



B & B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH ZA DELO

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Anja Miklavčič, prof. slov.

Kandidatka: Marija Ravnikar

Kranj, september 2011

ZAHVALA

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

Zahvaljujem se lektorici Anji Miklavčič.

IZJAVA

»Študentka Marija Ravnikar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom 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

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del predstavlja teorija, ki je pridobljena iz različne literature. Preučila sem pojem motivacija in tipe motivacije. Opisala motivacijske teorije, osebnostne tipe, kaj motivira posameznika in tim. Ugotovila sem, kako pomembna je motivacija za življenje, saj je brez nje naše življenje nesmiselno. Človek mora imeti cilje, želje, zato je potrebna motivacija tako v zasebnem kot poslovnem svetu. Cilja ali želje ne moremo uresničiti brez motivacije.

Drugi del je empirični. Ta del temelji na anketi, ki je namenjena zaposlenim v različnih delovnih organizacijah. Anketa jih sprašuje, kaj zaposlene motivira, kaj vpliva na njihovo motiviranost, kje so zaposleni in njihovo počutje v delovni organizaciji.

Ključne besede: motivacija, motivacijski proces, menedžer, zaposleni.

SUMMARY

The diploma dissertation consists of two parts. In the first part there is the theory acquired from different kinds of literature. I have studied the notion of motivation and types of motivation. Furthermore, I described motivational theories, personality types, and what motivates an individual and a team. I realized how important motivation is for our life as it has no sense without it. A person has to have goals, wishes, which they need motivation for, both in their private as well as business life. Because we cannot reach a goal of fulfil our wish without motivation.

The second part is empirical. It is based on an inquiry of employees in various work organizations. It asks the employees what they are motivated by, what influences their motivation, what their post is and how they feel in the work organization.

Key words: motivation, motivation process, manager, employees.

KAZALO

1	Uvod.....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Metode dela	2
2	Motivacija	2
2.1	Oprelitev pojma	2
2.1.1	Motivacijski proces	3
2.1.2	Tipi motivacije	4
2.2	Motivacija zaposlenih	4
2.2.1	Visoka motivacija zaposlenih	5
2.3	Vrste motivov	6
2.4	Deset načel motivacije	7
2.4	Motivacijske teorije	10
2.4.1	Maslowa teorija	10
2.4.2	Herzbergova teorija.....	11
2.4.3	Leavittova motivacijska teorija.....	13
2.4.4	Vroomova motivacijska teorija.....	14
2.4.5	Frommova motivacijska teorija.....	14
2.4.6	Problemsko motivacijska teorija	14
2.5	Motivacijske zakonitosti.....	15
2.5.1	Vzroki za nemotiviranost	17
2.5.2	Motiviranje s postavljenim ciljem	20
2.5.3	Motiviranje posameznika.....	20
2.5.4	Motiviranje tima.....	22
2.5.5	Timsko okolje	23
2.5.6	Ravnanje z ljudmi pri delu	24
2.5.7	Osebnostni tipi	25
3	Ugotovitve raziskave na podlagi ankete.....	26
3.1	Analiza odgovorov iz anketnega vprašalnika.....	27
3.2	Povzetek raziskave	43
4	Sklep	44
	Literatura in viri.....	45
	Kazalo slik	45
	Kazalo tabel	45
	Kazalo grafov	46

1 Uvod

1.1 Predstavitev problema

Beseda motivacija nas pogosto spremlja v vsakodnevnem življenju tako v poslovnem kot zasebnem. Zanimivo je, da so določeni ljudje že po naravi bolj motivirani od drugih. Zakaj je tako, kje se skriva razlog?, je vprašanje, ki se mi poraja v glavi, na katerega pa ne znam odgovoriti. Mogoče imajo v sebi večjo željo po uspehu, bolj dobro zastavljene cilje svojega življenja. Menim, da na posameznikovo motivacijo vpliva tudi vzgoja v otroštvu, na katero pa sami žal nimamo vpliva.

Uspešen človek mora biti motiviran za določeno delo. Na motivacijo vplivajo različni dejavniki, ki so lahko osebne značilnosti posameznika, okolja, v katerem deluje, lastnosti posameznika in strokovnost posameznika. Zavedamo se, da je najpomembnejši dejavnik človek in njegove sposobnosti.

Področje motivacije v slovenskih podjetjih do nedavnega ni bilo v ospredju, saj sploh ni bilo organizirano. Danes pa so se podjetja vse bolj začela zavedati, kako pomembno je področje motiviranja zaposlenih. Menedžerji določenih podjetij se ne zavedajo, kako pomembno je imeti v podjetju motivirane zaposlene, zato bi morali stavek »nezadovoljen delavec še nikoli ni delal dobro«, vzeti bolj resno in se zavedati njegovega pomena. Žal pa praksa kaže drugače.

V času finančne in gospodarske recesije je motivacija še kako pomembna. Podjetje, ki dobro poskrbi za motivacijo zaposlenih, je tako bolj uspešno, bolj konkurenčno na trgu ter ima večje možnosti za obstoj in uspešno poslovanje. Saj velja, da so motivirani zaposleni učinkovitejši, uspešnejši, s tem pa je posledično tudi podjetje bolj uspešno.

Namen mojega diplomskega dela bo spoznavanje in razumevanje področja motivacije. To daje podlago za uspešno ravnanje ljudi pri delu. Prav pomanjkanje motivacije je lahko ključni element neuspešnega poslovanja organizacije. Priznati je potrebno, da je ravno motivacijo najtežje spodbuditi in vzdrževati.

V vsakem podjetju bi bilo potrebno preučiti pomembnost motivacij in njihovih dejavnikov ter ugotoviti, kako ti vplivajo na zaposlene, kako jih motivirajo, ter prikazati teoretične ugotovitve pomembnosti motivacije. Z večjo motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih lažje opravljamo delovne naloge in smo uspešnejši.

Zaposleni so največje bogastvo podjetja, pri svojem delu pa so lahko zelo uspešni ali celo neuspešni. Cilj menedžerja mora biti, da poskrbi, da so njegovi zaposleni bolj uspešni pri svojem delu.

1.2 Metode dela

Diplomsko delo bom v prvem delu posvetila teoriji. Raziskala bom pomen pojma motivacije in kakšne motivacijske teorije poznamo. Nekaj pozornosti bom namenila motivacijskim dejavnikom in opisala njihov pomen.

V drugem delu pa bom prikazala, kako motivacija poteka v praksi. Anketa, ki jo bom razdelila med zaposlene v različnih delovnih organizacijah, mi bo dala pomembne rezultate, z uporabo katerih bom raziskala dejansko stanje v podjetjih med zaposlenimi, kako so motivirani in kaj najbolj vpliva na njihovo motivacijo.

2 MOTIVACIJA

2.1 Opredelitev pojma

Motivacija je beseda, ki je pogosto uporabljena v strokovni literaturi, vedno bolj pa jo uporabljamo tudi v praksi. V strokovni literaturi najdemo veliko zapisanega na temo motivacija in o motivacijskih teorijah. Človek mora imeti nek motiv, da naredi neko delo, tako pravimo, da je motiviran, da uresniči nek zastavljen cilj. Človek ima prisoten motiv za ustvarjanje. V njem se prebudi neka želja, hotenje in temu rečemo motiv. Motivacija je usmerjanje človekovih aktivnosti k želenim ciljem, kar se zgodi s pomočjo motivov.

Sama beseda motivacija izhaja iz besede motiv (latinsko *move*), kar pomeni gibati se. V splošnem pomeni neko gibanje, smoter oziroma vodilo. Motivacijo lahko opredelimo kot voljo do dela. Je vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti, kar jo usmerja in kar ji določa moč in trajanje.

Motivacija je proces izvajanja človekove aktivnosti in usmerjanje aktivnosti na določene predmete, da bi dosegli nek določen cilj. Sile, ki spodbujajo k cilju, imenujemo motiv. Lahko rečemo tudi, da je proces zadovoljevanja človekovih potreb.

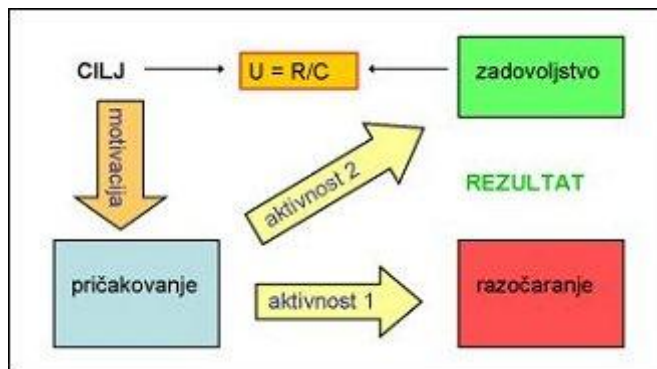
V glavi se mi je vedno porajalo vprašanje, zakaj je nekdo za nekaj bolj motiviran, drugi pa manj. Kje leži razlog, bi bila zanimiva ugotovitev. Lahko rečem, da peščica ljudi izstopa iz področja udobja. Skrivnost naj bi bila ravno v motivaciji. Ključno vprašanje je, od česa naj bi bila odvisna količina oziroma moč motivacije. Saj vemo, da nekoga isti motiv motivira bolj, drugega manj.

POTREBE

MOTIVACIJSKO VEDENJE

MOTIVACIJSKI CILJI

2.1.1 Motivacijski proces



Slika 1: Motivacijski proces

Vir: Najdi.si (2010)

Proces, ki se dogaja v času motivacije, je želja za uresničitev določenega cilja. Pričakovanja morajo biti za posameznika pomembna, da lahko pride do začetka motivacijskega procesa in na koncu do uresničitve cilja. Pričakovanje nam določi pot in nas usmerja do cilja. Zaposleni mora imeti željo po dosegu cilja. Najprej se v njem prebudi pričakovanje. Prvi pogoj za doseg cilja je hotenje, nato se prebudi pričakovanje. Hotenje sproži aktivnosti in mora biti dovolj močno, tako da se prebudi pričakovanje. Do uspešnega cilja sta potrebna tudi znanje in sposobnosti.

Ko posameznik ni uspešen v motivacijskem procesu in ne doseže želenega cilja, običajno sledi razočaranje, ki na ljudi vpliva različno, nekatere to zelo bremeni in jim močno upade motivacija. Takšni ljudje porabijo veliko časa in energije za ponovna nova pričakovanja. Pri drugih pa je ravno obratno, saj se v njih prebudijo nova, še močnejša pričakovanja, in to vzamejo kot nov izziv.

Vloga pričakovanja je spodbujanje in mora biti prisotna ves čas motivacijskega procesa. Pogoj je, da se že pred samo aktivnostjo začne sama aktivnost in do konca procesa, ko je cilj uresničen. Zadovoljstvo se pojavi ob koncu samega procesa, odvisno pa je od rezultata, ki smo ga dosegli. Motivacija in zadovoljstvo nastopata v motivacijskem procesu, vendar nimata nič skupnega, saj nastopata na različnih delih istega procesa in imata različne vloge. Veliko zadovoljstvo pri ljudeh vzbudi nova želja in tako nastane nova motivacija za ponavljajoče ali popolnoma nove aktivnosti.

2.1.2 Tipi motivacije

Na delovanje človeka vplivajo tako notranje kot zunanje vzpodbude oziroma motivi. Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. Za posameznika je pomembnejša notranja motivacija. Nahaja se v človeku samem in je na zunaj nevidna. Motivi, ki vzbudijo notranjo motivacijo, so na zunaj nevidni, nahajajo pa se v človekovi notranjosti. Pri notranjih motivih človeku ni potrebno pomagati in ga dodatno motivirati, vzpodbujati, saj je že sam po sebi dovolj motiviran za uresničitev določenega cilja.

Zunanja motivacija pride iz zunanjega okolja in vpliva na posameznika. Zunanji dejavniki, kot so nagrade, ugodnosti, videz ..., vplivajo na motivacijo posameznika in vzbudijo motiv za uresničitev določenega cilja. Lahko rečemo, da zunanja motivacija ni tako uspešna, kot je notranja. Zunanji dejavniki, motivi pri posamezniku lahko hitro vzbudijo motiv po uresnitvi določenega cilja, lahko pa se zgodi ravno obratno, da ti motivi hitro minejo in ne pripeljejo do cilja. Zunanji motivi so šibkejši, notranji pa močnejši. Najuspešnejša zunanja motivacija je takrat, ko se navezuje na notranjo. Zunanji motivi vplivajo na človeka, ga motivirajo, hkrati pa vzbudijo notranje motive in to je recept za uspešno dosežen cilj.

2.2 Motivacija zaposlenih

Odrasle zaposlene osebe imajo drugačne motive za motiviranje. Motiv izobraževanja se jim zniža, pojavijo se novi motivi po boljšem materialnem položaju, uglednejšem družbenem statusu, osebni rasti in napredku, napredovanju na delovnem mestu. Če povzamemo bistvo motivov pri odraslem zaposlenem, ugotovimo, da je to menjalni odnos.

Na delovnem mestu so vodilni, šefi, vodje zadolženi, da je delo uspešno opravljeno. Glavna naloga vodilnih je, da znajo svoje podrejene uspešno motivirati. O motivaciji zaposlenih je lahko govoriti, težje pa je to tudi narediti. Zato imajo vodje kar težko nalogo. Zelo dobro morajo razumeti človeško naravo, tako da lahko razumejo motivacijo. Človeška narava je lahko zelo enostavna na eni in zelo kompleksna po drugi strani.

Kaj motivira zaposlene ljudi, da so uspešni, da segajo višje in cenijo dobro opravljeno delo?

To je vprašanje, ki si ga zastavljajo direktorji in lastniki podjetij. Direktorji in lastniki podjetij vedo, da dva zaposlena, ki imata popolnoma enak dohodek in enake nagrade, le redko dosegata enake rezultate. Vemo tudi, da denar ni ključni motivator za doseganje vrhunskosti. Različni ljudje so namreč motivirani z različnimi spodbudami.

Zaposleni so čustvena bitja s potrebami, z željami in cilji. Imajo pa tudi ovire, ki ovirajo zaposlene pri osebni sreči, kot so strahovi, skrbi, in vplivajo na njihovo učinkovitost na delovnem mestu. Tega se žal vodilni v podjetjih ne zavedajo, če pa se že, pa se vsekakor premalo.

Zaposleni, ki so zadovoljni v zasebnem življenju, so bolj učinkoviti, uspešni na delovnem mestu, zato bi se morala podjetja tega dejstva zavedati in ga upoštevati. Saj vemo, da zaposleni preživijo tretjino svojega časa v podjetju, zato jim za to ne sme biti vseeno.

V podjetjih ne sme biti glavni cilj motiviranja finančne narave, ampak morajo imeti poudarek na motivaciji čustvene narave. Kaj bi dejali, če bi vedeli, da lahko zaposlene motivirate s tleskom prstov.

2.2.1 Visoka motivacija zaposlenih

Delo je zanimivo, če pri zaposlenih izzove dovolj velik izziv. To je osnovno vodilo za zadovoljstvo zaposlenih, vsekakor pa ni dovolj.

Zelo pomembni so odnosi med zaposlenimi. Med sodelavci mora biti zadostna mera spoštljivosti in medsebojnega poznavanja. Če so odnosi slabi, se kaj hitro odločijo za odhod drugam. Plača ni glavni motivator, sploh ne na dolgi rok. Pri slabih odnosih imajo velik pomen vodje, njihova naloga pa izboljšanje odnosov. V praksi je ponavadi tako, da ima sitni vodja, sitne podrejene, jezni vodja, jezne podrejene ...

Prvi korak pri izboljšanju tima je, da vodja preveri, kaj lahko izboljša pri sebi. Vedenjski vzorci, strategije, prepričanja, vrednote vodje so dejavniki, ki vplivajo na to, kako deluje celoten tim. Obrestujeta se nam čas in energija, ki jo vodje vložijo v razvijanje komunikacijskih spretnosti. Nепrestano je potrebno negovati odnose med zaposlenimi. To lahko primerjamo z rastlinami, če jih neprestano negujemo, so zelo lepe ves čas. Občasno negovanje pa povzroča vzpone in padce, nikoli pa niso v najboljšem stanju. Ravno tako je z odnosi med zaposlenimi. Vodje morajo svojim podrejenim ves čas dokazovati, da jim je mar zanje, to pa dokazujejo z vljudnostjo, s prijaznostjo in pozornostjo.

Pri motivaciji zaposlenih so zelo pomembne povratne informacije, saj z njimi vodja vrednoti delo sodelavcev. Vodja mora svoje podrejene obvestiti o dobrih in odličnih ali celo opravljenih stvareh. Hkrati pa lahko pove tudi slabe stvari, kje so naredili napake, na kaj morajo paziti, izboljšati.

Ni pa pošteno dajati samo negativne povratne informacije, kar bi zelo negativno vplivalo na motivacijo zaposlenih, saj bi si zaposleni mislili, da njihov vodja opazi samo tisto, kar je slabo. S tem pa bi jim motivacija za uspešno dobro opravljeno delo dobro dela.

Motivacija zaposlenih je v bistveni meri povezana z delovanjem in ravnanjem vodje. Vodja, ki zelo jasno pozna vrednote, poslanstvo in vizijo svojega podjetja, mu bodo zelo jasni in smiselni tudi cilji. Ko so vodji jasni cilji, lahko na njihovi podlagi določi procedure in opredeli vloge zaposlenih. Vedenje in odnosi so v takšni pregledni in dobro vodeni ekipi na najvišjem možnem nivoju. Takšne vodje se zavedajo, da je nenehno vseživljenjsko učenje nekaj povsem običajnega. Odlični in vrhunski vodje mnogo berejo, se družijo z ljudmi, ob katerih se lahko učijo, ter obiskujejo treninge, delavnice in seminarje.

2.3 Vrste motivov

Glede na življenjsko vlogo ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni omogočajo človeško preživetje, zato lahko govorimo o bioloških ali socialnih potrebah. Lahko rečemo, da so nujno potrebni za človekovo preživetje. Sekundarni motivi pa poskrbijo za človekovo zadovoljstvo in niso nujni. Seveda so zelo zaželeni in zelo vplivajo na zadovoljstvo človeka in njegovo počutje, ne ogrožajo pa njegovega preživetja.

Glede na nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive. Motive, ki jih prinesemo s seboj na svet, so podedovani. Motive, ki jih pridobimo v času našega zemeljskega življenja, pa so pridobljeni.

Univerzalni motivi so tisti, ki jih zaznamo pri vseh ljudeh. Regionalne motive zaznamo na določenih območjih, medtem ko individualne zaznamo pri posameznikih.

Prvo skupino predstavljajo primarne biološke potrebe, kamor spadajo potrebe po hrani, pijači, potrebe po izločanju, po fizični celovitosti, po spanju, počitku ... Iz navedenega lahko razberemo, da nam te potrebe omogočajo preživetje. To so podedovane potrebe in jih srečamo pri vseh ljudeh, zato so univerzalne.

Na primarne biološke potrebe ni mogoče vplivati zavestno, saj se nahajajo že v vsakem posamezniku, ki jih preprosto mora zadovoljiti.

Drugo skupino predstavljajo primarne socialne potrebe, kot so potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, spremembi, simpatiji ... To so tudi primarne potrebe in je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do motenj pri človeškem življenju v družbi. Lahko se pojavi občutek manjvrednosti, osamljenosti, zavrženosti ...

Primarne socialne potrebe so v glavnem pridobljene iz življenjskega okolja. Lahko rečemo, da okolje, v katerem živimo, vpliva na nastanek teh potreb.

Tretja skupina so sekundarni motivi, kamor spadajo interesi, stališča, navade. Ti vplivajo na človeško vedenje in spodbujajo aktivnosti v človeku. Pri teh lahko omenimo potrebo po alkoholu, mamilih in drugih opojnih substancah. To so potrebe, ki so negativne za človeški organizem in vplivajo na tiste, ki se jim žal ne morejo upreti in se jim vdajo. To pa je tudi dokaz, da so te potrebe individualne in so pridobljene iz okolja, v katerem živimo. Uvrščamo jih med socialni del življenja.

Med zadovoljevanjem potreb (motivov) lahko pride do težav, ki jih povzročijo ovire. Nastanejo nezadovoljeni motivi, imenujemo jih frustracije in konflikti. Ovire zunaj človeka imenujemo frustracija, notranje pa konflikti. Ovire v človeku povzročajo psihično napetost, zato mora neprestano paziti, da ohranja biološko in socialno ravnovesje. Sicer se lahko pojavijo razne motnje, ki imajo velik negativen vpliv na življenje človeka.

2.4 Deset načel motivacije

Najpogostejše vprašanje, ki ga slišimo od direktorjev, je, kako naj motiviram svoje zaposlene, da bi naredili tisto, kar od njih pričakujem. Odgovor se glasi: Ne morete jih!

Ljudje so že motivirani, zato jih ne moremo motivirati. Lahko pa ugotovimo, kaj jih motivira, in ta podatek uporabimo za to, da njihovo energijo preusmerimo v izpolnjevanje ciljev podjetja.

MOTIVACIJSKA NAČELA

– VSI LJUDJE SO MOTIVIRANI.

Nekateri so kot voda v pipi. Motivirani so in vse, kar jim morate zagotoviti, je priložnost. Voda je motivirana, da teče, vendar nima te možnosti, dokler ne odprete pipe.

Drugi so kot deroč gorski potok, ki si sam izbira svojo strugo. Prav tako se tudi ljudje premikajo bolj energično, ampak proti svojim ciljem. V menedžmentu moramo zagotoviti, da se njihova motivacija preusmeri v izpolnjevanje zastavljenih ciljev podjetja.

– LJUDJE DELAJO STVARI ZARADI LASTNIH, IN NE VAŠIH ALI MOJIH RAZLOGOV.

V menedžmentu moramo zaposlenim pokazati, kaj lahko pridobijo, če se vedejo v skladu s politiko podjetja. To jim lahko pokažemo z ustreznim nagrajevanjem in s priznanji, ki se ujema z njihovim čutom za ponos, in dosežki.

– BOLEČINA SPREMENI LJUDI.

Kadar sedanje stanje ljudi boli bolj kot morebitno spremenjeno stanje, se bodo spremenili. Na primer Američani niso kupovali manjših avtomobilov z racionalno porabo goriva, dokler bolečina ob povišanju cen goriva ni bila premočna in so avtomobile zamenjali za manjše in manj zmogljive.

– KLJUČ ZA UČINKOVITO KOMUNIKACIJO JE POISTOVETENJE.

Kadar neka stvar postane osebna, postane tudi pomembna. Kadar se naše stranke ali zaposleni poistovetijo s podjetjem, se začnejo odvijati pozitivne stvari.

Večja podjetja so to že ugotovila. Tako ne prodaja zgolj zavarovanj, temveč trži duševni mir s svojim geslom Kupite košček varnosti. Kodak ne prodaja le filmov za fotoaparate, svoje potrošnike vabi, naj svoje spomine zaupajo Kodaku.

Dobrih odnosov z zaposlenimi ni primerno graditi zgolj na pozivanju k pripadnosti podjetja. Da jo pokažejo, potrebujejo osebne razloge. Ne glede na to, ali ustanovljamo nov izobraževalni program ali smo v obdobju prestrukturiranja, lahko zaposlene motiviramo s tem, da vidijo, kako bodo spremembe pozitivno vplivale na njih.

Kadar moje podjetje pristane na vodenje skupin v podjetjih s ciljem razvijanja učinkovitih odnosov med zaposlenimi, direktorjem ne povemo, kaj bomo naredili za podjetje. Govorimo o tem, kaj bomo naredili za posameznika. V uvodu našega srečanja na primer povemo:

Ta izobraževalni sistem smo vzpostavili, da vam pomagamo obvladovati večšine, kako nadzorovati menedžment in uživati v vodenju in napredku v karieri.

Z vidika menedžmenta je bilo izobraževanje zasnovano za povečanje učinkovitosti delovanja organizacije, zato smo ta program lahko prodali podjetju. Z vidika zaposlenih pa je bil program namenjen povečanju sposobnosti posameznika, zato smo ga lahko prodali tudi zaposlenim.

– NAJBOLJŠI NAČIN ZA TO, DA VAS LJUDJE POSLUŠAJO, JE, DA VI POSLUŠATE NJIH.

To ne pomeni samo slišati drugih, temveč jih morate tudi poslušati. Če samo slišite, sodelujete pasivno. Če pa hkrati tudi poslušate, delujete aktivno. Če zaposlene dovolj dolgo poslušate, vam bodo povedali svoje skrbi in probleme.

Zelo pomembno je, da direktorji poslušamo svoje zaposlene. Moramo si vzeti čas, da jih spoznamo, ne samo po imenu, ampak tudi, kaj jih zanima in za kaj si prizadevajo.

Paziti moramo, da jih ne sprašujemo kot na zaslišanju in jih s tem odvrnemo od sebe, temveč jim postavljamo prijazna vprašanja, kot so, kaj so delali konec tedna in kaj počnejo na počitnicah. Potem poslušajte. Presenetljivo je, kaj se boste naučili.

– PONOS JE MOČAN MOTIVATOR.

Vsakdo je na nekaj ponosen. Če odkrijemo, kaj naše zaposlene naredi ponosne, lahko ta podatek uporabimo za njihovo motivacijo. Ponos gre z roko v roki s samopodobo.

Samo ena stvar je, ki šteje v poslu: gradnja samopodobe vaših zaposlenih. Nič drugega ni pomembno. Njihovo mnenje o sebi je namreč tisto, kar posredujejo kupcu. Če zaposleni pridejo na delo, ki ga ne opravljajo z veseljem, in se v svoji koži ne počutijo dobro, ste lahko prepričani, da kupec ne bo kupil vaših izdelkov ali storitev, saj ne bo imel dobrega mnenja o vašem podjetju.

– LJUDI NE MORETE SPREMENITI, SPREMENITE LAHKO LE NJIHOVO VEDENJE.

Če želite spremeniti vedenje, morate spremeniti občutke in prepričanja. To pa zahteva več kot samo izobraževanje. Zahteva usposabljanje. Kadar zaposlene trenirate, jih poskušajte naučiti, kako opraviti neko nalogo. Kadar jih usposabljate, se z njimi ukvarjajte na višji ravni, povezani z odnosi, občutki in s prepričanji.

- ZAZNAVANJE ZAPOSLENIH JE POVEZANO Z ZAZNAVANJEM NADREJENIH.

To je zelo pomembna točka. Kadar se pogovarjamo z zaposlenimi, se ne odzivajo na to, kar rečemo, ampak na to, kar razumejo, da rečemo. Kadar opazujejo naše vedenje, se odzivajo na to, kar občutijo, da delamo, in poskušajo z nami tekmovati.

Zamislite si, da zaposlenega pošljete na delavnico ali seminar in ob vrnitvi prekipeva od novih idej in informacij. Vendar vi niste bili tam, tako da se vaše vedenje ne spremeni. Zaposleni ugotovi, da je vaše odzivanje na njegovo zaznavanje drugačno. Meni, da od njega želite enak način odzivanja, kot je vaš. Dejansko pa si verjetno želite, da zaposleni uporabi vse te nove ideje. Toda njegovo zaznavanje je lahko drugačno od vašega.

- ZAPOSLENI SE VEDEJO TAKO, KOT VI PRIČAKUJETE IN SI ZA TO PRIZADEVATE.

Poglejmo si načine, kako nagraditi zaposlene, če stvari opravljajo tako, kot si mi želimo. Nagrada je lahko denarna ali le javno priznanje za dobro opravljeno delo. Kadar zaposleni vidi, da neko vedenje vodi v manjši zaslužek ali manj ugoden delovnik, bo ustrezno prilagodil svoje vedenjske vzorce.

- VSE SODIMO, SEVEDA, Z VIDIKA LASTNIH MOTIVOV, DRUGE PA PO NJIHOVIH DEJANJIH.

Povedano z drugimi besedami, nagnjeni smo k opravičevanju svojega vedenja, ki ga pri drugih ne odobravamo. Kadar zaposleni zamujajo na delo, je to po našem mnenju zato, ker so neodgovorni in jih njihovo delo ne zanima. Kadar zamudimo mi, pa je to zato, ker smo morali opraviti še neodložljive obveznosti.

Če je vedenje zaposlenih nezaželeno, ne poskušajmo najti vzrokov za to ali jih spremeniti. Vedno poskrbimo le za njihovo vedenje. Ne moremo spremeniti vzrokov za njihovo vedenje, lahko pa s pozitivnimi ali z negativnimi spodbudami vplivamo nanj.

Če boste upoštevali te napotke, vas bodo obkrožali motivirani zaposleni, ki bodo poskušali svojo energijo usmeriti k uresničitvi ciljev podjetja – ciljev, ki jih bodo tudi sami imeli za koristne.

2.4 Motivacijske teorije

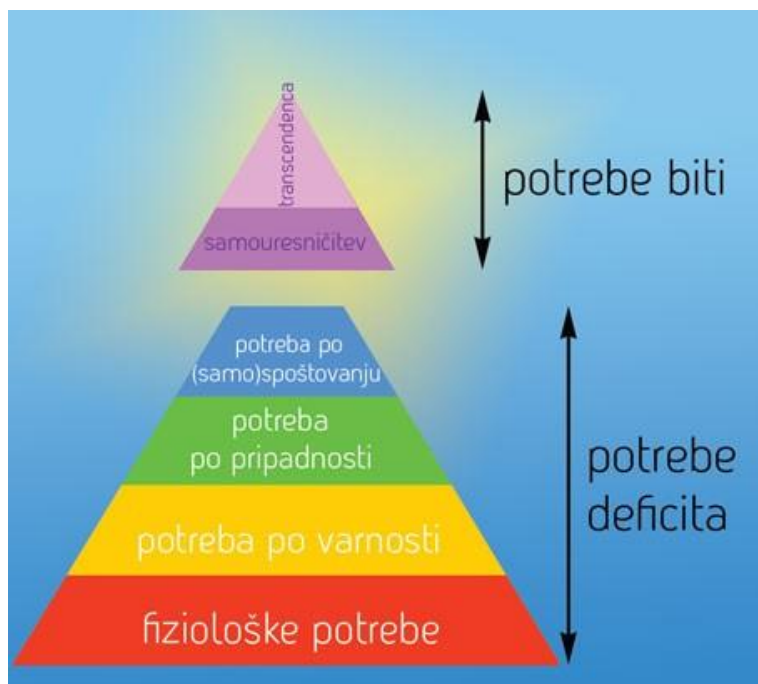
2.4.1 Maslowa teorija

Maslowa teorija govori o človekovih potrebah tako, da naj bi bila človekova dejavnost usmerjena vedno navzgor k privlačnejšim ciljem. Človek naj bi najprej zadovoljil primarne biološke potrebe, ki mu omogočajo, da sploh lahko preživi, zato jih lahko imenujemo tudi fiziološke potrebe. Slednje so potrebe po hrani, pijači ... Ko so zadovoljene fiziološke potrebe, nas te ne motivirajo več. Posledično se pojavi naslednja potreba, ki sproži motiv in nas motivira. Sledijo potrebe po varnosti, in ko so te zadovoljene, se pojavijo potrebe po pripadnosti in ljubezni, sledijo pa potrebe po ugledu in samospoštovanju. Na koncu pa so potrebe po samopotrjevanju. Samopotrjevanje nam zagotovi željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. Ko je človek skoraj na vrhu svoje piramide, se njegove aktivnosti spet začnejo na dnu, seveda če je ogrožena njihova ohranitev. Maslowa teorija trdi, da zadovoljena potreba ne motivira več. Tako lahko rečemo, ko človek zadovolji svoje fiziološke potrebe, ga z večjo količino hrane ne moremo več stimulirati in tako velja za vse preostale potrebe. Razvrščanje potreb v pet skupin pomeni, da je Maslowa teorija preveliko poenostavljanje problema. Saj vemo, ko je človek sit, ga z večjo količino hrane ne moremo motivirati, lahko ga motiviramo z boljšo kakovostjo hrane. Tako velja za vse preostale potrebe. Včasih je bil človek zadovoljen, če je šel na morje plavat, danes pa si želi pluti z jahto. Tako si človek želi in ima motive vedno večje, kar velja za vse potrebe.

Maslowa teorija nam pove, da je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Zadnji motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, pa si lahko razlagamo na dva načina, da je potreba že zadovoljena ali pa še ni aktivirana.

Pri pesniku Francetu Prešernu je bilo ugotovljeno, da ni bila zadovoljena njegova socialna potreba ljubezen do Julije, pa vendar je ustvaril čudovit Sonetni venec. Tako lahko ugotovimo, da potreba na tretji stopnji ni bila zadovoljena, zato je imel vseeno potrebo na peti stopnji.

Britanske študije, ki so jih opravili pri različnih narodih, so pokazale različno pomembne potrebe po stopnji. V nekaterih deželah so pomembnejše fiziološke potrebe, drugje potrebe po varnosti in zaščiti ... Tako lahko ugotovimo, da Maslowa teorija ne drži popolnoma.



Slika 2: Maslowa hierarhija potreb

Vir: Najdi.si (2010)

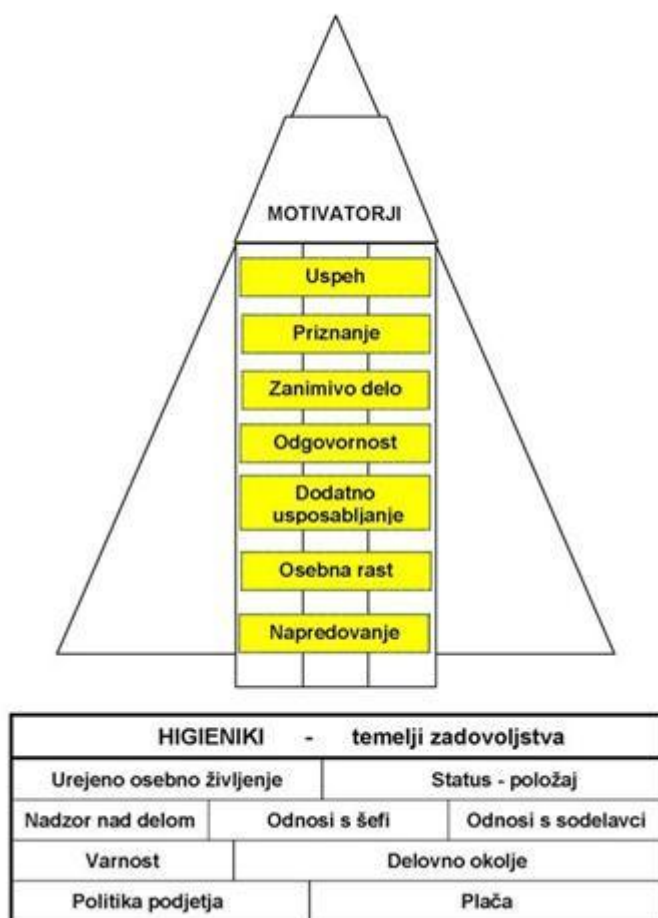
2.4.2 Herzbergova teorija

Herzbergova teorija se imenuje dvofaktorska, ker so motivacijski dejavniki razdeljeni v dve veliki skupini, in sicer: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. V praksi obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, ki vplivajo na zadovoljstvo. Pozorni moramo biti, da nikoli ne zamenjavamo učinkovitost in zadovoljstvo. Satisfaktorji imajo nalogo, da odstranijo neprijetnosti ali ustvarijo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Ko je avtor preučeval to teorijo, je ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi samo motiviral.

Herzbergova teorija je za menedžerje uporabna zato, ker lahko uporabi dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. Motivatorji vplivajo na izvajanje odzivov ali aktivnosti pri posamezniku ter neposredno vplivajo na motivacijo in vodijo k zadovoljstvu. Higieniki pa preprečujejo nezadovoljstvo, odstranijo odvečne napetosti in usmerijo človekovo aktivnost k delu.

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
Denar	Uspeh pri delu
Položaj	Priznanje za rezultate
Varnost	Zanimivo delo
Politika	Odgovornost
Podjetje	Strokovno usposabljanje
Delovni nadzor	Osebni nadzor
Medsebojni odnosi	
Napredovanje	
Higieniki preprečujejo nezadovoljstvo.	Motivatorji vodijo k zadovoljstvu.

Slika 3: Prikaz Herzbergove motivacijske teorije



Slika 4: Temeljni elementi Herzbergove motivacijske teorije
Vir: Najdi.si (2010)

2.4.3 Leavittova motivacijska teorija

Pri tej teoriji se proces začne s potrebo, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. To fazo lahko imenujemo tudi stanje pomanjkanja. Napetost je stanje, ki sledi potrebi in jo spreminja. Potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, lahko so prisotni tudi pozitivni občutki. Oseba je videti živčna. Vsaka potreba pa je usmerjena k cilju. Cilj je pojav, ki zadovolji potrebo, s tem pa tudi prinese olajšanje. Končno stanje je olajšanje. To je stopnja, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.

Ta teorija pomaga menedžerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa, tako da lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost.

2.4.4 Vroomova motivacijska teorija

Spada med instrumentalne teorije. Zanj je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Dosežki delavca se razumejo kot posledica tega vedenja. Delavec sam izbere vedenje, za katerega meni, da je najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik se motivira in s svojim vedenjem želi doseči zanj privlačne cilje.

Pomagal si je s tremi izhodiščnimi pojmi: z valenco, z instrumentalnostjo in s pričakovanjem.

Valenca je usmerjenost posameznika k cilju. Lahko je pozitivna, nična in negativna, odvisno od posameznika.

Instrumentalnost je drugi sestavni del teorije in je definirana kot povezava med dvema ciljema. To nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj bolj pomembnega. Pri tem je velikokrat v igri cilj višja plača, ugled ...

Glavni pojem Vroomove teorije je pričakovanje. Pri tem je posameznik prepričan, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznikovo prizadevanje pri delu naj bi ga pripeljalo do večjega zaslužka.

2.4.5 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm se je lotil vprašanja, zakaj ljudje delajo. Ugotovil je, da delajo zato, ker bi radi nekaj imeli in da bi nekaj bili. Eni so usmerjeni k pridobivanju materialnih dobrin, drugi pa k dosegu ugleda v družbi. Ta teorija ima dobro orodje za motiviranje, zato je zelo uporabna. Določena skupina se nagiba k »imeti«, druga skupina k »biti«. Prve motiviramo z materialnim orodjem, druge pa z nematerialnim. Pri tej teoriji mora menedžer znati izbrati motivacijsko orodje, in sicer, da nagradi tiste, ki bi radi nekaj imeli, z materialnimi dobrinami.

2.4.6 Problemsko motivacijska teorija

Kadar ljudje zaznamo neprijetno situacijo, jo takoj razglasimo za problem. V človeku se pojavi neprijeten občutek, ki ga sili k temu, da bi ga rešil. Situacije, ki ne dajejo neprijetnega občutka, jih ljudje ne označijo kot problem.

Problem in njihova situacija postaneta sili, spodbujata človekovo aktivnost k reševanju problema, s tem pa se doseže cilj. Ljudje, ki ne zaznajo in ne vidijo problemov, so nemotivirani.

Menedžer mora znati pridobiti ljudi za reševanje problemov. Problemi pri ljudeh sami od sebe izzovejo reakcije. Pri tej teoriji bi bili menedžerji zelo uspešni, če bi znali delati pravilne probleme zaposlenim.

2.5 Motivacijske zakonitosti

– ZA MOTIVIRANJE MORAMO BITI MOTIVIRANI.

Človek, ki je na vodilnem položaju (menedžer), ima nalogo, da zna motivirati svoje podrejene oziroma zaposlene. Seveda pa mora biti najprej sam motiviran. To je prvi in glavni pogoj, da lahko motivira zaposlene, lahko rečemo svoje podrejene. Vodilni ali menedžerji naj bi prihajali na delo med prvimi, če ne prvi. Delali naj bi z zanosom. Imeti morajo pozitiven odnos do vseh zaposlenih, biti pošteni, zanesljivi, imeti morajo pozitivne poglede na življenje, zastavljene cilje, dajati pozitiven zgled drugim. Takim menedžerjem lahko rečemo motivirani menedžerji.

Če pogledamo primer menedžerja, ki želi in pričakuje od svojih zaposlenih, da so bolj motivirani kot on, takšen način vodenja zelo slabo vpliva na zaposlene in na doseganje njihovih življenjskih ciljev. Lahko rečemo, da s svojim zgledom in z vodenjem slabo ali celo negativno vpliva na zaposlene.

Dober menedžer mora tudi v težki negativni situaciji razmišljati pozitivno in najti izhod iz nje, pa tudi če je še tako hudo. S takim načinom vodenja bo pozitivno vplival na zaposlene in vzpostavil nazaj pozitivno vzdušje. To je recept do uspeha in pot do zastavljenega cilja.

– ZA MOTIVIRANJE JE POTREBEN CILJ.

Vsak posameznik mora imeti jasno in natančno zastavljen določen cilj. Brez zastavljenega, vnaprej načrtovanega cilja ni motiviranosti. Če ni motiviranosti, ni poti do uspeha. Zato moramo vedno imeti dobro načrtovan cilj, da nam uspe. Ves čas, ko smo na poti, da uresničimo cilj, moramo upati in razmišljati pozitivno, tudi če nas na poti preseneti negativna situacija. Moramo se znati izvleči iz negativne situacije in še naprej razmišljati pozitivno vse do cilja. To je recept do uspeha.

– MOTIVACIJA, KO JO ENKRAT VZBUDIMO, NE TRAJA DOLGO.

Nekatere delovne organizacije organizirajo letne sestanke za vse zaposlene, na katerih predstavijo novosti, cilje in načrte za prihodnost. Namen teh sestankov je, da se zaposleni vrnejo s teh sestankov polni novih moči in močno motivirani. Velikokrat jim to sicer uspe, vendar pa običajno taka motivacija ne traja dolgo. Motiviranje naj bi bil stalen proces, zato en sestanek na leto ni dovolj za motiviranje zaposlenih.

Nekatere delovne organizacije imajo letna ocenjevanja. Takrat se zaposleni pogovarjajo s svojimi nadrejenimi o njihovem delu. To lahko dvigne motivacijo zaposlenemu, lahko pa je ravno obratno, da zaposlenega demotivira. Ocenjevanje v takem primeru je neuspešno. Pri letnem ocenjevanju moramo biti zelo previdni, da ne prihaja do negativnih situacij, saj demotiviranega zaposlenega zelo težko ponovno motiviramo.

Če pa smo pri ocenjevanju uspešni, je smiselno uvesti več ocenjevalnih obdobj na leto. To je lahko en od načinov motiviranja zaposlenih.

Vsak posameznik bi moral sebe poznati tako dobro, da točno ve, kaj ga motivira in kaj demotivira. Če pozna vzroke, ki ga demotivirajo, bi moral narediti vse, kar je v

njegovi moči, da prepreči ali se izogne situacijam, dogodkom, vzrokom, ki ga demotivirajo, ali pa bi se moral naučiti tudi takšne, zanj težko sprejemljive situacije, ali celo nesprejemljive sprejeti in pozitivno odreagirati in iz njih izvleči pozitivno.

– ZA MOTIVIRANJE JE POTREBNO PRIZNANJE.

Za to zakonitost lahko rečemo, da je zelo močna, zato je rajši ne kršimo, če si želimo imeti okoli sebe pozitivne, resnično motivirane ljudi. Priznanje izrazimo z ustno ali s pisno pohvalo, napišemo zahvalno pismo. Podjetja dajejo pohvale zaposlenim. To navadno storijo na zabavah, zahvalijo se zaposlenim za njihove dosežke, kakovostno delo, prizadevanja itd.

Vodilni morajo biti zelo pozorni, da koga, ki si zasluži pohvalo, ne izpustijo.

Menedžerji oziroma vodilni morajo biti širokogrudni ljudje, saj so samo oni sposobni drugega pohvaliti. Ozkosrčni ljudje nikoli ne priznajo dosežkov drugih, zato tudi ne znajo in zmorejo pohvaliti drugih.

– SOUDELEŽBA MOTIVIRA.

Soudeležba pri dobičku ali deležu lastništva resnično motivira. To se opazi pri podjetjih, ki so to uvedla. Zaposlene motivira občutek, kako koristni so pri delu. Imeti morajo občutek, kako so vključeni v proces uvajanja novega artikla ali uresničevanje nekega projekta. Tako se motivacija zaposlenih zelo zviša, saj se počutijo koristne in sprejete. Če pa zaposlene izključujemo iz tega procesa, se jim motivacija zniža ali celo pade na najnižjo možno točko in tako so popolnoma demotivirani.

Prepričajte ljudi, da sprejmejo vaše zamisli. Ne ukazujte. Pridobite ljudi, da se ogrejejo za to, kar predlagate (Richard Denny, 1997, 23).

– ČE VIDIMO, DA NAPREDUJEMO, NAS MOTIVIRA.

Ko posameznik opazi, da je uspešen, da mu gre vedno bolje in dosega to, kar si želi, se mu motivacija zelo poveča. Če pa se mu zgodi ravno obratno in mu delo ne gre od rok, ni uspešen, posledično mu pade motivacija. Posameznik se znajde na dnu. Ponavadi to spoznanje, da je »na dnu«, posameznika dvigne in ga motivira. Ko posameznik razmišlja negativno in se sprašuje, kaj se mu še lahko slabega zgodi, povzroči popolno izgubo motivacije. Človeški značaj je tako zgrajen, ko vidi človek, da je uspešen, ga to še bolj motivira.

– IZZIV VAS MOTIVIRA SAMO, ČE IMATE MOŽNOST ZA ZMAGO.

Človeka motivira izziv samo, če bo verjel, da ima možnost za uspeh. Ljudi za boljše delo navdušujejo spodbude, tekmovalnost in izzivi. Ljudi motivira izziv le takrat, ko ve, da ima možnost zmagati. Tekmovalnost v podjetjih spodbudi le nekaj zaposlenih. Običajno sodelujejo le tisti, ki vejo, da imajo možnost za zmago. Druge zaposlene pa tekmovalnost ne motivira, ker vedo, da nimajo možnost zmagati, saj so že vnaprej preučili, da nimajo možnosti, pogojev za zmago. Menedžerji vedo, da že samo delo lahko motivira. Delo, ki je odgovorno, izziv ali občutek, da delajo nekaj, kar je vredno truda. Za nekoga je že bolj odgovorno delo izziv, ker dobi občutek zaupanja.

– VSAKDO IMA MOTIVACIJSKO VAROVALKO.

Pri tej zakonitosti je lahko vsak motiviran. Vsak ima varovalko, vendar ne vemo, kdaj bo ta popustila. Ko ugotovimo, se ne splača spodbujati nekoga k aktivnosti. Menedžerji, ki želijo biti učinkoviti, si prizadevajo spodbujati svoje zaposlene k boljši motiviranosti na več načinov. Če so menedžerji neuspešni pri motiviranju, krivijo za to tudi sebe. Ko morajo zato odpuščati zaposlene, je to za njih najneprijetnejša dolžnost. Vendar včasih ni druge poti kot odpuščanje zaposlenih, saj je za to lahko krivo tudi okolje. Lahko pa ima kateri zaposleni tako močan vpliv na druge, da zavira spremembe, napredek. Tako zaposleni ves čas trdi, da ni on kriv, da so krivi drugi. Kriv je menedžer in moja služba je zanič. V isti službi je nekdo lahko zelo zadovoljen, kot drugi zelo nezadovoljen. Zadovoljen je srečen, ker službo sploh ima, medtem ko je nezadovoljen nesrečen. Ko upoštevamo to zakonitost, moramo vedeti, da ima vsak svojo varovalko. Vsak se lahko ogreje za kakšno delo. Včasih pa je tudi vloženi trud zaman.

– PRIPADNOST K SKUPINI MOTIVIRA.

Pri tej zakonitosti je zelo pomembno, da imajo zaposleni občutek pripadnosti. Če so manjše skupine, timi, večji občutek pripadnosti imajo. Tako so bolj motivirani, prizadevni in zainteresirani za delo. Pri tem lahko vzamemo primer šolskega in domačega tima. V domačem timu je večje vznemirjenje, več je čustev in motivacije. Tukaj lahko pogledamo, kako je z motivacijo pri navijačih, kaj povzroči višje cene vstopnic. Zanimivejša in pomembnejša tekma je, višja je cena vstopnic na črnem trgu. Pri navijačih vzbudi večje zanimanje, večjo motivacijo za ogled tekme, ter so posledično pripravljene odšteti več denarja za karto. Navijači domačih moštev hočejo pripadati svojim izbranim moštvom, to pa pokažejo s pripomočki, kot so razni šali in rute, na katerih je natisnjen logotip moštva. Menedžerji se morajo zavedati, da pripadnost skupini motivira zaposlene. Menedžer mora znati svoje zaposlene povezati v tim. Vsak zaposlen se mora počutiti, da pripada timu. Zaposlen postane del podjetja, ko se zaposli, ampak to ni dovolj. Pripadnost neki manjši skupini, timu veliko bolj poveča pripadnost, s tem pa tudi posledično povečamo motivacijo zaposlenemu. Če nekoga prepričamo proti njegovi volji, bo še vedno istega mnenja (Howard Lago).

2.5.1 Vzroki za nemotiviranost

Poleg motivacijskih zakonitosti je zelo pomembno prepoznati vzroke za nemotiviranost. Bistvo vsake motivacije je upanje po doseganju cilja. Če ni upanja, tudi motivacije ni. Prvi pogoj za motivacijo je upanje, hotenje. Ljudje se borimo za cilje, in želje po dosežkih nas popeljejo v prihodnost.

Najprej se moramo naučiti prepoznati zunanje znake pri nemotiviranemu človeku. Kako se počuti takšen človek, prepoznamo z govorico telesa, videzom, izrazom na obrazu. Dober menedžer mora dobro poznati govorico telesa ter mora imeti čustva za sočloveka, zato da lahko pri njem prepozna stisko, počutje zaposlenega. Lahko rečemo, da mora čutiti z drugimi in se znati vživeti v svet drugega človeka. Znati se mora postaviti v kožo drugega človeka. Samo tako lahko približno čuti in občuti počutje sočloveka. Prepripi ali konflikti, ki so del vsakdanjega življenja, bi bili hitro

rešljivi, če bi znali ljudi čutiti, razumeti, presojati stališča drugih, drugačnih ljudi, ljudi, ki imajo nasprotna, drugačna mnenja. S tem ko ljudje razumejo ljudi z drugačnimi mnenji, še ne pomeni, da se z njimi tudi strinjajo.

Zunanji znak motiviranosti pri človeku je videz. Že sama zunanja neurejenost, kot so neurejena pričeska, umazana, nezlikana oblačila, neočiščeni čevlji, slaba osebna higiena, itd., predstavlja prve znake nemotiviranosti. Nemotivirani ljudje imajo na delovnem mestu neurejeno delovno okolje.

Iz govornice telesa lahko razberemo, da so brez motivacije nesrečni, zagrenjeni. Na obrazu opazimo povešene kotičke ustnic. Nemotivirani ljudje običajno pogosto zbolijo, so posledično več časa na bolniškem dopustu.

Vzroki za nemotiviranost so: pomanjkanje samozavesti, skrbi, negativna mnenja, občutki brezperspektivnosti, občutki nepomembnosti, neobveščeni o dogodkih, neupravičene pohvale in priznanja.

Pri ljudeh se pomanjkanje samozavesti kaže v občutkih dvoma. Vedno se jim poraja vprašanje, ali zmorejo, znajo in so sploh sposobni opraviti neko nalogo, delo.

Vzroki za pomanjkanje nizke samozavesti so: negativna mnenja drugih, razmere v otroštvu, slabe izkušnje iz preteklosti.

Ljudje, ki imajo pomanjkanje samozavesti, so zelo dovzetni na mnenja drugih ljudi. Velikokrat se zgodi, da tako močno upoštevajo negativna mnenja drugih, da tudi, če prej sami vedo, da so sposobni opraviti neko delo uspešno, potem dvomijo v svoje sposobnosti.

Razmere v otroštvu lahko tudi močno vplivajo na samozavest. Običajno starši na začetku svoje otroke spodbujajo pozitivno, jih hvalijo, se z njimi veselijo, ko naredijo prve korake ... Nato pa se začnejo prepovedi. »Ne delaj tega! Ne dotikaj se tega.« in tako nehote začnejo z negativnimi besedami, če otrokom ni razloženo, zakaj česa ne smejo, lahko zelo negativno vpliva na njihovo samopodobo. To pa jih spremlja vse življenje.

Slabe izkušnje iz preteklosti so lahko velik vzrok za samopodobo. Uspešna izkušnja nam dvigne samozavest, vemo, da to zmoremo. Medtem ko nam neuspešna izkušnja, neuspeh zmanjša samozavest, zavemo se, da tega ne zmoremo. Če imamo v življenju veliko neuspešnih izkušenj, nam znižajo samozavest. Sebi enostavno ne zaupamo več in smo neprestano v dvomih.

Uspešni menedžer mora pri svojem delu paziti, da ne tepta samozavest zaposlenim.

Dejavnik nemotiviranosti je skrb. Skrb lahko povzroči, da se ljudje dušijo v svojem delu. Je občutek, ko ljudi skrbi, kaj se bo zgodilo, če bodo naredili napako. Skrb je stalna bojazen pred neuspehom, sramoto, ki se jim bo zgodila, če bodo naredili napako. Osrdomotili se bodo pred sodelavci. Skrb povezujemo s strahom, ki stalno preži na takšne ljudi. Posledično ti ljudje nočejo sprejemati odločitev, odgovornosti. Strah je občutek, ki močno vpliva na ljudi. Dober menedžer mora take ljudi znati prepričati, da neuspeh ne smejo jemati kot neuspeh, ampak kot slab dosežek. Slabi dosežki pa nas tako ali tako spremljajo vse življenje.

Posebni in zelo škodljivi dejavniki za nemotiviranost so negativna mnenja. Ljudje so žal zelo dovzetni na mnenja drugih, saj jih zelo prizadane, kar rečejo drugi. Negativna mnenja so največji dejavniki, ki povzročajo veliko nesreče in nezadovoljstva v življenju. V podjetju negativni zaposleni lahko povzročijo veliko negativno vzdušje, tako da lahko postanejo skoraj ali celo vsi negativni.

Tisti vodilni, ki poznajo, kako velik vpliv imajo negativna mnenja, imajo tudi sposobnost obvladovati motivacijo in sposobnost motiviranja.

Ko se odločimo, da nekoga drugega sprašujemo za neko mnenje ali nasvet, ki zadeva nas, moramo biti zelo previdni. Najprej, koga bomo vprašali za mnenje, kakšna je ta oseba, in ali je ta oseba sploh primerna, da nam svetuje. Pomembno pa je tudi, koliko bo vplivalo to mnenje na nas, če bo vplivalo malo, je skoraj vseeno, koga vprašamo, če pa bo veliko vplivalo, pa moramo biti zelo previdni. Vpliv drugih mnenj je zelo odvisen od vsakega posameznika, kako dovzeten, občutljiv je na ta mnenja.

Ko dobimo mnenje koga drugega, moramo misliti, da je to samo mnenje nekoga drugega, da pa se tudi lahko moti in nima prav. Mi se moramo vedno odločati po svoji presoji, mnenja drugih pa nam pomagajo pri odločitvi, da bolj premislimo, pretehtamo neko odločitev. Odločimo se vedno po svoje, tako kakor mi čutimo, da je prav.

Nekdo, ki ima občutek brezperspektivnosti, nima motivacije za prihodnost. Zaposleni, ki ve, da nima možnosti za napredovanje, posledično dobi občutek brezperspektivnosti. To morajo vodilni znati prepričati ali vsaj omiliti, kar lahko storijo s pohvalo ali priznanjem za dobro opravljeno delo. Vodilni v delovni organizaciji lahko tudi s spreminjanjem in z delitvijo odgovornosti, z vključitvijo v odločanje, lahko pa tudi z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem. Pri izobraževanju morajo biti previdni, da izobražujejo s področja, ki ga bodo zaposleni lahko uporabili na obstoječem delovnem mestu.

Za motiviranost je pomembna pomembnost. Zaposleni, ki se počutijo nepomembne, zagotovo niso motivirani. Takšen zaposlen ima občutek, da nič ne pomeni, da nikomur ni mar zanj. Pri tem lahko veliko pomagajo vodilni, včasih lahko pomaga premagati takšen občutek že kakšna beseda, pohvala, lahko pa tudi pismo vodilnega menedžerja.

Vsak zaposleni mora imeti občutek pomembnosti, ne glede na delo, ki ga opravlja, za kar morajo poskrbeti vodilni.

Zaposleni lahko dobijo občutek, da ne vedo, kaj se dogaja v njihovi službi, ne dobivajo informacij pravočasno, ampak izvejo šele nekje po dolgi zakasneli poti. Takšne informacije se običajno širijo s tako imenovano »tajno pošto« in so nezanesljive, večinoma tudi netočne ali celo lažne. V delovni organizaciji, kjer se to dogaja, je zelo slaba komunikacija ali pa je sploh ni. Zaposleni posledično izgubijo motivacijo, ker dobijo občutek, da so nepomembni, ker jih nihče ne informira, kaj se dogaja v njihovi delovni organizaciji.

Menedžerji morajo skrbeti za stalno obveščeno zaposlenih, saj je to njihova dolžnost.

Zadnji vzrok nemotiviranosti je, da zaposleni niso nagrajeni za to, kar naredijo, temveč za to, kar so. Nagrajeni so za to, ker izhajajo iz pomembne družine, zaradi osebnih zvez, ali za to, ker se znajo prikupiti vodilnim. Takšna dejanja so zelo zgrešena in zelo negativno vplivajo na zaposlene.

2.5.2 Motiviranje s postavljenim ciljem

Najprej si moramo postaviti svoj cilj. Vsak posameznik naj se vpraša, kaj v resnici želi. Na to vprašanje mora znati odgovoriti. Če nima odgovora na to vprašanje, sploh ne ve, kaj hoče ali kaj si želi. Tisto, kar si posameznik želi, si natančno zamisli, in v kar verjame, to doseže. Vsak posameznik ima sredstva za doseganje ciljev, le potruditi se mora in jih uporabiti.

Najbolje je, da si sestavimo seznam, kaj si želimo. Napišimo si želje, ki si jih želimo uresničiti zdaj in v prihodnosti. Bodimo pazljivi in si ne zastavljajmo previsokih ciljev, kajti če imamo prevelike želje, se lahko zgodi, da se nam ne uresničijo, zato si vedno zastavljajmo cilje, ki so lahko uresničljivi. Previsoki cilji povzročajo izgubo motivacije. Lahko nas pripeljejo tako daleč, da sploh ne poizkušamo več. Cilje, ki mislimo, da jih moramo uresničiti, jih ne vpisovati na seznam. Zapišemo samo tiste, ki si jih zares želimo uresničiti. Izogibajmo si zapisovati samo denarnih ciljev.

S svojega seznama si izberem najvažnejši cilj. Pozorni moramo biti, da je dovolj visok cilj, da se je vredno zanj potruditi. Uresničiti ga moramo v nekaj mesecih, tako da smo čim prej uspešni, saj vemo, da uspeh rodi uspeh. Tako si zvišamo samozavest in vidimo, da ta sistem deluje v našo korist.

Ko že imamo izbran cilj, si ga natančno določimo do vseh najmanjših podrobnosti. Natančno se moramo osredotočiti na možgane in jasno nam mora biti, kaj je naš cilj in kako ga bomo uresničili.

Nato si v možganih zamislimo, da smo že uresničili ta cilj. S tem začnemo uporabljati naše najdragocenejše sredstvo – možgane. V zavesti in podzavesti si v živo predstavljamo, kako smo dospeli do svojega cilja. Sami sebe moramo znati prepričati, da nam določen cilj lahko uspe, kar seveda storimo z našimi možgani. Ves čas pozitivno razmišljajmo.

Določimo si skrajni rok za doseg cilja, lahko si določimo natančen datum za doseg cilja. V življenju človeštva je tako, da se vedno človek najbolj odzove na skrajne roke. Lahko rečemo, da smo naravnani na zadnje minute.

Ko se borimo za svoj uspeh, nas mora ves čas spremljati in opominjati na končni cilj. Če pa nas na poti do uresnitve določenega cilja preseneti ovira, je dobro, da imamo zabeležen naš cilj v beležki ali koledarju. To se nam lahko zelo pozitivno obrestuje, ker nas opomni na naš cilj ter deluje na nas kot opozorilo. Pri doseganju cilja je najvažnejša naša naravnost k doseganju cilja.

Na koncu moramo pripraviti točno načrtovani načrt, na katerega napišemo natančen cilj, datum in vse potrebne stopnje.

Najprej opravimo prvo stopnjo, šele nato preidemo na drugo itd.

2.5.3 Motiviranje posameznika

Vsak od nas se v življenju sreča s človekom, ki potrebuje motivacijo. Naša naloga je, da ga motiviramo. Kako ga motiviramo, pa je vprašanje za nas. Najprej se vprašajmo, zakaj ga želimo motivirati. Če ga dobro poznamo, bomo hitro vedeli,

zakaj ga bomo motivirali. Menedžer, ki ima zaposlenega nemotiviranega, ga mora dobro poznati, šele nato lahko razmišlja, kako in zakaj ga bo motiviral. Poznati mora njegove zmožnosti za delo. Menedžerji so odgovorni, da znajo najbolj povečati zmožnosti, kakovost dela in dosežke vsakega zaposlenega.

Menedžerji se morajo vprašati, zakaj je nekemu padla motivacija in poiskati vzrok, morda so krivi sami menedžerji ali okoliščine. Najprej je potrebno odpraviti vzroke za nemotiviranost, šele nato bomo lahko motivirali zaposlenega. Menedžerji naj bi se lotili samoizpraševanja po vzrokih nemotiviranosti. Vendar se temu velikokrat izogibajo, ker se bojijo, da so prav oni vzrok za nemotiviranost. Če je vzrok v menedžerju, mora znati to sprejeti in pri sebi to spremeniti.

Ko menedžer po izčrpnem izpraševanju ugotovi, da ni vzrok za nemotiviranost okolje, njegov način vodenja ali kateri drugi dejavnik, na katerega lahko vpliva, potem lahko preide na dve teoriji motiviranja posameznika. Ugotovitve, kaj človek resnično želi in mu pokazati, kako naj to doseže.

Najprej naj se menedžer posveti temu, kaj zaposleni sploh želi. Najti odgovor na to vprašanje ni preprosto. Najlažje bi bilo, da vpraša neposredno, ampak običajno ne prinese pravega odgovora. Najprej mora zaposleni imeti zaupanje v svojega nadrejenega, šele nato bo nadrejeni dobil odgovor za njegovo nemotiviranost. To mora vodja opraviti na zasebni način. Lahko pa vodja zaposlenega opazuje, dobro posluša razgovore med odmori in iz tega razbere vzrok nemotiviranosti ali kaj sploh želi.

So pa tudi zaposleni, ki sploh ne vedo, kaj želijo in so nesrečni, ker tega nimajo, posledice tega pa so notranje nezadovoljstvo. Takšne posameznike je izredno težko motivirati. Za takšno obliko nemotiviranosti ni nekega preprostega obrazca. V takšnem primeru mora vodja skrbno pomagati razširiti mišljenje posameznika z razgovori, s prigovarjanji in predlogi, ne more pa tovrstnih odločitev zahtevati od zaposlenega. Vodja ne sme manipulirati z zaposlenimi. Mnogi zaposleni sami razrešijo ta problem, potrebujejo le čas.

Ko menedžer ve, kaj zaposleni želi delati, doseči ali imeti, lahko načrtuje strategijo, ki mu bo pomagala uresničiti njegove cilje. Menedžer se mora znati približati zaposlenemu, tako je lahko ta strategija uspešna. Zaposlenega lahko vključi v izobraževanje in usposabljanje. To je lahko dobra motivacija za zaposlenega.

Menedžer lahko zaposlenemu začrta poklicno pot. Delodajalci se morajo zavedati, da morajo nuditi zaposlenim priložnost izpolnjevanja njihovih ciljev ali ambicij. Zaposleni, ki nimajo te priložnosti, si bodo poiskali novo službo, kjer bodo lahko dobili nove priložnosti in možnosti za razvoj kariere.

Dober način vodenja je odprt način menedžmenta, pri katerem menedžer in delavec sprejmeta dejstvo, da bo delavec na določeni poklicni stopnji pot nadaljeval drugje.

Menedžer ali vodja mora biti dober poslušalec. Vodja mora svojemu zaposlenemu zaupati in spoštovati. Postati mora njegov zaupnik. Spomnimo se izreka »Težave, ki jih deliš, se razpolovijo, veselje, ki ga deliš se podvoji«. Vodje morajo biti odprti, dostopni do zaposlenih, znati morajo prisluhniti njihovim težavam in skrbem.

Menedžerji morajo biti vredni zaupanja. Znati morajo dosledno ravnati po načelu, da tega, kar mu nekdo pove, ne prenaša naprej. Taki menedžerji so spoštovani, vredni zaupanja. Menedžerji, ki ne znajo molčati in ne znajo ohraniti svojega spoštovanja in zaupanja, to zelo negativno vpliva na njihovo vodenje in zaposlene.

Vodje morajo znati svojega zaposlenega presenetiti in to takrat, ko dobro dela, ga pohvaliti. To zelo vpliva na zviševanje ravni motivacije.

Menedžer naj pokaže vero v človeka. Zaposleni se bo dvignil do ravni, do katere njihov vodja veruje vanjo. Znati mora izreči besede zaposlenemu »Vem, da to zmoreš. To narediš zelo dobro. To je vaša prednost« (Richard Denny, 1997, 83). Dobro je, da to reče pred drugimi zaposlenimi, da se bo temu posamezniku še bolj dvignila motivacija. Delo bo opravil še bolje, kot je sposoben, kot ga opravi običajno. Vodja more biti pozitiven poročevalec, reči mora kaj ohrabrujočega. Zaposleni naj bi imel take vodje, ki jih radi srečajo, se z njimi pogovarjajo in se ob njih navdihujejo.

Menedžerji naj bi imeli sposobnosti spodbujati k izzivom. Morajo pa paziti, da so ti izzivi pozitivno naravnani. Zaposlenega je potrebno včasih izzvati, da se v njem prebudi iskra za dosežek. Menedžer ne sme pri izzivih uporabljati besednih zvez »Stavim, da tega ne zmoreš.« ali » Stavim, da ti to ne bo uspelo.« Izzivi ne smejo biti izrečeni čemerno, zajedljivo in nezaupljivo. Zelo nevaren je negativen izziv, ki je lahko tudi žaljiv. Vodje naj se izogibajo sarkazmu, saj ga zaposleni zelo redko razumejo in si ga običajno razlagajo narobe. Sarkastični vodje mislijo, da so duhoviti, so pa običajno neprijetni, in pri zaposlenih vzbudijo cinizem. Cinizem in sarkazem ne pripomoreta k motivacijski obliki sporazumevanja. Menedžerji naj bi znali pritegniti zaposlene, ki dosegajo uspehe.

2.5.4 Motiviranje tima

Zelo motiviran tim lahko doseže zelo velike uspehe, čeprav ima slabe pogoje za delo. Tukaj je ključni in edini pomen, kako visoka je motivacija tima. Ko motivacijo enkrat vzbudimo, ne traja vedno. Vztrajnost in močna disciplina sta glavni vzrok, da se tim obdrži na vrhu. Delo v timu je odvisno od medsebojne povezanosti njegovih članov. Timsko delo opredeljujemo kot skupno prizadevanje in organizirano sodelovanje. Menedžerji in vodje bi morali upoštevati načela, ki veljajo za šport.

V timu se je potrebno držati svojih načel, klima v timu mora biti pozitivna. V njem je potrebno upoštevati pet splošnih načel, tako so zaposleni, ki so v timu motivirani, zadovoljni.

Načela:

- morajo biti sposobni,
- biti morajo primerno pripravljene,
- ne smejo pretiravati z delom,
- okusiti morajo uspeh,
- imeti morajo pravi odnos.

Zaposleni morajo biti za delo, ki ga opravljajo, sposobni in usposobljeni. Imeti morajo znanje in izkušnje s področja del, ki jih opravljajo. Pomembno je, da so telesno in duševno pripravljene za dela, ki jih imajo v svojem timu. Zaposleni naj bodo srečni pri svojem delu, zato ne smejo pretiravati z deli. Tim zaposlenih, ki je sestavljen iz posameznikov, ki so srečni in zadovoljni, je tudi uspešen. Saj vemo, uspeh motivira. Zaposleni, ki so s svojim delom zadovoljni in srečni, ko slišijo besedo delo, jih ne spravi v slabo voljo, ampak pomislijo na denar. Torej imajo dober odnos do dela, radi prihajajo na delo, če je potrebno, so na delu dlje časa.

2.5.5 Timsko okolje

Menedžerji, ki znajo motivirati svoje zaposlene spontano, pozitivno naravnano, s tem vzpostavijo pravo ozračje v podjetju, ki je pot do uspeha.

Deset navodil za ustvarjanje pravega okolja (Richard Denny, 1997, 92–98):

- »dobre delovne razmere«,
- »izjava o poslanstvu«,
- »narava prednosti«,
- »skupni cilj«,
- »zagotavljanje visoke ravni energije«,
- »ne pozabite na posameznika«,
- »identiteta tima«,
- »skupaj se veselite uspeha«,
- »pozitivni tim«,
- »motivacija pri vodenju«.

Pripomočki in oprema, ki ju zaposleni v timu uporabljajo, mora biti primerna in učinkovita. Če nastajajo okvare na opremi, morajo biti pravočasno odpravljene. Če so te okvare pogoste in se ponavljajo, oprema ni pravočasno popravljena, je slaba in zastarela, pade zaposlenim motivacija. Delovno okolje naj bi bilo dobro urejeno, čisto, zaposleni naj bi imeli dovolj prostora za opravljanje svojega dela. Dobro delovno okolje vpliva na zaposlene pozitivno, delovna uspešnost se zviša in s tem preprečimo tudi poškodbe pri delu.

Menedžerji morajo sestaviti izjavo o poslanstvu svoje delovne organizacije, ki naj bi veljala tudi za zaposlene. Zaposleni naj bi vedeli, čemu naj bi pri delu dajali prednost. Zaposleni se nagibajo k delu tako, kot so jih vzgojili vodilni. Pri tem ima tudi svoj pomen nagrajevanje. Za naloge, ki so nagrajene, imajo zaposleni večjo motivacijo. Pogoji za dobro delo tima so skupni cilj, namen in razlog za trud. Brez teh dejavnikov je nemogoče motivirati tim. Zaposlene mora skupni cilj zanimati. Menedžerji ne smejo timu vsiljevati cilje, ki zanimajo samo njih, bistvo je, da je cilj zanimiv za člane tima. Zelo pomembni so cilji, ki temeljijo na kolektivnemu odločanju. Menedžment lahko pripravi programe spodbujanja zaposlenih ali organizira seminarje na temo motivacije.

Lahko pa zaposlene motiviramo tudi z negativnim pristopom. Menedžment jim grozi z drugim delom ali celo z odpuščanjem. Vendar takšen način motiviranja običajno ne uspe. Stanje se lahko še bolj poslabša, zato se rajši izogibajmo takšnemu načinu motiviranja. Izogibajmo se vsiljevanju in rajši motivirajmo z odgovornostjo.

Zaposleni so bolj motivirani za delo, ko ga imajo veliko. V redkih primerih prihaja do izčrpanosti, so pa utrujeni. Če delo poteka brez stresa, običajno ni razlogov za težave z zdravjem.

Pri timu ne smemo pozabiti na posameznika, saj je tim sestavljen iz določenega števila posameznikov med seboj povezanih pri skupnem delu. Vsak zaposleni, ki je član tima, se mora v njem počutiti sprejetega, učinkovitega, koristnega, da se z njim ravna pošteno in koristno. Člani tima se morajo med seboj spoštovati in biti lojalni.

Pomembna je tudi identiteta tima, tukaj lahko vodilni uvedejo ista delovna oblačila, majice, kar zaposlene v timu povezuje skupaj in jim daje pripadnost. Dobro vemo, da pripadnost določeni skupini motivira.

Uspeh, ki ga doseže tim, si ga morajo znati enako deliti vsi člani tima.

Tim mora skupaj delovati pozitivno, tako je v njem pozitivno vzdušje, klima, kar zelo dobro vpliva na člane tima in njihovo delo. Samo en negativno naravnan član tima, lahko v timu spremeni situacijo in ima velik vpliv na preostale člane tima. Odnosi v timu postanejo negativni. Člani tima kritizirajo, se pritožujejo in obtožujejo. V takšni situaciji mora zelo dobro odreagirati menedžer in preprečiti nadaljnjo širjenje negativne klime v timu.

Način menedžerjevega vodenja mora biti pozitivno naravnan, kar pripelje do cilja.

2.5.6 Ravnanje z ljudmi pri delu

Ko je stanje na trgu stabilno, lahko v delovnih organizacijah postavljajo stabilne cilje. V današnjem času je velika konkurenca na trgu, tako da je kupec v ospredju. Kupec ima veliko možnosti nakupa blaga pri različnih proizvajalcih in dobaviteljih, saj je ponudba na trgu zelo pestra. Posledice tega so, da proizvajalci določajo cilje na podlagi povpraševanja, lahko rečemo, da cilje določajo kupci.

Organizacije ne posvečajo veliko časa načrtovanju, ampak oblikujejo le vizijo prihodnosti in si želijo, da bodo zaposleni uspešno in učinkovito zadovoljili potrebe kupcev. Danes je na trgu takšna situacija, da znanje iz preteklosti lahko povzroči več škode kot koristi, lahko ovira razvoj, napredek v delovni organizaciji. Danes mora biti v ospredju izvirno odločanje, saj to zahtevajo razmere na trgu. Uspejo lahko samo fleksibilni, ustvarjalni, miselni poslovneži, ki sledijo razmeram na trgu.

Pri ravnanju z ljudmi pri delu je vključena velika dinamika, veliko povpraševanje je po ljudeh z veliko zmožnostmi. To je sistem procesa, ki vključuje veliko dinamike.

V delovnih organizacijah ravnajo z ljudmi pri delu tako, da vplivajo na njihovo vedenje pri delu in uporabo drugih virov, strojev, naprav, ki jih organizacija uporablja za doseg postavljenih ciljev. Organizacija mora imeti jasno postavljene cilje, saj na podlagi tega lahko išče učinkovite načine ravnanja ljudi pri delu. Brez jasno postavljenih ciljev organizacija težko najde način uspešnega ravnanja z ljudmi pri delu.

Menedžerji v podjetjih so strogo usmerjeni v doseg zastavljenih ciljev. Pri tem pa ne smejo pozabiti na zaposlene. Zaposleni so ljudje, ki imajo čutila, so čuteča bitja in niso stroji, imajo pa velik pomen, da podjetje ali delovna organizacija lahko doseže določen zastavljen cilj. Menedžerji morajo spremljati literaturo na tem področju ravnanja z ljudmi pri delu in uvajati spremembe na tem področju. Menedžer mora biti v stalnem stiku s svojimi zaposlenimi, z njimi mora dovolj komunicirati, preverjati njihovo znanje, delo. Vodilni se morajo zavedati, da so ljudje največje bogastvo vsake delovne organizacije, kar velja tudi za javne uprave. V sedanjem tekmovalnem in hitro spreminjajočem okolju so v organizacijah v ospredju različni dejavniki, kot so viri.

2.5.7 Osebnostni tipi

Ljudi ves čas sprašujemo, kako spoznati in razumeti druge. Ljudje izhajamo iz sebe, iz svojih osebnosti in stališč, pozabljamo, da smo različni, da ima vsak človek svojo osebnost in svoje poglede na življenje.

Ljudje morajo naprej spoznati in razumeti svojo osebnost. Pri komuniciranju bi bilo veliko manj težav, če bi poznali osebnostne tipe drugih ljudi. Ljudje bi se med seboj bolje razumeli, sprejeli bi se med seboj takšne, kot so, in bi vse teklo gladko.

Psihologi preučujejo razumevanje osebnosti ljudi. Raziskave jim pokažejo ugotovitve, ki jim razvozljajo način njihovega vedenja in odkrijejo razloge za njihovo vedenje.

Psihologija razvršča ljudi na štiri osebnostne tipe ljudi. To so sangvinik, kolerik, melanholik, flegmatik.

Vsak od nas spada v en osebnostni tip. Ko ljudje spoznajo osebnostne tipe drugih, jih lažje razumejo, odnosi med njimi se izboljšajo. Za menedžerje je zelo pomembno, da poznajo osebnostne tipe ali temperamente svojih podrejenih, zaposlenih. Tako jih lažje razumejo in komunicirajo z njimi ter so posledično boljši odnosi med njimi. Zaposleni so bolj motivirani za delo, so uspešnejši, učinkovitejši in lažje dosežajo zastavljene cilje.

Sangviniki so čustveni, optimistični in odkriti ljudje. Delo imajo za zabavo. Radi so v družbi drugih ljudi, znajo prisluhniti drugim. Na zunaj sangvinika opazimo, ker nosijo svetla ekstravagantna oblačila. Lahko so tudi izjeme. Svetle barve pritegnejo pozornost in odsevajo njihov svetel, optimističen značaj. Pogosto jih videvamo v družbi drugih ljudi, ker so izjemno privlačni. S svojim značajem znajo pritegniti druge ljudi. V družbi jih opazimo, ker so glasni in klepetavi. So zelo radi v središču pozornosti in znajo duhovito pripovedovati zgodbe.

Zelo radi imajo komplimente drugih ljudi, lahko rečemo, da se z njimi hranijo. Sangviniki govorijo, ne da bi prej pomislili, kaj bodo izrekli. Izredno radi imajo spremembe in razgibano življenje. Vedno se mora dogajati kaj novega. Radi govorijo o svojih napakah. Sangviniki si želijo, da so priljubljeni, da jih imajo ljudje radi in ne povzročajo težav drugim.

Koleriki se povezujejo v podobnosti s sangvinikom po tem, da so odprti, brezbržni in optimistični. Z ljudmi odkrito komunicirajo. Rojeni so za vodenje in želijo si položaja. Njihova osebnost je zelo močna in trmoglava. Naložijo si veliko dela. Ni jim pomemben videz, ampak položaj. Tudi zamujajo. Od drugih pričakujejo, da jim takoj v vsem ustrezajo. Koleriki pričakujejo od svojih sodelavcev, da naredijo takoj in po njihovem navodilu. Koleriki običajno ne sočustvujejo z bolnimi in s šibkimi, ampak to še ne pomeni, da so hudobni, temveč nimajo časa za bolne ljudi. Če se koleriku pustite, da vas vodi, bo s tem tudi nadaljeval. Zelo močni koleriki že od otroštva vedo, da imajo prav. Včasih se spleča slediti kolerikom, ker znajo nagonsko pravilno oceniti, v katero smer se obrniti. Imajo zelo močno osebnost.

Melanholiki so vedno urejeni in imajo skoraj popoln videz. Barve oblačil so usklajene in konzervativne, frizura vedno urejena. Težijo k popolnosti, so izredno misleči ljudje, resno jemljejo življenje. So zelo dobro organizirani, vse načrtujejo vnaprej, zato točno vedo, kaj bodo delali ob določenem času. Za svoje življenje si ustvarijo in začrtajo najboljši načrt. Izogibajo se razburljivih dogodkov. Svoje življenje jemljejo resno in odločno. So pesimisti in zadržani v družbi.

Za melanholike je pomembna kakovost in ne kvantiteta. Niso zapravljivi, znajo delati z denarjem, saj radi sklepajo dobre kupčije. So izredno skrbni in radi prisluhneji drugim. Od drugih pričakujejo razumevanje in red. Čustveno so občutljivi, zato so hitro užaljeni. Zaradi občutljivosti imajo razvito globoko in čustveno naravo. Popolni melanholiki imajo občasno radi mir. Uživajo, ko občudujejo okolje, naravo okoli sebe.

Flegmatiki so popolno nasprotje kolerikom. Živijo počasno življenje, sanjajo v življenju. Flegmatiki nimajo kakšnih posebnih posebnosti v temperamentu. Običajno uberejo srednjo pot. Večinoma so srečni, na zunaj so videti izgubljeni, so mirni, radi počivajo in uživajo. V resnici so v notranjosti precej zadržani in trdi. So urejeni, na delovnem mestu imajo več nedokončanih projektov. Za njih niso pomembni roki, ne pospravljajo stvari, to pa zato, ker ne vidijo smisla. Večkrat imajo težavo s samopodobo, zato potrebujejo spoštovanje.

Znajo reševati spore. Spoznate jih po njihovi mirnosti in neodločnosti. Nimajo vnaprej določenih ciljev, ne razmišljajo, kaj bodo delali v prihodnosti.

Mirni flegmatiki so najbolj uživaški in radoživi ljudje, potrebujejo pozitivno motivacijo. Pri tem jim veliko pomagajo ljudje, s katerimi živijo, to pa so starši ali partner. Oni jih spodbujajo in jim postavljajo cilje. Flegmatiki se pustijo voditi. Potrebujejo nekoga okoli sebe, da zanj sprejema odločitve.

3 Ugotovitve raziskave na podlagi ankete

V drugem delu diplomske naloge bom predstavila ugotovitve, ki sem jih pridobila s pomočjo ankete. Najprej sem mislila izvesti klasično anketo v pisni obliki, vendar sem se posvetovala z drugimi, ki so že diplomirali, ter mi svetovali spletno anketo, za katero sem se odločila, saj je enostavnejša, ker že sama sešteje vse podatke. Za anketirance pa je tudi bolj priljubljena, ker samo kliknejo na odgovor in jo na koncu oddajo.

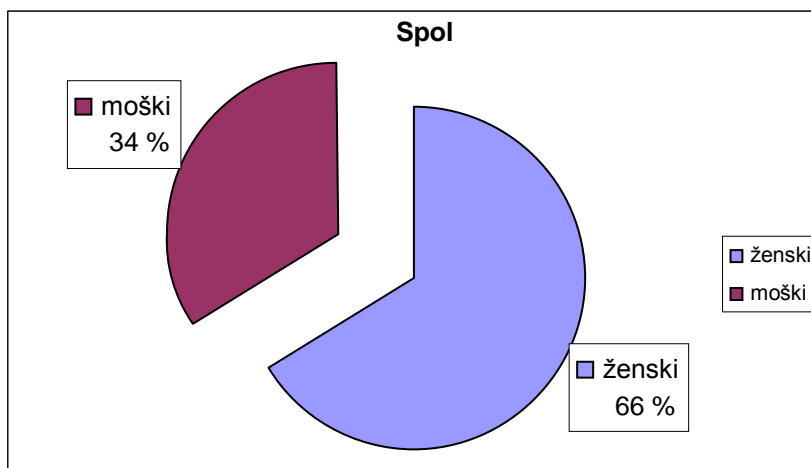
Anketo sem postavila na spletno stran ter razposlala povezave svojim prijateljem in znancem. Pomagali so mi tako, da so razposlali naprej svojim prijateljem. Dobila sem 97 izpolnjenih anket.

Anketa je sestavljena tako, da so nanjo lahko odgovarjali samo zaposleni v različnih delovnih organizacijah. Dala mi je odgovore, kaj najbolj motivira zaposlene in kako so zadovoljni s svojo zaposlitvijo.

3.1 Analiza odgovorov iz anketnega vprašalnika

SPOL ANKETIRANIH	ŠTEVILO	ODSTOTEK
ŽENSKI	64	66 %
MOŠKI	33	34 %

Tabela 1: Spol anketiranih

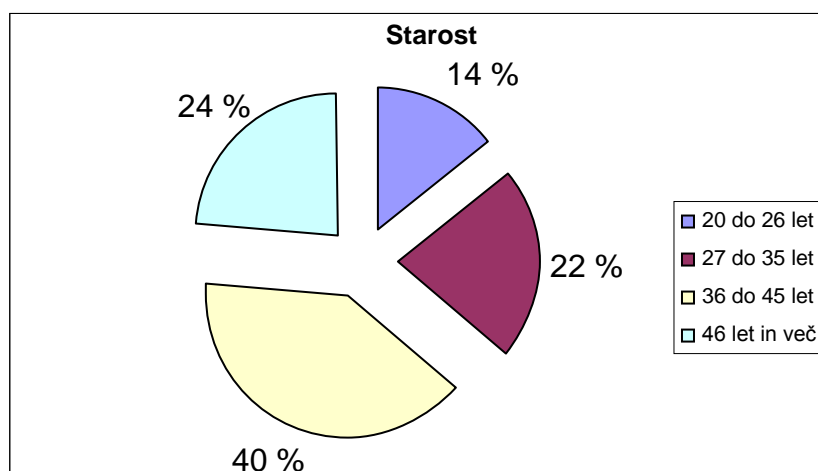


Graf 1: Spol anketiranih

Kot je razvidno iz grafa, je bilo med anketiranci več žensk, in sicer 66 odstotkov, kar je več kot polovica, moških pa 34 odstotkov.

STAROST ANKETIRANIH	ŠTEVILO	ODSTOTEK
20–26 LET	14	14 %
27–35 LET	21	22 %
36–45 LET	39	40 %
46 LET IN VEČ	23	24 %

Tabela 2: Starost anketiranih

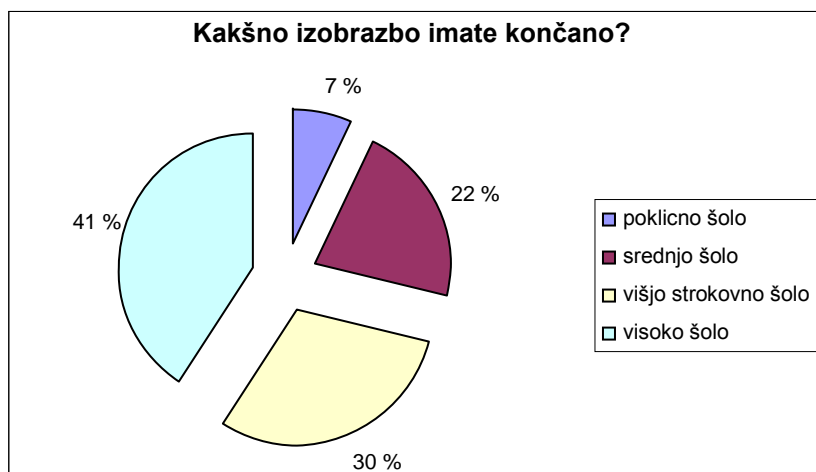


Graf 2: Starost anketiranih

Iz grafa starosti je razvidno, da je največ anketirancev starih od 36 do 45 let 40 odstotkov, nato 46 let in več 24 odstotkov, sledijo od 27 do 35 let 22 odstotkov in najmanj od 20 do 26 let 14 odstotkov.

IZOBRAZBA ANKETIRANIH	ŠTEVILO	ODSTOTEK
POKLICNA ŠOLA	7	7 %
SREDNJA ŠOLA	21	22 %
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA	29	30 %
VISOKA ŠOLA	40	41 %

Tabela 3: Izobrazba anketiranih

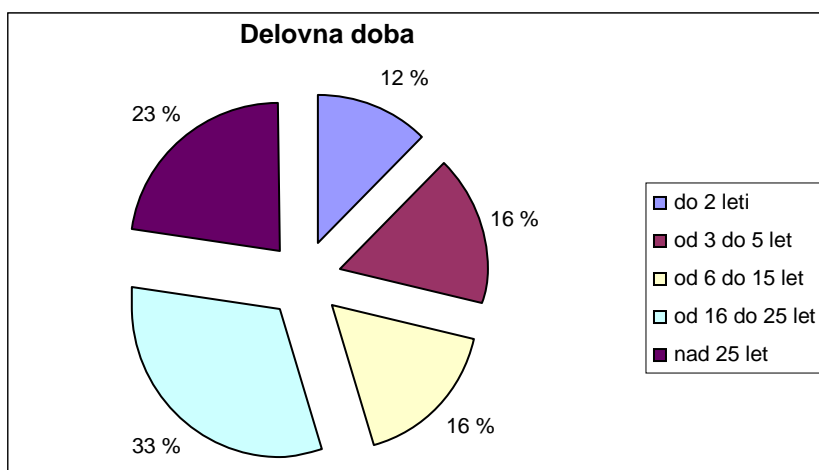


Graf 3: Izobrazba anketiranih

Iz grafa, ki prikazuje izobrazbo, je razvidno, da ima največ anketirancev visoko šolo 41 odstotkov, nato višjo strokovno šolo 30 odstotkov, sledijo s srednjo šolo 22 odstotkov in na koncu s poklicno šolo 7 odstotkov.

DELOVNA DOBA ANKETIRANIH	DOBA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
DO 2 LETI		12	12 %
3–5 LET		16	16 %
6–15 LET		16	16 %
16–25 LET		31	33 %
NAD 25 LET		22	23 %

Tabela 4: Delovna doba anketiranih

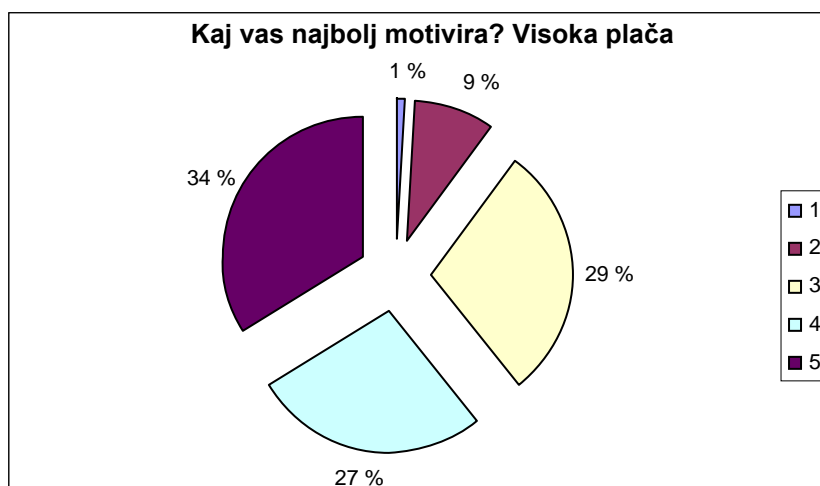


Graf 4: Delovna doba anketiranih

Graf, ki prikazuje delovno dobo, nam pove, da je največ anketirancev, ki imajo delovne dobe od 16 do 25 let 33 odstotkov, sledijo nad 25 let 23 odstotkov, nato od 6 do 15 let 16 odstotkov in od 3 do 5 let imajo enako število odstotkov, in sicer 16. Na zadnjem mestu so do 2 leti, ki predstavljajo le 12 odstotkov.

MOTIVATOR PLAČA	VISOKA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
1 ME NE MOTIVIRA.		1	1 %
2 MALO ME MOTIVIRA.		9	9 %
3 NEKJE VMES		28	29 %
4 ME MOTIVIRA.		26	27 %
5 ZELO ME MOTIVIRA.		33	34 %

Tabela 5: Motivator visoka plača

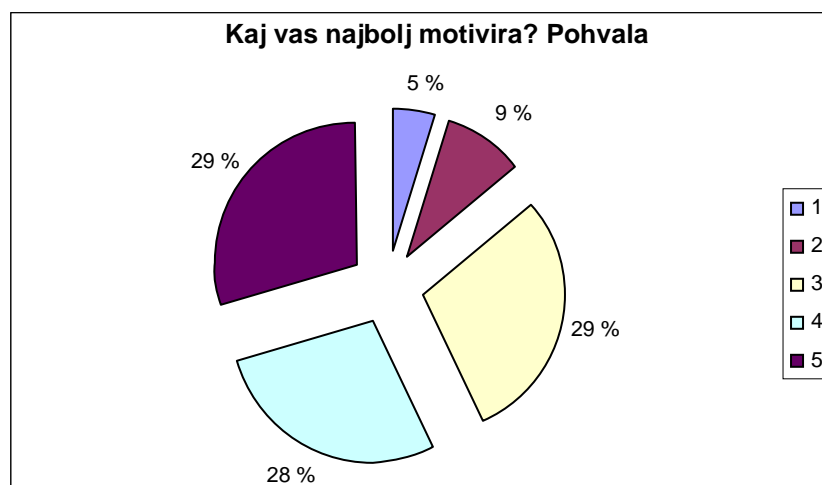


Graf 5: Motivator visoka plača

Graf, kjer je motivator visoka plača, nam pokaže, da 34 odstotkov anketirancev zelo motivira visoka plača, nato sledijo tisti z neke vmes 29 odstotkov, me motivira 27 odstotkov, malo me motivira 9 odstotkov in me ne motivira 1 odstotek.

MOTIVATOR POHVALA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
1 ME NE MOTIVIRA.	4	5 %
2 MALO ME MOTIVIRA.	9	9 %
3 NEKJE VMES	28	29 %
4 ME MOTIVIRA.	27	28 %
5 ZELO ME MOTIVIRA.	29	29 %

Tabela 6: Motivator pohvala

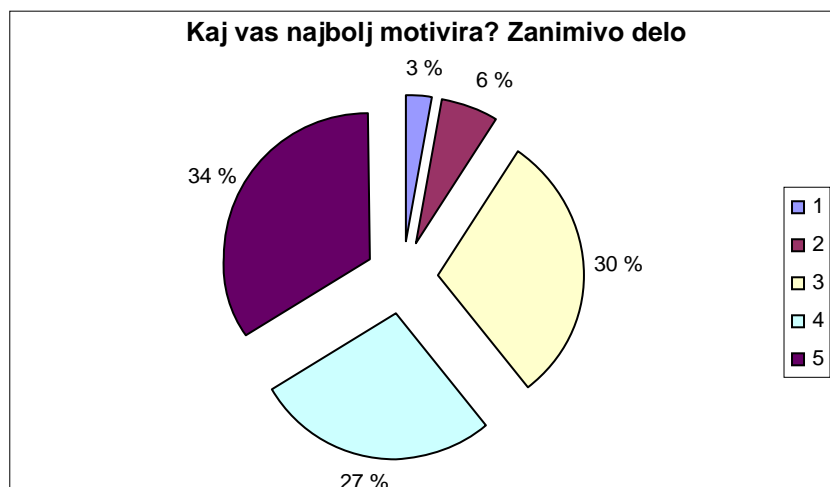


Graf 6: Motivator pohvala

Kot je razvidno iz grafa, imata pohvala me zelo motivira in neke vmes enak delež odstotkov, in sicer 29, me motivira 28 odstotkov, malo motivira 9 odstotkov in me ne motivira 5 odstotkov.

MOTIVATOR ZANIMIVO DELO	ŠTEVILO	ODSTOTEK
1 ME NE MOTIVIRA.	3	3 %
2 MALO ME MOTIVIRA.	6	6 %
3 NEKJE VMES	29	30 %
4 ME MOTIVIRA.	26	27 %
5 ZELO ME MOTIVIRA.	33	34 %

Tabela 7: Motivator zanimivo delo

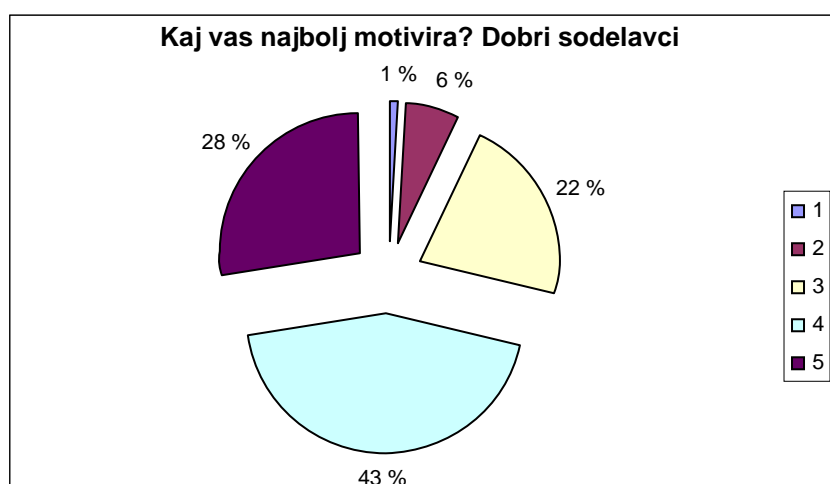


Graf 7: Motivator zanimivo delo

Zanimivo delo zelo motivira 34 odstotkov, nekje vmes 30 odstotkov, me motivira 27 odstotkov, malo me motivira 6 odstotkov, me ne motivira 3 odstotke anketirancev.

MOTIVATOR SODELAVCI	DOBRI	ŠTEVILO	ODSTOTEK
1 ME NE MOTIVIRA.		1	1 %
2 MALO ME MOTIVIRA.		6	6 %
3 NEKJE VMES		21	22 %
4 ME MOTIVIRA.		42	43 %
5 ZELO ME MOTIVIRA.		27	28 %

Tabela 8: Motivator dobri sodelavci

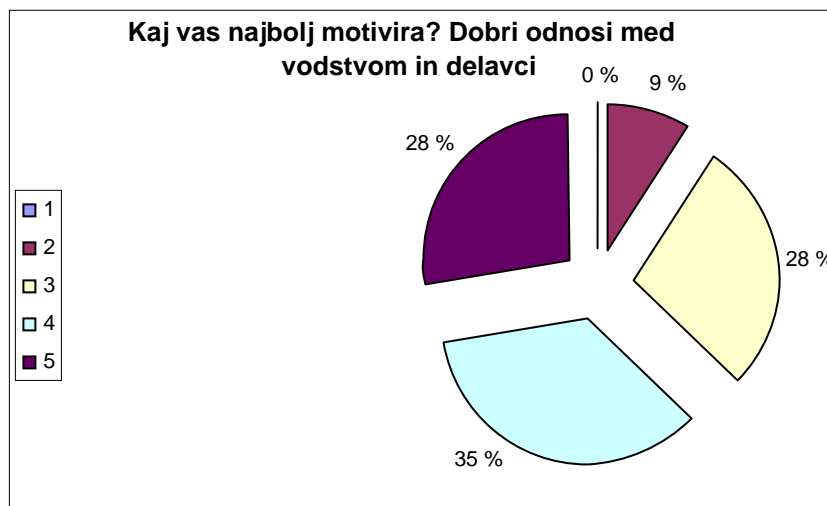


Graf 8: Motivator dobri sodelavci

Dobri sodelavci me motivira 43 odstotkov, zelo me motivira 38 odstotkov, nekje vmes 22 odstotkov, malo me motivira 6 odstotkov, me ne motivira 1 odstotek anketirancev.

MOTIVATOR ODNOSI VODSTVOM SODELAVCI	DOBRI MED IN	ŠTEVILO	ODSTOTEK
1 ME NE MOTIVIRA.		0	0 %
2 MALO ME MOTIVIRA.		9	9 %
3 NEKJE VMES		27	28 %
4 ME MOTIVIRA.		34	35 %
5 ZELO ME MOTIVIRA.		27	28 %

Tabela 9: Motivator dobri odnosi med vodstvom in sodelavci

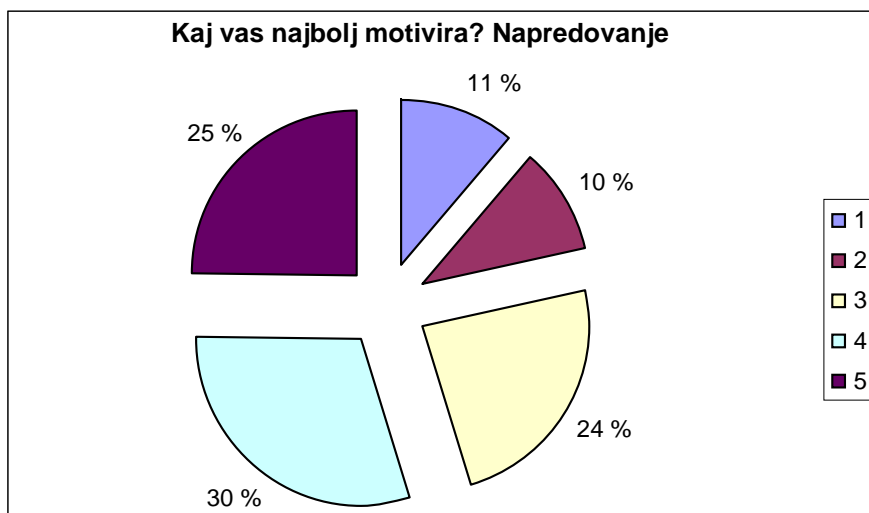


Graf 9: Motivator dobri odnosi med vodstvom in sodelavci

Odgovori anketirancev pri dobrih odnosih med vodstvom in delavci so bili: me motivira 35 odstotkov, enaka deleža odstotkov pri zelo me motivira in nekje vmes 28 odstotkov, malo me motivira 9 odstotkov in me ne motivira 0 odstotkov.

MOTIVATOR NAPREDOVANJE	ŠTEVILO	ODSTOTEK
1 ME NE MOTIVIRA.	11	11 %
2 MALO ME MOTIVIRA.	10	10 %
3 NEKJE VMES	23	24 %
4 ME MOTIVIRA.	29	30 %
5 ZELO ME MOTIVIRA.	24	25 %

Tabela 10: Motivator napredovanje

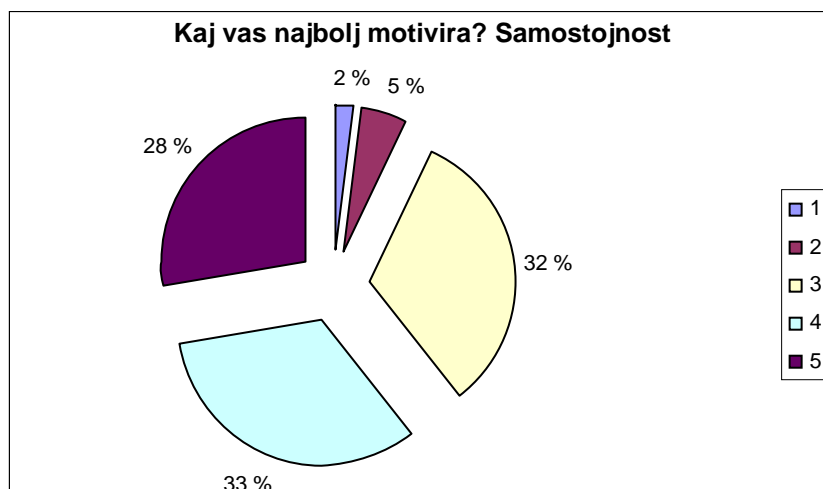


Graf 10: Motivator napredovanje

Napredovanje me motivira 30 odstotkov, zelo me motivira 25 odstotkov, nekje vmes 24 odstotkov, me ne motivira 11 odstotkov, malo me motivira 10 odstotkov anketirancev.

MOTIVATOR SAMOSTOJNOST	ŠTEVILO	ODSTOTEK
1 ME NE MOTIVIRA.	2	2 %
2 MALO ME MOTIVIRA.	5	5 %
3 NEKJE VMES	31	32 %
4 ME MOTIVIRA.	32	33 %
5 ZELO ME MOTIVIRA.	27	28 %

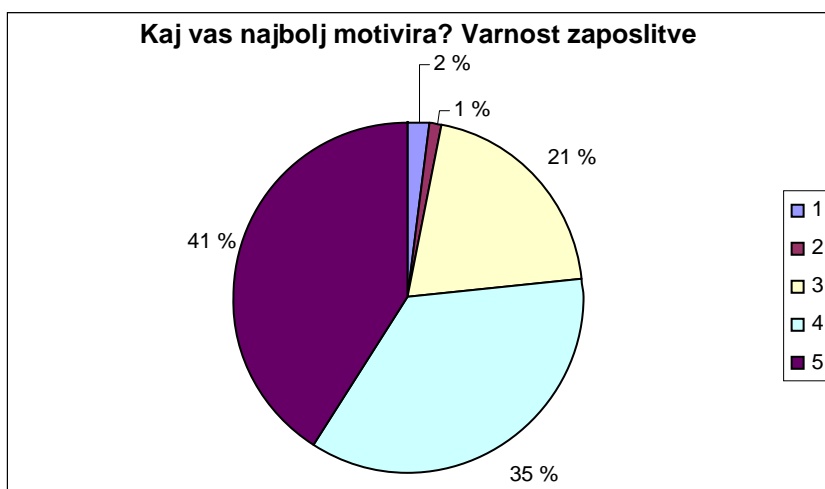
Tabela 11: Motivator samostojnost



Graf 11: Motivator samostojnost

MOTIVATOR VARNOST ZAPOSLOTITVE	ŠTEVILO	ODSTOTEK
1 ME NE MOTIVIRA.	2	2 %
2 MALO ME MOTIVIRA.	1	1 %
3 NEKJE VMES	20	21 %
4 ME MOTIVIRA.	34	35 %
5 ZELO ME MOTIVIRA.	40	41 %

Tabela 12: Motivator varnost zaposlitve



Graf 12: Motivator varnost zaposlitve

Visoka plača	1	2	3	4	5
Pohvala	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Dobri sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi med vodstvom in delavci	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Samostojnost	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5

MOTIVATOR	Visok a plača	Pohvala	Zanimivo delo	Dobri sodelavci	Dobri odnosi med delavci in vodstvom	Napredovanje	Samostojnost	Varnost zaposlitve
1 ME NE MOTIVIRA.	1	4	3	1	0	11	2	2
2 MALO ME MOTIVIRA.	9	9	6	6	9	10	5	1
3 NEKJE VMES	28	28	29	21	27	23	31	20
4 ME MOTIVIRA.	26	27	26	42	34	29	32	34
5 ZELO ME MOTIVIRA.	33	29	33	27	27	24	27	40
Skupaj	97	97	97	97	97	97	97	97

MOTIVATOR	Visok a plača	Pohvala	Zanimivo delo	Dobri sodelavci	Dobri odnosi med delavci in vodstvom	Napredovanje	Samostojnost	Varnost zaposlitve
1	1	4	3	1	0	11	2	2
2	18	18	12	12	18	20	10	2
3	84	84	87	63	81	69	93	60
4	104	108	104	168	136	116	128	136
5	165	145	165	135	135	120	135	200
Srednja vrednost	3,8	3,7	3,8	3,9	3,8	3,5	3,8	4,1

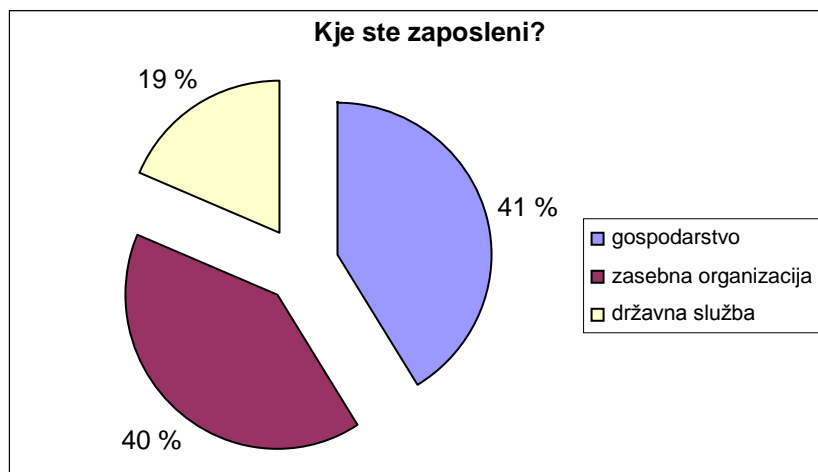
Tabela 13: Srednje vrednosti, ki se nanašajo na motivacijo



Graf 13: Srednje vrednosti, ki se nanašajo na motivacijo

KJE STE ZAPOSLENI?	ŠTEVILO	ODSTOTEK
V GOSPODARSTVU	40	41 %
V ZASEBNI ORGANIZACIJI	39	40 %
V DRŽAVNI SLUŽBI	18	19 %

Tabela 14: Kje ste zaposleni?

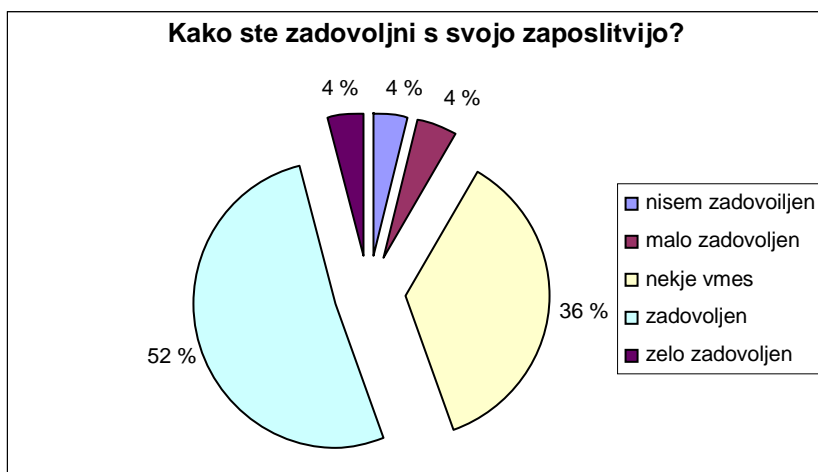


Graf 14: Kje ste zaposleni?

Iz grafa, ki prikazuje, kje so anketiranci zaposleni, je razvidno, da je v gospodarstvu zaposlenih 41 odstotkov, v zasebni organizaciji pa 40 odstotkov anketiranih, ki predstavljata razliko le v enem odstotku. Najmanj je zaposlenih v državni službi, in sicer 19 odstotkov anketirancev.

ZADOVOLJSTVO S SVOJO ZAPOSILITVIJO	ŠTEVILO	ODSTOTEK
NISEM ZADOVOLJEN.	4	4 %
MALO ZADOVOLJEN	4	4 %
NEKJE VMES	35	36 %
ZADOVOLJEN	50	52 %
ZELO ZADOVOLJEN	4	4 %

Tabela 15: Zadovoljstvo z zaposlitvijo



Graf 15: Zadovoljstvo z zaposlitvijo

Graf, ki prikazuje, kako so anketiranci zadovoljni s svojo zaposlitvijo, nam kaže, da je 52 odstotkov zadovoljnih, nato so tisti, ki so nekje vmes. Z enakimi procenti, 4 odstotke, si sledijo zelo zadovoljen, malo zadovoljen in nisem zadovoljen.

MOTIVACIJA V SLUŽBI	ŠTEVILO	ODSTOTEK
ZELO SLABO	5	5 %
SLABO	19	20 %
NEKJE VMES	38	39 %
DOBRO	33	34 %
ZELO DOBRO	2	2 %

Tabela 16: Kako je poskrbljeno za motivacijo?



Graf 16: Kako je poskrbljeno za motivacijo?

Graf, ki prikazuje, kako je poskrbljeno za motivacijo v delovnih organizacijah, nam pokaže nekje vmes 39 odstotkov, dobro 34 odstotkov, slabo 20 odstotkov, zelo slabo 5 odstotkov, zelo dobro 2 odstotka anketirancev.

KLIMA V DELOVNIH ORGANIZACIJAH	ŠTEVILO	ODSTOTEK
ZELO SLABA	3	3 %
SLABA	16	16 %
NEKJE VMES	30	31 %
DOBRA	37	39 %
ZELO DOBRA	11	11 %

Tabela 17: Klima v delovnih organizacijah

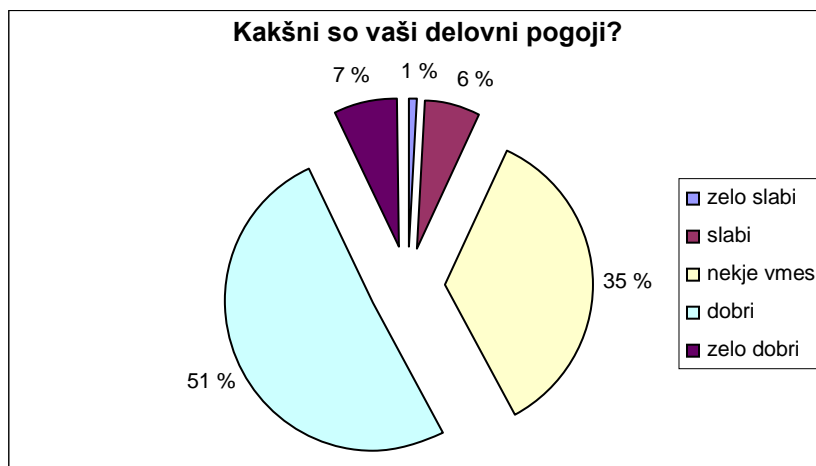


Graf 17: Klima v delovnih organizacijah

Graf, ki prikazuje klimo v delovnih organizacijah, nam pove, da je klima dobra pri 39 odstotkih, nekje vmes 31 odstotkov, slaba 16 odstotkov, zelo dobra 11 odstotkov, zelo slaba 3 odstotki.

DELOVNI POGOJI	ŠTEVILO	ODSTOTEK
ZELO SLABI	1	1 %
SLABI	6	6 %
NEKJE VMES	34	35 %
DOBRI	49	51 %
ZELO DOBRI	7	7 %

Tabela 18: Delovni pogoji

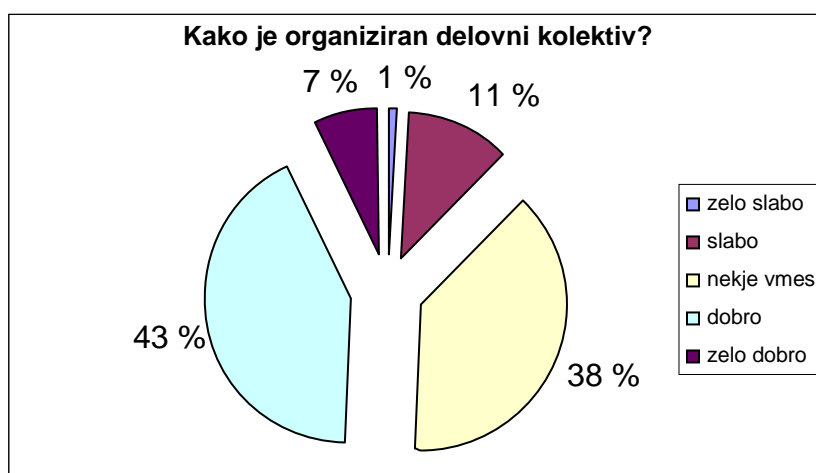


Graf 18: Delovni pogoji

Graf delovnih pogojev nam prikaže, da so pogoji dobri pri 51 odstotkih, nekje vmes 35 odstotkov, zelo dobri 7 odstotkov, slabi 6 odstotkov, zelo slabi 1 odstotek anketirancev.

ORGANIZACIJA DELOVNIH KOLEKTIVOV	ŠTEVILO	ODSTOTEK
ZELO SLABO	1	1 %
SLABO	11	11 %
NEKJE VMES	37	38 %
DOBRO	41	43 %
ZELO DOBRO	7	7 %

Tabela 19: Organizacija delovnih kolektivov

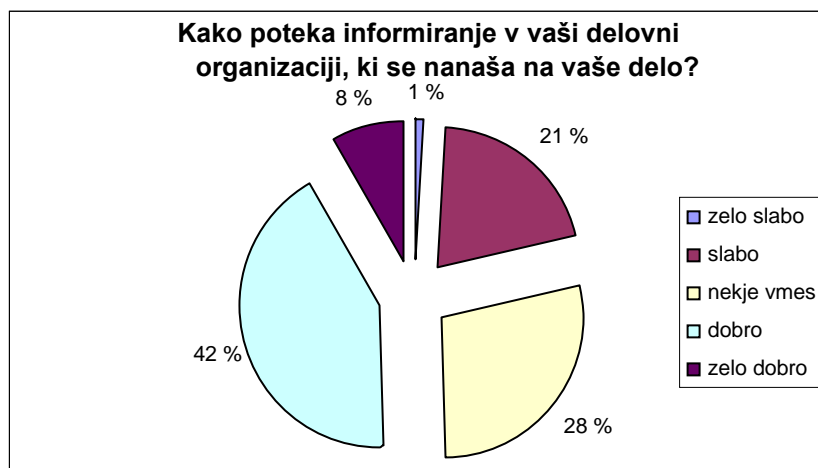


Graf 19: Organizacija delovnih kolektivov

Graf, ki prikazuje organiziranost delovnih kolektivov, nam kaže, da je dobra pri 43 odstotkih, sledi nekje vmes 38 odstotkov, slaba 11 odstotkov, zelo dobra 7 odstotkov, zelo slaba 1 odstotek.

INFORMIRANJE DELOVNIH ORGANIZACIJAH	V ŠTEVILO	ODSTOTEK
ZELO SLABO	1	1 %
SLABO	20	21 %
NEKJE VMES	27	28 %
DOBRO	41	42 %
ZELO DOBRO	8	8 %

Tabela 20: Informiranje

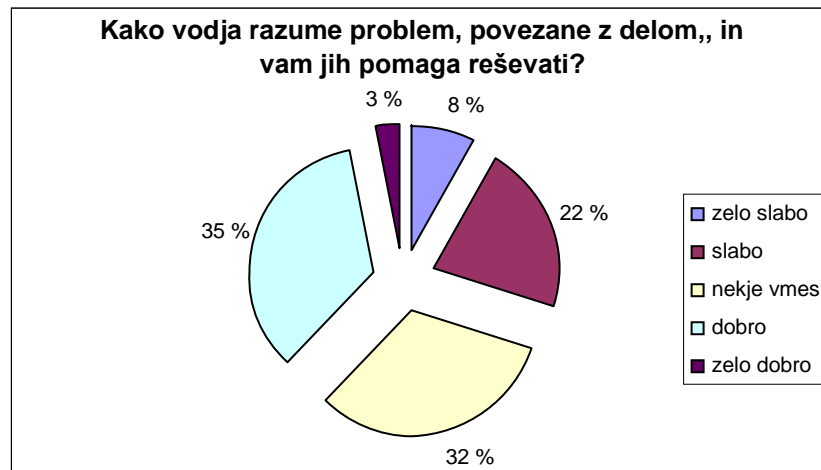


Graf 20: Informiranje

Graf, ki prikazuje informiranje v delovnih organizacijah, nam kaže dobro 42 odstotkov, nekje vmes 28 odstotkov, slabo 21 odstotkov, zelo dobro 8 odstotkov, zelo slabo 1 odstotek.

RAZUMEVANJE PROBLEMOV	ŠTEVILO	ODSTOTEK
ZELO SLABO	8	3 %
SLABO	21	22 %
NEKJE VMES	31	32 %
DOBRO	34	35 %
ZELO DOBRO	3	8 %

Tabela 21: Razumevanje problemov

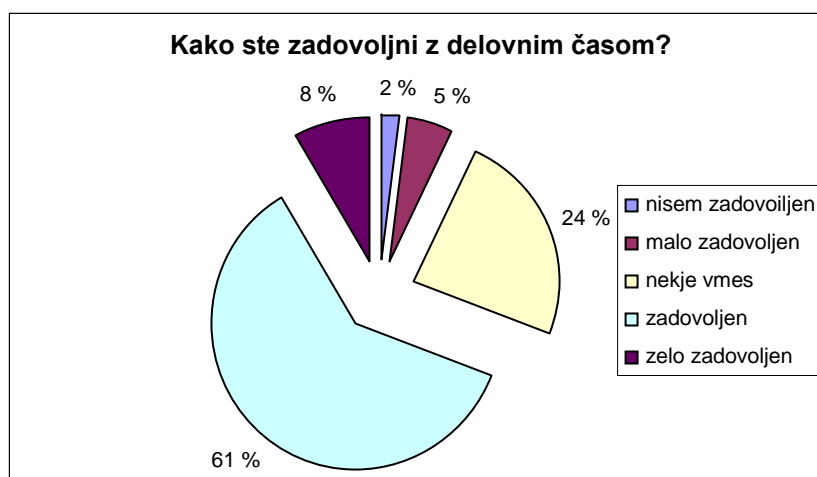


Graf 21: Razumevanje problemov

Graf, ki prikazuje reševanje problemov, nam kaže dobro 35 odstotkov, nekje vmes 32 odstotkov, slabo 22 odstotkov, zelo slabo 8 odstotkov, zelo dobro 3 odstotke.

DELOVNI ČAS	ŠTEVILO	ODSTOTEK
NISEM ZADOVOLJEN.	2	2 %
MALO ZADOVOLJEN	5	5 %
NEKJE VMES	23	24 %
ZADOVOLJEN	59	61 %
ZELO ZADOVOLJEN	8	8 %

Tabela 22: Delovni čas

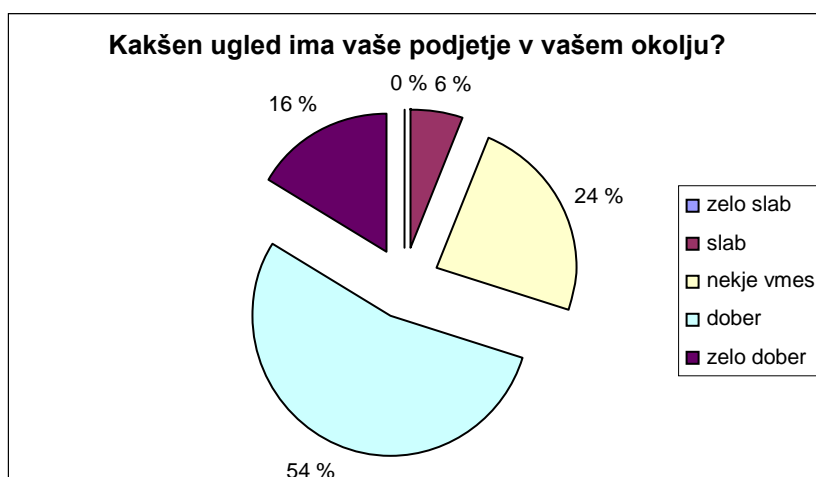


Graf 22: Delovni čas

Graf, ki prikazuje, kako so zaposleni zadovoljni z delovnim časom, nam pokaže zadovoljen 61 odstotkov, nekje vmes 24 odstotkov, zelo zadovoljen 8 odstotkov, malo zadovoljen 5 odstotkov, nisem zadovoljen 2 odstotka anketirancev.

UGLED PODJETIJ	ŠTEVILO	ODSTOTEK
ZELO SLAB	0	0 %
SLAB	6	6 %
NEKJE VMES	23	24 %
DOBER	52	54 %
ZELO DOBER	16	16 %

Tabela 23: Ugled podjetij



Graf 23: Ugled podjetij

Graf, ki prikazuje ugled delovnih organizacij, nam pokaže dober 54 odstotkov, nekje vmes 24 odstotkov, zelo dober 16 odstotkov, slab 6 odstotkov, zelo slab 0 odstotkov.

3.2 Povzetek raziskave

Za spletno anketo sem se odločila po posvetovanju z drugimi, ki so že diplomirali, ter mi svetovali spletno anketo, saj je bilo najlažje in cenovno najugodnejše.

Anketa je bila namenjena zaposlenim osebam, poudarek pa je bil na motivaciji zaposlenih, kaj jih sploh motivira, da imajo še večjo motivacijo za uspešno opravljeno delo na delovnem mestu, kaj vpliva na njihovo motivacijo in njihovo zadovoljstvo.

Povzetek ankete nam pokaže, da je v anketi sodelovalo največ žensk, in to kar 66 odstotkov, večinoma so bile ženske srednjih let. Anketiranci so bili visoko izobraženi, in sicer 30 odstotkov je imelo višjo šolo in 41 odstotkov visoko šolo. Glede na starost anketirancev je bila njihova delovna doba kar dolga. Na podlagi tega lahko rečem, da so imeli delovne izkušnje in tudi upam, da so na podlagi tega rezultati ankete bolj realni.

Tabela in graf srednje vrednosti mi pokažeta, da je najpomembnejši motivator varnost zaposlitve. To je za sedanje čase zelo razumljivo, saj smo lahko srečni, če imamo zaposlitev, še toliko bolj pa, če imamo varno zaposlitev, da ne živimo v strahu, kdaj bomo izgubili delo. Na drugem mestu je zelo pomembno, da imamo dobre sodelavce, saj na delovnem mestu preživimo veliko časa, običajno več kot s svojo družino. Sledijo visoka plača, zanimivo delo, dobri odnosi med vodstvom in delavci – vsi imajo enako srednjo vrednost. Na šestem mestu najdemo samostojnost. Iz tega lahko razberemo, da ni tako nujno, da smo samostojni pri delu, ampak da se znamo tudi prilagoditi. Na predzadnjem mestu je pohvala, kar me je presenetilo, saj mene običajno pohvala zelo motivira, rezultati ankete pa so pokazali drugače. Rezultat srednje vrednosti je kar visok 3,7. Napredovanje je na zadnjem mestu, kar me je presenetilo, saj se vsi veselimo napredovanja, rezultat srednje vrednosti pa kar dober 3,5. Najnižja srednja vrednost je 3,5, kar sploh ni slabo, ampak zelo dobro.

Največ je bilo zaposlenih v gospodarstvu, sledijo zasebne organizacije in državna uprava. Večinoma so kar zadovoljni s svojo zaposlitvijo. Ta rezultat me je presenetil glede na sedanje razmere, saj smo v času recesije in na splošno, ko se v družbi pogovarjajo o svojih zaposlitvah, večinoma zelo kritizirajo in tarnajo nad svojimi zaposlitvami. Za motivacijo je kar poskrbljeno, lahko bi bilo bolje. Klima je tudi povprečna. Pogoji za delo, organiziranost delovnega kolektiva in informiranje delovnega kolektiva so v povprečju kar dobri.

Rezultati celotne ankete so presenetljivo zelo dobri, saj se v družbi in nasplošno v medijih govori in piše o službah zelo slabo. Očitno so na anketo odgovarjali tisti, ki so kar zadovoljni s svojo zaposlitvijo. Je pa tudi res, da si lahko v tem času zelo zadovoljen in srečen, da sploh imaš zaposlitev, sredstva za življenje, da lahko živiš. Danes je povpraševanja po službah veliko, ponudb pa zelo malo. Veliko je nezaposlenih. Mislim, da je to tudi eden od vzrokov za takšne rezultate ankete.

4 SKLEP

Človek ima velik pomen in veliko vlogo v vsaki delovni organizaciji. Pomembno je njegovo znanje in sposobnosti. Lahko rečemo, da je človek najpomembnejši proizvodni ustvarjalec. Človek ni stroj, s katerim upravljamo z gumbi, ampak je čuteče bitje. Ima svojo osebnost in čustva. Menedžerji morajo še posebej dobro poznati in se zavedati posameznikove osebnosti in znati z njimi čutiti. Če so zaposleni zadovoljni s svojim delom, pogoji dela in klimo, je posledično tudi njihova motivacija visoka, zato so pri delu uspešnejši.

Menedžerji morajo znati preučiti najprej zadovoljstvo zaposlenega, šele nato se ukvarjati z njihovo motivacijo. Pri zaposlenem morajo biti najprej doseženi osebni cilji, šele nato lahko pričakujemo, da bo vložil več truda in s tem dosegal boljše rezultate. Najprej mora biti zadovoljeno osebno zadovoljstvo, šele nato lahko uporabimo motivacijske ukrepe. Menedžerji morajo znati poskrbeti, da so njihovi zaposleni motivirani za delo, pri tem pa morajo uporabiti različne načine motiviranja. Paziti morajo, da ne ustvarijo obratnega učinka in pride do demotiviranja. Vedeti morajo, da pri različnih ljudeh uporabijo različne načine motiviranja. Ljudje so različni, zato potrebujejo različne načine motiviranja.

Motivacija je notranja in zunanja ter je nujna tako v zasebnem kot poslovnem življenju. Človek mora imeti cilje in želje, za uresničitev teh pa je potrebna motivacija. Brez želja in ciljev je naše življenje nesmiselno in dolgočasno.

Literatura in viri

Knjige:

- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza univerzum.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipovec, T. (1986). *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Traven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.

Spletne strani:

- <http://motivacija.com/si/podjetja4/> (dostop 20. 5. 2010).
- <http://www.daimonion.si/motivacija.php> (dostop 10. 6. 2010).
- <http://www.biztrain.com/motivation/stories/20ways.htm> (dostop 10. 6. 2010).

Kazalo slik

Slika 1: Motivacijski proces	3
Slika 2: Maslowa hierarhija potreb	11
Slika 3: Prikaz Herzbergove motivacijske teorije	12
Slika 4: Temeljni elementi Herzbergove motivacijske teorije	13

Kazalo tabel

Tabela 1: Spol anketiranih	27
Tabela 2: Starost anketiranih	27
Tabela 3: Izobrazba anketiranih	28
Tabela 4: Delovna doba anketiranih	28
Tabela 5: Motivator visoka plača	29
Tabela 6: Motivator pohvala	30
Tabela 7: Motivator zanimivo delo	30
Tabela 8: Motivator dobri sodelavci	31
Tabela 9: Motivator dobri odnosi med vodstvom in sodelavci	32
Tabela 10: Motivator napredovanje	32

Tabela 11: Motivator samostojnost	33
Tabela 12: Motivator varnost zaposlitve	34
Tabela 13: Srednje vrednosti, ki se nanašajo na motivacijo	35
Tabela 14: Kje ste zaposleni?	36
Tabela 15: Zadovoljstvo z zaposlitvijo	36
Tabela 16: Kako je poskrbljeno za motivacijo?	37
Tabela 17: Klima v delovnih organizacijah	38
Tabela 18: Delovni pogoji.....	38
Tabela 19: Organizacija delovnih kolektivov	39
Tabela 20: Informiranje	40
Tabela 21: Razumevanje problemov.....	40
Tabela 22: Delovni čas.....	41
Tabela 23: Ugled podjetij	42

Kazalo grafov

Graf 1: Spol anketiranih	27
Graf 2: Starost anketiranih	27
Graf 3: Izobrazba anketiranih	28
Graf 4: Delovna doba anketiranih.....	29
Graf 5: Motivator visoka plača.....	29
Graf 6: Motivator pohvala	30
Graf 7: Motivator zanimivo delo.....	31
Graf 8: Motivator dobri sodelavci.....	31
Graf 9: Motivator dobri odnosi med vodstvom in sodelavci	32
Graf 10: Motivator napredovanje	33
Graf 11: Motivator samostojnost	33
Graf 12: Motivator varnost zaposlitve	34
Graf 13: Srednje vrednosti, ki se nanašajo na motivacijo.....	35
Graf 14: Kje ste zaposleni?	36
Graf 15: Zadovoljstvo z zaposlitvijo	37
Graf 16: Kako je poskrbljeno za motivacijo?	37
Graf 17: Klima v delovnih organizacijah	38
Graf 18: Delovni pogoji.....	39
Graf 19: Organizacija delovnih kolektivov	39
Graf 20: Informiranje	40
Graf 21: Razumevanje problemov.....	41
Graf 22: Delovni čas.....	42
Graf 23: Ugled podjetij	42

MOTIVACIJSKA ANKETA

1. Spol
 - a) Ženski
 - b) Moški

2. Starost
 - a) 20 do 26 let
 - b) 27 do 35 let
 - c) 36 do 45 let
 - d) 46 let in več

3. Kakšno izobrazbo imate končano?
 - a) Poklicno šolo
 - b) Srednjo šolo
 - c) Višjo strokovno šolo
 - d) Visoko šolo

4. Kakšna je vaša delovna doba?
 - a) do 2 leti
 - b) d 3 do 5 let
 - c) od 6 do 15 let
 - d) od 16 do 25 let
 - e) nad 25 let

5. Kaj vas najbolj motivira? (Izberite od 1 do 5, kar pomeni 1 – sploh me ne motivira, 2 – malo me motivira, 3 – nekje vmes, 4 – me motivira, 5 – zelo me motivira.)

Visoka plača	1	2	3	4	5
Pohvala	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Dobri sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi med vodstvom in delavci	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Samostojnost	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5

6. Kje ste zaposleni?
 - a) V gospodarstvu.
 - b) V zasebni organizaciji.
 - c) V državni službi.

7. Kako ste zadovoljni s svojo zaposlitvijo?
 - a) Nisem zadovoljen.
 - b) Malo zadovoljen.
 - c) Nekje vmes.
 - d) Zadovoljen.
 - e) Zelo zadovoljen.

8. Kako v vaši službi poskrbijo za motivacijo?
 - a) Zelo slabo.
 - b) Slabo.
 - c) Nekje vmes.
 - d) Dobro.
 - e) Zelo dobro.

9. Kakšna klima je prisotna v vaši delovni organizaciji?

- a) Zelo slaba.
- b) Slaba.
- c) Nekje vmes.
- d) Dobra.
- e) Zelo dobra.

10. Kakšni so vaši delovni pogoji?

- a) Zelo slabi.
- b) Slabi.
- c) Nekje vmes.
- d) Dobri.
- e) Zelo dobri.

11. Kako je organiziran vaš delovni kolektiv?

- a) Zelo slabo.
- b) Slabo.
- c) Nekje vmes.
- d) Dobro.
- e) Zelo dobro.

12. Kako poteka informiranje v vaši delovni organizaciji, ki se nanaša na vaše delo?

- a) Zelo slabo.
- b) Slabo.
- c) Nekje vmes.
- d) Dobro.
- e) Zelo dobro.

13. Kako vodja razume probleme, povezane z delom, in vam jih pomaga reševati?

- a) Zelo slabo.
- b) Slabo.
- c) Nekje vmes.
- d) Dobro.
- e) Zelo dobro.

14. Kako ste zadovoljni z delovnim časom?

- a) Nisem zadovoljen.
- b) Malo zadovoljen.
- c) Nekje vmes.
- d) Zadovoljen.
- e) Zelo zadovoljen.

15. Kakšen ugled ima vaše podjetje v okolju?

- a) Zelo slab.
- b) Slab.
- c) Nekje vmes.
- d) Dober.
- e) Zelo dober.