

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOTIVACIJA IN ŠPORTNA REKREACIJA MANAGERJEV:
MULTIMETODOLOŠKI RAZISKOVALNI PRISTOP**

Ljubljana, junij 2016

TEJA ZALETELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Teja Zaletelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija in športna rekreacija: multimetodološki raziskovalni pristop, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 22.6.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	3
1.1 Konstrukt motivacije.....	3
1.2 Motivacijske teorije	6
1.2.1 Vsebinske motivacijske teorije.....	7
1.2.1.1 Maslowova motivacijska teorija.....	7
1.2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	8
1.2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb	10
1.2.2 Procesne teorije motiviranja.....	11
1.2.2.1 Adamsova teorija enakosti	11
1.2.2.2 Skinnerjeva teorija okrepitve	12
1.2.2.3 Vroomova teorija pričakovanj.....	13
1.3 Notranja in zunanja motivacija.....	14
1.3.1 Notranja motivacija	15
1.3.2 Zunanja motivacija	15
1.4 Motivacija managerjev na delovnem mestu.....	16
1.5 Dejavniki športno rekreativne dejavnosti	18
1.5.1 Model zunanje motivacije v športu	19
1.5.2 Model notranje motivacije v športu	20
1.5.3 Model incentivne motivacije.....	20
2 ŠPORTNA REKREACIJA.....	20
2.1 Opredelitev športne rekreacije.....	20
2.2 Temeljne značilnosti športne rekreacije.....	23
2.2.1 Cilji športne rekreacije	23
2.2.2 Pojavnost športne rekreacije.....	24
2.3 Športno rekreativne navade Slovencev.....	25
2.4 Stres in šport ter športna rekreacija.....	27
3 MULTIMETODOŠKI RAZISKOVALNI PRISTOP: ANALIZA	
MOTIVACIJE IN ŠPORTNE REKREACIJE MANAGERJEV NA DELOVNEM	
MESTU	28
3.1 Predstavitev Business Intelligence Centra.....	28
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	29
3.2.1 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti	31
3.2.1.1 Zanesljivost	31
3.2.1.2 Veljavnost.....	31
3.2.2 Oblikovanje raziskovalnih vprašanj	32
3.2.3 Metoda raziskave.....	33
3.2.4 Predstavitev vprašalnika.....	33
3.3 Analiza ugotovitev raziskave	34
3.3.1 Preverjanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj	35

3.3.2	Interpretacija in vrednotenje rezultatov.....	36
3.3.2.1	Interpretacija intervjujev s posameznimi člani Business Intelligence Centra	36
3.3.2.1	Ugotovitve, pridobljene na podlagi intervjujev managerjev	40
3.3.2.2	Anketni vprašalnik Motivacija in športna rekreacija managerjev.....	40
3.3.3	Omejitve dela	47
3.4	Analiza raziskovalnih vprašanj	47
3.5	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	48
	SKLEP.....	50
	LITERATURA IN VIRI.....	52

KAZALO SLIK

Slika 1:	Preprosti model motivacije	4
Slika 2:	Delitev motivov	5
Slika 3:	Definicije motivacije opredelitev.....	6
Slika 4:	Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb.....	8
Slika 5:	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	9
Slika 6:	McClellandova teorija pridobljenih potreb	11
Slika 7:	Skinnerjeva teorija okrepitve	12
Slika 8:	Vroomova teorija pričakovanj	14
Slika 9:	Zunanji in notranji faktorji motivacije.....	19
Slika 10:	Opredelitev izraza šport	21
Slika 11:	Vuorijeva definicija športne rekreacije	22
Slika 12:	Lastnosti ciljev športne rekreacije	24
Slika 13:	Športno rekreativna dejavnost Slovencev	25
Slika 14:	Najbolj priljubljene športno rekreacijske dejavnosti glede na spol, v letu 2008.	27
Slika 15:	Logotip BIC	29
Slika 16:	Managerji, člani BIC na NetPro konferenci 2016	29
Slika 17:	Merski instrumenti uporabljeni v raziskavi	34
Slika 18:	Analiza trditve, »Na delovnem mestu me motivira« v %.....	42
Slika 19:	Analiza vprašanja na podlagi trditve »Športna rekreacija je« v %.	44
Slika 20:	Struktura managerjev BIC po spolu.....	46
Slika 21:	Struktura managerjev BIC po starosti.....	46

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Profili vodij po McClellandu.....	17
Tabela 2:	Učinki ukvarjanja s športom	18
Tabela 3:	Štirje faktorji incentivne motivacije	20
Tabela 4:	Najbolj priljubljene športno rekreativne dejavnosti v letu 2008	26

Tabela 5: Načrt multimetodološkega raziskovalnega pristopa študije motivacije in športne rekreacije managerjev	30
Tabela 6: Motivacija in športna rekreacija managerjev - analiza polstrukturiranih intervjujev z člani Business Intelligence Centra	37
Tabela 7: Analiza trditve »Na delovnem mestu me motivira« glede na število odgovorov	41
Tabela 8: Analiza vprašanja na podlagi trditve »Športna rekreacija je« glede na število odgovorov.....	43
Tabela 9: Podatki o spolu anketirancev.....	45
Tabela 10: Podatki o starosti anketirancev.....	45

UVOD

Motivacija je sila, ki spodbuja in usmerja človekovo vedenje. Definiramo jo kot proces spodbujanja motivov, nastalih v človeku samem ali pa v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000). Skozi čas, se je oblikovalo veliko različnih teorij motivacije, od mehanicističnih behaviorističnih pristopov, do tistih s skoraj mističnim pogledom na človekovo aktivnost (Tušak, 2001). Motivacija je povezana z zadovoljstvom in je uresničljiva, ko posameznik uporablja svojo lastno osebnost kot motivacijski dejavnik za izpolnitev nalog in ciljev. Posamezniki so najbolj iznajdljivi, ko se počutijo zelo motivirani, kar je posledica njihovega interesa, njihovega zadovoljstva, ki ga pri tem občutijo in odnosnega izziva samega dela, kjer ni nikakršnih vplivov iz okolja (Lockwood & Whalley, 2010).

Dognanja psihologije motivacije dajejo marsikatero pomembno spoznanje oz. iztočnico za preučevanje psihologije športa vendar se je v zadnjih letih uveljavilo nekaj samostojnih spoznanj raziskav s področja konkretne športne aktivnosti (Kranjc, 1982). Za podrobnejše razumevanje motivacije v športu je treba pristopiti s svojimi, posebej za šport prilagojenimi modeli, ki kombinirajo specifičnost določenega športa, trenažnega procesa in tekmovanj z spoznanji splošne psihologije motivacij (Tušak, 1999). V moji magistrski nalogi bom v prvem delu predstavila najpomembnejše definicije in vidike motivacije sploh tiste, ki obravnavajo motivacijo v povezavi z športom.

Športna rekreacija je del zdravega življenjskega sloga. Zakon o športu jo opredeljuje kot športno dejavnost odraslih vseh starosti in družin (Ur. l. RS, št. 2/2015, v nadaljevanju kratica). Športna rekreacija je torej aktivnost, ki se dogaja v prostem času (Pori, Pori, Pistotnik, Dolenc, Tomažin, Štirn & Majerič, 2013, str. 17). Pomembno je, da je športno rekreativna dejavnost prostovoljno izbrana, da ljudje v njej uživajo, da predstavlja nasprotje različnim življenjskim obremenitvam, nasprotna tekmovanju, razlog za manjši stres ipd. (Kajtna & Tušak, 2005, str. 96). Temeljni del športne rekreacije je gibanje in osebno zadovoljstvo, ki nastane ob vključevanju v različne športne dejavnosti. Pomembno je, da smo zadovoljni sami s sabo, vzrok za to pa je lahko, da smo boljše telesno pripravljene, da se dobro počutimo, imamo boljše samopodobo ali pa preprosto lepši zunanji izgled. Gre torej za pozitivne učinke gibanja na človeško telo, kot celoto (Pori, Pori, Pistotnik, Dolenc, Tomažin, Štirn & Majerič, 2013, str. 17). Na podlagi nekaterih raziskav je bilo ugotovljeno, da imajo ljudje dandanes boljši odnos do gibanja kot so ga imeli nekaj let nazaj, saj so seznanjeni s pozitivnimi učinki športne dejavnosti in se raje odločajo za tovrstno preživljanje prostega časa (Pori & Sila, 2010, str. 109). Športna rekreacija igra pomembno vlogo tudi pri premagovanju stresa. Po nekaterih slovenskih raziskavah, se tega managerji kar dobro zavedajo, saj so rezultati pokazali, da se več kot polovica vprašanih s športno rekreacijo ukvarja redno (Breznik, 2012).

Namen magistrske naloge je povezati znanje o motivaciji in športni rekreaciji v celoto, ter na podlagi multimetodološke raziskave managerjem, članom Business Intelligence Centra podati priporočila, ki pomagajo pri obvladovanju stresa in ukvarjanju s športno rekreacijo. Če želimo, da bodo učinki pri managerjih, je potrebno postaviti prava priporočila, ki bodo preko motivacije spodbudila managerje za ukvarjanje s športno rekreacijo. Danes so managerji pod velikim stresom, hiter tempo življenja, čedalje večje zahteve na delovnem mestu povzročajo velik stres. S priporočili glede športne rekreacije, bomo skušali najti nasvet, kako naj managerji obvladajo nastale situacije in s tem obvladujejo stres.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti in prikazati pomen motivacije in športne rekreacije na primeru managerjev, članov Business Intelligence Centra.

Pomožni cilji magistrskega dela so sledeči:

1. Preučiti koncept motivacije in njenega pomena, poseben poudarek na motivaciji managerjev povezane s športom, s pomočjo najnovejše domače in tuje znanstvene literature.
2. Preučiti koncept pomena športne rekreacije s pomočjo najnovejše domače in tuje znanstvene literature s poudarkom na športni rekreaciji managerjev.
3. Na podlagi multimetodološke raziskave managerjev, članov Business Intelligence Centra oblikovati priporočila, ki bodo managerjem pomagala k boljšemu obvladovanju stresa, boljši mentalni pripravi na delu in posledično boljšim rezultatom ter uspehu.

S teoretičnega vidika je cilj magistrskega dela na podlagi deduktivnega pristopa s pomočjo teoretičnih izhodišč domače in predvsem tuje znanstvene literature povzeti najnovejša teoretična spoznanja na področju motivacije in športne rekreacije. V raziskovalnem delu je cilj managerjem priporočiti kolikokrat tedensko naj se ukvarjajo s športom, ter najti motive zato, saj s tem prispevajo k obvladovanju stresa in na koncu seveda tudi boljšim rezultatom in uspešnosti na delu. Na osnovi postavljenih ciljev tako podajam **temeljno tezo**, ki se glasi: Športna rekreacija je moderator povezave med motivacijo in obvladovanjem stresa managerjev in sicer na način, da je vpliv motivacije na obvladovanje močnejši, ko je nivo športne motivacije rekreacije višji. Torej, poznavanje športne rekreacije nam bo omogočilo izbiro pravnega tipa motiviranja, ki bo primeren za posameznega managerja.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu, so:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali se managerji ukvarjajo s športno rekreacijo in kolikokrat tedensko?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali športna rekreacija pripomore k večji motivaciji managerjev na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 3: Ali športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa managerjev na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 4: Ali je zaznati različne pristope motiviranja med managerji?

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del bo sestavljen iz dveh poglavji, ki bosta namenjeni proučevanju raziskovalnih konstruktov. Uporabljena bo opisna metoda, ki pojave opisuje, opazuje in primerja, analizira in sklepa na povezave. Uporabila bom sekundarne vire podatkov, iz teoretičnega pregleda znanstvene literature domačih in tujih avtorjev in znanstvenih člankov s področja pomena motivacije in športne rekreacije, kar predstavljata osnovna raziskovalna konstrukta.

Raziskovalni del bo temeljil na kvalitativni in kvantitativni raziskavi, torej multimetodološkem raziskovalnem pristopu managerjev, članov Business Intelligence Centra. Na podlagi domačih in tujih avtorjev, bom pripravila polodprti tip vprašalnika, ki bo temeljil na vprašanjih, povezanih z motivacijo managerjev na delovnem mestu in motivacijo za športno rekreacijo. Za večjo objektivnost, zanesljivost in veljavnost, bom kasneje z vprašalnikom pridobljenih rezultatov uporabila poglobljen polstrukturirani intervju, ki ga bom razdelila ožjemu številu managerjev, in se izognila subjektivnemu pogledu na proučevano tematiko, ter poslužila metode triangulacije.

Omejitve so vsebinske in metodološke. Vsebinske se nanašajo na uporabo sekundarnih podatkov in metodološke, ki so povezane z morebitnim subjektivnim pogledom na problematiko in osebnem poznavanju anketirancev. Omenjene vsebinske omejitve bom skušala preseči z uporabo različnih virov informacij, subjektivne poglede pa bom skušal izničiti s tem, da se bom posvetovala z direktorico Business Intelligence Centra, Danielo Bervar Kotolenko.

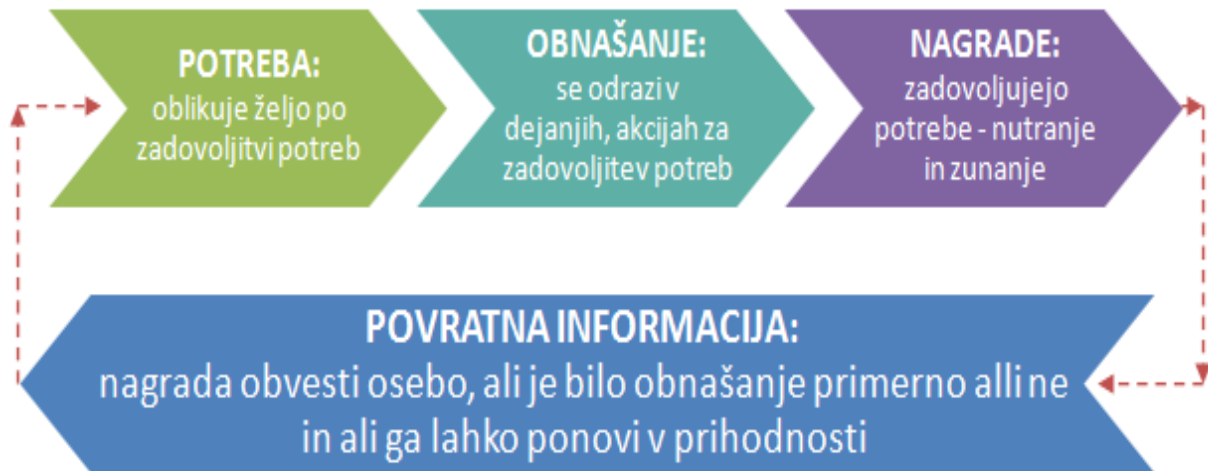
1 MOTIVACIJA

1.1 Konstrukt motivacije

Motivacija ima zelo dolgo preteklost in je izredno pomemben dejavnik v življenju posameznika. Mnogi ljudje so si prizadevali motivirati ostale, tistih, ki so to poskušali narediti na sebi, ni bilo veliko (Lipičnik, 2002, str. 473). Ljudje smo si različni. Nekateri so v isti situaciji bolj motivirani od drugih, ali jih preprosto neka situacija bolj pritegne. Seveda ima velik vpliv na motivacijo tudi družba, okolje in ostali dejavniki.

Definiramo jo kot proces spodbujanja motivov, nastalih v človeku ali pa v okolju, v katerem živi na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000). V prvi vrsti izhaja iz vsakega posameznika in jo je treba raziskovati, saj je in bo le ta pri človeški delovni sili vedno prisoten dejavnik za vztrajno prizadevanje ter za učinkovito, uspešno in čim hitreje opravljeno delo. Nanaša se na sile znotraj ali zunaj osebe, ki sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati (Dimovski & Penger, 2008). Sledi Slika 1, ki prikazuje preprosti model motivacije.

Slika 1: Preprosti model motivacije



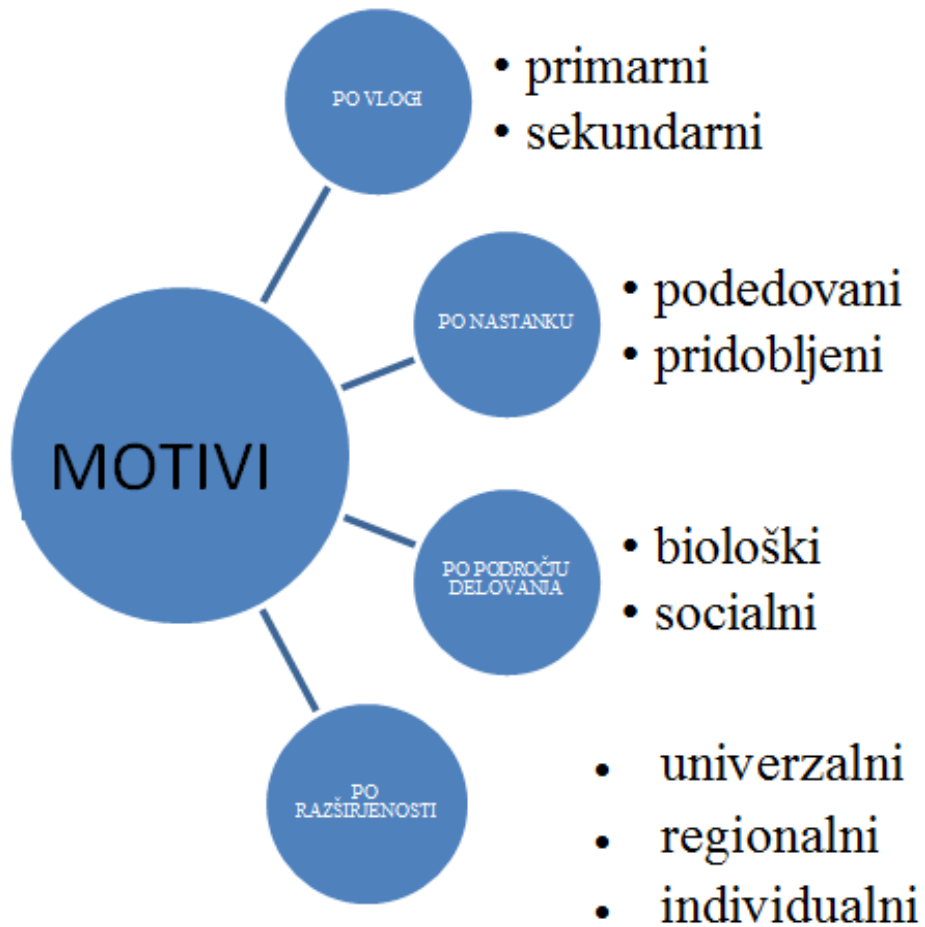
Vir: V. Dimovski & S. Penger *Temelji managementa*, 2008.

Razlaganje motivacije je v veliki meri odvisno od tega, kakšna je človekova narava in njegovih medsebojnih odnosov z ljudmi. Raziskovalci poskušajo izolirati kognitivne procese, ki so v ozadju motivacije in skušajo poiskati značilnosti razvoja teh procesov v različnih starostnih obdobjih (Tušak & Tušak, 2001, str. 30–31). V petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja so začeli izraze psiholoških procesov poenoteno imenovati kot motivacija. Leto 1952 tako tudi velja za začetek psihologije motivacije, to področje pa se je od tedaj močno raziskalo, razvejilo in razvilo (Samson & Daft, 2009).

Motivacija izhaja iz besede motiv, kar pomeni gibati. Motiv je nekaj, kar človeka vzpodbudi k dejanju, oz. mu da smer, v kateri naj deluje. Motivacija je torej povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresnitvi (Treven, 1998, str. 75). Na sliki 2 je predstavljena delitev motivov.

Za opravljanje neke aktivnosti nikoli ne moremo poznati vseh motivov in vzgibov. Ena od najnovejših študij je pokazala, da med visoko motivacijo zaposlenih in uspešnostjo organizacije ter dobički obstaja povezava. Motivacija je definirana kot »želja oz. intenziteta želje, da bi posameznik opravil določeno aktivnost« (Dimovski & Penger, 2008). Vsak zaposleni ima različne potrebe in cilje, zato so motivi za posameznega zaposlenega različni. Motive pogosto avtorji razdelijo na notranje in zunanje. Prvi so povezani z delom, npr. odgovornost za razvoj zmožnosti zaposlenega motivirajo, delo, priznanje, dosežki. Zunanji motivi pa so bolj povezani z razmerami za delo, na primer odnosi s sodelavci, nadzor managerjev, plača, ugodnosti (LaBelle, 2005, str. 37–42).

Slika 2: Delitev motivov

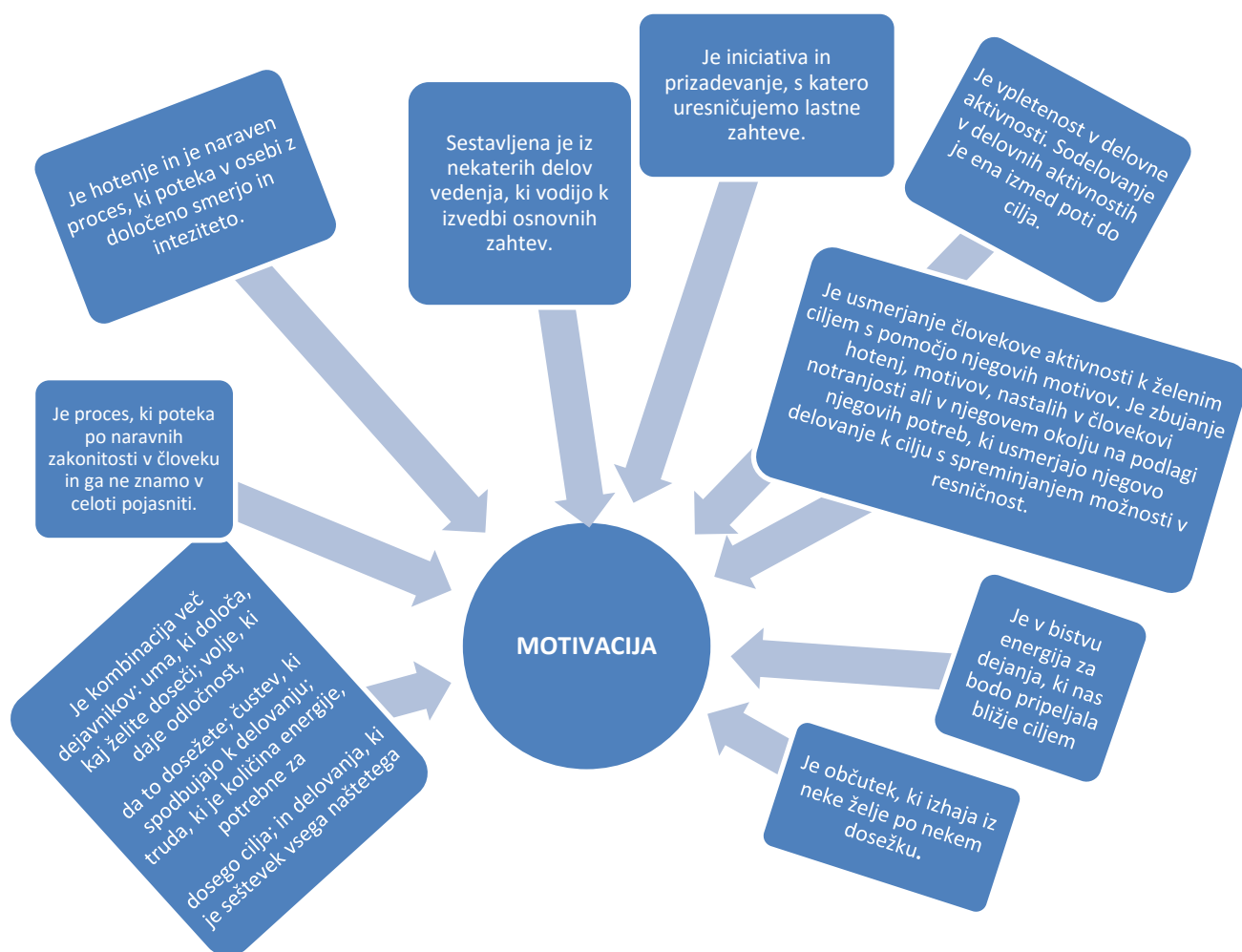


Vir: V. Dimovski & S. Penger & J. Žnidaršič. *Sodobni management*, 2003, str. 232.

Poznamo zunanjo in notranjo motivacijo. Zunanjo motivacijo uporabimo, kadar posameznika ni mogoče notranje motivirati. Pri notranji motivaciji pa je pomembno zanimanje za aktivnost, kompetentnost, da nekdo uspešno in kakovostno rešuje naloge, radovednost – težnja po spoznavanju nečesa novega (Ivanko & Stare, 2007).

Za pojem motivacija obstaja vrsto različnih definicij. V Sliki 3 so prikazane različne definicije motivacije, ki so jih o motivaciji napisali številni avtorji.

Slika 3: Definicije motivacije opredelitev



Vir: I. Matuziene & D. Gaidamavicene, *Assessment of the Employee Motivation System: a Case Study of a Production Enterprise*, 2009, str. 56; B. Lipičnik et al., *Management nova znanja za uspeh*, 2002, str. 478; Mesiti, 1998, str. 161, povzeto po Currie, 2002, v I. Matuziene in D. Gaidamavicene, *Assessment of the Employee Motivation System: a Case Study of a Production Enterprise*, 2009, str. 56; S. Mori, *7 skrivnosti motivacije*, 2002, str. 220, S. Uhan, *Misli o motivaciji. Združenje svetov delavcev Slovenije*, 1999, str. 1.

1.2 Motivacijske teorije

Poznamo dve skupini motivacijskih teorij, ki sta se izoblikovali in vplivata na motivacijo vsakega posameznika. Kaj v človeku ali njegovem okolju v katerem živi, vpliva na določen način delovanja ali vedenja, skušajo razložiti vedenjske teorije (Rozman & Kovač, 2012).

1.2.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske teorije prikazujejo različne potrebe, ki služijo kot motivatorji ljudi. Osredotočajo se na raziskovanje faktorjev, osebnosti posameznika, ali faktorjev okolja, ki producirajo višji, motivirani nivo aktivnosti oz. vedenja (Tušak, 2001). Za zadovoljitev osnovnih potreb, kot so potreba po denarni nagradi, dosežkih ali hrani, je potrebno določeno obnašanje, ki ljudi zadovolji. Pod vsebinske teorije motiviranja prištevamo Maslowovo teorijo hierarhije potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in McClellandovo teorijo pridobljenih potreb (Dimovski & Penger, 2008).

1.2.1.1 Maslowova motivacijska teorija

Maslowova motivacijska teorija opisuje človeško delovanje, ki je vedno usmerjeno navzgor po piramidi. Višje kot smo, bolj so tej cilji za nas privlačni. Ljudje smo si različni, motivirajo nas različne potrebe. Za vsakega človeka je najprej pomembno zadovoljiti osnovne, fiziološke potrebe, nato potrebe po varnosti, potrebo po ljubezni, potrebo po pripadnosti, potrebo po samospoštovanju in nazadnje potrebo po samopotrjevanju. Tiste potrebe, ki so najosnovnejše so potrebe po hrani, vodi, spolnih odnosih. Potrebe po varnosti vključujejo varno delo, dodatne bonuse in zagotovljenost delavnega mesta. Potrebe po pripadnosti predstavljajo željo po dobrih odnosih s sodelavci, udeležbi v delu skupine in dobrih odnosih z nadzorniki. Potrebe po samospoštovanju prikazujejo željo po priznanju za prispevke organizaciji, povečani odgovornosti in višjem statusu. Potrebe po samouresnitvi pa zadevajo razvijanje polnega potenciala neke osebe, povečanje njegove kompetentnosti in osebno rast (Dimovski & Penger, 2008).

Maslow (1982, str. 109) je kasneje dodal še tri potrebe in sicer potrebo po estetiki, potrebo po transcenciji (pomagamo ostalim, da dosežejo višje potrebe), ter potrebo po znanju in razumevanju (zdravi ljudje imajo vsi celovito željo po neznanem in neodkritem, to se smatra kot samosvoja potreba).

Sledi Slika 4, kjer je prikazana Maslowova hierarhija potreb, kjer je pomembno najprej zadovoljiti nižje potrebe, da bi lahko začutili višje. Dokler ne bomo zadovoljili potreb na nižjem nivoju, se je nesmiselno pomakniti stopničko višje za zadovoljitev potrebe na višjem nivoju (Dimovski & Penger, 2008).

Slika 4: Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008. str. 133.

Maslowova teorija bazira na predpostavki, da je človekova narava dobra, da je človek »notranje zdrav«. Njegove notranje potrebe so dobre ali nevtralne, ne pa zlobne ali egoistične (Tušak & Tušak, 2001, str. 33).

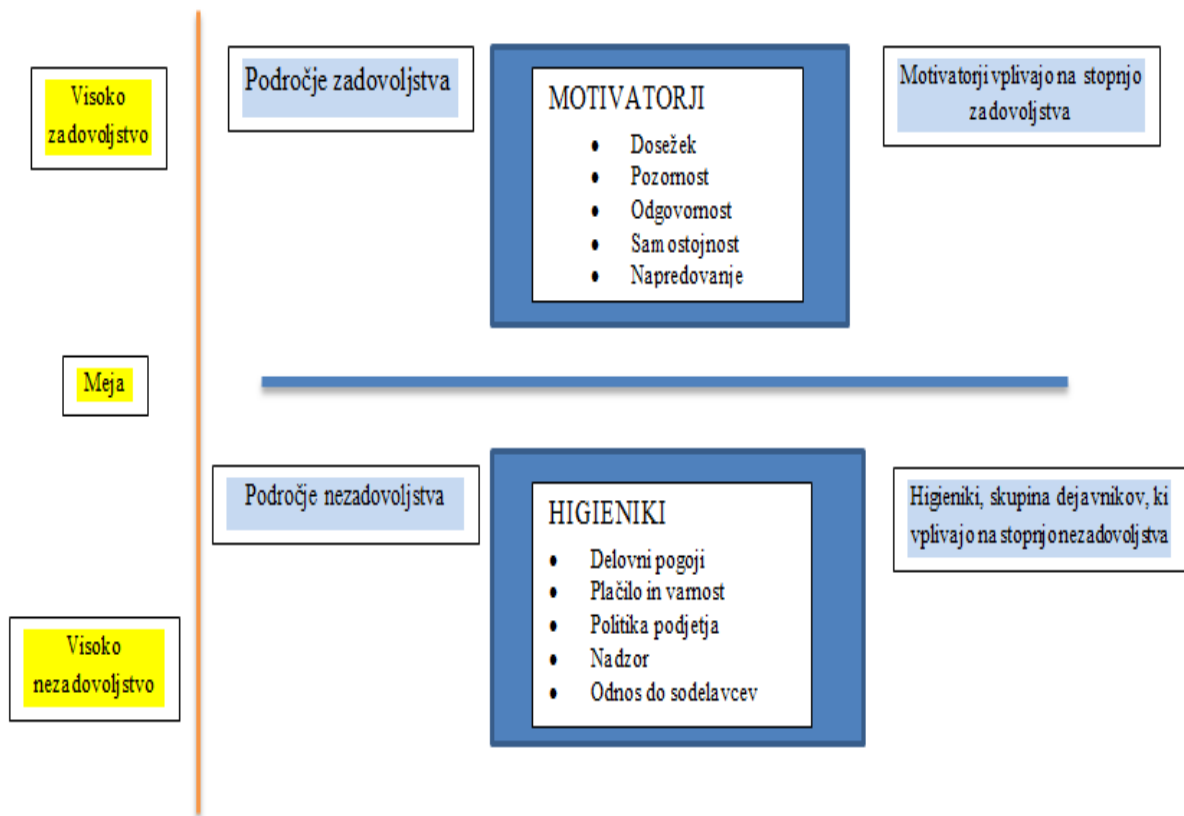
Teorijo Maslowova so sprejeli v različnih slovenskih podjetjih. Izvedenci pravijo, da se pri človeku različne potrebe pojavijo naenkrat, vendar ni zagotovljeno, da se bodo po izpolnitvi potreb iz nižje ravni, pojavile potrebe na višji ravni. Prav tako ni zagotovljeno, da bo neizpolnitev neke potrebe pripeljala posameznika v takšno motivacijsko stanje podjetnosti, da bi nekaj dosegel (Vila & Kovač, 1998, str. 94).

1.2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Teorija motivacije, ki jo je razvil Herzberg, se imenuje tudi dvofaktorska teorija. Ugotovil je, da na delovno motivacijo vplivata dve vrsti dejavnikov: prvi – higienski dejavniki vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev, nezadovoljstva na delovnem mestu, kot so na primer plačilo, politike podjetja, delovni pogoji in medosebni odnosi in drugi – motivatorji, ki so potrebe višjega ranga in vključujejo priznanje in priložnost za rast, dosežke in odgovornost (Dimovski & Penger, 2008, str. 134). Če motivatorji so, so ljudje zadovoljni, če jih ni, ljudje niso zadovoljni. Če higienskih dejavnikov ni, pride do nezadovoljstva, če so, ljudje niso

nezadovoljni, a tudi ne motivirani (Rozman & Kovač, 2012). Sledi Slika 5, ki predstavlja Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.

Slika 5: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: povzeto po: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008. str. 13.

Herzbergova motivacijska teorija prikazuje dve vrsti orodij s katerimi motiviramo zaposlene, zato je za managerje zelo koristna: motivatorje, kjer je mogoče izzivati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih in higienike, s pomočjo katerih je mogoče povzročati zadovoljstvo. S pomočjo zadovoljstva se lahko otresemo odvečne napetosti in posvetimo človekovo aktivnost v delo. Točno določeno stanje v organizaciji pa prikazuje, katero vrsto dejavnikov bo manager najbolje uporabil (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 1978, str. 84).

Nekatere kasnejše raziskave so vzbudile dvom o rezultatih Herzbergovega dela, nekatere pa so jih dopolnile. Tako je Mayers (1964) ugotovil, da rezultati študije veljajo za tiste, ki težijo k lastnemu razvoju, ne pa tudi za tiste, ki so usmerjeni v »vzdrževanje«. Ugotovil je tudi, da se prva skupina, ki nima možnosti za doseganje višjih ciljev, prej ali slej pridruži drugi. Myers meni, da je motiviranje vedno odvisno od ljudi. Managerji motivirajo z motivatorji, predvsem

z ustreznim planiranjem in organiziranjem, zadovoljstvo vzdržujejo s prijaznostjo, poštenostjo in podobno. Herzbergova študija je zajela predvsem zaposlene z višjimi plačami, ki so imele zadovoljene nižje ravni potreb, zato je plačo uvrstila med higienike. Za nekoga, ki ima nizko plačo, pa je verjetno tudi plača motivator. Ne glede na pomanjkljivosti, je teorija prispevala k razmišljanju o pravih motivatorjih. Prav tako vodi k ugotovitvi, da dosežen cilj ne motivira več (Rozman & Kovač, 2012).

1.2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

Nekatere vrste potreb so skozi življenje pridobljene, z njimi se ljudje ne rodimo, temveč se jih naučimo z izkušnjami, ki jih prinaša življenje. Gre za teorijo pridobljenih potreb, ki jo je razvil McClelland. Ljudi motivirajo tri potrebe, potreba po dosežkih, po vključitvi in moči. Potreba po dosežkih kaže željo biti boljši od drugih, doseči visoke standarde uspešnosti in obvladovati zapletene naloge ali prehiteti druge. Potreba po vključitvi kaže željo po oblikovanju tesnih osebnih odnosih, vzpostavitvi toplih prijateljskih odnosov in izogibanju konfliktov. Potreba po moči pa predstavlja željo vplivati na druge ali jih kontrolirati, biti odgovoren za druge in imeti avtoriteto nad njimi (Dimovski & Penger, 2008).

V ljudeh nastajajo različne kombinacije teh potreb, nekatere izmed njih pogosto prevladujejo. Z različnimi testi je možno preveriti, v katero skupino spada posameznik. Ljudje, ki stremijo k dosežkom, so dobri obratovodje ali vodje oddelkov, taki ljudje se izogibajo visoko riskantnim dejanjem, ker jim lahko spodleti. Ljudje, ki težijo k potrebi po moči naj bi bili dobri managerji, nadzorovali naj bi ljudi zaradi svojih ciljev, ali višjih ciljev. Zaposleni, kjer prevladujejo potreba po vključitvi, naj bi bili dobri v trženju in podobnih delih, ter naj bi se skušali prilagoditi skupini in okolici (Rozman & Kovač, 2012). K potrebi po dosežkih štejemo tudi obvladovanje vsestranskih nalog, tekmovalnost in doseganje visokih standardov uspešnosti. Takšni posamezniki velikokrat potrebujejo povratne informacije (Dimovski & Penger, 2008).

Če prepoznamo, katera potreba je posamezniku koristna, ga lahko uspešno motiviramo. S postavitvijo težje dosegljivih izzivov motiviramo ljudi s potrebo po dosežkih. Ljudem, ki imajo potrebo po sodelovanju, nudimo varnost ter odobravanje. Nekateri lahko hlastajo po položajih, zato je potrebno biti z njimi previden. Lahko jim pokažemo svojo moč ali pa jim pomagamo, kako lahko pridejo do več moči (Daft, 2007, str. 224). V vsakem človeku prevladuje ena izmed treh potreb. Na potrebe lahko vpliva tudi kulturno okolje. Le te se po navadi preoblikujejo z izkušnjami skozi čas. Sledi Slika 6, ki opisuje McClellandovo teorijo pridobljenih potreb.

Slika 6: McClellandova teorija pridobljenih potreb



Povzeto po: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008. str. 135.

1.2.2 Procesne teorije motiviranja

Procesne teorije motiviranja izhajajo iz predpostavke, da je vedenje naučeno in je rezultat določenih procesov, skozi katere gre posameznik. Ukvarjajo se z aktivacijo, usmerjanjem, vzdrževanjem in prenehanjem določene aktivnosti, vedenja (Tušak & Tušak, 2001). Ukvarjajo se s tem, kako naj zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj in s tem zadovoljijo svoje potrebe in določila. Glavne procesne teorije so Adamsova teorija enakosti in Skinnerjeva teorija okrepitve, Vroomova teorija pričakovanj (Dimovski & Penger, 2008, str. 135).

1.2.2.1 Adamsova teorija enakosti

Teorija enakosti se usmerja na človekovo dožemanje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi s preostalimi posamezniki v timu. Enakost, ki je ocenjena kot razmerje med naporom, ki ga posameznik vloži in doseženim rezultatom je razlog, preko katerega ljudje iščejo družbeno enakost za svoje dosežke. Ljudje menijo, da se z njimi ravna na pošten način, če dobijo podobno velike prispevke, kot ostali (Dimovski & Penger, 2008, str. 135).

Ljudje so si enaki, ko je nekako uravnoreženo razmerje inputov in outputov. Inputi vključujejo izobrazbo, izkušnje, trud in sposobnost, outputi pa plačo, priznanje, bonuse in napredovanja. Na podlagi tega razmerja, se posamezniki primerjajo med seboj in s

povprečjem skupine. Ko so ta razmerja približno enaka, gre za stanje enakosti. Ko razmerja med seboj odstopajo, govorimo o stanju neenakosti.

Raziskave so to teorijo v precejšnji meri potrdile. Pokazale so, da se delavci plačani po času, ki dobijo za enako delo različno plačilo, odzivajo podobno. Tisti delavci, ki so za svoje delo preveč nagrajeni, povečajo količino dela, premalo nagrajeni pa jo znižajo. Drugačno je odzivanje v primeru plačila po učinku. Preveč nagrajeni delavci ne povečajo količine, ker bi s tem še povečali neenakost, marveč povečajo kvaliteto dela. Premalo nagrajeni delavci pa povečajo količino, da bi dobili večje plačilo, zanemarijo pa kvaliteto (Daft, 2010, str. 514).

1.2.2.2 Skinnerjeva teorija okrepitve

Iz Vroomove teorije izhaja model nagrade ali kazni kot temelj behavioristične teorije oziroma Skinnerjeve teorije okrepitve. Ta teorija je bila razvita v začetku 70-ih let. Posledica vpliva na prihodnje vedenje. Jedro teorije okrepitve predstavlja zakon učinka. Gre za razmerje med vedenjem in njegovimi posledicami. To lahko razložimo tudi na način, da ljudje ali živali določene stvari opravljajo zaradi posledic, ki jim bodo sledile. S posledico torej okrepimo, oziroma zmanjšamo neko vedenje. Če želimo spreminjati vedenje delavcev, spreminjamo posledice in tako usmerjamo aktivnosti v želeno smer (Lipičnik, 1998, str. 175).

Vedenje posameznikov lahko manager z nagrado ali kaznijo spremeni. Poznamo več načinov okrepitve. Kaznovanje, kot način, ko poskušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrti od nezaželenega vedenja. Ugašanje, ki se pojavi takrat, ko nismo uporabili niti nagrade, niti kazni. Pozitivna okrepitev se pojavi, ko poskušamo doseči ponavljanje zaželenega vedenja in na koncu še ignoriranje, kjer določeno vedenje preprosto prezremo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003). Sledi Slika 6, ki predstavlja proces Skinnerjeve teorije okrepitve.

Slika 7: Skinnerjeva teorija okrepitve



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2003, str. 239.

Če spremenimo vedenje, to vpliva na doseganje rezultatov. Uspešnost se izboljša kar za 17 %, če spremenimo organizacijsko vedenje, kar pa ni odvisno od tipa podjetja ali nagrade. Uspešnost v storitvenih podjetjih se je izboljšala za 30 % ob uporabi finančnih nagrad, skupaj z nefinančnimi. V proizvodnih podjetjih se je uspešnost povečala povprečno za 41%, ob uporabi povratnih informacij o uspešnosti. Ugotovljeno je bilo tudi, da ima sprememba vedenja v storitvenih podjetjih kot v proizvodnih (Dimovski & Penger, 2008, str. 138).

Černetič (2007) ugotavlja, da je veliko lažje usmerjati posameznike s pomočjo pozitivnih okrepitev kot s pomočjo kaznovanja, saj ima pohvala veliko večjo moč kot kazen. Okrepitev kot tehnika motiviranja in nagrajevanja posameznikov je učinkovita kadar so nagrade oziroma kazni neposredno povezane z ustreznim vedenjem. Nagrajevanje neodvisno od vedenja posameznika s stališča strategije okrepitve ni učinkovito.

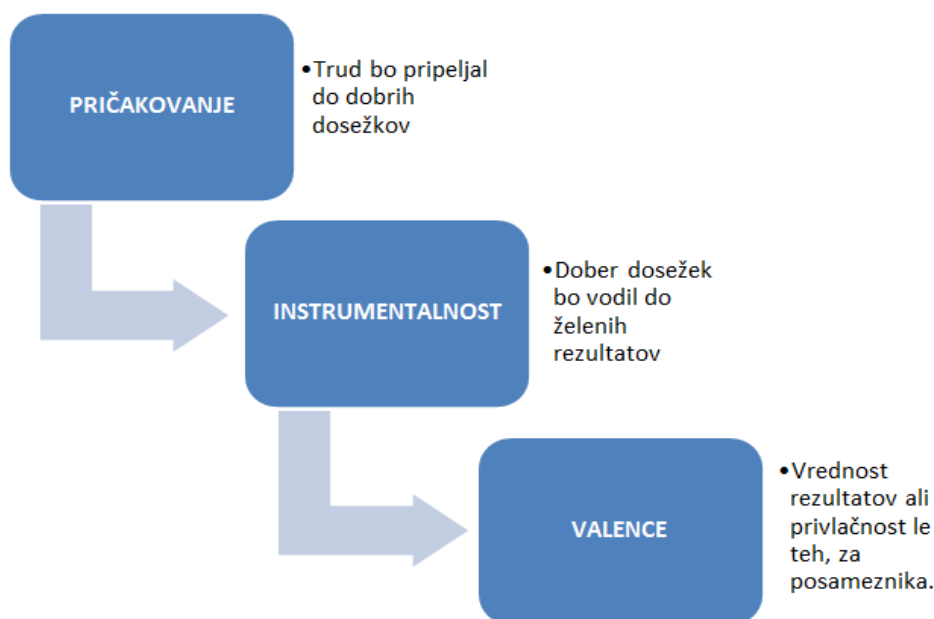
1.2.2.3 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova instrumentalna motivacijska teorija pričakovanj, motivacijske procese označuje kot izbiro vedenja. Delavec kaže svojo prizadevnost in dosežke skozi tisto vedenje, ki je po njegovem mnenju najkoristnejše. Ključen pojem je v tej teoriji pričakovanje, ki naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Človek naj bi ocenil valenco, privlačnost cilja in verjetnost, s katero se bo ta zgodil (Dimovski & Penger, 2008, str. 136). Namen posameznega delavca ni, da bi vedno dosegal najvišjo individualno delavno uspešnost, pa čeprav to želi doseči vsaka organizacija. Lastni cilji delavca se od posameznika do posameznika razlikujejo. Poznamo individualne cilje posameznikov in cilje organizacije znotraj Vroomove motivacijske teorije. Preko institucioniranih ciljev organizacije, delavci lahko dosegajo tudi svoje individualne cilje (Jurančič, 1995).

Kadar je pričakovanje visoko, takrat je posameznik bolj motiviran, odvisno pa je tudi od njegove zavzetosti in sposobnosti prikazati rezultate. Vrednost rezultatov, ali privlačnost le teh, se imenuje poudarek ali valenca. Motivacija je nizka, kadar se rezultatov ne ceni, v nasprotnem primeru pa je visoka (Dimovski & Penger, 2006. Str. 136).

Za managerja je pomembno, da je seznanjen z valenco posameznika. Od vrednostne predstave posameznika je odvisno, katero obliko motiviranja bo manager uporabil pri posamezniku. Nekdo je za napredovanje pripravljen vložiti zelo veliko truda v izvajanje svojega dela, drugemu pomeni možnost strokovnega izobraževanja največjo obliko motivacije. Posledica je, da se motivacijski proces individualizira in managerji morajo uporabljati različne oblike motivacije pri vodenju podrejenih (Rozman & Kovač, 2012, str. 417–418). Sledi Slika 8, ki prikazuje Vroomovo teorijo pričakovanj.

Slika 8: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: povzeto po: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 137.

1.3 Notranja in zunanja motivacija

V zadnjih tridesetih letih se najpogosteje pojavlja pojmovanje motivacije, razdeljeno na zunanjo (ekstrinzično) in notranjo (intrinzično) motivacijo (Deci & Ryan, 1985, str. 1991). Delovanje, ki temelji na notranjih vzgibih, ne potrebuje dodatne zunanje stimulacije, medtem ko je delovanje zaradi zunanjih vzrokov, odvisno od zunanje stimulacije: nagrad, prisil, pohval in sankcij (Nastran Ule, 2001, str. 101).

Da bi lahko razumeli, kaj ljudi spodbuja k delu, moramo ugotoviti, kaj je motivacija ter kateri motivi in dejavniki so gibalno človekovega dela (Penger, 2012). Dejavnikov je na svetu veliko, zato ni splošnega recepta za stoo odstotno motiviranje. Hardwick (2009) trdi, da vse, kar motivira ljudi, temelji na vsakem posamezniku in njegovih okoliščinah.

Motivacijske dejavnike lahko razdelimo še na dve veliki skupini, in sicer na materialne oziroma finančne ter na nematerialne oziroma nefinančne motivacijske dejavnike. Med materialne motivacijske dejavnike štejemo plačo ter druge denarne nagrade oziroma bonuse, ugodnosti pri delu in podobno. Burton (2012) k nematerialnim motivacijskim dejavnikom prišteva odnose med posamezniki, organiziranost dela, odgovornost ter rotacijo delovnih mest.

1.3.1 Notranja motivacija

O notranji ali intrinzični motivaciji govorimo takrat, ko nekaj počnemo v lastno zadovoljstvo in zaradi aktivnosti same. Gre za tako imenovano avtonomno motivacijo, saj le ta izvira iz notranje oz. neposredne spodbude, iz človeka samega. Notranje spodbude predstavljajo interesi, kreativnost, raven pričakovanja, izzivi na delovnem mestu, spoštovanje, samopotrjevanje, samonagrajevanje, željo po doseganju cilja (Trunkl, 1995, str. 20–21). Je dolgoročnejša in učinkovitejša, saj z njo želimo doseči cilj, ki je za nas pomemben.

Notranja motivacija torej izvira iz zanimanja za aktivnost. Zanj so pomembne radovednost, ki je težnja po spoznavanju nečesa novega, ter kompetentnost, ki je posameznikova težnja, da kakovostno rešuje naloge, in vzajemno delovanje, s katerim poskušamo spodbuditi posameznika za doseg ciljev (Lipičnik, 1994). Je dolgoročna, najmočnejša in najbolj osrečujoča, vendar jo je težko izvajati, ker zahteva vlaganje čustvene energije. V našem življenju je zelo pomembna, pravimo ji tudi samomotivacija. Samomotivacija je sestavljena iz dveh delov, mentalnega in fizičnega. Pri mentalnem delu, si v duhu zamislimo, kam bi šli, pri fizičnem delu, pa delujemo, da pridemo tja (Dermastja, 2009, str. 8–9).

1.3.2 Zunanja motivacija

Zunanja ali ekstrinzična motivacija se nanaša na množico razlogov, ki so zunaj posameznika. Gre za otipljive predmete, ki nas motivirajo. Predstavljajo jih darila, denar, napredovanje, priznanje... Zunanja motivacija nas lahko zasvoji. Če te za neko dejanje motivira zunanja nagrada, potem jo pričakuješ tudi naslednjič, ko opraviš enako dejanje. Zunanja motivacija je glede na notranjo kratkotrajnejša (Kovačik, 2009, str. 8).

Spodbudam, ki vplivajo na zaposlene, pravimo zunanje ali posredne. To so dobra plača, denarne nagrade, pohvala oz. graja, socialni status, dobre delovne razmere, varnost pri delu. Nagrado doživljamo s pozitivno valenco, saj pomeni vsako obliko pozitivnega motivacijskega cilja. Kazen pa pomeni obliko negativnega motivacijskega cilja, zato se izogibamo tistim dejanjem, ki lahko privedejo do nje. Zanimivo je, da lahko nekatere oblike kazni, kot so denarna kazen ali graja, spodbudijo tudi pozitiven vpliv na nekatere posameznike, saj imajo lahko vzspodbujajoči učinek (Trunkl, 1995, str. 20–21).

Raziskave (Marentič-Požarnik, 2002) so pokazale, da zunanje nagrade zelo zmanjšajo notranjo motivacijo. Predvsem gre za negativni učinek takrat, kadar so nagrade vnaprej pričakovane, ne glede na raven dosežkov, oziroma uporabljene pri nalogah, ki so zanimive in privlačne same po sebi, ali kadar so nagrade deležni le tisti posamezniki z najboljšimi rezultati.

Ugotovitve različnih avtorjev o vplivu zunanje motivacije na notranjo lahko povzamemo s trditvami, kot so, da zunanja motivacija prehaja v notranjo. To je takrat, ko so pozitivne

zunanje spodbude posamezniku v pomoč, da ugotovi, da je določena naloga zanimiva in da lahko v njej odkrije zanimanje.

1.4 Motivacija managerjev na delovnem mestu

Manager je človek, ki vodi ljudi, je pa ob enem poslovni človek in strokovnjak. Za lastni uspeh, uspeh družbe in organizacije je vodenje bistvenega pomena (Cimerman, Jerman, Klarić, Ložar & Šušanj, 2003, str. 10). Pomembno je, da podjetje pridobi sposoben kader, ki bo kos sedanjim zahtevam gospodarjenja. Podjetje poskuša ta kader pridobiti, spodbujati in ustrezno motivirati. S stališča uspešnosti organizacije je važno, da so izvrševalci nalog visoko motivirani za delo. To pa je velik managerski problem, saj je doseči visoko stopnjo motivacije pri managerjih zahtevno (Vila & Kovač, 1997, str. 93).

Managerji se v smislu motivov bolj ukvarjajo z dejavniki, kot so dosežek, moč, status in napredovanje (Cambell, 1970). Po raziskavi Farhada (2000), managerje najbolj motivira priznanje, zahvala in plača. Pomembni so tudi drugi dejavniki, kot so večja znanja in spretnosti, timsko delo, zadovoljstvo pri delu, samorazvoj. Miner je oblikoval teorijo o organizaciji, ki v motivacijo vključuje šest komponent, to so, želja po tekmovanju, ugodno mnenje o oblasti, želja po usmerjanju moči in usmerjanju drugih, želja po uspešnosti, želja biti izpostavljen in v središču pozornosti, želja po izvajanju upravljalških nalog (Možina, Jereb, Florjančič, Svetlik, Jamšek, Lipičnik, Vodovnik, Svetič, Stanojevič & Merkač 1992, str. 31).

McClelland je zaznal tri skupine motivov, ki opisujejo, kako se vodje vedejo. Prvi med njimi poudarja željo in stremljenje po rezultatih, drugi vzdrževanje pristnih medsebojnih odnosov (socialne interakcije) – tega je štel, kot tistega, ki med managerji ni ravno priljubljen, ter tretji motiv, ki predstavlja željo po moči, iz česar sledi, da je posameznik močan in ima odločilen vpliv na druge. Trdi, da je moč pomembna za uspeh, saj je dobro, da vodje znajo vplivati na druge. Nekateri vodje stavijo preveč na nadzor nad delavci in izkoriščajo njihove šibkosti, spet drugi črpajo moč iz opolnomočenih in zavzetih delavcev (Gruban, 2015). McClelland je definiral naslednje motivacijske profile vodij predstavljene v Tabeli 1 (Gruban, 2015):

Tabela 1: Profili vodij po McClellandu

1. Vodje z visoko željo po dosežkih:
izzivni projekti
uresničevanje novega
premagati druge z visokimi standardi uspešnosti
kratki, jasni v komunikaciji, brez "filozofiranja"
2. Vodje z visokimi motivi glede druženj:
energija iz medosebnih odnosov
čas za družino in prijatelje, timske aktivnosti
veliko "druženja" z mobiteli in e-pošto!
3. Vodje, ki jih motivira individualizirana moč:
želijo izkazovati svojo moč, biti pomembni
veliko jim pomeni status, ugled, statusni simboli (avto, hiša, okoliš, obleke, ure,...)
prestižne aktivnosti (golf, klubi, elitna združenja)
4. Vodje, ki jih motivira socializirana moč:
želijo narediti pozitiven vtis
zadovoljstvo, če pomagajo drugim, da so ti močnejši in sposobnejši
energija v timskem delu in aktivnosti
želijo pomagati, dati nasvet, če je ta želen ali ne

Vir: povzeto po: B. Gruban. *Ko prevladujeta moč in naravnost na rezultat*, 2015.

Motiviranje lahko uvrstimo med pomembne naloge managerja v procesu vodenja sodelavcev. Za managerje je pomembno, da razumejo motivacijski proces in s svojim delom prispevajo k oblikovanju takega sistema spodbud, ki bodo dale motivacijo zaposlenim (Rozman & Kovač, 2012, str. 411). Pomembno je, da vodja in delavec poenotita svoja pričakovanja pred začetkom dela. Pomembno je, da si vodja pred začetkom dela oblikuje svoje pričakovanje, saj mora poznati cilje celotne organizacije in delovati v skladu z njimi. Jasna in prepričevalna navodila so torej orodje, s katerim delavcu ustvari enako pričakovanje, kot ga ima sam. Nato delavca usmerja in korigira, ter ocenjuje njegovo uspešnost (Kaše, et al, str. 74).

Glavna naloga vodje postaja spreminjanje želja in načrtov v aktivnosti. Da bi ugotovili, kako uspešno je vodenje, je mogoče postaviti tudi dve vrsti diagnostičnih vprašanj, o kakovosti vodenja, ki se nanašata na osebno zaupanje in organizacijske sposobnosti. Pri osebnem zaupanju gre za to, ali sodelavci zaupajo vodji, ga spoštujejo, občudujejo, ali čutijo osebno in čustveno povezanost z njim. Pri organizacijskih sposobnostih pa gre za to, ali ima vodja zmožnosti, da pripomore k uspehu organizacije, oblikuje vizijo, pripadnost viziji, zgradi plan izvrševanja vizije, zna držati ljudi v pripravljenosti, da izvedejo stvar (Ulrich, 1996, str. 209–219).

1.5 Dejavniki športno rekreativne dejavnosti

Dandanes smo ljudje zelo obremenjeni. Stresne situacije, odgovornosti, skrbi so vsakodnevno prisotne in potrebno jih je znati reševati, pa tudi odmisлити in se znati sprostiti. Ljudje se ukvarjajo z različnimi oblikami sprostitev, ena od njih je tudi športna rekreacija. Vsak posameznik izbere svojo obliko športne rekreacije. Pomembno je, da je športno rekreativna dejavnost prostovoljna, bogata z uživanjem, protiutež običajnim življenjskim obremenitvam, nasprotna tekmovanju, ter kompenzacija stresu. Največji problemi ukvarjanja s športno rekreacijo so pomanjkanje motiviranosti za tovrstno dejavnost. Motivacija največkrat manjka, ker ni izbrana prava športna aktivnost, ker se posameznik ne zaveda, kaj ga žene in kakšne motive bi moral zadovoljevati, ker je pri izboru rekreacije največkrat pod vplivom nekih trendov, ne zna poslušati sebe in svojega telesa in ker aktivnosti ne loči pod nadzorom, sistematično, s postavitvijo ciljev. Rezultat tega pristopa je pomanjkanje uživanja, ki se konča s prenehanjem ukvarjanja s športno rekreacijo (Kajtna & Tušak, 2005, str. 95–96). Sledi Tabela 2, ki prikazuje učinke ukvarjanja s športom.

Tabela 2: Učinki ukvarjanja s športom

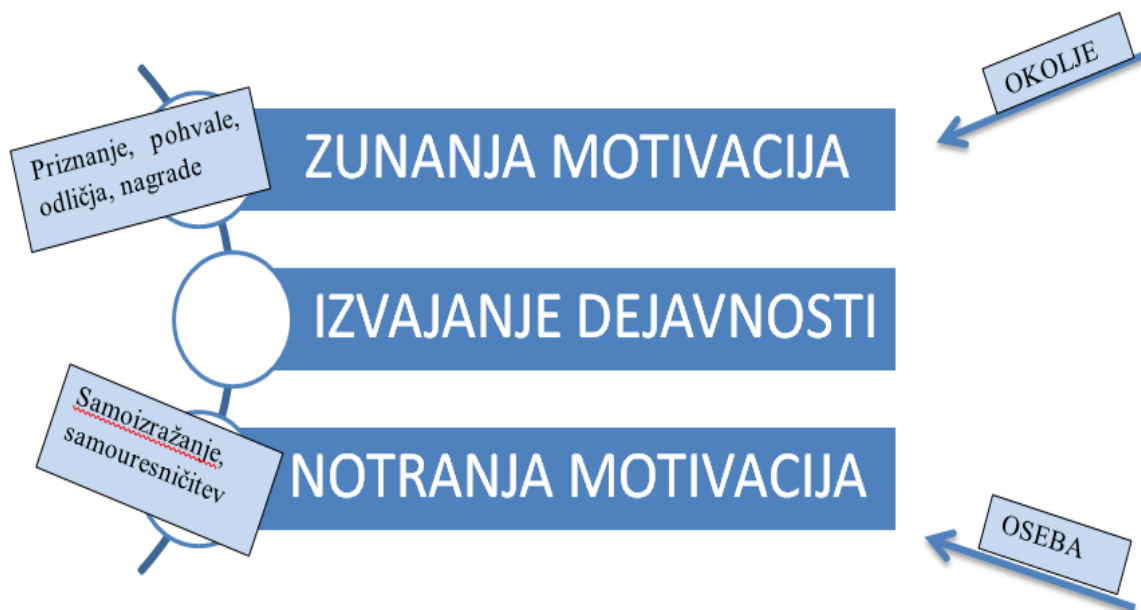
Učinki ukvarjanja s športom
formiranje splošne in športne samopodobe,
oblikovanje splošne motivacije za doseganje ciljev, ki so življenjsko pomembni, ter specifične športne motivacije za doseganje športnih ciljev
doseganje nekaterih življenjskih ciljev, ki se dotikajo razvojne faze, v kateri se človek nahaja, kot so npr. pomoč pri izpolnjevanju nalog adolescenta, možnost dozorevanja otroka ob igri, pomoč starostnikom pri ponovnem vključevanju v socialno življenje, doseganje zrelosti na vseh področjih (v socialnem, čustvenem in intelektualnem ter moralnem funkcioniranju),
pomoč pri iskanju smisla, kar pomaga pri odstranjevanju težav z anksioznostjo in depresivnostjo,
terapevtski učinek na psihomatske težave in bolezni

Vir: povzeto po: K. Kajtna & M. Tušak. Psihologija športne rekreacije, 2005, str. 96,97.

Izvajanje dejavnosti je funkcija zanj, spretnosti, motivacije in sposobnosti. Zato je potrebno pri vadbi upoštevati ne samo sposobnosti ali spretnosti, ampak tudi dejavnike motivacije. Izvajanje dejavnosti se spreminja zaradi številnih dejavnikov, kot so utrujenost, bolezen, delovanje farmakoloških sredstev. Spreminja pa se tudi zaradi različne stopnje motivacije. Z ojačanjem ali nagrado, z uspehom ali drugimi viri motivacije se motivacija poveča in tako postane izvajanje dejavnosti boljši kazalnik resnične stopnje naučenosti dejavnosti. Nezanimive ali monotone dejavnosti in podobne okoliščine znižujejo uspeh, prav tako pretirana motivacija, huda kazen (Tancig, 1987, str. 128–129).

Pojmovanje motivacije, ki se največkrat pojavlja v zadnjem času je delitev na zunanjo ali ekstrinzično in notranjo ali intrinzično motivacijo (Deci & Ryan, 1985, 1991, v Tušak 2003). Ena od obeh navedenih lahko prevladuje, velikokrat pa se pri posamezniku pojavita kar obe. Možno je tudi, da zunanji izvori motivacije vodijo do notranjih. Tako lahko posameznika nagrada opogumi, da se bolj vneto začne ukvarjati s kako dejavnostjo. Doživetja, zadovoljstva, ki so posledica temu, lahko postanejo glavni viri motivacije (Tancig, 1987, str. 138). Sledi Slika 9, ki predstavlja zunanje in notranje faktorje motivacije.

Slika 9: Zunanji in notranji faktorji motivacije



Vir: povzeto po: S. Tancig. Izbrana poglavja iz psihologije telesne vzgoje in športa, 1987, str. 13.

1.5.1 Model zunanje motivacije v športu

Zunanja ali ekstrinzična motivacija se nanaša na množico razlogov, ki so zunaj športnika. Tisti športniki, ki trenirajo in tekmujejo zaradi kakršnega koli prestiža oz. nagrad, ki jih dobijo za uspešnost, so zunanje motivirani. Sem prištevamo socialni status in njegove ugodnosti, materialne nagrade, težnjo po zmagovanju oz. demonstriranju tega, da so najboljši med športniki (Kajtna & Tušak, 2005, str. 98). Skozi perspektivo motivacije je možno gledati tudi vprašanje uspeha, zmage ali poraza. Takšni športniki niso uspešni, saj iščejo vzroke, da niso uspeli v zunanjih okoliščinah in praviloma zmago ali uspeh nasprotnika pripisujejo samo sreči.

1.5.2 Model notranje motivacije v športu

Intrinzična ali notranja motivacija je opredeljena kot »delati nekaj zaradi aktivnosti same in za zadovoljstvo, ki izhaja iz samega nastopanja oz. izvajanja aktivnosti«. Značilna je za tiste športnike, ki trenirajo zaradi zanimivosti treniranja in so sami zadovoljni, ker se nečesa novega naučijo v športu, zaradi zadovoljstva, ki ga doživljajo ob tem, ko ves čas izboljšujejo svoje znanje in svoje sposobnosti. Gre za tipične rekreativce v športu (Deci & Ryan, 1985, str. 98). Športnik je notranje motiviran za doseganje, kadar dosega dober rezultat in doživlja zadovoljstvo ob obvladovanju neke nove tehnike. Znano je tudi, da tekmovalni šport povzroča zmanjšanje športnikove notranje motivacije (Tušak, 1999, str. 83).

1.5.3 Model incentivne motivacije

Teorija incentivne motivacije vključuje sedem glavnih incentivov: težnja po dosežkih, težnja po druženju, čutno zadovoljstvo, radovednost, agresivnost, moč in neodvisnost. Med vsemi glavnimi incentivi ima pomembno mesto zabava oz. uživanje. Strokovno jo imenujemo potreba po doživetjih. Ko je doživetje prenizko, iščemo vir zabave. Na drugi strani pa ko je nivo doživetja previsok, nas je strah in skušamo količino doživetij zmanjšati. Rešitev za ta problem je nek optimalen nivo aktivacije (Tušak & Tušak, 2001). Teorija incentivne motivacije predpostavlja športno rekreativno vedenje, kot posledico štirih faktorjev, opisanih v Tabeli 3.

Tabela 3: Štirje faktorji incentivne motivacije

Faktorji motivacije
Razpoložljivosti, oz. možnosti
Pričakovanja uspeha
Incentivov oz. vrednosti
Motive, ki predstavljajo bolj splošne potrebe in modificirajo moč incentivov.

Vir: Povzeto po T. Kajtna & M. Tušak, Psihologija športne rekreacije, 2005, str. 56, 57.

2 ŠPORTNA REKREACIJA

2.1 Opredelitev športne rekreacije

Športna rekreacija je del zdravega življenjskega sloga. Zakon o športu jo opredeljuje kot športno dejavnost odraslih vseh starosti in družin (22. Ur. l. RS, 2/2015). Z izrazom športna

rekreacija opišemo telesne dejavnosti, ki človeka sproščajo, mu vračajo energijo in v celoti pozitivno delujejo na njegovo zdravje. Gre torej za prostočasno dejavnost, ki je izbrana v skladu z željami, motivi in sposobnostmi vsakega posameznika. Ni zgolj privilegij, kot je to poznano iz zgodovine, temveč dostopna vsakomur, ne glede na spol, starost ali izobrazbo (Pori, Pori, Pistotnik, Dolenc, Tomažin, Štirn & Majerič, 2013).

Šport v strokovnem izrazoslovju sestavljajo posamezne komponente, med katere uvrščamo športno rekreacijo, športno vzgojo in vrhunski šport. Izraz »Šport za vse« je del del gibalnih dejavnosti, ki so del kineziterapije. Nekoliko manj se uporabljata izraza rekreativni šport in šport za razvedrilo. Sledi slika 10, ki predstavlja glavne sestavine izraza Šport.

Slika 10: Opredelitev izraza šport



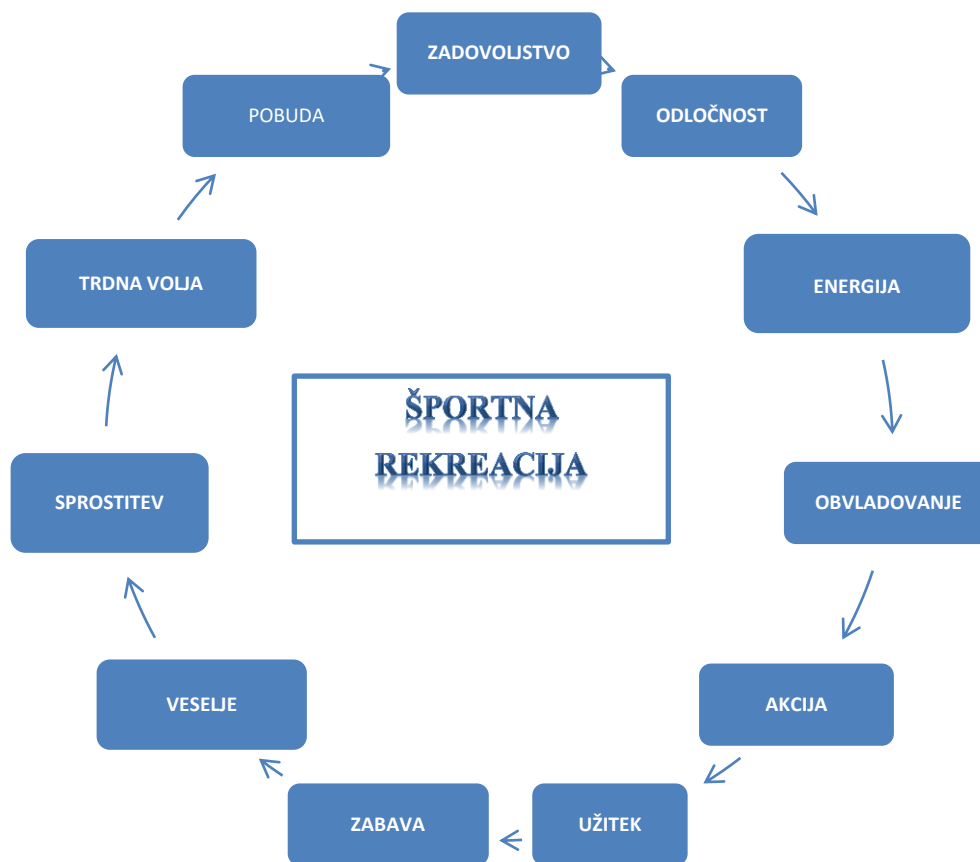
Vir: povzeto po: K. Tanja & M. Tušak, Psihologija športne rekreacije, 2005. str. 7.

Športna rekreacija si je med posameznimi različicami športa tako doma, kot tudi v tujini utrdila mesto obravnave iz različnih zornih kotov in vidikov. Večkrat se za to področje človekovega udejstvovanja, pretežno v prostem času, uporabljajo različna poimenovanja, s katerim se poskuša opredeliti ta sodobni fenomen. Športna rekreacija, rekreativni šport ali šport za vse, je izsek človekovega družbenega življenja, ki lahko, oz. naj spremlja človeka vse od otroštva, pa vse do starosti. Kultura športne rekreacije zahteva, da se človek uspešno izobrazí za različna športna znanja že v zgodnjem otroštvu, ter v obdobju šolanja. To lahko

posameznik doseže v družinskem okolju in v okviru športno pedagoškega procesa s športno vzgojo v osnovni ali srednji šoli (Berčič, v Kajtna & Tušak, 2005).

Vuori (2002) je opredelil rekreacijo kot energijo, zabavo, veselje, zadovoljstvo, užitek, sprostitvev, razvedrilo, trdno voljo odločnost, pobudo, obvladovanje in akcijo. Sledi Slika 11, ki prikazuje Vuorijevo opredelitev športne rekreacije.

Slika 11: Vuorijeva definicija športne rekreacije



Vir: povzeto po: I. Vuori, *The need and value of collaboration of multiple partners in National and International promotion of sport for all*, 2002. str. 61-62.

Trstenjak (1951) opredeli športno rekreacijo kot udejstvovanje človeka v prostem času. Človek se razvedri in hkrati z odvečno delavno energijo še bolj izuri svoje sposobnosti, si odpočije.

Bistvo športne rekreacije je torej v gibanju. Bistvo je v veselju, sreči, zadovoljstvu, ki ga gibanje prinaša. Bistvo je v zadovoljstvu s samim seboj, pa naj bo vzrok zadovoljstvu boljša

telesna pripravljenost, dobro počutje, boljša samopodoba, ali pa sladno razvito telo in lepša zunanost. Bistvo je torej v pozitivnih učinkih gibanja na človeka kot celoto (Pori et al, 2013).

V svojem bistvu je rekreacija dejavnost, ki se dogaja v prostem času, razen v primerih, ko jo je potrebno vključiti v procese dela. Sicer pa naj bi športno rekreativno udejstvovanje popestrilo ljudem prosti čas in ugodno vplivalo na njihovo življenje (Berčič, v Kajtna & Tušak, 2005).

2.2 Temeljne značilnosti športne rekreacije

Športna rekreacija oziroma šport za vse je v Sloveniji pomemben dejavnik razvoja in del vsakdanjika prebivalcev Slovenije. Športna rekreacija je svobodno izbrana dejavnost, skladna s cilji, interesi in željami posameznika. Izvaja se izven delovnega časa, športno rekreativne dejavnosti pa so usmerjene k dobremu zdravstvenemu stanju, ter kakovosti življenja posameznika. Na področju športne rekreacije je lahko aktiven vsak, ne glede na spol, starost, stan, socialni status, versko pripadnost, psihofizične sposobnosti in skladno s svojim zdravstvenim stanjem (Berčič, 1980). Mladini naj bi bile bližje intenzivnejše aktivnosti npr. športne igre, starejšim pa predvsem ponavljajoče, krožne aktivnosti, ki jih je mogoče izvajati z manj napora (Starč & Sila, 2007). Ugodne učinki športne dejavnosti se lahko kažejo tako v izboljšanju funkcionalne sposobnosti, znižanju krvnega tlaka, ohranjanju primerne telesne teže, zmanjševanju stresa, zadovoljstvu s samim seboj, izboljšanju gibalnih sposobnosti in zadovoljevanju želje po socializaciji (Pori & Sila, 2010, str. 109). Športno rekreativna dejavnost je v tesni povezavi z vsebinskim in organizacijskim oblikovanjem, ter smotrnim izkoriščanjem prostega časa. Temeljna značilnost športne rekreacije je razvedrilo in zabava. Prav tako je pomembno omeniti prednosti rekreativnega športnika, ki se od gibalno neaktivnega človeka razlikuje v mnogih presežnostih, saj je športnik močnejši, gibljivejši, odpornejši, spretnejši, ima več energije, lepše oblikovano postavo, boljši apetit in boljše spi (Mišigoj-Duraković & Medved, 2003).

2.2.1 Cilji športne rekreacije

Cilji športne rekreacije so opredeljeni kot dejavniki, ki so usmerjeni v sprostitev, razvedrilo in v vzpostavljanje izgubljenega biopsihosocialnega ravnovesja, ter zdravja ljudi. Na področju športne rekreacije je zelo pomembno ohranjati zdravstveno stanje. Vsi ostali cilji in usmeritve, so temu tudi prilagojeni. Če je oseba dobro telesno, psihično in duševno zdrava, je to posledica športno rekreativne aktivnosti in kaže njeno dobro zdravstveno stanje (Berčič, 2001). Cilji morajo biti točno določeni, natančno opisani in pomembni. Dobro si je nastavljanje vmesno merljive in dosegljive cilje, saj se s tem premikamo od kratkoročnih, k bolj dolgoročnim ciljem (Jakovlevič, 2013).

Kadar želimo nekoga motivirati za trening, je postavljanje ciljev eden od najpomembnejših aktivnosti. Cilji so lahko dnevni, tedenski, mesečno, letni. Pomembno je, da cilje lahko dosežemo, zato si moramo postaviti takšne, ki nas zadovoljijo. Po raziskavah sodeč, točno določeni oziroma specifični cilji vodijo k izboljšanju nastopa. Cilji v športu morajo biti natančno pisani, ustrezno težavni, potrebna je podpora trenerja, ter povratna informacija o uspešnosti, pomembna je končna nagrada pri doseganju cilja, pomoč v procesu postavljanja ciljev ter čim manj stresa in konfliktov (Jakovljević, 2013). Slika 12 predstavlja pomembne lastnosti ciljev športne rekreacije.

Slika 12: Lastnosti ciljev športne rekreacije



Vir: povzeto po: M. Jakovljević, Osnove športne rekreacije, 2013. str. 64-65.

2.2.2 Pojavnost športne rekreacije

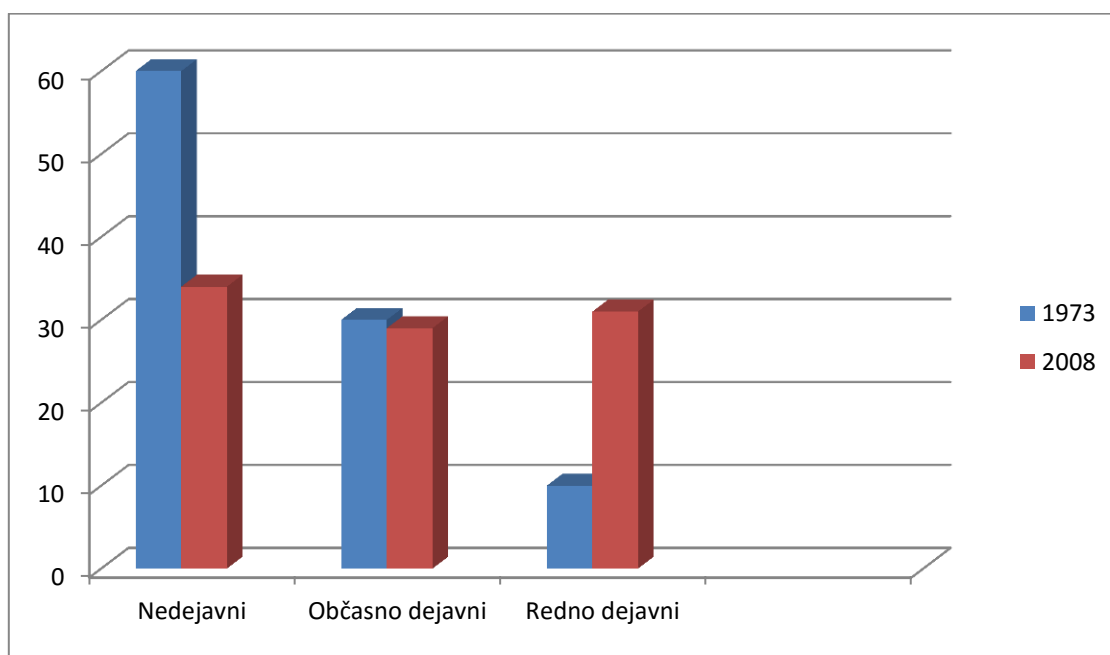
V Evropi se zanimanje za športno rekreacijo prebivalcev povečuje. To lahko trdimo na osnovi različnih poročil vladnih in nevladnih organizacij ter institucij. Tudi strokovnjaki namenjajo športni rekreaciji čedalje več pozornosti. Gre za različne akcije in gibanja, ter mednarodne psvete, konference in kongrese, njihova vsebina pa je skladna z obravnavo managementa in

marketinga na področju športne rekreacije, z obravnavo organizacijskih, znanstveno-raziskovalnih, praktično uporabnih, kadrovskih, materialno-finančnih in drugih vidikov športne rekreacije.

2.3 Športno rekreativne navade Slovencev

Odstotek Slovencev, ki se športno udeležujejo, se je v zadnjih desetih letih povečal. Razlog za to je po vseh rezultatih posledica premika razmišljanja in obveščenosti o pomembnosti redne športno rekreativne dejavnosti. Slovenci so danes bolj pozitivno osveščeni glede gibanja, kot v preteklosti, pozitivne učinke telesne vadbe poznajo in se je zato posledično raje poslužujejo. Ljudje se udeležujejo različnih športno rekreativnih prireditev, kupujejo športna oblačila in rekvizite. Sledi Slika 13, ki prikazuje Športno rekreativno dejavnost Slovencev.

Slika 13: Športno rekreativna dejavnost Slovencev



Vir: povzeto po: M. Pori, P. Pori, B. Pistotnik, A. Dolenc, K. Tomažin, I. Štirn, M. Majerič. Športna rekreacija, 2013. str. 19

Ugotovimo lahko, da se je po raziskavi iz leta 2008, delež nedejavnih občutno zmanjšal, delež redno dejavnih, torej najmanj dvakrat krat na teden, pa se je povečal za trikrat. Slovenci smo med evropskimi državami na šestem mestu po deležu športno rekreativnih dejavnostih, vsaj enkrat tedensko, največ nedejavnih je v mediteranskih državah, najmanj pa v nordijskih še prikazuje raziskava Slovenskega javnega mnenja iz leta 2008 (Pori & Pori & Sila, v Jakovljević, 2013, str. 19–20).

Športno rekreativne dejavnosti Slovencev so različne. Ljudje se ukvarjajo z različnimi vrstami rekreacije. Zadnji podatki (17. študija o športno rekreativni dejavnosti Slovencev) prikazujejo, da je hoja še vedno najbolj popularna oblika športne rekreacije. Kar 58 % Slovencev se najraje ukvarja s hojo. Hoji nato sledi plavanje in kolesarjenje. Več kot tretjina Slovencev se ne ukvarja s športno rekreacijo niti enkrat mesečno (Pori et al, 2013, str. 19–20).

Sledi Tabela 5, ki predstavlja Najbolj priljubljene športno rekreativne dejavnosti, razvrščene po deležu (%) dejavnih, v letu 2008.

Tabela 4: Najbolj priljubljene športno rekreativne dejavnosti v letu 2008

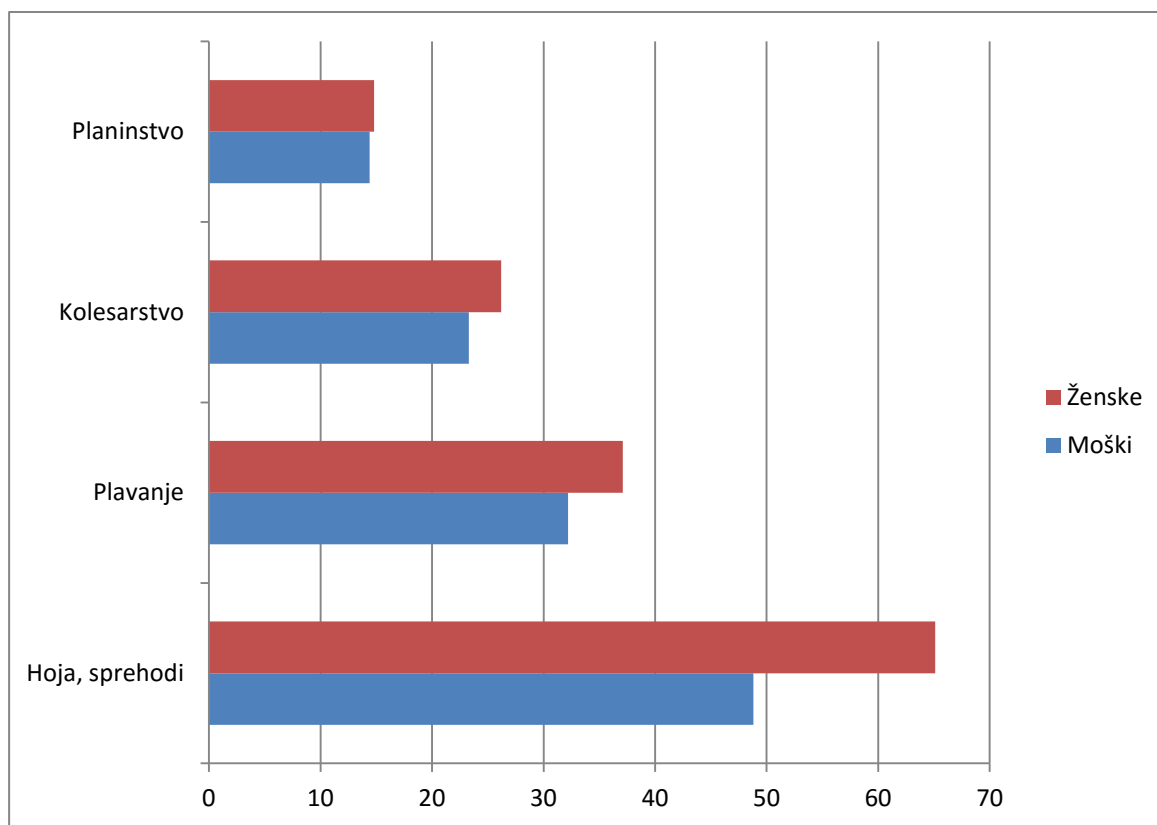
	Športna rekreacija	%
1	Hoja, sprehod	58
2	Plavanje	34,8
3	Kolesarstvo	24,9
4	Smučanje alpsko	16,6
5	Planinstvo, gornišтво	14,6
6	Tek v naravi	11,7
7	Nogomet	11,5
8	Ples	11,4
9	Fitnes	9,7
10	Badminton	8,9

Vir: povzeto po: M. Jakovljević. Osnove športne rekreacije, 2013. str. 25.

Danes so razlike med spoloma v pogostosti ukvarjanja s športno rekreacijo izginile. Tudi zaposlena ženska si danes vzame prosti čas, ki ga porabi za redno telesno aktivnost in sprostitev. V ospredju je lepota, gibanje, estetika, gibalna izraznost, ter bogata ponudba športnih programov, ki je prav za ženski del populacije v zadnjih letih naredila velik napredek. V Sloveniji tudi športno rekreativna dejavnost glede na starost ne upade tako močno. Redna telesna dejavnost pomeni vsakodnevni aktivni sestavni del, ki pomaga pri bolj kakovostnem preživljanju tretjega življenjskega obdobja (Jakovljević, 2013, str. 23–24).

Ljudje se v Sloveniji čedalje bolj ukvarjajo s športno rekreacijo, vendar po večini bolj neorganizirano. Razlogi so v tem, da je ta vadba cenejša, da imajo določeno znanje, da samostojno izpeljejo vadbo, da že obstoječi urnik športne rekreacije ni dovolj privlačen. Športna rekreacija so različne športne panoge, pa tudi druge oblike vadbe, kot na primer različno intenzivni sprehodi na svežem zraku, ki so po vseh podatkih najbolj priljubljena dejavnost med Slovenci (Jakovljević, 2013, str. 35–36). Sledi Slika 14, ki predstavlja najbolj priljubljene športno rekreacijske dejavnosti glede na spol, v letu 2008.

Slika 14: Najbolj priljubljene športno rekreacijske dejavnosti glede na spol, v letu 2008.



Vir: povzeto po: M. Jakovljević. *Osnove športne rekreacije*, 2013. str. 26-27.

2.4 Stres in šport ter športna rekreacija

Stresu se lahko izognemo na več načinov. To lahko storimo, če poznamo njegovo delovanje in vplivanje. Med aktivnosti, ki pomagajo, prištevamo spremembe življenjskega sloga, s spreminjanjem razmišljanja in odnosa do življenja in z uporabo sprostitvenih tehnik in drugih oblik sproščanja. Med spremembe življenjskega sloga, ki naj bi zniževale stres, lahko štejemo redno telesno aktivnost in prehrano. Pri prehrani bi bilo potrebno zmanjšati količino sladkorja, ter se veliko gibati, saj ima gibanje pozitiven učinek na naše zdravje in počutje (Kajtna & Tušak, 2005, str. 86).

Športna rekreacija pozitivno vpliva na duševno zdravje, saj s tem povečuje odpornost na stresne dogodke, bolj dejavni tudi višje ocenjujejo kakovost svojega življenjskega sloga. Športna rekreacija zmanjšuje pogostost pojavljanja znakov depresije in stresa, ter dviguje splošno zadovoljstvo z življenjem, hkrati pa imajo telesno dejavni višjo samozavest in samopodobo (Pori et al, 2013, str. 22).

Zmanjšanje občutkov tesnobe, povečanje človekove pripravljenosti za učinkovitejše spopadanje z vzroki, za nastanek tesnobe in občutkov depresivnosti, so pozitivni učinki redne

telesne aktivnosti, saj se po športni vadbi pomembno izboljša posameznikovo počutje (Burnik, Potočnik & Skočič, 2003).

3 MULTIMETODOLOŠKI RAZISKOVALNI PRISTOP: ANALIZA MOTIVACIJE IN ŠPORTNE REKREACIJE MANAGERJEV NA DELOVNEM MESTU

V tretjem poglavju bom na začetku predstavila podjetje, v katerem sem delala raziskavo. Nato se bom osredotočila na multimetodološki raziskovalni pristop, ki sem ga izvedla na primeru, motivacije in športne rekreacije managerjev, članov Business Intelligence Centra, ki sem jo predstavila v prejšnjem poglavju. Nato bom nadaljevala z metodologijo in izdelanim načrtom, ki prikazuje celoten pregled poteka moje priprave ter postopek pisanja magistrskega dela. V nadaljevanju bom predstavila povzetek intervjuja in analizo rezultatov ankete. Končala bom z interpretacijo rezultatov, na podlagi katerih bom kot zaključek svojega magistrskega dela izdelala priporočila za nadaljnje raziskovanje.

3.1 Predstavitev Business Intelligence Centra

Business Intelligence Center, v nadaljevanju BIC, je najhitreje rastoči poslovni center v Sloveniji. Ima tri sekcije: Poslovni klub, Poslovno izobraževalni center in Mednarodno sekcijo IAMPRO. Deluje kot iskalec sinergij in povezovalec znotraj gospodarske sfere, s poudarkom na lokalnem in mednarodnem mreženju, povezovanju poslovnih ljudi, organizaciji inovativnih poslovnih forumov, srečanj in konferenc. Člani BIC so posamezniki, direktorji, managerji, podjetniki, predsedniki uprav. V zameno za članarino imajo člani BIC zagotovljene redne medsebojne stike, dogodke s poudarkom na izobraževanju, mreženju in zanimivih poslovnih priložnostih. Direktorica BIC je Danila Bervar Kotolenko, ki uspešno vodi podjetje že leto in pol.

Sledi Slika 15, na kateri je logotip BIC in Slika 16, na kateri so nekateri managerji, člani BIC, udeleženci NetPro konference 2015.

Slika 15: Logotip BIC



Vir: Business Intelligence Center Logo, 2016.

Slika 16: Managerji, člani BIC na NetPro konferenci 2016



Vir: K. Korenjak. Netpro2015, 2015.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V tretjem delu magistrske naloge, ki temelji na multimetodološkem raziskovalnem pristopu in je sestavljen iz empiričnega dela sem proučila, ali športna rekreacija vpliva na motivacijo managerjev na delovnem mestu. Na začetku bom predstavila načrt multimetodološkega raziskovalnega pristopa, v nadaljevanju opredelila metode, s pomočjo katerih sem izvedla empirično raziskavo, predstavila temeljno tezo in raziskovalna vprašanja. Pozneje bom okvirno predstavila multimetodološki raziskovalni pristop in vprašalnik ter navedla omejitve

dela, s katerimi sem se srečevala med empirično raziskavo. Na koncu bom predstavila še ključne ugotovitve, do katerih sem prišla.

V Tabeli 5 prikazujem potek multimetodološke raziskave, ki zajema kvalitativni in kvantitativni del magistrskega dela na primeru motivacija in športne rekreacije managerjev, članov Business Intelligence Centra. Najprej bom predstavila načrt multimetodološke raziskave, oblikovala temeljno hipotezo in opredelila raziskovalna vprašanja. Izbrala bom managerje, člane Business Intelligence Centra, s pomočjo katerih bom proučila konstrukta motivacije in športne rekreacije. Moja merila v zvezi z izbiro managerjev za intervju se nanašajo na to, da jih poznam in sem z njimi že navezala stike. Managerji, ki so sodelovali v anketi, pa so bili naprošeni v sodelovanja preko elektronske pošte in spletne strani.

Tabela 5: Načrt multimetodološkega raziskovalnega pristopa študije motivacije in športne rekreacije managerjev

I. IZHODIŠČE MULTIMETODOLOŠKE RAZISKAVE	
<p style="text-align: center;">I.a.</p> <p>Oblikovanje raziskovalnih vprašanj</p> <p>Raziskovalno vprašanje 1: Ali se managerji ukvarjajo s športno rekreacijo in kolikokrat tedensko?</p> <p>Raziskovalno vprašanje 2: Ali športna rekreacija pripomore k večji motivaciji managerjev na delovnem mestu?</p> <p>Raziskovalno vprašanje 3: Ali športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa managerjev na delovnem mestu?</p> <p>Raziskovalno vprašanje 4: Ali je zaznati različne pristope motiviranja med managerji?</p>	<p style="text-align: center;">I.b.</p> <p>Izbira managerjev za izvedbo multimetodološke raziskave</p>
II. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA MULTIMETODOLOŠKE RAZISKAVE	
III. MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA	
<p>IV.a.</p> <p>Intervju za managerje</p>	<p>IV.b.</p> <p>Anketni vprašalnik zaprtega tipa za managerje</p>
IV. OBDELAVA PODATKOV IN UREJANJE DOKUMENTACIJE	

V. MULTIMETODOLOŠKA ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA
VI. ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV TER PRIPOROČILA ZA NADALJNE RAZISKAVE
VII. POROČANJE IN KONSENZUALNA VALIDACIJA
VIII. ZAKLJUČEK RAZISKAVE

Vir: D. Silverman, Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction, 2006, str. 288–290; H. Boeije, Analysis in Qualitative Research, 2010, str. 177; J. Cho & A. Trent, Validity in qualitative research revisited, 2006, str. 319–340.

3.2.1 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti v svoji magistrski nalogi, sem uporabila multimetodološki raziskovalni pristop. Z več različnimi metodami raziskovanja omogočim, da so rezultati pri multimetodološkem raziskovanju kar se da zanesljivi in veljavni. Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti pri svoji multimetodološki raziskavi sem uporabila poleg anketnega merilnega instrumenta tudi izvedbo intervjuja.

3.2.1.1 Zanesljivost

Zanesljivost sem zagotovila z metodološko in teoretično transparentnostjo. V svojem delu sem navedla vse metode zbiranja in analiziranja podatkov ter predstavila teoretična izhodišča. Potrebno je bilo zagotavljanje zanesljivosti pri izvedbi intervjuja, saj je bilo potrebno natančno in pravilno zapisati odgovore, ter predstaviti rezultate. Izvedba transkripcije intervjuja in priprava opomnikov za sodelujoče sta hkrati tudi direkten test zanesljivosti raziskave (Boeije, 2010).

3.2.1.2 Veljavnost

Veljavnost obeh konstruktov sem zagotovila tako, da sem predhodno določila merske mehanizme, s katerimi sem nato izvedla raziskavo. Veljavnost multimetodološke raziskave zagotovimo z izvedbo triangulacije. Za pravilnost rezultatov poskrbim s pravilnim načinom zbiranja podatkov in validacijo sodelujočih v raziskavi (Silverman, 2006). Validacijo sodelujočih zagotovim tako, da podam povratno informacijo direktorici Business Intelligence Centra in sodelujočim članom BIC-a.

3.2.2 Oblikovanje raziskovalnih vprašanj

Najprej sem se lotila sestave vprašanj za polstrukturirani globinski intervju. Intervju sem opravila z izbranimi člani Business Intelligence Centra. Opravila sem pet intervjujev, od tega štiri s pripadnicami ženskega spola in enega s pripadnikom moškega spola. Intervjuji so potekali v pisarnah oziroma delovnih mestih, kjer managerji opravljajo svoje delo. Za intervjuje s temi petimi člani sem se odločila, ker sem z njimi že prej navezala stike. Prvi intervju sem opravila 20. 4. 2016 z gospo Ireno Grofelnik iz podjetja Spiriton. 22. 4. 2016 sem izvedla intervju z gospo Melanijo Šober, kreativno managerko iz podjetja Elan. Tretji intervju sem opravila z gospo Anjo Žagar, iz podjetja VA LI DO, d.o.o in sicer 3. 5. 2016, 4. 5. 2016 sem se sešla z gospo Tamaro Štader iz podjetja Taman d.o.o in kot zadnji intervju sem opravila z gospodom Roqom Qeverjem, 5. 5. 2016, Sales in Development managerjem v podjetjih 4see d.o.o in Sports d.o.o. Intervjuji so trajali od 15 do 20 minut, saj sem intervjuvancem postavljala tudi podvprašanja, ker so me zanimali njihovi pogledi in razmišljanja. Nekateri intervjuvanci so izvršni direktorji in tudi managerji v svojih podjetjih. Kot opombo navajam, da razlike med managerji in podjetniki obstajajo, vendar v manjših podjetjih so lastniki podjetij tudi managerji.

Pri intervjuju sem uporabila vprašanja odprtega tipa, da intervjuvanec ni bil omejen pri odgovarjanju. Tak tip vprašanj je značilen za nestrukturiran intervju. Pri intervjuju je bila ugotovljena visoka stopnja odgovorov kljub veliki raznolikosti vprašanj. Pogovor z intervjuvanci je bil sproščen.

Na podlagi pregleda literature o motivaciji in športni rekreaciji, sem oblikovala spletno anketo. Vprašalnik sem oblikovala preko spletnega programa Survey Monkey. Vsebinsko veljavnost sem zagotovila z sledenjem ciljev magistrske naloge. Za spletno anketo sem se odločila zaradi tega, ker je preprostejša in lažja za uporabnike, pa tudi obdelava podatkov je bolj natančna in hitrejša. Anketo sem oblikovala 17. 4. 2016, zaključila pa sem jo 14. 5. 2016, ko sem zbrala 34 odgovorov, katere so prisostvovali člani Business Intelligence Centra.

Na podlagi proučevanja motivacije in športne rekreacije sem postavila **temeljno tezo**, ki se glasi, da je športna rekreacija moderator povezave med motivacijo in obvladovanjem stresa managerjev in sicer na način, da je vpliv motivacije na obvladovanje močnejši, ko je nivo športne motivacije rekreacije višji. Torej, poznavanje športne rekreacije nam bo omogočilo izbiro pravega tipa motiviranja, ki bo primeren za posameznega managerja.

Da bi lahko potrdila ali ovrgla postavljeno temeljno tezo, sem oblikovala raziskovalna vprašanja za empirično raziskavo. Raziskovalna vprašanja so naslednja.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali se managerji ukvarjajo s športno rekreacijo in kolikokrat tedensko?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali športna rekreacija pripomore k večji motivaciji managerjev na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 3: Ali športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa managerjev na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 4: Ali je zaznati različne pristope motiviranja med managerji?

S pomočjo multimetodološke raziskave bom odgovorila na postavljena raziskovalna vprašanja in na podlagi teh podala priporočila managerjem, glede obvladovanja stresa na delovnem mestu in uporabo športne rekreacije v prostem času.

3.2.3 Metoda raziskave

K raziskavi lahko pristopimo z različnimi metodami, ki nam pomagajo odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Uporabila sem multimetodološko raziskavo, povzeto po doktorski disertaciji mentorice Sandre Penger (2006). Na začetku sem zbrala sekundarne podatke s področja motivacije, športne rekreacije, psihologije športa. Kvalitativno raziskavo sem opravila s člani Business Intelligence Centra. Za globinski intervju sem izbrala pet članov, za anketo pa sem si izbrala vzorec štirintrideset članov.

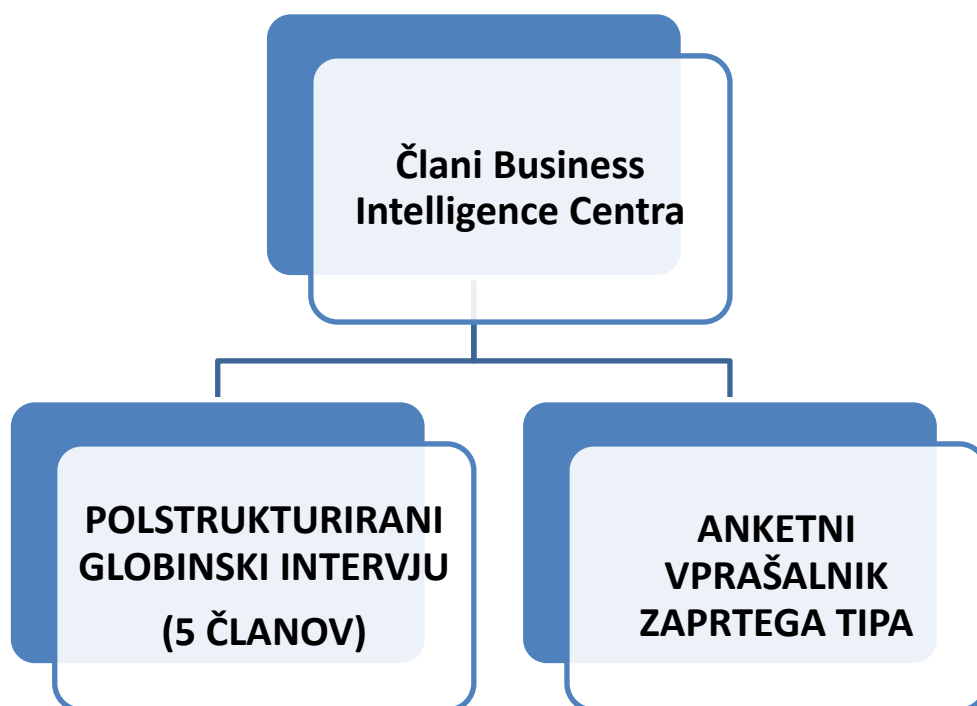
3.2.4 Predstavitev vprašalnika

Rezultate ankete sem predstavila v treh delih. Tudi vprašalnik je bil sestavljen na enak način. V prvem delu vprašalnika sem predstavila motivacijo, drugi del pa se je nanašal na športno rekreacijo. V tretjem delu sem pridobila podatke o spolu in starosti respondentov.

Pri globinskem intervjuju so bila uporabljena vprašanja odprtega tipa. Vprašanja so se navezovala glede na motivacijo managerjev na delovnem mestu in ukvarjanju s športno rekreacijo. Vprašalnik za managerje je bil sestavljen iz že pripravljenih odgovorov, kjer so anketiranci le poklikali odgovore preko spletne ankete. Odgovori so si sledili iz leve proti desni, ocena 1 da se sploh ne strinjajo s trditvijo, in ocena 5, da se popolnoma strinjajo z navedeno trditvijo. V spodnjem delu so anketiranci navedli nekaj bistvenih socio-demografskih podatkov za namene raziskave, kot so starost in spol.

Slika 17 prikazuje, katere merske instrumente sem uporabila za pridobitev podatkov od članov Business Intelligence Centra.

Slika 17: Merski instrumenti uporabljeni v raziskavi



Za oblikovanje anketnega vprašalnika, ki se nanaša na motivacijo in športno rekreacijo, sem uporabila knjigo Dimovski & Penger (2008), z naslovom Temelji managementa, Kajtna & Tušak (2005), z naslovom Psihologija športne rekreacije ter Jakovljević, 2013. Zbiranje podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika se je začelo 17. 4. 2016 in je trajalo do 14. 5. 2016. Z metodo triangulacije sem pojav proučila še z drugih zornih kotov in tako ugotovila, ali so podatki zanesljivi in veljavni. Za pomoč pri veljavnosti in zanesljivosti vprašanj, sem prosila tudi direktorico Business Intelligence Centra, Daniela Bervar Kotolenko. Pregledala je in ocenila ali so vprašanja logična, razumljiva oziroma katera morda niso smiselna. Enako sva storili tudi za anketna vprašanja, Daniela Bervar Kotolenko jih je tudi sama rešila in podala povratno informacijo. Ves čas sem bila na vezi z njo in njeno vodjo pisarne, da so spletne ankete vključile v novičnik in spodbujale člane k izpolnitvi.

3.3 Analiza ugotovitev raziskave

Za proučitev dejanskega stanja sem opravila empirično raziskavo. Na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov sem tako pripravila analizo in interpretacijo podatkov, ki sem jo ponazorila tudi grafično. V prilogi prilagam oporne točke za intervjuje, ki sem jih opravila s posameznimi člani Business Intelligence Centra, ter anketni vprašalnik, ki sem ga pripravila za ostale managerje.

3.3.1 Preverjanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj

Na podlagi proučevanja motivacije in vodenja sem postavila temeljno tezo, ki pravi, da je športna rekreacija moderator povezave med motivacijo in obvladovanjem stresa managerjev in sicer na način, da je vpliv motivacije na obvladovanje močnejši, ko je nivo športne motivacije rekreacije višji. Torej, poznavanje športne rekreacije nam bo omogočilo izbiro pravnega tipa motiviranja, ki bo primeren za posameznega managerja.

Že kar nekaj podobnih raziskav je bilo opravljenih na temo moje magistrske naloge. Tudi literatura na temo motivacije in športne rekreacije, ter stresa in njegovega obvladovanja na delovnem mestu je kar široka. Ferlič (2007) je v svojem delu raziskoval Športno rekreacijo in njen vpliv na storilnost. Raziskavo je delal v treh različnih podjetjih, oziroma organizacijah, ter jo razdelil med vse zaposlene. Ugotovil je, da bolj ko so zaposleni v dobri fizični kondiciji, večja je njihova učinkovitost na delovnem mestu, bolj so ljudje učinkoviti, hitreje rešujejo probleme. Njihovo splošno počutje se izboljša.

Murn (2009) je v svoji diplomski nalogi preučeval Športno dejavnost in stres pri managerjih v slovenskih podjetjih. Tisti delavec, ki je zdrav, se na delovnem mestu tudi bolje počuti, je manj utrujen njegova produktivnost pa je večja. Ugotovil je, da na managerje najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na odnose s sodelavci, ter vodstvom.

Oblikovala sem raziskovalna vprašanja za raziskavo, na podlagi katerih bom lahko ali ovrgla ali pa potrdila postavljeno temeljno temo. Predpostavila sem, da so člani Business Intelligence Centra uspešni managerji in podjetniki, ki vodijo podjetja že vrsto let. Upoštevala sem tudi mnenje direktorice Business Intelligence Centra pri izboru intervjuvancev in anketirancev, Daniele Bervar Kotolenko.

Vsak manager je dobil ista vprašanja, nekateri odgovori so bili podobni, drugi pa popolnoma različni. Vsem intervjuvancem šport predstavlja sprostitev in razbremenitev njihovih zapoljenih urnikov. Vsak izmed intervjuvancev se rekreativno ukvarja z enim izmed športov, zanimivo pa je bilo tudi njihovo vrednotenje in opisovanje najljubšega športa. Nekateri so se skozi pripovedovanje prav vživeli v vlogo in na zelo zanimiv način orisali njihov pogled na športno rekreacijo. Vsem je skupno, da brez športa ne gre, da je njihova uspešnost in motivacija na delovnem mestu večja, če se s športno rekreacijo aktivno ukvarjajo.

3.3.2 Interpretacija in vrednotenje rezultatov

3.3.2.1 Interpretacija intervjujev s posameznimi člani Business Intelligence Centra

Ljudje smo si različni. Nekoga na delovnem mestu motivira plača, spet drugega dobri odnosi z zaposlenimi, tretjega napredovanje. Današnji tempo življenja je hiter, ljudje so ves čas vpeti v delo, na delovnem mestu je prisotno veliko stresa. Da bi se temu izognili, iščejo načine sprostitev, ki jim pomagajo vsaj malo dati službene zadeve na stran. Večina se jih poslužuje športa, saj jim ta pomaga, da se boljše počutijo, da so fit in spet polni energije. Da bi bolj podrobno izvedela, kaj managerje motivira, kako gledajo na športno rekreacijo, sem izbrala pet članov Business Intelligence Centra in z njimi izvedla globinske intervjuje.

Globinske intervjuje sem izvedla s štirimi članicami ženskega spola in enim članom moškega spola. Vsi so v svojih podjetjih na vodilnih položajih in prav vsi se v svojem prostem času ukvarjajo s športno rekreacijo. Nihče od njih se s športom ni ukvarjal tekmovalno, vsi zgolj rekreativno. Vsem pa je skupno to, da jim šport pomeni sprostitev in razbremenitev aktivnega delavnika. Zastavila sem jim sedemnajst vprašanj, preko katerih sem želela izvedeti, kako opredeljujejo športno rekreacijo in šport, kaj jih motivira, ter če bi jo uvedli v svoja podjetja na delovnike zaposlenih.

Podobne rezultate sem posledično pričakovala tudi v svojem raziskovalnem delu. V tabeli 6 prikazujem, kako so člani BIC, s katerimi sem opravila intervjuje, vrednotili koncept ukvarjanje s športno rekreacijo, kolikokrat tedensko in dnevno se ukvarjajo s športno rekreacijo, ter s katerim športom se ukvarjajo, kaj menijo o motivaciji na delovnem mestu, športna rekreacija in zaposleni, o športih s katerimi se ukvarjajo in kaj jim športna rekreacija pomeni.

Tabela 6: Motivacija in športna rekreacija managerjev - analiza polstrukturiranih intervjujev z člani Business Intelligence Centra

	Irena Grofelnik, Spiriton (intervju izveden 20.4.2016, Priloga 4)	Melanija Šober, Elan (intervju izveden 22.4.2016, Priloga 5)	Anja Žagar, VA LI DO d.o.o (intervju izveden 3.5.2016, Priloga 6)	Tamara Štader, Taman, d.o.o (intervju izveden 4.5.2016, Priloga 7)	Roq Qever, Sports d.o.o in 4see d.o.o (Intervju izveden 5.5.2016, Priloga 8)
Ukvarjanje s športom mi pomeni	Sprostitev, gibko telo, boljše počutje, odmik od vsakdanjosti.	Sprostitev.	Je ključnega pomena za sprostitvev .	Pomeni mi sprostitvev in dobro voljo, šport je moj način življenja in potreben pogoj, da lahko ob aktivnem urniku sploh normalno funkcioniram.	Šport je nekaj dobrega, kar lahko narediš zase. Brez športa nebi mogel normalno skozi teden.
Ukvarjanja s športno rekreacijo (tedensko)	Dvakrat tedensko.	Dva do trikrat tedensko.	Trikrat tedensko.	Minimalno petkrat na teden.	Šestkrat tedensko.
Ukvarjanja s športno rekreacijo (ure/teden)	Dve uri na teden.	Eno uro in pol na dan (10 ur tedensko).	Eno uro in pol na dan.	Eno uro in pol na dan, (10 ur tedensko).	Približno uro na dan.
Športna rekreacija mi je v: sprostitvev/ breme	Sprostitev.	Velika sprostitvev, uživam v vsakem športu posebej, sej mi pomeni odmik od vsakdanjega urnika.	Pomeni mi veliko sprostitvev.	Brez športa nebi zmogla biti tako aktivna na delovnem mestu.	V veiko sprostitvev.
Šport s katerim se ukvarjate	Fitnes in tai-chi.	Tek, kolesarjenje, fitnes in smučanje.	Kolesarjenje, pohodništvo, fitnes in aerobika	Tenis, fitnes, vaje za oblikovanje telesa, vodene vadbe in tek.	Nogomet, badminton, košarka, fitnes.
Šport: tekmovalno/rekreativno	Rekreativno.	Rekreativno.	Rekreativno	Rekreativno.	Rekreativno.
Trije športi, s katerimi se ukvarjate in vas najbolj sproščajo	Tai-chi, fitnes, joga.	Tek, kolo, hoja v hribe.	Kolesarstvo, pohodništvo aerobika.	Tenis, kolesarjenje, tek.	Nogomet, badminton, košarka.
Trije športi, s katerimi se nikoli nebi ukvarjali	Gimnastika, hokej, nogomet.	Karate, nogomet, košarka.	Nogomet, košarka in karate.	Ni športa, ki ga nebi poskusila.	Balet.

se nadaljuje

nadaljevanje

	Irena Grofelnik (intervju izveden 20.4.2016, Priloga 4)	Melanija Šober (intervju izveden 22.4.2016, Priloga 5)	Anja Žagar (intervju izveden 3.5.2016, Priloga 6)	Tamara Štader (intervju izveden 4.5.2016, Priloga 7)	Roq Qever (Intervju izveden 5.5.2016, Priloga 8)
Športna rekreacija pripomore k večji motivaciji na delovnem mestu	Da mi večjo zagnanost za reševanje marsikaterih problemov na delovnem mestu.	Menim, da je športna rekreacija velik razlog, da so delavci na delovnem mestu bolje motivirani.	Ukvarjanje s športom definitivno vpliva na motiviranost in uspešnost v poslu.	Osebnost se s to trditvijo zagotovo strinjam. Je pa seveda vse odvisno od človeka.	Športna rekreacija pripomore k boljšemu počutju. Boljše počutje pa pomeni seveda bolj učinkovito delo, zato je tudi motivacija na delovnem mestu višja.
Športna rekreacija pripomore pri večjemu obvladovanju stresa na delovnem mestu	Tudi šport je del stresa za telo, sploh če je vadba visoko intenzivna.	Da, delavci so bolj razbremenjeni, sproščeni in motivirani za delo.	Včasih lahko tudi športna rekreacija predstavlja napor.	Športna rekreacija odličen pobeg in odklop od vsakodnevnega vrveža.	Verjetno, če se bolje počutiš, potem bolje obvladaš stres in športna rekreacija pripomore k boljšemu počutju.
Motivacijo na delovnem mestu mi predstavlja:	Zadovoljni naročniki, dobro opravljeno delo, nasmejani obrazi.	Team / sodelavci in dobro izpeljani projekti.	Dober pogovor z naročnikom in posledično potem tudi zadovoljen naročnik.	Zadovoljna stranka in dobri odnosi z zaposlenimi	Moje delo pripomore k cilju, ki ga želim skupaj z ekipo doseči v določenem času.
Menite, da športna rekreacija pripomore k vaši večji uspešnosti v podjetju in doseganju boljših rezultatov na delovnem mestu	Nimam mnenja.	Da, ker mi daje zagon med delom in prostim časom, ki je aktivno uporabljen.	Da, ker me razbremeni in mi da nov zagon za nove projekte.	Športna rekreacija pripomore, če ti je to način življenja in ti je del sproščanja in nabitja energije, kar meni definitivno je.	Da, če te ta pripomore k boljšemu počutju, učinkovitost pri delu višja in to pomeni boljše rezultate.
Komunikacija z zaposlenimi, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo je boljša	Komunikacijo z zaposlenimi nima vpliva, vsaj ne po njihovih izkušnjah.	Se popolnoma strinjam.	Nebi pogojevala navedenega.	Zaposleni so manj pod stresom, komunikacija pri njih lažje steče, so bolj mirni in se znajo sprostiti. Ti ljudje so tudi bolj ciljno usmerjeni in fokusirani	Da, z ljudmi, ki se počutijo bolje na račun športne rekreacije, je lažje komunicirati, kot z ostalimi.

se nadaljuje

nadaljevanje

<p>Športno rekreacijo bi uvedel/a na urnike svojih zaposlenih</p>	<p>Ne, bi pa uvedla kratke masaže ali meditacijo/jogo.</p>	<p>Ne, športno rekreacijo nebi uvedla na urnike svojih zaposlenih, bi jo pa uvedla kot del prostovoljnih popoldanskih aktivnosti.</p>	<p>Da, krajše aktivne minute, da se razmigaš, ter dodatne športne aktivnosti po službi.</p>	<p>Definitivno.</p>	<p>Seveda. Uvedel bi športno aktivnost 1 x tedensko in teambuildinge.</p>
<p>Tri dodane vrednosti na delovnem mestu, h katerim pripomore športna rekreacija</p>	<p>Boljša fizična vzdržljivost, več energije, boljše počutje</p>	<p>Hitrost, učinkovitost in stress.</p>	<p>Vztrajnost, pogum, večja stopnja energije v telesu.</p>	<p>Fokus, disciplina, ciljna usmerjenost.</p>	<p>Fokus, daljša vzdržljivost ob aktivnem dnevu, več skupnih točk z zaposlenimi.</p>
<p>Šport s katerim se ukvarjam mi pomeni:</p>	<p>Ne prav veliko, z njim se ukvarjam le, ko imam čas.</p>	<p>Je del mojega vsakdana, ko sem doma in ne na poti in mi veliko pomeni.</p>	<p>Me sprošča, mi daje energijo.</p>	<p>Šport mi je predpogoj za vse ostalo in če bi ga mogla oceniti na lestvici od 1-10, bi ga ocenila s številko 10. V športu se sproščam, dobro počutim, počutim se fit.</p>	<p>Šport predstavlja velik del mojega življenja, imam tudi športno podjetje.</p>

3.3.2.1 Ugotovitve, pridobljene na podlagi intervjujev managerjev

Managerji s katerimi sem opravila intervjuje se vsi v svojem prostem času ukvarjajo s športno rekreacijo. Nekateri zanjo porabijo tudi več kot 10 ur tedensko, oz. so skoraj vsakodnevno aktivni. Vsem je športna rekreacija v sprostitev, pobeg od vsakodnevnih službenih aktivnosti. Pomaga jim obvladovati stres na delovnem mestu, jim da fizično energijo, vztrajnost, pogum, vzdržljivost, fokus, disciplino in ciljno usmerjenost. Večina jih je mnenja, da športna rekreacija pripomore k večji uspešnosti na delovnem mestu, nebi pa je vsi uvrstili na urnike svojih zaposlenih. Nekateri bi uvedli aktivnosti za zaposlene izven njihovega delovnega časa, ali pa bi celo uvedli masaže in jogo.

Zadovoljstvo na delovnem mestu jim predstavljajo uspešno izpeljani projekti, zadovoljni naročniki in dobri odnosi med sodelavci in zaposlenimi. Največ se ukvarjajo kolesarjenjem, tekom in pohodništvom. Pri analizi mi je bilo zanimivo tudi to, da sta Anja Žagar in Melanija Šober na isto vprašanje, s katerim športom se nebi nikoli ukvarjali odgovorili enako in sicer karate, košarka in nogomet. Tudi Tamara Štader me je s svojim odgovorom presenetila, saj ni športa, ki ga sama nebi poskusila. Pravi, da jo zanima prav vse, ter da je že od malega trenirala zelo veliko športov.

Z vsemi petimi sogovorci sem imela zanimiv pogovor. Nekateri so zelo zaposleni, zato so bili pri svojih odgovorih bolj kratki, spet drugim je bila moja tema magistrske naloge tako zelo všeč, da so mi zaupali še kaj več, kot sem ji spraševala. Vsi pa so bili prijetni, vljudni in pripravljeni pomagati.

Redna športna rekreacija pozitivno vpliva na stres, kar so potrdili tudi moji intervjuvanci. »Zdrav duh, v zdravem telesu« pa je znani reki, ki potrjuje, da s pomočjo redne telesne aktivnosti vzdržujemo svoje psihično in fizično stanje v telesu, ter smo pripravljeni na nove izzive, ki se pojavljajo na še tako stresnem delovnem mestu.

3.3.2.2 Anketni vprašalnik Motivacija in športna rekreacija managerjev

Za preučitev trenutnega stanja in oblikovanje predlogov za izboljšave je bilo potrebno analizirati spletne anketne vprašalnike člane Business Intelligence Centra. Rezultati, pridobljeni s pomočjo spletnega vprašalnika so predstavljeni v treh sklopih, kot je bil sestavljen tudi vprašalnik. Prvi sklop vprašalnika je zajemal vprašanja o motivaciji, drugi sklop je zajemal vprašanja o športni rekreaciji, tretji sklop se je nanašal na vprašanja o anketirancih. V nadaljevanju pridobljene rezultate prikažem z grafi in tabelami in jih na njihovi osnovi interpretiram. V vzorec je bilo zajetih 34 članov Business Intelligence Centra, ki so izpolnili spletni vprašalnik. Ta jim je bil poslan preko novičnika v podjetju na njihov mail, posredovan s strani direktorice Daniele Bervar Kotolenko preko poslovnega omrežja LinkedIn in Facebooka. S pomočjo vprašalnika sem poleg podatkov o motivaciji in športni rekreaciji pridobila tudi podatke o anketirancih.

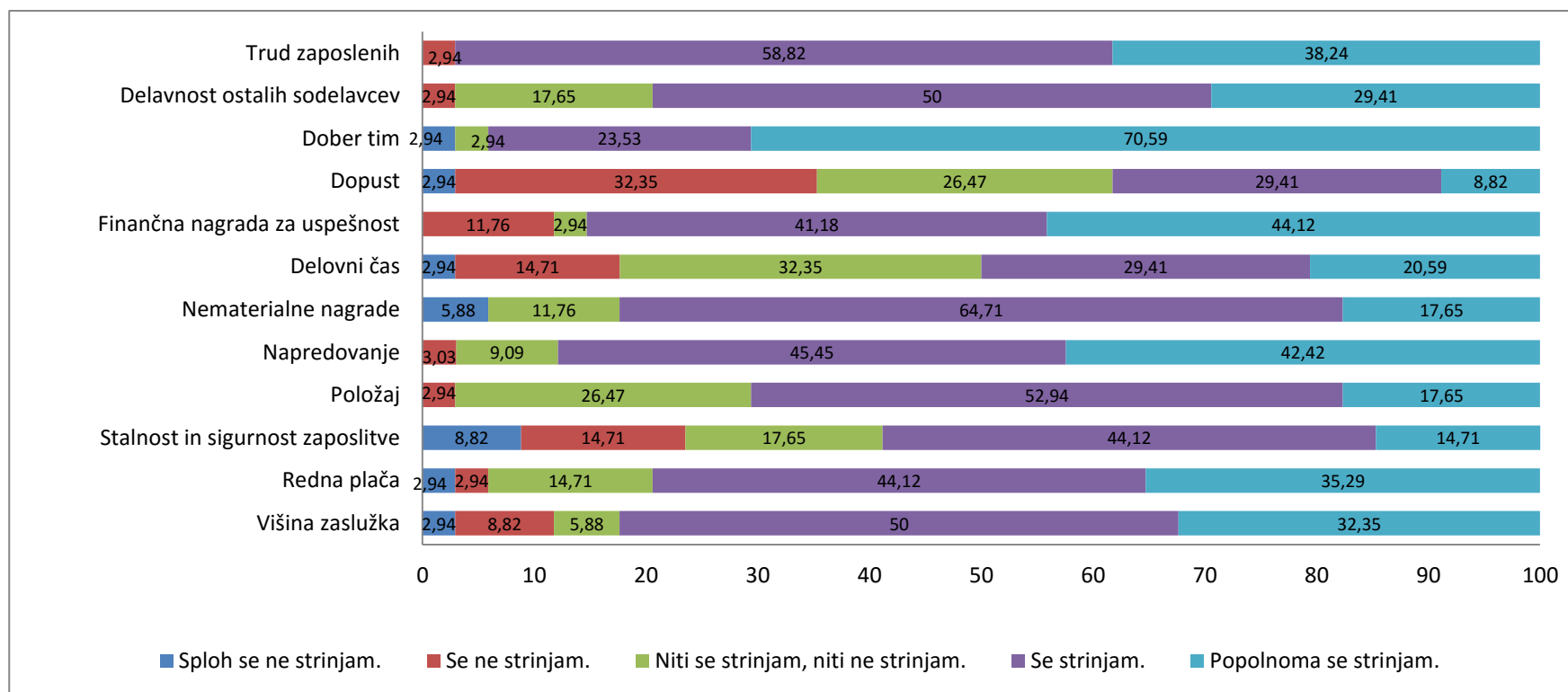
Anketirancem sem v prvem delu anketnega vprašalnika podala trditve in zastavila vprašanja, ki se nanašajo na konstrukt motivacije. Prvi sklop vprašalnika je zajemal vprašanja o motivaciji, drugi sklop je zajemal vprašanja o športni rekreaciji, katere bom s pomočjo grafov predstavila v nadaljevanju. Vsa vprašanja so zaprtega tipa. Na vprašanji glede motivacije in športne rekreacije so zaposleni morali odgovoriti na podlagi pet stopenjske Likertove lestvice.

Prvo vprašanje je bilo zastavljeno tako, da so morali na podlagi trditev podati svoje mnenje in ustrezno označiti številko glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja pred posamezno trditvijo, ki se navezuje na motivacijo na delovnem mestu. V nadaljevanju predstavim pridobljene rezultate na podlagi prve trditve, ki sem jo sestavila. »**Na delovnem mestu me motivira:**« je imelo dvanajst podtrditev. Sledi Tabela 7, kjer je prikazana analiza prve trditve, glede na število odgovorov.

Tabela 7: Analiza trditve »Na delovnem mestu me motivira« glede na število odgovorov

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Višina zaslužka.	1	3	2	17	11	34
Redna plača.	1	1	5	15	12	34
Stalnost in sigurnost zaposlitve.	3	5	6	15	5	34
Položaj.	0	1	9	18	6	34
Napredovanje.	0	1	3	15	14	33
Nematerialne nagrade.	2	0	4	22	6	34
Delovni čas.	1	5	11	10	7	34
Finančna nagrada za uspešnost.	0	4	1	14	15	34
Dopust.	1	11	9	10	3	34
Dober tim.	1	0	1	8	24	34
Delavnost ostalih sodelavcev.	0	1	6	17	10	34
Trud zaposlenih.	0	1	0	20	13	34

Slika 18: Analiza trditve, »Na delovnem mestu me motivira« v %



Slika 16 predstavlja analizo trditve »Na delovnem mestu me motivira« v %. Največ managerjev, kar 44% se popolnoma strinja, da jih na delovnem mestu motivira finančna nagrada za uspešnost. Kar 58,82 % jih motivira trud zaposlenih. Skupaj kar 97,06 % managerjev se popolnoma strinja, ali vsaj strinja, da jih motivira trud zaposlenih. 94,12 % managerjev se popolnoma ali pa vsaj strinja, da jih na delovnem mestu motivira dober tim. 87,87 % managerjev pa se popolnoma strinja ali vsaj strinja, da jih motivira napredovanje.

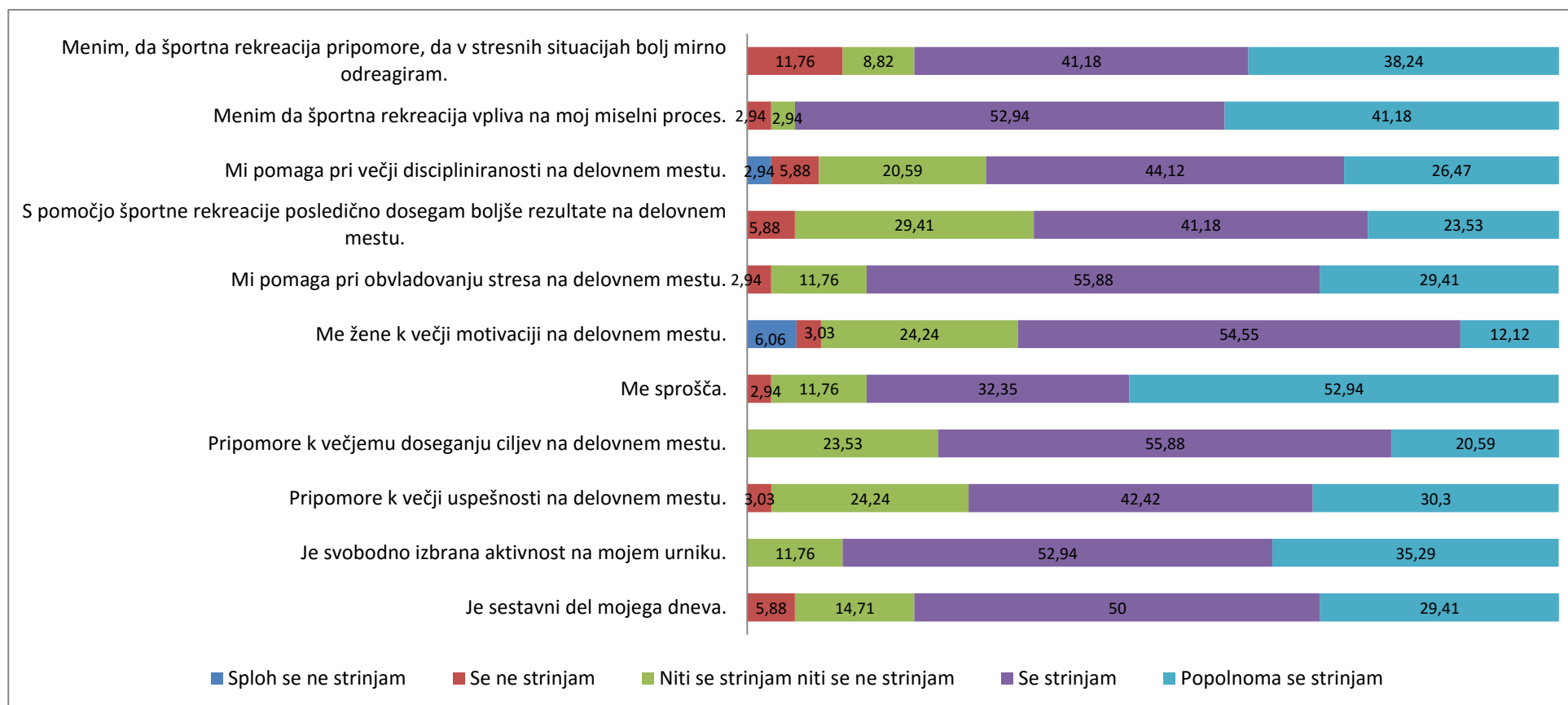
Drugo vprašanje je bilo zastavljeno tako, da so morali na podlagi trditve podati svoje mnenje na podlagi pet stopenjske Likertove lestvice. Anketiranci so morali označiti ustrezno številko glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja pred posamezno trditvijo, ki se navezuje na športno

rekreacijo. V nadaljevanju predstavim pridobljene rezultate na podlagi drugega vprašanja in trditve, »Športna rekreacija je:« ki je sestavljena iz enajst potrditev. Sledi Tabela 8, kjer je prikazana analiza drugega vprašanja na podlagi trditve in glede na število odgovorov.

Tabela 8: Analiza vprašanja na podlagi trditve »Športna rekreacija je« glede na število odgovorov

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Je sestavni del mojega dneva.	0	2	5	17	10	34
Je svobodno izbrana aktivnost na mojem urniku.	0	0	4	18	12	34
Pripomore k večji uspešnosti na delovnem mestu.	0	1	8	14	10	33
Pripomore k večjemu doseganju ciljev na delovnem mestu.	0	0	8	19	7	34
Me sprošča.	0	1	4	11	18	34
Me žene k večji motivaciji na delovnem mestu.	2	1	8	18	4	33
Mi pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu.	0	1	4	19	10	34
S pomočjo športne rekreacije posledično dosegam boljše rezultate na delovnem mestu.	0	2	10	14	8	34
Mi pomaga pri večji discipliniranosti na delovnem mestu.	1	2	7	15	9	34
Menim da športna rekreacija vpliva na moj miselni proces.	0	1	1	18	14	34
Menim, da športna rekreacija pripomore, da v stresnih situacijah bolj mirno odreagiram.	0	4	3	14	13	34

Slika 19: Analiza vprašanja na podlagi trditve »Športna rekreacija je« v %.



Slika 17 predstavlja odgovore na trditve »Rekreacija je:«, s katere lahko razberemo, da se največ managerjev, kar 55,88 % strinja s trditvijo, da jim športna rekreacija pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu, ter pripomore k večjemu doseganju ciljev, največ managerjev – 52,94 % se popolnoma strinja, da jih športna rekreacija sprošča.

Na podlagi raziskovalnega vprašanja ugotavljam, da se managerji popolnoma strinjajo, oz. strinjajo z vsemi trditvami, ki sem jih zastavila glede športne rekreacije. Kar 94,12 % managerjev se popolnoma ali vsaj strinja, da športna rekreacija vpliva na njihov miselni proces, ter 85,29 % se jih popolnoma sli vsaj strinja, da jim športna rekreacija pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu. Kar 76,47 % se jih strinja ali popolnoma strinja, da športna rekreacija pripomore k večjemu doseganju ciljev na delovnem mestu.

Z demografskimi vprašanji sem želela preveriti glavne lastnosti anketirancev in ugotoviti razlike znotraj posamezne demografske skupine v odnosu do preučevane tematike. Zanimali so me podatki o njihovem spolu in starosti, kar predstavljam v tabeli. Pridobljene podatke o spolu in starosti podam na podlagi grafov. V Tabeli 9 predstavljam demografske podatke o spolu anketirancev, v Tabeli 10 pa podatke o njihovi starosti.

Tabela 9: Podatki o spolu anketirancev

Spol:		
Moški	60,61 %	20
Ženski	39,39 %	13
Skupaj:		33

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 34 članov Business Intelligence Centra. Največ anketirancev je moškega spola in sicer 20 in predstavljajo 60,61 % vseh anketiranih, medtem ko je bilo žensk, ki so odgovorile na vprašalnik 13 in predstavljajo 39,39% vseh anketiranih.

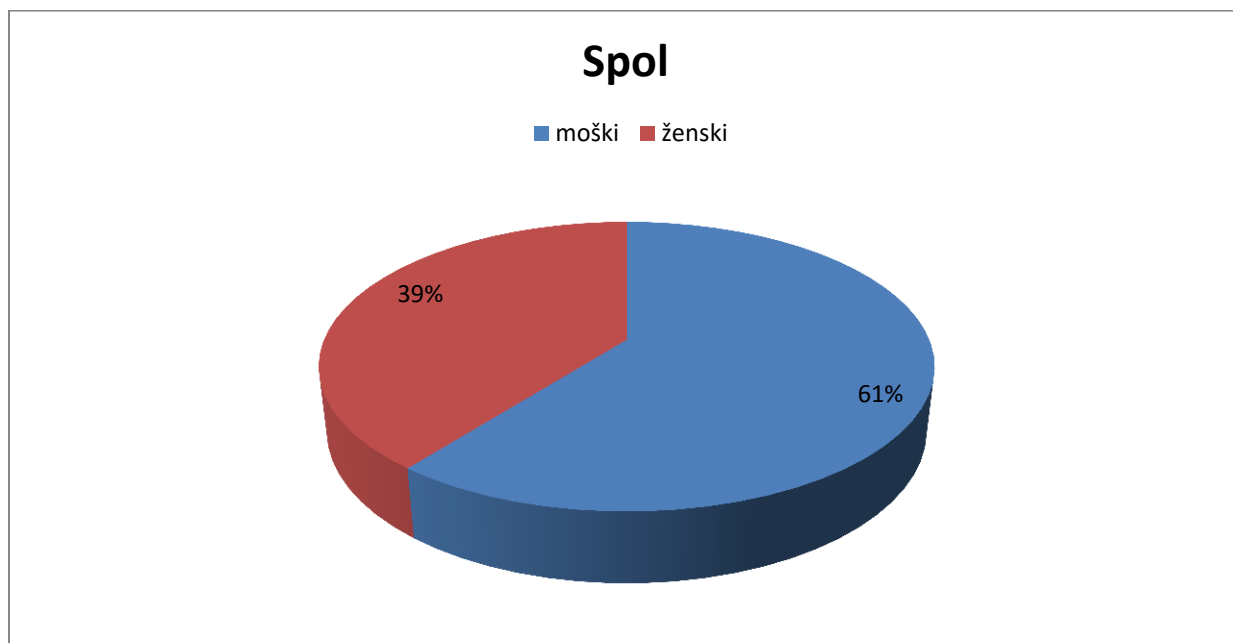
Tabela 10: Podatki o starosti anketirancev

Starost:		
23 do 30 let	17,65 %	6
30 do 35 let	32,35 %	11
35 do 45 let	41,18 %	14
45 do 50 let	5,88 %	2
nad 50 let	2,94 %	1
Skupaj:	100 %	34

Znotraj ankete sem oblikovala pet starostnih skupin, v katere sem razdelila managerje. V prvi starostni skupini (starost 23 do 30 let) je bilo zajetih 6 managerjev, kar predstavlja 17,65 % managerjev, članov BIC, ki so izpolnili vprašalnik. Znotraj druge starostne skupine (od 30 do 35 let) je bilo zajetih 11 managerjev, kar predstavlja 32,35 % vseh, v tretjem starostnem razredu (35 do 45 let) je bilo zajetih 14 managerjev, kar predstavlja 41,18 % vseh članov BIC, v četrtem starostnem razredu (45 do 50 let) sta sodelovala 2 managerja, kar predstavlja 5,88 % vseh in v petem starostnem razredu (nad 50 let) je bil zajet 1 manager, kar predstavlja 2,94 % vseh anketirancev. Največji delež anketirancev spada v tretji starostni razred, najmanj

pa v peti. Na Sliki 18 prikazujem strukturo managerjev po spolu, na Sliki 18 pa strukturo managerjev po starosti.

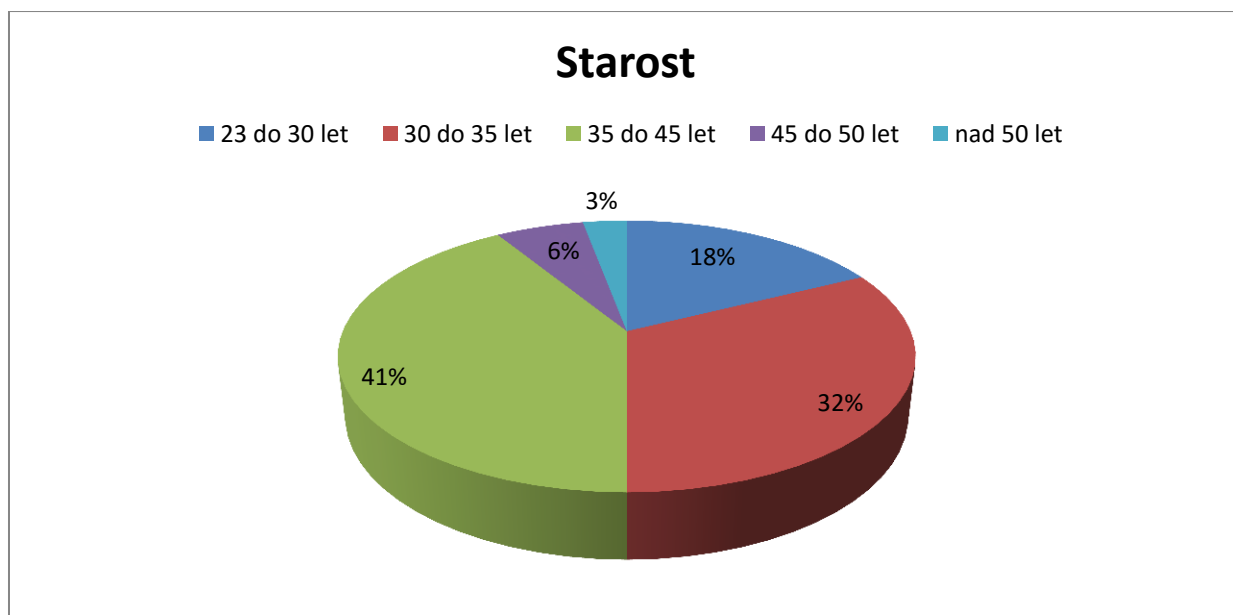
Slika 20: Struktura managerjev BIC po spolu



Kar 61 % respondentov, ki so rešili spletno anketo je bilo moškega spola, žensk pa je bilo 39 %.

Slika 19 predstavlja Strukturo managerjev BIC po starosti.

Slika 21: Struktura managerjev BIC po starosti



Največ managerjev – 41 %, ki so sodelovali v spletni anketi je bilo starih med 35 in 45 let, 32 % managerjev pa je spadalo v starostno kategorijo od 30 pa do 35 let. Samo eden je spadal v kategorijo nad 50 let.

3.3.3 Omejitve dela

Pri izdelavi magistrskega dela sem se spopadala z nekaterimi omejitvami. Omejitve magistrskega dela se nanašajo na časovni, metodološki vidik in vsebinski okvir. Časovne omejitve se nanašajo na veliko zasedenost managerjev in usklajevanje tereminov za intervjuje. Tudi anketni vprašalnik sem izvedla v časovno omejenem okvirju. Izvedla sem ga v konec aprila in pridobivala odgovore vse do začetka maja. Tako sem zagotovila, da sem dobila odgovore tudi od tistih managerjev, ki so bili na poslovni poti v tujini. Posledično sem s tem tudi preprečila ogrozitev pridobivanja primarnih podatkov, ki se sicer uporabijo pri izvedbi empirične raziskave. Metodološke omejitve se nanašajo na subjektivni pogled managerjev na obravnavano problematiko in osebnem poznavanju anketirancev. To omejitev sem premostila prek uporabe metode triangulacije. S tem sem pridobila zanesljive rezultate in ugotovitve, hkrati pa sem izključila subjektivni pogled. Vsebinske omejitve so del teoretičnega dela magistrske naloge, kjer so uporabljeni predvsem sekundarni viri o motivaciji in športni rekreaciji, omejitve pa sem skušala preseči z uporabo različne literature in virov. Različni avtorji motivacijo in športno rekreacijo različno definirajo in uporabljajo raznovrstne pristope in modele. Še vedno ne obstaja splošna teorija motivacije in športne rekreacije, saj si pri definiciji avtorji niso popolnoma enotni.

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj

V tem delu bom analizirala odgovore na raziskovalna vprašanja, ki sem jih izoblikovala v začetnem delu pisanja dispozicije magistrskega dela. Na začetku sem si zastavila štiri raziskovalna vprašanja, na katere bom podala odgovore.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali se managerji ukvarjajo s športno rekreacijo in kolikokrat tedensko?

S pomočjo multimetodološke raziskave na primeru managerjev, članov Business Intelligence Centra sem na podlagi vseh podatkov in informacij ter osebnih vtisov, ki sem si jih ustvarila med izvedbo raziskave na podlagi intervjujev ugotovila, da se managerji redno ukvarjajo s športno rekreacijo v povprečju vsaj trikrat tedensko. So tudi nekateri ekstremi, ki se s športno rekreacijo ukvarjajo skoraj vsak dan. Managerji namenijo športni rekreaciji v povprečju eno uro na dan. Tudi v anketi se je s trditvijo, »Športna rekreacija je sestavni del mojega dneva« strinjalo skoraj 80 % anketirancev. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem ugotovila, da se managerji kljub aktivnim urnikom ukvarjajo s športno rekreacijo, saj s tem razbremenijo sebe,

naredijo nekaj zase in poskrbijo za boljše počutje in sprostitvev. Na podlagi rezultatov lahko sklenem, da se managerji redno ukvarjajo s športno rekreacijo.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali športna rekreacija pripomore k večji motivaciji managerjev na delovnem mestu?

Današnji stil življenja je zelo hiter. Ves čas smo obremenjeni s skrbmi, stresom in odgovornostmi. Višji, kot je položaj človeka na delovnem mestu, bolj odgovorno je delo. Po navadi si ljudje v takem tempu življenja niso pripravljene, ali pa nimajo časa, da bi se ukvarjali s športno rekreacijo. Zanimalo me je, kako na to gledajo managerji, ali so mnenja, da športna rekreacija pripomore k večji motivaciji na delovnem mestu. Vsi intervjuvanci so bili mnenja, da športna rekreacija daje veliko vlogo pri motivaciji na delovnem mestu. Je pa vse odvisno od tega, kako jo človek sprejema. Športna rekreacija jim da večjo zagnanost, zato so bolj motivirani in posledično bolj učinkoviti. Tudi 67 % anketirancev se je strinjalo s trditvijo, da jih »Športna rekreacija žene k motivaciji na delovnem mestu.« Iz vseh odgovorov torej lahko sklepam, da športna rekreacija pripomore k motivaciji managerjev na delovnem mestu.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa managerjev na delovnem mestu?

Intenzivni in dolgotrajni pritiski iz okolja se izražajo v nizu fizičnih, doživljajskih, psihičnih ter socialnih motenj, kar imenujemo stres (Tušak & Faganel, 2004, str. 53). Na zastavljeno vprašanje so imeli intervjuvanci deljena mnenja. Trije so bili mnenja, da športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa, dva pa sta na vprašanje odgovorila s trditvijo, da tudi športna rekreacija lahko predstavlja napor. Kar 85 % anketirancev se je strinjalo s podano trditvijo. Iz tega lahko sklepam, da športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa managerjev, na delovnem mestu.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali je zaznati različne pristope motiviranja med managerji?

Na podlagi odgovorov intervjuvancev sem ugotovila, da managerje najbolj motivirajo zadovoljni naročniki, uspešno izpeljani projekti in dober tim. V analizi ankete je kar 97 % managerjev odgovorilo, da jih najbolj motivira delavnost zaposlenih, 94 % da jih motivira dober tim, ter 90 % da jih motivira napredovanje. Če povzamem, managerje najbolj motivirajo zadovoljni naročniki, dober tim, uspešno izpeljani projekti ter napredovanje.

3.5 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Na podlagi multimetodološke raziskave managerjev, članov Business Intelligence Centra, ki je temeljila na anketnih vprašalnikih managerjev in intervjujih petih članov BIC, podajam zaključne ugotovitve, ter priporočila za nadaljnje raziskovanje.

V magistrski nalogi sem uporabila multimetodološki pristop, kjer sem na začetku pisanja oblikovala raziskovalna vprašanja. Uporabila sem multimetodološke metode na petih intervjujih, ter na izvedbi 34 spletnih anketnih vprašalnikov. Najprej sem tematiko preučila preko teorije, nato pa sem jo obravnavala še v praksi. Prav tako sem skozi celotno raziskavo oblikovala odgovore na raziskovalna vprašanja. Na podlagi preučevanih baz, sem si razširila znanje s področja motivacije in športne rekreacije.

V svoji magistrski nalogi sem preverjala, kaj motivira managerje na delovnem mestu. Ugotovila sem, da managerje najbolj motivira dober tim, delavnost zaposlenih in uspešno izpeljani projekti. Eno izmed priporočil za nadaljnje raziskovanje je tudi, da se primerja, kaj motivira zaposlene in kaj vodje različnih podjetij, kje so podobnosti, razlike, kaj jim je skupnega.

Veljavnost in zanesljivost v magistrski nalogi sem zagotovil z uporabo najrazličnejših metod in velikega spektra preučevane teorije. V svojem delu sem se osredotočila na motivacijo in športno rekreacijo managerjev. Raziskavo sem izvedla v Business Intelligence Centru, izbrala pet članov, s katerimi sem izvedla intervjuje. Podrobno sem analizirala njihove odgovore in odgovore ostalih članov, ki so rešili spletni vprašalnik. Zanimivo bi bilo narediti intervjuje še z drugimi managerji, ki niso člani BIC, predvsem tistimi, ki delajo v podjetjih, kjer je več kot sto zaposlenih. Kakšen je njihov pogled na športno rekreacijo, kaj njih motivira, kakšen je njihov odnos do zaposlenih.

Za različno raziskavo bi svoj model preverila s treh vidikov, in sicer z načina in vrste komunikacije, postopkov določanja in doseganja ciljev ter ključnih elementov ustvarjalnega sodelovanja. Tako bi bila raziskava nadgrajena, magistrsko delo pa bi predstavljalo dobro osnovo za nadaljevanje raziskovanja. Bralcu se lahko med branjem magistrskega dela poraja še marsikatero raziskovalno vprašanje in ga spodbudi k nadaljnjim raziskovanjem ter ga stimulira, da tudi sam prispeva k znanosti.

SKLEP

Uspešnost vsakega posameznika, pa naj bo to delavca v proizvodnji ali managerja je odvisna od njegove motiviranosti za delo v podjetju. Zato je pomembno ugotoviti kaj so tisti glavni motivatorji na delovnem mestu, ki posameznika spodbudijo in s tem posledično zagotovijo njegovo večjo produktivnost. Določen tip motivacije je za nekoga primeren, za drugega pa žal ne. V magistrski nalogi je naštetih in opisanih nekaj motivacijskih teorij, ki poskušajo opisati vpliv motiviranja. Težko se je poistovetiti z eno samo, zato je prav, da managerji uporabljajo vse, odvisno od situacije.

V današnjem aktivnem tempu življenja, pritiskih in stresu, ki se pojavljajo tako na delovnem mestu, kot v zasebnem življenju, si je potrebno vzeti čas zase. Pomembno je, da posameznik najde tisto, kar ga sprošča in veseli. To je lahko športna rekreacija. Športna rekreacija je pomemben del vsakdanjika in se izvaja lahko med ali izven delovnega časa. Deluje tudi kot sredstvo povezovanja in navezovanja stikov. Ljudje, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo so bolj motivirani in posledično bolj učinkoviti na delovnem mestu. Športna aktivnost služi tudi kot blažilec stresa, grajenjem pozitivne samopodobe in splošno telesno pripravljenostjo.

Glavni cilj magistrskega dela je bil proučiti koncepta motivacije in športne rekreacije na primeru managerjev, članov Business Intelligence Centra. V **prvem poglavju** sem raziskovala konstrukt motivacije. V nadaljevanju sem opredelila vsebinske in procesne teorije motiviranja ter nekatere od njih opisala. Nadaljevala sem z notranjo in zunanjo motivacijo, motivacijo managerjev na delovnem mestu ter dejavniki motiviranja. Na koncu prvega poglavja sem predstavila še sodobne teorije motiviranja, ki sem jih razdelila na sodobne pristope motiviranja posameznikov in timov. V **drugem poglavju** sem raziskovala konstrukt športne rekreacije, kjer sem najprej opredelila športno rekreacijo. Nadaljevala sem z značilnostmi, ki sem jih podrobneje opisala. Nato sem opisala še cilje, pojavnost in funkcije športne rekreacije. Prikazala sem tudi nekatere značilnosti slovenskih rekreativnih športnikov. Zadnje, **tretje poglavje** je bilo namenjeno multimetodološki raziskavi motivacije in športne rekreacije na primeru managerjev, članov Business Intelligence Centra. Na začetku sem opisala metodologijo in zasnovo raziskovanja, ki ji je sledila analiza podatkov, pridobljenih s pomočjo petih intervjujev, opravljenih s člani Business intelligence Centra, ter 34 anketami, ki so jih izpolnili ostali člani, managerji Business Intelligence Centra. Sledila je interpretacija pridobljenih rezultatov. Na podlagi teh sem v zadnjem delu tretjega poglavja pripravila priporočila za nadaljnje raziskovanje.

Glavni cilj magistrskega dela je bil tako dosežen, saj sem proučila oba koncepta na primeru managerjev, ter odgovorila na štiri raziskovalna vprašanja. Ugotovila sem, kateri so glavni motivi managerjev na delovnem mestu, ter kako zaznavajo športno rekreacijo. Dobila sem vpogled v njihove športne navade, ter del njihovega življenjskega sloga.

Rezultati so v skladu s **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da je športna rekreacija moderator povezave med motivacijo in obvladovanjem stresa managerjev in sicer na način, da je vpliv motivacije na obvladovanje močnejši, ko je nivo športne motivacije rekreacije višji. Torej, poznavanje športne rekreacije nam bo omogočilo izbiro pravilnega tipa motiviranja, ki bo primeren za posameznega managerja. Poleg glavnega cilja magistrskega dela so bili doseženi tudi vsi pomožni cilji.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, S. J. (1965). *Inequity in Social Exchanges*. Advances in Experimental Social Psychology, 2. del. New York: Academic Press.
2. Babšek, B. (2009). *Osnove psihologije: Skrivnosti sveta v nas*. Celje: Društvo Mohorjeva družba.
3. Ber, A. (1963). *Priručnik za organizovanje rekreacije u preduzeću*. Beograd – Zagreb: Sportska knjiga.
4. Berčič, H. (1980). *Zasnova programa na področju športne rekreacije*. Ljubljana: Visoka šola za telesno kulturo.
5. Berčič, H., (2001). *Športna rekreacija in kakovost življenja prebivalcev Slovenije*. Zbornik slovenskega kongresa športne rekreacije: prispevki in povzetki poročil, strokovnih predavanj in predstavitev 2. slovenskega kongresa športne rekreacije, z mednarodno udeležbo. Ljubljana: Športna unija Slovenije.
6. Berčič, H., (2003). Športna rekreacija v Sloveniji. *Telesna vadba in zdravje: znanstveni dokazi, stališča in priporočila* (str. 263-394). Ljubljana: Fakulteta za šport.
7. Berčič, H., (2005). Povezanost športne rekreacije in celovitega zdravja ter športna rekreacija v posameznih starostnih obdobjih človeka. *Psihologija športne rekreacije* (str. 27-42). Ljubljana: Fakulteta za šport.
8. Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.
9. Breznik, M. (2012). *Življenjski slog in stres pri slovenskih managerjih*. (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor
10. Burnik, S., Potočnik, S., Skočič, M. (2003). Stres. *Šport* 51(1), 21-23.
11. *Članstvo v Business Intelligence Centru*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu: www.bi-center.eu.
12. Cirman, M., Jerman, S., Klarić, R., Ložar, B., & Šušanj, B. (2003). *Manager, pri med enakimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Cox, R., Edwards, F. & Palmer, K. (2000). *Fitness for work: the medical aspect*. 3.izdaja. Oxford: Oxford University Press.
14. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Daft, L. (2007). *The leadership experience* (4. Izdaja). Mason: Thomson/SouthWestern.
16. Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behaviour*. New York: Plenum.
17. Dermastja, T. (2009). *Motivacija v poslovnem in zasebnem življenju* (diplomsko delo). Kranj: Višja strokovna šola B&B.
18. Dervaš Šega, K. (2009). *Vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov*. (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
19. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

20. Dimovski, V., & Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Durkin, K. (2010). Want to better motivate your workers? Ask them for ideas. *Las Vegas Business Press*, 27(29), 23.
22. Ferenčak, M. (2004). Športna dejavnost v prostem času in kakovost življenja. *Revija šport*, 52(1), 44-47.
23. Ferlič J. (2007). *Športna rekreacija in vpliv na storilnost* (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
24. Gruban, B. (2015). Ko prevladujeta moč in naravnost na rezultat. Najdeno 1. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motivacija-managerjev/>.
25. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
26. Howard, A., & Douglas W. B. (1980). *Career motivation and mid – life managers*. Morristown: American Telephone and Telegraph, NJ.
27. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
28. Jakovljevič, M. (2013). *Osnove športne rekreacije*. Ljubljana: Športna unija Slovenije.
29. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Časopisni zavod Uradni list RS.
30. Kajtna T., & Tušak, M. (2005). *Psihologija športne rekreacije*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
31. Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulation focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500–528.
32. Kaše, R., Lipičnik, M., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vodenje. Zbrika tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Kim, H. Sang (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
34. Kovačik, A. (2009). *Človek v socialnem okolju*. Ljubljana: Zavod IRC.
35. LaBelle, J. E. (2005). The Paradox of Safety Hopes and Rewards. *Professional Safety*, 50(12), 37-42.
36. Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Didakta.
37. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Lockwood, B., & Whalley, J. (2010). Carbon - motivated Border Tax Adjustments: Old Wine in Green Bottles. *The World Economy*, 33(6), 810–8196.
39. McClelland, C. D., & Stell, S. R. (1973). *Human motivation*. Morristown: A book of readings. General Learning Press.
40. Mahnič, J., & Tušak, M. (2005). Osebnostna struktura in motivacijske značilnosti športnikov v rizičnih športih. *Psihološka obzorja*, 14(2), 107-122.
41. Maslow, A. (1982). *Motivacija ličnosti*. Beograd: Nolit.
42. Mayer, J. (2003). Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija*, 36(6), 368-375.
43. McClelland, C. D., & Stell, S. R. (1973). *Human motivation*. Morristown: A book of readings, General Learning Press.
44. Meško Štok, Z. (2008). Menadžeri i stress menadžment. *Svet rada*, 5(3), 232-233.

45. Mišigoj – Duraković, M., & Medved, R. (2003). *Razlaga osnovnih izrazov, ki so povezani s telesno dejavnostjo in vadbo*. V Mišigoj – Duraković (ur.) Telesna vadba in zdravje: znanstveni dokazi, stališča in priporočila. Ljubljana: Zveza športnih društev pedagogov Slovenije, Fakulteta za šport, Univerza v Ljubljani.
46. Mori, S. (2002). *7 skrivnosti motivacije*. Maribor: Smiljan Mori Success Systems d. o. o.
47. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetič, A., Stanojevič, M., & Merkač, M. (1994). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. Murn, A. (2009). *Športna dejavnost in stres pri managerjih v slovenskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za šport.
49. Musek, J., (1982). *Osebnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
50. Nastran Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
51. Pediček, F. (1970). *Pogledi na telesno vzgojo, šport in rekreacijo III*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
52. Peklaj, R. (1993). *Odločilnih pet stopnic v karieri*. Ljubljana: Manager – Revija za podjetne.
53. Penger, S. (2006). *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Penger, S. (2012). *Temelji managementa: študijsko gradivo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Petkovšek, M. (1997). *Motiviranost odraslih prebivalcev Slovenije za športno dejavnost*. V: B. Sila (Ur.), Gibalna aktivnost odraslih prebivalcev Slovenije. Ljubljana: Fakulteta za šport.
56. Pichot, L., Pierre, J., Burlot, F. (2009) "Management practices in companies through sport", *Management Decision*, 47(1), 137 – 150.
57. Pori, M., Pori, P., Pistotnik, B., Dolenc, A., Tomažin, K., Štirn, I., & Majerič, M. (2013). *Športna rekreacija*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
58. Pori, M., & Sila, B. (2010). S katerimi športno rekreativnimi dejavnostmi se Slovenci najraje ukvarjamo? *Šport*, 58(½)105-107.
59. Razdevšek Pučko, C. (1999). *Motivacija in učenje: Teze predavanj*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
60. Regina, N., (2007). *Dejavniki kakovosti organiziranja športne rekreacije* (diplomska naloga). Ljubljana: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
61. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
62. Sadri, G., & Bowen, R. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer: IE*, 43(10), 44–48.
63. Samson, D., & Daft, R. L. (2009). *Management* (3rd AsiaPacified). South Melbourne: Cengage Learning.

64. Sang, H., K., (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
65. Savič, M. (2002). Športna rekreacija v vsakdanjem življenju kot način nadziranja telesa. *Šport*, 50(3), 25-30.
66. Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data (3. Izdaja): Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE Publications.
67. Slabe, P. (2004). *Samopodoba in športna identiteta rekreativnih športnikov* (diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za šport.
68. Soriano, D. R. (2009). "Manage STRESS". *Management Decision*, 47(8), 1382 – 1384.
69. Starc, G., & Sila, B. (2007). Ura športa na dan, prežene vse težave stran: Tedenska športna dejavnost odraslih v Sloveniji. *Šport*, 55(3), 26-36.
70. Stipek, D. (2002). *Motivation to learn*. Boston: Allyn & Bacon.
71. Stranks, J. (2005). *Stress at Work: Management and Prevention*. London: Elsevier Butterworth - Heinemann.
72. Suber, V. (2001). *Motivacijski dejavniki in osebne lastnosti rekreativcev, ki obiskujejo fitness* (diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za šport.
73. Šugman, R., Bednarik, J., Doupona-Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M., & Tušak, M. (2006). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
74. Tancig, S. (1987). *Izbrana poglavja iz psihologije telesne vzgoje in športa*. Ljubljana Fakulteta za telesno kulturo.
75. Teržan, M. (2003). Stres na delovnem mestu. *Zbornik 7. simpozija varnost in zdravje pri delu*. Ljubljana: Zveza društev varnostnih inženirjev Slovenije.
76. Tratnik Volasko, M. (2010). *Športna rekreacija danes in jutri*. Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije.
77. Treven, S. (1998). *Management človeških virov Ljubljana*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
78. Trstenjak, A. (1951). *Psihologija dela*. Ljubljana: Teološka fakulteta.
79. Trunkl, R. (1995). Nekaj psihologije športa za vsakdanjo rabo. Koper: Svetovalnica antistres.
80. Tušak, M. (1999). Motivacija in šport. Ključ do uspeha. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
81. Tušak, M., & Tušak, M. (2001). *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
82. Tušak, M., & Faganel, M. (2004). *Jaz športnik*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
83. Uhan, S. (2000). Vrednotenje dela 2: Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Kranj: Moderna organizacija.
84. Ulrich, D. (1996). *Credibility x Capability. The leader of the future*. San Francisco: Drucker foundation.
85. Vila, A., & Kovač, J. (1998). *Osnove organizacije in managementa*. Ljubljana: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
86. Vuori, I. (2002). *The need and Value of Collaboration of multiple partners in National and International Promotion of Sport for all*. Zagreb: Faculty of Kineziology.

87. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
88. Williams, C. (2009). Principles of management. Mason: South – Western Cengage Learning.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za managerje, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo	2
Priloga 2: Vprašalnik za polstrukturirani intervju s trenerji.....	4
Priloga 3: Spletni anketni vprašalnik	5
Priloga 4: Intervju z direktorico podjetja Spiriton, Ireno Grofelnik	7
Priloga 5: Intervju s produktno managerko v Elanu, Melanijo Šober.....	9
Priloga 6: Intervju z direktorico podjetja VA-LI-DO d.o.o, izobraževanje in poslovno svetovanje, Anjo Žagar	11
Priloga 7: Intervju z direktorico podjetja Taman, družba za komunikacijski management d.o.o, Tamaro Štader.....	14
Priloga 8: Intervju z Cofounderjem v podjetju 4c d.o.o in Sports d.o.o, družba za komunikacijski management d.o.o, Roqom Qeverjem.....	16

Priloga 1: Anketni vprašalnik za managerje, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo

Spoštovani!

Sem Teja Zaletelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in v okviru mojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo »Motivacija in športna rekreacija managerjev«. Prosila bi Vas za izpolnitev kratke ankete, ki Vam ne bo vzela več kot 15 minut časa. Anketa je anonimna, zato bodite pri odgovorih iskreni in jasni. Rezultati, ki jih bom dobila, pa bodo izključno uporabljeni za namen magistrskega dela.

Prosim Vas, da **pri posameznemu vprašanju obkrožite ustrezno številko (od 1 do 5)**, s katero menite, da najbolje opiše Vaše mnenje. Prvih 11 vprašanj se nanaša na motivacijo, drugih 11 vprašanj pa na športno rekreacijo. Pri izpolnjevanju upoštevajte: 1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.

Na delovnem mestu me motivira:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Višina zaslužka.	1	2	3	4	5
Redna plača.	1	2	3	4	5
Stalnost in sigurnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Položaj.	1	2	3	4	5
Napredovanje.	1	2	3	4	5
Nematerialne nagrade.	1	2	3	4	5
Delovni čas.	1	2	3	4	5
Finančna nagrada za uspešnost.	1	2	3	4	5
Dopust.	1	2	3	4	5
Dober tim.	1	2	3	4	5
Delavnost ostalih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Trud zaposlenih.	1	2	3	4	5
Športna rekreacija	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Je sestavni del mojega dneva.	1	2	3	4	5
Je svobodno izbrana aktivnost na mojem urniku.	1	2	3	4	5
Pripomore k večji uspešnosti na delovnem mestu.	1	2	3	4	5

Pomaga pri večjem doseganju ciljev na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Me sprošča.	1	2	3	4	5
Me žene k večji motivaciji na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Mi pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
S pomočjo športne rekreacije posledično dosegam boljše rezultate na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Mi pomaga pri večji discipliniranosti na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Menim da športna rekreacija vpliva na moj miselni proces.	1	2	3	4	5
Menim, da športna rekreacija pripomore, da v stresnih situacijah bolj mirno odreagiram.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 130-135; V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 17-40; T. Kajtna., & M. Tušak (2005). Psihologija športne rekreacije, str. 34-37; M. Pori, P. Pori, B. Pistotnik, A. Dolenc, K. Tomažin, I. Štirn, M. Majerič, (2013). Športna rekreacija, str. 5-9.

Sociodemografija anketiranca:

SPOL:

1. Moški
2. Ženski

STAROST:

1. 26–30 let
2. 30–35 let
3. 35–45 let
4. 45-50 let
4. več kot 50 let

Hvala za Vaše sodelovanje!

Priloga 2: Vprašalnik za polstrukturirani intervju s trenerji

V nadaljevanju predstavljam oporne točke za intervju z managerji. Pred intervjujem ter med izvajanjem tega sem jim podala tudi teoretično predznanje, da so na vprašanja podajali smiselne ter podkrepljene odgovore.

Prosim, odgovorite na naslednja vprašanja – DRUGI DEL RAZISKAVE:
1. Prosila bi vas, da se na kratko predstavite svoj položaj v podjetju, za katerega delate.
2. Na kratko opišite kaj vam pomeni ukvarjanje s športom?
3. Kolikokrat tedensko se ukvarjate s športno rekreacijo?
4. Koliko ur namenite športni rekreaciji?
5. Ali vas ukvarjanje s športno rekreacijo sprošča ali vam je v breme?
6. S katerim športom se ukvarjate?
7. Se z zgoraj navedenim športom ukvarjate tekmovalno ali rekreativno?
8. Ali ste mnenja, da športna rekreacija pripomore k večji motivaciji na delovnem mestu?
9. Menite, da športna rekreacija pripomore pri večjemu obvladovanju stresa na delovnem mestu?
10. Kaj vam predstavlja motivacijo na delovnem mestu?
11. Menite, da športna rekreacija pripomore k vaši večji uspešnosti v podjetju in doseganju boljših rezultatov na delovnem mestu?
12. Menite, da je komunikacija z zaposlenimi, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo boljša?
13. Bi uvedli športno rekreacijo na urnike svojih zaposlenih?
14. Izpostavite 3 dodane vrednosti na delovnem mestu, h katerim pripomore športna rekreacija? 1. ... 2. ... 3. ...
15. Izpostavite tri rekreativne športe, s katerimi se ukvarjate in vas najbolj sproščajo? 1. ... 2. ... 3. ...
16. Izpostavite tri športe, ki so vam v breme in se z njimi nikoli nebi ukvarjali? 1. ... 2. ... 3. ...
17. Za konec nam še zaupajte, koliko vam pomeni šport s katerim se ukvarjate?

Hvala za Vaše sodelovanje!

Priloga 3: Spletni anketni vprašalnik

Motivacija in športna rekreacija managerjev

Anketni vprašalnik za managerje, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo

Sem Teja Zaletelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in v okviru mojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo »Motivacija in športna rekreacija managerjev«. Prosila bi Vas za izpolnitev kratke ankete, ki Vam ne bo vzela več kot 5 minut časa. Anketa je anonimna, zato bodite pri odgovorih iskreni in jasni. Rezultati, ki jih bom dobila, pa bodo izključno uporabljeni za namen magistrskega dela.

Prosim Vas, da pri posameznemu vprašanju obkrožite ustrezno številko (od 1 do 5), s katero menite, da najbolje opiše Vaše mnenje. Prvih 11 vprašanj se nanaša na motivacijo, drugih 11 vprašanj pa na športno rekreacijo. Pri izpolnjevanju upoštevajte: 1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.

1. Na delovnem mestu me motivira:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Trud zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Napredovanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redna plača.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delavnost ostalih sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Položaj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nematerialne nagrade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stalnost in sigurnost zaposlitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finančna nagrada za uspešnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dober tim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dopust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Višina zaslužka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovni čas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Športna rekreacija je:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Me sprošča.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripomore k večjemu doseganju ciljev na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je svobodno izbrana aktivnost na mojem urniku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi pomaga pri večji discipliniranosti na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripomore k večji uspešnosti na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me žene k večji motivaciji na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da športna rekreacija pripomore, da v stresnih situacijah bolj mirno odreagiram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Merim da športna rekreacija vpliva na moj miselni proces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sestavni del mojega dneva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S pomočjo športne rekreacije posledično dosegam boljše rezultate na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Spol:

- Moški
 Ženski

4. Starost:

- 26–30 let
 30–35 let
 35–45 let
 45–50 let
 več kot 50 let

Priloga 4: Intervju z direktorico podjetja Spiriton, Ireno Grofelnik

PODJETJE: SPIRITON

DIREKTORICA: Irena Grofelnik

1. Prosila bi vas, da se na kratko predstavite, ter predstavite svoj položaj v podjetju, za katerega delate.

Sem direktorica podjetja Spiriton. Po izobrazbi univ. dipl. ekon. za bančništvo in finance. Študij sem nadaljevala na Cotrugli Poslovni Šoli v Zagrebu in pridobila naziv MBA. Izpopolnjujem se tudi v Društvu Horus na temo duhovnega razvoja, aspektologije, Budizma in Taoizma. Sem avtorica več člankov internetne revije Businesscool.eu, poslovnih priročnikov ter knjige Zakon o zaposlovanju tujcev in njegova uporaba v praksi.

2. Na kratko opišite kaj vam pomeni ukvarjanje s športom?

Ukvarjanje s športom mi pomeni sprostitev, gibko telo, boljše počutje, odmik od vsakdanjosti.

3. Kolikokrat tedensko se ukvarjate s športno rekreacijo?

S športno rekreacijo se ukvarjam dvakrat tedensko.

4. Koliko ur namenite športni rekreaciji?

Športni rekreaciji namenim dve uri na teden, ker mi moj delovni urnik več ne dopušča.

5. Ali vas ukvarjanje s športno rekreacijo sprošča ali vam je v breme?

Ukvarjanje s športno rekreacijo mi je v sprostitev. Žal pa je moj urnik zelo pester, včasih mi trenutkov za sprostitev kar malce primanjkuje, vedno pa postavljam svoje podjetje na prvo mesto.

6. S katerim športom se ukvarjate?

Ukvarjam se s Fitnesom in Tai-chijem.

7. Se z zgoraj navedenim športom ukvarjate tekmovalno ali rekreativno?

Z zgoraj navedenim športom se ukvarjam zgolj rekreativno.

8. Ali ste mnenja, da športna rekreacija pripomore k večji motivaciji na delovnem mestu?

Da sem takšnega mnenja, predvsem mi da večjo zagnanost za reševanje marsikaterih problemov na delovnem mestu, včasih, ko je ozračje zelo napeto, pa mi da še večjo vzspodbudo, da izpeljem projekt tako, kot je potrebno.

9. Menite, da športna rekreacija pripomore pri večjemu obvladovanju stresa na delovnem mestu?

Menim da ne, ker je tudi šport del stresa za telo, sploh če je vadba visoko intenzivna, s tem šokiramo telo. Nizko intenzivni trening pa mo mojem mnenju ne pripomore pri večjem obvladovanju stresa.

10. Kaj vam predstavlja motivacijo na delovnem mestu?

Zadovoljni naročniki, dobro opravljeno delo, nasmejani obrazi.

11. Menite, da športna rekreacija pripomore k vaši večji uspešnosti v podjetju in doseganju boljših rezultatov na delovnem mestu?

Nimam mnenja.

12. Menite, da je komunikacija z zaposlenimi, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo boljša?

Mislím da športna rekreacija na komunikacijo z zaposlenimi nima vpliva, vsaj ne po mojih izkušnjah.

13. Bi uvedli športno rekreacijo na urnike svojih zaposlenih?

Ne, bi pa uvedla kratke masaže ali meditacijo/jogo.

14. Izpostavite 3 dodane vrednosti na delovnem mestu, h katerim pripomore športna rekreacija?

- Boljša fizična vzdržljivost
- Več energije
- Boljše počutje

15. Izpostavite tri rekreativne športe, s katerimi se ukvarjate in vas najbolj sproščajo?

- Tai-chi
- Fitness
- Joga

16. Izpostavite tri športe, ki so vam v breme in se z njimi nikoli nebi ukvarjali?

- gimnastika
- hokej
- nogomet

17. Za konec nam še zaupajte, koliko vam pomeni šport s katerim se ukvarjate?

Ne prav veliko, z njim se ukvarjam le, ko imam čas.

Priloga 5: Intervju s produktno managerko v Elanu, Melanijo Šober

PODJETJE: ELAN

PRODUKTNA MANAGERKA: Melanija Šober

1. Prosila bi vas, da se na kratko predstavite svoj položaj v podjetju, za katerega delate.

Sem kreativni vodja W Studia, bivša mladinska svetovna prvakinja v telemarku in ena izmed najmlajših produktnih vodij v smučarski industriji.

Produktno vodenje v podjetju skrbi za upravljanje razvoja novih izdelkov, razvoj dizajna, produktnega marketinga. Hkrati smo podpora ob lansiranju novih proizvodov na trg.

2. Na kratko opišite kaj vam pomeni ukvarjanje s športom?

Šport mi pomeni sprostitev.

3. Kolikokrat tedensko se ukvarjate s športno rekreacijo?

S športno rekreacijo se ukvarjam dva do trikrat tedensko.

4. Koliko ur namenite športni rekreaciji?

Športni rekreaciji namenim eno uro in pol na dan.

5. Ali vas ukvarjanje s športno rekreacijo sprošča ali vam je v breme?

Športna rekreacija mi pomeni veliko sprostitev, uživam v vsakem športu posebej, sej mi pomeni odmik od vsakdanjega urnika.

6. S katerim športom se ukvarjate?

Ukvarjam se s tekom, kolesarjenjem, fitnessom in smučanjem.

7. Se z zgoraj navedenim športom ukvarjate tekmovalno ali rekreativno?

S temi športni se ukvarjam zgolj rekreativno.

8. Ali ste mnenja, da športna rekreacija pripomore k večji motivaciji na delovnem mestu?

Da, menim da je športna rekreacija velik razlog, da so delavci na delovnem mestu bolje motivirani.

9. Menite, da športna rekreacija pripomore pri večjemu obvladovanju stresa na delovnem mestu?

Da, ljudje so bolj razbremenjeni, bolj sproščeni in tudi bolj motivirani za delo, nove ideje.

10. Kaj vam predstavlja motivacijo na delovnem mestu?

Team / sodelavci s katerimi se razumemo in si lahko zaupamo vse glede dela. Skupaj lahko dosegamo dobre rezultate, kar tudi meni osebno predstavlja veliko motivacijo na delovnem mestu. Uspešno izpeljani projekti mi tudi predstavljajo velik del motivacije za nadaljnje delo.

11. Menite, da športna rekreacija pripomore k vaši večji uspešnosti v podjetju in doseganju boljših rezultatov na delovnem mestu?

Da, športna rekreacija pripomore k moji večji uspešnosti v podjetju in doseganju boljših rezultatov na delovnem mestu, ker mi daje zagon med delom in prostim časom, ki je aktivno uporabljen.

12. Menite, da je komunikacija z zaposlenimi, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo boljša?

Da, komunikacija z zaposlenimi je boljša, vendar zato, ker imamo nekaj skupnih točk, ki pa niso zelo zasebne.

13. Bi uvedli športno rekreacijo na urnike svojih zaposlenih?

Ne, športno rekreacijo nebi uvedla na urnike svojih zaposlenih, bi jo pa uvedla kot del prostovoljnih popoldanskih aktivnosti.

14. Izpostavite 3 dodane vrednosti na delovnem mestu, h katerim pripomore športna rekreacija?

- Ljudje so po mojem mnenju hitrejši, bolj učinkoviti.
- Ljudje, ki se ukvarjajo z rekreacijo boljše prenašajo stresne situacije in so bolj odporni na stres.
- Rekreacija je še posebej pomembna za ljudi, ki delajo v meni sorodnem področju, saj so pogosto na poti, aktivni, kar jim je kot športnikom bližje.

15. Izpostavite tri rekreativne športe, s katerimi se ukvarjate in vas najbolj sproščajo?

- Tek
- Kolo
- Hoja v hribe

16. Izpostavite tri športe, ki so vam v breme in se z njimi nikoli nebi ukvarjali?

- Karate
- Nogomet
- Košarka

17. Za konec nam še zaupajte, koliko vam pomeni šport s katerim se ukvarjate?

Šport je del mojega življenja in je močno vpet v moj vsakdanjik. Zaradi potovanja se z njim manj ukvarjam, kot bi si želela, je pa zagotovo pomemben del mojega vsakdanjika, ko sem doma in ne na poti.

Priloga 6: Intervju z direktorico podjetja VA-LI-DO d.o.o, izobraževanje in poslovno svetovanje, Anjo Žagar

PODJETJE: VA-LI-DO d.o.o

DIREKTORICA: Anja Žagar

1. Prosila bi vas, da se na kratko predstavite svoj položaj v podjetju, za katerega delate.

Kot oseba sem zelo podjetna in usmerjena v ljudi. Takoj po študiju sem ustanovila tudi svoje prvo podjetje. Takrat sem se ukvarjala s finančnim svetovanjem, danes pa se ukvarjamo z izobraževanju za podjetja. Gre za delavnice, izobraževanja na področju mehkih veščin v podjetju, osnovane delavnice pa so na podlagi osebnosti ljudi. Udeleženci dobijo vpogled v svoje sposobnosti in talente.

2. Na kratko opišite kaj vam pomeni ukvarjanje s športom?

Menim, da je ključnega pomena, da vzdržuješ svojo kondicijo, da si zdrav v tempu dela, ki ga imamo vsi tisti, ki imamo svoja podjetja. Delavnik ni osem urni, ampak daljši, zato je ključnega pomena, da si znamo vzeti čas zase. Ključnega pomena je, da se znaš sprostiti in imaš energijo za uresničevanje vseh ciljev, ki jih imaš.

3. Kolikokrat tedensko se ukvarjate s športno rekreacijo?

S športno rekreacijo se ukvarjam trikrat tedensko. Včasih se zgodi, da so dnevi preveč polni in mi časa enostavno zmanjka, včasih pa se zgodi, da so tudi manj polni in rada izkoristim lepe sončne dneve.

4. Koliko ur namenite športni rekreaciji?

Športni rekreaciji namenim eno uro in pol na dan.

5. Ali vas ukvarjanje s športno rekreacijo sprošča ali vam je v breme?

Športna rekreacija mi pomeni veliko sprostitev. Morala sem se naučiti, da sem šport vzela kot sestavni del urnika, to sem morala sama pri sebi ozavestiti in mi je bilo potem tudi lažje vzeti čas zase.

6. S katerim športom se ukvarjate?

Ukvarjam se s kolesarjenjem, pohodništvom, fitnessom in aerobiko. Sem pa bolj zainteresirana za športe, ki se odvijajo v naravi.

7. Se z zgoraj navedenim športom ukvarjate tekmovalno ali rekreativno?

S temi športni se ukvarjam zgolj rekreativno.

8. Ali ste mnenja, da športna rekreacija pripomore k večji motivaciji na delovnem mestu?

Da, menim da je paralela med športom in motivacijo na delovnem mestu, zelo povezana s tega stališča, da si zadaš nek cilj in potem različne ovire lažje premaguješ. Jaz bi rekla, da ukvarjanje s športom definitivno vpliva na motiviranost in uspešnost v poslu.

9. Menite, da športna rekreacija pripomore pri večjemu obvladovanju stresa na delovnem mestu?

Po eni strani ja, ker se veliko ljudi sprošča v športu, je pa res, da če je delo mentalno naporno, potem je lahko šport tudi v breme. Včasih si je mogoče treba vzeti samo čas zase, v smislu se umiriti in ti to lahko pomaga pri stresu.

10. Kaj vam predstavlja motivacijo na delovnem mestu?

Največjo motivacijo mi predstavlja dober pogovor z naročnikom in posledično potem tudi zadovoljen naročnik.

11. Menite, da športna rekreacija pripomore k vaši večji uspešnosti v podjetju in doseganju boljših rezultatov na delovnem mestu?

Da, športna rekreacija pripomore k moji večji uspešnosti v podjetju in doseganju boljših rezultatov na delovnem mestu, ker me razbremeni in mi da nov zagon za nove projekte.

12. Menite, da je komunikacija z zaposlenimi, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo boljša?

Nebi pogojevala zgoraj navedenega.

13. Bi uvedli športno rekreacijo na urnike svojih zaposlenih?

Da športno rekreacijo bi uvedla na urnike zaposlenih v podjetjih, ker mi je koristno da se med miselnim procesom malce ustaviš za 15-20 min in se malo razmiga, telo se napolni s kisikom, krvni obtok se poveča, to pa nam da nov zagon. Smiselno je tudi, da v podjetjih omogočajo dodatne športne aktivnosti po službi.

14. Izpostavite 3 dodane vrednosti na delovnem mestu, h katerim pripomore športna rekreacija?

- Vztrajnost
- Pogum
- Večja stopnja energije v telesu

15. Izpostavite tri rekreativne športe, s katerimi se ukvarjate in vas najbolj sproščajo?

- Kolesarjenje
- Pohodništvo
- Aerobika

16. Izpostavite tri športe, ki so vam v breme in se z njimi nikoli nebi ukvarjali?

- Karate
- Nogomet
- Košarka

17. Za konec nam še zaupajte, koliko vam pomeni šport s katerim se ukvarjate?

Pomeni mi veliko, me sprošča, mi daje energijo. Vedno komaj čakam, da pride pomlad.

Najboljši mi je tisti občutek, ko sploh ne razmišljam da športam, ampak preprosto uživam.

Priloga 7: Intervju z direktorico podjetja Taman, družba za komunikacijski management d.o.o, Tamara Štader

PODJETJE: TAMAN d.o.o

DIREKTORICA: Tamara Štader

1. Prosila bi vas, da se na kratko predstavite svoj položaj v podjetju, za katerega delate.

Sem Tamara Štader, solastnica marketinške agencije Taman d.o.o. Imam več kot dvanajst let izkušenj iz korporativnega komuniciranja in marketinga v mednarodnem okolju in v Sloveniji. V zadnjih letih sem sodelovala s številnimi mednarodnimi korporacijami, s priznanimi slovenskimi podjetji in javnimi ustanovami na področjih korporativnega in tržnega komuniciranja, upravljanja ugleda, publicitete, javne podobe, marketinga in družbenih medijev.

2. Na kratko opišite kaj vam pomeni ukvarjanje s športom?

Šport je moj način življenja in potreben pogoj, da lahko ob aktivnem urniku sploh normalno funkcioniram. Pomeni mi sprostitev in dobro voljo.

3. Kolikokrat tedensko se ukvarjate s športno rekreacijo?

Ukvarjam se minimalno petkrat na teden.

4. Koliko ur namenite športni rekreaciji?

Športni rekreaciji namenim eno uro in pol na dan. Povprečno pa sedem ur na teden.

5. Ali vas ukvarjanje s športno rekreacijo sprošča ali vam je v breme?

Športna rekreacija mi pomeni veliko sprostitev. Brez športa nebi zmogla biti tako aktivna na delovnem mestu.

6. S katerim športom se ukvarjate?

Ukvarjam se s tenisom, fitnessom, delam vaje za oblikovanje telesa, vodene vadbe in tek.

7. Se z zgoraj navedenim športom ukvarjate tekmovalno ali rekreativno?

S temi športni se ukvarjam zgolj rekreativno. Celo mladost sem bila ves čas aktivna, trenirala sem štiri leta odbojko, štiri leta košarko in bila tudi atletinja, trenirala sem v različnih klubih.

8. Ali ste mnenja, da športna rekreacija pripomore k večji motivaciji na delovnem mestu?

Športna rekreacija igra velik del v mojem življenju, na mojem urniku, če sklepam po sebi, se s tem zagotovo strinjam. Je pa seveda vse odvisno od človeka, nekaterim šport ni ljub, zato jih ne motivira. Lahko jo občutijo kot pritisk in ne kot sprostitev.

9. Menite, da športna rekreacija pripomore pri večjemu obvladovanju stresa na delovnem mestu?

S tem se strinjam, pri mojem aktivnem tempu življenja, dela, ki ga opravljam, mi je športna rekreacija odličen pobeg in odklop od vsakodnevnega vrveža.

10. Kaj vam predstavlja motivacijo na delovnem mestu?

Največjo motivacijo mi predstavlja zadovoljna stranka in dobri odnosi z zaposlenimi.

11. Menite, da športna rekreacija pripomore k vaši večji uspešnosti v podjetju in doseganju boljših rezultatov na delovnem mestu?

Tukaj gre za premik v miselnosti. Športna rekreacija pripomore, če ti je to način življenja in ti je del sproščanja in nabiranja energije, kar meni definitivno je. Zato menim, da mi je v veliko pomoč na delovnem mestu.

12. Menite, da je komunikacija z zaposlenimi, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo boljša?

Ljudje, ki se ukvarjajo s športom so manj pod stresom, komunikacija pri njih lažje steče, so bolj mirni in se znajo sprostiti. Ti ljudje so tudi bolj ciljno usmerjeni in fokusirani.

13. Bi uvedli športno rekreacijo na urnike svojih zaposlenih?

Definitivno.

14. Izpostavite 3 dodane vrednosti na delovnem mestu, h katerim pripomore športna rekreacija?

- Fokus
- Disciplina
- Ciljna usmerjenost

15. Izpostavite tri rekreativne športe, s katerimi se ukvarjate in vas najbolj sproščajo?

- Tenis
- Kolesarjenje
- Tek

16. Izpostavite tri športe, ki so vam v breme in se z njimi nikoli nebi ukvarjali?

Ni športa, ki ga nebi poskusila.

17. Za konec nam še zaupajte, koliko vam pomeni šport s katerim se ukvarjate?

Šport mi je predpogoj za vse ostalo in če bi ga mogla oceniti na lestvici od 1-10, bi ga ocenila s številko 10. V športu se sproščam, dobro počutim, počutim se fit. Nekateri potrebujejo počitek, drugi potovanje, meni pa to potrebo predstavlja šport.

Priloga 8: Intervju z Cofounderjem v podjetju 4c d.o.o in Sports d.o.o, družba za komunikacijski management d.o.o, Roqom Qeverjem

PODJETJE: CoFounder v 4see d.o.o in Founder & CEO pri Sports d.o.o
MANAGER: Roq Qever

1. Prosila bi vas, da se na kratko predstavite svoj položaj v podjetju, za katerega delate.

Pri obeh podjetjih (4see d.o.o in Sports d.o.o) je Roq Sales in Development manager, zadolžen za prodajo in programiranje. Podjetje 4see d.o.o je razvilo spletno rešitev imenovano PredictLeads, ki pomaga tržnikom, da so pravočasno obveščeni o spremembah pri njihovih poslovnih strankah. Gre za spremembe na delovnih mestih, nova partnerstva, nova povezovanja ... Uporabniki dobivajo sporočila v obliki dnevnih poročil in so vedno na tekočem z dogajanjem pri svojih strankah. Ekipe išče predvsem povratne informacije in pomoč za prodor na tuje trge. Sportifiq pa je spletni rezervacijski sistem igrišč za tenis, badminton in squash.

2. Na kratko opišite kaj vam pomeni ukvarjanje s športom?

Šport je nekaj dobrega, kar lahko narediš zase. Brez športa nebi mogel.

3. Kolikokrat tedensko se ukvarjate s športno rekreacijo?

S športno rekreacijo se ukvarjam tudi do šestkrat tedensko.

4. Koliko ur namenite športni rekreaciji?

Športni rekreaciji namenim približno uro na dan.

5. Ali vas ukvarjanje s športno rekreacijo sprošča ali vam je v breme?

Definitivno me športna rekreacija sprošča.

6. S katerim športom se ukvarjate?

Tedensko se ukvarjam z več športi. Z nogometom se ukvarjam enkrat tedensko, dvakrat na teden se ukvarjam tudi z badmintonom, štirikrat tedensko pa sem v fitnesu ali igram košarko.

7. Se z zgoraj navedenim športom ukvarjate tekmovalno ali rekreativno?

Z vsemi športi se ukvarjam zgolj rekreativno.

8. Ali ste mnenja, da športna rekreacija pripomore k večji motivaciji na delovnem mestu?

Menim, da športna rekreacija pripomore k boljšemu počutju. Boljše počutje pa pomeni seveda bolj učinkovito delo, zato je tudi motivacija na delovnem mestu višja.

9. Menite, da športna rekreacija pripomore pri večjemu obvladovanju stresa na delovnem mestu?

Nisem prepričan. Verjetno, če se bolje počutiš, potem bolje obvladaš stres in športna rekreacija pripomore k boljšemu počutju.

10. Kaj vam predstavlja motivacijo na delovnem mestu?

Kako to, kar počnem, s čimer se ukvarjam na delovnem mestu, pripomore k cilju, ki ga želim skupaj z ekipo doseči v določenem času.

11. Menite, da športna rekreacija pripomore k vaši večji uspešnosti v podjetju in doseganju boljših rezultatov na delovnem mestu?

Če privzamemo, da športna rekreacija pripomore k boljšemu počutju, potem je tudi učinkovitost pri delu višja in to pomeni boljše rezultate. To zame drži.

12. Menite, da je komunikacija z zaposlenimi, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo boljša?

Če se ukvarjajo s športno rekreacijo, se zagotovo počutijo boljše in s takimi ljudmi je verjetno lažje komunicirati, kot s tistimi, ki se s športno rekreacijo ne ukvarjajo.

13. Bi uvedli športno rekreacijo na urnike svojih zaposlenih?

Seveda. Mogoče bi preko službe priskrbel eno aktivnost tedensko, zaposleni bi s tem poglobljali povezave med njimi, torej gradili odnose. Imeli bi tudi športne teambuildinge.

14. Izpostavite 3 dodane vrednosti na delovnem mestu, h katerim pripomore športna rekreacija?

- Fokus
- Daljša vzdržljivost ob aktivnem dnevu
- Več skupnih točk z zaposlenimi

15. Izpostavite tri rekreativne športe, s katerimi se ukvarjate in vas najbolj sproščajo?

- Nogomet
- Košarka
- Badminton

16. Izpostavite tri športe, ki so vam v breme in se z njimi nikoli nebi ukvarjali?

Z baletom se nebi nikoli ukvarjal.

17. Za konec nam še zaupajte, koliko vam pomeni šport s katerim se ukvarjate?

Sem lastnik Sportifiq.com, ki se ukvarja z rezervacijo teniških, badmintonskih, odbojgarskih in squash igrišč. Za ustanovitev je bil glavni razlog to, da sem se in se zelo rad ukvarjam s športom. Šport predstavlja velik del mojega življenja.

