

Od česa je odvisna storilnost?

Delavčeva storilnost ni odvisna samo od njegove motivacije ampak tudi od vrste drugih dejavnikov:

- Motivacija za dobro delo.
- Zmožnosti za opravljanje dela.
- Dojemanje pričakovanj organizacije.
- Osebnostne značilnosti.
- Organizacija dela in širše delovanje organizacije

# Teorije motivacije skušajo pojasniti dve vprašanji:

- 1. zakaj hoče človek opravljati prav določeno delo in ne katerega drugega
- 2. zakaj se človek trudi pri delu, vztraja pri delu in premaga ovire.
- Odgovori so različni, vsem pa je skupno, da so ta gibalna različne potrebe, ki jih skušajo ljudje zadovoljiti. Menedžer naj bi znal ustvariti situacije, v katerih bi lahko tem bolj uspešno zadovoljevali te svoje potrebe, čim bolj uspešno bi delali.

# Motivacija

- Motivacija za delo je odvisna od dejavnikov, ki vplivajo na naše doživljanje dela. Delamo, da zadovoljimo svoje potrebe.
- Najpomembnejši dejavniki spodbujanja in ohranjanja motivacije za delo so: pohvale, graje, stimulacije s plačo, tekmovanje, konfliktne situacije, sodelovanje, soodločanje.

# Kaj je motivacija?

- Motivacija je proces izzivanja in usmerjanja aktivnosti k cilju, oz. k zadovoljitvi potrebe, ki je bila izvor motivacije.
- V psihologiji velja aksiom, da je vsa človekova dejavnost motivirana, temu lahko dodamo, da “ni dela brez motivacije”.

# Motivacija

- Beseda motivacija izhaja iz latinščine (motus = gibanje).

# Potrebe

- Potrebe so eden osnovnih dejavnikov, ki vzpodbuja in usmerja človekovo delovanje, ki so lahko fiziološke (biološke in psihološke, oz. primarne in sekundarne).

# Fiziološke potrebe

- So pogoj za zdravo delovanje telesa (potreba po hrani, vodi, stalni telesni temperaturi, itd). Zavedamo se jih, ko čutimo telesno zadovoljstvo ali pa njihovo pomanjkanje in s tem nelagodje ali bolečino. Omogočajo preživetje in telesni razvoj.

# Psihološke potrebe

- So pogoj za zdravo delovanje osebnosti (druženje, sprejetost, uveljavljanje, osebna rast in razvoj ter samouresničevanje, ). Zavedamo se jih, ko doživljamo srečo, ko smo uspešni, sprejeti od drugih, ko smo zadovoljstvo.



# Vrednote

- Vrednote so prepričanja človeka o tem, kaj je dobro ali slabo, kaj je treba biti ali imeti, za kaj se je vredno truditi ali zavzemati, da bi bile njegove potrebe zadovoljene.
- Vrednote si posameznik pridobiva, jih tudi spreminja, na njih v veliki meri vpliva ožje in širše okolje.

# MOTIVACIJA SPODBUJA IN USMERJA

- ENERGIJO
- ZNANJE
- POZORNOST
- MIŠLJENJE
- SPOSOBNOSTI
- ČUSTVA

# Motivacijske spodbude

- Notranje motivacijske spodbude (intinistične)
- Interes
- Zanimanje
- Veselje do ...
- Radovednost
- Zunanje motivacijske spodbude
- Obljube
- Druženje
- Nagrade
- Kazni

# Samopodoba in povezanost z motivacijo

- Posameznik s pozitivno samopodobo oblikuje pozitivne pričakovanja. Motiviran je z uspehom, dosežanje izkušnje so mu potrdile povezanost napora in dosežkov, zato je pripravljen vlagati napor v določeno aktivnost, si prizadevati.
- Posameznik z nizko samopodobo ne zaupa vase, ne pričakuje uspeha, zato je pasiven, si ne prizadeva, največkrat se umakne iz situacije.

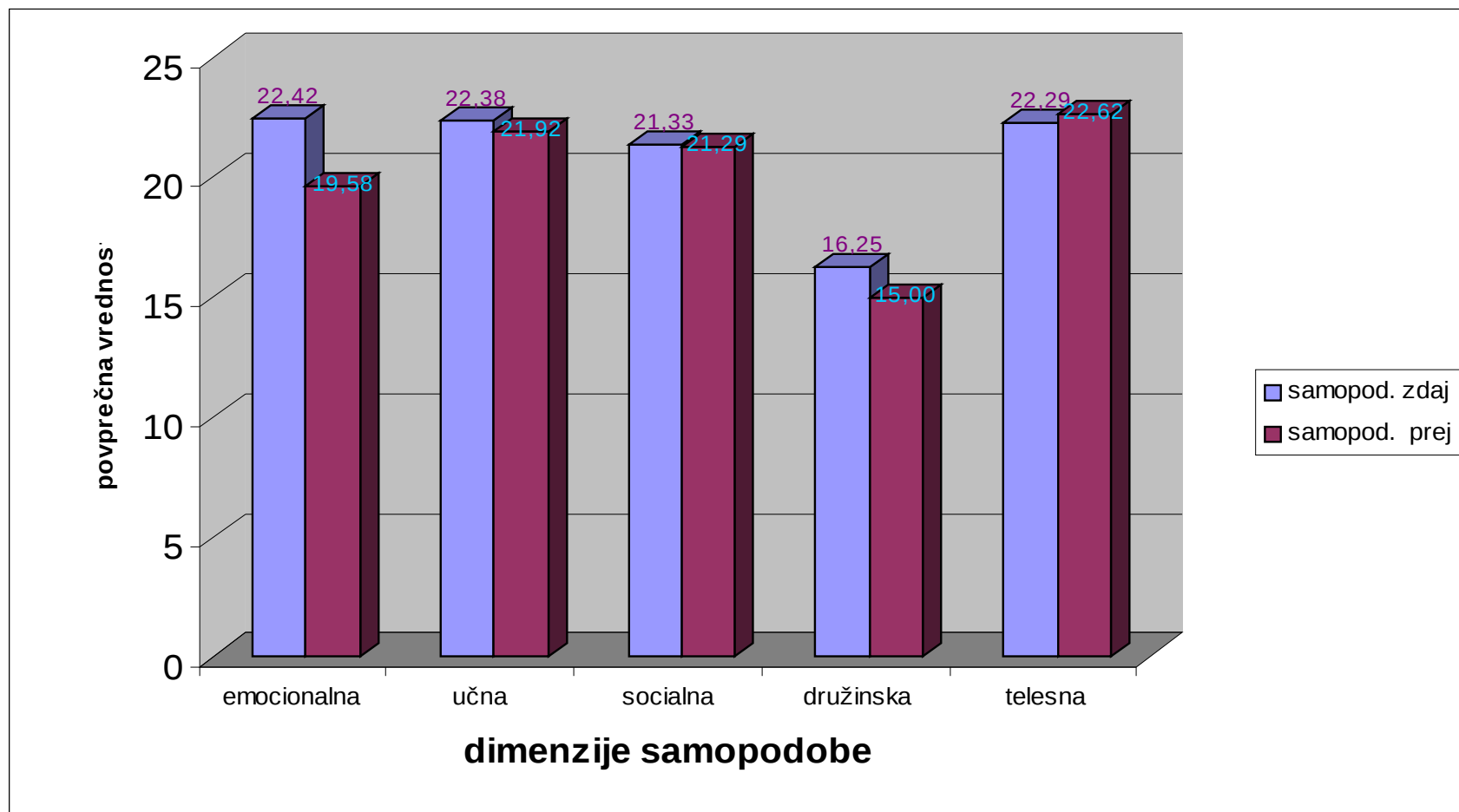
# Kaj je samopodoba?

- Akademska (šolska, splošna in za posamezne predmete) samopodoba se oblikuje v obdobju od 6. do 12. leta.
- Pojem samopodobe je v psihologiji znan že dobrih sto let. Prvi ga je kot psihološki pojem uporabil W. James leta 1890 in ga v delu Načela psihologije opredelil, kot vse tisto, kar oseba misli, da je, in tisto, kar si želi pokazati, da je (Musek 1992).
- Samopodoba je posameznikova zaznava samega sebe. Ta zaznava sloni neposredno na človekovih izkušnjah s svojim okoljem in na ocenah, ki si jih pripisuje sam iz lastnega vedenja.

# RAZVIJANJE IDENTITETE IN SAMOPODOBE

- V teku socializacije nam določene osebe pomagajo, da si ustvarimo svojo identiteto. Torej podobo o tem kakšen sem, kakšen bom, kako razmišljam, se obnašam, po katerih pravilih se bom ravnal.
- Rezultat tega je samopodoba, od nje je odvisno naše ravnanje in življenje. Samopodoba bistveno vpliva na otrokovo – mladostnikovo življenje, vedenje in obnašanje. Čim boljše samopodobo bo otrok razvil, tem večja je možnost za samoaktivnost. Pozitivna samopodoba je tudi nekakšen zaščitni mehanizem, ki tudi slabšemu mladostniku omogoča ohranjanje lastne identitete.

# Prikaz povprečnih vrednosti posameznih dimenzij sedanje samopodobe in samopodobe pred prešolanjem

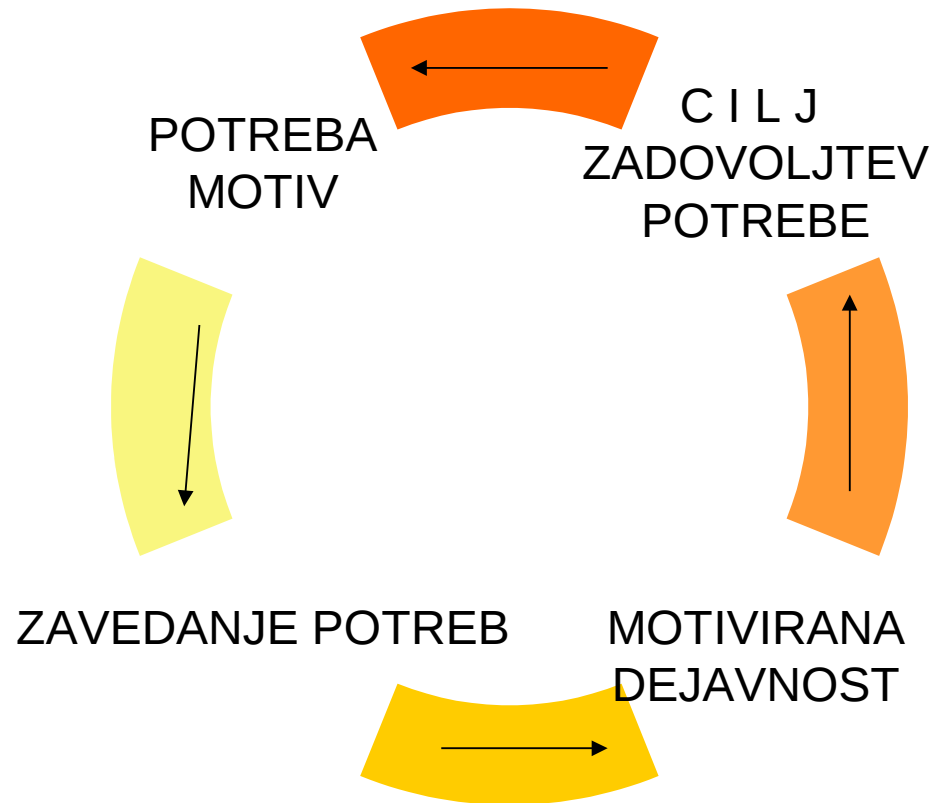


# DOSEGANJE CILJA SAMOPODOBE – SAMOURESNIČEVANJA

- Odgovori na vprašanja: kdo sem, kakšen sem, kaj hočem, kaj čutim, kaj mislim, kaj mi daje edinstvenost, mu pomagajo pri razumevanju podobe sebe. Podoba, ki jo ima posameznik o sebi, se nanaša na različna področja (n.pr. učenje, šport, komunikacija) in vpliva na to, ali bo posameznik v skupini aktiven ali pa bo ravnanja in delovanja drugih le nemo spremljal.
- Pri ljudeh, ki imajo negativno samopodobo je manjša verjetnost doseganja boljših rezultatov. Pri ljudeh, ki imajo pozitivno samopodobo, je dosega cilja verjetnejša. Takšen posameznik je torej uspešnejši, ima boljše sposobnosti prilagajanja, postavlja si realne cilje (normalen aspiracijski nivo).



# MOTIVACIJSKI KROG



# OBLIKE MOTIVIRANJA

IZVOR

NAČIN DOŽIVLJANJA

POZITIVNE

NEGATIVNE

NOTRANJE

ZUNANJE

# NEKATERE ZNAČILNOSTI NOTRANJE MOTIVIRANIH

- Samoiniciativnost
- Izbiranje zahtevnejših obveznosti
- Delajo več kot je zahtevano
- Vztrajanje in dokončanje aktivnosti (ne glede na čas in zahteve)
- Postavljanje vprašanj
- Ne pričakujejo zunanje stimulacije

# Motivacijske teorije

- Teorije potreb
- Maslow
- Alderfer
- Herzbergova dvofaktorska teorija

# Maslowova hierarhija potreb

- Potreba po samouresičevanju.
- Potreba po spoštovanju.
- Potreba po pripadnosti in ljubezni.
- Potreba po varnosti.
- Fiziološke potrebe.



# Uporabnost teorije A. Maslowa

- S poznavanjem stopnje zadovoljenih motivov lahko ugotavljamo, kaj motivira ljudi v določenem trenutku. Iz te teorije izhaja, da je pametno uporabljati več različnih vrst spodbud, kajti zaposleni so na različnih stopnjah zadovoljenosti svojih potreb; nekaterim so pomembne fiziološke potrebe, drugi pa želijo zadovoljiti potrebe višjega reda. Vse pomembnejša postaja potreba po samoaktualizaciji.

# Teorija Maslowa

- Maslow je sodil, da povprečen zaposlen odrasli zadovolji:
- 85% fizioloških potreb
- 70% potrebe po varnosti
- 50% potreb po družabnosti
- 40% potrebe po samospoštovanju
- 10% potrebe po samoaktualizaciji
- Potrebe nižjega ranga so bolj zadovoljene, kot potrebe višjega ranga.

# Izjema potrjuje pravilo

Teorija Maslowa ne velja za vse. Zgodovina je polna primerov izjemnih ljudi, ki so zadovoljitev potrebe nižjega reda povsem podredili zadovoljitvi potrebe višjega reda.

- Pesniki slovenske moderne so pesnili lačni, bolni, ponižani in takorekoč brez strehe nad glavo.



# Alderferjeva teorija

- 1. Eksistenčne potrebe
- Različne vrste materialnih in fizioloških potreb, tudi potreba po varnosti.
- 2. Potrebe po povezanosti
- Vse socialno usmerjene potrebe, po samospoštovanju.
- Potrebe po samoaktualizaciji.
- 3. Potrebe rasti

# Alderferjeva teorija

- Tudi Alderfer meni, da so te tri potrebe hierarhično razporejene. Vendar ne misli, da bi potrebe nižjega ranga morale biti zadovoljene prej, kot višje, ampak sodi, da človek v glavnem zadovoljuje vse tri vrste potreb istočasno.
- Empirične raziskave podpirajo to teorijo.

# Herzbergova dvofaktorska teorija

- Dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo pri delu se razlikujejo od dejavnikov, ki povzročajo nezadovoljstvo.
- Dejavniki nezadovoljstva so povezani z delovnim okoljem – tim. **Higieniki (preprečujejo nezadovoljstvo)**
- Dejavniki zadovoljstva so povezani z vsebino dela – tim. **Motivatorji.**

# Higieniki

- Plača
- Delovni pogoji
- Nadzor
- Politika podjetja in upravljanje
- Varnost
- Medsebojni odnosi

# Motivatorji

- Vsebina dela
- Dosežki
- Odgovornost
- Napredovanje pri delu
- Priznanje

# Herzbergova teorija dveh faktorjev

- Nezadovoljstvo
  - Slaba politika
  - Slabo vodenje
  - Nizka plača
  - Slabi odnosi
  - Slabi delovni pogoji
- Zadovoljstvo
  - Doživljanje uspešnosti
  - Priznanje drugih
  - Zanimivo delo
  - Odgovornost
  - napredovanje

# Uporabnost Herzbergove motivacijske teorije

- Tisti, ki so z delom zadovoljni, imajo visoko toleranco za dejavnike nezadovoljstva;
- Menedžerji morajo poskrbeti za oboje: da odstranijo dejavnike nezadovoljstva in “obogatijo” delo s čim več priložnostmi za zadovoljstvo.

# Vzpodbujanje in vzdrževanje motivacije

- Da se bo vzpodbujena motiviranost pri ljudeh tudi ohranila, je treba upoštevati nekatere dejavnike:
  - Pričakovanja
  - Pravičnost
  - Tekmovanje
  - Plača
  - Poznavanje rezultatov svojega dela

# Dejavniki uspešnosti pri delu

- Na uspešnost pri delu vplivajo trije dejavniki:
- - sposobnosti – kaj človek zmore,
- - znanje in spretnosti – kaj človek zna,
- Motivacija – zakaj človek hoče delati.
- Ti dejavniki so medsebojno prepleteni. Katero delo bo posameznik opravljal, ni odvisno le od njegovih sposobnosti, ampak tudi možnosti pridobivanja znanja in od njegove motivacije za delo.



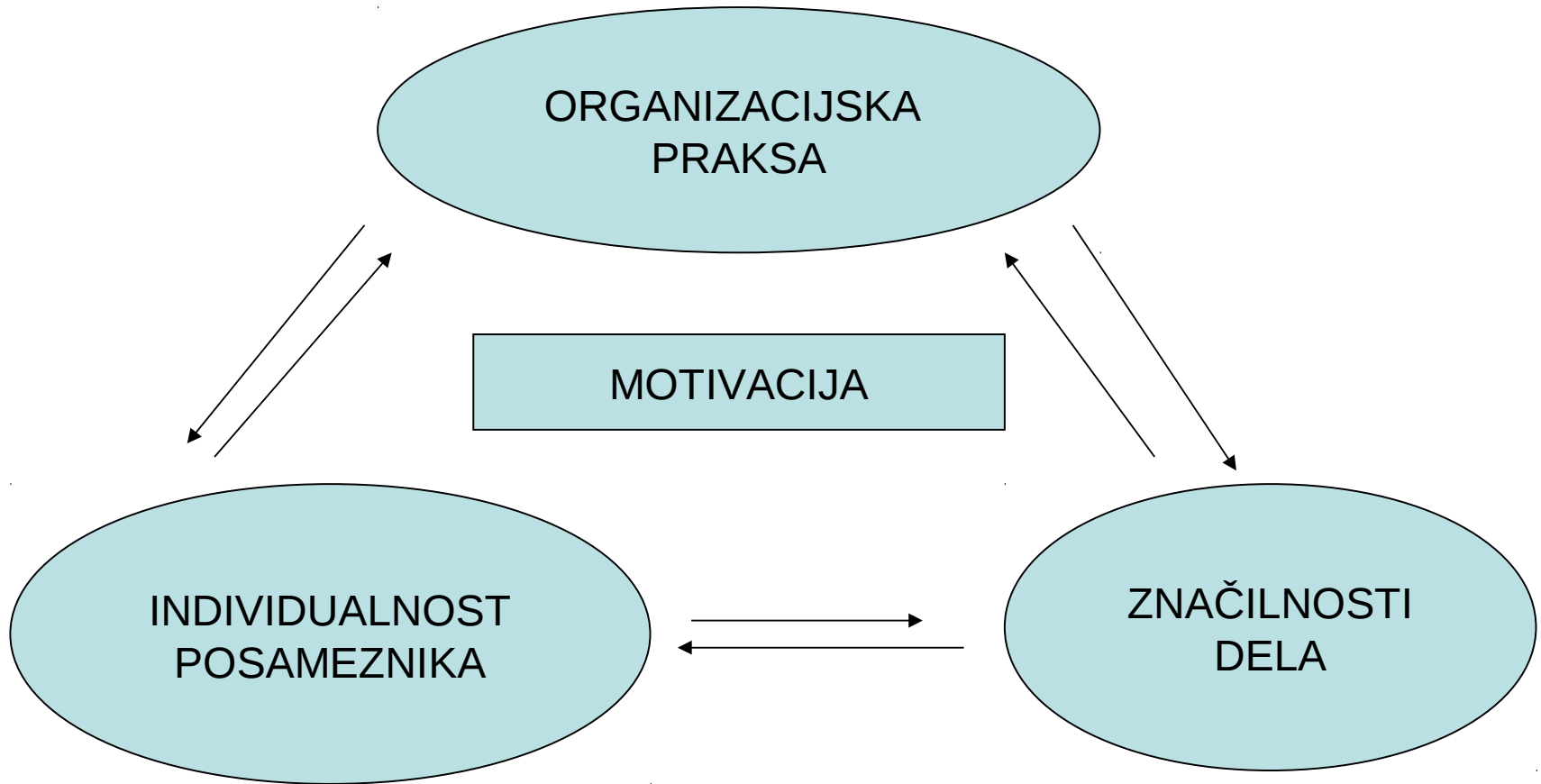
# Razlike v kulturi in motivacija

- Kultura države vpliva na način motiviranja zaposlenih.
- Na Japonskem (kolektivna kultura) ne poznajo individualnega nagrajevanja delavca.
- V moško zasnovanih kulturah zaposleni cenijo denarne nagrade, nagrade v obliki nazivov in druge statusno ali materialno usmerjene nagrade.
- V žensko zasnovanih kulturah pa so pomembnejše nagrade prosti čas, ugodnosti pri delu, simbolične nagrade, ki izražajo pozornost do zaposlenih.

# Motivacijski potencial organizacije

- Značilnost delavca samega z vso raznolikostjo njegovih sposobnosti in drugih individualnih lastnosti
- Lastnosti dela, nalog
- Organizacijska praksa
- Interakcija teh dejavnikov

# Motivacijski potencial v organizaciji



# 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.
- Zaposlenim predstavljajo veliko vzpodbudo že naslednje značilnosti dela:
  - - da je smiselno,
  - raznoliko,
  - da omogoča, da zaposleni izpolni čim večji možni delež celotne naloge.

# Organizacijska praksa

- Pod org. prakso spadajo vsa pravila, splošna naravnost, politika, model vodenja, stili vodenja posameznika, sistem nagrajevanja v organizaciji.

# Interakcija dejavnikov

- Le interaktivno delovanje vseh treh dejavnikov lahko vpliva na uspešnost pri delu.
- Vseh dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost ne moremo kontrolirati.
- Bistveno pa vplivajo:
- Občutek pomembnosti dela
- Občutek odgovornosti za rezultate dela
- Občutek lastne pomembnosti v organizaciji

# Nagrajevanje zaposlenih

- Tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom, torej dobičkom, še ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz (uspešnega) sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

# Nagrajevanje zaposlenih

- Uspešno voden sistem nagrajevanja in motiviranja se pozna pri dobrih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Slab ali mačehovski odnos delodajalca do tega področja pa povzroča demotiviranost, slabo vpliva na medsebojne odnose, utegne pa celo povzročiti odhod tistih kadrov, ki največ pripomorejo k razvoju in uspešnosti podjetja.



# Nagrajevanje zaposlenih

- Preživetje organizacij in njihova uspešnost sta odvisna od managementa in njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje, klimo, v katerih bo aktiven ves intelektualni kapital organizacije.
- Temeljna naloga managementa je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo uspešni in motivirani. Vsako podjetje je specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi in zato mora biti sistem nagrajevanja izdelan posebej za določeno organizacijo.

# Uspeh in zadovoljstvo pri delu

- Sta danes vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si jih predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, nekaterim je pomemben strokovni razvoj, drugi si spet želijo biti slišani in upoštevani.

# Koncepti in načini ocenjevanja

- Ocenjevanje delovne uspešnosti mora biti pravično in pošteno. Ljudje morajo vnaprej vedeti, kaj se od njih pričakuje in kakšne nagrade in sankcije si lahko prislužijo.
- Na splošno velja, da se delavca, ki je naredil napako prvič opozori, drugič pa kaznuje, in sicer tako, da se mu za tekoči mesec odvzame polovica stimulacije. Pri ponovitvi napake se mu stimulacija zniža za tri mesece. Če ne sledi izključitev.

# Temeljni kriteriji za ocenjevanje uspešnosti:

- Delovni rezultat (količina, kvaliteta, gospodarnost, doseganje ciljev);
- Strokovnost (strokovna znanja, strokovna praksa, posebna znanja);
- Odnos do dela (sodelovanje, samostojnost, iniciativnost, kreativnost);
- Sposobnost vodenja
- Količina dela
- Kvaliteta /strokovnost
- Gospodarnost
- Odnos do dela
- Sodelovanje
- Vodenje.

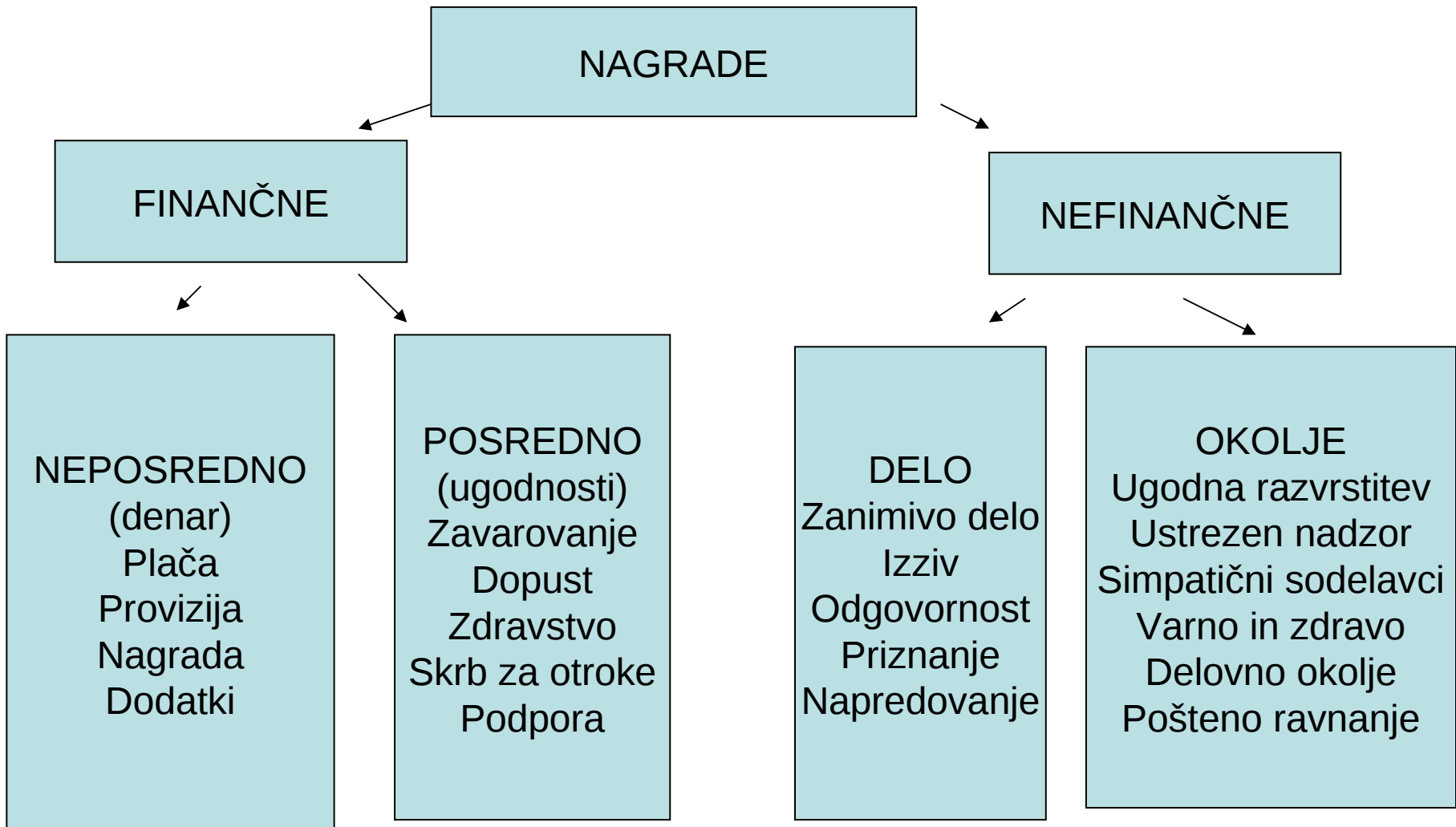
# Večstopenjski koncept ocenjevanja

- Za ugotovitev objektivnega in konstruktivnega ocenjevanja delovne uspešnosti uporabljamo večstopenjski koncept ocenjevanja.
- 1. stopnja: samoocena delavca (delavec se oceni sam)
- 2. stopnja: ocena vodje (DELAVCA OCENI NJEGOVA VODJA);
- 3. stopnja: ocene podrejenih (podrejeni ocenjujejo svojega vodjo);
- 4. stopnja: ocene sodelavcev (delavec oceni svoje sodelavce)

# Sistem nagrajevanja

- Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno.
- Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije, strategije in politike.
- Sistem nagrajevanja torej vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad.

# Sistem nagrad



- Plača mora biti strukturirana, da okrepi razvojno sporočilo. Če je potreba po razvijanju na delovnem mestu, potem se to ustrezno upošteva. Nagrade zaposlenih in managerjev se morajo prilegati želeni aktivnosti.
- Priznanje in nematerialne nagrade lahko podprejo ciljni dosežek.
- Ugodnosti- zaposleni delajo bolje, kadar si lahko izberejo ugodnosti, ki prispevajo njihovim potrebam in razvoju.



# Nov sistem nagrajevanja

- Vrednost posameznika je v direktni zvezi s prispevkom, ki ga zagotavlja organizaciji.
- Zagotovljen je denar za nadaljno izobraževanje.
- Skupinsko delo in dobre interpersonalne sposobnosti, so ključne za uspeh posameznika.
- Sposobnosti so priporočljive, pripomorejo k novi vrednosti na številnih področjih.
- Managerji spodbujajo zaposlene.

# Motivacijski vplivi nagrad so:

- Nagrada lahko deluje kot cilj – takrat, kadar si ljudje kopičijo denar in je količina denarja merilo njihove uspešnosti;
- Nagrada lahko deluje kot instrument – spoznanje, da določena aktivnost vodi k nagradi in vzpodbudi v ljudeh željo po tej nagradi in aktivnosti, ki do nje vodi;
- Nagrada deluje kot simbol – nekaterim količina denarja pomeni prestiž in moč in s tem izkazujejo položaj v družbi;
- Nagrada deluje kot stimulacija – z denarjem lahko izvabimo iz ljudi kar hočemo, v primeru, da imajo ljudje malo denarja.

# Nagrajevanje delavcev v proizvodnji

- Delo, povezano na doseganje norme – obsega izdelavo predpisanega števila produktov, ki jih je potrebno opraviti na časovno enoto. Za to delavec prejme osnovno plačo. Če naredi več – prejme k plači še nagrado. Preblem tega nagrajevanja je določitev norme.

# Normirani čas na enoto proizvoda

- Ta metoda se uporablja v proizvodnji z daljšimi proizvodnimi cikli, kjer lahko delavec porabi manj časa, kot je ta predviden v časovni normi. Za ta prihranek, pa prejme nagrado, ki je vrednotena v denarju.

# Variabilni del po Taylorjevi metodi

- Taylorjeva metoda predvideva enako plačilo za vsako proizvedeno enoto. Če zaposleni naredi večje število proizvodov, kot jih določa norma, prejme za eno enoto večje plačilo, in obratno, če delavec naredi manj, prejme manj, če je za nedoseganje norme, kriv delavec. Če gre za izpad električnega toka ali se pokvari stroj se delavcu piše režija in tako ne dobi nižjega plačila.

# Merrickova metoda

- Če je obseg proizvodnje manjši, kot je normiran obseg, vrednost plačila na enoto pade pod normalno vrednost. Če pa je obseg proizvodnje večji, kot je normiran obseg, pa naraste nad normalno velikost.
- Slabosti metod:
- Na račun kvantitete pada kvaliteta.
- Primerna so stabilna okolja in tehnologija, kjer ni potreb po spreminjanju norm.
- Norme je včasih težko določiti.

# Nagrajevanje prodajalcev

- Pomembna ni le prodana količina proizvodov in ustvarjen dobiček, ampak tudi zadovoljstvo kupcev.
- Na nagrajevanje prodajalcev vpliva:
- Osebne lastnosti komercialistov
- Tržna strategija
- Nagrajevanje prodajalcev v konkurenčnih podjetjih
- Značilnosti proizvodov in storitev

# Nagrajevanje komercialistov

- Sistem provizij – nagrada je določena kot odstotek realiziranega prometa. Za določanje nagrad obstaja lestvica za nagrajevanje, na kateri ti odstotki z rastjo obsega prodaje hitreje naraščajo in je tako nagrada za težje dosežene rezultate občutno višja. Tak sistem je primeren predvsem takrat, kadar imajo prodajalci velik neposredni vpliv na prodajo.
- Sistem prodajnih kvot – nagrada je vezana na doseganje načrtovanih prodajnih ciljev. Pri tem se cilji prilagodijo vrstam izdelkov in posameznim trgov. Zanimive so razne akcije, oziroma tekmovanja, kdo bo v določenem obdobju največ prodal ali kdo bo pridobil največ novih kupcev.



# Plača

- Pod pojmom plača razumemo plačo zaposlenega kot “ceno”, ki jo zaposlenemu, v skladu z določili pogodbe o zaposlitvi, namenja organizacija kot protivrednost za opravljeno delo, skupaj z nadomestili, povezanimi s tem delom.

# Osebni dohodek

- Pod pojmom osebni dohodek pa razumemo vse zaslужke zaposlenega iz dela, vključno z zneski, dobljenimi za rezultate ustvarjenih pobud (inovacij) in tistimi, ki so iz dobička podjetij namenjeni posamezniku.

# Osnovna plača ima dve sestavini

- Po ugotovljeni zahtevnosti dela, del, oziroma opravil, dobimo prvo sestavino osnovne plače, ki pogojuje zahtevano usposobljenost zaposlenih. Različno zahtevnost dela izražamo raznoliko: s točkami, količniki, razredi;
- Na to, po že opravljenem ovrednotenju vseh del, opravil, dobimo drugo sestavino osnovne plače, ki je praviloma različna v vsaki družbi. Odvisna je od njene poslovne uspešnosti ali če gre za javni zavod od uspešnosti ter drugih vrednosti širše družbene skupnosti (Lipičnik, 1997)