



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Računovodstvo za gospodarstvo

UČINKOVITO MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V SODOBNI ORGANIZACIJI

Mentorica: mag. Marina Vodopivec, univ. dipl. psih. Kandidatka: Aleksandra Hartman
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kranj, december 2015

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, mag. Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za hitro pomoč in nasvete ob pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici, gospe Ani Peklenik, prof. slov., ki je mojo diplomsko nalogo v hitrem času jezikovno in slovnično pregledala.

Posebno zahvalo pa namenjam svoji družini, ki mi je stala ob strani celoten čas študija in pri pisanju diplomske naloge.

IZJAVA

»Študentka Aleksandra Hartman izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Sodobne organizacije dandanes stremijo k uspešnosti in konkurenčnosti. Motivacija je za uspešnost organizacije zelo pomemben dejavnik, tako za zaposlene kot tudi za podjetje, saj so le dobro motivirani zaposleni ključ do uspešnosti podjetja.

V diplomski nalogi je prikazano, kako v sodobni organizaciji motivirati zaposlene, da bodo svoje delo opravljali čim kakovostneje. V prvem delu smo prikazali teoretična izhodišča o možnostih in instrumentih, ki jih imajo vodje za izboljšanje motivacije pri svojih zaposlenih, o dejavnikih, ki zaposlene najbolj motivirajo, ter o nagrajevanju za uspešnost.

V drugem delu diplomske naloge pa smo s pomočjo anketnega vprašalnika ugotavljali, kaj dejansko zaposlene v različnih podjetjih najbolj motivira, katere nagrade jim predstavljajo največji motiv za doseganje cilja in kako so zadovoljni s svojim delovnim mestom v organizacijah, v katerih so trenutno zaposleni. Na anketni vprašalnik so odgovarjali zaposleni v različnih organizacijah. Tako smo lahko zagotovili širši krog anketirancev in ugotovili njihovo motiviranost za delo na trenutnem delovnem mestu.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija
- motivi, potrebe, cilji
- motivacijske teorije
- motivatorji
- nagrajevanje

ABSTRACT

Today modern organizations strive for efficiency and competitiveness. Motivation is the key factor for organization's performance and is not only important for the company but for employees as well. Only well-motivated employees can contribute to a successful business.

The thesis shows how the modern organization should motivate employees in order to perform their work most efficiently.

First part introduces theoretical background and shows how various instruments can help heads of departments to achieve the motivation of their employees, which are factors that help to achieve high level of motivation and how successful work should be rewarded.

In order to get specific information, a questionnaire was used in the second part of the thesis. We asked employees what motivates them the most, what kind of rewards actually achieves higher levels of their motivation and how satisfied they are with their job in the organization where they currently work. Since the questionnaire was filled by employees from several different companies, we were able to provide a wider range of respondents.

KEYWORDS

- Motivation
- Motives, needs, goals
- Motivational theories
- Motivators
- Rewarding

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predpostavke in omejitve	1
1.4	Metode dela	1
2	Motivacija	2
2.1	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	2
2.2	Notranja in zunanja motivacija.....	4
2.3	Motivi, potrebe in cilji.....	4
3	Motivacijske teorije.....	5
3.1	Motivacijska teorija maslowa	5
3.2	Leavittova motivacijska teorija.....	6
3.3	Vroomova motivacijska teorija.....	6
3.4	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	7
3.5	Hackman-oldhamov model obogatitve dela.....	7
3.6	Problemskomotivacijska teorija	8
3.7	Frommova motivacijska teorija	8
3.8	Teorija ekonomske motivacije	8
3.9	Mcgregorjeva motivacijska teorija	9
4	Načini motiviranja zaposlenih v sodobni organizaciji	9
4.1	Plača.....	10
4.2	Zagotavljanje nenehnih izzivov pri delu	11
4.3	Vključevanje zaposlenih k odločanju o svojem delu z vidika prispevka k organizaciji.....	11
4.4	Komuniciranje in učinkovit prenos informacij	11
4.5	Uvedba timskega dela.....	12
4.6	Možnost osebne rasti in delovne kariere	12
4.7	Pohvala in graja	12
5	Motivacijski modeli	12
6	Uničevanje motivacije.....	14
7	Nagrajevanje zaposlenih v sodobni organizaciji	15
7.1	Sestavni deli sistema nagrad.....	16
7.2	Cilj sistema plač in nagrajevanja	17
7.3	Denar in motivacija.....	18
7.4	Načrtovanje nagrad.....	19
8	Raziskava o motiviranju zaposlenih v sodobni organizaciji	20
9	Zaključek.....	31
	Literatura in viri.....	32
	Priloga – anketni vprašalnik.....	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	3
Slika 2: Ponazoritev motivacijske teorije Maslova	5
Slika 3: Trikotnik pravičnosti	18
Slika 4: Spol anketirancev	20
Slika 5: Starost anketirancev	21
Slika 6: Stopnja izobrazbe anketirancev	22
Slika 7: Delovna doba v podjetju	23
Slika 8: Stopnja motivacije anketirancev	24
Slika 9: Stopnja motivacije – nadrejeni	25
Slika 10: Materialne ali nematerialne nagrade	26
Slika 11: Motivacijski dejavniki	27
Slika 12: Izpolnjevanje pričakovanj glede nagrajevanja	28
Slika 13: Ocenjevanje trditev, odnos do trenutnega delovnega mesta	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati Herzbergovih raziskav	7
Tabela 2: Spol anketirancev	20
Tabela 3: Starost anketirancev	21
Tabela 4: Stopnja izobrazbe anketirancev	22
Tabela 5: Delovna doba v podjetju	23
Tabela 6: Stopnja motivacije anketirancev	24
Tabela 7: Stopnja motivacije – nadrejeni	25
Tabela 8: Materialne ali nematerialne nagrade	26
Tabela 9: Motivacijski dejavniki	27
Tabela 10: Izpolnjevanje pričakovanj glede nagrajevanja	28
Tabela 11: Ocenjevanje trditev, odnos do trenutnega delovnega mesta	29

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi predstavljamo in poudarjamo, kako pomembno je, da je človek, ki opravlja neko delo, ustrezno motiviran. Če motivacije ni, ni ciljev, h katerim bi stremeli, zato je tako delo navadno opravljeno manj kakovostno. Tako je tudi v podjetjih. Če zaposleni niso ustrezno motivirani, tudi delo opravljajo manj kakovostno, kar dolgoročno slabo vpliva na poslovanje podjetja. Vzdrževanje visokega nivoja zadovoljstva in motivacije zaposlenih tako igra pomembno vlogo pri uspešnosti podjetja, česar se danes zaveda vse več organizacij.

1.2 CILJI NALOGE

Cilj diplomske naloge je predstaviti pojem in vrste motivacije, motive, različne motivacijske metode za izboljšanje kakovosti dela in ugotoviti, kako motivirati zaposlene na različnih položajih glede na stopnjo izobrazbe, starost, delovne izkušnje ipd. S temi ugotovitvami bi lahko uspešnost marsikaterega podjetja, kjer se še ne zavedajo pomembnosti motiviranega delavca, bistveno povečali.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da v sodobnih organizacijah motivacija kot pomemben člen uspešnosti podjetja ni dovolj poudarjena.

Rezultati raziskave ne bodo podali splošnega mnenja o stopnji motiviranosti, saj anketa zajema zaposlene v različnih organizacijah. Prav tako ne bodo podani predlogi za izboljšavo.

1.4 METODE DELA

V teoretičnem delu bomo uporabili opisno metodo in metodo združevanja, s pomočjo katerih bomo pojasnili teorijo potreb, motivov, različne motivacijske teorije in načine motiviranja zaposlenih.

V praktičnem delu pa bomo uporabili metodo anketiranja, s katero bomo ocenili, kako motivirati delavce glede na različne parametre. Vprašalnik je sestavljen iz zaprtih vprašanj in dostopen preko spleta, torej dostopen širokemu krogu anketirancev.

2 MOTIVACIJA

Motivacija so vsi procesi spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti, da bi uresničili cilj. Obsega potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese, voljo. Nagoni in potrebe nas spodbujajo in ženejo v neko vedenje; cilji, ideali in vrednote pa nas usmerjajo v način za zadovoljitev teh potreb. Potreba je stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči pomanjkanje ali presežek snovi v telesu ali informacij v duševnosti. Na nezadovoljene potrebe nas opozarjajo različni občutki (utrujenost, žeja, lakota, bolečina ipd.) in čustva. Naše potrebe zadovoljujejo cilji oz. motivi (Kompore et al., 2001, str. 189–190).

Človekova trajna motivacijska usmerjenost se izraža na različne načine. Govorimo lahko o štirih različnih načinih izražanja človekove motivacije.

- **ID MOTIVACIJA:** o njej govorimo, kadar si nekaj želimo ne glede na to, ali to lahko dosežemo, ali je to sprejemljivo ali ne, brez zavestnega nadzora. Primer: nekateri moško izgubijo nadzor nad sabo, ko zagledajo lepo, postavno dekle in za njo žvižgajo, jo ogovarjajo itd.
- **EGO MOTIVACIJA:** je komponenta motivacije, ki upošteva realne možnosti doseganja ciljev in je zavestno nadzorovana. Nekaj si želimo, ker vemo, da to lahko dosežemo in je v skladu z našimi realnimi možnostmi. Primer: nekdo svoje želje po visokem statusu uresniči takoj, ko npr. podeduje večjo vsoto denarja, in si kupi prestižni avto.
- **SUPEREGO MOTIVACIJA:** je motivacija za cilje, ki so v skladu z družbeno veljavnimi normami, moralnimi načeli in pričakovanji. Primer: ujetemu človeku v gorečem avtomobilu pomagamo, čeprav vemo, da se ob tem lahko tudi sami poškodujemo.
- **KONFLIKTNA MOTIVACIJA:** je motivacija, za katero je značilno stanje notranjega konflikta. Za nečim težimo, a si motivi preveč nasprotujejo, zato smo v sebi razdvojeni. Primer: fantu je neko dekle všeč, z njo si želi plesati, vendar je ne upa prositi za ples, ker se boji, da bi ga prijatelji zasmehovali (Pogačnik, 1997, str. 14).

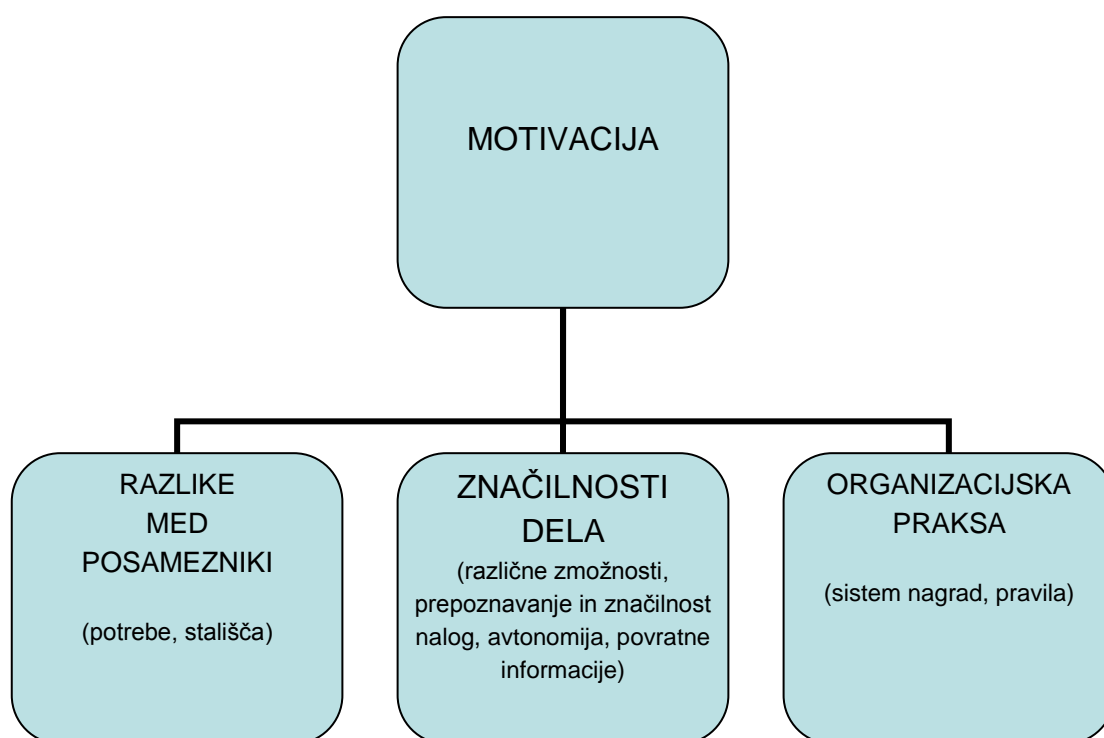
2.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Na motivacijo vpliva veliko različnih dejavnikov. Najpogostejši so razlike med posamezniki, lastnosti dela in organizacijska praksa.

- **Razlike med posamezniki:** ljudje smo si različni. Vsak ima svoje osebne potrebe, vrednote in stališča, kar se izraža tudi na delovnem mestu. Ker se ljudje po teh lastnostih razlikujemo, je treba ugotoviti, kaj posameznike motivira. Nekateri zaposleni zavlačujejo z delom, saj jih motivira denar in na tak način želijo pridobiti višjo plačo. Druge motivira varnost zaposlitve in raje

sprejmejo slabše plačano delo, da bi se izognili tveganju izgube zaposlitve. Spet tretje motivirajo različni izzivi, ki jih pripeljejo na rob njihove zmogljivosti.

- Lastnosti dela: so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo zahteve po različnih zmožnostih in določajo, kateri delavec je zmožen opraviti svoje zadolžitve 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: sestavljajo jo pravila in sistem nagrad v organizaciji. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo resnično temeljiti na delavčevi uspešnosti.



Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Vir: Lipičnik, 1998, str. 162

Pri delu z ljudmi morajo menedžerji na področju motivacije upoštevati vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da lahko način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, deluje na posameznika kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 162–163).

2.2 NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA

Ko zadovoljujemo svoje potrebe in motive ter dosegamo motivacijske cilje, se pojavijo pozitivna čustva (zadovoljstvo, ponos, veselje ipd.), če ciljev ne dosegamo, pa je s čustvovanjem nasprotno, pojavijo se negativna čustva (jeza, žalost, razočaranje). Naše obnašanje je motivirano, kar koli delamo, smo pod vplivom določenih motivov. Lahko so notranji ali zunanji, zato govorimo o notranji ali zunanji motivaciji. O notranji motivaciji govorimo, kadar naredimo nekaj iz veselja, zato ker nam je nekaj všeč, o zunanji pa, kadar smo motivirani zaradi zunanjih spodbud – nagrade, pohvale. Če smo notranje motivirani, pomeni, da se bomo veliko bolj potrudili, zato je razumljivo, da smo bolj uspešni pri dejavnostih, ki jih opravljamo. Zaželeno je, da se naše učenje in poklicno delo ujemata z našimi interesi, saj psihološke raziskave kažejo, da smo ob taki kombinaciji veliko uspešnejši (Musek, 2001, str. 97).

2.3 MOTIVI, POTREBE IN CILJI

Motiv je doživeta potreba, usmerjena k določenemu cilju, od katerega pričakujemo, da bomo z njegovo uresničitvijo zadovoljili potrebo. To so vsi tisti notranji dejavniki, ki spodbujajo in usmerjajo človekovo vedenje ter zaznavanje, učenje in mišljenje. Motivirano vedenje ni nujno vedno spodbujeno le s potrebami, lahko so to tudi cilji (Kompore et al., 2001, str. 190–192).

Potrebe so posebno stanje v organizmu, ki sprožijo obnašanje, usmerjeno k cilju. Zanje je značilno neravnovesje: ali gre za primanjkljaj ali pa za preobilje. Cilji našega motivacijskega delovanja pa so tisti objekti ali dejanja, s katerimi izravnamo ali zadovoljujemo potrebe (Musek, 2001, str. 88).

Poznamo več vrst motivov: fiziološke in psihosocialne. Fiziološki motivi izvirajo iz organskih potreb in so večinoma prirojeni. Najosnovnejši sta potreba po ohranitvi življenja (kisik, voda, hrana, počitek ipd.) in potrebe po ohranitvi vrste (potreba po potomcih, njihovem varovanju ipd.).

Psihosocialni motivi pa izvirajo iz nepopolnega duševnega ravnovesja. Nekateri so pridobljeni (npr. po urejenosti, ustvarjanju, lepoti ipd.), za nekatere pa znanstveniki niso podali enotnega mnenja, ali so prirojeni ali priučeni (npr. pripadnost, spoštovanje).

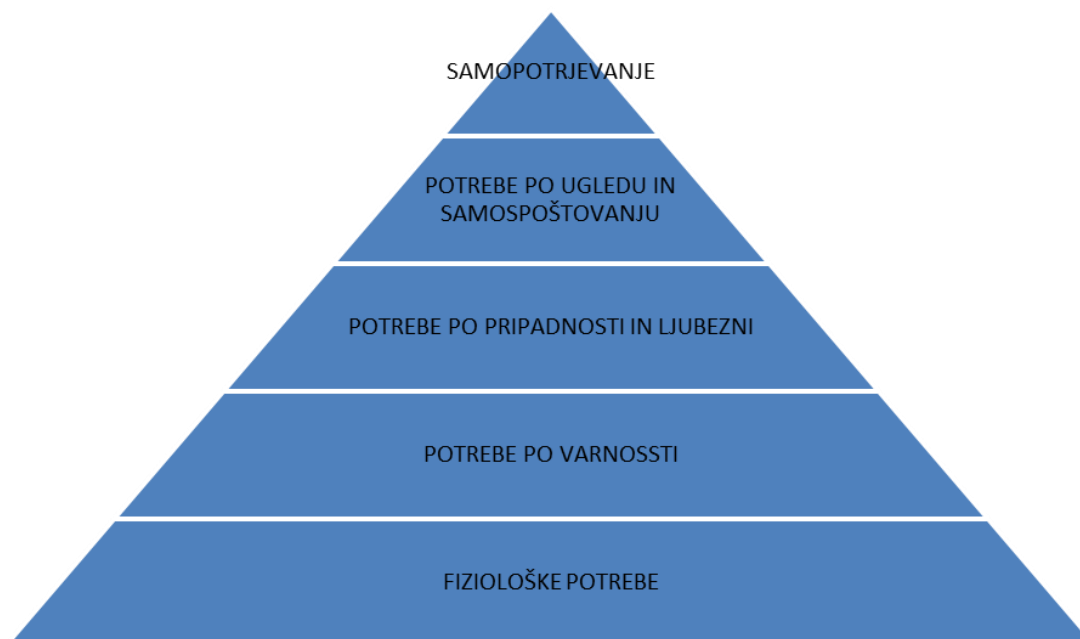
William Glasser (1984) meni, da imamo ljudje poleg fizioloških tudi štiri psihosocialne potrebe, iz katerih izvira vrsta motivov. To so: potreba po pripadnosti, potreba po moči, potreba po zabavi in potreba po svobodi. Meni, da morajo biti poleg fizioloških potreb nujno zadovoljenje tudi omenjene psihosocialne potrebe (Kompore et al., 2001, str. 190–192).

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Številni avtorji so raziskovali in proučevali različne motivacijske teorije. Nihče ne more trditi, katera je najboljša, vendar je treba v vsakem podjetju izbrati tisto, za katero menedžer glede na poznavanje poslovnih procesov in svojih zaposlenih meni, da je najprimernejša.

3.1 MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA

Teorija Maslowa temelji na zadovoljevanju potreb od najnižje do najvišje. Menil je, da morajo biti najprej zadovoljene osnovne, fiziološke potrebe, šele nato nastanejo višje, ki si ravno tako sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zagotoviti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, sledi potreba po ugledu in samospoštovanju, kot zadnja pa na vrsto pride potreba po samopotrjevanju. Svojo teorijo je prikazal kot hierarhično lestvico. Ko je človek zelo visoko, začenja svojo aktivnost spet na dnu, če je ogrožena njegova ohranitev.



Slika 2: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa

Vir: Lipičnik, 1998, str. 165

Ta teorija je pri menedžerjih zelo uporabna, saj jim lahko pomaga oblikovati vprašalnike in tako ugotoviti, kaj motivira ljudi v določenem času in določeni organizaciji. S temi rezultati ugotovijo motivatorje in jih uporabijo kot silnice za motivacijo na delovnem mestu (Lipičnik, 1998, str. 164).

3.2 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Leavittova motivacijska teorija temelji na potrebi, napetosti, cilju, aktivnosti in olajšanju. Velja, da je sprožilec celotnega procesa potreba, ki pomeni spremembo stanja v telesu in zahteva aktivnost. Stanje, ki sledi potrebi, je napetost, saj gre za zavestno doživljanje potrebe, ki jo navadno občutimo kot nemir. Vsaka potreba je usmerjena proti cilju. To je objekt, proces ali pojav, ki potrebo zadovolji oz. jo delno zadovolji in vedno zmanjša napetost. V nasprotnem primeru oseba cilja ne doživlja kot zadovoljitev svoje potrebe. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Lahko je senzorična, intelektualna ali motorična. Zadnja stopnja, ki jo doseže človek po Leavittovi teoriji, je olajšanje. Pri tej stopnji človek natančno ve, da je dosegel cilj. Menedžerjem ta motivacijska teorija pomaga razumeti celoten proces in faze motivacije delavca. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bo kasneje doživel olajšanje. Brez tega delavec namreč ne bo vedel, ali je dosegel cilj ali ne (Lipičnik, 1998, str. 166–167).

3.3 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Vroomova motivacijska teorija spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Posameznik naj bi se odločal na podlagi občutenja med privlačnostjo ciljev (valencijo) in svoje ocene verjetnosti, ali bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Na podlagi tega je posameznik motiviran za doseganje privlačnih ciljev.

Vroom je oblikoval modele, s katerimi je razložil delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. To so valenca, instrumentalnost in pričakovanje. Valenca je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko se spreminja, saj je lahko pozitivna, ničelna ali negativna. Pozitivna valenca ima na posameznika pozitivno vrednost, zato ga cilji privlačijo. Ničelna valenca na posameznika nima posebnega vpliva, saj je do cilja ravnodušen. Negativna valenca pa posamezniku vliva negativne občutke, zato se želi cilju izogniti.

Instrumentalnost je Vroom definiral kot povezavo med dvema ciljema. To pomeni, da mora posameznik najprej doseči nek nižji cilj, da bo lahko kasneje dosegel cilj, ki je zanj pomembnejši. Primer instrumentalnosti je, da mora posameznik najprej doseči dovolj dobro izobrazbo, če želi zasedati pomembno delovno mesto z višjo plačo. Pričakovanje je Vroom opredelil kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka (Lipičnik, 1998, str. 167–168).

3.4 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Herzberg je v svojih študijah o tem, kaj ljudi najbolj motivira, ugotovil, da lahko vse motivacijske dejavnike razdeli v dve veliki skupini: satisfaktorje in higienike. Higieniki sami po sebi ne spodbujajo posameznikov k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motivacijo. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Herzberg je kot zanimivost ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator oziroma satisfaktor.

MOTIVATORJI	HIGIENIKI
Dosežek	Politika podjetja
Pozornost	Nadzor
Samostojnost	Odnos do vodje
Odgovornost	Delovne razmere
Napredovanje	Plača
Razvoj	Odnos do sodelavcev
	Osebno življenje
	Odnos podrejenih
	Status
	Varnost

Tabela 1: Rezultati Herzbergovih raziskav

Vir: Lipičnik, 1998, str. 169

Ta motivacijska teorija je za menedžerje uporabna predvsem zaradi zavedanja dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih. To so (Lipičnik, 1998, str. 168–169):

- higieniki, s katerimi se povzroči zadovoljstvo zaposlenih, saj bo to odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo, in
- motivatorji, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posamezniku.

3.5 HACKMAN-OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA

Ta model temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko menedžer spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Ponazarjajo ga tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Te okoliščine je treba vzdrževati na visoki ravni, saj je potem tudi motivacija zaposlenih visoka.

Doživljanje pomembnosti	→ zaznavanje, da se delo izplača	} velika motiviranost za delo
Doživljanje odgovornosti	→ občutek osebne odgovornosti	
Poznavanje rezultatov	→ poznavanje ravni uspešnosti	

Če delavec v poslovnem procesu občuti pomembnost dela, zazna, da se njegovo delo izplača in da ga je vredno opravljati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti za delo, poznavanje rezultatov pa pripomore k temu, da pozna raven svoje uspešnosti. Vsi ti trije modeli skupaj pa pozitivno vplivajo na visoko motiviranost pri delu (Lipičnik, 1998, str. 169–170).

3.6 PROBLEMSKOMOTIVACIJSKA TEORIJA

Če ljudje neko situacijo doživljajo kot neprijetno in jo želijo spremeniti, jo razglasijo za problem. Lahko bi ga definirali kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal. Problem in problemska situacija postaneta sili, ki povzročata človekovo aktivnost, motivacijo. Nemotivirani ljudje problemov navadno nimajo oziroma jih ne vidijo.

Problemskomotivacijska teorija je za menedžerje uporabna, ker bi bili pri motivaciji zelo uspešni, če bi ljudem skušali probleme delati, ne le reševati, vendar morajo biti pri tem zelo previdni, da ne ustvarjajo napačnih problemov (Lipičnik, 1998, str. 170).

3.7 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Ericha Fromma je predvsem zanimalo, zakaj ljudje delajo. V svojih raziskavah je odkril, da nekateri delajo zato, ker bi nekaj radi imeli, drugi pa zato, da bi nekaj bili oziroma postali. Prvi so usmerjeni k pridobivanju materialnih dobrin, drugi pa bi se radi uveljavili, dosegli ugoden ugled v družbi. Ta teorija je zelo uporabna, ko izbiramo orodje motiviranja. Ljudje iz prve skupine je lažje motivirati z materialnim orodjem, ljudi iz druge pa z nematerialnim.

Za menedžerje je ta teorija uporabna predvsem zato, ker morajo motivacijsko orodje izbrati za vsakega delavca posebej in s tem zagotoviti visok nivo motivacije pri posameznikih (Lipičnik, 1998, str. 170–171).

3.8 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Največje spodbude za zaposlene so po tej teoriji materialne dobrine oziroma denar. Slaba stran te teorije je, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna le toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko določena oblika postane ustaljena, jo delavci sprejemajo kot dejstvo in ne služi več kot motivacijski dejavnik. Ta način nima stimulativnega učinka, kadar je izvedena le enkrat letno.

Ekonomska motivacija ne vpliva enako na vse skupine delavcev. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela ter s svojimi zasluži težko pokrivajo osnovne potrebe za lasten obstoj in obstoj svojih družin, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije kot delavci, ki prejemajo višje zasluge in njihov obstoj ni ogrožen.

Teorija ekonomske motivacije se najbolje obnese, kadar je kombinirana z drugimi motivacijskimi dejavniki. Najbolj ustrezen motivacijski dejavnik je za delavce z nizkimi dohodki, mlade delavce, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo v zvezi s tem velike finančne potrebe, in za ljudi, ki jim materialne dobrine predstavljajo smisel življenja (Uhan, 2000, str. 22).

3.9 MCGREGORJEVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Spada med starejše motivacijske teorije. McGregor je zaposlene razdelil v dva osnovna tipa, tip X in tip Y. Po teoriji ljudje tipa X ne delajo radi, zato jih je treba siliti, jim določati in ukazovati vse podrobnosti, stalno jih je treba nadzorovati. Po teoriji Y pa delajo radi, ni jih treba siliti niti nadzorovati. Z vidika motiviranja lahko sklepamo, da ljudje tipa X zadovoljujejo nižje potrebe in težijo zlasti k zaslužu, predstavniki tipa Y pa zadovoljujejo višje potrebe in si zato postavljajo cilje, ki jih uresničujejo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 240–241).

4 NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V SODOBNI ORGANIZACIJI

V sodobnem času se je z zaposlenimi treba poglobljeno ukvarjati. Od vodstev pričakujejo usmeritve in navdih v zameno za prizadevnost in zavzetost, ki ju sami vlagajo v delo. Vodstva danes pospešeno iščejo nove prijeme, s katerimi bodo uresničevala svoje cilje in nove poslovne priložnosti, pri tem pa pogosto pozabijo, da brez sprememb v vodenju poslovni preobrat ni mogoč. V prizadevanju po ohranitvi konkurenčnosti vodstva velikokrat izvajajo nepotreben pritisk nad delavci, zaostrujejo odnose ter povečujejo stres in psihično nasilje, kar za inovativno delo ni spodbudno.

Ljudje različno vrednotijo različne stvari, prav tako si postavljajo tudi različne cilje. Za nekatere je cilj denar, za druge je pomembnejše, da delajo tisto, kar jih veseli in zanima, tretji delajo zato, ker morajo, zaposlitev jim pomeni varnost. Raziskave kažejo, da smo ljudje predani in motivirani pri svojem delu, takrat ko ga opravljamo z veseljem in lahko pokažemo tudi svoje sposobnosti. S tem ko zaposleni delujejo v dobro svoje organizacije, pa upravičeno pričakujejo, da bo tudi organizacija izpolnila

njihove cilje, jih nagradila. Nagrade ljudi spodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno.

Prizadevanja menedžerjev, da ustrezno motivirajo zaposlene, so povezana s težnjo po poslovni učinkovitosti in uspešnosti, ki brez predanih in motiviranih delavcev ni mogoča. Ker je od pripravljenosti zaposlenih in njihovih hotenj dokazano odvisna tudi poslovna uspešnost organizacije, morajo menedžerji skrbno izbirati motivacijska sredstva in programe za spodbujanje zaposlenih. Ti so najbolj učinkoviti, kadar povezujejo poslovne in individualne cilje posameznikov in njihove individualne potrebe. V poslovni praksi najpogosteje zasledimo naslednje motivacijske programe: prilagajanje delovnih nalog in oblikovanje delovnih mest, vodenje s cilji, prepoznavanje dobro opravljenega dela in plačilo glede na rezultate dela, nagrajevanje za dobro delo v timu, fleksibilen delovni čas ipd. (Svetic, 2010).

Poznamo finančne in nefinančne oblike motiviranja zaposlenih. Med finančne spadajo plača ter razni dodatki in finančne nagrade, med nefinančne pa zagotavljanje nenehnih izzivov pri delu, vključevanje zaposlenih v odločanje o svojem delu z vidika prispevka k organizacijskim ciljem, možnosti za razvoj in uporabo svojih kompetenc, komuniciranje in učinkovit prenos informacij, uvedba timskega dela, možnosti osebne rasti in delovne kariere (Svetic, 2010).

Ostale nederarne oblike motiviranja so lahko še dodatni prosti dnevi, službeni avtomobil, službeni telefoni, plačilo športnih aktivnosti, soudeležba v lastništvu, različne simbolne nagrade (Mihalič, 2006, str. 216).

4.1 PLAČA

Plača je eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Kot dober motivator deluje na vse plasti delavcev, le da je bolj izražen pri delavcih z relativno nizko ravni življenjskega standarda. Čim višja je torej raven življenjskega standarda delavcev, tem celoviteje je treba obravnavati motivacijske dejavnike in tem bolj težavno je v določenem procesu zagotoviti stanje in vzdušje, v katerem so delavci motivirani za usmerjanje svoje aktivnosti k delu (Uhan, 2000, str. 32).

Sistem nagrajevanja za dobro opravljeno delo je velik motivacijski dejavnik, če temelji na uspešnosti. Pri tem mora biti prispevek posameznika natančno opredeljen in merljiv, da tudi drugi vidijo, zakaj je bil nekdo za opravljeno delo nagrajen bolj, drugi manj. Pomembno je upoštevati delovne zadolžitve, kriterije ocenjevanja, roke, pa tudi strinjanje posameznika z zastavljenim ciljem oziroma s pričakovanim rezultatom (Svetic, 2010).

4.2 ZAGOTAVLJANJE NENEHNIH IZZIVOV PRI DELU

V vsaki organizaciji obstajajo delavci, ki se trudijo doseči visoke delovne učinke in začrtane cilje, pa tudi taki, ki samo opravljajo dodeljene naloge. Prvi prevzemajo odgovornost, iščejo priložnosti za inovacije, si sami postavljajo realne cilje, želijo tudi povratne informacije in ocene o opravljenem delu. Plačo pojmujejo kot merilo za delovno uspešnost in ob uspešno rešenem problemu doživljajo zadovoljstvo.

Drugi pa so usmerjeni k opravljanju le rutinskih nalog, brez izzivov, ne potrebujejo povratnih informacij o svojem delu, niso pripravljeni prevzeti odgovornosti za svoje delo, čakajo na navodila in imajo navadno nizke cilje. Glavni vir stimulacije zanje je plača in ob uspešno opravljenem problemu ne doživljajo zadovoljstva.

Izzivov si prvotno želijo delavci, ki so usmerjeni k ciljem. Navadno so to ljudje z znanjem in izkušnjami, ki na delovnem mestu želijo pokazati, kaj zmorejo. Zanje mora menedžer poskrbeti, tako da jih nenehno zaposluje z novimi poslovnimi izzivi, kjer lahko pokažejo svoja znanja in ob tem tudi osebno rastejo (Svetic, 2010).

4.3 VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH K ODLOČANJU O SVOJEM DELU Z VIDIKA PRISPEVKA K ORGANIZACIJI

Zaposlene, ki želijo prispevati k ciljem organizacije, poskušamo vključiti v proces planiranja, oblikovanje prispevkov in reševanja težav v organizaciji. Na delavce pozitivno vpliva, če poznajo poslovno politiko in cilje organizacije, zato je tudi njihova motiviranost večja (Svetic, 2010).

4.4 KOMUNICIRANJE IN UČINKOVIT PRENOS INFORMACIJ

Zaposleni so uspešni pri delu in se lahko pravilno odločajo takrat, ko so informacije, ki jih potrebujejo za delo, pravočasne in jasne. Komunikacija je zelo pomembna, saj preko nje poteka prenos vizije in ciljev med vodstvom in zaposlenimi.

Prenos informacij, ki poteka do najnižjih ravni, naj bi bil čim bolj neposreden. Obstajajo formalni in neformalni načini komuniciranja s sodelavci. Formalni so organizirani redni sestanki, strokovni sveti, usklajevalni sestanki izvršilnih direktorjev, oddelčni sestanki in podobno. Neformalen prenos informacij pa so skupna kosila, športna srečanja, praznovanja, zabave in podobno (Svetic, 2010).

4.5 UVEDBA TIMSKEGA DELA

Timsko delo ima številne prednosti: lažje obvladovanje kompleksnih poslovnih procesov, večja produktivnost, boljša kakovost izdelkov ali storitev, izboljšanje konkurenčnih prednosti, možnost uvedbe participativnega vodenja, večja avtonomija zaposlenih in večji motivacijski učinek pri zaposlenih. Ta tehnika omogoča samostojno odločanje zaposlenih, hitro ukrepanje na željo kupcev in prilagajanje spremembam v okolju. Timi so učinkoviti le, kadar medsebojne vloge uravnotežijo in utrdijo medsebojne vezi (Svetic, 2010).

4.6 MOŽNOST OSEBNE RASTI IN DELOVNE KARIERE

Zaposlene z visoko delovno uspešnostjo in visokim razvojnim potencialom močno motivira možnost samouresničevanja. To omogoča delo, za katero je posameznik usposobljen, ga rad opravlja in omogoča napredovanje. Najbolj perspektivnim kadrom je možno z načrtnim razvojem kariere zagotoviti poklicno, karierno in osebno rast, ki vodi do njihovega samouresničenja (Svetic, 2010).

4.7 POHVALA IN GRAJA

V praksi se pogosto delajo napake pri izvajanju hvaljenja in grajanja. Posameznika je vedno treba hvaliti pred sodelavci, saj s tem motiviramo in spodbujamo ostale sodelavce in jim pokažemo zgled, ki je zaželen in posledično nagrajen. Paziti moramo na to, da pri ostalih sodelavcih ne vzbudimo zavisti.

Grajanje in kaznovanje pa v nasprotju s pohvalami poteka na štiri oči. Naj bo preišljeno, korektno in spoštljivo. Vodje si ne smejo privoščiti povzdigovanja glasu, saj s takim vedenjem lahko izgubijo spoštovanje svojega sodelavca (Mihalič, 2006, str. 217).

5 MOTIVACIJSKI MODELI

Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo. Ko ljudje skušajo zadovoljiti svoje potrebe, se vedejo na veliko različnih načinov. Na vprašanje, zakaj je tako, nam ne more odgovoriti nobena motivacijska teorija, lahko pa nam ponudijo različne elemente, s katerimi lahko sestavimo motivacijski model. Če pri zaposlenih želimo izzvati določeno aktivnost, uporabimo mehanizem, ki smo ga spoznali v različnih motivacijskih teorijah. Če pa želimo, da bodo ljudje aktivnost ponavljali, moramo oblikovati vzorce vedenja zaposlenih. Oblikovati je treba

motivacijski model, ki bo pri ljudeh izzval želeno vedenje in omogočil, da se bo ponavljalo, ko bo primeren čas za to.

Pričakovanje

Model pričakovanja temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na njegovi predpostavki, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje. Ljudje smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi rastlo sorazmerno s pomembnostjo motiva vsakega posameznika. Druga skrajnost te lestvice je nezadovoljstvo. Težnja sili ljudi, da se, če je le mogoče, približajo zadovoljstvu in se tako izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Ljudem ne bi smeli nikoli vzbujati napačnih pričakovanj ali jim nečesa obljubiti, če vemo, da ne bomo mogli izpolniti.

Enakost

Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno toliko, kot so prispevali. Z občutkom enakosti ali neenakosti lahko pojasnimo, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili manj ali več, kot si zaslužijo. Vsaka aktivnost, ki daje zaposlenim občutek neenakosti, se jim upira, zato zaposlene sili, da ta občutek nevtralizirajo ali čim bolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Občutek zaposlenega se s časom spreminja. Starejši delavec pričakuje za vsak svoj vložek več od organizacije kot mlajši, saj v svoj vložek šteje tudi zvestobo organizaciji, ne le konkretnega dela.

Neenakost se med zaposlenimi kaže predvsem tako, da delavci ovirajo delovni proces, zmanjšujejo intenziteto dela, zahtevajo pravičnejše plačilo, predčasno prekinejo delo in povečujejo odsotnost z dela, skušajo prepričati ostale sodelavce, naj si pri delu manj prizadevajo.

Zmanjševanje občutka neenakosti in nepoštenosti je lahko različno. Sherman in Bohlander priporočata naslednje načine:

- poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene,
- prepoznavanje osnove za doživljanje neenakosti v primerjavi med danim in dobljenim,
- pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnovne primerjave,
- posamično odgovarjanje zaposlenim,
- poročanje zaposlenim o prispevku drugih,
- primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih,
- natančno opisovanje dobitkov glede na raven uspešnosti,
- organiziranje sestankov, da bi spoznali zaposlene.

Pravičnost

Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Pozorni moramo biti, da zaposleni za enake vložke dobijo enako, saj bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da so vsi v organizaciji obravnavani enako. Kadar zaposleni za enake vložke dobijo različno, imajo občutek nepravičnosti oziroma občutijo, da niso obravnavani enako kot ostali.

To skušajo zmanjšati na različne načine (Lipičnik, 1998, str. 171–173):

- povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade,
- zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjše nagrade,
- skušajo doseči nadomestila po zakonitih in nezakonitih poteh (predčasno zapuščanje dela, kraja imetja organizacije ipd.),
- izbira druge osebe za primerjavo,
- resničnost želijo izkriviti tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična,
- zapuščajo delodajalce.

6 UNIČEVANJE MOTIVACIJE

Včasih se zgodi, da kljub skrbno pripravljenemu in izpeljanemu načrtu motivacije nismo uspešni. Lahko se zgodi tudi, da smo motivacijo že dosegli, pa smo jo z nespretnim ravnanjem uničili. Pri tem morajo vodje upoštevati naslednja priporočila (Lipičnik, 1998, str. 178):

- Vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva.
- Sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in kaj veljaš.
- Vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti.
- Obvladuj in kontroliraj situacijo.
- Poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile.
- Podrejenim naloži, da bodo čim hitreje izvajali svoje odločitve.
- Zavedati se moramo, da kot vodja vemo vse, kar je potrebno za delo.

Vsak vodja bi se moral zavedati tudi tega, da ga bodo delavci prezirali, če jih ne bo spoštoval, da bo pri delavcih težko dosegel to, kar želi, če si sami tega ne bodo zelo želeli, da z agresivnimi reakcijami doseže pri delavcih le agresijo in da ga bodo sodelavci kaznovali, če bodo kršili družbene norme (Černetič, 2007, str. 240).

Zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, ki ga je ves čas treba vzdrževati. Reševanje motivacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov in konfliktov, vendar lahko to nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja. Izbirati je treba le tista

motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo podjetja. V organizaciji je najprej treba doseči določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi je mogoče vplivati na ravnanje ljudi (Lipičnik, 1998, str. 178).

Kadar pride do uničevanja motivacije pri zaposlenih, je najprimerneje, da se ponovnega motiviranja lotimo tako, da ne spreminjamo posameznikov, ampak uvedemo spremembe v podjetju (<https://delodajalci.mojedelo.com/novica/kako-motivirati-zaposlene/d-2608>):

- Če je delo zaposlenih rutinsko, uvedemo v to rutino nekaj zabave in sprememb.
- Zaposlenim pustimo možnost izbire, kako opraviti svoje delo.
- Spodbujamo druženje in timsko delo med zaposlenimi.
- V procesu učenja delavcev toleriramo napake in se izogibamo kritikam.
- Cilji in izzivi morajo biti razviti za vse zaposlene.
- Zaposlene spodbujamo in pokažemo, da njihovo delo cenimo.
- Razviti je treba merila, ki pokažejo napredek v organizaciji.

S temi motivatorji se v delavcih navadno na novo obudijo primarne človeške potrebe, kot so želja po dosežkih, priznanju, smislu, moči in pripadnosti. Delo bodo opravljali z maksimalno motiviranostjo in produktivnostjo.

7 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V SODOBNI ORGANIZACIJI

Sistem nagrajevanja pomeni ustaljeno politiko, procese in prakso organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in glede na njihovo tržno ceno.

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksni in variabilni del plače) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Vključuje pa tudi nefinančni del nagrajevanja, to so priznanja, pohvale, osebni razvoj ipd.

Sestavine nagrajevanja so lahko naslednji (Lipičnik, 1998, str. 191–192).

- **Procesi merjenja:** vrednotimo posameznika in njegovo delo. V merjenje vključujemo tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red in raven. Za uspešno merjenje pojavov je smiselno izdelati analizo razmerij in ugotoviti, kaj procesi merjenja pomenijo na trgu.

- **Motiviranje:** ugotoviti je treba, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi in kakšen način motivacije izbrati – finančne ali nefinančne nagrade. To je odvisno od kulture in vrednot organizacije in še posebej kakovosti menedžmenta, vodenja in lastnega dela.
- **Dodatki:** so predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje opravljajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Navadno se dodajo k osnovni plači.
- **Sistemi nagrajevanja:** delovati morajo sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote. To so npr. sistem finančnih in nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri delu ipd.
- **Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja:** namenjeni so varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače.

7.1 SESTAVNI DELI SISTEMA NAGRAD

Osnovna plača

Je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca. Lahko je osnova za odmero pokojnine in zdravstvenega zavarovanja. Osnovna raven plače bi morala upoštevati notranje in zunanje razmerje plač in se mu prilagajati. Notranja razmerja lahko merimo s pomočjo katere koli metode vrednotenja dela, zunanje pa dobimo z analizo razmerij plač na trgu. Alternativno lahko raven plač dosežemo s pogajanjem, kot so kolektivna pogajanja s sindikati, ali sklenemo individualno pogodbo. Raven plače, ki se spreminja glede na zmožnosti in pristojnosti, je lahko prilagojena konkretnemu delavcu in njegovim zmožnostim.

Dodatki na osnovno plačo

Osnovni plači lahko dodajamo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Če te niso vključene v osnovno plačo, jih lahko dodamo v obliki spremenljive plače. Glavni dodatki so (Lipičnik, 1998, str. 192–193):

- plačilo individualne uspešnosti – povečuje osnovno plačo ali ima obliko bonusa in je odvisno od dosežene uspešnosti posameznika;
- bonusi – so nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v obliki enkratnih zneskov;
- nagrade za storilnost – so nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki smo jih postavili zato, da bi ljudi spodbudili k čim višji ravni prizadevanj;

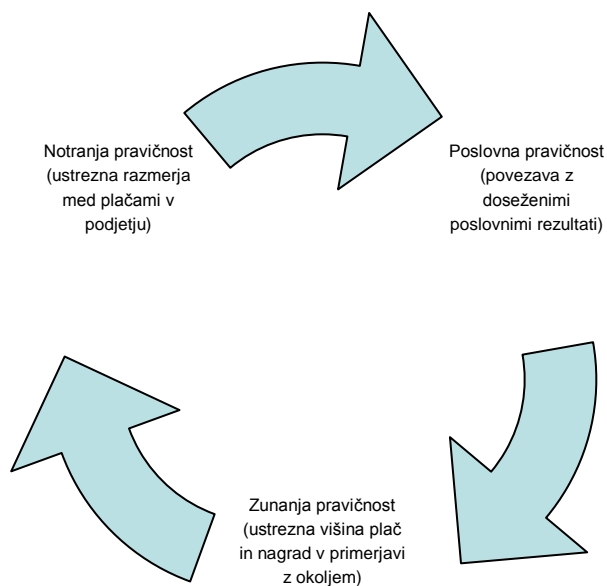
- provizije – so posebna oblika nagrade za storilnost, z njo so največkrat nagrajeni prodajalci (delež od prodaje);
- plačilo servisne dejavnosti – navadno se povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici. Izjemoma se v neprofitnih organizacijah uporabljajo tudi plačila, ki so odvisna od uspešnosti posameznikov;
- plačilo za zmožnosti – je odvisno od zmožnosti in individualnih dosežkov;
- plačilo pristojnosti – je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik;
- plačilo za osebni razvoj – plačilo, ki ga navadno dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem;
- dodatki – za nadurno delo, delo v izmenah ipd.

7.2 CILJ SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja, s tem prispevamo k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Da bi sistem nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije podjetja, morajo biti izpolnjene naslednje zahteve: prispevati mora k večji uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih, biti mora pravičen, stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih in ustrezati mora veljavnim zakonskim predpisom.

Dojemanje pravičnosti je pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Sistem mora biti pravičen tako za zaposlene kot tudi za podjetje.

Govorimo o trikotniku pravičnosti, ki naj bi ga upoštevali pri oblikovanju plač in nagrajevanja.



Slika 3: Trikotnik pravičnosti

Vir: Zupan, 2001, str. 122

Notranjo pravičnost dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju, zunanjo pravičnost z ustrežno višino plač in nagrad v primerjavi z okoljem, poslovno pravičnost pa z ustrežno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo organizacije (Zupan, 2001, str. 122).

Z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih lahko podjetje v sodobnem času močno vpliva na uspešnost. Lahko poveča obseg in kakovost zmožnosti zaposlenih v podjetju, lahko vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej če so plače povezane z doseganjem uspešnosti, in s pomočjo plačnega sistema učinkovito nadzira stroške dela (Možina et al., 2002, str. 297).

7.3 DENAR IN MOTIVACIJA

Denar se uvršča med najmočnejše motivatorje. Je neposredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb, saj z njim lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Denar v življenju različnih ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih igra različne vloge. Motivira predvsem tiste, ki za opravljeno delo pričakujejo finančno nagrado.

Wallace in Szilagyi (v Lipičnik, 1998, str. 199–200) sta nagradam pripisala naslednje vplive:

- *Nagrada lahko deluje kot cilj.* Tako deluje takrat, kadar si ljudje prizadevajo nakopiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Ta denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
- *Nagrada lahko deluje kot instrument.* Z denarjem lahko izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni tega želeli. Spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh željo po tej nagradi in aktivnosti, ki do nje vodi.
- *Nagrada lahko deluje kot simbol.* Količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, zanje pomeni prestiž, simbol moči, ki jo imajo, saj si z denarjem lahko kupijo vse, kar se da kupiti in kar si zaželi.
- *Nagrada lahko deluje kot vajeti.* To pomeni, da lahko iz ljudi izvabimo skoraj vse, kar želimo. Pogoj je, da imajo ljudje, s katerimi bi tako ravnali, malo denarja in je njihovo življenje popolnoma odvisno od tistega, ki si kaj takega domisli. Tu ne moremo več govoriti o motivaciji, ampak o manipulaciji, saj so ti ljudje v stiski in tako izkoriščanje ni humano.

7.4 NAČRTOVANJE NAGRAD

Proces in praksa planiranja nagrajevanja poteka tako, da je filozofija organizacije v pomoč, njena strategija izvedena in da je uporabljena politika organizacije. Načrtovanje sistema nagrad zahteva, da je sistem povezan z drugimi kadrovskimi in razvojnimi sistemi. Načrtovanje nagrajevanja običajno zajema:

- *temeljito preverjanje obstoječega sistema nagrad*, kjer podrobno analiziramo obstoječe razvrstitve, da bi ugotovili prednosti in slabosti obstoječega sistema ter preverili vpliv sprememb in izboljšav;
- *postavljanje ciljev*, kjer dorečemo, kaj in kdaj je potrebno nekaj doseči ter kakšne stroške in pridobitve pričakujemo;
- *projektno planiranje in ravnanje*, kjer oblikujemo terminski plan dela za posamezne faze projekta, da bi lahko izkoristili vse razpoložljive vire, oblikovali projektne time in izpeljali načrtovane dejavnosti.

Načrtovanje sistema nagrajevanja ne sme odgovoriti samo na vprašanje, kaj moramo storiti, ampak moramo predvideti tudi faze uravnavanja sistema in nadzorovanje njegovega delovanja. Potrebna je tudi kontrola in vrednotenje dobljenih rezultatov, ki se bodo pokazali z uporabo novega sistema (Lipičnik, 1998, str. 200).

8 RAZISKAVA O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V SODOBNI ORGANIZACIJI

Namen raziskave je bil ugotoviti, kaj zaposlene v sodobni organizaciji najbolj motivira glede na teoretična izhodišča, ki so predstavljena v diplomski nalogi.

Cilj raziskave je bil ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so tisti, ki najbolj vplivajo na zaposlene, kako so zaposleni zadovoljni s svojim trenutnim delovnim mestom in kakšen je njihov odnos do zaposlitve v trenutni organizaciji.

Anketa je sestavljena iz 10 vprašanj zaprtega tipa, pri čemer so anketiranci izbirali med ponujenimi možnostmi in ocenjevali trditve glede na stopnje. Eno vprašanje je odprtega tipa, kjer so anketiranci lahko izrazili svoje mnenje o trenutnem delovnem mestu. Za realnejši prikaz dobljenih podatkov so nekateri rezultati prikazani tudi kot srednje vrednosti ocen anketirancev.

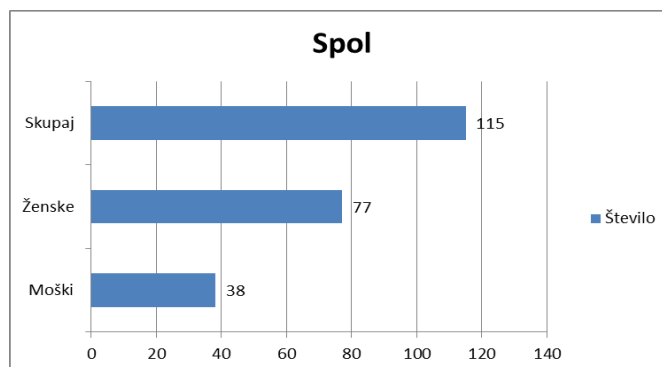
INTERPETACIJA

1. vprašanje: spol

Spol anketirancev	Število	Odstotek
Moški	38	33 %
Ženske	77	67 %
Skupaj	115	100 %

Tabela 2: Spol anketirancev

Na prvo vprašanje je odgovorilo 115 anketirancev. V raziskavo je bilo vključenih 38 predstavnikov moškega spola, kar predstavlja 33 %, in 77 predstavnic ženskega spola, kar predstavlja 67 % anketirancev.



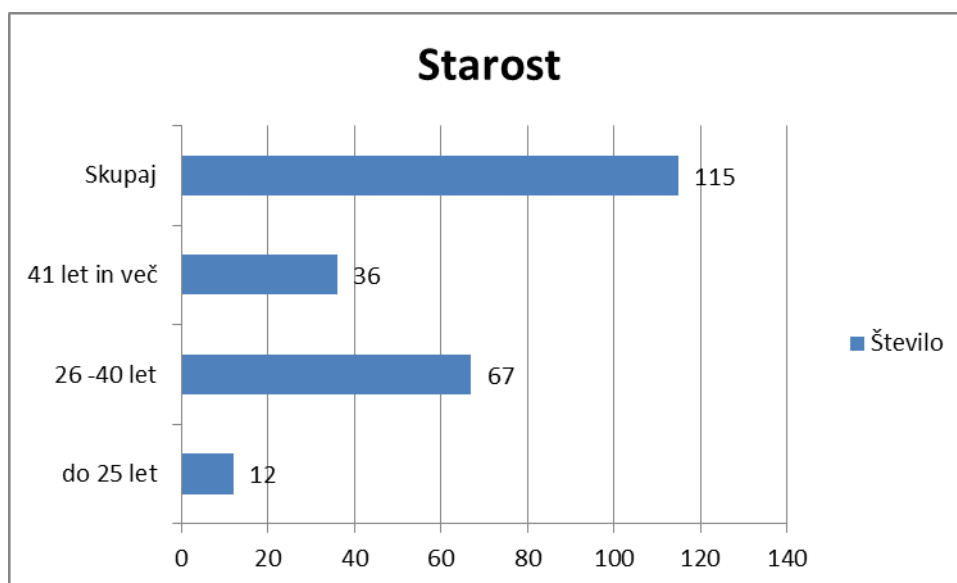
Slika 4: Spol anketirancev

2. vprašanje: starost

Starost anketirancev	Število	Odstotek
do 25 let	12	11 %
26–40 let	67	58 %
41 let in več	36	31 %
Skupaj	115	100 %

Tabela 3: Starost anketirancev

Pri drugem vprašanju nas je zanimala starost anketirancev, pri čemer so bile na voljo tri kategorije. V prvo, starost do 25 let, spada 12 anketirancev, kar predstavlja 11 %, v drugo, 26–40 let, spada 67 anketirancev, kar predstavlja 58 %, v zadnjo, 41 let in več pa se je razvrstilo 36 anketirancev, kar predstavlja 31 % vzorca.



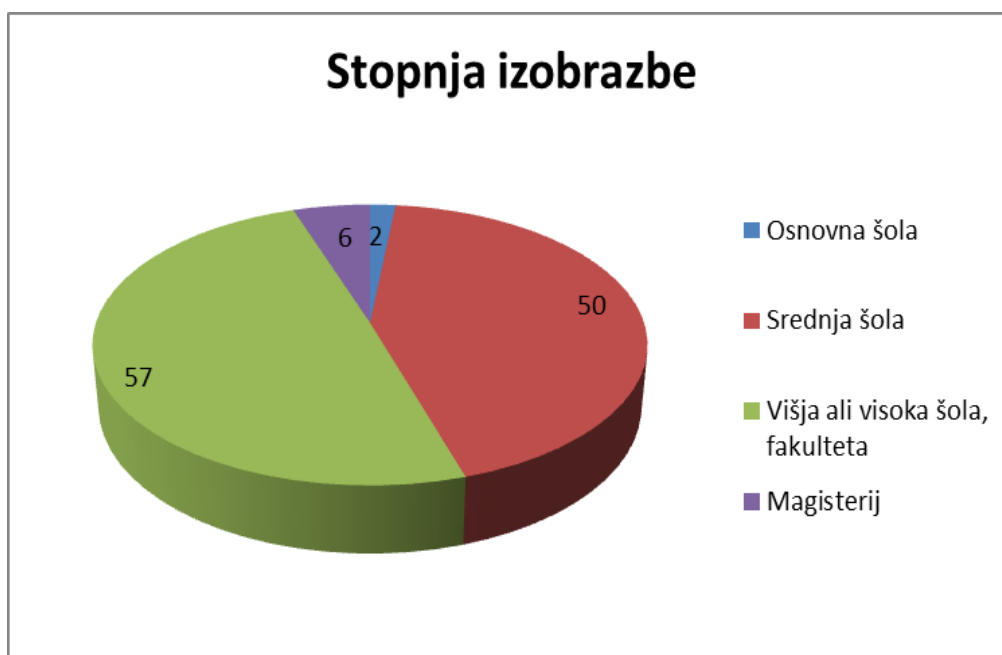
Slika 5: Starost anketirancev

3. vprašanje: stopnja izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek
Osnovna šola	2	2 %
Srednja šola	50	43 %
Višja ali visoka šola, fakulteta	57	50 %
Magisterij	6	5 %

Tabela 4: Stopnja izobrazbe anketirancev

Tretje vprašanje se nanaša na stopnjo izobrazbe. Anketiranci so izbirali med štirimi možnimi odgovori. Največ anketirancev, 57, ima zaključeno višjo ali visoko šolo, oziroma fakulteto, kar predstavlja 50 %. Srednjo šolo je zaključilo 50 anketirancev, kar predstavlja 43 %, magisterij je doseglo 6 anketirancev tj. 5 %, osnovno šolo pa sta zaključila 2 anketiranca, 2 % vprašanih.



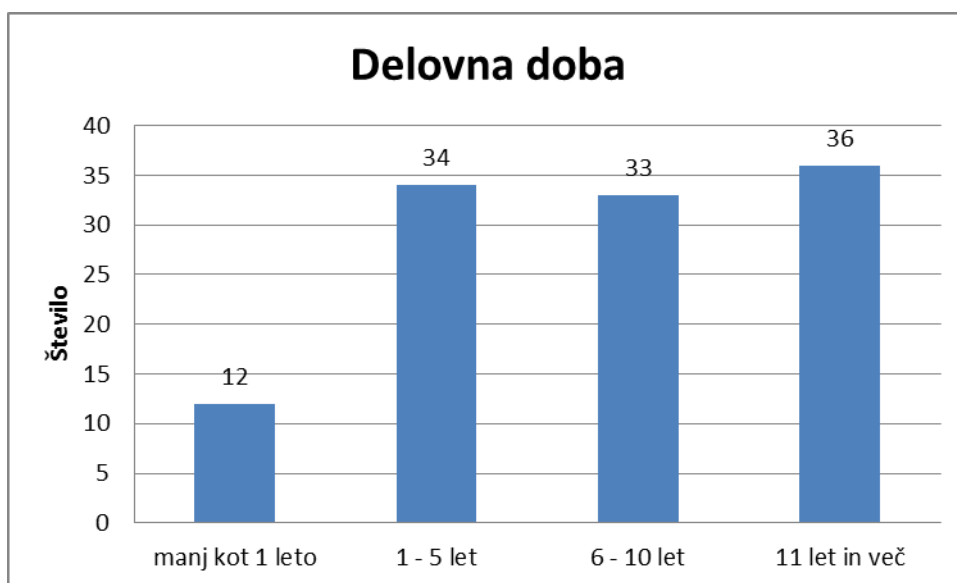
Slika 6: Stopnja izobrazbe anketirancev

4. vprašanje: delovna doba

Delovna doba	Število	Odstotek
manj kot 1 leto	12	10 %
1–5 let	34	30 %
6–10 let	33	29 %
11 let in več	36	31 %

Tabela 5: Delovna doba v podjetju

Četrto vprašanje se je nanašalo na čas zaposlitve v podjetjih, kjer so anketiranci trenutno zaposleni. Prav tako so izbirali med štirimi ponujenimi postavkami. Manj kot 1 leto je v trenutnem podjetju zaposlenih 12 anketirancev, 1–5 let 34 anketirancev, 6–10 let 33 anketirancev in več kot 11 let največ, 36 anketirancev.

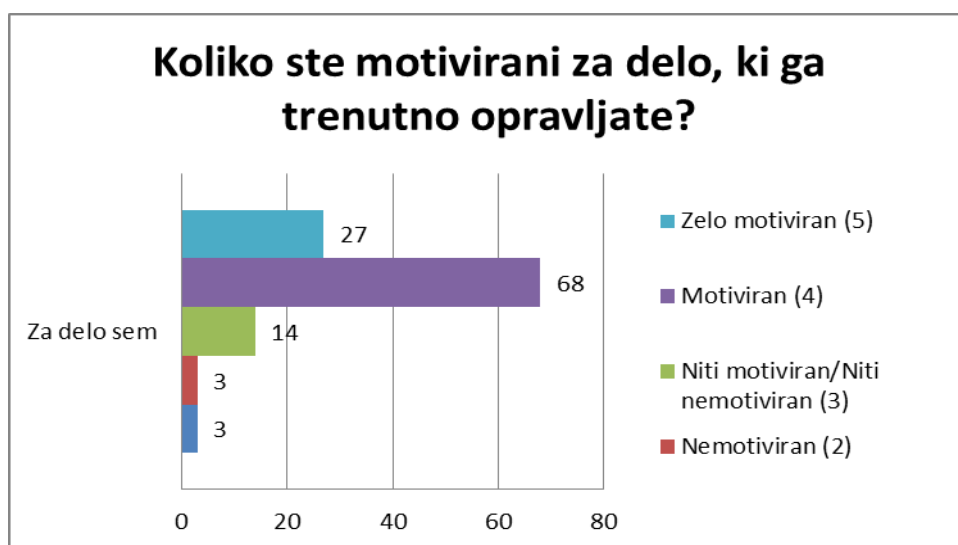
*Slika 7: Delovna doba v podjetju*

5. vprašanje: stopnja motivacije

Stopnja motivacije	Popolnoma nemotiviran (1)	Nemotiviran (2)	Niti motiviran/niti nemotiviran (3)	Motiviran (4)	Zelo motiviran (5)	Srednja vrednost
Za delo sem	3	3	14	68	27	4

Tabela 6: Stopnja motivacije anketirancev

Pri petem vprašanju nas je zanimalo, koliko so anketiranci motivirani za delo. Iz tabele in grafa je lepo razvidno, da so precej motivirani za svoje delo, saj se jih je kar 68 opredelilo za motivirane. Popolnoma nemotivirani so 3 anketiranci, prav toliko je tudi nemotiviranih. Za srednjo postavko, niti motiviran/niti nemotiviran, se je odločilo 14 anketirancev, za odgovor zelo motiviran pa kar 27. Pri tem vprašanju smo določili tudi srednjo vrednost, ki znaša 4,0, kar pove, da so anketiranci na svojih delovnih mestih dobro motivirani.



Slika 8: Stopnja motivacije anketirancev

6. Stopnja motivacije – nadrejeni

Stopnja motivacije	Popolnoma nemotiviran		Niti motiviran/niti nemotiviran		Zelo motiviran	Srednja vrednost
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Nadrejeni bi me ocenil:	0	0	18	69	28	4,1

Tabela 7: Stopnja motivacije – nadrejeni

Šesto vprašanje sprašuje po mnenju anketirancev, kako bi njihovo motivacijo ocenil njihov nadrejeni. Odgovorili so, da jih vodje ne bi ocenili kot popolnoma nemotivirane ali nemotivirane. Za srednjo oceno bi se po njihovem mnenju odločilo 18 vodij, kot motivirane bi jih ocenilo 69 in 28 kot zelo motivirane. Anketiranci torej menijo, da jih njihovi nadrejeni ocenjujejo kot dobro motivirane delavce. To pokaže tudi izračunana srednja vrednost, ki znaša 4,1.



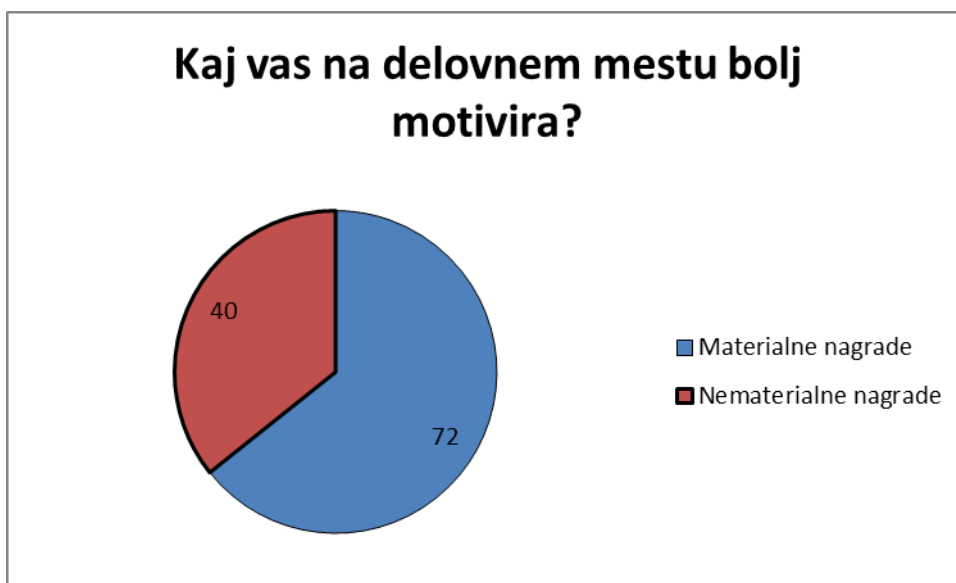
Slika 9: Stopnja motivacije – nadrejeni

7. vprašanje: materialne ali nematerialne nagrade

Nagrade	Število	Odstotek
Materialne nagrade	72	63 %
Nematerialne nagrade	40	35 %

Tabela 8: Materialne ali nematerialne nagrade

Sedmo vprašanje je spraševalo, kaj delavce bolj motivira, materialne ali nematerialne nagrade. Materialne nagrade so opredeljene kot višja plača, razne stimulacije in dodatki na plačo, nematerialne pa dodatni dan dopusta, pohvala, službene zabave ipd. Največ, 72 anketirancev, se je odločilo, da jih bolj motivirajo materialne nagrade, nekaterim, 40 anketirancem, pa so nematerialne nagrade boljši motivator kot materialne.



Slika 10: Materialne ali nematerialne nagrade

8. vprašanje: motivacijski dejavniki

	1	2	3	4	5	Srednja vrednost
Višja plača	0	3	11	25	75	4,5
Dodatki na plačo, kadar je delo opravljeno kakovostno in v roku	2	3	9	24	75	4,5
Ugoden delovni čas	3	2	17	22	67	4,3
Pozitivno vzdušje na delovnem mestu	0	0	6	26	80	4,7
Možnost napredovanja/izobraževanja	0	2	14	47	48	4,3
Povratne informacije glede uspešnosti dela	0	2	15	37	57	4,3
Pohvala in graja	0	2	13	46	50	4,3

Tabela 9: Motivacijski dejavniki

Pri osmem vprašanju so anketiranci ocenili, koliko jih motivirajo posamezni dejavniki; ocena 1 pomeni sploh me ne motivira, ocena 5 pa zelo me motivira. Glede na srednjo vrednost dobljenih podatkov lahko sklepamo, da so vnaprej dani motivatorji precej dobro sprejeti na delovnem mestu. Najbolj jih motivira pozitivno vzdušje na delovnem mestu s srednjo vrednostjo 4,7, nato višja plača in dodatki na plačo, kadar je delo opravljeno kvalitetno in v roku (4,5), ostali motivatorji, ugoden delovni čas, možnost napredovanja/izobraževanja, povratne informacije glede uspešnosti dela ter pohvala in graja, pa so dobili oceno srednje vrednosti 4,3.



Slika 11: Motivacijski dejavniki

9. vprašanje: izpolnjevanje pričakovanj glede nagrajevanja

Stolpec1	Ne izpolnjuje (1)	Slabše izpolnjuje (2)	Srednje izpolnjuje (3)	Precej izpolnjuje (4)	V celoti izpolnjuje (5)	Aritmetična sredina
Moja pričakovanja	13	20	39	24	10	3

Tabela 10: Izpolnjevanje pričakovanj glede nagrajevanja

Deveto vprašanje ankete se nanaša na izpolnjevanje pričakovanj glede nagrajevanja. Zanimalo nas je, v kolikšni meri podjetje, v katerem so anketiranci zaposleni, izpolnjuje pričakovanja, povezana z nagrajevanjem zaposlenih. Pri 13 anketirancih podjetje, v katerem so zaposleni, teh pričakovanj ne izpolnjuje, pri 20 podjetje slabše izpolnjuje njihova pričakovanja, pri 39 anketirancih podjetje srednje izpolnjuje, pri 24 precej izpolnjuje in le pri 10 anketirancih podjetje v celoti izpolnjuje pričakovanja glede nagrajevanja. Aritmetična sredina kaže na to, da pri vzorcu anketiranih oseb podjetja srednje izpolnjujejo pričakovanja, povezana z nagradami, in bi si jih želeli več.



Slika 12: Izpolnjevanje pričakovanj glede nagrajevanja

10. vprašanje: kaj se vam zdi v podjetju, v katerem ste zaposleni, najboljše?

To vprašanje je bilo odprtega tipa. Od anketirancev smo želeli izvedeti njihovo osebno stališče o prednostih zaposlitve v konkretnem podjetju. Največkrat uporabljeni opisi so bili delovni čas, možnost prilagajanja delovnega časa, dobro

delovno okolje in kolektiv, redno delo in plača, samostojnost in dobro stoječe podjetje.

11. vprašanje: ocenjevanje trditev

Postavke	1	2	3	4	5	Srednja vrednost
S svojim delom sem zadovoljen.	2	6	17	55	28	3,9
Rad prihajam na delo.	2	9	20	52	25	3,8
Z vodjem imam dobre odnose.	2	2	21	36	43	4,1
Moj vodja je pri nagrajevanju pravičen.	9	13	28	28	29	3,5
S sodelavci imam dobre odnose.	1	1	15	39	52	4,3
Na delovnem mestu se dobro počutim.	1	5	16	49	36	4,1
Pri svojem delu lahko pokažem, kaj znam in zmorem.	4	7	18	41	38	3,9
Zaposlitev v podjetju bi priporočal prijatelju.	7	16	28	31	24	3,5
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	3	8	19	36	42	4,0
Moje delo je polno izzivov.	7	13	20	36	32	3,7
Moje delo me izpopolnjuje.	11	17	27	31	21	3,3
Če bi imel možnost, bi svojo službo zamenjal.	20	26	23	18	21	2,9
Če bi se danes še enkrat zaposlil, bi izbral to podjetje.	10	7	28	36	25	3,6

Tabela 11: Ocenjevanje trditev, odnos do trenutnega delovnega mesta

Pri zadnjem vprašanju so anketiranci ocenjevali dane trditve, kjer je ocena 1 pomenila sploh ne drži, ocena 5 pa zelo drži.

V postavkah so navedeni dejavniki, iz katerih je posredno razviden odnos do trenutnega delovnega mesta. Anketiranci se na svojem delovnem mestu dobro počutijo, ponosni so na delo, ki ga opravljajo, in imajo s sodelavci dobre odnose. Na delovnem mestu lahko pokažejo svoje ambicije, lahko pokažejo, kaj zmorejo in znajo; njihovo delo je polno izzivov. Ponosni so na svoje delo in zadovoljni v službi. Njihovi nadrejeni so dokaj pravični glede nagrajevanja, z njimi imajo tudi dobre odnose. Če bi se še enkrat zaposlili, bi izbrali isto podjetje, prav tako bi to zaposlitev priporočali prijatelju. Neodločni so ostali pri trditvi o menjavi službe.

Iz teh rezultatov lahko sklepamo, da imajo anketiranci, vključeni v raziskavo, dober odnos do delovnega mesta in so z njim zadovoljni.



Slika 13: Ocenjevanje trditev, odnos do trenutnega delovnega mesta

9 ZAKLJUČEK

Spoznali smo, da je motivacija zaposlenih v sodobni organizaciji pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Kako do nje priti oziroma kako jo uspešno vzpostaviti in vzdrževati, smo opredelili v teoretičnem delu diplomske naloge. Za uspešno motivacijo moramo imeti najprej potrebo, usmerjeno k določenemu cilju, ki bo to potrebo zadovoljil. Potrebe imajo zaposleni, k ciljem pa jih morajo usmeriti njihovi vodje. Ljudje smo si različni, prav tako imamo tudi različne potrebe. Od vodij pričakujemo, da bodo te potrebe pri posameznikih prepoznali in jih ustrezno motivirali, da bodo delali kakovostno. Različni avtorji so predstavili različne motivacijske teorije, s katerimi si vodje lahko pomagajo pri procesu motiviranja, katero izbrati, pa se morajo odločiti glede na poznavanje poslovnih procesov v podjetju in poznavanju zaposlenih. Ko je motivacija pri zaposlenih dobro vzpostavljena, jo je treba neprestano negovati in dopolnjevati, kajti če pade, zaposlenim močno upade delovna vnema. Pomembno je poznati načine za motiviranje zaposlenih in nagrade, za katere so se pripravljene maksimalno potruditi. To odločilno pripomore k uspešnosti podjetja.

V raziskovalnem delu nas je zanimalo, kako so zaposleni, vključeni v vzorec raziskave, zadovoljni in motivirani na delovnem mestu, ter kateri motivacijski dejavniki se jim zdijo najpomembnejši.

Sodelujoči v raziskavi so za delo dobro motivirani in menijo, da bi jih enako ocenili tudi njihovi nadrejeni. Ugotovili smo, da anketirance predvsem motivirajo denarne nagrade, kot so višja plača, razni dodatki in stimulacije. Torej je priporočljivo, da bi v podjetjih, kjer so zaposleni, uvedli čim več denarnih nagrad. Kot največji motivator se je pri anketirancih pokazalo pozitivno vzdušje na delovnem mestu, višja plača ter dodatki na plačo. Nagrad v smislu tega motivacijskega dejavnika bi si sodelujoči želeli več, saj v povprečju podjetja le srednje izpolnjujejo njihova pričakovanja. V podjetjih, kjer so zaposleni, jim največ pomenijo ugoden oziroma prilagodljiv delovni čas, dobro delovno okolje in kolektiv, redno delo in plača, samostojnost in ugled podjetja. To so dejavniki, ki vplivajo na nivo njihove motivacije in bi jih bilo v podjetjih potrebno postaviti v ospredje. Tudi posredni kazalci zadovoljstva anketirancev kažejo, da so sodelujoči v raziskavi na delovnem mestu zadovoljni in imajo do svoje zaposlitve dober odnos.

Predpostavljali smo, da motivacija zaposlenih v sodobni organizaciji ni dovolj poudarjena, vendar je anketna raziskava pokazala drugače. Zaključimo lahko, da je v organizacijah, kjer so zaposleni anketiranci, nivo motiviranosti zadovoljujoč in je potrebno to le še dobro vzdrževati.

LITERATURA IN VIRI

- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Kompare, A. et al. (2001). *Psihologija: spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Svetic, A. (2010). *Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji*. Dosegljivo na naslovu <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ukinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji->. Dostopno 3. 10. 2015.
- Musek, J., Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Možina, S., Svetlik, I., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- *Kako motivirati zaposlene* (20. 3. 2012). Dosegljivo na naslovu <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/kako-motivirati-zaposlene/d-2608>. Dostopno 20. 11. 2015.

PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK

Vprašalnik – učinkovito motiviranje zaposlenih v sodobni organizaciji

Sem Aleksandra Hartman in zaključujem šolanje na višji strokovni šoli. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Učinkovito motiviranje zaposlenih v sodobni organizaciji in vas naprošam za sodelovanje v raziskavi. Prosim, če si lahko vzamete nekaj minut časa in odgovorite na zastavljena vprašanja. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo obdelani skupinsko in uporabljeni samo za potrebe diplomske naloge. Hvala!

1. Spol M Ž

2. Starost

- a) do 25let
- b) 26–40 let
- c) 41 in več

3. Stopnja izobrazbe

- a) Osnovna šola
- b) Srednja šola
- c) Višja, visoka šola, fakultetna izob.
- d) Magisterij
- e) Doktorat

4. Delovna doba v podjetju, v katerem ste trenutno zaposleni:

- a) manj kot 1 leto
- b) 1–5 let
- c) 6–10 let
- d) 11 let in več

5. Koliko ste motivirani za delo, ki ga trenutno opravljate? (*označite oceno*)

Popolnoma nemotiviran	Nemotiviran	Niti motiviran /niti nemotiviran	Motiviran	Zelo motiviran
1	2	3	4	5

6. Kako bi vašo motivacijo, po vašem mnenju, ocenil vaš nadrejeni? (*označite oceno*)

Popolnoma nemotiviran	Nemotiviran	Niti motiviran /niti nemotiviran	Motiviran	Zelo motiviran
1	2	3	4	5

7. Kaj vas na delovnem mestu bolj motivira?
- Materialne nagrade (višja plača, razne stimulacije, dodatki na plačo ipd.)
 - Nematerialne nagrade (dodatni dan dopusta, pohvala, zabave, službene zabave)
8. Za vsak motivacijski dejavnik ocenite, koliko vas motivira, pri tem izberite oceno od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh me ne motivira, 5 pa zelo me motivira.

	1	2	3	4	5
Višja plača					
Dodatki na plačo, kadar je delo opravljeno kvalitetno in v roku					
Ugoden delovni čas					
Pozitivno vzdušje na delovnem mestu					
Možnost napredovanja/izobraževanja					
Povratne informacije glede uspešnosti dela					
Pohvala in graja					
Druge bonitete: zabave, plačilo športnih dejavnosti ipd.					

9. V kolikšni meri podjetje, v katerem ste zaposleni, izpolnjuje vaša pričakovanja glede nagajevanja? (označite oceno)

Ne izpolnjuje	Slabše izpolnjuje	Srednje izpolnjuje	Precej izpolnjuje	V celoti izpolnjuje
1	2	3	4	5

10. Kaj se vam zdi v podjetju, kjer ste zaposleni, najboljše? (napišite)

11. Za vsako trditev ocenite, koliko drži, pri čemer 1 pomeni sploh ne drži, 5 pa zelo drži.

	1	2	3	4	5
S svojim delom sem zadovoljen.					
Rad prihajam na delo.					
Z vodjem imam dobre odnose.					
Moj vodja je pri nagrajevanju pravičen.					
S sodelavci imamo dobre odnose.					
Na delovnem mestu se dobro počutim.					
Pri svojem delu lahko pokažem, kaj znam in zmorem.					
Zaposlitev v podjetju bi priporočal prijatelju.					
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.					
Moje delo je polno izzivov.					
Moje delo me izpopolnjuje.					
Če bi imel možnost, bi svojo službo zamenjal.					
Če bi se danes še enkrat zaposlil, bi še enkrat izbral to podjetje.					