UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

DEJAVNIKI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJAH

Ljubljana, marec 2024

ZALA PIA PIRC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Zala Pia Pirc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Dejavniki motivacije zaposlenih v organizacijah, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

I Z J A V L J A M

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 poskrbela, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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.

11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 26.03.2024 Podpis študentke: _____

KAZALO

1 UVOD ... 1

2 SPLOŠNO O MOTIVACIJI ... 2

2.1 Definicija motivacije ... 2

2.2 Motivi motivacije ... 2

2.3 Potrebe ... 4

2.4 Cilji v motivaciji ... 5

2.5 Motivacijske ovire ... 7

3 DEJAVNIKI MOTIVIRANJA ... 8

3.1 Materialni dejavniki ... 9

3.1.1 Plača ... 9

3.1.2 Nagrade ... 11

3.1.3 Bonusi ... 11

3.1.4 Denarni dodatki ... 12

3.2 Nematerialni dejavniki ... 12

3.2.1 Stalnost zaposlitve ... 13

3.2.2 Izobrazba ter usposobljenost ... 14

3.2.3 Sodelovanje ... 14

3.2.4 Komuniciranje ... 15

3.2.5 Pohvala ... 15

3.2.6 Tekmovanja ... 16

3.2.7 Organizacijska kultura ... 16

4 NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH ... 17

4.1 Motiviranje posameznega zaposlenega ... 17

4.2 Motiviranje skupine ali tima zaposlenih ... 18

4.3 Motivacija z osebnimi razgovori ter pogovori ... 20

4.4 Motivacija preko vodenja ... 20

4.5 Motivacija s spodbudami ... 21

4.6 Motivacija preko kritike zaposlenega. ... 21

5 SKLEP ... 23

LITERATURA IN VIRI ... 24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz skupin za zadovoljevanje potreb v organizaciji 3

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz spiralnega načina zadovoljevanja potreb 5
Slika 2: Prikaz dvosmernega toka uspešnosti 6
Slika 3: Dejavniki motivacije 8

1 UVOD

V vsaki organizaciji imamo različne oddelke, funkcije ter cilje, ki jih želimo doseči. Za uspešno poslovanje, dobro delovno okolje ter zagotavljanje dobrih poslovnih rezultatov so zaposleni eden izmed ključnih dejavnikov. Dandanes, ko so tehnološke spremembe ter razvoj moderne tehnologije dostopni že vsem organizacijam, je potrebno, da organizacije konkurenčno prednost poskušajo razvijati tudi na področjih, ki so se nam včasih zdela samoumevna. To je prav področje človeških virov ter ravnanje z njimi. Najprej je na tem področju pomembno, da zaposlene ustrezno nadziramo, usposabljamo in jih tudi motiviramo, saj na ta način zagotovimo, da je delo opravljeno učinkovito, hitro ter skladno s cilji organizacije. Motivacija ter ustrezni management zaposlenih v modernih organizacijah ter podjetjih za menedžerje predstavljata velik izziv, saj lahko organizacije prav preko ustrezne motiviranosti zagotovijo večjo lojalnost zaposlenih, boljše rezultate, boljšo komunikacijo med oddelki ter tudi delovno okolje, v katerem niso podvrženi stresu, kar pa zaposlenim omogoča osebno zadovoljstvo ter boljšo produktivnost na delovnem mestu.

Motivacija je lahko za zaposlene zelo širok pojem, saj si zaposleni zaradi različnih karakternih, družbenih ter okolijskih dejavnikov želijo različne stvari, ki bi jih dodatno motivirale. Za ustrezno opredelitev teh dejavnikov se lahko najprej osredotočimo na dejavnike v organizaciji, ki zaposlenih ne motivirajo ter jih poskušamo odpraviti, saj lahko ti dejavniki že na začetku organizaciji zmanjšujejo uspešnost ter mu lahko predstavljajo visok strošek. Ko dejavnike, ki zmanjšujejo motiviranost, odkrijemo ter jih odpravimo ali ublažimo, se lahko osredotočimo na motivacijske dejavnike zaposlenih, ki jih bodo spodbudili k bolj učinkovitemu managementu svojih nalog. Potrebno se je zavedati, da je vsak posameznik edinstven in za to ne obstaja univerzalen način, ki bi pri vseh zaposlenih povzročil enako motiviranost, produktivnost in zadovoljstvo. Potrebno je odkriti dejavnike, ki večino zaposlenih spodbudijo k boljšemu opravljanju dela, saj je za celotno organizacijo pomembno, da zaposleni svoje delo radi in tudi v ustreznem obsegu opravljajo.

V zaključni nalogi se bom osredotočila na podrobnejši opis načinov teh teorij, ki lahko v modernih organizacijah pripeljejo do dviga vzdušja zaposlenih in dviga njihove produktivnosti, kar pa tudi omogoča, da si na ta način organizacije izboljšajo poslovne rezultate. Na začetku zaključne strokovne naloge bom podrobneje opisala pojem motivacije; kaj so njeni motivi, cilji ter kako potrebe zaposlenih vplivajo na njihovo učinkovitost. Obravnavala bom tudi motivacijske ovire zaposlenih ter kako se moramo z njimi v organizaciji spopasti. Nadaljevala bom z dejavniki, ki vplivajo na motiviranje zaposlenih ter jih razdelila na materialne in nematerialne. Opisala bom tudi njihove posamezne vplive na motivacijo, njihovo pomembnost ter kateri so za organizacije in podjetja najbolj učinkoviti s stroškovnega vidika. V zadnjem poglavju zaključne naloge bom predstavila metode, preko katerih lahko organizacija zaposlene motivira. Prikazala bom, katere metode so

učinkovitejše za vpliv na posameznega zaposlenega ter katere so primerne za motivacijo celotnega tima ali ekipe.

2 SPLOŠNO O MOTIVACIJI

2.1 Definicija motivacije

Motivacija zaposlenih je ena izmed glavnih dejavnikov katere koli uspešne organizacije. Je glavno gonilo, ki zaposlenega usmeri k dosegu njegovih ciljev, ki prispevajo k uspehu celotne organizacije.

Ko se motivacija preučuje v povezavi s organizacijo, sta zanjo značilna 2 namena. Najprej motivacijo označimo kot strategijo menedžmenta ali vodstva, preko katerega menedžerji poskušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali cilje in rezultate, ki jih od njih zahteva organizacija. Drugi namen motivacije se nanaša na psihološki koncept vsakega zaposlenega, kar pomeni njegovo notranje ter mentalno stanje in njegove potrebe (Rupnik, 2009, str. 10).

Motivacija se posameznikom lahko zdi samoumevna, zato včasih zaposleni težko sami ugotovijo, kaj jih žene k izvajanju neke aktivnosti. Zavedati se moramo, da je pri posamezniku motivov za opravljanje neke delovne naloge več. Velik del uspeha posameznika je odvisen od sposobnosti njegove komunikacije ter razumevanja z ostalimi zaposlenimi, ki ga lahko dodatno spodbujajo ter motivirajo k doseganju njegovih ciljev. Potrebno se je zavedati, da si večina zaposlenih želi delo ter cilje svojega delovnega mesta doseči s čim manjšim vloženim trudom ter delom in ravno pri tem je pomembno, da kakovostno sodelujejo z ostalimi zaposlenimi v delovnem okolju, saj jih to spodbuja in motivira za kakovostno opravljanje dela. Motivacija se končuje in začenja pri vsakemu posamezniku, ki ga njegovi sodelavci lahko spodbudijo v pozitivno ali v negativno smer (Rupnik, 2009, str. 10).

Zavedati se moramo, da so v organizaciji velik dejavnik motivacije tudi odnosi med zaposlenimi, pri katerih lahko stremimo k izboljšanju teh odnosov in s tem poskušamo povečati učinkovitost in uspešnost celotne organizacije. Organizacije in podjetja se zato morajo zavedati, da so za vse procese in zagotavljanje stabilnega delovanja v veliki meri odgovorni tudi njihovi zaposleni, za katere bi lahko rekli, da so ena izmed glavnih delov organizacije in jih je zato potrebno motivirati (Boštjančič, brez datuma).

2.2 Motivi motivacije

Motivacija se pri zaposlenih lahko pojavi v obliki interesov, želja, potreb, občutkov in ciljev, ki jih imenujemo motivi motivacije. Vsak zaposleni ima lahko drugačne motive, ki jih lahko usmerjamo, spreminjamo in zadovoljujemo z različnimi motivacijskimi dejavniki. Zaposleni

v organizaciji so tudi samo ljudje, pri katerih noben vzrok za motivacijo ne nastane sam od sebe, ampak so posledica različnih potreb, življenjskih okoliščin ter izkušenj (QuestionPro, 2023). Motive motivacije lahko delimo na naslednje načine (Lipičnik, 1998, str. 156–157):

Glede na vlogo, ki jo imajo v življenju zaposlenega:

- Primarni motivi: to so motivi, ki človeške aktivnosti usmerjajo k ciljem, ki mu omogočajo preživetje.
- Sekundarni motivi: ti motivi človeku prinašajo zadovoljstvo ter užitek.

Glede na nastanek:

- Podedovani motivi: to so motivi, ki jih oseba podeduje že ob rojstvu.
- Pridobljeni motivi: te si oseba v življenju pridobi na podlagi izkušenj ter lastnega zaznavanja sveta.

Glede na razširjenost med ljudmi:

- Univerzalni motivi: to so motivi, ki so vsem ljudem enaki.
- Regionalni motivi: te motive se srečuje na določenem področju ali v določeni skupini.
- Individualni motivi: ti motivi so odvisni od vsakega posameznika.

Glede na področje:

- Biološki motivi: ti se nanašajo na telesne potrebe.
- Socialni: Ti motivi se prikazujejo v odnosu do drugih.
- Osebni motivi: ti motivi se nanašajo na karakteristiko ter lastne osebnosti posameznika.

Na podlagi teh motivov lahko za zaposlene v organizacijah sestavimo 3 osnovne skupine za zadovoljevanje potreb, ki oblikujejo in vodijo razmišljanje ter aktivnosti zaposlenih. Te skupine potreb ter njihov izvor sem prikazala v spodnji tabeli 1.

Tabela 1: Prikaz skupin za zadovoljevanje potreb v organizaciji

Skupina potreb	Izvor
Primarne biološke potrebe	**prirojene**
Primarne socialne potrebe	**prirojene**
Sekundarne socialne potrebe	**pridobljene na podlagi izkušenj**

Vir: prirejeno po Lipičnik (1998).

Ko vzpostavimo te skupine potreb, se je potrebno zavedati, da bodo zaposleni svoje primarne potrebe vedno poskušali uskladiti s cilji organizacije, njihovim delom v organizaciji ter s

pričakovanji o delovnem mestu. Primarne biološke potrebe zaposlenega se vedno usmerjajo proti ciljem, ki mu omogočajo preživetje, zato je pomembno, da jih organizacija dosega. Primer je lahko minimalna bruto plača, ki zaposlenemu omogoča preživetje skozi mesec. Če bi organizacije za opravljanje dela ponujale nižji znesek, zahteve ter cilji organizacije ne bi bili usklajeni s primarnimi biološkimi potrebami zaposlenega. Primarne socialne potrebe zaposlenega spodbujajo, da je v družbi uveljavljen, cenjen ter da je z ostalimi zaposlenimi v dobrih odnosih. Tudi za zadovoljevanje te skupine potreb je pomembno, da jo zaposleni zadovoljuje, sicer lahko zaradi slabše socializacije zaposlenega pride do motenj v delovnih nalogah in procesih v organizaciji in pri delovnem mestu zaposlenega. Primer primarne socialne potrebe je dobra komunikacija z ostalimi zaposlenimi v organizaciji, ki tudi omogoča, da se zaposleni počuti pomembnega in cenjenega med sodelavci, kar mu omogoča, da se z ostalimi elementi poslovnega procesa dobro razume, kar pa skrbi za nekonflikten ter učinkovit delovni proces. Tretja skupina sekundarnih potreb vpliva na obnašanje zaposlenega na delovnem mestu. Tvorijo jo pretekle izkušnje, znanja, stališča in prepričanja. Za organizacijo je ta skupina potreb najpomembnejša, saj na zaposlenega prav preko te skupine potreb poskušajo vplivati z motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 156–159).

2.3 Potrebe

Kot sem omenila, motivacija v organizaciji poskuša vplivati na potrebe zaposlenih. Občutek, da nam v našem življenjskem slogu nekaj manjka ali da nekaj zamujamo, nam povzroča nemiren občutek in zmanjšuje zadovoljstvo v našem življenju. Poznamo 3 vrste potreb, ki jih lahko razdelimo glede na nujnost zadovoljevanja (Lipičnik, 1998, str. 156–159):

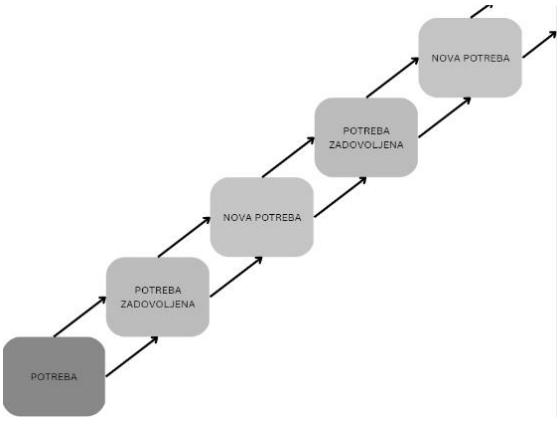
- Osnovne potrebe. Te potrebe so ključnega pomena za naš obstoj ter jih moramo zadovoljevati, da lahko preživimo. Med te potrebe uvrščamo potrebo po toploti, hrani, zdravju ter vodi, zato je ključnega pomena, da teh potreb ne zanemarjamo. Te potrebe mora vsaka oseba ter zaposleni v organizaciji zadovoljevati, pri tem pa si pomaga z zasluženim denarjem (plačo). Te potrebe so pri zaposlenih lahko zadovoljene na več načinov, zato z motivacijo pri delu na njih ne moremo vplivati, saj so te potrebe prve, ki so zadovoljene in velikokrat na načine, ki nimajo povezave z delom v organizaciji.
- Potreba po družbenem položaju. Ko oseba ali zaposleni zadovolji svoje osnovne potrebe, se pojavi tudi želja, da se začnejo zadovoljevati potrebe višje stopnje. Zaposleni si v organizaciji želijo dosegati tako plačilo, ki jim bo omogočilo, da lahko živijo skladno s svojimi načeli ter izkazujejo svoj družbeni položaj. Zaposleni svoje delo opravljajo tudi zato, ker si želijo pridobiti občutek pripadnosti v družbi ter se tudi prilagoditi njenim navadam in običajem.
- Potreba po osebnih ambicijah. Ta potreba je pri zaposlenih v organizaciji ena izmed močnejših sil, na katere lahko z motivacijo vplivamo. Pri tej potrebi si vsak zaposlen postavlja cilje, ki jih želi v prihodnosti doseči ter jih preko te potrebe tudi poskuša. Ta potreba na posameznika deluje spodbujevalno, saj ga spodbuja k osebnemu razvoju ter mu predstavlja motivacijo, da si želi učenja, izpopolnjevanja ter nadgrajevanja svojega

znanja ter sposobnosti.

Za vse potrebe je značilno, da lahko delujejo hkrati ter da jih moramo dosegati po vrsti, saj lahko šele ob zadovoljitvi osnovnih potreb zaposlenih od njih pričakujemo nadaljnji razvoj ter željo po novem učenju ter zadovoljevanju njegovih ambicij, na katere pa z motivacijo lahko vplivamo. Zaposleni v svojem okolju stalno pridobiva nove potrebe, ki jih tudi poskuša zadovoljiti tako, da ohranja razmerje med zahtevami organizacije ter svojega delovnega mesta s svojimi pričakovanji in novimi potrebami. Ločimo 2 načina zadovoljevanja potreb (Rupnik, 2009, str. 14):

- Cikličen način; pri tem je pomembno, da se vzpostavi ravnotežje med zadovoljevanjem osnovnih potreb ter sekundarnih potreb, kot so potreba po družbenem položaju in potreba po osebnih ambicijah. Če se to ravnotežje zruši, lahko zaposleni postanejo manj motivirani, slabše komunicirajo ter tudi slabše opravljajo svoje delovne naloge.
- Spiralni način; tukaj se ob zadovoljiti potrebe neke stopnje ponovno pojavi potreba, ki je na višjem nivoju od predhodno zadovoljene potrebe, kar lahko zaposlenega spodbudi k dodatnemu razvoju ter tudi osebnemu napredovanju. Slika 1 prikazuje kako zaposleni najprej zadovolji začetno potrebo kateri nato sledijo potrebe na višjem nivoju.

Slika 1: Prikaz spiralnega načina zadovoljevanja potreb



Vir: prirejeno po Rupnik (2009).

2.4 Cilji v motivaciji

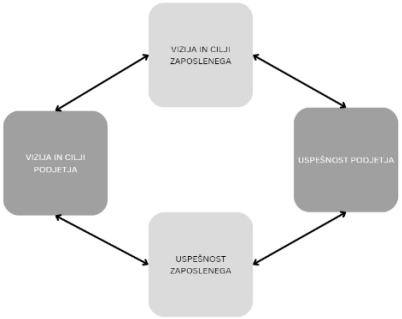
Cilji so v organizaciji zaželeni rezultati, ki jih želimo z delom doseči. So tudi eden izmed glavnih delov načrtovanja in načrtovanja poslovanja ter strategij organizacije. Če želimo v organizaciji in podjetjih zaposlene motivirati, si moramo najprej zastaviti cilj, ki ga želimo z motiviranjem doseči, saj v nasprotnem primeru motiviranje ne prinese želenih rezultatov ali pa motivacijo celo zmanjša. Pomembno je, da si organizacija pri določanju strategije ali

pri motiviranju zaposlenih ne nastavi preveč jasnih ali ozkih ciljev, saj se lahko zgodi, da z metodami motiviranja, ki so preveč usmerjene samo v te cilje, delavce demotiviramo ali pa njihovo delovanje v organizaciji še poslabšamo. Cilje moramo postavljati tako, da zajemajo vsa področja delovanja ter skrbijo, da so rezultati vidni, saj lahko tako jasno preverjamo, analiziramo ter ugotavljamo, v kolikšni meri smo načrtovane cilje realizirali. Pri oblikovanju ciljev moramo vključevati dejavnike, na katere pri zaposlenih lahko vplivamo. Bolj kot so ti dejavniki vključeni, večji vpliv bo to imelo na doseganje rezultatov, saj bomo na ta način učinkoviteje delovali na njihovo vedenje. Organizacija uspešno posluje takrat, ko dosega svoje cilje in sledi začrtani viziji, zato je pri motiviranju zaposlenih pomembno tudi, da je motiviranje spodbujajoče za vse zaposlene, ki so v motiviranje vključeni. Zavedati se moramo tudi, da je posameznik najbolj motiviran takrat, ko se njegovi cilji in cilji organizacije čim bolj usklajujejo (Nevtron & Company, d. o. o., 2018).

Da se cilji zaposlenih usklajujejo s cilji organizacije, je dobro, da se jih vpeljuje v delovanje organizacije ter razvršča v skupine, kjer se cilji posameznih zaposlenih podpirajo, ovirajo ter pa tudi spreminjajo in usklajujejo. Potrebno je, da se cilje posameznih zaposlenih čim bolj poenoti ter povezuje, ker je tako njihovo zadovoljevanje lažje. V organizaciji je pomembno, da se oblikuje tudi hierarhija, ki zagotavlja in tudi poskuša prilagajati, da se cilji zaposlenih čim bolj ujemajo s cilji organizacije saj je na ta način tudi bolj naklonjen dodatnemu motiviranju (Kompetenca, 2022).

Razmerje med organizacijo ter zaposlenimi je možno pokazati tudi v dvosmernem toku uspešnosti. Tok uspešnosti na Sliki 2 prikazuje, da če so vizija, cilji in uspešnost zaposlenega usklajeni z vizijo, cilji in uspešnostjo organizacije ali podjetja, ima organizacija zagotovilo, da bo vsak zaposleni svoje delovne naloge opravljal učinkovito, uspešno in skladno z zahtevami (Zupan, 2001, str. 14).

Slika 2: Prikaz dvosmernega toka uspešnosti



Vir: prirejeno po Zupan (2001).

Cilji organizacij in posameznikov se v današnjem okolju, kjer se trendi, kultura in potrebe hitro spreminjajo, prav tako neprestano prilagajajo ter preoblikujejo zaradi naslednjih razlogov (Rupnik, 2009, str. 16):

- Ker obstoječe potrebe nikoli niso bile v celoti zadovoljenje in se zaradi tega zmanjšajo.
- Ker so bile potrebe zadovoljene in se zaradi tega razloga pojavijo nove potrebe in cilji, ki jih želimo uresničiti.
- Ker je glede na predhodne izkušnje in pričakovanja prišlo do sprememb ciljev, ki jih želimo doseči in se s tem spremenijo tudi potrebe.

2.5 Motivacijske ovire

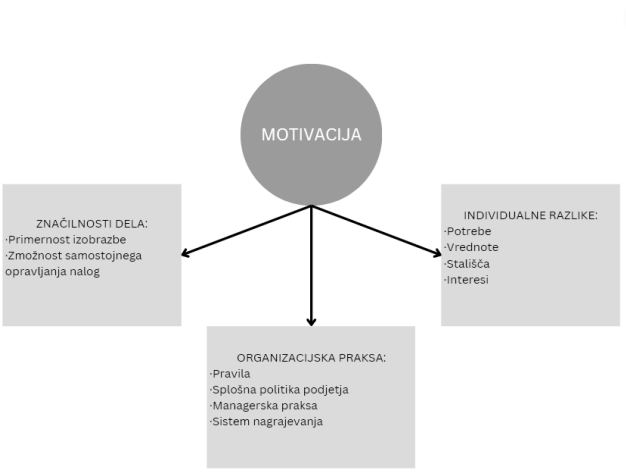
Aktivnosti v organizaciji so vedno usmerjenje k zadovoljevanju kupcev ter danih ciljev in strategij. Pri tem pa lahko nastanejo ovire, ki oslabijo učinkovitost motivacijskih metod. Zaposleni v organizacijah so med pomembnejšimi dejavniki za uspeh, zato je pomembno, da organizacijska kultura ter organizacija kot celota nanj vplivata pozitivno. Z ustreznim managementom nalog na delovnem mestu zaposleni prikazuje svoje sposobnosti opravljanja dela v organizaciji ter tudi, da je usposobljen za delo, ki ga opravlja. Če se izkaže, da zaposleni na svojem delovnem mestu nalog ne opravlja dovolj učinkovito ali ustrezno z navodili, se lahko zgodi, da pride do odpustitve zaposlenega ali pa menjave delovnega mesta. Ko organizacija določa motivacijske cilje in načine izvedbe motivacije, je vedno potrebno, da se v prvem koraku pri zaposlenih preveri, ali so podvrženi dejavnikom, ki lahko povzročajo zmanjšanje učinkovitosti motivacijskih metod na njih. Potrebno je preveriti, ali se kateri od zaposlenih nahaja v neprijetni čustveni situaciji, je pod močnim stresom ali pa ima nerazrešene konflikte, ki bi lahko vplivali na motivacijske metode. Nelagodno situacijo lahko opredelimo kot stanje, ki zaradi različnih razlogov osebi ne omogoča normalnega delovanja ter opravljanja nalog ter s tem tudi ne omogoča normalnega zagotavljanja njegovih potreb. Pri pojavu te situacije se je z zaposlenim potrebno pogovoriti ter mu poskušati pomagati najti rešitev ali pa mu pomagati poiskati drugo pot do zadovoljitve potreb. Pri stresnih dejavnikih je zaposlenemu potrebno pomagati identificirati dejavnike, ki mu stres povzročajo, mu jih pomagati odpraviti ali pomagati se z njimi spopasti. Potrebno se je zavedati, da stres v veliki meri lahko povzroča zmanjšanje zmožnosti za odzivnost za zahteve, počasnejše opravljanje nalog ter tudi slabšo komunikacijo z ostalimi zaposlenimi. Velikokrat stres povzroča situacije, kot so konfliktno vedenje drugih oseb ali zaposlenih, prezahtevnost delovnih nalog ali prevelika količina ter pa tudi osebni občutki ter mišljenja zaposlenega. Motivacijska ovira je lahko tudi konflikt, ki je v organizaciji včasih tudi zaželen in je lahko produktiven, vendar pa lahko nezaželeni konflikti povzročajo nelagodno delovno okolje za zaposlene, kar je tudi vidno preko njihovih delovnih rezultatov ter posledično pri končnem poslovanju v organizaciji. Konfliktov se ne smemo izogibati, ampak se moramo nanje aktivno pripravljati ter jih ob njihovi pojavitvi tudi poskušati razrešiti. Na ta način pripomoremo, da so odnosi v organizaciji dobri (Milavec, 2021; Srša, 2020).

3 DEJAVNIKI MOTIVIRANJA

Pri zaposlenih moramo motivacijo spodbujati z določenimi sredstvi ter motivacijskimi dejavniki, saj na ta način delovne naloge manegirajo zanesljivo, učinkovito, samostojno ter odgovorno. Kot sredstva za nagrajevanje uspešnega dela lahko uporabljamo različne stimulacijske načine, kot so povečanje plače, več delovnega dopusta, nagrade, priznanja, udeležba pri dobičku ter ostale dejavnike, ki zadovoljujejo potrebe ter želje zaposlenih. Motivacijski dejavniki so del motivacijske metode, ki spodbuja in motivira zaposlene, da svoje naloge ter poslovne procese poskušajo manegirati čim hitreje in učinkovito (Varstvo pri delu, 2017). Vzroki ter motivacija za opravljanje nekega dela v organizaciji so pri zaposlenih odvisni od več dejavnikov, ki so prikazani na sliki 3 in jih lahko razdelimo med (Lipičnik, 1998, str. 162–163):

- **Individualne razlike**, ki jih lahko opredelimo kot potrebe, vrednote, stališča in interese, saj nekatere za opravljanje dela motivira denar, nekatere varnost zaposlitve, tretji pa si želijo nov izziv in se zato odločijo za to delo v organizaciji.
- **Značilnosti dela**, kjer se vsak zaposlen odloči, ali je delo primerno njegovi izobrazbi ter ali je pri tem delu zaposleni zmožen vse delovne naloge opraviti samostojno od začetka do konca.
- **Organizacijska praksa**, ki jo sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in tudi sistem nagrajevanja v organizaciji.

Slika 3: Dejavniki motivacije



Vir: Lipičnik (1998).

Dejavniki, ki motivirajo zaposlenega, so zaradi osebnih lastnosti, predhodnih izkušenj ter drugačnih potreb in ciljev pri vsakem zaposlenem drugačni in se konstantno spreminjajo ter razvijajo. Te dejavnike, ki se spreminjajo in razvijajo, lahko razdelimo med materialne ter nematerialne.

3.1 Materialni dejavniki

Glavni ter najpogostejši motivacijski dejavnik za zaposlene denar, ki ga zaposleni prejmejo v obliki povišanja plače ali denarnih nagrad. Čeprav nekateri zaposleni svojega dela v organizaciji ne opravljajo samo zaradi denarja, temveč tudi nabiranja izkušenj ter pridobivanja kompetenc za karierno pot, je denar še vedno ena izmed glavnih motivacijskih dejavnikov, ki pri zaposlenih spodbuja povečanje produktivnosti. Zaposleni svoje plačilo dojemajo kot potrdilo o uspešnem opravljanju svojega dela ter kot dokaz o tem, kako je na uspešnost organizacije vplivalo njihovo delo. Pomembno je, da na zaposlenega v organizaciji vplivajo tudi razlogi, zaradi katerih je pridobil nek znesek plače. Te razloge pa delavec nato primerja ter analizira z ostalimi zaposlenimi, da vidi, kdo je zaradi nadpovprečne uspešnosti ali pomembnosti opravljanja svojih nalog v organizaciji pridobil višji znesek v primerjavi z drugimi (Varstvo pri delu, 2017). Zavedati se moramo, da plača ni edini materialni motivacijski dejavnik, ampak obstajajo tudi (Lipičnik, 1998, str. 155–156):

- nagrade,
- bonusi in
- denarni dodatki.

Te motivacijske dejavnike lahko razdelimo v 2 kategoriji finančnih nadomestil za delovno uspešnost (Rupnik, 2009, str. 40):

- **Neposredne materialne**, kot so prihodki, ki jih zaposleni pridobijo v denarju. To so na primer plača, denarne nagrade ter denarni dodatki.
- **Posredne materialne**, ki niso prihodki v denarni obliki, ampak zaposlenim prav tako omogočajo višji ter boljši življenjski standard. To so materialne nagrade, kot so službeni avto, brezplačne počitnice v nastanitvah organizacije ali podjetji ter plačilo hobijev zaposlenih.

Pri materialnih dejavnikih motiviranja se mora organizacija, ki se odloča, ali naj na zaposlenega vpliva z neposrednimi ali posrednimi materialnimi dejavniki odločiti tudi, katero vrsto materialnih dejavnikov lahko zaposlenemu za motiviranost večkrat ponudi ter katera vrsta dejavnikov je za organizacijo dolgoročno ugodnejša.

3.1.1 Plača

Plača je za skoraj vse zaposlene ena izmed glavnih dejavnikov, zakaj opravljajo svoje delo. Omogoča jim življenjski obstoj, zadovoljitev svojih potreb ter je velikokrat tudi edini vir, ki jim omogoča stalno zadovoljevanje potreb. Zaposleni od organizacije pričakujejo, da jim za opravljeno delo dajo primerno plačilo, ki jim omogoča primeren življenjski standard ter ob tem zadovolji vse njihove primarne potrebe (Kresal, 2000, str. 18). Plače v modernih

organizacijah niso sestavljene samo iz osnovnega zneska, ki ga prejmejo zaposleni, temveč jo tvorijo (Rupnik, 2009, str. 42):

- **Osnovna plača,** ki je odvisna od zahtevnosti delovnega mesta.
- **Dodatki,** kot so dodatek za delo v nočnih izmenah ali za delovno dobo v organizaciji.
- **Del plače iz naslova delovne uspešnosti**, ko zaposleni preseže norme svojega delovnega mesta.
- **Del plače iz naslova udeležbe pri dobičku družbe,** kjer lahko zaposleni ob dobrem poslovanju organizacije prejmejo tudi nek določen delež dobička v znesku.

Osnovna plača se razlikuje glede na težavnost delovnega mesta, vendar pa v celoti izvira iz dela, ki ga je potrebno za opravljanje nalog na delovnem mestu vložiti. Osnovna plača se velikokrat deli v tarifne razrede, ki jih organizacija določi sama, pri tem pa mora biti pozorno, da v njih vključi vse delovne pogoje ter dejavnike, ki na zaposlenega ob delu vplivajo (Mercina, 2021).

Dodatki pri plači se z osnovno plačo seštevajo in za organizacijo v vseh primerih niso zavezujoči za izplačilo, vendar pa si z njimi organizacije pri zaposlenih zagotavlja dodatno lojalnost (Mercina, 2021). Med dodatke pri plači med drugimi uvrščamo (Rupnik, 2009, str. 43):

- dodatek za delovno dobo,
- dodatek za delo v izjemnih pogojih in
- dodatek zaradi neugodnih vplivov okolja pri delu.

Pri izplačilu teh dodatkov je potrebno biti pozoren, da se ne izplačajo v prevelikem znesku ter da je njihovo izplačilo čim bolj stalno, saj se v primeru, da se te dodatki zmanjšajo ali odvzamejo, lojalnost ter zadovoljstvo zaposlenega lahko zmanjšata, kar vpliva tudi na nadaljnjo motivacijo delavca.

Del plače z naslova delovne uspešnosti se zaposlenim ob preseganju norme ali nadpovprečne produktivnosti lahko izplača v obliki denarne stimulacije ali pa se mu ta variabilni del plače lahko izraža tudi tako, da se zaposleni uvrsti v višji plačilni razred organizacije. Ta način povečanja plače je v storitvenih organizacijah vedno redkeje uporabljen, saj se s tem načinom izkazujeta nepravičnost ter neenakost med zaposlenimi, ki lahko pripeljeta do konfliktov ter slabe komunikacije. Proizvodnje organizacije pogosto motivirajo in nadgrajujejo delavce tako, saj sta pri njih hitrost zaposlenega ter doseganje kvot v ključna. Zaposleni se mora pri tem načinu nagrajevanja zavedati, da je za svojo višino odgovoren sam in da več kot opravi delovnih nalog, ki so skladne s standardi organizacije, višji znesek plače s tega naslova prejme (Mercina, 2021).

Za vsako organizacijo je pomembno, da dosega svoje cilje ter načrte obdobja, zato lahko ob odločitvi vodstva zaposleni dobijo dodatno izplačilo pri plači, če se dosegajo nadpovrečni poslovni rezultati. Ta način dodatne motivacije pri plači lahko pri zaposlenih spodbudi, da se počutijo pomemben člen organizacije, ob tem pa je ta način motivacije lahko za organizacijo nelagoden, saj se pri tem načinu zaposlenim izplačuje denar, ki je lahko drugače usmerjen v nadaljnje investicije, širitev organizacije ali rezerve za čas slabšega poslovanja (Mercina, 2021).

3.1.2 Nagrade

Poleg denarnih nagrad, ki jih zaposleni lahko dobi ob plači ali posamično, lahko zaposlene organizacija motivira tudi tako, da se zaposlenemu zadovolji tudi neka potreba, za katero organizacija ali podjetje ve, da jo zaposleni ima. Pod nagrade tako štejemo, da se zaposlenemu omogoči občasen predhoden odhod z dela, se mu dodajo dnevi dopusta ali pa se mu v zameno za dobro opravljeno delo poleg plače podari še materialna dobrina. Zaposlenim to dodatno povečuje zaupanje v organizacijo, jim dokazuje, da so v organizaciji pomembni in v njem lahko vplivajo, kar pa omogoča, da se v organizaciji vzpostavi dobro delovno okolje, ki temelji tudi na osebnih odnosih in ne samo na profesionalnem opravljanju dela (Pravo Kadri, 2023).

3.1.3 Bonusi

V organizaciji se prav tako kot denarne ter nedenarne nagrade lahko izplačujejo bonusi, ki so lahko že vključeni v plačo ali pa jih organizacija zaradi nadpovprečno opravljenega dela zaposlenemu izplača samostojno. Pod bonuse tako uvrščamo (Mshop, 2023):

- **Bonus ob pridobitvi projekta**, ki se ga pridobi ob zaključku nekega projekta, ki ga zaposleni opravijo za organizacijo ter je bil izveden izven delovnih nalog ali časa zaposlenega na delovnem mestu. S tem organizacija izrazi zahvalo za opravljen projekt in tudi delavce spodbudi za nadaljnje sodelovanje pri projektih.
- **Nedenarni bonus**, kjer se z vidika organizacije lahko na stroškovno učinkovit način zahvalimo ali pa mu podelimo priznanje za dobro opravljeno delo. Ti bonusi, kot so na primer trofeja, zlatniki ali srebrniki, za zaposlenega sicer nimajo enake možnosti zadovoljevanja potreb kot denar, vendar pa lahko dolgoročno pri zaposlenem ob spominu na uspešno opravljeno delo zagotavljajo dobre občutke ter spomine do organizacije ter zaposlenih.
- **Bonus za opravljeno nalogo.** Ta bonus prav tako kot bonus ob pridobitvi projekta zaposlenemu omogoča denarno nagrado. Prejme ga lahko, ko opravi neko delovno nalogo, ki ji je ob njenem zaključku dodeljena nagrada. S tem se v organizaciji spodbujata delovna učinkovitost in uspešnost, saj na ta način zaposleni prevzemajo dodatne naloge in s tem rešujejo izzive na področjih izven njihovih običajnih delovnih nalog in znanj, za katere pa so dodatno nagrajeni.

- **Napotitveni bonus.** Zaposleni ta bonus lahko pridobi, kadar v organizaciji poskuša najti kandidata, ki je primeren za novo razpisano delovno mesto v organizaciji. Zaposleni lahko ustreznega kandidata priporoči ter ga tudi pomaga uvajati v poslovni proces. Ta način pridobivanja novih zaposlenih je za organizacijo pomemben, ker pri iskanju ustreznih kandidatov razbremeni kadrovsko službo in s tem prihrani veliko časa ter tudi poenostavi proces zaposlitve.
- **Bonus kot Manjša cena nakupov izdelka ali storitev za zaposlene** v organizaciji. Ta bonus se izkazuje v obliki, da organizacija zaposlenim omogoči cenejši nakup njegovih izdelkov. To pomaga pri pripadnosti zaposlenih k organizaciji, kar pa omogoča, da so zaposleni bolj naklonjeni nadaljnjim motivacijskim metodam.

3.1.4 Denarni dodatki

Kot sem omenila že v poglavju Plače, se denarni dodatki lahko izplačajo ob osnovni plači zaposlenega, lahko pa se jih izplača tudi posamezno ali ob ostalih materialnih nagradah. Denarni dodatki zaposlenim omogočajo, da pridobijo dodatno spodbudo za delo, saj poleg mesečnega plačila dobijo še dodaten denarni znesek, ki jim omogoča boljše življenje. Izmed dodatkov, ki jih še nisem omenila, med denarne dodatke spadata tudi regres, ki mu lahko rečemo tudi 13. plača ali božičnica, s katerim organizacija zaposlenemu kot dodatek izplača dodatno plačo, ter pa krizni dodatek, ki se je v slovenskih organizacijah izplačeval med pandemijo covida-19, ko so delavci za delo v bolj tveganih razmerah za to prejemali dodatno denarno nadomestilo (Najdidelo.si, 2020).

3.2 Nematerialni dejavniki

V organizaciji v primerjavi z materialnimi dejavniki obstaja večje število nematerialnih dejavnikov, ki pa zaposlene lahko motivirajo na podoben način, a z manjšim finančnim vložkom organizacije. Ti dejavniki motivacije poleg povečanja zadovoljstva zaposlenih omogočajo tudi, da so v organizaciji dobri odnosi ter tudi okolje, ki vsakega posameznika spodbuja k njegovemu izboljšanju ter okrepitvi rezultatov. Nematerialni motivacijski dejavniki v organizaciji so (Rupnik, 2009, str. 41):

- stalnost zaposlitve,
- izobrazba ter usposobljenost,
- sodelovanje,
- komuniciranje,
- pohvala,
- tekmovanja,
- organizacijska kultura ter

Pri nematerialnih dejavnikih je potrebno poudariti, da na zaposlene v organizaciji sekundarno vplivajo, kar pomeni, da na njih motivacijsko lahko vplivamo šele potem, ko so zaposleni zadovoljni z materialnimi dejavniki, ki jih za svoje delo prejemajo, kot so višina plače ali dodatki (Rupnik, 2009, str. 41).

Zaposleni, ki so na svojem delovnem mestu zadovoljni in so za opravljeno delo tudi ustrezno plačani, se tudi trudijo, da svoje delo opravljajo učinkovito, brez zapletov ter skrbijo tudi za svoj nadaljnji razvoj ter izobraževanje, so lahko za organizacijo velika konkurenčna prednost, saj zagotavljajo, da je poslovanje uspešno, ob tem pa tudi svoje potrebe prilagajajo s cilji organizacije. Na tako izvajanje delovnih nalog lahko organizacija gleda že kot dodatno motivacijo, saj je zaposleni na delovnem mestu zadovoljen ter tudi skrbi za dobre odnose v organizaciji. Pri izboru motivacijskih poti ter dejavnikov je zato potrebno biti pozoren, kakšno vlogo imajo materialni motivacijski dejavniki ter kako njihova velikost ter rednost pripeljeta do dodatne motivacije preko nematerialnih dejavnikov, ki omogočajo razvoj ter motivacijo posameznika ter tudi razvoj celotnega tima in organizacije (Rupnik, 2009, str. 42).

3.2.1 Stalnost zaposlitve

Stalnost zaposlitve zaposlenim v organizaciji omogoča, da jim ni potrebno skrbeti ali razmišljati o prihodnjih delih in zaposlitvah izven organizacije, saj imajo trenutno delovno mesto zagotovljeno in tudi lahko pričakujejo mesečno plačilo v obliki plače. Stalna zaposlitev ima na zaposlene pozitivne učinke, ki so (Zupan, 2001, str. 45–47):

- Na delovnem mestu so se pripravljeni razvijati in pridobivati nova znanja ter odkrivati nove načine opravljanja dela.
- Bolj si prizadevajo za dolgoročne uspešne rezultate organizacije, saj to tudi pozitivno vpliva na njihovo delovno mesto.
- Se bolj posvečajo komunikaciji s timom ter grajenjem dobrih odnosov v organizaciji, saj vedo, da bodo z ostalimi zaposlenimi v organizaciji sodelovali dolgoročno.
- Aktivno podajajo mnenje ter predlagajo izboljšave delovnih procesov ter praks v organizaciji, saj se zavedajo, da s tem njihova delovna mesta niso ogrožena.

Ob zgoraj naštetih pozitivnih učinkih je potrebno poudariti, da današnje organizacije pri delavcih iščejo učinkovitost, poslušnost in inovativnost. Če delavec dosega slabe rezultate, ob tem pa daje predloge za izboljšave poslovnih procesov ali pa poslovni proces kritizira, ga organizacija lahko zaradi njegovega mnenja tudi odslovi. Preden organizacije poskušajo s stalnostjo zaposlitve dodatno motivirati, želijo zaposlenega nekaj časa analizirati ter ga tudi spremljati, kako opravlja svoje delo na delovnem mestu. To naredijo, da se prepričajo, da si zaradi konkurenčnosti na trgu dela s tem ne zaprejo poti za zaposlovanje novega kadra, ki je lahko še bolj produktiven, izobražen ter uveljavljen pri nalogah delovnega mesta ter novih

trendih dela in lahko v organizacijo prinese inovacije, boljšo konkurenčnost ter nove delovne metode. Pomembno je, da organizacija zato zaposlenega tudi stalno spodbuja ter ga motivira, da se dodatno izobražuje, saj na ta način tudi v organizaciji ohranja konkurenčno delovno silo (Theodorou, 2021).

3.2.2 Izobrazba ter usposobljenost

V današnjem poslovnem svetu so lahko zaposleni, ki so ustrezno usposobljeni in izobraženi, velika konkurenčna prednost organizacije (Rupnik, 2009, str. 46). S svojimi znanji v organizaciji prinašajo razvoj, kakovost ter posledično poslovno uspešnost. Zaposleni v organizaciji imajo različne stopnje izobrazbe ter delovne izkušnje, ki pa jih je v organizaciji potrebno povezati, da se s tem ustvari okolje, kjer zaposleni z več izkušnjami lahko svoja znanja prenašajo na zaposlene, ki imajo malo delovnih izkušenj in jim je delo v organizaciji prva zaposlitev. Motivacija zaposlenih se v tem segmentu lahko izvaja tako, da novo zaposleni poskušajo predstaviti in v poslovni proces vpeljati nove delovne metode, procese ter trende, ki se na njihovem delovnem mestu dogajajo. Zaposleni z več izkušnjami ter daljšo delovno dobo mlajše ter novo zaposlene lahko poskušajo predajati znanje o pravilnem izvajanju nalog delovnega mesta, natančnosti ter ustreznih postopkih dela. Taka izmenjava informacij ter znanj lahko v organizaciji kratkoročno zmanjša produktivnost zaposlenih ter podaljša čas, ki ga potrebujejo za izvajanje delovnih nalog. Dolgoročno se vse znanje zaposlenih med zaposlenimi premeša ter prenaša, kar jih lahko naredi produktivnejše in uspešnejše ter posledično tudi primernejše za nadaljnja napredovanja, dvig plače in razširitev njihovih delovnih nalog. To zaposlenim v organizaciji prinese tudi večjo odgovornost, kar pa jih lahko dodatno motivira (Dnevnik, 2019).

3.2.3 Sodelovanje

Močen vpliv na odnose med zaposlenimi, komunikacijo ter celotno vzdušje v organizaciji ima sodelovanje (Rupnik, 2009, str. 46). Zaposlenim pomaga, da težave, ki jih imajo med delom, hitro sporočijo svojim sodelavcem, ki jim lahko pri odpravi teh težav pomagajo. To omogoča, da oddelki ali celotna organizacija lažje ter hitreje dosežejo svoje cilje. Pomembno je, da zaposleni v poslovnem življenju in tudi osebnem komunicirajo, saj se na ta način dodatno povezujejo in si tudi pomagajo pri uresničevanju medsebojnih ciljev in nalog. V organizaciji so taki odnosi med zaposlenimi vidni tako, da se povečuje njihova pripadnost organizaciji in posledično tudi motiviranost za delo, ki pa je vidna preko hitrega ter ustreznega opravljanja delovnih nalog. Če je sodelovanje v organizaciji dobro razvito in so v njega vključeni vsi člani ekipe, oddelka ali celotne organizacije, prenos informacij ter znanj poteka hitro, kar pa povečuje rast znanja zaposlenih ter učinkovit delovni proces (Schreiner, brez datuma).

3.2.4 Komuniciranje

V veliko organizacijah še vedno velja način dela, kjer vsi zaposleni niso enakopravni. To pomeni, da so zaposleni podrejeni vodjem oddelkov, ki pa odgovarjajo direktorjem, lastnikom ali drugim vmesnim členom. Vsak vodja ali direktor se mora zavedati, kako pomembno je neposredno ter iskreno komuniciranje s podrejenimi zaposlenimi. Organizacija prav preko komuniciranja svoje cilje ter vizije prenaša na svoje zaposlene in jih z njimi usklajuje. Ko komuniciranje v organizaciji poteka brez omejitev, si zaposleni za dodatna navodila ali v primeru težav upajo vprašati svoje nadrejene. Zaposleni tako tudi bolje ter učinkovitejše opravljajo svoje delo, saj se počutijo pomemben člen organizacije, ki je tudi v njeno delovanje vpet. Ob komunikaciji lahko nastane težava pri prenosu informacij od vodilnih do zaposlenih. Lahko se zgodi, da vodje namesto, da bi z zaposlenimi vodili razprave ter jih tudi spraševali za mnenje, zgolj podajajo navodila, ukaze ter informacije, kaj je potrebno narediti (Bavec, 2018).

Bistvo komuniciranja v organizacijah je, da obsega vsa področja dela in je dvosmerno, kar omogoča, da vodje oddelkov predstavijo prihodnje naloge ter cilje, ob tem pa tudi dajo možnost zaposlenim, da postavljajo dodatna vprašanja, predloge in izrazijo svoje nestrinjanje ter predloge za izboljšavo nalog ali poslovnih procesov. Komunikacija tudi vpliva, da imajo zaposleni vse informacije glede svoje zaposlitve, plače ter obveznosti, ki jih bodo morali v organizaciji opravljati, saj vsak zaposlen drugače dojema naloge ter načine za opravljanje delovnega mesta. Vsak zaposleni si tudi ustvari neka pričakovanja ter zahteve, ki jih želi v zameno za opravljeno delo pridobiti od organizacije. Če zaposleni v organizaciji meni, da mu organizacija ne zagotavlja pogojev za svoja pričakovanja ali zahteve, lahko za delo postane nemotiviran, kar lahko povzroča, da se celotni postopek organizacije ali oddelka zaradi njega upočasni (Rupnik, 2009, str. 47).

Potrebno je, da se vodja z vsakim zaposlenim pogovori o njegovih pričakovanjih, zahtevah ter obveznostih do organizacije ter da jih ustrezno uskladi s njenimi cilji, saj se bo na ta način zaposleni počutil, da se organizacija poskuša njegovim potrebam prilagoditi, kar ga bo dodatno motiviralo .

3.2.5 Pohvala

Čeprav zaposleni za svoje delovne naloge prejemajo plačilo, je pohvala eden izmed načinov, da organizacija na način, ki ne zahteva denarnega vložka, poskuša dvigniti učinkovitost delavcev ter njihovo zvestobo do same organizacije. Pri izdajanju pohval je potrebno biti pozoren na (Tavčar, 2015):

- Ko zaposleni opravi neko zahtevnejšo nalogo, ga je za to nalogo potrebno pohvaliti takoj in ne s časovnim zamikom.
- Pri pohvali je potrebno biti specifičen, katero dejanje zaposlenega želimo pohvaliti, saj s tem pohvala v očeh zaposlenega pridobi vrednost.

- Pohvala naj se izvede javno pred ostalimi zaposlenimi, saj to lahko pripelje do tekmovalnosti med zaposlenimi, ki pa mora biti v takšni meri, da povečuje produktivnost dela.

Tisti, ki zaposlenemu pohvalo izraža, mora imeti cilj, kaj želi z njo pri zaposlenem doseči. Za motivacijo se lahko uporabi neprekinjena pohvala, kjer se pri zaposlenem poskuša spodbuditi, da se mu pohvaljeno dejanje vtisne v spomin in postopoma preide na stalno prakso. Pri tem načinu pohvale je potrebno pri zaposlenem vedno, ko dejanje ponovi, izreči pohvalo, dokler ni vidno, da je dejanje osvojil in tudi sam izrazil željo, da pohvala ni več potrebna. Pri izreku pohvale moramo biti pozorni tudi na lastnosti zaposlenega. Starejše zaposlene, ki so v organizaciji že dalj časa in imajo več delovnih izkušenj, lahko namesto pohvale povprašamo za mnenje ali pomoč, ki jim omogoča, da nam pokažejo svoje znanje, ki so ga pridobili skozi leta zaposlitve in jih preko tega motiviramo za nadaljnje uspešno opravljanje nalog. V modernih organizacijah, kjer sta produktivnost ter kakovostno opravljanje nalog merili za uspeh, so zaposleni le redko pohvaljeni. Pohvala je način za motiviranje delavca, ki je tudi trenutni pokazatelj, da svoje delo opravlja pravilno, kar mu pomaga večati zaupanje v svoje delo ter samozavest pri ostalih zaposlenih (Tavčar, 2015).

3.2.6 Tekmovanja

Tekmovanja ter tekmovalni duh lahko med zaposlenimi spodbuja motivacijo. Vsak zaposleni si želi izstopati in biti pohvaljen pred svojimi sodelavci in v svojem okolju. Zaposleni s sabo lahko tekmujejo glede na svoje pretekle rezultate ali pa ostalimi zaposlenimi glede kakovosti opravljenega dela, števila nalog, ki jih je opravil ali ostalih vidikov delovnega mesta. Pri tekmovanju ter tekmovalnosti je potrebno biti pozoren, da se odnosi med zaposlenimi ne poslabšajo ter da se medsebojno primerjanje omeji na delovna mesta ter ne na osebne lastnosti zaposlenih. Tekmovalnost lahko v organizaciji močno poveča produktivnost, kar omogoča hitrejši delovni proces ter boljše poslovne rezultate, ob tem pa moramo biti pozorni, da se delovno okolje v organizaciji ne poslabša, saj tem učinkovitost delavcev pri opravljanju svojih nalog pade (Psihologija Dela, 2017).

3.2.7 Organizacijska kultura

Čeprav je organizacijska kultura ena izmed sestavnih delov organizacije, je za zaposlenega lahko tudi motivator. Organizacijska kultura v organizaciji vpliva na vse delovne procese in ima tudi širši vpliv ne samo na zaposlene, temveč tudi na učinkovitost organizacije, njegovo konkurenco ter vizijo in cilje. Zaposleni lahko organizacijsko kulturo razumejo kot način, kako organizacija svoje zaposlene obravnava in jih vključuje v poslovne procese ter kulturo organizacije. Organizacijska kultura na zaposlenega vpliva tako, da mu prikazuje, kakšne nadaljnje karierne priložnosti mu njegovo delovno mesto v organizaciji ponuja ob uspešnem in nadpovprečnem opravljanju nalog. To ga lahko dodatno motivira, da želi dosegati

nadpovprečne rezultate, saj bo na ta način v organizaciji lahko napredoval na pomembnejše delovno mesto, ki ima v organizaciji večji vpliv, boljšo plačo ter posledično tudi boljši življenjski standard (Sherman, 2019).

4 NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Motivacijo v organizaciji lahko izvajamo na več načinov, ki se razlikujejo od ciljev, potreb ter želja oseb, ki jih želimo motivirati in tudi od časa, ki ga mora organizacija za dodatno motivacijo v zaposlene vložiti. Ti motivacijski načini v organizaciji so (Rupnik, 2009, str. 21):

- motiviranje posameznega zaposlenega,
- motiviranje skupine ali tima zaposlenih,
- motivacija z osebnimi razgovori ter pogovori,
- motivacija preko vodenja,
- motivacija s spodbudami,
- motivacija preko kritike zaposlenega.

Pomembno je, da si organizacija za motiviranje zaposlenih izbere načine, ki jih lahko hitro implementira v svoj delovni proces ali pa so že del njega, saj na tak način olajša implementacijo pristopov in tudi ne povzroča dodatnega pritiska zaposlenim, da morajo pri delu postati bolj motivirani. Načini motiviranja morajo stremeti k temu, da poskušajo pasivno motiviranost uvesti v zavest zaposlenega (Perkbox, brez datuma).

4.1 Motiviranje posameznega zaposlenega

S tem se organizacija osredotoči, da se motivira samo določeni zaposleni. To lahko na zaposlenega slabo vpliva, saj se lahko počuti manjvrednega v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, hkrati pa ostali zaposleni lahko pridobijo mnenje, da njihov sodelavec za opravljanje svojega dela ni ustrezno usposobljen ali sposoben. To lahko zaposlenemu motivacijo za delo še dodatno zniža ter tudi poslabša odnos z ostalimi zaposlenimi. Če se organizacija odloči za motivacijo samo enega zaposlenega, si mora začrtati jasne cilje, na katerem področju dela želi, da je zaposleni bolj motiviran. Te cilje je zaposlenemu potrebno predstaviti tudi tako, da je za delo že ustrezno usposobljen, vendar pa svoje znanje in spretnosti še lahko dodatno nadgradi (Nicholson, 2003). Na tem mestu bom predstavila nekaj načinov, kako lahko organizacija poskrbi, da se posameznega zaposlenega na delovnem mestu dodatno spodbudi ter motivira (Square, 2022):

- Poskrbi se, da je organizaciji prostor, kjer se zaposleni dobro počuti. Pomembni so čistoča prostora, velikost, urejenost, dovolj svetlobe ter delovno mesto, ki je moderno ter udobno za zaposlenega.

- Vodstvo organizacije mora biti spoštljivo, iskreno ter tudi ponujati pomoč in podporo. Na ta način bo zaposleni dobil občutek, da je vodstvo usposobljeno, prijazno ter dobro za vodenje organizacije ter njegovega delovnega mesta.
- Potrebno je poskrbeti, da se v primeru izboljšanja uspešnosti zaposlenemu ponudi nagrada, ki je lahko v materialni in nematerialni obliki. Tako se zaposlenemu izkaže hvaležnost za dobro opravljeno delo, ob tem pa tudi zaposleni dobi občutek pripadnosti v organizaciji.
- Zaposlenemu omogočimo prostor za osebno rast in napredovanje. S tem zaposlenemu organizacija pokaže, da si želi njegovega nadaljnjega razvoja znanja ter odgovornosti, ter ta želi biti soodgovorno za uspešnost v karieri zaposlenega.
- Potrebno je, da se delavca pohvali pred sodelavci, ko si pohvalo zasluži ter zaposlenemu ob dobro opravljenemu delu to tudi povedati.
- Organizacija naj bo do zaposlenega transparentna glede njegovega dela in naj mu ponudi vpogled, kako je njegovo delo vplivalo na širše poslovanje, saj se bo zaposleni tako počutil bolj vpeljanega v poslovanje organizacije in ga bo tudi podzavestno poskušal izboljšati ter mu svoje delo prilagoditi.
- Dosežke zaposlenega mora organizacija prepoznati in zaposlenega pred celotno organizacijo ali ekipo tudi pohvaliti. Zaposlenemu bo s tem organizacija pokazalo, da želi biti vpeto v njegove uspehe, kar mu bo dajalo občutek, da tudi organizacija od njega želi da, je uspešen, kar pa mu je dodatni motivator.
- Organizacija ali vodja lahko zaposlenega tudi vpraša za mnenje ali način, kako bi izvedel neko delo ali delovno nalogo. S tem se pri zaposlenem spodbujata inovacija in kreativno mišljenje. Včasih je potrebno zaposlenemu tudi zaupati, da pokaže svoja znanja in delo opravi po lastni presoji, kar lahko pripelje do nepričakovanih pozitivnih rezultatov.

Pomembno je, da organizacija izmed zgornjih načinov izbere tiste, ki naenkrat pokrijejo čim več zaposlenih in se usklajujejo z nadaljnjimi načini motivacije v organizaciji (Nicholson, 2003).

4.2 Motiviranje skupine ali tima zaposlenih

Da je organizacija uspešno, mora svoje zaposlene združevati v skupine in time, ki se med seboj dobro razumejo, sprejemajo in učinkovito delujejo. Na ta način s svojim delom dosegajo najboljše rezultate. Vodilni v organizaciji ali kadrovska služba mora iskati kandidate za delo, ki imajo podobne osebnostne lastnosti, želje ali potrebe, saj na ta način lahko skupine in time za delo določajo v obliki, da je med njimi komunikacija dobra. Pri članih tima in skupin moramo biti pozorni, da imajo podobne strokovne sposobnosti in osebnostne lastnosti, saj je to osnova za njihovo dobro komunikacijo (Rupnik, 2009, str. 23). Strokovno sposobnost vsakega zaposlenega in njegovo primernost za timsko delo lahko opredelimo z različnimi načini testiranj, kot so intervju, zagovor, krajši pisni test ali rezultati dela, medtem ko se osebnostne lastnosti zaposlenega pokažejo s pomočjo vprašanj o

osebnosti, s katerimi tudi poskušamo predvideti, kako se bo zaposleni v timu vedel. Osebnostna vprašanja so vrste vprašanj, ki pri zaposlenemu pokažejo njegov karakter, zanimanja, osebnost ter življenjski slog (Nicholson, 2003). Ko na vprašanja pridobimo ustrezne odgovore, lahko na njihovi osnovi pri zaposlenem opredelimo (Pavlou, brez datuma):

- Kakšne cilje si zaposleni želi doseči v karierni poti in osebni rasti?
- Kako primeren je za dolgoročno zaposlitev v organizaciji?
- Na kakšne načine komunicira z ostalimi zaposlenimi in na kakšen način najraje izraža svoje mnenje?
- Ali rad delovne naloge opravlja samostojno ali v timu?
- Kako se obnaša ob odgovornosti za delo ter ali je v primeru neuspeha pripravljen sprejeti krivdo?
- Na kakšen način se loti reševanja problemov?
- Kako sprejema poraze in rešuje konflikte in spore z ostalimi zaposlenimi?
- Ali si želi nadaljnjega izobraževanja ter kakšni so njegovi prihodnji interesi?

Velikost skupine in tima za opravljanje delovnih nalog organizacija sestavlja sama. Sestava je odvisna od velikosti ali obsega delovne naloge, nujnosti izvedbe ali števila zaposlenih v organizaciji. Za timsko ali skupinsko delo so konflikti pričakovani, vendar jih moramo gledati s produktivnega vidika, saj skupini omogočajo, da se predstavi več možnosti ter mnenj, kako se naj delo izvede ali opravi, ob tem pa se za vsako možnost tudi argumentira in se predstavi njene pozitivne in negativne lastnosti. Ko se najboljša možnost izvedbe dela določi ter je delovna naloga izvedena ustrezno, ima to velik motivacijski vpliv na vse udeležence v timu. Vsak zaposlen dobi potrditev, da je svoj del v timu dobro opravil ter da je v primerjavi z ostalimi v skupini prav tako ustrezno usposobljen za delo v organizaciji, kar vodi do večje motiviranosti za delo, boljše komunikacije in samostojnejšega in hitrejšega dela v organizaciji (Mack, brez datuma).

Timsko delo tako pri vsakemu udeležencu skupine ali tima spodbuja (Rupnik, 2009, str. 24):

- **Motivacijo**, saj vsak član vidi, da delovne naloge v organizaciji lahko samostojno ali v skupini dobro opravlja, kar ga motivira za nove samostojne ali skupinske naloge.
- **Boljšo komunikacijo** in odnose v organizaciji, saj je potrebno, da se zaradi nalog v skupini komunikacija med vsemi člani poveča, kar pa vodi do tesnejših odnosov, boljšega prilagajanja ter večje dovzetnosti za drugačna mnenja.
- **Zadovoljstvo**, saj je vsak član ekipe ali tima ob končanju nalog zadovoljen, da je prispeval svojo znanje ter delo, ki je nato vplivalo na uspešno končanje naloge, ki jo potem organizacija tudi praktično uporabi pri svojem nadaljnjem poslovanju.

Delo v skupini ali timu z vidika motivacije v organizaciji prinese možnost, da se lahko naenkrat motivira večje število zaposlenih, in sicer na način, ki ne zahteva nekega dodatnega vložka k motiviranju zaposlenih. Zaposleni zato v tem načinu motiviranja svojo motivacijo pridobijo preko delovnih nalog, ki jih skupaj v ekipi rešujejo, kar organizacijam omogoča, da se ta način motiviranja zaposlenih velikokrat uporabi ter ponovi, saj je stroškovno ugoden ter časovno nezahteven.

4.3 Motivacija z osebnimi razgovori ter pogovori

Osebni razgovori se v organizaciji izvajajo enkrat letno. Vodja in zaposleni v organizaciji se med razgovorom pogovarjata o delovni uspešnosti zaposlenega ter njegovo trenutno delovno uspešnost primerjata z delovnimi uspešnostnimi iz preteklih let. Razgovor je tudi prostor, kjer lahko zaposleni izrazi predloge za izboljšavo delovnega procesa na njegovem delovnem mestu ter tudi poda svoje mnenje ter izkušnje o komunikaciji z ostalimi zaposlenimi ter o celotnem procesu dela v organizaciji. Vodja ali delodajalec na razgovoru tudi podata svoje mnenje o delovni uspešnosti delavca ter ga ob ustreznem delu pohvalita ali ga opozorita na napake ob popravljanju delovnega mesta ter mu predlaga izboljšave ali druge načine kako lahko svoje delo izboljša. Pomembno je, da nadrejeni na razgovoru zaposlenemu natančno predstavi njegove naloge, ga spodbudi, da razširi komunikacijo z ostalimi zaposlenimi in komunikacije ne omejuje samo na poslovno raven, temveč jo poskuša razširiti tudi na osebno. Zaposleni in vodja si med razgovorom izmenjata pričakovanja do organizacije in zaposlenega v prihodnjem letu ter se lahko tudi dogovorita o napredovanjih, nagradah ali kazenskih postopkih, ki jih delavec ob opravljanju del v prihodnje lahko pričakuje (Majcen, 2001).

Pomembno je, da razgovor poteka sproščeno, brez časovne omejitve ter na način, da tako zaposleni kot vodja mnenje drug drugega sprejmeta, ga poskušata razumeti ter tudi upoštevati. Ob ustrezni komunikaciji lahko delavec postane bolj motiviran, saj vidi, da tudi vodje spoštujejo njegovo delo, kar pomeni, da je v organizaciji sprejet in zaželen. Vodja lahko zaposlenemu tudi pove, da organizacija z njem želi imeti dolgoročno sodelovanje, kar pa ga zaposlenega spodbudi, da svoje delo opravlja še bolj vestno, ker ima s tem možnost do napredovanja, večje plače ali ostalih nagrad, ki mu jih na razgovoru vodja ob ustreznem delu lahko zagotovi (Majcen, 2001).

4.4 Motivacija preko vodenja

Motivacija, ki jo organizacija izvaja preko vodenja, zaposlene poskuša spodbujati, da se dodatno motivirajo že ob osnovnem opravljanju nalog in zahtev delovnega mesta. Vodstvo mora s tem načinom motivacije postaviti realne cilje, ki so dosegljivi in spodbujajo k vedenju, ki je skladno s cilji ter vizijo organizacije. Vodja pri tem načinu v organizaciji vzpostavlja zgled, saj preko svojega trdega dela, vestnega manegmenta ter vodenja pri svojih zaposlenih spodbuja zanimanje v organizaciji ter željo, da bi vodji postali podobni. Vodja

ali menedžer, ki želi izvajati ta način motivacije mora poskrbeti, da svoja znanja, načine dela ter vodenje stalno izpopolnjuje ter nadgrajuje. Za vsako delo, ki ga opravlja, naj stalno išče nove načine ter znanja, kako svoje delo opravljati učinkoviteje ter hitreje, saj s tem svojim podrejenim in zaposlenim ne dopušča, da mislijo, da svoje delo lahko opravljajo boljše od njega. Ta način motivacije mora pri vsakem zaposlenem potekati samostojno in podzavestno, da se z vodjo in menedžerjem želi primerjati. Menedžer ali vodja mora prav tako svoje delavce na prijazen način spodbujati, da mu naj pri njegovi učinkovitosti ter managementu delovnih nalog sledijo in se mu želijo izkazati ali ga v njegovih delovnih metodah in procesih tudi premagati (Majcen, 2001).

4.5 Motivacija s spodbudami

Veliko organizacij se pri zaposlovanju in določanju plačila osredotoča na ravnovesje, da zaposleni za svoje delo prejme le toliko denarja, da je z delovnim mestom zadovoljen ter svoje zaposlitve ne gre iskati drugam. Zaposlene moramo spodbujati, da svoje delo ne želijo opravljati samo skladno z minimalnimi zahtevami ampak da te zahteve poskušajo preseči. Večina zaposlenih ne bo za povprečno plačilo dosegala nadpovprečnih rezultatov, zato jih moramo motivirati na način, da jim za izstopanje iz povprečja ponujamo dodatne nagrade, priznanja ali napredovanja. Organizacija se pri tem lahko osredotoča na materialne in nematerialne dejavnike motivacije, ki sem jih podrobnejše opisala v poglavju Dejavniki motiviranja, kot so povišanje plače, povečano število dni dopusta, pohvala ali priznanje pred celotno ekipo organizacije. Nekatere izmed spodbud imajo kratkoročni učinek na povečanje motivacije pri delu, medtem ko spodbuda, kot je povečanje plače pri zaposlenem, lahko spodbudi, da svoje delovne naloge opravlja nadpovprečno učinkovito. organizacija mora pri motivaciji s spodbudo od vsakega zaposlenega pridobiti informacije, kaj bi ga za njegovo delo dodatno motiviralo. Če so zahteve sprejemljive in skladne s cilji organizacije, jih organizacija nato poskuša uresničiti. Motivacija s spodbudami je ena izmed načinov motivacije, ki za svojo implementacijo ter izvedbo zahteva veliko načrtovanja in večje stroške za organizacijo, ob tem pa je ena izmed metod, ki se najbolj posveča posameznemu zaposlenemu, saj poskuša zadovoljiti potrebe individualnega zaposlenega ali manjše skupine. Ker je pristop pri tej motivacijski metodi bolj individualiziran, se tudi motivacija zaposlenega v primerjavi s skupinskimi metodami lahko izboljša (SIQ, brez datuma).

4.6 Motivacija preko kritike zaposlenega.

Ko organizacija zaposlene poskuša motivirati preko kritike, je pomembno, da se kritika nanaša na opravljanje ali opravljeno delo in ne na osebnostne lastnosti in karakter zaposlenega. Ko vodja z delom zaposlenega ni zadovoljen, mora zaskrbljenost biti posredovana na način, da se izkazuje zanimanje do zaposlenega ter njegovega dela. Vodja mora pri kritiki tudi poudarjati, da njen namen ni demotivirati zaposlenega, ampak prihodnje opravljanje dela brez napak ter doseganje želenih rezultatov. Kritika se velikokrat izvede, ko delavec krši dogovorjene ali ustaljene načine dela, pri delu opravlja napake ali pa ga opravlja

brez zanimanja ali prepočasi. Lahko se zgodi, da menedžer izgubi potrpljenje in svojo kritiko poda na način, ki lahko delavca močno demotivira ter ga pred ostalimi zaposlenimi poniža. To lahko vpliva na njegovo delovno uspešnost, komunikacijo z sodelavci ter tudi vodi v slabše delovno okolje in v skrajnih primerih prenehanje opravljanja dela v organizaciji. Nekatere vodje svojo kritiko lahko izdajajo na način, ki ni dovolj oster in zato na zaposlenega nima velikega vpliva ali pa zaposleni kritike sploh ne zazna. To povzroča, da zaposleni svoje delo še naprej izvaja na načine, ki niso zadovoljivi in povzročajo škodo sodelavcem ter poslovanju organizacije (Evolve, brez datuma). Ko vodja želi zaposlenemu izdati kritiko, je pomembno, da je pozoren na naslednje (Rupnik, 2009, str. 28):

- Za kritiko izbere pravi trenutek.
- Kritiko poda v zasebnem prostoru in ne pred sodelavci in ostalimi zaposlenimi.
- Da zaposlenemu ob kritiki tudi pove, da on ter organizacija cenita njegovo delo.
- Ima ustrezno telesno držo in med kritiko ne izvaja drugih delovnih nalog.
- Svojo kritiko utemelji z dejstvi in je ne posplošuje ali njegovo nepravilno delovno prakso predvideva.
- V kritiki se ne spušča v osebne in karakterne lastnosti zaposlenega.
- Mu ponudi pomoč ali dodatno obrazloži opravljanje njegovih delovnih nalog, na katere se kritika nanaša.
- Ob koncu kritike poda pohvalo o drugih delovnih nalogah, ki jih je zaposleni ustrezno izvedel.
- Za podajanje kritike uporabi ustrezen ton glasu.
- Posluša morebitno razlago zaposlenega ter tudi sprejme morebitno nestrinjanje s kritiko.

Pomembno je, da če je bila za neko delovno nalogo ali postopek kritika zaposlenemu prvič izrečena ter je zaposleni po kritiki svoje delovne naloge začel opravljati skladno s pričakovanji, potem je bila kritika uspešna in je zaposlenemu tudi prinesla zadovoljstvo. Ko zaposleni po kritiki delo začne opravljati na ustrezen način, je potrebno, da ga vodja tudi pohvali in s tem pri zaposlenem spodbudi dodatno motivacijo za delo. Če je vodja kritiko zaposlenemu za napačno opravljanje istih delovnih nalog podal že večkrat, lahko zaposleni izgubi motivacijo za delo in s tem še slabše opravlja svoje delovne naloge, kar pa lahko vpliva na širše delovanje ostalih zaposlenih. Vodja ter organizacija se mora potem odločiti, ali je zaposleni še ustrezen za delovno mesto in če ga je potrebno dodatno izobraziti ali odpustiti (Kaučič, 2002).

Preko kritike zaposlenega so za dodatno motivacijo s strani vodje ter organizacije potrebni kratek čas ter nizki stroški, vendar pa je pri tej motivaciji zelo pomemben pristop vodje do zaposlenega, saj kritika lahko motivira samo pod določenimi pogoji njene predstavitve.

5 SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem predstavila pojem motivacije, dejavnike motiviranja ter načine, kako v organizaciji zaposlene dodatno motivirati. Pri definiciji motivacije sem pojem razložila ter tudi utemeljila, da je ena izmed konkurenčnih prednosti organizacije, zato jo morajo imeti tako vodstvo kot tudi vsi zaposleni, jo razvijati ter tudi spodbujati. Nadaljevala sem z motivi ter potrebami motivacije, pri katerih sem spoznala, da je za zaposlenega pomembno, da se potrebe vedno usklajujejo z delom v organizaciji ter je zaželeno, da ima organizacija ter zaposleni podobno vizijo ter cilje.

V prvem poglavju sem predstavila motivacijske ovire, ki lahko vplivajo na učinkovitost zaposlenega pri delu. Tukaj je naloga zaposlenega ter organizacije, da te ovire čim prej odpravi ter jih razreši, saj v organizaciji poslabšuje in se zmanjšuje komunikacija ter zadovoljstvo ostalih zaposlenih. V drugem poglavju me je pri dejavnikih motiviranja presenetilo, da tudi če organizacija z motivacijo preko nematerialnih dejavnikov vlaga veliko časa ter truda, je za zaposlenega vedno pomembnejše, da je najprej zadovoljen z materialnimi dejavniki motiviranja, ki mu ga organizacija ponuja. Pomembno je, da organizacija vedno poskrbi, da se zaposleni počuti pomembnega ter mu tudi skuša zadovoljiti čim več njegovih potreb, ob tem pa mora biti tudi pozoren na svoje cilje, stroške ter svoj obstoj. Od vseh dejavnikov motiviranja si mi je zdelo najbolj zanimivo motiviranje preko organizacijske kulture. Pri tem dejavniku pomembno vlogo igrajo možnosti napredovanj ter tudi postopno povečevanje odgovornosti v organizaciji. Ta dejavnik se mi zdi zanimiv, ker za to organizaciji ni treba investirati dodatnega denarja v izvajanje motivacije preko tega dejavnika, ampak mora biti pozorno samo, da zaposlenega posluša in mu ob dobrem opravljanju dela ponuja napredovanje.

V zadnjem poglavju sem predstavljala načine, kako organizacija zaposlene dodatno motivira. Ti načini so primerni za posamezno motiviranje zaposlenega ali motiviranje celotne ekipe in tima. Pri tem poglavju me je presenetil način motiviranja s kritiko zaposlenega, saj sem bila mnenja, da je kritika vedno negativna stvar in zaposlenega demotivira. Če vodilni pravilno do zaposlenega pravilno pristopi ter mu kritiko pove na ustrezen način, lahko pri zaposlenem dvigne produktivnost in poskrbi, da se napake pri njegovem opravljanju dela ne bodo več pojavljale in zmanjševale učinkovitosti procesa ali delovnega mesta zaposlenega.

Pri pisanju zaključne naloge sem pridobila veliko znanja o prednostih, ki jih motivirani zaposleni organizaciji ponuja; o postopkih, kako do komunikacije z zaposlenimi pristopiti ter kako od zaposlenega pridobiti njegove želje, potrebe ter mnenje in kako naj se podjetja ali organizacije ravnajo da zaposlenim motivacijo predstavlja kot nujno stvar za opravljanje dela. Menim, da mi bo znanje, pridobljeno v zaključni nalogi, pomagalo pri moji nadaljnji poti ter pri opravljanju z ljudmi ter komunikacijo med sodelavci v organizaciji.

LITERATURA IN VIRI

1. Bavec, M. (2018, 4. april). *Kako pomembna je komunikacija v podjetju* [objava na blogu]? Https://www.transformacija.com/kako-pomembna-je-komunikacija-v-podjetju/
2. Boštjančič, S. (brez datuma). *Zakaj je motivacija zaposlenih* pomembna. https://www.optius.com/delodajalci/nasveti-za-upravljanje-s-kadri/zakaj-je-motivacija-zaposlenih-pomembna/
3. Dnevnik. (2019, 25. februar). *Izobraževanje zaposlenih je dobra naložba*. https://www.dnevnik.si/1042875048
4. Evolve. (brez datuma). *Moč pohvale in vloga kritike*. https://www.evoolve.si/moc-pohvale-in-vloga-kritike
5. Kaučič, P. (2002, 10. april). *Kritika in pohvala*. http://www.podjetnik.si/clanek/kritika-in-pohvala-20021004
6. Kompetenca. (2022, 1. februar). *Postavljanje ciljev v organizaciji in vloga vodje*. https://kompetenca.si/nase_novice/100/postavljanje_ciljev_v_organizaciji_in_vloga_vodje/
7. Kresal, B. (2000). *Predpisi o plačah / z uvodnimi pojasnili Barbare Kresal*. Oziris.
8. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (knjiga): Skripta in vodnik po predmetu Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
9. Mack, S. (brez datuma). *Motivational Techniques for Teamwork.* https://work.chron.com/qualities-effective-managers-motivating-employees-21118.html
10. Mercina, J. (2021, 12. maj). *Kako je sestavljena plača in kakšen strošek je za delodajalca?* https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/kako-je-sestavljena-placa
11. Milavec, U. (2021, 2. maj). *Spremenite ovire in izgovore v motivacijo.* https://svetkapitala.delo.si/mnenja/spremenite-ovire-in-izgovore-v-motivacijo/
12. Milena, M. (2001, 10. maj). *Letni pogovori z zaposlenimi.* http://www.podjetnik.si/clanek/letni-pogovori-z-zaposlenimi-20011011
13. Mshop. (2023, 24. marec). *10 vrst bonusov za vaše zaposlene in kako se upoštevajo pri obračunu plač.* https://www.mshop.si/10-vrst-bonusov-za-vase-zaposlene-in-kako-se-upostevajo-pri-obracunu-plac/
14. Najdidelo.si. (2020, 8. september). *Dodatki za zaposlene – kateri dodatki niso obdavčeni?* https://www.najdidelo.si/dodatki-za-zaposlene/
15. Nevtron and Company, d. o. o. (2018, 5. januar). *Kako ostati motivirani in doseči cilje.* https://www.student.si/studij-in-kariera/kako-ostati-motivirani-in-doseci-cilje/?cn-reloaded=1
16. Nicholson, N. (2003, januar). *How to Motivate Your Problem People.* https://hbr.org/2003/01/how-to-motivate-your-problem-people
17. Pavlou, C. (brez datuma). *Team player interview questions and answers.*

https://resources.workable.com/team-player-interview-questions
18. Perkbox. (brez datuma). *Why is employee motivation important* [objava na blogu]? https://www.perkbox.com/uk/resources/blog/why-employee-motivation-is-important-and-how-to-improve-measure-and-maintain-it
19. Pravo kadri. (2023). *Variabilno nagrajevanje zaposlenih*. https://www.pravo-kadri.si/storitve/variabilno-nagrajevanje-zaposlenih/
20. Psihologija Dela. (2017, 2. avgust). *Tekmovalnost na delovnem mestu.* https://psihologijadela.com/2017/08/02/tekmovalnost-na-delovnem-mestu/
21. QuestionPro. (2023). *Employee Motivation: The Complete Guide.* https://www.questionpro.com/blog/employee-motivation/
22. Rupnik, T. (2009). *Motivacijski dejavniki zaposlenih v podjetju* (diplomsko delo). Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani.
23. Schreiner, E. (brez datuma). *Importance of Cooperation in the Workplace.* https://woman.thenest.com/importance-cooperation-workplace-14647.html
24. Sherman, F. (2019, 29. maj). *The Effects of an Organizational Structure on Employee Motivation*. https://bizfluent.com/list-7486634-effects-organizational-structure-employee-motivation.html
25. SIQ. (brez datuma). *Motivacija zaposlenih in vodenje za bolj učinkovite time*. https://www.siq.si/izobrazevanje/program/izobrazevanje/?motivacija-zaposlenih-in-vodenje-za-bolj-ucinkovite-time&id=04017632-E650-EC11-8103-005056B80B8C
26. Square. (2022, 24. september). *10 Scientifically Proven Ways to Motivate Employees.* https://squareup.com/gb/en/townsquare/how-to-motivate-your-employees
27. Srša, T. (2020, 30. september). *Kako se soočiti z nepričakovanimi situacijami na delovnem mestu?* https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/kako-se-soociti-z-nepricakovanimi-situacijami-na-delovnem-mestu-3988
28. Tavčar, R. (2015, 7. december). *Lovite sodelavce na pozitivnih vedenjih.* https://ruditavcar.com/2015/12/07/lovite-sodelavce-na-pozitivnih-vedenjih/
29. Theodorou, M. (2021, 7. oktober). *The Advantages and Disadvantages of Full-Time Employment.* https://www.careeraddict.com/5-disadvantages-of-being-a-full-time-employee
30. Varstvo pri delu. (2017, 5. avgust). *Motivacija v delovnem okolju.* https://www.varstvopridelu-ares.com/2017/05/08/motivacija-v-delovnem-okolju/
31. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih.* GV založba.