

PROMETNA ŠOLA MARIBOR
VIŠJA PROMETNA ŠOLA

Dušan Pšajd

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V DIREKTORATU ZA
LOGISTIKO MINISTRSTVA ZA OBRAMBO**

Diplomsko delo

Maribor, marec 2012



Diplomsko delo višješolskega študijskega programa

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V DIREKTORATU ZA LOGISTIKO
MINISTRSTVA ZA OBRAMBO**

Študent: *Dušan Pšajd*
Študijski program: *Promet*
Modul: *Logistika*
Predmet: *Poslovno sporazumevanje in vodenje*
Mentor: *Borislava Angelovski, univ. dipl. ekon.*
Lektorica: *Metka Kostanjevec, prof. slov.*



prometna šola maribor
višja prometna šola

SI – 2000 MARIBOR, Preradovičeva ulica 33, tel.: +386 2 42 94 135, 42 94 137, fax: 42 94 139

SKLEP O DIPLOMSKEM DELU¹

¹ Sklep dobi študent(ka) v referatu za študentske zadeve po vložitvi obrazcev: DIP5 in DIP6 .

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici gospe Borislavi Angelovski za strokovno usmerjanje in nasvete pri izdelavi diplomske naloge in zato, da je bila vedno pripravljena odgovarjati na moja številna vprašanja v zvezi z diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se tudi lektorici Metki Kostanjevec za lektoriranje in vsem ostalim, ki so mi kakor koli pomagali pri nastanku tega dela.



Obr. DIP 8

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisani Dušan Pšajd, rojen 28. 12. 1969 v Spodnjih Žerjavcih, s svojim podpisom potrjujem, da sem avtor diplomske naloge z naslovom Motiviranje zaposlenih v Direktoratu za logistiko Ministrstva za obrambo Republike Slovenije.

Maribor,

Podpis:

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V DIREKTORATU ZA LOGISTIKO MINISTRSTVA ZA OBRAMBO

Ključne besede: motivacija, motivacijske teorije, organizacijska klima, organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih, vedenje, motiv, Ministrstvo za obrambo

Povzetek

Raziskovanje področja motivacije je relativno staro, saj so se znanstveniki s tem ukvarjali že v preteklosti, v sedanjem času pa se je temu pridružilo tudi raziskovanje zadovoljstva z delom. Ustrezno dodelani sistemi motiviranja in nagrajevanja zaposlenih so za vsako organizacijo ključnega pomena. Nobeno človeško ravnanje ni samo po sebi umevno in samo sebi namen. Človekovo vedenje je vedno usmerjeno k nekemu cilju, s katerim si človek zagotavlja zadovoljevanje svojih potreb in uresničevanje zadanih ciljev. Aktualne družbene razmere, kot tudi razmere, ki trenutno vladajo v javnem sektorju in s tem na Ministrstvu za obrambo, imajo na motivacijo pri delu nedvoumno zelo velik vpliv.

V diplomskem delu bodo podani osnove motiviranja, raziskava stanja na področju motivacije v Direktoratu za logistiko Ministrstva za obrambo ter predlogi za izboljšave.

MOTIVATION OF EMPLOYEES AT THE DIRECTORATE FOR LOGISTICS IN THE MINISTRY OF DEFENCE

Key words: motivation, motivational theories, organisational climate, organisational culture, contentment of the employees, behaviour, motive, The Ministry of Defence

Summary

Making researches about motivation is not a novelty and such researches have been made by the scientists in the past. Nowadays researches about motivation are combined with researching the contentment at work. Adequately perfected systems of motivation and rewarding of the employees are a crucial element of each organisation. No human action is a matter of course and becomes an end in itself. Human behaviour is always directed to a certain goal which enables him to satisfy his needs and puts his goals into effect. Actual social circumstances as well as conditions that currently exist in the public sector and with this at The Ministry of Defence have undoubtedly huge influence on motivation at work.

This diploma paper presents the basics of motivation and the research of the field of motivation at the directorate for logistics in The Ministry of Defence with suggestions for improvements.

VSEBINA

1	UVOD.....	1
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE.....	2
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	3
2	OSNOVE DELA Z LJUDMI	4
3	MOTIVIRANJE LJUDI PRI DELU	5
3.1	POJEM MOTIVACIJE.....	5
3.2	POJEM MOTIVA.....	10
3.3	MOTIVACIJSKI KROG.....	12
3.4	MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	13
3.4.1	<i>Vsebinske teorije motivacije.....</i>	<i>13</i>
3.4.2	<i>Procesni teoriji motivacije.....</i>	<i>15</i>
3.4.3	<i>Uporabnost teorij motivacije.....</i>	<i>16</i>
4	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZA DELO.....	17
4.1	ZADOVOLJSTVO PRI DELU KOT DEJAVNIK MOTIVACIJE.....	19
4.2	OBOGATITEV DELA	20
4.3	DELOVNI CILJI, REZULTATI IN PRIČAKOVANJA	20
4.4	KREATIVNOST.....	21
4.5	NAGRAJEVANJE, POZORNOST DO ZAPOSLENIH, POHVALE.....	21
4.6	MOTIVACIJSKO DELOVANJE V VOJAŠKI ORGANIZACIJI.....	22
5	PREDSTAVITEV DIREKTORATA ZA LOGISTIKO MORS.....	24
5.1	NOTRANJEORGANIZACIJSKE ENOTE DIREKTORATA ZA LOGISTIKO MINISTRSTVA ZA OBRAMBO .	24
5.1.1	<i>Stili vodenja.....</i>	<i>24</i>
5.1.2	<i>Nivoji vodenja znotraj vojaške organizacije</i>	<i>26</i>
5.2	SLOŠNO O MINISTRSTVU ZA OBRAMBO	27
5.2.1	<i>Temeljna delovna področja.....</i>	<i>27</i>
5.2.2	<i>Prednostne programske naloge</i>	<i>28</i>
5.3	UMESTITEV DIREKTORATA ZA LOGISTIKO MINISTRSTVA ZA OBRAMBO	29
5.3.1	<i>Pristojnosti in naloge</i>	<i>29</i>
5.3.2	<i>Področje dela.....</i>	<i>29</i>
5.3.3	<i>Področja mednarodnega sodelovanja</i>	<i>30</i>
6	ANALIZA MOTIVACIJE V DIREKTORATU ZA LOGISTIKO MINISTRSTVA ZA OBRAMBO	31

6.1	POTEK RAZISKAVE	31
6.2	POTEK RAZISKAVE	39
6.3	HIPOTEZE	40
7	UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE.....	41
7.1	UGOTOVITVE RAZISKAVE	41
7.2	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE.....	42
7.2.1	<i>Zagotavljanje nenehnih izzivov pri delu</i>	42
7.2.2	<i>Vključevanje zaposlenih k odločanju o svojem delu z vidika prispevka k organizacijskim ciljem 42</i>	
7.2.3	<i>Možnosti za razvoj in uporabo svojih kompetenc.....</i>	43
7.2.4	<i>Komuniciranje in učinkovit prenos informacij.....</i>	43
7.2.5	<i>Uvedba timskega dela.....</i>	44
7.2.6	<i>Plačilo za dobro opravljeno delo.....</i>	44
7.2.7	<i>Možnost osebne rasti in kariere.....</i>	44
7.3	KONČNE UGOTOVITVE.....	45
7.3.1	<i>Sodelovanje</i>	46
7.3.2	<i>Tekmovanje.....</i>	46
7.3.3	<i>Zanimivo delo</i>	47
7.3.4	<i>Osebni dohodek.....</i>	47
7.4	PREDLOGI.....	47
8	SKLEP.....	49
9	VIRI IN LITERATURA	52
	SEZNAM SLIK	54
	SEZNAM GRAFOV.....	55
	SEZNAM ORGANIGRAMOV	56
	SEZNAM PREGLEDNIC	57
	PRILOGE.....	58

UPORABLJENE KRATICE¹

DLOG – Direktorat za logistiko

MORS – Ministrstvo za obrambo

SV – Slovenska vojska

RS – Republika Slovenija

¹ Po dogovoru z mentorico.

1 UVOD

1.1 OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA

Raziskovanje področja motivacije je relativno staro, saj so se znanstveniki s tem ukvarjali že v preteklosti, v sedanjem času pa se je temu pridružilo tudi raziskovanje zadovoljstva z delom. Ustrezno dodelani sistemi motiviranja in nagrajevanja zaposlenih so za vsako organizacijo ključnega pomena. Med organizacije, v katerih igra veliko vlogo visoka osebna motivacija, sodi tudi javna uprava, vključno z Ministrstvom za obrambo. Visoko motivirani uslužbenci so ključ do uspeha neke organizacije. Zaposleni se morajo zavedati, da so osebno odgovorni za delo, ki ga opravljajo, imeti morajo občutek, da je delo, ki ga opravljajo, pomembno, istočasno pa biti seznanjeni z rezultati svojega dela.

Motivacija je med šestimi najpogosteje uporabljanimi besedami v poslovnih dokumentih podjetij. Hkrati je motivacija za delo še vedno precej nedognana, saj je v najtesnejši zvezi tako z razumom kot s čustvi človeka, ker oboje še ni dovolj poznano. Novejše »šole« vse bolj poudarjajo pomen na humanizaciji dela osnovane filozofije dela in rezultatov dela. V zvezi s tem pa vse bolj pridobiva na pomenu sistem delavske participacije oziroma sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki je pri nas urejeno tudi s posebnim zakonom.

Motiviranje je zapleten proces, ki zahteva stalno prilagajanje potrebam in interesom zaposlenih. Motivirani, zadovoljni in usposobljeni zaposleni so merilo uspešne organizacije.

Za sleherno človekovo dejanje je potrebna motivacija. Motivacija je tista sila, ki nas »vleče« k uresničitvi ciljev in nalog: »Motivacija je zburjanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem« (Uhan, 2000, 11).

Direktorat za logistiko je sestavni del Ministrstva za obrambo, kjer je zaposleno večje število ljudi. Zelo pomembno je, kolikšna je stopnja motivacije za delo. V diplomskem delu bomo zato na podlagi ankete skušali ugotoviti, kolikšna stopnja motivacije je prisotna med zaposlenimi. Na podlagi rezultatov ankete in pridobljenega znanja, vezanega na obravnavano

tematiko, bomo podali konkretne predloge izboljšav oziroma predloge za dvig stopnje motiviranosti zaposlenih.

1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE

Namen diplomskega dela je analiziranje stopnje motivacije zaposlenih v notranjeorganizacijski enoti Ministrstva za obrambo, s ciljem, da se ugotovijo pomanjkljivosti v procesu dela in oblikujejo konkretni predlogi izboljšav, ki bi povišali stopnjo motiviranosti zaposlenih.

Namen diplomskega dela je:

- analizirati stopnjo motivacije zaposlenih v Direktoratu za logistiko Ministrstva za obrambo.

Cilji diplomskega dela:

- preučiti prednosti in pomanjkljivosti delovnega procesa, ugotoviti stopnjo motivacije; in glavne razloge, zaradi katerih so ljudje na delovnih mestih (ne-)motivirani;
- predstaviti delovanje Direktorata za logistiko Ministrstva za obrambo;
- ugotoviti pomanjkljivosti v obstoječi zakonodaji, procesu in
- podati predloge izboljšav.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE

Predpostavka, da za dobro opravljeno delo še zdaleč ni dovolj le plačilo, je izhodišče tega diplomskega dela. Izhajamo iz dejstva, da v službi preživimo večji del dneva, zato morajo biti pogoji dela, dobri medsebojni odnosi in posledično motivacija zaposlenih na zelo visokem nivoju, če želimo dosežati dobre rezultate. Obstoječi sistem motiviranja je dobro zastavljen, bi pa z minimalnimi posegi in izboljšavami situacijo lahko še izboljšali.

V diplomskem delu smo se omejili na eno izmed notranjih organizacijskih enot Ministrstva za obrambo, ker problematiko motiviranosti zaposlenih dobro poznamo, pa tudi zato, ker se organizacijske strukture znotraj Ministrstva po vsebini dela razlikujejo, tako da problema motivacije v eni organizacijski enoti ni mogoče enačiti s problemi v drugi. V veliko pomoč so nam bile lastne izkušnje, pridobljene z dolgoletnim delom na Ministrstvu za obrambo,

pomembno pa je k razumevanju obravnavanega področja prispevalo tudi splošno mnenje zaposlenih.

1.4 UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE

V diplomskem delu se bomo poslužili naslednjih metod raziskovanja:

- deskriptivno (opisno) metodo: opisovanje dejstev,
- kavzalno (neeksperimentalno) metodo za pridobivanje, analizo in interpretacijo podatkov in izsledkov z uporabo ankete.

Snov za pisanje diplomskega dela bomo črpali iz domače in tuje literature – strokovnih monografij, člankov, spletnih gradiv idr.

2 OSNOVE DELA Z LJUDMI

Kakršen koli je posel, s katerim se ukvarjamo, vedno ugotovimo, da je navsezadnje odločilnega pomena samo ena stvar – kako obvladamo delo z ljudmi. Zato bolj ko obvladamo in razumemo te odnose, uspešnejši bomo na vseh področjih.

Skrivnost je v skupni viziji. Raziskava ameriškega Carnegievega inštituta o tem, v kolikšni meri vpliva na uspešnost inženirja strokovno tehnično znanje in koliko ostali dejavniki, je pokazala, da je le 15 % uspešnosti odvisne od inženirjevega strokovnega znanja, kar 85 % pa zavzema njegova sposobnost pravičnega dela z ljudmi (Vene, 2004, 277).

Vsi veliki ljudje so razmišljali podobno. Ljudem so dajali vzpodbudo, oni pa so jim bili vdani. Benjamin Franklin je nekoč rekel: »O nobenem človeku ne bom slabo govoril, o vsakem pa vse dobro, kar vem o njem.« (Vene, 2004, 278)

Tudi stari japonski pregovor nas uči: »Nihče med nami ne more biti tako pameten, kot smo vsi skupaj.«

John Seely Brown, vodja raziskovalcev pri družbi Xerox in zagovornik spoznavne kognitivne teorije, je izjavil, da ključna narava družbenega usklajevanja nikjer ne pride tako močno do izraza kot v današnjih znanstvenih podvigih, kjer vrhunsko znanje uspeva v uigranih prizadevanjih in sodelovanju. Brown je pojasnil svojo izjavo: »Mnogi teoretiki razmišljajo o učenju čisto s kognitivnega gledišča, toda uspešni ljudje bodo na vprašanje, kako so se naučili, kar znajo, odgovorili: "Večino znanja smo si pridobili drug od drugega in drug z drugim." Takšno učenje pa zahteva družbeno inteligentnost, ne samo spoznavne sposobnosti. Mnogi ljudje se znajdejo v težavah, ker ne vedo, kako postaneš del splošnih okoliščin, kako se vključiš v odnose. Zelo enostavno se je usmeriti le na spoznavne sposobnosti in odriniti družbeno inteligentnost. Toda ko združiš oboje, osvojiš čarobno moč.« (Goleman, 2001, 221)

3 MOTIVIRANJE LJUDI PRI DELU

Niti ena sama človekova aktivnost, tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim dejavnikom, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Tudi ko mislimo, da smo odkrili večino poglobitvenih gibal človekove aktivnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo. Tako so na primer ob prisili, v strahu v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, pri demokratično organiziranem delu pa prevladujejo povsem drugi motivacijski dejavniki.

Motivacija je pomembna aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za celotno podjetje.

3.1 POJEM MOTIVACIJE

Različni avtorji zelo različno opredeljujejo pomen motivacije, o čemer priča tudi veliko motivacijskih teorij in definicij.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov; to je splošna opredelitev. Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem (Uhan, 1998, 518).

Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov.

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev; npr. z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj (Turk, 1987, 127).

Cilji, ki jih posameznik ima, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napor.

Nezmožnost zadovoljiti svoje potrebe povzroča v človeku patološka stanja, bolezenske znake, kot so: frustracija (kot razlika med pričakovanji in dosežki), depresija, neodgovornost, pasivnost ali agresivnost ipd.; v združbi oziroma podjetju je to npr. lahko stavka.

Cilji posameznikov so v medsebojnih razmerjih, bodisi da se podpirajo ali omejujejo ali pa so nevtralni. Vsi cilji v neki združbi izražajo njihove medsebojne interese, govorimo o motivacijski strukturi, s katero opredeljujemo tudi klasifikacijo potreb (npr. lestvica potreb po Maslowu ali razmerja med izhodiščnimi in osnovnimi plačami v kolektivnih pogodbah, v individualnih pogodbah za poslovodne osebe oziroma v splošnih aktih).

Motivacija je zbujanje hotenj, ki so nastala v človeku ali njegovem okolju na podlagi zaznanih potreb, ki izhajajo iz razlik med želenim in resničnim stanjem ter usmerjajo človekovo delovanje k cilju, s spreminjanjem možnosti v resničnost. Motivacija je vse tisto, kar pripelje do aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in ji določa intenzivnost in trajanje. Motiv pa nam daje odgovor na vprašanje, zakaj ljudje na določen način delajo in se na določen način odločajo.

Cilji posameznika pomenijo njegove interese in so v medsebojnih razmerjih, bodisi da se med seboj podpirajo, so nevtralni ali pa se med seboj omejujejo. Temeljijo na njegovih potrebah, za uresničevanje ciljev pa mora posameznik nameniti sredstva ali prizadevanja (Lipovec, 1987, 122).

Motivacijo lahko definiramo tudi kot stanje ali vedenje, ki je spodbujeno z notranjimi potrebami (motivi) in usmerjeno k nekim ciljem.

»Motivacija je nekaj, kar nas premika naprej (latinsko *movere* pomeni *premikati*).« (Furlan, 1984, 68).

Motivacija je tudi »/.../ proces sprožanja človeških aktivnosti in usmerjanje teh aktivnosti na cilj, motivacija človekovo obnašanje povezuje, združuje in poenoti.« (Brajša, 1983, 148).

Pomembna spoznanja za razumevanje motivacije najdemo že pri klasikih. F. Engels je v svojem govoru na Marxovem grobu povedal: »Kakor je Darwin odkril razvojni zakon

organske narave, tako je Marx odkril razvojni zakon človeške zgodovine; odkril je namreč preprosto, doslej pod ideološko navlako skrito dejstvo, da morajo ljudje predvsem najprej jesti, piti, stanovati in se oblačiti, preden se lahko ukvarjajo s politiko, znanostjo, umetnostjo, religijo itd.«

Teorija, da je denar glavna spodbuda za delo, ima lahko dva pomena: prvič, da je strah pred gladovanjem glavna spodbuda za delo; v tem primeru argument nedvomno drži, in drugič, pojem denarne spodbude se pogosteje nanaša na željo po tem, da bi zaslužili več denarja, kar naj bi bila motivacija za večje napore pri delu (Fromm, 1970, 237).

Paradoks denarne motivacije je na splošno tale: čim višji je znesek, tem manj je pomemben v primerjavi z drugimi motivacijami. To seveda ne zaradi zmanjšujoče se marginalne uporabnosti denarja, čeprav ta skupaj s progresivnim obdavčenjem zmanjšuje njegovo sposobnost kupovati prizadevanje. To je verjetno bolj zaradi tega, ker se z naraščajočimi dohodki v večini primerov postopoma zmanjšuje tudi odvisnost od posamezne zaposlitve. Tako se torej zmanjšuje element prisile, kar pripravlja pot k identifikaciji in adaptaciji. Le-te nadomeščata pa tudi presegata denarno nadomestilo in njegov pomen v motivacijskem sistemu (Galbraith, 1970, 133).

Če veste, kaj motivira ljudi, imate na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Motivacija in moč sta tesno povezani med seboj, tako da lahko rečemo, da je motiviran človek tudi močan. Temelj vsake motivacije je upanje. Manipulacija je to, da nekoga pripravite, da nekaj naredi, ker vi tako hočete, medtem ko motivacija pomeni, da nekoga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel to storiti (Denny, 1993, 9–10).

Razlikovati moramo med motiviranjem odnosa in motiviranjem s spodbudami. Motiviran odnos se izraža v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo. O motiviranju s spodbudo govorimo takrat, ko posameznik ali tim požanje nagrado za svoje delo. Pomembno je, da razlikujemo med tema vrstama motiviranja in se zavedamo, da sta najbolj učinkoviti, ko delujeta obe.

Michael de Boeuf je navedel najvažnejše načelo menedžmenta: »Največ dobiš od tega, kar nagradiš. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval, želel ali prosil. Dobiš to, kar nagradiš.«

Pomembna je tudi ugotovitev Howarda Laga: »Če nekoga prepričamo proti njegovi volji, bo še vedno istega mnenja.«

Dopolnilo k tej ugotovitvi je misel Nietzscheja: »Prepričanje je hujši sovražnik resnice kot laž.«

Delo pomeni nekaj narediti za srečo. Pravo znanje pomeni vedeti, kje ste danes, kje želite biti jutri, in poznati načrt, kako priti tja – doseči cilj.

Peter Riggs, veliki učitelj motiviranja, šteje za največje nagrade za delo: »Delati tisto, kar vas veseli, zaradi samega veselja do tega dela ali, z drugimi besedami, biti srečen in zadovoljen pri svojem delu.«

Tri največje spodbude so: zadovoljstvo, priznanje in denar. Nikoli ne pozabite nanje (Denny, 1993, 128)!

Raznolikost motivacij kaže, da delavcev ne smemo obravnavati na standardiziran način, če želimo pridobiti in povečati njihovo participacijo oziroma zainteresiranost s sistemom plač po rezultatih dela, saj nekateri delavci (Bolle De Bal, 1990, 104):

- ne želijo participirati in zato plače po rezultatih dela ne morejo vplivati na delavčevo vedenje;
- želijo predvsem zaslužiti več in zato bodo dovzetni za stimulacijske sisteme;
- želijo participirati v družbenem življenju v svojih delovnih skupinah oziroma v podjetju, zato bodo verjetno dovzetni za sisteme zainteresiranosti;
- zahtevajo participacijo pri upravljanju svojih podjetij, zato bo zanje plača po rezultatih dela predvsem orodje, ki omogoča nadzor nad upravo in kdaj tudi zavračanje njihovih predlogov.

Sistemi plač po rezultatih dela temeljijo na delavskih motivacijah, ki jih lahko strnemo v treh točkah (Whyte, 1955):

1. človek je razumna žival, ki želi doseči kar najvišje dohodke (klasična ekonomska teorija), ki želi participirati pri življenju v podjetju (klasična psihološka teorija) oziroma prispevati h graditvi nove družbe (klasična socialna tema);
2. človek je izoliran posameznik, ki odgovarja na denarne (finančne) stimulacije;
3. ljudi lahko prav tako kot stroje obravnavamo na standardiziran način.

V življenju ni nobena od teh treh hipotez (povsem) točna, ker ima človek brezštevilo veliko motivacij, ki so različne po intenzivnosti ter različno vpletene v družbene skupine. Motivacije so zato praviloma nestandardizirane.



Slika 1: Pojem motivacije

Vir: Dosegljivo na naslovu: http://www.bv-consulto.si/bogg_datoteke/motivacija.jpg

Citirano: 9. 3. 2012

Za vojaško organizacijo so pomembne zlasti tri vrste notranjih dispozicij:

- motivacijske ali dinamične (potrebe, nagoni, motivi in cilji),
- strukturne (osebne poteze),
- druge kognitivne lastnosti (inteligentnost).

Motivacija je torej proces, ki posameznikovo vedenje usmerja k nekim ciljem, povečuje njegovo vztrajnost in intenzivnost ter človeka opremlja z energijo, ki je nujna za doseganje ciljev. Značilnosti motiviranega vedenja, ki se spreminja pod vplivom njegovih posledic, so: povečana mobilizacija energije, vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja ter usmerjenost k cilju.

Moč motivacije

Zadovoljni delavci – tudi s plačo – dosegajo najboljše delovne rezultate, kar je osnovni pogoj za poslovni uspeh v konkurenčnem svetu.

Dober vodilni delavec vedno jasno in vnaprej pove svojim sodelavcem, kateri so cilji organizacije (DAM) in v zvezi z njimi, katere so njihove obveznosti (DAJ), tj. dolžnosti (naloge) in odgovornosti in seveda tudi, kolikšno je plačilo. Nadzor, pohvale in graje so sestavine del(ovanj)a poslovodečega delavca.

Odnosi med vodilnimi in vodstvenimi delavci ter ostalimi delavci (odnos predstojnik – sodelavec je ustrežnejši kot odnos nadrejeni – podrejeni) so dobri ali celo vzorni, kadar se naloge opravljajo po pogovorih in dogovorih in ne po ukazih.

3.2 POJEM MOTIVA

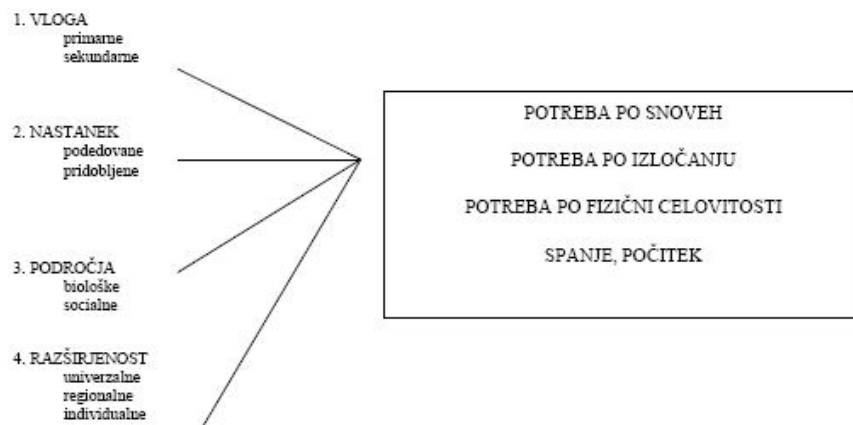
Motiv sta razlog in hotenje za ukrepanje proti postavljenemu in želenemu cilju. Motiviran človek se bo veliko bolj posvetil neki aktivnosti kot nemotiviran. Za uspešnost dela ni pomembna le nadarjenost, temveč igrajo pomembno vlogo tudi vztrajnost, požrtvovalnost in prizadevnost.

Pojem motiva predstavlja vse tiste organizmične dejavnike in dispozicije, ki določajo smer našega ravnanja in doživljanja (Musek, 1982).

Tako pojmovanje vključuje instiktivne potrebe in zavestne želje ter hotenja in s tem presega ločevanje motivov na vrojene (dedne) in pridobljene (primarne in sekundarne).

Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so tisti motivi, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljni. Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki so uporabljena za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost.

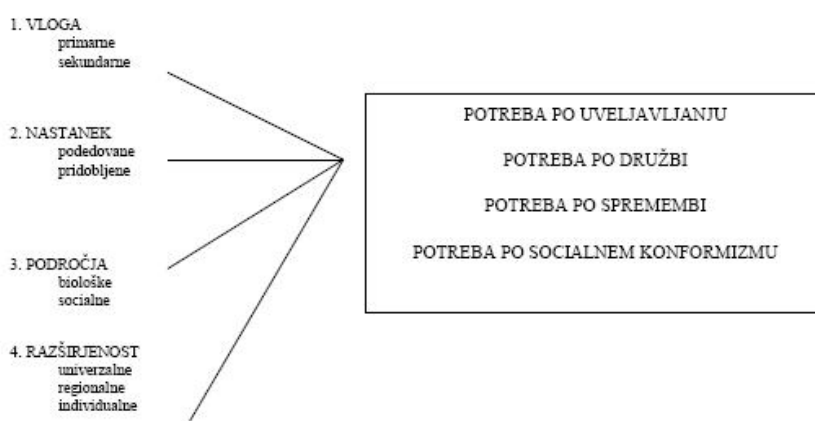
Prvo skupino sestavljajo primarne biološke potrebe – vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Pravimo jim primarne potrebe (biološke in univerzalne).



Slika 2: Primarne biološke potrebe

Vir: Lipičnik, 1998, 157

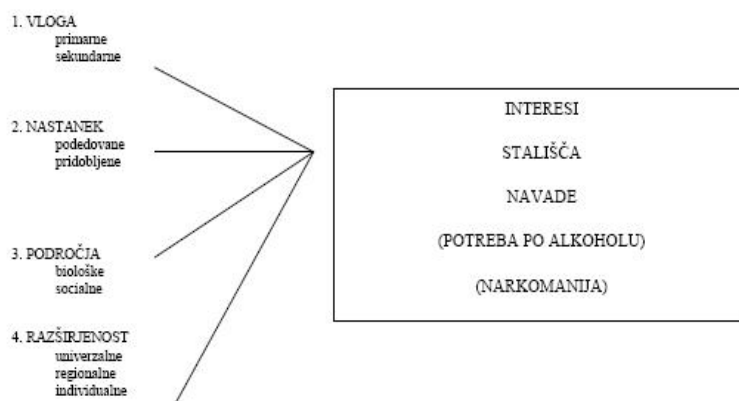
Drugo skupino sestavljajo primarne socialne potrebe. Tudi te potrebe so še zmeraj primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovemu življenju v družbi. Večina teh potreb je pridobljenih in se jih je človek navzel iz okolja. Ta skupina silnic sodi med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo, in tako do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi.



Slika 3: Primarne socialne potrebe

Vir: Lipičnik, 1998, 158.

V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, spadajo med drugim tudi interesi, stališča in navade. Mednje spadata tudi potreba po alkoholu in narkomanija, ki pa v tem okviru lahko dobita dimenzijo potrebe. Ti motivi so individualni, so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja.



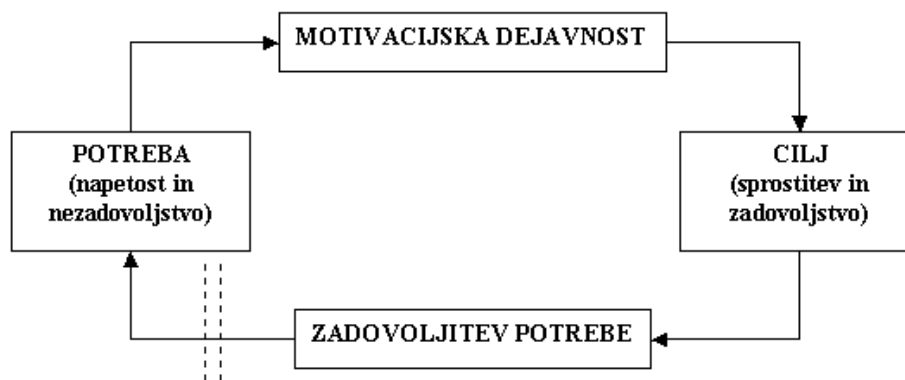
Slika 4: Sekundarni motivi

Vir: Lipičnik, 1998, 159.

Lahko bi naštevati številna gibal ali motive človeškega dela, vendar seznama nikoli ne bi končali. Vedno bo ostalo še veliko nepoznanih osebnih gibal, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali.

3.3 MOTIVACIJSKI KROG

Motivacija je odločilni dejavnik, zakaj se ljudje v določenih položajih vedejo na določeni način. Motivacija predstavlja nevidno notranjo silo, ki stimulira posameznika k vedenju v določeni smeri. Motivacijsko delovanje ponazarja motivacijski krog v spodnji sliki, iz katerega vidimo, da najprej obstaja potreba kot stanje neravnovesja ali pomanjkanja v telesu. Motivacija je ravnanje, ki ga sproži pojav potrebe, in je usmerjena v zadovoljitev občutene potrebe. Cilj je predmet ali pojav, s katerim zadovoljimo potrebo in s tem vzpostavimo ravnovesje v telesu (Mumel, 1995, 37).



Slika 5: Motivacijski krog

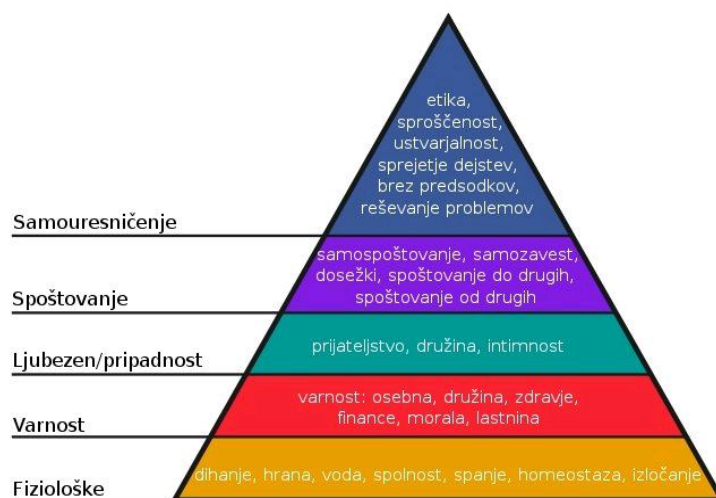
Vir: Mumel, 1995, 36

3.4 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motiviranje zaposlenih je eno izmed področij, ki mu je znanost namenila obilo pozornosti. Nastale so številne teorije, ki jih v grobem delimo na dva dela. **Vsebinske teorije motivacije** obravnavajo naravo človekovih potreb in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika ter pojasnjujejo, zakaj posameznik ravna na določen način. **Procesne teorije motivacije** pa poskušajo razložiti spremembe v posameznikovem vedenju. Gre za vprašanje, kako posameznikovo vedenje spodbujati, voditi in vzdrževati.

3.4.1 Vsebinske teorije motivacije

Najbolj znana motivacijska teorija je *teorija potreb ali Maslowova motivacijska teorija*. Njena bistvena značilnost je hierarhija potreb, ki jo lahko ponazorimo s stopnicami ali s piramido. Spodaj so elementarne fiziološke potrebe, tem sledijo potrebe po varnosti, socialne potrebe, potreba po samospoštovanju in na vrhu potreba po samopotrjevanju. Ko posameznik zadovolji potrebo nižje ravni, si prizadeva za višjo, ko to zadovolji, teži še k višji, itd. Zadovoljevanje potreb poteka po stopnicah oziroma ravnih navzgor, vendar se lahko zgodi, da posameznik pade nekaj stopnic navzdol in se nato ponovno vzpenja.



Hierarhija potreb po Maslowu

Slika 6: Hierarhija potreb po Maslowu

Vir: Dosegljivo na naslovu http://cdn1.siol.net/sn/img/10/306/634242892909161502_mazzini1.jpg

Citirano: 13. 1. 2012

Teorija javne izbire. Njen glavni predstavnik je A. Downs. Ugotavlja, da je za državne uradnike najpomembnejši motivator želja po povečanju proračunskega deleža, saj vodi k izboljševanju statusa. Temeljna postavka te teorije je, da je mnogo težje ocenjevati vodilno osebje v državni upravi kot pa v zasebnem sektorju, kjer je osnova presoje uspešnosti višina plač, dividend oziroma profitnih stopenj. Downs dokazuje, da imajo državni uradniki različne osebne lastnosti in uporabljajo različne poti za doseganje kar največ koristi zase. Loči več vrst uradnikov: »plezalec«, »konservativec«, »gorečnež«, »advokat«, »državnik«.

Organizacijo sestavljajo različni tipi uradnikov, ki imajo različne motive. Motivacija je lahko izražena kot prizadevanje posameznika, kakor koli ga že zaznavamo, in je lahko različno od organizacije do organizacije.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije je nastala na osnovi proučevanja Maslowove motivacijske teorije. Herzberg je postavil ostrejšo ločnico med nižjimi in višjimi potrebami kot Maslow. Zaposlenim je zastavil dve vprašanji: prvo se je nanašalo

na vse tisto, kar prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, z drugim pa je poskušal ugotoviti, kaj zaposleni čutijo kot izrazito slabo okoliščino.

Tako je prišel do dejavnikov, imenoval jih je higieniki, ki sami ne vplivajo na aktivnost zaposlenih, odpravljajo pa okoliščine, ki bi lahko kvarno vplivale na zaposlene. Higieniki so politika podjetja, nadzor, plača, delovne razmere, varnost pri delu, odnos do sodelavcev in vodje. Če je kakovost teh pod pričakovanji, bodo ljudje nezadovoljni, ustreznost teh dejavnikov pa ne povečuje zavzetosti zaposlenih za delo.

Druga skupina dejavnikov so motivatorji, ki povečujejo pripravljenost za delo, spodbujajo zaposlene k večji aktivnosti, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če teh dejavnikov ni. Motivatorji so uspeh, priznanje, napredovanje, odgovornost, samostojnost pri delu ipd.

Tudi Herzbergova teorija vodi k poenostavljanju, saj ni mogoče reči, da dejavnik, ki zadovoljuje enega uslužbenca, ustreza tudi drugim. Nekaterih zaposlenih vsebina dela ne zanima, delali bi kar koli.

3.4.2 Procesni teoriji motivacije

Procesni teoriji motivacije sta *teorija pričakovanja in teorija pravičnosti*. Avtor teorije pričakovanja V. H. Vroom ugotavlja, da gre pri motivacijskih procesih za izbiro vedenja. Posameznikovo ravnanje je odvisno od verjetnosti, da bo določeno ravnanje pripeljalo do cilja, pri čemer bo cilj dovolj privlačen ter uresničljiv in v ustreznem razmerju s trudom. Po Vroomu sta bistvo teorije pričakovanja *valenca (privlačnost cilja)* in *pričakovanje*. Teorija pričakovanja povezuje vrednost nagrade in verjetnost, da jo bomo dobili in se bo napor, ki ga bomo vložili, splačal. Posameznik verjame, da ga bo določeno ravnanje pripeljalo do cilja, zato ima ta cilj zanj visoko vrednost. Verjame tudi, da je sposoben opravljati zahtevnejše delo in v tej zvezi tudi pridobiti ustrezno izobrazbo.

Teorija pravičnosti (J. S. Adams) opozarja na pomen pravičnega nagrajevanja za delo, pri tem pa ne temelji na čvrstem metodološkem instrumentariju, pač pa na zaznavanju subjektivnih ocen zaposlenih. Posameznik namreč primerja svoj trud in plačilo z drugimi v organizaciji ali zunaj nje. Ta teorija gradi na spoznanju, kako posameznik vidi druge v

primerjavi s seboj. Če ugotavlja, da je njegova plača primerljiva s plačami drugih, bo zadovoljen. Pravičnost torej motivira zaposlene in zagotavlja zadovoljstvo, zaznana nepravičnost pa vodi k nezadovoljstvu in h konfliktom. Če posameznik meni, da je v primerjavi z drugimi nepravično slabše nagrajen, se manj trudi. Če pa je bolje nagrajen od drugih, si bolj prizadeva, ker s tem želi upravičiti svojo večjo plačo.

Organizacija mora oblikovati takšen sistem nagrajevanja, da bodo zaposleni verjeli, da so nagrajeni pošteno, pravično tudi glede na druge. Ta teorija temelji na pravični nagradi, ki je večinoma denar oziroma nekaj v povezavi z njim, vemo pa, da denar ni edina spodbuda.

3.4.3 Uporabnost teorij motivacije

Ugotovimo lahko, da ne obstaja ena, univerzalna motivacijska teorija. Vsaka teorija ponuja neko rešitev, toda nobena ni popolna. Pomembno pa je, da te teorije izpostavljajo vlogo menedžmenta pri motiviranju zaposlenih. Pomembni so: pogledi na človekovo naravo, vsebina dela in organizacijski kontekst. Teorije tudi poudarjajo pomen posameznikovega dojetanja nagrade, relacije med delom in nagrado ter pravičnost nagrajevanja. Vodilno osebje se mora zavedati individualnih potreb zaposlenih in povezati želeni učinek z ustrezno dejavnostjo zaposlenih ter motiviranju zaposlenih nameniti dovolj časa.

4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZA DELO

Delovna motivacija se ukvarja z vprašanjem, kateri dejavniki so za zaposlene v neki organizaciji pomembni in kako so s temi dejavniki zadovoljni. Motivacija v organizaciji je skupno delovanje za vzajemno korist, motiviranje pa je spodbujanje zaposlenih z določenimi motivacijskimi sredstvi (nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in ki zadovoljujejo osebne potrebe zaposlenih), da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravilil dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Turk, 1987, 127).

Dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo za delo, je mnogo. Med njimi so: značilnosti delavca, organizacijska praksa, sposobnosti posameznika in njegove individualne sposobnosti. Pri delu z ljudmi se morajo nadrejeni zavedati, da lahko svoje podrejene nagradijo tako materialno kot nematerialno. Že samo občutek pomembnosti dela, občutek odgovornosti in občutek lastne pomembnosti zelo pozitivno vplivajo na motivacijo posameznika.

Plača – ni zadosten motiv

Denar oziroma plača je vsekakor nujen pogoj, da se lahko posvetimo delu, saj je s tem poskrbljeno za našo gmotno varnost. Kljub temu pa plača in druge ugodnosti niso dovolj, da bi nas motivirale. Raziskave so celo pokazale, da lahko nagrade ali plačilo spodkopljejo veselje do dela. Najprimernejša služba bi bila tista, ki bi jo opravljali, tudi če ne bi bila plačana. Prav zato je zelo na mestu vprašanje, ali imam vsaj približno tako službo. Žal v današnji družbi ne gre, da bi bil brez denarja, zato je treba delati za denar in vsak delavec je tudi vreden svojega plačila, kljub temu pa plačilo ni in ne sme biti edino, kar nas motivira za delo.

Če predolgo opravljamo isto delo, le-to postane – kljub dobri plači – rutinsko in nezanimivo, manjka nam izzivov in posledično nam drastično upade tudi motivacija. Do neke mere lahko upad motivacije sicer nadomestimo z voljo ali prisilo, če ne zaradi drugega, iz finančnih razlogov, a tudi moč volje, ki jo sicer – tako kot moč mišic – lahko

krepimo, oslabi, če jo preveč uporabljamo. Poleg tega obstaja nevarnost, da »pregorimo« in popolnoma izgubimo voljo do dela ali celo do življenja.

Poleg zunanjih oblik motivacije so pomembne tudi notranje. V splošnem ločimo tri tipe: radovednost, potreba po kompetentnosti in učinkovitosti in potreba po dosežkih.

Sledimo vedoželjnosti

Namesto da bi se skušali prisiliti k delu, raje poskrbimo, da bo naše delo izpolnjevalo tri temeljne prvine notranje motivacije, in sicer radovednost, potrebo po (razvijanju) sposobnosti in potrebo po dosežkih. Ne zanemarjajmo stvari, ki pri delu pritegnejo pozornost oziroma zbudijo radovednost, z izgovorom: »Sedaj nimam časa za to, ker imam veliko dela.« Če si bomo vzeli par trenutkov za tisto, kar nam je vzbudilo zanimanje, se nam bo to lahko že takoj, gotovo pa v bližnji prihodnosti, bogato obrestovalo. Pomembno je tudi, da pri delu razvijamo znanje in sposobnosti, zato se ne izogibajmo izzivom in priložnostim za učenje tako na delovnem mestu kot tudi na kakšnem seminarju ali drugem izobraževanju. Če hočemo, da bo delo ostalo zanimivo, potrebujemo vedno nove dosežke, stvari, ki so nam v izziv, take, ki še malo presegajo tisto, kar smo dosegli do sedaj.

Razvijanje občutka pristojnosti

Na začetku delovne dobe, ko začnemo določeno službo, nam običajno ni treba skrbeti za motivacijo, saj nam je vse novo in izziv. Ko preteče nekaj časa in se dela navadimo, pa se nam razvija občutek kompetentnosti. Vedno bolj smo zadovoljni s svojimi dosežki in vedno bolj se nam zdi, da delo obvladamo. To nas motivira in nadomesti radovednost in izziv, ki sta kot motivacijska elementa prevladovala na začetku. Še pozneje, ko delo ni več novo in se nam sposobnosti ne razvijajo več, pa lahko začne motivacija upadati. To se seveda na delovni uspešnosti ne pozna takoj, saj s pomočjo pridobljenih izkušenj lahko do precejšnje mere nadomestimo upad motivacije. A prej ali slej bo, če česa ne ukrenemo, pomanjkanje motivacije obrodilo svoje slabe sadove. To pa je tudi čas, ko je treba začeti razmišljati o spremembi dela, najsi bo znotraj iste dejavnosti v smislu napredovanja ali zamenjave delovnega mesta ali pa s spremembo zaposlitve.

Smisel opravljenega dela

Poleg radovednosti ter potrebe po kompetentnosti in dosežkih pa na motivacijo močno vpliva tudi pomen oz. smisel, ki ga v delu vidimo, in to, kakšno vlogo ima pri naših daljnoročnih ciljih. Tudi ko nam delo ni več novo in se naše sposobnosti ne razvijajo več dosti, nam pomen, ki ga ima naše delo, zagotavlja močan vir motivacije, ki po moči lahko celo presega vse druge. Če tudi je naše delo pretežno rutinsko, smo zanj lahko visoko motivirani, če le vidimo smisel v tem, kar počnemo. Če to, kar delamo, predstavlja korak na poti do večjih ciljev oziroma nam pomaga pri uresničevanju naših sanj ali pa s tem, kar delamo, sodelujemo pri nečem pomembnem že v sedanosti, bomo v splošnem za delo bolj motivirani, kot če v njem ne vidimo ne smisla in ne pomena za prihodnost.

4.1 ZADOVOLJSTVO PRI DELU KOT DEJAVNIK MOTIVACIJE

Ljudje delamo skoraj tretjino svojega življenja, zato je od dogajanj v delovni sredini močno odvisna kakovost opravljenega dela in življenja nasploh.

Zastavljeni cilji določene organizacije vplivajo na oblikovanje organizacijske klime. Če zaposleni v organizaciji sprejmejo cilje organizacije za svoje in jih doživljajo kot osebno rast, se bo oblikovala klima, ki bo zelo ugodno vplivala na doseganje zastavljenih ciljev.

ORGANIZACIJSKA KLIMA IN KULTURA

Za razumevanje koncepta organizacijske klime je pomembno razlikovati pojma organizacijska klima in organizacijska kultura. Pod organizacijsko klimo ali organizacijskim vzdušjem pojmujeemo vrsto značilnosti, ki kažejo na zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Organizacijska kultura pa se po drugi strani ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, ampak bolj z osnovnim načinom reševanja problemov v združbi in procesi medsebojnega vplivanja.

Konrad (1987, 106) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa odsev kulture. Pomembnejše razlike med njima so:

- pojem kulture je globalen ali holističen, usmerjen je v preteklost;

- pojem klilme je bolj analitičen, usmerjen je v dekripcijo dosedanjega stanja, zajema predvsem zavestne vsebine in se uporablja za strukturalistično opisovanje.

4.2 OBOGATITEV DELA

Pomembnost dela vpliva na človekov odnos in učinkovitost in če delavec svoje delo doživlja kot zanimivo in koristno, bo motiviran in pripravljen vložiti veliko več energije za zadovoljevanje ciljev delovne organizacije. Za opravljeno delo pa pričakuje plačilo, ki bo pravično.

Delo mora biti zanimivo, ker bo le tako posameznika pritegnilo in bo z večjim užitkom prihajal na delovno mesto, hkrati pa je zanimivost dela pogoj za večjo motiviranost pri delu. Za opravljeno delo je potrebno prevzeti odgovornost. Napredovanje na višje delovno mesto posameznika vzpodbuja in povečuje njegovo odgovornost.

4.3 DELOVNI CILJI, REZULTATI IN PRIČAKOVANJA

Delavci, ki ne vidijo cilja svojega dela ali jim je ta zelo oddaljen, izgubljajo voljo do dela. Postavljen cilj pove, kaj želijo in morajo doseči. Motiviranost vodilnega kadra je vedno povezana z rezultati dela – kako dosegajo osebne cilje v kontekstu ciljev delovne organizacije.

Rezultat motivacije je pričakovanje, zato je zelo pomembno, da se pričakovanja uresničijo. Velika pričakovanja so posledica velike motiviranosti in velika razočaranja so posledica premajhnih pridobitev.

Teorija pričakovanja je procesni del motivacije, ki predpostavlja, da bodo ljudje izbirali med različnimi aktivnostmi, ki naj bi dale ustrezne rezultate njihovim pričakovanjem.

Če posameznik ne pričakuje veliko od dela, vanj niti ne vlaga veliko napora. Če je uspeh velik, se raven pričakovanj veča in tudi zavzetost za delo se veča. Zelo pomembno pri tem je, da človek poznam samega sebe, da nad seboj ne bo razočaran. Zavedati se mora, kaj zmore.

4.4 KREATIVNOST

Da bi spodbudila ustvarjalno mišljenje in pridobila čim več idej zaposlenih, lahko neka organizacija uporablja različne individualne ali skupinske metode. Takih metod je veliko, pomembno pri tem je to, da so pobude in predlogi zaposlenih ter proces zbiranja idej izredno pomembni za učinkovitost celega podjetja oziroma organizacije. Vsaka organizacija, ki se tega zaveda, podpira pobude zaposlenih, namenja veliko finančnih sredstev za izobraževanje, podpira timsko delo, upošteva predloge, ki se nanašajo na kakovost »delovnega življenja«, kot je npr. raznolikost prehrane v restavraciji, zagotavlja priznanja in nagrade zaposlenim za njihove ideje, preuči idejo in nadzoruje uresničevanje programa predlogov.



Slika 7: Kreativnost – ustvarjanje novih povezav, ki pa se lahko zgodijo le, če umu omogočamo prožno ter prilagodljivo delovanje.

Vir: Dosegljivo na naslovu <http://www.vodja.net/media/blogs/Vodja/kreativnost.jpg>

Citirano: 9. 3. 2012

4.5 NAGRAJEVANJE, POZORNOST DO ZAPOSLENIH, POHVALE

Z ustreznimi nagrajevalnimi strategijami lahko v organizaciji dosežemo večjo produktivnost in učinkovitost, pa tudi motiviramo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti.

Notranje nagrade, ki pogosto izhajajo iz dela samega, so:

- raznolikost,
- večja odgovornost in samostojnost,
- dojemanje sebe kot pomembnega člana tima,

- povratni tok informacij,
- priložnost za učenje in razvoj.

Zunanje nagrade lažje prepoznamo. Ena izmed takšnih nagrad je plača, ki se uporablja kot zelo pomemben motivacijski dejavnik. Pomen plače se vidi predvsem v kratkoročnem materialnem zadovoljstvu, dolgoročni varnosti, družbenem statusu in pozornosti do osebnih uspehov.

Poleg plače je mogoče uporabiti še druge nagrade, ki so znamenje pozornosti do posameznikovih osebnih dosežkov (darilni boni, dopust, medalje, slovesnosti s podeljevanjem nagrad itd.).

4.6 MOTIVACIJSKO DELOVANJE V VOJAŠKI ORGANIZACIJI

Vojaška organizacija je posebna tako po svoji družbeni vlogi kot po aktivnostih, ki jih opravlja, vendar tudi in še posebno za zaposlene v vojaški organizaciji velja, da je za uspešno opravljanje nalog v miru in v vojni zelo pomembna visoka osebna motivacija, predvsem ob dejstvu, da je človek ne le najpomembnejši, temveč odločilni dejavnik vsakodnevnega in, kar je cilj vojaške organizacije, bojnega delovanja.

Motivacija pomeni sile, ki uravnavajo vedenje, ki se je začelo zaradi gonov, potreb ali želja, in je usmerjeno k določenemu cilju. Motivacija daje energijo, usmerja, ohranja in vzdržuje neko vedenje.

Med opravljanjem nalog z obrambnega področja so posamezniki in enote pogosto izpostavljeni različnim dejavnikom, ki vplivajo na stopnjo motivacije in psihosocialnega stanja poveljstev in enot, zaradi česar moramo stanje motivacije enot sproti spremljati in izvajati ukrepe za njeno izboljšanje ali vzdrževanje na ustrezni ravni.

Za vsako človekovo dejavnost so potrebne notranje pobude in zunanji vplivi, zato je jasno, da je razvijanje motivacijskega sistema in strategij motiviranja znotraj vojaške organizacije eno izmed najpomembnejših poslanstev.

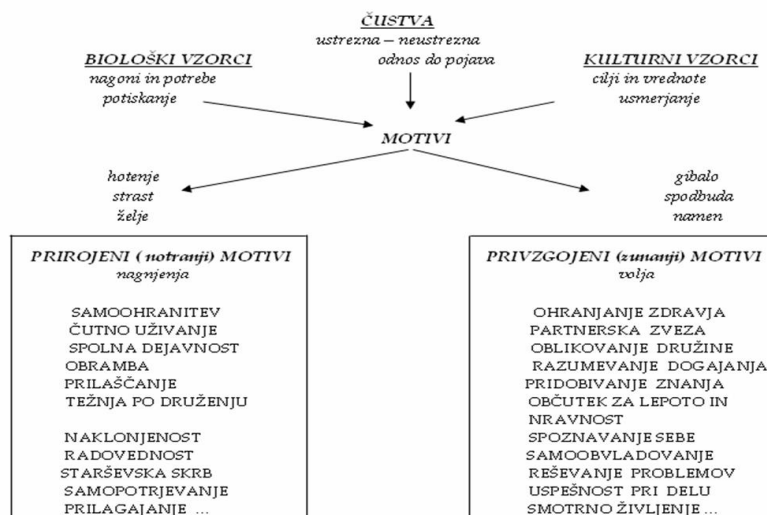
Med najpomembnejše cilje motivacijskega sistema prištevamo:

- pritegnitev najbolj sposobnih in najbolj primernih ljudi,
- zadržanje najboljšega kadra za čim dlje,

- doseganje maksimalne uspešnosti vojaških akcij,
- doseganje čim večje storilnosti in učinkovitosti razvojnih projektov, napredka v tehniki in samem vojaškem sistemu,
- poistovetenje z vojaško organizacijo lastne države ter predvsem z njenimi cilji in dosežki.

Vojaška organizacija je v prvi vrsti odgovorna za vzpostavitev ustrezne motivacijske klime znotraj organizacije, medtem ko je vsak zaposleni odgovoren za nivo samomotivacije, ki je hkrati motivacijska osnova, ki jo posameznik prinese v organizacijo. Za uspešno (samo-)motiviranje je pomembno, da vodstvo ne zatira posameznikovih poklicnih teženj, želja, interesov in da omogoča dvosmerno komuniciranje.

Ravnanje vodilnih v organizaciji posredno ali neposredno prizadane veliko ljudi; od zaposlenih in njihovih svojcev pa do poslovnih partnerjev v okolju. Zato mora biti ravnanje menedžmenta v prvi vrsti pošteno. Po drugi strani pa je zaradi motiviranja in sinergijskih učinkov pomembno zagotoviti participacijo zaposlenih v procesu odločanja oziroma zagotoviti ustrezen način predočenja delovnih nalog nižjim hierarhičnim nivojem. Enostavno gre za ustrezen stil vodenja.



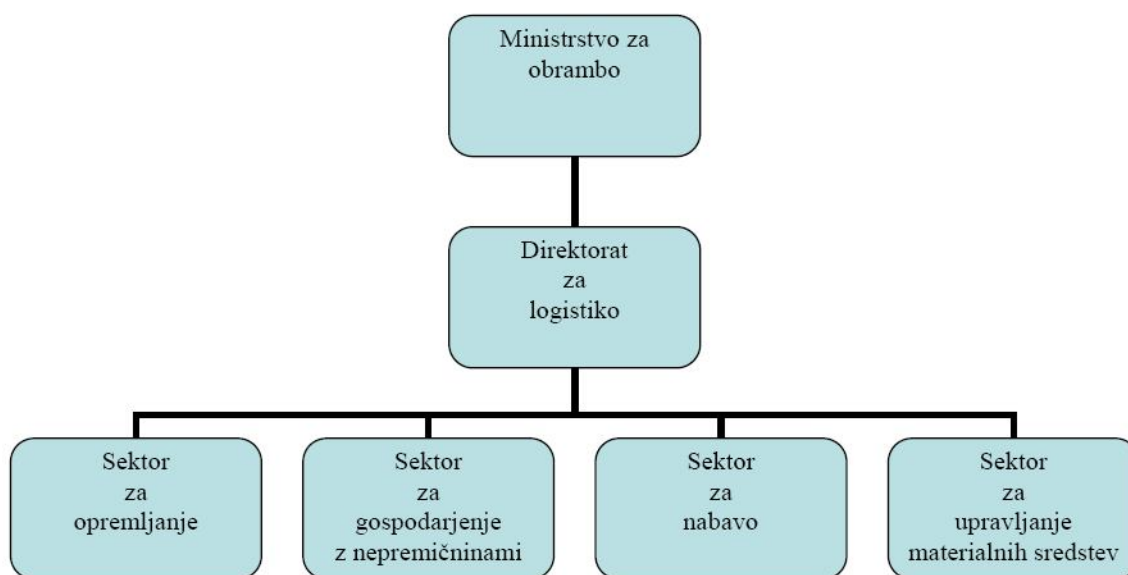
Slika 8: Slikovni prikaz pojma motiv

Vir: Dosegljivo na naslovu http://ss1.spletnik.si/4_4/000/000/202/7d8/Motivacija-za-ucenje.jpg

Citirano: 13. 1. 2012

5 PREDSTAVITEV DIREKTORATA ZA LOGISTIKO MORS

5.1 NOTRANJEORGANIZACIJSKE ENOTE DIREKTORATA ZA LOGISTIKO MINISTRSTVA ZA OBRAMBO



Organigram 1: Notranje organizacijske enote

Vir: Dosegljivo na naslovu http://www.mo.gov.si/si/o_ministrstvu/organizacija/direktorat_za_logistiko/

Citirano: 21. 3. 2012

5.1.1 Stili vodenja

Učinkoviti voditelji so prilagodljivi in prilagajajo stile vodenja ljudem, ki jih vodijo. Nekateri imajo raje ukaze, nekateri nasvete, navodila, smernice ipd. Primerno vedenje do ljudi ne pomeni, da si vsi zaslužijo enak odnos. Najbolj neenakopravno je, če različne ljudi obravnavamo enako. Pravi voditelj uporablja različne stile v različnih situacijah.

Direktivni stil

Voditelj je v središču vsega. Ne prosi in ne pričakuje, da bi podrejeni v naloge vlagali kar koli, razen neposrednega dela. Voditelji najprej dajo natančna navodila, kako, kdaj in kje naj se naloga izvede. Izvedbo tudi podrobno nadzirajo.

Participativni stil

V središču sta voditelj in tim. Ko voditelj daje nalogo, vpraša za mnenje, končno odločitev pa sprejme sam. Ko podrejeni sodeluje pri načrtovanju, postane to tudi njegov načrt. Je solastnik tega načrta, in to ga spodbuja, da vloži vse napore, da se načrt uresniči. Ko voditelj sprašuje ali prosi za nasvete in predloge, kaže svojo moč in samozavest.

Stil delegiranja

Voditelj daje podrejenim potrebna pooblastila in avtoriteto, da rešijo problem in sami sprejmejo odločitev. Zagotovi jim smisel, sredstva in cilje. Še zmeraj pa je on odgovoren za posledice, vendar so tudi podrejeni odgovorni njemu za svoja dejanja.

Transakcijski stil

Voditelj motivira podrejene z obljubami o nagradah in kaznih. Voditelj pisno predpisuje naloge, poudarja vse pogoje, pravila in omejitve, koristi od uspeha in posledice, vključno s sankcijami. Voditelj »vodi z izjemami«. Voditelj ima kratkoročne uspehe in jemlje pogum pri tveganih nalogah in inovacijah.

Transformacijski stil

Voditelj »transformira« podrejene, da presežejo svoje trenutne koristi in osebne interese. Ključnega pomena sta spodbujanje in čustveno motiviranje. Najprej motiviramo posameznike, nato še skupino. Voditelj mora imeti dovolj poguma. Ta stil dopušča izkoriščanje prednosti veččin in znanj izkušenih podrejenih, ki imajo boljše ideje, kako dokončati nalogo.

POSLEDICE

Vsako voditeljevo dejanje bo imelo posledice. Voditelj mora razmišljati o svojih dejanjih in predvidevati posledice. Želene posledice so pričakovane posledice voditeljevih dejanj. So zmeraj pozitivne. Neželene posledice so posledice, ki jih voditelj ni načrtoval pri odločanju in imajo vpliv na enoto ali nalogo. Lahko so pozitivne ali negativne. (Mahmutović, 2011, 45–46).

5.1.2 Nivoji vodenja znotraj vojaške organizacije

Vojaški voditelj se zaveda razlike med znanjem na eni strani in dejanji na drugi. Znanje in veščine, ki jih poveljnik obvlada, niso dovolj. Poveljnik bo voditelj postal šele takrat, ko bo svoja znanja in veščine uporabljal v praksi. Voditelj bo takrat, ko bo stvari počel tako, kot jih mora (Mahmutović, 2011, 48).

Voditeljstvo na organizacijski ravni se gradi na delovanju voditeljev na direktni ravni. Voditelji na organizacijski ravni uporabljajo veščine voditeljstva na direktni ravni tako pri delu v poveljstvih in štabih kot pri delu z vojaki in s podrejenimi voditelji, takrat ko se z njimi srečujejo. Delo pod stresom urjenja, nenačrtovanih nalog in bojevanja ter vodenje kompleksnih organizacij, kot je brigada, pri današnjem tempu delovanja zahtevata od voditeljev razvoj in uporabo celotnega novega niza voditeljskih veščin. Voditelji morajo voditi hkrati na direktni in organizacijski ravni (Mahmutović, 2011, 57).

Voditelji na strateški ravni so misleci, bojevniki in vojaško-politični strokovnjaki na najvišji ravni vojske. Nekateri delujejo v državni upravi doma, nekateri delajo v strateških okoljih po svetu. Hkrati vzdržujejo kulturo vojske, so vizionarji njene prihodnosti, predstavljajo to vizijo najširšemu poslušalstvu in osebno vodijo spremembe. Gledajo na trenutno okolje zunaj vojske, da bi razumeli situacijo za vlogo vojske v prihodnosti. Prav tako uporabljajo svoje poznavanje trenutnih sil za sidranje svoje vizije v resničnosti. To poglavje predstavlja voditeljstvo na strateški ravni tistim, ki niso generali ali visoki državni uradniki, ki dejansko vodijo na tej ravni. Tisti, ki podpirajo voditelje na strateški ravni, morajo prav tako razumeti posebno okolje, v katerem ti voditelji delujejo, in posebne okoliščine, ki vladajo na tej ravni.

Voditeljstvo na strateški ravni zahteva precej različne tehnike tako po obsegu kot veščinah od voditeljstva na direktni in organizacijski ravni. V okolju skrajne negotovosti, kompleksnosti, približnosti in spremenljivosti voditelji na strateški ravni razmišljajo v veččasovnih domenah in delujejo elastično zaradi obvladovanja sprememb. Vsekakor vplivajo na druge voditelje, na katere imajo minimalen formalni vpliv.

Voditelji na strateški ravni niso le strokovnjaki na svojih področjih – v bojevanju in vodenju velikih vojaških organizacij –, temveč se znajdejo tudi v medresorskih in političnih okoljih nacionalnega procesa odločanja. Od njih se pričakuje, da uspešno obvladujejo javni sektor, izvršilno in sodno vejo oblasti. Kompleksno nacionalno

varnostno okolje zahteva poglobljeno poznavanje političnih, ekonomskih, informacijskih in vojaških elementov nacionalne moči in medsebojne povezave med njimi. Na kratko, voditelji na strateški ravni ne poznajo le sami sebe in svojih organizacij, temveč tudi razumejo ogromno različnih dejavnikov, vlog in pogojev.

Voditelji na strateški ravni se jasno zavedajo kompleksnosti nacionalnega varnostnega okolja. Njihove odločitve upoštevajo dejavnike, kot so odločitve parlamentarnih odborov, proračunske omejitve, nacionalne rezerve, nabave novih sistemov, programi ministrstva za obrambo, raziskave, razvoj in medresorsko sodelovanje. Te podatke obdelujejo hitro in ocenjujejo možnosti na osnovi nepopolnih informacij, odločajo in pridobivajo podporo. Običajno so potrebna zelo dobro razvita znanja in veščine za delo z ljudmi za doseg strinjanja med civilnimi in vojaškimi ustvarjalci politik in strategij. Pomanjkanje znanja in veščin za delo z ljudmi lahko negativno vpliva na druge veščine.

Medtem ko so voditelji na direktni in organizacijski ravni kratkotrajno naravnani, so voditelji na strateški ravni osredotočeni na prihodnost. Večino časa posvetijo predvidevanju srednjeročnih aktivnosti in določanju položaja svojih ustanov za dolgoročni uspeh, čeprav se ukvarjajo s sedanjimi zapleti. S tako perspektivo redko doživijo udejanjanje svojih idej; iniciative na tej ravni lahko obrodijo svoje sadove šele čez nekaj let. Voditelji na strateški ravni torej razmišljajo o strateških sistemih, ki naj bi delovali dlje časa. Zagotavljajo, da ti sistemi upoštevajo šest imperativov – kakovosten kader, usposabljanje, mešane sile, doktrino, sodobno opremljenost in razvoj voditeljev – in da so programi in viri namenjeni njihovim podporam. Tak sistemski pristop ostri osredotočenosti voditeljev na strateški ravni v prihodnosti in pomaga uravnavati samostojne aktivnosti, zmanjševati nasprotja in nadgraditi sodelovanje (Mahmutović, 2011, 73–74).

5.2 SLOŠNO O MINISTRSTVU ZA OBRAMBO

5.2.1 Temeljna delovna področja

Ministrstvo za obrambo opravlja upravne in strokovne zadeve, ki zadevajo: obrambni načrt države, razvoj, organizacijo, opremljanje, delovanje in vodenje slovenske vojske, priprave civilne obrambe, upravne zveze in kriptografsko zaščito v obrambnem sistemu,

vojaško šolstvo, organizacijo, priprave in izvajanje sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter pravice in dolžnosti državljanov na obrambnem področju ter v zaščiti in reševanju.

5.2.2 Prednostne programske naloge

Strateški cilj Ministrstva za obrambo je izboljšanje strukture in delovanja nacionalnega obrambnega sistema ob njegovem nadaljnjem razvijanju skladno z merili in s standardi zveze Nato. Ključni projekti na obrambnem področju v naslednjem petletnem obdobju so:

- Nadaljevanje profesionalizacije SV tako pri popolnjevanju stalne sestave in pogodbene rezerve, kot tudi pri spremembah funkcionalne profesionalizacije in delovanja SV ter izboljšanju njene zmožnosti in pripravljenosti.
- Uspešna integracija v Nato kot ena od ključnih zunanjepolitičnih prioritet RS, doseganje višjih standardov in večje povezljivosti na petih pomembnih področjih, ki bistveno vplivajo na operativne zmogljivosti SV: poveljevanje in nadzor, premestljivost in premičnost, učinkovito bojevanje, trajnost bojevanja in logistika ter preživetje na bojišču.
- Reorganizacija upravnega dela MO tako, da bo sposobno v praksi uresničevati načelo zagotavljanja ustrezne podpore za čim bolj učinkovit razvoj in delovanje SV skladno s standardi Nata.
- Postopno odpravljanje kadrovske neskladnosti, ki so se nakopičila v desetletnem razvoju obrambnega sistema RS.
- Nadaljnja krepitev pozitivne podobe SV in obrambnega sistema v javnosti. Krepitev domoljubja in vzdrževanje zavedanja o nuji obrambe domovine, če pride do ogrožanja njene varnosti.
- Temeljita analiza ustreznosti dosedanjega področja tako imenovane civilne obrambe, pri čemer bo korenita sprememba področja šla v smeri zagotavljanja kriznega upravljanja, primerljivega z EU, ter podpore SV ob dejstvu, da bomo nacionalno varnost in obrambo zagotavljali v okviru članstva v EU in Natu.

Pri načrtovanju in izvajanju nalog zaščite in reševanja je v načrtu ministrstva prizadevanje za razvoj celovitega sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, povečanje vloge in odgovornosti tudi drugih ministrstev in državnih subjektov ter lokalnih skupnosti kot temeljnih nosilcev tega sistema, krepitev razvoja in uveljavljanja preventivnih ukrepov ter razvijanje systemskega pristopa k odpravljanju posledic nesreč (sanacije) po načelu zavarovanja pred nesrečami, ki je v razvitem svetu že uveljavljen.

5.3 UMESTITEV DIREKTORATA ZA LOGISTIKO MINISTRSTVA ZA OBRAMBO

5.3.1 Pristojnosti in naloge

Direktorat za logistiko Ministrstva za obrambo opravlja splošne naloge logistične podpore ministrstva, ki se nanašajo na raziskave in razvoj ter proučevanje obrambne tehnologije, obrambno-tehnično sodelovanje, vprašanja vojaške industrije, na preizkušanje in vrednotenje vojaške opreme in oborožitve ter na uresničevanje programov in projektov opremljanja; izvajanje naročil, obrambnih naročil in naročil zaupne narave, vodenje projektov raziskovalne in razvojne dejavnosti; naloge kakovostnega in količinskega prevzema materialno-tehničnih sredstev in storitev. Ureja skladiščno poslovanje; organizira in vodi uresničevanje nalog na področju obrambne standardizacije in kodifikacije materialnih sredstev; opravlja strokovna opravila, ki se nanašajo na upravljanje in evidenco nepremičnin, premoženjskopravna opravila v zvezi z nepremičninami in njihovo zemljiškoknjižno ureditev ter načrtovanje, izvedbo in vzdrževanje infrastrukture ministrstva.

Delo direktorata je organizirano v Uradu za opremljanje, Uradu za naročila in upravljanje z materialnimi sredstvi ter Uradu za gospodarjenje z nepremičninami.

5.3.2 Področje dela

- Koordinira aktivnosti na področju opremljanja, nabave in gospodarjenja z nepremičninami ter na področju raziskav in razvoja;

- zagotavlja blago, storitve oziroma gradnje za obrambni sistem in sistem zaščite in reševanja;
- sodeluje z mednarodnimi organizacijami na področju opremljanja (EU – EDA, NATO – NAMSA itd.).

5.3.3 Področja mednarodnega sodelovanja

- Predsedovanje EU,
- sodelovanje z NATO,
- sodelovanje z EDA,
- obrambno-tehnično sodelovanje na bilateralni ravni.

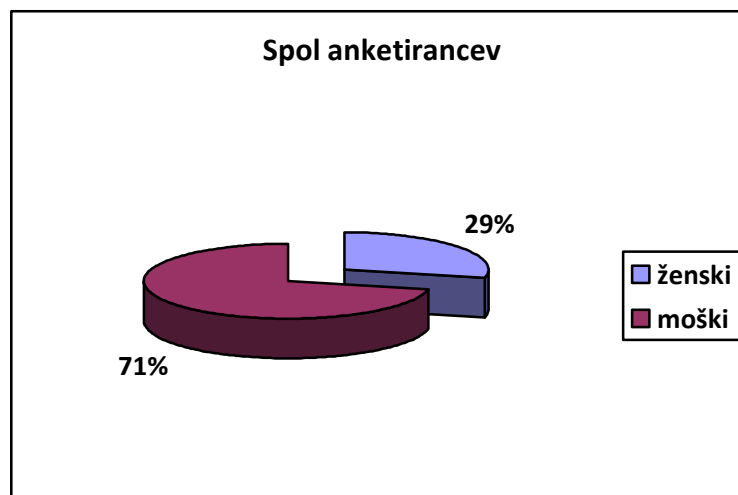
6 ANALIZA MOTIVACIJE V DIREKTORATU ZA LOGISTIKO MINISTRSTVA ZA OBRAMBO

6.1 POTEK RAZISKAVE

V anketo je bilo vključenih 30 oseb. Anketo smo zasnovali s ciljem, da pridobimo odgovore na vprašanje, ali so zaposleni pri svojem delu dovolj motivirani, in ugotovimo, na katerem področju dela bi delodajalec lahko vplival na dvig motivacije in posledično na dvig učinkovitosti dela. Zanimalo nas je, kateri dejavniki najbolj vplivajo na višino motivacije pri delu.

V krog anketirancev smo poizkušali zajeti čim širši spekter ljudi, različne stopnje izobrazbe, na različnih dolžnostih in z različnimi motivi za delo.

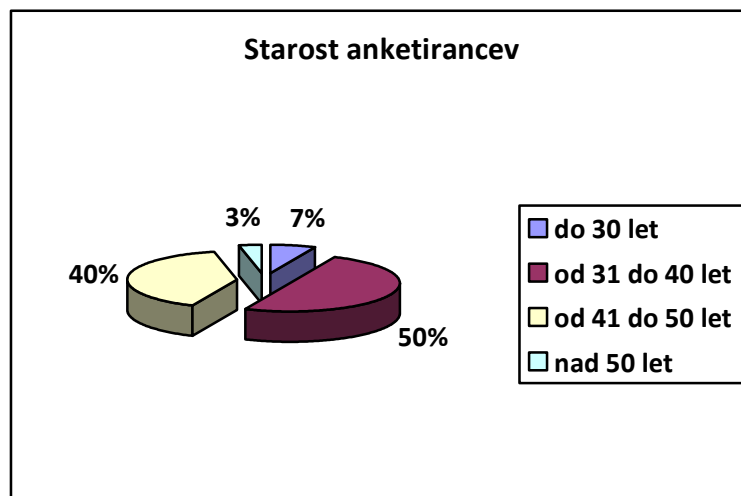
Graf 1: Spol anketirancev



Vir: Lasten

V anketo je bilo vključenih 71 % moških in 29 % žensk.

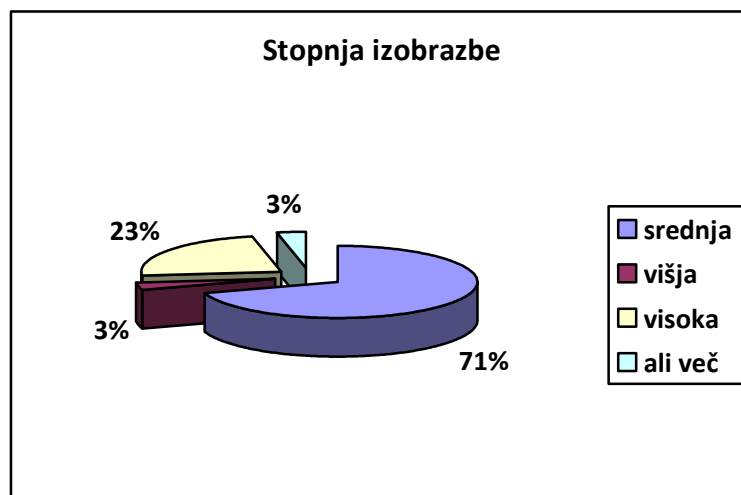
Graf 2: Starost anketirancev



Vir: Lasten

Anketiranci so bili različnih starosti, prevladujejo pa posamezniki, stari od 30 do 40 let; takih je kar 50 %.

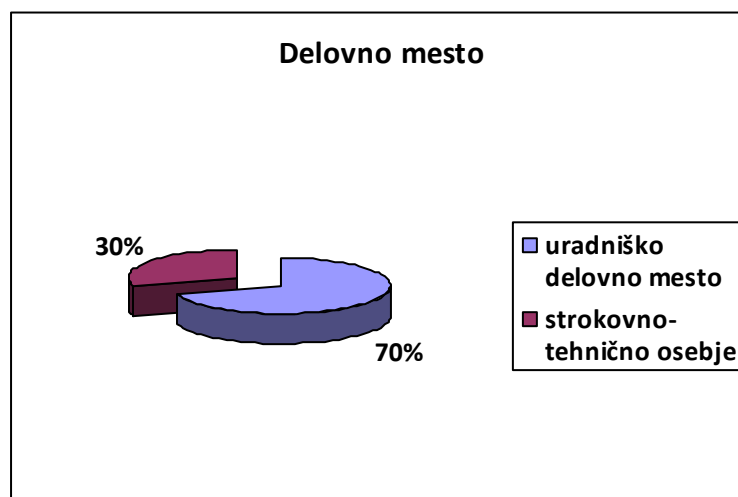
Graf 3: Stopnja izobrazbe



Vir: Lasten

71 % zaposlenih ima srednjo izobrazbo, 23 % pa visoko izobrazbo.

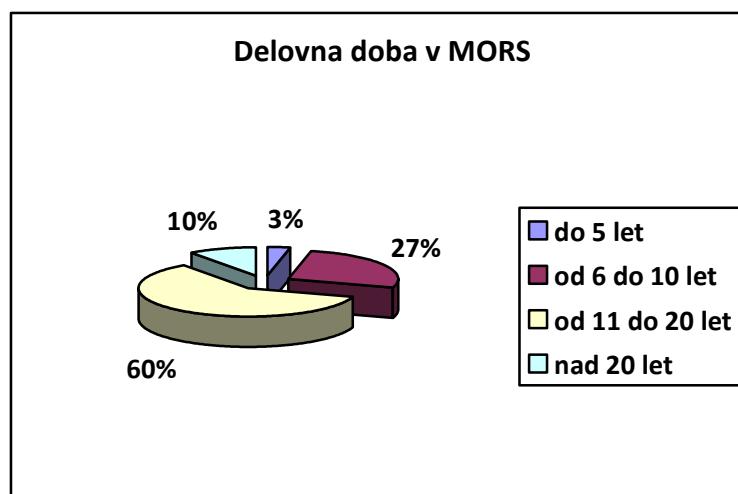
Graf 4: Kakšno delovno mesto zasedate?



Vir: Lasten

Kar 70 % vprašanih zaseda uradniško delovno mesto.

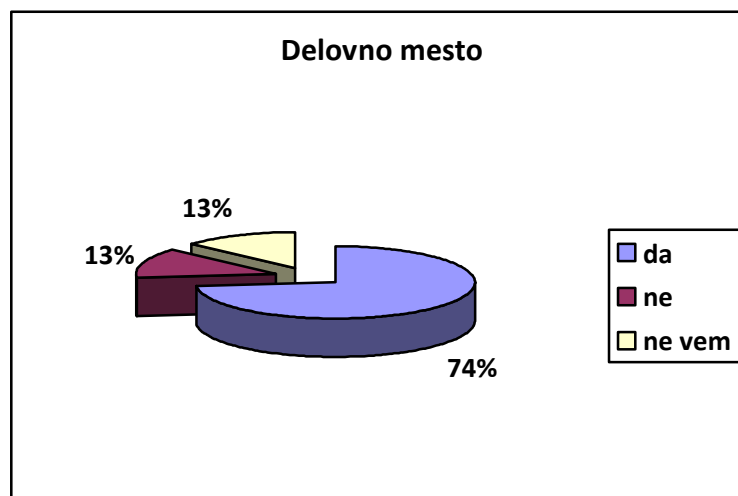
Graf 5: Koliko let ste že zaposleni na MORS-u?



Vir: Lasten

Več kot polovica zaposlenih v MORS-u ima od 11 do 20 let delovne dobe, kar kaže na dejstvo, da gre za izkušene zaposlene, ki po večini vedo, kako sistem deluje, kako učinkovito in kakovostno opraviti delo. Je pa to tudi pokazatelj, da je zelo malo mladega kadra, kar bo slej ko prej predstavljalo problem, saj bo odliv zaposlenih velik; skupaj z njimi pa bodo »odšle« tudi neprecenljive izkušnje. Organizacija bo morala več narediti na tem, da usposobi in pridobi več mladih ljudi in poskrbi za prenos znanja in izkušenj iz starejše na mlajše generacije zaposlenih.

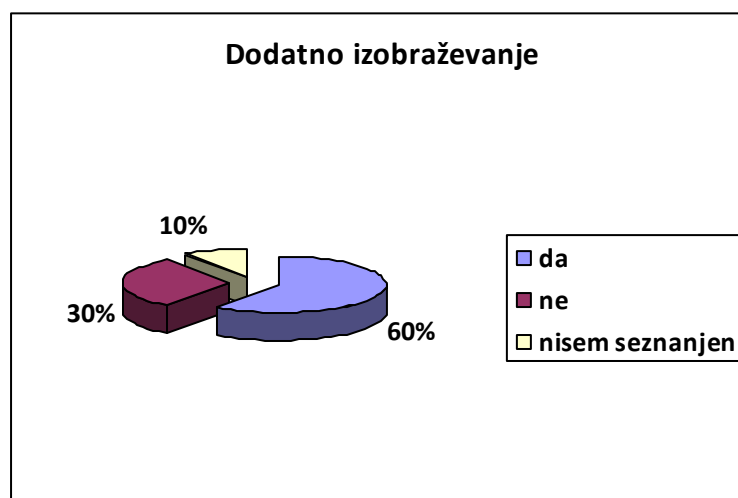
Graf 6: Ali ste zadovoljni z delovnim mestom?



Vir: Lasten

Kar 74 % anketirancev je zadovoljnih z delovnim mestom, torej je, gledano pavšalno, vodstveni kader dobro opravil svojo nalogo, vezano na motiviranje zaposlenih. Hkrati je ta rezultat pokazatelj, da je motiviranost zaposlenih zares smiselno in potrebno negovati ter sproti ugotavljati morebitne pomanjkljivosti.

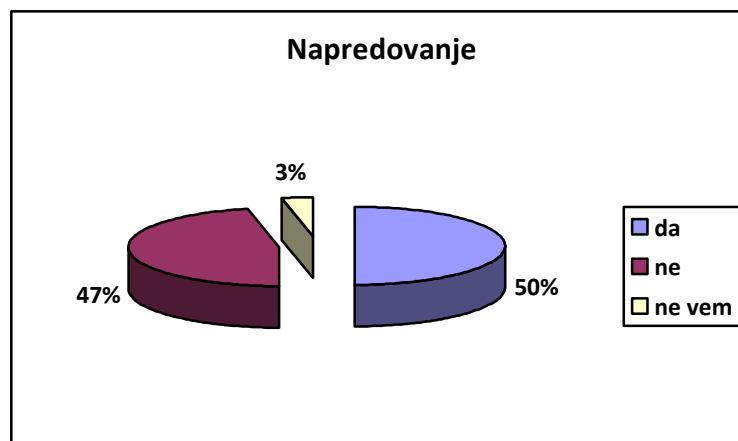
Graf 7: Ali vas spodbujajo k dodatnemu izobraževanju?



Vir: Lasten

Več kot polovico zaposlenih vodilni delavci spodbujajo k dodatnemu izobraževanju, kar kaže na to, da zaposleni, če so le dovolj motivirani, imajo možnost rasti v izkušnjah in znanju.

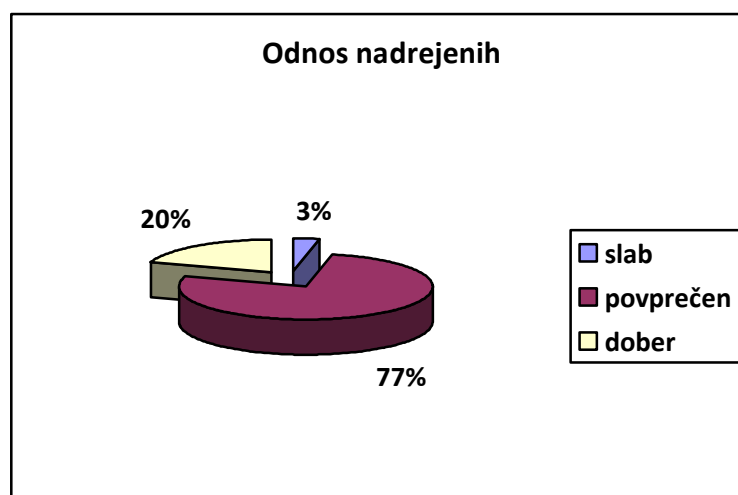
Graf 8: Ali imate možnost napredovanja?



Vir: Lasten

Kar 50 % vprašanih je prepričanih, da imajo možnost napredovanja, ostali pa menijo, da so delovna mesta zapolnjena, sistemsko napredovanje ni urejeno, po formaciji pa tudi ni možno napredovati.

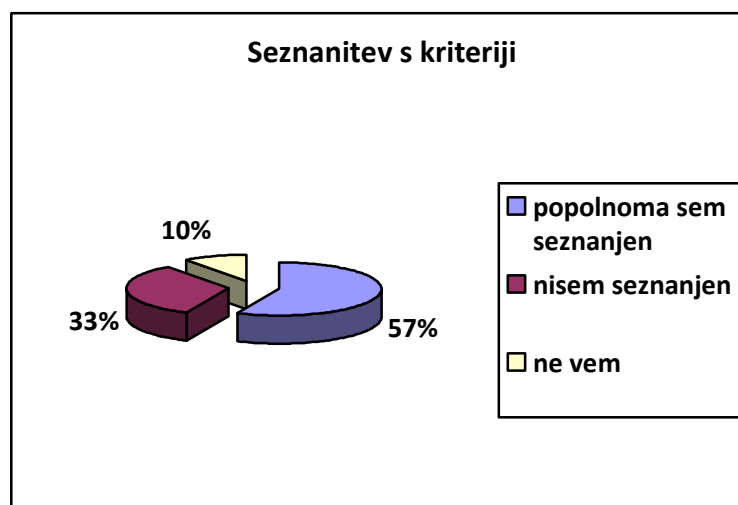
Graf 9: Kako bi ocenili odnos nadrejenih do vašega dela?



Vir: Lasten

Večina jih je povprečno zadovoljnih z odnosom nadrejenih do njihovega dela, 20 % pa jih menii, da imajo nadrejeni dober odnos do njihovega dela.

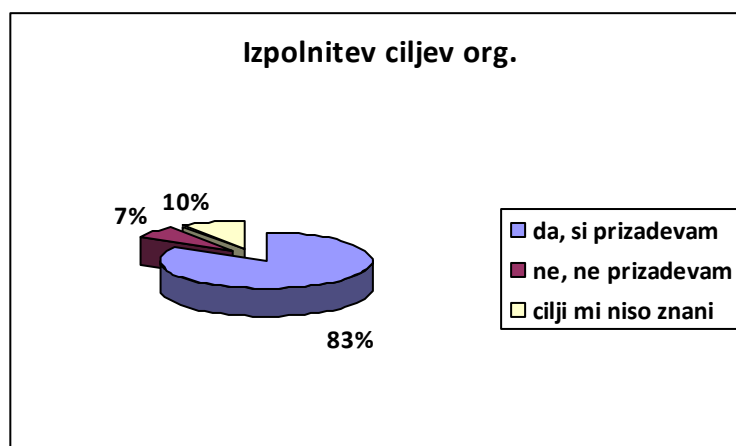
Graf 10: Ali ste dobro seznanjeni s kriteriji, po katerih se ocenjuje vaša delovna uspešnost?



Vir: Lasten

57 % jih je popolnoma seznanjenih s kriteriji, po katerih se ocenjuje njihova delovna uspešnost, 33 % jih s tem ni seznanjenih, 10 % pa jih ne ve, kakšni so kriteriji.

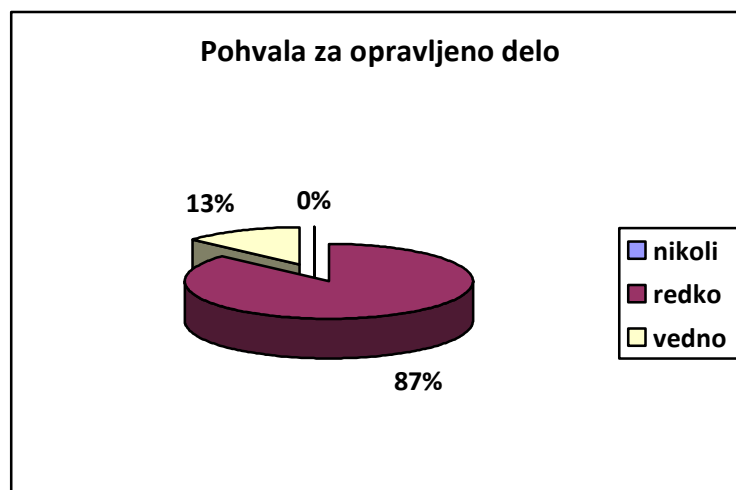
Graf 11: poznate in si prizadevate za izpolnitev ciljev organizacije?



Vir: Lasten

Kar 83 % anketirancev si prizadeva za izpolnitev ciljev organizacije.

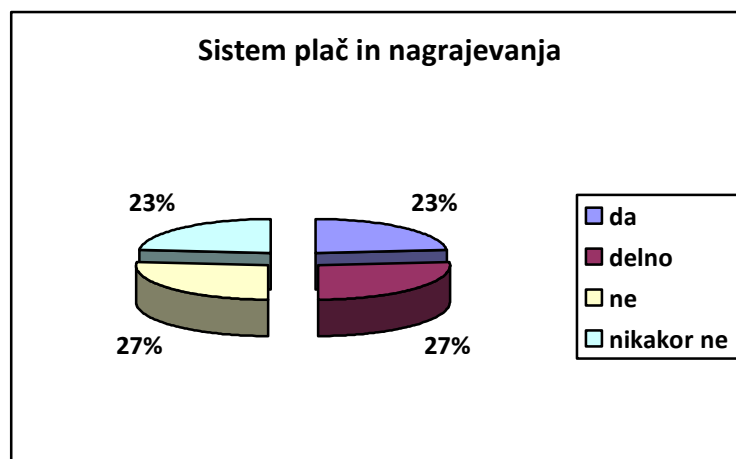
Graf 12: Ali menite, da vas v organizaciji pohvalijo za dobro opravljeno delo?



Vir: Lasten

Iz odgovorov je razvidno, da so zaposleni v organizaciji redko pohvaljeni za dobro opravljeno delo; tako meni kar 87 % anketiranih.

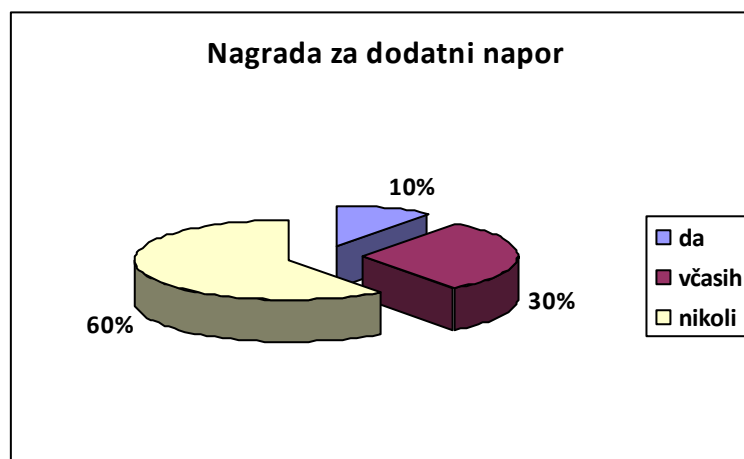
Graf 13: Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k boljšemu opravljanju dela?



Vir: Lasten

Iz tabele je razvidno, da zaposleni niso zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja, saj jih je kar polovica odgovorila, da jih le-ta ne oziroma nikakor ne spodbuja k boljšemu opravljanju dela.

Graf 14: Ali ste za vloženi dodatni napor pri delu ustrezno nagrajeni?



Vir: Lasten

Več kot polovica ni nikoli nagrajena za dodatni vloženi napor pri delu, manj kot polovica vprašanih pa je včasih nagrajena oziroma je kar nagrajena.

Tabela 1: Kateri dejavniki motivacije so pri vas najvišje vrednoteni?

Zapišite z oceno od 1 do 7! (1 – najbolj pomembno, 7 – najmanj pomembno)

DEJAVNIKI MOTIVACIJE	OCENA
Delovne razmere	2
Plača	1
Dobri medsebojni odnosi	4
Varnost, stalnost zaposlitve	3
Možnost napredovanja	5
Možnost usposabljanja in izobraževanja	6
Soodločanje o delu	7

Vir: Lasten

Iz te tabele je razvidno, da je osebni dohodek še vedno tisti dejavnik, ki zaposlene najbolj motivira za delo, na drugem mestu so delovne razmere, sledi pa varnost oziroma stalnost zaposlitve. Dobri medsebojni odnosi, možnost napredovanja, usposabljanja in izobraževanja ter soodločanje pri delu so za anketirance manj pomemben dejavnik motivacije.

6.2 POTEK RAZISKAVE

V anketo smo želeli vključiti tako osebe moškega kot ženskega spola. Postavili smo jim vprašanja, iz katerih je moč razbrati, kaj jih pri delu najbolj motivira, kako vodilni poskrbijo za dodatno izobraževanje in usposabljanje, ali so zadovoljni z načinom dela in organizacijo podjetja.

Razdelili smo anketne liste, ki so bili anonimni, saj ocenjujemo, da na tak način lahko pridobimo najbolj verodostojne odgovore; anketiranci v tem primeru niso izpostavljeni in posledično odgovarjajo bolj resnično.

6.3 HIPOTEZE

Ob sestavljanju ankete smo želeli dobiti odgovore predvsem na naslednja vprašanja: kako so zaposleni motivirani za delo, kaj jih žene naprej, na kakšen način bi lahko vodilni zaposleni še povečali učinkovitost pri delu.

Motivacija določa vsebino, način in trajanja človekovega delovanja. Motivacija nastopi, če vplivi okolja povzročajo pričakovanja, da bo določeno delovanje pripeljalo do nekega cilja, za katerega obstaja osebni motiv, na primer potreba po priznanju. Smo v času, ko se je treba z zaposlenimi poglobljeno ukvarjati. Zaposleni od vodstev bolj kot ukaze pričakujejo usmeritve in navdih v zameno za prizadevnost in zavzetost, ki ju sami vlagajo v delo. Žal je praksa pogosto drugačna, kar se jasno vidi tudi iz rezultatov opravljene ankete.

Vodstva pospešeno iščejo nove prijeme, s katerimi bodo uresničevala nove poslovne priložnosti, pri tem pa pogosto pozabljajo, da brez ustreznih sprememb v vodenju poslovni preobrat ni mogoč. V prizadevanju po ohranitvi konkurenčnosti neredko izvajajo dodaten pritisk nad svojimi zaposlenimi, s čimer se povečuje konkurenca tudi med zaposlenimi. Odnosi se zaostrujejo, stres narašča in raziskave kažejo na visoko stopnjo psihičnega nasilja na delovnem mestu. S tem pa se ustvarjajo razmere, ki ne spodbujajo k inovativnemu delu.

Ljudje različno vrednotijo različne stvari in si postavljajo tudi različne cilje. Za nekatere je cilj denar, plača, drugim je bolj kot plača pomembno, da delajo tisto, kar jih zares veseli in zanima, tretji delajo zato, ker nimajo druge izbire in jim zaposlitev pomeni varnost.

Iz rezultatov izvedene ankete je moč ugotoviti, da so zaposleni predani svojemu delu, kadar ga opravljajo z veseljem. Če pri opravljanju svojega dela lahko pokažejo svoje sposobnosti, so praviloma tudi uspešnejši. Je pa dejansko najpomembnejši dejavnik motivacije plačilo za opravljeno delo, sledi mu določena in zagotovljena varnost delovnega mesta.

7 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

7.1 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Iz rezultatov izvedene ankete oziroma raziskave je razbrati moč naslednja dejstva:

S tem ko zaposleni delujejo v dobro organizacije, upravičeno pričakujejo, da bo tudi organizacija izpolnila njihove cilje, pričakujejo nagrade. Nagrade (plača, priznanje, status ipd.) ljudi spodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno. Z nagradami tako menedžment poskuša doseči želeno vedenje zaposlenih. Čeprav se pogledi in načini nagrajevanja spreminjajo, gre v osnovi za princip nagrad in kazni.

Kako spodbuditi zaposlene, da bodo več in bolje delali, je ena od ključnih nalog menedžmenta. Eden izmed pokazateljev so tudi take ankete, ki bi jih morali vodstveni delavci pogosteje izvajati.

Prizadevanja menedžerjev, da ustrezno motivirajo zaposlene, so povezana s težnjo po poslovni učinkovitosti in uspešnosti, ki brez predanih in motiviranih sodelavcev ni mogoča. Ker je od pripravljenosti zaposlenih in njihovih hotenj dokazano odvisna tudi poslovna uspešnost organizacije, bi morali menedžerji skrbno izbirati motivacijska sredstva in programe za spodbujanje zaposlenih. Katere motivacijske mehanizme uporabiti in na kakšen način jih uporabiti, je seveda odvisno od več dejavnikov. Vsekakor pa je izbira ustreznih motivacijskih mehanizmov učinkovita le, če povezujejo poslovne in individualne cilje posameznikov in njihove individualne potrebe.

Menedžerska praksa na področju motivacije je zelo pestra. V poslovni praksi med pogosteje uporabljenimi motivacijskimi programi zasledimo zlasti: prilagajanje delovnih nalog in oblikovanje delovnih mest; vodenje s cilji; prepoznavanje dobro opravljenega dela in plačilo glede na rezultate dela; nagrajevanje za dobro delo v timu; okrepitve, razvoj karier in izobraževanje.

Kadar govorimo o vodenju ljudi, vedno govorimo tudi o motivaciji. Motivacija je beseda, ki se zlasti zadnje časa kar pogosto omenja, z njo pa izrazi, kot so motivator, motivacijski govornik, motivacijski seminarji in tako naprej. Podjetniki in vodje vse bolj spoznavajo,

kako pomembno je za organizacijo, da v njej delujejo motivirani posamezniki, ki svoje delo opravljajo uspešno in prispevajo k pozitivnemu ozračju v ekipi.

Vse pogosteje lahko slišimo, da je dober vodja dober motivator, ki je sposoben ljudi navdušiti in jih spodbuditi k učinkovitemu opravljanju poklica.

7.2 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

7.2.1 Zagotavljanje nenehnih izzivov pri delu

V vsaki organizaciji najdemo delavce, ki se trudijo, da bi dosegli visoke delovne učinke in začrtane cilje, in take, ki so naravnani le k opravljanju nalog. Prvi so pripravljeni na prevzemanje odgovornosti, iščejo priložnosti za inovacije, si postavljajo realne delovne cilje, želijo povratne informacije in ocene o svoji delovni uspešnosti, plačo pojmujejo kot merilo za delovno uspešnost. Ob rešenem problemu doživljajo zadovoljstvo.

Usmerjeni k opravljanju nalog pa želijo predvsem rutinske naloge brez večjih izzivov, ne potrebujejo povratnih informacij o svojem delu, niti niso pripravljeni na prevzemanje odgovornosti, čakajo na navodila in si postavljajo nizke cilje. Glavni vir stimulacije je zanje plača. Večje zadovoljstvo čutijo ob tem, ko problem rešujejo, kot pa ob rešitvi.

Izzivov pri delu si prvenstveno želijo le tisti, ki so usmerjeni k ciljem. Gre za ljudi, ki imajo znanje in izkušnje na svojem delovnem mestu in želijo z delom pokazati, kaj zmorejo. Če so vključeni v proces izboljšav ali če so celo sami pobudniki izboljšav, novostim sledijo sami. Za te mora menedžment poskrbeti tako, da jih nenehno zaposluje z novimi poslovnimi izzivi, kjer lahko pokažejo svoje kompetence, dosežajo dobre rezultate ter osebno rastejo.

7.2.2 Vključevanje zaposlenih k odločanju o svojem delu z vidika prispevka k organizacijskim ciljem

Tiste zaposlene, ki si želijo prispevati k ciljem skupine ali organizacije, naj vodje povabijo, da skupaj z njimi planirajo, sodelujejo pri oblikovanju prispevkov in reševanju delovnih nalog. Motiviranost za delo se poveča, če zaposleni poznajo poslovno politiko

in cilje organizacije. Še posebej pa so zavzeti za delo, če imajo možnost sodelovati pri odločanju o svojem delu, izboljšavah, če je nanje prenesena odgovornost, če so opolnomočeni ali če je vzpostavljeno vodenje s cilji.

Motiviranost je mogoče še povečati s povratnimi informacijami o tem, koliko njihovo delo prispeva k določenim skupnim ciljem.

7.2.3 Možnosti za razvoj in uporabo svojih kompetenc

Posamezniki razpolagajo z različnimi znanji, sposobnostmi, zmožnostmi, hotenji, ki jih želijo uresničiti in uporabiti pri svojem delu. Če je zaposlenim omogočeno, da preizkusijo svoja znanja, sposobnosti, spretnosti v konkretni delovni situaciji, če so torej razporejeni na ustrezno delovno mesto, potem jih uporabijo za reševanje delovnih nalog in se z delom dokažejo.

Seveda pa mora vodja pomagati pri odkrivanju, sproščanju in razvoju potencialnih sposobnosti tudi tistim zaposlenim, ki sami ne najdejo pravega razvojnega motiva. Takšnim mora pomagati odkriti njihove potencialne sposobnosti in jih usmeriti k ustreznim delovnim zadolžitvam, ki bi jih spodbujale.

7.2.4 Komuniciranje in učinkovit prenos informacij

Zaposleni so lahko uspešni pri delu, se pravilno odločajo le, če informacije, ki jih potrebujejo za delo, dobijo pravočasno in so točne. Komuniciranje je zato izredno pomembno orodje, preko katerega poteka prenos vizije in ciljev do vsakega posameznika. Poleg pisne komunikacije, vizije, strategije je nujna tudi dvosmerna neposredna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, saj vodstva le na tak način lahko preverjajo, ali so zaposleni informacije pravilno razumeli.

Prenos informacij, ki poteka do najnižjih ravni, naj bi bil čim bolj neposreden in transparenten. Vodstva prakticirajo različne formalne načine, s katerimi prenašajo informacije: sklicujejo redne sestanke, kolegije, strokovne svete, usklajevalne sestanke izvršnih direktorjev, oddelčne sestanke in podobno. Pogosti pa so tudi neformalni načini. Še posebej so neformalne komunikacijske oblike pogoste v učečih se organizacijah

(skupna kosila, športna srečanja, praznovanja in podobna srečanja). Tem namenom priredijo tudi poslovne prostore oziroma pisarne brez pregrad.

7.2.5 Uvedba timskega dela

Prednosti timskega dela so številne: od lažjega obvladovanja kompleksnih poslovnih procesov, večje produktivnosti, boljše kakovosti izdelkov ali storitev, izboljšanja konkurenčnih prednosti, možnosti uvedbe participativnega načina vodenja, večje avtonomije zaposlenih do večjega motivacijskega učinka pri zaposlenih. Opolnomočenje kot sodobna menedžerska tehnika omogoča samostojno odločanje zaposlenih, hitro ukrepanje na željo kupcev ter prilagajanje spremembam v okolju. Seveda so timi učinkoviti le, če jih sestavljajo člani, ki medsebojne vloge uravnotežijo in utrdijo medsebojne vezi.

7.2.6 Plačilo za dobro opravljeno delo

Plačilo po delovni uspešnosti je samo eden od elementov celotne motivacijske sheme v organizaciji. Sistem nagrajevanja ima velik motivacijski naboj, če temelji na delovni uspešnosti. Pri tem pa mora biti prispevek posameznika merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj je dobil nekdo več, drugi manj. Pomembne so tako delovne zadolžitve, kriteriji ocenjevanja (standardi) kot roki, prav tako strinjanje posameznika z zastavljenim ciljem oziroma s pričakovanim rezultatom. Prispevek k delovnim oziroma organizacijskim ciljem je ključ k uspehu in merilo plačila.

7.2.7 Možnost osebne rasti in kariere

Motiviranost za delo, posebno pri zaposlenih z visoko delovno uspešnostjo in visokim razvojnim potencialom, je tesno povezana z možnostjo samouresničevanja. Samouresničenje omogoča delo, za katero je posameznik usposobljen, ga rad opravlja in ima možnosti za napredovanje. Z načrtnim razvojem karier je mogoče najbolj perspektivnim kadrom zagotoviti poklicno, karierno in osebnostno rast, ki vodi do samouresničenja.

Najmočnejša motivacija sta vsekakor zadovoljstvo in občutek osebne izpolnitve, ki ga posameznik doživlja ob opravljanju neke aktivnosti. To je temelj odločanja in izbire motivacijskih orodij vsake organizacije. Plačilo za delo, materialno nagrajevanje je le higienik, vzdržuje torej določen nivo zadovoljstva in motivacije, presežkov pri delu pa zaradi te oblike motivacije ne gre pričakovati. Zato se organizacije pri kadrih, ki so zanje najbolj dragoceni in jih želijo najbolj spodbujati, poslužujejo drugih oblik motivacije, ki vplivajo na njihovo samopodobo, osebno rast in razvoj (možnost izobraževanja, izpopolnjevanja, povečanje odgovornosti, možnosti samostojnega dela in odločanja, izražanje zaupanja, vključevanje v pomembne odločitve organizacije, izgradnja občutka močne povezanosti). Pomembno je tudi poudariti, da je uspešna uporaba raznih motivacijskih sredstev odvisna tudi od neposredne povezave, ki jo zaposleni zazna med neko »nagrado« in lastnim vedenjem. Če te povezave ne prepozna, je nagrade sicer »vesek«, ne vpliva pa na njegov delovni prispevek, vložek.

7.3 KONČNE UGOTOVITVE

Organizacije se vse premalo zavedajo, da je za odliv kadra pomembnejše nezadovoljstvo zaposlenih v obstoječi situaciji kot obet »še bolj bleščeče prihodnosti« v neki drugi organizaciji. Zaposleni se za odhod, še posebej v našem prostoru, odločajo po tehtnem premisleku in vodilo oziroma »ključni moment začetka konca« praviloma temelji na močnem nezadovoljstvu, stagnaciji (na katerem koli področju) zaposlenega v neki organizaciji.

Za učinkovito preprečevanje večjih odlivov kadra v organizaciji je pomembno ohranjati in nadgrajevati lastne pozitivne značilnosti delovnega okolja in tako ohranjati »domačo prednost«, ki se na tak način ključno razlikuje od ostalih organizacij – ne glede na to, da so morda ravno tako vabljive s svojo uspešnostjo ter z dobrimi pogoji dela.

Interakcija med vodstvom in vrhunskim delom kadra naj bo sicer v osnovnih potezah organizacije in sistema dela izenačena z ostalimi. V smislu, da osnovni pogoji dela veljajo za vse, brez razlik, kar oblikuje tudi močen in uspešen kolektiv. Ob takih pogojih dela lahko vodstvo izpelje tudi določene ukrepe, ki veljajo le za izbrano skupino zaposlenih, pa to ne bo negativno vplivalo na delo celotne organizacije. Pravzaprav ima tak način ravnanja navadno dober učinek pozitivnega primera, v obliki motivacije (kaj

lahko dosežeš, če se s svojim delom, trdom in sposobnostmi uspeš pridružiti izbrani skupini).

Osnovo za motivacijo tvori motivacijsko-psihološki učinek teh bistvenih razsežnosti naloge. Pri tem poznamo tri vidike doživljanja:

- doživljanje dela,
- doživljanje odgovornosti,
- poznavanje rezultatov.

Če je to izpolnjeno, je mogoče pričakovati visoko notranjo motiviranost in s tem prodpostavljati široko neodvisnost od zunanjih vplivnih dejavnikov.

Pohvale in nagrade vplivajo na delavčevo motivacijo za delo zelo pozitivno. Znane so ugotovitve, da pohvaljeni ali nagrajeni delavci v daljšem časovnem obdobju niso kršili delovne discipline.

7.3.1 Sodelovanje

Sodelovanje je oblika medsebojnih odnosov v procesu dela. Sem štejemo tudi različne oblike medsebojne pomoči, ki vplivajo na uspeh dela. Sodelovanje se kot pozitiven dejavnik delovnega procesa kaže:

- če delavci delajo v istem prostoru pod enotnim vodstvom;
- če delavci opravljajo podobne faze ali operacije dela;
- če delavci imajo približno enake kvalifikacije.

Oblike sodelovanja delavcev v procesu dela krepijo pozitivne medsebojne odnose, kot so tovarišstvo, medsebojna pomoč in medsebojno razumevanje, kar pozitivno vpliva na motivacijo za delo.

7.3.2 Tekmovanje

Tudi tekmovanje je eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na večjo motivacijo za delo. Pri uvajanju tekmovalnih oblik dela moramo upoštevati naslednje: tekmovanje ima svoj pravi pomen, če delavec vidi nek cilj ali skupni smoter; med seboj naj tekmujejo skupine,

ne posamezniki, skupine naj bodo o svojih dosežkih vedno obveščene; skupine naj bodo po svoji moči izenačene, saj bo motivacija v skupinah, ki bodo stalno manj uspešne, upadla, enako tudi v stalno uspešnih skupinah; pogoji dela med tekmujočimi skupinami morajo biti enaki ali vsaj podobni.

7.3.3 Zanimivo delo

Eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov, ki se neposredno izraža v storilnosti delavca, je zanimivost dela. Številne raziskave so pokazale, da je poleg medsebojnih odnosov in primerne plačila za delo ta dejavnik eden najpomembnejših. Delavci, ki dosegajo boljše delovne rezultate, pogosteje izjavljajo, da jih njihovo delo zanima. Zanimivost in privlačnost dela je odvisna od vreste dela, delovnih pogojev, tehnične opremljenosti in od ustrezne izbire poklica.

7.3.4 Osebni dohodek

Osebni dohodek je eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov v procesu dela. Zadovoljevanje osebnih potreb delavca in njegove družine omogoča osebni dohodek delavca, ki ga ta prejme za opravljeno delo. Ker je motivacija delavca odvisna od osebnega dohodka, je posebej pomembno, da v podjetju oblikujejo takšen sistem nagrajevanja, ki ga bo večina delavcev sprejela za ustreznega. Predvsem si moramo pri oblikovanju sistemov nagrajevanja prizadevati, da bi bila dela, ki neposredno ustvarjajo novo vrednost, to pa so dela v neposredni proizvodnji, ustrezneje nagrajena. Prav tako mora sistem nagrajevanja upoštevati in ustrezneje ovrednotiti tista dela, kjer so pogoji dela izrazito neugodni. Med tako imenovanimi režijskimi deli je treba boljše ali višje vrednotiti tista dela, od katerih sta bolj odvisna razvoj in napredek podjetja.

7.4 PREDLOGI

Rezultati izvedene ankete kažejo na dejstvo, da je motivacija v DLOG MORS na relativno visoki ravni. Na podlagi izvedene ankete je bilo ugotovljeno, da gre za pretežno zelo izkušen in lojalen kader, saj je večina anketirancev v organizaciji zaposlena od 11 do

20 let. Kljub vsemu bi bilo za še večji dvig motivacije potrebno upoštevati določene smernice oziroma predloge za izboljšanje:

- sofinanciranje šolanja za pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe (več kot 70 % anketirancev ima srednješolsko izobrazbo);
- odgovori na vprašanje o možnostih napredovanja kažejo na kontradiktornost, saj polovica anketirancev meni, da ima to možnost, druga polovica pa, da te možnosti nima. Potrebno bi bilo narediti celovit presek stanja napredovanj zaposlenih in ugotoviti oziroma dati enako možnost napredovanja vsem zaposlenim;
- rezultati izvedene ankete kažejo na dejstvo, da velika večina anketirancev meni, da je prezrta pri pohvali za opravljeno delo. Vodstveni kader bi moral za dobro opravljeno delo večkrat javno pohvaliti podrejene, kar bi zagotovo pripomoglo k izboljšanju rezultatov dela in dvigu motivacije;
- ob upoštevanju zgoraj naštetih predlogov izboljšav bi kar nekaj zaposlenih bilo deležnih višje plače za opravljeno delo, kar je, roko na srce, še vedno daleč največji motivator pri delu.

8 SKLEP

Motivacija za delo ni konstanta, temveč jo je treba redno spremljati, analizirati in prevzemati ukrepe za njeno izboljšanje. Zagotavljanje in vzdrževanje ustrezne ravni motivacije posameznikov in enot je nikoli dokončana zgodba.

Ne glede na ugotovitve raziskave se mora vsak vodja zavedati, da je visoka stopnja motivacije temeljni pogoj za uresničitev ciljev in uspešno opravljeno nalogo. Motivirani zaposleni zmorejo premikati gore, na vodji pa je, da pravilno oceni, kako zaposlene primerno motivirati in to motiviranje preslikati v uresničitev zadanih ciljev kot tudi sodelovanje z okoljem organizacije.

Motivacija pri delu je eden izmed ključnih dejavnikov uspeha in učinkovitosti. Razlikuje med tistimi, ki bodo resnično uspešni, in tistimi, ki si to le želijo. Motivacijski proces nastaja v naših glavah, največkrat zavedno, čeprav imajo veliko vlogo včasih tudi kakšni nezavedni motivi. Intenzivnost motivacije pa je odvisna od načina razmišljanja, izbora ciljev, samozavesti, različnih misli, ki vplivajo na različne komponente motivacijskega procesa in še mnogih drugih dejavnikov.

Skozi razvoj kompetence motivacije pri delu skušamo zaposlenega naučiti, kje so glavni dejavniki uspeha pri delu in v življenju, kako si postavljati cilje, kako dvigniti samozavest in kako se soočati z ovirami na poti do cilja. Skozi uporabo različnih vprašalnikov zaposlenega učimo spoznanja o samem sebi in uvida v svojo notranjo motivacijo. Učimo pa ga tudi razvoja samomotivacije.

Razvoj kompetence 'motivacija pri delu' vključuje spoznavanje zaposlenih z osnovnimi koncepti motiviranja in samomotiviranja za delo, iskanje izvorov motivacije v sebi (notranja) in zunaj sebe, v okolici (zunanja). Zaposlene skušamo naučiti, da je potrebno vzroke in razloge za motivacijo za delo iskati v spremembi lastnega vedenja. Naučiti jih skušamo identificirati lastne želje in preko njih znati postaviti individualne cilje, ki bodo vodilo na njihovi poti pri kreiranju samomotivacije.

Napačno razumevanje motivacije

Lahko bi dejal, da je beseda motivator danes nekoliko zlorabljen oziroma uporabljena v napačnih kontekstih in neustreznih okoliščinah. Kaj si predstavljate pod to besedo? Največkrat bi slišali, da je motivator človek, ki prevzame vlogo spodbujevalca, tistega, ki s pozitivnim odnosom in ustvarjanjem navdihujočega ozračja spodbuja druge ljudi k delovanju, k večjim in boljšim dosežkom bodisi v podjetju, pri svojem delu bodisi v osebem življenju.

Pogosto je prepričanje, da je motivator tisti, ki s svojimi govorniški veščinami vpliva na razpoloženje drugega človeka, ta pa zato z več energije in poleta ustvarja boljše rezultate pri delu, ki ga opravlja.

Seveda je takšno prepričanje zmotno; stalno motiviranje in spodbujanje zaposlenih ima namreč vedno le kratkotrajne učinke, a je voda na mlin recimo zdaj tako popularnim motivacijskim govornikom, ki v enem dnevu obljublajo korenite spremembe v razpoloženju in motivaciji udeleženca.

Po nekaj dneh, ko pridobljeni naboj izgubi svojo moč, se posameznik znova vrne na stare tire in kmalu pride čas za novi odmerek motivacije. Je takšno motiviranje upravičeno? Da, a vprašanje je, za koga. Vodja, ki ne razume dinamike človekove motivacije, zapravlja svoj čas in energijo za stalno motiviranje svojih ljudi ali pa veliko denarja za najem nekoga, ki bo spodbudil zaposlene, jim dvignil moralo in raven njihovega razpoloženja.

Najpomembnejša je samomotivacija

Pametni vodje pa dobro vedo, da dolgoročno nihče pravzaprav ne more nikogar motivirati. Zakaj? Motivacija je vedno posledica dejavnosti, torej dela, ki ga posameznik opravlja. Če človek pri svojem delu izkorišča talente in svoj potencial, potem za njegovo motivacijo ni treba skrbeti. Takšen posameznik bo svoje delo opravljal učinkovito, uspešno, z veseljem, s pozitivno naravnostjo in bo zato tudi ves čas motiviran.

Pomembna je torej samomotivacija, nekaj, za kar mora poskrbeti vsak človek sam pri sebi, ne glede na zunanje okoliščine. Vprašajte se, ali potrebujete nekoga, da vas motivira za delo, ki ga opravljate radi in z vsem srcem? Vas mora kdo motivirati recimo pri vašem priljubljenem konjičku?

Seveda ne. Prava težava ni nikoli v visoki ali nizki motivaciji, težava je vedno v delu, ki ga človek opravlja. Če je delo v skladu z njegovimi sposobnostmi, s potencialom, je motivacija na visoki ravni. Motivacija je samodejna posledica ustreznega dela oziroma poklica.

Ampak ker večina vodij ne pozna svojih zaposlenih, kot bi jih morala poznati, jih postavi na neustrezno delovno mesto, ki jim ne omogoča razvoja in možnosti ustvarjalnega udejanjanja, zato ljudje pri delu niso zadovoljni in tudi motivirani ne.

Vodja sodelavcem pomaga odkriti njihove talente

In kakšna naj bila potemtakem vloga vodje motivatorja? Vsekakor ne motiviranje zaposlenih ali najemanje ljudi, ki bi to počeli namesto njega. Vsa potrebna motivacija je namreč že v človeku. John C. Maxwell, priznani učitelj voditeljstva, je nekoč dejal: "Cilj ni voditi konja k vodi, cilj je konja narediti žejnega. Če je konj žejen, bo našel vodo tudi v puščavi." Vodja mora narediti svoje ljudi "žejne".

Njegova naloga je zaposlenim pomagati prepoznati svoje prednosti in sposobnosti ter jim omogočiti delo, kjer bodo svoj potencial maksimalno izrabljali in pri tem uresničevali svoje poklicne in osebne ambicije. Vodja motivator bi torej moral biti nekdo, ki je stalno pozoren na delo, ki ga opravljajo njegovi zaposleni, in skupaj z njimi redno ocenjuje, ali jim delo še vedno pomeni izziv ali pa je čas za spremembo, pač v skladu z njihovim osebnim razvojem in načrti za prihodnost.

Ni torej treba motivirati ali spodbujati drugih, treba je najti (ali jim pri tem pomagati) njihov ključ, jim ga izročiti in pustiti, da se motivirajo sami. Ne denar, ne nagrade, ne priznanja. Vse to je tako ali tako posledica dobro opravljenega dela. Za dolgotrajno motivacijo torej, razen človeka samega, ne more poskrbeti nihče, niti najboljši motivacijski govornik.

9 VIRI IN LITERATURA

Brajša, P. *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana, DDU Univerzum, 1983.

Brejc, M. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2004.

Dayact.si [online]. *Motivacija pri delu*. (Citirano 7. 3. 2012). Dosegljivo na naslovu: http://www.dayact.si/motivacija_pri_delu

Delavska participacija.com [online]. *Pojem motivacije*. (Citirano 7. 3. 2012). Dosegljivo na naslovu: www.delavska-participacija.com/clanki/ID990503.doc

Ferjan, M. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1998.

Furlan, I. *Primjenjena psihologija učenja*. Zagreb: Školska knjiga, 1984.

Goleman, D. *Working with Emotional Intelligence*. Ljubljana: Založba MK, 2001.

Ibšporočevalec.si [online]. *Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji*. (Citirano 7. 3. 2012).

Dosegljivo na naslovu: <http://www.ibšporočevalec.si/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-uinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji>

Klemen, F. *Motivacija in psihološka pripravljenost*. Ljubljana: Šola za častnike, 2008.

Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar, M. in Groznik, A. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.

Krahler, A. *Motiviranje – kako lahko motivira poveljnik voda*. Ljubljana: Šola za častnike, 2007.

Levine, S. in Crom, M. A. *The leader in you*. Ljubljana: MK, 1993.

Lider.si [online]. *Prava motivacija izhaja iz ljudi samih*. (Citirano 7. 3. 2012). Dosegljivo na naslovu: <http://www.lider.si/prava-motivacija-izhaja-iz-ljudi-samih>

Lipičnik, B. in Mežnar, D. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV založba, 1998.

Lipovec, F. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja, 1987.

Mahmutović, J. *Vojaško voditeljstvo in menedžment*. Ljubljana: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta Impletum, Zavod IRC, 2011.

Mihalič, R. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, 2007.

Mors.si [online]. *Organigram MORS*. (Citirano 21. 3. 2012) Dosegljivo na naslovu: http://www.mo.gov.si/si/o_ministrstvu/organizacija/direktorat_za_logistiko/

Možina, S. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.

Pfs.si [online]. *Motivacija ključnih kadrov*. (Citirano 7. 3. 2012). Dosegljivo na naslovu: <http://www.pfs.si/vsebina/23166/Motivacija-kljucnih-kadrov>

Rakmo.si [online]. *Motivacija*. (Citirano 7. 3. 2012). Dosegljivo na naslovu: <http://www.rakmo.si/clanki/delo.htm>

Rupar, R. Motiviranje pripadnikov SV. *Bilten Slovenske vojske: znanstveno-strokovna publikacija Slovenske vojske*. Ljubljana, 2009, 11, 4, 15–36.

Sbaza.net [online]. *Motivacija in medsebojni odnosi*. (Citirano 7. 3. 2012). Dosegljivo na naslovu: http://www.sbaza.net/clanek_html.php?url_clanka=clanki_sb1%2Ffg%2Fmotivacija_medsebojni_odnosi_v_podjetju.sb&vsebina_replace=fg

Siol.net [online]. *Hierarija potreb po Maslowu*. (Citirano 13. 1. 2012). Dosegljivo na naslovu: http://cdn1.siol.net/sn/img/10/306/634242892909161502_mazzini1.jpg

Smerdu, R. *Organizacijska klima v Slovenski vojski – diplomsko delo*. Novo mesto: Treven, S. *Management človeških virov*. Ljubljana: GV založba, 1998.

Uhan, S. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija, 2000.

Vene, B. in Grubiša, N. *Iz dnevnika novodobnega milijonarja ... ali bogastvo je v nas*. Ljubljana: Inisa, 2004.

Vila, A. *Organizacija v postmoderni družbi*. Ljubljana: Založba Moderna organizacija, 2000.

Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2008.

SEZNAM SLIK

SLIKA 1: POJEM MOTIVACIJE	9
SLIKA 2: PRIMARNE BIOLOŠKE POTREBE.....	11
SLIKA 3: PRIMARNE SOCIALNE POTREBE.....	11
SLIKA 4: SEKUNDARNI MOTIVI.....	12
SLIKA 5: MOTIVACIJSKI KROG	13
SLIKA 6: HIERARHIJA POTREB PO MASLOWU	14
SLIKA 7: KREATIVNOST – USTVARJANJE NOVIH POVEZAV, KI PA SE LAHKO ZGODIJO LE, ČE UMU OMOGOČAMO PROŽNO TER PRILAGODLJIVO DELOVANJE.	21
SLIKA 8: SLIKOVNI PRIKAZ POJMA MOTIV	23

SEZNAM GRAFOV

GRAF 1: SPOL ANKETIRANCEV	31
GRAF 2: STAROST ANKETIRANCEV	32
GRAF 3: STOPNJA IZOBRAZBE	32
GRAF 4: KAKŠNO DELOVNO MESTO ZASEDATE?	33
GRAF 5: KOLIKO LET STE ŽE ZAPOSLENI NA MORS-U?	33
GRAF 6: ALI STE ZADOVOLJNI Z DELOVNIM MESTOM?	34
GRAF 7: ALI VAS SPODBUJAJO K DODATNEMU IZOBRAŽEVANJU?	34
GRAF 8: ALI IMATE MOŽNOST NAPREDOVANJA?	35
GRAF 9: KAKO BI OCENILI ODNOS NADREJENIH DO VAŠEGA DELA?	36
GRAF 10: ALI STE DOBRO SEZNANJENI S KRITERIJI, PO KATERIH SE OCENJUJE VAŠA DELOVNA USPEŠNOST?	36
GRAF 11: POZNATE IN SI PRIZADEVATE ZA IZPOLNITEV CILJEV ORGANIZACIJE?	37
GRAF 12: ALI MENITE, DA VAS V ORGANIZACIJI POHVALIJO ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO?	37
GRAF 13: ALI VAS SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA SPODBUJA K BOLJŠEMU OPRAVLJANJU DELA?	38
GRAF 14: ALI STE ZA VLOŽENI DODATNI NAPOR PRI DELU USTREZNO NAGRAJENI?	38

SEZNAM ORGANIGRAMOV

ORGANIGRAM 1: NOTRANJE ORGANIZACIJSKE ENOTE	24
---	----

SEZNAM PREGLEDNIC

TABELA 1: KATERI DEJAVNIKI MOTIVACIJE SO PRI VAS NAJVIŠJE VREDNOTENI?	39
---	----

PRILOGE

ANKETA

Za potrebe diplomskega dela z naslovom **MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V DIREKTORATU ZA LOGISTIKO MINISTRSTVA ZA OBRAMBO** vas prosim za izpolnitev anketnega vprašalnika.

1. Spol:

- a. moški
- b. ženski

2. Starost:

- a. do 30 let
- b. od 31 do 40 let
- c. od 41 do 50 let
- d. nad 50 let

3. Stopnja izobrazbe:

- a. srednja
- b. višja
- c. visoka
- d. ali več

4. Katero delovno mesto zasedate?

- a. uradniško delovno mesto
- b. strokovno-tehnično osebje

5. Koliko let ste že zaposleni na MORS-u?

- a. do 5 let
- b. od 6 do 10 let
- c. do 20 let
- d. nad 20 let

6. Ali ste zadovoljni z delovnim mestom?

- a. da
- b. ne
- c. ne vem

Če je vaš odgovor ne, navedite nekaj razlogov.

.....

.....

.....

7. Ali vas spodbujajo k dodatnemu izobraževanju?

- a. da
- b. ne
- c. nisem seznanjen

Če je vaš odgovor ne, navedite, kateri je po vašem mnenju osnovni razlog za to.

.....

.....

.....

8. Ali imate možnost napredovanja?

- a. da
- b. ne
- c. ne vem

Če je vaš odgovor ne, pojasnite, zakaj ne.....

9. Kako bi ocenili odnos nadrejenih do vašega dela?

- a. slab
- b. povprečen
- c. dober

10. Ali ste dobro seznanjeni s kriteriji, po katerih se ocenjuje vaša delovna uspešnost?

- a. popolnoma sem seznanjen
- b. nisem seznanjen
- c. ne vem

11. Ali poznate cilje organizacije in si prizadevate za njihovo izpolnitev?

- a. da, poznam jih in si jih prizadevam uresničiti
- b. ne, ne prizadevam si jih uresničiti
- c. cilji mi niso znani

12. Ali menite, da vas v organizaciji pohvalijo za dobro opravljeno delo?

- a. nikoli
- b. redko
- c. vedno

13. Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k boljšemu opravljanju dela?

- a. da
- b. delno
- c. ne
- d. nikakor ne

14. Ali ste za vloženi dodatni napor pri delu ustrezno nagrajeni?

- a. da
- b. včasih
- c. ne

15. Kateri dejavniki motivacije so pri vas najvišje vrednoteni? Zapišite z oceno od 1 do 7.
(1 – najbolj pomembno, 7 – najmanj pomembno)

DEJAVNIKI MOTIVACIJE	OCENA
Delovne razmere	
Plača	
Dobri medsebojni odnosi	
Varnost, stalnost zaposlitve	
Možnost napredovanja	
Možnost usposabljanja in izobraževanja	
Soodločanje o delu	

16. Kateri so vaši predlogi za povečanje zadovoljstva zaposlenih pri delu in s tem tudi motiviranosti?

.....

.....

.....

Hvala za sodelovanje.

Opomba: Uporabljeni izrazi v anketi, zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženske in moške.