

Dr. Stane Možina  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

## MOTIVACIJA ZA ODLIČNOST IN MOJSTRSTVO

### Uvod

Motivacija je eden osnovnih dejavnikov, ki je povezan z angažiranostjo posameznika pri delu. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena od enega ali več motivov, ki usmerjajo aktivnost k željenemu cilju oziroma zadovoljitvi potreb.

Cilj je zadovoljitev pričakovanj, želja, ki nastajajo na osnovi materialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebnem razvoju.

Ugotovitve in raziskave (Možina, 1994) kažejo, da so najpomembnejše in tudi glede na delo najuspešnejše potrebe po zadovoljevanju osebnega razvoja (možnost uresničevanja svojih sposobnosti, osebna rast in občutek vplivanja na pomembne dogodke). Te so pri nas in tudi drugod po svetu najmanj zadovoljene, praktično pa tudi nimajo meja satisfakcije.

Delo nam vsekakor nudi možnost za zadovoljevanje naših temeljnih potreb za življenje. Toda naše osebne potrebe in pričakovanja so precej večja kot zgolj potreba po plači. To so potrebe po varnosti, spoštovanju, samostojnosti, napredovanju in še druge. Delo daje zaposlenemu možnost za socialne kontakte s sodelavci in s tem občutek pripadnosti delovni skupini in širšemu kolektivu. Daje mu priliko za uveljavljanje in priznanje, za sproščanje ustvarjalnega potenciala in s tem za razvoj lastne osebnosti. Te zadnje potrebe, ki z zadovoljitvijo osnovnih postajajo vse bolj pomembne, pa zahtevajo ustrezno organizacijo dela, ki omogoča, da zaposleni lahko poseže po možnostih za zadovoljevanje višjih potreb. Bogatejša vsebina dela, svobodnejša izbira dela in delovnega časa, večje sodelovanje v organizaciji, so osnova takšnih možnosti.

Pri tem je še posebno pomembna motiviranost za delo mladih strokovnjakov, ki vstopajo na delo in ki so pripravljene dati na razpolago svoje znanje in sposobnosti.

Podatki iz raziskav (Možina, 1998) kažejo, da skoraj 50 % mladih strokovnjakov ni motiviranih za delo, ki ga opravljajo. Razlogi za to so različni. Če nekaj pomembnejših odgovorov navedemo, bi bili naslednji:

- ne vem točno, kaj na opravljam, kaj se od mene pričakuje
- ni opredeljenih ciljev, tudi ne povezanosti z delom sodelavcev
- ni možnosti, da bi pokazal svoje sposobnosti in znanje ter zamisli, ki jih imam
- ni ustreznih priznanj za dobro opravljeno delo
- ni teamskega dela, sodobnega vodenja in koordiniranja dela ...
- slabi medosebni odnosi itd.

Iz gornjih navedb sledi, da je veliko živega vira (znanje, ideje, ambicije) neizkoriščenega oziroma da je obilo možnosti za motiviranje in povečevanje storilnosti pri mladih kadrih, posebno še pri tistih, ki bi se radi dokazali in nekaj dosegli v svoji delovni karieri.

### Motiviranost in zadovoljstvo

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Doseganje dobrih

rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Če ne drugega je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen. To kaže resno upoštevati pri MKV (management kadrovskih virov).

Na splošni ravni zveze med oblikovanjem dela na eni ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom pojasnjujejo teorije motivacije. V nadaljevanju bomo navedli le tiste, le v toliki meri, kolikor je treba za njihovo uporabo pri oblikovanju dela.

Herzberg je spraševal računovodske delavce in inženirje, kateri dogodki pri njihovem delu so jim povzročili največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo. Izkazalo se je, da so največje zadovoljstvo povzročili tako imenovani notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost že sami po sebi. To so predvsem:

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in
- osebna rast.

Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov:

- ustrezne politike in upravljanje v organizaciji,
- ustreznega vodenja,
- dobrih odnosov z nadrejenim,
- dobrih delovnih razmer,
- ustrezne plače in
- dobrih odnosov s sodelavci.

Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike. Če z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspemo vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni; če pa uspemo vnesti v delovno okolje higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo.

Pred desetimi leti smo vzorcu zaposlenih (Svetlik v Možina, 1998), ki so imeli vsaj četrto stopnjo izobrazbe, v petih industrijskih organizacijah v Sloveniji postavili dve vprašanji:

- Kaj vas še posebej spodbuja k delu?
- Kaj vam še posebej jemlje voljo do dela?

Vprašani so v obeh primerih izbirali med enakimi dejavniki. Dobili smo sliko, ki je precej podobna Herzbergovi. Razlike so predvsem v zaporedju dejavnikov in v tem, da so medsebojni odnosi pri nas dobili vlogo motivatorja in ne higienika. Najpomembnejše dejavnike prikazuje preglednica.

Preglednica: Najpomembnejši motivatorji in higieniki v petih industrijskih organizacijah.

#### MOTIVATORJI

Dobri medsebojni odnosi  
Možnost uporabe znanja in sposobnosti  
Samostojnost in odgovornost pri delu  
Zanimivost in pestrost dela  
Pridobivanje novega znanja in sposobnosti

#### HIGIENIKI

Primerni osebni dohodki  
Ustrezna organizacija dela  
Cenjeno delo  
Ustrezni vodje

Rezultate izpred desetih let nam v veliki meri potrjujejo podatki iz leta 1994, ki so bili dobljeni na reprezentativnem vzorcu slovenske populacije.

Ugotovili smo, da k zadovoljstvu z delom največ prispevajo:

- možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu,
- samostojno razporejanje delovnega časa,
- nizek neposredni nadzor vodij in
- dobre fizične delovne razmere.

Ti dejavniki prispevajo k zadovoljstvu z delom skoraj dve tretjini. Z zadovoljstvom z delom pa so značilno povezani tudi:

- sodelovanje pri odločanju v organizaciji,
- možnost odločanja o tem, kaj in kako posameznik dela,
- osebni dohodki in dodatki k plači,
- telesni napor pri delu,
- verjetnost poškodb in obolenj pri delu ter
- spori na delovnem mestu.

### **Motivatorji**

Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Lahko bi rekli, da so praktično vsi zgoraj navedeni motivatorji v rokah vodij. Vprašanje je le, ali jih znajo uporabiti.

Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. To so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi, vodje, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela.

Možnost uporabe ter pridobivanja znanja in sposobnosti so odvisne od vodij. Od njih je odvisno, kako bodo razdeljevali delo. Ali bodo posamezniki dobivali naloge, ki jim pomenijo izziv oziroma so zanje toliko zahtevne, da morajo vsakokrat vložiti nekaj dodatnih naporov za njihovo uspešno izvedbo? Ali jih bodo vodje pri tem podpirali? Ali bodo vodje skupaj z zaposlenimi odkrivali tudi njihove šibke točke in jih odpravljali z dodatnim usposabljanjem?

Vodje imajo prav tako v rokah sredstva za povečevanje samostojnosti in odgovornosti pri delu. Če so pripravljeni in če znajo delegirati odločanje na nižje ravni, jim bo to uspelo. V tem je seveda nekaj tveganja, še več pa sistematičnega dela z zaposlenimi. Prav z dodeljevanjem nalog, pri katerih se delavci učijo, in sistematičnim izpopolnjevanjem delavcev se njihove sposobnosti povečujejo, tveganje, da se pri razreševanju delovnih problemov ne bi prav odločali, pa se zmanjšuje.

Ne nazadnje je od vodij odvisno tudi, ali bodo znali delo napraviti za delavce zanimivo ali ne. Včasih je dovolj že prisluhniti željam posameznikov v delovni skupini. Obstajajo pa tudi tehnike kroženja med delovnimi mesti in nalogami ter razširitev in obogatitev delovnih nalog, ki jih navajamo v nadaljevanju.

### **Higieniki**

Če drži, da imajo osebni dohodki vlogo higienika, potem jih je treba držati na primerni ravni, da ne bi povzročali nezadovoljstva. Ta raven je določena z višino osebnih dohodkov za podobna dela v drugih organizacijah, s katerimi se delavci primerjajo. Hkrati pa pomeni, da dviganje osebnih dohodkov nad to raven nima posebnih motivacijskih učinkov oziroma so ti zelo kratkotrajni. Že čez nekaj mesecev

postanejo nekaj normalnega in njihovo morebitno znižanje na raven, ki je primerljiva z drugimi organizacijami povzroči nezadovoljstvo.

### **Motiviranje za delo, ki vodi k nadpovprečnim rezultatom**

Kot vidimo, vpliva več dejavnikov na uspešnost podjetja, to velja, tako za razmere v svetu kot tudi pri nas, na primer: sodobna tehnologija, tržna orientiranost, zadostni finančni viri itd., toda ključni dejavnik so sposobni kadri, ki iz razpoložljivih virov narede nekaj več kot povprečna podjetja. Tesno s kadri je povezano delo, s pomočjo katerega se ostvarjajo rezultati.

Vprašanja, ki se nam pri tem zastavljajo so: Katere so značilnosti kadrov in dela, ki vodijo v nekem podjetju k nadpovprečnim dosežkom; kaj je treba upoštevati glede motiviranosti, kako organizirati delovne aktivnosti in kako omogočiti, da pridejo potencialne sposobnosti zaposlenih do izraza in učinka. Kakšni so s tem v zvezi predlogi in eventuelni primeri?

Če se nekoliko dotaknemo posameznih vprašanj, bi rekli naslednje:

### **ZNAČILNOSTI DELA, KI MOTIVIRAJO ZAPOSLENE K NADPOVREČNIM REZULTATOM SO:**

1. Izzivajoče delo
2. Možnost prispevka k organizacijskim ciljem
3. Možnost razvoja in uporabe svojih sposobnosti
4. Možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo
5. Plačilo za dobro opravljeno delo
6. Možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere

Ad 1. **Izzivajoče delo.** V glavnem ločimo ljudi, ki so usmerjeni k ciljem oziroma ljudi, ki so usmerjeni k opravljanju dela, kar je razvidno iz naslednje razpredelnice:

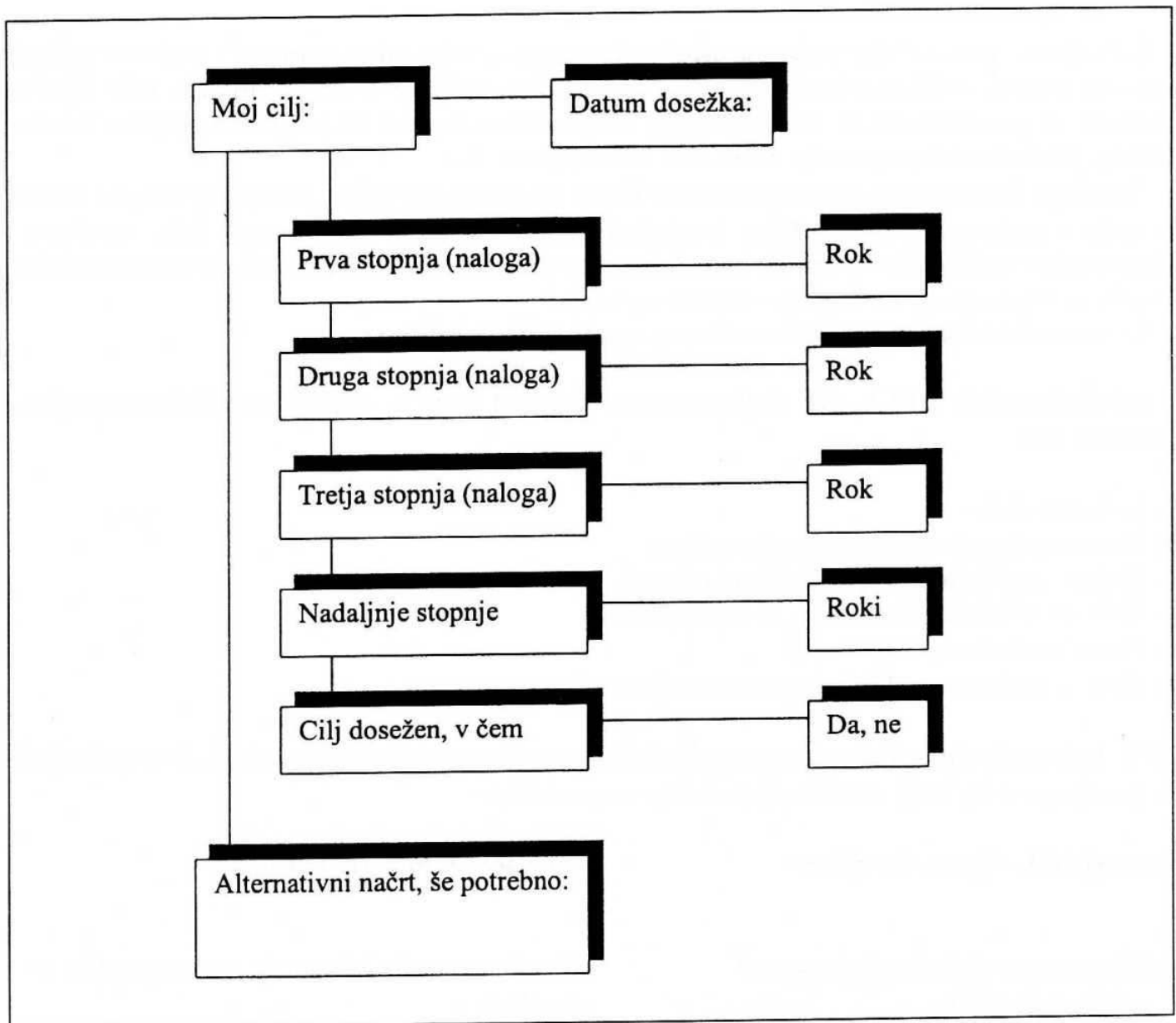
#### **Usmerjeni k ciljem, dosežkom**

- Želijo povratne informacije in ocene o delu in dosežkih.
- Denar pojmujejo kot standard, merilo svojih dosežkov.
- Žele osebno odgovornost v zvezi s postavljenimi cilji.
- Radi imajo priložnosti za inovacije.
- Delovne cilje si postavljajo realne takšne, ki se jih da doseči.
- Zadovoljstvo občutijo ob rešenem problemu.
- Začenjajo akcije in so naravnani k podjetnosti.

#### **Usmerjeni k opravljanju nalog**

- Ne žele povratnih informacij, niti ocen o delu in dosežkih.
- Denar jim pomeni glavni vir stimulacije za opravljeno delo.
- Ne žele osebne odgovornosti, tudi če bi bila priložnost za uspeh.
- Preferirajo rutinsko delo.
- Delovne cilje si postavljajo ali zelo nizke ali zelo visoke
- Zadovoljstvo občutijo bolj, ko se trudijo rešiti problem kot pa ob sami rešitvi.
- Raje čakajo in si žele natančnih navodil za delovne aktivnosti.

Ad 2. **Možnost prispevka k organizacijskim ciljem.** Za tiste, ki želijo dati svoj prispevek k ciljem skupine ali organizacije, je najbolje, če jih povabimo k načrtovanju svojih prispevkov in sicer bi bila najbolj enostavna oblika naslednja:



Ad 3. **Možnost razvoja in uporabe svojih sposobnosti.** Vsakdo ima svoj svet sposobnosti, znanj in hotenj, ki jih želi uresničiti. Vprašanje je, kakšno naj bo delo, kjer bo lahko razvil svoje sposobnosti in jih uporabil v smeri delovnih rezultatov. Če je delo sestavljeno, dovolj zahtevno, potem je primerno za razvoj določenih sposobnosti. Seveda je potrebno sposobnosti razviti do take mere, da jih lahko uporabimo in dosežemo željene rezultate. To nam omogoči načrtno izobraževanje, usposabljanje (training), ki ga mora omogočiti organizacija. Če so take prilike dane, tj. da je omogočeno vsakomur, ki to želi, da svoje sposobnosti preizkusi in da si pridobi ustrezno delo, potem ni težav. Seveda pa je veliko tudi takih, ki čakajo na delo, ne iščejo svojih zmožnosti, niti jih preizkušajo. Takšnim moramo pomagati, odkriti njihove potencialne sposobnosti in jih usmeriti na ustrezne delovne zadolžitve.

Ad 4. **Možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo.** Motiviranost za delo se poveča, če zaposleni vedo, kaj se dogaja v organizaciji, še bolj, če so pritegnjeni k odločitvam, za katere so zain-

teresirani. To so zadeve, ki se nanašajo na delo, dosežke, nagrado, nadrejenega, sodelavce, možnost napredovanja, vključno s perspektivnim razvojem oddelka oziroma organizacije, v kateri so zaposleni. Včasih je pomembno, da so zaposleni povprašani po predlogih, možnih rešitvah, če so pripravljene sodelovati pri reševanju problemov oziroma pri kontroli izvajanja neke akcije. Vsekakor pa so zaposleni najbolj zainteresirani za sodelovanje v odločanju glede vsega kar se tiče njegovega dela, razumljivo, saj je to njihova osrednja problematika. Zaradi tega ni nikdar škoda časa, da vprašamo zaposlene za njihovo mnenje in predloge, zaradi katerih bi bili pozitivno ali negativno prizadeti.

**Ad 5. Plačilo za dobro opravljeno delo.** Prispevek k delovnim oziroma organizacijskim ciljem, je ključ k uspehu in merilo plačila. Nikdar ne smemo zanemariti ali podceniti prispevek posameznika k postavljenim ciljem. V kolikor se to zgodi, pade motivacija za delovne dosežke. Zaposleni se usmerijo k drugim motivatorjem kot: dolžina delovnega časa, pridnost, disciplinirano obnašanje, veze in poznanstva itd. Prispevek posameznika mora biti merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj je dobil nekdo več, drugi manj. Pomembne so tako delovne zadolžitve, kriteriji (standardi) kot roki. Seveda tudi strinjanje posameznika s postavljenim ciljem, pričakovanim rezultatom. Najlažje to napravimo v obliki »svetovalnega razgovora o delu«, med podrejenim in nadrejenim, in sicer vsaj enkrat v letu dni.

Ta razgovor vsebuje naslednje pomembnejše postavke:

- ime in priimek ocenjevanca, oddelek, itd.
- pregled dosedanjega dela, doseženih rezultatov
- ugotavljanje razlike med pričakovanim in doseženim, razlogi za eno ali drugo
- načrtovanje delovnih nalog, ciljev za prihodnje časovno obdobje
- analiza metod dela, napotki za usposabljanje, korigiranje ... možnosti izboljšav
- svetovanje za nadaljnji razvoj glede prednosti, slabosti in želja, ki jih ima ocenjevanec.

Samo po sebi se razume, da se vse, kar je bilo skupno dogovorjeno spremlja, v skladu s predvidenimi roki. Zaupne stvari ostanejo v lasti med ocenjevancem in ocenjevalcem.

**Ad 6. Možnosti svobodne osebne rasti in delovne kariere.** Motiviranost za delo, posebno še za nadpovprečne rezultate, je tesno povezana z možnostjo samouresničenja, z opredeljevanjem za delo, za katero imamo veselje in sposobnosti in možnostjo napredovanja. Veliko potencialno sposobnih je v organizaciji izgubljenih, ker ni bilo možnosti izbire dela, kjer bi lahko nekdo dosegel kar najboljše rezultate. Ali pa, ker ni bilo organizirane načrtno presoje zaposlenih glede na njihove dosežke in sposobnosti. Temu tudi rečemo načrt delovnih karier. Obrazec za presojo možne delovne kariere običajno vsebuje naslednje:

1. Ime in priimek
2. Datum presoje delovne kariere
3. Podatek o tem, koliko dolgo je že zaposlen na tem delovnem mestu
4. Podatki o uspešnosti na tem delovnem mestu
5. Ocena uspešnosti s strani vodje (sodelavcev)
6. Interesi zaposlenega glede nadaljnje osebne rasti in dela (na istem delu, drugih delih)
7. Ocena možnosti zaposlenega glede njegovih interesov (nadrejeni, komisija)
8. Priporočilo za dve možni napredovanji (vertikalni ali horizontalni) s komentarjem o pripravljenosti (subjektivni in objektivni) zaposlenega za novo delovno mesto.

Delovno kariero pojmuje kot razvojno pot, ki opredeljuje zaporedje del in dejavnosti v določenem času in se nanašajo na usposabljanje, napredovanje in uresničevanje posameznika v organizaciji, v skladu z delovnimi in poslovnimi cilji.

### Motiviranje za uspešnost pri delu v organizaciji

Torej vprašanje je, kako motivirati delavce k visoki uspešnosti. Čeprav je visok dohodek pomemben spodbujevalec k večji storilnosti, ni edini in zadostni dejavnik, kajti za večino delavcev osebni dohodek, ki ga prejema v organizaciji ni edini vir dohodka. Podatki kažejo (Možina, 1996), da v uspešnih organizacijah, motiviranost delavcev spodbujajo s širjenjem obzorja t.j. seznanjanjem delavcev s problemi dela – poslovanja, ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, spodbujanjem strokovnih delavcev za lastno izobraževanje (čitanje strokovnih revij, udeležba na seminarjih, obiskovanje sejmov itd.), dalje z neformalnimi oblikami informiranja, neposrednimi stiki, dobro organiziranostjo dela, z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulatívnega dohodka, ki izvira iz skupnih naporov, ter dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše delo in poslovanje.

Nasprotno od tega, v neuspešnih organizacijah ugotavljajo, da so viri nižje uspešnosti neprestani medsebojni prepiri, ki porabljajo čas in izničjujejo osebno energijo v konfliktnih situacijah, le te so različne narave, med drugim tudi zaradi delitve dohodka na osnovi osebnega ocenjevanja posameznikov, ne pa po rezultatih dela ipd. Vodstva sicer opozarjajo delavce na negativne posledice (slaba izkoriščenost delovnega časa, repromateriala, višji stroški, zastoji v delovnem procesu itd.), vendar pravijo, da zaposleni te relacije med storilnostjo in osebnimi dohodki nočejo spoznati, da vidijo samo pravico, da delijo dohodek, ne pa tudi svojih obveznosti pri ustvarjanju le-tega. V skladu s tem si seveda »vodstva želijo« natančne metode, načine, sodila o tem, kako nagrajevati delavce za optimalne delovne rezultate.

Za zelo uspešne organizacije je značilno kvalitetnejše izvajanje vseh funkcij tako poslovnih, upravljalških kot delovnih, v primerjavi s povprečnimi organizacijami. Za uspešne organizacije je značilno, da imajo dober delovni program, obvladajo tehnologijo, imajo kvalitetno trženje, dobro organizirano nabavo, uspešno izvažajo, imajo dolgoročno izdelano politiko razvoja kadrov, učinkovit informacijski sistem tako za vodenje kot za upravljanje, visoke osebne dohodke in ostale elemente standarda, visoko akumulacijo, jasno razvojno strategijo, dobre medsebojne odnose in kar je morda presenetljivo, v teh organizacijah najdemo množico idej, kako bi delali še bolje. V uspešnih organizacijah izgleda, da so ustvarjalne sposobnosti ljudi sproščene in da se pametno porabljajo njihove delovne sposobnosti. Vendar pa so navedene značilnosti le znaki, po katerih ločimo uspešne organizacije od manj uspešnih. Vprašanje pa ostaja odprto: kako pripraviti številne povprečne in podpovprečne organizacije do tega, da postanejo zelo uspešne organizacije in s tem dvignejo splošno raven učinkovitosti poslovanja, kar je seveda osnovni cilj vsake organizacije.

Ob tem bi poudarili misel, ki je sicer bolj razširjena v zahodnem svetu, bi bila popolnoma sprejemljiva tudi pri nas in sicer: **»Najboljša je tista motiviranost, ki ni le stvar posameznika, temveč mora biti del celote, vseh zaposlenih v posamezni organizaciji.«** Vsaka organizacija, ki želi najbolj izkoristiti motiviranost svojih zaposlenih, mora težiti k celoviti motiviranosti vseh, menimo pa, da je takšna motivacija celotnega kolektiva težko dosegljiva. Zakaj? Problem je tako pri ljudeh, kot tudi v organizaciji. Veliko ljudi teži k rutinskemu delu (to naj bi bili »pasivni delavci«), to v precejšnji meri pospešujejo tudi organizacije, ki nudijo le delu zaposlenih zanimivo, dinamično delo. In ravno ta razdelitev dela znotraj organizacije se nam zdi najpomembnejše dejstvo, ki destimulativno vpliva na razvoj motiviranosti zaposlenih. Tako pri nas, kot tudi v svetu. Naj ob tem navedemo primer nekega študenta, ki ga je opisal v svoji seminarski nalogi: »Ko smo bili še študentje na fakulteti, tik pred diplomom, sem sam, kot tudi mnogi kolegi in kolegice precej idealistično, entuziastično zrl v prihodnost. Takrat bi človek dejal, da smo generacija, ki bo premikala gore. Bili smo polni energije, idej; zaposlili smo se po različnih organizacijah, ustanovah, začeli smo opravljati dela in naloge, za katere nas je usposobila fakulteta. Dandanes po treh, štirih letih se ponovno srečujem s taistimi kolegi in kolegicami – le redko

kateri od njih se pohvali, da opravlja delo, kakršno si je želel, kakršno si je predstavljal, ko je prvič prišel na delovno mesto. Niso našli dela, ki bi jih veselilo, interesiralo, niso našli delovnega mesta, na katerem bi se lahko dokazovali. Dosti tistega začetnega idealizma, energije je skopnelo – skopnela je tudi motivacija. Marsikaterega od njih danes že lahko najdemo v tisti skupini delavcev, ki teži k rutinskemu delu – skupini »pasivnih delavcev«. K temu pa je vsekakor treba pripomniti, da za to ni krivo samo pomanjkanje dinamičnih delovnih mest, ki bi motivirale zaposlene, temveč se v precejšnji meri tudi odraža povratni efekt sistema na novo vstopajočega. Tu mislimo lahko na družbo kot na organizacijo, ki oviralno vpliva na človeka, ki jo je pričel spreminjati, tako da le-ta opusti kakršnokoli misel po nadaljnjem spreminjanju obstoječega stanja.

Zanimiv bi bil odgovor na vprašanje: koga motivirati – pasivne delavce ali čimbolje izkoristiti visoko motivirane delavce. Do sedaj zbrani primeri kažejo, da uspešne organizacije posvečajo pozornost predvsem visoko motiviranim delavcem. Menimo, da bo tudi v prihodnje največja pozornost posvečena prav visoko motiviranim delavcem. Zakaj smo takšnega mnenja. Pravilna usmerjenost in izkoriščenost visoke motiviranosti vsekakor daje večje rezultate, kot pa majhna motiviranost pasivnih, nezainteresiranih delavcev. Uspehi visoko motiviranih delavcev bi vsekakor imeli tudi pozitiven vpliv na pasivne delavce, vsaj nekatere od njih bi potegnili za seboj. Človeška narava je morda takšna, da tuje uspehe sprejema s kančkom nevoščljivosti, ljubosumja in zavisti; v bistvu pa vsak posameznik v tej zavisti teži k doseganju podobnih ciljev oziroma uspehov, kot jih je dosegel njegov sodelavec. Rezultat vsega tega bi bil, da bi tudi pasivni delavci kaj pridobili na motivaciji. Gre pa še za drugo. Če za visoko motivirane delavce ni v organizaciji, kjer so zaposleni, nikakršne spodbude, nikakršne potrditve njihove iniciativnosti, bo kaj kmalu njihova takšna ali drugačna motivacija usahnila, slej ko prej jih bomo našli med pasivni delavci, kot se to danes velikokrat dogaja. Mislimo, da bodo morale ravno zato organizacije posvečati pozornost predvsem visoko motiviranim delavcem.

### **Motiviranje in razvoj zaposlenih k odličnosti in mojstrstvu**

Vodja, manager na katerikoli ravni v organizaciji mora biti v prvi vrsti spodbujevalec, če želi doseči kakršenkoli delovni cilj. To velja tudi za mojstrstvo, odličnost pri delu in vodenju. **Motiviranje pomeni večje spodbujanje sodelavcev k sproščanju njihovih zmogljivosti in zamisli, da pridemo do ustvarjalnega delovnega ozračja.** Obenem to pomeni osnovo za njihovo neposredno osebno in strokovno rast. Kaj zajema motiviranje? Na kratko rečemo, izbrane ukrepe, ki usmerjajo človeka k določenemu cilju. Ukrepi so različni: primerna navodila, stimulatívni primeri, spodbude, priznanja, nagrade, izzivi, prepričevanje, novo znanje, obogatitev dela, zadovoljevanje različnih osebnih potreb, interesov, želja itd.

Človek pravzaprav sam od sebe ne dela, če ni za to motiviran. Lahko ga k nekemu delu prisilimo, vendar v tem primeru ne moremo računati na njegov pristanek in sodelovanje, niti na njegove možne prispevke.

To se pravi, potrebno je spoznati, kaj bi zaposlene motiviralo, da bi sodelovali v programu iskanja (naj)boljšega v delu, poslovanju, nalogah, storitvah, skratka v večjem zadovoljevanju porabnikov, naročnikov in osebnem zadovoljstvu.

**Zaposleni morajo najprej zvedeti, kaj je poslanstvo organizacije, kakšna je vizija razvoja, kakšni so cilji in poti ki vodijo k odličnosti.** Če sodelavci vedo kakšna bo njihova prihodnost v organizaciji, nastane sama po sebi priložnost za motiviranje, namreč pri ljudeh vznikne radovednost, ki postane vir motivacijske energije. Seveda moramo pri tem računati še na zunanje in notranje dejavnike, ki se nanašajo na splošno politiko, zakonsko regulativo, tehnologijo, finance, kadre... ki lahko pospešujejo ali ovirajo potek dela in doseganje ciljev.



Tisto, kar se nam zdi najpomembnejše je, kako ravnati s sodelavci oziroma kadrovskimi viri, ki so na razpolago v organizaciji. Spodbujanje se prav gotovo začne pri načrtovanju in pridobivanju, izbiri sodelavcev, kjer se jih informira, kaj se od njih pričakuje in če pristanejo, na kaj lahko računajo. Nadalje je vsak posameznik zainteresiran za svoj osebni razvoj, izobraževanje, delovno kariero. V skladu s tem opravljamo analizo dela in oceno uspešnosti, ki pomenita vir podatkov za povratno informiranje o dobro ali odlično opravljenih nalogah, kar vodi v nagrajevanje in nadaljnje napredovanje. Ustrezen informacijski sistem je pri tem vsekakor dobrodošel. Vodstveni sistem dejavnosti, ki sestoji iz načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in spremljanja pa naj uravnava vse te dejavnosti v smotrno celoto. Z vsemi opisanim je tesno povezan vedenjski sistem zaposlenih, ki se kaže v večji ali manjši stopnji motiviranosti, pripadnosti, sožitja z organizacijo, pripravljenosti na spremembe v odnosu do kulture in kakovosti dela. Če so navedeni dejavniki primerno razviti, nudijo dobro osnovo za spodbujanje k odličnosti in obratno, če niso (če ni pripadnosti, če je organizacijska kultura slaba itd.) potem ni veliko možnosti za boljše dosežke.

Vse opisane dejavnosti in dejavniki so med seboj v interakcijskem razmerju, to se pravi, se med seboj pogojujejo, vzajemno krepijo ali slabijo možne izide.

Motiviranje sodelavcev, zaposlenih je pogoj »*conditio sine qua non*« za doseganje kakovostnih ciljev na poti k odličnosti. Vodstvo se mora tega zavedati. Če namesto motiviranja obstoja neprizadetost, ležernost, pasivnost odgovornih oseb, potem ni zelenih rezultatov.

Možno je tudi zapravljanje ali celo uničevanje motivacije. To dosežemo lahko s tem, da govorimo: nič se ne da napraviti, ljudje niso za to zainteresirani, sposobni, pri nas se tega ne da (splaća) podvzeti, saj smo poskusili pa ni šlo, zakaj bi se naprezali in podobno. Rekli bi, da je zapravljanje motiviranosti za boljše delo pravzaprav zelo preprosto dejanje. Težje je ugotoviti, kaj bi bilo potrebno spremeniti in kaj bi bilo tisto s čimer bi pritegnili sodelavce ter z njimi promovirali delo, naloge, k čedalje boljšemu izvajanju.

Odličnost in nadpovprečne rezultate bomo dosegli z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnost zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev.

#### LITERATURA:

Stane Možina et al: Management, Radovljica, Didakta 1994

Stane Možina, ured.: Človeku prijazno in uspešno vodenje, Ljubljana, Panta Rhei, 1996

Stane Možina et al: Management kadrovskih virov, Ljubljana, Založba FDV, 1998.