

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE
ZAPOSLENIH**

DEJAN ŠTRUS

IZJAVA

Študent Dejan Štrus izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 2008

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. MOTIVACIJA	2
1.1 POJMI MOTIVACIJE.....	2
1.2 OSNOVNI ELEMENTI MOTIVACIJE.....	3
1.2.1 Potreba	3
1.2.2 Motiv	3
1.2.3 Ovire oz. dejavniki s katerimi lahko demotiviramo ljudi za delo	4
2. MOTIVACIJSKE TEORIJE	7
2.1 NAJSTAREJŠA TEORIJA.....	7
2.2 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y.....	7
2.3 MOTIVACIJSKA TEORIJA ABRAHAMA H. MASLOWA	8
2.4 PROBLEMSKO – MOTIVACIJSKA TEORIJA	9
2.5 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	9
2.6 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	10
2.7 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	11
2.9 HACKMAN – OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA.....	12
2.10 TEORIJA ERG (EXISTENCE, RELATEDNESS, GROWTH).....	13
2.11 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE.....	14
2.12 SKINNERJEVA TEORIJA OKREPITVE.....	15
3. SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	15
3.1 FINANČNE NAGRADE	16
3.2 NEFINANČNE NAGRADE.....	17
3.3 UGODNOSTI PRI DELU	18
3.4 SISTEM NAGRAJEVANJA USPEŠNOSTI.....	19
3.5 USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE.....	20
3.6 NAPREDOVANJE.....	21

3.7 PRENOS ODGOVORNOSTI	21
3.8 SOODLOČANJE PRI DELU IN POSLOVANJU	21
3.9 MOTIVIRAJOČI STIL VODENJA	22
3.9.1 Definiranje dela	22
3.9.2 Pomoč pri delu.....	22
3.9.3 Priznanje za opravljeno delo.....	22
3.10 TEKMOVANJA	23
3.11 SODELOVANJE	23
3.12 DELOVNO OKOLJE	23
3.13 ZANIMIVO, RAZNOLIKO DELO	23
4. SKLEP	24
5. LITERATURA IN VIRI	26

UVOD

Delo je pomembnejše od kapitala in od njega neodvisno. Kapital je plod dela in ne bi nikdar obstajal, če delo ne bi bilo pred njim. Delo je nad kapitalom in zasluži, da ga mnogo bolj upoštevamo. (Abraham Lincoln, 1809 – 1865 - 16 predsednik ZDA)

Delo – ne vem natančno kaj je s tem G. Lincoln mislil, ampak če povzamemo da je to letelo na zaposlene, vidimo, da so že pred mnogo leti cenili zaposlene in se zavedali kako pomembni so za doseganje uspehov podjetja. Tega pa se podjetja vse bolj zavedajo tudi v današnjem času. Za uspešno podjetje ni več dovolj samo da je likvidno in dobro stoječe, tudi najnovejša tehnologija ni več vse. Vse bolj prihaja do izraza dober in strokovno usposobljen kader. Da pa le ta deluje oz. funkcionira tako kot želimo, če se postavimo v vlogo lastnika podjetja, je treba zaposlene motivirati. Motivirati zaposlene pomeni, da sami želijo narediti tisto, kar bi mi želeli da naredijo, vendar se ne upajo, nimajo dovolj volje.... Oziroma še z drugimi besedami motivacija je dejanje s katerim opogumimo določene zaposlene, da naredijo kar je njihova dolžnost da naredijo, vendar sami niso sposobni začeti. Motivacija je največji problem današnjega podjetništva. Najpomembnejše pri oblikovanju motivacije je, da njen oblikovalec ne razmišlja o tem , kaj bi motiviralo njega, temveč poizkuša ugotoviti in določiti, katere so potrebe in želje podrejenih. Zavedati se mora, da se želje in potrebe razlikujejo glede na starost, izobrazbo, spol...

Kaj je potem motivacija? Je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Motivacija je proces spodbujanja človekove aktivnosti, v povezavi s podjetjem je ena od strategij managementa.

Ko začnemo govoriti o motivaciji, se nam prikaže prizor vodje prodajnega oddelka, kako motivira svoje zaposlene, tudi v športu, pri ekipnih športih vidimo trenerja kako motivira svojo ekipo, vendar ostanimo pri poslovnem svetu. Naloga managerjev in ostalih vodij podjetij je iz svojih zaposlenih potegniti najboljše kar znajo. Zaradi konkurence se vsako podjetje bori za svoje preživetje in za čim večjo uspešnost. Pri tem se premalo zavedamo da so prav motivirani, strokovno usposobljeni in zadovoljni zaposleni glavni element uspešnega poslovanja podjetja.

Po uvodnem delu bom v nadaljevanju svoje naloge bolj podrobno spregovoril o motivaciji. Pogledali bomo osnovne pojme motivacije – potreba, motiv, cilj, kaj vse motivacija je, kako poteka motivacija, ter katere so ovire, ki nam preprečujejo oziroma otežijo motiviranje samega sebe.

Veliko število motivacijskih teorij se ukvarja z vprašanjem zakaj človek dela in kaj ga pri tem motivira. V nadaljevanju bom predstavil številne motivacijske teorije, ki jih najdemo v literaturi. Vse imajo isti cilj, določiti dejavnike ki prispevajo k večji motiviranosti zaposlenih.

V zaključku naloge bom predstavil še ključne nagrade ali razloge zakaj zaposleni določeno stvar tudi naredijo. Kaj si želijo in kaj vpliva na motivacijo zaposlenih in s tem tudi na njihovo uspešnost pri delu, s tem pa tudi večje zadovoljstvo na delovnem mestu.

1. MOTIVACIJA

Beseda motiv izvira iz latinske besede 'movere', kar pomeni gibati (Verbinc, 1991, str. 467).

Ljudi s prisilo skoraj vedno pripravimo do tega, da izpolnejo neko zahtevo, opravijo določeno delo ali izvršijo dani ukaz. Toda vsi pritiski, grožnje, zahteve so zgolj kratkoročne narave. Iz tega se razvije odpor zaposlenih do dela in ob vsaki priložnosti ki bi jo zaposleni imeli, bi delo opravljali malomarno oziroma s čim manj truda ali pa celo v skrajnem primeru, bi se delu izogibali in ga ne bi izpolnjevali. Drugače rečeno, zaposleni bi svoje delo opravljali zgolj zato ker bi ga morali. Motiviranje pa je dolgoročen pristop, ki zagotavlja trajno pripravljenost za doseganje rezultatov. Motivirani zaposleni delajo zato ker si to želijo, spoštujejo podjetje in svoje nadrejene in zaradi tega tudi dosegajo uspehe. Odnos do podjetja in opravljeno delo pa je na nivoju »kot bi bilo podjetje v njihovi lasti« oziroma, »kot da bi delali zase«.

V vsaki organizaciji ostaja vprašanje, kako motivirati zaposlene, stalno prisotno. Iz tega sledi, da motivacija še zdaleč ni enostavna, temveč je kompleksen in večdimenzionalen pojav. Osnovni mehanizmi pojasnjujejo motivacijo človeka kot motivacijo iz dveh razlogov: prvi je lahko notranje narave, imenovan »motiv«, drugi pa je lahko zunanje narave in ga imenujemo »motivacijski dejavnik« (Kavčič, 1989, str. 17).

1.1 POJMI MOTIVACIJE

Poglejmo si pojme, povezane z motivacijo.

MOTIV – smoter, psihološko: vztrajna vedenjska težnja, ki jo spoznamo po tem, da človek skuša doseči kakšen cilj pod spremenljivimi zunanjimi pogoji, tudi če naleti na ovire (Veliki splošni leksikon, 1998, str. 2697).

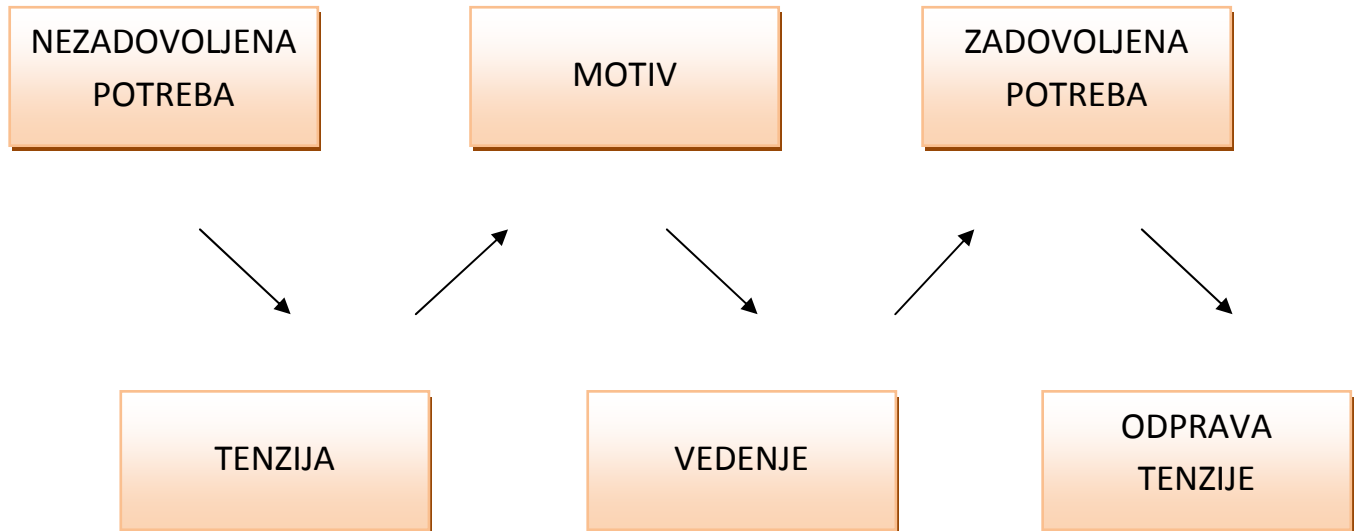
Motiv vzpodbudi človeka ali skupine ljudi k določenemu dejanju, ki povzroči pomembne posledice za človeštvo v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb in drugod (Uhan, 2000, str. 30).

MOTIVACIJA je posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar se od njega pričakuje(jo), sam(i) in to tako, kot najbolje zmore(jo). Za to poznamo motivacijska sredstva oz. tudi motivacijske dejavnike ali faktorje, motivacijske vzvode, motivatorje.

MOTIVIRANJE je proces spodbujanja delavcev, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge in delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je možno npr. z različnimi nagradami, priznanji in drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od željenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj.

CILJI posameznika predstavljajo interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih (Uhan, 2000, str. 11) .

Slika 1: Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven, Management človeških virov, 1998, str. 75.

1.2 OSNOVNI ELEMENTI MOTIVACIJE

1.2.1 Potreba

Potreba - kar obstaja, nastane zaradi odsotnosti tega kar je potrebno za življenje, delo / kar se zahteva, želi / kar kdo mora imeti, dobiti za življenje, delo (SSKJ – internetna različica).

Potreba je telesno ali duševno stanje pomanjkanja. Lahko gre za pomanjkanje fizične dobrine ali za pomanjkanje nefizičnih informacij ali podatkov. Človek dela, da bi sebi in svojim bližnjim oz. ljudem ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za zadovoljitev potreb, sredstva za zapolnitev nekega določenega pomanjkanja. Po tej logiki oz. če izpeljemo iz tega stavka izpeljavo dobimo, da bi ljudje delali toliko več kolikor več takih sredstev (denar) bi lahko pridobili.

S pojavom neravnovesja, bodisi v organizmu bodisi v odnosu med osebkom in okoljem, nastane potreba. Potreba je mocan občutek pomanjkanja necesa v organizmu. Povzroca neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju napetosti (Lipičnik, 1998, str. 415).

1.2.2 Motiv

Motiv - kar povzroča kako dejanje, ravnanje; nagib, spodbuda (SSKJ – internetna različica)

Seveda poznamo več vrst motivov, katerih osnova je vrsta potrebe, ki povzroča nek motiv. Glede na to ločimo primarne motive, ki jih povzročajo primarne človekove potrebe in sekundarne motive, ki jih povzročajo sekundarne človekove potrebe.

Primarni človekovi motivi usmerjajo človekovo dejavnost, k takim ciljem, da lahko preživi. Med te motive uvrščamo lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost in druge. Poleg tega so podedovane, kar pomeni, da jih najdemo pri vseh ljudeh in so univerzalne. Poleg primarnih bioloških potreb, pa poznamo še primarne socialne potrebe. Zaradi značilnosti primarnih bioloških potreb, ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Te potrebe so preprosto v vsakem človeku in jih mora zadovoljevati. Zaradi vloge, ki jo imajo te potrebe v človekovem življenju in zaradi njihove razširjenosti, so lahko zelo uspešni motivatorji, treba je le ustvariti splošno pomanjkanje vseh tistih dobrin, s katerimi človek zadovoljuje svoje primarne biološke potrebe in motivacijska moč vseh, ki razpolagajo s temi dobrinami, bo neizmerna (Lipičnik, 1998, str. 157).

Druga skupina so primarne socialne potrebe, h katerim prištevamo potrebo po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konformizmu itd. Vse te potrebe so še zmeraj primarne, torej je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Tako navadno pride do občutka manjvrednosti, če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, nezadovoljena potreba po družbi privede do hudega občutka osamljenosti, nezadovoljena potreba po spremembi do občutka enoličnosti, občutek zavrženosti nastane pri nezadovoljeni potrebi po simpatiji itd. Takim stanjem bi se večina izognila (Lipičnik 1998, str. 158).

Primarne socialne potrebe so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja, verjetno že v rani mladosti. Zato je mogoče sklepati, da okolje lahko vpliva na nastanek teh potreb. Regionalna razširjenost teh potreb kaže, da so v različnih krajih različne. Ker se te potrebe nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi. Ta skupina silnic spada med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo in tako do neke mere spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Njihova regionalnost pa preprečuje, da bi uporabljali povsod enako orodje. Spreminjanje vedenja v tem primeru lahko poteka le s pomočjo mehanizmov, ki so prilagojeni okolju, v katerem se uporabljajo (Lipičnik, 1998, str. 158).

V tretjo skupino, ki vpliva na človekovo vedenje, spadajo tudi interesi, stališča, navade. Tem silnicam lahko rečemo tudi motivi. Ti motivi so individualni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja (Lipičnik, 1998, str. 159).

1.2.3 Ovire oz. dejavniki s katerimi lahko demotiviramo ljudi za delo

Da je motiviranost med zaposlenimi padla, lahko uvidimo ko pride do nizke storilnosti, nizke moralne zavesti in pa negativnega odzivanja zaposlenih.

Lipičnik izpostavlja tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Za uspešno delovanje vsakega podjetja, je nujno potrebna interakcija oz. istočasno delovanje vseh treh (Lipičnik, 1998, str. 162).

Individualne razlike – Vsak človek je edinstven. Razlike med posamezniki so vidne v osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih. Zaradi teh razlik med posamezniki se tudi dejavniki, ki sprožajo motivacijo od posameznika do posameznika razlikujejo. Nekatere motivira varnost zaposlitve, nekatere denar, tretji pa sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.

Lastnosti dela so njegove sestavine, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti določajo, kateri delavec lahko opravlja delo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.

Organizacijska praksa je sestavljena iz pravil, splošne politike, managerske prakse ter sistema nagrajevanja v družbi. S politiko opredeljujemo posamezne ugodnosti, z nagradami pa, kar lahko pritegne nove delavce in preprečuje odhode starejših iz organizacije. Pri tem pa je potrebno poudariti, da zaposlene motivirajo le nagrade, ki temeljijo na uspešnosti.

Vsi trije dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Glavno interakcijo oblikujejo človekove potrebe in stališča, aktivnosti zaposlenega na delovnem mestu ter organizacijski sistem in pravila za učinke delavca na delovnem mestu. Managerji morajo pri delu z ljudmi na področju motivacije upoštevati vse tri dejavnike, pri čemer morajo razumeti način, s katerim poskušajo uporabiti nagrade, saj le-te delujejo kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 163).

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 163.

Pri samem vodenju in motiviranju, pa se pojavljajo tudi določene napake, ki ji povzročajo vodje. Ti se namerno ali nenamerno držijo navedenih načel: Ne zaupaju idejam svojih podrejenih, informacije zadržijo zase, saj vsakdo ne sme vedeti vsega, vedno znova dokazujejo, da je vodja vedno glavni in mora vedno vse obvladovati in kontrolirati ter v želji, da bi pokazali kaj zna in velja, mora vodja vedno vse kritizirati ne glade na to ali je dobro ali ne.

Ena izmed večjih razlogov motivacije ali demotivacije je tudi plača.

Slika 1 : Kdaj plača postane glavni demotivator?

Kdaj plača postane glavni demotivator?
Ko plača zaposlenega izgubi svoj prvotni pomen in postane le »socialna podpora«
Če zaposleni dobijo vedno enako plačo, brez dodatkov oz. stimulacije, neglede na to kaj in koliko naredijo
Če zaposleni ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom ampak je vezana na nekaj drugega
Če zaposleni primerjajo svoje plače in ugotovijo da sistem nagrajevanja in plačevanja ni pravičen

Lahko bi navedli še mnogo napak, do katerih lahko pride pri motivaciji zaposlenih, vendar obdelava vseh je skoraj nemogoča. Lahko pa iz zgoraj naštetih razlogov uvidimo, da so za nemotivacijo skoraj vedno krivi vodje ali nadrejeni in njihovo ravnanje ter odnos do zaposlenih. Zato je treba vedeti, da je motivacija zelo nestabilno stanje, katerega je lahko izničiti in uničiti, ter mnogo težje vzpostaviti že na začetku, kaj šele potem ko jo enkrat že uničimo. Ko je enkrat uničena je prepozno, moramo jo stalno vzdrževati in usmerjati.

Motiviranost zaposlenih je torej v veliki meri odvisna od vodij in vodilnih delavcev. Oni so zadolženi za motiviranje zaposlenih, ki jih imajo pod seboj in oni bi morali vzpodbujati delavce, za kar pa seveda potrebujejo ustrezno znanje, poznati morajo svoje zaposlene in pa odnose med njimi samimi. Vedeti pa morajo seveda še veliko več. Zato morajo biti vodje v podjetjih sposobni prepoznati dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih in s tem posledično na motivacijo. Ti dejavniki so nezadostna usposobljenost, nesposobnost oz. nezmožnost opravljanja danega dela, nedisciplinirano vedenje zaposlenih, nizka norma, slabo vodenje, osebne težave zaposlenih.

Slika 2: Kaj bi moral vedeti vsak vodja

5 pravil, ki bi jih vodje morali vedeti in upoštevati
Da jih delavci ne bodo spoštovali, če ne bodo vodje spoštovale njih
Da jih bodo sodelavci zapustili in osamili, če bodo kršili družbene norme in pravila
Da je zaupanje med sodelavci ena od bistvenih sestavin dobrega sodelovanja
Da s preveč agresivnimi pristopi lahko dosežejo ravno nasprotno od želenega
Nemotivirani vodja ne more motivirati svojih podrejenih

2. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Poznamo več vrst motivacijskih teorij, o katerih je tudi marsikaj napisanega, vsaka od njih pa poizkuša analizirati človekov odnos do dela in zaposlitve, ter od česa je kakovost njegovega dela odvisna oz. temeljno vprašanje »zakaj človek dela?«. Avtorji opisanih teorij, človeške potrebe delijo na primarne (osnovne) in sekundarne.

2.1 NAJSTAREJŠA TEORIJA

ki je poizkušala podati odgovor na vprašanje, zakaj človek dela, je trdila, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa se celo izognili neugodju, povezanim z njihovim življenjem. To teorijo bi lahko poizkusili uporabiti, če bi delavcem za uspešno opravljeno njihovo delo vedno ponudili ugodje oziroma odstranili neugodje ali neprijetnosti.

2.2 McGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y

Douglas McGregor je najprej trdil, da so ljude že po naravi leni in bodo naredili oz. izvedli kakšno delo le, če jih na kakršenkoli način v to prisilimo. To prepričanje označujemo z teorijo X. Vsi ki pa jo uporabljajo za motiviranje, uporabljajo številna prisilna sredstva. Teorija ni doživela pozitivnih kritik in je bila deležna številnih ugovorov.

Nasprotno od teorije X je teorija Y, ki pravi da so vsi ljudje načelno pridni in radi delajo. Pri tem pa hočejo le usmeritve in pa da jim je omogočeno, da sprostijo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki se ravna po teoriji Y, so s svojimi podrejenimi prijazni in z njimi delajo dobro, včasih že kar preveč blago.

Slika 3: Temelji teorije X in teorije Y

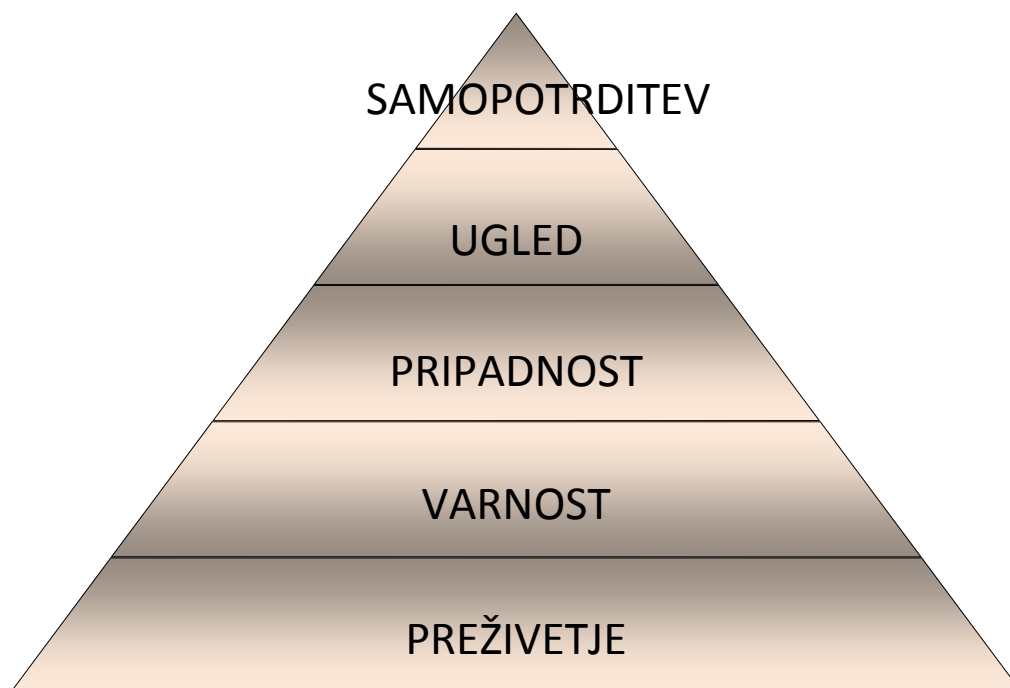
Temelji teorije X	Temelji teorije Y
Povprečna oseba se delovnim nalogam in odgovornosti, če je le možno, raje izogne	Ljudje so sposobni razviti samokontrolo in preudarnost
Večina ljudi ima raje, da se jim vedno govori, kaj naj delajo in si želijo kontrole	Povprečna oseba je pripravljena sprejeti odgovornost
Večina kontrole se lahko doseže z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem	Ljudje radi uporabljajo domišljijo, bistroumnost in kreativnost za dosego napredka organizacije
Večina ljudi si v glavnem želi le varnost	Obstajajo notranje in zunanje nagrade

2.3 MOTIVACIJSKA TEORIJA ABRAHAMA H. MASLOWA

Maslowa motivacijska teorija je bila razvita že leta 1954. Človeške potrebe je videl na različnih ravneh. Celotna motivacijska teorija je osnovana na ideji, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi določene skupine potreb, ki jih imajo.

Menil je, da je v človeški naravi, da je človek usmerjen vedno k višjim, bolj privlačnim ciljem. Človek naj bi zadovoljil svoje potrebe lepo po vrsti, od najbolj potrebne naprej, z začetkom pri primarnih bioloških potrebah. Tiste, ki mu omogočajo preživetje so na prvem mestu, ostale si zatem sledijo ena za drugo. Primarne potrebe nekateri imenujejo tudi fiziološke potrebe. To so osnovne, prvinske potrebe, ki ji mora človek zadovoljiti že zaradi svojega lastnega obstoja. To so potreba pa zraku, hrani, vodi. Bolj ko se človek dviguje po tej lestvici potreb, bolj je ogrožena njegova ohranitev in sile zopet usmeri v dejavnosti na začetku. Maslow poudarja, da so človeške potrebe razvrščene v pet stopenj in si jih človek želi tudi uresničiti po tem vrstnem redu.

Slika 4: »Piramida« Maslove motivacijske teorije



Hierarhija potreb po Maslowu:

- Fiziološke potrebe (kisik, voda, hrana, zaščita, oblačenje, spolnost) so nujne za preživetje človeka. Le te morajo biti zadovoljene, saj človek najtežje prenaša njihovo pomanjkanje in nezadovoljenost. Osnovne potrebe morajo biti zadovoljene za golo preživetje in dokler niso, človek ne čuti in nima višjih zahtev ter potreb. V sodobnem

svetu ima večina ljudi zadovoljene osnovne potrebe, tako da se ozirajo po višjih potrebah.

- Potreba po varnosti vključuje potrebo po redu, stabilnosti, družbi in varnosti. Da bi človek zadovoljil to potrebo, se vključuje v socialno zavarovanje, sindikate, pokojninske sklade...
- Potreba po pripadnosti, ljubezni in naklonjenosti (krog prijateljev in znancev, zakonska skupnost, ljubezen do bližnjega) Človekova potreba do sprejetosti, naklonjenosti...
- Potreba po ugledu in spoštovanju (delovno okolje, družbeni položaj) – potreba po ugledu, statusu v družbi, osebnem zadovoljstvu ter samospoštovanju.
- Potreba po samouresničevanju (samoizpolnitev, uresničevanje lastnih potencialov). Po Maslowu večina ljudi ne zadovolji nižjih potreb v taki meri, da bi nastopila potreba po samoaktualizaciji.

Po Maslowu zadovoljena potreba ne more več motivirati človeka k delovanju, ker ni več potrebno, da bi jo še nadalje zadovoljeval. Z zadovoljitvijo potrebe na nižji ravni začne človeka spodbujati naslednja, višja vrsta potreb (Lipovec, 1986, str. 113).

Motivacijska teorija Maslowa je torej koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje delavcev, ni pa teorija, ki naj bi absolutno veljala v vsakem obdobju in v vsakem območju (Uhan, 1989, str. 192).

2.4 PROBLEMSKO – MOTIVACIJSKA TEORIJA

Pravi, da problem ljudem povzroča neprijeten občutek in ga sili k njegovemu reševanju. Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki usmerjata človekovo dejavnost. Ljudje razglasijo kakšno zelo neprijetno situacijo kar za problem, ob tem ko se počutijo neprijetno in nelagodno in zato težijo k njegovi rešitvi. Nemotivirani ljudje imajo manj težav s problemi okoli sebe, saj jih bodisi ne vidijo ali pa jih sploh nimajo.

2.5 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Trdi, da ljudje delajo zato, ker bi radi kaj imeli ali ker bi radi kaj bili. Tiste, ki so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin (imeti) in tiste ki so usmerjeni v pridobivanje nasprotnih - nematerialnih dobrin (biti). Ljudi »imeti« motiviramo z materialnimi sredstvi, plačo, drug (biti) z nematerialnimi sredstvi, ugledom. »Imeti« in »biti« se medsebojno ne izključujeta, sta pa vsak na svojem skrajnem koncu lestvice. Erich Fromm trdi, da se ljudje vedejo v skladu z

pričakovanji. Managerjem je ta motivacijska teorija v veliko pomoč, saj ob poznavanju svojih zaposlenih lahko nagradijo tiste, ki bi radi nekaj bili z napredovanjem ali večjimi odgovornostmi in tiste ki bi radi nekaj imeli z denarjem oz. povišico.

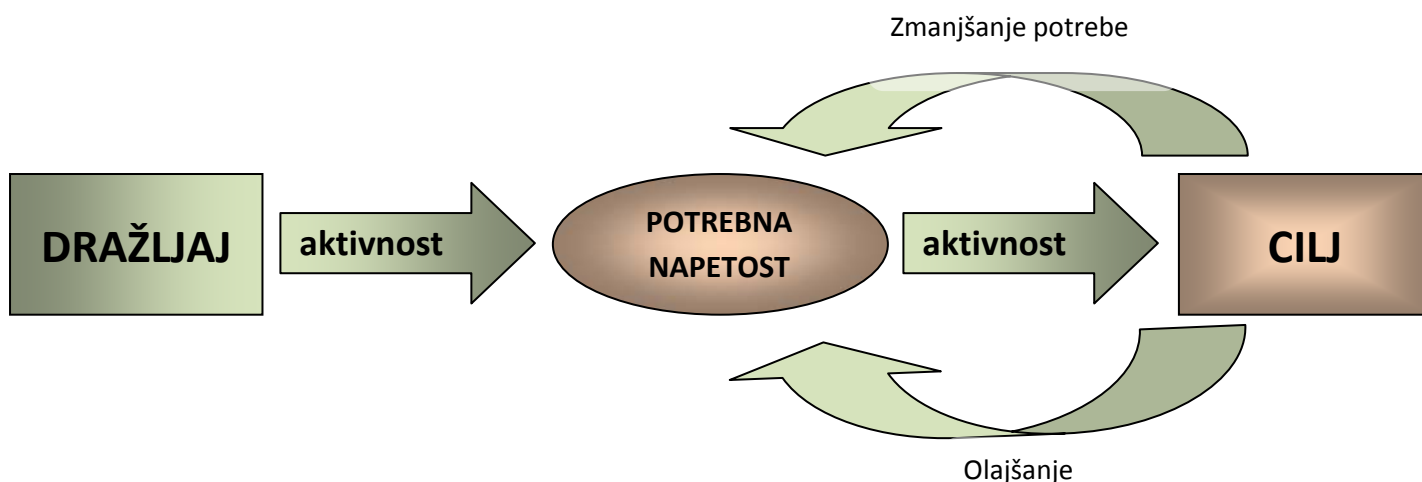
Ta teorija je uporabna predvsem zato, da zna manager izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili, z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, s čim materialnim. Tudi v ne povsem skrajnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 171).

2.6 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Trdi, da je motivacija ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, aktivnosti do cilja in nazaj prek redukcije potrebe in relaksacije oziroma olajšanja. Dražljaj je po tem modelu v osebi ali pa v okolju, ki povzroči potrebo. Celotni proces pa sproži potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. Napetost pa je stanje, ki se drži aktivnosti in je čustveno obarvana, saj se kaže kot nemir ali neprijetnost; včasih jo lahko doživljamo tudi kot prijeten občutek. Za odpravljanje tega občutka pač storimo vse, da pridemo do cilja. Cilj pa je objekt, proces ali pojav, ki nam prinese zadovoljstvo ali olajšanje. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Olajšanje pa je po Leavittovem motivacijskem modelu končna stopnja. Takrat se zavemo, da smo svoj cilj dosegli.

Leavittova motivacijska teorija pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz nje lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje ali zadovoljstvo. Brez tega olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo zastavljanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo. (Lipičnik, 1998, str. 167).

Slika 5: Leavittova motivacijska teorija



Vir: Lipičnik, Motivacija in motiviranje, 1994, str. 499.

2.7 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Za katero je značilno, da motivacijo in motivacijske procese pojasnjuje kot izbiro vedenja. Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal pojasniti zadovoljenost delavcev z delom, ki ga opravljajo.

Vroom je pri proučevanju delavčevega zadovoljstva z delom izhajal iz treh pojmov (Lipičnik, 1998, str. 167): *valence*, s katero označuje privlačnost cilja, *pričakovanja*, da bo njegovo vedenje pripeljalo do določenega cilja ter *instrumentalnosti* – pomeni povezavo med dvema ciljema, ki predstavlja za delavca neposredni instrument za doseganje cilja, ki je zanj bistvenega pomena.

$$\text{motivacija} = f(\text{pričakovanja} * \text{valenca})$$

Zgornja enačba prikazuje, da na odločitev delavca, ali bo v določeni situaciji dosegel visok učinek, vpliva (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 583): njegova ocena subjektivne verjetnosti o tem, ali lahko z boljšim delom in večjim naporom doseže visok delovni učinek, njegova ocena instrumentalnosti visokega delovnega učinka za doseganje določenih ciljev (visoke plače, priznanja, ugled, napredovanje, podpora managementa, itd.) ter privlačnost in pomembnost, ki jih imajo cilji za delavca

Ta teorija poudarja več problemov (Treven, 1998, str. 124):

Slika 6: Problemi Vroomove motivacijske teorije

Preblemi Vroomove motivacijske teorije
Pomen nagrad, ki bi morale biti za posameznika privlačne. V podjetju bi morali poznati kakšno vrednost zaposleni pripisujejo nagradam. Nagraditi bi jih morali z nagradami, ki jih sprejemajo kot pozitivne.
Pričakovano vedenje pri posamezniku, kjer bi morali biti seznanjeni kaj od njih v podjetju pričakujejo, in kako bodo za pričakovano vedenje nagrajeni
Posameznikova pričakovanja, kjer si bo bolje prizadeval pri svojem delu, če bo le-to v skladu z izpolnitvijo njegovih ciljev in primernimi nagradami

Vir: Treven, 1998

2.8 HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Trdi, da se vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve skupini: motivatorje in higienike. Po tej delitvi je tudi ta teorija dobila drugo ime – dvofaktorska teorija. Higieniki ali satisfaktorji niso spodbujevalne narave in ne spodbujajo ljudi k delu, ampak zgolj odstranjujejo neprijetnosti in tako ustvarjajo pogoje za motivacijo. Motivatorji pa so tisti, ki direktno spodbujajo ljudi k delu. Po Herzbergovi študiji bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi, s katerimi lahko vplivamo na zadovoljstvo in mehanizmi, s katerimi lahko vplivamo na učinkovitost. Nujno pa je da teh dveh pojmov ne zamenjujemo. Zanimivo je tudi, da skoraj ni faktorja, ki bil čisti motivator ali čisti higienik.

Slika 7: Delitev dejavnikov na motivatorje in higienike po Herzbergu

DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA	DEJAVNIKI NEZADOVOLJSTVA
USPEŠNOST	POSLOVNA POLITIKA PODJETJA
NAPREDOVANJE	DELOVNI POGOJI
DELO SAMO PO SEBI	NADZOR
PRIZNANJE	PLAČA
ODGOVORNOST	MEDSEBOJNI ODNOSI
MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	HIGIENSKI DEJAVNIKI

Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati v glavnem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji pa odloča, katero vrsto dejavnikov bo manager najuspešneje uporabil (Lipičnik&Mežnar, 1998, str. 168).

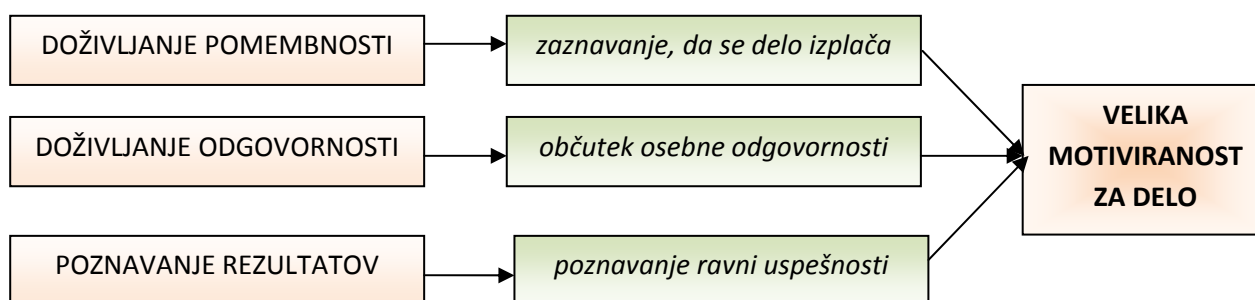
2.9 HACKMAN – OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA

Temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Hackman – Oldhamov model vsebuje tri funkcije, tri kritične psihološke okoliščine, ki so glavni razlog za motivacijo na delovnem mestu: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti, poznavanje rezultatov. Če je katerakoli od teh treh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih na nizkem nivoju. Na ustvarjanje notranje motivacije, pa po modelu Hackman –

Oldham vplivajo, raznovrstnost znanj in spretnosti, ki jih potrebujemo za opravljanje dela, celovitost nalog, kako pomembne so naloge za podjetje, samostojnost pri delu ter povratne informacije o opravljenem delu.

Teh pet značilnosti ustvarja ključna psihološka stanja, ki vodijo k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu in visoki storilnosti. Zdi se nam vredno truda, ki smo ga vložili, sprejemamo odgovornost zanj in smo seznanjeni z dejanskimi rezultati. Vendar avtorja teorije Hackman - Oldham upoštevata, da so nekateri ljudje zadovoljni z povsem preprostimi opravili in si zgoraj naštetih lastnosti ne želijo vsi enako močno.

Slika 8: Hackman – Oldhamov model psiholoških okoliščin



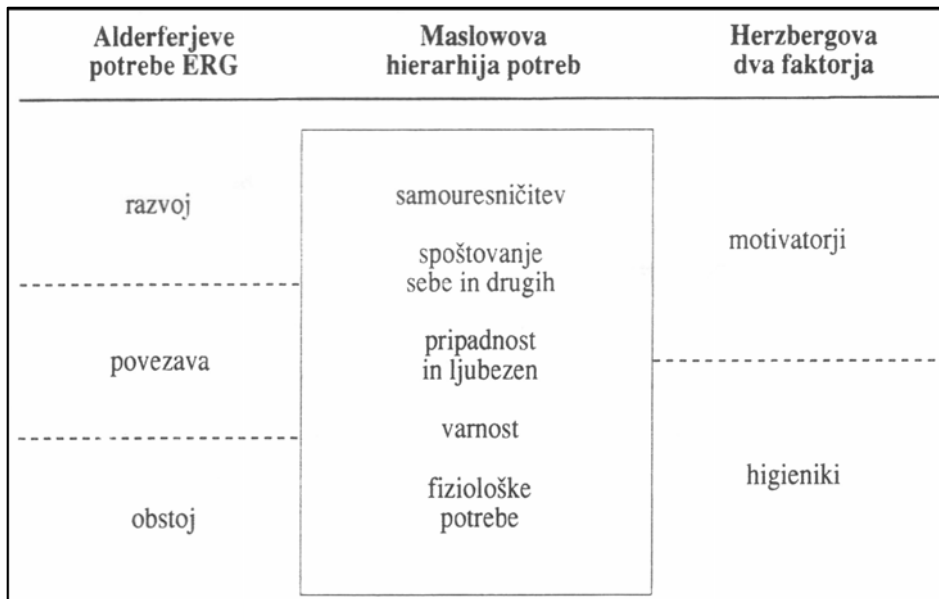
Vir: Lipičnik, Motivacija in motiviranje, 1994, str. 502.

2.10 TEORIJA ERG (EXISTENCE, RELATEDNESS, GROWTH)

Adlefer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo s tem, da je oblikoval model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Določil je tri skupine temeljnih potreb (Treven, 1998, str. 118):

- Potrebe po obstoju, kamor spadajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.
- Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi; ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.
- Potrebe po razvoju odražajo človekovo željo po osebni razvoju. V to skupino je Adlefer uvrstil notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju.

Slika 9: Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo



Vir: Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 119.

Posameznik si po tej teoriji lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju. Ta teorija upošteva, da se lahko vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Prav tako upošteva individualne razlike med posamezniki, ter da na prednost zadovoljevanja potreb vpliva tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba... (Treven, 1998, str. 119).

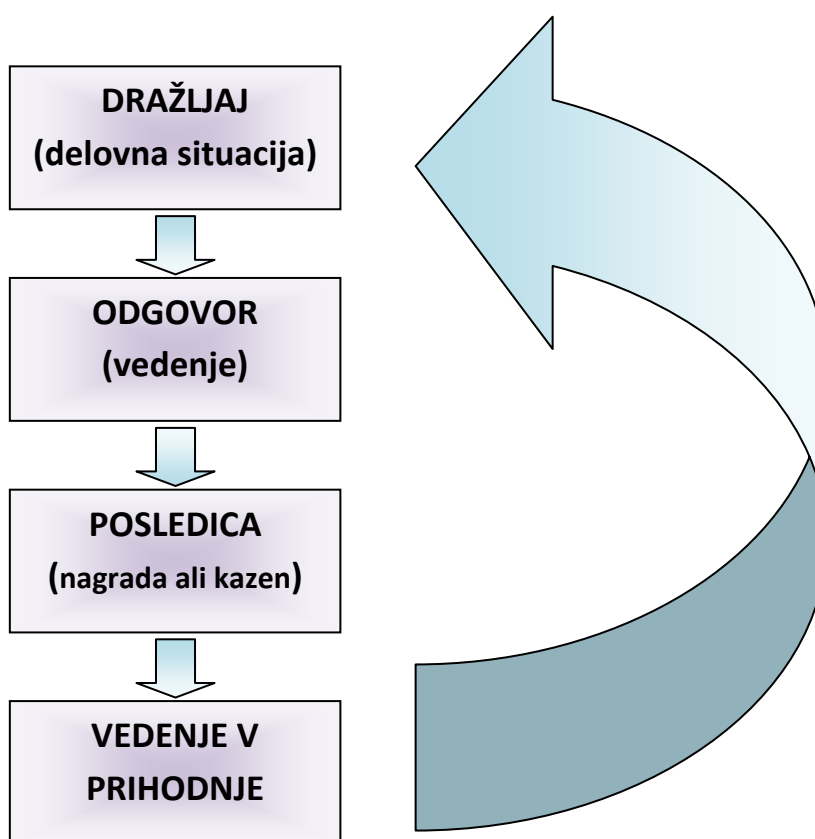
2.11 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Temeljno izhodišče teorije ekonomske motivacije je trditev, da je človek ekonomsko bitje in dela zato da bi zaslužil. Denar oziroma materialne dobrine so vzpodbuda oziroma motivatorji za zaposlene, da opravijo tiste aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za njihove zaslužke. Vendar so ugotovili, da je denar motivator le toliko časa, dokler ta nagrada ne postane stalna, saj začnejo zaposleni jemati nagrado, ki je vsak mesec ista, kot nekaj samoumnevnega in nima več motivacijskega učinka. Ugotovili so tudi, da denarne nagrade delujejo različno na različne strukture zaposlenih. Slabše plačanim zaposlenim katerim osnovna plača zadostuje le za zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb, pomeni materialna nagrada zelo veliko. Tistim z višjo plačo pa pomenijo več nematerialne nagrade. Njim je bolj pomembno zanimivo, izzivov polno in raznoliko delo. Čimbolj je zagotovljen normalen način življenja zaposlenim in njihova socialna varnost v naslednjem obdobju s samim zaslužkom, toliko bolj se pojavljajo tudi nematerialni dejavniki kot motivacijski dejavniki poleg materialnih. Tako teorija ekonomske motivacije ustreza predvsem zaposlenim z nižjimi zaslužki, mlajšim zaposlenim ter t.i. materialistom (Uhan, 2000, str. 22).

2.12 SKINNERJEVA TEORIJA OKREPITVE

Teorijo imenujejo tudi teorija spodbujanja oziroma teorija učenja s pomočjo posledic. Razvil jo je B.F. Skinner v začetku 70-ih let. Po tej teoriji se zaposleni uči s pomočjo posledic. To pomeni, da zaposleni, ki je v tem primeru učenec, zazna povezavo med svojim vedenjem ter posledicami, ki jih tako vedenje povzroča. Posameznik po teh predpostavkah ve, da bo nagrajen oziroma pohvaljen, če bo do strank prijazen in ustrežljiv. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na vedenje. Le temu sledi posledica, nagrada ali kazen, ki vpliva na vedenje v prihodnje (Lipičnik, 1998, str. 175).

Slika 10: Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str: 176.

3. SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Želja vsakega vodstva podjetja, je da bi njihovo podjetje uspešno poslovalo. Ta uspešnost je v veliki meri odvisna od zaposlenih. Zato se morajo podjetja potruditi da obdržijo zaposlene, ki imajo ustrezna znanja, izobrazbo, izkušnje. Vse to lahko dosežejo le če bodo zaposleni, ki so motivirani, uspešno opravljajo svoje delo in so pridni, primerno nagrajeni. Le tako bodo zaposleni ostali v podjetju oz. tako bo podjetje prišlo do novih kadrov. Da pa bi tudi

nagrajevanje doseglo svoj učinek, je potrebno tudi s strani podjetja sporočiti zaposlenim, kaj je za podjetje pomembno, kaj se od zaposlenih pričakuje oz. kako lahko zaposleni kar največ prispevajo k podjetju. Zmotno pa bi bilo misliti, da lahko zaposlene motiviramo in pridobimo le z finančnimi nagradami. Saj nimajo vse nagrade enakega pomena za vse.

Nagrada kot metoda nagrajevanja in kot materialni motivacijski dejavnik za dobro delo, se praviloma uporablja zlasti za nagrajevanje zvestobe, požrtvovalnosti, racionalizacij, inovacij in izumov. Uporablja se tudi za druge posebne uspehe pri delu, za katere ni mogoče v naprej predvideti objektivnih meril. Nagrade za zvestobo so deležni delavci, ki že dolgo, v dobrem in slabem, delajo v določeni organizaciji. Na ta način se jim želi organizacija posebej zahvaliti za zvestobo. Hkrati jih na ta način ločuje od delavcev, ki so kratek čas zaposleni v organizaciji in niso pustili toliko svojega truda. S tako obliko nagrade organizacija »kupi« zvestobo svojih delavcev (Lipičnik, 1994, str. 512).

Sistem nagrajevanja vključuje finančne (stalni in gibljivi del plače) in nefinančne nagrade (pohvale), ugodnosti pri delu ter sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 191).

Deluje kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njim podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k zelenemu načinu vedenja in dela. Za uspešno delovanje sistema pa morajo biti izpolnjene nekatere zahteve. Sistem nagrajevanja mora prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih, ustrezati mora veljavnim predpisom obenem pa, mora biti pravičen, tako za zaposlene kot za podjetje (Zupan, 2001, str. 118).

Gre za trikotnik pravičnosti.

Slika 11: Trikotnik pravičnosti

Trikotnik pravičnosti
Notranjo, ki jo dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju
Zunanjo, ki se kaže v ustrezni višini plač in nagrad v primerjavi z okoljem
Poslovno kot povezavo plač in nagrad z uspešnostjo

3.1 FINANČNE NAGRADE

Najbolj znane nagrade v podjetjih so finančne nagrade, ki so tudi najbolj pogoste (saj pri ljudeh z nižji dohodki). Denar je za vse pomemben, saj nam predstavlja sredstvo za preživetje. Življenja brez njega si ne znamo predstavljati in si ga tudi ne moremo, saj brez denarja ne moremo živeti. Je pa tudi sredstvo za doseganje različnih ciljev, ki smo si jih zadali.

Plača predstavlja za zaposlenega nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja. Prejemki so sestavljeni iz stalnega dela, ki je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja in iz gibljivega dela, katerega višina je odvisna, kako dobro posameznik opravlja določeno delo. Največji delež stalnih izplačil zajema osnovna plača. Stalna so tudi nadomestila plače, dodatki in ugodnosti. Slednja dva pa lahko zajemata tudi gibljivi del. Poleg dodatkov in ugodnosti pa v gibljivi del uvrščamo tudi plačila po uspešnosti in nagrade (Zupan, 2001, str. 19).

Višino osnovnih plač podjetja določijo z različnimi metodami za vrednotenje dela. V slovenskem prostoru je osrednja dimenzija vrednotenja dela zahtevnost dela. Poleg nje se upošteva še uspešnost posameznika, skupin, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije, podjetja. Na njeno višino se veže mnogo drugih dodatkov in nagrad. Zaradi vedno večjega pomena znanja, spretnosti in zmožnosti, pa tradicionalne metode vrednotenja dela zamenjujejo vrednotenje znanj, spretnosti in zmožnosti za uspešno opravljanje dela. Tako naj bi nova merila za določanje osnovnih plač temeljila na vrednosti posameznika in njegovih zmožnosti vplivati na poslovni rezultat. V ospredje prihajajo spodbujanje učenja, pridobivanja novih znanj, spretnosti in zmožnosti, kar povečuje prilagodljivost zaposlenih soočiti se z novimi delovnimi izzivi v hitro spreminjajočem se okolju (Zupan, 2001, str. 150).

Namen višine osnovne plače je na eni strani določitev pomembnosti posameznega dela v podjetju z razmerjem plač in na drugi strani doseganje konkurenčnosti na trgu dela (Lipičnik, 1998, str. 209).

Konkurenčni pritiski na zniževanje stroškov, med katere sodijo tudi stroški dela ter neposredni stroški plač in nagrajevanja, so veliki. Zato je za podjetje pomembno, da spreminjanje višine izplačil čim bolj povežejo z doseženimi rezultati, uspešnostjo podjetja. To pomeni, da povečajo gibljivi del plač in njegovo določanje na pravilen način uskladijo s poslovnimi cilji, s čimer učinkovito nadzirajo stroške plač (Zupan, 2001, str. 121).

3.2 NEFINANČNE NAGRADE

Pohvale so učinkovita orodja vodenja, katerih uporaba je odvisna od kulture podjetja in ustvarjalnosti njenih uporabnikov. Številne raziskave so pokazale, da v pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala za dobro opravljeno delo zaposlenim mnogo pomeni in jih spodbuja. Na ljudi ponavadi deluje pozitivno, kajti le-ti povečajo svoj trud in tako dosežejo večjo učinkovitost. Pohvala je lahko skupinska ali individualna. Slednja je najbolj učinkovita izrečena v javnosti pred ostalimi sodelavci. Njeno delovanje na ljudi v skupini pa dobi negativni predznak, če pohvalimo delavca, ki si tega ne zasluži. Negativni element motivacije je graja kot kazen, ki vedno deluje negativno, ko je posredovano javno in pozitivno, ko je izrečena v obliki prijateljskega pogovora, kot opozorilo za opravljene napake, in kjer mora imeti sodelavec priložnost, da dejavno sodeluje (Jurman, 1981, str. 51).

3.3 UGODNOSTI PRI DELU

Ugodnosti pri delu imenujemo dodatna poplačila k osnovnim plačam, ki so izplačane zaposlenim in predstavljajo del celotnih stroškov dela. Delodajalci z njimi omogočajo izboljšanje življenjskega standarda zaposlenih, poleg tega pripomorejo k boljši kakovosti delovnega okolja in privlačnosti dela za zaposlene. Precejšnji delež ugodnosti je zakonsko obvezen in predpisan v kolektivni pogodbi. Ko odstotek zneska, izplačan kot ugodnost, narašča, zanimanje zaposlenih zanje upada. Nanje se zaposleni navadijo, tako da se njihova motivacijska moč s časoma zmanjšuje oz. že skoraj izgine. Zaradi težnje po zmanjševanju stroškov dela se bodo podjetja usmerila k postopni odpravi ali stagnaciji teh ugodnosti, okrepile in povečale pa se bodo ugodnosti, od katerih bo delodajalec čutil korist. Ravnanje z ugodnostmi postaja v današnjem poslovnem svetu vse težje, strokovnjaki za ravnanje s človeškimi viri pa so našli pot, kako kljub visokim izdatkom povečati donos. Strateško načrtovanje ugodnosti je eden od možnih pristopov za podjetja, ki želijo ohraniti usmeritev k prihodnjim ciljem. Osnovni cilji, ki jih imajo strateški programi ugodnosti, so naraščanje morale zaposlenih, pridobivanje in motiviranje zelo usposobljenih ljudi, pridobivanje konkurenčnih prednosti podjetja, čim bolj zadovoljiti osebne potrebe zaposlenih in povečati pripadnost podjetju. To vpliva na večjo pripravljenost zaposlenih pri sodelovanju doseganja ciljev podjetja in splošnem zadovoljstvu na delovnem mestu.

Dodatki, prejemki in nadomestila predstavljajo nadgradnjo osnovne plače, katerih pomen je za zaposlene enakovreden kot »čista plača«.

Med **dodatke** po slovenskih predpisih uvrščamo:

- dodatke za pogoje dela: zaradi dela v času, ki je za delavca manj ugoden (nedelje, nočno delo, tretja izmena, deljen delovni čas, nadure...), zaradi načina dela (dežurstvo), zaradi vplivov okolja (dela, kjer mora delavec uporabljati zaščitna sredstva), težavnost dela.
- dodatke za delovno dobo.

Med **prejemke** pa lahko razdelimo v dve skupini:

- Prejemki, ki pomenijo podjetniško skupno porabo, kamor uvrščamo regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostno pomoč. Zaposleni pa uživajo številne druge ugodnosti, med katerimi pa niso individualizirane in nimajo vse materialne oblike (stroški izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja, izdatki za rekreacijo in počitniško dejavnost, izdatki za preventivno zaščito delavcev).
- Povračila stroškov v zvezi z delom, ki jih z vidika podjetja glede na vir pokritja uvrščamo med nematerialne stroške (povračilo za prehrano med delom, povračilo stroškov za prevoz na delo in z njega, povračilo stroškov na službena potovanja, povračila stroškov za nastanitev in prehrano na terenu, nadomestilo za življenje ločeno od družine).

Med **nadomestila** (prejemki za nedelo):

uvrščamo med tisti del plače, ki ga delavec prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. V zadnjem času se srečujemo s posebno kategorijo nadomestil, katerih razlog je na strani delodajalcev. Gre za nadomestila preseženim delavcem, ki nastopi takrat, kadar podjetje ne more trajno ali začasno zagotavljati dela. Glede na to, koga bremenijo plačila za nedelo, jih razdelimo na plačila, ki bremenijo podjetje, zavod za zdravstveno zavarovanje, zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ter plačila, ki bremenijo državni proračun (Lipičnik, 1998, str. 243).

3.4 SISTEM NAGRAJEVANJA USPEŠNOSTI

Uspeh podjetja je močno odvisen od uspešnosti zaposlenih. Plačilo po uspešnosti je pomemben motivacijski dejavnik zaposlenih, ki prispeva k njihovi večji zavzetosti uresničitve ciljev podjetja. Zato v podjetjih oblikujejo programe za ugotavljanje uspešnosti posameznika, skupine ali cele organizacijske enote. Na podlagi ugotovljenih rezultatov, ki jih zaposleni prispevajo k poslovnemu uspehu jih ustrezno nagradijo. Za učinkovito povezovanje plačila z uspešnostjo posameznika, skupine ali podjetja pa je pomembno, da zaposlene čim bolj vključimo v oblikovanje programov, in da razumejo, kako je njihovo vedenje povezano z doseganjem uspešnosti. Pri tem je pomembno, da pri oblikovanju ciljev in meril uspešnosti vključimo tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vpliva. Cilji morajo delovati motivacijsko, zato morajo biti prilagojeni zmožnostim zaposlenih, hkrati pa morajo predstavljati izziv. Biti morajo dosegljivi in dovolj visoki, da prispevajo k uspešnosti podjetja. Zgraditi je potrebno partnerski odnos med podjetjem in zaposlenimi, ki mora temeljiti na medsebojnem spoštovanju in zaupanju (Zupan, 2001, str. 165).

Glede na vrsto in moč medsebojne odvisnosti organizacijskih enot, poslovnih funkcij in zaposlenih lahko uspešnost merimo na ravni posameznika, skupine ali celotnega podjetja.

- *Nagrajevanje uspešnosti posameznika*

Če zaposleni večinoma delajo samostojno in med seboj malo sodelujejo, se v podjetjih odločajo za ugotavljanje uspešnosti posameznika. V okviru ugotavljanja uspešnosti posameznika se srečujemo s tremi skupinami programov povezovanja plač z njegovo uspešnostjo. V prvo skupino sodijo plačila, ki jih delavec dobi zaradi svoje uspešnosti (preseganje norme, osebna ocena uspešnosti) in se izračunajo kot odstotek od osnovne plače. V drugo skupino uvrščamo enkratne denarne nagrade, s katerimi se nagradi najboljše zaposlene. Ta plačila ne povečajo osnovne plače in so glede na različna obdobja ugotavljanja uspešnosti lahko različna. Tretjo skupino pa sestavljajo programi napredovanja (bodisi znotraj delovnega mesta, bodisi na zahtevnejše delovno mesto), ki osnovno plačo delavca poveča (Zupan, 2001, str. 167).

- *Nagrajevanje uspešnosti skupine, podjetja*

Kadar v podjetju prevladuje timsko delo in zaposleni med seboj veliko sodelujejo in se pri tem želi poudariti pomen vseh zaposlenih za doseganje skupnih rezultatov, se v podjetjih odločijo za nagrajevanje uspešnosti skupine in podjetja. V okviru plačila za uspešnost skupine in podjetja uvrščamo skupinske norme, nagrade za timsko in projektno delo, program razdelitve prihrankov (gain-sharing), nagrade za dosežene rezultate (goal-sharing) ter program delitve dela dobička (profit-sharing).

Program razdelitve prihrankov na račun znižanja stroškov spodbujajo zaposlene k večji učinkovitosti. Nagradijo jo z dodatkom v višini določenega odstotka od nastalega prihranka, medtem ko ostali del namenijo za posebne rezerve. Pri izračunu prihranka se upoštevajo sestavine, na katere imajo zaposleni vpliv.

Nagrade za dosežene rezultate se poslužujejo podjetja, ki strmijo za uresničitev ciljev, ki so ključni za doseganje uspešnosti podjetja in na katere imajo zaposleni vpliv. Višina dodatka k plači se določi kot primerjava med načrtovanimi cilji in doseženimi rezultati.

Da bi zaposleni povečali interes za večjo uspešnost podjetja, se v podjetju odločajo za program delitve dobička. Takrat podjetje v določenem časovnem obdobju razdeli zaposlenim del dobička, ki je lahko izplačan ali v denarju ali v obliki delnic oz. delniških opcij. Slednja izplačila se čedalje bolj uveljavljajo, saj podjetja tako želijo povečati pripadnost zaposlenih in njihovo dolgoročno usmerjenost. Motivacijska moč, ki naj bi jo imela udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja, naj bi prispevala k manjši fluktuaciji in odsotnosti iz dela, povečalo in izboljšalo naj bi se sodelovanje med zaposlenimi. Povečuje se pripravljenost zaposlenih, da usmerijo svojo aktivnost v doseganje ciljev podjetja (Zupan, 2001, str. 182).

3.5 USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Mnogim zaposlenim veliko pomeni, če imajo poleg finančnih nagrad tudi možnost nefinančnih. Sem spadajo možnost za učenje in osebni razvoj, utrjevanja znanj, mentorstva bolj izkušenih ljudi... Vse te nagrade dvigujejo njihovo samozavest, odnos do podjetja in dela, ter zmanjšuje njihovo bojazen za prihodnost zaposlitve. V to kategorijo spadajo še posebej mladi, saj si s tem zagotavljajo boljšo usposobljenost in več znanja in če se sklepamo po pregovoru »več znaš, več veljaš«, si dvigujejo tudi svojo tržno vrednost. Seveda pa vsa ta usposabljanja pripomorejo tudi k boljši kakovosti dela, večji količini znanja zaposlenih in pa k možnosti razvoja kariere zaposlenih. Zaposleni se čutijo bolj pripadne podjetju, obenem pa podjetje še ustvarja oz. ohranja konkurenčno prednost na trgu.

3.6 NAPREDOVANJE

V vsakem podjetju poizkušajo vodilni na določeno delovno mesto dobiti prave ljudi, ljudi s pravo izobrazbo, ljudi s pravim znanjem. Ob prvem srečanju z kandidatom, vodje ne morejo takoj natančno oceniti kaj ta oseba zmore in kaj ne. Kasneje se večkrat izkaže da ima posameznik še veliko neodkritih potencialov in bi bil primeren za drugo, bolj zahtevno delovno mesto. Če ima posameznik še ambicije po višjem delovnem mestu, je krog sklenjen.

Podjetje lahko z prerazporeditvijo delovnih mest posameznika postavi na višje delovno mesto in mu da tako možnost da se izkaže, pokaže svoje potenciale in adute, ter tako upraviči njihovo zaupanje. Če se zaposleni zavedajo in jim da podjetje to vedeti, da imajo v svojem poklicu možnosti napredovanja na višje, bolj odgovorno in bolj zahtevno delovno mesto, kjer bodo sprejemali zahtevnejše odločitve, bo njihova motivacija na najvišji možni ravni, saj vedo da jim to poleg materialnih dobrin, prinese tudi nematerialne, v smislu samouresničitve, pridobitve ugleda in samopotrditve.

Napredovanje pa je lahko horizontalno, v širino, ki pomeni povečanje obsega odgovornosti, zahtevnosti dela, na naspremenjenem delovnem mestu ali vertikalno, po lestvici navzgor, ki predstavlja posameznikove vodstvene funkcije, potrebno pa je dodatno znanje, usposobljenost in spretnost.

3.7 PRENOS ODGOVORNOSTI

Z nalaganjem odgovornosti spodbudimo motiviranost. Kadar delavci ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga opravijo sami, bolj odvisna od njihovega osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo bolj zavzeti za opravljeno delo in tako tudi bolj ponosni na svoje delo. Večji ko bo občutek posameznika lastne odgovornosti za svojo usodo, toliko bolj se bo pripravljen potruditi, kar je pomembno pri doseganju boljših rezultatov (Keenan, 1996, str. 27).

3.8 SOODLOČANJE PRI DELU IN POSLOVANJU

Pozitiven učinek na motivacijo zaposlenih ima tudi občutek, da pripadajo nečemu večjemu, da pripadajo podjetju. S tem se čutijo odgovornost za njegov uspeh in v lastnih očeh se vidijo bolj pomembne, kar še bolj poveča njihovo pripadnost podjetju. Podjetje oziroma vodstvo mora omogočiti zaposlenim da sodelujejo pri oblikovanju ciljev ter pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delovno mesto. Zaposleni zaradi poznavanja svojega delovnega mesta, ter izkušenj na tem delovnem mestu, vedo, kje so izboljšave možne in kaj bi bilo koristno spremeniti. Njihovo vključevanje pri oblikovanju ciljev bo posledično povzročilo, da bo

njegova zavzetost za delo višja, saj ga bo opravljal z večjim veseljem, pri tem pa bo tudi bolj uspešen.

3.9 MOTIVIRAJOČI STIL VODENJA

Ferris in Rowlandova (1996, str. 325) ponujata okvir, ki ga je potrebno izoblikovati za uspešno motiviranje zaposlenih. Kaže na tri ključna področja za katera je odgovorno vodstvo:

3.9.1 Definiranje dela

odvisno je od tega ali zna vodja dobro delegirati delovne naloge svojim podrejenim, kar pomeni, da mora pri razdeljevanju nalog upoštevati sposobnosti, veščine, znanje in interese podrejenih. Naloge mora ustrezno pojasniti in ugotoviti ali so bile pravilno razumljene. Izvrševalcem nalog mora postaviti jasne cilje in merila za ocenjevanje uspešnosti doseganja ciljev. Po opravljenem delu mora zaposlenim posredovati povratne informacije.

3.9.2 Pomoč pri delu

v sodobnih organizacijah sta nadzor zamenjala pomoč in svetovanje vodij podrejenim. Pri tem je velikega pomena zaupanje vodje, da bo naloga izvršena pravočasno, kakovostno, odgovorno in učinkovito. Če ima posameznik možnost odločati o svojem delu, ga nadzirati in vplivati nanj, se bo čutil odgovornega za rezultate svojega dela in bo še dodatno težil k temu, da bo delo uspešno opravljeno. Vodja mora torej le kontrolirati, ali proces teče v smeri doseganja zastavljenega cilja, ali so zagotovljena ustrezna delovna sredstva in ali delavec potrebuje pomoč pri reševanju problemov, za katere sam nima zadostnih kompetenc. Z zaposlenimi torej mora komunicirati o njihovem delu, o problemih, s katerimi se pri le-tem srečujejo ter o možnih predlogih za izboljšave in obojestranskih interesih za prihodnje delo.

3.9.3 Priznanje za opravljeno delo

vodja mora podrejene vedno nagraditi za dobro opravljeno delo. Zaposleni morajo čutiti, da so nekaj prispevali k skupnemu uspehu in da je bil njihov prispevek opažen s strani tistih, ki jih spoštujejo. Treba je poudariti, da je zelo pomembno, kakšno priznanje oziroma nagrado dobijo (koliko jo cenijo sami in koliko je ocenjena v krogu pomembnih ljudi), kdaj jo dobijo (če potece dalj časa od opravljenega dela izgubi povezavo s tem delom in ne doseže svojega namena) in pravičnost nagrajevanja (zaposleni delo opravljajo različno in vanj vlagajo veliko truda, kar sami tudi opazijo; če je nagrajevanje za vse enako, lahko zelo demotivira tiste, katerih vložek v delo je bil večji in čutijo, da so si zaslužili več).

3.10 TEKMOVANJA

Tekmovanja povečujejo motivacijo in so učinkovita, kadar ljudi spodbujajo k prizadevanju doseganja boljših dosežkov in dvigujejo raven kakovosti dela. Zaposleni lahko tekmujejo med seboj ali pa sami s sabo. Kaže se v doseganju in preseganju norm. Pri tem je pomembno, da zaposleni pozna rezultate svojega dela. Le-ti so mu v primerjavi z rezultati ostalih delavcev merilo, kako dobro opravlja svoje delo. Raziskave so pokazale, da ima tekmovanje s samim seboj velike učinke, še posebej takrat, kadar človek tekmuje z namenom, da preseže določene cilje. Medtem ko tekmovanje z drugimi pozitivno vpliva na motivacijo, kadar med seboj tekmujejo tekmovalci s približno enakimi zmožnostmi (Možina, 1993, str. 48). S tekmovanjem dosegamo pozitivne učinke, dokler se ta ne spremeni v nezdravo konkurenco.

3.11 SODELOVANJE

Sodelovanje nastaja takrat, kadar zaposleni s skupnimi napor, medsebojno pomočjo ali z delitvijo dela skušajo doseči cilj, za katerega so vsi enako zainteresirani (Možina, 1993, str. 48).

Fizični kot umski napor sta pri uresničevanju posameznikovih lastnih ciljev pogosto prevelika. Zato se ljudje za doseganje skupnih ciljev, kakor tudi svojih lastnih ciljev, medsebojno povezujejo in podpirajo. To povezovanje in medsebojno podpiranje vodita v izboljševanje odnosov med zaposlenimi in povečujeta njihovo skupno pripadnost, kar povečuje njihov delovni učinek (Jurman, 1981, str. 51).

3.12 DELOVNO OKOLJE

Spodbudno delovno okolje in delovne razmere so manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za podjetje so naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. Po drugi strani pa prispevajo h kakovosti življenja delavcev. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj nagrade in druge ugodnosti (Zupan, 2001, str. 116).

3.13 ZANIMIVO, RAZNOLIKO DELO

Da bi zaposleni videl smisel v svojem delu, mora opravljati delo, ki zahteva kakovost. Izogibati se moramo monotonosti dela, strmeti je potrebno k dodeljevanju čim bolj raznolikih

nalog. Potrebno je, da opravijo vse zadolžitve in ne le del naloge. Ljudje so namreč prepričani, da je njihovo delo koristno, če opravljajo različne naloge, ob katerih razvijajo svoje sposobnosti (Keenan, 1996, str. 25).

4. SKLEP

»Motivacija vas poganja naprej v tistih stvareh, za katere vsi okoli vas mislijo, da so nemogoče« (neznani avtor).

Motivacija je ključ do produktivnosti. Če primerjamo dve osebi, ki imata podobne sposobnosti, bo motivirana oseba vedno prekosila nemotivirano osebo (Kim, 2001, str. 159).

Uspeh je najboljša motivacija, a najvišji motivator je poraz. Motiviranost za uspeh je mnogo bolj dragocena, kot sta znanje in urjenje. Motiviranost nas žene v iskanje znanja, vendar znanje samo po sebi ne ustvarja motivacije (Kim, 2001, str 27, 28).

Motivacija, je lahko za vsakega izmed nas tudi splošno vodilo v življenju. Vendar motivirati neko osebo je mogoče le, če smo sami motivirani. Za doseganje visokih ciljev in tržne uspešnosti morajo vsi motivacijski dejavniki delovati usklajeno. Vsako podjetje mora razviti svoj sistem nagrajevanja zaposlenih, saj bodo le tako njihovi zaposleni postali oz. ostali motivirani in uspešni. Vendar enako kot velja za delodajalce, velja tudi za njihove zaposlene. Tudi oni so dolžni prispevati delež k svoji motivaciji, s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem, ki pa je pomembno tako za njih same kot tudi za delodajalce in za splošno konkurenčnost podjetja na trgu. Z nadgradnjo znanja, je delavec bolj motiviran, lažje pa se tudi prilagaja spremembam in je bolj ustvarjalen. Potrebno je tudi povedati, da je odgovornost za motiviranost in dobro delo na strani posameznika in ne na strani delodajalca ali okolja.

Cilj moje zaključne naloge je bil predstavitev motivacije ter pojmov povezanih z motivacijo, številnih motivacijskih teorij ter nagrajevanja zaposlenih, kot rezultat ali predpogoj motivacije.

V prvem poglavju sem se osredotočil na besedo motivacija, pojme, ki so izpeljanke motivacije, ter seveda glavne elemente motivacije. Prav zaradi elementov motivacije pa lahko samo motivacijo tudi lažje razumevamo in sprejemamo ter se z njo ukvarjamo. Zato sem bolj podrobno opisal tudi vsakega od teh elementov.

V drugem delu sem podrobno opisal in predstavil številne motivacijske teorije, ter poizkušal kar najbolje opisati kako so avtorji teh teorij sami razumeli motivacijo. Vsak avtor je napisal svojo inačico teorije motivacije in kako si jo predstavlja, nekateri pa so le popravili teorijo koga drugega, v vsakem primeru pa so vsi iskali odgovor na isto vprašanje.

V tretjem poglavju sem ugotovil in predstavil možnosti nagrajevanj zaposlenih s strani podjetja. Sama nagrajevanja imajo velik vpliv na motivacijo in pa tudi na demotivacijo.

Predstavil sem številne možnosti nagrad, ki jih lahko uporabljajo podjetja, ter različne možnosti nagrad, ki si jih želijo zaposleni.

Delo sem sklenil z ugotovitvijo, da nam motivacije ne morejo vsiliti, niti se je ne moremo priučiti, potrebno je le veselje do dela, ki ga opravljamo. Vsaka oseba ima svojo vizijo v življenju in svojo vizijo v podjetju, ki jo želi doseči. Če pa se vizija posameznika, ujema še z vizijo podjetja, v katerem dela, je večja verjetnost, da bo deloval motivirano in v dobro podjetja v katerem je zaposlen. Za motiviranje ljudi za delo, ni potrebno veliko. Potrebujemo prijazno delovno okolje, prijazen pristop nadrejenih, malo dobre volje ter dobro komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom.

5. LITERATURA IN VIRI

1. Bahtijarevič–Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Ferris, G.R.&Rowland, K.M. (1996). *Human Resources Management: Perspectives and Issues*. London: Allyn and Bacon.
3. Javornik, M. (1997-1998). *Veliki splošni leksikon*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
4. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
6. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
7. Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Didakta.
8. Lipičnik, B.&Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
10. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
13. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
14. Verbinc, F. (1991). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
15. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.