
MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

KAZALO:

MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE.....	1
1.SPLOŠNO.....	3
1.1. OPREDELITEV POJMA.....	3
1.2.ZAKAJ LJUDJE DELAJO?.....	4
1.3. VRSTE MOTIVOV IN POTREB.....	4
2. DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO.....	7
2.1. LASTNOSTI IN INDIVIDUALNOST POSAMEZNIKOV.....	7
2.2. LASTNOSTI DELA.....	7
2.3. ORGANIZACIJSKA PRAKSA.....	7
2.4. INTERAKCIJA DEJAVNIKOV.....	8
3. KAKO MOTIVIRATI.....	9
3.1. MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	9
3.2. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA.....	11
3.3. FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	12
4. DEJAVNIKI, KI MOTIVIRAJO LJUDI ZA DELO.....	13
4.1. PRIČAKOVANJA.....	13
4.2. ENAKOST.....	13
4.3. PRAVIČNOST.....	14
4.4. POHVALA IN GRAJA.....	14
4.5. POZNAVANJE REZULTATOV SVOJEGA DELA.....	14
4.6. TEKMOVANJE.....	14
4.7. SODELOVANJE.....	14
4.8. PLAČE KOT MOTIVACIJSKO SREDSTVO.....	15
5. MOTIVIRANJE, KI VODI K NADPOVPREČNIM REZULTATOM.....	19

MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

1. SPLOŠNO

Pri preučevanju človekove dejavnosti so se strokovnjaki dolgo zadrževali pri tistih dejavnostih, ki jih je bilo lažje preučevati, to pa je **preučevanje gibov**, ki jih človek izvaja pri delu in v raznih situacijah. Danes se vprašanja usmerjajo na ugotavljanje **notranjih faktorjev**, ki vplivajo na to, da človek ravna, kot pač v različnih situacijah ravna - gre torej za eno od osrednjih vprašanj, na osnovi katerih bi lahko ugotavljali, **zakaj ljudje delujejo, zakaj ravnaajo ravno tako in zakaj ne drugače, kaj jih k temu vzpodbuja, sili - to je vprašanje o motiviranosti ljudi.**

1.1. OPREDELITEV POJMA

Beseda motivacija izhaja iz latinščine (motus = **gibanje**). Motiviramo lahko sebe ali druge. Psihologija motivacije v ožjem smislu odkriva razloge človekovih ravnanj, v širšem smislu pa določa tudi tiste sile, ki silijo ali spodbujajo vsako živo bitje h kakršnikoli dejavnosti.

Pravimo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost **nek vzrok**, potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadostil - **vsako človekovo delovanje je torej motivirano.**

Z vprašanji, ki si jih postavljamo v zvezi s človekovim delom, se sprašujemo po razlogih, vzgibih, motivih v zvezi z delom, kot na primer:

- **zakaj nekateri pri delu niso zadovoljni,**
- **zakaj postanejo delavci neproduktivni,**
- **zakaj se pri določeni skupini pojavlja več napak, zamujanja, odsotnosti,**
- **zakaj nekateri ne prenesejo enoličnega dela,**
- **zakaj drugi dosegajo nadpovprečne rezultate, itd.**

Če bi poznali vse vzgibe in gibala, ki so posameznika pripeljali do določene dejavnosti, bi si znali razložiti, zakaj dela ravno tisto, kar dela. Hkrati pa bi vedeli tudi, zakaj ne dela nečesa drugega.

Vprašanja o tem, kako motivirati, s kakšnimi motivacijskimi sredstvi vplivati na zaposlene **si postavljajo v vsaki organizaciji, zaradi zvečanja uspešnosti in zmanjšanja stroškov, fluktuacije, neizkoriščen čas, itd.**

Gre torej za vprašanje, kako doseči, da bodo ljudje v organizaciji delovali, da bodo v čim večji meri izkoristili svoje sposobnosti in da bodo delovali usklajeno.

1.2. ZAKAJ LJUDJE DELAJO?

Ko si postavljamo vprašanje **zakaj ljudje delajo**, se sprašujemo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se napreza, porablja svoje sile in pri tem pogosto prenaša nekatere fizične in psihične napore.

Različni ljudje, najsibo delavci ali njihovi nadrejena ali pa strokovnjaki, bi na to vprašanje dali **različne odgovore**, kot na primer:

- **človek dela, zato da preživi, da torej sebi in tistim, ki so od njega odvisni priskrbi sredstva za življenje;**
- **ljudje delajo za to, da bi se uveljavili;**
- **ljudje delajo za to, ker vidijo v tem zadovoljstvo, smisel, itd.**

Strokovnjaki danes zaključujejo, da niti ena sama človekova dejavnost, tako tudi delo, ni nikoli spodbujena z enim samim, temveč s številnimi in zelo zapletenimi dejavniki. Prav v tej ugotovitvi je razlog, da je odgovoriti na vprašanje zakaj ljudje delajo zelo zapleteno in da se odgovoru lahko kvečjemu približamo, če upoštevamo številne okoliščine, ki spremljajo človekovo delo (način vodenja, zadovoljstvo, narava dela, strah, zaskrbljenost...)

1.3. VRSTE MOTIVOV IN POTREB

Ljudje delamo, da zadovoljimo različne potrebe, zato je večina teoretikov usmerila pozornost na raziskovanje človekovih potreb.

Potrebe so vir motivov. Ko se potreba pojavi, to občutimo kot neravnovesje (ali snovi ali informacij). Neprijeten občutek, ki ob tem nastane sproži težnjo, da neravnovesje (primanjkljaj ali preveč snovi ali informacij) odpravimo - začnemo delovati v smeri cilja, s katerim zmanjšamo napetosti.

Glede na pomen, ki ga imajo v človekovem življenju, ločimo:

- **primarne biološke in**
- **psihosocialne ter**
- **sekundarne potrebe.**

Glede na nastanek potreb, oziroma motivov v človeku pa ločimo:

- **podedovane (prirojene)** – človek prinese s seboj na svet in
- **pridobljene potrebe** – človek jih je v življenju pridobil.

Glede na razširjenost potreb med ljudmi pa ločimo:

- **univerzalne** (pojavi se pri vseh ljudeh),
- **regionalne** (srečujemo pri določeni skupini ljudi na določenem območju) **in**

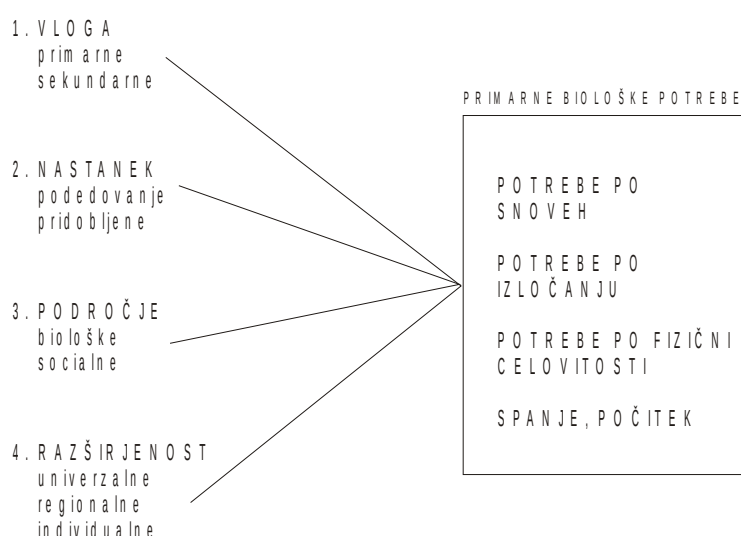
- **individualne potrebe, oziroma motive** (le pri določenem posamezniku).

Med **primarne biološke** potrebe spadajo:

- **potrebe po snoveh** (kisiku, vodi, hrani..)
- **potrebe po izločanju,**
- **potrebe po fizični celovitosti,**
- **potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe.**

Nanašajo se torej na človekovo biološko zgradbo in omogočajo preživetje in telesni razvoj. **Zavestno vplivanje na njihov nastanek ni mogoče, pravimo, da se javljajo nagonsko.**

Slika: Lastnost primarnih bioloških potreb



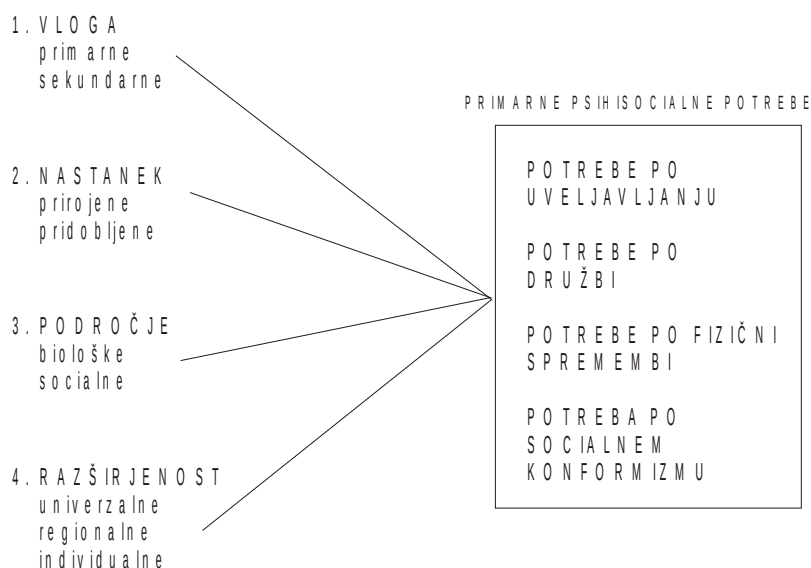
Med **primarne psihosocialne potrebe** štejemo:

- **potrebe po druženju,**
- **potrebe po radovednosti, raziskovanju,**
- **potrebe po uveljavljanju,**
- **potrebe po sprejetosti,**
- **potrebe po socialnem konformizmu.**

Zadovoljevanje teh potreb je nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Če na primer ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, se lahko pri posamezniku pojavlja občutek manjvrednosti; nezadovoljena potreba po druženju ali pa sprejetosti lahko pripelje do občutka osamljenosti, izoliranosti, nezmožnosti navezovanja pristnih medosebnih stikov, itd.

Na nastanek teh motivov pomembno vpliva okolje, čeprav si strokovnjaki niso edini v tem kateri od primarnih psihosocialnih motivov so prirojeni in kateri pridobljeni. Nedvomno pa je, da odsotnost zadovoljitve teh potreb pomeni resno škodo za vsakega človeka.

Slika: Lastnost primarnih psihosocialnih potreb

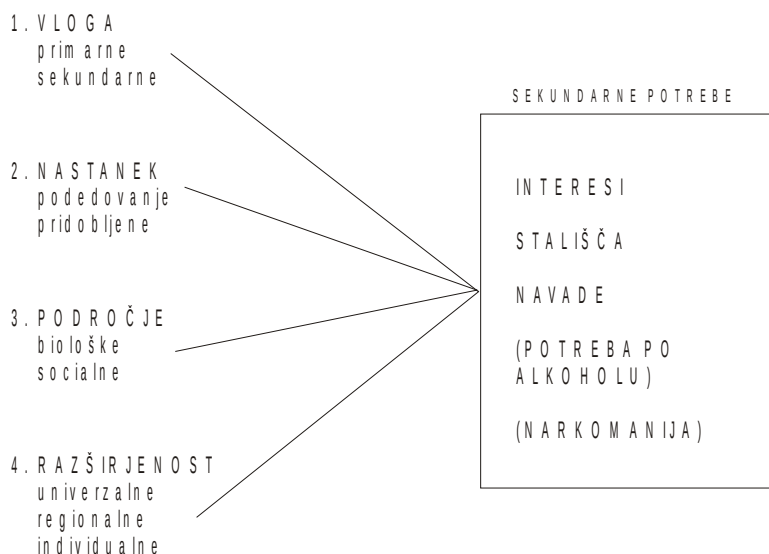


Nezadovoljenost, primarnih bioloških potreb, lahko ogrozi človekovo telesno zdravje in življenje. Nezadovoljenost primarnih psihosocialnih potreb pa lahko pri vsakem človeku resno poruši zdravo duševno ravnovesje in ogrozi človekov normalen osebni razvoj.

Tretjo skupino potreb, oziroma motivov predstavljajo **sekundarne potrebe oz. motivi.**

To skupino pa tvorijo človekovi interesi, posebne potrebe oziroma motivi osebne narave, ki sicer niso obvezni, nujni, posamezniku pa mnogo pomenijo in hkrati kažejo na različnost ljudi. **Te motive ljudje zadovoljujejo hote, torej so individualni in odvisni od posameznikove volje.**

Slika: Lastnosti sekundarnih potreb



2. DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO

Vsako človekovo delovanje, obnašanje je odvisno od osebe same, okoliščin, v katerih oseba deluje ter interakcije specifičnosti posameznega dogajanja med osebo in situacijo.

Če to splošno izhodišče prenesemo v delovno okolje, lahko rečemo, da na vzpodbujenost, oziroma motivacijo pri delu vplivajo naslednji dejavniki, ki predstavljajo **motivacijski potencial v vsaki organizaciji**:

1. **Oseba sama** z vso raznolikostjo svojih sposobnosti in drugih individualnih lastnosti.
2. **Vse okoliščine**, v katerih oseba deluje, te pa so:
 - a. lastnosti dela in
 - b. organizacijska praksa
3. **Interakcija** teh dejavnikov.

2.1. LASTNOSTI IN INDIVIDUALNOST POSAMEZNIKOV

Vsak človek je v določenem pogledu enak vsem drugim (npr.: ima določene splošne potrebe, se je sposoben učiti, komunicira..), v določenem pogledu pa je kot nihče drug, je individualne, specifičen, edinstven (npr.: ima določene specifične potrebe, je različno ambiciozen, nekoga motivira denar, drugega položaj, čast; nekateri sprejemajo velike izzive, tveganje, drugi se odločajo za varnost,...). Z vsemi lastnostmi posameznik vstopa in deluje v organizaciji.

Za organizacijo (POSEBEJ PA ŠE ZA MANAGERJE) je pomembno, da pozna, posebej specifične lastnosti vsakega posameznika, ker na ta način lahko deluje motivirajoče do zaposlenih: jim nudi neke priložnosti, jih usmerja v dejavnosti.

2.2. LASTNOSTI DELA

Gre za pogoje, dimenzije, možnosti, ki jih delo ponuja, ki nekoga lahko izzivajo, drugega ovirajo, omejujejo. Vsako delo zahteva določene zmožnosti, od splošnih do specifičnih. Vsakovrstnega dela pač ne morejo opravljati vsi ljudje, zato lastnosti dela določajo kdo lahko določeno delo tudi opravi od začetka do konca.

2.3. ORGANIZACIJSKA PRAKSA

Pod organizacijsko prakso spadajo vsa pravila, splošna naravnost, politika, model vodenja, stili vodenja posameznikov, sistem nagrajevanja v organizaciji. **Politika določa** nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, skrb za zaposlene, skrb za starejše, zavarovanje..). **Sistem nagrajevanje** (vsebuje npr. določene bonitete, provizije, udeležba na profitu..) je v določeni organizaciji lahko takšen, da ne privlači nove delavce ali pa je zelo zanimiv.

2.4. INTERAKCIJA DEJAVNIKOV

Pri delu z ljudmi na področju motiviranja morajo managerji misliti in upoštevati vse dejavnike. Samo na tak način bodo lahko pristopali k motivaciji individualno in hkrati splošno glede na organizacijske značilnosti.

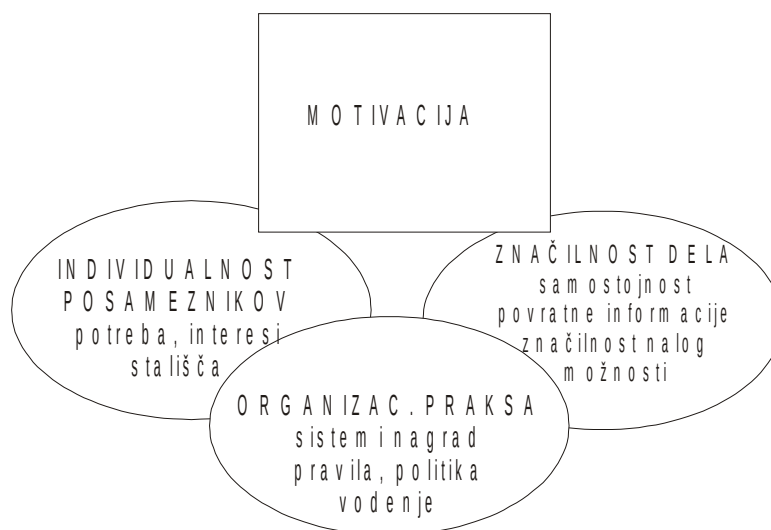
Vsakdo vstopa v delovno razmerje s svojimi značilnostmi in je tako v nenehni interakciji z organizacijskim sistemom.

V teh interakcijah se zaposleni različno počutijo, boljše ali slabše, pač glede na to kolikšen je:

- občutek pomembnosti dela,
- občutek odgovornosti za rezultate dela,
- občutek lastne pomembnosti v organizaciji.

Z motivacijskega vidika ti dejavniki predstavljajo razloge za bolj ali manj učinkovito delovanje posameznikov v organizaciji.

Slika: Interakcija dejavnikov



3. KAKO MOTIVIRATI

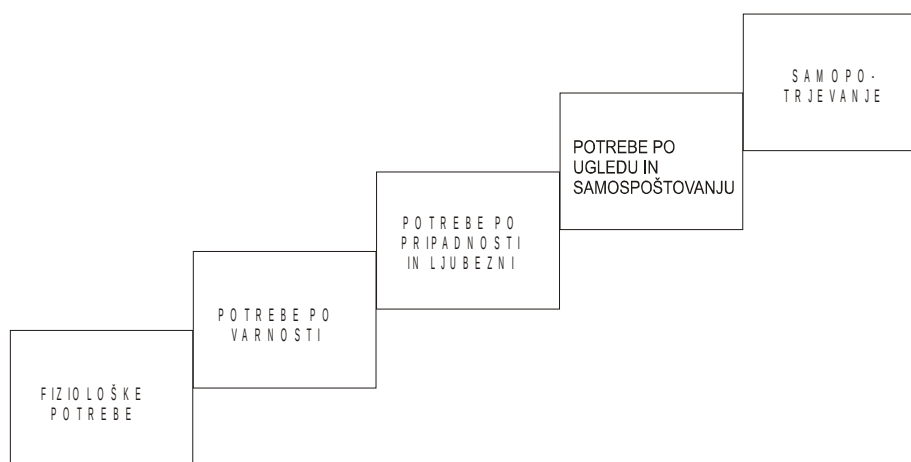
Zaradi doseganja uspehov pri delu, izobraževanja ljudi pri delu, varnostnih ukrepov, razvoja posameznikov, za razumevanje odnosov med ljudmi, obnašanja ljudi, človeških vrednot, želja, je danes nujno potrebno poznati dejavnike, ki ljudi motivirajo za delo.

Različni teoretiki so poskušali razložiti človekov odnos do dela. V ta namen najdemo v literaturi več razlag, teorij, ki poskušajo odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo.

3.1. MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Maslow (1943) domneva, da je najprimernejše gledati na potrebe, kot da so razvrščene po hierarhični lestvici. Izdelal je »**prioritetni seznam**« **motivacijskih področij**. Višje potrebe se razvijejo šele, ko so nižje vsaj približno zadovoljene. Zadovoljevanje potreb se začne na dnu tega seznama, kajti potrebe na vsakem nivoju morajo biti zadovoljene do določene mere, preden se pojavijo potrebe na višji stopnji.

Slika: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa



Biološke/fiziološke potrebe so nedvomno **najosnovnejše**. Za človeka, ki mu vsega primanjkuje, je najverjetneje, da zadovoljitev teh potreb predstavlja največjo motivacijo. Človek, ki mu primanjkuje hrane, varnosti, ljubezni in ugleda, bo skušal najprej potešiti hrano.

Potrebe po varnosti. Ko biološke potrebe zadovoljimo, se pojavi nova skupina potreb, ki jih v grobem zajamemo z izrazom potrebe po varnosti - gre za fizično in psihično varnost. Robinzonova prva misel ob prihodu na samotni otok je bila voda, takoj nato pa hrana in zavetje. Ko je vse to našel, je pomislil, da bi zgradil ogrado in si naredil nekaj zaloge vode in hrane. Gre torej za varnost, **zaščito pred nevarnostjo, red, trdnost, zagotovljeno kariero, pokojnino.**

Potrebe po pripadanju, ljubezni. Ko primerno zadovoljimo biološke potrebe in potrebe po varnosti, se pojavijo potrebe po sprejetosti, stikih, ljubezni, vdanosti, pripadanju. Človek na tej stopnji začuti globoko **potrebo po prijateljih**, po posebnem odnosu do osebe nasprotnega spola in po otrocih. Pojavi se velika potreba **po stikih z ljudmi in po mestu v skupini**.

Potrebe po ugledu in spoštovanju. Ko smo si ustvarili temelje prijateljstva, sprejetosti in ljubezni, nas večina želi dokazati svojo vrednost znotraj kakršne koli skupine, predvsem tiste, ki ji pripadamo. **Skušamo dokazati sebi in drugim, da smo vsaj tako dobri, če ne že boljši od ostalih članov skupine.** Prizadevamo si za podporo, **vpliv, položaj, moč, sloves, prestiž, pomembnost in pozornost, za status** v skupini in podjetju.

Potrebe po samopotrjevanju. Čeprav zadovoljimo vse naštetе potrebe, še vedno lahko ostanemo nezadovoljni in nemirni, če začutimo, da imamo sposobnosti in potenciale, ki jih še nismo popolnoma izčrpali. Zakaj ljudje pišejo pesmi, drame, knjige in glasbo? Zakaj se ukvarjajo s športom, igrajo na odru, plezajo, drviijo po tekmovalnih stezah? Pri njih se je pojavila potreba po dosežkih, kjer se lahko izpolnijo, postanejo to, za kar so sposobni in se srečujejo z novimi izzivi. **Gre za potrebe osebnosti v smislu in izpolnitvi lastnega življenja pri delu** in z delom, po razvijanju iste osebnosti. To so potrebe po razvoju individualnih sposobnosti in ustvarjalnem delu.

V čem je praktična uporabnost Maslowe teorije?

Manager lahko na podlagi preučevanja stopnje zadovoljenih motivov (na osnovi navadnih vprašalnikov) ugotavlja, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času in s tem izve, na kaj so ljudje v tistem trenutku najbolj občutljivi. Hkrati pa lahko tudi vedo, kam bodo delavci težili v naslednjem obdobju.

Zanje je pomembno iz **večih razlogov**:

- ugotovitve lahko uporabijo, ko poskušajo **določiti instrumente** (načine, sredstva) **za vplivanje na motivacijo zaposlenih**;
- s tem hkrati lahko **delavcem tudi pomagajo**;
- da se zavedajo dejstva, da lahko nekdo, ki je **res prikrajšan na nižji stopnji, izgubi interes za potrebe na višji ravni**.

Samo sklepanje, kaj ljudi motivira in kaj ne, je premalo ali pa lahko napačno, ker se stopnje občutljivosti za potrebe časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih okoljih (organizacijah) dobimo povsem drugačne rezultate. Podobno lahko pridemo do različnih rezultatov v isti organizaciji, v različnem času.

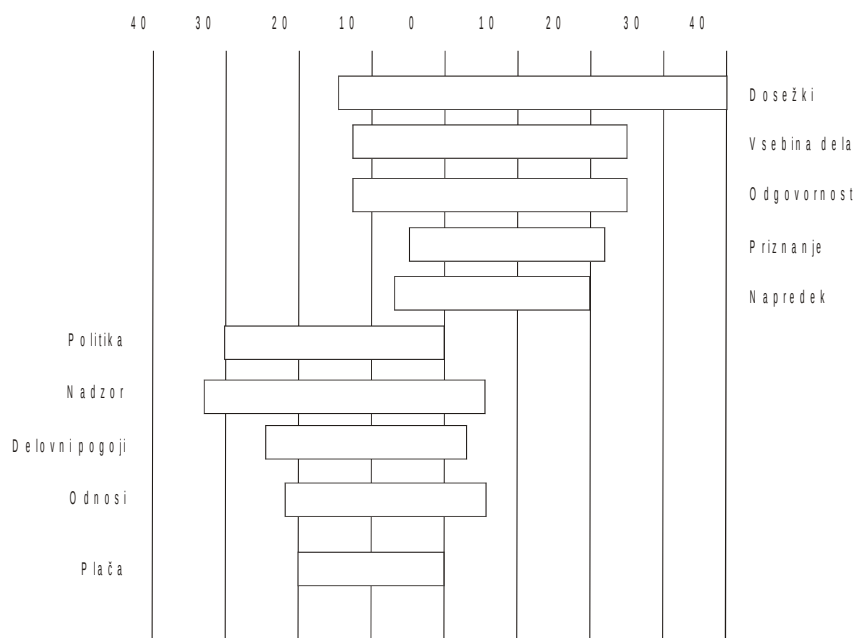
3.2. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Herzberg (1966) je teorijo Maslowa preizkusil s številnimi praktičnimi testi, v katerih so sodelovale različne skupine delavcev po vsem svetu. Spraševal jih je po tem, kaj jih najbolj motivira pri delu.

Raziskave je Herzberg strnil v **nekaj pomembnih sklepov:**

1. **Dejavniki**, ki ljudi osrečujejo na delovnem mestu, **niso preprosto nasprotja tistih, ki jih onesrečujejo** - in obratno. Obe skupini dejavnikov se med seboj popolnoma razlikujeta. Ljudi torej ne moremo zadovoljiti tako, da preprosto odstranimo vzroke za nezadovoljstvo.
2. **Dejavniki, ki ljudi ne zadovoljujejo, so povezani z delovnim okoljem.** Dejavniki, ki jih zadovoljujejo so povezani z vsebino dela.
3. **Tisti, ki so s službo (delom) zadovoljni, imajo visoko toleranco za dejavnike nezadovoljstva.** Dejavniki nezadovoljstva so včasih tako močni, da zaradi njih postane služba nevdržna.
4. **Managerji morajo torej poskrbeti za oboje:** zato, da odstranijo dejavnike nezadovoljstva, pa tudi za čim več priložnosti za zadovoljstvo. Herzberg pravi, da na ta drugi način službo »obogatimo«. Ponavadi pa v organizacijah ravno tega ne znajo storiti. Namesto, da bi ljudi zares motivirali s primernim delom, uporabljajo raje nagrade in grožnje.

Slika: Motivatorji in higieniki



Herzberg imenuje dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo, tudi **higienike** (satisfaktorji), ker verjame, da jih je treba počistiti, preden lahko ustvarimo pogoje za zadovoljstvo. **Motivatorji** pa direktno spodbujajo ljudi k delu. Herzberg hkrati tudi ugotavlja, da skoraj ni faktorja, ki bi bil samo motivator ali samo higienik.

Uporabnost Herzbergove teorije

Ta teorija je uporabna predvsem zato, ker managerje opozarja na dvoje vrst orodij za motivacijo sodelavcev: higienike in motivatorje.

Ni dovolj, da delavcem zagotovijo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja, treba jim je tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornosti, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela.

3.3. FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Erich Fromm je pri preučevanjih odkril, da ljudje delajo v grobem zaradi dveh razlogov:

1. Eni delajo zato, ker bi radi **nekaj imeli**. Ti so usmerjeni k pridobivanju materialnih dobrin.
2. Drugi delajo zato, ker bi radi **nekaj bili**. Ti se radi tako ali drugače uveljavljajo, dosegajo ugled v družbi.

Gre za dve skrajnosti na isti lestvici »biti« - »imeti«, ki pa se seveda ne izključujeta. Eni se bolj nagibajo proti eni, drugi pa proti drugi skrajnosti.

Uporabnost teorije

Ko managerji izbirajo orodje za motiviranje, je pomembno vedeti, kam se posamezniki bolj nagibajo. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motivirajo z materialnimi sredstvi, ljudje, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa je lažje pridobiti, motivirati z nematerialnimi orodji.

Vse te teorije nam poskušajo razlagati, katere lastnosti dela vplivajo na vedenje ljudi. Vemo pa, da je vedenje ljudi zelo raznoliko, ko poskušajo dosegati cilje. Zato je nujno upoštevati tudi to, da vsako človekovo vedenje spremljajo tudi različni občutki, čustva in druge lastnosti, ki vplivajo na to, kako doživljajo delo.

4. DEJAVNIKI, KI MOTIVIRAJO LJUDI ZA DELO

Mehanizmi, ki jih razlagajo različne motivacijske teorije so uporabni za to, da izzovemo določeno aktivnost pri ljudeh. V delovnem okolju pa je potrebno doseči ponavljanje aktivnosti, torej takšen vzorec vedenja zaposlenih, ki bo omogočil, da se bo željeno vedenje ponavljalo.

V ta namen je potrebno **upoštevati še druge dejavnike**, ki močno vplivajo na doživljanje svojega dela, kot so:

- pričakovanje,
- enakost,
- pravičnost,
- pohvala in graja,
- navodila za delo,
- tekmovanje,
- sodelovanje,
- plača in drugi.

4.1. PRIČAKOVANJA

Pričakovanje je rezultat motivacije. Če se pričakovanja uresničijo, smo zelo zadovoljni. Naravna težnja ljudi je, da se približajo zadovoljstvu in izogibajo nezadovoljstvu. Ljudje smo večinoma bolj zadovoljni, če dosežemo nekaj pomembnega. To pa pomeni veliko motivacijo in velika pričakovanja. Nasprotno pa je ob nedoseganju pomembnega lahko razočaranje zelo veliko.

Pomembno je, da imajo ljudje realna pričakovanja, torej jim ne smemo obljubljeni nekaj, česar ne bi mogli izpolniti ali sami ne bi mogli doseči.

4.2. ENAKOST

Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije prejeli takšno vrednost, kolikšno so ji dali, sicer dobijo občutek neenakosti. Če se razmerje med dajanjem in dobivanjem poruši, zaposleni delujejo v smeri izravnave. Če ima zaposleni občutek, da organizaciji daje več, kot od nje dobiva v obliki plače, **zmanjšuje to neenakost na različne načine, kot na primer:**

- dela manj intenzivno,
- sabotira delovni proces,
- povečuje odsotnost z dela,
- zahteva bolj pravično plačilo, itd.

4.3. PRAVIČNOST

Pravičnost in nepravičnost se nanašata na občutenje razlik med prejemki, ko za enako delo dobijo različno plačilo, oziroma da zaposlene različno obravnavajo. Na občutek nepravičnosti se zaposleni odzivajo na različne načine, kot na primer:

- **delajo več**, da bi s tem opravičili večje prejemke od drugih,
- **delajo manj**, da bi nadomestili manjšo nagrajenost,
- **iščejo drugačne poti**, da nadomestijo primanjkljaj (kraje, predčasno zapuščanje dela..),
- **zapuščajo delodajalca**, itd.

4.4. POHVALA IN GRAJA

Nagrade in pohvale praviloma delujejo pozitivno in sicer javne nagrade in pohvale v večji meri, kot pohvale med štirimi očmi. Graja je mnogo manj vzpodbudna, lahko pa imajo celo negativne posledice, ker lahko pripeljejo do slabih medsebojnih odnosov. Graja ima lahko pozitiven učinek, kadar se daje med štirimi očmi in ne javno. Javna graja je zelo destimulativna, saj močno prizadene samopodobo človeka in ga takoj sili v nekritično opravičevanja ali zavračanje.

4.5. POZNAVANJE REZULTATOV SVOJEGA DELA

Znano je, da zavzetost za delo narašča, če so zaposleni seznanjeni z rezultati svojega dela, koliko so prispevali k ciljem, ali so cilji sploh doseženi. Če zaposleni ne dosegajo ciljev, pomeni, da se ne potrjujejo, zato si sami uravnavajo zahteve toliko časa, da jih dosežejo.

4.6. TEKMOVANJE

Gre lahko za tekmovanje s samim seboj ali pa za tekmovanje z drugimi. Zelo velike učinke ima tekmovanje s samim seboj, posebej, če ima namen določene cilje preseči. Pri tem je zelo pomembno, da so novi cilji realno dosegljivi.

Tekmovanje z drugimi je lahko učinkovito, če so tekmovalci s približno enakimi zmožnostmi. Če pa tekmovalec nima resnega tekmeca, ali pa da so posledice zmage neobčutne, lahko storilnost upade.

4.7. SODELOVANJE

Sodelovanje pri delu predstavlja zelo kvaliteten mehanizem, s pomočjo katerega je mogoče dvigniti storilnost celih skupin. Na načelih sodelovanja temelji vsako skupinsko delo.

4.8. PLAČE KOT MOTIVACIJSKO SREDSTVO

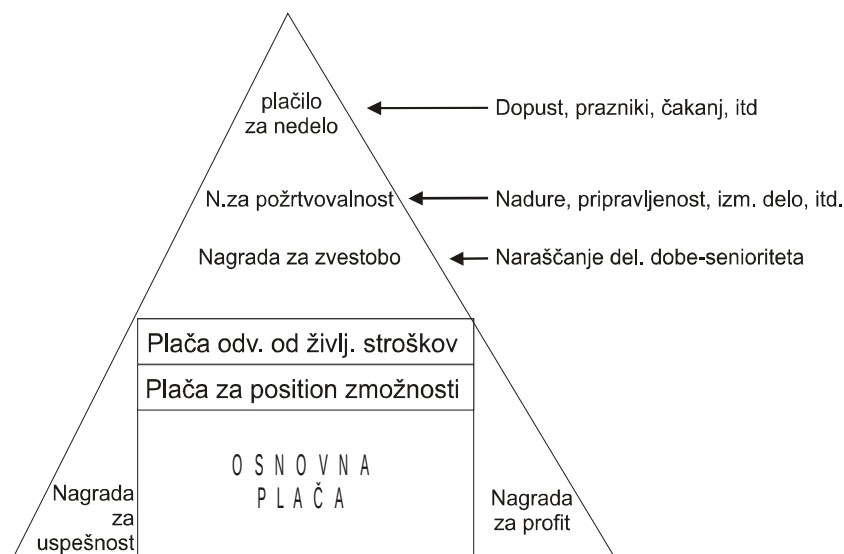
Plača ali nagrajevanje delavcev spada med psihološke stimulatorje za delo, med dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali pa nezadovoljstvo. **Za organizacije je pomembno, da določijo takšno višino plače, ki bo delavcem omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo.** Poleg tega velja tudi to, da na zavzetost za delo ne vpliva samo višina, ampak predvsem razlog za plačo. Znano je, da delavec zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal, zaradi majhne plače pa ne bo delal. Z dvigovanjem plač v nedogled se delavnost v organizaciji ne bo povečevala, zelo občutljivo pa bi se spremenila delavnost, če bi delavci prejeli plačilo samo za določena dela.

Plača, oziroma denar je posredno sredstvo kot dejavnih motivacije. **V zameno za denar so ljudje pripravljene delati.** Sistemov plačevanja je več. Kakšnega bodo organizacije uporabile za svojo rabo, je odvisno od njenih ciljev in ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli. Za managerje je plača posebno orodje motivacije, s katerim usmerjajo delavčeve aktivnosti.

Izhodišče za določanje višine plače je vrednotenje dela. Med najmočnejšimi vplivi za določanje višine plače je zahtevnost dela. Upoštevajo pa se še mnogi drugi elementi, kot naprimer: uspešnost delavcev, posameznika ali skupine, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost, zvestoba organizacij, ter drugi dejavniki, ki lahko doprinesejo k uspešnosti cele organizacije.

Iz slike je razvidno, kolikšen delež predstavlja osnovna plača ter koliko in kateri so lahko še drugi deli, kot so: plača za posebne zmožnosti, od življenjskih stroškov odvisna plača, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinek, nagrada za profit, itd.

Slika: Plačilna piramida - kompletan program plač



Pri določanju **višine osnovne plače** se upošteva naslednje:

- **dogovorjena cena delovne sile,**
- **konkurenčnost na trgu delovne sile** (če organizaciji primanjkuje ustreznih delavcev, v drugih organizacijah pa takšni delavci so, je organizacija pripravljena za enako delo plačati več, kot konkurenca),
- **razmerja plač** v organizaciji (iz višine plače naj bi se vedelo, kdo opravlja bolj in kdo manj zahtevno in pomembno delo).

Plača za posebne zmožnosti. Organizacija jo je pripravljena dodatno plačevati. Med posebne zmožnosti štejemo na primer znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, specifična znanja, itd. Nekatere organizacije plačujejo posebne zmožnosti tudi če jih delavci pri delu ne potrebujejo.

Plača, odvisna od življenjskih stroškov - s to plačo poskušajo v organizacijah omiliti naraščanje življenjskih stroškov in tako delavce prepričati, da so zavarovani pred takšnimi nihanji.

Nagrade za zvestobo namenjajo v organizacijah delavcem, ki že dolgo delajo v določeni organizaciji. Na ta način želi organizacija izraziti odnos do zvestobe, hkrati pa jih želi razlikovati od ostalih delavcev, ki so v organizaciji zaposleni manj časa.

Nagrade za požrtvovalnost imajo organizacije največkrat zaradi pridobivanja delavcev za delo, ki ga po osnovnih zahtevah niso dolžni opravljati. Sem spadajo razna dežurstva, delo preko dogovorjenega delovnega časa, delo v izmenah, itd. Delodajalci radi plačajo posebne nagrade, saj to predstavlja veliko verjetnost, da bodo delavci tudi v bodoče opravljali takšno delo.

Plačilo za nedelo je plačilo za čas, ko je delavec na dopustu, v bolniški ali kako drugače odsoten z dela.

Uspešnost pri delu - stimulacija. Organizacije posvečajo posebno pozornost plačilu za delavčevo **uspešnost pri delu**. V ta namen v organizacijah oblikujejo posebne sisteme za ugotavljanje delavčeve uspešnosti. **Uspešnost običajno določajo tako, da primerjajo dosežene rezultate s cilji, ki naj bi jih delavci dosegli.** V večini sistemov dobi delavec plačilo, posebno nagrado, če je opravil več in bolje, kot pa je to od njega pričakovala organizacija.

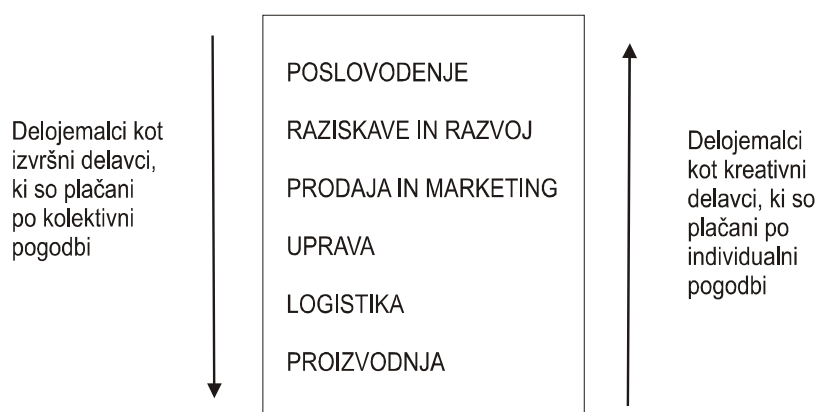
Gre lahko za **individualno uspešnost**, ko delavec dobi del plače, ki je primerna njegovi uspešnosti. Lahko pa gre za **skupinsko uspešnost**, ko je uspešnost odvisna od vseh in od vsakega člana skupine posebej. V tem primeru dobijo delavci v skupini običajno enako nagrado. **Odras skupinske uspešnosti je lahko tudi dobiček,** ki ga v organizacijah dosežejo. Organizacija lahko dobiček po posebnem sistemu razdeli delavcem kot **nagrade za dobiček.**

Pogodbe o zaposlitvi

S podpisom pogodbe o zaposlitvi prevzameta tako delodajalec, kot delojemalec obveznost in sicer: **delojemalec bo opravil aktivnosti, ki jih določa pogodba, delodajalec pa bo za to plačal določeno vsoto denarja.**

Večina delavcev ima plačo opredeljeno s **kolektivno pogodbo**. V organizacijah pa lahko obstajajo dela, ki jih ni mogoče obravnavati v sistemu kolektivnega pogajanja, temveč jih je možno dogovarjati individualno. Gre lahko za različna kreativna dela, kjer se oblikuje plača glede na pričakovane rezultate. **Za individualno dogovorjene plače** morajo biti oblikovana primerna merila, na osnovi katerih se primerja, ali je delavec izpolnil dogovorjene obveznosti, ali ne.

Slika: Kdaj individualna in kdaj kolektivna pogodba



S pogodbo o zaposlitvi, pa naj gre za kolektivno ali individualno, se obe strani obvezeta za izpolnjevanje določenih pogojev in hkrati pričakujeta, da bo vsak izpolnil svoj del obveznosti.

V primeru, da ne pride do izpolnitve obveznosti ali na strani delodajalca ali na strani delojemalca, lahko pride do **nezadovoljstva, nezaupanja**, na eni ali drugi strani, če pa nobeden od partnerjev ne izpolnjuje obveznosti, pa seveda nastopi nezaupanje na obeh straneh.

Ko v organizacijah oblikujejo sistem plač, mora biti do potankosti jasno, kaj želijo doseči.

Odgovoriti morajo na naslednja vprašanja in se ravnati po odgovorih:

- 1. Kakšno motivirano obnašanje bomo pri ljudeh spodbudili?**
- 2. Kakšno glavno pomanjkljivost lahko pričakujemo?**
- 3. Kakšne vrednote se bodo rodile v ljudeh?**
- 4. Katera skupina delavcev bo pri tem uživala prednosti?**

Odgovori na ta vprašanja so podani v preglednici.

Slika: Učinki različnih načinov plačevanja

	SPODBUJENA AKTIVNOST	ETIČNA VREDNOTA	GLAVNA POMANJKLJIV OST	SKUPINA, KI JI DAJE PREDNOST
PO UČINKU	povečanje proizvodnje	kaže individualne razlike	ustvarja negotovost	sposobni
PO ČASU	pravočasno prihajanje na delo	izenačuje plače, prepr.favorizem	ne priznava prispevka	negotovi delavci, podpovprečneži
PO STAŽU	dolgo službovanje v eni organizaciji	oblika napred.,ki jo vsak lahko pričakuje	diskriminira nove delavce	uslužbenci z dolgiM delovnim stažem
PO POTREBI	razšir. kolektivno odgovornost	izenačuje življ. standard	ne motivira za delo	delavci z visoko številno družino

Za vsak del sistema, ki ga nameravajo vključiti v sistem plač, bi si morali managerji zastaviti vsa štiri vprašanja. V primeru, da odgovori ne bi bili ustrezni, morajo temu primerno sistem ali korigirati, ali nevtralizirati ali pa opustiti ali pa poiskati najbolj ugodno kombinacijo načinov plačevanja, ki bi dala na zastavljena vprašanja zadovoljive odgovore.

5. MOTIVIRANJE, KI VODI K NADPOVPREČNIM REZULTATOM

Na podjetniško uspešnost vplivajo mnogi dejavniki, od tehnologije, razmer na trgu, finančni virov, zanesljivo pa so najpomembnejši ljudje, ki s svojimi zmožnostmi v določenem podjetju ustvarijo več, kot v drugem. Ob tem se postavljajo vprašanja: katere so značilnosti kadrov in dela, ki vodijo k nadpovprečnim rezultatom?

Značilnosti dela, ki vodijo k nadpovprečnim rezultatom so naslednje:

1. **Delo z izzivi.** Pomembno je upoštevati, da ljudem, ki so usmerjeni k ciljem, ki imajo radi priložnosti za inovacije, ki so naravnani k tveganju, podjetništvu, v organizacijah omogočajo takšne pogoje dela, da lahko dosegajo nadpovprečne rezultate.
2. **Dati zaposlenim možnosti, da prispevajo k organizacijskim ciljem.** Zaposlenim, ki želijo prispevati k ciljem skupina ali organizacije, je potrebno to omogočiti, najbolje na način, da so povabljeni k sodelovanju. O rezultatih njihovih prispevkov jih je potrebno sproti informirati.
3. **Možnost razvoja in uporabe lastnih zmožnosti.** Zaposleni morajo imeti priložnosti, da razvijajo svoje potencialne zmožnosti ali na dovolj zahtevnih delovnih področjih ali pa, da jim v organizacijah omogočajo načrtno izobraževanje, glede na organizacijske cilje.
4. **Možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo.** Če so zaposleni pritegnjeni v sodelovanje k odločanju (v zvezi z delom, dosežki, nagradami, nadrejenimi, sodelavci, možnostjo napredovanja..), v zvezi z nadaljnjim razvojem oddelka ali organizacije, se motiviranost za delo močno poveča. Največ sodelovanja pričakujejo pri odločanju o vsem, kar se nanaša na njihovo delo.
5. **Plačilo za dobro opravljeno delo.** Prispevek posameznika k zastavljenim ciljem organizacije je vedno potrebno ustrezno ovrednotiti in ga temu primerno tudi nagraditi. V nasprotnem primeru lahko motiviranost za delovne dosežke zelo upade. Prispevek posameznika mora biti merljiv in jasno opredeljen, tako da je viden drugim in da ne vzbuja dvomov, ko se zaposleni primerjajo med seboj. V ta namen služijo posebej izdelana merila za ocenjevanje delovne uspešnosti.
6. **Možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere.** Ena najosnovnejših teženj vsakega človeka je težnja po samouresničevanju. Za organizacijo to pomeni načrtno presojo zaposlenih glede na njihove dosežke in sposobnosti. Gre za načrtovanje delovnih karier posameznikov in razvijanje perspektivnih kadrov znotraj organizacije.

Neupoštevanje vseh navedenih dejavnikov v organizacijah lahko uničuje motivacijo, ne glede na vse dobre namene posameznih managerjev, da bi spodbudili motiviranost zaposlenih.