

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
univerzitetnega programa**

**VPLIV MOTIVIRANOSTI NA VEDENJE
ZAPOSLENIH**

Karmen Lang

Ljubljana, april 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
univerzitetnega programa**

VPLIV MOTIVIRANOSTI NA VEDENJE ZAPOSLENIH

**Kandidatka: Karmen Lang
Številka indeksa 04034364**

Mentor: red. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, april 2009

POVZETEK

Uspešnost sodobnih organizacij je vse pogosteje odvisna od sposobnih, strokovno usposobljenih in visoko motiviranih zaposlenih delavcev, zato je motivaciji in motiviranju zaposlenih potrebno nameniti izključno pozornost. Motivirati zaposlene pomeni na njih vplivati, to vplivanje pa se v organizacijah izvaja z nagrajevanjem. Motiviranje zaposlenih je osrednja naloga vodij, ki z ustreznim motivacijskim sistemom vplivajo na zaposlene in usmerjajo njihove aktivnosti k načrtovanim ciljem organizacije in s tem zagotavljajo konkurenčne prednosti lastne organizacije. S pozitivnimi spodbudami želijo vodje okrepiti želeno vedenje zaposlenih in zadovoljiti osebne potrebe, ambicije in individualne cilje posameznega zaposlenega, z negativnimi nagradami pa zatreti neželjeno vedenje. Ker je človek individuum, mora vsak vodja sistem motiviranja prilagoditi posameznemu zaposlenemu posebej. Zaposlene mora dobro poznati in vedeti, s katerimi motivacijskimi dejavniki sme vplivati na njihovo vedenje, da bodo le-ti v čim večji meri izkoristili svoje zmožnosti in bolj zavzeto opravljali delo. V diplomskem delu obravnavam neposredni vpliv motivacije na delovanje zaposlenih in vključujem motivacijske dejavnike, vlogo vodje v procesu motiviranja zaposlenih, teorije o motivaciji kot navodilo vodjem za spodbujanje motiviranosti zaposlenih in interakcijo povezav med motivacijo, zadovoljstvom in uspešnostjo zaposlenih. Naloga zajema teoretični in raziskovalni del. V raziskovalnem delu sem uporabila primarno metodo zbiranja podatkov (anketni vprašalnik), v teoretičnem delu pa že obstoječo strokovno literaturo s področja izbrane teme kot sekundarni metodološki pristop zbiranja podatkov.

Ključne besede: motivacija, motiviranje, motiviranost, motivirati, motivi, motivacijski dejavniki, motivacijski sistem, organizacija, vodja, vedenje, zaposleni, zadovoljstvo z delom, uspešnost, produktivnost.

DIE ZUSAMMENFASSUNG

Die Leistung der modernen Organisationen häufiger werden abhängig von den fähigen, geschäftsfähigen und von hohen motivierten beschäftigten Leuten, deshalb die Organisationen die Motivation und die Motivierung der beschäftigten Leute ausschließliche Aufmerksamkeit widmen müssen. Die beschäftigten Leute motivieren, das bedeutet auf ihnen beeinflussen, diese Beeinflussung ausüben in den Organisationen mit den Belohnungen. Die Motivierung der beschäftigten Leute ist die wichtige Managersaufgabe. Die Manager mit dem entsprechenden Motivationsystem auf den beschäftigten Leuten beeinflussen und lenken ihrer Aktivität zu den geplanten Organisationszielen und mithin eigene Organisation in dem Konkurrenzfähigsvorteil gegen die anderen Organisationen ist. Mit den positiven Anregungen wünschen die Manager verstärken das erwünschte Verhalten der beschäftigten Leute und auch befriedigen ihrer Personalbedürfnisse, Ambitionen und individuelle Ziele jedes beschäftigten Menschen. Mit den Negativanregungen doch die Manager wünschen unschickliches Verhalten unterdrücken. Weil der Mensch das Einzelwesen ist, muss jeder Manager das Motivationsystem anpassen gesondert jedem beschäftigten Mensch. Deshalb jeder Manager die beschäftigten Leute gut kennen soll und muss er wissen mit solchen Motivationsfaktoren kann er auf den beschäftigten Leuten beeinflussen, dass diese Leute so viel wie möglich ihrer Fähigkeit ausnutzen werden und mehr eingenommen die Arbeit machen werden. In meiner Diplomarbeit handele ich die Motivation und ihr unmittelbarer Einfluss auf der Tätigkeit den beschäftigten Leuten und deswegen ich die Motivationsfaktoren, die Managerrolle bei der Motivierung, die Motivationstheorien wie eine Anweisung den Managern bei der Ermunterung zu der Motiviertheit den beschäftigten Leuten und als auch die Interaktion zwischen der Motivation, der Zufriedenheit und der Arbeitsleistung den beschäftigten Leuten beziehe ein. Die Diplomarbeit umfasst den Theoretisch- und Forscherteil. Ich habe in dem Forschungsteil die Primärmethode der Datenerfassung gebrauchen (die Umfrage habe ich gemacht). In dem Theoretischteil habe ich doch die bestehende Fachliteratur aus dem Themenbereich als die Sekundärmethode der Datenerfassung gebrauchen.

Die Schlüsselwörter: die Motivation, die Motivierung, die Motiviertheit, motivieren, die Motive, die Motivationsfaktoren, das Motivationsystem, die Organisation, der Manager, das Verhalten, die beschäftigten Leute, die Zufriedenheit mit der Arbeit, die Arbeitsleistung, die Produktivität.

KAZALO

POVZETEK	ii
DIE ZUSAMMENFASSUNG	iii
1 UVOD	1
2 MOTIVIRANOST.....	4
2.1 POJMOVANJA MOTIVACIJE, MOTIVIRANJA IN MOTIVOV	4
2.2 MOTIVACIJSKA STRUKTURA	8
2.3 MOČ IN CILJI MOTIVACIJE	10
3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	11
3.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO.....	12
3.2 DEJAVNIKI, KI UNIČUJEJO MOTIVACIJO	13
4 TEORIJE MOTIVACIJE	14
4.1 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE	14
4.1.1 Maslowa motivacijska teorija	14
4.1.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	15
4.1.3 Alderferjeva teorija ali teorija ERG	17
4.1.4 McClellandova teorija motivacije	17
4.2 PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE	18
4.2.1 Teorija spodbujanja	18
4.2.2 Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja.....	18
4.2.3 Teorija pravičnosti	19
4.2.4 Teorija cilja	19
4.2.5 Skinnerjeva teorija okrepitve	20
4.3 UPORABNOST MOTIVACIJSKIH TEORIJ.....	20
5 MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH IN NJIHOVO VEDENJE.....	23
5.1 SPLOŠNO O VPLIVU MOTIVIRANOSTI NA VEDENJE ZAPOSLENIH.....	23
5.2 POVEZAVA MED MOTIVACIJO, ZADOVOLJSTVOM IN DELOVNO USPEŠNOSTJO ZAPOSLENIH.....	24
5.3 VPLIV KULTURE V ORGANIZACIJI NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH	25
5.4 VLOGA VODJE V PROCESU MOTIVIRANJA IN SPODBUJANJE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH.....	26
5.4.1 Vodenje in načrtno motiviranje	27
5.4.2 Motivacijski stil vodenja in načela vodenja z motivacijo	29
5.4.3 Vodja in motiviranost članov tima	29
5.5 OBLIKOVANJE USTREZNEGA SISTEMA MOTIVACIJE	30
6 EMPIRIČNA RAZISKAVA VPLIVA MOTIVIRANOSTI NA VEDENJE ZAPOSLENIH.....	32
6.1 NAMEN RAZISKAVE IN METODE DELA	32
6.2 PODROČJE PROUČEVANJA PROBLEMA	34

6.3 ANALIZA REZULTATOV	34
6.4 SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAVE MOTIVACIJSKEGA SISTEMA V OBRAVNAVANI ORGANIZACIJI	46
7 ZAKLJUČEK	48
LITERATURA.....	50
VIRI	51
SEZNAM SLIK.....	53
SEZNAM TABEL	53
SEZNAM GRAFOV	53
PRILOGE.....	54
Priloga: Anketni vprašalnik.....	54
IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	59

1 UVOD

Sodobne organizacije, pa naj gre za organizacije v zasebnem ali javnem sektorju, obdaja dinamično in fleksibilno okolje. Če želijo omenjene organizacije obvladovati spremembe in vplivati na hitro spreminjajoče se okolje, morajo poiskati konkurenčne prednosti v svojem poslovanju. V današnjem času organizacije kot kompleksni sistemi zato namenjajo velik del pozornosti področju ravnanja s človeškimi viri, saj so ljudje pravzaprav ključni potencial vsake organizacije, s pomočjo katerih se lahko doseže njen razvoj in uspešnost. Zaposleni so pravzaprav premoženje organizacije in ne potrošni material, so dragocenejši kot kapital, oprema in tehnologija.

Za uspešno doseg organizacijskih ciljev je poleg znanja in sposobnosti zaposlenih potrebna delovna motivacija in ustrezno usmerjanje vedenja zaposlenih. Pri tem igra ključno vlogo vodstvo s procesom motiviranja. Motiviranje omogoča izrabo sposobnosti in dviguje zavzetost zaposlenih za delo. Kako usmerjati zaposlene, jih motivirati in s katerimi motivacijskimi dejavniki vplivati na njihovo vedenje, je zahtevna funkcija vodstva, hkrati pa nujno potrebna za izkoriščanje sposobnosti zaposlenih za doseg večje stopnje storilnosti in zagotavljanje uspešnosti organizacije. Dejstvo je, da vodstvo z motiviranjem vpliva na zaposlene, na njihovo ravnanje in s tem na učinkovitost organizacije. Vedenje zaposlenih je pogostokrat direkten odraz ravnanja vodje z njimi. Preden pričnejo vodje z usmerjanjem in motiviranjem, morajo preiskati samega sebe, da bodo znali razumeti svoje zaposlene, saj motiviranje izvira iz človeške notranjosti, začne se s pogledom v lastno notranjost, od znotraj navzven, z raziskovanjem lastnih motivov, potreb in želja. Vsak vodja se mora zavedati, da prava motivacija izvira iz ljudi samih, in da se motivacijskih spretnosti začnemo učiti najprej pri sebi. Prav tako se mora zavedati, da se ljudje med seboj razlikujejo in imajo različne potrebe, in da na vedenje ljudi nikoli ne deluje samo en motiv, ampak več motivov hkrati. Če vodje obvladajo motiviranje samega sebe, potem znajo motivirati tudi svoje zaposlene. Velja namreč, da je za motiviranje potrebno biti motiviran.

Vodstvo mora zaposlenim omogočiti željo po proizvajanju, doseganju in odlikovanju. V tem primeru je mogoče ustvariti dobičke, doseči produktivnost, rast in pozitivno spremembo. Zaposlene je potrebno usposabljanje, izobraževati, jim nuditi možnost horizontalnega in vertikalnega napredovanja ter jim zagotoviti sodelovanje in soodločanje pri skupnih ciljih. S takšnim načinom vodstvo doseže motiviranost in zadovoljstvo svojih kadrov. Motiviranost je nujen pristop za doseg zadovoljstva zaposlenih in želenih rezultatov organizacije. Dosežen uspeh je le redko kdaj splet naključnih okoliščin, navadno izhaja iz visoke motiviranosti zaposlenih, je odraz trdnega dela. Na splošno, motivirani zaposleni so glavno orodje poslovnih rezultatov organizacije, delo vrednotijo, vidijo kot priložnost in se mu vneto posvečajo. Pri opravljanju dela so uspešni, produktivni in zagnani. V svoje delo so pripravljene vlagati več naporov, so zainteresirani in zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Govorijo o prihodnosti, nenehno načrtujejo in dosežajo dobre delovne rezultate.

Vodje z ustreznim načinom motiviranja vodijo samega sebe in celotni tim zaposlenih. Organizacije v današnjem času so timske organizacije, uresničitev skupinskih ciljev pa je lažje doseči, če so zaposleni motivirani kot tim. Poraja se vprašanje, kakšen sistem motivacije z nagrajevanjem je treba izoblikovati, da se bodo zaposleni vedli v smeri skupinskih oziroma organizacijskih ciljev. To je v precejšnji meri odvisno od kulture, ki je ukoreninjena v organizaciji in vzdušja, ki vlada med zaposlenimi. Ne glede na navedene mehanizme, je vpliv vodje še vedno najpomembnejši, saj se lahko z načrtnim vodenjem odpravi vsaka pomanjkljivost, samo vodstvo lahko kreira pravo motivacijsko kulturo in klimo in oblikuje kakovostni motivacijski sistem. Zaposlene je treba pripraviti do tega, da si bodo želeli cilje organizacije, spremembe iz zunanjega in notranjega okolja, da bodo prišli v stik s svojo ustvarjalnostjo, in da bodo kos težavnim odločitvam. Za takšno vedenje zaposlenih je motiviranje bistvenega pomena, saj usmerja zaposlene k navedenim predpostavkam, povečuje njihovo zadovoljstvo in kakovost organizacije ter prispeva k odpravi njene neuspešnosti in neučinkovitosti.

Ker je motiviranost zaposlenih ključni faktor za dosego dobrih delovnih rezultatov in organizacijskega razvoja, morajo vodje znati uporabiti prave motivacijske dejavnike za delovanje zaposlenih v smeri ciljev organizacije. Uvesti ustrezen sistem nagrajevanja samo na materialni ravni še zdaleč ne pomeni pravega motivacijskega dejavnika in kakovostnega sistema motivacije. Zaposlenim je treba omogočiti razna napredovanja, usposabljanja, priznanja, samostojno opravljanje dela, več pravic pri soodločanju in soudeležbo pri postavljanju organizacijskih ciljev. Organizacije nikakor ne smejo zapostavljati nefinančnih oblik spodbujanja zaposlenih.

Samoumevno je, da organizacije brez prave delovne motivacije ne morejo pripraviti zaposlenih do izvajanja delovnih aktivnosti. Zaposlenim je tako onemogočeno hkratio zadovoljevanje lastnih potreb in uresničevanje ciljev organizacije. Če ne bo motiviranosti in motivacijske klime, bo nizka produktivnost in nizka delovna uspešnost zaposlenih, negativna stopnja zainteresiranosti za delo ter porast fluktuacije ali zatekanje zaposlenih v bolniško. Vzrok motiviranja tiči ravno v odpravljanju takšnega vedenja in njegov namen je neboleč način, kako povečati učinkovitost, zavzetost, čim bolje izkoristiti čas za delo in zmanjšati nepotrebne stroške.

Namen diplomskega dela je predstaviti teoretična izhodišča o motiviranosti zaposlenih in njihovem vedenju z uporabo domače in tuje strokovne literature in s pomočjo virov, dostopnih na internetnih spletnih straneh, s področja izbrane teme. Teoretična spoznanja domačih in tujih avtorjev o pomenu motiviranosti in njenim neposrednim vplivom na ravnanje zaposlenih, želim podkrepiti z dejstvi na konkretnem primeru (izvedba raziskave z anketnim vprašalnikom v organizaciji z gradbeno dejavnostjo), kar je cilj te naloge in na osnovi pridobljenih rezultatov podati smernice in nekaj predlogov, kako vzdrževati raven motiviranosti in zagotoviti optimalni kakovostni motivacijski sistem, s katerim bi bolj ali manj pozitivno vplivali na delovanje zaposlenih.

Glede na namen in cilj izdelave naloge, delim le-to na dva vsebinska dela: teoretični in empirični ali preverljivi del.

V teoretičnem delu pojasnjujem vlogo in pomen motivacije pri delu ter njen vpliv na zaposlene. Najprej na splošno opredeljujem definicije o motivaciji, pojem motiviranja in motive, mehanizem motiviranja in motivacijsko strukturo ter kakšno moč ima motivacija na zaposlene. Velja, da s primernim načinom dela vplivamo na zaposlene, zato v diplomsko delo vključujem dejavnike motivacije, kaj je tisto, kar v resnici vpliva na visoko motiviranost zaposlenih. Enako pomembni so demotivatorji oziroma faktorji, ki uničujejo motivacijo na delovnem mestu in je potrebno tudi te omeniti. Kot napotek vodjem za boljšo motiviranost zaposlenih ne smemo pozabiti na teorije o motivaciji. Teorije so neke vrste pripomoček za razumevanje, kaj posameznika motivira in kako motivacija povzroča spremembe v načinu vedenja. Učijo nas razumeti pomen motivacije in dejavnikov, ki nanjo vplivajo. Za večjo preglednost delim teorije na vsebinske in procesne.

Že uvodoma sem omenila, da je vloga vodje nepogrešljiva pri spodbujanju motivacije. Vodstvo je glavni dejavnik, ki lahko z oblikovanjem primerne kulture ustvari učinkovit sistem motiviranja in tako vpliva na vedenje zaposlenih v pravo smer. Njegov neposredni vpliv je zelo pomemben in ga ni mogoče nadomestiti z nobenim drugim mehanizmom. Tovrstno problematiko razčlenjujem v poglavju o motiviranosti zaposlenih in njihovem vedenju. Opisujem tudi posledice o vplivu motivacije na zaposlene in zvezo med motivacijo, zadovoljstvom in uspešnostjo zaposlenih ter celotno organizacijo.

Empirični del je namenjen preizkusu teoretičnih ugotovitev. Na primeru iz prakse (Gradbeno podjetje Graditelj d.d.) želim z izbrano metodo neposrednega zbiranja podatkov, to je z anketnim vprašalnikom ugotoviti:

- stopnjo motiviranosti zaposlenih in vzdrževanje motivacijskega stanja zaposlenih,
- njihovo zadovoljstvo z delovno situacijo in kako uspešni so pri opravljanju svojega dela,
- ustreznost motivacijskega sistema in kakšno vlogo ima pri tem vsem vodja.

V raziskovalnem delu predstavljam področje proučevanja problema, vključno s predstavitvijo organizacije, predpostavke in analizo raziskave s sugestijami izboljšave motivacijskega sistema v obravnavani organizaciji glede na ugotovljeno dejansko stanje.

2 MOTIVIRANOST

»Motiviranost za uspeh je mnogo bolj dragocena, kot sta znanje in urjenje. Motiviranost vas žene v iskanje znanja, vendar znanje samo po sebi ne ustvarja motivacije«

Kim H. Sang

2.1 POJMOVANJA MOTIVACIJE, MOTIVIRANJA IN MOTIVOV

Z motivacijo zaposlenih se že vrsto let ukvarjajo razni strokovnjaki na področju psihologije dela, saj je motivacija temeljni dejavnik uspešnega dela in učinkovitega delovnega procesa. Znanje samo po sebi in obvladovanje potrebnih veščin ni zadosten pogoj uspešnosti, potrebna je motivacija za delo, saj le-ta omogoča učinkovito in funkcionalno izrabo znanja, sposobnosti in veščin zaposlenih v delovnem okolju (Vukasović-Žontar, 2004, str. 74). Motivacija je pomembno sredstvo, s pomočjo katerega se doseže pospeševanje ali zaviranje delovnega procesa. Z njo lahko razvijamo in sprožamo tiste razloge, ki usmerjajo aktivnost zaposlenih k določenim organizacijskim ciljem, povzroča in hkrati omogoča, da so delovni procesi bolj učinkoviti in racionalni (Jurančič, 1977, str. 33).

Obstaja veliko definicij motivacije, ki se med seboj povezujejo in dopolnjujejo. Nekateri pisci jo razumejo kot nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje tistih potreb, ki sprožijo v človeku napetost, spet drugi menijo, da je motivacija zaznani nagib delovati v določeni smeri ali uresničevati določen cilj (Lipovec, 1987, str. 109).

Motivacija se začne s kakim povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali iz njegovega okolja. Ta zbudi človeku zavest o potrebi in del znanja o možnih alternativnih načinih zadovoljevanja te potrebe. Človek izbere način, ki je zanj najugodnejši, način, ki zadovolji njegove potrebe in uresniči zastavljene cilje. Spreminjanje najugodnejšega načina za uresničitev cilja v resničnost, je motivacija ali motivirano delovanje (Lipovec, 1987, str. 109).

Motivacija je pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov in je zburjanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000, str. 11).

Motivacija je tudi skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo umsko in fizično energijo, začenjajo in organizirajo posamezne dejavnosti, usmerjajo vedenje in mu določajo smer, intenzivnost in trajanje (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 557).

Motivacija je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo, lahko je pozitivna ali negativna, silovita in zapletena moč sprožanja naših dejanj (Sang H.,

2001, str. 9). Človeku omogoča, da vztraja pri določeni dejavnosti, usmerja njegovo vedenje in ravnanje, ne da se je izsiliti, lahko se jo samo spodbuja ali zbija (Vukasović-Žontar, 2004, str. 75). Pogosto je rezultat socioloških okoliščin in izkušenj, skozi izkušnje se lahko negativno ukorenini, če se izkušnje neuspeha prenašajo iz enega področja na druga področja človekovega delovanja (Sang H., 2001, str. 14).

Motivacija ni vedno pozitivna, lahko je negativna, vendar je prav tako motivacija. Negativna oblika motivacije je manipulacija. Negativno dejanje manipulacije je dejanje zavajanja določene osebe, da stori nekaj, česar sama morebiti ne bi naredila (Sang H., 2001, str. 19). Pomeni, da nekoga pripravimo do tega, da nekaj naredi, ker mi tako hočemo, medtem ko z motivacijo pripravimo nekoga, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel to storiti (Denny, 1997, str. 10).

Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. Notranja motivacija izvira iz zanimanja za neko aktivnost, pomembna je radovednost, kompetentnost in vzajemno delovanje (Ivanko, 2007, str. 72). Notranja motivacija je tudi samomotivacija, je notranja gonilna sila, praviloma dolgoročna motivacija, ki pripomore k uspehu, saj izvira iz doživljanja za delo (Denny, 1997, str. 8). Kadar zaposlene ni mogoče več notranje motivirati, takrat se uporabijo zunanji viri motivacije. Zunanja motivacija je odvisna od okolja in delovne situacije. Ustvarja se jo z zunanjimi nagradami, ki jih je lahko dajati in imajo značaj močnih kratkoročnih motivatorjev, npr. razni otipljivi predmeti, denar, priznanje, darila, pohvale (Sang H., 2001, str. 14).

Kadar motivacijo proučujemo v povezavi z organizacijo, sta zanjo značilna dva pomena. Po prvem pomenu jo lahko označimo kot aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za organizacijo. Drugi pomen motivacije pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika (Treven, 1998, str. 106).

Za uspešno delovno motivacijo je potrebno razumeti zaposlene, njihova hotenja in potrebe. Sposobnost prepoznati in izpolniti potrebe zaposlenih s primernimi sredstvi je ključ uspešnega motiviranja vsakega vodje. Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Uhan, 2000, str. 12). Je posebna sposobnost vodstva, ki skuša ugotoviti, kako motivirati svoje zaposlene in predstavlja nizanje različnih motivov za spodbujanje določenega ravnanja ljudi (Brejc, 2000, str. 48).

Pri motiviranju zaposlenih je potrebno ločiti med motiviranjem odnosa in motiviranjem s spodbudami. Motiviran odnos se izraža v načinu, kako ljudje mislijo, čutijo, imajo samozaupanje in vero vase. Motiviranje s spodbudami pomeni dajanje nagrad, ki jih zaposleni prejmejo za opravljeno delo (Denny, 1997, str. 12). Nagrajevanje je pozitivno in negativno. Zaposlene lahko spodbujamo z različnimi priznanji ali drugimi oblikami spodbud, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne

potrebe. Grožnje in kazni so negativne spodbude in odvrčajo zaposlene od neželenih ciljev (Uhan, 2000, str. 12).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot skrivnost, kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo (Keenan, 1996, str. 5).

Za motiviranje zaposlenih je potrebno razumeti motive. Motiv izhaja iz človeka samega, izvira iz njegove potrebe in vodi k dejanju. Pojavlja se v različnih oblikah in se spreminja tekom življenja, utegne se celo spremeniti v teku neke dejavnosti (Sang H., 2001, str. 12 in str. 19). Njegov namen je izpolniti primanjkljaj, je želja po ravnotežju, temelj človekovega delovanja in središče motivacijskega procesa (Ivanko, 2007, str. 68). Motiv spodbuja človeka in skupine ljudi k določenemu dejanju, ki povzroči pomembne posledice za človeštvo v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih in še kje drugje (Uhan, 2000, str. 30). Na neki umišljeni način motiv povezuje potrebe in cilje ter s tem pojasnjuje človekovo delovanje (Lipovec, 1987, str. 109).

Poznamo več vrst motivov. Večina strokovnjakov jih klasificira glede na vlogo, na nastanek in na razširjenost med ljudmi. Glede na vlogo ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi izhajajo iz primarnih potreb in so prvobitne silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje. Primarne motive zato lahko imenujemo tudi biološke ali socialne potrebe. Za razliko od primarnih motivov, pa sekundarni motivi v primeru, da niso zadovoljeni, ne povzročajo ogrožanja človekovega življenja, sekundarne silnice povzročajo le zadovoljstvo, če so potrebe zadovoljene (Lipičnik, 1996, str. 154).

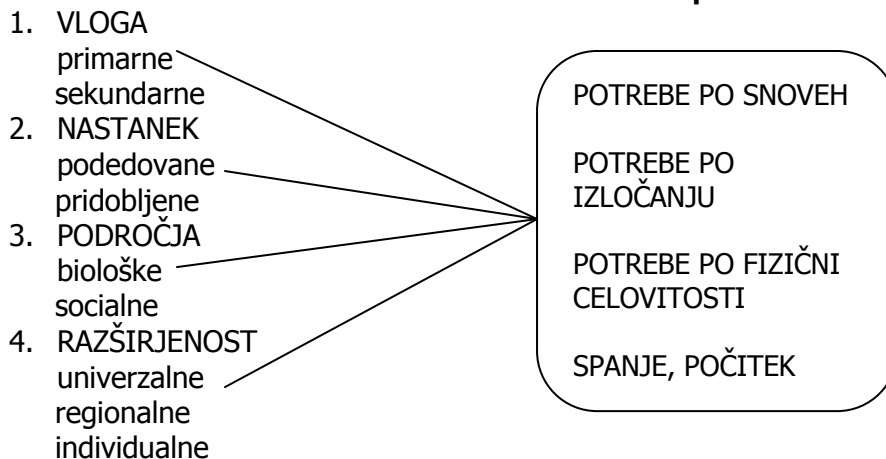
Motivi po nastanku so lahko podedovani in pridobljeni. Podedovani nastanejo s človekovim rojstvom in niso odvisni od preteklih izkušenj, medtem ko so pridobljeni odvisni od preteklih izkušenj posameznika in jih je potrebno v življenju pridobiti (Lipičnik, 1996, str. 154).

Motive srečujemo pri vseh ljudeh, na določenih območjih ali jih srečamo zgolj pri posameznikih. Glede na razširjenost zato ločimo univerzalne, regionalne in individualne motive (Lipičnik, 1996, str. 154).

Vloga, nastanek in razširjenost motiva so podlaga za oblikovanje treh skupin potreb. To so skupina primarnih bioloških potreb, primarnih socialnih potreb in sekundarnih motivov.

Primarne biološke potrebe se nanašajo na biološko zgradbo človeka (glej sliko 1). Izhajajo iz fizioloških zahtev organizma, so podedovane, značilne pri vseh ljudeh, zato so to univerzalne potrebe. Biološke potrebe morajo biti zadovoljene, sicer lahko človeški organizem propade, zato te potrebe vodijo človeka k ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Na te potrebe ne moremo zavestno vplivati, so v vsakem človeku in jih je potrebno zadovoljevati (Lipičnik, 1996, str. 154-155).

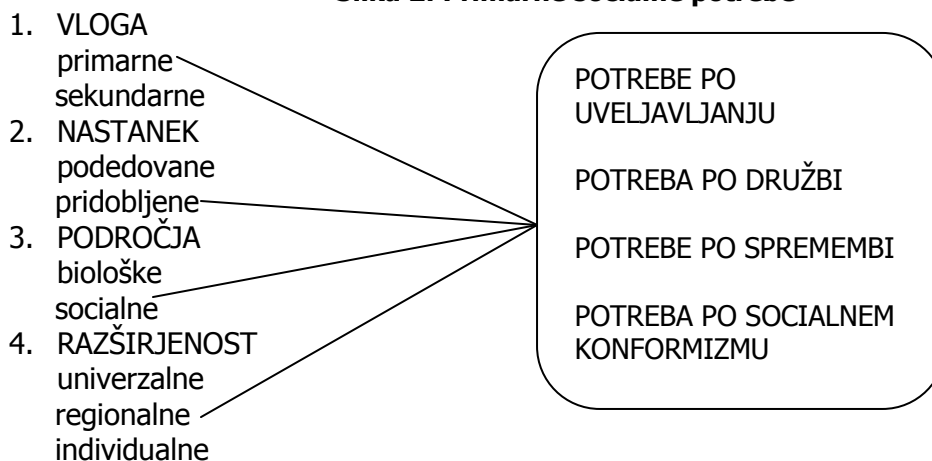
Slika 1: Primarne biološke potrebe



Vir: Lipičnik (1996, str. 155)

Drugo skupino motivov predstavljajo primarne socialne potrebe (glej sliko 2). Zadovoljevanje teh potreb je nujno, drugače lahko pride do usodnih motenj človekovega življenja v družbi, saj so to še vedno primarni motivi. Socialne potrebe so v veliki meri pridobljene. Človek se jih je navzel pretežno iz okolja, na kar lahko sklepamo, da okolje močno vpliva na njihov nastanek, in da so tovrstne potrebe regionalno pogojene, zato se razlikujejo od območja do območja. V primerjavi z biološkimi potrebami na socialne lahko zavestno vplivamo, in s tem spreminjamo vedenje ljudi v družbi, rezultat spremembe vedenja pa bo večinoma odvisen od regionalnosti (Lipičnik, 1996, str. 155-156).

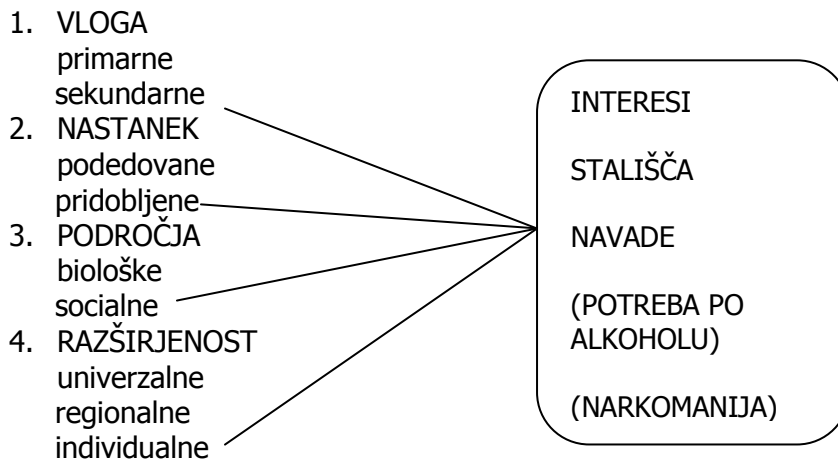
Slika 2: Primarne socialne potrebe



Vir: Lipičnik (1996, str. 156)

Tretja skupina silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje so sekundarni ali izvedeni motivi (glej sliko 3). Za to skupino silnic velja individualni značaj, so osebne narave, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Čeprav ti motivi ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni, je lahko za določene posameznike vendarle neprijetno, če ne morejo zadovoljiti potrebe, npr. potrebo po alkoholu ali narkomaniji, in lahko tako dejanje privede celo do frustracije ali notranjega konflikta (Lipičnik, 1996, str. 156).

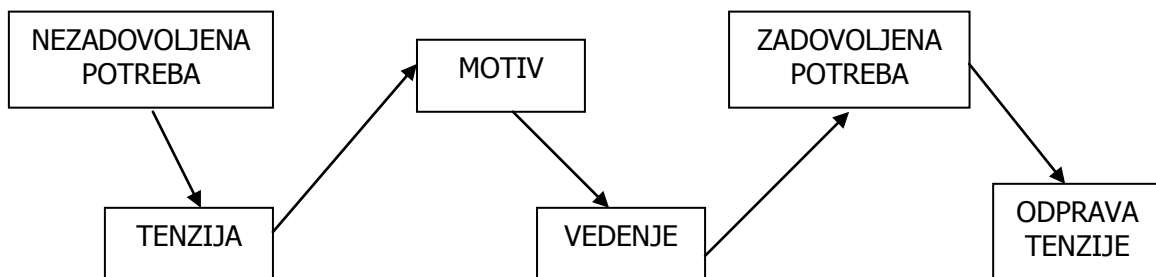
Slika 3: Sekundarni motivi



Vir: Lipičnik (1996, str. 156)

Vse zgoraj navedene potrebe povzročajo v organizmu določeno napetost ali tenzijo, ki nakazuje na obstoj nezadovoljene potrebe. Stanje tenzije znotraj organizma odpravlja motiv, ki je osrednji del motivacijskega procesa in stanje organizma usmerja k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev (glej sliko 4).

Slika 4: Temeljni motivacijski proces



Vir: Gutić v: Treven (2001, str. 125)

2.2 MOTIVACIJSKA STRUKTURA

Motivacijska struktura je mreža motivacijskih razmerij, to je medsebojnih razmerij interesov zaposlenih v organizaciji in je ena od komponent oziroma sestavin organizacijske strukture. Nastaja zaradi medsebojnega prepletanja ciljev in potreb zaposlenih. Kljub raznovrstnosti potreb vsakega zaposlenega, so njihovi cilji vendarle na neki način medsebojno povezani, so v medsebojnih razmerjih, ne glede na to ali se podpirajo ali se omejujejo, bodisi da so celo nevtralni (Lipovec, 1987, str. 110).

Motivacijska struktura je struktura potreb in ciljev vseh zaposlenih v organizaciji in določa v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijajo njihovo delovanje in v katero smer delovanje ne sme teči. Pojasnjuje nam razloge za skladno delovanje ljudi v organizaciji (Lipovec, 1987, str. 111). Včasih se zgodi, da v organizacijah obstaja

slaba in neučinkovita koordinacija delovanja. Takšno nekoordinirano delovanje je posledica neustrezno izgrajene motivacijske strukture. Vsaka motivacijska struktura mora biti oblikovana kot sredstvo koordinacije, kajti neprimerna struktura povzroči neustrezno opravljanje delovnih nalog in prekinitev procesa dela (Lipovec, 1987, str. 189).

Motivacijske strukture in motivacijska razmerja ugotavljamo iz dejanj zaposlenih v organizaciji, njihovega vedenja, komuniciranja in dela. Motivacijska razmerja lahko reduciramo na motivacijske strukture, pri čemer motivacijsko razmerje opredeljujemo kot povezavo potreb, ciljev, interesov ali motivacijskih faktorjev dveh oseb. Povezava več takih razmerij daje motivacijsko strukturo, ki jo moramo vključno z razmerji predhodno spoznati, če želimo vedeti njen vpliv na komunikacijske, tehnične in druge strukture ter na delovanje organizacije (Lipovec, 1987, str. 111).

Motivacijsko razmerje je tudi razmerje med cilji zaposlenih in nagradami za njihovo delovanje, ali razmerje med pričakovanimi in dejansko prejetimi nagradami. Je vsebinsko določeno, s cilji, ki so povezani različno, istovrstno, nasprotno ali skladno. Iz takšnih povezav nastajajo zvrsti motivacijskih razmerij z drugačnimi lastnostmi in jih je mogoče klasificirati v skupine prav po tej vsebinski določenosti (Lipovec, 1987, str. 118-119).

S spreminjanjem lestvice potreb ali ciljev lahko izboljšamo strukturo motivacije, organizacijo in njeno delovanje. Za želeno poslovanje organizacije moramo dobro poznati mehanizem motiviranja zaposlenih, ker s pomočjo prvin le-tega lahko oblikujemo različne motivacijske strukture, takšne, ki bodo zagotavljale želeno koordinacijo (glej sliko 5). Čeprav je mehanizem motiviranja individualni, psihični mehanizem, je to obenem predmet organizacijskih ved, saj med zaposlenimi, njihovimi potrebami in cilji nastajajo razmerja motivacije in strukture (Lipovec, 1987, str. 110-111 in str. 191).

Slika 5: Mehanizem motiviranja



Vir: Lipovec (1987, str. 109)

S slike 5 je razvidno, da se mehanizem motiviranja sestoji iz treh sestavin: iz potrebe, delovanja in cilja kot sredstva za zadovoljitev potrebe. Potreba je notranja spodbuda za delovanje. Izvira iz človekove psihe, je težje ugotovljiva kot cilj, ki je zunanja spodbuda, tudi motivacijski faktor in se ga da ugotoviti na objektivni način, z empiričnimi raziskavami (Lipovec, 1987, str. 113). Cilji predstavljajo interese posameznika, izhajajo iz njegovih potreb, za zadovoljevanje le-teh pa so potrebna prizadevanja s sredstvi in naporji (Uhan, 2000, str. 12).

2.3 MOČ IN CILJI MOTIVACIJE

Motivacija povzroča aktivnost in je parameter, ki to aktivnost usmerja, ji daje jakost in trajanje. Pojmi motivacija, moč in cilji so tesno povezani med seboj, lahko rečemo, da je motiviran človek zelo močan, pozitiven, usmerjen k ciljem in vsekakor prepričan o uspehu (Denny, 1997, str. 9 in str. 15).

Kakšna je pravzaprav moč motivacije lahko sodimo po tem, kaj pridobimo z motiviranjem. Ugotovili smo že, da motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Moč motivacije zaznamo iz pozitivnega vedenja zaposlenih, njihovih rezultatov in ciljev, ki jih dosegajo pri svojem delu. Motivirani zaposleni želijo dobro delati, to so močne osebnosti, ki dosegajo zavidljive rezultate. Rezultate, ki jih pridobimo z motiviranimi zaposlenimi so sledeči (Keenan, 1996, str. 62-63):

- bolj kakovostno opravljeno delo v načrtovanih časovnih rokih,
- zaposleni radi opravljajo svoje delo in počutijo se koristne,
- zaposleni delajo trdo in samostojno opravljajo svoje delo,
- za izvedbo dela ni potrebno toliko nadzоровanja,
- morala zaposlenih se poveča in delo poteka v prijetnem delovnem vzdušju.

Moč motivacije prepoznamo tudi po zadovoljstvu zaposlenih, dobrih vodilnih delavcih in vzornih odnosih med zaposlenimi. Zadovoljni zaposleni dosegajo dobre delovne rezultate, potrebne v konkurenčnem okolju. Dobri vodilni delavci seznanjajo svoje sodelavce s cilji organizacije, z obveznostmi, dolžnostmi in odgovornostmi ter jih nadzirajo in primerno nagrajujejo. Vzorni odnosi pa se kažejo z dogovori in ne z ukazovanjem med vodstvenimi in vodilnimi delavci ter ostalimi sodelavci (Uhan, 2000, str. 21).

Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje zaposlenih in njen cilj je, da bi zaposleni sebe in druge sodelavce navdihnili za delovanje, in sicer za prav določeno delovanje in ne zgolj za naključno delovanje.

3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki so vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. So dejavniki iz okolja, s pomočjo katerih skušajo organizacije in vodje vplivati na motivacijo posameznika in skupin. Z njimi se poskuša okrečiti želeno vedenje zaposlenih in neželjeno odpraviti. Katere motivacijske dejavnike predlagati in uporabljati v organizaciji je težko, saj niso vsi zaposleni enako dovzetni na različne in iste spodbude. To je odvisno od izobrazbe, poklica, etike, starosti in od osebne usmerjenosti zaposlenih (Možina, 1989, str. 41).

Organizacije najpogosteje uporabljajo materialne in nematerialne motivacijske dejavnike za spodbujanje in dvigovanje motiviranosti zaposlenih za delo. Materialni dejavniki sami ne zadostujejo, pravi učinek dobijo šele s pravilno kombinacijo nematerialnih nagrad in spodbud. Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo razne finančne nagrade, od katerih ima osrednjo vlogo plača (osebni dohodek). Plača je najpomembnejši motivacijski dejavnik, ki motivira vse sloje zaposlenih, ne zgolj zaposlene z najnižjimi zaslužki in z nizkim življenjskim standardom, saj ima tako materialno kot moralno motivacijsko vrednost (Uhan, 2000, str. 32). Poleg zaposlenih z nizko ravni osebne potrošnje deluje kot motivator za delo še na mlade zaposlene, ki si ustvarjajo temelje za življenje in na sloj zaposlenih z visokim družbenim statusom ali materialiste (Uhan, 2000, str. 22 in str. 33-34).

Plača ni edini materialni dejavnik ali finančna spodbuda in neposredna denarna nagrada, ki jo poznamo. V skupino materialnih dejavnikov spadajo še druge denarne nagrade ali nadomestila (stimulacije, mesečni in letni bonusi) in ostale neposredne nagrade (letna nagrada, udeležba pri dobičku, posebne nagrade), ki se obravnavajo kot nagrade za opravljeno delo in vrsta posrednih materialnih ugodnosti, neodvisnih od delovnega učinka, kot so bonitete (službeno vozilo, različne oblike osebnih zavarovanj), možnost nakupa delnic in kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje (Vukasović-Zontar, 2004, str. 85).

Organizacije se morajo zavedati, da samo z materialnimi spodbudami ne bodo zagotovile dolgoročne motiviranosti za delo, učinkovitih delovnih procesov in uspešnost posameznika ter celotne organizacije. Vzporedno morajo uvesti še dejavnike nematerialne narave oziroma nefinančne spodbude. Mnoge raziskave so pokazale, da so najpomembnejši nematerialni dejavniki, ki dolgoročno zagotavljajo motiviranost zaposlenih za učinkovito in uspešno delo naslednji: zanimivo in dinamično delo, možnost iniciative in samostojnosti pri delu, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, možnost soodločanja o delu in sodelovanja pri postavljanju ciljev organizacije, poznavanje lastnih rezultatov dela, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, primerno delovno okolje in delovna klima, razporeditev delovnega časa, možnosti strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnosti napredovanja, dobri medsebojni odnosi s sodelavci in vodstvom,

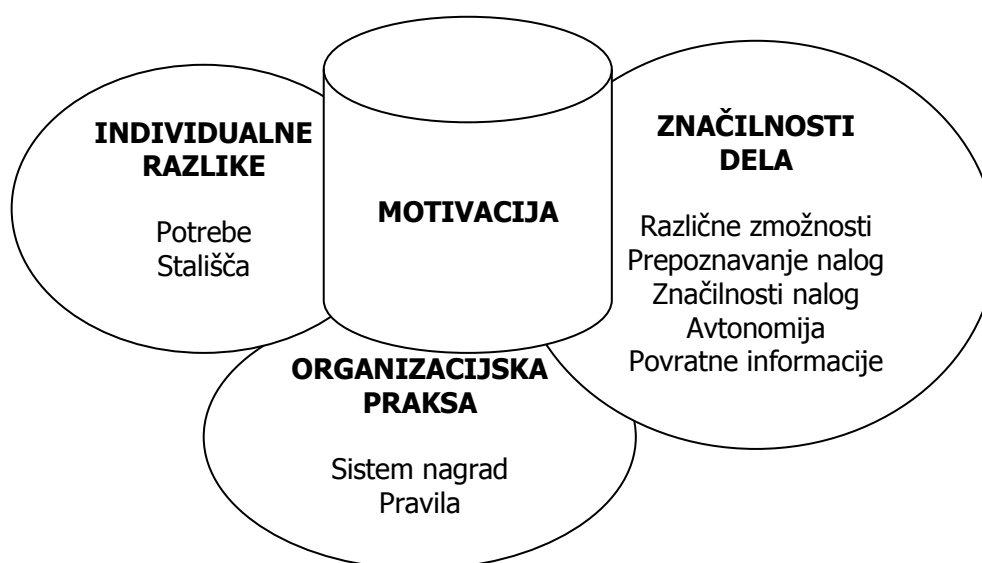
javne pohvale in priznanja za uspešnost pri delu, stalnost in zanesljivost zaposlitve (glej Uhan, 2000, str. 30-31 in str. 37-43).

V vsaki organizaciji je treba v posameznem obdobju ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kako pomembni so. S takšnimi ugotovitvami lahko aktiviramo ukrepe za optimalno delovanje motivatorjev in dosežemo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa (Uhan, 2000, str. 31).

3.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Na motivacijo učinkujejo številni dejavniki. Z vidika organizacije dela in menedžerske prakse pri motiviranju zaposlenih navajam tri ključne dejavnike, ki interaktivno vplivajo na motivacijo, in sicer: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa (glej sliko 6). Te dejavnike lahko menedžerji kontrolirajo in jih morajo poznati za uspešnost zaposlenih pri delu (Lipičnik, 1996, str. 159-160).

Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1996, str. 160)

Slika 6 prikazuje interakcijo dejavnikov, oblikovanih iz človekove kvalitete, ki ga pripelje na delovno mesto, njegove aktivnosti v delovni situaciji in iz organizacijskega sistema, ki pogojuje učinke zaposlenega na delovnem mestu (Lipičnik, 1996, str. 161).

Vodje morajo razumeti pomen vseh treh dejavnikov in njihove medsebojne interakcije. Pomembno je, da se zavedajo individualnih razlik med zaposlenimi, da so to lastnosti, po katerih se zaposleni med seboj razlikujejo in so zato različno motivirani. Zaposleni se poleg osebnih potreb in stališč razlikujejo tudi po svojih zmožnostih in sposobnostih ter po avtonomiji pri delu, zato je njihova motivacija

hkrati odvisna od značilnosti dela. Na motivacijo zaposlenih in njihovo vedenje še v veliki meri vplivajo pravila, splošna politika, vodenje in sistem nagrad, ki ga je izoblikovala organizacijska praksa (Lipičnik, 1996, str. 160-161).

3.2 DEJAVNIKI, KI UNIČUJEJO MOTIVACIJO

Vidimo, da je motiviranost zaposlenih za učinkovito storilnost bistvenega pomena. Včasih se zgodi, da moralna zavest zaposlenih pade in z njo motivacija. Nemotivirano vedenje stopnjuje negativna odzivanja, ki pripomorejo k padcu storilnosti, odklonilnemu odnosu do dela in splošnemu nezadovoljstvu.

Nemotiviranost se v organizacijah pogosto težko prepozna, ker zaposleni velikokrat nočejo priznati nezadovoljstva in nestrinjanje z delovno situacijo. Pomanjkanje motivacije in zadovoljstva zaposleni običajno kažejo z nesodelovanjem, z oklevanjem, z zamujanjem ali s predčasnim odhodom, z daljšimi odmori, z zamujanjem rokov in z nedoseganjem norm, s kršenjem pravil in seveda s stalnim pritoževanjem ter z obtoževanjem ostalih zaposlenih (Keenan, 1996, str. 6-7). To so znamenja nizke moralne zavesti in nezadovoljstva z delom, kar morajo vodje poznati, da lahko ukrepajo k spodbuditvi motivacije in preprečitvi nizke storilnosti, saj slednja posledično nastane ob pomanjkanju motivacije.

Lahko se zgodi, da storilnost in motivacija nimata skupnega imenovalca. V praksi obstajajo dejavniki nizke storilnosti, ki jih je potrebno razlikovati od demotivatorjev ali dejavnikov, ki uničujejo motivacijo. Takšni dejavniki so predvsem nezadostna usposobljenost ob uvajanju sprememb, nesposobnost ali primanjkovanje znanja, pomanjkanje discipline, nejasnost norm, slabo vodenje in osebne težave (Keenan, 1996, str. 9-10). Navedeni dejavniki in njihovo preprečevanje ter odpravljanje negativnega odnosa do dela so samo en del sestavin v procesu motiviranja zaposlenih, potrebno je še sočasno preprečevanje in izogibanje demotivacijskim dejavnikom (Keenan, 1996, str. 12).

V primeru, da vodje ne poskrbijo za zgodnje odkrivanje demotivatorjev, zaposleni pa jih ne odklanjajo ali se jim ne izogibajo, oboji s takšnim ravnanjem izkrivljajo motivacijo. Nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih navadno izhajata iz vzrokov pomanjkanja samozavesti, zaskrbljenosti, negativnih mnenj okolice, občutkov brezperspektivnosti oziroma nepomembnosti ali neinformiranosti o dogajanjih v organizaciji, nenazadnje celo zaradi neupravičenih nagrad za položaj in ne za opravljeno delo (Denny, 1997, str. 34-42). Tovrstnih razlogov za nemotiviranost ni mogoče enostavno ugotoviti. Zaposleni o njih ne želijo govoriti, zato je pomembno, da vodje in ostali sodelavci posvetijo pozornost zunanjim znakom zaposlenih, npr. njihovem videzu, izrazu, govorici telesa in na podlagi tega sklepajo ali gre za nemotivirano vedenje in tako morebiti odkrijejo demotivator (Denny, 1997, str. 31).

Skozi ugotovitve, kaj vse povzroča nemotiviranost, lahko vidimo, kakšen vpliv ima motivacija na zaposlene in njihovo vedenje, zadovoljstvo in uspeh organizacije.

4 TEORIJE MOTIVACIJE

Obstaja več teorij motivacije, ki so nastale s proučevanjem motivacijskih dejavnikov in njihovega vpliva na človekovo aktivnost. Vrsta teorij izhaja iz medsebojne povezanosti in odvisnosti uresničitve človekovih teženj, potreb in njegovega delovanja (Uhan, 1989, str. 191).

Nekatere motivacijske teorije si prizadevajo razložiti vzroke za vedenje ljudi, ostale razlagajo procese, ki povzročajo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje označujemo za vsebinske, teorije osredotočene na vprašanje, kako motivirati vedenje, pa obravnavamo kot procesne (Tosi et al. v: Treven, 2001, str. 126).

Motivacijske teorije lahko razdelimo po prvinah mehanizma motiviranja. Gledano na elemente zato pridemo do teorij, usmerjenih na potrebe, ali do tistih, ki so usmerjene na delovanje in nazadnje do teorij, usmerjenih na cilje (Ivanko, 2005, str. 139).

Poznamo še vedenjski, izkustveni in humanistični pogled na motivacijo. Vedenjska teorija je splošno znana motivacijska teorija in razlaga, da se želeno vedenje nagradi, neustrezno pa kaznuje ali prezre. Obenem zatrjuje tezo, da je na ljudi moč vplivati tako, da ravnajo na enak način kot tisti, ki so bili za neko obliko vedenja nagrajeni. Izkustvena teorija se nanaša na notranjo motivacijo in zatrjuje, da ljudi motivirajo radovedne in zanimive stvari, humanistična teorija pa sloni na ideji o izpolnitvi potreb v določenem zaporedju (Sang H., 2001, str. 17-18).

V nadaljevanju razčlenjujem teorije na vsebinske in procesne. V sklopu obojih opisujem najpogosteje uporabljene, predvsem tiste, ki utemeljujejo človekov odnos in vedenje do dela.

4.1 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE

Vsebinske teorije motivacije proučujejo človekove potrebe in poskušajo določiti specifične motive, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Pojasnjujejo nam posameznikovo ravnanje, njegov vzrok za določeno vedenje, ugotavljajo kaj ga motivira (Brejč, 2000, str. 50).

4.1.1 Maslowa motivacijska teorija

Teorija Abrahama H. Maslowa je motivacijska teorija, ki temelji na konceptu hierarhije ter pomembnosti človeških potreb. Maslow jo je razvil leta 1954 in se skliceval na trditev, da človekove potrebe nastajajo v zaporedju, na različnih ravneh (Uhan, 2000, str. 23). Teorija predstavlja potrebe kot izhodišče motiviranja, ljudje

težijo k njihovi zadovoljitvi korak za korakom, najprej začnejo pri osnovnih potrebah in se šele nato vzpenjajo navzgor po lestvici potreb (Ivanko, 2005, str. 141).

Maslowo teorijo potreb lahko primerjamo s piramido ali stopnicami. Koncept hierarhije potreb je razdelil na pet temeljnih stopenj, ki si sledijo od najnižje do najvišje, podobno kot so razvrščene ravni piramide. Skupine potreb, ki si sledijo v določenem zaporedju so: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju (Treven, 2001, str. 127-128).

Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe, so pred vsemi ostalimi in dokler niso zadovoljene, človek nima drugih potreb. Takoj, ko so te zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po varnosti. Po zadovoljitvi le-teh nastanejo socialne potrebe, tem sledijo še ostale do pete stopnje (Uhan, 2000, str. 23). Potrebe višje ravni pridobijo na pomenu, ko so v glavnem zadovoljene potrebe nižje ravni. Na prvem mestu je tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen, dejavnik na zadnjem mestu pa lahko interpretiramo, kot da je potreba že zadovoljena ali še ni aktivirana (Uhan, 2000, str. 23).

Maslow je ugotovil, da spodbuja nezadovoljena potreba, zadovoljena pa ne motivira več, potem se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 2000, str. 23). Zadovoljena potreba na določeni ravni preneha človeka motivirati, saj jo človek občuti kot normalno stanje in se zato usmeri v iskanje nečesa novega (Treven, 2001, str. 129). Teorija potreb se po tej razlagi občutno približuje ekonomski teoriji mejne koristnosti, češ da zadovoljena potreba nižje zvrsti ne more več spodbujati k delovanju (Lipovec, 1987, str. 113).

Maslow je zatrjeval, da tisti, ki ne more zadovoljiti svojih potreb, bolan. Znaki nezmožnosti zadovoljiti potrebe se kažejo v pasivnosti, sovražnosti ali v odklanjanju odgovornosti in so pogostokrat občutni v sodobni družbi in povzročajo prilagoditev ostalih struktur motivacijski, saj je ta zaradi bolezni razkrojena (Lipovec, 1987, str. 113).

4.1.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

To je teorija o motivatorjih in higienikih ali teorija vzdrževanja motivacije. Frederick Herzberg jo je razvil z raziskavo o vplivu zadovoljstva pri delu na učinkovitost in na motiviranost zaposlenih. S pomočjo raziskave je prišel do ugotovitve dveh skupin faktorjev, do motivatorjev in higienikov (glej sliko 7). Sklepal je, da prvi faktorji motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Hkrati je ugotovil, da odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno ravni (Možina et al., 1998, str. 153). Obe skupini faktorjev različno vplivata na zaposlene v delovnem okolju. Higieniki sami ne spodbujajo zaposlene k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za uspešno motiviranje, neposredno spodbujanje zaposlenih k delu omogočijo

motivatorji (Treven, 2001, str. 129). Motivatorji direktno spodbujajo k produktivnosti in ustvarjalnosti pri delu, a samo pod pogojem, da so zadovoljene higienične potrebe, če so te frustrirane, pride do razkroja organizacije (Lipovec, 1987, str. 114).

Vidimo, da so higieniki tisti, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso pravilno urejeni, a s svojo prisotnostjo ne delujejo spodbujevalno, zato so to vzdrževalni dejavniki dela oziroma zunanji, ekstrinzični dejavniki, ki se nanašajo na delovne okoliščine in morajo biti prisotni, saj omogočajo nevtralno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov (Uhan, 2000, str. 24-25).

Po Herzbergovih ugotovitvah vemo, da med zaposlenimi obstajata dve vrsti potreb, in da so to potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja in potrebe neposredno iz dela. Motivatorji so druga skupina potreb zaposlenih, ki izvirajo neposredno iz samega dela. Te potrebe temelje na višjih ravneh, ki so lastne človeški osebnosti, spodbujajo njegovo personalno rast in razvoj (Lipovec, 1987, str. 114). Povzročajo večje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripravljenost, da se potrudijo pri delu. So pravi motivacijski, notranji ali intrinzični dejavniki in se nanašajo na vsebino dela ter spodbujajo motiviranost za delo (Uhan, 2000, str. 25).

Slika 7: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: Bahtijarević-Šiber (1999, str. 575)

Bistvo Herzbergove teorije so pričakovanja zaposlenih od svojega dela in dejavniki, s pomočjo katerih jim lahko takšna pričakovanja omogočimo ter jih spodbudimo k boljšim delovnim rezultatom. Gre za dve skupini dejavnikov, takšnih ki vplivajo na zadovoljstvo in takšnih, ki spodbujajo aktivnost zaposlenih. Dejansko ne zasledimo samo vzdrževalnih ali samo motivacijskih dejavnikov, se pravi, da imajo higieniki lahko učinke motivatorjev in obratno (Lipičnik, 1996, str. 166-167). Eden izmed takih primerov je plača (zaslužek). Ta deluje bodisi kot higienik, predvsem pri zelo zadovoljenih osnovnih potrebah ali kot motivator pri malo zadovoljenih osnovnih potrebah (Uhan, 2000, str. 25-26).

4.1.3 Alderferjeva teorija ali teorija ERG

Alderferjeva teorija je nastala kot dopolnilo Maslowe teorije potreb in motivacijsko-higienske teorije Herzberga. Clayton Alderfer je grupiral potrebe v tristopenjsko lestvico in razvil model potreb po obstoju, pripadnosti in razvoju ter predpostavil, da se te potrebe bistveno razlikujejo (Treven, 2001, str. 131).

Skupina potreb po obstoju zajema osnovne, eksistenčne, materialne in varnostne potrebe. To skupino potreb zadovoljujejo ljudje s pomočjo denarja, z zaslužkom oziroma s plačo, zato tudi delajo. Potrebe po pripadnosti vključujejo potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi, oblikovanje medsebojnih odnosov in njihovo vzdrževanje ter statusne potrebe. Zaposleni čutijo pripadnost družbi in ne delajo zgolj zaradi zaslužka, da preživijo, ampak za to, da dosežejo določen družbeni status. Potrebe po razvoju zajemajo osebne ambicije zaposlenega, njegove zahteve po personalni rasti, napredovanju in produktivnem delu (Treven, 2001, str. 131).

Teorija obstoja, povezanosti in razvoja ne zagovarja nujne zaporednosti zadovoljevanje potreb. Posameznika lahko spodbuja potreba osebnega razvoja, to je tretja raven potrebe in jo je mogoče zadovoljiti, čeprav nista zadovoljeni ostali dve potrebi nižje stopnje. Vendar v primeru, če posameznik ne bo uspel zadovoljiti te potrebe, bodo spet dobile pomen potrebe nižje zvrsti (Keenan, 1996, str. 19). Od Maslowe teorije se razlikuje še po tem, ker zatrjuje sočasno pojavnost vseh vrst potreb in upošteva prisotnost dejavnikov, ki povzročajo individualne razlike med ljudmi, npr. vpliv kulture, izobrazbe in družinskih vezi (Treven, 2001, str. 131-132).

4.1.4 McClellandova teorija motivacije

McClellandova motivacijska teorija je teorija usmerjena na potrebe človeka, te pa so kot izhodišče za motiviranje razčlenjene na potrebo po dosežkih, potrebo po sodelovanju in potrebo po moči. Potrebe temeljijo na priučenosti oziroma na pridobitvi s pomočjo kulturnih dejavnikov. Za razliko od ostalih teorij potreb je to teorija, ki se prvenstveno nanaša na delovno motivacijo, saj opredeljuje zgolj potrebe, pomembne v delovnem okolju za doseganje rezultatov (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 569 in str. 573).

Potreba po dosežkih se kaže v želji opravljanja dela. Zaposlenemu pomeni delo izziv in je osebno odgovoren za dosežke. Pomembna je povratna informacija o njegovem dosežku in uspehu. Potreba po sodelovanju je potreba po zasnovi in vzdrževanju dobrih medsebojnih odnosov. Človek ima željo po dobrem razumevanju z drugimi in željo po razreševanju konfliktov ter željo po priljubljenosti. Zaposleni, ki čutijo veliko potrebo po sodelovanju, so dobri člani v timskem delu. Potreba po moči je občutno prisotna na vodilnih položajih. Za menedžerje in vodje timov je to praviloma primarni motivator in želja po uveljavitvi čustvene ter vedenjske kontrole ali vpliva nad sodelavci (Ivanko, 2005, str. 142).

4.2 PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Procesne teorije so v bistvu nadgradnja vsebinskih teorij in so osredotočene na sam proces motivacije. Za razliko od vsebinskih so usmerjene na dejavnike, ki povzročajo spremembo vedenja, dajejo poudarek načinu, kako se spremembe v vedenju pojavijo (Treven, 2001, str. 126). Gre za vprašanje, kako posameznikovo vedenje spodbujati, voditi in vzdrževati (Brejc, 2000, str. 50).

4.2.1 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja prikazuje vlogo zunanjih in notranjih nagrad ter opredeljuje njihov pomen na učinkovanje osebne motivacije. S pomočjo nje lahko ugotovimo, kakšen vpliv imata omenjeni nagradi na vedenje zaposlenih.

Teorija je zasnova na uporabi zunanjih nagrad, zapostavlja pa notranje dejavnike, kot so človekovi občutki, njegova pričakovanja in notranje nagrade, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje. Pomen zunanjih nagrad se kaže v primeru uspešnega dela zaposlenih, ki se ga lahko nagradi z različnimi priznanji, pohvalami ali z večjo plačo (Treven, 2001, str. 134). Pripomniti velja, da takšne nagrade lahko negativno učinkujejo na motivacijo, še posebej pri tistih zaposlenih, ki jim delo pomeni izziv in ga radi opravljajo. Ti zaposleni so osebno motivirani za zanimivo in raznoliko delo. Takšno delo jim samo po sebi predstavlja nagrado, in sicer notranjo nagrado. V tem primeru zunanje nagrade povzročijo upad notranje motivacije, saj denarne nagrade ne izhajajo iz osebnega zadovoljstva, tako kot delo samo. Denarne in ostale zunanje nagrade imajo pozitiven učinek le takrat, kadar zaposleni nimajo dovolj osebne motivacije, recimo, da opravljajo nezanimiva dela in jih je zato potrebno spodbujati z zunanjimi viri motivacije (Treven, 2001, str. 134-135).

4.2.2 Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja

Teorija pričakovanja je instrumentalna teorija, saj motivacijske procese in motivacijo opredeljuje kot izbiro vedenja. Njeno izhodišče predstavljata privlačnost ciljev in ocena verjetnosti, da bo določeno ravnanje pripeljalo do cilja (Lipičnik, 1996, str. 165). Teorija povezuje vrednost nagrade in verjetnost, da jo bo posameznik dobil in se bo njegov vloženi napor splačal (Brejc, 2000, str. 54).

Posameznik izbira vedenje, ki ga vodi do načrtovanega cilja. Za takšno vedenje se odloči na podlagi valence ciljev, njihove instrumentalnosti in ocene verjetnosti. To so trije sestavni deli teorije, pomembni za oblikovanje modelov, s katerimi se razlaga zadovoljstvo zaposlenih z delom in njihova motivacija (Lipičnik, 1996, str. 165).

Prvi sestavni del teorije pričakovanja je valenca bodisi pozitivna bodisi ničelna ali negativna. Valenca pomeni privlačnost cilja ali posameznikova usmerjenost k njemu in se lahko spreminja, sledi ji instrumentalnost. To je povezava med dvema ciljema,

med doseženim enim in drugim. Za doseg cilja je potrebno vedenje, ki bo privedlo do njegove uresničitve, to se kaže v obliki pričakovanja. Pričakovanje je subjektivno doživljanje vedenja in prepričanje, da posameznik zazna svoje sposobnosti za delovanje in s pomočjo le-tega pride do določenega cilja, ki ima zanj visoko vrednost (Lipičnik, 1996, str. 165-166).

Vroom-avtor teorije pričakovanja obravnava motivacijo kot funkcijo ustreznih zaznav. Razlikuje individualne cilje zaposlenih in organizacijske cilje, pri čemer zaposleni dosegajo izpolnitev individualnih ciljev preko organizacijskih (Uhan, 2000, str. 26).

4.2.3 Teorija pravičnosti

Že iz same besede pravičnost dobimo odgovor, da gre za teorijo, ki temelji na njenem pomenu. Teorijo je razvil J. Stacy Adams in z njo želel poudariti bistvo pravičnosti pri delovni motivaciji zaposlenih. Po Adamsu se delovna motivacija poviša, če obstaja v organizaciji pošten sistem nagrajevanja. Tega zaposleni ugotavljajo s primerjavo treh dejavnikov: z vložki, s pozitivnimi ali negativnimi prejemki in z osebami za primerjavo iz svoje organizacije ali iz okolja, tudi s posameznikom ali skupino. Zaposleni primerjajo svoje razmerje prejemkov in vložkov v delovni proces z razmerjem prejemkov z vložki drugih zaposlenih v svoji ali drugi organizaciji. Iz takšne primerjave pridejo do spoznanja nepravičnosti zaradi premajhne oziroma prevelike nagrade ali do odkritja pravičnosti zaradi enakega razmerja (Treven, 2001, str. 137-138).

4.2.4 Teorija cilja

Teorija cilja opredeljuje povezavo med človekovo motivacijo in njegovim vedenjem, interpretira zavestni cilj zaposlenega kot vpliv na njegovo delovno vedenje. Temeljna ugotovitev teorije je, da zaposlene spodbujajo k delovanju težko dosegljivi cilji, a možni uresničitve, vendar morajo biti zaposleni z njimi seznanjeni (Ivanko, 2005, str. 144-145). Teorija opominja organizacije na večje sodelovanje zaposlenih pri postavljanju skupinskih ciljev. Zaposleni bodo takšne cilje lažje sprejeli, jih hoteli doseči, v bodoče bodo le-te postavljali še višje (Lipičnik, 1998, str. 198).

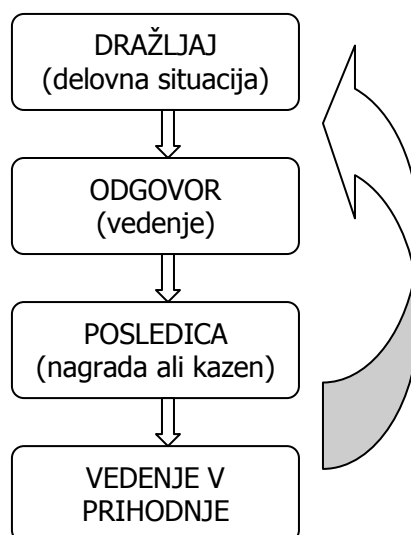
Teorija opredeljuje poleg soodločanja zaposlenih pri skupinskih ciljev pomen jasno postavljenih ciljev, posebnih ciljev in vlogo povratnih informacij o delu, ki zaposlene spodbujajo k boljšim rezultatom in večji storilnosti (Hodgetts v: Ivanko, 2005, str. 145).

4.2.5 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija temelji na pomenu okrepitev in ideji, kako z nagrado in s kaznijo spreminjati človekovo vedenje (Lipičnik, 1996, str. 174). To je teorija po elementih mehanizma motiviranja usmerjena na delovanje oziroma na vedenje, saj določeno vedenje povzroči posledice v obliki nagrade ali kazni. Vzroki za neko vedenje izhajajo iz zunanjega okolja, njegovega vpliva in iz motiva nagrade ali kazni. Nagrada je posledica ustreznega vedenja, omogoča pridobivanje novih oblik obnašanja, s pomočjo kazni pa zatiramo neprimerno delovanje (Ivanko, 2005, str. 147).

Teorijo okrepitev lahko ponazorimo z vedenjskim krogom (glej sliko 8). Ta se začne z določeno situacijo z vrsto dražljajev, ki dajejo odgovor v obliki vedenja, temu sledi posledica, nagrada ali kazen, obe posledici pa vplivata na vedenje v prihodnje (Lipičnik, 1996, str. 175).

Slika 8: Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik (1996, str. 175)

4.3 UPORABNOST MOTIVACIJSKIH TEORIJ

Drži, da ni enotne teorije o motivaciji, pa vendar ne glede na njihovo specifičnost lahko vodjem pomagajo razumeti, kaj motivira zaposlene in na kakšen način lahko z oblikovanjem primernih motivacijskih dejavnikov vplivajo na spremembo njihovega vedenja. Teorije učijo, kako motivirati zaposlene ter izpostavljajo pomen zavedanja posamičnih potreb zaposlenih, povezovanja želenega učinka z ustrezno dejavnostjo zaposlenih, in da je treba motiviranju zaposlenih nameniti dovolj časa (Brejc, 2000, str. 55).

Zelo pomembne so Maslowe ugotovitve, saj nam njegova teorija služi kot merilo za razumevanje človekovih potreb in merilo za razumevanje, kaj je za človeka v posameznih življenjskih obdobjih spodbudno. Teorija potreb seznanja menedžerje in vodje delovnih timov v organizacijah, da so pri vsakem zaposlenem prisotne vse ravni potreb, toda niso zastopane pri vseh z enako močjo. Pri nekaterih zaposlenih so izrazitejše potrebe nižje stopnje, pri drugih tiste višjih zvrsti, pri posamezniku je treba zato zadovoljiti tiste, ki so v njem najbolj prisotne (Treven, 2001, str. 129). Menedžerji pogosto uporabljajo to teorijo, ker je preprosta za analizo organizacije in jim omogoča, da na osnovi navadnih vprašalnikov ugotovijo, kaj motivira zaposlene v določenem času v določeni organizaciji, s tem ugotovijo na kaj so zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi (Lipičnik, 1996, str. 162). Teorija potreb je koristno sredstvo pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, zagotovo pa ni absolutna teorija v vsakem obdobju in območju (Uhan, 1989, str. 192).

Kadar prevladuje splošno nezadovoljstvo zaposlenih, lahko vodje to preprečijo s temeljnimi načeli motivacijsko-higienske teorije in z uporabo orodij motivatorjev in higienikov. Z vnosom motivatorjev v delovno okolje bodo zaposleni zadovoljni. Z vnosom higienikov lahko vodstvo prepreči vsaj upad nezadovoljstva, če ne že povečano zadovoljstvo ali učinkovitost. Dejansko stanje v organizaciji bo privedlo do odločitve, katero vrsto faktorjev naj uporabi vodstvo. Če organizacije čutijo pomanjkanje nezadovoljstva, bo vodja stremel k izboljššanju higienikov, če pa so v ospredju cilji po učinkovitosti, bodo v ospredje stopili motivatorji (Treven, 2001, str. 130).

Organizacije in vodje morajo upoštevati tudi ERG teorijo kot popravek in dopolnilo Maslowe teorije, saj ne obstaja vedno zaporednost zadovoljevanja potreb, te pa se lahko pojavijo tudi vse naenkrat. Pri oblikovanju timskega dela in vodenju stopijo v veljavo McClellandove ugotovitve, ker je pri timu mogoče zaznati potrebo po sodelovanju, pri vodenju pa se opazi potreba po moči.

Ni zadosten pogoj, da vodje vedo, kaj motivira zaposlene, pomembno je hkratno poznavanje sprememb v njihovem vedenju. Teorija spodbujanja, kot ena izmed teorij, kako motivirati vedenje zaposlenih opozarja vodje, da zaposlene ni mogoče spodbujati k delu samo z zunanjimi viri motivacije, denimo s plačo ali drugimi nagradami in jih uporabljati kot sredstvo za motiviranje želenega vedenja. Takšno spodbujanje ima učinek ob pomanjkanju notranje motivacije. Vodje se morajo zavedati, da so zaposleni, ki se sami spodbujajo k delu, notranje motivirani in zunanje spodbude morebiti uničijo motivacijo. Prava motivacija izhaja namreč iz dela samega in ne iz zunanjih nagrad.

Organizacije motivirajo zaposlene za določeno obliko vedenja, in sicer za takšno, ki vodi do uresničitve organizacijskih ciljev. Zaposleni so motivirani za tako vedenje samo, če od tega pričakujejo dosego individualnih ciljev. To pričakovanje interpretira Vroomova teorija. Organizacije jo morajo poznati, če želijo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem, ali da bodo znale pripraviti zaposlenega do dela tako,

kot to sam pričakuje in kot to zahteva organizacija (Lipičnik, 1996, str. 166). V organizacijah morajo poznati privlačnost nagrad s strani zaposlenih. Vrednost nagrad naj bi ocenili zaposleni sami ter s tem pokazali svoja pričakovanja in vedenje do organizacije. Vodje morajo seznaniti zaposlene, kaj se od njih pričakuje v organizaciji in kako bodo za takšno ravnanje nagrajeni, pomagati jim morajo, da si oblikujejo realna pričakovanja (Treven, 2001, str. 137). Če organizacije tega ne upoštevajo, lahko zaposleni dosegajo cilje mimo interesov organizacije, zato je teorija pričakovanja uporabna zgolj v primeru dobre organiziranosti delovnega procesa in demokratičnega načina vodenja (Uhan, 2000, str. 26).

Za organizacije so pomembni še izsledki teorije pravičnosti, teorije cilja in teorije okrepitev. Uporaba pravičnosti se pokaže, če organizacije stremijo k pravičnemu sistemu nagrajevanja zaposlenih glede na druge in tako preprečijo fluktuacijo zaposlenih, njihovo zmanjševanje ali povečevanje vložkov v primeru premajhne ali prevelike nagrade ter prestrežejo predčasni odhod z dela (Lipičnik, 1996, str. 174). Uporaba teorije cilja se kaže, če se pri odločanju in postavljanju ciljev upošteva udeležba zaposlenih. Okrepitev pa so uporabne v primeru spreminjanja vedenja zaposlenih s posledicami. Vodje s poznavanjem teorije okrepitev spodbujajo zaposlene k pravim odločitvam, tako da jih nagrajujejo. S kaznovanjem pa jih odvrtaajo od neželenih odločitev (Lipičnik, 1996, str. 175).

5 MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH IN NJIHOVO VEDENJE

Svet premikajo zelo motivirani ljudje, navdušeni moški in ženske, ki si nekaj resnično želijo in v to močno verjamejo.

Joe Batten

5.1 SPLOŠNO O VPLIVU MOTIVIRANOSTI NA VEDENJE ZAPOSLENIH

Motivacija in moč sta medsebojno povezani. Motiviranost in s tem moč motivacije zaposlenih zaznavamo iz njihovega delovanja, vedenja in komuniciranja. Preprosta resnica je, da so motivirani zaposleni močni, pozitivnega mišljenja, ciljno usmerjeni, uspešni, samozavestni, ustvarjalni, dovezetni za spremembe, odločni, neodvisni in produktivni. To so lastnosti, po katerih je moč sklepati, da motivacija izrazito vpliva na vedenje zaposlenih, ga usmerja, nadzoruje in vzdržuje.

Motivacija vodi do neke aktivnosti, določa vedenje, ki je vedno ciljno usmerjeno ali motivirano. Motivirano vedenje zaposlenih zaznamo posledično, in sicer: motivirani zaposleni delajo hitreje, delajo manj napak pri delu, imajo pravilen odnos do strank, skrbneje ravnajo z viri in sredstvi organizacije, manj so odsotni z dela, stopnja fluktuacije je nizka, delovni procesi potekajo učinkoviteje in z manj zapletov (Vukasović-Zontar, 2004, str. 75).

Z motivacijo je moč uresničiti takšno koordinacijo, kjer bodo sodelujoči zaposleni v organizaciji opustili lastne cilje in z večjo ali manjšo prizadevnostjo zasledovali organizacijske cilje. To lahko dosežemo z zmanjševanjem elementa prisile, ki odpira pot identifikaciji in adaptaciji, le-ti pa bosta presegli in nadomestili denarno motivacijo. Motivacijski vpliv identifikacije z organizacijo ali z delodajalcem se kaže v prostovoljni izmenjavi individualnih ciljev zaposlenega z želenimi organizacijskimi cilji. Zaposleni sprejme vrednote in naloge drugih za svoje. Drug močan vpliv motivacije pa se kaže v adaptaciji. To je močna motivacijska sila, pri kateri gre za združitev zaposlenega z organizacijo. Zaposleni upa, da bo vplival na organizacijske cilje in jih z uresničevanjem približal lastnim (Galbraith J.K. v: Uhan, 2000, str. 28-29).

Utemeljeno lahko sklepamo, da so motivirani zaposleni uspešni ljudje. Glavni cilj jim je rast, krepitev in nadaljnji razvoj. Spremembe sprejemajo z navdušenjem, se jim prilagajajo in z njimi rastejo. Razumejo, da je za osebni razvoj potrebna rast, ki pomeni spremembo, in da ta vključuje tveganja, strahove in obrambne mehanizme, prehod od znanega k neznanemu (Shinn, 1999, str. 35 in str. 37). Verjamejo vase in zaupajo v svoje sposobnosti, so osredotočeni na cilje in njihovo uresničevanje ter neprestano in redno segajo po njih. Za uresničevanje ciljev takoj ukrepajo in delujejo, so polni iniciative za delovanje. Delovanje motiviranih zaposlenih je usmerjeno, urejeno, smiselno, je delovanje z namenom in učinkom (Shinn, 1999, str. 83). Motivirani zaposleni imajo pozitiven odnos do poraza in napak, se iz njih učijo,

iščejo rešitve in tako stremijo k poti do uspeha. Zavedajo se, da so potrebne izboljšave, in da so neuspehi samočasni in jih je potrebno izkoristiti za to, da se dosežejo cilji (Shinn, 1999, str. 196). Zlahka premagajo ovire kot so skrb, dvom, strah, omejujoča prepričanja in znajo rešiti sleherni konflikt ali problem. V problemih vidijo izzive in gledajo na njih kot na priložnosti za osebni napredek in napredek svoje organizacije (Shinn, 1999, str. 99). Svojega dela se lotijo samozavestno, vztrajno, z občutkom za sodelovanje in so zmožni ustvarjanja novih idej ter izzivov. Delo obravnavajo kot pomembno poslanstvo, ki jim prinaša osebno zadoščenje, so se mu pripravljene posvetiti in nikakor podrediti, so zadovoljni in počutijo se močne. Imajo nadzor pri sprejemu odločitev, lažje sprejemajo težke odločitve in prevzemajo odgovornost ter so osredotočeni na neodvisnost in želijo samostojnost pri delu. S samostojnostjo želijo razvijati samega sebe v smeri sposobnosti za pravilno delovanje in za prilaganje spremembam (Shinn, 1999, str. 134).

Motivirani zaposleni zlahka premagajo odlašanje in zavlačevanje nalog, se posvečajo produktivnim nalogam in si stalno zastavljajo izzive. So polni optimizma in pozitivnega miselnega odnosa pri svojem delu. S pozitivnim odnosom jim je dana priložnost, da izboljšajo svoje delovno okolje in tako ustvarjajo pogoje za motiviranje ostalih zaposlenih. Motivirajo druge z zgledom, da bi postali malo več, malo boljši delavci (Shinn, 1999, str. 150).

Zaključim lahko, da motiviranost zaposlenih v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem na delovno uspešnost/učinkovitost. Posredno in na daljši rok vpliva tudi na usposobljenost zaposlenih za delo in na opremljenost, tehnologijo in organiziranost delovnega procesa (Uhan, 1989, str. 61). Več o tem v sledečem razdelku tega poglavja.

5.2 POVEZAVA MED MOTIVACIJO, ZADOVOLJSTVOM IN DELOVNO USPEŠNOSTJO ZAPOSLENIH

Pojmi motivacija, zadovoljstvo z delom in uspešnost pri delu ali delovna uspešnost so medsebojno prepleteni in v tesni povezani. Lahko trdimo, da brez zadovoljstva ni motivacije in brez motivacije ni uspešnosti pri delu. Zadovoljstvo opredeljujejo stališča in občutki, ki jih zaposleni kažejo pri svojem delu. Pozitiven odnos do dela se odraža kot zadovoljstvo z delom, medtem ko negativna stališča in občutki odražajo nezadovoljstvo z delom. Vendar zadovoljstva ne smemo enačiti ali zamenjevati z motivacijo. Zadovoljstvo je človekovo stanje, v katerem se počuti ugodno in človek ponavlja aktivnosti, ki mu omogočajo zadovoljstvo, takšnih aktivnosti ponavadi ne intenzivira. Če pa intenzivira svoje aktivnosti z namenom, da bi dosegel še večje zadovoljstvo, takrat poleg zadovoljstva nastane motivacija (Lipičnik, 1989, str. 12). Zadovoljstvo je praviloma posledica zadovoljenih potreb in je predpogoj za motivacijo. Stopnja zadovoljstva z različnimi dejavniki nam pomaga posredno ocenjevati stopnjo motivacije, ki je več kot zadovoljstvo in hotenje, da nekaj naredimo (Vukasović-Žontar, 2004, str. 74-75).

Povečana motivacija omogoča zadovoljstvo zaposlenih in izboljšuje delovne rezultate. Bolj, ko so zaposleni motivirani, bolj se trudijo pri delu, razvijajo svoje sposobnosti in uspešnost je večja. Iz povedanega sledi, da večjo delovno uspešnost v delovnem procesu v približno enakih razmerah dosegajo tisti zaposleni, ki so za delo bolj usposobljeni in bolj motivirani. Čeprav je delovna uspešnost odvisna od opremljenosti delovnih procesov, tehnologije, organiziranosti delovnega procesa ter od zunanjih dejavnikov, je pomembna subjektivna sestavina doseganja večje delovne uspešnosti usposobljenost in motiviranost zaposlenih za delo. Z motivacijo se da usmerjati aktivnost zaposlenih k posameznim sestavinam delovne uspešnosti in s tem vzpodbuditi večjo delovno uspešnost v celoti. Motiviranost zaposlenih vpliva na ostale naštetе sestavine pospeševanja delovne uspešnosti in lahko daje rezultate že v kratkem roku in tako dodatna sredstva niso vedno potrebna (Uhan, 1989, str. 188).

Vendar pa vsebinsko in matematično, samo delo brez sredstev in prav tako sama sredstva brez dela ne dajejo rezultatov, še posebej na dolgi rok. Oboje skupaj, opremljenost dela (primerna delovna ali fizična in ostala finančna sredstva) in delo (usposobljen, izobražen ter motiviran delavec) dajejo celovito delovno uspešnost: produktivnost/proizvodnost dela, poslovni uspeh/učinek, rezultat dela in ekonomičnost/gospodarnost dela (Uhan, 1989, str. 189). V primeru, da motiviranost v celoti odpove, je vrednost blizu ali enaka nič in tudi skupni rezultat dela dejansko enak nič, ne glede na vrednost ostalih sestavin (Uhan, 1989, str. 190).

5.3 VPLIV KULTURE V ORGANIZACIJI NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH

Kakšen je pomen organizacijske kulture za problem motiviranosti? Organizacijska kultura je objektivno okolje motivacije in na njo vpliva energetsko pozitivno, kar se odraža v mobilizaciji zaposlenih za ciljne vrednote organizacije (Ivanko, 2007, str. 77). Kultura, ki jo organizacija goji, temeljni na temeljnih vrednotah, viziji in poslanstvu ter na želenih načinih obnašanja, ki jih organizacija tolerira, spodbuja in nagraduje (Vukasović-Žontar, 2004, str. 80). Je celota (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja. Večinoma se kaže posredno, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe, okolja in do ljudi in se ne izraža neposredno kot predpis ali vzorec vedenja. Pokaže se v konkretnem delovanju, izdelkih in jeziku, ki ga uporabljamo (Lipičnik, 1998, str. 80-81).

Motiviranje zadeva ob nekatere kulturne predpostavke. Kultura v organizaciji določa sredstva in orodja, ki so dopustna pri motiviranju zaposlenih in obstoj določene kulture v organizaciji olajšuje ali zavira prizadevanja vodij pri spodbujanju motivacije. Organizacijska kultura daje omejitve pri spodbujanju ali spreminjanju motivacije, obsega motivacijske vzorce in kaže na njihovo dopustnost ali normalnost. Ker je dinamična, obstajajo v okviru nje neizkoriščene stopnje svobode za kreiranje motivacije. Čeprav ima vodstvo posebno vlogo in pooblastila pri oblikovanju kulture v organizaciji, in s tem iskanje in uvajanje sprememb pri motiviranju, je pomembno, da

pri takšnih rešitvah upošteva sodelovanje vseh zaposlenih in njihove prispevke (Konrad, 1989, str. 23).

5.4 VLOGA VODJE V PROCESU MOTIVIRANJA IN SPODBUJANJE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH

Vemo, da je uspeh organizacije ali tima v veliki meri odvisen od sposobnosti vodij. Vsak vodja mora imeti in razvijati vodstvene sposobnosti načrtovanja, organiziranja, nadzorovanja in motiviranja, da bo delujoči tim ali organizacija uspešna in učinkovita. Sposobnost motiviranja je še posebej cenjena spretnost vodij in je odvisna od vseh ostalih funkcij, določa stopnjo človeške storilnosti in vpliva na učinkovitost organizacijskih ciljev (Youngs B. Bettie v: Hansen in Batten, 1998, str. 20).

Vodja mora ustvariti zadovoljivo stopnjo motivacije, medsebojnega sodelovanja in solidarnosti zaposlenih. Ugotoviti mora, kako zavestno krmiliti aktivnost zaposlenih. Njegova naloga v procesu motiviranja mora temeljiti na odstranjevanju vzrokov nemotiviranosti in ugotavljanju, kaj zaposleni hočejo oziroma kaj jim največ pomeni v danem obdobju ter jim pokazati, kako bodo to dosegli (Denny, 1997, str. 86). Z opazovanjem in z razgovori jim pomaga, da ugotovijo kaj hočejo. Da pa bodo dosegli, kar si želijo, mora načrtovati strategijo za uresničitev njihovih ciljev, se približati zaposlenim in jim omogočiti priložnosti, npr. vključevanje v nadaljnje izobraževanje in usposabljanje oziroma razvoj kariere (Denny, 1997, str. 80).

Vodja mora čutiti, razumeti in verjeti v svoje ključno poslanstvo, ki je spodbujanje svojih zaposlenih in ne omejevanje (Možina et al., 1998, str. 16-17). Zaposlene naj ne sili in izčrpava, pač pa jih vzpodbuja, usmerja in pripravi do uspeha (Youngs B. Bettie v: Hansen in Baten, 1998, str. 26).

Za spodbujanje zaposlenih mora najprej le-tem prisluhni, se dokazati, da je vreden zaupanja, jih presenetiti ne samo s kritiko, tudi takrat, ko delajo dobro, jim pokazati zaupanje v njihove sposobnosti, prinašati pozitivna sporočila, omogočiti izzive in biti previden z negativnimi izzivi ter pritegniti zaposlene, ki dosegajo uspehe (Denny, 1997, str. 81-86). Dober vodja se zaveda, da svoje zaposlene ne more spodbujati samo z denarjem. Njihovo motiviranost za delo spodbuja s tem, da jim dovoli svobodno izbiro načinov za organizacijo njihovega dela, oblikuje usklajene cilje družbe, opušča mikrovodenje dnevnih opravil zaposlenih, jim dovoli sodelovanje pri odločanju, identificira njihovo mesto v družbi in vzpodbuja inovativnost (Sang H., 2001, str. 55). Posredno motivacijo ustvarja na naslednje načine, tako da svojo delovno atmosfero zapolni z visoko podjetnostjo, ustvarja harmonijo med zaposlenimi, vzpodbuja prijateljsko tekmovalnost, poenostavlja ideje, izbira vzornike in goji duh timskega dela (Sang H., 2001, str. 57).

Vodje imajo določeno moč in pomembno je, na kakšno kombinacijo moči se opirajo in kako obvladujejo svoje vedenje. Za uspešno motiviranje zaposlenih naj bi gradili na vzoru in ekspertni oziroma informacijski moči z nagrajevanjem in ne na legitimni

moči s pravico ukazovanja in s prisilo (Konrad, 1989, str. 24). Zaradi svoje posebne vloge pri oblikovanju in spodbujanju motiviranosti morajo bolj disciplinirano obvladovati svoje vedenje, kajti kaj hitro se lahko zgodi, da bodo z nespretnim ravnanjem uničili motivacijo. Uspešen vodja se temu lahko izogne, če se zaveda (Konrad, 1989, str. 22-23):

- da je motivacija nestabilno stanje in jo je potrebno kontinuirano vzdrževati s planiranjem,
- da je reševanje motivacijskih problemov delikatno, pri katerem so možni konflikti in nesporazumi in je možno le v ustrezni klimi,
- pomena tistih motivacijskih orodij, ki sodijo v organizacijsko kulturo,
- da je treba najprej vzpostaviti določeno organizacijsko kulturo, da bi prišli do mehanizmov, s katerimi bi potem vplivali na ravnanje zaposlenih.

Po neki logiki sklepamo, da so vsi odlični vodje hkrati odlični motivatorji in veliki mojstri motiviranja. Vodijo jih motivi, vzdržujejo pa vrednote. Takšni vodje uživajo življenje, so odprti, se učijo, pričakujejo samo najboljše, so ciljno usmerjeni, počutijo se pomembne, vodijo z lastnim zgledom, imajo namen in smer, ukrepajo in dajejo, spoštujejo sebe in druge, sprašujejo, poslušajo in slišijo (Hansen in Batten, 1998, str. 99-101).

Motiviranost zaposlenih je močno odvisna od načina in stila vodenja, ki ga uporablja vodja. Ker je večina delovnega procesa vezana na timsko delo, je potrebno razumeti še pravilno vodenje in zakonitosti motivacije pri timu. V nadaljevanju opisujem model vodenja z motiviranjem in kakšen stil vodenja ali vzorec vedenja naj bi uporabljali vodje za uspešno motiviranje zaposlenih.

5.4.1 Vodenje in načrtno motiviranje

Realizacijo ciljev dosežemo z vodenjem, ki se nanaša na ljudi in njihove zmožnosti in ima opraviti z navdušenjem, z motiviranjem in z dajanjem vzorov. Vodenje pomeni sposobnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja zaposlenih za boljše opravljanje svojih nalog, potrebnih za doseg želenih ciljev organizacije (Lipičnik, 1996, str. 118). Obstajajo različni pristopi k vodenju in načini vodenja, ki so uporabni v določeni organizacijski klimi, z namenom vplivanja na zaposlene, da bi le-ti lahko bolje sproščali ter uveljavili svoje zmožnosti. To so načini vodenja z izjemami, s pravili odločanja, z motiviranjem, s soudeležbo, z delegiranjem in s cilji (Lipičnik, 1996, str. 119-120).

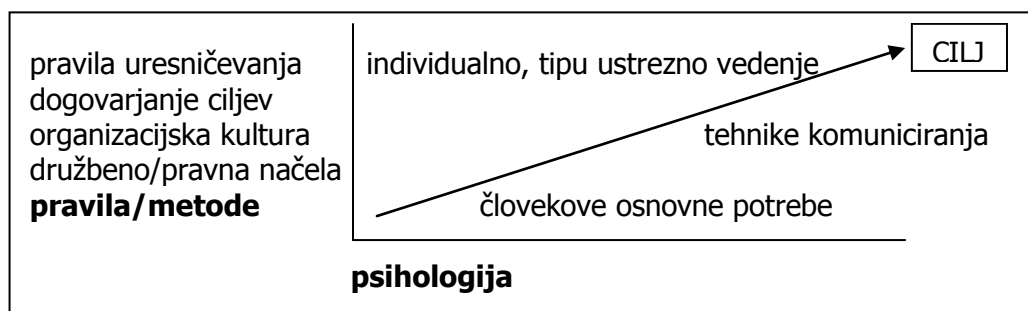
Pri načrtnem spodbujanju zaposlenih in ustvarjanju motivacijske klime postopajo vodje z načinom vodenja z motiviranjem in z dogovarjanjem ciljev, katere določijo ter nato usmerjajo zaposlene k uspešnemu doseganju le-teh. S takšnim načinom vodenja se oblikuje partnerstvo med vodstvom in zaposlenimi. Vodja lahko pričakuje, da bodo zaposleni aktivnejši, če se bodo izobraževali, razvijali, če bodo imeli privlačno delo, veliko samostojnosti in možnost lastnega kontroliranja svojih rezultatov (Lipičnik, 1996, str. 120). Koncept vodenja z motiviranjem obsega

sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblašcanje, razvijanje in usposabljanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila (Denny, 1997, str. 5).

Način vodenja izhaja iz ideje, kako je mogoče iz zaposlenih izvabiti čim boljše delo in se razlikuje od stila vodenja, ki se nanaša na določen vzorec vedenja in ga vodja uporablja pri delu z zaposlenimi. Najpogosteje uporabljeni stili so: birokratski, razvijalski, dobrohotni, izvrševalski, dezerterski, misijonarski, avtorski in kompromisarski (Lipičnik, 1996, str. 120-121).

V večini organizacijah se porajajo vprašanja, kako naj bi vodje najbolj smiselno pristopili k motiviranju zaposlenih. Vodje bi morali povezovati metode, pravila in psihologijo vodenja z načeli transakcijske analize (uporaba odraslega jaza: jaz sem v redu-ti si v redu) ter popolno ali suvereno vodili zaposlene in načrtno spodbujali motivacijo zaposlenih (glej sliko 9). Ljudje so različni, zato morajo vodje z njimi različno ravnati, metodično pravilno, toda z individualnim čustvenim pristopom in različnim tempom (Kutzschenbach, 2000, str. 39). Nikakor ne smejo uporabljati manipulativni način ravnanja z zaposlenimi, saj ta ne ustvarja idealnega stanja, v katerem bi bila prizadevanja vodij in ostalih zaposlenih v organizaciji usklajena in bi se vsi trudili za doseganje skupnih ciljev (Denny, 1997, str. 11).

Slika 9: Koncept načrtnega motiviranja



Vir: Kutzschenbach (2000, str. 40)

Načrtno motiviranje vključuje motivatorja, motiviranega, orodje za motiviranje in klimo, v kateri naj se motiviranje odvija. To so elementi, ki dobijo svojo uporabnost pri izboljševanju delovne motivacije in reševanju motivacijskih problemov. Iz teh elementov lahko prikažemo model načrtnega motiviranja. Najprej mora vodja kot motivator imeti idejo in jo hoteti realizirati. To svoje hotenje mora prenesti na motiviranega s pomočjo ustreznega orodja. Motivirani mora hotenje motivatorja v določeni klimi prenesti na aktivnost. Aktivnost motiviranega vodi do rezultata in motivatorju-vodji pokaže, kako je njegovo motiviranje uspelo (Lipičnik, 1989, str. 10).

5.4.2 Motivacijski stil vodenja in načela vodenja z motivacijo

Za uspešno motiviranje zaposlenih je potrebno izbrati pravilen stil vodenja. Stil vodenja ne sme biti osebno naravnani, temveč mora temeljiti na prilagajanju zaposlenim, upoštevati njihove osebnostne lastnosti in se ne sme opirati na vodjo samega. Pravilni stil vodenja je sestavljen iz več vodstvenih stilov. Čeprav pri vsakem vodji prevladuje določen stil, je pomembno, da vodja pozna svoj stil in ga glede na razmere spreminja, saj različnim položajem ustrezajo različni stili (Ivanko, 2005, str. 137).

Menim, da mora biti motivacijski stil kombinacija različnih vrst vedenj in ravnanj vodje v delovnem okolju, ki bodo pripomogla k spodbujanju aktivnosti zaposlenih. To mora biti stil vodenja, ki usmerja in uravnava način zastavljanja ciljev in nalog, ocenjevanja uspešnosti posameznega zaposlenega in dajanje povratne informacije z izrekanjem pohval in konstruktivne kritike. Vodja naj uporablja ugodno zvrst zadržanega, socialno usmerjenega, k nalogam prizadevnega in združevalno integracijskega vodstvenega stila. Naj bo dober zgled zaposlenim, usmerjen k ljudem in prav tako k delu. Sodelavce naj spodbuja, posluša, vzdržuje široke komunikacije, sodeluje z zaposlenimi, jih podpira in razvija, jim zaupa in v njih vzbuja samostojnost pri delu. Mora biti prizadeven, odločen, natančen, zanesljiv, delaven, usmerjen k doseganju rezultatov, pristaš timskega dela, uporabljati skupinsko delo pri odločanju ter usklajevati delo drugih in spodbujati zaposlene k večji učinkovitosti (glej Ivanko, 2005, str. 134-137).

Motivacijski stil je seveda relativno načrtovana tehnika in vzorec vedenja, ki se ga poslužujejo vodje, da bi uspeli dvigniti zavzetost zaposlenih za delo. Vemo, da takšna ravnanja zagotovo niso prisotna pri vsakem vodji, in da je to utopični stil vodenja. Dejstvo je, da vodstveno vedenje narekuje situacija. Ker dejansko ne zasledimo idealnega motivacijskega stila, je pomembna že zavest, da je potrebno z zaposlenimi ravnati tako, da bodo z veseljem delali in upoštevati načela vodenja z motivacijo: določiti cilje, postaviti zgled, se stalno izpopolnjevati, si vzeti čas za razmišljanje, voditi brez prisile, soditi po dosežkih, pridobivati in utrjevati svojo samozavest, pričakovati in sprejeti kritiko, misliti na prihodnost in razmišljati kot zmagovalec (Denny, 1997, str. 102-107).

5.4.3 Vodja in motiviranost članov tima

Sodobne organizacije so timske organizacije, zato je potrebno pri takšni organiziranosti vzbujati motivacijo tako posameznemu zaposlenemu kot celotnemu delovnemu timu. Motivacijo obeh lahko zagotovi dober vodja, ki se spozna na večšine motiviranja. Vodja tima mora članom tima pomagati pri vključitvi v delovni tim, pri sodelovanju zadanih nalog in zagotoviti pogoje, da bodo sodelavci sami želeli delati za pravo timsko stvar (Treven, 2001, str. 140). Vodja tima ustvari motiviran tim tako, da timu omogoči dobre delovne razmere, mu pojasni poslanstvo organizacije, mu pokaže njegov cilj, misli na posamezne člane tima, z njimi ravna pošteno in pravično,

podpira identiteto tima, se s člani tima veseli uspeha in priznanj ter zna zagotoviti pozitiven tim brez negativne komunikacije (Denny, 1997, str. 99).

Za uspešno motiviranje članov tima ali sodelavcev mora vodja upoštevati še nekaj splošnih pravil (Treven, 2001, str. 140-141):

- mora spodbujati motivacijo v svojem timu in jo ustrezno vzdrževati,
- mora obravnavati vsakega sodelavca oziroma zaposlenega kot samostojni motivacijski subjekt, k njemu pristopiti individualno,
- mora znati prepoznati dominantne potrebe članov tima in jih uporabiti kot sredstvo za motiviranje,
- ne sme pozabiti na primarne potrebe svojih sodelavcev, na te ne smejo pozabiti niti ostali člani tima,
- mora biti pozoren na uresničitev višjih potreb,
- mora spremljati spremembe individualnih potreb in vzroke njihovih sprememb,
- mora znati povezati višje potrebe članov tima z njihovimi nalogami,
- mora upoštevati različnost potreb sodelavcev in njihovo vedenje,
- mora zagotavljati skupno motivacijo, s sodelavci določati cilje, organizirati skupinsko delo in skupno z njimi proslavljati uspeh.

Poleg splošnih pravil, ki se jih poslužujejo vodje za boljšo motivacijo pri timskem delu, morajo članom tima zagotoviti občasne priložnosti za vodenje manjših skupinskih aktivnosti. Na ta način prepoznajo potencialne vodje, vzpodbujajo vodenje in prispevajo k stopnjevanju motivacije (Sang H., 2001, str. 71). Motivacija tima naraste, če njegovi člani napredujejo, zaupajo vodji, so nagrajeni in ponosni na svoj trud, se medsebojno spoštujejo in se jim zdi sodelovanje v timu zanimivo in pomembno (Sang H., 2001, str. 69).

Od vodje delovnega tima ni odvisna zgolj motiviranost njegovih članov, ampak tudi delovna klima v timu, politika plač, delovni pogoji, način upravljanja, samostojnost članov tima pri delu, priznanja članom tima, stalni razvoj in ustvarjalnost tima (Treven, 2001, str. 141).

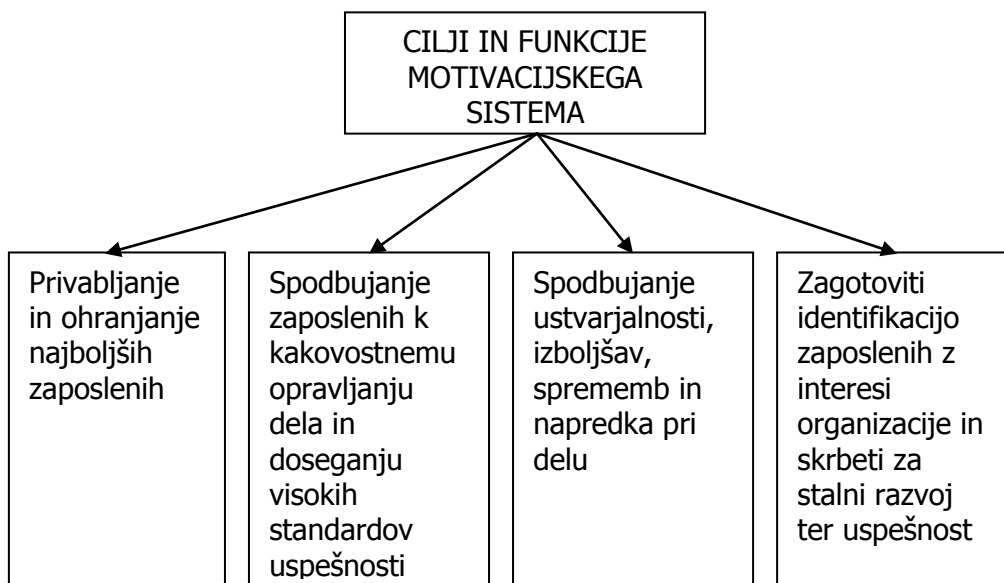
5.5 OBLIKOVANJE USTREZNEGA SISTEMA MOTIVACIJE

Pomembna naloga vodstva in kadrovskih menedžerjev je oblikovanje, izgradnja in uvedba primerne, uporabne ter kakovostnega sistema motivacije. Motivacijski sistem v organizaciji sestavlja skupek motivacijskih dejavnikov, spodbud in strategij motiviranja, ki so zavestno in smiselno vgrajene v delovno situacijo in organizacijo kot celoto, z namenom motivirati zaposlene za doseg tako individualnih kot organizacijskih ciljev (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 601).

Motivacijski sistem je pogojen s cilji organizacije in z nagrajevanjem zaposlenih. Njegova kakovost in ustreznost se pokažeta v primeru zadovoljstva, uspešnosti

zaposlenih pri delu, njihove usmerjenosti k skupnim ciljem ter v primeru odpravljanja vseh oblik negativnega vedenja, ki preprečujejo učinkovitost organizacije. Kakovostni motivacijski sistem mora za izpolnitev omenjenih predpostavk zagotoviti štiri ključna ravnanja z zaposlenimi: načrtovanje potrebnih kadrov in preprečiti njihovo fluktuacijo, zagotoviti kakovostno opravljanje dela, poskrbeti za spremembe in stalne inovacije ter seznaniti zaposlene s cilji organizacije (glej sliko 10), (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 601).

Slika 10: Kakovostni motivacijski sistem



Vir: Bahtijarević-Šiber (1999, str. 602)

Pri razvijanju motivacijskega sistema mora biti vodstvo pozorno na vrednost nagrad in njihovo usmerjenost bodisi na posameznega zaposlenega bodisi na tim. Proučiti mora kulturo, ki ji zaposleni pripadajo in njen vpliv na vrednost nagrad (Treven, 2001, str. 145). Hkrati je potrebno upoštevati, da se morata organizacija in menedžment obnašati do zaposlenih enako, kot to zahtevata in pričakujeta od njih samih (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 602).

Za izgrajevanje uspešnih sistemov motivacije zaposlenih v organizaciji so pomembne predvsem skupinske in organizacijske norme in vrednote. Njihov obstoj zahteva skupinsko in organizacijsko specifične motivacijske sisteme. Učinkovit motivacijski sistem in program spodbud bo ne samo povečal dobiček, temveč tudi navdušil zaposlene, vzbudil njihovo zvestobo, vdanost in dvignil njihovo moralo (Denny, 1997, str. 119).

Lahko rečem, da je mogoče oblikovati najustreznejši sistem motivacije, če vodstvo pozna in razume potrebe svojih sodelavcev, in če organizacija uporablja ravno pravšnjo kombinacijo različnih motivacijskih dejavnikov (več o tem glej poglavje 3).

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA VPLIVA MOTIVIRANOSTI NA VEDENJE ZAPOSLENIH

6.1 NAMEN RAZISKAVE IN METODE DELA

V tem delu diplomske naloge preverjam pridobljena teoretična znanja in ugotovitve o motivaciji in njenem vplivu na vedenje zaposlenih z empiričnimi dokazi s pomočjo anketnega vprašalnika na primeru organizacije z gradbeno dejavnostjo. Ker je bila tema občutljiva za obravnavano organizacijo, sem analizo opravila na podlagi anonimnosti in organizacijo preimenovala v Graditelj d.d..

Raziskava je bila opravljena med zaposlenimi v komercialnem (nabava, ponudbeni oddelek), finančno-računovodskem (računovodstvo) in splošno-kadrovskem sektorju (pravna in kadrovska služba ter varstvo pri delu) delniške družbe Graditelj. V anketiranje sem želela vključiti vse zaposlene iz delniške družbe: 15 moških in 28 žensk, skupaj 43 zaposlenih, vendar se je dejansko odzvalo 31 zaposlenih, ki so bili pripravljeni sodelovati in izpolniti vprašalnik.

Z raziskavo sem želela ugotoviti naslednje:

1. Motiviranost zaposlenih:

HIPOTEZA 1: Stopnja motiviranosti zaposlenih je pozitivna. Zaposleni so na splošno zadovoljni z delom, skrbijo za samomotivacijo in kažejo znake motiviranega vedenja. Se zavedajo, da je motivacija nekaj, kar je potrebno za uspeh. Menijo, da se njen neposredni vpliv kaže v večji ustvarjalnosti, lažjem sprejemu kompleksnih odločitev in pri reševanju konfliktnih situacij. Se strinjajo, da jim ne primanjkuje motivacije za produktivnost (ne odlašajo, se lotevajo zahtevnih nalog, ne delajo večjih napak pri delu in ne puščajo nedokončanih nalog). Nimajo pa dovolj motivacije za prilagajanje spremembam, do negotovosti in neznanega.

2. Samomotiviranje zaposlenih in vzdrževanje motivacijskega stanja:

HIPOTEZA 2: Večina zaposlenih se motivira s postavljanjem višjih ciljev, z njihovo realizacijo, s sprejemanjem novih idej in z razvijanjem ali iskanjem lastnih zmožnosti ter z zanimanjem.

3. Ustreznost motivacijskega sistema:

HIPOTEZA 3: V organizaciji obstaja pravičen sistem motiviranja, podjetje skrbi za stalni razvoj in spodbuja zaposlene s finančnimi in nefinančnimi nagradami. Zaposleni poznajo poslovanje, vizijo in strategijo organizacije, poznajo tudi lastni rezultat dela in jim je omogočena kariera. Več poudarka bo potrebno dati na odločanju in sodelovanju pri skupinskih ciljih.

4. Zadovoljstvo zaposlenih z načinom dela in delovno situacijo:
HIPOTEZA 4: Zaposleni so bolj zadovoljni z vsebino dela (zadovoljstvo s samostojnostjo pri delu, z zahtevnostjo dela, z izvajanjem delovnih nalog, z napredovanjem in usposabljanjem), kot pa z okoliščinami, ki jih obdajajo pri delu (ostali zaposleni, stranke, vodstvo in prostori z opremo, kjer opravljajo delo in z ugledom, ki ga imajo v organizaciji).

5. Vlogo vodje v procesu spodbujanja motivacije:
HIPOTEZA 5: Zaposleni ocenjujejo svojega vodjo kot konzultacijsko osebo, ki ni klasični avtokratski vodja s prisilo niti najboljši pozitivni usmerjevalec.

Cilj moje raziskave je bil ugotoviti navedene predpostavke, jih z analizo ovrednotiti in na podlagi ugotovljenega podati nekaj predlogov za izboljšanje obstoječega motivacijskega stanja v tistih delih, kjer so se pojavile slabosti.

Za izvedbo raziskave sem uporabila metodo anketiranja in z neposrednim zbiranjem pisnih podatkov prišla do rezultatov. Pri izdelavi anketnega vprašalnika sem upoštevala strokovno literaturo s področja ravnanja z ljudmi pri delu z vidika motiviranja zaposlenih in vključila lastna mišljena, znanja in ideje. Anketni vprašalnik vsebuje 11 vprašanj (glej prilogo). Vprašanja so zaprtega tipa, razen četrto vprašanje, ki se nanaša na pomembnost motivacijskih dejavnikov, kjer so zaposleni po lastni presoji razporejali pomembnost izbranih faktorjev. Večji del vprašanj sem sestavila iz različnih trditvev, kjer so vprašani izrazili svoje doživljanje tako, da so označili stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Pri trditvah sem upoštevala Likertovo lestvico s petstopenjskim intervalnim razponom, na kateri so anketirani zaposleni izrazili svoje strinjanje ali ne strinjanje s ponujeno trditvijo.

Anketni vprašalnik najprej vsebuje sklop demografskih podatkov: spol in izobrazbo zaposlenih. Naslednji sklopi vprašanj pa se nanašajo na trditve z zadovoljstvom z delom in delovno situacijo, o samomotiviranju, o vodji, uspešnosti pri delu in primernosti motivacijskega sistema. Pri vsakem vprašanju so podana navodila za reševanje, tako, da se ponujeni odgovor ali trditev ustrezno obkroži. Da bi dobila realne rezultate sem zagotovila pogoje anonimnosti anketirancev. V anketnem vprašalniku ni bilo nobenih podatkov osebne narave, ki bi omogočali identifikacijo zaposlenih, udeležba zaposlenih pa je bila prostovoljna.

Metoda anketiranja ima pozitivne in negativne strani. Slabosti anketiranja se kažejo z neiskrenimi odgovori, težko razumevanje vprašanj pri manj izobraženih, neizpolnitev in vrnitev vseh anket. Ima pa tudi nekaj prednosti: bolj realni odgovori zaradi anonimnosti, več časa in premisleka za odgovor in s tem bolj smiselno podani rezultati.

6.2 PODROČJE PROUČEVANJA PROBLEMA

Področje, ki sem ga proučevala so bili zaposleni in njihova motivacija na delniški družbi Graditelja oziroma zaposleni v upravi družbe (zaposleni v komercialnem, finančno-računovodskem in splošno-kadrovskem sektorju).

Gradbeno podjetje Graditelj d.d. je samostojna pravna oseba, in sicer oseba zasebnega prava, ustanovljena kot delniška družba za izvrševanje temeljne dejavnosti splošnih gradbenih del. Delniška družba Graditelja predstavlja vrh sistema podjetij Graditelj, ki je sistem osmih lastniško povezanih podjetij. Vsako podjetje lastniško povezanega sistema Graditelj je specializirano za določena dela na področju gradbeništva. Med seboj povezana in odvisna podjetja nam na trgu ponujajo široko paleto gradbenih dejavnosti visokogradenjske in nizkogradenjske operative, proizvodnjo in prodajo gradbenih materialov in elementov za montažno gradnjo, geotehnična dela, vzdrževanje cest, prevoz betonskih mešanic, izvedbo raznih projektov in ostale dejavnosti s področja gradbeništva.

Sistem lastniško povezanih podjetij je organiziran tako, da materinsko družbo predstavlja Graditelj d.d., ki opravlja za vsa ostala podjetja ali povezane družbe storitve marketinga, inženiringa, finančnih naložb in izvaja upravljaljske, kadrovske, pravne, ekonomske posle in izvaja celotno komercialno dejavnost.

6.3 ANALIZA REZULTATOV

Rezultati raziskave so pridobljeni in analizirani na osnovi anketnega vprašalnika (glej prilogo) in so prikazani v grafični in tabelarični obliki z interpretacijo. V raziskavi je sodelovalo 31 zaposlenih od skupno 43 zaposlenih, kar pomeni, da je 72% anketiranih pravilno izpolnilo in vrnilo anketni vprašalnik.

1. STRUKTURA ZAPOSLENIH PO SPOLU

Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu



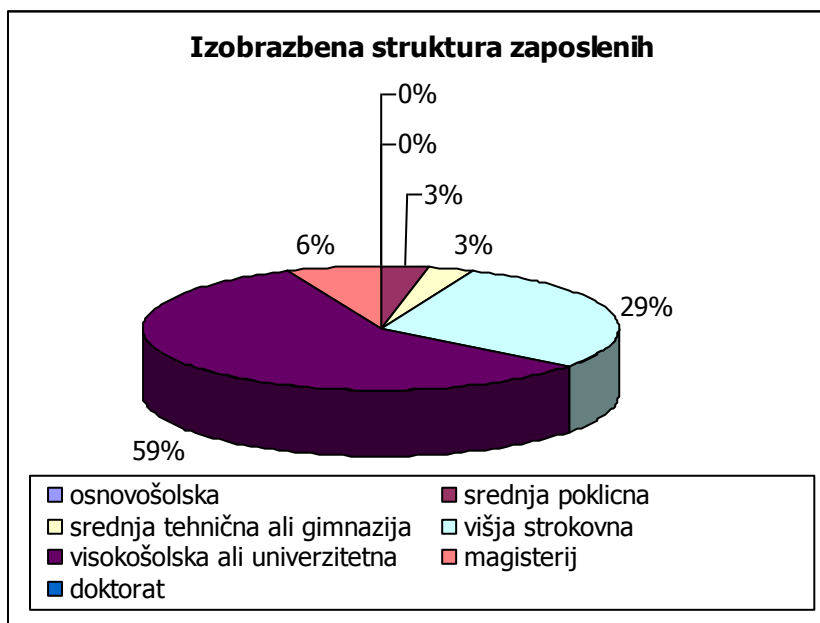
Vir: Lastna raziskava (1. vprašanje v anketnem vprašalniku)

Pravilno izpolnjen anketni vprašalnik je vrnilo 31 zaposlenih, od tega 12 moških (39% anketiranih) in 19 žensk (61% anketiranih). Na delniški družbi Graditelja oziroma v

upravi družbe je zaposlenih več žensk in je realno pričakovati njihov večinski odziv za anketiranje. Dejavnosti komercialne, računovodstva in kadrovskih zadev sodijo v spremljajočo dejavnost organizacije, ki omogoča izvajanje temeljne dejavnosti splošnih gradbenih del. Za izobraževanje na omenjenih področjih se bolj odločajo ženske, zato je samoumevno, da je večina le-teh zaposlena v upravi družbe.

2. IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH

Graf 2: Izobrazbena struktura zaposlenih



Vir: Lastna raziskava (2. vprašanje v anketnem vprašalniku)

V upravi družbe je največ tistih zaposlenih, ki imajo bodisi visokošolsko ali univerzitetno formalno izobrazbo (59% anketiranih). Sledi jim 29 % anketirancev z eno stopnjo nižje strokovne izobrazbe, torej zaposleni, ki so dokončali višjo strokovno šolo. Višja, visoka in univerzitetna izobrazba prevladujejo, saj sem anketiranje izvedla med zaposlenimi v spremljajoči dejavnosti-Graditelj d.d. in ne na operativni ravni-ostale družbe (glej predstavitev organizacije). Anketirala sem zaposlene, ki zasedajo »boljša« delovna mesta, zaposlene v materinski družbi, tiste znotraj oddelkov posameznega sektorja. Povsem razumljivo je, da ni zaslediti zaposlenih z osnovnošolsko izobrazbo, in da je samo 3% od skupno anketiranih, takšnih s srednjo poklicno ali tehnično šolo. Prav tako v proučevani populaciji ni nobenega zaposlenega z doktoratom, je pa 6% anketiranih v družbi vsaj z magistrsko izobrazbo.

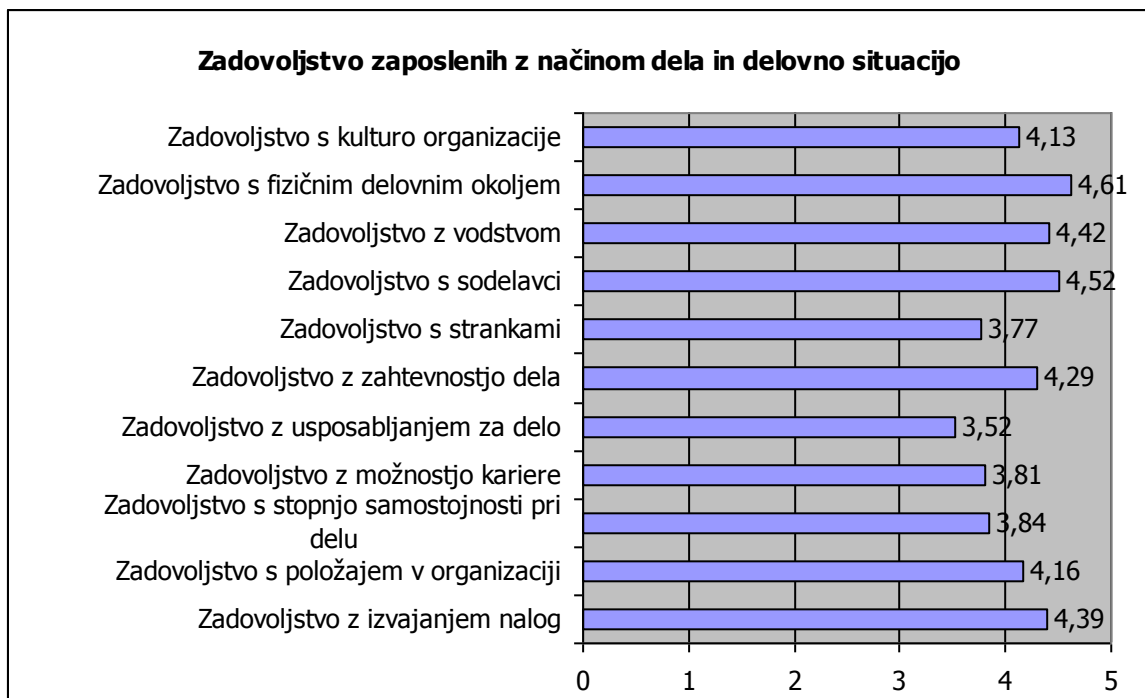
3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z NAČINOM DELA IN DELOVNO SITUACIJO

Tabela 1: Zadovoljstvo zaposlenih z načinom dela in delovno situacijo

TRDITVE	OCENE	1	2	3	4	5	SREDNJA VREDNOST
Zadovoljstvo z izvajanjem nalog		0	0	1	17	13	4,39
Zadovoljstvo s položajem v organizaciji		0	0	4	18	9	4,16
Zadovoljstvo s stopnjo samostojnosti pri delu		0	0	10	16	5	3,84
Zadovoljstvo z možnostjo kariere		0	1	10	14	6	3,81
Zadovoljstvo z usposabljanjem za delo		0	1	16	11	3	3,52
Zadovoljstvo z zahtevnostjo dela		0	0	1	20	10	4,29
Zadovoljstvo s strankami		0	0	9	20	2	3,77
Zadovoljstvo s sodelavci		0	0	1	13	17	4,52
Zadovoljstvo z vodstvom		0	0	2	14	15	4,42
Zadovoljstvo s fizičnim delovnim okoljem		0	0	0	12	19	4,61
Zadovoljstvo s kulturo organizacije		0	0	1	15	13	4,13

Vir: Lastna raziskava (3. vprašanje v anketnem vprašalniku)

Graf 3: Zadovoljstvo zaposlenih z načinom dela in delovno situacijo



Vir: Lastna raziskava (3. vprašanje v anketnem vprašalniku)

V grobem bi lahko rekla, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo in z delovnimi okoliščinami, ki jih obdajajo. Tabelarni in grafični prikaz kažeta povprečne ocene posameznih trditev o delu, po katerih je moč soditi pozitivno vrednotenje lastnega dela zaposlenih. Zaposleni so v povprečju zadovoljni več kot 83% z načinom

dela in delovno situacijo. Občutno zadovoljstvo jim omogočata prostor in oprema, potrebna za izvrševanje dela in sodelovanje z ostalimi sodelavci. Povprečno 92% anketiranih je zadovoljnih s fizičnim delovnim okoljem in v povprečju 90% zaposlenih je zadovoljnih s sodelavci in čuti pripadnost skupini. Večji del zaposlenih ima boljše izkušnje z vodstvom kot s strankami. 88% jih je povprečno zadovoljnih z neposrednim vodstvom, s strankami zgolj 75% povprečno anketiranih od celotne populacije. Večina zaposlenih (83% povprečno anketiranih) je zadovoljna s položajem, ki ga v organizaciji zaseda. Enak povprečni odstotek anketiranih sovpada z zadovoljstvom kulture, ki jo organizacija goji. Sama narava dela je za razliko od okoliščin, ki zaposlene obdaja, za slednje manj zadovoljiva. Usposabljanje očitno primanjkuje, saj 70% povprečno anketiranih potrjuje zadovoljivost z navedeno trditvijo. Malo več (76% povprečno) meni, da je v organizaciji zagotovljena možnost napredovanja in osebnega ter strokovnega razvoja. Na približno enaki ravni, 77% zaposlenih v povprečju čuti zadovoljstvo z možnostjo samostojnega opravljanja dela. Sicer pa, v upravi družbe obstaja v povprečju 88% anketiranih zaposlenih, ki so zadovoljni z lastnim izvajanjem nalog in zahtevnostjo dela.

4. POMEMBOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV ZA ZAPOSLENE

Tabela 2: Pomembnost motivatorjev za zaposlene

MOTIVATOR	OCENA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SREDNJA VREDNOST	RANG
Priznanje za opravljeno delo		0	1	0	0	3	4	7	2	1	13	7,90	9
Soodločanje in sodelovanje pri postavljanju ciljev		1	3	3	0	2	7	8	3	4	0	5,94	6
Plačilo za delo		0	0	0	0	0	3	5	6	9	8	8,45	10
Odgovornost pri delu		0	0	3	2	3	3	3	7	4	6	7,19	8
Delovni dosežki		8	6	3	7	3	3	0	1	0	0	3,16	2
Zanimivo delo		6	6	6	4	7	1	0	0	1	0	3,29	3
Samostojnost pri delu		2	5	2	4	3	3	0	6	4	2	5,52	5
Osebnostna rast-razvoj kariere		3	6	5	4	3	5	0	2	3	0	4,32	4
Medsebojni odnosi		10	3	7	5	5	0	1	0	0	0	2,87	1
Poklicni ugled-status		1	1	2	5	2	2	7	4	5	2	6,35	7

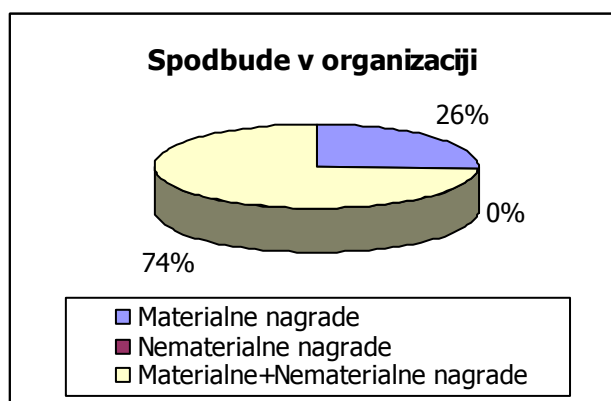
Vir: Lastna raziskava (4. vprašanje v anketnem vprašalniku)

S vprašanjem »kaj zaposlene najbolj spodbuja pri njihovem delovanju«, sem želela odkriti pomen motivacijskih dejavnikov za slednje, in sicer tako, da so le-te vrednotili po pomembnosti, po padajočem vrstnem redu od prvega najpomembnejšega pa do zadnjega najmanj pomembnega. Razlike v sortiranju motivacijskih dejavnikov pri posameznih zaposlenih so situacijsko in kulturno pogojene. V povprečju so se anketirani zaposleni odločili za približno enake motive zunanjega izvora. Najbolj jih spodbujajo k delu dobri medsebojni odnosi, delovni dosežki, zanimivo delo in osebni razvoj, možnost kariere. Tem sledijo samostojnost lastnega opravljanja dela,

sodelovanje in soodločanje pri postavljanju skupnih ciljev in poklicni status. Ostali motivacijski dejavniki, bodisi da gre za povečano odgovornost pri delu, bodisi priznanje ali pohvala in plača kot denarna nagrada nimajo izrazite motivacijske moči. Povprečno so to motivacijski dejavniki, ki zasedajo zadnja mesta v verigi vseh naštetih zunanjih motivov, so predvsem v vlogi higienskega faktorja in ne omogočajo večje prizadevnosti za delo. Takšna razvrstitev motivacijskih dejavnikov je seveda relativna, kajti če bi se organizacija soočala z neustreznimi plačami in z nesposobnim vodstvom, ne bi medsebojni odnosi, zanimivo in samostojno delo, kariera, sodelovanje pri skupnih odločitvah in še kaj nadomestilo neugodnega razmerja. Plača je nujen pogoj za delo in njena odsotnost bi najverjetneje zbledela učinke delovnih dosežkov, zanimivega dela in ostalih motivatorjev. Po Herzbergu vemo, da je učinkovita motivacija mogoča šele od prisotnosti plače in ostalih higienskih faktorjev naprej.

5. SPODBUDE V ORGANIZACIJI

Graf 4: Spodbude v organizaciji

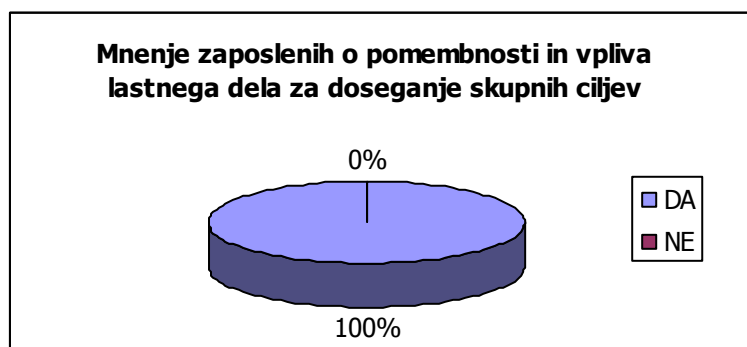


Vir: Lastna raziskava (5. vprašanje v anketnem vprašalniku)

Po mnenju večine anketiranih zaposlenih v upravi družbe Graditelj lahko zatrjujem, da v obravnavani organizaciji obstaja sistem nagrajevanja s finančnimi in nefinančnimi vrstami nagrad. 74% anketirancev opredeljuje nagrajevanje zaposlenih z obema oblikama spodbud. Noben anketirani zaposleni v zajeti populaciji anketiranih ne trdi, da bi samo nematerialne vrste nagrad spodbujale zaposlene k bolj produktivnemu delu. Je pa res, da peščica anketiranih oporeka kombinaciji nagrad finančne in nefinančne oblike. Takšno mnenje zaposlenih (26% anketiranih) izpodbija nematerialno nagrajevanje, bodisi da ga je premalo ali ga ni opaziti in kaže samo na obstoj motiviranja zaposlenih z materialnimi ali finančnimi nagradami.

6. POMEMBNOST IN VPLIV POSAMEZNIKOVEGA DELA ZA DOSEGANJE SKUPNIH CILJEV

Graf 5: Mnenje zaposlenih o pomembnosti in vpliva lastnega dela za doseganje skupnih ciljev



Vir: Lastna raziskava (6. vprašanje v anketnem vprašalniku)

S šestim vprašanjem v anketnem vprašalniku (glej prilogo) sem želela ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo lastne odgovornosti za doseganje organizacijskih ciljev, če se pri tem počutijo pomembne in ali lahko s svojim delovanjem vplivajo na uspeh organizacije. Odgovor je sledeč. Vsi zaposleni na delniški družbi Graditelja imajo občutek pripadnosti organizaciji. Zaposleni se 100% čutijo odgovornega za cilje organizacije in se zavedajo, da je njihovo delo pomembno in prispeva k dosežkom celotnega sistema podjetij Graditelj.

7. SAMOMOTIVACIJA ZAPOSLENIH IN NAČINI VZDRŽEVANJA MOTIVACIJSKEGA STANJA

Tabela 3: Samomotiviranje zaposlenih in načini vzdrževanja motivacijskega stanja

TRDITVE	OCENE					SREDNJA VREDNOST
	1	2	3	4	5	
Poskušam se izogibati nepopustljivosti in sem vedno pripravljen sprejemati nove ideje	0	0	2	15	14	4,39
Od sebe in drugih pričakujem le najboljše	0	0	9	12	10	4,03
Upam si postaviti previsoke cilje, rasti z njimi in se razvijati, da jih dosežem	0	0	4	16	11	4,23
Upam si tekmovati z lastnimi cilji in možnostmi	0	0	4	20	7	4,10
Z odprtostjo in dostopnostjo za nove izzive	0	2	13	11	5	3,61
Vsakdanje izzive na delovnem mestu uporabim kot priložnost za uresničitev osebnih ciljev	0	0	11	15	5	3,81
Z iskanjem sposobnosti	0	0	2	22	7	4,16
Z zanimanjem	0	0	0	8	23	4,74

Vir: Lastna raziskava (7. vprašanje v anketnem vprašalniku)

Graf 6: Samomotiviranje zaposlenih in načini vzdrževanja motivacijskega stanja

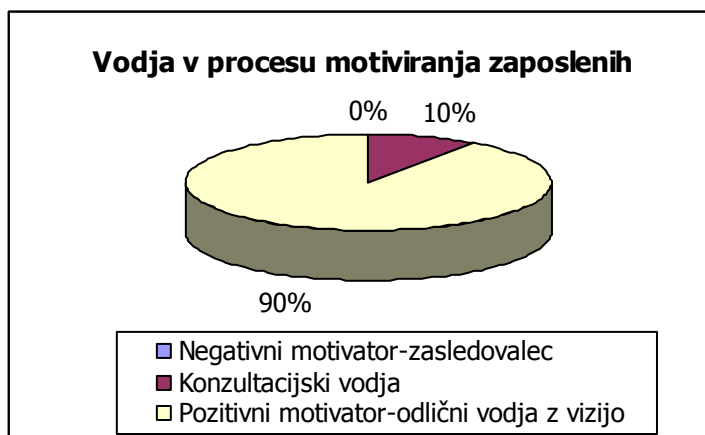


Vir: Lastna raziskava (7. vprašanje v anketnem vprašalniku)

Iz podatkov v tabeli 3 in iz grafičnega prikaza srednjih vrednosti upoštevanja trditev o motiviranju samega sebe, vidim, da zaposleni na delniški družbi Graditelja skrbijo za notranjo motivacijo, so osebno motivirani in nenehno vzdržujejo raven lastne motiviranosti. V povprečju se najbolj spodbujajo k delovanju tako, da gojijo slo po zanimanju. Pričakovanih 95% povprečno anketiranih želi povečati svojo učinkovitost z zanimanjem, s čimer vzpodbujajo iskanje in soočanje z različnimi možnostmi. Povprečnih 88% anketiranih kaže krepost v ne popuščanju vsakdanjega doseganja ciljev ali uspeha in si želi neprestano sprejemati nove ideje, zamisli drugih in jih uresničevati. Dobršna mera zaposlenih (85% povprečno anketiranih) si prizadeva in se napreza za strokovni razvoj, se zavezuje k visokim ciljem in jih poskuša dosegati ter upa prekoračiti dosedanje delovne rezultate. Kot taki si upajo tekmovati sami seboj, s svojimi sposobnostmi. 82% povprečno anketiranih zaposlenih ima torej za cilj preseči sebe in ne ostale zaposlene. Povprečnih 83% zaposlenih gradi notranjo motivacijo na svojih krepostih, išče in razvija lastne zmožnosti in sposobnosti. Približno v enakem odstotku (81% povprečno anketiranih) išče kreposti pri sebi in sodelavcih. Od obeh pričakujejo najboljše in želijo slednje obenem prejeti. Samo 72% povprečno anketiranih si upa živeti odprto in dovetno za spremembe in taki zaposleni si upajo vsakdanje izzive in novosti na delovnem mestu uporabiti kot priložnost za uresničitev individualnih ciljev.

8. VLOGA VODJE PRI SPODBUJANJU MOTIVACIJE

Graf 7: Vodja v procesu motiviranja zaposlenih



Vir: Lastna raziskava (8. vprašanje v anketnem vprašalniku)

90% anketiranih zaposlenih opisuje svojega vodjo kot odličnega motivatorja, ki je sposoben voditi in navduševati. To je tip odprtega vodje, ki ima namen in smer, ki ga vodi vizija, in ki ga vodijo vrednote. Od zaposlenih pričakuje le najboljše, je ciljno usmerjen in vodi z lastnim zgledom. Zaposlenim pomaga, je osredotočen na posameznike, jih spoštuje, sprašuje, posluša, sliši in je vedno pripravljen z njimi sodelovati. Preostanek anketiranih, to je 10% anketiranih zaposlenih od celotno zajete populacije ne potrjuje vseh vrednot in motivov vodje kot velikega motivatorja. Po njihovem razmisleku je vloga vodje v procesu ustvarjanja motivacije več kot negativna in manj kot pozitivna. Vodja vsekakor ni zasledovalec, pa tudi odlični vodja z vizijo ne. Sodeluje z zaposlenimi, vendar njihova mnenja in poglede ne šteje popolnoma enakovredna lastnim. Daje strog videz, a zaposlene ne sili niti pozitivno usmerja. Deluje bolj posvetovalno in nima še zadosti izkušenj z navduševanjem in sposobnosti mojstrskega motiviranja zaposlenih. Zanimivo je, da nihče od anketirancev ni podal slabe ocene o svojem vodji. Zaposleni ga namreč ne ocenjujejo kot zasledovalca in negativnega motivatorja, ki bi uničeval motivacijsko klimo in kulturo, ki bi iskal šibkosti, tekmoval z zaposlenimi, bil vase zaprt in vedno pričakoval samo najslabše in uporabljal moč ukazovanja in dopovedovanja ter ne bi znal primerno nagraditi svoje delavce.

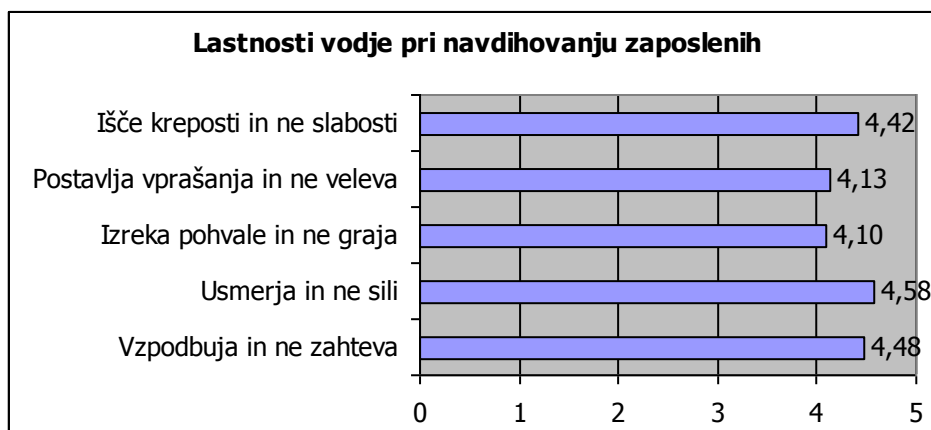
9. VODJA V VLOGI SPODBUJEVALCA-MOTIVATORJA

Tabela 4: Lastnosti vodje pri navdihovanju zaposlenih

TRDITVE	OCENA	1	2	3	4	5	SREDNJA VREDNOST
Vzpodbuja in ne zahteva		0	0	2	12	17	4,48
Usmerja in ne sili		0	0	1	11	19	4,58
Izreka pohvale in ne graja		0	0	4	20	7	4,10
Postavlja vprašanja in ne veleva		0	0	3	21	7	4,13
Išče kreposti in ne slabosti		0	0	1	16	14	4,42

Vir: Lastna raziskava (9. vprašanje v anketnem vprašalniku)

Graf 8: Lastnosti vodje pri navdihovanju zaposlenih



Vir: Lastna raziskava (9. vprašanje v anketnem vprašalniku)

V prejšnji točki sem izvedela, da ima obravnavana organizacija na čelu vodjo, ki ga vzdržujejo same zelene vrednote. Večina zaposlenih namreč vrednoti svojega vodjo kot mojstra motiviranja in odličnega vodjo z vizijo, ki zna svoje zaposlene voditi in navduševati. Anketirani zaposleni so podali lepo oceno o vodji in trditve iz tega razdelka vprašanja še dodatno potrjujejo predhodno vrednotenje vodje. Pri vodji so občutno zastopane pozitivne vrednote vodenja, ene bolj, druge manj. Samoumevno je, da zaposleni niso podali same najboljše ocene o njegovih karakteristikah, saj se pri vsakem vodji kot pri vsakem delavcu najdejo tudi kakšne slabosti. Po presoji 92% povprečno anketiranih je usmerjanje najbolj pozitivna vrлина pri vodji. Da vodja zna vzpodbuhati zaposlene in iz njih iztisniti najboljše, pri tem pa jih ne izčrpava ali preveč zahteva, kaže povprečno 90% anketiranih. V povprečju 88% anketiranih je mnenja, da vodja išče kreposti in ne šibkosti zaposlenih. Od njih veliko pričakuje in jim pomaga, da spoznajo svoje zmožnosti, in da ne iščejo nezadostno razvite kreposti ali slabosti. 83% povprečno anketiranih zatrjuje, da je vodja znan po postavljanju vprašanj, in da ne pomanjšuje zaposlenih z dopovedovanjem ali velevanjem, temveč jim raje vliva moč in jih dviguje. Dajanje pohval je lastnost, ki je pri vodji zastopana na zadnjem mestu. 82% povprečno anketiranih je ocenilo, da vodja zna pohvaliti, a še vedno izreka kritike, kadar zaposleni ne ravnajo prav.

10. USPEŠNOST DELOVANJA ZAPOSLENIH IN NJIHOVA MOTIVACIJA ZA DELO

Tabela 5: Uspešnost delovanja zaposlenih in njihova motivacija za delo

TRDITVE	OCENA	1	2	3	4	5	SREDNJA VREDNOST
Sem sposoben ustvarjati nove ideje		0	0	0	14	17	4,55
Se ne izogibam težkim odločitvam		0	0	2	13	16	4,45
Načrtujem spremembe in se na njih vnaprej pripravljam		0	0	2	19	10	4,26
Poskušam razrešiti konflikte		0	0	0	16	15	4,48
Se trudim za uspeh		0	0	0	6	25	4,81
Ne delam večjih napak pri delu		0	0	0	7	24	4,77
Zlahka premagam željo po odlašanju		0	0	0	20	11	4,35
Ne puščam nedokončanih nalog		0	0	0	13	18	4,58
Zahtevne naloge razbijem na manjše cilje in vsaki namenim določen čas		0	0	0	18	13	4,42

Vir: Lastna raziskava (10. vprašanje v anketnem vprašalniku)

Graf 9: Uspešnost delovanja zaposlenih in njihova motivacija za delo



Vir: Lastna raziskava (10. vprašanje v anketnem vprašalniku)

Že v sedmi točki (glej samomotivacija zaposlenih in načini vzdrževanja motivacijskega stanja) sem ugotovila, da so zaposleni zavzeti za delo in sposobni sami sebe spodbujati k delu brez učinkovanja zunanje motivacije. Prav tako so sposobni skrbeti za kontinuirano vzdrževanje stanja motiviranosti bodisi s postavljanjem ciljev bodisi z zanimanjem in podobno. Zdaj lahko dodam, da je njihovo delovanje uspešno, in da jim delovne motivacije ne primanjkuje. Tabela 5 in graf 9 kažeta podatke, v kolikšni meri je prisotna motivacija za delo. 96% povprečno

anketiranih zaposlenih pravi, da jim motivacija koristi za uspeh, da se z njeno prisotnostjo veliko bolj trudijo za doseg le-tega. Zaposleni kažejo znake produktivnosti, saj povprečno 95% anketiranih dela malo napak pri delu in povprečno 92% anketiranih je motiviranih za dokončanje nalog. V povprečju 88% zaposlenih kaže produktivno vedenje v smiselnem opravljanju zahtevnih nalog, odstotek manj pa zna premagati prelaganje nalog in del. Da so zaposleni sposobni ustvarjati nove ideje, zatrjuje 91 % povprečno zajetih anketirancev. Zaposlenim ne manjka motivacije za reševanje konfliktov. V povprečju 90% zaposlenih je usmerjenih k razreševanju konfliktne situacije in k iskanju soglasja z nasprotno stranjo. Večina zaposlenih se zna soočiti s težkimi odločitvami (89% povprečno anketiranih) in sprejeti prave odločitve, takšne, ki vodijo k rešitvi problema. Najmanj zaposlenih je motiviranih za spremembe. Povprečno 85% anketiranih ima pozitiven odnos do negotovosti in se ne boji sprememb obstoječega stanja.

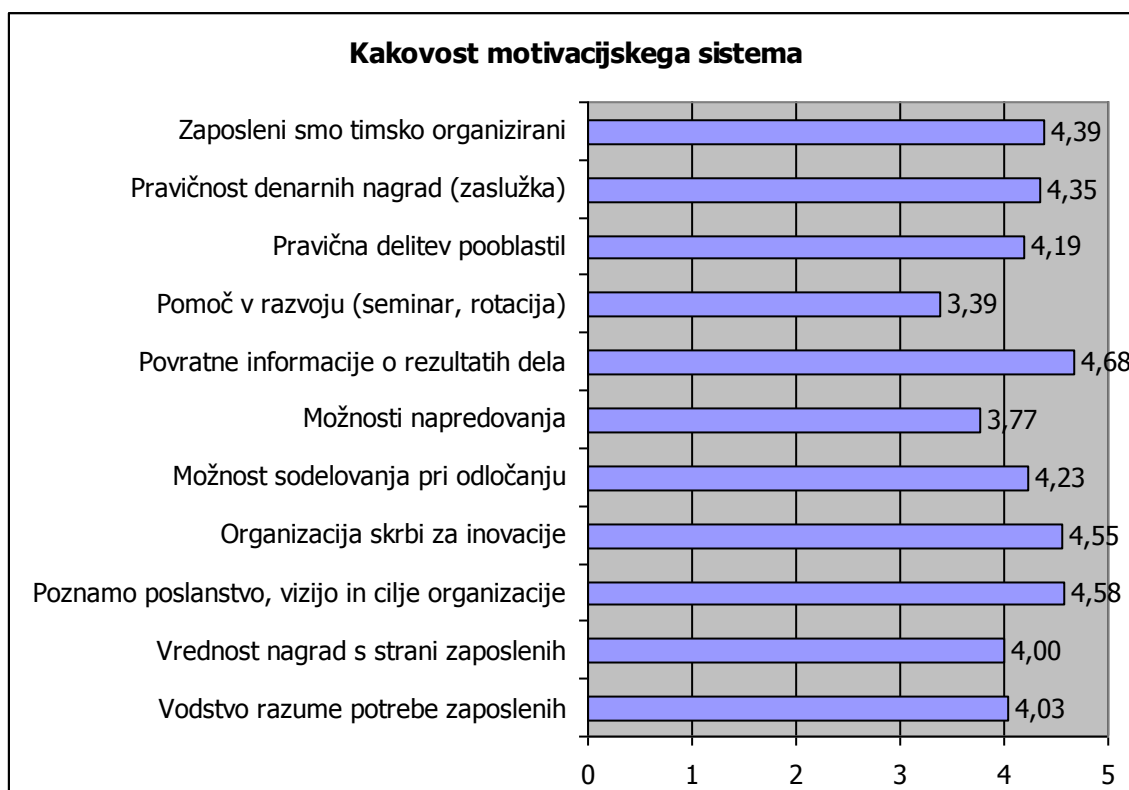
11. KAKOVOST MOTIVACIJSKEGA SISTEMA V ORGANIZACIJI

Tabela 6: Kakovost motivacijskega sistema

TRDITVE	OCENA					SREDNJA VREDNOST
	1	2	3	4	5	
Vodstvo razume naše potrebe, glede na potrebe nam dodeljuje ustrezno delo	0	0	7	16	8	4,03
Vodstvo pozna vrednost nagrad s strani zaposlenih	0	0	3	25	3	4,00
Zaposleni poznamo poslanstvo, vizijo in cilje organizacije	0	0	0	13	18	4,58
Organizacija skrbi za stalne inovacije in napredek pri delu	0	0	1	12	18	4,55
Zaposleni imamo možnost sodelovanja pri odločanju	0	0	3	18	10	4,23
Posamezni zaposleni ima realne možnosti za napredovanje	0	1	12	13	5	3,77
Zaposleni imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela	0	0	0	10	21	4,68
Zaposlenim se pomaga v razvoju, npr. z usmeritvijo na seminar, s kroženjem po oddelkih in podobno	0	3	15	11	2	3,39
Pri dodeljevanju pooblastil, posebnega položaja se upošteva pravična delitev	0	0	1	23	7	4,19
Stimulacije in denarne nagrade so za uspešno delo pravične	0	0	3	14	14	4,35
Zaposleni smo zavzeti za delo kot tim, imamo veliko delovne motivacije	0	0	2	15	14	4,39

Vir: Lastna raziskava (11. vprašanje v anketnem vprašalniku)

Graf 10: Kakovost motivacijskega sistema



Vir: Lastna raziskava (11. vprašanje v anketnem vprašalniku)

Na podlagi podatkov iz tabele 6 in grafa 10 lahko povem, da se obravnavana organizacija sooča z relativno ustreznim sistemom motiviranja. Motivacijski sistem je urejen z materialnim in nematerialnim nagrajevanjem (glej spodbude v organizaciji) in je močno povezan s strategijo in cilji organizacije, ki so zaposlenim dobro poznani. 92% povprečno anketiranih se istoveti z identifikacijo organizacije in z njenimi interesi. Zaposlenim je omogočeno poznavanje lastnih rezultatov dela. Povprečno 94% anketiranih zatrjuje obstoj povratnih informacij o delu. V povprečju 91% anketiranih se strinja, da si njihova organizacija prizadeva za razvoj in skrbi za nenehne izboljšave, spremembe in inovacije. Zaposleni čutijo pripadnost k organizaciji in skupini. Kot tim so organizirani za izvrševanje nalog in tako težijo k uresničitvi ciljev. Povprečno 88% anketiranih je mnenja, da je timsko okolje pravo, kjer ne primanjkuje motivacije in delo teče v pravo smer. Sistem motiviranja daje prednost materialnim nagradam. Denarne nagrade in stimulacije so po mnenju 87% povprečno anketiranih pravično razporejene. Samoumevno je, da je plača (zaslužek) in ostale denarne spodbude na vrhu lestvice motivacijskih dejavnikov, ki morajo biti vedno prisotne, ker omogočajo normalno delovanje zaposlenih. Poleg tega so zaposleni oskrbovani s povratnimi informacijami, lahko sodelujejo in soodločajo o skupnih ciljih in imajo možnost pridobitve dodatnih pooblastil. Na slabost nematerialnega nagrajevanja kaže možnost napredovanja tako vertikalnega kot horizontalnega. Zgolj 75% povprečno anketiranih soglaša, da jim je mogoča kariera in osebni razvoj. Dodatne seminarje, izobraževanja ob delu in rotacijsko izmenjavo del naj bi okusilo v povprečju le 68% zajetih anketirancev.

6.4 SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAVE MOTIVACIJSKEGA SISTEMA V OBRAVNAVANI ORGANIZACIJI

Zaposleni so ovrednotili Gradbeno podjetje Graditelj d.d., kot dobrega delodajalca, ki ravna z njimi na pravilen način. Omenjeno podjetje jim omogoča zadovoljstvo pri delu, z nekaterimi dejavniki bolj, z drugimi manj in jih spodbuja k delovanju s kombinacijo materialnih in nematerialnih nagrad. Da v obravnavani organizaciji prevladuje splošno zadovoljstvo, delovna motivacija in uspešnost delovanja zaposlenih gre zasluga vodji. Ta jih vzpodbuja, usmerja, vodi z zgledom in jim pomaga prepoznati svoje sposobnosti, prednosti in ne slabosti, omogoča jim delo, kjer lahko izkoristijo svoj potencial. Mnenja o vodji kot pozitivnem motivatorju niso potrdila moje hipoteze, da je vodja konzultacijska oseba, ki ni zasledovalec pa tudi odlični vodja z vizijo ne.

Čeravno je vodja po rezultatih sodeč, pozitiven spodbujevalec, bi moral stremeti k posodabljanju motivacijskega sistema. Kakovost sistema motiviranja in nagrajevanja je seveda relativna, le-tega bi bilo potrebno spremeniti bolj v fleksibilno obliko. Potrebno bi bilo narediti revizijo nagrajevanja in odpraviti pomanjkljivosti v tistih delih, kjer so zaposleni nakazali na obstoj napak (npr. napredovanje, kariera). Motivacijski sistem z nagrajevanjem bi lahko izboljšali s pomočjo anket o mnenju zaposlenih glede pričakovanj in z njihovim vrednotenjem posamezne vrste nagrad in s tem prepoznali potrebe zaposlenih. Druga možnost bi bila, da bi v organizaciji morale vodstvo večkrat letno z vsakim posameznim zaposlenim opraviti osebni razgovor in z njim izdelati njegov osebni strokovni razvoj, mu povedati kaj se od njega pričakuje in ga osebno vprašati za njegova pričakovanja.

Zaposleni na Graditelju d.d. poznajo cilje in strategijo delovanja organizacije, vendar vidim, da je vodstvo še vedno premalo pozorno na vrednost nagrad in potrebe zaposlenih. Vodstvo se ne zaveda dovolj motivacijske moči napredovanja, dodatnega izobraževanja in samostojnosti. Zaposleni imajo poleg plače še druge ugodnosti, npr. pridobitev posebnih pooblastil, povratne informacije o dosežkih, sodelovanje in soodločanje pri postavljanju organizacijskih ciljev, toda podjetje bi moralo vključiti v nagrajevanje več dodatnega izobraževanja, usposabljanja in možnost razvoja kariere. Hipotezo o ustreznosti motivacijskega sistema potem takem ne morem potrditi niti zavreči. Izpodbijata se tezi o karieri zaposlenih in o njihovem dajanju soglasja k skupnim ciljem, saj prva močno primanjkuje, slednja pa je nepričakovano prisotna in se izpodbijata glede na moje predhodno mišljenje.

Ugotovila sem že, da so delovne potrebe zaposlenih na splošno zadovoljene. Pomanjkanje zadovoljstva kažejo s slabo možnostjo kariere, usposabljanja, izobraževanja ob delu in v samostojnem opravljanju del. Napredovanje z razvojem seveda ni poceni in je potrebno pretehtati njegove koristi in stroške, zato je to nagrada, ki je prej omejena kot ne in jo je potrebno smiselno povezati z uspešnostjo zaposlenega. Zategadelj ne morem potrditi hipoteze o večjem zadoščenju potreb iz vsebine dela v primerjavi z okoliščinami dela. Zaposleni so sicer zadovoljni z zahtevnostjo dela in z delom samim, vendar so slabosti očitne v pomoči zaposlenim v

razvoju kariere, usposabljanju in premalo samostojnosti. Zadovoljstvo z delovnimi okoliščinami prevladuje nad zadovoljstvom z naravo dela. Zaposleni se medsebojno razumejo, delujejo kot tim, so zadovoljni z vodstvom, kulturo dela in z razmerami, v katerih delujejo. Obenem so zadovoljni s poklicnim ugledom, ki ga imajo v organizaciji.

Zaposleni so zadovoljni s plačilom, vendar zaslužek in priznanje kot zunanji nagradi nista pomembna motivatorja pri njihovem delu. Zelo pomembni motivator so medsebojni odnosi. Zaposleni si želijo dobre odnose, in ker so odnosi dinamični, je potrebno načrtno vzgajati delovno atmosfero, sodelovanje, medsebojno pomoč in zaupanje, s čimer lahko organizacija doseže zadovoljstvo na delovnem mestu in sorazmerno velik delež motiviranosti zaposlenih. Zaposleni so se pripravljene potruditi za vzdrževanje pozitivnega odnosa do sodelavcev in so dovolj motivirani za reševanje konfliktov, iskanja soglasja z nasprotno stranjo in razrešitev problema.

Zaposleni so produktivni in motivirani. Njihova uspešnost se kaže v manjšem številu napak pri delu, v dokončanju in opravljanju zahtevnih nalog brez odlašanja. Motivacijski sistem jim omogoča sodelovanje in soodločanje o skupnih ciljih, zato je njihovo delovanje in motivacija zelo uspešna pri sprejemu kompleksnih odločitev. Zaposleni so sposobni pri opravljanju svojega dela razvijati zmožnosti, se neprestano informirati in tako skrbeti za notranjo motivacijo. Ker vedo, da motivacija na traja dolgo, jo poskušajo ohranjovati s postavljanjem ciljem in s tekmovanjem s seboj in ne s sodelavci. Domnevo o samomotiviranju in načinih vzdrževanja motivacijskega stanja zato lahko potrdim.

Zaposleni so ponosni, da so zaposleni na delniški družbi Graditelja. Imajo občutek pripadnosti organizaciji in se zavedajo odgovornosti lastnega dela. Verjamejo, da je njihovo delo pomembno za skupni rezultat, za dosego skupnega cilja. Organizacija jim nudi redne povratne informacije o delu in dosežkih in s tem odpravlja odstopanja, neželene oblike vedenja ter pokaže kakšno vedenje je potrebno za načrtovane cilje. Motivacijski sistem na ta način zmanjšuje negotovost, da bi posamezni zaposleni občutil nepravilnost ali bil nezadovoljen z nagrado. S tem želi podjetje povečati zaupanje zaposlenih in zmanjšati subjektivno vrednotenje nepravilnih ocen o delu.

Naj opozorim, da je zadovoljstvo in motivacijsko stanje zelo spremenljivo. Zagotavljam, da bi v primeru ponovitve raziskave dobila najverjetneje drugačne rezultate. S ponovitvijo bi se dalo spremljati napredek motivacijskega sistema in stanje zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih glede na želene nagrade.

7 ZAKLJUČEK

Motiviranost je nepogrešljivo gorivo in energija za doseg organizacijskih ciljev in za izpolnitev posamičnih potreb zaposlenih. Je tisto, kar vpliva na vedenje zaposlenih in ga kontrolira, usmerja v določeno smer in mu daje moč in trajanje. Vpliva na vrednote zaposlenega, njegovo uporabo znanja, zmožnosti in usmerja njegovo delovanje k načrtovanim ciljem in zadovoljitvi potreb. Motiviranost navdihuje zaposlene, da začnejo delovati in je ključ do uspeha. Od motiviranosti so odvisni dobri delovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih z delom. Med temi pojmi obstaja niz medsebojno povezanih vzrokov in posledic, saj motivacija kot krmilni mehanizem delovne aktivnosti zaposlenih poveča produktivnost, produktivnost prinaša boljše rezultate dela in vodi k s splošnemu zadovoljstvu zaposlenih z delom. Če so zaposleni motivirani, se bo zmanjšala fluktuacija in delo v organizaciji bo za motivirane zaposlene pomenilo vir zadovoljstva in vredno vlaganja truda, le-tega bodo opravljali z veseljem, z večjo kakovostjo in s prepričanjem, da so pomemben člen organizacije. Kot motivirani bodo pozitivno vplivali na poslovno odličnost in prispevali k rasti in razvoju organizacije.

Vse organizacije, vključno z organizacijo, ki sem jo obravnavala na primeru raziskave vpliva motiviranosti na vedenje zaposlenih (Gradbeno podjetje Graditelj d.d.), se morajo zavedati, da bodo zagotovile dolgoročno uspešnost in dvignile zavzetost za delo le v primeru, če bodo ustrezno motivirale svoje zaposlene. Motivirati zaposlene je težko, saj prava motivacija izhaja od znotraj in vpliv zunanje motivacije z nagrajevanjem lahko uniči notranjo, ker ne temelji vselej na čustveni ravni in ne išče vzrokov vedenja in aktivnosti zaposlenih v njihovih željah in potrebah. Sistem motiviranja z zunanjimi motivacijskimi dejavniki deluje različno na različne zaposlene, nekatere k delu spodbuja, spet druge od dela odvrača. Poleg tega deluje različno na istega posameznega zaposlenega skozi daljša časovna obdobja, in ga bo mogoče jutri motiviralo povsem nekaj drugega, kot ga motivira danes. Enotne formule za motiviranje zaposlenih z materialnimi in nematerialnimi motivacijskimi dejavniki preprosto ni, lahko pa se v organizacijah oblikuje okolje, ki bo spodbujalo in omogočalo usklajevanje individualnih ciljev zaposlenih s cilji in vrednotami organizacije in bo na ta način vzpodbudilo notranjo motivacijo zaposlenih, njihovo zadovoljstvo z delom, dobro razumevanje s sodelavci in doseganje dobrih rezultatov dela.

Organizacije morajo zaposlovati prave ljudi in se zavedati pomembnosti zaposlenih kot ključnega vira in premoženja v organizaciji. Že sama pozornost mora biti posvečena vodjem, ki morajo znati motivirati svoje zaposlene in jih motivirati na osnovi tega, da spremenijo obstoječe vzorce in navade pri svojem delu. Motiviranje in nagrajevanje je ena izmed njihovih temeljnih nalog. S pomočjo motivacijskega sistema z nagrajevanjem vodje vplivajo na zaposlene in krmilijo njihovo vedenje in delovanje. S pozitivnimi spodbudami pospešujejo in ohranjajo želeno vedenje, z

negativnim nagrajevanjem v obliki kritike in graje pa zatirajo nepravilno in neželjeno delovanje zaposlenih.

Vodje se morajo zavedati, da ima njihov odnos velik vpliv na vedenje zaposlenih. Zavzetost zaposlenih za delo uspejo dvigniti, če jih motivirajo z zgledom, z njimi ravnajo spoštljivo, upoštevajo njihove želje, zagotavljajo dobro komunikacijo med njimi in samim seboj in jih nepretrgoma seznanjajo z dogajanjem v organizaciji. Prav tako se morajo zavedati, da motiviranost zaposlenih ni stalnica, zato jo je potrebno stalno vzdrževati in načrtovati ohranjanje delovne vneme h konkretnim ciljem, sicer dolgotrajni rezultati izostanejo. Pomembno je tudi, da se poleg vodij zavedajo vsi zaposleni, da so organizacije podvržene stalnim spremembam in je potrebno njihovo nenehno usposabljanje, izobraževanje in napredovanje, da bo organizacija čimbolj uspešna in učinkovita.

LITERATURA

1. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, Fikreta. Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. BREJC, Miha. Ljudje in organizacija v javni upravi. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2000.
3. DENNY, Richard. Kaj moram vedeti: O motivaciji za uspeh. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.
4. ERJAVŠEK, Bojan. Motivacija pri delu. V: ČERIN, Tatjana (ur.): Bilten št. 16. Zveza društev kadrovskih delavcev, Ljubljana, 1989, str. 13-16.
5. GRUBIŠA, Nikola. Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Marbona, Ljubljana, 2001.
6. HANSEN, Marc Victor, BATTEN, Joe. Mojster motiviranja: Skrivnosti navdihujočega vodenja. Vernar consulting, Bled, 1998.
7. HERSEY, Paul, BLANCHARD H., Kenneth. Management of organizational behavior: Leading human resources. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2001.
8. IVANKO, Štefan. Teorija organizacije. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2005.
9. IVANKO, Štefan, STARE, Janez. Organizacijsko vedenje. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2007.
10. JURANČIČ, Ilja. Vloga in oblike motivacije. V: ANDREJČIČ, Radovan (ur.): Kakovost in motivacija. Društvo za kakovost v SR Sloveniji, Portorož, 1977, str. 31-42.
11. KAVČIČ, Bogdan. Kako motivirati?. V: ČERIN, Tatjana (ur.): Bilten št. 16. Zveza društev kadrovskih delavcev, Ljubljana, 1989, str. 17-20.
12. KEENAN, Kate. Kako motiviramo. Mladinska knjiga, Ljubljana, 1996.
13. KONRAD, Edvard. Kako uničiti motivacijo. V: ČERIN, Tatjana (ur.): Bilten št. 16. Zveza društev kadrovskih delavcev, Ljubljana, 1989, str. 21-24.
14. KUTZSCHENBACH, Claus von. Suvereno vodenje ljudi in organizacij: Načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje. Center za tehnološko usposabljanje, Ljubljana, 2000.
15. LIPIČNIK, Bogdan. Motivacija in motiviranje. V: ČERIN, Tatjana (ur.): Bilten št. 16. Zveza društev kadrovskih delavcev, Ljubljana, 1989, str. 5-12.
16. LIPIČNIK, Bogdan. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996.
17. LIPIČNIK, Bogdan, MEŽNAR, Drago. Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resource management). Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
18. LIPOVEC, Filip. Razvita teorija organizacije. Založba Obzorja, Maribor, 1987.
19. MARUŠIČ, Sveto. Motivacija za rad i profesionalni razvoj. Ekonomski institut, Zagreb, 1990.
20. MIŠIČ, Brane. Motivacija. V: ČERIN, Tatjana (ur.): Bilten št. 16. Zveza društev kadrovskih delavcev, Ljubljana, 1989, str. 39.
21. MORI, Smiljan. 7 skrivnosti motivacije: Motivacija za 21. stoletje. Smiljan Mori Success Systems, Maribor, 2002.

22. MOŽINA, Stane. O motiviranju v organizacijah. V: ČERIN, Tatjana (ur.): Bilten št. 16. Zveza društev kadrovskih delavcev, Ljubljana, 1989, str. 40-43.
23. MOŽINA, Stane et al.. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
24. MULEJ, Matjaž. Kaj priporočam kadrovskim in drugim delavcem, kje in kako naj se lotijo motiviranja v naši praksi. V: ČERIN, Tatjana (ur.): Bilten št. 16. Zveza društev kadrovskih delavcev, Ljubljana, 1989, str. 44-46.
25. SANG H., Kim. 1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti. Založba Tuma, Ljubljana, 2001.
26. SHINN, George. Čudež motivacije: Vodnik do sreče in uspeha. Založba Tuma, Ljubljana, 1999.
27. STARE, Janez. Vodenje in motivacija za delo. Revija HRM. 2007, let. 5, št. 15, str. 6-9.
28. SVETLIK, Ivan. Motivi za delo. V: ČERIN, Tatjana (ur.): Bilten št. 16. Zveza društev kadrovskih delavcev, Ljubljana, 1989, str. 47-54.
29. TREVEN, Sonja. Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
30. TREVEN, Sonja. Mednarodno organizacijsko vodenje. GV Založba, Ljubljana, 2001.
31. TRSTENJAK, Anton. Motivacija pri delu kadrovskih in drugih delavcev. V: ČERIN, Tatjana (ur.): Bilten št. 16. Zveza društev kadrovskih delavcev, Ljubljana, 1989, str. 55-58.
32. UHAN, Stane. Delitev osebnih dohodkov in motivacija. V: ČERIN, Tatjana (ur.): Bilten št. 16. Zveza društev kadrovskih delavcev, Ljubljana, 1989, str. 59-64.
33. UHAN, Stane. Vrednotenje dela. Moderna organizacija, Kranj, 1989.
34. UHAN, Stane. Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Moderna organizacija, Kranj, 2000.
35. VUKASOVIĆ-ŽONTAR, Maja. Motivacija zaposlenih-finančne in nefinančne spodbude. V: KEJŽAR, Ivan, MLAKAR, Peter, CVETKO, Roman (ur.): Motivacija, kompetence in plače zaposlenih. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, Kranj, 2004, str. 74-87.

VIRI

1. Interna gradiva obravnavane organizacije.
2. Postani (naj)boljši vodja. Teambuildingi, treningi vodenja, komunikacije, prodaje, NLP. URL=«<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=visoka-motivacija-zaposlenih-ude-ali-stv&more=1&c=1&tb=1&pb=1>«. 16.11.2007.
3. B&B Izobraževanje in usposabljanje. Diplomске naloge. URL=«http://www.bb-kranj.si/diplome/Arnez_Breda-Motiviranje_zaposlenih_za_delo.pdf«. 18.10.2008.
4. B&B Izobraževanje in usposabljanje. Diplomске naloge. URL=«http://www.bb-kranj.si/diplome/Oman_Fende_Janina-Motivacija_zaposlenih.pdf«. 18.10.2008.

5. Easteuro. Baza znanja. URL=«http://www.easteuroco.si/files/dokumenti/slo/p_motivacija.pdf«. 18.10.2008.
6. Šolski center Novo mesto. Vrčko, Matjaž - Poslovno sporazumevanje in vodenje. URL=«http://www.sc-nm.com/scnm/_visja/Documents/prosojMOTIVACIJA.pdf«. 18.10.2008.

SEZNAM SLIK

Slika 1: Primarne biološke potrebe.....	7
Slika 2: Primarne socialne potrebe.....	7
Slika 3: Sekundarni motivi.....	8
Slika 4: Temeljni motivacijski proces.....	8
Slika 5: Mehanizem motiviranja	9
Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	12
Slika 7: Herzbergova dvofaktorska teorija	16
Slika 8: Osnovni vedenjski krog	20
Slika 9: Koncept načrtnega motiviranja	28
Slika 10: Kakovostni motivacijski sistem.....	31

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Zadovoljstvo zaposlenih z načinom dela in delovno situacijo.....	36
Tabela 2: Pomembnost motivatorjev za zaposlene.....	37
Tabela 3: Samomotiviranje zaposlenih in načini vzdrževanja motivacijskega stanja.	39
Tabela 4: Lastnosti vodje pri navdihovanju zaposlenih	42
Tabela 5: Uspešnost delovanja zaposlenih in njihova motivacija za delo.....	43
Tabela 6: Kakovost motivacijskega sistema	44

SEZNAM GRAFOV

Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu	34
Graf 2: Izobrazbena struktura zaposlenih	35
Graf 3: Zadovoljstvo zaposlenih z načinom dela in delovno situacijo	36
Graf 4: Spodbude v organizaciji.....	38
Graf 5: Mnenje zaposlenih o pomembnosti in vpliva lastnega dela za doseganje skupnih ciljev.....	39
Graf 6: Samomotiviranje zaposlenih in načini vzdrževanja motivacijskega stanja	40
Graf 7: Vodja v procesu motiviranja zaposlenih	41
Graf 8: Lastnosti vodje pri navdihovanju zaposlenih.....	42
Graf 9: Uspešnost delovanja zaposlenih in njihova motivacija za delo	43
Graf 10: Kakovost motivacijskega sistema.....	45

PRILOGE

Priloga: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK VPLIV MOTIVIRANOSTI NA VEDENJE ZAPOSLENIH

Sem absolventka univerzitetnega študijskega programa uprava-1. stopnja (bolonjski program) na Fakulteti za upravo. V sklopu teme diplomskega dela Vpliv motiviranosti na vedenje zaposlenih pod mentorstvom dr. Štefana Ivanka izvajam poleg teoretičnega dela naloge še raziskavo na omenjeno temo.

Vaše sodelovanje pri anketiranju bi mi bilo zelo v pomoč za potrditev teoretičnih spoznanj o motiviranosti zaposlenih in njihovem vedenju na primeru iz prakse.

Vprašalnik je anonimen, pridobljene podatke pa bom izrecno uporabila za pisanje empiričnega dela diplomske naloge.

1. SPOL (Obkrožite!)

M

Ž

2. VAŠA IZOBRAZBA (Obkrožite!)

- a) osnovnošolska
- b) srednja poklicna
- c) srednja tehnična ali gimnazija
- d) višja strokovna
- e) visokošolska ali univerzitetna
- f) magisterij
- g) doktorat

3. KAKO STE ZADOVOLJNI Z NAČINOM DELA V ORGANIZACIJI IN DELOVNO SITUACIJO NASPLOH? (Spodaj navedene trditve ocenite z 1=zelo nezadovoljen, 2=nezadovoljen, 3=ni zadovoljen ni nezadovoljen, 4=zadovoljen, 5=zelo zadovoljen).

Zadovoljstvo z izvajanjem nalog	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s položajem v organizaciji	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s stopnjo samostojnosti pri delu	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostjo kariere	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z usposabljanjem za delo	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z zahtevnostjo dela	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s strankami	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s sodelavci	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z vodstvom	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s fizičnim delovnim okoljem	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s kulturo organizacije	1	2	3	4	5

4. KAJ VAS NAJBOLJ SPODBUJA PRI DELU? (Razporedite faktorje po pomembnosti od najbolj z oceno 1 do najmanj z oceno 10).

Priznanje za opravljeno delo	
Soodločanje in sodelovanje pri postavljanju ciljev	
Plačilo za delo	
Odgovornost pri delu	
Delovni dosežki	
Zanimivo delo	
Samostojnost pri delu	
Osebnostna rast-razvoj kariere	
Medsebojni odnosi	
Poklicni ugled-status	

5. KAKŠNIM SPODBUDAM DAJE ORGANIZACIJA PREDNOST? (Obkrožite!)

- a) Materialnim nagradam
- b) Nematerialnim nagradam
- c) Kombinira obe vrsti nagrad

6. STE MNENJA, DA JE DOSEGANJE SKUPNIH CILJEV ODVISNO OD VAŠEGA DELA? (Obkrožite!)

- a) Da
- b) Ne

7. KAKO SKRBITI ZA SAMOMOTIVACIJO OZIROMA ZA USMERJANJE SAMEGA SEBE, DA DOSEŽETE URESNIČITEV OSEBNIH IN ORGANIZACIJSKIH CILJEV? (Ocenite, v kakšni meri upoštevate spodnje trditve pri motiviranju samega sebe z 1=splah ne upoštevam, 2=ne upoštevam, 3=niti upoštevam niti ne upoštevam, 4=upoštevam, 5=zelo upoštevam).

Poskušam se izogibati nepopustljivosti in sem vedno pripravljen sprejemati nove ideje	1	2	3	4	5
Od sebe in drugih pričakujem le najboljše	1	2	3	4	5
Upam si postaviti previsoke cilje, rasti z njimi in se razvijati, da jih dosežem	1	2	3	4	5
Upam si tekmovati z lastnimi cilji in možnostmi	1	2	3	4	5
Z odprtostjo in dostopnostjo za nove izzive	1	2	3	4	5
Vsakdanje izzive na delovnem mestu uporabim kot priložnost za uresničenje osebnih ciljev	1	2	3	4	5
Z iskanjem sposobnosti	1	2	3	4	5
Z zanimanjem	1	2	3	4	5

8. KAKŠNA JE VLOGA VODJE PRI USTVARJANJU MOTIVACIJE IN NASTAJANJU MOTIVACIJSKE KULTURE? (Obkrožite!)

- a) Vodja deluje kot zasledovalec, je usmerjen k nalogam, razmišlja zaprto, z zaposlenimi komunicira kadar je obvezno, zaposlene sili k delu, poudarja legitimno moč in s svojim ravnanjem duši motivacijo.
- b) Vodja se posvetuje z zaposlenimi, upošteva mnenja in poglede drugih, vendar odločitve sprejema pretežno sam, je zahteven, a zna obvladovati svoje vedenje, ni negativen niti pozitiven motivator.
- c) Vodja usmerja zaposlene, sodeluje z zaposlenimi, vzpodbuja timsko delo, vodi z zgledom, gradi na vzoru in informacijski moči, aktivno posluša zaposlene in je usmerjen k ciljem, razmišlja odprto, je odlični vodja z vizijo.

9. KAKO VODJA KOT MOTIVATOR NAVDIHUJE ZAPOSLENE? (Ocenite navedene vrednote in lastnosti vodje z 1=sploh se ne strinjam, 2=se ne strinjam, 3=niti se strinjam niti se ne strinjam, 4=se strinjam, 5=popolnoma se strinjam).

Z vzpodbujanjem in ne z zahtevanjem	1	2	3	4	5
Z usmerjanjem in ne s siljenjem	1	2	3	4	5
Z izrekanjem pohval in ne z grajanjem	1	2	3	4	5
S postavljanjem vprašanj in ne z velevanjem	1	2	3	4	5
Z iskanjem kreposti in ne slabosti	1	2	3	4	5

10. ZNANO JE, DA MOTIVIRANI ZAPOSLENI DELAJO VEČ IN KAKOVOSTNEJŠE. ALI MENITE, DA IMATE DOVOLJ MOTIVACIJE ZA DELO? (S stopnjo strinjanja z 1=sploh se ne strinjam, 2=se ne strinjam, 3=niti se strinjam niti se ne strinjam, 4=se strinjam, 5=popolnoma se strinjam ocenite, v kolikšni meri ste motivirani za ustvarjalnost, za odločanje, za produktivnost in za uspeh pri delu).

Sem sposoben ustvarjati nove ideje	1	2	3	4	5
Se ne izogibam težkim odločitvam	1	2	3	4	5
Načrtujem spremembe in se na njih vnaprej pripravljam	1	2	3	4	5
Poskušam razrešiti konflikte	1	2	3	4	5
Se trudim za uspeh	1	2	3	4	5
Ne delam večjih napak pri delu	1	2	3	4	5
Zlahka premagam željo po odlašanju	1	2	3	4	5
Ne puščam nedokončanih nalog	1	2	3	4	5
Zahtevne naloge razbijem na manjše cilje in vsaki namenim določen čas	1	2	3	4	5

11. OCENITE USTREZNOST MOTIVACIJSKEGA SISTEMA V VAŠI ORGANIZACIJI!
 (S stopnjo strinjanja z 1=splah se ne strinjam, 2=se ne strinjam, 3=ni se strinjam niti se ne strinjam, 4=se strinjam, 5=popolnoma se strinjam ocenite spodnje trditve).

Vodstvo razume naše potrebe, glede na potrebe nam dodeljuje ustrezno delo	1 2 3 4 5
Vodstvo pozna vrednost nagrad s strani zaposlenih	1 2 3 4 5
Zaposleni poznamo poslanstvo, vizijo in cilje organizacije	1 2 3 4 5
Organizacija skrbi za stalne inovacije in napredek pri delu	1 2 3 4 5
Zaposleni imamo možnost sodelovanja pri odločanju	1 2 3 4 5
Posamezni zaposleni ima realne možnosti za napredovanje	1 2 3 4 5
Zaposleni imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela	1 2 3 4 5
Zaposlenim se pomaga v razvoju, npr. z usmeritvijo na seminar, s kroženjem po oddelkih in podobno	1 2 3 4 5
Pri dodeljevanju pooblastil, posebnega položaja se upošteva pravična delitev	1 2 3 4 5
Stimulacije in denarne nagrade so za uspešno delo pravične	1 2 3 4 5
Zaposleni smo zavzeti za delo kot tim, imamo veliko delovne motivacije	1 2 3 4 5

Zahvaljujem se Vam za sodelovanje

Karmen Lang

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Študentka Karmen Lang izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom red. prof. dr. Štefana Ivanka. Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Lektorica Brigita Rogač je jezikovno pregledala in lektorirala vsebino diplomskega dela.

V Ljubljani, dne 4.5.2009

Podpis: _____