

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**Vpliv primerne komunikacije na motivacijo zaposlenih pri
delu in najpomembnejši motivacijski dejavniki**

Kandidatka: PLOJ JOŽICA

Študentka študija ob delu

Številka indeksa: 111902600024

Program: Ekonomist organizator poslovanja

Mentor: Zlatko Mihaljčič

Maribor, julij 2010

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisana Jožica Ploj, št. indeksa 111902600024, sem avtorica diplomske naloge z naslovom *Vpliv primerne komunikacije na motivacijo zaposlenih pri delu in najpomembnejši motivacijski dejavniki*, ki sem jo napisala pod mentorstvom gospoda Zlatka Mihaljčiča.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela.
- sem poskrbela, da so dela in mnenja vseh avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia.
- se zavedam, da je plagiatstvo kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili.
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo svoje diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Lenart, 16. 7. 2010

Podpis študentke:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju gospodu Zlatku Mihaljčiču za strokovno vodenje in vso pomoč pri oblikovanju diplomske naloge ter celotnemu kolektivu VSŠ ACADEMIA, še posebej pa ravnateljici mag. Mirjani Ivanuša Bezjak za pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se ravnatelju osnovne šole X in ravnateljici osnovne šole Y, da sta mi omogočila izvedbo ankete ter vsem sodelavkam in sodelavcem osnovne šole X in zaposlenim na osnovni šoli Y, da so mi izpolnili anketne vprašalnike.

Zahvaljujem se tudi gospe Dragici Lovše za lektoriranje diplomske naloge.

Še posebej se zahvaljujem svoji družini, ki me je podpirala v času študija.

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava pomembnost komunikacije v podjetju in njen vpliv na motivacijo zaposlenih. Ustrezna komunikacija pripomore k boljše in hitreje opravljenemu delu, k boljšim odnosom med zaposlenimi in vodstvom, odpravlja nezaupanje, povečuje se pripadnost, samomotivacija delavcev se izboljša, izboljšajo pa se tudi rezultati dela.

Največjo vrednost vsake organizacije predstavljajo njeni zaposleni. Vodstvo vsakega podjetja se mora zavedati, da ni dovolj ljudi le zaposliti, ampak je treba v vsakega zaposlenega veliko vlagati, ga razumeti ter spodbujati in ga vključiti v delovanje celotnega poslovnega sistema. Motiviranje zaposlenih predstavlja v poslovnem svetu eno najbolj kompleksnih nalog managementa, saj naj bi managerji zaposlene spodbujali k večji učinkovitosti pri delu. Namen motivacije je pripraviti zaposlene, da bodo hitro, učinkovito in kakovostno opravljali svoje naloge in da bodo pri tem tudi sami zadovoljni. Vse to pa brez ustrezne medsebojne komunikacije ni mogoče.

Ključne besede: motivacija, motiviranje, motiv, ustrezna komunikacija

ABSTRACT

The diploma paper deals with the importance of communication in a company and its impact on employees' motivation. Appropriate communication contributes to better, more quickly finished work and affects relations between employees and management. Besides, it eliminates mistrust, increases affiliation, improves employees' motivation and work results.

Employees are of greatest value in each organization. Managers in each company should be aware that it isn't enough only to employ people, but also to invest in each employee a lot as well as to understand, encourage and integrate the employees into the activities of entire business system.

Motivating employees represents one of the most complex tasks of management in the business world, as managers are supposed to encourage employees to be more effective at work. The aim of motivation is to make the employees to do their work quickly, efficiently and qualitatively, feeling self-satisfaction with the work done as well. All this is impossible without appropriate mutual communication.

Keywords: motivation, motivating, motive, appropriate communication

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	8
1.1	Oprelitev obravnavane zadeve.....	8
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	8
1.3	Predpostavke in omejitve.....	9
1.4	Predvidene metode raziskovanja	9
2	MOTIVACIJA	10
2.1	Oprelitev motivacije.....	10
2.2	Vrste motivov.....	11
2.3	Zakovitosti motivacije.....	12
2.4	Vrste motivacije	14
2.5	Motivacijske teorije	15
3	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	18
3.1	Materialni motivacijski dejavniki	18
3.2	Nematerialni motivacijski dejavniki	18
4	KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU.....	19
4.1	Oprelitev komunikacije.....	19
4.2	Načini komuniciranja	20
4.2.1	Besedno komuniciranje	20
4.2.2	Nebesedno komuniciranje	21
4.3	Oblike komuniciranja.....	21
4.4	Smeri komuniciranja	22
4.5	Vloga in pomen komunikacije na delovnem mestu	22
5	VPLIV PRIMERNE KOMUNIKACIJE NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH	23
5.1	Smeri komunikacije v podjetju	24
5.2	Ukrepi vodstva za izboljševanje komunikacije.....	25
6	RAZISKAVA.....	27
6.1	Metode pridobivanja podatkov	27
6.2	Hipoteze	27
6.3	Izvedba ankete.....	28
6.4	Rezultati	28
6.5	Analiza hipotez.....	36
6.6	Predlogi za izboljšanje medsebojne komunikacije in povečanje motivacije zaposlenih ..	37
7	STROŠKI PROJEKTA.....	39
7.1	Direktni stroški.....	39
7.2	Indirektni stroški	39
8	UČINKI PROJEKTA.....	40
8.1	Neposredni učinki projekta: prihodki, prihranki.	40
8.2	Posredni učinki projekta:	40
9	ZAKLJUČEK.....	41
10	LITERATURA IN VIRI.....	44

10.1 Internetni viri:.....	44
11 PRILOGE	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu.....	15
Slika 2: Leavittova motivacijska shema	16
Slika 3: Proces komuniciranja	20

KAZALO GRAFOV

Graf 1a in 1b: Struktura anketirancev po spolu v OŠ X in OŠ Y	28
Graf 2a in 2b: Starostna struktura anketirancev v OŠ X in OŠ Y	29
Graf 3a in 3b: Struktura vprašanih po stopnji izobrazbe v OŠ X in OŠ Y	29
Graf 4a in 4b: Struktura anketiranih po stalnosti zaposlitve v OŠ X in OŠ Y	30
Graf 5a in 5b: Struktura glede na vrsto delovnega mesta v OŠ X in OŠ Y	30
Graf 6a in 6b: Vpliv motivacijskih dejavnikov na motivacijo v OŠ X in OŠ Y	31
Graf 7a in 7b: Vpliv OD na motivacijo zaposlenih v OŠ X in OŠ Y	32
Graf 8a in 8b: Vpliv komunikacije na motivacijo v OŠ X in OŠ Y	33
Graf 9a in 9b: Vpliv komunikacije na povečanje delovne motivacije v OŠ X in OŠ Y	33
Graf 10a in 10b: Komunikacija med zaposlenimi v OŠ X in OŠ Y	34
Graf 11a in 11b: Pravočasnost posredovanih informacij za delo v OŠ X in OŠ Y	34
Graf 12a in 12b: Poučenost o ustrezni komunikaciji pri delu v OŠ X in OŠ Y	35
Graf 13a in 13b: Predlogi za izboljšanje komunikacije v OŠ X in OŠ Y	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tabela stroškov analize	39
---	----

1 UVOD

V današnjem času se z motivacijo ukvarja veliko ljudi. Podjetja se ukvarjajo z motivacijo, da bi izboljšala učinkovitost ljudi pri delu. Ključnega pomena pri tem je komunikacija na delovnem mestu. Komunikacija je splošen pojem, ki ga vsi dobro poznamo. Ljudje smo socialna bitja, ki si želimo druženja, saj brez tega ne moremo živeti. Druženja pa nam omogoča le medsebojno komuniciranje, pri katerem zaradi ovir in motenj nastanejo nesporazumi in konflikti. Da bi to preprečili, je potrebno vzpostaviti ustrezno in učinkovito komunikacijo, ki pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih.

Motiviranje zaposlenih predstavlja v poslovnem svetu eno najbolj kompleksnih nalog managementa, saj naj bi managerji zaposlene spodbujali k večji učinkovitosti pri delu.

Na motivacijo zaposlenih med drugimi dejavniki vpliva tudi komunikacija na delovnem mestu. Ustrezna komunikacija lahko pripomore k izboljšanju medsebojnih odnosov zaposlenih. Človeka k delovni aktivnosti ženejo različne želje, potrebe in pričakovanja, zato je delo posameznika v veliki meri odvisno od njegove motiviranosti za delo.

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

Organizaciji, kjer smo pripravljali diplomsko nalogo, sta dva javna zavoda: osnovna šola X in osnovna šola Y. Za dve šoli smo se odločili zaradi števila anketirancev, ki je potrebno za analizo, prav tako pa je zanimiva primerjava med zavodoma.

V diplomski nalogi predstavljamo, kateri dejavniki zaposlene v osnovni šoli motivirajo bolj in kateri manj. Predvidevamo, da so ljudje velikokrat nemotivirani ali slabo motivirani za delo zaradi slabe in neustrezne komunikacije, zato želimo predstaviti, kako vpliva primerna komunikacija na motivacijo zaposlenih.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

V prvem delu diplomske naloge smo preučili področji motivacije in komunikacije ter navedli nekaj teoretičnih dejstev o motivaciji zaposlenih in o komunikaciji na splošno in pri delu.

V drugem (empiričnem) delu pa praktično preverjamo, kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki pri zaposlenih v osnovni šoli, kateri motivacijski dejavniki vplivajo bolj in kateri

manj na motivacijo zaposlenih, ugotavljamo, ali je plača glavni motivacijski dejavnik za delo in kako komunikacija na delovnem mestu vpliva na motiviranost zaposlenih.

V zadnjem delu diplomske naloge ugotavljamo in podajamo predloge, kako lahko komunikacijo uporabimo za boljšo motivacijo zaposlenih.

1.3 Predpostavke in omejitve

Z raziskavo smo želeli potrditi ali zavrniti naslednje hipoteze:

- H1 Osebni dohodek je najpomembnejši motivacijski dejavnik.
- H2 Stalnost zaposlitve je pomemben motivacijski dejavnik.
- H3 Komunikacija na delovnem mestu v veliki meri vpliva na motivacijo zaposlenih.
- H4 Z ustrezno komunikacijo povečujemo delovno motivacijo.
- H5 Zaposleni v osnovnih šolah so pretežno zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

V namen raziskave smo sestavili anonimni vprašalnik, na osnovi katerega smo dobili želene podatke; ti pa so nam bili osnova za oblikovanje ugotovitev in predlogov, s katerimi bi lahko izboljšali komunikacijo med zaposlenimi in s tem tudi njihovo motivacijo za delo.

2 MOTIVACIJA

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede *movere* in pomeni gibati se. Motivacija pomeni na splošno neko gibanje, smoter oziroma vodilo. Motivacija se odvija v vsakem posamezniku in je notranji duševni proces. Motiviran človek ima pozitivno naravnane misli, k delu ga vodi motivacija, da doseže cilje, v svoj uspeh pa je trdno prepričan.

2.1 Opredelitev motivacije

V slovarju slovenskega knjižnega jezika je beseda motivacija razložena tako: »*Motivacija izhaja iz besede motiv. Motiv je nekaj, kar povzroča kako dejanje, ravnanje, nagib, spodbudo; beseda motiviranje pa pomeni vzpodbuditi, navdušiti koga.*«

(<http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>, 2. 7. 2010)

Motivacija je še vedno precej nedognana, saj se navezuje na razum in čustva človeka, kar pa oboje še ni dovolj poznano. Razni avtorji opredeljujejo pomen motivacije za delo zelo različno, zato obstaja več motivacijskih teorij. Tudi pojma *motiv* in *motivacija* opredeljujejo na več načinov in z večjim številom definicij.

Ljudje se ves čas sprašujemo, kaj nas vzpodbuja in kateri so tisti vplivi, silnice in dejavniki, ki nas motivirajo, da uporabljamo svoje sile in da delamo. Naša dejavnost namreč ne nastane sama od sebe, ampak na osnovi motivacije in z delovanjem številnih želja, potreb, gibal in vzgibov. Motivacija ima torej neki vzrok, ki je lahko biološki, fiziološki, psihološki ali socialni in pomeni zadovoljitev neke zavedne ali nezavedne potrebe in povod kot uresničitev določenega cilja, s katerim posredno ali neposredno zadovoljimo svojo potrebo.

Motivacija pri posamezniku sproži njegovo aktivnost, vpliva na obnašanje in vse delovanje človeka usmeri v prizadevanje za dosego zadanih ciljev. Človeka k delovni aktivnosti ženejo različne želje, potrebe in pričakovanja, zato je delo posameznika v veliki meri odvisno od njegove motiviranosti za delo. Torej motivacija določa stopnjo človekove aktivnosti.

Motivacija je notranji proces, akcija in zagon, ki sili človeka, da dela stvari, s katerimi zadovoljuje svoje potrebe. Notranja motiviranost je gonilna sila, katere posledica so uspehi in

dosežki posameznika. Človek bi se moral zavedati, da nekaj zmore, če misli, da zmore. Motivacijo imenujemo tudi hotenje. Človek lahko motivira samega sebe in druge ljudi.

Pri motivaciji gre za pripravljenost posameznika za izvrševanje določene akcije, da bi zadovoljil svoje potrebe. To je mobilizacija in usmerjanje energije k cilju. Motivacijo je Luthans (1995, 141) opisal kot proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj in s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo. (Ivanuša-Bezjak, 2006, 89)

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je 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.

(Uhan, 2000, 11)

2.2 Vrste motivov

Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v življenju ločimo primarne in sekundarne motive, glede na njihov nastanek pa ločimo podedovane in pridobljene motive. Poznamo tudi delitev motivov glede na razširjenost med ljudmi. Ti so: univerzalni, regionalni in individualni motivi.

Tako oblikujemo tri skupine silnic, ki usmerjajo človekovo delovanje. Za sodila uporabimo vlogo motiva, nastanek motiva in razširjenost motiva med ljudmi.

(Lipičnik, 1998, 156)

Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. (Uhan 2000, 11) navaja več vrst motivov:

- PRIMARNI - prvobitni motivi so biološki in socialni. Biološki motivi vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. To so primarno biološke potrebe, ki so podedovane, in jih človek mora zadovoljevati, zato tudi ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Socialne motive mora posameznik zadovoljiti, če želi nemoteno živeti v družbi. To so predvsem potrebe po družbi in potrebe po uveljavljanju. Te potrebe so pridobljene in so produkt okolja, v katerem živimo. Nanje lahko zavestno vplivamo, saj niso podedovane.
- SEKUNDARNI MOTIVI - so interesi, stališča in navade. Spodbujajo človekovo aktivnost, so individualni motivi in so pridobljeni ter se nanašajo na socialni del človekovega življenja.

- **PODEDOVANI IN PRIDOBLJENI MOTIVI** - podedovane motive prinesemo s seboj na svet ob rojstvu, pridobljene motive pa pridobivamo skozi celo življenje.
- **UNIVERZALNI ALI SPLOŠNI MOTIVI** - se pojavljajo pri vseh ljudeh.
- **REGIONALNI MOTIVI** - razlikujemo jih po posameznih območjih.
- **INDIVIDUALNI MOTIVI** - to so motivi posameznikov.

2.3 Zakonitosti motivacije

Denny postavlja vsem vodjem dve vprašanji in sicer: »Kakšen naj bi bil vodja, ki bi vas vodil?« in: »Ali ste vi takšne vrste človek?« Odgovori na ta vprašanja naj bi bili utemeljitev načel zdravega vodenja.

Avtor meni, da so to bolj načela kot zakonitosti, vendar raje uporabi besedo *zakonitosti*, kajti če prekršiš zakon, sledi kazen.

(Denny, 1997, 17)

Zakonitosti motivacije so (Denny, 1997, str. 17-29):

- **Da lahko motiviramo, moramo biti motivirani**, kar pomeni, da je nemogoče motivirati druge, če sami nismo motivirani. Vodja, ki naj bi motiviral zaposlene z zgledom, mora delati z zanosom, imeti pozitiven odnos do vseh, biti pošten in zanesljiv, le tako mu bodo zaposleni sledili.

- **Za motiviranje je potreben cilj.**
Ljudje si moramo postaviti jasne in določene cilje in naloge, kajti brez ciljev ni razlogov za prizadevanje. Velikokrat se pojavlja problem, da ljudje nimajo ciljev, ki bi se jih veselili in upanja, zato jih prevzame malodušje.

- **Motivacija, ki jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.**
Motiviranje naj bi bilo in mora biti stalen proces, saj motivacija ne traja večno in jo je potrebno nenehno spodbujati. Če nekoga motiviramo danes, to ne pomeni, da bo motiviran tudi jutri. Na demotivacijo posameznika lahko vpliva veliko dejavnikov npr. bolezen, problemi doma, finančne težave..., zato moramo motivacijo obnavljati.

- **Za motiviranje je potrebno priznanje.**
Če se vodja te zakonitosti ne zaveda, ne bo imel okoli sebe nikoli resnično motiviranih ljudi. Priznanje se lahko izrazi na več načinov: kot pohvala, kot zahvalno pismo, kot podelitev naslova, kot občudovanje ali kot kompliment. Ljudje si želijo priznanja bolj kot karkoli drugega. Ljudje, ki so ozkosrčni in neobzirni, niso sposobni priznati dosežkov drugih. V

poslovnem svetu zaposleni za svoje kakovostno delo, dosežke in zvestobo prejmejo priznanja, pri čemer pa je izredno pomembno, da priznanja prejmejo vsi, ki si jih zaslužijo.

- **Soudeležba motivira.**

Zaposlenim se raven njihove motivacije močno zviša, kadar lahko sodelujejo in so vključeni v poskus uvedbe nečesa novega ali v uresničevanje nekega projekta.

- **Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.**

Če človek vidi, da je na nekem področju uspešen, da napreduje in gre proti zastavljenemu cilju, je vedno bolj motiviran, ko spozna, da nazaduje, motivacijo izgubi. Za človekov značaj je značilno, da je zagotovo bolj motiviran, ko vidi svoje napredovanje bodisi v zasebnem življenju, pri športu ali pa pri delu.

- **Izziv motivira samo, če imamo možnost za zmago.**

Izzivi, borbe in tekmovanje so zelo učinkovit način, da so ljudje bolj motivirani in aktivni. Če oseba misli, da ima enake možnosti za zmago kot sotekmovalci, je bolj motivirana, kot pa če že vnaprej ve, da ima nekdo drugi večje možnosti. Tudi delo je lahko izziv, če človek misli, da dela nekaj, kar je vredno truda.

- **Vsakdo ima motivacijsko »varovalko«.**

Ta zakonitost govori o tem, da je lahko vsak za nekaj motiviran. Vsakdo ima v sebi neko vžigalno vrvico, s katero lahko prižgemo njegovo motivacijo za doseg cilja. Managerji skušajo zaposlene pri njihovem delu motivirati na več načinov, vendar se zgodi tudi to, da pri nekaterih ni učinka. To nam sporoča, da ta oseba ne bo izboljšala učinkovitosti in da ni primerna za določeno delo. Razumeti moramo, da se da vsakogar motivirati, vendar ne za vsako stvar.

- **Pripadnost skupini motivira.**

Zavedati se moramo, da pripadnost skupini ljudi motivira. Sposoben vodja bo uvedel posebne redne aktivnosti, ki zaposlene združujejo. To so lahko pikniki, obiski gledališča, razne športne igre in druga srečanja.

Menimo, da lahko vse navedene zakonitosti motivacije povežemo s komunikacijo, saj je pri upoštevanju vseh zelo pomembna ustrezna komunikacija. Prva zakonitost navaja dejstvo, da le motiviran človek lahko motivira druge, kar pa menimo, da ni mogoče brez ustrezne komunikacije. Druga zakonitost govori o tem, da je za motiviranje potreben cilj, vendar brez seznanitve zaposlenih o jasnih in določenih ciljih podjetja, zaposleni niso motivirani. Tretja zakonitost govori o tem, da moramo motivacijo nenehno spodbujati, kar pa lahko storimo le z

ustrezno komunikacijo. Tudi pri četrti zakonitosti je komunikacija zelo pomembna, saj le s komuniciranjem lahko nekoga pohvalimo, priznamo njegov trud in mu pokažemo, da cenimo njegovo delo. Peta zakonitost govori o medsebojnem sodelovanju, katerega pa brez dobre komunikacije ni. Šesta zakonitost govori o tem, da če se zaposleni ne zaveda svojega napredovanja, mu lahko nadrejeni z ustrezno komunikacijo to pokaže, kar zaposlenega še bolj motivira. Bolje je, če zaposlenemu nazadovanja nadrejeni ne izpostavlja preveč, saj lahko zaradi tega motivacijo za delo izgubi. Pri sedmi zakonitosti gre za to, da so pri izzivih in tekmovanjih ljudje bolj motivirani in tudi tu velja, da ni medsebojnega tekmovanja brez komunikacije. Osma zakonitost navaja, da se vsakogar da motivirati za neko stvar, vendar lahko le s komunikacijo ugotovimo, kaj posameznik v resnici želi. Pri pripadnosti in druženju, ki je omenjena v deveti zakonitosti, pa menimo, da je komunikacija najpomembnejši dejavnik, saj ni druženja brez komunikacije.

2.4 Vrste motivacije

Poznamo **notranjo in zunanjo motivacijo**. Ko človek počne neko dejavnost zaradi samega sebe, ker mu to prinaša občutek osebnega zadovoljstva, govorimo o notranji motivaciji. Ko pa človek nekaj počne zaradi zunanjega vpliva in spodbude in obenem zadovoljuje svoje potrebe, govorimo o zunanji motivaciji. (Musek, Pečjak, 2001, 97)

Ločimo tudi **materialno in nematerialno motivacijo**. Pri materialni gre predvsem za plačilo za delo, za denarne in druge materialne nagrade. Pri nematerialni motivaciji pa gre za pohvale, priznanja, čestitke, spodbude, podporo, izpostavljanje kot dober zgled, navdušenje in podobno. Zaposlene lahko motiviramo le s pozitivnimi ukrepi, z grajo in kaznijo pa zaposlenih nikakor ne motiviramo, ampak jim povzročimo le strah in stres.

Motivacijo lahko razdelimo tudi na **zavestno in nezavedno**. Zavestna motivacija je tesno povezana z voljo, torej točno vemo, kateri cilj želimo doseči in vemo, kaj nam bo ta cilj prinesel. Preučimo tudi najboljše možne poti za doseg cilja in po premisleku izberemo najboljšo možno pot. Primer za zavedno motivacijo je volja, od katere je odvisna naša uspešnost. Z voljo lahko zadevo, ki je ne obvladamo najbolje, opravimo enako uspešno kot tisti, ki to stvar obvlada bolje kot mi, pa ni vložil nikakršne volje v to stvar. Nezavedna motivacija, kot nam že ime pove, je motivacija, ki se je ne zavedamo. Tako npr. zaradi potrebe po kisiku dihanje poteka nagonsko. Prav tako tudi druge fiziološke potrebe

zadovoljujemo nagonsko (potrebe po vodi, po hrani, po izogibanju bolečini, po spolnih stikih, po stalni temperaturi). (Musek, Pečjak, 2001, 91)

2.5 Motivacijske teorije

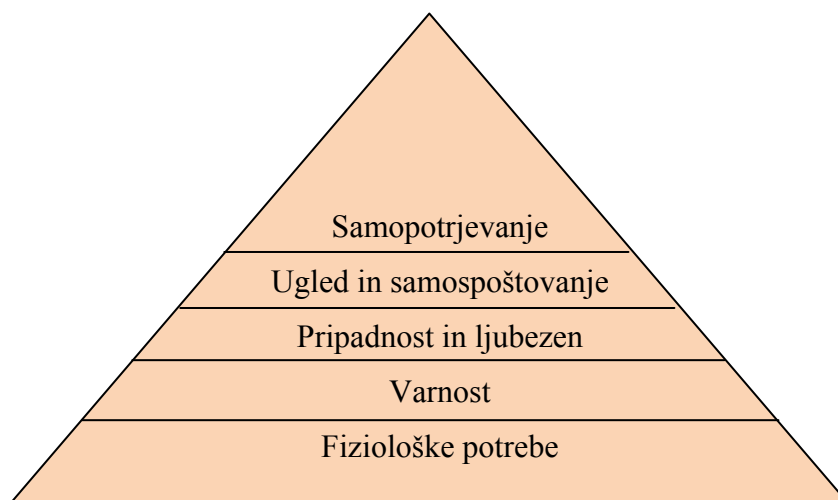
V literaturi smo zasledili več motivacijskih teorij in izbrali smo le najzanimivejše.

(<http://www.leila.si/?page=prispevki>, 13. 4. 2010)

- **Maslowova motivacijska teorija**

Maslow je razvil teorijo o človekovi dejavnosti, ki je vedno usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Človekove potrebe je razdelil v pet skupin v hierarhično lestvico piramide. Na dnu piramide so fiziološke potrebe. To so potrebe, ki morajo biti najprej zadovoljene, da lahko človek sploh preživi. Šele ko so te potrebe zadovoljene, se pojavijo višje potrebe, ki si sledijo v določenem zaporedju. Na drugem mestu so potrebe po varnosti, na tretjem so potrebe po pripadnosti in ljubezni, na četrtem potrebe po ugledu in samospoštovanju in na zadnjem samopotrjevanje.

Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo. (Lipičnik, 1998, 165)



Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu

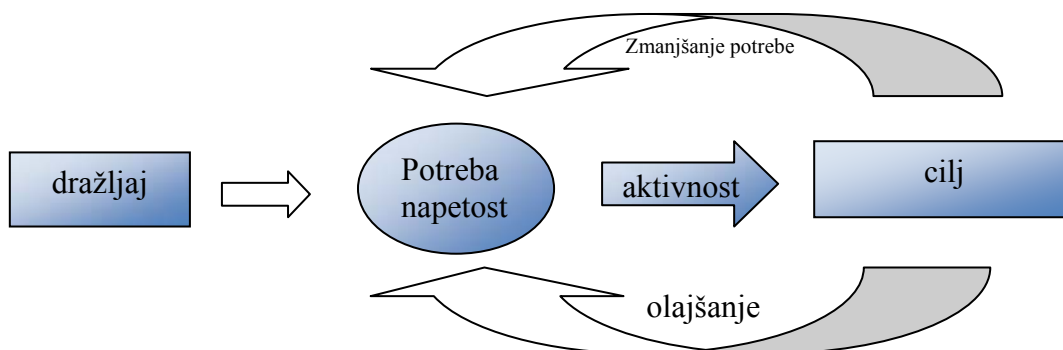
Vir: Lipičnik, 1998, 165

- **Leavittova motivacijska teorija**

Leavittova teorija temelji na potrebi, napetosti, cilju, aktivnosti in olajšanju. Celoten proces sproži **potreba** oziroma stanje pomanjkanja v organizmu, ki zahteva **aktivnost**. Potrebi sledi **napetost** oz. čustveno stanje, ki se izraža kot nemir ali neprijetnost in kaže, kako posameznik doživlja potrebo. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. **Cilj** je proces, pojav ali objekt, ki zadovolji potrebo in jo zmanjša ter prinese **olajšanje**. To je končna stopnja, ko človek točno ve, da je dosegel cilj.

Leavittova motivacijska shema pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi kasneje doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo postavljanja ciljev mogoče sprožiti željeno reakcijo.

(Lipičnik, 1998, 167)



Slika 2: Leavittova motivacijska shema

Vir: Lipičnik, 1998, 166

- **Herzbergova dvofaktorska teorija**

Herzberg je motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini, zato teorijo imenujemo dvofaktorska teorija. Menil je, da določene delovne okoliščine povzročajo zaposlenim nezadovoljstvo, če so odsotne, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva. Razdelil jih je na motivatorje in higienike. Motivatorji ljudi neposredno spodbujajo k delu in povzročajo zadovoljstvo. To so: uspeh pri delu, zanimivo delo, priznanje za dosežene rezultate, odgovornost, strokovno usposabljanje in osebni razvoj. Higieniki ali satisfaktorji pa pri človeku odstranjujejo neprijetnosti, ustvarjajo pogoje za motiviranje in se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere.

Avtor je ugotovil tudi, da je vsak dejavnik motivator in hkrati higienik, le da se eni bolj nagibajo k motivatorjem, drugi pa k higienikom.

Za vodstvo je ta teorija uporabna zato, da se zaveda obeh vrst orodij za motiviranje: motivatorjev, s katerimi se zaposlene izzove k aktivnosti, in higienikov, na podlagi katerih so zaposleni bolj zadovoljni pri delu. Menimo, da komunikacija vpliva na skupino higienikov, saj lahko z ustrezno komunikacijo preprečujemo negativno delovno klimo in s tem odpravljamo nezadovoljstvo zaposlenih. S komunikacijo lahko zelo vplivamo na delovne pogoje, rešujemo konfliktne situacije in izboljšamo razumevanje. Tako dosežemo boljše odnose med zaposlenimi.

- **Frommova motivacijska teorija**

S to teorijo avtor pojasnjuje motivacijo in motivacijske procese kot izbiro vedenja. Skuša odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Ugotovil je, da delajo zato, ker bi radi nekaj imeli in so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, ali zato, da bi nekaj bili in so usmerjeni v uveljavljanje in doseganje ugleda v družbi.

Lipičnik meni, da je ta teorija uporabna predvsem zato, da zna vodja izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili, z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno. Tudi v ne povsem skrajnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih. (Lipičnik, 1998, 171)

3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijske dejavnike lahko imenujemo tudi faktorji, vzvodi, motivatorji ali motivi in predstavljajo nekaj, kar človeka spodbudi k določenim dejanjem. Ločimo materialne in nematerialne motivacijske dejavnike.

3.1 Materialni motivacijski dejavniki

Med materialne motivacijske dejavnike štejemo denar oz. plačilo za delo in druge materialne nagrade, bonuse in dodatke. Seveda vsi delamo za denar, zato njegove vloge pri zaposlenih ni dobro podcenjevati. Osnova uspešnega podjetja je pošteno plačilo za delo, ki je pogoj, da podjetje dobre delavce obdrži. Ni pa denar tisti, ki zaposlene pripravi do tega, da pokažejo, kar zmorejo. Denarna nagrada je močan, a na žalost kratkoročni motivator vedenja zaposlenih. Menimo pa da lahko zaposlene motiviramo z nematerialnimi dejavniki šele takrat, ko jim plača zadostuje za spodobno življenje.

(<http://www.mojedelo.com/>, 10. 4. 2010)

3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Kadar govorimo o nefinančnih oz. nematerialnih dejavnikih motiviranja, mislimo predvsem na dobre medsebojne odnose med zaposlenimi, uspešnost pri delu, samostojnost pri delu, pohvale in priznanja, ugodne delovne pogoje, ugoden delovni čas, možnost napredovanja, izobraževanja in usposabljanja, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja, poznavanje ciljev in rezultatov podjetja, stalnost in rednost zaposlitve. Zaposlene lahko motiviramo tudi s pohvalo, če je izrečena pred skupino ljudi.

(<http://www.relacije.com/clanek.php>, 13. 4. 2010)

Na zaposlene deluje motivirajoče, če imajo možnost prispevati k ciljem organizacije in če so sproti seznanjeni o rezultatih svojih prispevkov. Torej zavzetost za delo raste, če zaposleni vedo, kaj s svojim delom prispevajo, ali če sploh dosega zastavljene cilje. Bolj motivirani so tudi, če lahko do neke mere sami izbirajo delo oz. izbirajo vrstni red delovnih nalog, če je to mogoče. Zaposleni si želijo odkrito komunikacijo in upoštevanje. Zato je dobro, če vodstvo prisluhne predlogom, ki jih dajejo zaposleni, saj imajo vsi neko znanje in talente, ki jih podjetje lahko uporabi.

(Uhan, 2000, 30 – 39)

4 KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU

Razvoj tehnologije nenehno stopnjuje količino informacij, ki se pretaka v poslovnem komuniciranju med pošiljatelji in prejemniki. Moč in pomen tega veletoka informacij sta izjemno pomembna. Komuniciranje in prenos informacij sta v današnjem času ključna dejavnika, ki vplivata na poslovno uspešnost. Komunikacija na delovnem mestu ni sama sebi namen, ampak je ciljna dejavnost, ki je naravnana na doseganje zastavljenih ciljev v podjetju. Medsebojna komunikacija in sodelovanje ustvarjata znanje na ravni celotnega podjetja. Posameznik zmore le malo, skupina ljudi, ki ne sodeluje, pa je le vsota. Za sodelovanje je nujno sporazumevanje, sporočanje, skratka komuniciranje.

4.1 *Opredelitev komunikacije*

Komunikacijo razumemo kot sredstvo medsebojnega sporazumevanja, s pomočjo katerega se udeleženci preko razlag svojega razumevanja trudijo biti razumljeni.

Pojem »komuniciranje« izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. V literaturi naletimo na različne opredelitve pojma komuniciranje.

- Schramm pravi, da komuniciranje v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanja zaznavanja.
- Wrigt opredeljuje komuniciranje kot proces prenosa mnenja med posamezniki.
- Tavčar meni, da je komuniciranje oddajanje sporočil, tako da jih prejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil.
- Možina navaja, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medosebnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb.

Opredelitve so si podobne: vse tako ali drugače pravijo, da je komuniciranje proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglasene, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja.

(Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, 20)

Komuniciranje med ljudmi je zanimiv proces, pri katerem se redko zavedamo, kako močan vpliv imamo na sogovornika. Je dvosmeren proces, saj je povezan s sočasno medsebojno

zaznavo in hkratno medsebojno izmenjavo sporočil. Komuniciranja se ni mogoče vzdržati, torej ne moremo »nekomunicirati«. Ljudje, ki se med seboj na kakršen koli način zaznavajo, od blizu ali na daleč, posredno ali neposredno, komunicirajo med seboj, če to hočejo ali ne. Nenehno opazujemo ljudi okoli sebe, kajti vsako dejanje, kakor tudi »nedejanje« ima svoj pomen.

Proces komuniciranja se da predstaviti v zelo enostavni obliki:



Slika 3: Proces komuniciranja

Vir: Kompare, 2001, 384

Odpošiljatelj je oseba, ki sporočilo pošilja. Sporočilo kodira s pretvorbo svojih misli, čustev in namenov v sporočilo, ki je primerno za pošiljanje. Pošiljatelj mora točno vedeti: kaj, zakaj, komu, kako in kdaj pošilja sporočilo. Teh pet vprašanj je osnova za oblikovanje vsebine in oblike sporočila. Sporočilo mora biti razumljivo, da bo prejemnik vedel, kaj mu pošiljatelj sporoča. Prejemnik dekodira sporočilo z interpretiranjem njegovega pomena in se notranje odzove.

4.2 Načini komuniciranja

V vsakdanjem življenju ljudje nenehno med seboj komuniciramo. Zraven besednih (verbalnih) oblik poznamo nebesedno (neverbalno) in elektronsko komuniciranje.

4.2.1 Besedno komuniciranje

Besedno komuniciranje delimo na ustno in pisno. Najpogostejše oblike ustne komunikacije so: govorjenje, formalne diskusije dveh oseb ali skupine in neformalne govorce. Ta oblika komuniciranja ima pred drugimi oblikami veliko prednost zaradi hitrosti in natančnosti posredovanja informacij in zaradi neposrednega sodelovanja med pošiljateljem in prejemnikom. Prednost ima tudi zaradi možnosti sočasnega komuniciranja z večjim številom ljudi in hitrosti prejema povratne informacije.

4.2.2 Nebesedno komuniciranje

Nebesedna ali neverbalna komunikacija ne poteka v pisni ali ustni obliki. Sem spadajo govorica telesa, besedna intonacija, zunanji videz, prostor, čas, vonjave in otip. Nebesedno komuniciranje je pomembnejše od besednega, saj so sporočila, ki jih oddajamo z govorico telesa ali s tonom glasu, neposredna, natančna in hitra.

(Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, 54)

4.3 Oblike komuniciranja

Glede na izbiro načina, sredstva oz. oblike sporočanja poznamo več oblik komuniciranja:

- Pisana beseda (pisma, poročila, zapiski, pogodbe, dokumenti...).
- Govorjena beseda (pogovori, intervjuji, srečanja, predavanja, simpoziji...).
- Simbolična govorica ali govorica telesa (kretnje, gibi, obrazna mimika, ton glasu, tišina, način gibanja, sedenja...). Sogovornik z njimi izraža svoj odnos do obravnavane teme.
- Vidne podobe (fotografije, posnetki, slike, risbe, ilustracije, sheme, načrti...).
- Multimedija (televizija, radio, letaki, posterji, internet, mobilni telefon, kamere...).

(Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, 91)

Glede na udeležence ločimo štiri kategorije komuniciranja:

- Notranja ali intrapersonalna komunikacija poteka takrat, ko komuniciramo sami s seboj, v mislih, kakor da bi se pogovarjali z nekom drugim.
- Medosebna ali interpersonalna komunikacija poteka neposredno med dvema ali več osebami in pomeni vsako vedenje ene osebe, ki ga zazna druga oseba. Pomeni, da sporočilo poslano od pošiljatelja k prejemniku vpliva na prejemnikovo vedenje.
- Skupinska komunikacija poteka med različnimi skupinami. Skupine lahko opredelimo kot majhne (družina, prijatelji, sorodniki) in kot velike (podjetja, koncerti...).
- Množična ali javna komunikacija se nanaša na zelo velike skupine, kot so uporabniki interneta, poštni ali telefonski sistemi, množično obveščanje preko medijev, izobraževalno komuniciranje....

(Kompore, et al. 2001, 386)

4.4 Smeri komuniciranja

V podjetjih lahko komunikacija poteka **enosmerno** ali **dvosmerno**.

Pri enosmerni komunikaciji potujejo sporočila le v eno smer od pošiljatelja k prejemniku. Ta oblika komuniciranja poteka hitreje od dvosmernega in je na videz bolj urejena. Enosmerno komunikacijo uporabimo, ko želimo, da bo prejemnik v podrejenem položaju.

Veliko bolj priporočljiva in pogostejša je dvosmerna komunikacija, pri kateri je značilno, da potujejo informacije v obe smeri, torej od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Tu gre za večjo enakopravnost in demokratičnost med udeleženci komunikacije.

Enosmerno komuniciranje deluje uradno, prihrani čas, še posebej, če je namenjeno številnim prejemnikom. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih sporočil, ki niso dvoumna in težko razumljiva.

Dvosmerno komuniciranje je največkrat bolj sestavljeno in bolj zahtevno. Prejemnik naj bi sporočila pošiljatelja ne le razumel, temveč bil sposoben in pripravljen tudi na odzivanje; poznal naj bi interese, potrebe in čustva pošiljatelja.

(Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, 66)

4.5 Vloga in pomen komunikacije na delovnem mestu

Komuniciranje je zelo pomembno za poslovanje podjetja in je vez, ki drži sistem skupaj.

Pri vsakodnevnem poslovnem procesu zaposleni nenehno komunicirajo med seboj na različne načine (pisno, ustno, po telefonu, z elektronsko pošto, preko faksa...). Ta nenehna komunikacija poteka tako znotraj kot tudi zunaj organizacije.

(Ivanuša Bezjak, 2006, 81)

Če je delavec sprejel sporočilo, ki ni točno, bo v najboljši veri mislil, da je določen izdelek naredil prav. V praksi se vedno znova kaže dejstvo, da sporočila niso bila pravilno razumljena. Prav zaradi tega ne sme biti komuniciranje enosmerno (brez povratne informacije). Zaradi velike možnosti nerazumevanja sporočila je izredno pomembno, da pošiljatelj sporočila dobi od prejemnika povratno informacijo.

(Ivanuša Bezjak, 2006, 81)

5 VPLIV PRIMERNE KOMUNIKACIJE NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Pogoj za doseganje dobrih poslovnih rezultatov podjetja so poleg ostalih dejavnikov tudi zadovoljni zaposleni. Vzpostavitev ustvarjalne komunikacije med zaposlenimi in odprtost komuniciranja omogočata takšen proces komuniciranja, ki spodbudno deluje na zaposlene in jih motivira za delo. Komunikacijski sistem v podjetju naj bi zaposlene usmerjal v izmenjavo misli, idej in informacij, v reševanje težav in problemov in odpravljanje ovir, ki se pojavljajo v komunikaciji.

Komunikacijska klima, ki se v različnih izrazih: organizacijska klima, psihološka klima, organizacijska kultura, delovno ozračje, osebnost podjetja, itd. pojavlja v organizacijah, zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi pri delu in zaradi katerih se organizacije razlikujejo med seboj. Glede na naravo komunikacijskega ozračja celo govorimo o motivacijski klimi. Po mnenju nekaterih določena vrsta klime lahko predstavlja rešitev v nekem kritičnem trenutku podjetja.

Način komuniciranja izjemno pomembno, včasih celo odločilno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in tako tudi na njihovo motivacijo. Žal je v veliko podjetjih tako, da so zaposleni nezadovoljni, zaskrbljeni in zastrašeni s strani vodstvenih delavcev, ki izražajo brezobzirnost, napadalnost, oholost in ljudem grozijo celo z odpuščanjem z delovnega mesta ali jih brez vzroka degradirajo. Zaradi takega ravnanja vodilnih so delavci prizadeti in postanejo malodušni ter nemotivirani za svoje delo.

Pri delu se pogosto pojavlja tudi problem, ko zaposleni pogrešajo povratno informiranje s strani svojih nadrejenih ali pa se pojavlja celo odsotnost informiranja, kar pa je lahko vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih. Zaposlenim bi morale biti omogočene redne in natančne povratne informacije o delu, ki so ga že opravili ali ga trenutno opravljajo, o uspešnosti projekta, pri katerem sodelujejo, o vplivu naloge, ki so jo zaključili, o vplivu njihovega dela na uspeh organizacije, o nezadovoljstvu vodstva z njihovim delom, o napredku pri njihovem strokovnem razvoju in podobno. Prav tako pa bi morali zaposlene naučiti, da bodo tudi oni vodstvo sproti in pravočasno informirali o dogodkih pri delu, o morebitnih težavah, nastalih spremembah, izzivih pri delu, njihovem nezadovoljstvu in podobno.

(Mihalič, 2008, 48)

Za odpravo opisanih težav, ki se pojavljajo v podjetjih, obstaja več rešitev. Najprej je potrebno pričeti s spreminjanjem mišljenja in izobraževanjem vodilnega kadra. Izgraditi je potrebno komunikacijski sistem in urediti komunikacijske vloge vseh sodelujočih v komunikacijskih procesih. Potrebno pa je tudi izobraziti in seznaniti zaposlene z načini ustreznega komuniciranja in jih nato nenehno spodbujati k uporabi ustreznih načinov komuniciranja. (Kejžar, 2002, 1)

Menimo, da je komunikacija v prvi vrsti stvar vodstva in mora biti del politike podjetja. (<http://www.dialogos.si/slo/>, 10. 4. 2010)

5.1 Smeri komunikacije v podjetju

V podjetjih poznamo zraven enosmerne in dvosmerne komunikacije še komuniciranje v treh različnih smereh: komunikacija navzdol in navzgor (vertikalna) ter prečna (horizontalna) komunikacija.

Komunikacija navzdol je prenos sporočil od vodilnih delavcev do navadnih zaposlenih v obliki zapovedi, zahtev in ukazov. Žal je ta oblika komuniciranja najbolj razširjena in negativno vpliva na motivacijo zaposlenih. Pri tem načinu komuniciranja se informacije na poti do zaposlenih rade izgubijo ali popačijo, zato so za nemoteno, uspešno in učinkovito delovanje takšnega načina komuniciranja nujno potrebne povratne informacije zaposlenih.

Komuniciranje navzgor pomeni povratni tok informacij od zaposlenih k nadrejenim oz. k vodstvu organizacije in gre za poročanje o opravljenem delu. Ta oblika pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, saj zaposleni na tak način izkažejo svoje prispevke k boljšemu delu, gre za njihovo vključevanje v problematiko, pa tudi odločanje. Komuniciranje navzgor je pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje. Pri tem načinu komuniciranja se pojavlja problem, da nekateri zaposleni manj ugodnih, vendar pomembnih informacij ne posredujejo vodstvu.

Prečno komuniciranje poteka med zaposlenimi na istem hierarhičnem nivoju in je za učinkovito sodelovanje med zaposlenimi izredno pomembno, saj z njim dobivajo različne informacije, s pomočjo katerih rešujejo poslovne in druge probleme.

(Derglin, 2009, 33, povz. po Robbins & Judge, 2007, 370)

Osnovni namen komunikacije je, da predstavimo sogovorniku zadevo na način, da bo on sam v njej videl lastno korist. Velikokrat je težava že v tem, da ne vemo, kaj sogovornik sploh želi oz. kaj ga motivira. Če pa to vemo, lahko z malo empatije dosežemo domala vse. (Grubiša, 2001, 193 – 194)

5.2 Ukrepi vodstva za izboljševanje komunikacije

Način, kako vodilni delavci komunicirajo na delovnem mestu, zelo pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Komunikacijo ter zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih bo vodja izboljšal z naslednjimi ukrepi:

- aktivno in pozorno bo poslušal svoje zaposlene,
- vzel si bo čas za redne letne razgovore z vsemi zaposlenimi,
- zaposlene bo spraševal o njihovih stališčih, mnenju, idejah, počutju...,
- vrata njegove pisarne bodo vedno odprta za vse zaposlene,
- zaposlene bo sproti obveščal o dogajanjih, novostih in spremembah,
- kar mu bodo zaposleni zaupali, bo vedno zadržal zase,
- z zaposlenimi bo prijazen, odprt, prijateljski in nehierarhični,
- v sporih med zaposlenimi bo vedno nepristranski,
- nikoli ne bo komentiral osebnosti zaposlenih, temveč le njihovo delo,
- zaposlene bo pohvalil javno pred sodelavci, kritiziral pa jih bo le na štiri oči,
- vedno bo preveril, če so zaposleni njegove informacije pravilno razumeli,
- nastale konflikte bo reševal sproti in s pogovorom.

(Mihalič, 2008, 44)

Za motiviranje zaposlenih je koristno tudi učinkovito spodbujanje, ki ga lahko vodja izvede s pomočjo komuniciranja, in vključuje predvsem spodbudne besede, kot so:

- zelo dobro napredujete,
- uspelo vam bo, vem, da vam bo,
- dobro vam gre, samo tako naprej,
- verjamem v vas in v vaš uspeh,
- ne predajte se, vi ste naš zmagovalec,
- vztrajajte do svojega cilja,
- to je prava pot, gremo naprej,

- vi to zmorete, to vem,
- mi smo z vami in vas podpiramo ter
- druge tovrstne besedne spodbude.

(Mihalič, 2008, 34)

Tako kot je za zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo pomembna komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi, je pomembna tudi medsebojna komunikacija med sodelavci.

Zaposleni bi se morali naučiti medsebojno komunicirati, se izogibati konfliktom in uporabljati ustrezne načine komuniciranja. Vsi zaposleni bi se morali truditi doseči neko skupno razumevanje in najti skupni jezik, ki je podlaga za konstruktivno komunikacijo.

Menimo pa, da so za komunikacijo v podjetju v največji meri odgovorni vodstveni delavci, ki pa se žal pogosto ne zavedajo, da so prav oni zadolženi za vzpostavitev ustreznega komuniciranja in motiviranje zaposlenih. Posamezniki na vodilnih mestih z avtorskim načinom vodenja velikokrat podcenjujejo pomen urejenosti organizacijskih komunikacij.

6 RAZISKAVA

Z raziskavo smo želeli preveriti določene predpostavke o delovni motivaciji in ugotoviti:

- kako vplivajo motivacijski dejavniki na motivacijo za delo,
- kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki pri zaposlenih v osnovni šoli,
- kateri motivacijski dejavniki vplivajo bolj in kateri manj na motivacijo zaposlenih,
- ali je plača glavni motivacijski dejavnik,
- kako vpliva komunikacija na delovnem mestu na motiviranost zaposlenih,
- kako bi lahko izboljšali komunikacijo in s tem povečali motivacijo zaposlenih.

6.1 Metode pridobivanja podatkov

Pri izdelavi diplomske naloge smo uporabili deskriptivno metodo s preučevanjem teorije o motivaciji in komunikaciji na delovnem mestu ter ugotovitve povzeli po domači in tuji strokovni literaturi.

Za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja smo kot instrument raziskovanja uporabili anonimno anketo v dveh osnovnih šolah. Vprašanja so bila zaprtega tipa. Informacije smo pridobili tudi na podlagi pogovora z ravnateljema obeh šol.

6.2 Hipoteze

S svojo raziskavo smo želeli potrditi ali zavrniti naslednje hipoteze:

- H1 Osebni dohodek je najpomembnejši motivacijski dejavnik.
- H2 Stalnost zaposlitve je pomemben motivacijski dejavnik.
- H3 Komunikacija na delovnem mestu v veliki meri vpliva na motivacijo zaposlenih.
- H4 Z ustrezno komunikacijo povečujemo delovno motivacijo.
- H5 Zaposleni v osnovnih šolah so pretežno zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu.

6.3 Izvedba ankete

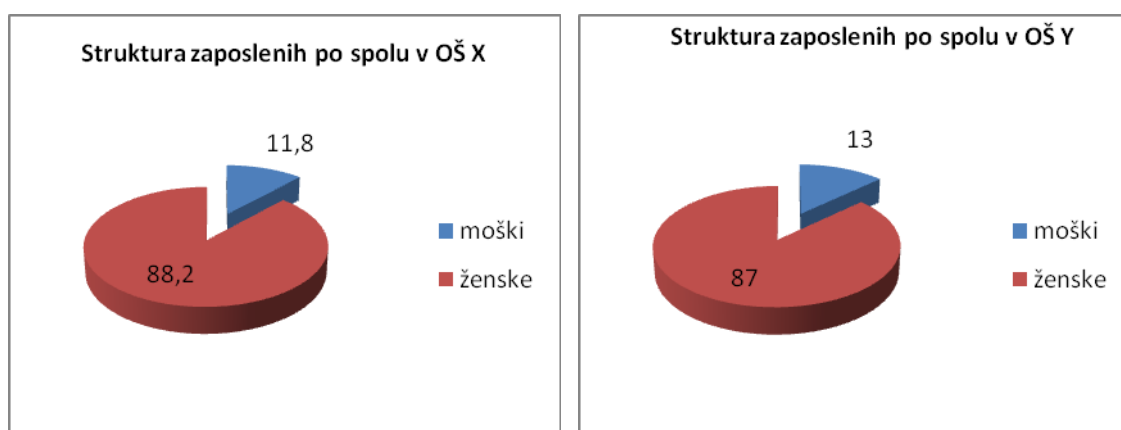
Za izvedbo ankete smo sestavili anonimni vprašalnik, ki zajema 13 vprašanj, na katera so anketiranci odgovarjali tako, da so izbrali najprimernejši odgovor. 36 vprašalnikov smo razdelili v osnovni šoli X in 54 v osnovni šoli Y. Izpolnjevanje vprašalnikov je potekalo v času od 20. do 31. junija 2010. Vprašalnike so zaposleni vračali ravnatelju ali v tajništvo šole. V OŠ X je vprašalnik izpolnilo 94,4% anketirancev, kar pomeni da je 34 zaposlenih izpolnilo in vrnilo vprašalnik, dva anketiranca pa vprašalnika nista oddala. V OŠ Y je izpolnjen vprašalnik vrnilo 100% oz. vseh 54 anketirancev.

6.4 Rezultati

Do rezultatov smo prišli tako, da smo najprej zbrali vse izpolnjene vprašalnike, nato pa analizirali vsa vprašanja. Sproti smo spremljali različna mnenja zaposlenih, vzporedno pa sem med seboj primerjali rezultate OŠ X in OŠ Y. Odločili smo se, da rezultate prikažemo grafično v odstotkih.

V nadaljevanju bodo prikazani grafi za posamezna vprašanja, pri čemer bo pod vsako sliko krajša interpretacija glavnih značilnosti grafa in primerjava med obema zavodoma.

1. Struktura anketirancev po spolu

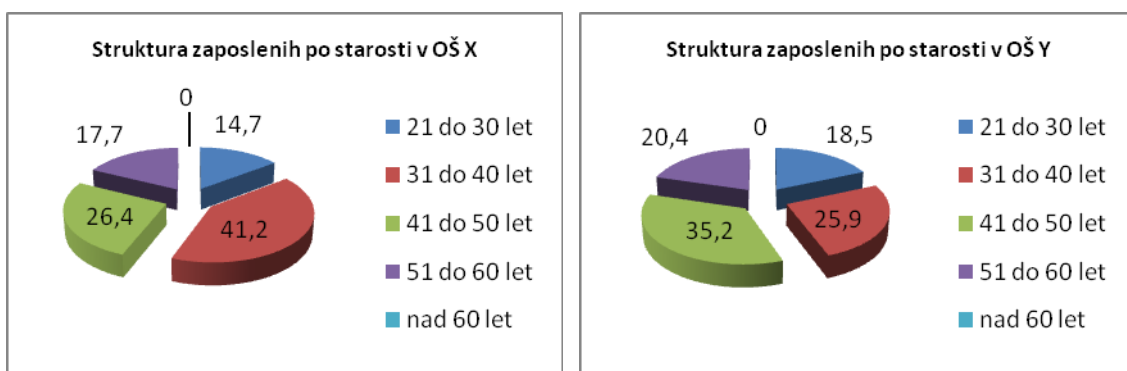


Graf 1a in 1b: Struktura anketirancev po spolu v OŠ X in OŠ Y

Vir: Lasten

Iz grafov 1a in 1b je razvidno, da na obeh šolah v veliki večini prevladujejo ženske, kar je značilno za vse osnovne šole v Sloveniji.

2. Starostna struktura anketirancev

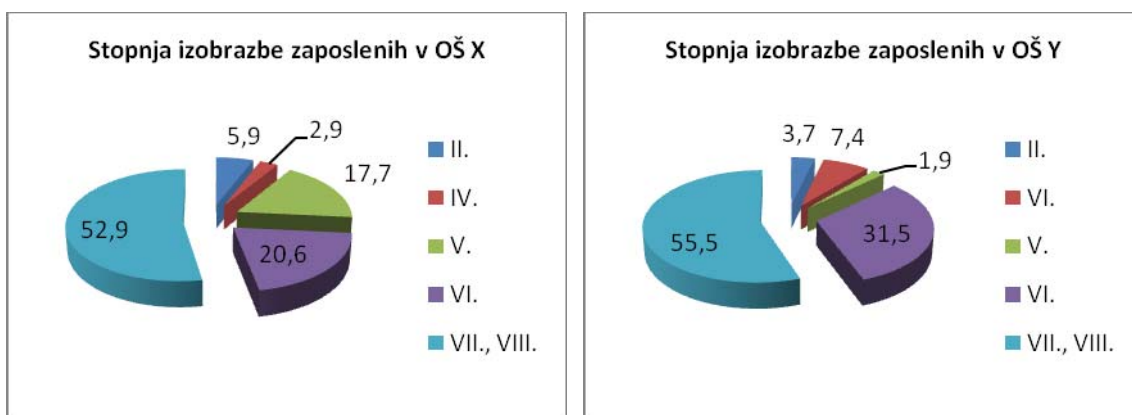


Graf 2a in 2b: Starostna struktura anketirancev v OŠ X in OŠ Y

Vir: Lasten

Iz grafov 2a in 2b lahko razberemo, da je med vprašanimi v OŠ X največ starih med 31 in 40 let. V OŠ Y pa je največ anketirancev starih od 41 do 50 let. Manjša deleža na obeh zavodih sta deleža zelo mladih in starejših od 51 let, medtem, ko starejših nad 60 let sploh ni.

3. Struktura vprašanih po stopnji izobrazbe

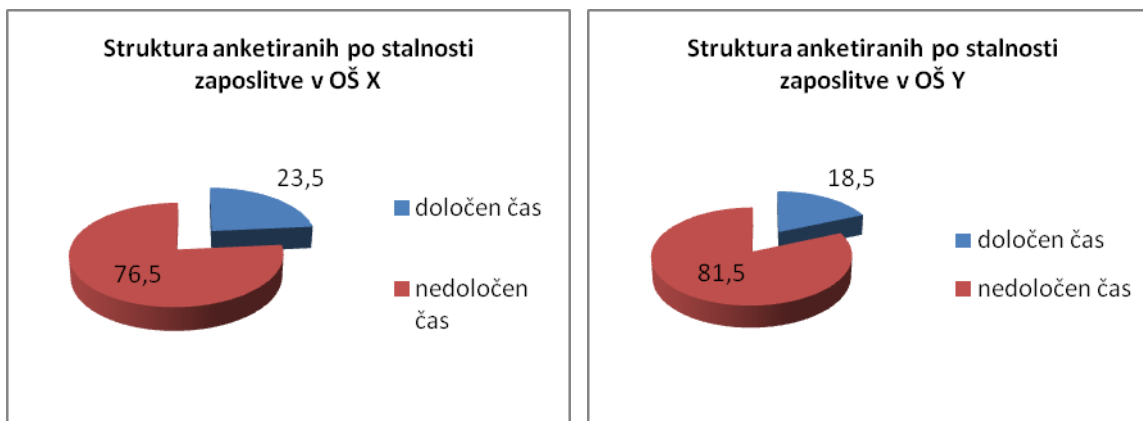


Graf 3a in 3b: Struktura po stopnji izobrazbe v OŠ X in OŠ Y

Vir: Lasten

Iz grafov 3a in 3b lahko razberemo, da v obeh zavodih prevladujejo zaposleni z visoko izobrazbo, manjši delež je anketirancev z višjo izobrazbo. V OŠ X je 17,7 % ali 6 anketiranih imelo srednjo izobrazbo, medtem ko je na OŠ Y takšnih le 1,9 % oz. 1 zaposlen. Delež anketiranih z IV. ali II. stopnjo izobrazbe je na obeh zavodih majhen.

4. Struktura anketiranih po stalnosti zaposlitve

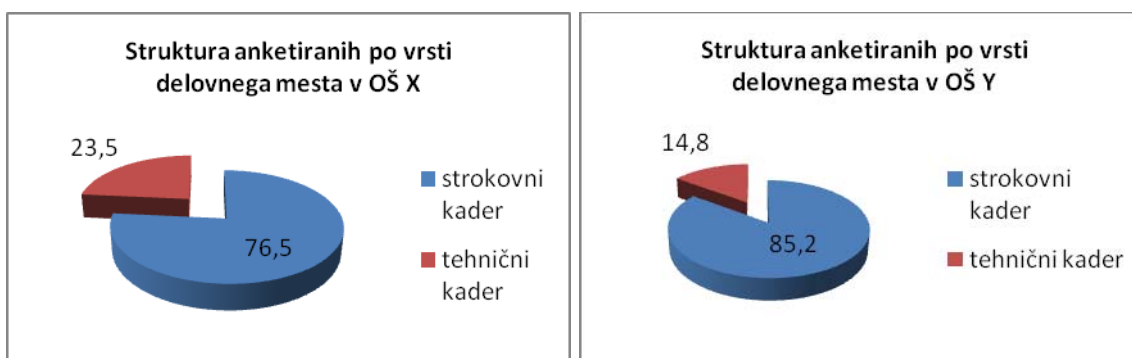


Graf 4a in 4b: Struktura po stalnosti zaposlitve v OŠ X in OŠ Y

Vir: Lasten

Iz grafov 4a in 4b lahko razberemo, da na obeh šolah prevladuje delež zaposlenih za nedoločen čas in da je v OŠ X delež anketirancev, zaposlenih za določen čas, večji, kar je verjetno posledica večanja oddelkov vrtna, kjer se na novo zaposleni delavci zaposlijo za določen čas.

5. Struktura anketirancev glede na vrsto delovnega mesta

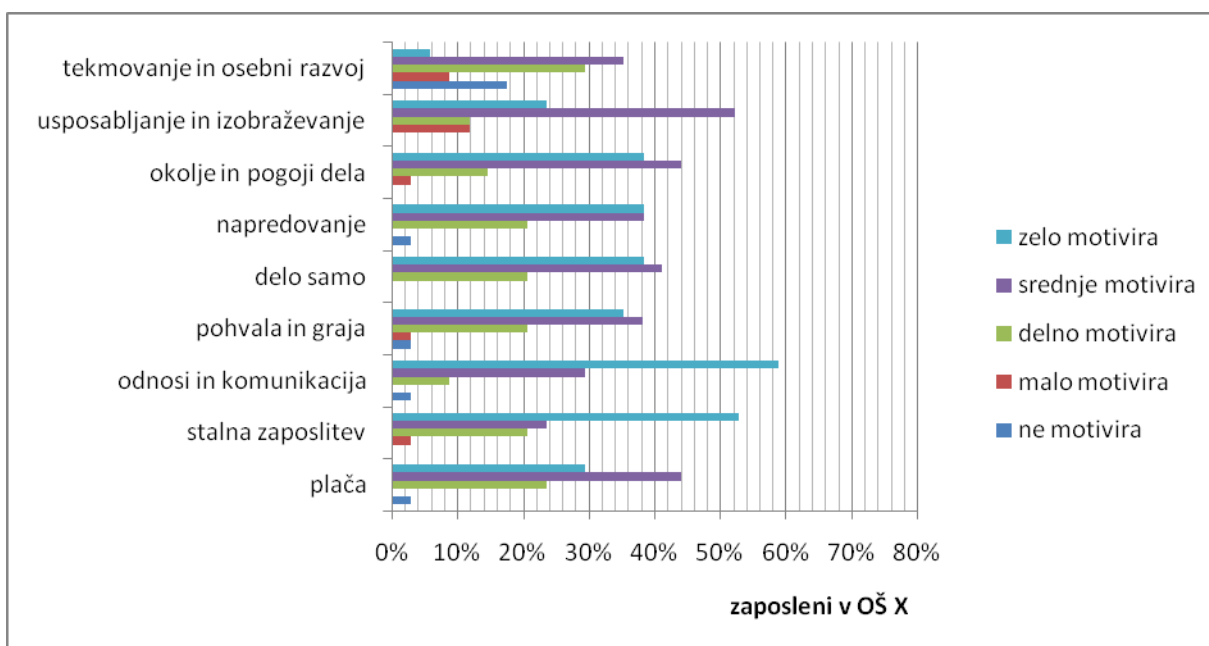


Graf 5a in 5b: Struktura glede na delovno mesto v OŠ X in OŠ Y

Vir: Lasten

Iz grafov 5a in 5b je razvidno, da na obeh zavodih prevladujejo strokovni delavci zaradi osnovne dejavnosti – izobraževanja. Tehnični kader je v manjšini in predstavlja podporno dejavnost.

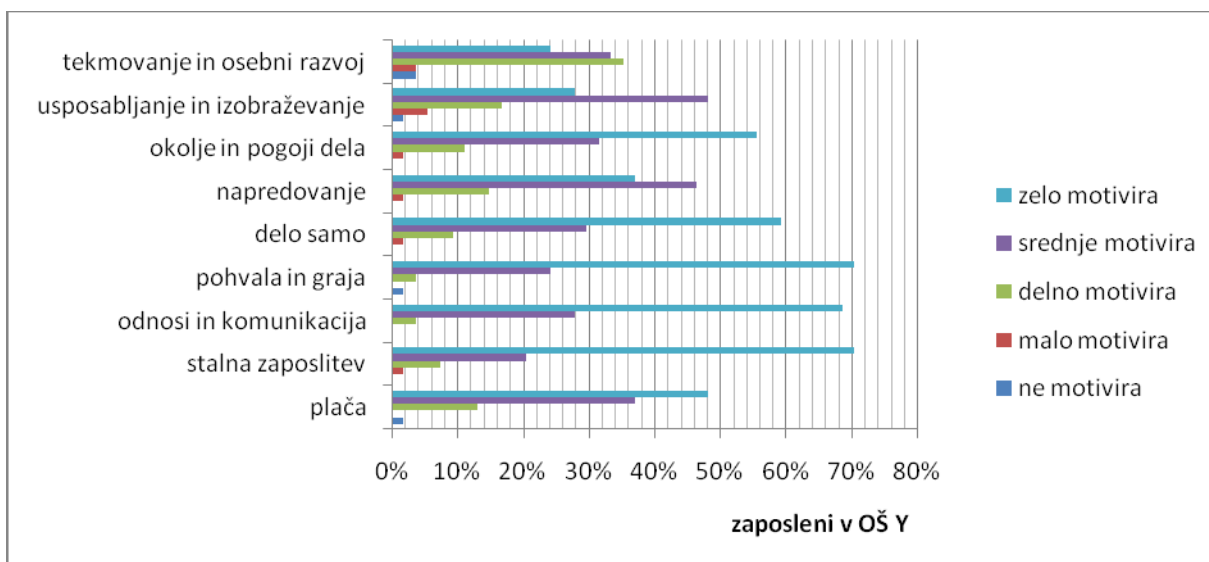
6. Vpliv dejavnikov na motivacijo pri delu



Graf 6a: Vpliv motivacijskih dejavnikov na motivacijo zaposlenih v OŠ X

Vir: Lasten

Iz grafa 6a lahko razberemo, da največ anketiranih na OŠ X najbolj motivirajo medsebojni odnosi, komunikacija in stalna zaposlitev. Srednje jih motivirajo usposabljanje in izobraževanje, okolje in pogoji dela, plača, pohvala in graja, delo samo in napredovanje. Najmanj jih motivira tekmovanje in osebni razvoj.



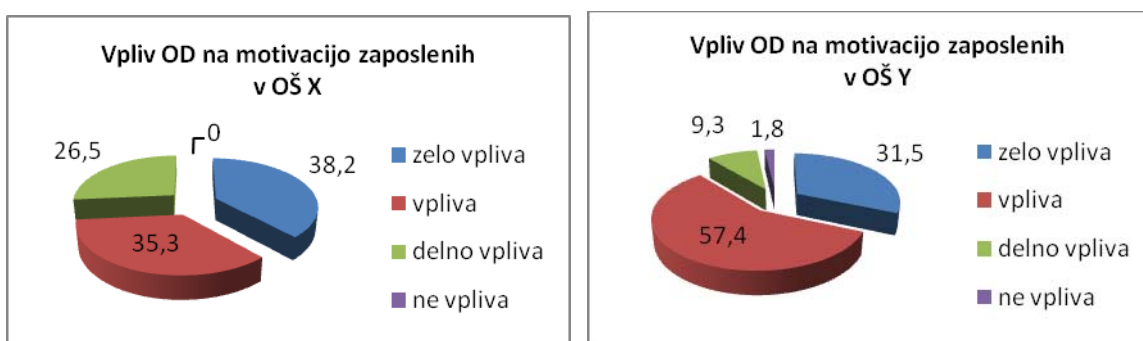
Graf 6b: Vpliv motivacijskih dejavnikov na motivacijo zaposlenih v OŠ Y

Vir: Lasten

Iz grafa 6b lahko razberemo, da zaposlene na OŠ Y najbolj motivirajo medsebojni odnosi in komunikacija, pohvala in graja ter stalna zaposlitev. Veliko jih zelo motivira tudi delo samo, okolje in pogoji dela ter plača. Srednje jih motivira usposabljanje in izobraževanje ter napredovanje, najmanj pa jih motivira tekmovanje in osebni razvoj.

Če primerjamo graf 6 in graf 7 lahko ugotovimo, da so zaposleni na OŠ Y bolj motivirani za delo in da jih bolj motivira tudi pohvala in graja.

7. Vpliv osebnega dohodka na motivacijo pri delu

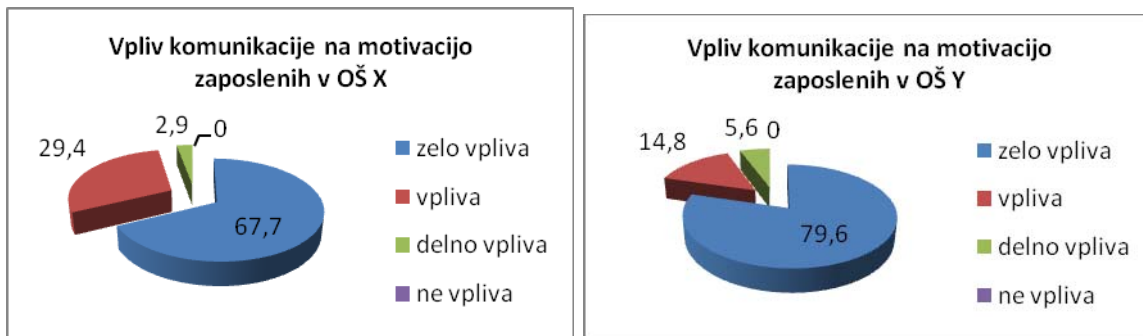


Graf 7a in 7b: Vpliv OD na motivacijo v OŠ X in OŠ Y

Vir: Lasten

Iz grafov 7a in 7b lahko razberemo, da je osebni dohodek pri zaposlenih v OŠ X nekoliko večji motivator kot v OŠ Y.

8. Vpliv komunikacije na delovno motivacijo

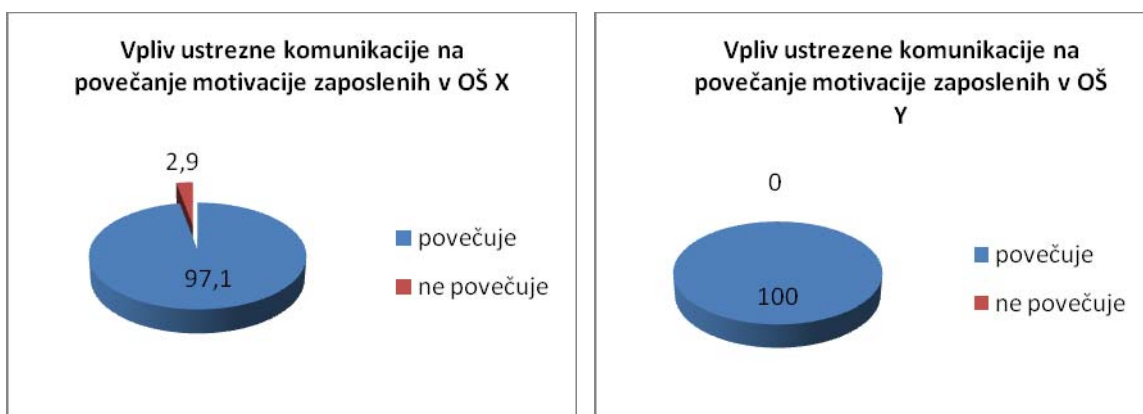


Graf 8a in 8b: Vpliv komunikacije na motivacijo v OŠ X in OŠ Y

Vir: Lasten

Grafa 8a in 8b nam prikazujeta, da komunikacija zelo vpliva na motivacijo zaposlenih v obeh zavodih, vendar v OŠ Y nekoliko bolj kot v OŠ X.

9. Vpliv ustrezne komunikacije na povečanje delovne motivacije

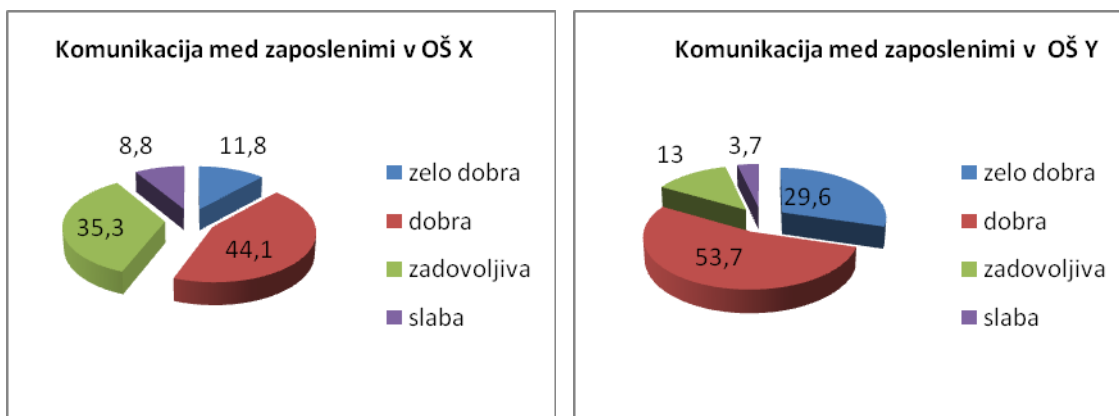


Graf 7 in 9b: Vpliv komunikacije na motivacijo v OŠ X in OŠ Y

Vir: Lasten

Iz grafov 9a in 9b lahko razberemo, da je v OŠ X večina anketiranih mnenja, da ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo, v OŠ Y pa so takega mnenja vsi anketiranci.

10. Kakšna je po vašem mnenju komunikacija med sodelavci?

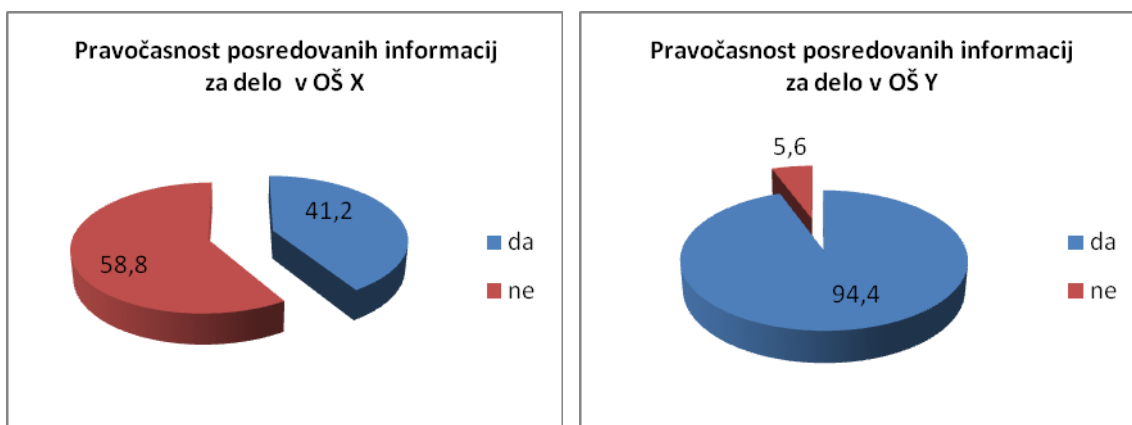


Graf 10a in 10b: Komunikacija med zaposlenimi v OŠ

Vir: Lasten

Iz grafov 10a in 10b lahko razberemo, da največ anketiranih meni, da je pri njih dobra komunikacija in najmanj, da je slaba. Iz mnenja zaposlenih lahko sklepamo, da je komunikacija v OŠ X nekoliko slabša kot v OŠ Y, saj velik delež, kar 35,3 % zaposlenih meni, da je komunikacija zadovoljiva.

11. Ali vam pravočasno posredujejo informacije, potrebne za vaše delo?

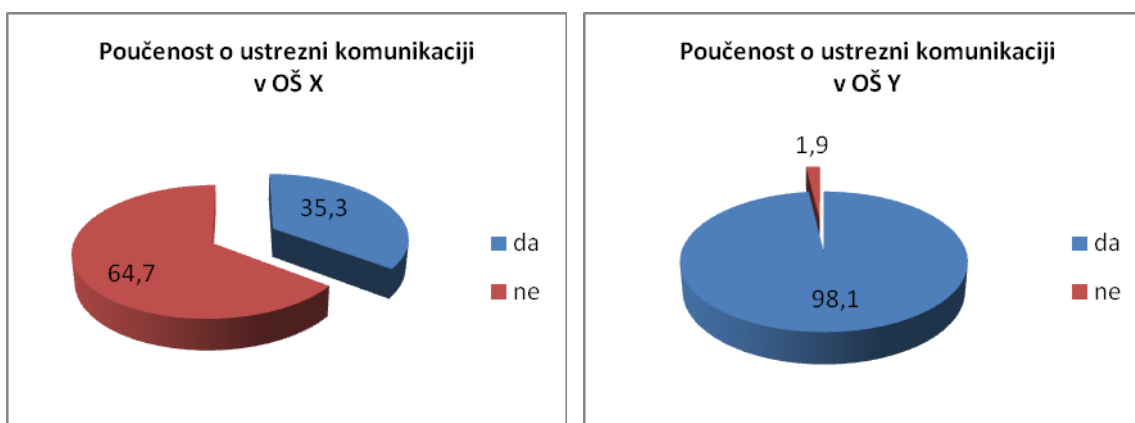


Graf 11a in 11b: Pravočasnost informacij za delo v OŠ X in OŠ Y

Vir: Lasten

Iz grafov 11a in 11b lahko razberemo, da v OŠ Y skoraj vsi anketirani pravočasno prejmejo informacije potrebne za delo, medtem ko na OŠ X pravočasno prejme informacije nekaj manj kot 60 % anketiranih.

12. Ali ste dovolj poučeni o načinih komunikacije v različnih situacijah in v vsakdanjem delu s sodelavci?

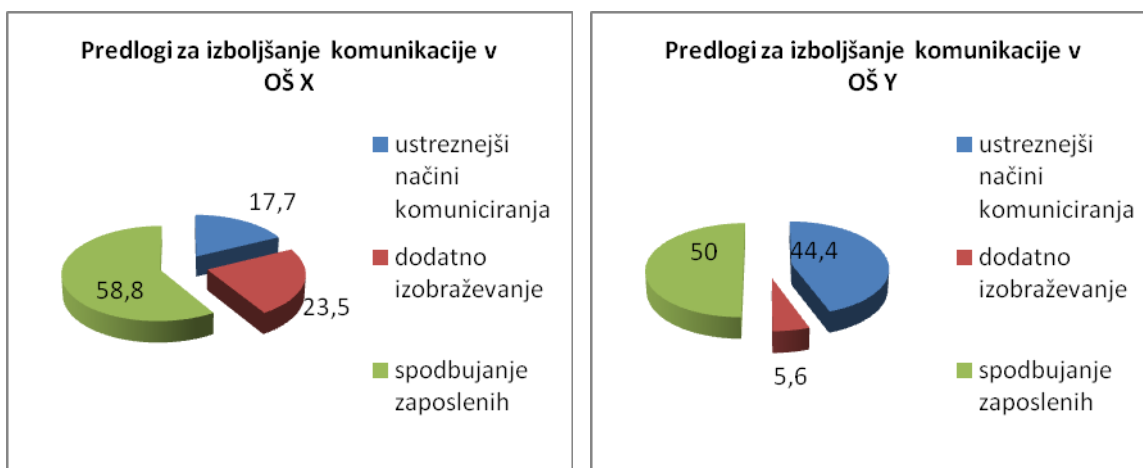


Graf 12a in 12b: Poučenost o ustrezni komunikaciji v OŠ X in OŠ Y

Vir: Lasten

Iz grafov 12a in 12b je razvidno, da je 98,1 % anketiranih iz OŠ Y mnenja, da so poučeni o primerni komunikaciji na delovnem mestu, medtem, ko je na OŠ X takega mnenja le 64,7 % anketiranih.

13. Kaj bi predlagali za izboljšanje komunikacije na delovnem mestu?



Graf 13a in 13b: Predlogi izboljšanja komunikacije v OŠ X in OŠ Y

Vir: Lasten

Iz grafov 13a in 13b je razvidno, da v OŠ X 58,8 % anketiranih meni, da bi morali spodbujati zaposlene k ustreznejši komunikaciji, 23,5 % jih meni, da bi bilo dobro dodatno izobraževanje zaposlenih o ustreznejši komunikaciji, le 17,7 % pa jih meni, da bi morali uporabljati

ustreznejše načine komuniciranja. V OŠ Y polovica anketiranih meni, da bi morali zaposlene spodbujati k ustreznejši komunikaciji, 44,4 % jih meni, da bi morali uporabiti ustreznejše načine komuniciranja, le 5,6 % pa jih je mnenja, da bi se zaposleni dodatno izobraževali o ustreznejši komunikaciji.

6.5 Analiza hipotez

H1 Osebni dohodek je najpomembnejši motivacijski dejavnik.

Z analizo stopnje pomembnosti plače smo ugotovili, da 2,3 % vseh anketiranih plača sploh ne motivira, 17 % jih delno motivira, 39,8 % jih srednje motivira in 40,9 % vprašanih plača zelo motivira. Če primerjamo z analizo stopnje pomembnosti za ostale motivacijske dejavnike, lahko ugotovimo sledeče: največ zaposlenih zelo motivirajo medsebojni odnosi in komunikacija - 64,8 % anketiranih. Na drugem mestu je stalna zaposlitev – 63,6 % vseh anketiranih, na tretjem je pohvala in graja, ki zelo motivira 56,8 % vseh anketiranih, na četrtem je delo samo, ki zelo motivira 51,1 % vseh anketiranih, na petem je delovno okolje in pogoji dela – 48,9 % anketiranih in šele na šestem mestu je plača – 40,9 % vseh anketiranih. Po vrsti si sledijo motivacijski dejavniki: napredovanje zelo motivira 37,5 % vprašanih, usposabljanje in izobraževanje zelo motivira 26,1 % vprašanih in le 17 % vprašanih zelo motivira tekmovanje in osebni razvoj. Na podlagi analize ugotavljamo, da plača ni najpomembnejši motivacijski dejavnik, saj se pojavi komaj na 6. mestu lestvice pomembnosti motivacijskih dejavnikov, zato trditev, da je osebni dohodek najpomembnejši motivacijski dejavnik zavržem.

H2 Stalnost zaposlitve je pomemben motivacijski dejavnik.

Pri analizi stopnje pomembnosti motivacijskih dejavnikov smo ugotovili, da je stalnost zaposlitve na 2. mestu, saj ta dejavnik kar 63,6 % vseh anketiranih zelo motivira. Zato lahko navedeno trditev, da je stalnost zaposlitve pomemben motivacijski dejavnik sprejmemo.

H3 Komunikacija na delovnem mestu v veliki meri vpliva na motivacijo zaposlenih.

Pri analizi smo ugotovili, da kar 75 % vseh anketirancev meni, da komunikacija na delovnem mestu zelo vpliva na delovno motivacijo, zato tudi to trditev lahko sprejmemo.

H4 Z ustrezno komunikacijo povečujemo delovno motivacijo.

Iz lastnih izkušenj vemo, da ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo, zato nas je zanimalo, ali bodo vprašani enakega mnenja. Z raziskavo smo ugotovili, da je 98,9 % anketirancev mnenja, da lahko z ustrezno komunikacijo povečamo delovno motivacijo. Na podlagi tega rezultata lahko tudi to trditev sprejmemo.

H5 Zaposleni v osnovnih šolah so pretežno zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu.

Rezultati ankete kažejo, da je 22,7 % vseh anketiranih mnenja, da je pri njih komunikacija zelo dobra. 50 % vseh vprašanih meni, da je komunikacija dobra, 21,6 % jih meni, da je komunikacija zadovoljiva in 5,7 % jih je mnenja, da je pri njih slaba komunikacija. Iz teh rezultatov ugotavljamo, da so zaposleni pretežno zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu, zato tudi to trditev lahko sprejmemo.

6.6 Predlogi za izboljšanje medsebojne komunikacije in povečanje motivacije zaposlenih

Pomembno se je zavedati, da je delo z ljudmi, še posebej pa sposobnost znati delati z njimi, izredno pomembno za uspeh organizacije. Ta je odvisen od zaposlenih, njihove dodane vrednosti, ki zelo veliko pripomore h kakovosti storitev, zavzetosti za skupne cilje in uspešni izvedbi dela. Ustrezna komunikacija na delovnem mestu lahko veliko pripomore k uresničevanju skupnih vrednot in k sodelovalnemu odnosu med zaposlenimi, da delujejo po svojih zmožnostih kot posamezniki in kot skupina.

Vpliv ustrezne komunikacije na motivacijo zaposlenih se v veliki meri navezuje na obveščanje zaposlenih. Delavcem je potrebno pravočasno in zadostno zagotavljanje vseh informacij, ki jim omogočajo popolno razumevanje in s tem dobro opravljanje njihovega dela. Predlagamo, da bi vsako vodstvo šole svoje zaposlene nenehno spodbujalo k ustrezni komunikaciji, jim omogočalo izobraževanje na tem področju in uporabljalo vse metode in načine dela za izboljševanje medsebojne komunikacije. Vsi zaposleni si želijo odkrito komunikacijo in upoštevanje. Vodstvo bi moralo prisluhniti predlogom, ki jih imajo

zaposleni. Uvesti bi morali nagrade za tiste zaposlene, ki bi našli način, kako povečati učinkovitost dela. Pomembno je, da vodstvo zmore in zna vzpostaviti sistem motiviranja za učinkovito delo zaposlenih in menim, da je ustrezna komunikacija zagotovo eden od dejavnikov, ki lahko pripomore k večji motivaciji zaposlenih.

7 STROŠKI PROJEKTA

7.1 *Direktni stroški*

Pri izvedbi analize ni bilo večjih stroškov, razen stroškov dela, pa tudi odstopanj od predvidenih stroškov ni bilo.

Stroški	Predvideni stroški	Dejanski stroški	Razlika
materialni	40,00 EUR	40,00 EUR	0 EUR
stroški nabave	30,00 EUR	30,00 EUR	0 EUR
stroški storitev	40,00 EUR	40,00 EUR	0 EUR
stroški delovne sile	500,00 EUR	500,00 EUR	0 EUR
stroški financiranja	100,00 EUR	100,00 EUR	0 EUR
Skupaj	710,00 EUR	710,00 EUR	-

Tabela 1: Tabela stroškov analize

Vir: Lasten

Opredelitev direktnih stroškov projekta:

- Materialni stroški: tiskanje anketnih vprašalnikov 40,00 EUR
- Stroški nabave: 30,00 EUR
- Stroški storitev: stroški pošiljanja anketnih vprašalnikov 40,00 EUR
- Stroški delovne sile: 500,00 EUR
- Stroški financiranja oz. računovodstva: 100,00 EUR

7.2 *Indirektni stroški*

Opredelitev indirektnih stroškov projekta:

Vodstvo, računovodstvo, tajništvo.

8 UČINKI PROJEKTA

8.1 Neposredni učinki projekta: prihodki, prihranki.

- Predvidevamo, da povečanja ali zmanjšanja prihodkov ne bo, ker sta zavoda proračunska porabnika.
- Če se bo izboljšala komunikacija in medsebojni odnosi, se lahko ustvarijo manjši prihranki.

8.2 Posredni učinki projekta:

Menimo, da se bo z izboljšanjem medsebojne komunikacije izboljšalo kar nekaj stvari, kot so:

- Povečanje zadovoljstva zaposlenih, ki je osnova za učinkovito delo.
- Povečanje učinkovitosti in kakovosti dela.
- Izboljšanje delovne klime in medsebojnih odnosov med zaposlenimi.
- Izboljšanje delovnih pogojev.

9 ZAKLJUČEK

Ugotovili smo, da je motiviranje zaposlenih v današnjem poslovnem svetu izredno pomembno in je ena od ključnih nalog vodstva. Način vodenja, ki povečuje motivacijo zaposlenih na njihovih delovnih mestih in posledično izboljšuje kakovost in učinkovitost podjetja, temelji na visoki ravni sodelovanja in vključevanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja, kar pa brez ustrezne komunikacije ni mogoče. S pomočjo komuniciranja je potrebno usmeriti cilje zaposlenih k ciljem podjetja in jih prepričati, da so te cilje sposobni doseči. Potrebno je ustvariti pogoje, da bodo zastavljeni cilji doseženi in ustvariti delovno okolje, v katerem bodo zaposleni zadovoljni in tudi bolj motivirani za delo.

Pri vodenju in pri ravnanju z ljudmi sta zelo pomembna spretnost vzpostavljanja stikov in predvsem način komuniciranja vodilnih delavcev. Zaposleni v svojih nadrejenih iščejo zgled in pričakujejo, da jih bodo vodili. Zato bi se vodilni morali zavedati pomembnosti medsebojne komunikacije na delovnem mestu in svoje zaposlene nenehno spodbujati k uporabi primernih načinov komuniciranja. Zaposleni bi morali biti redno povratno informirani o svojem delu, vplivu njihovega dela na uspeh organizacije, zadovoljstvu vodilnih z njihovim delom, napredku pri razvoju in podobno. Posebno priznanje za zaposlene je letni razgovor z vodjem, saj jim predstavlja potrditev, da jih vodja spoštuje, upošteva in ceni in da so za podjetje koristni, zaželeni in potrebni. Mnenja smo, da bi morali imeti možnost sodelovanja na letnih pogovorih s svojimi nadrejenimi vsi zaposleni in ne le strokovni delavci in da bi bilo omogočeno polno sodelovanje vseh zaposlenih, ne le ključnih kadrov.

Predvidevali smo, da je denar pomembnejši motivator kot komunikacija na delovnem mestu, vendar smo z analizo podatkov izpeljane ankete na obeh šolah ugotovili, da so za zaposlene komunikacija in medsebojni odnosi na delovnem mestu večji motivator kot pa plača. Ugotovili smo, da so po pomembnosti motivacijskih dejavnikov komunikacija in medsebojni odnosi na prvem mestu, na drugem je stalna zaposlitev, na tretjem pohvala in graja, na četrtem je delo samo, na petem so delovno okolje in pogoji dela in šele na šestem mestu je osebni dohodek.

Ugotovili smo tudi, da večji del tehničnega kadra plača bolj motivira kot večino strokovnega kadra, kar pa mislimo, da je posledica tega, da imajo strokovni delavci večje plače. Menimo, da čim višji je znesek osebnega dohodka, tem manj je pomemben v primerjavi z drugimi

motivacijami in obratno, čim nižji je znesek osebnega dohodka bolj je pomemben v primerjavi z drugimi motivacijskimi dejavniki.

Na podlagi razgovora z ravnateljico zavoda Y smo ugotovili, da so imeli na temo dobre komunikacije in medsebojnih odnosov že kar nekaj seminarjev in izobraževanj za zaposlene, medtem, ko v zavodu X do zdaj ni bilo tovrstnih izobraževanj.

Rezultati ankete so pokazali, da zaposlene v zavodu Y zelo motivirajo medsebojni odnosi in komunikacija: 68,5 % vseh anketiranih, v zavodu X pa le 58 % vseh anketiranih. 79,6 % vseh anketiranih v zavodu Y meni, da komunikacija na delovnem mestu zelo vpliva na delovno motivacijo, medtem ko je v zavodu X enakega mnenja le 67,6 % anketiranih. Tudi na vprašanje: »Kakšna je po vašem mnenju komunikacija med sodelavci?« je v zavodu Y 83,3 % anketiranih odgovorilo, da je zelo dobra ali dobra, medtem ko jih je v zavodu X enakega mnenja le 55,9 %.

Rezultati ankete so pokazali, da so zaposleni v zavodu Y bolje poučeni o ustrezni komunikaciji, da so boljše informirani za svoje delo in da se bolj zavedajo, da je potrebno nenehno spodbujanje zaposlenih k ustreznejši komunikaciji.

Tudi pri odgovorih pri vprašanju »Kateri od naštetih dejavnikov vas najbolj motivirajo za delo?« so zaposleni v osnovni šoli Y večino motivacijskih dejavnikov uvrstili na pomembnejše mesto kot zaposleni v osnovni šoli X. Iz tega sklepamo, da so zaposleni v zavodu Y bolj motivirani za delo kot zaposleni na osnovni šoli X.

Iz raziskave ankete se torej da ugotoviti, da je komunikacija na delovnem mestu dejansko povezana z motivacijo zaposlenih, saj je kljub relativno dobri motivaciji v obeh zavodih jasno, da so zaposleni v zavodu Y zaradi ustreznejše komunikacije tudi bolj motivirani za delo kot zaposleni v zavodu X.

Pogoj za motivacijo je torej ustrezna komunikacija, ki pa ni vedno idealna, zato bi se morali vodilni delavci nenehno truditi in spodbujati zaposlene k ustreznejši komunikaciji.

In še misel za konec:

»Nekoč so bili štirje ljudje, ki so se imenovali Vsakdo, Nekdo, Kdorkoli in Nihče. Opraviti je bilo treba pomemben posel in vprašali so Vsakogar, če bi se ga lotil. Vsakdo je bil prepričan, da bi Nekdo to naredil. Lahko bi to opravil Kdorkoli, vendar Nihče ni tega storil. Nekdo se je razjezil zaradi tega, kajti to je bila naloga Vsakogar. Vsakdo je mislil, da bi lahko to naredil Kdorkoli, vendar Nihče ni spoznal, da Vsakdo ne bo storil tega. Na koncu je Vsakdo krivil Nekoga, ker Nihče ni opravil tega, kar bi lahko naredil Kdorkoli.«
(Denny, 1997, 100)

10 LITERATURA IN VIRI

1. Blanchard, K. H.: *Recept za uspešno vodenje*, Katarina Zrinski, Varaždin, 2007.
2. Denny, R.: *O motivaciji za uspeh*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.
3. Derglin, U.: *Vpliv komuniciranja na motivacijo*, Diploma, Univ. v Ljubljani, 2009.
4. Grubiša, N.: *Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*, Marbona, 2001.
5. Ivanuša Bezjak, M.: *Zaposleni-največji kapital 21. stol.*, Pro-Andy, Maribor, 2006.
6. Jakopec, F.: *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*, Didakta, Radovljica, 2007.
7. Kejžar, I.: *Gradnja participativnega komuniciranja v organizaciji*, Industrijska demokracija, št. 9/2002, 2002.
8. Kompare, A., et al.: *Psihologija. Spoznanja in dileme*, DZS, Ljubljana, 2001.
9. Lipičnik, B.: *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
10. Mihalič, R.: *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*, Založba Mihalič in partner, Škofja Loka, 2008.
11. Možina, S., et al.: *Poslovno komuniciranje*, Obzorja, založništvo in izobraževanje, Maribor, 2004.
12. Musek, J., Pečjak, V.: *Psihologija*, Ed, Ljubljana, 2001.
13. Pezdirc, M.: *Motiviranje zaposlenih*, Zaključna strokovna naloga, Univerza v Ljubljani, 2008.
14. Svetlik, I., Ilič B.: *Razpoke v zgodbi o uspehu*, Sophia, Ljubljana, 2004.
15. Uhan, S.: *Vrednotenje dela II.*, Moderna organizacija, Kranj, 2000.

10.1 Internetni viri:

1. <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>, 2. 7. 2010.
2. <http://www.dialogos.si/slo/>, 10. 4. 2010.
3. <http://www.leila.si/?page=prispevki>, 13. 4. 2010,
4. <http://www.mojedelo.com/>, 10. 4. 2010,
5. <http://www.relacije.com/clanek.php?>, 13. 4. 2010,

11 PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Jožica Ploj in končujem študij na Višji strokovni šoli Academia v Mariboru, program Ekonomist VI. Moja diplomska naloga z naslovom *Vpliv primerne komunikacije na motivacijo zaposlenih pri delu in najpomembnejši motivacijski dejavniki* bo vsebovala raziskovalni del, s katerim bom preverila določene predpostavke o delovni motivaciji v praksi. S tem namenom sem sestavila anonimni anketni vprašalnik in vas vljudno prosim, da mi odgovorite na postavljena vprašanja. Vaše odgovore bom uporabila izključno za moje študijske potrebe.

Svoje odgovore na vprašanja označite tako, da obkrožite črko pred odgovorom, za katerega ste se odločili ali pa obkrožite številko od 1 do 5.

Izpolnjene ankete oddajte v tajništvo šole.

Za odgovore se vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

1. Spol

- a) Moški.
- b) Ženska.

2. Starost

- a) Od 21 do 30 let.
- b) Od 31 do 40 let.
- c) Od 41 do 50 let.
- d) Od 51 do 60 let.
- e) Več kot 61 let.

3. Stopnja izobrazbe

- a) Osnovna šola.

- b) Poklicna šola.
- c) Srednja šola.
- d) Višja šola.
- e) Visoka šola, magisterij, doktorat.

4. Stalnost zaposlitve

- a) Določen čas.
- b) Nedoločen čas.

5. Vrsta delovnega mesta

- a) Strokovni delavec.
- b) Tehnični delavec.

6. Kateri od naštetih dejavnikov vas najbolj motivirajo za delo?

Določite stopnjo pomembnosti od 1 do 5 (1 – me sploh ne motivira, 5 – me zelo motivira)

Plača	1	2	3	4	5
Stalna zaposlitev	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi in komunikacija	1	2	3	4	5
Pohvala in graja	1	2	3	4	5
Delo samo	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Delovno okolje in pogoji dela	1	2	3	4	5
Usposabljanje in izobraževanje	1	2	3	4	5
Tekmovanje in osebni razvoj	1	2	3	4	5

7. Ali menite, da višina osebnega dohodka vpliva na motivacijo za delo?

- a) Da, zelo vpliva.
- b) Vpliva.
- c) Delno vpliva.
- d) Ne vpliva.

8. Ali menite, da komunikacija na delovnem mestu vpliva na delovno motivacijo?

- a) Da, zelo vpliva.

- b) Vpliva.
- c) Delno vpliva.
- d) Ne vpliva.

9. Ali menite, da ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo?

- a) Da.
- b) Ne.

10. Kakšna je po vašem mnenju komunikacija med sodelavci?

- a) Zelo dobra.
- b) Dobra.
- c) Zadovoljiva.
- d) Slaba.

11. Ali vam pravočasno posredujejo informacije, potrebne za vaše delo?

- a) Da.
- b) Ne.

12. Ali ste dovolj poučeni o načinih komunikacije v različnih situacijah in v vsakdanjem delu s sodelavci?

- a) Da.
- b) Ne.

13. Kaj bi predlagali za izboljšanje komunikacije na delovnem mestu?

- a) Uporaba ustrežnejših načinov komunikacije.
- b) Dodatno izobraževanje o ustreznem komuniciranju.
- c) Spodbujanje zaposlenih k ustrežnejši komunikaciji.

