

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANJA PUH

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

VODENJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V
ZAVODU X

Anja Puh

Koper, 2016

Mentor:izr. prof. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

V nalogi govorimo o vodenju in motivaciji na delovnem mestu. Najprej predstavljamo vodenje, sestavine in razloge za vodenje, stile in načine vodenja ter naloge vodstvenih delavcev. Sledi poglavje motivacije, kjer opredelimo, kaj motivacija je, pomen in vpliv motivacije na vodenje, sledi pa poglavje motivacija zaposlenih, ki je sestavljeno iz šestih podpoglavij. Za izbrano temo smo se odločili, ker smo želeli raziskati teoretična izhodišča vodenja in motivacije in jih kasneje v raziskovalnem delu potrditi ali zavreči s pomočjo rezultatov intervjuja. Analiza intervjuja je pokazala, da se teorija velikokrat ne ujema s prakso in tako zaradi svoje togosti ne more zadostiti različnim potrebam, ki se kažejo v praksi.

Ključne besede: vodenje, motivacija, zadovoljni zaposleni, intervju.

SUMMARY

In this final assignment we are talking about leadership and motivation at workplace. First, the leadership, components of leadership, styles and manners of leadership and also tasks of executives are represented. And second, there is the chapter of motivation, the definition of motivation, meaning and influence of motivation on leadership and motivation of employees. For this theme we decided because we wanted to research theoretical bases of leadership and motivation, and later confirm or dismiss them in empirical part with the help of interview results. The analysis of the interview has shown that theory in many cases does not match with practice. With its rigidity the theory cannot meet different needs that are being indicated in practice.

Key words: leadership, styles and manners of leadership, motivation, satisfied employees, meaning and influence of motivation on leadership, interview.

UDK: 005.2:316.77(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2 Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	2
1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2 Vodenje	3
2.1 Opredelitev vodenja	3
2.2 Sestavine vodenja	3
2.3 Razlogi za vodenje	5
2.4 Stili in načini vodenja.....	5
2.5 Naloge vodstvenih delavcev.....	9
3 Motivacija	11
3.1 Opredelitev motivacije	11
3.2 Pomen in vpliv motivacije na vodenje	11
3.3 Motivacija zaposlenih	13
3.3.1 Pomen motivacije za delovno uspešnost	13
3.3.2 Motivacija in zadovoljstvo.....	14
3.3.3 Kako motivirati za delo.....	15
3.3.4 Vloga vodje pri motiviranju.....	18
3.3.5 Načini motiviranja	19
3.3.6 Motivacijski dejavniki	21
3.3.7 Uničevalci motivacije	22
4 Raziskava	23
4.1 Intervju	23
4.2 Analiza	26
5 Sklep	27
Literatura in viri	28

SLIKE

Slika 1 Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje.....	4
--	---

PREGLEDNICE

Preglednica 1 Motivatorji in zakaj delujejo	16
---	----

KRAJŠAVE

idr. in drugi

ipd. in podobno

1 UVOD

Dobri vodje podpirajo uresničevanje zastavljenih strategij, skrbijo za jasno postavljene cilje med zaposlenimi in postavljajo vizijo ter strategije same organizacije (Blanchard 2007).

Za organizacijo je pomemben učinkovit sistem motiviranja zaposlenih, saj prispeva k večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih in s tem k izboljšanju poslovnih rezultatov organizacije (Denny 1997).

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Vodenje je ena bistvenih sestavin podjetja in njegovega upravljanja. Odraža se v uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev poslovanja podjetja. Različni avtorji so opisali več teorij in definicij o čim učinkovitejšem vodenju in postavljanju delovnih ciljev posameznika ter organizacije. Tradicionalno pojmovanje vodenja je opredeljeno kot načrtovanje, usmerjanje in kontrola podrejenih. Sodobno pojmovanje vodenja pa je predvsem spodbujanje, motiviranje, kreiranje pozitivnih čustev, usposabljanje, spoznavanje kompetenc posameznika itd. (Boštjančič 2007).

Motivacijo pogosto razumemo kot nekaj skrivnostnega, kar pomaga ljudem, da pridobijo moč za dobro ustvarjalno delo (Keenan 1996).

Danes ni več dvomov, ali motivirati zaposlene ali ne. Motiviranje je pomembno in nujno potrebno, saj brez tega ni uspešnega vodenja, brez uspešnega vodenja pa ni uspešnih zaposlenih in brez uspešnih ljudi ni uspešne organizacije (Mihalič 2010).

Vodje bi se morali zavedati, da brez kakovostnega vodenja in dobre motiviranosti organizacija ne bo dosegala tako dobrih rezultatov, kot bi jih, če bi bili zaposleni pravilno vodeni in motivirani.

Sama projektna naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu bomo raziskali teoretična izhodišča vodenja in motivacije zaposlenih. Podrobneje bomo raziskali, kaj je vodenje in kako uspešno voditi, sestavine vodenja, načine in stile vodenja, naloge vodstvenih delavcev idr. Pri motivaciji pa bomo pojem najprej opredelili, raziskali, kaj je pomembno pri motivaciji zaposlenih in pomen ter vpliv motivacije na vodenje.

Drugi del naloge je empiričen in zajema rezultate vodilne v izbrani organizaciji ter primerjavo teh s teoretičnimi izhodišči.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Različni modeli in stili vodenja imajo različne učinke na motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih. Namen naloge je teoretično bolj podrobno spoznati, kaj je vodenje in kako uspešno voditi, kaj so sestavni deli ter temeljne sposobnosti vodenja, kaj so naloge vodstvenih delavcev ter načine in stile vodenja. Prav tako želimo podrobneje raziskati motivacijo zaposlenih, njeno osnovno opredelitev, kako motivirati zaposlene ter pomen in vpliv motivacije na vodenje.

Cilj naloge je spoznati, kako direktorica v obravnavani organizaciji gleda na vodenje in motivacijo zaposlenih, ter s pomočjo intervjuja raziskati, kako se prvine teorije kažejo v praksi.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

V teoretičnem delu bomo uporabili deskriptivni pristop, v okviru katerega bomo uporabili metodo kompilacije in metodo deskripcije. Povzeli bomo stališča in ugotovitve priznanih strokovnjakov in avtorjev ter na ta način opredelili vodenje in motivacijo.

V empiričnem delu raziskave bomo uporabili metodo intervjuja, in sicer bomo s pomočjo tega pridobili podatke, na podlagi katerih bomo ugotavljali, kako direktorica v izbrani organizaciji vidi vodenje in motivacijo in kako se prvine teorije kažejo v praksi.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljamo:

- da direktorica v obravnavani organizaciji kot način vodenja uporablja očetovsko vodenje,
- da direktorica v obravnavani organizaciji ne uporablja stila transakcijskega vodenja pri reševanju problemov,
- da je za direktorico v obravnavani organizaciji zelo pomembna motiviranost zaposlenih.

Predvidevamo, da pri raziskovanju ne bomo naleteli na večje omejitve. Imamo omogočen dostop do potrebne literature in menimo, da je na razpolago dovolj strokovnih virov.

2 VODENJE

Vodenje se nanaša na ljudi, to se pravi na to, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali ob čim manjšem potrošku energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja pride velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem je pomembno tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina 1992, 8).

2.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je kompleksen in zapleten fenomen, zato si ga marsikdo razlaga po svoje. Nekateri ga dojemajo kot poseben talent redkih karizmatičnih posameznikov, drugi le kot eno od mnogih funkcij managementa, tretji kot proces spreminjanja okolice v nekaj boljšega in plemenitejšega, četrti pa menijo, da je le izmišljotina, da sploh ne obstaja in da je uspeh posameznika ali organizacije odvisen le od okoliščin ter sreče in ne od njenih voditeljev.

Sam pojem vodenje lahko razumemo kot umetnost vplivanja na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar smo prepričani, da mora biti storjeno. Z drugimi besedami, vodenje je proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja ciljev (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 130).

V svoji drugi knjigi Možina in drugi (2002, 499) pravijo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev.

2.2 Sestavine vodenja

Osnovne tri oziroma štiri sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge, tako da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in skupino mora zadovoljiti obe strani. Raziskave kažejo, da je najprej treba zgraditi zaupanje med vodjo in člani skupine; nato je treba dati članom več samostojnosti, da lahko odločajo. Vodje se morajo na to dobro pripraviti, člani namreč toliko raje sledijo vodji, če občutijo, da »vodje vedo, kaj hočejo«.

Naloga vodje je, da usklajuje navedene sestavine vodenja v smiselno produktivno celoto, kot prikazuje Slika 1 (Možina idr. 2002, 499).



Slika 1: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje

Vir: (Možina idr. 2002, 499)

Polje, kjer se trije krogi med seboj prekrivajo, predstavlja možna navzkrižja med cilji vodje, pričakovanji posameznikov in potrebami skupine.

Številni vodje mislijo, da je njihova glavna naloga zagotoviti uspešno izvajanje nalog. Drugi mislijo, da je najpomembneje ustvarjati dobre odnose, tretji menijo, da je njihova naloga prevzemati celotno odgovornost za sprejete cilje. Vsakdo najbrž pri tem misli, da je njegov način vodenja pravilen.

Stanje v skupini je lahko harmonično, prevladuje motiviranost za delo in medsebojno sodelovanje. Lahko pa v skupini vladajo neenotnost, nasprotovanje, napetost in podobno, kar negativno vpliva na izvajanje nalog. Vsak, ki vstopa v organizacijo, ima neka pričakovanja o svojem delu, delovnem mestu, plačilu, možnosti napredovanja, usposabljanju, zadovoljivosti pri delu itd., vendar to ni vedno v soglasju s stališči drugih v skupini in je celo v nasprotju s cilji vodje (Možina idr. 2002, 500).

Vse to se interakcijsko povezuje s spremenljivkami iz okolja v organizaciji, ki so (Možina idr. 2002, 500):

Struktura: Poznamo strukture, ki dopuščajo veliko osebne svobode, in druge, ki tega ne dopuščajo. Govorimo o centraliziranih in decentraliziranih sistemih. Organizacija ima lahko več ravni vodenja ali pa je bolj ploska, brez hierarhije.

Tehnologija: Nekatere tehnologije so tržno določene glede programov in postopkov, druge dopuščajo svobodo izbire in se posamezne izvedbe lahko med seboj razlikujejo.

Delo, naloge: Podobno kot tehnologija so tudi delovni postopki in naloge lahko točno predpisani v navodilih in poslovnih ali pa je vsaj delno prepuščeno posamezniku, da si oblikuje svoj način in sistem dela.

Kultura, ozračje: V vsaki organizaciji je značilen določen vzorec življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov. To vpliva na delo in ljudi, zato mora vodja upoštevati te dejavnike.

Glavne naloge vodje so torej: da se zaveda, kaj vse vpliva na vodenje; da aktivno usmerja dogajanje; in da skuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja.

2.3 Razlogi za vodenje

Nikogar ni mogoče prisiliti, da prevzame položaj vodje, četudi je morda sposoben za to mesto. Tisti, ki jim ni do vodenja, to običajno povedo. Kdor bi moral na silo prevzeti mesto vodje, ne bi bil zadovoljen niti sam, pa tudi sodelavci ne. Kdor pa se odloči za to vlogo, vidi v njej možnost, priložnost za delo in za nadaljnji razvoj. Iz katerih razlogov se torej ljudje odločajo za delo z ljudmi v organizaciji?

Zunanje nagrade: Vodenje skupine, teama lahko nudi kar precejšnje možnosti za nagrade, posebno v obliki plače, dodatkov (bonusov) in delnic. Znani so tudi sistemi delitve dobička (profit sharing), kjer dobijo vodje običajno več kakor člani skupine, in sicer za svoj prispevek k načrtovanju in doseganju ciljev ter k reševanju delovnih nalog oz. pri delu z ljudmi.

Notranje nagrade: Vodenje velikokrat pomeni ljudem čast, prestiž in možnost samopotrjevanja. Tudi če ni denarne nagrade, je torej vodenje za koga lahko pomembno. Sodelavci velikokrat pomagajo vodji, da doseže lastna zadovoljstva kot notranje potrebe, npr. po samospoštovanju, pa tudi vodja lahko pomaga sodelavcem pri njihovem lastnem izpopolnjevanju. Vloga vodji omogoča, da pri sebi in pri drugih uresničuje tiste potrebe, ki jih sicer vsak sam zase ne more doseči; taka je npr. potreba po pripadnosti teamu, potreba po priznavanju prispevka itd. (Možina idr. 2002, 503–504)

2.4 Stili in načini vodenja

Vodja se pri svojem delu ne sme zanašati samo na svoje znanje in osebne lastnosti. Zelo pomembno je, da obvlada tudi sposobnost pravilnega načina ravnanja z ljudmi v določenih okoliščinah. Ta sposobnost vodje, ki vpliva na njegovo vodenje, že posega na področje, ki ga lahko imenujemo stil vodenja.

Stil vodenja lahko opredelimo kot hierarhičen odnos vodje in njegovih podrejenih, ki se vzpostavi zato, da bi lahko vodja opravljal dve med seboj prepletene funkciji. Ti funkciji sta *upravljanje procesa* (odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov) in *upravljanje ljudi* (motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora in svetovanje).

Prvo funkcijo opravlja vodja z namenom čim uspešnejšega uresničevanja ciljev, drugo pa zaradi čim večje motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Vodja lahko sam odloči, ali bo upravljanje procesa potekalo centralizirano ali decentralizirano in ali bo zaposlene pridobil in jim vzbudil interes za vse njegove faze. Tudi pri drugi funkciji, upravljanje ljudi, se vodja odloči, ali bo zaposlenim namenjal vso možno pozornost ali pa jih bo zanemarjal. V skladu z navedenimi odločitvami vodje in različnimi možnostmi, ki iz njih izhajajo, je mogoče razlikovati štiri različne stile vodenja (Treven 2001, 159–161):

- direktivno,
- očetovsko,
- vodenje s podporo,
- vodenje s prepuščanjem.

Za direktivno vodenje je značilno, da poteka upravljanje procesov centralizirano, ljudem v organizaciji pa se ne namenja posebne pozornosti. Zagovorniki tega stila vodenja menijo, da je pomembno samo delo, ljudje pa so na svojih delovnih mestih samo zato, da po predpisih opravijo svoje delo. Vodje sami brez pomoči ali vključevanja sodelavcev načrtujejo, odločajo, določajo naloge in navodila, nagrajujejo in kaznujejo. Povsem natančno odredijo, kaj je treba narediti in kdaj, le malo pa jih zanima, kako bo njihova zahteva izvršena, kakšni problemi se bodo pri tem pojavili in kako se počutijo zaposleni.

Očetovsko vodenje je povezano s centraliziranim upravljanjem procesa in skrbnim upravljanjem ljudi. Njegovi zagovorniki so podobni očetom, ki sami sprejemajo vse pomembne odločitve, pri njihovem uresničevanju pa pričakujejo sodelovanje cele družine. Takšni vodje menijo, da je delo zelo pomembno in da ga bodo zadovoljni ljudje opravili boljše in hitreje. Zato usmerjajo svojo pozornost na izvedbo in napredovanje dela ter na probleme, ki bi se lahko pojavili. Pogosto se pogovarjajo z zaposlenimi, jim postavljajo vprašanja in poslušajo njihovo mnenje, težave in predloge, usmerjajo njihovo dejavnost ter jim prenašajo navodila za izvedbo nalog. Za odnos med vodjem in njegovimi podrejenimi je značilno sodelovanje, vendar pa je povsem nedvoumno, kdo med njimi je »glavni«.

Za vodenje s podporo je značilno decentralizirano upravljanje procesa in velika podpora ljudem. Zagovorniki tega stila vodenja so prepričani, da je najpomembneje omogočiti ljudem, da lahko opravljajo delo, za katerega imajo interes, znanje in sposobnosti. Tak vodja ima zaupanje v svoje sodelavce, upošteva njihovo mišljenje, razpoloženje in motivacijo. Vedno je v kontaktu z ljudmi, jim pomaga in svetuje ter pri tem pazi, da ne bi imeli vtisa, da jim zapoveduje. Zelo mu je pomembno, da ga njegovo delovno okolje sprejema, kar je njegovemu direktivnemu kolegu kaj malo mar. Takšen vodja rad pokaže, da je na svojem delovnem mestu »najprej zaradi ljudi«.

Vodenje s prepuščanjem je povezano z decentraliziranim upravljanjem procesa in zmanjšano skrbjo za ljudi. Njegovi zagovorniki menijo, da se delo odvija samo po sebi, ljudje pa so

samostojni in v zadostni meri usposobljeni za svoje naloge. Vodja, ki prevzame ta stil vodenja, se le malo vključuje v sam proces. Zato tudi ni veliko sestankov, nadzora in prave podpore ljudem. Hierarhija se bolj občuti kot pa prepozna na podlagi organiziranosti dela. Ljudje delajo sami.

Možina in drugi v knjigi *Management nova znanja za uspeh* (2002, 515–516) navaja naslednje načine vodenja glede na čustvene vidike:

Vodenje s prisilo zahteva takojšnjo privolitev v delegirane delovne naloge: »naredi, kar ti rečem«. Vse odločitve so v rokah vodje, ideje kreativcev niso zaželeni, zato tak način vodenja slabo vpliva na ozračje v skupini, še posebej v skupinah, kjer posamezniki iščejo potrditev svojih sposobnosti in priznanje, ne samo denar. Tak način vodenja se morda obnese v kriznih obdobjih oziroma pri ostrih prehodih na nove načine delovanja.

Usmerjevalno vodenje vodi ljudi v smeri zastavljene vizije: »sledi mi in skupaj bomo uresničili svojo vizijo«. Tak vodja je vizionar, ki motivira skupino z jasno predstavo svoje vizije, ki postane skupna. Ima sicer zadnjo besedo, toda ljudem pušča dovolj svobode za inventivnost in tveganje. Usmerjevalni vodje se odlikujejo predvsem z dvema elementoma čustvene inteligentnosti: samozaupanjem in empatijo, sposobnostjo vživeti se v čustva drugih. Tak način vodenja najbolj uspeva, kadar spremembe zahtevajo vizijo. Vpliv na ozračje v skupini je skoraj vedno pozitiven.

Očetovski način vodenja – za takega vodjo so ljudje, njihovo počutje in čustva pomembnejši kot naloge in cilji. S sodelavci zgradi močne čustvene vezi, torej so njegove poglavitne sposobnosti empatija, graditev medsebojnih odnosov in komunikacija. Očetovski način vodenja je posebej uspešen, ko je treba pomiriti nasprotja v organizaciji in ljudi motivirati za delo v stresnih okoliščinah.

Sodelovalni način vodenja spodbuja sodelovanje in skupne odločitve: »kaj pa ti misliš?« Tak vodja spodbija prožnost in prevzemanje odgovornosti, najbolj pa je uspešen takrat, ko ni prepričan o prihodnji usmeritvi organizacije oziroma ko dvomi o svojih odločitvah in potrebuje pomoč pri idejah. Temeljni čustveni odliki takega vodja sta sposobnost sodelovanja in komuniciranja, vpliv na sodelavce pa je zelo pozitiven.

Perfekcionistični način vodenja poudarja zelo visoke standarde za uspešnost izvedbe delovnih nalog: »naredi kakor jaz in to takoj!« Vodje so obsedeni z mislijo, da znajo bolje in hitreje narediti določeno stvar kot njihovi sodelavci. Tak način vodenja zelo negativno vpliva na ozračje v skupini, saj zahteve po odličnosti in razkazovanje »odličnosti« vodje znižujejo delovno moralo. Pri perfekcionistih prevladujejo samozavest, želja po doseganju ciljev in iniciativnost. Tak način vodenja je primeren, ko imamo opraviti z visoko motiviranim in strokovno usposobljenim teamom, ki mora hitro doseči rezultate.

Mentorski način vodenja podpira ljudi in jih osebno in strokovno razvija za prihodnost: »poskusi to!« Vodje poskušajo pomagati zaposlenim pri prepoznavanju njihovih prednosti in pri razvoju kariere. Vodje odlikuje samozavest, uživanje in razvijanje drugih. Tak način vodenja zelo dobro deluje, ko je treba povečati učinkovitost zaposlenih in doseči dolgoročen napredek pri ljudeh. Glavna prednost tega načina vodenja je izredno pozitiven vpliv na počutje v organizaciji.

Uspešen vodja prilagaja način vodenja glede na potrebe zaposlenih. Zaveda se, da različni ljudje potrebujejo različne pristope. Sposoben je fleksibilne uporabe različnih stilov vodenja, dogovarjanja in diagnosticiranja potreb drugih. Temu pravimo situacijsko vodenje.

Pri situacijskem vodenju se vodja ne opredeli za en stil vodenja. Poznati mora prednosti in slabosti različnih stilov, da lahko v določenih okoliščinah izbere in uporabi tistega, ki je najprimernejši (Treven 2001, 161).

Glede na reševanje problemov in način pristopa pa poznamo tri stile vodenja, ki se v praksi običajno prepletajo (Kot 2011):

Laissez-faire vodenje, ki izhaja iz francoščine in v prevodu pomeni »prepustiti stvari«. Pri tem stilu vodenja vodja samo spremlja napredek in rezultate, zaposlenim pa pušča proste roke pri njihovem delu. V praksi tak način vodenja kaže na odsotnost vodstvenih kompetenc vodje in se zelo redko obnese.

Transakcijsko vodenje, kjer gre za neke vrste trgovanje ali dogovarjanje med zaposlenim in vodjo o različnih ugodnostih, kot so materialne, socialne, kadrovske in druge ugodnosti, do katerih je upravičen, če opravi zadane naloge v skladu s pravili in dogovori. Temu stilu vodenja je zelo podoben klasični način vodenja, saj je za transakcijskega vodjo značilno, da ureja stvari po pravilih (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 161–163).

Transformacijsko vodenje uporabljajo vodje, ki navdihujejo zaposlene s karizmo, odprtim komuniciranjem in vizijo prihodnosti. Transformacijski vodje vodijo z vzorom in na ta način prenašajo visoke moralne standarde, vrednote, prepričanja ter energijo na svoje zaposlene. Pri vodenju v veliki meri motivirajo in navdušujejo svoje zaposlene. Od njih želijo slišati kreativne ideje za doseg zastavljenih ciljev in hkrati znajo dobro prisluhniti željam in potrebam vsakega člana skupine, saj se zavedajo, da je uspešnost odvisna od uspeha in razvoja vsakega posameznika v skupini (Kot 2011).

Tako kot znanje, pridnost in podobno so tudi čustva del kapitala organizacije. Čustveno razviti ljudje se zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje, poznajo svoja čustva in motivacijske vzvode ter učinke svojega delovanja na druge ljudi. Samozavedni ljudje so sposobni nadzorovati impulzivna čustva, so spodbujevalci zaupanja in poštenosti v delovnem okolju. To pa sta ključni vrednosti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih v

organizaciji. Ugodno ozračje v organizaciji se namreč začne pri sposobnosti vodij, da pri sprejemanju odločitev pretehtajo tudi čustva sodelavcev (Možina idr. 2002, 516).

2.5 Naloge vodstvenih delavcev

Današnja stopnja razvoja organiziranosti in tehnologije ter tehnična delitev dela v vsakodnevni praksi še ne omogočata, da bi vsi delavci v polni meri opravljali tri naloge: da bi bili upravljalci, izvajalci in vodje svojega delovnega procesa. Širjenje izvajanja funkcij vodenja ima veliko možnosti predvsem na področju samoorganiziranosti in samokontrole smiselno oblikovanih organizacijskih enot in tudi posameznikov. Za izvajanje vodenja pa je potrebno vsaj minimalno izpolniti pogoje, med katere štejemo splošno stopnjo izobrazbene ravni, pripravljenost za izobraževanje, inovativnost, pripadnost kolektivu idr. (Možina Merkač 1990, 15).

Naloge so naslednje (Možina in Merkač 1990, 16–19):

Načrtovanje: Načrtovanje, planiranje je zavestno določanje delovanja na podlagi predvidevanja prihodnosti. Obsega postavljene cilje poslovanja ter oblikovanje poslovne politike in postopkov za njihovo uresničevanje.

Pripravljanje izvajanja: Upravljalna funkcija pripravljanja izvajanja je most med načrti in njihovo izvedbo. Konkretizira odločitve, sprejete pri načrtovanju, organizira, koordinira in motivira izvedbo delovnega procesa. Od ustrezne izvedbe teh aktivnosti je odvisno, ali bodo delavci delali vsak zase ali usklajeno kot skupina. Posamezne aktivnosti morajo biti izvedene skladno in s kar najmanjšimi konflikti, integrirano z vsemi aktivnostmi v organizaciji.

Nadziranje: Nadziranje pomeni presojanje pravilnosti delovanja in odpravljanje nepravilnosti. Pri tem morajo nujno obstajati kriteriji za presojanje pravilnosti. Ti kriteriji morajo biti oblikovani že pri načrtovanju ciljev. Brez nadzora, kako napredujemo k zastavljenim ciljem, bi bilo načrtovanje in pripravljanje izvajanja dosti manj učinkovito.

Organiziranje: Organiziranje je dejavnost ciljnega usmerjanja odnosov, povezav med sestavinami v organizaciji in povezav z okoljem. Proces organiziranja poteka tako, da se najprej postavi cilje, nato se opredeli pot, ki omogoča doseganje teh ciljev, in končno se na tej osnovi oblikuje organizacijske načrte, čemur sledi njihova uresničitve in vzdrževanje.

Koordiniranje: Koordiniranje, usklajevanje je upravljalna dejavnost, s katero uravnavamo soodvisne aktivnosti več ljudi, organizacijskih enot ali organizacij, pri čemer skupni cilj ni nujen, mora pa omogočiti vsaj lažje doseganje posameznih ciljev. Bistvo koordiniranja je v povezovanju in prilagajanju razčlenjenih nalog, kar zagotavlja smotrnost delovanja. Ob tej opredelitvi bi želeli poudariti še, da so »s funkcijo koordinacije nujno združeni večje strokovno znanje, monopol nad informacijami in formalna oblast.«

Motiviranje: Motiviranje je en izmed pomembnih procesov v upravljalni funkciji pripravljanja izvajanja, je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom in lastnim pristankom opravili dane naloge. To spodbujanje k delu mora biti povezano z zadovoljevanjem potreb posameznikov. Motivatorji so lahko različne naloge, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe, medtem ko so grožnje ali kazni oblike negativnega spodbujanja, ki posameznika odvrtačajo od neželenih ciljev, dejanj ali vedenj.

Odgovornost: Opredelili smo pomen povezovanja in prilagajanja razčlenjenih nalog, dodati pa je treba še, da delavec poleg naloge, ki mu je dodeljena, prevzame tudi določeno odgovornost za njeno izvedbo. Dobiti mora tudi določene pristojnosti, da bo nalogo res lahko opravil. Organizacijsko načelo, ki ga štejemo med klasične, pravi, da mora obsegu dolžnosti (naloge) ustrezati obseg odgovornosti in obsegu obel, oblast (pristojnosti). Gotovo je nesporno, da ni mogoče zahtevati od delavca, naj opravi nalogo v skladu s programom, cilji, kakovostno in v roku, pa čeprav je pri oblikovanju in sprejemanju teh zahtev enakopravno sodeloval, če nima za to potrebnih instrumentov, kot je možnost sprejemanja odgovornosti za izvedbo naloge.

3 MOTIVACIJA

Prvotno je vse človekovo vedenje motivirano s prirojenimi, vsemu človeštvu skupnimi biološkimi potrebami. Za vsako od njih je značilen en sam, njen lasten emocionalni cilj (na primer: potreba po hrani je spremljana z lakoto, potreba po varnosti s strahom itd.), čeprav za njihovo zadovoljitev človek uporablja različna sredstva. Druga skupina strukturno prav tako enovitih potreb pa so v procesu socialnega učenja pridobljene potrebe. Zanje je značilen nek skupni objekt zadovoljitve, ki je lahko socialni objekt, družbena ustanova in podobno (na primer navezanost na poklic, religioznost itd.). Čeprav človek na začetku oblikovanja teh motivov za temi objekti teži zaradi zadovoljitve različnih bioloških potreb (ali že izoblikovanih socialnih potreb), pa sčasoma pridobijo svojo lastno funkcionalno avtonomijo. Postanejo samostojen vir motivacije (Pogačnik 2003, 13).

3.1 Opredelitev motivacije

Nobenega dvoma ni, da je motivacija povezana s človekovim delom. Nobenega dvoma tudi ni, da je motivacija povezana z vso človekovo aktivnostjo. Da, tudi s spanjem. Vsi avtorji se strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Od tu naprej pa se vprašanja o motivaciji tako razbohotijo, da odgovorov na vsa še ne poznamo. Zagotovo pa je motivacija izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju, zato ni čudno, da ima zelo dolgo preteklost, v kateri so si mnogi predstavniki prizadevali, da bi tako ali drugače motivirali druge. Nekoliko manj je bilo tistih, ki so poskušali motivirati sebe (Možina idr. 2002, 473).

Motivacijo lahko označimo kot eno izmed strategij managementa. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je delo vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo.

3.2 Pomen in vpliv motivacije na vodenje

Motivacija je v tesni povezavi z vodenjem in posledično z vodstvom organizacije. Iz tega sledi, da mora vodja, če želi primerno motivirati zaposlene, sam biti v visoki meri motiviran.

S pomočjo ustreznega motivacijskega sistema dosežemo višjo motivacijo, ki je v pomoč vodji pri vplivanju na zaposlene, da naredijo več in bolje.

Motivacijski sistem naj bi zagotavljal štiri vrste obnašanja (Bahtijarevič 1999, 601–602):

- Znati mora pritegniti in obdržati najkvalitetnejše ljudi v organizaciji.
- Znati mora zagotavljati, da zaposleni kvalitetno izvršujejo sprejete naloge in obveznosti ter dosežejo pričakovane rezultate.

- Znati mora spodbujati kreativnost, inovativne aktivnosti in prispevke k reševanju aktualnih problemov.
- Znati mora zagotoviti identifikacijo zaposlenih z organizacijo in njihovo zanimanje za njen stalni razvoj.

V okviru procesa vodenja poskušamo vplivati na ljudi, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi opravili dela kar najbolje (Lipičnik in Možina 1993, 90).

Vodje pri svojem delu niso prepuščeni sami sebi, obstaja mnogo priporočil, ki so jim lahko v pomoč. Pa si pogledjmo deset načel motivacije pri vodenju (Denny 1997, 105–106):

Določimo cilje: Postavimo realen cilj in si prizadevajmo zanj. Ljudje so navdušeni, če delajo za nekoga z določenim namenom. Cilji morajo biti dosegljivi, toda ko gre za način vodenja, je lahko zelo spodbudno, če si vodje postavijo višje cilje. Vedno obstaja tveganje, da jih ne bomo dosegli, vendar to pravzaprav ne moti, dokler se neuspeh ne ponavlja stalno.

Postavimo zgled: Ljudje iščejo zglede v svojih nadrejenih in pričakujejo, da jih bodo vodili. V mnogih različnih organizacijah lahko vidimo, kako posnemanje, bodisi zavestno ali podzavestno, prenika ne samo v delovne postopke temveč tudi v slog oblačenja in videza, kako se ljudje sporazumevajo med seboj, in v njihova prepričanja. Zapomniti si moramo, da je potrebno vedno začeti pri sebi.

Stalno izpopolnjevanje: Razmišljati je potrebno o tem, kako bi lahko to ali ono naredili bolje.

Čas za razmišljanje: Čas, namenjen razmišljanju v miru, je zelo pomemben. Če si na dan prihranimo vsaj pol ure za razmišljanje, bodo rezultati osupljivi. Na tak način so skrbi videne z druge razdalje in je reševanje težav in načrtovanje ciljev mnogo preprosteje.

Vodenje brez prisile: Najučinkovitejše je vodenje z zgledom, nikakor pa ne s povelji ali odredbami. Motiviran vodja vodi in ne priganja, pokaže in ne ukaže.

Sojenje po dosežkih: Sojenje po dosežkih je potrebno, vendar se mora vodja zavedati, da je tudi sam sojen po svojih dosežkih. Pri postavljanju motivacijskega načina vodenja se je treba vprašati, ali bo ta način usmerjen k dosežkom.

Pridobivanje in utrjevanje samozavesti: Utrjena samozavest in neomajno samozaupanje spodbuja druge in velja za motivacijski način vodenja, ki je lahko zelo učinkovit. Na ta način se lahko dvigne kakovost dela drugih ljudi v teamu do ravni, za katero nismo nikoli mislili, da je možna.

Pričakovanje kritike: Dober vodja se mora dvigniti nad »varovalni zid« in s tem postati ranljiv za kriticizem, ki izhaja iz najbolj škodljivega in zlobnega med vsemi človeškimi čustvi – zavisti.

Misliti na prihodnost: Če lahko vsak dan naredimo nekaj vsaj malo drugačnega kot prejšnji dan, seveda z namenom, da delamo tudi nekoliko bolje, bo to ustvarilo tisti navdušujoč slog vodenja, ki tako motivira.

Vloga vodje je izjemno pomembna pri uvajanju in razvoju ustvarjalne dejavnosti v organizaciji. S svojim vplivom in pozitivnim pogledom lahko bistveno pripomore k temu, da je izvajanje idej in njihovo udejanjanje v praksi množično, zaželeno in cenjeno. Čuti, razume in verjame, da je njegovo ključno poslanstvo spodbujanje njegovih sodelavcev in ne omejevanje (Možina 1998, 17).

3.3 Motivacija zaposlenih

Večina nas se pogosto sprašuje, zakaj delamo. Najbolj poenostavljeno lahko rečemo, da delamo zato, da bi zadovoljili svoje potrebe ali potrebe tistih ljudi, ki so od nas odvisni (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 236).

Raziskave so pokazale, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo. To izboljšuje delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo delavcev ter jih hkrati pozitivno spodbuja. Dokazano je, da je zadovoljen delavec veliko dovtetnejši za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Zupan idr. 2009, 341).

Danes ni več dvomov glede vprašanja, ali motivirati zaposlene ali ne. Motiviranje je nujno potrebno, saj brez tega ni uspešnega vodenja. Brez uspešnega vodenja ni uspešnih zaposlenih in brez uspešnih ljudi ni uspešne organizacije (Mihalič 2010, 4).

3.3.1 Pomen motivacije za delovno uspešnost

Motivacija zaposlenih je pomembna, ker bodo tako zaposleni pri svojem delu uspešnejši in učinkovitejši, s tem pa bo uspešnejša tudi organizacija kot celota. Motivirani zaposleni bodo tako lažje in bolje opravljali svoje delo in naloge, bolje bodo izkoristili svoja znanja, izkušnje, veščine in druge kompetence za doseganje zastavljenih ciljev. Zaposleni morajo biti motivirani že zato, da bodo sploh pripravljeni delati, ustvarjati, se učiti, inovirati, se razvijati in rasti. Vse to je nujno za doseganje ciljev vsake organizacije. Organizacija je namreč uspešna le toliko, kolikor so uspešni ljudje, ki delajo v njej. Motivirani ljudje so pogonska sila vsake organizacije (Mihalič 2010, 6–7).

Zaposleni bodo z veseljem prihajali na delo, če jim bodo delovna opravila ravno prav velik izziv in če bo delo zanimivo, to pa skupaj predstavlja osnovno motivacijo zadovoljstva povezanega z delom v nekem kolektivu. Vendar to še ni dovolj.

Naslednji pomemben dejavnik zadovoljstva so odnosi med sodelavci. Dobro medsebojno poznavanje in spoštovanje sta naslednja dva bistvena razloga, zaradi katerih so ljudje pripadni

nekemu podjetju. Plača, ki sicer vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno ne uspe nadomestiti slabih ali nekvalitetnih odnosov. Če so odnosi slabi, se prej ali slej ljudje odločijo za odhod drugam, ali pa delajo le tisto, kar je najbolj nujno. A to le še dodatno zapleta odnose med zaposlenimi in zmanjšuje kvaliteto.

Ključnega pomena za motivacijo zaposlenih so tudi povratne informacije, s katerimi vodja vrednoti delo sodelavcev. Vodja, ki opazi osebe, ki so dobre, odlične ali fantastične, in to tudi pove, bo lahko tem osebam po potrebi odprto povedal tudi to, kaj lahko še izboljšajo in kje so naredili napake (Račnik 2010, 144–145).

3.3.2 Motivacija in zadovoljstvo

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je pričakovanje časovno pred motivacijo, ki kot silnica sproži reakcijo, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma toliko večje, kolikor pomembnejši je izpolnjen motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice, v praksi pa obstajajo tudi vmesna stanja.

Ljudje težijo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki začetek velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato ne bi nikoli smeli dovoliti, da bi ljudem budili napačna pričakovanja, jim obljubljali nekaj, česar ne bomo mogli izpolniti (Možina idr. 2002, 477).

Takšno razmišljanje nas sili k domnevi, da bi bilo zadovoljstvo mogoče uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če bi bile le obljube vedno izpolnjene. S tem pa se ne strinjajo predvsem tisti, ki poudarjajo, da bi zadovoljstvo kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov morali čimprej opustiti. Svojo trditev utemeljujejo z domnevo, da bi zadovoljne krave morale dati več mleka, če bi veljala trditev, da z zadovoljstvom lahko povzročamo boljše rezultate.

Zadovoljstvo in učinek naj bi bila enakovredna in celo neodvisna cilja. Številna preučevanja so dokazala, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Ukrepi naj bi zagotovili, da bomo z njimi koristili učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. Res pa je, da bi učinku morali priznavati prednost toliko časa, dokler se mora organizacija neposredno bojevati za preživetje. Bolj ko je položaj organizacije varen, bolj je upravičena zahteva, da bi si management moral prizadevati tudi in predvsem za zadovoljstvo članov kolektiva. Seveda pa bi bilo hudo narobe, če bi si na račun zadovoljstva prizadevali za učinkovitost. Nujno prednost učinkovitosti lahko označimo z razumskim ciljem, zadovoljstvo pa z emocionalnimi cilji, skupnimi in posameznikovimi (Možina idr. 2002, 477).

Ljudje si postavljajo različne cilje in si različno postavljajo cilje. Na to morajo organizacije umeriti pozornost že pri izbiri sodelavcev in prav tako presoditi, ali in katere organizacijske

cilje bo zaposleni lahko sprejel za svoje. Dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih z delom, bi lahko združili v šest skupin (Možina 1998, 156):

- *Vsebina dela*: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
- *Samostojnost pri delu*: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije.
- *Plača, dodatki in ugodnosti*: ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
- *Vodenje in organizacija dela*: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali delovnim nalogam, skrb za nemoten potek dela.
- *Odnosi pri delu*: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- *Delovne razmere*: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

3.3.3 Kako motivirati za delo

Raziskave o človeškem vedenju od leta 1940 naprej kažejo, da zaposlene motivirajo številne potrebe, tako v osebnem življenju kot na delovnem mestu. Prepoznavanje in zadovoljevanje teh potreb pa nam bo pomagalo, da bodo zaposleni dali od sebe najboljše.

Različne motivacijske teorije ugotavljajo, da bodo zaposleni delovali pozitivno, če bodo dobili priložnost in ustrezno spodbudo. Hierarhija po Maslowu je še posebej ustrezna za delovna mesta, kjer posamezniki ne potrebujejo le denarja in nagrad, temveč tudi spoštovanje in občutek pripadnosti (Heller in Hindle 2001, 292–293).

Psiholog Frederick Herzberg je razvil teorijo dveh vrst dejavnikov, in sicer gre za dejavnik »motivatorja« in »higienski« dejavnik. Ti dejavniki – temeljne človeške potrebe pri delu – sami po sebi ne motivirajo, kljub temu pa povzročajo nezadovoljstvo, če niso izpolnjeni. Drugi sklop dejavnikov »motivatorji« pa zaposlene dejansko vodijo do dosežkov. Do katere mere zaposleni uživa v dosežkih, je odvisno samo od priznanja, ki ga dobi. Sposobnost ustvarjanja dosežkov izvira iz zadovoljstva pri delu in prevzemu odgovornosti. Rast je torej povezana z motivatorji, samoaktualizacija pa izhaja iz opravljenih nalog. Torej ugotovimo, da lahko motivacijo med zaposlenimi dvignemo s povečanjem njihove odgovornosti (Heller in Hindle 2001, 294–295).

Povečanje motivacije na delovnem mestu

Preglednica 1: Motivatorji in zakaj delujejo

MOTIVATORJI	ZAKAJ DELUJEJO
Dosežki	Izpolnitev izjemnega cilja neke naloge je posebno pomembna, ker je glavno človeško gonilo napredek in rast. Gre za enega najmočnejših motivatorjev in vir velikega zadovoljstva.
Priznanje	Kadar višji po rangu prizna dosežke, deluje to na zaposlene motivacijsko, ker pomaga utrjevati lastno podobo. Za mnoge zaposlene je priznanje enako denarni nagradi.
Zanimanje za delo	Delo, ki posameznike in skupino navdaja z veseljem, bo večja motivacijska sila kot delo, ki ne vzbuja zanimanja. Odgovornost je treba kar najbolje usklajevati z zanimanji posameznikov.
Odgovornost	Imeti avtoriteto in moč pomeni biti sposoben voditi, znati prevzemati tveganje, odločati in delovati v skladu s cilji. Vse našete lastnosti obilno pripomorejo k samospoštovanju in so obenem močni motivatorji.
Napredovanje	Pomembni so napredovanje na delovnem mestu, napredek in višje denarne nagrade za dosežke. Glavni motivator je lahko že občutek, da je napredovanje možno. Glede možnosti za napredovanje moramo biti objektivni.

Vir: (Heller in Hindle 2001, 295)

Motiviranje posameznika

Vprašajte se, zakaj je zaposleni izgubil motivacijo in bodite pripravljeni verjeti odgovoru in morda sprejeti krivdo, ker ste mogoče vi razlog njegove nemotiviranosti (Denny 1997, 77–78).

Predlogi za motiviranje in spodbujanje posameznika:

- *Bodite dober poslušalec*: da bi nekoga lahko spodbujali mu moramo zaupati in ga spoštovati, hkrati pa do neke mere postati njegov zaupnik. Torej naj zaposleni vedo, da se lahko približajo, da ne bodo ozmerjani in da bodo njihove težave in skrbi slišane.
- *Dokažite, da ste vredni zaupanja*: da bi nam ljudje zaupali in nas spoštovali, moramo slediti načelu, da kar nam nekdo pove, ne prenašamo naprej. Če nam nekdo razkrije svojo skrivnost, mora biti prepričan, da bo ostala to, kar mora biti – skrivnost.
- *Presenetite človeka, ko nekaj dobro dela*: da bi lahko spodbudili posameznika k večjim dosežkom ali boljšemu delu, moramo kot »spodbujevalec« verjeti, da to zmore, in mu to tudi povedati z izrazi, kot so: »Vem, da to zmorete.«, »To naredite zelo dobro.«, »To je ena od vaših prednosti.« Poskrbimo, da bodo naše pohvale slišali in videli še drugi, s katerimi se

morda družiti. Seveda pa moramo pri tem ostati stvarni in ne zmanjševati svoje verodostojnosti z uporabo fraze »To dobro naredite.« za nekaj, česar posameznik očitno ni sposoben narediti.

- *Pozitivno sporočilo*: ker je naloga spodbujevalca motivirati, moramo biti vedno pripravljeni reči kaj ohrabrujočega. Potrudimo se, da bomo takšne vrste človek, ki ga ljudje radi srečajo, se z njim pogovarjajo in se ob njem navdihujejo.
- *Spodbujanje z izzivi*: nekateri ljudje se hitro navdušijo, drugi pa potrebujejo za to več časa. Eni se začenejo vzpenjati po lestvici uspešnosti že v šoli, drugi pa šele v petdesetih. Včasih je potrebno ljudi izzvati in spodbuditi nekaj, kar jih podžge k aktivnosti za dosežke. Izzivi so lahko pozitivni, lahko pa so tudi negativni. Pazimo, da negativne vedno izrečemo bolj dobrohotno kot slabšalno ali zlovoljno.
- *Previdnost z negativnimi izzivi*: nekateri vodje včasih poskušajo posameznika izzivati z ignoriranjem, če kar naprej dela slabše, kot bi bilo potrebno ali kot bi zmožel. Ta izziv naj se uporablja le v skrajni sili, ko si bile brez pomena že vse oblike sporazumevanja in motiviranja.
- *Izogibanje sarkazmu*: sarkazem je ponavadi zelo redko razumljen in si ga večina običajno razlaga narobe. Tak način sporazumevanja gotovo in spodbuden, ko nekdo želi, da ga drugi poslušajo (Denny 1997, 81–86).

Motiviranje skupin

Ni učinkovite skupine, ne da bi vedela, kaj želi doseči. Ljudje želijo biti informirani o tem, kaj se od njih pričakuje, zato je osnova za učinkovito delo v skupini poznavanje ciljev (Možina 1998, 83).

Vedenje zaposlenih v skupinah je različno. Komolčarstvo je en primer. Nasprotje temu pa je prijazen duh skupnosti, ki lahko navdihne skupine vseh velikosti. S podporo ciljev skupine in izdelano strategijo, kako se teh lotiti, bodo zaposleni motivirani in usmerjeni k skupnemu cilju (Heller in Hindle 2001, 320).

Za motiviranost in uspešno delovanje skupine je potrebno upoštevati pet splošnih načel (Denny 1997, 87–92):

- *Sposobnost za delo*: ljudje morajo biti sposobni za opravljanje svojega dela ali naloge in dorasli položaju, na katerega so bili postavljeni.
- *Primerna pripravljenost*: ljudje morajo biti spodobni za opravljanje vloge, ki jim je v skupini dodeljena. Vendar, če se človek noče usposobiti ali sploh noče mesta, na katerega je bil postavljen, ne bo nikoli primeren zanj.
- *Nepreobremenjenost z delom*: da bi ljudje lahko bili srečni pri opravljanju svojega dela, ga ne smejo imeti preveč. Če se ljudje v svojem življenju ne ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, postanejo okoreli. Raznolikost je za zagotavljanje kar največje zavzetosti za delo in učinkovitost nujno potrebna.

- *Okus uspeha*: da bo skupina dosegla uspeh, morajo biti posamezniki v njej srečni in zadovoljni, to zadovoljstvo pa se naj razvije iz občutka zmagooslavja.
- *Pravi odnos*: ko se ljudje igrajo ali se ukvarjajo z ljubiteljskimi, družabnimi ali dobrodelnimi dejavnostmi, jih bo verjetno manj prizadela beseda, sestojeca iz štirih črk: DELO. Ta beseda namreč nakazuje nekaj, česar ne bi počeli brez plačila, in plačilo pomeni za večino ljudi seveda denar. Torej je odnos do dela tisto, kar je tako pomembno.

3.3.4 Vloga vodje pri motiviranju

Če bi poznali vse vzgibe in gibala, ki so posameznika privedli do določene aktivnosti, bi si znali razložiti, zakaj človek dela prav tisto, kar dela. Hkrati bi vedeli, zakaj ne dela nečesa drugega. Prav tako bi lahko umetno sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, če bi ustvarili vse okoliščine, ki želene reakcijo povzročajo (Možina idr. 2002, 475).

Podobna vprašanja o umetnem sprožanju reakcij si postavljajo tudi managerji v organizacijah, ko ugotavljajo (Možina idr. 2002, 475):

- da nekateri sodelavci raje delajo po svoje, kakor po njihovih navodilih,
- da imajo nekateri sodelavci veliko idej za izboljšanje organizacije in vodenja,
- da nekatere sodelavce ponavljajoče se delo dolgočasi,
- da nekateri sodelavci kar nenadoma postanejo neproduktivni, ker jih nihče ali nič ne spodbuja k delu,
- da nekateri ne želijo delati za svoje »neorganizirane« vodje,
- da nekateri sodelavci niso zadovoljni z delom, ker ne vidijo končnih rezultatov svojega dela,
- da nekateri na delo zamujajo in z njega odhajajo predčasno,
- da sodelavci zahtevajo, da jih kdo posluša, če imajo probleme ali predloge za izboljšanje proizvodnje,
- da so nekateri sodelavci nezadovoljni, če delajo s slabim orodjem ali s slabo opremo,
- da si sodelavci želijo pestro delo itd.

Navadno vodje vse te težnje povezujejo s človekovo motivacijo. Tako so sodelavci, ki raje delajo po svoje kot po navodilih vodje, nemotivirani. Tisti, ki imajo mnogo idej za izboljšanje organizacije in nič ne storijo, niso motivirani. Sodelavci, ki jih ponavljajoče delo dolgočasi, niso motivirani. Če so sodelavci nezadovoljni, ker ne vidijo končnih rezultatov svojega dela, so nemotivirani itd. Vodje so tako z izkušnjami razvili prepričanje, da karkoli gre narobe in sodelavci vihravo ne opravljajo svojega dela, je za to kriva njihova slaba motivacija. Temu prepričanju navadno dodajo še težnjo po učinkovitih načinih motiviranja, ki jih potrebujejo. Seveda je zanje najbolj učinkovito motivacijsko sredstvo plača, na kar pa vodje žal nimajo vpliva (Možina idr. 2002, 475).

Vodja kot motivator se zaveda potreb svojih podrejenih in jim olajšuje njihovo zadovoljevanje. Pri tem razume, da vsakega posameznika motivirajo zanj značilne stvari. Te so sicer lahko

enake kot pri drugih sodelavcih, vendar se od njih praviloma razlikujejo. In da je vse še bolj zapleteno, se človek v različnih trenutkih različno odziva na isto stvar. To pomeni, da bi bila premestitev na določeno novo delovno mesto v nekem trenutku za nekoga velika motivacija, za nekoga drugega pa morda celo kazen. V drugačnih okoliščinah bi bil odnos teh dveh sodelavcev do premestitve lahko dobresedno obrnjen. Uspešen vodja se zato intenzivno posveča svojim sodelavcem, jih spoznava in sledi njihovim specifičnim potrebam (Cimerman idr. 2003, 58).

Na splošno je pravilo motiviranja to, da mora vodja motivirati redno in vključiti vse zaposlene. Najprej se mora poučiti o temeljih motivacije in ugotoviti, kaj v splošnem deluje motivacijsko in kaj ne. Najbolje je, da vodja uporablja že preverjene pristope in da vedno motivira le s pozitivnimi ukrepi, kajti s kritiko in sankcijami zaposlenemu pokaže le, kaj ni zaželeno, s tem pa ne spodbudi želenega ravnanja (Mihalič 2010, 47).

Vodja z ustreznim apeliranjem na logiko in čustva podrejenih spodbuja ustvarjanje njihove zavzetosti za delo in doseganje ciljev ter pripravljenost za sodelovanje in pomoč. Prav vzbujanje nekega navdušenja v sodelavcih je ena od glavnih nalog vodje. Dejstvo je, da so ljudje, ki imajo radi svoje delo, bistveno uspešnejši pri opravljanju tega, in dojemanje vrednosti lastnega dela ne izhaja zgolj iz samega dela, ki je določeno tako s posameznikovim položajem v organizaciji kot tudi z njegovimi konkretnimi nalogami. Izhaja tudi iz ozračja, ki ga ustvarja vodja s svojim komuniciranjem ter odkritim in poštenim odnosom do podrejenega (Cimerman idr. 2003, 58).

Pomemben motivator so tudi pravilno postavljeni cilji in vodja se tega zaveda. Ve tudi to, da cilji uspešno motivirajo šele takrat, ko sodelavci prejmejo ustrezne povratne informacije glede svojega dela, saj te podrejenim sproti pojasnjujejo pričakovanja vodje in dajejo možnost za oceno uspešnosti lastnega delovanja (Cimerman idr. 2003, 58).

Če bi vodje poznali »učinkovite« tehnike motiviranja in če bi lahko uravnavali plače, bi pričakovali, da se bosta uspešnost posameznikov in s tem uspešnost organizacije močno povečali. Povečalo pa bi se tudi zadovoljstvo sodelavcev, ki bi bili pripravljeni vlagati v svoje delo več naporov (Možina idr. 2002, 475).

3.3.5 Načini motiviranja

Poznanih je veliko načinov motiviranja zaposlenih, vendar bomo pozornost posvetili le tistim, ki se v praksi organizacij izkazujejo kot najučinkovitejši. Najpomembneje je, da je motiviranje v organizaciji stalna praksa in da se izvaja pri vseh zaposlenih (Mihalič 2010, 10–11).

V praksi je priporočljivo uporabljati naslednje najučinkovitejše načine motiviranja in stimuliranja zaposlenih (Mihalič 2010, 11–12):

- nedenarne nagrade za delo, uspeh in znanja,
- denarne nagrade za delo, uspeh, znanja in dosežke,

- pomoč pri delu, razvoju in usposabljanju,
- pisne in ustne pohvale za uspeh pri delu in razvoju,
- izvajanje motivacijskih govorov zaposlenim,
- izpostavljanje uspehov in uspešnih delavcev,
- podpora sodelavcev pri delu, rasti in uveljavljanju,
- spodbujanje, navdihovanje in opogumljanje,
- priznanja za uspeh in dobre rezultate pri delu,
- zagotavljanje pozitivnega zgleda sodelavcem,
- izkazovanje zaupanja v sposobnosti zaposlenih,
- zanimanje za delo, razvoj in počutje zaposlenih,
- usmerjanje k doseganju ciljev in načrtov,
- prenos lastnih znanj in izkušenj na sodelavce,
- izpostavljanje preteklih rezultatov sodelavcev,
- čestitanje zaposlenim za uspeh pri delu in razvoju,
- omogočanje lastnih privilegijev tudi sodelavcem,
- poudarjanje uspeha posameznika za skupni uspeh,
- prenos nekaterih lastnih odgovornosti na sodelavce,
- informiranje zaposlenih o delu, ciljih in organizaciji,
- prirejanje slovesnosti in srečanj ob večjih dosežkih,
- zanimanje za želje, ambicije in zadovoljstvo,
- nudenje dobrih delovnih pogojev in sredstev za delo,
- omogočanje odprtega in demokratičnega dialoga,
- etična in enakopravna obravnava vseh sodelavcev.

Poleg naštetih načinov motiviranja za zaposlene so pomemben dejavnik tudi drugi elementi, ki se nanašajo na širše organizacijsko okolje in vodja nanje lahko vpliva le deloma. Mednje sodijo splošna uspešnost organizacije, učinkovitost organizacije, ugled organizacije v javnosti, tradicija organizacije, prepoznavnost organizacije in prejete nagrade ter priznanja organizacije (Mihalič 2010, 12).

Veliko vodij se nenehno sooča z vprašanjem, kako motivirati posameznike v njihovi službi. Vedno bi se morali vprašati, zakaj hočejo nekoga motivirati, saj so prepričani, da ljudje zmorejo več, kot pokažejo. Vodja je ogovoren, da kar najbolj poveča zmožnost, kakovost dela in dosežke vsakega zaposlenega (Denny 1997, 77).

Da bi lahko pravilno motivirali, pa moramo vedeti, kaj nekdo v resnici želi. Najpreprostejši način je seveda, da ga vprašamo, kar pa je potrebno narediti zasebno, in razumljivo je, da se o tem vprašanju lahko razpravlja šele čez čas, ko zaposleni dobi zaupanje v svojega vodjo (Denny 1997, 78).

Kaj nekdo želi, lahko včasih ugotovimo z opazovanjem in seveda s poslušanjem razgovorov v času odmora. Zavedati se moramo tudi, da dosti ljudi ne ve, kaj v resnici hočejo, in so nesrečni, ker tega nimajo. To vodi k notranjemu nezadovoljstvu, ki prav gotovo ne pripomore k motivaciji posameznika. Za pomoč nekemu, da ugotovi, kaj v resnici hoče, ni nekega preprostega obrazca. Na splošno bi lahko rekli, da je primeren način, pri katerem vodja pomaga razširiti mišljenje posameznika, z razgovorom, prigovarjanjem ali s predlogi, nikakor pa ne sme od njega tovrstnih odločitev zahtevati (Denny 1997, 79–80).

3.3.6 Motivacijski dejavniki

Motivirati zaposlene pomeni, da jih vzpodbujamo z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, z namenom, da bo delo opravljeno na podlagi lastne odločitve in nenazadnje opravljeno učinkovito. Motivacijski dejavniki pa so vzpodbuda, ki zaposlenega motivira in pripravi k temu, da opravi določeno delo. Vzrok vsake aktivnosti je potrebno iskati v človekovih željah in potrebah, ki so odvisne tako od mnogih družbeno-ekonomskih kot tudi osebnih dejavnikov (Plut in Plut 1995, 67).

Učinkovito motiviranje in spodbujanje ni povezano samo z delom, ampak s kulturo družine, skupnosti ali organizacije, ki predstavlja paleto načinov razmišljanja in navad ter predstavlja skupno točko, ki ljudem vliva ali jemlje energijo (Clemmer 2008, 171).

Na motivacijo vplivajo dejavniki, kot so (Lipičnik 1998, 162–163):

- *Individualne razlike*: vsak človek je edinstven. S seboj na delo prinese edinstvene značilnosti. To so osebne potrebe, interesi, stališča in vrednote. Te vrednote se razlikujejo od osebe do osebe, zato se pojavi vprašanje, kaj ljudi motivira. Nekateri motivira denar, druge varnost, spet tretje motivira delo polno izzivov itd.
- *Značilnosti dela*: so lastnosti dela, ki ga lahko omejujejo ali izzivajo. Vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, pogojujejo pomembne lastnosti dela in avtonomijo pri delu, določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti, ter določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca.
- *Organizacijska praksa*: je sestavljena iz splošne politike, pravil, managerske prakse in sistema nagrajevanja v organizaciji.

Večina vodij misli, da je denar največji motivator, vendar to ne drži. Denar je motivator le v primerih, ko gre za občasne izjemne dosežke in trud, ko gre za enkratni občutni znesek in ne za napitnino in kadar je denarna nagrada občasna. Stvari, ki ljudi najbolj motivirajo, so ponavadi enostavne in ne stanejo veliko. Gre za male in velike pozornosti, razne bonitete in iskrene pohvale. Enostavne, zabavne in kreativne nagrade največkrat učinkujejo najbolj motivacijsko. Ključno pri motivaciji je dejstvo, da jo je lažje ohranjati, kot pa na novo ustvarjati (Račnik 2010, 146).

3.3.7 Uničevalci motivacije

Spoznali smo pomen motiviranja zaposlenih ter različne motivacijske dejavnike, s katerimi lahko vodilni motivirajo svoje zaposlene, prav tako pa je pomembno poznavanje dejavnikov, s katerimi lahko dosežemo negativen učinek in posledično neuspeh pri motiviranju. Lahko se zgodi, da bo vodja z neustreznim ravnanjem ali vedenjem uničil proces motiviranja ali zmanjšal že vzpostavljeno motivacijo (Kocbek 2011, 26–27).

Dejavniki, ki močno zmanjšujejo in uničujejo motivacijo so naslednji (Mihalič 2010, 48):

- ustvarjanje neupravičenih razlik med zaposlenimi,
- dvojna merila pri napredovanju, nagrajevanju, ipd.,
- nedemokratična in hierarhična komunikacija,
- šikaniranje, ustrahovanje in izsiljevanje,
- neenake možnosti za delo, rast, razvoj in napredek,
- nepotizem in protekcijonizem,
- prepuščenost samemu sebi,
- psihično in fizično nasilje na delovnem mestu,
- nizka etična merila in neprofesionalnost,
- prevelike razlike med plačami zaposlenih,
- previsoki kriteriji, cilji, merila,
- nestrokovnost in neusposobljenost vodij,
- slabe možnosti napredovanja in usposabljanja,
- neusklajenost zahtev s pričakovanji,
- neenakomerno porazdeljena obremenitev z deli,
- neprilagodljiv delovni čas,
- odsotnost podpore in pomoči,
- slabi pogoji dela in neustrezna delovna sredstva,
- zelo visoka stopnja nadzora,
- previsoka stopnja sprememb v organizaciji,
- odsotnost participacije.

Uničevalci motivacije se lahko razširijo tudi na razna druga področja, na primer na sistem nagrajevanja. Če delavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, ki ni omejeno samo na količino dela, ki je opravljeno, ali če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen, je lahko to zelo velik demotivator (Kocbek 2011, 27).

4 RAZISKAVA

V empiričnem delu raziskave smo uporabili metodo intervjuja, in sicer smo s pomočjo tega pridobili podatke, na podlagi katerih smo ugotavljali, kako direktorica v izbrani organizaciji vidi vodenje in motivacijo in kako se prvine teorije kažejo v praksi.

Intervju je bil izveden z eno osebo, in sicer direktorico zavoda. Potekal je v njeni pisarni. Trajal je 45 minut in je potekal brez zapletov.

Vprašanja so bila odprtega tipa in vnaprej sestavljena glede na teorijo, ki je opisana v prvem delu naloge. S pomočjo intervjuja smo tudi potrdili ali zavrgli predpostavke, ki so bile postavljene pred pisanjem naloge.

4.1 Intervju

1. Kaj za vas pomeni beseda vodenje?

Beseda vodenje pomeni, da vodiš proces, da vodiš ljudi, vodiš nekoga, se pravi, da ga spodbujaš, oziroma mu daješ nekakšna navodila na kakšen način je potrebno delati in kakšna so naša pričakovanja.

2. Kaj za vas pomeni uspešno vodenje?

Uspešno vodenje pomeni, da je nekdo, ki mu daješ navodila, ki ga vodiš in usmerjaš, nalogo opravil uspešno in v skladu s cilji, ki so bili zastavljeni. Se pravi, če je želeni cilj dosežen, veš, da je bilo vodenje uspešno.

3. Ali so predlogi zaposlenih dobrodošli?

Predlogi zaposlenih so vedno dobrodošli, ker v bistvu s tem, ko zaposleni poda neko pobudo oziroma predlog, pokaže, da je predan svojemu delu. Poleg tega pa mislim, da upoštevanje predlogov nudi zaposlenemu nekakšno možnost razvoja in občutek vrednosti.

4. Kateri stil vodenja uporabljate?

Glede na teorijo mislim, da sama spadam v kategorijo transakcijskega vodenja, saj je moj namen vedno izmenjati izkušnje in se z zaposlenimi nekako pogovarjati in dogovarjati o vseh ugodnostih in odgovornostih.

5. Kateri način vodenja vam je bližje oziroma katerega uporabljate vi?

Mislim, da se večina načinov vodenja nekako prepleta v smislu, ko vidiš, kakšna je trenutna situacija, kakšno je vzdušje v organizaciji, potem nekako prilagodiš oziroma se odločiš, ali boš glede na situacijo bolj strogo nastopal, ali boš glede na situacijo sprejel nek kompromis, ali pa boš z zaposlenimi našel skupno rešitev. Mislim, da je način vedno odvisen od dane situacije.

6. Kaj za vas pomeni motivacija?

Motivacija je sila, zaradi katere zaposleni z veseljem prihajajo na delo. Lahko pa motiviramo na več načinov. To je lahko finančno, ker vsi vemo, da vsak zaposleni dela zato, da nekaj zasluži, velikokrat pa se mi zdi, da je bolj pomembna osebna motivacija, da zaposleni nekaj želi narediti, se ob tem, kar naredi, dobro počuti in da ga opravljeno tudi osebno izpopolni.

7. Ali vam je pomembno, da so vaši zaposleni dobro motivirani? Na kakšen način jih motivirate?

Meni je dobra motiviranost zaposlenih zelo pomembna in trudim se, da jih skušam motivirati pri vsaki nalogi. Način, na katerega motiviram, pa je prilagojen vsakemu posamezniku, saj smo si ljudje različni. Tako en zaposleni ni enak drugemu in seveda je tudi način motiviranja različen.

8. Ali se vam zdi, da višja kot je motiviranost, lažje je vodenje? Zakaj?

Absolutno menim, da je vodenje lažje, če je delavec motiviran za delo, kot pa če je nemotiviran. Če je nekdo prisiljen v nekaj, tudi delo ne bo dobro opravljeno oziroma ne bo opravljeno s takšnim namenom, kot bi si delodajalec želel. In tako se tudi za vodenje porabi mnogo več energije. Če pa je zaposleni motiviran, pa je naloga opravljena dosti bolje.

9. Ali menite, da je denar največji motivator? Zakaj?

Mislím da ne. Je sicer zelo velik motivator, ni pa največji. Velikokrat mi zaposleni povejo, da jim zelo veliko pomenijo stvari, kot so občutek pomembnosti in koristnosti. Veliko jim na primer pomeni kakšno potovanje, ki je izvedeno v sklopu dela, kjer poleg dela vidijo nove stvari in uživajo in nekako to obveznost dojemajo kot nagrado. Se pravi, da so tudi neki motivacijski vzvodi, ki ne kažejo samo na finančno plat. V naši organizaciji velikokrat ne moremo nagrajevati z denarjem, nagrajujemo pa s tem, da zaposlene kam povabimo, ponudimo kakšno izobraževanje, gremo na ekskurzijo, se pravi, da uberem nek drug način, da se zaposleni počuti dobro, da vidi kaj novega, in prepričana sem, da je takšne vrste motivacija bolj pomembna kot denarna. So pa finance pri vseh ljudeh pomembne.

10. Ali motivirate sodelavce? In če jih, zakaj?

Vedno se trudim motivirati svoje zaposlene. Kot smo rekli že prej, če je zaposlenimi motiviran, je tudi delo dobro opravljeno. Tudi vzdušje v samem kolektivu je precej bolj pozitivno, če so zaposleni motivirani, kot pa če so v službi samo, da odsedijo osem ur in komaj čakajo na uro odhoda. Tudi sama organizaciji je veliko bolj uspešna, če jo tvorijo motivirani zaposleni.

11. Kaj vam je kot vodji najpomembnejše? Zadovoljni zaposleni ali zaslužek?

Osebno mi je najbolj pomembno zadovoljstvo zaposlenih. Moj moto je: če so zadovoljni zaposleni, potem sem zadovoljna tudi jaz kot vodja in tudi sama organizacija zaradi tega raste in pridobiva

več financ. In če je več financ, so zaposleni zadovoljni, ker jih lahko nagradiš, poleg tega jim pa še lahko nudiš ostale stvari, ki sem jih omenila prej, kot so razna izobraževanja, ekskurzije in ugodnosti. In to je veliko večjega pomena kot pa samo finance. Denar je definitivno pomemben, še bolj pomembne pa so te druge stvari.

12. Ali vam teoretično znanje pomaga v praksi?

Teoretično znanje je vsekakor pomembno, služi kot nekakšna opora, vendar so izkušnje tisto, kar šteje. Zaposleni so različni in tako se velikokrat v praksi izkaže, da nekakšen preplet teoretičnih izhodišč skupaj z izkušnjami nudi pomoč pri reševanju kakšnega problema. Je pa vse tudi odvisno od dane situacije.

4.2 Analiza

Glede na pridobljene odgovore lahko sklepamo, da je direktorici vodenje zelo pomembno. Zaveda se, da dobro voden delavec prinaša večjo uspešnost same organizacije. Predlogi zaposlenih so vedno dobrodošli, saj na ta način delavec pokaže svojo predanost delu in po njenem mnenju tudi raste.

Predpostavko, da direktorica ne uporablja stila transakcijskega vodenja, moramo zavreči, saj se je pri intervjuju izkazalo, da je ravno to stil, katerega uporablja, saj je njen namen vedno izmenjati izkušnje in se z zaposlenimi nekako pogovarjati in dogovarjati o vseh ugodnostih in odgovornostih.

Predpostavko, da direktorica kot način vodenje uporablja očetovsko vodenje, moramo prav tako zavreči, saj njen odgovor kaže na to, da se je zelo težko opredeliti za en način vodenja, saj je ta vedno odvisen od dane situacije.

Predpostavko, da je direktorici v obravnavani organizaciji zelo pomembna motiviranost zaposlenih, pa lahko potrdimo, saj odgovori kažejo na to, da je to res. Meni, da je motivacija sila, zaradi katere zaposleni z veseljem prihajajo na delo, in se vedno trudi, da bi kar najbolj motivirala svoje zaposlene, saj se zaveda, da s tem raste organizacija, poleg tega pa so tudi zaposleni zadovoljni.

Potrjuje, da je lažje voditi dobro motivirane ljudi kot nemotivirane, in pravi, da motiviran zaposleni nalogo opravi dosti bolje.

Ker ji razmere mnogokrat ne dopuščajo, da bi svoje zaposlene motivirala z denarjem, jih motivira na druge načine, kot so razne ekskurzije in izobraževanja, kar se je izkazalo za pomembne motivatorje, saj je mnenja, da denar ni glavni motivator. In tako tudi navaja, da ji je zadovoljstvo zaposlenih pomembneje od zaslužka, saj se zaveda, da izpopolnjeni in srečni zaposleni pomenijo rast za organizacijo.

Pri analizi smo ugotovili, da se teorija v mnogih primerih ne sklada s prakso, saj je nekako pretoga, da bi lahko zadostila različnim potrebam, ki se kažejo v praksi. So pa vsekakor teoretična izhodišča nekakšna opora delovanju v praksi, kjer lahko najdemo oporni steber, ko se znajdemo v slepi ulici. Izkazalo se je, da je v praksi uporabljena mešanica teorij, ki se prilagodi glede na dano situacijo.

5 SKLEP

V današnjem turbolentnem svetu organizacije za svoj obstoj, rast in uspešnost potrebujejo predane in zadovoljne zaposlene. Da bi zaposleni bili predani in zadovoljni, potrebujejo dobro vodenje in veliko mero motiviranosti. Ker smo si ljudje različni, pa je to velikokrat težka naloga za vodje. Ti imajo na voljo številne knjige in priročnike, ki so jim pri tem lahko v veliko pomoč, vendar se v praksi srečujejo s preprekami uporabe teh, saj en človek ni enak drugemu in tako je tudi potrebno teoretično znanje vedno znova prilagajati posamezniku.

V teoretičnem delu je skozi oris pojmov vodenja in motivacije poudarjena pomembnost uspešnega vodenja, dobrega motiviranja in doprinos obojega k rasti organizacije in k dobremu vzdušju med zaposlenimi.

Na osnovi rezultatov intervjuja se je pokazalo, da je direktorici obravnavane organizacije motivacija zelo pomembna, saj se zaveda, da zadovoljen zaposleni pomeni uspešnost organizacije, nenazadnje pa ima motivacija velik vpliv na celotno klimo v organizaciji. Strinja se, da je pri višji motivaciji vodenje lažje in obratno. Izkazalo se je, da se zaveda, da je denar velik motivator, vendar prisega še na druge načine motiviranja zaposlenih, kot so pohvale, razne ekskurzije in izobraževanja.

Ker živimo v času sprememb, ni lahko zagotavljati optimalnih delovnih pogojev v obojestransko korist tako s strani vodij kot s strani zaposlenih. Danes postanemo nezadovoljni veliko hitreje kot kdaj prej in prav tako veliko počasneje postanemo zadovoljni. Spremembe so naš vsakdan tako na delovnem področju kot v privatnem življenju. Pa vendar se moramo zavedati, da so zaposleni vir energije in novih idej vsake organizacije, zato jih je treba dobro motivirati in uspešno voditi za kar največji izkoristek njihovih potencialov.

LITERATURA IN VIRI

- Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing, cop.
- Blanchard, Ken. 2007. *Vodje – glavno orodje za motivacijo zaposlenih?* [Http://www.moj-mentor.si/vodje.html](http://www.moj-mentor.si/vodje.html). (23. 6. 2015)
- Boštjančič, Eva. 2007. *Vpliv vedenja in motivov vodje na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Filozofska fakulteta.
- Clemmer, Jim. 2008. *Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Založba Tuma.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi : knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: GV založba.
- Denny, Richard. 1997. *Kaj moramo vedeti o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Velik poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hočevnar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanja uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Keenan, Kate. 1995. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kocbek, Katja. 2011. *Zakovitosti zadovoljevanja potreb po Maslowi teoriji potreb*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kot, Mito. 2011. *Trije stili vodenja*. [Http://problemjeizziv.blogspot.si/2011/08/trije-stili-vodenja.html](http://problemjeizziv.blogspot.si/2011/08/trije-stili-vodenja.html). (23. 6. 2015)
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako motiviramo sodelavce: 30 min za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, Stane in Marjana Merkač. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane. 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleš Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Plut, Tadeja in Helena Plut. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Pogačnik, Vid. 2003. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Račnik, Marjan. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: Samozaložba Marjan Račnik.

- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.