

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA MOTIVACIJE VADITELJEV NA PRIMERU  
ŠPORTNEGA DRUŠTVA poSKOKec**



## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lara Primc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije vaditeljev na primeru Športnega društva poSKOKec, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. 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 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.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_



## KAZALO

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                       | <b>1</b>  |
| <b>1 MOTIVACIJA.....</b>                                                | <b>4</b>  |
| 1.1 Oprelitev motivacije .....                                          | 4         |
| 1.2 Vrste motivov .....                                                 | 5         |
| 1.3 Motivacijski proces.....                                            | 7         |
| 1.4 Motivacijski dejavniki.....                                         | 8         |
| 1.5 Motivacijske teorije .....                                          | 9         |
| 1.5.1 Maslowova teorija .....                                           | 10        |
| 1.5.2 Leavittova teorija .....                                          | 11        |
| 1.5.3 Vroomova teorija .....                                            | 11        |
| 1.5.4 Herzbergova dvofaktorska teorija .....                            | 11        |
| 1.5.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela .....                      | 12        |
| 1.5.6 Problemskomotivacijska teorija .....                              | 13        |
| 1.5.7 Frommova teorija .....                                            | 13        |
| 1.6 Motivacijski modeli .....                                           | 13        |
| 1.6.1 Pričakovanje .....                                                | 13        |
| 1.6.2 Enakost .....                                                     | 14        |
| <b>2 ŠPORTNO DRUŠTVO poSKOKec .....</b>                                 | <b>15</b> |
| 2.1 Predstavitev društva.....                                           | 15        |
| 2.2 Predstavitev programov.....                                         | 15        |
| 2.3 Naš tim.....                                                        | 17        |
| 2.4 Cilji za prihodnje.....                                             | 18        |
| <b>3 ANALIZA MOTIVACIJE V ŠPORTNEM DRUŠTVU poSKOKec Z</b>               |           |
| <b>IZVEDBO RAZISKAVE.....</b>                                           | <b>18</b> |
| 3.1 Analiza motivacije .....                                            | 18        |
| 3.1.1 Oprelitev temeljnih pojmov .....                                  | 19        |
| 3.1.2 Motivacijski dejavniki za delo.....                               | 19        |
| 3.1.3 Nematerialni motivacijski dejavniki.....                          | 20        |
| 3.1.4 Materialni motivacijski dejavniki.....                            | 20        |
| 3.1.5 Proces managementa, motivacija za delo in konflikti .....         | 21        |
| 3.2 Izvedba raziskave o organizaciji dela in motivaciji v društvu ..... | 21        |
| 3.2.1 Oprelitev namena in ciljev primarne raziskave .....               | 21        |
| 3.2.2 Načrt raziskave – izdelava vprašalnika .....                      | 22        |
| 3.2.3 Izvedba raziskave .....                                           | 22        |
| 3.2.4 Analiza in razlaga rezultatov .....                               | 23        |
| <b>SKLEP.....</b>                                                       | <b>23</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>                                          | <b>24</b> |
| <b>PRILOGE.....</b>                                                     | <b>27</b> |

## **KAZALO TABEL**

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Primer primarnih bioloških in socialnih potreb..... | 6  |
| Tabela 2: Primeri sekundarnih socialnih potreb.....           | 6  |
| Tabela 3: Prikaz higienikov in motivatorjev .....             | 12 |
| Tabela 4: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin .....  | 12 |

## **KAZALO SLIK**

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Motivacijski proces.....                                              | 8  |
| Slika 2: Dejavniki in razlogi za zadovoljstvo.....                             | 9  |
| Slika 3: Maslowova hierarhija potreb .....                                     | 10 |
| Slika 4: Proslava ob 10. obletnici delovanja v Kosovelovem domu v Sežani ..... | 15 |
| Slika 5: Program Gibalna abeceda in poSKOKčev dan 2022 .....                   | 16 |
| Slika 6: poSKOKčev teambuilding.....                                           | 17 |

## **KAZALO PRILOG**

|                                                                      |   |
|----------------------------------------------------------------------|---|
| Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene v Športnem društvu poSKOKec ..... | 1 |
| Priloga 2: Analiza rezultatov primarne raziskave .....               | 4 |

## UVOD

Svetovni trg ponuja veliko delovnih mest za vse profile izobrazbe. Že kot država se srečujemo z begom možganov, kar ni obetavno za prihodnost razvoja družbe. Nikakor pa ne smemo kritizirati zgolj državne ureditve konkretne problematike. V osnovi je treba zadržanje kakovostnega kadra urediti v delovnih okoljih samih. Tu gre v prvi vrsti za medsebojne odnose, zaupanje, vodenje in ravnanje z ljudmi, možnost izkazovanja in vlaganja v človeški kapital. Na vse te faktorje vpliva človek sam z usmeritvijo in motivacijo, ki mora biti pravilno izbrana za določen profil.

Biti uspešen kot podjetje, zavod, društvo ali druga organizacijska enota, temelji na zaposlenem. Zaposleni so moč podjetja, saj lahko z njimi dosežemo uspeh ali pa tudi neuspeh, vse je odvisno od njihovega zadovoljstva in »prodajanja« tega zadovoljstva končnim kupcem. K zadovoljstvu se končni kupci radi vračajo in uspeh je na ta način zagotovljen. Zaposlenega kot kupca pa ne vedno pritegne oziroma motivira plačilo ali cena, veliko več je motivatorjev, ki pri človeku vzbujajo zadovoljstvo. Smo v obdobju, ko se zatiranje zaposlenih oziroma negativna volja vodij posledično iz podrejenih prenaša na žalost tudi na najmlajše. Delati s tako ranljivo skupino, kot so otroci, ni enostavno. Motivacija otrok mora biti izredno visoka in kakovostna. Profesorji, pomočniki ali vaditelji jo lahko nudijo, če jo tudi sami v zadostni meri prejemajo od svojih vodij oziroma od sodelavcev. Gre za začaran krog vzajemnosti, kjer se sodelujočim v poslovnem procesu dvigne raven pozornosti, s tem pridobijo višjo samozavest in željo po uspehu, kar posameznika zadovolji tudi z osebno srečo in zadovoljstvom.

Zakaj sem v uvodu naloge prešla na področje dela z otroki? To področje me spremlja že osmo leto. Kot študentka namreč opravljam delo v Športnem društvu poSKOKec iz Sežane. Začela sem kot dijakinja v vlogi pomočnika vaditelja in z uspešnim ter motiviranim timom opravila obvezne izpite in licence, ki so mi omogočale napredovanje v samostojnega vaditelja in hkrati računovodkinjo. Predsednik društva mi je v roke zaupal velik del društva, ki je zelo razgibano in zanimivo, saj delamo z različnimi starostnimi skupinami. Delo gibalnih aktivnosti opravljam z otroki od 4 do 6 let. Gre za predšolske otroke, ki v večini obiskujejo vrtec. V tem krogu so tudi otroci s posebnimi potrebami in različnimi zdravstvenimi težavami, s katerimi je treba delati še bolj pazljivo in motivirano na drug način. Kar zadeva sodelavce, pa imamo v društvu dijake, ki so zaposleni kot pomočniki in še niso polnoletni. Ti so ravno v obdobju pubertete in jih je prav tako včasih težko potegniti v delo in jih napolniti z zadovoljstvom. Na moji ravni pa smo študenti in nekateri zaposleni, ki opravljamo vlogo samostojnega vaditelja. Za nas je pogoj, da smo polnoletni, imamo opravljen voziški izpit in obvezne licence, ki jih zakonodaja določa za opravljanje športnih aktivnosti s predšolskimi otroki.

Zaključno strokovno nalogo sem razdelila na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom opredelila področje motivacije, vrste motivov, motivacijskih procesov, dejavnikov,

motivacijskih teorij in modelov. V empiričnem delu pa bom predstavila Športno društvo poSKOKec z vsemi programi in načini delovanja v timu ter s cilji za prihodnost. Skozi analizo motivacije v športnem društvu bom predstavila človeške vire, delo, motivacijske dejavnike, sam proces managementa in posledično tudi nastanek ter vzrok konfliktov. Z raziskavo bom analizirala rezultate organizacije dela in motiviranje študentov in drugih delavcev v tem športnem društvu.

Zaključna strokovna naloga se nanaša na vpliv managementa na človeški kapital in na vire motivacije vaditeljev, ki je v športnem društvu obvezna, da lahko to uspešno posluje in si iz leta v leto širi paleto produktov oziroma storitev. Preučila bom pojem in pomen motivacije ter njen kapital v medsebojnih odnosih, idejah, poslovnem učinku in tudi v odnosu dela do otrok. Razvoj družbe, tehnologije in pravkar pretekla epidemija je človeka postavila v nesocialni položaj. Opažamo pomanjkanje osebnega druženja oziroma izvajanja timov v fizični obliki, ne preko online sistema. Na ta način smo v društvu opazili upad zanimanja, želje po delu, veselja in motiva za prihodnji razvoj človeških virov ter posledično upad ponudbe in povpraševanja ter slabše poslovne rezultate.

Ponovna vzpostavitev delovnega procesa po preteku dvoletne epidemije je bil velik zalogaj. Študentsko delo oziroma delo dijaka smo skušali skozi online srečanja spodbuditi, jih vključiti v sodelovanje, vendar se je iz meseca v mesec občutil upad njihove želje po takem sodelovanju. Sama sem občutila zahtevnost sodelovanja oziroma tudi opravljanje študijskih obveznosti preko ekrana v večurnem sedečem položaju. Motivacija je bila na robu meje in s tem so se zmanjšale tudi potrebe in njihovo zadovoljevanje. Motivacijski krog vzpodbuja zaposlene k aktivnostim, da si lahko na ta način zadovoljijo potrebe. Ob tem nastajajo nove in želja po nekaj več.

Z analizo človeških virov, dela in motivacijskih dejavnikov za delo v Športnem društvu poSKOKec želim ugotoviti, kaj vaditelje in druge zaposlene motivira, da ostajajo zvesti društvu za daljše obdobje. Večina zaposlenih ostane namreč zvesta društvu vse do stalne zaposlitve v svoji stroki ali vse do odločitve po samostojnem družinskem življenju.

Namen zaključne strokovne naloge je, da v teoretičnem delu preučim vse dejavnike, človeške vire in management človeških virov, ki bi vplivali na večjo povezanost, zaupljivost in uspešnost poslovanja v društvu. Preučila bom motivacijo za nove zaposlene, motivacijo v sklopu timskega dela, vlogo managementa pri človeških virih, pripadnost in lojalnost društvu. Namen je tudi pridobiti osnovo najučinkovitejšega reševanja konfliktov, se posledično iz nje nekaj naučiti in potegniti smernice za prihodnji razvoj kadra.

Cilj naloge v prvem delu je torej spoznati in predstaviti motivacijo na podlagi strokovne literature. Prav tako spoznati vse vrste motivacij, posebno tistih, ki so najbolj primerne za društvo in različna starostna obdobja zaposlenih. Skozi motivacijske dejavnike, teorije in

modele pa bom preučila teoretično podlago za iskanje rešitev morebitnih problemov, ki mi jih bo ponudila analiza in raziskava v drugem delu.

V empiričnem delu naloge pa bom predstavila Športno društvo poSKOKec, njegove programe, način dela, tim in cilje za prihodnost. V nadaljnji analizi bom opredelila temeljne pojme človeških virov, katere motivacijske dejavnike se v društvu trenutno uporablja, kako poteka proces managementa in kako vpliva na motivacijo pri delu ter konflikte med zaposlenimi. Glede na prvi del analize motivacije v športnem društvu bom izvedla raziskavo o organizaciji dela in motiviranju zaposlenih. Sledila bo opredelitev namena in cilja naloge primarne raziskave. Na podlagi anketnega vprašalnika bom izvedla raziskavo, na podlagi pridobljenih rezultatov pa bom izvedla analizo in obrazložila rezultate.

Za oblikovanje zaključne strokovne naloge bom v teoretičnem delu uporabila deskriptivne metode, s katerimi bom preučila literaturo, iskala vire na temo naloge, preučila elektronske vire in z deskripcijo utemeljila dejstva. Uporabila bom tudi kompilacijske metode. Gre za uporabo svojih zapiskov in citatov. V empiričnem delu bom s pomočjo opisne statistike zbrala vse potrebne podatke. Na podlagi izbranih podatkov bom s pomočjo eksplorativne metode izdelala anketni vprašalnik, opravila raziskavo anonimnega anketiranja vseh trenutno zaposlenih v Športnem društvu poSKOKec in analizirala pridobljene podatke, ki mi bodo dali predloge za izboljšavo. Ključno pa je, da bom vse ugotovitve in predloge izboljšav prenesla na zaposlene v društvu s pomočjo deduktivne metode.

Ker sem v društvu zaposlena že osmo leto in društvo dobro poznam, ne pričakujem večjih težav. Bolj me omejuje časovno obdobje analize podatkov, pridobljenih na podlagi anketnega vprašalnika, saj jo moram izdelati v kratkem roku. Namreč približuje se konec šolskega leta, društvo pa v pretežnem delu največ svojega dela z zaposlenimi opravlja med šolskim letom. Aktivnosti naših programov so vezane najbolj na šolsko leto, takrat smo tudi vsi zaposleni vključeni v krog dela, med šolskimi počitnicami pa se krog zaposlenih bistveno zmanjša. Glede na navedeno moram pohiteti z anketnim vprašalnikom, dokler imam zaposlene še ob sebi. Pri izvedbi in sodelovanju v anketnem vprašalniku sklepam, da bomo sodelovali vsi, saj se med seboj dobro razumemo. V ponos mi je, da sem del tega društva in imam velik motiv, da za nalogo z zaposlenimi v društvu opravim raziskavo o delu in motiviranju za boljši jutri.

# 1 MOTIVACIJA

## 1.1 Opredelitev motivacije

Motivacijo se opredeljuje na podlagi različnih smeri, vendar je raziskovalni pristop motivacije vedno isti zaključek. Na kratko bi lahko motivacijo opredelili kot dejanje, kar povzroči, da nekdo postane bolj delaven, prizadeven, čemur sledi hitrejše in boljše nastajanje nečesa (Turk, 2013).

Če motivacijo opredelimo širše, pa je opredeljena s tremi bistvenimi definicijami. Motivacija je občutena oziroma doživljana napetost, usmerjena k določenemu cilju, notranji proces, ki usmerja k vztrajnosti in intenzivnosti usmerjenega vedenja za doseganje cilja, specifična potreba, želja in hotenje, ki spodbuja želeno vedenje za doseganje cilja. V bistvu je motivacija psihološki proces, ki se konkretno nanaša na posameznikovo vedenje. Ta je povezana s čustvi, stališči, mislimi, pojmovanjem, prepričanjem in drugimi psihičnimi vsebinami. Osnovne sestavine motivacije so povečano delovanje energije, vztrajnost, moč in učinkovitost vedenja, in sicer vse z namenom usmeritve k doseganju cilja. S spreminjanjem vedenja, kar se dosega z ustrezno motivacijo, se človeško vedenje obrne v želeno smer, ki je pogoj za obstoj in razvoj podjetja ali kakšne druge organizacije (Kobal Grum, Musek, Polič & Avsec, 2009, str. 15–16).

Če torej motivacijo preučujemo v povezavi z organizacijo, podjetjem ali društvom, ima najmanj dva pomena. V prvem pomenu jo označujemo kot eno izmed strategij. Je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali najboljše rezultate za organizacijo. Slednje pomeni, da managerji morajo motivirati zaposlene tako, da bodo opravljali svoje delo z večjo prizadevnostjo, kar bo posledično dalo boljše rezultate. V drugem pomenu pa jo označujemo kot psihološki koncept, ki se nanaša na notranje in mentalno stanje posameznika. Zato motivacijo avtorji opredeljujejo različno. Predstavljajo jo kot pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika, posameznikovo duševno stanje in sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja. Pravijo, da gre za dejavnik, ki usmerja in uravnava vedenje ljudi in drugih organizmov oziroma problem mobilizacije in usmerjenja energije k postavljenemu cilju. Predvsem pa gre za proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem zaradi namena doseganja cilja in s tem zmanjšati ali celo zadovoljiti potrebo (Treven, 1998, str. 106–107).

Motivacija je neboleč pritisk na posameznika oziroma skupino, ki mora storiti tisto, kar si nadrejeni želi, in to na najboljši način. Za neboleč pritisk na posameznika ali skupino se uporablja določena sredstva, ki so najprimernejša glede na njihove karakteristike in vedenja. Neboleč pritisk pomeni, da se posameznik večkrat niti ne zaveda, da je z določeno spodbudo in z lastnim pristankom opravil naloge v določeni smeri in obsegu. Ob dosežku zelenega

cilja pa mora biti posameznik ali skupina deležna nagrade oziroma spodbude, ki jih dodatno motivira in s tem tudi zadovolji njihove osebne potrebe. Cilj motivacije je, da na neboleč način pripelje posameznika ali skupino do cilja s sprejemljivo mero truda in napora. Motiviran dosežek cilja mora posameznika čustveno napolniti s srečo, zadovoljstvom in z željo po še. Torej motivacija in zadovoljitev potrebe morata biti vedno v mejah sposobnosti človeškega faktorja. V nasprotnem primeru nezmožnost zadovoljitve potrebe v človeku povzroča bolezenska stanja (frustracije, konflikte), kar pa je za poslovni proces izredno slabo in neučinkovito (Uhan, 2000, str. 11–12).

## **1.2 Vrste motivov**

Motivacija se vedno začne z nezadovoljeno potrebo bodisi posameznika oziroma skupine, organizacije ali podjetja. Sprožitelji motivacije so motivi, torej želeni cilji in zahteva po njihovi uresnitvi (Treven, 1998, str. 107).

Motive se razvršča na več načinov in se za to uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi se opredeljuje pomen posameznih motivov. Motive se ločuje glede na vlogo, nastanek, razširjenost in področje. Vloga se deli na primarni in sekundarni motiv. V primeru, da motivi človeka usmerjajo v tiste aktivnosti, ki mu omogočajo preživetje in obstoj (biološke in socialne potrebe), gre za primarne motive. Če pa motivi v človeku vzbujajo osebno zadovoljstvo, gre za sekundarne motive. Za njih je značilno, da tudi ko ti niso zadovoljeni ne ogrožajo življenja. (Lipičnik, 1998, str. 156–158).

Motive glede na nastanek delimo na podedovane in pridobljene. Podedovani so tisti, ki jih človek podeduje od svojih prednikov in jih že kot otrok prinese s seboj na svet. Pridobljene pa človek pridobi skozi preizkušnje, ki jih prinaša življenje. Glede na razširjenost motive delimo v tri skupine. Univerzalni motivi so tisti, ki se pojavljajo masovno, medtem ko se individualni motivi pojavijo le pri posamezni osebi. Regionalni motivi pa so nekje vmes. Pojavljajo se pri ljudeh na določenem področju (Lipičnik, 1998, str. 158–159).

Poznamo biološke in socialne potrebe, ki se delijo glede na področje. Slednje delimo na primarne in sekundarne. Biološke potrebe so tiste, ki omogočajo preživetje. V primeru, ko niso zadovoljene primarne socialne potrebe, občutimo nezadovoljstvo, enoličnost in osamljenost (Lipičnik, 1998, str. 157–158). Tabela 1 prikazuje primere primarnih bioloških in socialnih potreb.

*Tabela 1: Primer primarnih bioloških in socialnih potreb*

| <b>PRIMARNE BIOLOŠKE POTREBE</b> | <b>PRIMARNE SOCIALNE POTREBE</b> |
|----------------------------------|----------------------------------|
| Potreba po snoveh                | Potreba po uveljavljanju         |
| Potreba po izločanju             | Potreba po družbi                |
| Potreba po fizični celovitosti   | Potreba po spremembi             |
| Spanje, počitek                  | Potreba po socialnem konformizmu |

*Prerejeno po Lipičnik (1998).*

Sekundarne socialne potrebe so potrebe iz okolja, največkrat pridobljene v mladosti. Predstavljene so v tabeli 2. Njihova značilnost je, da lahko nanje zavestno vplivamo in tako do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Zadovoljevanje teh potreb pa ni izvršljivo v vseh območjih enako, saj so regionalno omejene in je za vsako regijo značilno drugo motivacijsko orodje. Vedenje se spreminja zgolj s pomočjo orodij, prilagojenimi okolju, v katerem se človek nahaja (Lipičnik, 1998, str. 158–159).

V to skupino sodijo tudi motivi, kot so interesi, stališča in navade. Ti so močni vplivniki na človeka, saj spodbujajo aktivnost, vendar pa mednje spadajo tudi motivi, ki predstavljajo grožnjo človeku (npr. potreba po alkoholu, narkomanija, zasvojenost). Tu gre za visoko preizkušnjo vpliva motiva, predvsem tistim, ki se tem motivom vdajo in podležejo zasvojenosti. To je dokaz, da ti motivi spadajo med individualne, ker so pridobljeni in se nanašajo na socialno življenje posameznika. Torej so vpliv okolja, družbe in socialnega položaja (Lipičnik, 1998, str. 158–159).

*Tabela 2: Primeri sekundarnih socialnih potreb*

| <b>SEKUNDARNE SOCIALNE POTREBE</b> |
|------------------------------------|
| Interesi                           |
| Stališča                           |
| Navade                             |
| Razne odvisnosti (alkohol, droge)  |

*Prerejeno po Lipičnik (1998).*

Kljub temu ne moremo obravnavati zgolj zadovoljevanja potreb. V nasprotnem primeru se ob nezadovoljenih motivih pojavijo frustracije in konflikti, ki lahko negativno vplivajo na medsebojne odnose in delovni proces ali pa dajejo pobudo po spremembi motivatorjev, po iskanju vzroka in rešitvi problemov, po usklajevanju različnih interesov in novih smernicah za izboljšanje nemotiviranega stanja (Lipičnik, 1998, str. 159–162).

Človek pri zadovoljevanju potreb srečuje ovire, ki mu nastajajo na poti med njegovo potrebo in želenim ciljem. Ko gre za oviro zunaj človeka, jo obravnavamo kot frustracijo, ko gre za oviro v njem, pa kot konflikt. Ob tem začuti psihičen pritisk. Glede na višino psihičnega pritiska se človek usmerja k zmanjševanju potrebe in ob tem tudi primerno ravna. S prilagodljivo obliko odzivanja na konflikt človek namensko zadovoljivo in trajno zmanjšuje napetost, medtem ko je pri neprilagodljivi obliki odstranjevanje ovire samo začasno, kasneje pa se konflikt samo še poveča. Če oseba dalj časa vztraja pri taki obliki, ga vodi v frustracijo, kar se kaže v njegovem burnem reagiranju, nesodelovanju, zapiranju in včasih celo v duševni motnji (Lipičnik, 1998, str. 159–160).

Človek pride do situacije, ko ga privlačita dva motiva, med katerima niha. Tu se pojavi konflikt, saj se človek ne more odločiti, katero smer bo izbral. Zaveda se, da oba cilja nista dosegljiva, vendar odločitve ne more sprejeti. Časovno mu pokaže izbiro tisti, ki postane močnejši in ga tudi k sebi pritegne. Najslabša situacija je položaj, ko isti cilj osebo privlači, a tudi odbija. V taki situaciji beg ni mogoč, ker ga pozitivna misel pritegne, približevanje pa ni izvedljivo, ker je odbojnost previsoka. Ob tem človek vključi svoje emocije in se odloči celo za neprimeren cilj, če bo ta poteza zadovoljila njegova čustva in emocije. Včasih pa vključi razum, ki ni skladen s čustvi, zato je cilj v primerjavi z emocijami bistveno drugačen (Lipičnik, 1998, str. 160–162).

### **1.3 Motivacijski proces**

Bistvo motivacije je v osnovi vedno potreba. Procesu, ki se odvija, da človek doseže želeni cilj, pravimo motivacijski proces. Potrebe so tako biološke oziroma izhajajo iz fizioloških zahtev organizma (bolečina, lakota, žeja, toplota ...). Poleg slednjih se v človeškem življenju skozi njegov razvoj razvijajo nove potrebe, ki pa so psihološko zasnovane in so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu. Te so na primer potreba po priznavanju, statusu, pripadanju, potovanju in podobno (Treven, 1998, str. 75).

Ne glede na vrsto potrebe vsaka v organizmu povzroči določeno psihološko napetost oziroma stanje tenzije. Tenzija sama po sebi ne vodi do zadovoljitve potrebe, ampak zgolj usmerja na obstoj določene potrebe, za katero jo je želja zadovoljiti. Motiv torej predstavlja stanje tenzije, ki ga je sprožila potreba s ciljem po njegovi uresnitvi. Čim večja je tenzija, več aktivnosti človek vloži v pripravljenost odprave tenzije in s tem zmanjšati občutek napetosti v svojem telesu (Treven, 1998, str. 75–76).

Pojem motivacijskega procesa torej nakazuje, da se proces nikoli ne zaključi. Ko je dražljaj dovolj intenziven, osebi sproži aktivnost z namenom doseganja cilja. Ko doseže cilj, motivacijski proces ni končan, saj se ponovno pojavi nov dražljaj, ki zahteva novo potešitev oziroma zadovoljitev potrebe. Na ta način motivacijski proces vedno kroži (Černetič, 2007, str. 221–222).

Slika 1 prikazuje motivacijski proces, iz katerega je razvidno, da so osnovne prvine – potreba, dejavnost oziroma aktivnost in cilj – stalno prisotne v procesu. Te se med seboj povezujejo tako, da ustvarjajo motivacijsko dinamiko. Z motivacijskim procesom se vzdržuje konstantno ravnovesje v organizmu, ki se doseže ob izravnavi nastalega primanjkljaja oziroma, enostavneje povedano, ob zadovoljitvi potrebe, ki ga je sprožil dražljaj (Kobal Grum, Musek, Polič & Avsec, 2009, str. 18).

*Slika 1: Motivacijski proces*



*Prirjeno po Kobal Grum, Musek, Polič & Avsec (2009).*

Spremljanje motivacijskega procesa je izjemnega pomena v vsakem podjetju. Cilj managerja je, da opazuje in spremlja potrebe zaposlenih. Ob tem mora delovati z njihovimi cilji, interesi, potrebami in željami, seveda če sovpadajo s cilji poslovanja podjetja. Potrebe se spreminjajo in so vezane tudi na starostna obdobja ljudi ter tudi na spol (Treven, 1998, str. 76).

#### **1.4 Motivacijski dejavniki**

Primerno oblikovanje motivacije delavcev za delo in s tem povečanje aktivnosti vpliva na izboljšanje delovnih dosežkov, povečanje zadovoljstva med zaposlenimi in pozitivno spodbujanje. Zveze med temi dejavniki so številke in ne vedno neposredne. S pozitivno motivacijo je zadovoljen delavec veliko bolj zavzet za motivatorje, s katerimi se ga spodbuja k delu. Nezadovoljen delavec ne bo nikoli dosegal istih učinkov kot zadovoljen. Na splošno bi dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu delavcev pri delu, razvrstili v šest skupin. Pri oblikovanju skupin so upoštevana tudi dejstva, da vseh ljudi ne zadovoljujejo isti dejavniki, temveč posamezniki vrednotijo različne stvari in si postavljajo različne cilje (Zupan in drugi, 2009, str. 341).

Na postavitev ciljev vplivajo tudi osebne karakteristike človeka. Prav glede na različne cilje zaposlenih je treba oblikovati ustrezne dejavnike, ki bodo posameznika napolnili z aktivnostjo v ustrezno smer in bo s tem podjetje doseglo želen učinek oziroma uspeh. Tako pri izbiri kot tudi pri sami vključitvi osebe v delo je treba poznati njeno notranjo plat oziroma s katerim dejavnikom je oseba najbolj aktivirana. Ne moremo predpostavljati, da vse

zadovoljuje dobro plačilo opravljenega dela. Dobro plačilo v začetku res potegne v aktivnost, vendar se to s časom spremeni in zaposleni v ospredje postavi čisto drugo dejavnost, ki mu bo v tistem obdobju ponudila zadovoljstvo. Prav iz tega vidika je treba tudi pri izbiri novih zaposlenih vedeti, ali in katere organizacijske cilje bo delavec lahko sprejel za svoje. Pomembno je opraviti presojo, ali so cilji, ki so naloženi delavcu, v verjetnosti njegovega doseganja in prizadevanja. Iste rešitve ne ustrezajo vsem delavcem enako (Zupan in drugi, 2009, str. 341–342).

Glede na posplošen način bi lahko dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom, prikazali v šestih skupinah. Pri vsakem od dejavnikov je na sliki 2 prikazana tudi aktivnost oziroma razlog za zadovoljstvo (Zupan in drugi, 2009, str. 341).

*Slika 2: Dejavniki in razlogi za zadovoljstvo*

| Dejavniki                    | Razlogi za zadovoljstvo                                                                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vsebina dela                 | Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.                                                                                                |
| Samostojnost pri delu        | Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal.<br>Razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.              |
| Plača, dodatki in ugodnosti  | Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.                          |
| Vodenje in organizacija dela | Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.                     |
| Odnos pri delu               | Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med delavci, nadrejenimi in podrejenimi.                                                 |
| Delovne razmere              | Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd. |

*Prirejeno po Zupan in drugi (2009).*

## 1.5 Motivacijske teorije

Vsak človek je samosvoja osebnost, zato ima vsak izoblikovan svoj motivacijski model. Na njegovo vedenje tako vplivajo različni dejavniki ali kombinacije dejavnikov. Glede na to ni mogoče zagovarjati posploševanja motiviranosti zaposlenih. So pa izoblikovane teorije

oziroma določeni okvirji, ki povzročajo vedenje človeka. Teorije določajo odnos človeka do dela in nudijo odgovore na pomembnost vpliva različnih dejavnikov nanj ter na njegovo delo. Posamezniku postane delo privlačno in ga z veseljem opravlja, če je v ozadju prisotna dovolj visoka stopnja motivacije. Njegovo zadovoljstvo in aktivnost prispevata k višji produktivnosti (Černetič, 2007, str. 223).

Motivacijske teorije so razdeljene v tri osnovne skupine glede na to, kateri vzrok vedenja in proces človeku povzroči določeno vedenje, ki se ga pričakuje. Poznamo predstavnike vsebinskih teorij (kaj osebo motivira), kot so Maslow, Hercberg, Alderfer, Hackman – Oldham, in predstavnike procesnih teorij (kako osebo motivira), kot so Vroom, Leavitt, Fromm, Teorija X,Y,Z. V zadnjem času pa so se pojavile tudi novejšje teorije z drugimi pristopi (Černetič, 2007, str. 223). V nadaljevanju so podrobneje prikazane najpogostejše uporabljene teorije.

#### 1.5.1 Maslowova teorija

Maslow je trdil, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju, kot je prikazano na sliki 3. Menil je, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, vedno k privlačnejšim ciljem. V osnovi naj bi človek težil k zadovoljitvi primarnih bioloških potreb, ki so pomembne za njegovo preživetje. Potem sledi zadovoljitev potreb v določenem zaporedju: Najprej je zadovoljitev potrebe po varnosti, nato po pripadnosti ali ljubezni in kasneje po ugledu oziroma spoštovanju. Kot zadnjo pa je navedel zadovoljitev potrebe po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. Ta želja je imenovana samopotrditev oziroma samorealizacija. Maslowova teorija je predstavljena kot piramida s stopnjevanjem želja (hierarhija) oziroma motivov in ko je človek na vrhu piramide, ponovno začne pri dnu (Lipičnik, 1998, str. 164).

*Slika 3: Maslowova hierarhija potreb*



*Vir: BRST Psihologija (2017).*

Maslowova teorija je za managerje zelo uporabna, saj lahko na tej podlagi pripravijo vprašalnike, kaj delavce oziroma zaposlene motivira, na podlagi danih rezultatov pa lahko izbirajo pravo smer aktivnosti (Lipičnik, 1998, str. 164).

#### 1.5.2 Leavittova teorija

V konkretnem modelu je sprožilec procesa potreba, ki spremeni stanje v organizmu, ob tem pa organizem zahteva aktivnost. Gre za pomanjkanje nečesa, zato se začetna faza začne s pomanjkanjem. Sledi napetost, ki sledi potrebi, ob tem pa je stanje osebe izredno čustveno obarvano. Potrebo doživlja kot nemir, neprijetnost, s primesjo prijetnega občutka. Oseba je videti »živčna«, vendar je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces ali pojav, ki bo potrebo zadovoljil ali jo zmanjšal. Za doseg cilja je potrebna aktivnost, ki jo povzročata potreba in napetost skupaj. Zadnja stopnja v konkretnem modelu pa je olajšanje, ki je subjektivno stanje v organizmu kot posledica objektivnega stanja, ki ga je povzročilo doseganje cilja. Leavittova teorija je v veliko pomoč managerjem, saj jim omogoča razumeti celoten proces in faze motivacijskega kroga. Ponuja sklepanje, katerim aktivnostim mora manager dati posebno pozornost, če želi doseči želene rezultate. Torej, da se sproži motivacijski proces, mora manager s premišljenim ciljem delavcu sprožiti potrebno napetost, sledi aktivnost za doseganje cilja, ob katerem delavec začuti olajšanje (Lipičnik, 1998, str. 167).

#### 1.5.3 Vroomova teorija

Motivacijska teorija skuša razumeti posledice izbire določenega vedenja, ki se kažejo v prizadevanju in dosežkih delavca pri delu. Pri tem gre za najugodnejšo in najkoristnejšo izbiro vedenja za delavca. Teorija vsebuje modele, ki pomagajo pojasniti zadovoljstvo delavca pri delu, motivacijo in učinek nanju. Vroom je tako osnoval tri različne pojme. Valenco je predstavil kot privlačnost cilja ali usmerjenost osebe k cilju, instrumentalnost je povezava med dvema ciljema, osebna prepričanost k doseganju prvega cilja za doseganje drugega cilja, pričakovanje pa osebno prepričanje, da ga bo njegovo vedenje pripeljalo do želenega cilja (Lipičnik, 1998, str. 167).

#### 1.5.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova teorija navaja, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Glede na to je motivacijske dejavnike razdelil v dve veliki skupini, in sicer na higienike in na motivatorje. Prav zaradi te delitve je omenjena teorija dvofaktorska. Higieniki sami ne spodbujajo osebe k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo osebo k delu. V tabeli 3 so podrobneje predstavljeni primeri omenjenih mehanizmov (Lipičnik, 1998, str. 168).

*Tabela 3: Prikaz higienikov in motivatorjev*

|                    |                                                                                             |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HIGIENIKI</b>   | nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu |
| <b>MOTIVATORJI</b> | odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost, razvoj                           |

*Prirejeno po Lipičnik (1998).*

Za managerja je ta metoda uporabna zato, ker ima v rokah dve vrsti orodij, kot so motivatorji in higieniki. Na ta način bo z določenimi motivatorji, ki so v organizaciji najuspešnejši, izzval aktivnost, s higieniki, ki omogočajo povzročati zadovoljstvo, pa odstranil odvečno napetost in tako usmeril osebno aktivnost v določeno delo (Lipičnik, 1998, str. 169).

#### 1.5.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model obogatitve temelji na predhodni motivacijski teoriji oziroma njenih ugotovitvah. V konkretnem modelu gre za to, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Model prikazuje tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Te so podrobneje prikazane v tabeli 4. Konkretneje se lahko pojasni tako, da če je ena od teh okoliščin nizka, je tudi motivacija zaposlenega nizka (Lipičnik, 1998, str. 169–170).

*Tabela 4: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin*

| Kritične psihološke okoliščine | Posledice                           | <b>VELIKA<br/>MOTIVIRANOST<br/>ZA DELO</b> |
|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|
| Doživljanje pomembnosti<br>➡   | Zaznavanje, da se delo izplača<br>➡ |                                            |
| Doživljanje pomembnosti<br>➡   | Občutek osebne odgovornosti<br>➡    |                                            |
| Poznavanje rezultatov<br>➡     | Poznavanje ravni uspešnosti<br>➡    |                                            |

*Prirejeno po Lipičnik (1998).*

### 1.5.6 Problemskomotivacijska teorija

Problemskomotivacijska teorija navaja, da osebe posamezno situacijo rade razglasijo za problem, če je situacija kot taka neprijetna in jo seveda hočejo spremeniti. Problem je označen kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k rešitvi le-tega. Problem in problemska situacija sta tako sili, ki sprožata in krmilita človekovo aktivnost. Nemotivirani ljudje navadno nimajo problemov in jih tudi ne vidijo. Ta metoda je za managerja uporabna le za to, da skušajo ljudi pridobiti za reševanje problemov, ki sami od sebe izzovejo pri delavcih ustrezne odzive. Zato bi bila ta metoda uporabna, če bi manager ljudem skušal delati probleme, ne pa jih reševati. Ob tem mora biti previden, da ne dela napačnih problemov (Lipičnik, 1998, str. 170).

### 1.5.7 Frommova teorija

Frommova teorija je preprosta, saj temelji na osnovnem vprašanju: Zakaj ljudje delajo? Njegove ugotovitve so, da ljudje delajo, ker bi nekaj radi imeli – pridobivali materialne dobrine oziroma ker bi radi nekaj bili, nekaj postali, dosegli in se uveljavili v družbi. Dejstvo je, da se lahko glede na usmerjenost izbira orodje za motiviranje. Osebe, ki so željne »imeti«, se lažje motivira z materialnim orodjem. Osebe, ki so željne »biti«, pa se motivira z nematerialnim orodjem. Na ta način lahko manager izbira ustrezna orodja glede na tip posameznika. Ob nagrajevanju mora manager izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 170–171).

## 1.6 Motivacijski modeli

Motivacijske teorije ne morejo razložiti, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov, ko skušajo zadovoljiti potrebe oziroma doseči cilj. Motivacijske teorije nudijo usmeritev managerja k izboru ustreznega mehanizma, ki ga bo lahko uporabil, da bo izzval pri zaposlenem določeno aktivnost. Če pa želi od zaposlenega to, da se ta aktivnost ponavlja, pa je treba oblikovati vzorec njegovega vedenja. Temu pravimo oblikovanje motivacijskega modela, ki bo izzval želeno vedenje in hkrati omogočil, da se bo ponavljalo, ko bo primeren čas za to. Za motivacijski model so najpomembnejše tri lastnosti, ki jih mora vsebovati, to so pričakovanje, enakost in pravičnost (Lipičnik, 1998, str. 171).

### 1.6.1 Pričakovanje

Vroomova teorija je podlaga za eno najbolj sprejetih in uporabljenih motivacijskih zamisli. Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je povezana s pričakovanjem (prvi dejavnik), saj bo takemu vedenju sledila določena posledica (drugi dejavnik). Pričakovanje vključuje tri spremenljivke. Privlačnost je pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo. Druga spremenljivka je vedenje oziroma posledica. Gre za stopnjo, do katere je posameznik prepričan v to, da mu bo določeno vedenje nudilo želeno

posledico oziroma cilj. Napor oziroma vedenje je povezava, ki predstavlja zadnjo spremenljivko. To je verjetnost, s katero posameznik predvideva, da mu bo določen napor nudil želeno posledico oziroma cilj (Treven, 1998, str. 123–124).

Ob tem se poudarja, da težnja sili ljudi v to, da se po možnosti približajo zadovoljstvu in izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. To dokazuje, da se zaposlenim ne sme nikoli vzbujati visokega pričakovanja oziroma napačnega pričakovanja ali obljub, česar se kasneje ne da uresničiti oziroma izpolniti (Lipičnik, 1998, str. 172).

### 1.6.2 Enakost

Enakost je osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi. Od organizacije zaposleni pričakuje, da bo dobil tolikšno vrednost, kolikor truda, dela je vložil oziroma dajal vanjo. Če se med dajanjem in prejemanjem ravnotežje poruši, so zaposleni pripravljeni znova vzpostaviti to ravnotežje. Občutek neenakosti ima posebno moč, ki zaposlenega sili v to, da ta občutek nevtralizira ali da zmanjša to neprijetnost občutka. Ta občutek neenakosti nastane lahko s plačo. Ob tem se občutka neenakosti ne more enačiti, saj se iz leta v leto zaposlenemu lahko to spreminja. Starejši zaposleni pričakuje več od organizacije, saj smatra, da je z dolgoletno delovno dobo v organizacijo veliko vložil. Vložek zaposlenega v organizacijo ni samo delo, temveč tudi druga dejstva, kot so zvestoba, potrpežljivost, morda mentorstvo ... Za te dajatve zaposleni večkrat meni, da jih ni mogoče poplačati (Lipičnik, 1998, str. 172).

Da občutek neenakosti zaposlena oseba zmanjša, uporabi različne načine, kot so ovira procesa dela, manjša intenzivnost dela, zahteva pravično plačilo (višjo glede na vložek v organizacijo), predčasno prekinja delo, povečuje odsotnost z dela in prepričuje sodelavce, naj manj delajo (Lipičnik, 1998, str. 173).

Občutek neenakosti se v bistvu težko izenačuje, saj kljub temu da zaposleni doseže plačilo oziroma s plačilom celo preseže vložek, mu bo sicer začasno pomirjen občutek neenakosti, vendar sčasoma to plačilo oziroma privilegij pričakuje tudi v prihodnje. Predvideva, da tega privilegija ne bo izgubil, vendar se ob takem pričakovanju ponovno vzpostavi občutek neenakosti (Lipičnik, 1998, str. 174).

Vodja mora sodelovati z zaposlenimi, biti v krogu njih in le na ta način spoznati občutke neenakosti. Ob tem bo lahko pravočasno ukrepal, saj občutek neenakosti organizaciji ne prinaša dobrih poslovnih rezultatov. Ta občutek lahko bistveno vpliva na produktivnost in ga je treba zmanjševati. Če zaposleni ob občutku neenakosti prepričuje ostale sodelavce, se bodo kasneje tudi oni prevzeli takih občutkov in produktivnost prične upadati. Vodja mora ob tem poskrbeti za enakost nagrad, poskrbeti, da pravočasno prepozna osnove za občutek neenakosti, pozorno mora poslušati in se z zaposlenimi pogovarjati, da bi razumel njihove primerjave, biti mora transparenten glede poročanja o prispevkih drugih, natančen pri

opisovanju dobitkov glede na njihove ravni uspešnosti in organizirati mora skupne sestanke, da občutijo pripadnost (Lipičnik, 1998, str. 174).

## **2 ŠPORTNO DRUŠTVO poSKOKec**

### **2.1 Predstavitev društva**

Športno društvo poSKOKec je prostovoljna, samostojna in nepridobitna organizacija, ki želi s svojim aktivnim delom in sodelovanjem uresničevati svoje interese na področju športa, rekreacije, zdravega načina življenja in vzgoje mladih kadrov. Društvo želi s svojim delom prikazati otrokom in njihovim staršem, kako zanimiva je lahko telovadba in gibanje na sploh. Dejstvo je, da se otroci v današnjih časih premalo gibajo in ravno to želi društvo spremeniti.

Športno društvo poSKOKec je sestavljeno iz malih poSKOKcev, ki pridno izvajajo aktivnosti pod vodstvom prijaznih, motiviranih in veselih poSKOKčevih vaditeljev ter njihovih pomočnikov.

Društvo je bilo ustanovljeno leta 2008, ko sta dva mlada zagnana športnika želela uresničiti svojo dolgoletno željo. Takrat sta bila še oba študenta na Fakulteti za šport v Ljubljani. Začetki so bili težki, saj sta na trgu predstavljala nekaj, kar v našem okolišu še ni bilo poznano. S trdim delom sta poskrbela, da danes skoraj vsak otrok v našem okolišu pozna poSKOKca, in na tak način je promocija našega društva dandanes veliko lažja. Slika 4 prikazuje vse zbrane vaditelje, ki so se udeležili proslave ob 10. obletnici delovanja.

*Slika 4: Proslava ob 10. obletnici delovanja v Kosovelovem domu v Sežani*



*Vir: Športno društvo poSKOKec (2020b).*

### **2.2 Predstavitev programov**

Ponudba programov je iz leta v leto večja. Če začnemo najprej z vadbami, ki potekajo celo šolsko leto. Za najmlajše imamo program Otroci + starši = super zabava, kjer otroci od enega do dveh let telovadijo skupaj s starši. Kasneje, ko so otroci samostojni, se lahko preizkusijo v programu Gibalna abeceda, ki je namenjena otrokom od 3. do 6. leta. Otroci v sklopu tega

programa spoznajo osnove različnih športov, velik poudarek pa je na naravnih oblikah gibanja, ki so osnova za otrokov razvoj. Program poteka v osmih krajih na območju Krasa. Utrinek iz vadbe je prikazan na levi strani slike 5. Zadnji, celoletni program, ki ga ponujamo v našem društvu, pa je Športna šola, ki je namenjena otrokom prve triade osnovne šole. Pri tem programu otroci izvajajo zahtevnejše naloge, s katerimi še bolj izpopolnijo svojo tehniko (Športno društvo poSKOKec, 2020a).

Poleg celoletnih programov ponujamo še občasne programe. Tečaj plavanja izvajamo v zimskih mesecih. Program je namenjen otrokom od 4. do 10. leta starosti. Tečaj izvajamo v pokritem bazenu v Ajdovščini, kjer so otroci razdeljeni v homogene skupine glede na njihovo znanje. Skozi celoten program otroci pridobivajo nova znanja. V spomladansko-poletnih mesecih pa v Sežani izvajamo Šolo tenisa in Tečaj rolanja. Vpis nas vsako leto znova bolj preseneča, saj je odziv res velik (Športno društvo poSKOKec, 2020a).

Ponujamo še animacije na rojstnih dnevih, ki so stvar dogovora glede na posameznikove želje in glede na njihovo lokacijo. Naše aktivnosti pa ponujamo tudi na raznih dogodkih in prireditvah.

Skozi leto nas nadobudno spremlja naš poSKOKec, kot je to vidno na desni strani slike 5. To je naša maskota, ki otroke obišče, ko so pridni. Decembra jih obdari tako, da vsak od njih prejme svojo poSKOKčevo majčko. Na levi strani slike 5 je prikazano obdarovanje, ki je potekalo decembra 2021.

*Slika 5: Program Gibalna abeceda in poSKOKčev dan 2022*



*Vir: Športno društvo poSKOKec (2020b).*

Ob koncu sezone že tradicionalno pripravimo poSKOKčev dan, kjer vse udeležence naših programov povabimo na naš zaključni dogodek. Dogodek izvedemo v treh občinah, kjer delujemo: v Občini Sežana, Komen in Divača. Obiskovalcem so na voljo različni poligoni,

ustvarjalne delavnice, napihljivi gradovi in razne nagradne igre. Ne pozabimo pa niti na zdrav sadni kotiček in osvežilno pijačo.

Poleg aktivnosti, ki jih društvo izvaja, imamo tudi svojo spletno trgovino, kjer prodajamo razne izdelke s poSKOKčevim logotipom. Ponujamo nahrbtnike, majice, kape s šiltom in plastenke za vodo.

### 2.3 Naš tim

Športno društvo poSKOKec je sestavljeno iz malih poSKOKcev, ki pridno izvajajo aktivnosti pod vodstvom prijaznih, motiviranih in veselih poSKOKčevih vaditeljev ter njihovih pomočnikov. Vsi smo del velike poSKOKčeve družine. Vaditelji morajo biti po zakonu strokovno izobraženi in usposobljeni za izvajanje naših uric. Vsem, ki pokažejo interes, da bi se radi strokovno izobraževali, društvo vedno ponudi možnost.

Organizacija deluje kot en velik tim, kjer se res čuti pripadnost in povezanost med vsemi vaditelji in pomočniki. Naš vodja je aktivno vpleten v celoten proces in nam res stoji ob strani. Kot tim se večkrat letno srečamo na teambuildingih, ki jih organiziramo sami. Zanjega, ki smo ga izpeljali v mesecu marcu, sem v večini izvedla sama. Na teh dogodkih obdelamo vse želene teme, našim vaditeljem in pomočnikom pa omogočimo dodatna izobraževanja. Poleg tega vsakič pripravimo razne naloge z namenom ugotovitve nujnosti timskega sodelovanja in morebitne izvedbe tečajev v primeru, če nekdo izmed članov nenadno odstopi od dela oziroma pride do bolniške odsotnosti. Slika 6 je nastala na našem zadnjem srečanju, kjer smo se zbrali vsi aktivni vaditelji.

*Slika 6: poSKOKčev teambuilding*



*Vir: Športno društvo poSKOKec (2020b).*

Med drugim organiziramo zabavne dogodke, kot so razni pikniki in izleti. Na takih dogodkih se običajno zberejo tudi vsi tisti člani, ki niso več povsem aktivni v našem društvu. Naš tim zato imenujemo poSKOKčeva družina, saj je vez med nami res močna. V največji meri je za to kriv ravno naš vodja Marko Meden, ki nas zna odlično motivirati in poskrbeti za odlično vzdušje v »družini«. Vsakemu ponudi delo na področju, ki ga najbolj veseli. Sama namreč opravljam za društvo računovodska dela, ker me to že od nekdaj veseli.

Tim je vedno odprt za vse nove ideje in predloge. Če kdo izmed sodelujočih pokaže željo po dodatnem izobraževanju, ga društvo z veseljem podpre in poišče ustrezno izobraževanje. Vsako leto se izobražujemo na področju plavanja in športnih dejavnosti predšolskih otrok.

## **2.4 Cilji za prihodnje**

V prihodnje želimo svojo dejavnost razširiti še na eno izmed sosednjih občin, in sicer občino Hrpelje-Kozina. Širitev je predvidena v šolskem letu 2022/23. Poleg širitve bi radi naši matični občini (občini Sežana, kjer imamo tudi sedež) ponudili neko novo dejavnost, ki je do sedaj še ne ponujamo. Idej je ogromno, potrebna je samo še njihova realizacija. V naslednjem šolskem letu program Športna šola ponovno selimo v eno izmed sosednjih občin, kjer je zadnja leta potekal samo program Gibalna abeceda.

Najprej pa moramo v prihodnjem mesecu poskrbeti za zaščito našega logotipa. Zaščitili bomo namreč našo blagovno znamko in logotip. Želja in ciljev je res ogromno. Trenutno še nihče ne živi od tega, je pa to želja vseh nas in v zadnjih letih spet pospešeno delujemo v tej smeri. Ideje so tudi v smeri različnih varstev otrok, bodisi poletna varstva, delo z otroki, ki imajo posebne potrebe, razne poSKOKčeve učne poti ... V bližnji prihodnosti si želimo izpopolniti tudi našo spletno trgovinico. Otrokom bomo ponudili lepše nahrbtnike in poSKOKca kot plišasto igračo. Dogovarjamo se tudi za poSKOKčevo knjigo in igro spomin. Društvo si tudi v prihodnosti želi še naprej razvijati svojo zgodbo in otrokom ponujati aktivnosti, ki jim bodo pričarale nepozabno otroštvo, čeprav je prihodnost zelo nepredvidljiva.

## **3 ANALIZA MOTIVACIJE V ŠPORTNEM DRUŠTVU poSKOKec Z IZVEDBO RAZISKAVE**

### **3.1 Analiza motivacije**

Človek je najpomembnejši vir uspešnega podjetja. Tega se vodje oziroma managerji vse bolj zavedajo. Konkurenčnost podjetja v poslovnem okolju je praktično odvisna od človeka in od njegovih virov. Dandanes hitro se razvijajoča tehnologija ni dovolj, da bi podjetje obdržalo svojo konkurenčno prednost. Zelo pomembno je, da managerji skrbijo za svoje zaposlene na tak način, da zaposlenim dajejo občutek pravičnega ravnanja. Bolj so naši zaposleni motivirani, lažje in bolj uspešno poteka delo v organizaciji (Treven, 1998, str. 64).

### 3.1.1 Opredelitev temeljnih pojmov

Lahko bi rekli, da organizacija brez človeških virov ne more uspevati. Človeški viri so tisti, od katerih je odvisen uspeh organizacije v poslovnem okolju. Tehnološki razvoj omogoča, da lahko z danes na jutri zamenjamo ali kupimo najboljša orodja, stroje, programe, pripomočke ..., vendar človeškega vira ni tako enostavno zamenjati oziroma ga nadgraditi, da bo podjetju prinašal dobiček. Človeški vir je človek, ki s svojim znanjem, spretnostjo in sposobnostjo organizaciji prinaša, pridobiva ali ohranja konkurenčnost na tržišču. Človeškim virom je treba omogočiti, da se izkazujejo, sodelujejo in nagrajujejo v znanju. Glede na navedeno je človeški vir izredno povezan z motivacijo. Naloga managerja je, da temeljito spremlja obnašanje zaposlenih, spremlja interese, delovne navade, sodeluje z njimi in daje občutek pripadnosti, pomembnosti, zanesa do dela ter občutka pravičnega ravnanja, da zadovolji njihove potrebe in ne vzpostavi nezadovoljstva v poslovnem procesu. Učinkovitost zaposlenih je torej odvisna od managementa človeških virov, kajti človek je bogastvo podjetja in pomemben faktor uspeha. Od vodje pa je odvisno, kako bo vire izkoristil in jih obdržal (Treven, 1998, str. 11–12).

Delo v društvu temelji na gibalnih aktivnostih predšolskih in šolskih otrok. V rokah imamo otroke od 1 do 10 let starosti, ki so občutljiva skupina, predvsem mišljeno v odnosu oziroma medsebojni komunikaciji. So ranljiva skupina, s katero moramo imeti veliko mero potrpežljivosti, iznajdljivosti, prilagojenosti in ustvarjalnosti, da otroke motivirano vključujemo v igro. Z dobrim, kakovostnim delom letno razširjamo svojo paleto ponudbe. Otroci so skupina, ki si jih najhitreje pridobiš kot »kupce«, vendar je enako tudi pri izgubi oziroma izpisu otroka iz programa. Ena napaka nas lahko veliko stane in za seboj potegne cele oddelke otrok. Nepremišljena poteza nam lahko uniči uspešno poslovanje, zato moramo veliko vlagati v človeške vire, jih motivirati, da ostanejo njihovi pristopi in delo do otrok na visoki ravni.

### 3.1.2 Motivacijski dejavniki za delo

Manager mora skrbeti za motiviranost svojih zaposlenih na tak način, da bo to res učinkovito. Najprej mora spoznati svoje zaposlene in ugotoviti, kaj jih motivira, saj samomotiviranosti zaposlenih ne pričakujemo. To je razlog, da je to ena izmed prioritarnih nalog vodij. Spodbudnim elementom za delo pravimo motivacijski dejavniki, s katerimi zaposleni svoje delo opravljajo lažje in bolje. Učinkovitost motivacije se kaže v uspešnem poslovanju organizacije, konkurenčni prednosti in uspešnem reševanju problemov ter kriz (Mihalič, 2010, str. 4–9).

Motivacijske dejavnike za delo tako delimo na dva načina. Poznamo nematerialne motivacijske dejavnike, kot so pohvala, sodelovanje pri oblikovanju programa, izobraževanja, dobri odnosi, uspeh pri delu ... Materialni motivacijski dejavniki pa se

nanašajo na fizične stvari. Sem spadajo plače, nagrade, službeni avto in podobno (Černetič, 2007, str. 238–239).

### 3.1.3 Nematerialni motivacijski dejavniki

Motivacija zaposlenih je najbolj uspešna, če lahko zaposleni z delom zadovoljijo več različnih potreb. Večji ko je obseg zadovoljenih potreb, višja je uspešnost motivacije. Zaposleni želijo poleg materialnih in eksistenčnih potreb zadovoljiti tudi druge. Sem spadajo potrebe po individualnem razvoju, potrebe po potrditvi lastnih sposobnosti, potrebe po višjem razredu in potrebe po samostojnosti pri delu. Ti pa so uspešni šele, ko je zaposlen zadovoljen tudi s plačilom. Nematerialni dejavniki so: dobri odnosi med sodelavci, možnost napredovanja, zanimivo delo, uspeh pri delu, pohvale in priznanja za uspešno opravljeno delo, zanesljivost zaposlitve, ugodna razporeditev delovnega časa in podobno (Černetič, 2007, str. 239).

Vsi ti dejavniki so prisotni tudi v našem društvu. Na nematerialne dejavnike je naš vodja še posebno pozoren. Večkrat nas pohvali, ko si to zaslužimo, se z nami pogovori, nam omogoči razna izobraževanja, redno nas spremlja pri delu. Z vsem tem nas uspešno usmerja, da v poslovnem kot tudi zasebnem življenju izberemo pravo pot.

### 3.1.4 Materialni motivacijski dejavniki

Ko si predstavljamo materialne motivacijske dejavnike, najprej pomislimo na denar. Gre za sredstvo, ki ga vsak potrebuje, saj je osnova za preživetje. Denar nas še posebej motivira, saj lahko z njim posredno ali neposredno zadovoljujemo mnoge potrebe. Od višine dohodka je odvisna kupna moč posameznika, hkrati pa to vpliva tudi na življenjski standard zaposlenih. Če je dohodek dovolj visok, lahko posameznik poleg osnovnih potreb zadovolji tudi luksuzne oziroma manj nujne potrebe. Denar ima različno vlogo za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Ta je še vedno prevladujoč dejavnik, ko se odločamo o izbiri našega delodajalca (Lipičnik, 1998, str. 199).

Poleg osebnega dohodka med materialne motivacijske dejavnike prištevamo nagrade, premije, bonuse in druge dodatke, ki jih delimo v dve skupini. Poznamo neposredne in posredne materialne motivacijske dejavnike. Neposredni so materialni oziroma denarni prihodki, ki jih zaposleni dobijo v denarju (plača, dodatki za uspešnost, napredovanje). Posredni pa so materialni prihodki, ki prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja (službeni avtomobil, stanovanje, organizirana prehrana) (Černetič, 2007, str. 238).

V našem društvu redno skrbimo za materialne motivacijske dejavnike. Vsi, ki opravljajo delo, dobijo ustrezno plačilo. Urna postavka se s pridnim delom in zvestobo redno zvišuje. Torej, če si v društvu že več let in delo opravljaš, kot se pričakuje, je urna postavka veliko

višja od tistih, ki so se nam šele pridružili. To naše dijake in študente še dodatno motivira. Vsi, ki pri nas opravljajo delo, večkrat letno dobijo manjše nagrade oziroma darilca ob različnih priložnostih. Naš nadrejeni rad nagrajuje uspešno delo. Poleg tega je vedno poskrbljeno za prehrano, ko delo opravljamo več ur na raznih prireditvah oziroma dogodkih.

### 3.1.5 Proces managementa, motivacija za delo in konflikti

Management človeškega kapitala se ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem tistih človeških virov, ki ustvarjajo dodano vrednost podjetju. Če želimo, da bodo zaposleni prispevali k ciljem in potrebam podjetja, v katerem opravljajo delo, jih moramo celostno izobraževati, izpopolnjevati in usposablјati. Temeljni cilj tega je, da si podjetje zagotovi zadostno maso človeškega kapitala in ustrezne pogoje, v katerih bodo zaposleni lahko generirali čim večjo dodano vrednost (Mihalič, 2006, str. 52–53).

Največjo vlogo pri tem ima manager oziroma vodja. Pomembno je, da je ta oseba v osnovi človek. Torej, da je spoštlјiv, pravičen, zaneslјiv, spodbujajoč, poslušen, sodelujoč in dober motivator. To so osnovne etične vrline, ki jih vsak zaposlen pričakuje od managerja. Način vodenja v veliki meri vpliva na motiviranost zaposlenih. Manager naj bi bil učitelj svojim zaposlenim. Zelo pomemben je sam način nastopa, usmerjanja in komunikacije, predvsem v situacijah, ko pride do napak. Napake mora manager analizirati in jih pretvoriti v neke nove priložnosti. Nikoli jih ne sme kritizirati, sploh pa ne na osebni ravni. V teh primerih je najboljši konstruktivni dialog, kjer mora imeti tudi zaposleni možnost, da izrazi svoj pogled na nastalo situacijo (Mihalič, 2006, str. 54–56).

V našem športnem društvu prav tako prihaja do napak oziroma konfliktov, a se zelo hitro rešijo. Naš vodja ima neizmeren čut in takoj ve, da nekaj ni v redu. Ko pride do take situacije, se z osebo pogovori na štiri oči. Nikoli pa ne kritizira. Tudi ob napaki te motivira in ti da nov zagon za delo. V vsaki napaki najde priložnost za neko dodatno aktivnost. Vedno pa si želi, da najprej mi predstavimo pogled na dano situacijo. Imela sem priložnost preizkusiti različne vodje, vendar sem spoznala, da je naš edinstven.

Velikokrat tudi sama ne morem verjeti, kako me lahko potisne iz »cone udobja«, ko od mene zahteva nekaj novega. Na začetku tega nisem videla, sedaj pa vidim, kakšen je moj napredek na poslovnem področju. Vsa zahvala gre seveda njemu, čeprav sem bila na začetku malce skeptična. Ta možnost ni bila ponujena samo meni, ampak jo imajo tudi drugi člani društva.

## 3.2 Izvedba raziskave o organizaciji dela in motivaciji v društvu

### 3.2.1 Opredelitev namena in ciljev primarne raziskave

V Športnem društvu poSKOKec so zaposleni oziroma vaditelji in pomočniki glavna delovna sila, zato je motivacija ključna. Trenutno je na trgu veliko povpraševanje po delovni sili,

težko pa je najti dober in učinkovit kader. Naš kader vodja skrbno izbira in pokazalo se je, da so z leti v našem društvu res ostali samo tisti, ki smo začutili našo zgodbo in imamo neizmerno radi delo z otroki.

Občutek imam, da je dandanes vsem zelo pomembno redno in pravično plačilo, ki je tudi del motivacije. Ni pa to vse, ker to samo kratkoročno zadrži delovno silo v neki organizaciji, pa naj bo to društvo ali podjetje. Dolgoročno mora organizacija poskrbeti za dodatne motivacijske dejavnike in ustvariti pozitivno klimo ter vzdrževati dobre medsebojne odnose.

Osnovni namen raziskave je bil ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki bi vaditelje in pomočnike v našem društvu še bolj motivirali k večji učinkovitosti, produktivnosti in osebnemu zadovoljstvu, kar bi se posledično izkazovalo pri poslovni uspešnosti društva. Obenem pa sem želela izvedeti tudi, kaj jih morebiti moti, saj imam tudi sama vedno večjo vlogo v društvu, kjer skrbim za komunikacijo in reorganizacijo dela.

Na podlagi primarne raziskave o motiviranosti vaditeljev in pomočnikov, analize podatkov in razlagi rezultatov sem želela ugotoviti dejanske želje naših zaposlenih in na podlagi teh oblikovati neke nove predloge za izboljšanje motivacije, ki jih bova skupaj z vodjo poizkušala uresničiti v prihodnjem šolskem letu, ko se za nas začne nova sezona. Želje bova realizirala v okviru finančnih in tehničnih zmožnosti.

### 3.2.2 Načrt raziskave – izdelava vprašalnika

Na podlagi vprašalnika, ki ga najdete v prilogi 1, sem med trenutno aktivnimi vaditelji in pomočniki v društvu izpeljala raziskavo in jo analizirala s pomočjo programskega orodja Excel. Vprašalnik sem izpeljala na spletni platformi Google Obrazci, do katere so zaposleni dobili spletno povezavo po e-pošti. Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Najprej sem jih povprašala o demografskih značilnostih posameznika, sledila pa so vprašanja, ki so namenjena raziskavi in so oblikovana v skladu s cilji naloge.

Vprašalnik sem oblikovala na podlagi svojih opažanj in dejanj zaposlenih ter na podlagi preteklih konfliktnih dogodkov. Vprašanja so bila večinoma zaprtega tipa, nekaj pa jih je bilo tudi odprtega tipa. Vprašalnik vsebuje tudi dihotomna vprašanja, kjer se je anketiranec odločal med odgovoroma da ali ne.

### 3.2.3 Izvedba raziskave

Za ciljno skupino sem izbrala vseh 30 zaposlenih, ki so trenutno aktivni v Športnem društvu poSKOKec. Anketiranje se je izvajalo v tednu od 18. 7. 2022 do 21. 7. 2022. V tem času je bil za vse odprt vprašalnik, do katerega so lahko dostopali preko spletne povezave. Na anketo so se odzvali vsi prejemniki.

### 3.2.4 Analiza in razlaga rezultatov

Analizo sem podrobneje opisala v prilogi 2, kjer je vse skupaj grafično predstavljeno. Lahko pa povem, da sem dobljene rezultate pričakovala. Večina si želi nadaljevati z delom pri nas in v tem vidi potencial. To, da več kot 90 % vseh vprašanih motivirajo nematerialni motivacijski dejavniki, pa me je malce presenetilo. Vseeno sem pričakovala nekoliko višji odstotek pri materialnih motivacijskih dejavnikih. To je tudi razlog, da so navedli, da si želijo še več komunikacije in skupnega sodelovanja. O tem sva z vodjo že razpravljala in za šolsko leto 2022/23 pripravljava spremembe na tem področju. Več pa si lahko preberete v prilogi.

## SKLEP

Opravljanje dela z veseljem ima velik pomen, tako v osebni smislu kot tudi v poslovnem procesu društva. Prihajam v obdobje, ko mi bo velik del dneva zavzela služba, in želim si, da bi se v njej dobro počutila. Želim si, da bi jutraj vstala z veseljem in se vključila v delovni proces složne ekipe. Strinjam se, da se je mogoče naučiti vsakega dela, vendar delovne ekipe sam ne moreš izbirati, če si v podrejenem položaju.

Ob proučevanju motivacije sem ugotovila, da jo v veliki meri prinesemo s seboj v življenje po svojih prednikih. S tem se popolnoma strinjam. Že po sebi sklepam, da sem veliko navad in motivacije pridobila od očeta, saj sem bila od malih nog del podjetniške družine. Tudi tekom študijskega dela sem imela možnost izbire dobre plače z delom od doma preko računalnika ali slabše plače z aktivnim delom med otroki, njihovimi starši, vaditelji in pomočniki. Izbrala sem slednje, saj me ni motivirala plača, temveč otroška energija, njihovi nasmeški in zadovoljstvo mojih pomočnikov.

Moram priznati, da sem v času pisanja naloge uživala ob literaturi in analizi. Gre za moje področje, v katerem se čutim najbolj pristna. Delo z otroki mi je bilo poleg računovodstva od vedno všeč. Prav Športno društvo poSKOKec mi to omogoča, da združeno opravljam obe vrsti dela.

Proučevanje motivacije mi je dalo pomisleke, da bodo morda v glavni vlogi le prevladovale materialne dobrine oziroma plačilo. Karakteristike in zahteve zaposlenih se razlikujejo, zato je potrebno veliko prilagajanja in dobro premišljenega sistema motivacije. V zadovoljstvo mi je, da sem spoznala, da naše društvo deluje v pravo smer, da mladim veliko pomeni druženje, biti sproščen in službo sprejeti kot nekaj pozitivnega, ne pa kot breme. Menim, da imamo največje poplačilo in zadovoljstvo takrat, kot te otrok objame in se stisne k tebi. Takrat mi in oni začutimo toplino in varnost. Motivacijsko mi da zagon ravno občutek sreče takrat, ko na ulici v mestu srečujem otroke ob svojih starših, ki z veseljem pritečejo v moje naročje. Torej smo v pravi smeri, saj je motiv društva, da se razvijamo, da napredujemo v izboru aktivnosti, za kar pa potrebujemo otroke in njihove starše. Ne moremo si privoščiti težkih napak, saj otroci ne razmišljajo enako kot odrasli. Otroci si med seboj povedo dobre

in slabe stvari, ki se lahko hitro razširijo po skupini, kar vpliva na vpis oziroma izpis iz društva. Pa vendar napake se dogajajo in iz njih želimo vedno povzeti nekaj pozitivnega, da nas naučijo in usmerijo v boljše vodenje.

Glede na navedeno sem prav v tej smeri želela spoznati želje vaditeljev in pomočnikov iz različnih starostnih obdobj. Mislim, da je na velik izbor nematerialnih dejavnikov v motivacijskem procesu vplivala zadnja epidemija, ki nam je onemogočila druženje in delo v društvu. Sama sem to začutila na sebi in mislim, da želimo vsi to nadoknaditi. Skupna druženja, dodatna izobraževanja, menjavanje okolja in aktivnosti nas nadgrajujejo in napolnjujejo z energijo, da sledimo viziji in cilju društva. Še enkrat bom poudarila, da uspeh organizacije temelji na dobri vodji, pa naj to ne pomeni, da vodja vse dovoli, temveč da dovoli razvoj posameznika, možnost uveljavitve in možnost podajanja mnenja. Vsak od nas nekaj ve in vsak od nas je "specialist" na svojem področju. Zato menim, da moramo prisluhniti vsaki ideji, želji oziroma problemu. Skozi leta dela pri društvu sem prišla do vodstvene funkcije, ki mi jo naš vodja zaupa. Nikoli ne uporabljam sile, temveč delo ponudim v taki obliki, da od vaditelja ali pomočnika začutim in spoznam, v kateri smeri bo potrebno več motivacijske spodbude. Dijaki, ki so v pubertetnem obdobju, zahtevajo večjo mero vzpodbud, saj jim energija in volja večkrat zelo nihata. Medtem ko so študenti bolj umirjeni in tudi bolj samozavestni pri opravljanju dela. Vsakdo pa mora imeti občutek pomembnosti v mozaiku poSKOKčeve družine.

Analizo motivacijskega procesa v društvu poSKOKec bomo uporabili pri nadaljnjem razvoju društva. Imamo dobre izhodiščne točke, ki nam bodo omogočile pravilno izbiro spodbud pri delu. Veseli nas dejstvo, da dijaki in študentje ostajajo v vlogi vaditeljev in pomočnikov vse do prve zaposlitve. Vsi že komaj čakamo na izzive, ki nas čakajo prihodnje šolsko leto.

## LITERATURA IN VIRI

1. BRST Psihologija. (2017). *8 temeljnih psiholoških potreb*. Pridobljeno 20. junija 2022 iz <https://www.brstpsihologija.si/temeljne-psiholoske-potrebe/>.
2. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Kobal Grum, D., Musek, J., Polič, M. & Avsec, A. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
4. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
6. Športno društvo poSKOKec. (2020a). *Programi*. Pridobljeno 25. junija 2022 iz <https://www.poskokec.si/programi/>.

7. Športno društvo poSKOKec. (2020b). *Galerija*. Pridobljeno 20. junija 2022 iz <https://www.poskokec.si/>.
8. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Turk, I. (2013). *Motivacija*. Pridobljeno 20. junija 2022 iz <https://www.zvezarfr.si/pripomocki/slovar?q=motivacija&page=1&count=-1>.
10. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene v Športnem društvu poSKOKec**

Pozdravljen čisto vsak posebej, ki gradi našo poSKOKčevo družino!

Verjetno me vsi poznate, ampak naj se še enkrat predstavim. Sem Lara Primc in letos zaključujem 3. letnik na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Trenutno sem v fazi pisanja zaključne strokovne naloge na temo motivacije vseh sodelujočih v Športnem društvu poSKOKec.

V anketi vas bom spraševala o motivaciji za opravljanje dela v našem društvu. Sestavljena je iz dvanajstih vprašanj in je anonimna. Naprošam vas, da ste pri odgovarjanju iskreni, saj bomo le tako lahko postali še bolj povezana skupnost. Anketa ni namenjena zgolj pisanju zaključne strokovne naloge, ampak tudi za kasnejšo uporabo, da bomo lahko v naslednjem šolskem letu odpravili vse morebitne pomanjkljivosti. Sodelovanje pri anketi vam bo vzelo približno 10 minut časa.

Za dodatna vprašanja in pobude na kateremkoli področju, ki ga društvo pokriva, sem na voljo na e-poštnem naslovu [lara.primc@poskokec.si](mailto:lara.primc@poskokec.si). Vsake pobude, lahko pa tudi kritike, bom vesela.

Sedaj pa AKCIJA, kot to že znamo! :)

Hvala vsakemu posebej.

---

**1. Vaš spol**

- Moški
- Ženski

**2. Vaša starost**

- od 15 do 18 let
- od 19 do 22 let
- od 23 do 26 let
- od 27 do 30 let
- od 31 do 34 let
- od 35 do 38 let

**3. Koliko časa že delujete v društvu?**

- do 2 leti
- do 5 let
- do 10 let
- nad 10 let

**4. S kakšnim statusom opravljate delo v društvu?**

- kot dijak
- kot študent
- sem samozaposlen (s. p.)

**5. Kako ste se odločili, da začnete opravljati delo v našem društvu?**

- Sam/a sem slišal/a za društvo in njegove dejavnosti.
- Priporočil/a mi ga je prijateljica/prijatelj.
- Videl/a sem dejavnosti, ki ste jih izvajali, in se jim želel/a priključiti.
- Že kot otrok sem obiskoval/a to društvo, želel/a sem to pot nadaljevati še v drugi vlogi.

**6. Ocenite pomembnost dejavnikov glede na vaše zadovoljstvo pri delu. Izbirate lahko možnosti na lestvici od 1 do 5, kjer vam 1 predstavlja povsem nepomemben dejavnik, 5 pa zelo pomemben dejavnik za vaše zadovoljstvo pri delu. Izbrano označite s križcem.**

| DEJAVNIKI/POMEMB<br>NOST                             | Povsem<br>nepomemb<br>no (1) | Nepomembn<br>o (2) | Se niti ne<br>strinjam,<br>niti<br>strinjam<br>(3) | Pomemb<br>no (4) | Zelo<br>pomemb<br>no (5) |
|------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------|------------------|--------------------------|
| Dobri odnosi v društvu                               |                              |                    |                                                    |                  |                          |
| Samostojnost pri delu                                |                              |                    |                                                    |                  |                          |
| Višina urne postavke                                 |                              |                    |                                                    |                  |                          |
| Skupna srečanja<br>(večerje,<br>teambuildingi ...)   |                              |                    |                                                    |                  |                          |
| Pohvala nadrejenih                                   |                              |                    |                                                    |                  |                          |
| Dobri odnosi z vodjo                                 |                              |                    |                                                    |                  |                          |
| Soustvarjanje<br>programov<br>(razne ideje)          |                              |                    |                                                    |                  |                          |
| Možnost<br>izpopolnjevanja na<br>različnih področjih |                              |                    |                                                    |                  |                          |

**7. Kateri dejavniki vas bolj motivirajo pri delu?**

- **NEMATERIALNI** (pohvale, možnost izobraževanja, spoštovanje vaših predlogov, dobri pogoji dela, dobri odnosi ...)
- **MATERIALNI** (dobra urna postavka, razne nagrade, darila ...)

**8. Kaj od naštetega bi izbral kot dober delovni pogoji?**

- Soorganizacija programov, ker s tem čutim veliko pripadnost v društvu (ideje za igrice, poligone, ustvarjalne delavnice ...).
- Razna izobraževanja, ker s tem čutim, da društvo in vodstvo vidita potencial v meni.
- Delo z novo športno opremo in pripomočki, ker s tem čutim večjo varnost pri izvajanju programov.
- Tesno sodelovanje in podpora nadrejenega v vseh situacijah, ker s tem čutim, da v društvu nisem samo številka.

**9. Kateri program, ki ga izvajamo v društvu, vam je najbolj všeč? Izbereš lahko največ 3 programe.**

- Gibalna abeceda
- Športna šola
- Otroci + starši = super zabava!
- Šola tenisa
- Tečaj plavanja
- Animacije na rojstnih dnevih
- Animacije na različnih dogodkih (Lipica, občinski prazniki ...)

**10. Vam obseg dela v društvu ustreza?**

- Da.
- Ne.

**11. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z NE, prosim obrazložite, zakaj?**

- Preveč šolskih obveznosti.
- Premalo prostega časa.
- Problemi s prevozom na delo.
- Prezahtevnost dela v društvu.
- Naporni otroci.
- Na prejšnje vprašanje sem odgovoril z DA.

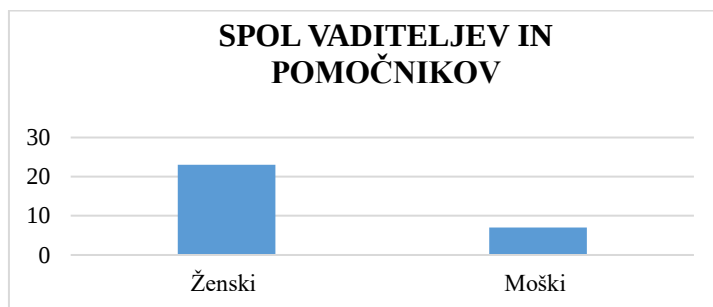
**12. Ker skuša društvo upoštevati vse naše želje, cilje in ideje, vas prosim, da v spodnje okence zapišete nekaj svojih idej za čim bolj uspešno prihodnost društva.**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

## Priloga 2: Analiza rezultatov primarne raziskave

V anketi je sodelovalo 30 trenutno aktivnih vaditeljev in pomočnikov. Ugotovljeno je bilo, da je v Športnem društvu poSKOKec trenutno aktivnih 23 žensk in 7 moških, kar je razvidno iz slike 1. Že od nekdaj so moški v manjšini, tako da se tako strukturo pričakuje tudi v prihodnje.

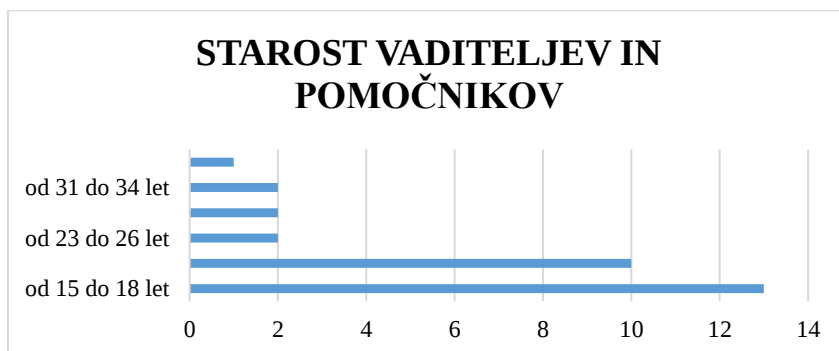
*Slika 1: Analiza spola vaditeljev in pomočnikov*



*Vir: lastno delo.*

Vaditelji in pomočniki so bili v anketi razvrščeni glede na starost v 6 razredov. To je razvidno na sliki 2. V razred od 15 do 18 let se je razvrstilo 13 oseb, kar predstavlja 43 % vseh zaposlenih v društvu. Gre za najbolj obsežen razred, kot je razvidno tudi iz spodnjega grafikona. V skupino od 19 do 22 let se je razvrstilo 10 oseb, kar predstavlja 33 %. Naslednje tri skupine so enakovredne. V vsako izmed skupin sta se razvrstili 2 osebi, kar predstavlja 7 %. Zadnja skupina ima samo enega udeleženca, kar predstavlja 3 % vseh zaposlenih. Gre za skupino od 35 do 38 let. V društvu je torej veliko mladih, ki so za delo zelo zagnani in imajo nešteto novih idej.

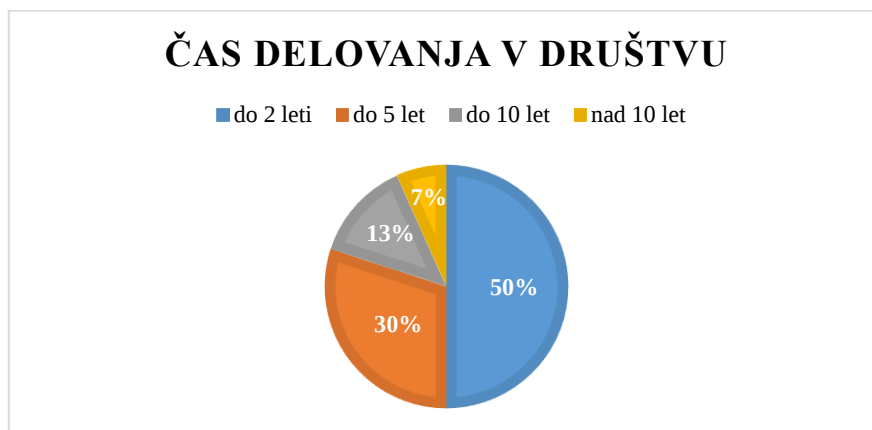
*Slika 2: Analiza starosti vaditeljev in pomočnikov*



*Vir: lastno delo.*

Čas delovanja v društvu je med vaditelji različen. Ponujeni so jim bili 4 razredi, med katere so se lahko uvrstili. Iz slike 3 je razvidno, da se je v razred do 2 leti razvrstilo kar 50 % vprašanih. Do 5 let je v društvu aktivnih 9 oseb oziroma 30 % vseh vprašanih. Lahko opazimo, da se z naraščanjem časa delovanja v društvu zmanjšuje število vaditeljev. Tako so v razredu do 10 let razvrščeni samo 4 vaditelji, v zadnji ponujeni skupini samo dve osebi. Ti dve sta v društvu prisotni več kot 10 let.

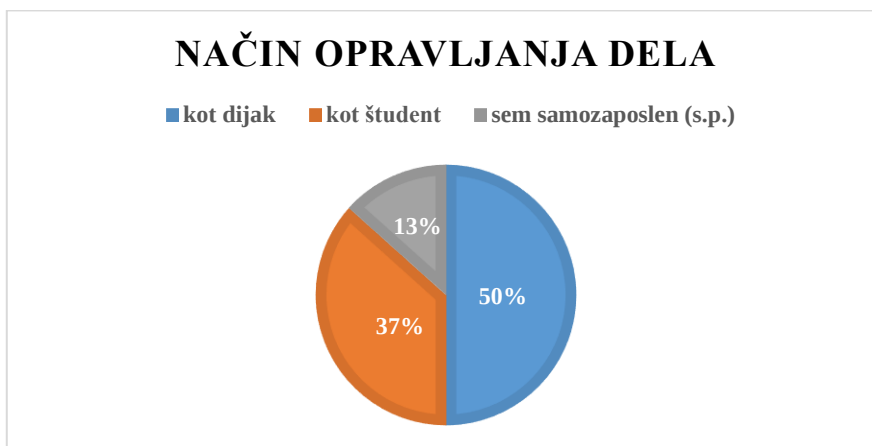
*Slika 3: Analiza časa delovanja v društvu*



*Vir: lastno delo.*

Iz slike 4 je razvidno, da polovica vprašanih v društvu delo opravljajo kot dijaki, 37 % je študentov, 4 osebe oziroma 13 % vprašanih pa je takih, ki so samozaposleni, torej so samostojni podjetniki.

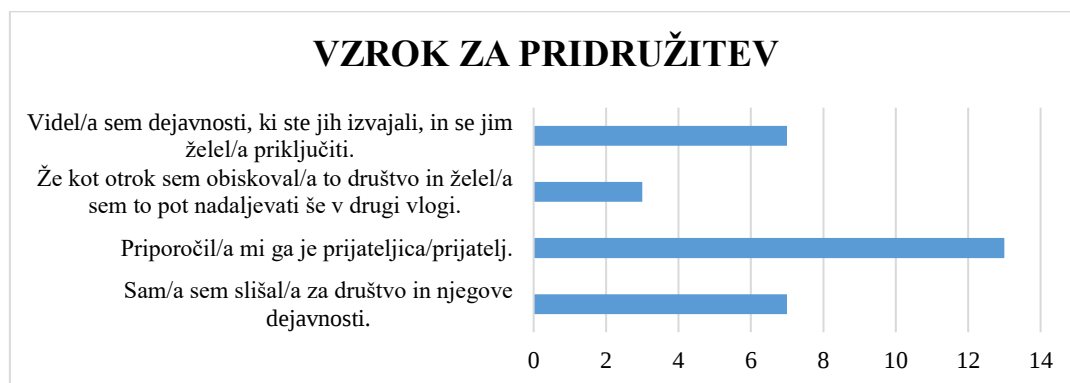
*Slika 4: Analiza načina opravljanja dela*



*Vir: lastno delo.*

Kot je razvidno iz slike 5, se je društvu po priporočilu prijateljev pridružilo 13 oseb, kar predstavlja 44 %. V naslednja dva razreda se je skupno razporedilo 14 oseb. Vsi ti so se pridružili zaradi dejavnosti, ki jih izvaja društvo. Polovico od teh jih je za dejavnosti samo slišalo, ostali pa so jih videli v živo. Le 10 % pa se je društvu pridružilo, ker so že kot otroci obiskovali dejavnosti društva in so želeli to nadaljevati v malo drugačni luči.

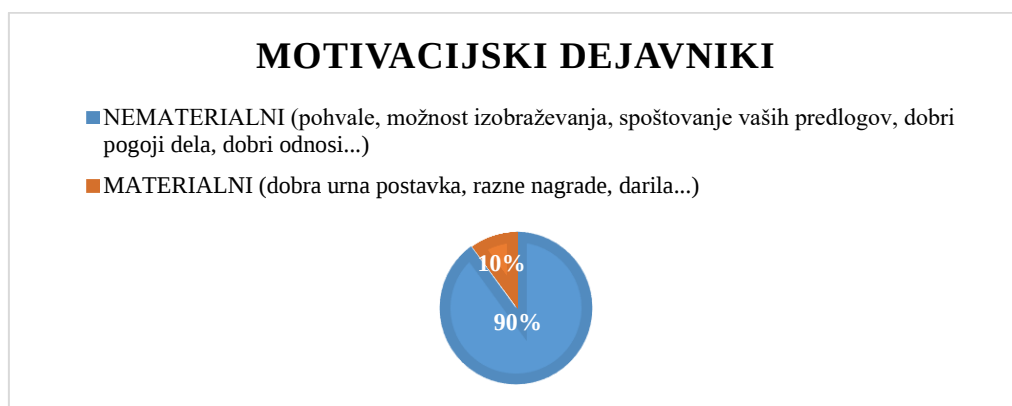
*Slika 5: Analiza vzrokov za pridružitvev društvu*



*Vir: lastno delo.*

90 % anketirancev je kot motivacijski dejavnik izbralo nematerialne dejavnike. Gre predvsem za razne pohvale, možnosti izobraževanja, dobre odnose in dobre pogoje dela. Tem da društvo res velik poudarek, kar je razvidno tudi iz ankete. 3 osebe, kar predstavlja 10 %, pa se je vseeno odločilo za materialne motivacijske dejavnike, med katere spadajo nagrade, dobre urne postavke, razna darila in podobno. Motivacijski dejavniki so podrobneje predstavljeni v sliki 6.

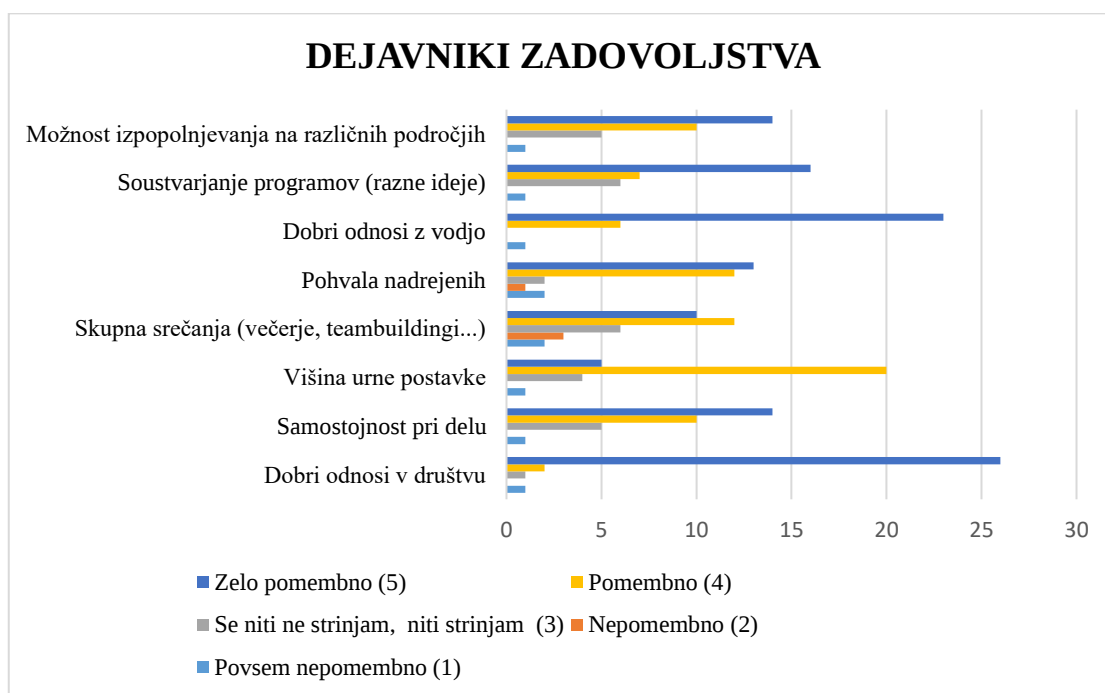
*Slika 6: Analiza motivacijskih dejavnikov*



*Vir: lastno delo.*

Glede na ponujene možnosti so se anketiranci odločali o pomembnosti dejavnikov zadovoljstva, ki so razvidni iz slike 7. Najbolj zaželeni so dobri odnosi z vodjo in dobri odnosi v društvu. Ti dve postavki sta dosegli najvišjo oceno. Noben dejavnik ni bil izrazito najslabše ocenjen. Pri vseh dejavnikih so prevladovali ocene med zelo pomembnim (5) in pomembnim (4).

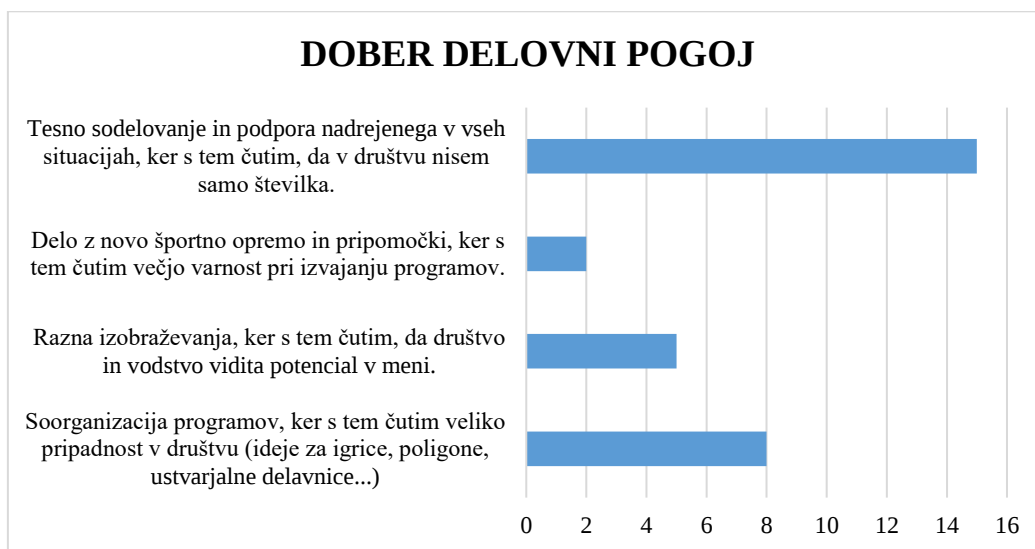
*Slika 7: Analiza dejavnikov zadovoljstva v Športnem društvu poSKOkec*



*Vir: lastno delo.*

Anketiranci so lahko izbirali med primeri dobrih delovnih pogojev, ki so prikazani v sliki 8. Izbrali so tistega, ki jim je najbolj pisan na kožo. 50 % jih je izbralo tesno sodelovanje in podporo nadrejenega v vseh situacijah, ker pravijo, da s tem čutijo, da v društvu niso samo številke. Le dva sta izbrala, da si kot dober delovni pogoj predstavljata delo z novo športno opremo in pripomočki, ker s tem čutita večjo varnost pri izvajanju programov.

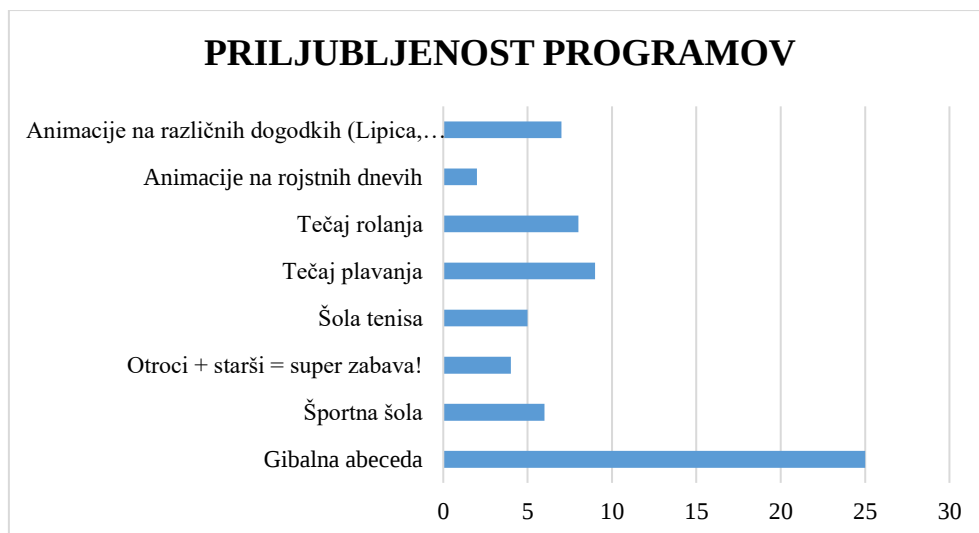
*Slika 8: Analiza dobrih delovnih pogojev*



*Vir: lastno delo.*

Iz slike 9 je razvidno, da je najbolj priljubljen program med vaditelji in pomočniki Gibalna abeceda. Sledi tečaj plavanja, takoj za njim pa še tečaj rolanja. Vsak sodelujoči je lahko izbral največ tri programe.

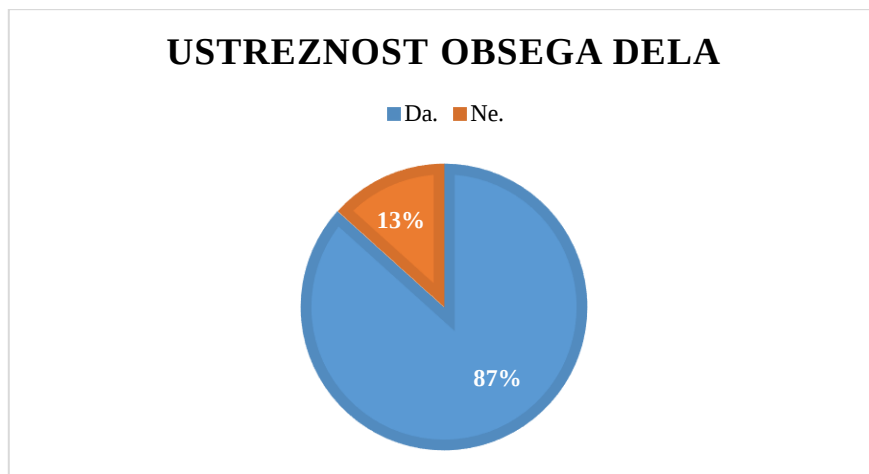
*Slika 9: Analiza priljubljenosti programov*



*Vir: lastno delo.*

Analiza tega vprašanja je pokazala, da je kar 87 % anketirancev zadovoljnih s trenutnim obsegom dela v društvu, kar je razvidno iz slike 10. Le 4 osebe so na vprašanje »Ali vam obseg dela v društvu ustreza?« odgovorile z ne, ker so nekaterim otroci prenaporni, občasno so tudi problemi s prevozom na delo. Dijakom pa problem predstavljajo šolske obveznosti.

*Slika 10: Analiza ustreznosti obsega dela*



*Vir: lastno delo.*

Zadnje vprašanje je bilo odprtega tipa, kjer so lahko anketiranci zapisali svoje želje in misli za prihodnost društva. Spodaj si lahko preberete nekaj zanimivih odgovorov, ki bodo upoštevani že v šolskem letu 2022/23.

- Poleti bi lahko naredili poletni poSKOKčev tabor približno 1 teden in bi skupaj z otroki izvajali aktivnosti, kot jih na poSKOKčevih uricah.
- Bolj stalen urnik – da imaš vedno isto skupino (tudi študenti, dijaki), ker se otroci navadijo na določene vaditelje.
- Dvig cen storitev, kakšen nov program oz. reorganizacija obstoječega programa.
- Dobra in jasna komunikacija med vsemi.