



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator podjetništva in trženja

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH: PRIMERJAVA MED MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V SLOVENIJI IN AVSTRIJI

Mentor: dr. Matej Trapečar
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Renata Stojčević

Kranj, december 2020

ZAHVALA

Na prvem mestu se zahvaljujem mentorju dr. Mateju Trapečarju za vso pomoč pri pisanju diplomske naloge in hiter odziv. Zahvaljujem se zaposlenim v restavraciji Ponce v Ratečah in restavraciji Marias Diner na Roseggu v Avstriji za pomoč pri anketiranju in za vse dodatne informacije, ki so mi bile v pomoč pri diplomski nalogi.

IZJAVA

Študentka Renata Stojčević izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Mateja Trapečarja.

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V življenju velikokrat slišimo besedo motivacija. Ta je namreč pomembno gonilo življenja. Z motivacijo vse lažje počnemo: se učimo, delamo, živimo.

V diplomski nalogi smo se osredotočili na delovno motivacijo, saj je ta zelo pomembna na delu. Predstavljenih je nekaj primerov oziroma korakov k motivaciji za boljše delo, boljše odnose in seveda posledično boljše poslovne rezultate.

KLJUČNE BESEDE:

- Motivacija
- Metode motivacije
- Uspeh

ABSTRACT

We often hear the word motivation in our life. This is an important driver of life. With motivation we do everything easier. We learn, we work, we live. I focused on work motivation in my diploma thesis, namely this is very important at work. I will present some examples of motivation for better work, better working relationships and consequently better business results.

KEYWORDS:

- Motivation
- Methods of motivation
- Succes

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Metode dela	1
2	POJEM MOTIVACIJE	1
2.1	Zavestna in nezavedna motivacija	3
2.2	Notranja in zunanja motivacija.....	4
2.3	Storilnostna motivacija	4
2.4	Delovna motivacija	6
3	VIDIKI MOTIVACIJE	6
3.1	Motivacija in manipulacija.....	6
3.2	Motiviranje odnosa	7
3.3	Motiviranje s spodbudo	7
3.4	Pravo okolje	7
3.5	Motiviran človek	7
3.6	Nagrade vodijo k rezultatu.....	8
4	ZAKONITOSTI MOTIVACIJE	9
4.1	Za motiviranje moramo biti motivirani	9
4.2	Za motiviranje je potreben cilj.....	9
4.3	Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo	9
4.4	Za motiviranje je potrebno priznanje.....	10
4.5	Soudeležba motivira.....	10
4.6	Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.....	10
4.7	Izziv vas motivira samo, če imate možnost za zmago	11
4.8	Vsakdo ima motivacijsko »varovalko«	11
4.9	Pripadnost skupini motivira	11
5	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH JE ODVISNA OD VODJE	12
5.1	Zaposlene spodbujajte in stimulirajte.....	13
5.2	Z zaposlenimi pogosto komunicirajte.....	13
5.3	Pokažite iskren interes za karijerne poti zaposlenih	13
5.4	Spodbujajte zdravo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.....	13
5.5	Ustvarite zaupanje	13
6	NAPAKE, KI VODIJO V NIZKO MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH.....	14
6.1	Slaba interna komunikacija	15
6.2	Mikromenedžment.....	15
6.3	Nezdrava tekmovalnost in slab zgled	15
7	NAPOTKI ZA DOBRO MOTIVACIJO NA DELOVNEM MESTU	16
7.1	Prepoznavanje dobrega dela.....	16
7.2	Postavitev majhnih, marljivih ciljev	17

7.3	Ohranjanje pozitivnosti	17
7.4	Redni odmori in ohranjanje energije	17
7.5	Ohranjanje zdravja	17
7.6	Transparentnost	18
7.7	Avtonomnost	18
7.9	Spodbujanje ekipnega dela	18
7.10	Zagotovitev zabave	19
7.11	Spoštovanje	19
7.12	Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem	19
7.13	Pohvala, priznanje.....	19
7.14	Občutek uspešnosti.....	19
7.15	Razvoj kariere	20
8	RAZISKOVALNI DEL	20
9	ZAKLJUČEK	22
	LITERATURA IN VIRI	23
	Priloga: vprašalnik za intervju	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacija	3
Slika 2: Nagrada za motivacijo	8
Slika 3: Dober vodja, dobra motivacija.....	14
Slika 4: Timsko delo	20

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Namen te diplomske naloge je predstaviti zadovoljstvo z delom med zaposlenimi v Sloveniji in Avstriji. Zanima nas, s čim so zaposleni bolj in s čim manj zadovoljni v obeh državah. Na koncu bomo ugotovili, da so zaposleni v Sloveniji veliko bolj zadovoljni z odnosi med kolegi na delovnem mestu. V Avstriji so bolj zadovoljni s plačo. Primerjali bomo značilnosti dela v Sloveniji in Avstriji ter iskali boljše pogoje dela v posamezni državi. Raziskovali bomo tudi, katere metode motivacije uporabljajo v Sloveniji in katere v Avstriji. Pomembno vprašanje je, kako oziroma v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni z motivacijo dela glede na spol, izobrazbo, položaj v organizaciji, starost in delovno dobo v organizaciji.

Primerjali smo gostinski podjetji: Ponce v Ratečah in Marias Diner na Roseggu v Avstriji.

1.2 Cilji naloge

V teoretičnem delu naloge bomo povzeli teorijo o motivaciji in različne motivacijske metode. Z raziskavo bomo poskušali ugotoviti, katere metode za spodbujanje zaposlenih uporabljajo v Sloveniji in katere v Avstriji. Predstavili bomo, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni z delom in motivacijo za delo. Predstavili bomo tudi svoje predloge za izboljšanje.

Cilj naloge je pridobiti čim več informacij in na podlagi teh tudi rešitev oziroma idej, kako izboljšati odnose in produktivnost na delovnem mestu.

Predstavili bomo rešitve za nadaljnje boljše poslovanje oziroma boljšo motivacijo na delovnem mestu.

1.3 Metode dela

V diplomski nalogi je uporabljena primerjalna metoda motivacije dela z anketami. Anketirali smo po 15 zaposlenih v gostinstvu Sloveniji in Avstriji. Tako smo pridobili želene podatke o zadovoljstvu zaposlenih.

2 POJEM MOTIVACIJE

Znanstveniki definirajo motivacijo kot splošno pripravljenost nekaj početi. Gre za niz psiholoških sil, ki nas pripravijo do tega, da ukrepamo (Krumpačnik, 2017).

Motivacija je želja, da nekaj naredimo. Motivacija predstavlja glavni element postavljanja in doseganja ciljev (Strniša, 2017).

Je psihološki element, ki spodbuja organizem, da ravna v skladu s svojimi cilji, željami potrebami in notranjo kontrolo. Nanjo lahko gledamo kot na gonilno silo, ki nas prisili, da ravnamo v skladu z nekim ciljem.

Je psihološki proces, ki spodbuja in usmerja naše vedenje ter se nanaša na z njim povezana čustva, misli, prepričanja, stališča, pojmovanja in druge psihične vsebine (Motivacija, 2020).

Motivacija je sila, ki nas žene k delovanju proti tistemu, kar si želimo. Je torej gonilna sila, ki nas spodbudi, da se premaknemo s točke A na točko B. Vse se začne s potrebo ali željo. Ko imamo potrebo po nečem ali neko željo/cilj, takrat se bo razvila motivacija in začeli bomo izvajati korake v smeri proti svojemu cilju (Kure, 2019).

Motiviranje pomeni, da pripravimo nekoga, da nekaj naredi, ker sam hoče to narediti. To velja tudi za nas vse. Če resnično hočemo nekaj narediti, bomo seveda bolj motivirani (Denny, 1997).

Nenehni spodbujevalni proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti, imenujemo motivacija (Zrim, 2001).

Zavzetost zaposlenega, da uspešno zaključi aktivnosti, povezane s svojim delovnim mestom, prav tako imenujemo motivacija. Je interni nagon, ki povzroči, da zaposleni opravlja svoje delo (Štemberger Zupan, 2019).

Motivacija je tista čudovita energija, zagon in navdušenje, ki ga kažejo zaposleni, kadar so navdihnjeni prispevati. Motivacija je zaznamovana s cilji, čistimi pričakovanji, spoštovanjem, povratnimi informacijami in spodbujanjem vodenja. Motivacija cveti v kulturi pozitivnih delavcev, naravnanih na kupca (10 napotkov za dvig motivacije na delovnem mestu, 2017).



Slika 1: Motivacija
(Vir: Abrič, 2019)

2.1 Zavestna in nezavedna motivacija

Zadovoljevanje nekaterih potreb, zlasti fizioloških (npr. potreba po kisiku) poteka običajno avtomatično, torej brez zavestne kontrole. Za to poskrbijo zlasti naši goni (nagoni). Gre za biološke mehanizme delovanja, ki so se razvili med evolucijo. Zlasti fiziološke potrebe zadovoljujemo nagonsko. To ne velja le za posameznike, temveč za vse ljudi. Podobno lahko rečemo tudi za druga živa bitja. Nagonsko uravnavanje zadovoljevanja fizioloških potreb najdemo pri vseh razvitejših živalskih vrstah.

Pogosto pa se zavestno (hote) usmerjamo k ciljem. To velja celo pri zadovoljevanju mnogih fizioloških potreb, npr. takrat, kadar žejni ali lačni razmišljamo in se odločamo o tem, kakšno pijačo ali jed si bomo pripravili. Še pogosteje nadziramo s svojimi zavestnimi željami in hotenji izpolnjevanje psihosocialnih motivov. V vseh teh primerih govorimo o zavestni motivaciji. Zavestna motivacija se tesno povezuje z voljo, to je procesom, v katerem zavestno spodbujamo svojo dejavnost in jo usmerjamo k ciljem. O volji smo že spregovorili, in to v zvezi s samodejavnostjo; povsem upravičeno, saj nam prav volja omogoča, da lahko naše delovanje in obnašanje poteka po lastnih zavednih zamislih.

S svojo voljo lahko sprožimo svoje obnašanje, ga usmerjamo in spreminjamo. Pomislimo npr. na gibanje. Nekateri gibi se pojavijo refleksno, brez posredovanja naše volje. Če se slučajno zbudemo v prst, ga refleksno umaknemo. Po drugi strani pa lahko premikamo prste tudi hote, torej s svojimi voljnimi in zavestnimi odločitvami. Podobno velja za mnoga druga dejanja. Nekatera potekajo pod zavestno in voljno kontrolo, druga ne. Zavestna motivacija zajema vse tiste motive, kjer si zavestno postavljamo cilje in zavestno nadziramo doseganje teh ciljev in zadovoljevanje potreb (Musek in Pečjak, 2001).

2.2 Notranja in zunanja motivacija

Motivacija se tesno povezuje s čustvovanjem. Ko zadovoljujemo svoje potrebe in motive, dosegamo motivacijske cilje. Posledično se pojavljajo pozitivna čustva – zadovoljstvo, veselje, ponos. Nasprotno pa občutimo ob ovirah in nezadovoljenih potrebah negativna čustva – nezadovoljstvo, razočaranje, jezo, strah, sram, krivdo ipd. Tako čustva kot motivi imajo velik pomen v našem življenju. Naše obnašanje je motivirano: karkoli delamo, delamo pod vplivom določenih motivov. Motivirajo nas lahko tako notranje kot tudi zunanje spodbude. Govorimo o notranji in zunanji motivaciji: notranje smo motivirani tedaj, kadar naredimo nekaj »iz veselja«, zato ker nam je všeč; zunanje pa smo motivirani zaradi zunanjih spodbud, nagrade, denarja, pohvale.

Motivacija in čustvovanje sta še posebej pomembna pri pomembnih življenjskih opravilih. Pomembno je, kako smo motivirani za učenje in delo. Čeprav sta naša učna in delovna uspešnost odvisni tudi od drugih dejavnikov (npr. sposobnosti in marljivosti), nanju močno vpliva motivacija. Če smo motivirani, posebno če je močna naša notranja motivacija, se bomo bistveno bolj potrudili. Zato je razumljivo, da smo posebno uspešni pri dejavnostih, za katere smo bolj motivirani in ki jih opravljamo z velikim veseljem. Pri vsakem od nas se pojavijo področja delovanja, ki nas posebno privlačijo in za katere se posebno zanimamo. Tem področjem pravimo interesi. Zaželeno je, da se naše učenje in poklicno delo ujemata z našimi interesi. Res pa je tudi, da se lahko interes in zanimanje vzbudita šele potem, ko spoznamo določeno področje. Zato je smiselno, da se učimo več stvari in spoznavamo več področij. Med njimi bomo zagotovo našli katero, ki bo postalo za nas posebej privlačno.

Psihološke raziskave kažejo, da sta naše učenje in delo kakovostnejša, če smo zanj notranje motivirani. Prav nič presenetljivo ni torej, če najdemo izjemno visoko notranjo motiviranost pri vrhunskih ustvarjalcih, recimo pri ljudeh, ki so dosegli izjemne dosežke v umetnosti in znanosti (Musek in Pečjak, 2001).

2.3 Storilnostna motivacija

Storilnostna motivacija je težnja po obvladovanju težkih, zahtevnih dejavnosti, pri katerih se učinek meri in uspeh ni vnaprej zagotovljen. Ljudje z visoko storilnostno motivacijo si prizadevajo za odličnost, ženejo se za visokimi dosežki, tudi če jih nihče ne nadzira in če ne pričakujejo neposrednih zunanjih spodbud. Iščejo situacije, v katerih lahko sebi dokažejo, da so uspešni in v katerih lahko svoje dosežke izmerijo (z ocenami, zaslužkom ali nagradami). Privlačijo jih razmeroma zahtevne dejavnosti, pri katerih se morajo zelo potruditi in izkoristiti vse svoje sposobnosti, da uspejo. Izogibajo se prelahkim nalogam, kjer se jim ne bi bilo treba truditi, in tudi težkim, za katere ocenijo, da ne bi bili uspešni.

Ljudje z nizko storilnostno motivacijo se ne ženejo za uspehom in se lotijo dejavnosti le pod zunanjim pritiskom. Zahtevnejših nalog se lotevajo s strahom, odporom in obotavljanjem.

Pri raziskovanju storilnostne motivacije so ugotovili, da se ljudje razlikujejo po tem, ali jih za dosežki žene želja po uspehu ali pa strah pred neuspehom. Tisti, pri katerih prevladuje želja po uspehu, te pripišejo notranjim dejavnikom (lastni sposobnosti ali prizadevnosti), neuspehe pa spremenljivim oziroma naključnim dejavnikom (imel sem smolo). Neuspeh jih ne potre preveč, na uspeh so izrazito ponosni, hitro dvignejo nivo svojih aspiracij. Pri drugih pa prevladuje strah pred neuspehom in se mu skušajo izogniti, saj jim je vsak neuspeh dodatno potrdilo za lastno nesposobnost, medtem ko uspehe pripišejo zunanjim dejavnikom (imel sem srečo). Pri večini ljudi najdemo obe sestavini, vendar v različnem sorazmerju. Pri redkih pa lahko deluje celo strah pred uspehom. Tako se nekatere ženske bojijo biti uspešnejše od moških, češ da bi s tem izgubile svojo ženstvenost.

Storilnostna motivacija je razmeroma trajna osebna lastnost, ki se razvije v otroštvu, približno med tretjim in osmim letom. Z raziskavami pa so ugotovili, da se lahko poveča tudi pri odraslih ljudeh, če imajo pred seboj dovolj visok in jasen cilj ter načrt, kako ga bodo korak za korakom dosegli. Storilnostna motivacija je povezana z ravno aspiracij (Kompore et al., 2007).

Nobenega dvoma ni, da obstajajo med posamezniki znatne razlike v storilnostni motivaciji. Te razlike so delno posledica naših pričakovanj. Bolj ko se nam zdi dosežek vreden in verjeten, tem bolj bomo storilnostno naravnani.

Storilnostno motivirane osebe imajo oboja pričakovanja; po eni strani pričakovanje, da so dobri dosežki verjetni, po drugi strani pričakovanja, da so takšni dosežki veliko vredni. Zlasti doseganja vrhunskih rezultatov si ne moremo predstavljati brez močne storilnostne motivacije. Zanje sta potrebni velika vztrajnost in požrtvovalnost, ki je brez visoke storilnostne motivacije ne zmoremo.

Prav je, da je naša storilnostna motivacija razmeroma močna, ni pa dobro, če je pretirana. Takšna lahko postane, če naš cilj ni več notranje zadovoljstvo, ki ga občutimo ob dovršenih dosežkih, ampak predvsem in celo zgolj to, da bomo in moramo biti po vsej sili boljši od drugih. V tem primeru bomo zelo težko preboleli razočaranja, do katerih bo ob takšni naravnosti prej ali slej nujno prišlo. Zadovoljstvo in druga pozitivna čustva ob dobrih dosežkih se bodo postopno umaknila nezadovoljstvu in sovražnosti do tekmecev (Musek in Pečjak, 2001).

2.4 Delovna motivacija

Delovna motivacija je zaradi svojega pomena za učinkovitost in konkurenčnost v delovnih okoljih postala eno najpomembnejših področij znanosti dela in organizacije, kar se odraža v razširjenosti raziskav s tega področja.

Zaposleni bodo delali bolj zavzeto in bodo bolj produktivni, če bodo čutili, da so cenjeni. Spodbude in stimulacije se izkazale za izjemno učinkovite, ko je v igri motivacija zaposlenih. Zaposleni, ki menijo, da so primerno nagrajeni za svoje dobro opravljeno delo, pozitivno vplivajo na celotno organizacijo (Delovna motivacija, 2014).

3 VIDIKI MOTIVACIJE

Motivacija in moč sta med seboj tesno povezani, tako da lahko rečemo, da je motiviran človek tudi močan. Temelj vsake motivacije je upanje. Upanje je torej merilo za motiviranost ljudi. Na upanju temeljijo učinki in upanje je gorivo, ki poganja motor. Brez upanja ni mogoče nikogar motivirati.

Če vemo, kaj motivira zaposlene, imamo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Potreba po motivaciji je očitno zelo splošna. Vsi si želimo motivacije, vendar ne vemo zagotovo, kaj je to. Posamezniki bi rekli, da bi radi bili bolj motivirani. Menedžer ali vodja bi rad imel bolj motiviran tim ali skupino in delodajalec želi zaposliti bolj motiviranega delavca. V resnici pa so zahteve delodajalca še večje, saj potrebujejo ljudi, ki morajo biti sposobni motivirati same sebe (Denny, 1997, str. 9–10).

3.1 Motivacija in manipulacija

Manipulacija pomeni, da nekoga pripravimo, da nekaj naredi, ker mi tako hočemo, medtem ko motivacija pomeni, da nekoga pripravimo, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel to storiti.

Motiviranje pomeni, da pripravimo nekoga, da nekaj naredi, ker sam hoče to narediti. To velja tudi za nas vse. Če resnično hočemo nekaj narediti, bomo seveda bolj motivirani, če pa nečesa nočemo narediti, nam bo manjkalo samomotivacije.

Če pogledamo motivacijo še z druge strani, moramo razlikovati med motiviranjem odnosa in motiviranjem s spodbudami (Denny, 1997, str. 10–11).

3.2 Motiviranje odnosa

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

3.3 Motiviranje s spodbudo

O takem motiviranju govorimo takrat, ko posameznik ali tim požanje nagrado za svoje delo. To na kratko lahko povzamemo tako: »Naredi to, in dobil boš tisto«.

Izjemno pomembno je, da razlikujemo med tema vrstama motiviranja in se zavedamo, da sta najbolj učinkoviti, ko delujeta obe (Denny, 1997, str. 12).

3.4 Pravo okolje

Ko obravnavamo načine vzbujanja motivacije in jih preučujemo podrobneje, je bistveno, da se zavedamo, da je motiviranje posameznika ali skupine ljudi ali tima lahko učinkovito le v pravem okolju.

Menedžer lahko na primer poskusi motivirati delovno skupino ljudi z vpeljavo tekmovalnosti ali programa spodbud, ki je morda 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 ter prevladujeta nezaupanje in nezadovoljstvo, nobena spodbuda ne bo uspešna in bo spodletel vsak poskus motiviranja.

Kdor hoče postati uspešen menedžer, ki bo znal motivirati ljudi, mora imeti ali razviti vodstvene sposobnosti. To je že samo po sebi razumljivo, vendar kljub temu ne bo odveč, če še enkrat poudarimo.

Oglejmo si svoje okolje in razmislimo, ali je takšno, da smo lahko motivirani. In če smo vodje, premislimo, ali je to okolje pravo za motiviranje naših ljudi, kajti vodja mora biti v vsakem primeru dober zgled.

»Ko voditelji res vodijo, jim privrženci sledijo.« (Denny, 1997, str. 13)

3.5 Motiviran človek

Ustvarimo si podobo motiviranega posameznika. Kot pri vseh oblikah sporazumevanja moramo ob prvem srečanju upoštevati njegovo zunanost. Motiviran

človek bo zagotovo videti urejen, lasje skrbno počesani, obleka sveže oprana in zlikana in čevlji očiščeni. Njegov zunanji videz bo torej videz nekoga, ki skrbi zase.

Pozorni moramo biti tudi na način, kako ljudje hodijo. Človek, ki odločno in hitro stopa proti svojemu cilju, se bolje izkaže kot nekdo, ki se zgrbljen počasi vleče naprej. Značilna je tudi razlika med človekom, ki koraka lagodno z rokami v žepih, in drugim, čigar korak je prožen in ga spremlja nihanje rok v zagonu.

Zanos ali navdušenje lahko torej človek izrazi. Tudi z govorico telesa. Tudi smehljajoč obraz, sijoče oči in vesel izraz na obrazu lahko, tako kot govorica celega telesa, pokažejo motiviranost posameznika.

Motiviran človek se navdušeno sporazumeva z ostalimi. Govori o prihodnosti – kaj bo naredil, kaj načrtuje. Preteklost uporablja le kot izkušnjo za prepoznavanje in spreminjanje priložnosti za uspeh. Motiviran človek ima torej veselje do življenja in z njim je vedno prijetno. Je pozitiven, motiviran s ciljem, prepričan o uspehu (Denny, 1997, str. 14).

3.6 Nagrade vodijo k rezultatu

Največ dobiš od tega, kar nagradiš. To prikazuje slika 2. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval, želel, prosil. Dobiš to, kar nagradiš. Najpomembnejše načelo menedžmenta torej pravi, da bo tisto, kar bo nagrajeno, tudi narejeno. Torej se mora menedžer vprašati in preveriti, kaj nagrajuje ali za kaj daje priznanja. Če naredi napako in ne nagradi pravega dela, bo najverjetneje dobil napačne rezultate (Denny, 1997, str. 15–16).



Slika 2: Nagrada za motivacijo
(Vir: Motivacija: kako ravnati, 2020)

4 ZAKONITOSTI MOTIVACIJE

Človek je »žival«, ki se bori za cilje. Zgodovina človeštva prehaja od enega dosežka k drugemu in ta pogled v prihodnost je tisto, kar neizmerno pomaga pri motiviranju človekovega duha.

4.1 Za motiviranje moramo biti motivirani

Kdor sam ni motiviran, ne more motivirati drugih. Motivirani menedžer je tisti, ki dela z zanosom, ima pozitiven odnos do vseh, vedno dobro novico za delavce, je pošten in zanesljiv.

4.2 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. Imeti moramo upanje. Veseliti se moramo česa in se truditi za kaj, zato si moramo zastaviti cilje in naloge.

4.3 Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo

Ta zakonitost izhaja iz splošne napačne presoje menedžmenta.

Vsako leto je treba v podjetju zbrati vse ljudi, podati poročilo o preteklem poslovanju, jih seznaniti z novostmi, jim podrobno predstaviti cilje in načrte za prihodnost. Splošni namen je, da se udeleženci in pooblaščeneci vrnejo s teh sestankov polni moči in močno motivirani. Na večini sestankov je ta namen dosežen.

Vendar taka motivacija in zagretost nista trajni. Motiviranje naj bi bilo in mora biti stalen proces. Zanj ni dovolj navdušenje ljudi na sestankih enkrat letno.

V nekaterih organizacijah so uvedli letno ocenjevanje dela. Vsak član osebja se sestane s svojim nadrejenim in njegovo delo je ovrednoteno v osebni razgovoru. Na ta način lahko seveda motivacijo pridobimo, lahko pa jo tudi izgubimo. Vendar je namen ocenjevanja dela, če je pravilno izvedeno, motivacija, ko razpravljamo o prednostih in pomanjkljivostih, zasnujemo načrt ukrepov za izboljšanje samega sebe in svojega dela v prihodnosti.

Toda v nekaterih organizacijah se pogovarjajo o delu posameznika z nadrejenim samo v času ocenjevanja, se pravi, samo enkrat letno. Če torej verjamemo, da so ocenjevanja dela lahko spodbudna, ne glede na bistveno zahtevo po izboljšanju

neproduktivnega dela ali obnašanja, bi bilo pametno, če bi uvedli tudi pogostejša, morda četrtletna manjša ocenjevanja.

4.4 Za motiviranje je potrebno priznanje

To je zelo močna zakonitost. Če jo bomo stalno kršili, ne bomo nikoli imeli okoli sebe resnično motiviranih ljudi.

Priznanje se lahko izrazi v različnih oblikah: od pohvale do zahvalnega pisma, od načina, kako koga prestavimo, in občudovanje pisarniške dekoracije. Ljudje se borimo za priznanje bolj kot za karkoli drugega.

V poslovnem svetu dajejo podjetja priznanja svojim zaposlenim navadno na zborovanjih in se jim s tem zahvalijo za njihovo kakovostno delo, dosežke, zvestobo ipd. Zlato pravilo pri tem pa je, da ko dajemo priznanja, ne smemo pozabiti nikogar od tistih, ki si jih zaslužijo.

4.5 Soudeležba motivira

Ljudi pogosteje 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 uresničevanju projekta, se raven njihove motivacije močno zviša. Tako dobimo z vključevanjem ljudi v uresničevanje ciljev dosti bolj motiviranega posameznika ali skupino ljudi. Kljub temu nekateri menedžerji svoje načrte, cilje, namene obdržijo zase.

4.6 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. Strah pred tem kaj se lahko zgodi ali gre lahko narobe, je tisto, kar povzroči popolno izgubo motivacije.

Posebnost človekovega značaja je v tem, da če vidimo, da smo pri čemerkoli uspešni, smo zagotovo bolj motivirani. To velja tako za naše osebno kot poklicno življenje, šport, ljubiteljske ali druge dejavnosti, ki nas zanimajo. Ko vidimo svoj napredek, hočemo še dlje.

To zakonitost moramo upoštevati in se zanjo truditi, jo načrtovati in usmerjati, da si zagotovimo visoko raven motivacije.

4.7 Izziv vas motivira samo, če imate možnost za zmago

Tekmovanja, natečaji in drugi izzivi so lahko izredno učinkoviti in prav gotovo spodbujajo ljudi k večji aktivnosti. Toda tisti, ki naj bi sodelovali, morajo biti prepričani, da imajo možnost zmagati.

Izziv lahko res motivira. Ljudje bodo zgrabili priložnost, le spodbujajte jih, naj naredijo nekaj, za kar se je vredno potruditi. 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 delamo nekaj, kar je vredno truda.

Delo lahko pomeni za nekoga večji izziv, če mu zaupamo najzahtevnejšo nalogo, ki jo zmore, in z odgovornostjo pride tudi zaupanje v uspeh.

4.8 Vsakdo ima motivacijsko »varovalko«

Po tej zakonitosti je lahko vsakdo motiviran. Lahko ima »varovalko«, vendar ne vemo, pri kateri točki bo »pregorela«. Tako včasih ugotovimo, da se pač ne splača še naprej spodbujati nekoga k aktivnosti ali boljšemu delu.

Učinkovit menedžer si bo prizadeval nekoga spodbuditi k bolj motiviranemu obnašanju na več načinov. Če ga potem kljub poskusom dosežkov ne uspe izboljšati, menedžer dostikrat krivi sebe in za vsakega menedžerja je odpuščanje delavcev ena najneprijetnejših dolžnosti. Toda včasih je to vseeno najboljša pot, ker je lahko okolje takšno, da zavira učinkovitejše delo. Na drugi strani pa je lahko včasih tudi odnos posameznika tak, da odločno nasprotuje spremembi. Tak posameznik vedno kaže s prstom na druge.

Pri tej zakonitosti moramo torej vedeti, da ima vsak svojo »varovalko« in da je vsakogar mogoče ogreti za kakšno delo. Prav tako moramo sprejeti dejstvo, da je včasih ves vložen trud zaman in se ne splača.

4.9 Pripadnost skupini motivira

Ta zakonitost poudarja, kako pomembno je, da imajo delavci občutek pripadnosti. Čim manjša je skupina, ki ji pripadajo, toliko bolj so zvesti, motivirani in prizadevni.

Včasih se lahko pripadnost izraža tudi z imenom, npr. priimek vodje tima se uporablja za ime tima. V drugih organizacijah lahko ustvarijo pripadnost skupini po oddelkih: proizvodni oddelek, oddelek za trženje, prodajni oddelek ipd. Kjer ljudje čutijo pripadnost skupini, bo menedžer, ki je sposoben motivirati, uvedel posebne redne aktivnosti, ki ljudi združujejo. To lahko vključuje poletni piknik, obisk gledališča, redna

srečanja tima in dajanje napotkov. Majice, peresa, koledarji ali beležnice z oznakami tudi lahko ustvarijo občutek pripadnosti timu. Pomembno je, da se zavedamo, da pripadnost timu motivira ljudi.

»Če nekoga prepričamo proti njegovi volji, bo še vedno istega mnenja.« (Denny, 1997, str. 19–29)

5 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH JE ODVISNA OD VODJE

Odnos zaposlenega z nadrejenim je eden najmočnejših dejavnikov, ki vplivajo na angažiranost in izpolnjevanje obveznosti zaposlenega. Zaradi tega pogosto postane ena izmed glavnih nalog vodstva poskrbeti, da je motivacija zaposlenih na seznamu prioritetenih nalog.

Ugotavljanje, kako motivirati zaposlene, da bi bili bolj produktivni, je lahko težavna naloga in je pogosto odvisna od sposobnosti vplivanja, ki jih ima vodja. Vplivamo lahko na dejanja, odločitve in razmišljanje drugih ljudi. Če je vpliv vodje pozitiven, bo pripomogel k doseganju zelenih rezultatov v organizaciji. Vplivanje omogoča učinkovito delo, ki je v skladu z dolgoročno postavljenimi cilji, in pomaga navdušiti ter motivirati zaposlene.

Poznamo 3 različne načine, s katerimi lahko izboljšamo naše sposobnosti vplivanja:

- **Logika:** z uporabo logike trkamo na posameznikovo racionalno stran. Predstavimo najboljši razplet glede na sprejete odločitve in apeliramo na njegov smisel za logično razmišljanje.
- **Čustva:** vodja, ki vpliva na čustvenem nivoju, svoje argumente poveže z vrednotami in čustvi druge osebe.
- **Kooperacija:** kooperativen vpliv je dosežen, ko skupina ljudi s skupnimi močmi dela za iste cilje, ki si jih vsi želijo doseči. Ta tip vplivanja je zelo močan, ker zeleni cilj vključuje sodelovanje mnogih različnih ljudi.

»Vodje pogosto želijo izkoristiti moč in ne vpliva.«

Zaposlene lahko prepričajo in/ali jim ukažejo, kaj naj naredijo, a to le redko kogarkoli motivira, še redkeje pa se na tak način dosežejo dolgoročni cilji. Takšno obnašanje ustvarja le toksično delovno okolje za zaposlene, nenazadnje pa tudi za nadrejene. Doseganje pomembnih ciljev in nalog znotraj organizacije zahteva pristno zavezanost zaposlenih.

5.1 Zaposlene spodbujajte in stimulirajte

Zaposleni bodo delali bolj zavzeto in bodo produktivnejši, če bodo čutili, da so cenjeni. Spodbude in stimulacije so se izkazale za izjemno učinkovite, ko je v igri motivacija zaposlenih. Zaposleni, ki menijo, da so primerno nagrajeni za svoje dobro opravljeno delo, pozitivno vplivajo na celotno organizacijo.

5.2 Z zaposlenimi pogosto komunicirajte

Delodajalci lahko uporabijo različne načine, kako redno komunicirati s svojim osebjem, bodisi osebno bodisi preko sestankov, e-pošte in podobno. Zaposleni morajo imeti priložnost zastavljati vprašanja in spregovoriti o skrbah, ki jih težijo.

Pomembno je ustvariti komunikacijsko kulturo, kjer lahko vodje in zaposleni delajo skupaj, da bi dosegli skupne cilje. To je še posebno pomembno v težkih časih ali časih tranzicij. Odprto komuniciranje z zaposlenimi lahko zmanjša upore, anksioznost, negotovost in zagotavlja jasnost okoli tega, kaj se dogaja in se bo dogajalo v prihodnosti.

5.3 Pokažite iskren interes za karierne poti zaposlenih

Zaposleni, ki menijo, da je njihovim nadrejenim resnično mar za to, kako se odvija njihova kariera, se bodo počutili bolj cenjene. Vprašajte jih, kaj so njihovi dolgoročni cilji glede službe. Ponudite jim lahko mentorstvo, usposabljanje ali pa jim omogočite dodaten trening, s katerim bodo nadaljevali z razvijanjem svojih sposobnosti. To prikazuje slika 3.

5.4 Spodbujajte zdravo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem

Zavedamo se, da ni mogoče ustreči slehernemu zaposlenemu, a bodite fleksibilni, kolikor je mogoče. Bodite razumevajoči glede zdravniških pregledov, družinskih obveznosti, bolnih otrok in drugega. Zaposleni bodo hvaležni za takšno razumevanje in bodo veliko naredili za to, da bodo zgradili še boljši odnos z vami.

5.5 Ustvarite zaupanje

Uporabite zdravo presojo in izkušnje ter ustvarite delovno okolje, kjer je zaupanje pomembna vrednota. Ko nastanejo problemi, preučite okoliščine, preden reagirate v afektu. Če spoštujete in zaupate svoji ekipi, se vam bo v zameno oboje povrnilo. Ko napravite napako, jo priznajte ter se opravičite. Vaši zaposleni se bodo poistovetili z vami in bodo vedeli, da ste iskreni z njimi.

Zaposleni so najpomembnejše premoženje podjetja, zato je učinkovito upravljanje z njimi enako pomembno. Kot vodja morate biti seznanjeni s tem, kako motivirani, produktivni in zadovoljni so vaši zaposleni, saj ti dejavniki vplivajo na prihodno rast in uspeh organizacije.

Morda je najpomembnejši način, kako vplivati na zaposlene, da bi trdo delali in dosegli več, ta, da jih vodite preko svojih izkušenj in ne preko svojega naziva. Z vašim mentorstvom in spodbujanjem vaših zaposlenih bo pridobila vaša celotna organizacija. Tudi usposabljanje zaposlenih je pomemben dejavnik na delovnem mestu, ki ga je potrebno upoštevati, če želimo imeti močno delovno silo (10 napotkov za dvig motivacije na delovnem mestu, 2017).



Slika 3: Dober vodja, dobra motivacija
(Vir: Račnik, 2020)

6 NAPAKE, KI VODIJO V NIZKO MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH

Motivirani zaposleni vodstvu podjetja omogočajo doseganje poslovnih ciljev, saj motivirana delovna sila pomeni večjo produktivnost in posledično boljše rezultate. Zato moramo ob ugotovitvi, da so v organizaciji prisotne določene napake, ki pripomorejo k slabi motivaciji, čim prej ukrepati, saj je od tega odvisna tudi naša uspešnost.

6.1 Slaba interna komunikacija

Ta je eden najopaznejših znakov slabe kulture v podjetju. Neposlušnost vodstva za komentarje in ideje zaposlenih je neposreden vzrok za težko in mučno komunikacijo. Delavci se ne smejo bati izraziti svojega mnenja.

6.2 Mikromenedžment

Če vodstvo nenehno izvaja nadzor, to povzroči napetost in občutek pritiska, kar vodi zaposlene v počasnejše delo. Nezaupanje, nadzor, sankcioniranje in nejasna navodila so poglavitni razlogi za slabo motivacijo na delu.

6.3 Nezdrava tekmovalnost in slab zgled

Čeprav je nekaj tekmovalnosti dobrodošle in prispeva k boljšim rezultatom, pa je meja včasih izjemno tanka. Preveč tekmovalnosti ima namreč lahko tudi negativen učinek, poslabša odnose med oddelki in zaposlenimi. Rezultati tovrstnega vzdušja vključujejo celo vrsto negativnih čustev: od privoščljivosti in ljubosumja do opravljanja in oviranja dela.

Zaposleni vzorce za vedenje prevzemajo od svojih nadrejenih. In če tam vidijo površnost, zamujanje, neetičnost in neustrezno komunikacijo, bodo to razumeli kot signal, da je tovrstno dejanje sprejemljivo. Enako se bodo obnašali tudi sami.

6.4 Osredotočenost zgolj na dobiček

Nič ni narobe, če je dobiček cilj podjetja. Do problema pa lahko pride, če proti temu cilju pluje brez jasne vizije in definiranih vrednot. To lahko vodi v neetično ravnanje, fokus na kratkoročne koristi in nižjo pripadnost zaposlenih podjetju.

6.5 Slaba disciplina

Naloga vodstva je tudi vzgoja ekipe in če v svojih odzivih ni odločno in hitro, se bo kaj hitro razširilo nezaželeno vedenje, ki med drugim tudi prispeva k slabi organizacijski klimi.

Dobra novica pa je, da se iz napak lahko veliko naučimo (10 napotkov za dvig motivacije na delovnem mestu, 2017).

7 NAPOTKI ZA DOBRO MOTIVACIJO NA DELOVNEM MESTU

Motivacija je zaznamovana s cilji, čistimi pričakovanji, spoštovanjem, povratnimi informacijami in spodbujanjem vodenja. Motivacija cveti v kulturi pozitivnih delavcev, naravnanih na kupca.

Obstaja več metod za motiviranje zaposlenih. Vse lahko pomagajo oceniti in zagotoviti kratkoročno in dolgoročno motivacijo, a se faktorji, ki motivirajo delavce, spreminjajo med njihovim razvojem in doprinosom podjetju.

Pomembno je, da se na delovnem mestu dobro počutimo in gremo z veseljem na delo. Vsaka pohvala od vodje je dobrodošla, prav tako priznanje, občutek pripadnosti timu, pozitivnost in spoštovanje. Če vse to najdemo na delovnem mestu, potem smo mi uspešnejši in vodje zadovoljni. Spodaj je predstavljenih nekaj metod za motivacijo zaposlenih in uspešno delo.

7.1 Prepoznavanje dobrega dela

Eden najpomembnejših faktorjev za motivacijo zaposlenih je, kako pogosto prepoznamo njihovo trdo delo. Pri tem pa ni pomembno samo, da je njihovo delo prepoznano, temveč je pomembno tudi, kako je prepoznano. Nekatere nagrade so za dvig motivacije učinkovitejše, nekatere pa manj. Zagotovitev majhnih nagrad je odličen način za dvig motivacije.

Vsak zaposleni mora natančno vedeti, koliko je njegov prispevek pomagal pri napredovanju podjetja. Pohvala mora biti specifična. Samo: »Dobro si opravila,« ne bo zadostovalo, temveč je treba razložiti, zakaj točno je bil nekdo pohvaljen. Najboljši način, da ljudje dobijo občutek pomembnosti, je preprost aplavz na koncu pohvale.

7.2 Postavitev majhnih, marljivih ciljev

Izjemno demoralizirajoče je delati na projektu, ki je vnaprej videti kot nekončana zgodba. Vizualni napredek dobro dene, poleg tega pa je tudi jasen indikator, da naše delo dela razliko. Postavitev jasnih, dosegljivih ciljev zagotavlja resničen dvig motivacije, vsakič ko je dosežen. Ta učinek lahko vodja še poveča, tako da doseženi cilj proslavi skupaj z zaposlenimi, hkrati pa zastavi nov cilj v nizu korakov do uresničitve projekta.

7.3 Ohranjanje pozitivnosti

Nihče noče govoriti o tem, kako je nekaj slabo naredil. Resda vsak dan ne moremo pričakovati pohvale, a vendar negativnost ni dobrodošla, saj ustvarja toksično delovno okolje.

Zagotavljajmo si smer s pozitivno spodbudo. Namesto da se delo sodelavca kritizira in naštevajo le tisti, kar so naredil kaj narobe, se je bolje osredotočiti na stvari, ki so jih zaposleni opravili dobro. Sreča in optimizem imata večjo vlogo pri uspehu podjetja, kot si sploh lahko predstavljamo.

7.4 Redni odmori in ohranjanje energije

Motivacije na delovnem mestu ni mogoče ohranjati, če so vsi iztrošeni. Zato je tako pomembno, da si vsi v podjetju privoščijo redne odmore. Če si sodelavec vzame trenutek za osvežitev, ni samo v pomoč pri ohranjanju motivacije, temveč je to pomembno tudi za njegovo zdravje. Celodnevno sedenje ni zdravo, niti ni zdravo, da človek ves čas dela. Če si vsako uro ali dve vzamemo 5-minutni odmor, ima to lahko zelo pozitiven vpliv na telo in misli, posledično pa tudi na uspešnost dela.

Težko je ostati osredotočen in v pogonu, če je zaloga energije v našem telesu nizka. Zato je zelo pomembno, da imajo vsi v podjetju urejeno prehrano. Zato je na delovnem mestu smiselno imeti zdrave prigrizke, saj je to odličen način, da zaposleni ohranjajo nivo energije čez dan.

7.5 Ohranjanje zdravja

Vodje bi morali najprej poskrbeti, da imajo vsi zaposleni urejeno zdravstveno zavarovanje. Morali bi biti ozaveščeni o načinih za zdravljenje, okrevanje oziroma preprečevanje bolezni. Nič ni hujšega kot prisila zaposlenih, naj pridejo na delo, ko so bolni. To je slabo zanje, in pa tudi za vse ostale, saj se lahko tudi vsi ostali okužijo. Imeti bolnega človeka na delu je nesmiselno, saj se takšna oseba težko osredotoči na delo in je neproduktivna. Njegova motivacija je na ničli oziroma v minusu.

7.6 Transparentnost

Vsak odnos je zgrajen na zaupanju. Transparentnost je eden najboljših načinov za vzpodbujanje atmosfere zaupanja med vodjo in zaposlenimi ter med sodelavci. Sodelavci, ki si med seboj zaupajo, so bolj motivirani. Transparentnost zagotavlja tudi, da vsi delajo z istimi informacijami in tako lahko vsi izvajajo svoje delo kar najučinkoviteje.

Motivacijo na delovnem mestu lahko dvigne zagotovitev, da ekipa razume, kako vsak njihov trud vpliva na cilje podjetja. Zaključek ene naloge zagotavlja občutek zadovoljstva, ki dvigne motivacijo.

Vodje, ki podrejenim pokrivajo hrbet in se ozirajo za njihovimi interesi, bodo pridobile zaupanje zaposlenih, ki bodo posledično tudi bolj motivirani za delo in dosežke.

7.7 Avtonomnost

Svoboda odločanja je neverjetno učinkovit motivator. Možnost odločanja, kdaj in kako bodo zaposleni opravili svoje delo, lahko poveča učinkovitost dela in jih tako ohranja motivirane. Ključ do uspeha je, da imajo zaposleni svobodo, da delajo na svojih projektih, takrat ko so najbolj motivirani, in ne le takrat, ko so na delovnem mestu.

7.8 Varnost

Tu govorimo o varnosti vrednot zaposlenih, kot je občutek varnosti, da bodo naslednji teden po koncu tedna še vedno imeli delovno mesto. Ko se zaposleni počutijo varne, bodo najverjetneje bolj motivirani za doseg svojega potenciala. V kategorijo varnosti pa spada tudi denar. Če bo plača zaposlenih dovolj visoka, ne bodo razmišljali o denarju, temveč se bodo posvetili drugim stvarim – delu.

7.9 Spodbujanje ekipnega dela

Ekipno delo je ena najboljših motivacij za zaposlene. Skupni trud za isti cilj, videti, kako se trdo delo vseh v ekipi zlije s tvojim, je neverjeten občutek, kar prikazuje slika 4. Timsko delo pomaga pri dvigu motivacije in vzpodbude, saj si nihče ne želi biti tisti, ki se »šlepa«.

Vodja mora strukturirati delovno okolje. Če zaposlenim ne daje možnosti, da delajo kohezivno, potem zamujajo veliko priložnost. Obstaja veliko načinov, kako izboljšati medsebojno delo v ekipi, in eden izmed njih je medsebojno nagrajevanje.

7.10 Zagotovitev zabave

Ni vsak dan takšen, da podjetju prinese ogromen dobiček, kar je v redu. Ni pa v redu, da ima podjetje ekipo, ki ima občutek, da vsak dan gara. Sodelavci morajo majhne koščke zabave poiskati v vsakodnevnih aktivnostih in se osredotočiti na tisto, kar dela zaposlitev v podjetju tako imenitno. Tako bodo vsi v ekipi presenečeni, kako malenkost zabave vpliva na motivacijo (10 napotkov za dvig motivacije na delovnem mestu, 2017).

7.11 Spoštovanje

Dobri odnosi in spoštovanje so za zaposlenega ključni dejavniki prijetnega delovnega okolja. Prijateljstva v organizaciji povečajo njihovo zavzetost, spoštovanje sodelavcev in vodij, jih spodbujajo k uspešnosti.

7.12 Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem

Uravnoteženost je odvisna od potreb in želja vsakega posameznika. V osnovi je uravnoteženo razmerje sestavljeno iz uspešne interakcije posameznih delov življenja zaposlenega, ki jih potrebuje za zadovoljevanje svojih potreb. V tem pogledu delo in zasebno življenje nista čisto ločena, ampak nastopata v harmoničnem sodelovanju.

7.13 Pohvala, priznanje

Eden od dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenega, je tudi vprašanje, ali so njihov trud, uspehi in dosežki prepoznani. Pohvala spodbuja zaposlene, pomaga jim, da se počutijo sprejete in varne ter postanejo bolj samozavestni pri svojem delu. S priznanjem njihovih uspehov dobijo občutek, da so cenjeni in zaželeni. Želja po pohvali pogosto izhaja iz posameznikove želje, da bi pozitivno vplival na svet. Zaposleni, ki iščejo priznanje in pohvale, to najbrž počnejo, ker želijo vedeti, da je njihovo delo koristno.

7.14 Občutek uspešnosti

Ta izhaja iz želje po postavljanju in doseganju vedno višjih in težjih ciljev. Ta želja izhaja iz želje po zadovoljevanju pričakovanj in želje po uspehu. Ljudje, ki jih motivira občutek uspešnosti, želijo vedeti, da so s svojim delom prispevali k uspehu. Že majhen uspeh pozitivno vpliva na njihovo vedenje, zato so običajno pripravljene dolgo trdo delati, da bi dosegli želeni uspeh.

7.15 Razvoj kariere

Zaposleni, ki jih motivira razvoj kariere, stalno razmišljajo o prihodnosti. Imajo jasno začrtane karijerne cilje, ki jih nameravajo doseči. Pogosto samoiniciativno spremljajo novosti in spremembe na svojem strokovnem področju. Zaradi želje po uspešni karieri jih motivirajo različni dejavniki, kot so: napredovanje, občutek varnosti, spodbude in samostojnost (Kolar, 2015).



Slika 4: Timsko delo
(Vir: Motivacija – pot do vrha, 2018)

8 RAZISKOVALNI DEL

Za raziskavo v diplomski nalogi smo anketirali 30 zaposlenih, in sicer 15 v restavraciji Ponce v Ratečah (Slovenija), in 15 v restavraciji Marias Diner na Roseggu (Avstrija). Intervjuje smo izvajali individualno v obeh restavracijah in pridobila spodnje podatke.

Iz spodnjih podatkov je razvidno, da smo v Sloveniji bolj izobraženi, kot so delavci v Avstriji, saj ima v Sloveniji kar 46,66 % zaposlenih dokončano višjo izobrazbo, medtem ko ima v Avstriji 60% zaposlenih dokončano samo osnovno šolo. Zaposleni v Avstriji v povprečju delajo v isti firmi 7,5 let, v Sloveniji krajši čas, 5 let. So pa zato odnosi na delovnem mestu v Sloveniji zelo dobri, saj je 73,33 % zaposlenih tako odgovorilo, medtem ko so v Avstriji dobri. Na splošno so odnosi med zaposlenimi in na delovnem mestu v Sloveniji boljši kot v Avstriji. V Sloveniji se zaposleni med seboj podpirajo, medtem ko se v Avstriji bolj zavirajo.

Ko govorimo o medsebojni motivaciji, je v Sloveniji boljša, saj se zaposleni v Sloveniji med seboj na takšen in drugačen način podpirajo in medsebojno motivirajo. V Avstriji delajo drug proti drugemu. Zato so tudi pri nas zaposleni veliko bolj zadovoljni kot v Avstriji, saj delujejo kot tim, drug za drugega.

Navsezadnje smo zaposleni v Avstriji bolj zadovoljni s plačilom, saj za manj dela zaslužimo več. Če pa pokažemo malo več zainteresiranosti za delo, smo zato tudi dodatno nagrajeni s strani vodje.

SLOVENIJA		AVSTRIJA	
Spol			
Moški	Ženske	Moški	Ženske
53,33	46,66	53,33	46,66
Izobrazba			
Osnovna			
6,66 %		60 %	
Srednja			
33,33 %		26,66 %	
Višja			
46,66 %		13,33 %	
Visoka			
13,2 %		0	
Položaj v organizaciji			
Vodstvo			
13,33 %		6,66 %	
Servis			
33,33 %		60 %	
Kuhinja			
46,66 %		40 %	
Vzdrževanje			
6,66 %		13,33 %	
Doba v organizaciji			
1–10 let, povprečno 5 let		1–10 let, povprečno 7,5 let	
Odnosi na delovnem mestu			
Slabi			
0		13,33 %	
Dobri			
26,66 %		46,66 %	
Zelo dobri			
73,33 %		40	
Motivacija na delovnem mestu			
Slaba			
6,66 %		13,33 %	
Dobra			
40 %		46,66 %	
Zelo dobra			
53,33 %		33,33 %	
Zadovoljstvo na delovnem mestu			
Slabo			
13,33 %		6,66 %	

Dobro	
46,66 %	66,66 %
Zelo dobro	
40 %	26,66 %

Tabela 1: Rezultati ankete

9 ZAKLJUČEK

Zaposleni v Avstriji so bolj zadovoljni s plačilom in daljši čas delajo v isti firmi. Zaposleni v Sloveniji pa so manj zadovoljni s plačo, a bolj z medsebojnimi odnosi.

Za obmejne državljane Republike Slovenije je optimalno živeti v Sloveniji in delati v Avstriji, kajti za isto delo in manj ur smo plačani veliko bolje kot v Sloveniji. Pri avstrijskih delodajalcih smo zelo dobrodošli zaradi poznavanja tujih jezikov in marljivosti. Iz raziskave je razvidno, da Avstrijci niso kaj dosti izobraženi, tuji jeziki pa so jim zares »tujji«. Ravno zaradi tega so odnosi na delovnih mestih pri njih slabši, saj se počutijo ogrožene, češ da jim tujci jemljemo in zasedamo njihova delovna mesta.

V Sloveniji bi morali biti delavci bolje plačani za opravljeno delo in tako bi se celoten sistem spremenil na bolje, kajti precej žalostno je, da sposobni, pridni in izobraženi delajo za minimalno plačo.

Poleg plače pa je potrebno pridnega delavca tudi nagraditi oziroma malo spodbuditi, motivirati, recimo s kakšnim dodatnim plačilom. Načinov za motivacijo je dovolj, samo interesa oziroma posluha ni, v večini primerov manjka tudi denarja. A velja, da bolj kot je delavec zadovoljen, bolj je produktiven in večjo korist ima delodajalec od njega.

Mislím, da morali v Sloveniji in Avstriji uvesti letne razgovore in se tako približati zaposlenim, slišati kaj oni želijo, da bi lahko tudi oni predstavili svoje mnenje za izboljšanje. S takim pristopom bi se odnosi izboljšali, kar posledično pomeni, da bi zaposleni bolje delali in tako več doprinesli sami organizaciji. V Sloveniji bi lahko vodja predlagal skupno druženje, tako bi se zblížali in tudi dobili kakšno dobro skupno idejo. V Avstriji imamo trikrat letno skupna druženja, ko nas vodja povabi na izlet ali na večerjo, kjer se sprostimo in povemo kakšno idejo več, kot bi jo recimo na delovnem mestu.

Vodja naj se čim bolj približa zaposlenim, ker bo tako prišel do želenih informacij. Želje zaposlenih naj se upoštevajo v čim večji meri, kajti tako bodo tako zaposleni kot vodje zadovoljni.

LITERATURA IN VIRI

10 napotkov za dvig motivacije na delovnem mestu. (2017). Prevezeto 25. 4. 2020 iz Motiviran.si: <https://motiviran.si/motivacija-na-delovnem-mestu/>

Abrič, S. (2019). *Motivacija za vadbo*. Prevezeto 26. 4. 2020 iz Baza športa: https://www.bazasporta.si/sl_SI/motivacija-za-vadbo/

Delovna motivacija. (2014). Prevezeto 22. 4. 2020 iz Prihologija dela: <https://psihologijadela.com/2014/03/28/delovna-motivacija/>

Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kolar, A. (2015). *5 korakov do bolj zavzetih zaposlenih*. Prevezeto 15. 4. 2020 iz Dejavniki uspeha: <http://www.dejavnikiuspeha.si/sl/blog/80>

Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., & Curk, J. (2007). *Psihologija: spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.

Krumpačnik, N. (2017). *Motivacija: znanstveni vodič, kako se motivirati in kako ostati motiviran*. Prevezeto 25. 4. 2020 iz Motiviran.si: <https://motiviran.si/motivacija-kako-se-motivirati/#kajjemotivacija>

Kure, M. (2019). *Kaj je motivacija*. Prevezeto 25. 4. 2020 iz Neodvisnost.si: <https://neodvisnost.si/motivacija-kako-se-motivirati-tudi-ko-nimas-motivacije/>

Motivacija – pot do vrha. (2018). Pridobljeno iz Psihotera: <https://psihotera.hr/SL/usluga/motivacija-put-prema-vrhu/>

Motivacija. (2020). Prevezeto 27. 4. 2020 iz Wikipedija: <https://sl.wikipedia.org/wiki/Motivacija>

Motivacija zaposlenih. (2017). Prevezeto 25. 4. 2020 iz Motovorani.si: <https://motiviran.si/motivacija-zaposlenih>

Motivacija: kako ravnati. (2020). Prevezeto 24. 4. 2020 iz Vse o moških in ženskah: <https://sl.man-woman-life.com/publication/990591/>

Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.

Račnik, M. (2020). *Motivacija zaposlenih*. Prevezeto 23. 4. 2020 iz Vodja.net: <https://www.vodja.net/motivacija-zaposlenih/>

Strniša, K. (2017). *Motivacija*. Prezeto 25. 4. 2020 iz Brstpsihologija: <https://www.brstpsihologija.si/motivacija/>

Štembergar Zupan, A. (2019). *8 pristopov za izboljšanje motivacije zaposlenih*. Prezeto 26. 4. 2020 iz Accounting box: <https://accbox.net/8-pristopov-za-izboljsanje-motivacije-zaposlenih/>

Zrim, M. (2001). *Motivacija na delovnem mestu*. Prezeto 28. 4. 2020 iz HRM: <https://www.hrm-revija.si/motivacija-na-delovnem-mestu-ter-njen-vpliv-na-zdravje-in-dobro-pocutje-zaposlenih>

Motivacija s strani organizacije/vodstva.

Slaba dobra zelo dobra

1 2 3

Motivacija s strani vodje	1	2	3
Motivacija s strani sodelavcev	1	2	3
Motivacija s plačilom	1	2	3

Zadovoljstvo na delovnem mestu.

Slabo dobro zelo dobro

1 2 3

Zadovoljstvo z delom	1	2	3
Zadovoljstvo z vodjo	1	2	3
Zadovoljstvo s sodelavci	1	2	3
Zadovoljstvo s plačo	1	2	3
Zadovoljstvo z delovnim časom	1	2	3
Zadovoljstvo z pozicijo v organizaciji	1	2	3
Zadovoljstvo s komunikacijo	1	2	3
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	1	2	3
Zadovoljstvo z organizacijo dela	1	2	3
Zadovoljstvo z sistemom dela	1	2	3
Zadovoljstvo z motivacijo v organizaciji	1	2	3