



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU B&B

Mentorica: Ana Peklenik, prof.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Ela Vidmar

Kranj, september 2015

ZAHVALA

Prvo zahvalo namenjam mentorici prof. Ani Peklenik, ki me je s svojim znanjem, sposobnostjo in prijetno osebnostjo več kot navdušila ter bila vedno pripravljena svetovati in pomagati.

Zahvaljujem se tudi mojemu mentorju iz podjetja B&B, Branetu Lotriču, za vse strokovne nasvete, neprecenljive napotke in vodstvo.

Hvala tudi vsem zaposlenim iz podjetja B&B, ki ste me vedno podpirali, mi pomagali in nasmejali, ko je bilo to najbolj potrebno. Vesela sem, da sem del kolektiva. Brez vas bi bilo vse veliko težje.

In tebi Aljaž, hvala za vso potrpežljivost in podporo, ki mi jo nudiš že vsa leta. Si moj prijatelj, ki mi pomaga in verjame vame, tudi takrat, ko stvari lahko stojijo postrani, v levo, desno in ne le naravnost.

Posebna zahvala pa gre moji mami Nataši, saj mi od prvega dne nesebično nudi ljubezen, podporo in navdih, da v življenju zmorem vse. Je moja gonilna sila in tista svetla luč, ko se mi vse ostalo zdi temno. Naj bo to le majhna zahvala za vse, kar si mi nudila do sedaj.

In navsezadnje, hvala mojemu Taiu, prav ti si ta, ki da vsemu temu končni smisel.

IZJAVA

»Študentka Ela Vidmar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne _____

Podpis: _____

*Motivacija je nekaj, po čemer se razlikujejo tisti, ki samo govorijo,
od tistih, ki tudi kaj naredijo, sanjači od uspešnežev.
Mark Victor Hansen in Joe Batten*

POVZETEK

Namen diplomske naloge je raziskati področje motivacije v podjetju B&B. Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah vse bolj pridobivata svoj pomen, saj velja splošno mnenje, da je ravno zadovoljen človek s svojimi sposobnostmi pomemben vir pri doseganju uspešnosti podjetja. V diplomski nalogi smo želeli razkriti, katere so tiste stvari, ki so pomembne pri motiviranju posameznika. Pomemben se nam je zdel podatek, da nam včasih niti zaposleni sami ne znajo ali ne želijo povedati, kaj jih motivira, zato mora biti vodja res vešč svojega dela, da te stvari odkrije. Podatki, ki smo jih pridobili s pomočjo ankete med zaposlenimi, so lahko zelo koristni za doseganje še boljših rezultatov in kažejo pomembnost procesa motivacije. Zato teoretični del naloge na podlagi tuje in domače strokovne literature pojasni motivacijske dejavnike, osnovne definicije motiviranja ter proces usmerjanja aktivnega človeka k želenim rezultatom. Velikokrat se ne zavedamo, da je motivacija nujno potrebna, če želimo biti sposobni za življenje, saj je v nasprotnem primeru težko najti življenjski smisel in njegov namen.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija
- vrednote
- medsebojni odnosi
- motivacijski dejavniki
- zaposleni
- zadovoljstvo zaposlenih

The difference between the ones that just talk and the ones that also do, between the dreamers and the successful people, is in motivation.

Mark Victor Hansen and Joe Batten

ABSTRACT

The purpose of the thesis is to research the motivation in the company B&B. Motivation and satisfaction of employees in organisations are increasingly gaining its meaning since it is believed that a satisfied person with his abilities is an important resource in achieving the success of the company. In the thesis, we wanted to present which are the things important when motivating an individual. One data was found important: sometimes even employees themselves do not know or do not wish to share what motivates them; therefore, the manager has to be truly skilful in his work in order to detect these things. The data obtained through the survey among the employees can be very beneficial in achieving better results and they show the importance of the process of motivation. Therefore, on the basis of foreign and domestic professional literature in the theoretical part motivational factors are explained as well as basic definitions of motivation and the process of guiding an active person to the goals he desires. Many times we are unaware that the motivation is vital if we want to be capable of living because otherwise it is difficult to find the meaning of life and life's purpose.

KEYWORDS

- motivation
- values
- mutual relations
- motivational factors
- employees
- satisfaction of employees

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2	CILJI NALOGE.....	3
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	3
1.4	METODE DELA.....	4
2	PREDSTAVITEV IN VLOGA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU.....	5
2.1	MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	6
2.1.1	Najstarejša teorija.....	6
2.1.2	McGregorjeva teorija x in teorija y.....	7
2.1.3	Motivacijska teorija Maslowa.....	7
2.1.4	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	8
2.1.5	Frommova motivacijska teorija.....	9
3	KAKO MOTIVIRATI ZA DELO.....	10
3.1	KAKO UNIČITI MOTIVACIJO.....	14
4	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	15
5	RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH V PODJETJU B&B.....	18
5.1	RAZISKOVALNI DEL Z ANALIZO ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	18
5.2	ANALIZA ANKETE.....	19
5.2.1	Vprašanje o opravljanju dela v podjetju.....	19
5.2.2	Vprašanje o tem, kaj zaposlenim predstavlja delo v podjetju.....	20
5.2.3	Vprašanje o ciljih zaposlenih.....	21
5.2.4	Vprašanje o ovirah.....	22
5.2.5	Vprašanje o odnosu do dela.....	23
5.2.6	Vprašanje o strahovih ob morebitni izgubi zaposlitve.....	24
5.2.7	Odziv na zahtevno in neželeno nalogo.....	26
5.2.8	Odgovori na vprašanje o najučinkovitejšem načinu motiviranja v podjetju.....	27
5.2.9	Vprašanje o dejavnikih, ki vplivajo na zmanjševanje motivacije v podjetju.....	29
5.2.10	Odgovori na vprašanje, kateri dejavnik bi pri zaposlenih prevladoval kot razlog za menjavo zaposlitve.....	30
5.2.11	Vprašanje o morebitni menjavi zaposlitve.....	31
5.2.12	Odgovori na vprašanje, ali delo vpliva na počutje.....	32
5.2.13	Odgovor na vprašanje, kako pogosto se v prostem času pogovarjajo o službi.....	33
5.2.14	Odgovori na vprašanje: »Ali ste zadovoljni s seboj?«.....	34
5.3	UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA POVEČANJE MOTIVACIJE.....	35
5.3.1	Analiza odgovorov o opravljanju dela v podjetju.....	37

5.3.2	Analiza odgovorov o pomenu dela za zaposlene.....	38
5.3.3	Analiza odgovorov o ciljih za prihodnost.....	38
5.3.4	Analiza odgovorov o ovirah pri doseganju ciljev	39
5.3.5	Analiza odgovorov o odnosu do dela zaposlenih.....	39
5.3.6	Analiza odgovorov o strahovih, s katerimi bi se zaposleni soočili ob izgubi zaposlitve.....	40
5.3.7	Analiza odgovorov o neželenih nalogah	40
5.3.8	Analiza odgovorov o najučinkovitejšem načinu motiviranja v podjetju	41
5.3.9	Analiza odgovorov o zmanjševanju motivacije v podjetju	42
5.3.10	Analiza odgovorov o razlogu za menjavo zaposlitve	43
5.3.11	Analiza odgovorov o menjavi zaposlitve	43
5.3.12	Analiza odgovorov o tem, ali delo vpliva na počutje zaposlenih	44
5.3.13	Analiza odgovorov o tem, kako pogosto se v prostem času zaposleni pogovarjajo o svojem delu	44
5.3.14	Analiza odgovorov o tem, ali so zaposleni zadovoljni sami s seboj	44
5.4	MNENJE DIREKTORJA.....	45
6	ZAKLJUČEK	46
	LITERATURA IN VIRI	48
	PRILOGA.....	49

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Ali z veseljem opravljate svoje delo v podjetju?	19
Graf 2: Kaj vam predstavlja delo?	20
Graf 3: Kakšni so vaši cilji za prihodnost?	21
Graf 4: Kaj vas ovira pri doseganju ciljev?	22
Graf 5: Kakšen je vaš odnos do dela?	23
Graf 6: S katerimi od naštetih strahov bi se soočili ob izgubi zaposlitve?	24
Graf 7: Na delovnem mestu vam dodelijo nalogo, ki je ne želi opraviti nihče drug. Na kaj boste najprej pomislili?	26
Graf 8: Kakšen je za vas najučinkovitejši način motiviranja v podjetju?	27
Graf 9: Kateri dejavniki po vašem mnenju vplivajo na zmanjševanje motivacije v podjetju?	29
Graf 10: Kateri dejavnik bi pri vas prevladoval kot razlog za menjavo zaposlitve? ..	30
Graf 11: Ali kdaj razmišljate o menjavi zaposlitve?	31
Graf 12: Ali delo vpliva na vaše počutje?	32
Graf 13: Kako pogosto se v prostem času pogovarjate o službi?	33
Graf 14: Ali ste zadovoljni s seboj?	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacija	2
Slika 2: Motivacija zaposlenih	4
Slika 3: Vloga motivacije zaposlenih na delovnem mestu	5
Slika 4: Ponazoritev motivacijskih teorij x, y in z	7
Slika 5: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa	8
Slika 6: Herzbergova motivacijska teorija	9
Slika 7: Frommova motivacijska teorija	10
Slika 8: Vloga motivacije zaposlenih na delovnem mestu	10
Slika 9: Dva kamnoseka	13
Slika 10: Sistem nagrajevanja	16
Slika 11: Nagrajevanje zaposlenih	17
Slika 12: Družbena odgovornost	18

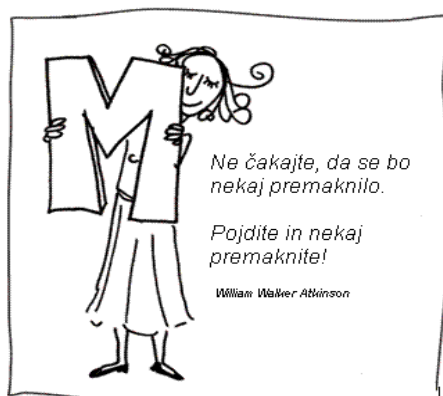
1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Danes ni več dvomov o tem, ali naj zaposlene motiviramo ali ne. Motiviranje je nujno in brez tega ni uspešnega vodenja. Brez uspešnega vodenja in uspešnih zaposlenih ni uspešnega podjetja. Možnost, da svojih zaposlenih ne bi motivirali, danes sploh ne obstaja več, saj si tega ne moremo in ne smemo privoščiti. Tudi če nimamo denarnih sredstev za motiviranje zaposlenih, imamo še vedno na voljo veliko učinkovitih načinov motiviranja, za katere potrebujemo zgolj znanje, voljo in čas (Mihalič, 2011, str. 4). Prvi najpogostejši vzrok za nemotiviranost zaposlenih je ta, da vodja ne ve, da je on tisti, ki mora motivirati svoje sodelavce in problem motiviranja enostavno preloži na zaposlene. Lastna motivacija namreč sama po sebi ne izhaja od znotraj, temveč jo je treba spodbuditi od zunaj, da bi se šele nato lahko razvijala znotraj posameznika. Motivacija je namreč nekaj, kar je treba spodbuditi, nato pa razvijati. Ni dovolj, da motivacijo spodbudimo zgolj enkrat in z enim samim pristopom, temveč jo je treba stalno spodbujati na različne načine in tudi redno razvijati (Mihalič, 2011, str. 5–6). Poznavanje pravih načinov motiviranja zaposlenih je danes postalo še pomembnejše, saj je ljudi težje motivirati kot kdaj koli doslej. Včasih, ko je bilo delo višje na lestvici vrednot, kot pa je danes, so bili ljudje motivirani že s tem, da so dobili nalogo ali delo, ki ga je bilo treba opraviti. Danes ni več tako, saj so vrednote bistveno drugačne (Mihalič, 2001, str. 9). O motiviranju in zadovoljstvu zaposlenih je bilo že veliko napisanega. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi in njegovim delom. Motivacijo bi lahko poimenovali tudi kot energijo, ki nas usmerja do neke izpolnitve cilja. Kljub temu pa vprašanju, zakaj delamo, kaj je pravzaprav tisto, kar nas pripravi do tega, da prenašamo psihične in fizične napore, še vedno pogosto sledi odgovor: denar. Vendar ni tako, raziskave so namreč pokazale, da zaposlitev ne temelji le na služenju denarja, temveč v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem. Poleg tega je okolje, v katerem danes delujejo organizacije, bistveno drugačno od tistega pred leti. Nagrajevanje in motivacija zaposlenih je izjemnega pomena, če želimo, da so dodeljene naloge odlično opravljene in da v podjetju vlada dobro razpoloženje. Drugi menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavljajo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je takšnih, ki se uveljavljajo in zato dobivajo tudi posebna priznanja okolice, mnogo manj kot tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj. Številna proučevanja na področju delovne motivacije so pripeljala strokovnjake do naslednjega zelo pomembnega sklepa: niti ene same človekove dejavnosti, pa tudi ne dela, nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so ti zelo zapleteni, poznani in nepoznani (Lipičnik, Možina, 1993, str. 40). Zato pravega odgovora na vprašanje, zakaj človek dela, ni.

Motiviranje je zahtevna naloga, ki pa je nujno potrebna, če želimo biti sposobni za življenje. Če se ne navadimo motivirati sebe in drugih, je težko najti življenjski smisel in namen. Da bi se lažje znašli v množici vprašanj, ki zadevajo motivacijo, je najbolje, da se za začetek omejimo le na glavni dve:

- a. Kaj delam, pa vem, da ne bi smel?
- b. Česa ne delam, pa vem, da bi bilo potrebno?



Slika 1: Motivacija

(Vir: <http://www.trainart.ro/blogen/2011/06/the-3-biggest-myths-on-motivation/>)

Pri proučevanju prvega problema se bomo ukvarjali predvsem z vzrokom, pri proučevanju drugega problema pa z namenom oziroma ciljem vedenja.

Motivacija je sestavljena iz potrebe, dejavnosti in cilja. Če se vprašamo, od kod motivacija oziroma kje so vzroki motiviranega vedenja, je pravilen odgovor prav gotovo potreba. Potreba je neuravnoteženo stanje, ki se pojavi ob nezadovoljstvu organizma. Dejavnost je vedenje, ki organizem navadno vodi do ustreznega predmeta, osebe, dogodka oziroma cilja. S svojo dejavnostjo npr. oseba uresniči svoj cilj. Res pa je tudi, da ne vodi vsaka dejavnost k nekemu jasnemu cilju. V tem primeru pravimo, da posameznikovo vedenje usmerja nezavedna motivacija. Ni treba posebej poudarjati, da je cilj sestavni element sleherne motivacije. Vsako naše vedenje ima svoj cilj. Le zavedamo se ga enkrat bolje, drugič slabše. S ciljem želimo zadovoljiti potrebo, cilj pa je lahko pozitiven ali negativen. Pozitiven motivacijski cilj nas privlači in svoje vedenje usmerjamo k doseganju tega cilja. Če je naš pozitiven motivacijski cilj zaslužek, bomo seveda delali tako, da bomo dosegli čim večjo materialno korist. Lahko pa je cilj tudi negativen in nas torej odbija. V tem primeru svoje vedenje usmerjamo stran od tega cilja.

Zato je zelo pomemben dejavnik v podjetju motivacija izvajalca, da bo znal in tudi hotel storitev opraviti čim bolj kakovostno in seveda v zadovoljstvo uporabnika. To je pomemben razlog za vzdrževanje zadovoljstva in zagotavljanje motiviranosti.

1.2 CILJI NALOGE

Cilj diplomske naloge je opraviti raziskavo dejanske motiviranosti zaposlenih v podjetju B&B. Ugotoviti želimo stanje zaposlenih za opravljanje svojega dela in odgovoriti na vprašanja, ali so za delo ustrezno motivirani s strani nadrejenih, kakšni so odnosi med njimi in kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki jih najbolj motivirajo. Pri tem nismo želeli pozabiti na to, da se različni ljudje različno odzivajo na različne spodbude in slog motivacije. Ključno vprašanje je še vedno, zakaj so nekateri zaposleni motivirani, drugi pa ne. Zato bomo v ožjem smislu procesa motivacije zaposlenih v zasebnem sektorju primerjali uresničitve cilja med potrebami in končnim ciljem.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

V letošnjem letu je podjetje B&B, d.o.o., praznovalo 25 let svojega uspešnega delovanja. S svojim strokovnim delom in uspehi že vsa ta leta utrjujemo položaj sodobnega izobraževalnega središča, ki bo zagotavljalo uporabna strokovna znanja. To dosegamo samostojno, s krepitvijo dolgoročnih medsebojnih odnosov med zaposlenimi in kandidati oziroma študenti. Znanja, pridobljena v Šoli vožnje B&B, predstavljajo odločilni korak k varni vožnji in omogočajo samostojnost, svobodo in lagodnost v zasebnem in poslovnem življenju. V sodelovanju z delodajalci razvijamo nove izobraževalne programe in tako zagotavljamo ustrezno usposobljen kader, ki bo sledil novostim in spremembam na trgu. Pri tem upoštevamo evropske in svetovne smernice v izobraževanju in ustvarjamo prepoznavno blagovno znamko (www.bb.si).

Naše poslanstvo je ustvarjati pozitivno naravnano ozračje, v katerem naši udeleženci uspešno razvijajo svoja znanja, sposobnosti in samopodobo. Izobraževanje promoviramo kot pot k osebni rasti in napredovanju. S timskim delom, primerno komunikacijo in s pristnim sodelovanjem v kolektivu šole prenašamo dobre poslovne običaje in poslovno kulturo na udeležence. Naše vrednote so: odgovornost, spoštovanje, dostopnost, prilagodljivost, strokovnost, znanje in napredek (www.bb.si).

1.4 METODE DELA

V diplomski nalogi bomo preučili motiviranost človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Naloga temelji na deskriptivnem pristopu, v raziskovalnem delu bodo uporabljene naslednje metode:

- metoda povzemanja opazovanj, spoznanj, stališč in pojavov z uporabo ustreznega citiranja.
- osnova za raziskavo bodo podatki, pridobljeni z anketiranjem, in podatki, pridobljeni iz izkušenj pri delu v podjetju B&B.
- metoda klasifikacije, s katero bomo definirali določene pojme.

Z večjo motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih lahko v podjetju B&B posredno ali neposredno vplivamo na boljše poslovanje, lažje bomo dosegali načrtovane cilje in s tem tudi povezane dolgoročne učinke uspešnega poslovanja.

Za uspešno motiviranje zaposlenih je pomembno dobro poznavanje poslovanja podjetja, zato bomo z raziskavo sistematično in ciljno zbrali, obdelali in analizirali podatke o tem, kakšna so pričakovanja vodilnih v podjetju in kakšna so pričakovanja zaposlenih, kako se rešujejo poslovni problemi zaposlenih, o postavljanju jasnih ciljev in nalog ter nagrajevanju za dobro opravljeno delo. Eno najbolj razburljivih odkritij na področju raziskav o možganskem delovanju in človeški motivaciji je pokazalo, da je izkušnja, ki si jo predstavljamo ali zamišljamo, skoraj enaka kot prava stvar (Ross, Carlson, 2005, str. 82).



Slika 2: Motivacija zaposlenih
(Vir: <http://www.hojla.com/about.php>)

2 PREDSTAVITEV IN VLOGA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Že več kot desetletje se tako v zasebnem kot v poslovnem svetu srečujemo s spremembami, ki jim vedno težje sledimo. Predstave o tem, kaj pomeni motivirati zaposlene, so pri ljudeh dokaj različne. Nekateri bi radi storili nekaj, da bi bili zaposleni zadovoljni, drugi, da bi jih delavci ubogali, tretji bi si radi zagotovili avtoriteto, četrti bi radi od zaposlenih dobili kaj, kar potrebujejo, itd. Situacij, ki bi jih radi z motiviranjem dosegli, je torej veliko, zelo so različne, in se razlikujejo od »motivatorja« do »motivatorja«. Ne glede na to pa imajo te namere navadno nekaj skupnega: pripraviti zaposlene do tega, da bodo storili tisto, kar si je »motivator« zamislil.

Mnogi ljudje so prepričani, da je za njihovo motivacijo odgovoren kdo drug. Kdo drug naj bi jih pripravil do dejavnosti, kdo drug naj bi jih spodbujal k delu. Vedno več pa je zaposlenih, ki bi radi motivirali druge. Zase jih ne skrbi, ker menijo, da so vedno dovolj motivirani. Prav tako menijo, da so motivirani v pravo smer. To so predvsem ljudje z dovolj veliko samozavestjo ali s težnjo, da bi si podredili dejavnost drugih ljudi (Lipičnik, Možina, 1993, str. 45–46).

S preučevanjem vedenja zaposlenih v podjetju se je treba ukvarjati predvsem zato, da bi ugotovitve uporabili pri povečevanju delovne učinkovitosti. Zanima nas, kaj zaposleni delajo v podjetju in kako to vedenje vpliva na uspešnost podjetja (Lipičnik, 1998, str. 22–23).



*Slika 3: Vloga motivacije zaposlenih na delovnem mestu
(Vir: <http://www.charlesstone.com/blog>)*

*Zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo kupcev
tvorita pot do uspešnosti.*

Cilj vsakega podjetja, ki išče kandidate za zaposlitev, je gotovo dobiti najboljše. Veliko zaposlenih je zelo delovnih, vendar ne morejo skoraj nikoli ničesar pokazati.

Vsem in vsakomur poskušajo ustreči, kar je seveda lepo in prav, vendar bi se pri tem kazalo zamisliti, če je res vse to potrebno opraviti naenkrat. Zato je zelo pomemben vidik vsakega podjetja pravilno organiziranje dela, racionalna razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa, energije, vse to vodi k večji uspešnosti pri delu (Lipičnik, Možina, 1993, str. 100–101). Spreminjanje ciljev je neposredno povezano s stanjem na trgu. Če je to stabilno, se cilji v podjetju praviloma vsebinsko ne spreminjajo, ker na trgu ni velike konkurence, podjetja hitro najdejo trg za svoje izdelke in storitve. Ko pa se na trgu pojavi večja konkurenčnost glede na izbor izdelkov in storitev, se mora podjetje tej spremembi prilagoditi s spreminjanjem izdelkov in storitev. Tako postanejo cilji podjetja spremenljivi tudi po svoji vsebini. Ko pa na trgu prevladuje huda konkurenca tako glede števila kot glede vrste izdelkov in storitev, ki se spreminjajo praktično vsak dan, morajo cilji podjetja postati nepredvidljivo spremenljivi. To pomeni, da se spreminjajo tako hitro, da bi jih lahko označili celo za začasne (Lipičnik, 1998, str. 35). Zato ravnanje z zaposlenimi pri delu postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja. Uspešnost podjetja se meri tudi po sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmogljive delovne sile. Takšni zaposleni so in bodo postali odločilni dejavnik pri razvoju uspešnega podjetja.

Zato je pomembno, da podjetje pravočasno predvidi prihodnje potrebe po ustreznih zaposlenih, njihov osebni in skupni razvoj (Lipičnik, 1998, str. 41–42).

2.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE

V strokovni literaturi lahko najdemo številne teorije, ki poskušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela oziroma od katerih dejavnikov je njegovo delo odvisno (Lipičnik, Možina, 1993, str. 41).

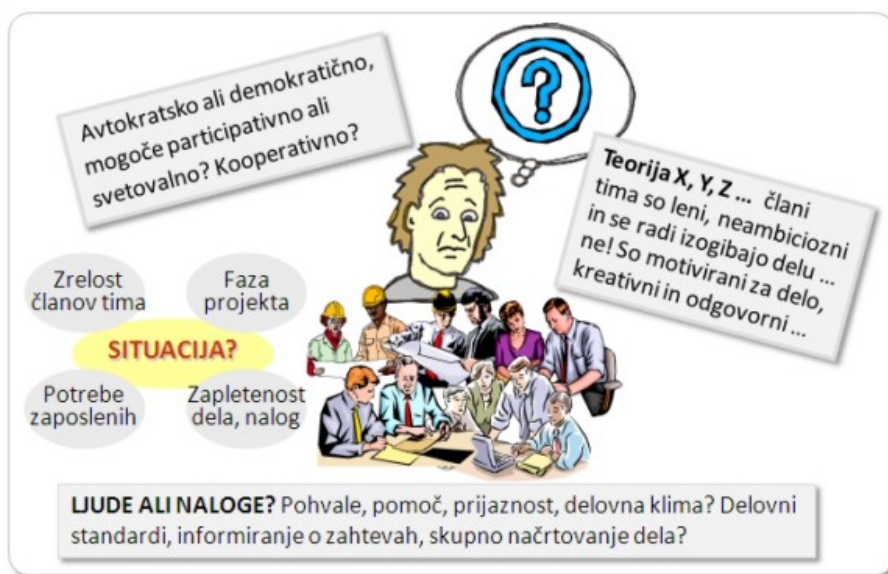
2.1.1 Najstarejša teorija

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

2.1.2 McGregorjeva teorija x in teorija y

Douglas McGregor je najprej trdil, da so ljudje po naravi leni in je od njih mogoče dobiti kakšno delo samo, če jih k temu kakorkoli prisilimo. To prepričanost označujemo s teorijo x. Vsi pa, ki se po njej ravnajo za motiviranje, uporabljajo različna prisilna sredstva. Teorija je bila deležna mnogih ugovorov. Nasprotno od teorije x pa teorija y predpostavlja, da so vsi ljudje načelno pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Pri tem jih je treba le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki verjamejo v teorijo y, s svojimi delavci ravnajo včasih skoraj preveč blago.

Kot popolno nasprotje McGregorjevi teoriji x in teoriji y se je predvsem na Japonskem uveljavila teorija z, ki predpostavlja, da bodo ljudje postali delovni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote. Zato so to ljudje, ki so pri svojem delu vestni, marljivi ter vedno poskušajo svoje delo opraviti čim bolj ustvarjalno (Lipičnik, Možina, 1993, str. 42).



Slika 4: Ponazoritev motivacijskih teorij x, y in z

(Vir: <http://projektni-management.si/2011/06/02/razlicni-stili-vodenja/>)

2.1.3 Motivacijska teorija Maslowa

Maslow je menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive, ker mu omogočajo preživetje. Nekateri te motive imenujejo tudi fiziološke potrebe. Nato nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, sledi potreba po ugledu oziroma samospoštovanju, kot

zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo želja po samopotrjevanju. Kadar je človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, pa se njegova aktivnost spet začne na dnu, če je ogrožena njegova ohranitev. S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je to pomembno, da bodo delavcem pri tem pomagali (Lipičnik, 1998, str. 164).

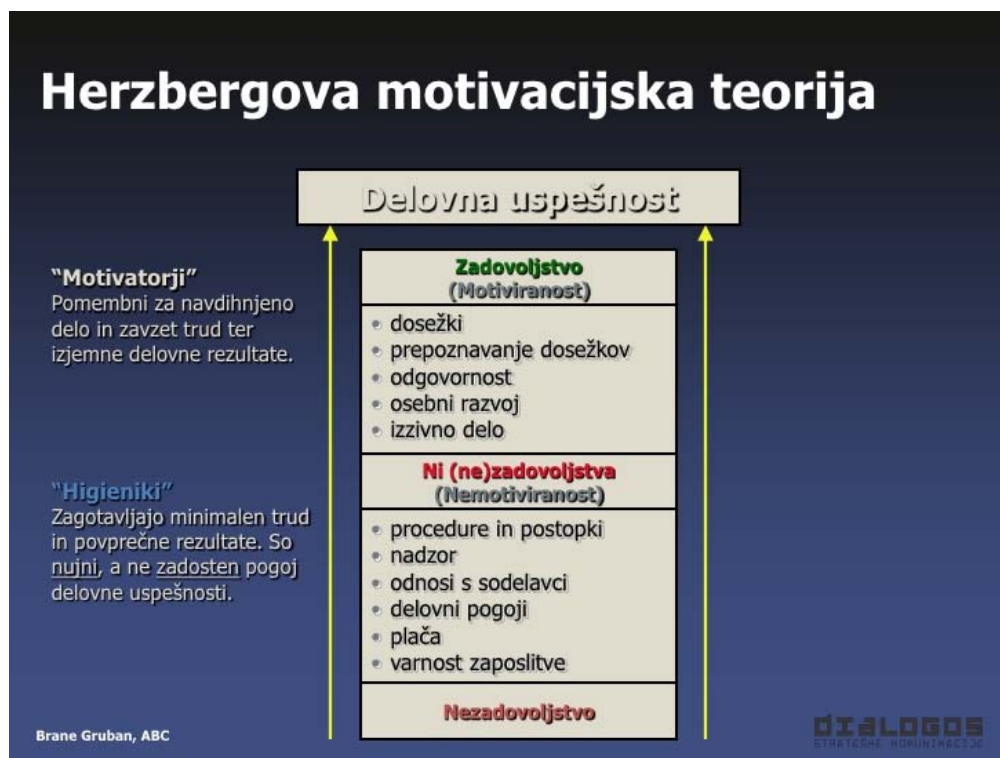


Slika 5: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa

(Vir: <https://projektistare.files.wordpress.com/2011/06/b62-motivacijske-teorije.jpg>)

2.1.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

V povsem uporabniškem smislu bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. To se je pokazalo v študiji, ki je raziskovala, kaj ljudi najbolj motivira, in sicer, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. Herzbergova teorija se zato imenuje tudi dvofaktorska. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je s preučevanjem ugotovil še zanimivost, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor (Lipičnik, 1998, str. 168).



Slika 6: Herzbergova motivacijska teorija

(Vir: http://www.slideshare.net/Zdruzenje_Manager/brane-gruban-motivacija-30-zakaj-palica-in-korenek-ne-uinkujeta)

2.1.5 Frommova motivacijska teorija

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

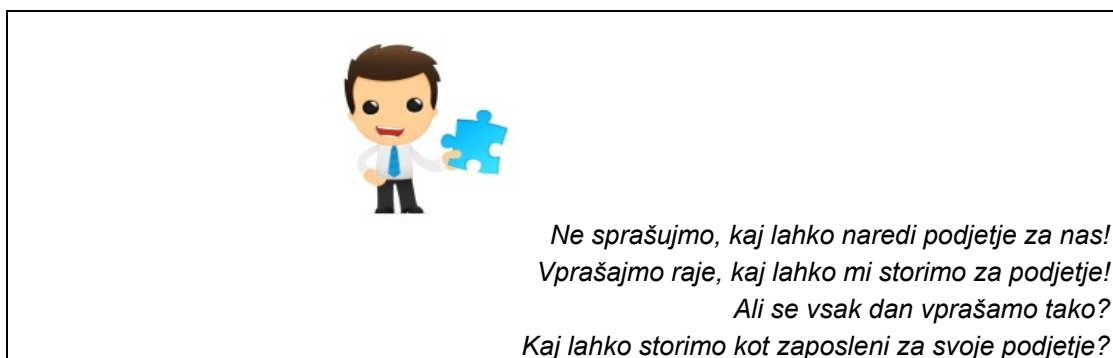


Slika 7: Frommova motivacijska teorija

(Vir: https://sl.wikipedia.org/wiki/Teorija_pri%C4%8Dakovanja)

3 KAKO MOTIVIRATI ZA DELO

Motivacija vseh ostalih se začne pri sebi. Kako naj motiviramo nekoga, če nismo pripravljeni motivirati niti sebe, ali še huje, če niti ne vemo, kako? Velikokrat so direktorji mnenja, da njihovi zaposleni »ne znajo dovolj dobro delati«. Do sedaj se je še skoraj vedno pokazalo, da je bila glavna težava v motivaciji, ne pa v neznanju (Grubiša, 2001, str. 180). Raziskave kažejo, da želijo zaposleni podzavestno slediti direktorju. Morda se kdaj pa kdaj še sami ne zavedamo, ampak ljudje podzavestno sledimo tistemu, ki mu želimo ugajati (Grubiša, 2001, str. 47). V zasebnem življenju so to osebe, ki so nam blizu, ali hišni ljubljenci, v podjetju pa je to navadno nadrejeni. Motivacija se začne pri odnosu do človeka, nadaljuje pa s pravilnim pristopom do njega in z razdelitvijo pravih nalog oz. pravilnim opisom delovnega mesta (Grubiša, 2001, str. 50). Kaj lahko naredi vsak posameznik zase, da bo opravljal »prave« naloge in da jih bo opravljal v skladu s svojimi najvišjimi cilji in hkrati cilji podjetja? Vedno se omenja le, da leži ključ motivacije v nadrejenih, vendar ljudje sami znamo zelo dobro poskrbeti zase – »če smo motivirani, da se motiviramo« (Grubiša, 2001, str. 36).



Slika 8: Vloga motivacije zaposlenih na delovnem mestu

(Vir: <http://www.123rf.com/clipart-vector/co-workers.html>)

Večina vodstvenega kadra meni, da so uspešni tisti delavci, ki so delovni, strokovni, samoiniciativni in lahko »sami poiščejo delo«. Motivacija se običajno začne prvi dan in s prvim stikom in je v veliki meri odvisna od našega pogleda na situacijo (Grubiša, 2001, str. 42). Navadno imajo ljudje občutek, da premalo zaslužijo in da delajo preveč. Veliko podjetij namreč dela tako, da sistema sploh nimajo, zato se mora »vsak znajti sam«. In res se vsak trudi po svoje, kar je včasih uspešno, včasih pa ne, zato gre veliko več časa, živcev in energije, da se zadeva sploh odvija. Vse prevečkrat podjetja naredijo napako in postavijo novega zaposlenega pred dejstvo, da je treba narediti nekaj, česar ni naredil še nihče pred njim. Pričakujejo, da se bo spomnil nekaj novega, uvedel v poslovanje ter motiviral še vse ostale, da bodo omenjeno sprejeli in izvajali. To so podjetja, ki iščejo samoiniciativne ljudi, kar je velikokrat maska za to, da jim nekdo drug pove, kako naj delajo, da bo uspeh večji (Grubiša, 2001, str. 79). Osnova motivacije je vedno odlično delovanje vsaj enega uspešnega posameznika ali skupine in prenos znanja na ostale. Če želimo motivirati nekoga, da bo opravil delo, kot je treba, mu pokažimo uspešen in podrobno razdelan sistem, ki mu bo omogočil, da bo pri delu zelo uspešen in da bodo stranke zadovoljne. Ko en človek v podjetju to obvlada, sistem prenesemo na druge. In ko zaposlimo novega, ga le naučimo sistema. Vemo, kaj mu je potrebno pokazati in povedati, vemo, s kakšnimi težavami se bo srečeval ter kako jih bo reševal, vemo tudi, kdo mu bo priskočil na pomoč oz. kdo zadevo obvlada in kdo mu bo dal veliko energije ter spodbude z lastnimi uspehi, ki bodo temeljili na enakem delu. Tako bodo zaposleni pogledali najbolj uspešne, videli bodo sistem, po katerem delujejo, prepričali se bodo, da je uspeh realno dosegljiv in bodo rekli: »To zmorem tudi jaz.« To je motivacija. V nasprotnem primeru bodo pogledali najuspešnejše in rekli: »Kako zelo so ustvarjalni! Koliko znanja imajo! In koliko trdega dela, odrekanja, trpljenja in izkušenj potrebujejo, da lahko tako improvizirajo zadeve, ki jih peljejo do rezultatov, vsakič se spomnijo česa novega. Ne vem, če bom kdaj tako daleč, da jim bom dorasel ...«. In motivacija bo padla, saj je zdaj v glavah ljudi uspeh povezan z zelo zapletenim in dolgotrajnim procesom, za katerega pa nihče niti ne zagotavlja, da ga bo človek sploh kdaj osvojil (Grubiša, 2001, str. 81).

Vrhunsko opravljeno delo ne pomeni, da vmes ni prišlo do napak ali zastojev, pomeni, da so imeli zaposleni pred očmi cilj in motivacijo ter so naredili vse potrebno, da je bilo dogovorjeno uresničeno, kar vključuje tudi napake in njihovo odpravljanje (Grubiša, 2001, str. 116). Če bomo zaposlene opozarjali, naj ne delajo napak, bodo opravili natanko tisto, kar se od njih zahteva. Ne bodo naredili napake – ne glede na končni rezultat. In nimamo jim česa očitati, ker res niso naredili napake, žal pa se tudi potrudili niso. Vendar, zakaj bi se, če tega nihče ne opazi, ne odobrava in ne nagraduje? Zakaj bi se torej trudil delati bolje, če je končni odziv na njegovo delo v obeh primerih, ko dela dobro ali slabo, enak? Takih ljudi ne potrebujemo, čeprav ne delajo napak. Potrebujemo ljudi, ki so boljši od tistih, ki samo vzdržujejo proizvodni proces, da se odvija (Grubiša, 2001, str. 118).

Največja težava je, da natanko nihče ne ve, kakšna naj bi bila idealna prodaja in poslovanje podjetja, ampak vsi čakajo, da se bo kdo spomnil in jim pokazal, zgodi se tudi, da nekdo ve, pa tega ne nauči ostalih (Grubiša, 2001, str. 124). Posledično sledi, da se zaposleni, ki ne najdejo podpore pri vodilnih, začnejo povezovati med seboj in tako nastane razkol med vodstvom in zaposlenimi. Čeprav imajo morda vodilni občutek, da so naredili za podrejene vse, kar se je dalo, bo do razkola verjetno še vedno prihajalo, dokler ne bodo dajali zgleda z dejanji, predvsem na tistih področjih, na katerih od zaposlenih zahtevajo in pričakujejo, da jih bodo odlično opravili. To pa je v prvi vrsti poslovanje podjetja. Zaposleni morajo v nadrejenih najti predvsem zgled in oporo za svoje delo. Drugače bodo povezovali obiske pri vodji (z namenom, da bo rešil njihovo težavo) le z nerganjem, slabo voljo in predvsem s prepričanjem, da jim nadrejeni ni sposoben pomagati. Tako izgubijo motivacijo, da bi vodjo še obiskovali, in se raje posvetujejo s sodelavci. Vodstvo pa je razočarano, ker se zaposleni pri reševanju težav ne obrnejo nanj (Grubiša, 2001, str. 127).

Velikokrat se v podjetju srečujemo tudi z zaposlenimi, ki ne opravljajo zadev tako, kot se od njih pričakuje. Zgodi se, da ti zaposleni niso samoiniciativni, ne čutijo pripadnosti podjetju. Ljudje si namreč v glavo vstavimo program, po katerem bomo delovali. Bistvena stvar tega programa je limit oziroma skrajna zgornja meja. Če gremo nekam, kjer nam ni udobno, pa nas opozorijo, da bo zadeva trajala pol ure, postanemo nestrpni. Če pa bi nam rekli, da bo zadeva trajala celo dvajset ur, bi se vnaprej programirali, da bomo pač toliko časa sedeli na mestu in ne bi bilo težav. Zelo podobno se zaposleni obnašamo, ko gre za naše naloge. V mislih imamo, kaj je največ, kar bo potrebno narediti, in če zadeva pride do roba ali celo čez, postanemo nejevoljni. Težava ni v človeku, temveč v razlagi nalog. Če bomo zaposlenemu naročili, da mora očistiti tla v vseh prostorih ter odnesti smeti, se bo s to mislijo lotil dela. Ker bo poznal cilj, to pomeni, da ko bo v zadnji pisarni pomil tla, bo prost in ko bo delo enkrat opravljeno, bo izčrpan. Če pa bi vedel, da se takrat delo ne konča, bi šele takrat lahko postal kreativen in bi se obnašal drugače (Grubiša, 2001, str. 149).

Včasih je veljalo, da je potrebno poznati želje zaposlenih, da jih lahko motiviraš. To je res, ampak veliko bolj uspešno in zabavno bo, če so te želje enake vodstvenim. Tako bomo vsi delovali v skupno dobro in nihče ne bo imel občutka, da se zelo trudi, ker bo delal iz lastnega veselja. Torej je potrebno uskladiti cilje ljudi, ki naj bi jih motivirali, s svojimi cilji oziroma cilji podjetja, potem pa delovati tako, da bomo cilje čim prej uresničili (Grubiša, 2001, str. 150). Če pa imamo občutek, da dajemo več, kot prejemo, bo partnerstvo neuspešno in se ne bomo počutili dobro. Povedano drugače, ljudje velikokrat gledamo na drugo osebo tako, da v njej vidimo pomoč zase ali za doseganje skupnega cilja. Za uspeh dveh ljudi je potrebno res dokaj malo: energija spoštovanja, zaupanje, da je možno zadevo rešiti, skupen cilj, ki oba veseli in ga želita doseči oziroma potrebno je odkriti skupne interese, ne pa se vtikati v stvari, v katerih se razlikujemo od drugih. Velikokrat lahko rešimo

nesoglasje tako, da enostavno preusmerimo svojo pozornost s sogovornika na skupni cilj (Grubiša, 2001, str. 152).



Slika 9: Dva kamnoseka

(Vir: http://www.clipartguide.com/_pages/0511-0903-2623-1939.html)

Morda imajo nekateri občutek, da je služba nekoristen del dneva. Službo vidijo kot nekaj, ki nam jemlje čas, ki bi ga sicer lahko porabili za lepe stvari. Zato je potrebno gledati na delovni čas kot na priložnost za uresničevanje lastnih ciljev. Če vemo, da je naš osnovni cilj naučiti se upravljati z lastno energijo oz. lastno močjo, torej stremeti za tem, da vsak trenutek izberemo samo tisto, kar želimo in da imamo ves nadzor nad seboj, je ravno delovno mesto tisto, kjer se srečujemo z velikim izzivom, ko se je potrebno znati postaviti zase in si omogočiti pogoje, v katerih bomo uživali. Velikokrat vidimo zadevo v povsem drugi luči, če jo pogledamo z drugega zornega kota. Tako bi lahko rekli, da bo od sedaj naprej naš cilj v službi naučiti se obvladovati svojo energijo, to pomeni, da bomo čim manjkrat izbrali jezo, ogorčenje, nevoščljivost, nemoč itd. V vsakem dogodku je treba videti priložnost, da se naučimo obvladovati lastno energijo na način, da ne bomo zdrsnili v negativno stanje. Če nas bo nekaj razjezilo, lahko to vzamemo kot novo priložnost za učenje, na kakšen način bomo uspeli zadevo obvladati. Tako bomo imeli res občutek, da je služba delavnica oz. neke vrste šola, ki je za nas brezplačna oz. še lepše, celo plačani smo za to. Poleg tega pa imamo vsak dan osem ur lekcij, ki so bistvenega pomena za naše bolj radostno življenje (Grubiša, 2001, str. 210). Vsekakor se bomo ob takem razmišljanju počutili povsem drugače. Vsa dela, ki nam jih narekujejo drugi, pa jih ne moremo povezati z lastnim napredkom oz. doseganjem osebnih ciljev, bomo prepoznali kot trpljenje, izgubo časa in podobno. Predvsem ista dela, ki jih bomo lahko zaznali kot pomoč do uresničevanja lastnih ciljev in želja, pa bomo dojemali kot darila in pomoč.

Pomislimo na znanca ali prijatelja, ki je zelo uspešen in je pojem uspeha na vseh področjih, ima vse, kar želi. Velika verjetnost je, da se bomo počutili dobro. Tu govorimo o pozitivnih primerih, ko ni posredi nikakršnega negativnega čustva. Če pa pomislimo na nekoga, ki je v težavah, pa se utegne zgoditi, da bomo čez nekaj časa

tudi sami začeli razmišljati o svojih težavah. V resnici smo le potegnili njegove skrbi nase, ko smo pomislili nanj. Čeprav se sliši skoraj neverjetno, je to resnica. Če smo mi tisti, ki smo energijsko močnejši, bomo vplivali na druge. Če so oni, bodo vplivali na nas. Ta energija se namreč pretaka med ljudmi z višjega na nižji nivo kot vse ostalo. Energijo je zelo težko meriti, ker ni oprijemljiva. Toda po občutku že vemo, kdo ima na nas močan in kdo šibkejši vpliv. Mi sami namreč odločamo, koliko bomo dopustili drugim, da vplivajo na nas. Nihče nam ne more narediti ničesar, če mi tega ne želimo. Seveda ne govorimo le o zavestnem nivoju, ampak tudi o podzavestnem, ki ga največkrat ne vidimo (Grubiša, 2001, str. 320). Takrat ne dajmo odgovorov takoj, ko nas prosijo zanje, ampak si vzemimo čas, da jih v sebi pretehtamo. To bo največkrat takrat, ko bomo sami. Takrat ne bomo pod vplivom drugih energij in pod pritiskom. Največji zmagovalci bomo takrat, ko bomo ohranjali svojo energijo na visokem nivoju in jo dajali le tja, kamor si res želimo. Predvsem pa se je treba zavedati, da je naša energija naše največje bogastvo (Grubiša, 2001, str. 327).

3.1 KAKO UNIČITI MOTIVACIJO

Veliko literature je na temo, kako motivirati zaposlene. Treba pa je tudi vedeti, kako lahko uničimo motivacijo na delovnem mestu. Zgodi se, da bomo že doseženo motivacijo z nespretnim ravnanjem uničili. Za to sploh ne potrebujemo posebnega znanja. Zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, zato ga je treba stalno vzdrževati. Po možnosti naj bo to vzdrževanje načrtovano, uresničevanje pa naj poteka z več znanj, kot so navadne izkušnje vodilnih. Reševanje motivacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd. To nevarnost lahko v mnogih primerih nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja (Lipičnik, 1998, str. 178–179).

Dobre namere vodij, da bi motivirali delavce pri delu, se mnogokrat izjalovijo, četudi so ravnali po pravilih, ki so jih priporočali strokovnjaki. Zato radi sklepajo, da teorije, iz katerih črpajo nasvete za svoje ravnanje z zaposlenimi, niso dobre oziroma niso ustrezne. Na to trditev, da teorije niso dobre, so strokovnjaki hitro odgovorili in vodjem očitali, da ti, namesto da bi spodbujali, dušijo motivacijo svojih sodelavcev. Do motivacijskih težav pogosto rado prihaja tam, kjer se zaposleni ne marajo preveč, kjer se predvsem prepirajo, v kolektivu, kjer razen kritike ni drugega. Tam se ne moremo sproščeno pogovarjati o svojih pogledih in o svojih čustvih, ne moremo rešiti raznih nasprotij, ki pri motiviranju radi nastanejo. Zato motiviranje ne more biti naključna igra, ampak načrtno in stalno vzdrževanje človekove zavzetosti za delo. Vodja bi se moral vsak dan vprašati: »Kaj naj storim, da bodo delavci danes z veseljem naredili tisto, kar bom od njih terjal?« Pri prenašanju svoje motivacije na druge se vodje pogosto ravnaajo tudi po nenapisanih pravilih, ki pa so v različnih podjetjih različna (Lipičnik, Možina, 1993, str. 49–50).

Nekateri dejavniki, ki močno zmanjšujejo in uničujejo motivacijo ter katerih zato ne smemo dovoliti, so naslednji (Mihalič, 2011, str. 48):

- ustvarjanje neupravičenih razlik med zaposlenimi,
- dvojna merila pri napredovanju, nagrajevanju ipd.,
- neenake možnosti za delo, rast, razvoj in napredek,
- prepuščenost samemu sebi,
- psihično in fizično nasilje na delovnem mestu,
- nizka etična merila in neprofesionalnost,
- prevelike razlike med višinami plač zaposlenih,
- previsoki kriteriji, cilji in merila,
- nestrokovnost in neusposobljenost vodij,
- slabe možnosti izobraževanja in usposabljanja,
- neenakomerno porazdeljena obremenitev z deli,
- neprilagodljiv delovni čas,
- odsotnost podpore in pomoči,
- slabi pogoji dela in neustrezna delovna sredstva,
- previsoka stopnja sprememb v podjetju,
- zelo visoka stopnja nadzora,
- nedemokratična in hierarhična komunikacija, šikaniranja, ustrahovanja in izsiljevanja.

4 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Pri motiviranju gre za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade. Med finančne nagrade štejemo osnovno in variabilno plačo, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila. Vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad pa sta predvsem odvisna od kulture in vrednot organizacije in še posebej od kakovosti menedžmenta, vodenja in lastnega dela. Nefinančne nagrade naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero.

Pri nagrajevanju se večinoma srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi skladno z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Nagrade običajno delimo na finančne in nefinančne. Sistem nagrajevanja pa vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad. Kot alternativni pojem za »plačo« se predvsem v Združenih državah Amerike uporablja pojem kompenzacije ali nadomestila (compensation). Težava je v tem, da beseda »kompenzacija« vsiljuje misel, da je sistem nagrajevanja samo popravek neprijetnega dejstva, da morajo ljudje delati zato, da bi preživel. Nekateri avtorji ugotavljajo, da je večina človekovega dela nekoristna. Zato ljudje zahtevajo

plačilo za tisto, čemur so se posvetili. V plačilni filozofiji pa bi to dejstvo morali upoštevati in ljudi nagraditi glede na njihov prispevek in pristojnost, in ne samo nadomeščati čas in energijo, ki ju izgubijo pri delu. Zato pojem »kompenzacija« danes nima veliko privrženecv (Lipičnik, 1998, str. 191).



Slika 10: Sistem nagrajevanja

(Vir: <http://www.buzzandbranding.com/business-motivation/business-motivational-quotes.html>)

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, pa tudi glede na njihovo tržno ceno. Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 191).

Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. Denar vsekakor motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Popolnoma jasno je, da z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Poleg tega lahko rečemo, da denar ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se zaposleni odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega. Toda ali finančne nagrade ljudi motivirajo? Odgovor je pritrdilen za tiste ljudi, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Vendar je veliko ljudi, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrade, včasih ne pričakujejo niti zahvale (Lipičnik, 1998, str. 199). Plača ali nagrajevanje delavcev spada po mnenju večine avtorjev med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v podjetjih sprašujejo, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo (Lipičnik, 1998, str. 208). Poleg tega pa se je izkazalo, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo vpliva na delavčevo zavzetost za delo.

Skoraj vse organizacije po svetu in tudi pri nas uporabljajo druge ugodnosti kot dodatek k osnovnim plačam in jih izplačujejo zaposlenim. Te ugodnosti štejejo kot del celotnih stroškov dela. V mnogih organizacijah govorijo o skupnem svežnju

nadomestil, ki jih zaposleni prejemajo, ne da bi karkoli delali, vendar predstavljajo del v skupnem dohodku zaposlenih. Ugodnosti, ki jih uživajo zaposleni, so v mnogih primerih predpisane in z zakoni urejene na državni ravni. Vsa ta zakonodaja pa se spreminja in je seveda odvisna od posameznih držav, njihovega bogastva in splošnega odnosa do zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 240).

Ugodnosti imajo na motivacijo zaposlenih poseben učinek. Zaposleni se nanje navadijo in zato njihova motivacijska moč sčasoma upada. Zaposleni jih jemljejo kot pravico, ki jim je nihče ne more vzeti. Prvotni namen ugodnosti, ki so jih delavci prejeli poleg plače, je bil mišljen kot darilo delodajalca. Posledično je to povzročilo enega najhitreje rastočih področij v zvezi z zaposlitveno zakonodajo in sodnimi postopki. Zaposleni svoje pravice lahko namreč izterjajo tudi preko sodišč. Tradicionalno definicijo ugodnosti pri delu pozna večina zaposlenih. Ugodnosti so posebni dodatki, ki jih zagotavljajo delodajalci in s tem omogočajo zaposlenim boljše življenje, kot bi ga bili deležni samo na podlagi osnovne plače za delo. Te ugodnosti so bile mišljene predvsem kot obramba pri naključnih situacijah v življenju, kot so bolezen, delovna nezmožnost, starost in smrt. Toda osnovni koncept, star le nekaj desetletij, se spreminja. Ko se moškimi vzdrževalcem družin pridružijo nezaposlene soproge, mnogo podjetij ugotavlja, da teh ugodnosti ni mogoče preprosto zmanjšati. Da bi pritegnili najbolj nadarjene delavce, so začeli ponujati široko vrsto ugodnosti zaposlenim. Hkrati so delavci dobili možnost izbire med tistimi ugodnostmi, ki so zanje najpomembnejše. Mnogo ugodnosti, ki danes nastajajo, na primer skrb za otroke in starejše, bo verjetno že čez dvajset let postalo del stalnih, standardnih ugodnosti. Res pa je, da bodo demografske spremembe med delovno silo sprožile nove ugodnosti. Mnoge od njih se danes zdijo precej oddaljene in komaj sprejemljive, tako kot so se zdele današnje ugodnosti pred nekaj desetletji (Lipičnik, 1998, str. 241).



Slika 11: Nagrajevanje zaposlenih

(Vir: <http://barry-overstreet.com/have-you-found-your-motivation/>)

5 RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH V PODJETJU B&B

5.1 RAZISKOVALNI DEL Z ANALIZO ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Raziskovalni del diplomske naloge zajema analiza anketnega vprašalnika. Najpogosteje se za preučevanje odnosov in motivacije na delovnem mestu uporabljajo ankete, saj v Sloveniji nimamo vprašalnika, ki bi meril medsebojne odnose, vključno z motivacijo na delovnem mestu. Anketni vprašalnik segmentno pokriva področje motivacije zaposlenih v podjetju B&B. Opravljen je bil anonimno in je bil namenjen izključno za izdelavo diplomske naloge. Pridobili smo 50 rešenih anketnih vprašalnikov. Prekinjenih ali praznih vprašalnikov pri analizi nismo upoštevali. Za vsako vprašanje bomo pokazali statistiko in z njeno pomočjo opravili analizo o stanju motiviranosti v podjetju B&B, d.o.o.

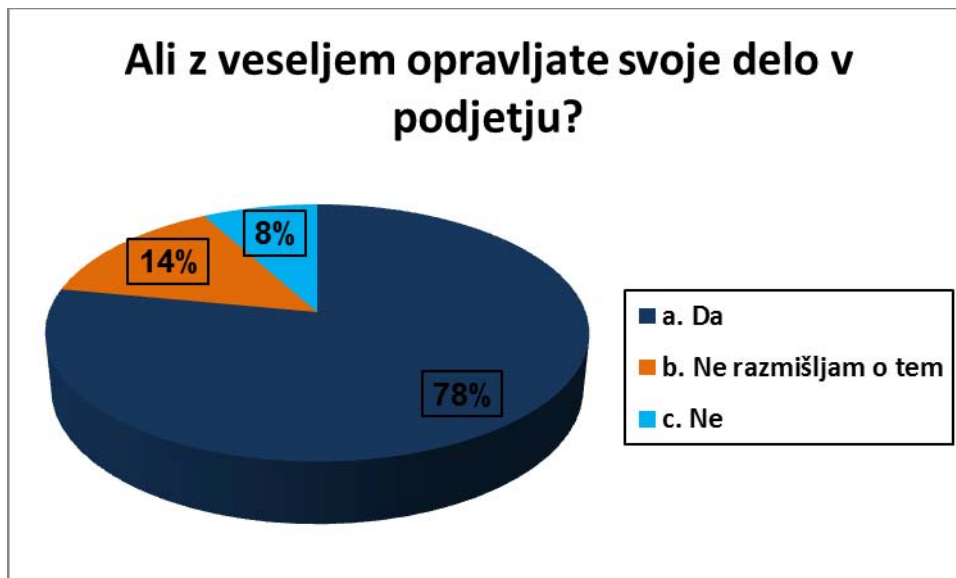


Slika 12: Družbena odgovornost

(Vir: <http://www.jub.si/o-podjetju/druzbeno-odgovornost/>)

5.2 ANALIZA ANKETE

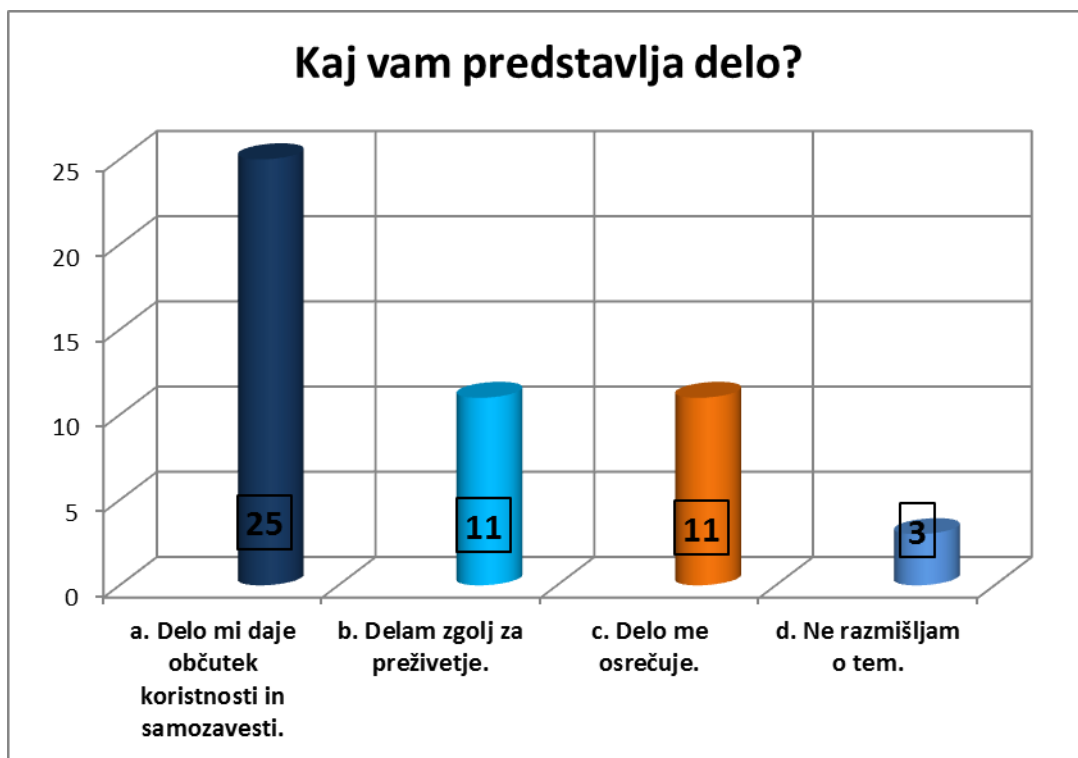
5.2.1 Vprašanje o opravljanju dela v podjetju



Graf 1: Ali z veseljem opravljate svoje delo v podjetju?
(Vir: lastni)

Vsaka skupina ljudi, ki si prizadeva za uresničitev skupnega cilja, dela najbolje, kadar je motivirana kot tim. Kolektivni duh, tovarištvo in določitev cilja so močni skupinski motivatorji. Dejansko so občutki, ki jih imamo kot del neke skupine, mnogo močnejši motivatorji kot sama uresničitev cilja. Zadovoljstvo ob dobro opravljenem delu ali velikem trudu je trajnejše kot katerakoli nagrada ali trofeja. Težava nastane, ko smo preveč obremenjeni s svojimi cilji in pozabimo uživati v danem trenutku. Iz prvega grafa je razvidno, da večina zaposlenih v podjetju B&B svoje delo opravlja z veseljem. Le nekaj zaposlenih dela zgolj zaradi preživetja, tako socialnega kot ekonomskega. Rešitev zanje bi bila v tem, da bi spoznali, ali so njihovi motivi notranji ali zunanji. Pri notranjem pomenu mislimo predvsem na srečo, priznanje, izpolnitev, razumevanje, mir in odobravanje. Pri zunanjem pomenu pa govorimo o otipljivih predmetih, ki motivirajo, vključno z denarjem, priznanji, napredovanji in darili.

5.2.2 Vprašanje o tem, kaj zaposlenim predstavlja delo v podjetju



Graf 2: Kaj vam predstavlja delo?

(Vir: lastni)

Vsak motiv za neko dejanje izhaja iz neke potrebe in naše želje, da jo zadovoljimo. Motivi se pojavljajo v mnogih različicah in se spreminjajo vse naše življenje, ravno tako se motivi lahko spreminjajo med neko dejavnostjo. Motivacija je pogosto rezultat socioloških okoliščin in izkušenj ter se lahko skozi izkušnje tudi negativno ukorenini. Drugi graf prikazuje, da se je pri iskanju spodbude treba zavedati, da se ljudje različno odzivajo. Pogostost nagrade ni nagrada sama, ampak čustvena izpolnitev, ki jo zaposleni doživijo, ko jo prejmejo. Na vprašanje: »Kaj vam predstavlja delo?« je večina zaposlenih potrdila, da jim delo daje občutek koristnosti in samozavesti. Zanimiv je rezultat, da 11 zaposlenih delo opravlja zgolj zaradi preživetja, 11 zaposlenih pa delo osrečuje. To ponovno dokazuje, da če želimo ustvariti močno notranjo spodbudo, mora biti nagrada za doseženi rezultat direktno povezana z motivom za dejanje.

5.2.3 Vprašanje o ciljih zaposlenih



Graf 3: Kakšni so vaši cilji za prihodnost?
(Vir: lastni)

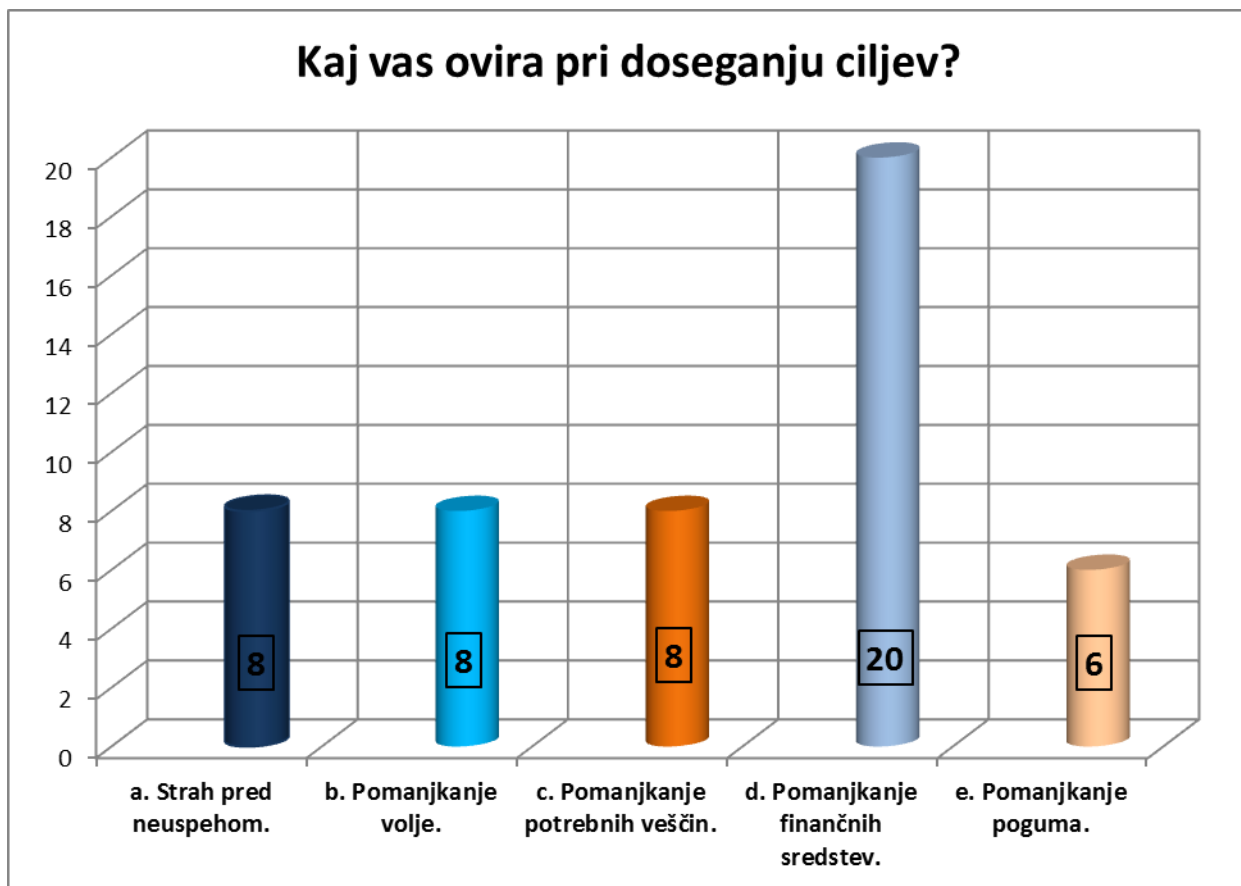
Življenje brez cilja je kot ladja brez krmila. Ljudje smo bitja, ki stremimo k ciljem. Ustvarjeni smo tako, da dosegamo vedno nove cilje. Mnogi imajo različne cilje, a se iz različnih razlogov bojijo soočiti z njimi. Nekateri se bojijo, ker mislijo, da ne bodo zmogli. Drugi mislijo, da je nemoralno imeti cilje. Iz tretjega grafa lahko razberemo, da ima večina zaposlenih v podjetju B&B cilje večinoma že vnaprej začrtane, 38 % zaposlenih pa o tem ne premišljuje in raje živi v sedanjosti. Smisel in lepota doseganja ciljev ni v tem, da si preprosto zastavimo cilj in ga dosežemo. Vse prevečkrat si zastavimo cilj, ga uresničimo in se potem sončimo v svojih dosežkih. Cilj ni uspeh, temveč potovanje. Nikoli ne smemo pozabiti, da si moramo neprestano zastavljati cilje. Biti brez cilja pomeni biti psihološko mrtev. Zaposlene bi lahko delili v dve kategoriji: na tiste, ki mislijo vnaprej in načrtujejo prihodnost, in tiste, ki življenje jemljejo bolj spontano in živijo predvsem za sedanji trenutek. Tako s prvo kot z drugo kategorijo ni nič narobe, vendar ljudje, ki si postavljajo cilje in načrtujejo vnaprej, načeloma uspešneje uresničujejo svoje načrte.

Ne gre za to, kaj vemo (ali česa ne), ampak kaj ta trenutek v podjetju izvajamo oziroma po katerih principih poslujemo. Če je na prvem mestu uspešno delovanje podjetja in dobiček, bomo morda imeli tudi zadovoljne stranke. Morda se bodo zadovoljne vračale tudi jutri. Če pa je v očeh vseh zaposlenih na prvem mestu zadovoljna stranka, ki se bo zagotovo vrnila jutri, sta dobiček in uspešno delovanje podjetja zagotovljena (Grubiša, 2001, str. 139).

»Če v življenju ne veste, kaj bi radi dosegli,
potem verjetno ne boste dosegli veliko.«

John M. Templeton

5.2.4 Vprašanje o ovirah



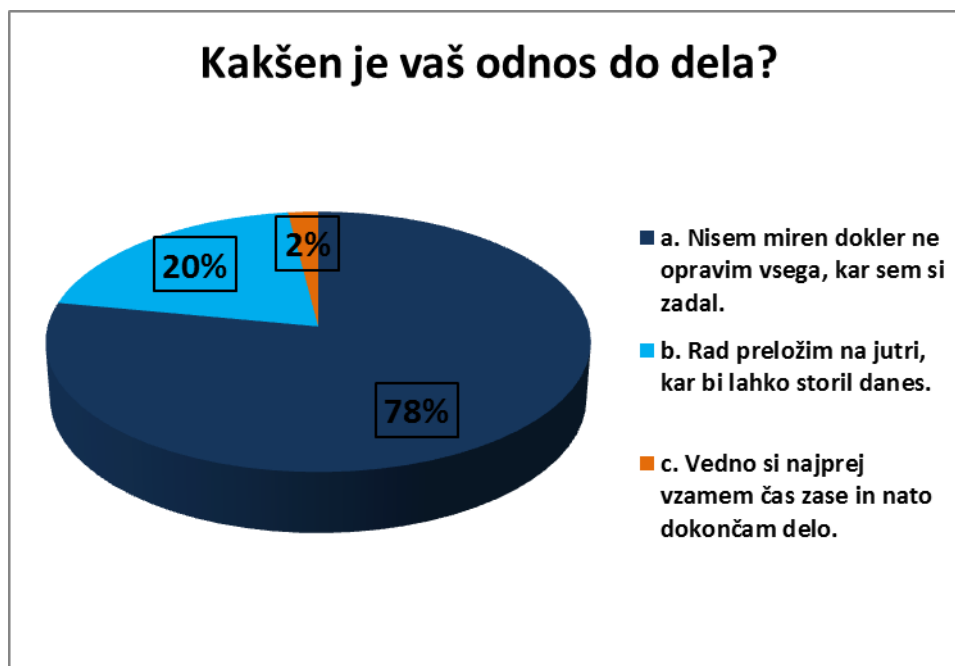
Graf 4: Kaj vas ovira pri doseganju ciljev?

(Vir: lastni)

Uspeh ima za vsakogar drugačen pomen. Večina ljudi misli, da se uspeh meri po količinah denarja, ki ga imamo, drugi menijo, da se uspeh kaže pri stopnji slave, ki jo dosežemo, tretji pa uspeh merijo po moči, ki jo premoremo. Iz četrtega grafa je razvidno, da zaposlene v podjetju B&B pri doseganju svojih ciljev najbolj ovira pomanjkanje finančnih sredstev. Drugo mesto si delijo strah pred neuspehom, pomanjkanje volje in pomanjkanje potrebnih veščin. Večina ljudi strmi k popolnosti, zato jim neuspeh predstavlja nekaj groznega. V resnici pa se večina največ nauči prav takrat, ko gre kaj zelo narobe. Ravno tako večina ljudi nima dovolj samozavesti zaradi prepričanja, da za dosego svojega cilja nimajo dovolj veščin, kljub temu pa se premalokrat zavedajo svojih sposobnosti. Ko naletimo na ovire, je treba zbrati dovolj

poguma in volje, da bi dosegli tisto, kar želimo, pri tem pa gre predvsem za ohranjanje samodiscipline in obvladovanje strahov, ki nas zavirajo. Mnogi se tako dolgo obremenjujejo s svojimi strahovi, da popolnoma izbrišejo njihove rešitev. Na tretje mesto so zaposleni uvrstili pomanjkanje poguma. Seveda obstajajo realni, zdravi strahovi in skrbi, težave nastanejo, ko se nekdo začne obremenjevati z nezdravimi in namišljenimi strahovi. Temu se lahko izognemo, tako da podzavestno vnesemo pozitivne misli, ki bodo oslabile učinek grozних strašnih misli, ki so se nakopičile v našem življenju. V procesu zastavljanja ciljev se je treba odločiti, kaj želimo narediti ali biti in si potem zastaviti cilj. Ko je cilj zastavljen, se bo vedno našel način, kako ga uresničiti. Največja napaka nastane, ko si ljudje svoje cilje zastavijo na podlagi preteklih izkušenj. Upoštevati pa je treba tudi, da prehitro doseženi življenjski cilji znižujejo človekovo identifikacijo s cilji.

5.2.5 Vprašanje o odnosu do dela



Graf 5: Kakšen je vaš odnos do dela?

(Vir: lastni)

Z vprašanjem, kako človek svoje delo osebno doživlja, smo zadeli v osrčje psihologije dela, saj je prav doživljajska stran psihološka razlika, s katero opredelimo psihološki pojem dela v nasprotju z zgolj biološkim in fizikalnim. Delovna energija je močno odvisna od izrazito psiholoških dejavnikov, kakor so vaja, delovna volja in utrujenost. Podobno velja za življenjske funkcije, ki vplivajo na delo, npr. spomin, pozornost, igra in počitek. Človek se šele s svojim zavestnim delovanjem dvigne preko golih mehanskih nujnosti in neposrednih življenjskih potreb iz rok v

usta na tako imenovano kulturno višino. Delo kot funkcija zavestnega ustvarjanja kulture torej ustvarja predvsem novo delovno energijo. Nekatera dela zahtevajo popolno zavestno koncentracijo, druga dopuščajo precej raztresenosti. Pri tem lahko omenimo še individualne razlike med posameznimi ljudmi in tipi. Vsako še tako zavestno delo, ki že po svojem bistvu zahteva zavestno pozornost, se z dolgotrajnim ponavljanjem mehanizira, postane avtomatično in s tem vedno bolj nezavestno. Človek v vsakem primeru vnaša v delo svoj lastni življenjski ritem, bolj je človek razpoložen, večji bo njegov ustvarjalni užitek. Pri vsem tem veselje do dela in premagovanja delovnih naporov podpira še poseben družbeno utemeljeni stimulant. V petem grafu nas je zanimalo, kakšen je odnos do dela zaposlenih v podjetju B&B. Večina anketirancev se je odločila, da niso mirni, dokler ne opravijo vsega, kar so si zadali. 20 % anketirancev si najprej vzame čas zase in nato dokonča delo. Le 2 % zaposlenih raje preloži delo, čeprav bi ga lahko opravili takoj. Tu bi bilo treba poiskati fiziološke in biološke dejavnike v celotni osebnosti zaposlenega, z vsemi osebnimi nagnjenji in motivi, ki jih vodijo do dela. To bi pripomoglo k temu, da bi zaposleni pokazali najvišjo storilnost, tako optimalni, če že ne maksimalni napor volje, pri čemer ne bi bilo nobenega gospodarskega ali stranskega motiva za delo.

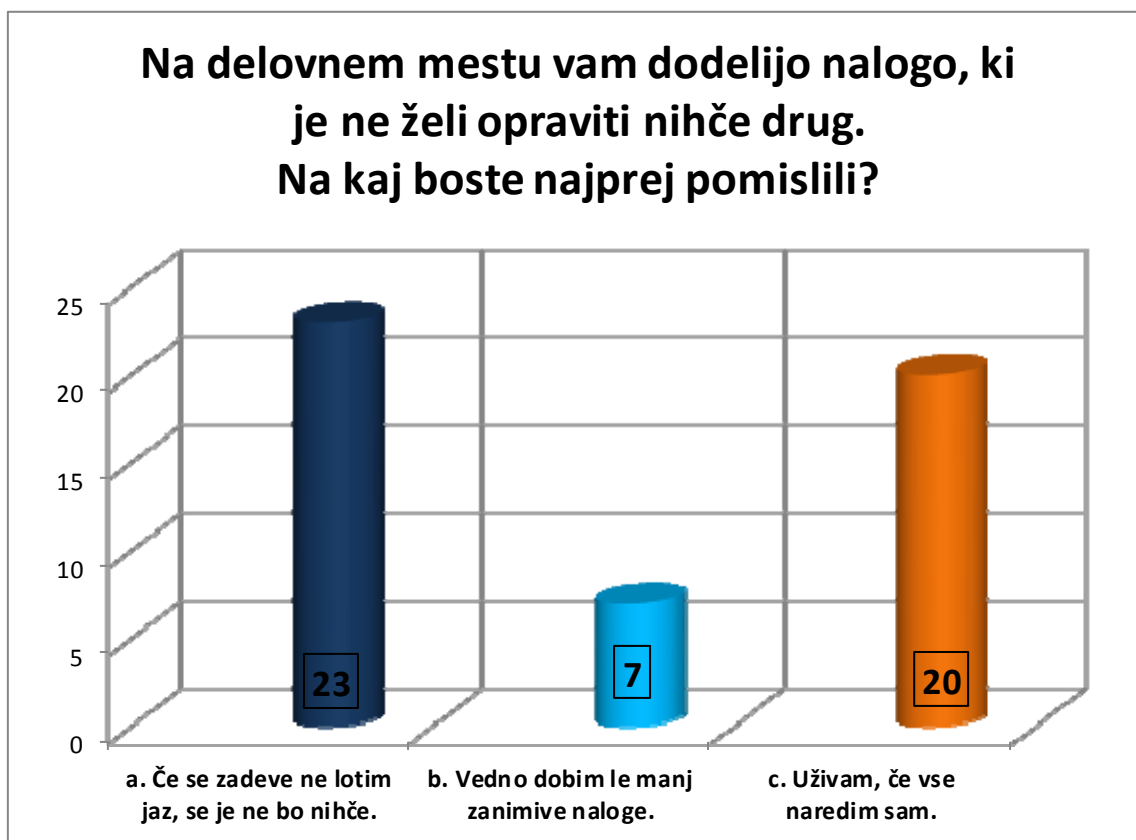
5.2.6 Vprašanje o strahovih ob morebitni izgubi zaposlitve



Graf 6: S katerimi od naštetih strahov bi se soočili ob izgubi zaposlitve?
(Vir: lastni)

Izguba zaposlitve lahko doleti vsakega zaposlenega, ki je vključen na trg delovne sile. Zaposlitev je tista oblika dela, ki nam zagotavlja finančna sredstva za življenje, poleg tega pa se posameznik počuti koristnega in potrebnega družbi. Odziv na izgubo zaposlitve se med posamezniki razlikuje. Ključni dejavniki, ki vplivajo na to, so spol, starost, delovna doba v podjetju, splošne delovne izkušnje ter tudi finančno stanje posameznika. Zato je razumljivo, da je kar 28 anketirancev na vprašanje, s katerimi od nešteti strahov bi se soočili ob izgubi zaposlitve, odgovorilo, da ne bodo imeli dovolj denarja za preživetje. Vsekakor zaposlitev pomembno vpliva na naše splošno počutje, saj je psihološko stanje nezaposlenih bistveno slabše kot stanje tistih, ki imajo zaposlitev. To potrjuje odgovor 13 anketirancev, ki se strinjajo, da bi poleg zaposlitve izgubili tudi samozavest oziroma bi se jim poslabšala samopodoba. Ljudje preživimo večji del življenja na delovnem mestu, zato je pomembno, da smo na delu zadovoljni in ga radi opravljamo. Povsem razumljivo je, da 5 anketirancev meni, da se bo brez vsakodnevnega odhoda v službo dolgočasilo, 4 anketiranci pa se bojijo izgube delovnih navad.

5.2.7 Odziv na zahtevno in neželjeno nalogo



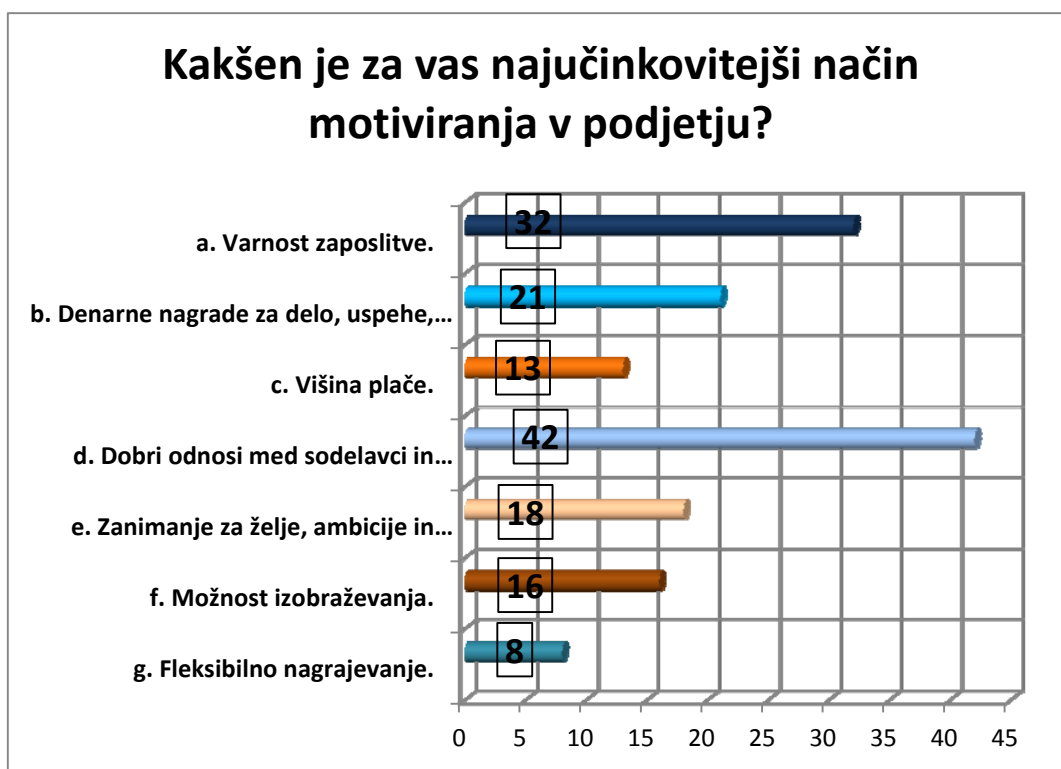
Graf 7: Na delovnem mestu vam dodelijo nalogo, ki je ne želi opraviti nihče drug. Na kaj boste najprej pomislili?

(Vir: lastni)

Zgodi se, da postanejo delo in naloge kompleksne in zato zahtevajo različna znanja in sposobnosti. Veliko uspešnejši bomo, če bomo že na začetku naloge oblikovali svojo vizijo in poslanstvo. Na vprašanje, kako bi se odzvali na nalogo, ki je ne želi opraviti nihče drug, je 23 zaposlenih v podjetju B&B odgovorilo, da bi se zadeve lotili sami, saj v nasprotnem primeru naloga ne bi bila opravljena. Kar 20 zaposlenih uživa v tem, če naloge rešujejo individualno. 7 zaposlenih pa je mnenja, da vedno dobijo le manj zanimive naloge. V takem primeru se najboljša rešitev skriva v timskem delu, torej v sodelovanju med ljudmi, ki mislijo in delujejo različno ter imajo različen pogled na svet in prihodnost. Glavni razlog za uvajanje timskega pristopa k delu bi bil v tem, da želimo izkoristiti potenciale vseh članov skupine, da vsi aktivno delujejo v smeri zastavljenih nalog. Dejstvo je, da nihče ne bo opravil te naloge namesto nas, dlje ko bomo z njo odlašali, večja in hujša bo postala. Zaradi tega se lahko pojavi tudi stres. Zato je za uspeh res pomembno, da se nalog, za katere vemo, da morajo biti opravljene, a so nam zoprne, lotimo takoj. Če se držimo tega načela, ne bomo imeli nikoli nobene naloge, ki bi čakala, da bo opravljena. To

pomeni bliskovit napredek na vseh področjih in sprotno reševanje vseh kritičnih situacij (Grubiša, 2001, str. 279).

5.2.8 Odgovori na vprašanje o najučinkovitejšem načinu motiviranja v podjetju



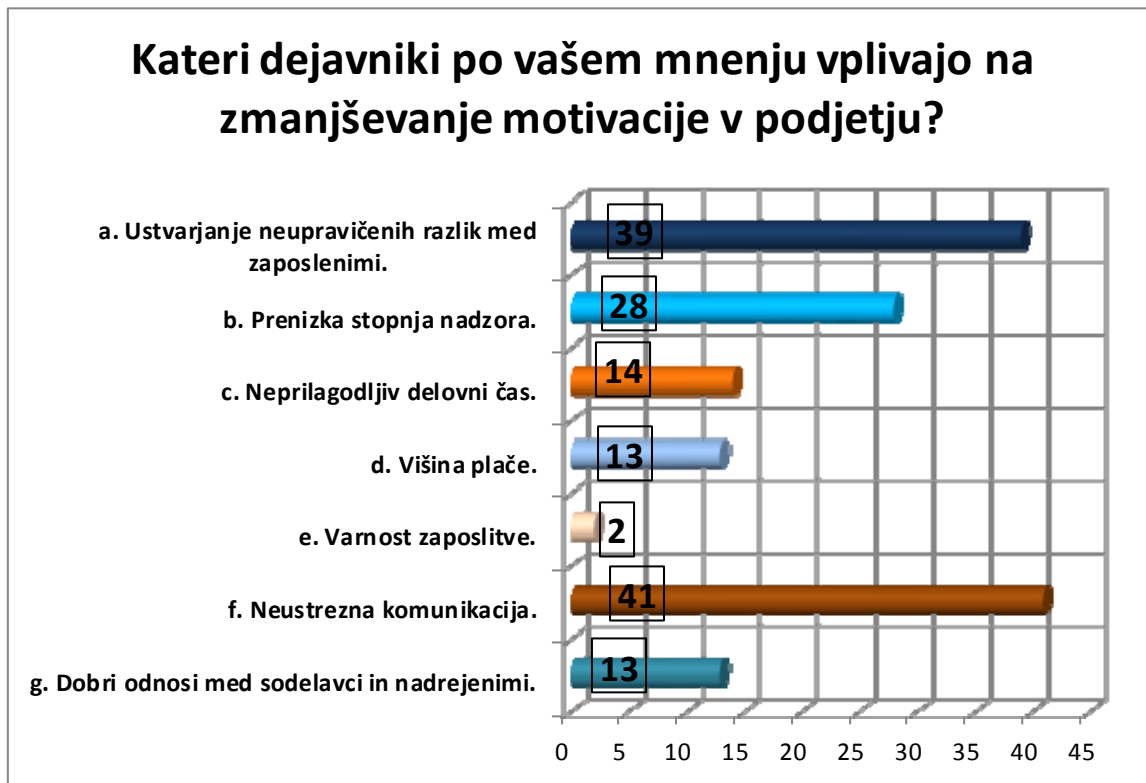
Graf 8: Kakšen je za vas najučinkovitejši način motiviranja v podjetju?
(Vir: lastni)

Rezultat uspešnega motiviranja v podjetju je v ustreznem pristopu. Podjetja vlagajo velike količine denarja v obnovo in pridobivanje znanja in spretnosti, ki bi jim omogočile večjo učinkovitost. Učinki pa so pogosto premajhni, da bi lahko upravičili naložbo. Usposabljanje, osredotočeno le na obnovo in pridobivanje znanja in spretnosti, ni dovolj. V večini primerov, ko zaposleni vedo, kaj morajo storiti in kako to storiti, še vedno niso niti približno tako učinkoviti, kot bi lahko bili. Krivca sta predvsem nezaupanje vase in negativno mišljenje, ki povzročata slab odnos do dela in preprečujeta učinkovito uporabo znanja in spretnosti. Na vprašanje, kakšen je najučinkovitejši način motiviranja v podjetju, je vsak anketiranec lahko izbral tri odgovore. Večina delodajalcev, ki mislijo, da lahko svoje zaposlene motivirajo samo z denarjem, se mora soočiti s kruto resnico. Dobrega zaposlenega se ne da kupiti, potrebno si ga je zaslužiti (Sang, 2001, str. 51). Sang v svoji knjigi 1001 način, kako motivirati sebe in druge navaja, da če bi bil denar resnično tako dober motivator, bi bili mi vsi bančni roparji. To dokazuje tudi rezultat anketiranja, saj večina anketiranih

meni, da so v podjetju B&B najpomembnejši dejavnik motivacije dobri odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi. Na drugem mestu sledi varnost zaposlitve, kar je v teh časih povsem razumljivo. Temu sledijo denarne nagrade za delo, uspehe, dosežke in znanja, zanimanje nadrejenih za želje, ambicije in zadovoljstvo zaposlenih ter možnost izobraževanja. Na predzadnje mesto so anketiranci postavili višino plače, kar dokazuje, da se zaposlene lahko motivira tako, da lahko sodelujejo pri projektih podjetja, da ustvarjajo spremembe in prispevajo svoj delež s tem, da opravijo izjemno delo. Seveda pa je vsakemu zaposlenemu treba ponuditi priložnost in mu zagotoviti orodje in znanje, da lahko zastavljeno nalogo tudi opravi. Višina plače ima motivacijski učinek takrat, ko je v skladu tako z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika, njegovimi znanji in drugimi kompetencami. Na zadnje mesto so zaposleni postavili fleksibilno nagrajevanje.

Lahko je motivirati delavce, če veš, kaj in kako mora biti narejeno. Motivacija namreč ne pomeni samo, da nekoga navdušimo, da bo neko delo opravljeno, ampak tudi da mu pokažemo, kako dobro delamo in kako so z našim delom zadovoljne naše stranke (Grubiša, 2001, str. 72).

5.2.9 Vprašanje o dejavnikih, ki vplivajo na zmanjševanje motivacije v podjetju



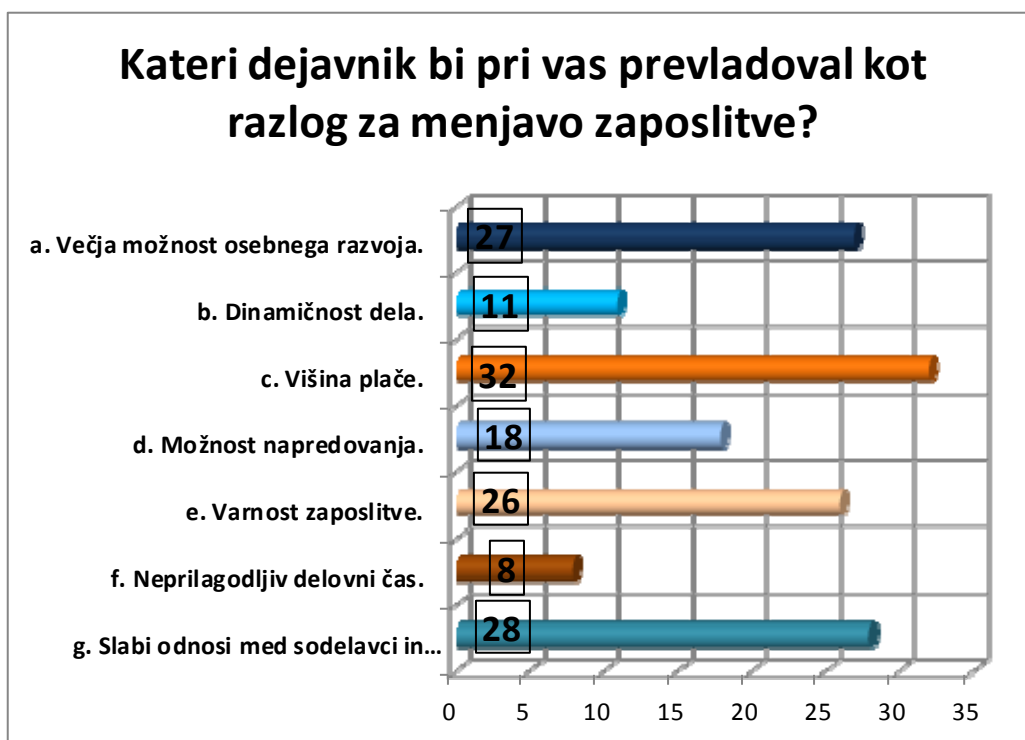
Graf 9: Kateri dejavniki po vašem mnenju vplivajo na zmanjševanje motivacije v podjetju?
(Vir: lastni)

Če želi biti podjetje dolgoročno uspešno, je treba poskrbeti za določeno mero uravnoveženosti. Dobro podjetje je lahko sicer dober proizvajalec, vendar mora kazati vsaj nekaj razumevanja za ostale, če želi delovati v skupinskem duhu in biti dolgoročno uspešno. Vzdrževati uspešno podjetje je vse prej kot enostavno. Če temu ne posvečamo posebne pozornosti, se lahko hitro zgodi pritisk popuščanja, kjer se zmanjšajo sposobnosti in pripravljenost za prilagajanje in uvajanje sprememb. Iz dosedanjega je lepo razvidno, da je uspeh vsakega delavca odvisen od sposobnosti, znanja in motivacije. Vsi trije elementi delovne storilnosti so neločljivo povezani. Tako iz zgornjega grafa razberemo, da zaposleni v podjetju B&B menijo, da je največji uničevalec motivacije neustrezna komunikacija. Zavedati se je treba, da so vse oblike motivacijskega komuniciranja še posebej pomembne v času kriz v podjetjih, njihovi nestabilnosti in času prestrukturiranja, reorganiziranja in podobno. Namen komuniciranja je, da zaposlenim okrepimo in povrnemo zaupanje vanje, v delo, ki ga opravljajo, v tim, katerega član so, in v organizacijo, v kateri delajo. Temu sledi ustvarjanje neupravičenih razlik med zaposlenimi. Osnovna pravica vsakega posameznika je, da je obravnavan enako spoštljivo, prav tako je

osnovna dolžnost vsakega vodje, da ravna etično in profesionalno. Za zmanjševanje motivacije so zaposleni navedli tudi prenizko stopnjo nadzora, saj kljub temu, da so sposobni opravljati dela in naloge, ki so jim zaupane, morajo imeti občutek, da je njihov vodja do lastnega dela, zadolžitev, odgovornosti, sodelavcev tima in do organizacije kot celote tak, kot pričakuje, da bodo njegovi zaposleni. Motivacijo v podjetju B&B po mnenju nekaterih zaposlenih uničuje tudi neprilagodljiv delovni čas, višina plače ter odnosi med sodelavci in nadrejenimi. Dejavnik varnost zaposlitve po mnenju zaposlenih na zmanjšanje motivacije ne vpliva veliko.

Nemogoče je istočasno uveljavljati avtoriteto, po drugi strani pa odgovornost naprtiti drugemu. Če uveljavljamo avtoriteto, smo torej mi 100-odstotno odgovorni za vse.
(Grubiša, 2001, str. 133)

5.2.10 Odgovori na vprašanje, kateri dejavnik bi pri zaposlenih prevladoval kot razlog za menjavo zaposlitve

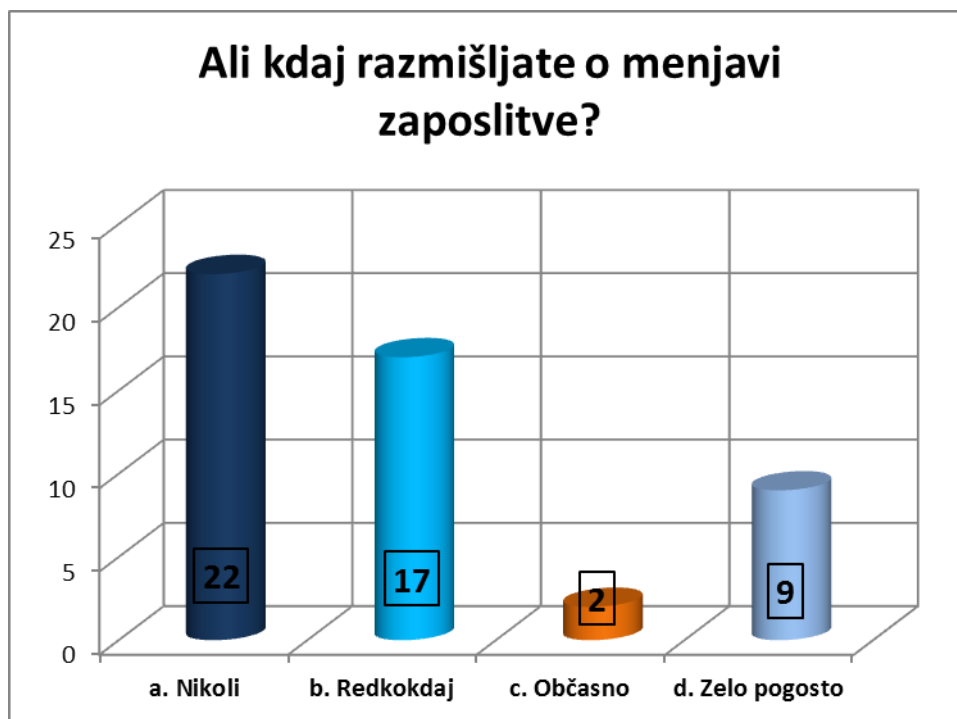


Graf 10: Kateri dejavnik bi pri vas prevladoval kot razlog za menjavo zaposlitve?
(Vir: lastni)

Lahko se zgodi, da pridemo do trenutka, ko je treba začeti razmišljati o spremembi poklicne poti. Največkrat to ključno področje prinese še druge spremembe. Pri vsem tem je zelo pomembna odločnost in določitev prednostnih nalog, ki pa so odvisne zgolj od našega občutka, kaj je najnujnejše. Zaposleni v podjetju B&B so kot razlog

za menjavo zaposlitve v večini navedli višino plače, odnose med sodelavci in nadrejenimi, možnost osebnega razvoja ter varnost zaposlitve. Običajno se to zgodi, ko zaposleni pride do točke, ko vsega znanja, pridobljenega v podjetju, ne more več uporabljati. V tem primeru je treba določiti prednostna področja, ki bi jih kot zaposleni radi spremenili, hkrati pa je priporočljivo razmisliti o tem, katere so prednostne naloge, ki bi jih radi dosegli najprej. Rezultati anketnih vprašalnikov so pokazali, da zaposleni v podjetju B&B ne bi menjali zaposlitve zaradi možnosti napredovanja, dinamičnosti dela in neprilagodljivega delovnega časa, saj so se ti odgovori uvrstili na zadnja tri mesta.

5.2.11 Vprašanje o morebitni menjavi zaposlitve



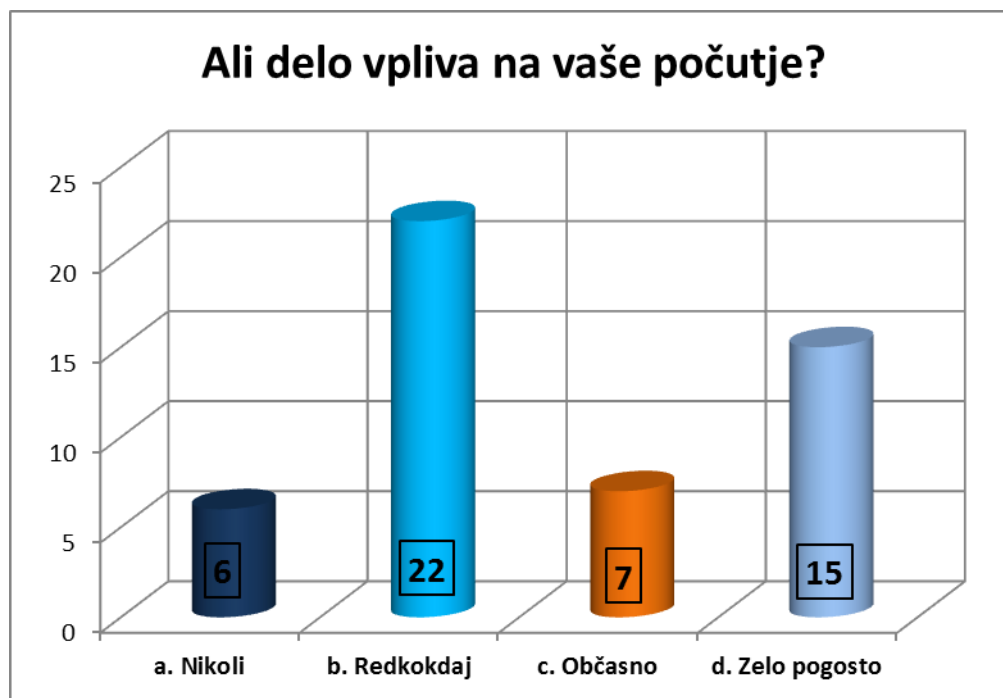
Graf 11: Ali kdaj razmišljate o menjavi zaposlitve?

(Vir: lasten)

Kdaj je pravi trenutek za menjavo zaposlitve, se je težko odločiti, posebno ko je zanesljiva zaposlitev in redni dohodek velikokrat prej izjema kot pravilo. Kljub vsemu bi se vsak posameznik moral potruditi, da bi našel zaposlitev, s katero bi bil zadovoljen in bi ga delo izpopolnjevalo, saj ga v nasprotnem primeru delo izčrpava in mu jemlje moč ter energijo, posledično pa trpi tudi posameznikovo zasebno življenje. Zaposleni v podjetju B&B so na anketno vprašanje, ali kdaj razmišljajo o menjavi zaposlitve, v večini odgovorili z nikoli, na drugem mestu pa sledi odgovor redko kdaj. Tu se je treba vprašati, ali zaposleni zaradi udobja vztrajajo v trenutni organizaciji, čeprav niso zadovoljni, jim pa prinaša zanesljiv in redni dohodek, ali pa

v delu, ki ga opravljajo, dejansko uživajo in jih tudi osebnostno izpopolnjuje. Dva zaposlena sta odgovorila, da o menjavi zaposlitve razmišljata občasno, devet pa jih o tem razmišlja zelo pogosto. S tem seveda ni nič narobe, saj večina ljudi vsaj enkrat v življenju menja zaposlitev, če ne celo svojega poklica.

5.2.12 Odgovori na vprašanje, ali delo vpliva na počutje



Graf 12: Ali delo vpliva na vaše počutje?

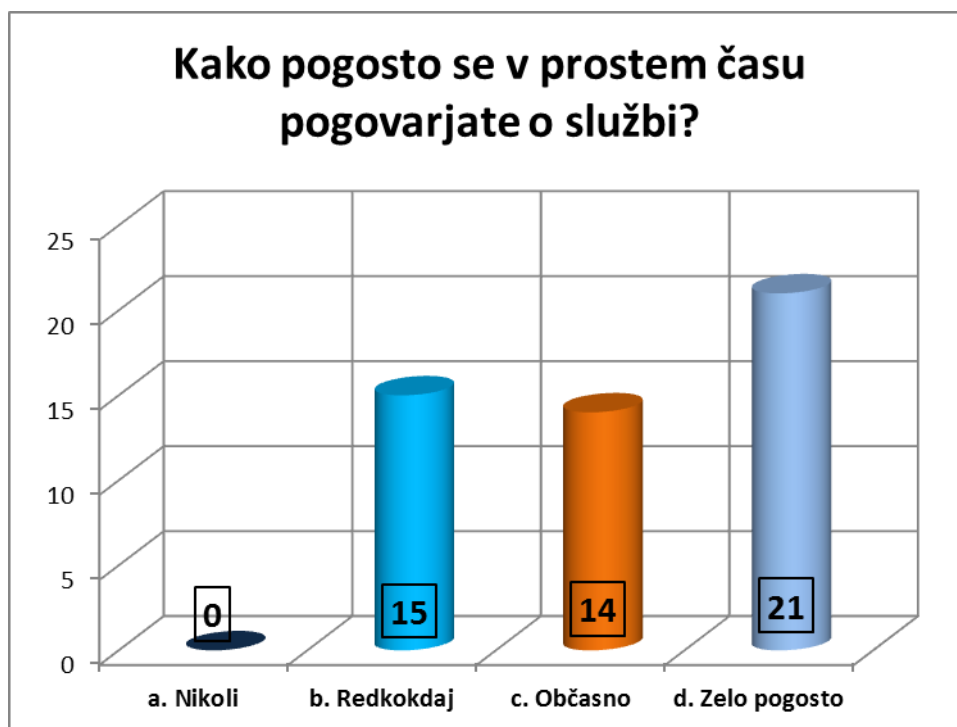
(Vir: lastni)

Če bomo vztrajali pri delu, ki je neprestani vir nezadovoljstva, si bomo uničili zdravje in zmanjšali možnost, da bi postali boljši človek. Stresno stanje in slabo počutje na delovnem mestu vplivajo tudi na zasebno življenje zaposlenih. Z delom se energija izrablja in tako tudi manjša. Znatno zmanjšanje delovne energije občuti zaposleni kot pojav utrujenosti. Prva je posledica trošenja energije z delom, druga pa utegne imeti različne vzroke, kot sta bolezen ali starost. Seveda se to kaže pri vsakem posamezniku drugače: pogosta utrujenost, tudi občutek nerazpoloženosti, depresije in malodušnosti. Prej zgovoren človek postaja redkobeseden. Razlikovati je treba fiziološko in psihološko utrujenost. Fiziološka utrujenost se pojavi mnogo prej, kot jo psihološko občutimo. To pomeni, da zaposleni dela mnogo dlje, kot bi po stanju fiziološke utrujenosti smel. Zato je kar močno izpostavljen nevarnosti, da dela preko svojih sil in si tako ustvari negativne posledice za vse življenje. Pri anketnem vprašanju, ali delo vpliva na počutje, je 22 zaposlenih odgovorilo z redko kdaj, 15 zaposlenih pa zelo pogosto, kar pomeni, da se delo kot zaposlitev kaže pri vsakem

posamezniku drugače. Znano je namreč, da se zaposleni, ki ne dela rad ali vsaj do določenega dela nima veselja, mnogo prej utruji in tudi mnogo manj napravi, kakor tisti, ki ga delo veseli. 7 zaposlenih meni, da delo občasno vpliva na njihovo počutje, ostalih 6 pa, da delo nikoli ne vpliva na njihovo počutje. V posamezniku samem so namreč določena osnovna nagnjenja, po katerih se ločimo drug od drugega.

Če želimo, da bo naše življenje v prihodnosti boljše, je nujno potrebno začeti nekaj delati drugače. (Grubiša, 2001, str. 25)

5.2.13 Odgovor na vprašanje, kako pogosto se v prostem času pogovarjajo o službi



*Graf 13: Kako pogosto se v prostem času pogovarjate o službi?
(Vir: lastni)*

Prosti čas je čas, v katerem lahko samo odločamo, kaj bomo počeli in česa ne bomo. Najpogosteje imamo v mislih čas, ko se nam ni treba podrežati delodajalcu in ki tudi drugače ni namenjen katerikoli drugi obveznosti. V današnjih časih se delovni čas daljša in zahteve v delovnem okolju so vsak dan večje. Zato je toliko pomembnejše, da prosti čas preživimo zares prosto in neodvisno od zahtev zunanjega sveta. Velika večina zaposlenih v podjetju B&B se tudi v prostem času zelo pogosto pogovarja o svojem delu, kljub temu pa 15 zaposlenih meni, da v prostem času redko kdaj nanese pogovor na delo, 14 zaposlenih pa le občasno.

Zanimiv je podatek, da nihče od zaposlenih ni izbral odgovora, da v prostem času nikoli ne omeni dela.

ŠALA O PREŽIVLJANJU PROSTEGA ČASA

Nadrejeni: »Ali ste danes zvečer prosti?«

Zaposlena: »Seveda sem!« presenečeno in polna pričakovanj vzdihne uslužbenka.

Nadrejeni: »No, potem vas verjetno ne bo motilo, če boste morali delati nadure,«
odvrne nadrejeni in ji na mizo položi zajeten kup dokumentacije.

5.2.14 Odgovori na vprašanje: »Ali ste zadovoljni s seboj?«



Graf 14: Ali ste zadovoljni s seboj?

(Vir: lastni)

Verjeti je treba, da prav vsi dobro vemo, kaj je potrebno za naše zadovoljstvo, srečo in polnejše življenje, pa kljub temu veliko ljudi preživlja dneve brez volje, življenjske energije, brez ambicij in z negativnimi pogledi na svoje življenje. Ena najpomembnejših lastnosti, ki jo imajo zadovoljni posamezniki, je sposobnost prevzemanja odgovornosti za stvari, ki se dogajajo v njihovem življenju. Prepričani so, da bo šlo njihovo življenje na bolje le, če bodo zanj sami poskrbeli. Taki posamezniki raje kot da se razburijo na svojega sodelavca, ki je storil napako, razmišljajo o njegovih dobrih lastnostih in o tem, da se vsak človek kdaj zmoti. Malo razočara rezultat ankete o tem, kako so zaposleni v podjetju B&B zadovoljni s seboj, saj je kar 48 % zaposlenih odgovorilo, da so zadovoljni, a kljub temu bi lahko bilo bolje. To pomeni, da se ne zavedajo povsem, da zadovoljstvo izhaja iz nas samih. 44 % zaposlenih pa je s seboj zadovoljnih. Le 8 % zaposlenih je nezadovoljnih.

5.3 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA POVEČANJE MOTIVACIJE

Večina težavnih razmer na delovnem mestu zahteva primerno mešanico znanja, spretnosti in pozitivnega pristopa ter vedenja. Vse skupaj temelji na domnevi, da imamo primerno znanje in spretnosti za soočenje z razmerami. Ne glede na to, na kako preproste ali zapletene okoliščine naletimo pri poslovanju, se moramo znati učinkovito pogovarjati z ljudmi. Pri vsem tem se moramo osredotočiti na svoj pogled na razmere in na to, kako se obnašamo, kadar imamo opravka z drugimi (Ventrella, 2003, str. 23). Če bomo na razmere gledali negativno, bomo postali negativni. Kako bomo ukrepali v določeni situaciji, je jasen pokazatelj tega, ali razmišljamo jasno in razumno ali dovolimo, da nas prevzamejo zaskrbljenost, strah, jeza in nemoč. Posebno pozornost si zasluži dejstvo, da pozitivno mišljenje v podjetju niža stroške (Ventrella, 2003, str. 27). Če na pritožbe zaposlenih ali potencialnih strank odgovorimo z negativnim pristopom, jih pogosto razjezimo in prisilimo, da ukrepajo. Pritoževanje lahko zelo omejimo, če se naučimo učinkoviteje in bolj pošteno delati z ljudmi (Ventrella, 2003, str. 27). Iz pridobljenih rezultatov anketnih vprašalnikov je bilo začutiti, da je pri nekaterih zaposlenih navdušenje do dela zvedenelo, zato moramo nekako oživiti strast, ki so jo nekoč čutili. Dejstvo je, da se izguba ali zmanjšanje strasti dogaja ves čas. Tako kot pri osebnih razmerjih je tudi v poklicni karieri vredno poskusiti znova oživiti iskrico, saj če svojega dela ne opravljamo strastno, nad njim ne moremo biti navdušeni (Ventrella, 2003, str. 135). Kadar se zaposleni soočajo z delom ali delovnimi odgovornostmi, ki izničujejo njihovo navdušenje, se je treba vprašati, ali je v njih prisotna katera od odločilnih sestavin, ki bi jim pomagala graditi navdušenje. Zavedati se moramo, da se navdušenje prodaja. V splošnem je navdušenje nepogrešljiva pridobitev pri poslovanju. V dejavnost, ki zaposlenih ne navdušuje, bi lahko vpeljali element zabavnosti ali tekmovalnosti. To bi jim pomagalo pozabiti na naporno delo in dolgočasnost, ki spremlja določene naloge (Ventrella, 2003, str. 138–139). Motivacijo v podjetju spodbuja tudi odločnost. Obe sta nujno povezani. Ne moremo biti odločni, če nismo motivirani. To pomeni motiviranost za načrtovanje in vztrajanje na poti do cilja, opravljanje nalog in nenehno izboljševanje. Navsezadnje motivacija izhaja iz čustva ali želje, ki vpliva na našo voljo in določa, kako bomo ravnali. Motivacija je lahko notranja ali zunanja. Zunanji dejavnik spodbude je nagrada, ki je največkrat denarna, po drugi strani, pa so rezultati anket pokazali, da zaposlene v podjetju B&B žene naprej pohvala, ki pa spodbuja notranjo motivacijo posameznika, saj potrdi, da smo dobro opravili delo (Ventrella, 2003, str. 142). Običajno uslužbenci, ki so dlje časa obremenjeni z nalogami, neskladnimi z njihovimi motivacijskimi dejavniki, izgubijo voljo do dela (Ventrella, 2003, str. 145). Če bomo zaposlene pretirano obremenjevali, se bodo od nas odtujili. Lahko pa to omejimo ali povsem odpravimo z odkritim in poštenim pogovorom o razlogih za določene odločitve. S tem, ko bomo do tistih, katerih

podporo pričakujemo, pokazali večjo strpnost in potrpljenje, jim bomo omogočili, da si vzamejo čas in pri sebi ugotovijo, kaj se dogaja (Ventrella, 2003, str. 148).

*Če mislite, da zmorete ali če mislite, da ne zmorete,
v obeh primerih imate prav.
Henry Ford*

Mnoge težave v delovnem okolju so lahko tudi posledica nepotrpežljivosti. Vodje pogosto zmotno prezrejo naravni ritem, ki je ob spremembah še vedno ukoreninjen v vseh ljudeh. Včasih uslužbenci potrebujejo več časa, da spremembe dojamajo in nov način dela vzamejo za svojega, saj v nasprotnem primeru lahko odpovedo, stranke pa so nato razočarane in nezadovoljne (Ventrella, 2003 str. 166–167). Zavedati se moramo, da smo v splošnem bolj potrpežljivi do ljudi, ki so nam všeč, vendar zaradi svoje pristranskosti lahko drugim ljudem odrečemo čas in pozornost. Motiviranost je lahko slaba tudi zaradi odlašanja in slabe osebne organizacije, to povzroča nenehno hitenje in priganjanje nesrečnikov, ki so na nek način odvisni od nas, kar bi lahko v podjetju B&B postala težava pri učiteljih vožnje v odnosu do svojih kandidatov. Zaradi slabe osebne organizacije učitelja vožnje bi namreč posledično trpel kandidat pri učnih urah vožnje (Ventrella, 2003, str. 173).

Z raziskavo smo prišli do ugotovitve, da je ključ do učinkovite motivacije ustvarjanje energičnega okolja ali izkušenj, ki bodo zaposlene navdihnile in jih motivirale za delo. To pomeni veliko garanja, saj bližnjic do motivacije zaposlenih ni. Rezultati zahtevajo ukrepanje in zaposleni, ki stremijo k ciljem, vedo, da je ukrepanje edini način, kako doseči svoje cilje. Zaposleni pogosto odlašajo, dokler niso popolnoma prepričani, kakšni bodo končni rezultati. Z drugim besedami, želijo si zagotoviti uspeh, še preden se lotijo dela. To mišljenje je popolnoma napačno (Ross, Carlson, 2005, str. 98). Motiviranje s pomočjo nagrad zaposleni pogosto zaznavajo kot manipulacijo, seveda si vsak zasluži pravično plačilo, a če delamo zgolj zaradi nagrade, se nam delo ne zdi več tako plemenito in pomembno. Podjetje B&B bo bistveno manj učinkovito, če bomo skušali spremembe zaposlenim vsiliti in streti njihov odpor, namesto da bi z njimi sodelovali in spremembe ustvarjali skupaj. Na motivacijo zaposlenih lahko bistveno bolj vplivamo s pohvalami, hvaležnostjo, spodbujanjem in vlivanjem energije na več načinov. Seveda je pri tem nadvse pomembna govorna komunikacija, pa tudi sodelovanje in skupinsko delo. Motiviranje je proces, v katerem običajni ljudje iz sebe in ostalih izvabijo najboljše. Pri motiviranju moramo najprej začeti pri sebi, šele nato lahko vplivamo na druge, jih usmerjamo, jim pomagamo in jih vodimo. V današnjih časih obstajata dve vrsti organizacij: tiste, ki se spreminjajo, in tiste, ki zapirajo svoja vrata in prenehajo poslovati. Obstajata tudi dve vrsti ljudi, tisti, ki se spreminjajo in tisti, ki se pripravljajo, da bodo postali žrtve sprememb. V življenju ni statusa quo. Nikoli ne ostanemo na istem mestu: ali smo v procesu osebnega izpopolnjevanja in rasti ali pa propadamo in umiramo. Izbira je naša (Ross, Carlson, 2005, str. 147). V podjetju

B&B je bilo zaznati tudi, da nekateri za lastne težave krivijo druge. Ljudje, ki razmišljajo kot žrtve nekega podjetja, so pogosto v dvomih, nimajo dovolj poguma, so cinični, sumničavi in nezaupljivi, ter polni uničujočih pripomb. Miselnost žrtve in pesimizem zlahka okužita številne ostale posameznike. Tako se lahko mnogo delovnih sestankov sprevrže v tekmovanje o prelaganju krivde. Avtor bloga Marjan Račnik v svojem članku Visoka motivacija zaposlenih – čudež ali stvar pristopa navaja, da se zrel vodja zaveda, da so napake del delovnih procesov. Razume, da se kdaj zgodijo in da se iz njih lahko učimo. Velika pa je razlika, če se išče in debatira o odgovornosti ali pa, če se išče in debatira o krivdi. Krivda ustvarja občutke jeze, užaljenosti, razočaranja, ker se krivda nanaša na osebnost. Nasprotno pa se odgovornost nanaša na vedenje. In vedenje je nekaj, kar se lahko spremeni ali izboljša.

5.3.1 Analiza odgovorov o opravljanju dela v podjetju

Z analizo rezultatov ankete smo prišli do nekaterih ugotovitev, s pomočjo katerih smo potrdili ali ovrgli hipoteze, ki smo si jih pred začetkom anketiranja zastavili. Na začetku anketnega vprašalnika smo postavili vprašanje, s katerim smo želeli ugotoviti, ali anketirani z veseljem opravljajo svoje delo v podjetju. Rezultati so pokazali, da anketiranci večinoma še vedno radi opravljajo svoje delo v podjetju. 14 % anketirancev o tem ne razmišlja, le 8 % vprašanih je na vprašanje odgovorilo negativno. Zaposleni se morajo zavedati, da so v času prilagajanja med zadovoljstvom in nasprotnim povsem nekaj vsakdanjega. Pri ljudeh, ki prepogosto menjajo delovna mesta, je težko pričakovati, da bodo kdaj popolnoma zadovoljni, kajti ko nastanejo težave, le redko vztrajajo in se jim raje izognejo. Ugotovili smo, da je zadovoljstvo na delovnem mestu ključni dejavnik za zaposlene. Bolj kot so zadovoljni, raje opravljajo svoje delo in boljši so delovni odnosi. V nasprotnem primeru lahko nesoglasja vodijo v slabše opravljeno delo, potrebno je več časa in uspeh je vprašljiv. Tudi v našem primeru se na podlagi analize ankete zgodi, da dobro utečeni kolektiv v podjetju sčasoma izgubi zagon za delo in podjetje posledično začenja izgubljati zaslužek. Do takšne situacije lahko pride zelo hitro, če vodja ne zna pravilno oceniti kvalitetno opravljenega dela in delavcev za to tudi nagraditi. Prav tako bi bilo treba znati prisluhniti mnenju preostalih članov kolektiva, ki zagotovo najbolje vedo, kateri izmed zaposlenih se je pri delu najbolj potrudil. Pomembno je, da znamo nagraditi tudi tiste, ki so podali pohvalo, saj bomo s tem pripomogli k razvoju prijetne delovne klime v podjetju. Pri nagrajevanju smo lahko zelo izvirni, nagrada ni le denarna. Včasih je lahko nagrada že dela prosti dan, izobraževanje, nov projekt, izziv, spontana pohvala ali samo kanček časa, ki ga vodja nameni zaposlenemu.

5.3.2 Analiza odgovorov o pomenu dela za zaposlene

Za najlažji način, kako spoznati odnos do dela zaposlenih, smo postavili vprašanje, kaj anketiranim predstavlja delo. Kar 25 anketiranih je potrdilo, da jim delo daje občutek koristnosti in samozavesti. Ocenjujemo, da visoka potrditev o tem izhaja predvsem zaradi zanimivega in koristnega dela, ki ga anketirani opravljajo. Vrednote dela so se z leti zelo spremenile. Zato se je treba zavedati, da se ravno tako zaposleni med seboj razlikujejo, kar pomeni, da imajo različna stališča, drugačen pogled na delo in drugačne vrednote. To lahko razberemo iz rezultatov ankete, saj 11 anketirancev dela zgolj za preživetje, ravno tako 11 anketirancev pa delo osrečuje. Le 3 anketirani o tem, kaj jim predstavlja delo, ne razmišljajo. Zaposleni v podjetju B&B se strinjajo, da tudi ko jim delo ni več novo in se njihove sposobnosti ne razvijajo več dovolj, jim pomen, ki ga ima njihovo delo, zagotavlja močan vir motivacije. Če je njihovo delo rutinsko, so zanj lahko visoko motivirani, če le vidijo smisel v tem, kar počnejo. Motiviranost v tem primeru prihaja sproti, v največji meri takrat, ko spoznamo, kaj delo predstavlja oziroma kaj nas v življenju veseli. Zaposleni so poudarili, da je ena pogostih napak v podjetju ponavljanje razlage, kako so kot delavci uspešni in kakšne rezultate so pokazali v preteklosti. Zaposleni to že vedo. Potrebno bi jim bilo predstaviti dejstva in realno stanje podjetja, ter skupaj poiskati možnosti za rešitev, dvig prometa ter nove storitve. Običajno pozabimo, da je tudi klepet med sodelavci lahko znak produktivnosti in ga ne smemo obravnavati kot izgubo časa. Pri tem ne smemo pozabiti na znan rek, ki ga je zapisal Abraham Lincoln: »Delo je pomembnejše od kapitala ... kapital je plod dela in ne bi obstajal, če delo ne bi bilo pred njim. Delo je nad kapitalom in zasluži, da ga mnogo bolj upoštevamo.«

5.3.3 Analiza odgovorov o ciljih za prihodnost

Iz navedenega lahko trdimo, da ima večina anketirancev svoje cilje za prihodnost že vnaprej začrtane, to je potrdilo 62 % vprašanih. Ostalih 38 % anketiranih pa raje živi za danes in ne premišljujejo o prihodnosti. Raziskave so pokazale, da imajo posamezniki, ki si redno postavijo cilje ter ciljem tudi sledijo, višjo raven učinkovitosti, so bolj samozavestni, lažje upravljajo s stresom in nejevoljo, so bolj srečni in zadovoljni, skratka imajo svoje življenje bolj pod nadzorom. Dobro postavljeni cilj je kot magnet, ki nas vleče. Seveda pa morajo biti cilji postavljeni kar se da pravilno. Za podjetje je pomembno, da imajo zaposleni postavljene svoje cilje. Rezultat ciljev naj bi bil doseči več v krajšem času, večjo motiviranost pri doseganju svojih ciljev, izboljšanje učinkovitosti, lažje osredotočenje na prioritete ter boljšo organiziranost. Določanje ciljev namreč pomeni tudi določanje smeri, v katero želimo iti v svojem življenju. Učinkovito upravljanje s cilji običajno obsega tudi reden pregled ciljev in merjenje osebnega napredovanja.

5.3.4 Analiza odgovorov o ovirah pri doseganju ciljev

Analiza ankete je pokazala, da je večina anketirancev kot oviro pri doseganju ciljev navedla pomanjkanje finančnih sredstev. Pri postavljanju ciljev je vedno dobro razmisliti o možnih ovirah in težavah. Kot smo že omenili, cilji ne smejo biti postavljeni prenizko, saj v tem primeru ne predstavljajo izziva, pa tudi zadovoljstvo zaposlenih ostaja majhno, niti previsoko. Kadar je le malo možnosti, za doseg ciljev, namreč zaposleni vložijo veliko truda, doživijo pa neuspeh. V tem primeru izgubijo voljo in zaupanje vase. Vztrajnost je pri doseganju ciljev pomembna značajska poteza. Pomeni lastnost, da je oseba vztrajna in vzdržljiva na poti do cilja. Če je na eni strani pomanjkanje finančnih sredstev, so na drugi strani največje ovire strah pred neuspehom, pomanjkanje volje in potrebnih veščin. Ko zaposleni dosežajo zastavljene cilje, pridobivajo samozavest, pri tem ne potrebujejo tuje hvale ali odobravanja. Kadar pa so zaposleni brez ciljev in načrtov, nimajo občutka, da je njihovo delo smiselno. Hitreje podležejo negativnim vplivom in za svoje neuspehe krivijo druge. Pomanjkanje poguma smo zaznali pri 6 anketirancih. Bolj ko zaposleni odlašajo, težje se lotijo dela in vedno manj časa jim ostane, da bi začeto delo lahko uspešno končali. Dobro bi bilo, da bi prepoznali svoje sposobnosti in interese ter naredili nekaj za to, da jih še razvijejo. S tem bomo pripomogli, da bodo na področjih, kjer so nadarjeni, postali še boljši. Treba jih je pripraviti tudi na sprejemanje področij, kjer so šibkejši, in ta področja poskušati izboljšati.

5.3.5 Analiza odgovorov o odnosu do dela zaposlenih

Odnos do dela v podjetju je lahko pojmovan na dva načina, in sicer kot čustveno zadovoljstvo pri delu ali kot sestavina objektivnih ocen posameznih vidikov delovnega mesta, kot so plača, pogoji dela, možnosti ter drugi vidiki. Pomemben sestavni del je tudi čustvena zavzetost delovni skupini. Zelo je pomembna ugotovitev, da se zadovoljstvo z delom in zavezanost skupini med seboj prekrivata in bi ju lahko upoštevali kot napovednika splošnega odnosa do dela. 78 % anketirancev je odgovorilo, da niso mirni, dokler ne opravijo vsega, kar so si zadali, 20 % anketiranih pa delo raje preloži na jutri, čeprav bi ga lahko opravili danes. Nerealno je pričakovanje, da bodo imeli zaposleni skozi celoten delovnik visoko raven energije in produktivnosti. To ni v skladu z našo naravo. V povprečju zaposleni dosežejo svojo najvišjo raven budnosti in energije nekaj ur po tem, ko pričnejo z delom. To stanje pa ne traja dolgo. Kmalu po kosilu začneta energija in budnost upadati in dosežeta najnižjo raven okoli 15. ure. Ta proces ni povezan s kosilom, ampak gre v resnici zgolj za naraven proces del cirkadianega procesa. Po 15. uri začne budnost zopet naraščati in doseže drugi vrh okrog 18. ure. Nato začne zopet upadati. Vodje, ki želijo povečati učinkovitost dela zaposlenih, morajo upoštevati potek tega ritma pri dajanju nalog, postavljanju rokov in pričakovanj. Ravno tako smo ugotovili, da zaposlenim fleksibilni delovni čas ne ustreza, saj imajo

za prilagajanje svojega delovnika zunanje zahteve. So pa v primerjavi z ostalimi dosegali višje rezultate pri meritvah zadovoljstva z delom. Raziskava je tudi pokazala, da so bili najbolj zavzeti zaposleni, ki imajo pogodbe o zaposlitvi za določen čas, kar naj bi pomenilo, da nelagodje ali občutek pomanjkanja varnosti pri zaposlenih spodbuja dokazovanje z delom. Seveda pa zgolj odpuščanje zaposlenih ne vodi v uspeh. Potrebno je vlagati v ljudi in poiskati notranje potenciale s čim manj zaposlovanja.

5.3.6 Analiza odgovorov o strahovih, s katerimi bi se zaposleni soočili ob izgubi zaposlitve

Živimo v časih, ko veliki večini ljudi delo ne pomeni zgolj sredstva za preživetje, temveč tudi pomemben del njihove identitete. Zavedati se je treba, da na delovnem mestu preživimo vsaj 8 ur na dan in da je to ena tretjina našega življenja. Zato je razumljivo, da je psihološko stanje nezaposlenih slabše kot stanje tistih, ki imajo zaposlitev. Ugotovljeno je bilo, da se vsak zaposleni ob izgubi delovnega mesta odzove drugače. Na to vpliva več dejavnikov, razlike so povezane z delovno dobo, ekonomskim stanjem posameznika, stopnjo socialne podpore, pripadnostjo podjetju in vpletenosti v delo. Večina anketirancev bi se ob izgubi zaposlitve soočila s finančnimi težavami, ki bi jim otežile pogoje za osnovno preživetje. Potreba po varnosti je običajno zadovoljena, če je delovno mesto varno. Posledice ob izgubi zaposlitve so tudi psihosocialne, saj se lahko pri posamezniku močno zniža njegova materialna in socialna samopodoba, kar posledično vpliva tudi na njegovo nižjo samopodobo, ravno ta je eden izmed strahov pri izgubi zaposlitve, za katerega se je odločilo 13 anketirancev. Če zaposleni izgubijo zaposlitev, naenkrat pridobijo ogromno dodatnega časa, ravno tako izgubijo določen del vsakdanjih socialnih stikov, to lahko utemeljimo z mnenjem 5 vprašanih, ki bi se ob izgubi zaposlitve brez vsakodnevnega odhoda v službo dolgočasili. 4 vprašani pa bi se soočili z izgubo delovnih navad, saj zaposlenost pri ljudeh ohranja nek red in disciplino.

5.3.7 Analiza odgovorov o neželjenih nalogah

Analiza anketnih vprašalnikov je pokazala, da se 23 anketirancev loti določene naloge z mislijo: »Če se zadeve ne lotim jaz, se je ne bo nihče.« 20 vprašanih uživa, če vse lahko naredijo sami. Le 7 vprašanih meni, da dobivajo le manj zanimive naloge. Ugotovili smo, da bi bilo dobro na nekaterih področjih uvajati timski pristop k delu, s tem bi izkoristili potenciale vseh članov tima. Ugotovili smo tudi, da se v praksi pogosto dogaja, da se timsko delo spremeni v garaško delo le enega ali nekaj posameznikov. Zato bi bilo treba razmišljati o ocenjevanju delovne uspešnosti, saj je poštenega in zanesljivega zaposlenega treba ceniti, se potruditi in ga obdržati, ne pa ga odgnati stran. Zaposleni v podjetju B&B delajo to, kar jim naroči vodja. To ne pomeni, da niso pridni, svoje naloge sicer opravijo vestno in jih tudi zaključijo, a to je vse. Kakšen vzgled pri tem dajejo mlademu pripravniku, ki kot goba po dežju

vsrkava prve vtise v podjetju? Tudi če je klima v podjetju pozitivna, bodo zaposleni bolj zadovoljni, če pravila veljajo za vse enako. Če v podjetju dela več izstopajočih, drugačnih ljudi, se lahko ta klima hitro poruši. Večje je podjetje, jasnejša morajo biti pravila in bolj se jih je treba držati. Več svobodnjakov si lahko privoščijo mala podjetja, ki imajo pet do deset zaposlenih, plačanih po učinku, če pa je sistem podjetja večji, potrebujemo jasnejše meje. Zavedati se moramo, da izstopajoči zaposleni lahko hitro zrušijo določeno klimo v podjetju in s tem porušijo tudi že utečeno motivacijo ostalih zaposlenih.

5.3.8 Analiza odgovorov o najučinkovitejšem načinu motiviranja v podjetju

S pomočjo anketnega vprašalnika smo skušali ugotoviti, katere motivacijske dejavnike zaposleni ocenjujejo kot pomembnejše. Tako smo dobili dejansko stanje motivacije v podjetju. Pri medsebojni primerjavi rezultatov motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu vidimo, da prevladujejo predvsem dobri odnosi med sodelavci in nadrejenimi. Iz preteklih izkušenj smo spoznali, da je zaradi narave dela zelo pomembno, da so odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi dobri. Posebno pomembni so odnosi med vodjo in ostalimi zaposlenimi, saj ima vodja veliko vlogo pri motivaciji zaposlenih. Ugotovili smo, da na podlagi opozarjanja nezadovoljnih zaposlenih lahko naredimo pozitivne spremembe. V takih primerih so v podjetju zelo pomembne osebe »žvižgači«, saj njihov pogled še ni zastrt ali celo zaslepljen, te osebe so sposobne videti stvari, mimo katerih drugi brezbrizno hodijo iz dneva v dan. To bo pripomoglo k večji zaznavi nepravilnosti, ki sproži negativne čustvene reakcije, kot sta slabo razpoloženje in jeza. Včasih smo preveč usmerjeni k rezultatom in pri tem pozabljamo, da rezultate ustvarjajo zaposleni. Ravnanje po trenutni volji, sprejemanje odločitev brez obrazložitve ali posvetovanja z zaposlenimi privede do pasivizacije zaposlenih, ki bodo storili le to, kar jim je naloženo. Zaposleni bodo manj vpleteni in aktivni, kar se bo odražalo pri manjši zavzetosti. Posebno po neuspehih in prelomljenih obljubah vodstva so lahko močni negativni občutki ali reakcije zaposlenih. Zaupanje v vodjo se takrat močno zamaje, kar sproži občutke ogroženosti. Ravno tako je vodja pod stresom manj dovzeten za podporo zaposlenih, kar se odraža v povečanju nivoja stresa med zaposlenimi. Trditev, da je največja motivacija zaposlenih fleksibilno nagrajevanje in višina plače, lahko ovržemo, saj so vprašani ti dve trditvi uvrstili na zadnji dve mesti. Večji pomen so prepustili varnosti zaposlitve, denarnim nagradam za delo in uspehe ter zanimanju vodstva za želje, ambicije in zadovoljstvo. Temu sledi tudi možnost izobraževanja. Iz rezultatov anketnega vprašalnika lahko razberemo, da so najnižje ocenjeni »Herzbergovi« higieniki, kot so plača in fleksibilno nagrajevanje, saj le odpravljajo občutke nezadovoljstva in ne spodbujajo k aktivnosti zaposlenih.

5.3.9 Analiza odgovorov o zmanjševanju motivacije v podjetju

Preden smo začeli izvajati anketo, smo predvidevali, da pri ocenjevanju pomembnosti uporabljenih motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu ni bistvenih razlik med aktivno zaposlenimi. Tudi tu lahko potrdimo hipotezo, da ima na zmanjševanje motivacije v podjetju največji vpliv neustrezna komunikacija in ustvarjanje neupravičenih razlik med zaposlenimi. V prihodnje bi morali za motiviranje zaposlenih uporabljati dejavnike, ki so jih anketiranci pri želenem stanju uvrstili na sam vrh lestvice. Dobro bi bilo, da bi v podjetju področju komunikacije in odnosov med zaposlenimi in nadrejenimi namenili več pozornosti, saj v nasprotnem primeru lahko postanejo negativno naravnani. To pa se pokaže z zmanjševanjem uspešnosti dela, slabega odnosa do strank, kar posledično vpliva na celotno sliko podjetja v javnosti.

Sodelavce in nadrejene si težko izbiramo sami, lahko pa sami prispevamo k boljšemu vzdušju, k temu lahko pripomore že samo skupna jutranja kava ali spontan klepet. Raziskave so pokazale, da zaposleni, ki so sicer zelo zadovoljni s podjetjem, v katerem delajo, predvsem pogrešajo človeško noto vodje, s tem da pokaže, da je tudi on človek in da tudi on dela napake. Predlagamo tudi aktivnosti na nivoju posameznika v obliki letnih razgovorov, kjer posameznik skupaj s svojim nadrejenim pregleda in oceni dosedanje delo. Pogosto se zgodi, da skozi letni razgovor lahko odkrijemo veliko skritih potencialov posameznih zaposlenih. Pomembno je tudi, da imajo zaposleni občutek, da lahko odprto izražajo svoje mnenje. Rezultati so pokazali, da zaposleni v podjetju B&B menijo, da je v omenjenem podjetju prenizka stopnja nadzora. V praksi ustrezen nadzor pomaga doseči zastavljene cilje podjetja. Zajema vse: od standardov kakovost opravljenega dela do letnih razgovorov z zaposlenimi. Filozofija vodenja, ki temelji na načelu: »Zaposlene vržemo v vodo in splavali bodo kot ribe, saj se bodo na ta način naučili največ,« je napačna. Ob tem moramo razumeti, da bodo delali tudi napake. Potrebovali bi človeka, ki bi izvajal funkcijo nadzora v podjetju, ki bi imel vpogled v realno stanje delovanja zaposlenih, saj bi lahko le v tem primeru vodji nudil točne informacije, v katero smer gre njegovo podjetje in kako dobro mu gre na tej poti. Seveda pa je za to treba izbrati korektno osebo, saj bi v nasprotnem primeru zaposleni kmalu ugotovili, da jih nekdo analizira in presoja za posredovanje informacij vodilnemu, zato bodo sklepali, da je zanje najbolje, da so v dobrih odnosih, če želijo biti še naprej dobro zapisani pri vodilnem kadru. Nihče ne bi natančno vedel, kaj bi moral ali česa ne bi smel storiti, vsi pa bi bili prepričani, da je »sodelovanje« s to osebo prioritarna naloga. Že sama meritev dejavnosti dela zaposlenih bi zaposlenim dala občutek, da so pomembni. S tem bi preprečili poskuse izigravanja in opravičevanje neuspeha v delovnem okolju in s tem zmanjševanje motivacije za delo.

5.3.10 Analiza odgovorov o razlogu za menjavo zaposlitve

Za pridobitev informacij o tem, kakšne so želje in potrebe zaposlenih, smo v anketnem vprašalniku zastavili vprašanje: »Kateri dejavnik bi pri vas prevladoval kot razlog za menjavo zaposlitve?« Pri tem vprašanju lahko potrdimo hipotezo, da bi zaposleni v večini zamenjali svojo zaposlitev zaradi višine plače. Marsikomu predstavlja višina ponujene plače glavni razlog za sprejetje določenega delovnega mesta, vendar menimo, da je to napačno. Glavni razlog bi moral izvirati iz trditve, da čas za menjavo zaposlitve nastopi takrat, ko posameznik nima več motivacije za delo. Res pa je, da se je v zadnjih letih v številnih podjetjih oblikovalo povsem zmotno prepričanje, da plača ni bistvenega pomena za motivacijo zaposlenih. To pa je lahko zgolj neresničen izgovor za nizke plače in slabo denarno nagrajevanje. Tu lahko zagotovo potrdimo, da so plače velik motivator, njihov učinek je najbolj viden takrat, ko se plače znižajo, saj takoj zatem močno pade tudi motivacija. In seveda velja tudi obratno, povišanje plač poveča motiviranost. V tem primeru bi plača zaposlenega delovala motivacijsko, če bi se povečala ob njegovi večji uspešnosti, produktivnosti in stopnji inovativnosti. Res pa je, da je marsikdo pripravljen delati določeno delo, ki ga z veseljem opravlja in se mu zdi zanimivo, tudi za nižjo plačo, kot pa bolje plačano delo, ki ga ne mara in se mu ne zdi zanimivo. Razlogi za menjavo zaposlitve lahko izvirajo tudi iz pomanjkanja možnosti za dokazovanje svojih sposobnosti in rasti na delovnem področju ali nevzdržnih odnosov med zaposlenimi in nadrejenimi. Višini plače zelo tesno sledijo dobri odnosi med sodelavci in nadrejenimi, možnost osebnega razvoja ter varnost zaposlitve. Še vedno velja, da posamezniki ostajajo v podjetju zaradi dobrih odnosov z nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi. Pomembno je, da se pri razlogu za menjavo zaposlitve vprašamo, kakšni so moji sodelavci in nadrejeni, kakšne so možnosti sodelovanja z njimi, kakšne naloge bomo opravljali in kakšne cilje nameravamo doseči? Zato bi k večji motivaciji pripomoglo etično in profesionalno obravnavanje vseh zaposlenih, saj imajo zaposleni pogosto občutek, kot da v podjetju njihovo delo ni pomembno, saj ne poznajo pomena svojih del in nalog. Zaposleni se morajo zavedati, da so pomemben člen, brez katerega podjetje ne more uspešno delovati, seveda pa je treba tudi poudariti, da odgovornosti za uspešnost podjetja ne smejo prelagati na druge sodelavce in da mora vsak opraviti svoje delo in naloge, da bo podjetje lahko uspešno delovalo.

5.3.11 Analiza odgovorov o menjavi zaposlitve

Pri analizi odgovorov na anketno vprašanje, ali zaposleni razmišljajo o menjavi zaposlitve, lahko potrdimo, da večina vprašanih o tem redkokdaj ali sploh ne razmišlja. Iz tega lahko sklepamo, da je zaposlitev v podjetju B&B delno ali v celoti izpolnila pričakovanja, ki so jih imeli pred začetkom dela. 9 zaposlenih zelo pogosto razmišlja o menjavi zaposlitve, saj kot so odgovorili, je služba le deloma izpolnila pričakovanja, ki so jih imeli.

5.3.12 Analiza odgovorov o tem, ali delo vpliva na počutje zaposlenih

Pri analizi odgovorov na vprašanje, ali delo vpliva na počutje zaposlenih, smo ugotovili, da pri 22 zaposlenih delo redkokdaj vpliva na počutje, pri 15 zaposlenih pa zelo pogosto. 6 anketirancev je odgovorilo, da delo nikoli ne vpliva na njihovo počutje, 7 anketirancev pa se zaradi dela občasno počuti slabo. V storitvenih dejavnostih so zaposleni ves čas pod budnim očesom strank in uporabnikov. Delo in delovne razmere lahko vplivajo na zdravje in počutje zaposlenih zaradi neurejenih medsebojnih odnosov, delovnega časa in usklajevanja dela z družinskim življenjem. Predvsem za starejše delavce je nedvomno huda stresna obremenitev prilagajanje in ohranjanje svoje fleksibilnosti. Negativni pojavi se lahko pokažejo v obliki odsotnosti in večjemu številu konfliktov med zaposlenimi. Spodbudno delovno okolje, v katerem posamezniki ne doživljajo občutkov odvečnosti ali neprijetnega stresa, omogoča, da zaposleni ne bežijo v bolniški stalež in ne prihajajo na delo le zato, da pridejo, temveč zato, da opravijo svoje delo. Raziskave so pokazale, da se pogosto vzroki za odsotnost ne kažejo direktno kot preobremenjenost in stres, temveč kot glavoboli, bolečine v križu, slabše počutje ali v znižani imunski odpornosti. Občutek podpore je za vsakega zaposlenega zelo pomemben in ga tudi motivira. Zaposleni cenijo, da jih povprašamo po aktualnih dogodkih. Za posameznike je izjemno motivacijsko, da se vodja redno zanima za njihovo delo, napredek in razvoj. Še toliko bolj motivacijsko je, ko zaposleni vidijo, da si kljub natrpanemu delovniku vzame čas in prisluhne njihovim zamislim, težavam, predlogom, občutkom in podobno. S takim načinom dela vodje prepoznajo kot svoje zaveznike in jim bodo pripravljene slediti.

5.3.13 Analiza odgovorov o tem, kako pogosto se v prostem času zaposleni pogovarjajo o svojem delu

Glede na to, da večino dneva preživimo na delovnem mestu, ni presenetljivo, da so rezultati ankete pokazali, da se tudi v prostem času zaposleni pogovarjajo o svojem delu. Meje med delovnim in prostim časom postajajo vse bolj zabrisane in delo se pogosto prepleta z drugimi aktivnostmi. Opredelitev prostega časa je odvisna od pomena, ki ga ima za določene zaposlene, do pomena, ki ga pripisujejo delu in ne nazadnje do pojmovanja samega koncepta časa. Hipotezo, da se zaposleni, ko odidejo iz svojega delovnega mesta, s službo ne obremenjujejo, lahko ovržemo, saj so rezultati ankete pokazali, da se vsi anketiranci vsaj občasno, v prostem času pogovarjajo o svojem delu.

5.3.14 Analiza odgovorov o tem, ali so zaposleni zadovoljni sami s seboj

Na koncu anketnega vprašalnika smo postavili še vprašanje, s katerim smo želeli dognati, kakšen način mišljenja prevladuje v podjetju B&B. Zanimalo nas je predvsem to, kako zaposleni ocenjujejo stopnjo zadovoljstva s svojim življenjem in

kako pogosto doživljajo svoja pozitivna in negativna čustva. Rezultati so pokazali, da so zaposleni v povprečju zadovoljni s svojim življenjem. Pri tem nas je zanimalo predvsem to, kako informacije in dogodke sprejemajo, jih predelujejo in na kateri osnovi rešujejo probleme. Uspešni zaposleni so navadno tisti, ki so pripravljeni v reševanje problema vložiti potreben trud. Zadovoljstvo z življenjem ter pozitivnimi in negativnimi čustvi ni nujno povezano z njihovim delom. Potrdilo pa se je, da je večje zadovoljstvo z življenjem povezano s pogostostjo doživljanja pozitivnih čustev. Zato se nam zdi pomembno, da se dovolj posvečamo razlikam v nivoju mentalnega funkcioniranja sposobnosti pri spoznavanju svojih zaposlenih, saj nam njihovo mišljenje pomaga pri izbiri ustrezne motivacije. Dokazano je bilo, da vključitev pozitivnih čustev tako v vsakdanje življenje kot tudi na delovnem mestu pripomore k fleksibilnosti ljudi, učinkovitem reševanju problemov ter postavljanju in izbiranju pravih odločitev.

5.4 MNENJE DIREKTORJA

Glede motivacije in zadovoljstva med menedžerji večinoma velja pavšalna ocena, da je še vedno sprejemljivo, če je manj kot četrtnina zaposlenih zelo zadovoljna in motivirana in manj kot četrtnina manj zadovoljna in manj motivirana. To pomeni, da je večina sodelavcev pozitivno naravnana do delovnega okolja, kar je pogoj za uspešnost poslovanja.

Še tako dober menedžer vsem željam zaposlenih seveda ne more ustreči. Različni smo si, kar je najbolj prav. Za sestavo katerekoli delovne skupine ne potrebujemo le zagnancev in nadvse zadovoljnih sodelavcev. Poleg pridnih in vestnih potrebujemo nepremišljene priganjače, dvomljivce in skeptike, ki projekt postavljajo v realno luč. Potrebujemo tudi posameznike, ki nas s svojo indiferentnostjo ženejo k povečevanju njihove motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu. Ravno manj motivirani in manj zadovoljni sodelavci so pogosto razlog za napredovanje podjetja. »Kaj jim ni všeč, kako jim ustreči, kaj spremeniti v delovnem okolju ali na njihovem delovnem mestu?« Če se izkaže, da so spremembe povezane tudi z zadovoljstvom strank, je razmišljanje in ravnanje »dvomljivcev« le pohvale vredno.

Naloga sodobnega menedžerja, zlasti v storitvenih podjetjih, je poslušati sodelavce in jim slediti, kadar so na pravi poti in jih preusmeriti na pravo pot, kadar so na napačni. Ne z močjo diktata, temveč z močjo argumentov.

Odnos med vsemi sodelavci v B&B, ne glede na delo, za katero je posameznik zadolžen, je enakovreden. Vsak opravlja svoje delo, vendar hkrati vsak z vsakomur tudi lahko izmenja mnenja, da predloge in pobude. V zdravi zasebni družbi ni položajev, le opravljeno delo, za katero je vsak odgovoren. Za uspeh smo zaslužni vsi, tudi nezadovoljni z zaposlitvijo.

Naloga pričujoče raziskave je ugotoviti stopnjo motivacije zaposlenih v podjetju B&B in dati izhodišča vodstvu za razumevanje motivacije zaposlenih in ukrepe za izboljšanje odnosov znotraj kolektiva, kar je strokovni prispevek k povečevanju vloge podjetja na trgu.

6 ZAKLJUČEK

Težave v podjetju lahko prepoznamo na mnogo načinov. Naša naloga je, da se naučimo natančno odkrivati zgodnje znake slabih učinkov, pa naj bodo ti notranji, zunanji ali obojni. To zavedanje je ključna, prva stopnja izboljšanja našega poslovanja. Velikokrat pozabljamo, da je treba za potek poslovanja spremeniti poslovno taktiko, če se pokažejo slabi rezultati. Zavedati se moramo, da je včasih potrebno kaj žrtvovati, da bomo dobili zeleni rezultat. Treba se je izogniti zadevam, ki na prvi pogled delujejo kot lahke, in se soočiti z novostmi in težavami. To pomeni, da moramo opustiti pretekle strategije in načine poslovanja. Miselnost, da nam bo preteklo uspešno poslovanje oblikovalo sedanost, je napačna. Veliko pomembnejša je miselnost, kako nam bo prihodnost določila sedanost. Izboljšave namreč temeljijo predvsem na umski predstavi, kakšno podjetje bi želeli videti v prihodnosti. V vsakem podjetju imamo zunanje in notranje znake, na katere moramo biti pozorni in jih nadzirati. Zunanje znake običajno zelo hitro prepoznamo kot zmanjševanje uspešnega poslovanja, izgubo strank in s tem slabše finančno stanje podjetja. Notranji znaki pa nam povedo, kakšno je telesno in duševno stanje zaposlenih. Iz anketnih vprašalnikov smo dobili pomembne rezultate, iz katerih je razvidno, da bo treba vložiti precej truda v medsebojne odnose v podjetju. Slabi odnosi so za zaposlene zelo moreči, predvsem če menijo, da njihova beseda v podjetju ni pomembna. Čeprav je motiv dobička zelo močan, smo iz anketnih vprašalnikov spoznali, da ni zadostna spodbuda za posameznike in podjetje hkrati. Enako močan je tudi smisel dela, ki smo ga pogosto zanemarjali ali označili kot nerealističnega. Motivacija se običajno ukvarja predvsem s povečanjem dobička. Prvi znaki nove motivacije pa bi temeljili na ciljih, besedah in načelih. Zavedati se je treba, da se pravi dosežki ne zgodijo čez noč. Za pomoč pri motivaciji se je treba vsak dan vprašati, ali smo danes naredili več kot včeraj. Pomembno je opaziti že majhen napredek. Vsako namensko ravnanje ima cilj, kako izboljšati rezultate. Različne raziskave so pokazale, da si zaposleni običajno precej bolj prizadevajo doseči določen cilj, če so ga sami pomagali zastaviti. Ne smemo pozabiti, da imajo zaposleni pogosto višje cilje od tistih, ki jim ga določi nadrejeni. Ravno tako lahko k boljši motivaciji pripomoremo z ustreznimi besedami, namesto besede »morali bi«, lahko uporabimo »premislite« ali »upoštevajte«. S tem lahko namesto podreditve povečamo prizadevnost in zmanjšamo potrebo nekaterih ljudi po nasprotovanju. Iz analize anketnih vprašalnikov smo ugotovili, da bi bilo priporočljivo izboljšati komunikacijo v podjetju. Da pa se ognemo klicanju zaposlenih v direktorjevo pisarno, lahko omogočimo zaposlenim, da določimo uro ali dve mesečno, ko bo

direktor prost in se bodo lahko zaposleni pogovorili ali predstavili svoje predloge. Pink v svoji knjigi navaja, da je za merjenje zdravega odnosa v podjetju treba pazljivo poslušati zaposlene, katere zaimke uporabljajo, ko govorijo o podjetju, v katerem so zaposleni. Če uporabljajo zaimke »oni«, pomeni, da imajo do podjetja neko distanco in so mogoče celo odtujeni. Če pa uporabljajo zaimke »mi«, pomeni ravno nasprotno, zaposleni čutijo, da so del nečesa pomembnega in koristnega. Zato je treba prisluhniti zaposlenim, ne samo na formalnih sestankih, temveč tudi na hodniku ali ob kosilu. Zavedati se moramo, da vodenje podjetja ni ravna črta. Vodenje podjetja je tehnologija, ki jo je treba nadgrajevati. Zakoreninjeno je mišljenje, da zaposleni za ukrepanje in napredovanje potrebujejo spodbudo, vendar smo s pomočjo rezultatov anketnih vprašalnikov ugotovili, da zaposleni potrebujejo predvsem pravo usmerjanje, saj brez odločnega in zanesljivega vodstva lahko zaidejo s prave poti. Velikokrat vodje pozabijo pogledati situacijo z vidika zaposlenih. Ker je motivacija zapleten proces, ki na vsakega posameznika vpliva drugače, je treba preizkušati različne možnosti in najti novo rešitev. Za podjetje B&B je značilno manj hierarhije, kar pomeni, da vodje nadzorujejo več zaposlenih in ne morejo vsakega podrobno spremljati, zato potrebujemo samomotivirane zaposlene. Običajno potrebujejo usmerjanje vsakdanja in nezanimiva opravila, za nevsakdanje in zanimivejše delo pa poskrbijo zaposleni sami. Torej, če bomo morali novega zaposlenega motivirati, ga po vsej verjetnosti ne želimo zaposliti. Ne smemo pozabiti, da so zaposleni dobro usposobljena človeška bitja, ne pa k cilju usmerjeni ekonomski roboti. Z napačno izbiro motivacije lahko zanimivo delo hitro postane garanje. Če z napačnim pristopom zmanjšamo notranjo motivacijo, se učinkovitost, ustvarjalnost in vzorno vedenje porušijo kot domine. Sodobno motiviranje je postalo še pomembnejše, saj je zaposlene težje motivirati, ker so vrednote bistveno drugačne kot v preteklosti. Vzrok za to so višji splošni standardi, boljše karijerne možnosti, višja stopnja zahtevnosti zaposlenih, boljša informiranost, večja samostojnost in neodvisnost, obenem pa nižja stopnja tolerantnosti in pogostejše precenjevanje lastnih sposobnosti. Vse naštetu povzroča, da je motiviranost slabša. Poleg tega moramo biti pozorni na pravočasno omejevanje in ukinjanje vseh motečih dejavnikov, ki zmanjšujejo motivacijo v podjetju. Če bomo izvajali motivacijo le občasno in le na nekaterih zaposlenih, bo imelo vse skupaj slabše učinke na celotno motivacijo v podjetju. Ravno tako se je treba izogniti pristopom, za katere nismo prepričani, kako učinkujejo. Že s tem, ko zaposleni opazijo naša prizadevanja, se njihova motiviranost poveča.

LITERATURA IN VIRI

- Bezjak Ivanuša, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Clemmer, J (2008). *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Tuma.
- Gladwell, M. (2004). *Prelomna točka*. Ljubljana: Orbis.
- Gorišek, K., Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih*. Vrhnika: Galerija 2.
- Grant, Adam M. (2014). *Daš in dobiš*. Tržič: Učila International.
- Grubiša, N. (2001). *Motivacija. Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Grum Kobal, D., Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Birografika Bori.
- Hansen, V. M., Batten, J. (1998). *Mojster motiviranja*. Ljubljana: Vernar consulting.
- Hay, J. (1999). *Uspešni na delu*. Grosuplje: Potrditev.
- Jackman, A. (2008). *Uspešno in učinkovito do cilja*. Tržič: Učila International.
- Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Larson, C. D. (2012). *Delovanje človeškega razuma*. Mengeš: DP, založništvo.
- Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. (2011). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mori, S. (2005). *7 skrivnosti motivacije*. Maribor: Smiljan Mori Success Systems.
- Pink, H. D. (2009). *Zagon*. Maribor: Videotop.
- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Planprint.
- Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Rifenbary, J. (1998). *Brez izgovora*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Ross, S., Carlson, C.C. (2005). *Recite da svojemu potencialu*. Ljubljana: Tuma.
- Schwarz, A. A., Schweppe, P. R. (2004). *Moč podzavesti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Seligman, E. P. M. (2009). *Naučimo se optimizma*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Templar, R. (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila International.
- Tracy, B. (2004). *Pojej živo žabo*. Ljubljana: Tuma.
- Trstenjak, A. (1979). *Psihologija dela in organizacije*. Čakovec: DDU Univerzum.
- Ventrella, S. W. (2003). *Moč pozitivnega mišljenja za poslovneže*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Wiseman, R. (2011). *59 sekund*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Zbašnik, A. (1994). *Podjetništvo za vsakogar*. Ljubljana: Matit.

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK



Pozdravljen/a,

sem Ela Vidmar in zaključujem študij logističnega inženirstva, smer poslovna logistika. V svojem diplomskem delu obravnavam področje motivacije zaposlenih v podjetju B&B, d.o.o., kjer ste zaposleni tudi vi.

Zbrani podatki in ugotovitve bodo sestavni del moje diplomske naloge in služijo zgolj temu namenu, zato vas prosim za sodelovanje.

1. ALI Z VESELJEM OPRAVLJATE SVOJE DELO V PODJETJU?

- a. Da
- b. Ne razmišljam o tem.
- c. Ne

2. KAJ VAM PREDSTAVLJA DELO?

- a. Delo mi daje občutek koristnosti in samozavesti.
- b. Delam zgolj zaradi preživetja.
- c. Delo me osrečuje.
- d. Ne razmišljam o tem.

3. KAKŠNI SO VAŠI CILJI ZA PRIHODNOST?

- a. Raje živim za danes in ne preišlujem o prihodnosti.
- b. Večinoma imam cilje za prihodnost že vnaprej načrtane.

4. KAJ VAS OVIRA PRI DOSEGANJU CILJEV?

- a. Strah pred neuspehom.
- b. Pomanjkanje volje.
- c. Pomanjkanje potrebnih veščin.
- d. Pomanjkanje finančnih sredstev.
- e. Pomanjkanje poguma.

5. KAKŠEN JE VAŠ ODNOS DO DELA?

- a. Nisem miren, dokler ne opravi vsega, kar sem si zadal.
- b. Rad preložim na jutri, kar bi lahko storil danes.
- c. Vedno si najprej vzamem čas zase in nato dokončam delo.

6. S KATERIMI OD NAŠTETIH STRAHOV BI SE SOOČILI OB IZGUBI ZAPOSLOTITVE?

- a. Da se bom brez vsakodnevnega odhoda v službo dolgočasil.
- b. Da ne bom imel dovolj denarja za preživetje.
- c. Da bom izgubil delovne navade.
- d. Da bom izgubil samozavest oziroma se mi bo poslabšala samopodoba.

7. NA DELOVNEM MESTU VAM DODELIJO NALOGO, KI JE NE ŽELI OPRAVITI NIHČE DRUG. NA KAJ BOSTE NAJPREJ POMISLILI?

- a. Če se zadeve ne lotim jaz, se je ne bo nihče.
- b. Vedno dobim le manj zanimive naloge.
- c. Uživam, če vse naredim sam.

8. KAKŠEN JE ZA VAS NAJUČINKOVITEJŠI NAČIN MOTIVIRANJA V PODJETJU?

(Obkrožite 3 najpomembnejše odgovore)

- a. Varnost zaposlitve.
- b. Denarne nagrade za delo, uspehe, dosežke in znanja.
- c. Višina plače.
- d. Dobri odnosi med sodelavci in nadrejenimi.
- e. Zanimanje za želje, ambicije in zadovoljstvo.
- f. Možnost izobraževanja.
- g. Fleksibilno nagrajevanje.

9. KATERI DEJAVNIKI PO VAŠEM MNENJU VPLIVAJO NA ZMANJŠEVANJE MOTIVACIJE V PODJETJU?

(Obkrožite 3 najpomembnejše odgovore)

- a. Ustvarjanje neupravičenih razlik med zaposlenimi.
- b. Prenizka stopnja nadzora.
- c. Neprilagodljiv delovni čas.
- d. Višina plače.
- e. Varnost zaposlitve.
- f. Neustrezna komunikacija.
- g. Dobri odnosi med sodelavci in nadrejenimi.

10. KATERI DEJAVNIK BI PRI VAS PREVLADOVAL KOT RAZLOG ZA MENJAVO ZAPOSLOTITVE?

(Obkrožite 3 najpomembnejše odgovore)

- a. Večja možnost osebnega razvoja.
- b. Dinamičnost dela.
- c. Višina plače.
- d. Možnost napredovanja.

e. Varnost zaposlitve.

f. Neprilagodljiv delovni čas.

g. Slabi odnosi med sodelavci in nadrejenimi.

11. ALI KDAJ RAZMIŠLJATE O MENJAVI ZAPOSLOTITVE?

a. Nikoli.

b. Redko kdaj.

c. Občasno.

d. Zelo pogosto.

12. ALI VAŠE DELO VPLIVA NA VAŠE POČUTJE?

a. Nikoli.

b. Redko kdaj.

c. Občasno.

d. Zelo pogosto.

13. KAKO POGOSTO SE V PROSTEM ČASU POGOVARJATE O SLUŽBI?

a. Nikoli.

b. Redko kdaj.

c. Občasno.

d. Zelo pogosto.

14. ALI STE ZADOVOLJNI S SEBOJ?

a. V glavnem sem zadovoljen.

b. Sem zadovoljen, a kljub temu bi lahko bi bilo bolje.

c. V glavnem sem nezadovoljen.

Hvala za vaše sodelovanje.