

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

MAJDA PEZDIRC

IZJAVA

Študentka Majda Pezdirc izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala po mentorstvu dr. Sandre Penger.

V Ljubljani, dne 10.04.2008

Majda Pezdirc

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA	2
1.1. DEFINICIJA MOTIVACIJE	3
1.2. VRSTE MOTIVOV	4
1.3. MEHANIZEM MOTIVIRANJA	5
2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO	6
2.1. INDIVIDUALNE RAZLIKE	6
2.2. LASTNOSTI DELA	7
2.3. ORGANIZACIJSKA PRAKSA	7
3.) MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	7
3.1. MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA	7
3.2. HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE.....	8
3.3. VROMMOVA TEORIJA MOTIVACIJE	9
3.4. FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	10
3.5. MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y	10
3.6. HACKMAN – OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA	11
4. MOTIVACIJSKI MODELI	12
4.1. PRIČAKOVANJE	12
4.2. PRAVIČNOST	13
4.3. ENAKOST	13
5. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	14
5.1. PLAČE IN NAGRAJEVANJE	15
5.2. MATERIALNO NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	16
5.3. NEMATERIALNO NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	17
6. ZAKONITOSTI MOTIVACIJE	19
SKLEP.....	20
LITERATURA	22

KAZALO SLIK

SLIKA 1: OSNOVNI ELEMENTI MOTIVACIJE:	4
SLIKA 2: MEHANIZEM MOTIVACIJE.....	5
SLIKA 3: GRAFIČNI PRIKAZ INTERAKCIJE MED TREMI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO.....	6
SLIKA 4: TEMELJNE ČLOVEŠKE POTREBE PO MASLOWU	8
SLIKA 5: GLAVNI ELEMENTI TEORIJE PRIČAKOVANJ	10
SLIKA 6: HACKMAN – OLDFHAMOV MODEL PSIHOLOŠKIH DEJAVNIKOV	11
SLIKA 7: RAZLIČNI PRISTOPI K PODELJEVANJU NAGRAD IN PRIZNANJ	14
SLIKA 8: MATERILANA MOTIVACIJA, DENAR	16

KAZALO TABEL

TABELA 1: MOTIVATORJI IN HIGIENIKI.....	9
TABELA 2: PRIMERJAVA TABLE DOMNEV TEORIJE X IN TEROIJE Y	11
TABELA 3: SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V ŠIRŠEM SMISLU	15
TABELA 4: MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	17
TABELA 5: NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	18

UVOD

Vedno me je zanimalo, zakaj je nekdo za nekaj motiviran, drugi pa ne, oziroma bolj natančno, kje leži razlog, da le peščica ljudi stopi iz cone udobja. Torej skrivnost naj bi bila v motivaciji, ključno vprašanje pa je, od česa je ta motivacija odvisna.

Motivacija je po svoji definiciji in po naravi individualna. Pri motiviranju obstaja cela paleta stvari, ki so pomembne za posameznika, včasih je mogoče s povsem preprostimi managerskimi prijemi marsikaj narediti. Na primer s postavljanjem ciljev - največje zadoščenje za ljudi je občutek, da so nekaj uresničili in dosegli. Zato rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, ampak v ustrezni spodbudi, skrbi za osebni razvoj.

Danes sta za zaposlene vedno bolj pomembna osebni in strokovni razvoj in če zna manager poskrbeti za ta del, lahko repertoar motivacijskih mehanizmov bistveno razširi. Tu so različne oblike drobnih spodbud in pozornosti.

V slovenskih podjetjih področje motivacije do nedavnega ni bilo v ospredju oziroma sploh ni bilo organizirano. Danes se podjetja vedno bolj zavedajo, kako pomembni so za njihovo delovanje in obstoj motivirani zaposleni, ki zavzeto konstruktivno opravljajo svoje delo, so pripravljeni na spremembe in stalno izpopolnjevanje ter se istovetijo s cilji podjetja in delujejo v smeri doseganja le-teh. Brez njih sposobna podjetja ne morejo računati na uspešnost. Samo vodja, ki se zaveda resnične vrednosti svojih sodelavcev, lahko ustvari ozračje v katerem je mogoča in možna izjemna delovna uspešnost.

Predmet in namen mojega diplomskega dela bo spoznavanje in razumevanje področja motivacije, ki daje osnovo za uspešnejše ravnanje z ljudmi pri delu. Prav pomanjkanje motivacije je lahko ključni element neuspešnega poslovanja organizacije. Priznati je potrebno, da je ravno motivacijo najtežje spodbuditi in vzdrževati.

V posameznem podjetju je potrebno preučiti pomembnost motivacije in motivacijskih dejavnikov ugotoviti, kako ti dejavniki vplivajo na motiviranost zaposlenih v podjetju ter prikazati teoretične ugotovitve o pomembnosti motivacije. V zaključni nalogi želim pojasniti, da lahko z večjo motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih lažje rešujemo delovne naloge in postanemo uspešnejši.

Pogosto slišimo, da so ljudje največje bogastvo podjetja. Posamezniki so pri upravljanju svojega dela uspešni. Svoje delo opravljajo zelo uspešno, uspešno ali pa neuspešno. Cilj managerja je povečati pojav prvega in zmanjšati pojav zadnjega ter iz vsakega zaposlenega izvabiti tisto, kar je v njem najboljše.

1. OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA

»Motivacija je umetnost, s katero pridobimo ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato ker to tudi sami hočejo.«

Dwight D. Eisenhower

Motivacija je definirana kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Scott, Mitchell 172, str. 76). Proces motivacije sestoji iz treh sestavin: identifikacije nezadovoljene potrebe, določitve cilja, ki naj zadovolji potrebo in opredelitve akcije, s katero bi ta cilj dosegli (Možina, Lipičnik, 1987, str. 138).

Potreba in cilj vsake aktivnosti sta torej v interakcijskem odnosu in le-ta opredeljuje mehanizem motivacije (Uhan, 1989, str. 194): potreba – delovanje – cilj. Motivacijo tako lahko opredelimo kot skup dejavnikov, ki povzročajo, da se ljudje vedejo oziroma delujejo v določeni smeri.

Pojem motiviranja ponavadi razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo. V resnici pa je motivacija nenavadno preprost pojem, saj zadeva vprašanje, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom (Keenan, 1996, str. 5).

Težko je opaziti, zakaj posameznik dela, kaj ga motivira za delo. Vsak zaposleni je osebek z mnogimi željami in potrebami, ki jih poskuša nenehno zadovoljevati. Vsako podjetje je specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi, ki zahtevajo specifični sistem motiviranja.

Prav tako ni enostavno opaziti, kdaj so zaposleni premalo motivirani. Obstajajo sicer določena znamenja, ki kažejo, da zaposleni niso zadovoljni, kot so (Keenan, 1996, str. 6):

- ne sodelujejo, kadar je potrebno vložiti dodaten napor,
- prihajajo pozno na delo ter odhajajo zgodaj,
- podaljšujejo si odmore za malico ali kosilo,
- zamujajo roke,
- ne dosegajo zastavljenih norm,
- nenehno se pritožujejo,
- ne ravnajo po navodilih, itd.

Motivacija ima dve zelo očitni lastnosti. Oseba, ki nekaj hoče ali je za nekaj motivirana, svoje aktivnosti usmeri v tisto stvar. Z nahajališčem hotenega, pa je določena tudi smer motivacije. Druga očitna lastnost motivacije je odvisna od tega, kako močno oseba hoče nekaj doseči. Govorimo o intenzivnosti motivacije. Aktivnost, ki jo oseba prikazuje je precej živahnejša, če je motivacija intenzivnejša (Lipičnik, 2002, str. 478).

Motivacija ima poleg znanja sposobnosti in osebnostnih lastnosti zaposlenih, velik vpliv na količino, predvsem pa na kakovost opravljenega dela.

Nekoga motivirati pomeni pripraviti ga do tega, da bo storil tisto kar smo si zamislili. Pri tem ne gre seveda zamenjevati pojmov manipulacija in motivacija. Vodja *manipulira* s svojimi zaposlenimi, kadar želi s pomočjo prisile doseči, da delavci počnejo tisto, kar sama hoče. O *notranji motivaciji* pa govorimo takrat, ko delavci opravijo delo izključno zato, ker to želijo (Denny, 1997, str. 10-11).

1.1. DEFINICIJA MOTIVACIJE

Obstaja veliko definicij motivacije za delo in se od avtorja do avtorja razlikujejo. Tehnično lahko pojem motivacije izpeljemo iz latinske besede “movere”, kar pomeni pomikati se.

- Motivacija se nanaša na razloge človekovega vedenja, na dejavnike, ki ga oblikujejo, izzovejo, usmerjajo in mu določajo tudi trajanje. Motivacija odgovarja na vprašanje zakaj se posameznik vede na določen način in ali doseže cilj določene stopnje ali ne. Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo intelektualno in fizično energijo, uvedejo in organizirajo individualne aktivnosti, usmerjajo vedenje, mu določajo smer, intenzivnost in trajanje (Bahtijarević – Šiber, 1999, str. 557).
- Motivacija je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. Motiv pa je stanje organizma, ki tega usmerja k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev (Lipičnik, 1998, str. 409).
- Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, s čigar uresničitvijo je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje (Lipovec, 1987, str. 109).
- Motivacija je proces, ki zajema tako spodbujanje aktivnosti, kot njeno usmerjanje. Naše obnašanje usmerjajo številni motive, tako fiziološki kot psihosocialni. Motivirano obnašanje izhaja iz neravnovesja (potreb) in je usmerjeno k objektom (ciljem), ki zadovoljujejo potrebe. Motivacija se pogosto povezuje s čustvovanjem, povezana pa je tudi z našimi dosežki (Musek, Pečjak, 2000, str. 102).
- Motivacija označuje psihološke dejavnike, ki vodijo vedenje ljudi. Motivi pa so težnja osebe, usmerjene k določenim ciljem (Požarnik, 1984, str. 62).
- Vprašanje motivacije – vprašanje o notranjih dejavnikih, ki določajo in vplivajo na to, da človek ravna kot ravna – je danes eno od srednjih vprašanj psihologije. Motivov ne moremo uresničiti, če se ne pojavi ustrezno obnašanje - motivirano obnašanje (Rot, 1973, str. 187).

- Motivacijo lahko označimo kot pomembno aktivnost managementa, če jo proučujemo v povezavi z organizacijo. Če izhajamo iz psihološkega koncepta, pa se nanaša na notranje in mentalno stanje posameznika (Treven, 1998, str. 106).

Osnovni elementi motivacije oziroma motivacijskega procesa so; potreba, motivacijsko vedenje, motivacijski cilj.

Slika 1: Osnovni elementi motivacije:



Resnična motiviranost ne prihaja od zunaj, pač pa od znotraj. Kar pomeni, da so nekateri motivacijski faktorji sorodni pri vseh ljudeh, drugi pa so zelo osebni. Dober vodja zato razume, kaj navznoter »poganja« njegove sodelavce, in si prizadeva ustvariti most med vizijami in cilji oddelka/podjetja ter osebnimi vizijami zaposlenih. Vse se pa začne pri sebi in lastnem zgledu – in pri lastni samomotiviranosti.

1.2. VRSTE MOTIVOV

Motivi so potrebe, želje ali impulzi znotraj vsakega posameznika, ki povzročajo in vplivajo na človekovo obnašanje ter določajo cilje njegovim aktivnostim. Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje.

Osnova za delitev potreb, je vrsta potrebe, ki povzroča nek motiv. Ločimo:

- *primarne biološke potrebe*; usmerjajo človekovo dejavnost k takim ciljem, da lahko preživi. Med primarne motive sodijo: potrebe po snoveh (vodi, hrani), potrebe po fizični celovitosti, potreba po spanju, počitku ter seksualne potrebe. So podedovane in univerzalne, torej jih srečujemo pri vseh ljudeh (Lipičnik, 1998, str. 156 -159),
- *primarne socialne potrebe*; sem spada potreba po uveljavljanju, potreba po družbi, spremembi, socialnem konformizmu, itd. Vse te potrebe so še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje njuno, sicer lahko pride do usodnih motenj (občutek manjvrednosti, osamljenosti, enoličnosti). Primarne socialne potrebe so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja (Možina, 1994),
- v tretjo skupino, ki vpliva na človekovo vedenje, spadajo tudi interesi, stališča, navade. Ti motivi so individualni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja (Lipičnik, 1998, str. 159).

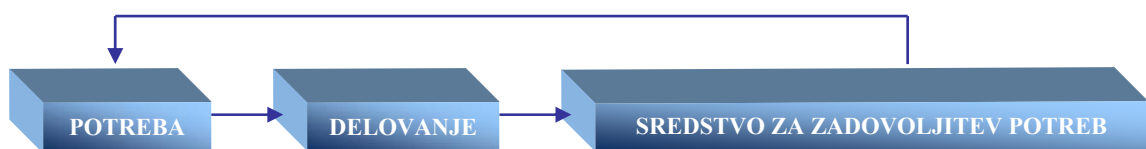
1.3. MEHANIZEM MOTIVIRANJA

V današnji moderni družbi pomeni delo pomemben center oziroma bistvo življenja ljudi.

Vedno več časa preživimo na delu. Iz tega se nam poraja misel, da pomeni potreba po delu, več kot zgolj zaslužnje denarja. Da ljudje uživajo v delu z vseh vidikov, niti ne podpira miselnosti, da igra delo zelo pomembno vlogo v življenju posameznika in mu hkrati omogoča zadovoljiti različne potrebe.

Poglobimo se sedaj v boljše razumevanje samega mehanizma motivacije, ki ga sestavljajo trije elementi. Najbolj nazorno je ta mehanizem analiziral Lipovec.

Slika 2: Mehanizem motivacije



Vir: Lipovec, 1987.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljivih potreb. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujanje od ene ali več potreb, ki usmerjajo aktivnost posameznika k želenemu cilju, sredstvu za zadovoljitev potreb oziroma individualnem cilju posameznika. To se pravi, da potrebujemo za akcijo oziroma delovanje človeka najprej potrebo. Potreba je močan notranji občutek nečesa v organizmu. Nezadovoljena potreba v človeku povzroči v človeku napetost, željo, potrebo po delovanju za zadovoljitev le-te. Potrebe so različne vrste, osnovne katerim tudi drugače rečemo fiziološke (potrebe po hrani, pijači); sledijo socialne in tako dalje (Lipičnik, 1998).

Naslednji bistveni element mehanizma motiviranja je k ciljem (sredstvo za zadovoljitev potreb) usmerjeno delovanje. Ljudje delajo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih. Delovanje razumemo kot iskanje in pridobivanje sredstev (cilj) s katerim bomo potrebo zadovoljili, s tem iskanjem pa razumemo predvsem delo (Rozman, 1993).

Proces dela je po Marksu opredeljen kot proces med človekom in naravo, v katerem človek z gibanjem svojih organov izmenjuje z naravo snovi v oblike, ki so za ljudi uporabne in to menjavo uravnava. Gre za zavestno usmerjen proces, ki je proces zamišljanja rezultata in potiska dosego zamišljenega rezultata, delovanje smotrne volje med delom in procesom naprežanja ter gibanja organov.

Uspešnost človekovega delovanja je močno odvisna od vsakokratne motivacije – motivacijske sile hotenja, da cilj doseže. Delovanje, ki je usmerjeno k naprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je moč zadovoljiti potrebo, imenujemo motivirano delovanje. Torej je sredstvo s pomočjo katerega uresničujemo naše cilje. Pogoji za uspešno delovanje podjetja pa

je predvsem v pravilnem usklajevanju ciljev podjetja in individualnih ciljev zaposlenih (Lipovec, 1987).

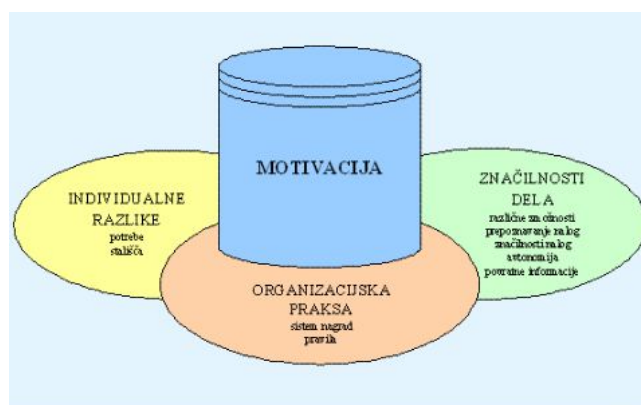
2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Motivacijo pojmuje kot posebno dejavnost ali način pritiska na posameznika ali skupino, ki naj bi naredil(a) tisto, kar se od njega oziroma od nje pričakuje. Pri tem so v veliko pomoč motivacijska sredstva, motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi, itd., (Uhan, 2000, str. 26).

Trije od številnih dejavnikov, ki učinkujejo na motivacijo so:

- individualne razlike, lastnosti posameznika, ki so mu omogočile neko delovno mesto,
- lastnosti dela oziroma aktivnost zaposlenega v delovni situaciji,
- organizacijska praksa oziroma sistem, ki pogojuje učinke zaposlenih na delovnem mestu.

Slika 3: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, str. 162.

Manager mora premisliti kako interaktivno delovanje teh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu, da bi lahko učinkovito deloval. Mora pa se tudi zavedati, da ne more kontrolirati posameznih dejavnikov.

2.1. INDIVIDUALNE RAZLIKE

Kadar imamo opravka z ljudmi, velikokrat pozabljamo, da je vsak človek edinstven. Individualne razlike, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, so tiste, ki jih človek prinese seboj na delo. Te lastnosti so od posameznika do posameznika različne in zaradi tega se sprašujemo, kaj posameznika motivira. Nekatere motivira denar, druge pa varnost in sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bi ostali brez dela (Možina, 1994, str. 156).

2.2. LASTNOSTI DELA

Gre za dimenzije dela, ki delo določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo kateri delavec lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij (Možina, 1994, str. 171).

Različne vrste dela zahtevajo različne sposobnosti. Poznamo dve vrsti sposobnosti:

- fizične; sem uvrščamo predvsem moč, odzivnost in hitrost,
- duševne; sem pa uvrščamo splošno inteligentnost.

Do pojma sposobnosti pridemo na podlagi banalne ugotovitve, da v enakih objektivnih okoliščinah, ob enako dolgem izobraževanju in enaki motivaciji uspešnost posameznikov pri enakem delu ni enaka (Lipičnik, 2002, str. 458).

2.3. ORGANIZACIJSKA PRAKSA

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagradjevanja v organizaciji. Politika določi nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje), z nagradami pa določimo (bonitete, provzije), kar privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163).

Pri delu z ljudmi morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Managerji morajo razumeti, da način, s katerim poskušajo uporabiti pravila in igre, lahko delujejo kot motivator ali demotivator (Plače v Sloveniji, 1995).

3.) MOTIVACIJSKE TEORIJE

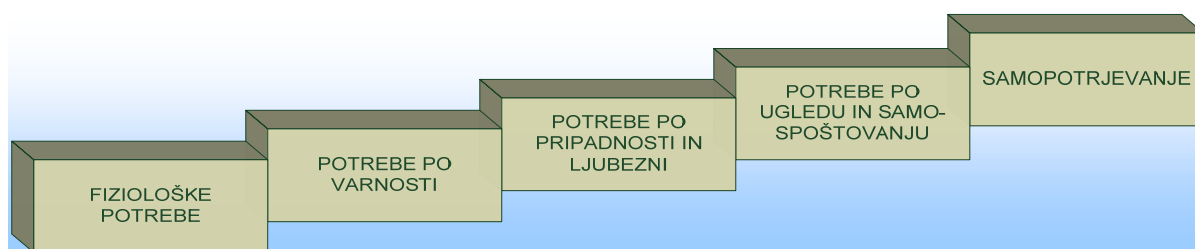
Obstajajo številne motivacijske teorije, ki različno določajo motivacijske dejavnike. Vsak posameznik je edinstven ter ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, vrednote, interesi, želje in pričakovanja. Ne glede na to, kaj ljudi motivira, pa ne obstaja niti ena sama človekova dejavnost ali delo, ki bi jo spodbujal en sam dejavnik, temveč gre za kombinacije številnih zelo zapletenih, poznanih ali nepoznanih dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 164-170).

3.1. MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA

Maslow razvija tako imenovano holistično-dinamično teorijo motivacije, ki jo gradi na elementih, lastnih vsem ljudem, na njihovih splošnih motivacijskih značilnosti. V nasprotju z mnogimi avtorji, potisne v ozadje fiziološke potrebe (nagone, instinkte) in poudarja druge človekove potrebe ali "potrebe višjega ranga" (Krajnc, 1982, str. 26).

Šele, ko so zadovoljene potrebe na nižji stopnji, se pojavijo potrebe po višji stopnji. Ko je določena potreba zadovoljena, človeka več ne motivira, ampak ga začne spodbujati naslednja, višja vrsta potreb. S proučevanjem stopnje zadovoljitve potreb delavcev skušajo v podjetju določiti ustrezne motivacijske instrumente, s katerimi bi vplivali na motiviranost zaposlenih.

Slika 4: Temeljne človeške potrebe po Maslowu



Vir: Traven, 2001, str. 128.

Maslowa motivacijska teorija je preveč poenostavljena, saj potrebe niso tako enovite in hierarhično toge. Če človek zadovolji svoje fiziološke potrebe, ga z več vode ne moremo motivirati, lahko ga pa motiviramo z drugo vrsto pijače. Teorija je koristna pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju (Uhan, 1989, str. 192).

3.2. HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE

Herzbergovo raziskovanje je pripeljalo do ugotovitve, da obstajata dve skupini dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo pri delu. Ena skupina dejavnikov so higieni (dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva), druga pa motivatorji (dejavniki, ki so notranje povezani z delom samim; zanimivo delo, uspeh pri delu, priznanje za dobro opravljeno delo). Zaradi teh dveh skupin dejavnikov, se Herzbergova teorija imenuje dvofaktorska teorija oziroma dvojna ali higienska teorija (Uhan, 1989, str. 192 – 193).

Tabela 1: Motivatorji in higieniki

DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA	DEJAVNIKI NEZADOVOLJSTVA
Uspešnost	Poslovna politika podjetja in vodstvo
Priznanje	Nadzor
Delo samo po sebi	Plača
Odgovornost	Medsebojni odnosi
Napredovanje	Delovni pogoji
MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	HIGIENSKI DEJAVNIKI

Vir: Bahtijarević – Šiber, 1999, str. 575.

Herzberg je ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Plača npr. izhaja neposredno iz dela, vendar pa naj ne bi imela ravno največjega motivacijskega vpliva na zaposlene; zato pravimo, da je njena vloga tako motivatorja kot higienika enakovredna (Lipičnik, 1998, str. 168).

Po Uhanu se motivacijski dejavniki nanašajo na vsebino dela, njihova prisotnost pa povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo. Ti izvirajo neposredno iz dela in se imenujejo tudi intrinzični faktorji ali motivatorji. Gre za faktorje, ki povzročajo zadovoljstvo (Uhan, 2000, str. 24 – 25).

3.3. VROOMOVA TEORIJA MOTIVACIJE

Vroomovo motivacijsko teorijo imenujemo tudi teorija pričakovanja, ki pravi, da je motivacija odvisna od posameznikove percepcije o svojih sposobnostih in pričakovanjih, da bo za delo dobil nagrado. Glavni dejavniki, ki določajo motivacijo posameznika so (George, Jones, 1999, str. 195):

- *valenca*, s katero označuje privlačnost cilja,
- *instrumentalnost*, pomeni povezavo med dvema ciljema in pomeni za delavca neposredni instrument za doseganje cilja, ki je zanj bistvenega pomena,
- *pričakovanje*, je prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja. Zaposleni bodo delovali v želeni smeri le, če bodo čutili le, da so tega res zmožni.

Slika 5: Glavni elementi teorije pričakovanj



Vir: *Motivation in organizations*, 2004.

Vroomova teorija se v praksi uporablja pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanji posameznika, vendar pa je uporabna le pri dobri organiziranosti delovnega procesa.

3.4. FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Fromm je poskušal, najti odgovor na vprašanje zakaj ljudje delajo. Prišel je do dveh odgovorov in sicer, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj *imeli* ali zato, ker bi radi nekaj *bili*. Prva skupina je usmerjena v pridobivanje materialnih dobrin, druga pa se bi rada uveljavila na drugačen način, na primer z doseganjem ugleda v družbi, itd. Vendar se teoriji “*imeti*” in “*biti*” ne izključujeta, sta le dve skrajnosti na isti lestvici (Lipičnik, 1998, str. 170).

S poznavanjem ugotovitev te teorije lahko v podjetju ustrezno nagradijo vsakega posameznika glede na to, kje na lestvici se nahaja.

Pomembna je tudi izbira ustreznega razmerja med moralnimi in materialnimi dejavniki, da ne bi prišlo do prevlade enega od njiju saj lahko na ta način dosežemo ravno nasprotni učinek – ne motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 171 - 172).

3.5. MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y

Teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero pa imajo vodilni delavci velik vpliv. Veliko vlogo pri tem odigra mnenje vodje o človekovi naravi, o možnosti človekovega obnašanja. Ta teorija se oslanja na dve skrajni možnosti človekovega obnašanja (Rozman, 1993, str. 240).

Teorija X predstavlja, da je povprečen človek po naravi len in če je le mogoče, se delu izmika. Ljudje tipa X imajo zelo majhne ambicije, neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Potrebujejo močno hierarhično organizacijo podjetja, toge in nepopustljive smernice za delo. Najpomembnejša spodbuda za njih je plača.

Popolno nasprotje teoriji X je *teorija Y*, po kateri povprečen človek išče in prevzema

odgovornost. Ljudje radi uporabljajo domišljijo, bistroumnost in kreativnost za dosego napredka organizacije v kateri delujejo. Nanje najboljše vplivamo z nadgrajevanjem in možnostjo osebnega razvoja.

Znana je tudi japonska *teorija Z*, ki trdi, da je osnovni element delovanja zaposlenih, njihova medsebojna odvisnost, da je medsebojno delovanje človeka pomembna vrednota in da je stvarnost najboljši opis za človekovo gledanje na sočloveka (Možina, 2002, str. 518 – 519).

Tabela 2: Primerjava table domnev teorije x in teorije y

DOMNEVNE TEORIJE X	N A S P R O T I	DOMNEVNE TEORIJE Y
Zaposleni nimajo radi dela in če je le mogoče, se mu izogibajo.		Zaposleni, ki se strinjajo s cilji organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.		Zaposlenih ni treba siliti k delu, saj radi spremljajo odgovornosti za delo.
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo.		Ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdno delati.

Vir: Možina, 2002, str. 518.

3.6. HACKMAN – OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA

Hackman – Oldhamov model izhaja iz Herzbergovih ugotovitev in skuša opredeliti osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa ugotoviti, kako se takšni pogoji lahko ustvarijo. Nujna temeljna teza je, da ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo (Možina, 1994, str. 171).

Slika 6: Hackman – Oldhamov model psiholoških dejavnikov



Vir: Management, 1994.

Če posameznik doživi pomembnost dela, zazna, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti povzroči občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pomaga zaposlenemu spoznati raven svoje uspešnosti. Vsi ti elementi skupaj vplivajo na veliko motiviranost zaposlenih za delo (Lipičnik, 1998).

4. MOTIVACIJSKI MODELI

Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo. Z managersko uporabnostjo smo pri vsaki motivacijski teoriji nakazali njeno uporabno vrednost ali pričakovano vedenje pri zaposlenih, ki ga lahko z uporabo teh ugotovitev dosežemo.

Zavedati se moramo, da človekovo vedenje spremljajo tudi različni občutki, čustva in druge lastnosti, ki vplivajo na to, kako doživljajo svoje delo. Doživljanje lastnega dela pa bistveno vpliva na to, kako doživljajo svoje delo. Doživljanje lastnega dela pa bistveno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti (Plače v Sloveniji, 1995).

Motivacijski model mora upoštevati naslednje lastnosti:

- pričakovanje,
- pravičnost,
- enakost.

4.1. PRIČAKOVANJE

Model, ki za motiviranje izrablja pričakovanje, temelji na Vrommovi motivacijski teoriji in na njegovi predpostavki, da so ljudje sposobni odločati kaj hočejo in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje. Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zato smo zadovoljni, če se pričakovanje uresniči. Ljudje si želijo približati zadovoljstvu in se izogniti nasprotnemu. Velika pričakovanja so torej posledica visoke motivacije, veliko razočaranje pa rezultat premajhnih pridobitev. Zato je zelo pomembno, da vodje podrejenim ne obljubljajo tistega, česar ne bodo mogli izpolniti.

Takšno razmišljanje nas sili k domnevi, da bi se dalo zadovoljstvo uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če so le obljube vedno izpolnjene. S tem pa se strinjajo pripadniki gibanja »human relations«, ki poudarjajo, da bi se predstave o uporabi zadovoljstva kot sredstva za doseganje boljših rezultatov, morali čimprej otresti (Lipičnik, 1998, str. 171 – 172).

Zadovoljstvo in učinek naj bi bila enakovredna in celo neodvisna cilja. Številne raziskave so pokazale, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Ukrepi naj bi zagotovili, da bomo z njimi koristili učinku in zadovoljstvu, ne pa samo enemu na račun drugega. Res pa je, da bi učinku morali priznavati prednost dokler se mora organizacija bojevati za preživetje. Bolj ko je položaj organizacije varen, bolj upravičena je zahteva, da si

neposredno prizadeva in predvsem za zadovoljstvo članov kolektiva. Seveda, pa bi bilo hudi narobe, če bi si na račun zadovoljstva prizadevali za doseganje učinkovitosti. Nujno prednost učinkovitosti lahko označimo z razumskim ciljem, zadovoljstvo pa s čustvenimi cilji, skupnimi ali posameznikovimi (Lipičnik, 1998, str. 171 – 172).

4.2. PRAVIČNOST

Kot pravičnost ali nepravičnost definiramo izraza, s katerimi zaposleni opisujejo, kako občutijo razlike med prejemki. Če prejemajo zaposleni za enake vložke enako plačilo, bodo presodili, da so vsi v organizaciji obravnavani enako; ta ukrep bodo občutili kot pravičen. V nasprotnem primeru pa bodo presodili, da niso obravnavani enako in spremljal jih bo občutek nepravičnosti (Lipičnik, 1998, str. 174 -175).

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, jo poskušajo zmanjšati na enega od šestih načinov:

- povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so nagrajeni bolje kot drugi,
- zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjšo nagrajenost, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi,
- skušajo doseči nadomestilo pa zakonitih ali drugačnih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imetja organizacije, itd.,
- zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena,
- resničnost želijo izkriviti, tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična (Lipičnik, 1998, str. 175).

4.3. ENAKOST

Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivosti je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno »vrednost«, kolikšno so ji dajali. Če se ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljeni znova vzpostaviti ravnotežje. Z občutkom enakosti ali predvsem neenakosti lahko pojasnimo, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kakor zaslužijo.

Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da čim bolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Vsaka aktivnost, ki daje občutek neenakosti, se zaposlenemu namreč upira (Lipičnik, 1998, str. 172).

Zaposleni skušajo zmanjšati občutek neenakosti na različne načine (Lipičnik 1998, str. 173):

- ovirajo delovni proces,
- zmanjšujejo intenziteto dela,
- zahtevajo pravičnejše plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki ustreza njihovem zaznavanju višine plače, glede na vložke,
- predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnost iz dela,

- skušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo.

5. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Namen poglavja je prikazati pomen posameznih skupin nagrad, kot motivacijskih dejavnikov. Pojasnila bom tudi nekaj osnovnih pojmov povezanih s plačo in s plačnim sistemom v podjetjih. Odgovor na vprašanje kako nagraditi uspešne, bo lažje, če se razmišljanja lotimo v nasprotnem vrstnem redu, ker je potrebno najprej zaposlenim pomagati doseči uspešnost. Nato se je potrebno odločiti ali jo nagraditi.

Za delodajalce pomenijo odločitve, ki jih ti sprejmejo v povezavi z nagrajevanjem, dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja njihovega podjetja in na sposobnost prodaje proizvodov po konkurenčni ceni na tržišču. Odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile.

Nagrada, ki jo ta zagotavlja zaposlenim delavcem, namreč lahko privabi ali odvrača novi kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod iz podjetja (Traven 1998, str.129).

Slika 7: Različni pristopi k podeljevanju nagrad in priznanj



Vir: Zupan, 2001.

Steers in Poter (1987, str. 203) trdita, da sta podjetje in zaposleni v odnosu medsebojne menjave, pri čemer zaposleni v zameno za prisotnost na delu, lojalnost podjetju in opravljanje svojega dela, prejme od podjetja nagrade.

5.1. PLAČE IN NAGRAJEVANJE

Organizacije morajo motivirati delavce s plačo in ne zanjo. Če organizacije motivirajo delavce za plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo brezpogojno. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec (Zupan, 2001).

Znesek plače in osebnega dohodka moramo razlikovati od stroškov dela, s katerimi izražamo znesek, ki ga družba nameni (zaposlenemu, državi in drugim) za sodelovanje zaposlenih v poslovnem procesu. Ta je v danem obdobju pri zaposlenemu večji od njegove plače, saj ob plači vsebuje še druge stroške, povezane z njegovo zaposlitvijo, ki jih ima družba, ne vključujejo pa drugih delov osebnega dohodka (Kejžar, 1995, str. 9).

Podjetje mora najprej odgovoriti na pet vprašanj pri sprejemanju strateških odločitev o oblikovanju sistema plač in nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 124-126):

- kakšna je vloga sistema plač in nagrajevanja v povezavi z ravnanjem s človeškimi viri,
- kako zagotoviti konkurenčnost plač,
- kakšna naj bo notranja struktura plač,
- kako ovrednotiti prispevek zaposlenih k uspešnosti podjetja,
- kako urediti odločanje, komuniciranje in administrativna opravila, povezana s sistemom plač in nagrajevanja

Temeljno vodilo pri oblikovanju sistema plač nagrajevanja je torej podpora izvajanju poslovne strategije. Obstajajo tudi različni teoretični modeli kot pomoč pri oblikovanju.

Tabela 3: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

OSEBNA RAST	PRIVLAČNA PRIHODNOST
- vlaganje v ljudi - razvoj in usposabljanje - sistem zagotavljanja uspešnosti - napredovanje na poklicni poti - odnosi - zmaga (win-win) med podjetjem in posameznikom	- vizija in vrednote - uspešnost in razvoj podjetja - podoba in ugled podjetja
PLAČE, NAGRADE IN UGODNOSTI	DOBRO DELOVNO OKOLJE IN RAZMERE
- osebna plača - plačilo uspešnosti - ugodnosti in posredna plačila - priznanja in praznovanje uspehov	- usmerjanost k ljudem - vodenje - sodelavci - značilnosti dela - vključenost v dogajanje - zaupanje in privrženost - odprto komuniciranje

Vir: Zupan, 2001.

Če tako široko opredelimo pojem plač in nagrajevanja, so seveda za podjetje in posameznika pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki utegne odločno vplivati na konkurenčnost in uspešnost podjetja. So tudi izvori notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in druge ugodnosti.

To so vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih je delodajalec pripravljen dati zaposlenemu v zameno za njegovo prizadevanje za doseganje pričakovanih delovnih rezultatov.

5.2. MATERIALNO NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Obstaja več načinov denarnega nagrajevanja, ki jih imenujemo tudi sistemi nagrajevanja. Ti so odvisni od rezultatov, ki jih želimo doseči oziroma delovnega učinka in od njegove merljivosti. V literaturi zasledimo različne sisteme, ki jih je moč kombinirati med seboj, vsak od njih pa ima določene prednosti in slabosti. Med najbolj pogoste materialne oblike motivacije spadajo denar, plače, nagrade, zavarovanja, službeni avtomobil, potovanje, izobraževanje (Davis Newstrom, 1989, str. 176 – 187).

Slika 8: Materilana motivacija, denar



Vir: [/www.evro.si/o-evru/img/evri.gif](http://www.evro.si/o-evru/img/evri.gif)

Dolgo je veljalo mnenje, da je plača edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Raziskave so pokazale, da v situacijah, kjer so razmere dobre, denar ni najpomembnejši motivacijski dejavnik. Denar se postavlja v ospredje le takrat, ko niso zadovoljene temeljne človeške potrebe. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan, 2000, str. 32).

Materialne motivacijske dejavnike razdelimo v dve skupini oziroma kategoriji finančnih nadomestil za delo in sicer:

- neposredni materialni oziroma denarni prihodki, katere dobijo zaposleni v denarju,
- posredni materialni prihodki, kateri prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja (Bahtijarević – Šiber, 1999, str. 613 – 614).

Tabela 4: Materialni motivacijski dejavniki

NEPOSREDNI DENARNI PRIHODKI sem sodi sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika oziroma skupine in se iz individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo.	POSREDNI DENARNI PRIHODKI sem sodi cela vrsta materialnih ugodnosti, ki z vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade, niti niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti.
♦ OSNOVNA PLAČA	♦ ZDRAVSTVENO IN POKOJNINSKO ZAVAROVANJE
♦ BONUSI IN NAGRADE	
♦ DODATKI ZA INOVACIJE IN USTVARJALNOST	♦ PLAČILO ZA PREHRANO
♦ DODATKI ZA OSEBNI RAZVOJ IN FLEKSEBILNOST	♦ ŠTIPENDIJE IN ŠOLNINE
♦ DODATKI VEZANI NA REZULTATE IN DOBIČKE	♦ RAZLIČNE OBLIKE ŽIVLJENJSKEGA ZAVAROVANJA
♦ DELEŽ OD DOBIČKA PODJETJA	♦ PLAČILO REKREACIJE
♦ DELEŽ V LASTNIŠTVU PODJETJA	♦ PLAČILO PREVOZA NA DELO
	♦ SLUŽBENO VOZILO
	♦ PRISPEVKI ZA PRIMER NEZAPOSLENOSTI
	♦ REGRES IN BOŽIČNICA
	♦ PLAČANI DOPUSTI
	♦ PLAČANE ODSOTNOSTI Z DELA IN DELA PROSTI DNEVI

Vir: Bahtijarević – Šiber, 1999, str. 614.

5.3. NEMATERIALNO NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

S spremembami v naši družbi prihaja do razmer, ko plača ni več glavni motiv za uspešno delo, temveč jo prikrivajo drugi nematerialni dejavniki, ki vzpodbujajo zavzetost delavcev. Delo, kjer posameznik lahko uveljavlja svoje sposobnosti in vidi možnost lastnega razvoja in napredka, je za delavca najboljša spodbuda. Oblik nematerialne motivacije je veliko. Spodaj v razpredelnici sem opisala nekatere od nešteti.

Tabela 5: Nematerialni motivacijski dejavniki

ZANIMIVO DELO	Če se posameznik dolgočasi pri delu, to pomeni, da to delo ni dovolj zahtevno zanj. Delo se zdi enostavno, z lahkoto ga opravi. Takšni osebi je potrebno ponuditi izzivov polno delo in rezultati bodo zelo dobri.
POHVALA	Ljudje si želijo priznanje za svoje delo. Če ga ne dobijo, v prihodnosti ne bodo motivirani za delo. Le-to bo slabo opravljeno, ljudje bodo nesrečni, podjetje bo imelo slabše rezultate.
ODNOSI	Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje dajeta skupni občutek skupne pripadnosti, kar zopet povečuje delovni učinek, hkrati pa izboljšuje odnose med zaposlenimi.
VSEBINA DELA	Delo pri katerem posameznik lahko uporabi svoje znanje, kjer se lahko uči in strokovno raste, katero se mi zdi zanimiva.
SAMOSTOJNOST PRI DELU	Pomeni, da imajo zaposleni možnost odločanja o tem kaj in kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah podjetja.
VODENJE IN ORGANIZACIJA DELA	Vodje, ki so usmerjeni k zaposlenim izvajajo ohlapen nadzor, jim dajajo priznanja in pohvale, izrekajo pripombe in graje ter skrbijo za nemoten potek dela.
DELOVNI POGOJI	Zaposleni si kot dobre delovne pogoje predstavljajo majhen nadzor, jim dajajo priznanja in pohvale, izrekajo pripombe in graje ter skrbijo za nemoten potek dela.
DELOVNA KLIMA	Če bodo delali zaposleni posamezniki v okolju, kjer se bodo počutili sproščeno, zadovoljno, potem bodo kreativni in se bolj potrudili pri svojih delovnih nalogah. Klima, ki to omogoča mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika.

Vir: Hemingway, 1991, str. 21 – 22; Jurman, 1981, str. 51; Možina, 1998, str. 155 – 156.

Pri proučevanju motivacije je potrebno upoštevati vpliv okolja in drugih ljudi, s tem tudi kulturno okolje (Maslow, 1982, str. 87). Vodje torej morajo vedeti, da različne ljudi motivirajo različni dejavniki, zato ne smejo ravnati z vsemi enako. Za učinkovito motiviranje

za delo morajo vedeti, kaj je zaposlenim najbolj pomembno in na podlagi tega prilagoditi njihove delovne naloge tako, da bodo lahko uresničili svoje cilje.

6. ZAKONITOSTI MOTIVACIJE

Za motiviranje ne obstaja noben splošen recept, ni splošnih navodil, pa vendar Denny poudarja nekatere zakonitosti motiviranja, ki jih moramo poznati, če hočemo uspešno motivirati druge (Denny, 1997, str. 17 - 29) :

- *Prva zakonitost: za motiviranje drugih moramo biti tudi sami motivirani*
Vodja, ki sam ni motiviran, ne more motivirati svojih podrejenih. Kakšen naj bi bil vodja, da bo ustrezal željam delavcev? Ali naj bi bil to vodja, ki prihaja na delo pred vsemi, ki dela z zanosom, ki ima pozitiven odnos do vseh, ki ima vedno kako dobro novico, ki je pošten in zanesljiv in ki vodi z zgledom? Torej vodja, ki ima svoj cilj ali z drugimi besedami, motiviran vodja.
- *Druga zakonitost: za motiviranje je potreben cilj*
Nemogoče je, da bi bil katerikoli posameznik ali skupina ljudi ali tim motiviran brez jasnega in natančnega določenega cilja. Motivacija brez konkretnega cilja torej ne obstaja.
- *Tretja zakonitost: motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo*
Ta zakonitost izhaja iz splošne napačne presoje managementa. Vsako leto se v podjetjih ljudje udeležujejo mnogih sestankov in posvetovanj in eden od glavnih namenov takih sestankov je zbrati vse ljudi, podati poročilo o preteklem poslovanju, jih seznaniti z novostmi in jim predstaviti cilje in načrte za prihodnost. Namen tega je, da se delavci na delovna mesta vrnejo polni moči in močno motivirani.
- *Četrta zakonitost: za motiviranje je potrebo priznanje*
To je zelo močna zakonitost. Če se stalno krši, okoli sebe, ne boste imeli resnično motiviranih ljudi. Priznanje se lahko izrazi v različnih oblikah: od zahvalnega pisma do načina, kako koga predstavite. Ljudje se bodo borili za priznanje bolj kot za skoraj vsako drugo stvar v življenju. Priznanje je lahko tudi samo pohvala.
- *Peta zakonitost: soudeležba motivira*
Ljudje pogosto motivira občutek, kako koristni so pri delu, kot način, kako ravnajo z njimi. Kadar ljudje čutimo, da sodelujemo in smo vključeni v poskus uvedbe nečesa novega ali v uresničevanju nekega projekta, se raven njihove motivacije močno zviša.
- *Šesta zakonitost: če vidimo, da napredujemo, nas motivira*

To je še ena zakonitost, katere pomen moramo dojeti v celoti. Ko vidimo, da smo uspešni, da napredujemo in da nekaj dosežemo, smo vedno bolj motivirani. Če pa opazimo, da nazadujemo, bomo motivacijo izgubili.

- *Sedma zakonitost: izziv vas motivira samo, če imate možnosti za zmago*
Izziv bo motiviral človeka samo, če bo verjel, da ima možnosti za uspeh. Tekmovanja, natečaji in drugi izzivi so lahko izredno učinkoviti in prav gotovo spodbujajo ljudi k večji aktivnosti. Toda tisti, ki naj bi sodelovali, morajo biti prepričani, da imajo možnost za zmago.
- *Osmo zakonitost: vsakdo ima motivacijsko "varovalko"*
Vsak ima lahko "varovalko", vendar ne vemo, pri kateri točki bo "pregorela". Tako včasih ugotovimo, da se pač ne splača še naprej spodbujati nekoga k aktivnosti ali k boljšemu delu.
- *Deveta zakonitost: pripadnost skupini motivira*
Ta zakonitost poudarja, kako pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti. Vsakdo s tem, ko se zaposli, seveda postane del podjetja ali organizacije, vendar bo dober vodja, ki zna motivirati, pridobil svoje ljudi, da bodo postali tudi del tima. In kjer ljudje čutimo pripadnost skupini, bo vodja, ki je sposoben motivirati, uvedel posebne redne aktivnosti, ki ljudi združujejo (piknik, obisk gledališča, ipd).

7. SKLEP

V diplomski nalogi sem v prvem delu opisala osnovne pojme motivacije, vrste motivov, mehanizem motiviranja in motivacijske dejavnike, ki delavce vzpodbujajo k večji motiviranosti za delo. Teorija pravi, da so motivacijski dejavniki zelo pomembni za motivacijo zaposlenih, kar sem doživela tudi v praksi. Zatem sem opredelila motivacijske teorije in motivacijske modele. In nenazadnje sem opisala še nagrajevanje zaposlenih in zakonitosti motivacije, ki jih moramo dobro poznati, če hočemo uspešno motivirati druge.

Motivacija je izrazito individualna kategorija, zato je v podjetju poleg osnovnega sistema motiviranja potrebno oblikovati tudi individualne programe spodbud, ki upoštevajo želje, interese in potrebe vsakega posameznika. Učinkovit sistem nagrajevanja, ki odraža prispevke posameznika, skupine ali podjetja kot celote, povečuje pripadnost podjetju in pozitivno vpliva na njegovo uspešnost in konkurenčnost.

Podjetja v Sloveniji bi morala začeti posvečati vprašanju motivacije večjo pozornost, drugače bodo začela opazno zaostajati za svojimi največjimi konkurenti, ki se bolj posvečajo omenjenim vprašanjem. Zaradi vstopa v EU se mora konkurenčnost podjetij povečati, zato je omenjeno dejstvo še toliko bolj pomembno. V primeru nezadovoljstva zaposlenih, bodo podjetja svoje najboljše kadre izgubila.

Osnovni cilj posameznika je zadovoljitev samega sebe v mejah svojih potencialov in realnih zmožnosti. Delo in okolje, v katerem posameznik dela, mora izraziti njegove zmožnosti. Zato mora vodja ustvariti okolje, v katerem bi želeli ljudje delati. Uspešen vodja nenehno pregleduje delovne razmere, išče ustrezne poti in svetuje možne rešitve ter spodbuja učenje in osebni razvoj. Vodje morajo identificirati dejavnike, ki bi motivirali sodelavce, ter jih vgrajevati v delo in delovno okolje. Ti dejavniki so lahko del delovnega procesa (zanimivo, izzivalno delo) ali pa del organizacijsko – kadrovskega procesa (napredovanje, izobraževanje, večja plača). S takimi in podobnimi dejavniki se pri posamezniki povečuje zadovoljstvo, zato raje prevzamejo nove in odgovornejše naloge na katerikoli ravni organizacije.

Uspeh oziroma uspešnost podjetij sta v veliki meri odvisna prav od zaposlenih, ki so nekakšen motor, temelj in ključni dejavnik. Odnosi med organizacijami in posamezniki, ki se morajo s podjetjem čim bolj identificirati, postajajo vse pomembnejši. Organizacije pa morajo zagotoviti čim boljše pogoje, da bi se posamezniki lahko v kar največji meri uspešno integrirali. Pri tem so zelo pomembni pripadnost podjetju, lojalnost in kakovost medsebojnih odnosov, kar je ob stalnem strokovnem izpopolnjevanju odločilno za dobro opravljeno delo. Zaradi navedenega kaže začeti pot do uspeha prav pri ljudeh.

Da bi vodja lahko motiviral svoje zaposlene, mora biti najprej on sam motiviran za delo, v nasprotnem primeru je vodja pri motivaciji lahko zelo neuspešen. Vsi zaposleni so si med seboj različni, zato ni enotnega motivatorja za vse zaposlene. Naloga vodje je, da spozna vsakega zaposlenega, na ta način bo lahko ugotovil, kaj ga motivira.

Da bi vodje spodbudili notranjo motivacijo zaposlenih, je pomembno, da vse zaposlene seznanijo s poslanstvom in vizijo podjetja. Vsakemu zaposlenemu bi moralo biti jasno, kaj so cilji podjetja. Predlagam, da vodstvo vsako leto na novo obvesti zaposlene, kakšni so cilji podjetja in se prepriča, da zaposleni poznajo njegovo poslanstvo in vizijo. Glede na to, da zaposleni ne sodelujejo pri postavljanju ciljev, menim, da bi moralo vodstvo vključiti v ta proces tudi svoje zaposlene. Na ta način bi se zaposleni počutili pomembe in bi veliko raje vložili večji napor za uresničevanje organizacijskih ciljev.

LITERATURA

1. Keenan K.: Kako motiviramo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
2. Lipičnik Bogdan: Krmiljenje človekovih aktivnosti. Možina Stane, Ur.,: Management. Radovljica : Didakta, 2002. 522 str.
3. Denny Richard: Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 185 str.
4. Bahtijarevič – Šiber Fikreta: Management ljudskih potenciala. Zagreb : Golden marketing, 1999. 675 str.
5. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 409 str.
6. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja, 1987. 109 str.
7. Musek Janek: Nova psihološka teorija vrednot. Ljubljana : Educy, 2000. 201 str.
8. Požarnik Hubert: Psihologija. Ljubljana : Univerzum, 1984. 124 str.
9. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 106 str.
10. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj : Založba Moderna organizacija, 2000. 26 str.
11. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 156 str.
12. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj : Založba Moderna organizacija, 1989. 192 str.
13. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj : Založba Moderna organizacija, 2000. 472 str.
14. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Organizational Behavior. Reading : Addison - Wesley, 1999. 195 str.
15. Rozman Rudi: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
16. Možina Stane: Odnosi, nasprotja v organizaciji. Možina Stane, ur., management. Radovljica: Didakta, 2002a. 540 str.
17. Steers M. Richard, Porter W. Lyman: Motivation and Work Behavior. Fourth Edition. New York : McGraw – Hill Book Company, 1987. 203 str.
18. Davis Keith, Newstrom W. John: Human Behavior at Work. Eight Edition. New York: McGraw – Hill Book Company, 1989. 365 str.