



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetniški

MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl
Lektorica: Andreja Uršič

Kandidatka: Bernarda Jugovic

Kranj, september 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesrl za nesebično in izdatno strokovno pomoč pri izdelavi tega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebno zahvalo namenjam vsem mojim prijateljem, ki so sodelovali v anketi, ter moji hčeri za izkazano razumevanje in potrpežljivost, ki presega njena mlada leta.

IZJAVA

»Študentka Bernarda Jugovic izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Motivacija je proces, ki poteka v človeku po naravnih zakonitostih, ki jih ne znamo povsem pojasniti. Prava motivacija prihaja iz ljudi samih. Motivacija je samodejna posledica ustreznega dela oziroma poklica. Zato je naloga vodij, da spoznajo dinamiko človeške motivacije, da spoznajo svoje zaposlene in jih postavijo na ustrezno delovno mesto, ki jim omogoča razvoj in možnost ustvarjalnega udejanjanja. Na ta način bo vodja dosegel zadovoljstvo in motiviranost svojih zaposlenih.

Pri oblikovanju primerne sistema plač, nagrajevanja in motiviranja je pomembno zavedanje, da nagrajevanje ne pomeni le zagotoviti zaposlenemu dodatne finančne koristi, temveč imajo podjetja v rokah tudi druge vrste nagrade, ki so nefinančne narave, katerih prednosti in učinka ne velja zanemariti. Zato je koristno poznati in razumeti najrazličnejše teorije motivacije, katerih namen je izboljšati razumevanje vpliva nagrad na motivacijo in vedenje ljudi.

Z raziskavo smo ugotovili, kako se zaposleni počutijo v delovnem okolju in kateri dejavniki jih motivirajo ter kateri ne. Želijo si več pozornosti svojih nadrejenih, ne samo takrat, ko gre kaj narobe; želijo vedeti, kdaj delajo tudi dobro.

Menedžerji morajo v organizaciji dati več prostora za človekov razvoj, ne le skrbeti za zadovoljevanje eksistenčnih potreb, ker lahko specifična potreba sčasoma izgubi svoj motivacijski potencial. To pomeni, da ljudi ne moremo vedno motivirati na enak način. Potrebno je iskati vedno nove strategije motiviranja in spremljati potrebe zaposlenih ter jim omogočiti prilagoditev nagrade in ugodnosti glede na njihove lastne interese.

KLJUČNE BESEDE

- Motivacija
- Motiviranje
- Nagrajevanje
- Motivacijske teorije
- Motivacijski modeli

ABSTRACT

Motivation is a process, running through natural human legitimacies which we can not entirely explain. The real motivation arises from people themselves. Motivation is an automatic circumstance of the appropriate work or a job. That is why the mission of the leaders is to recognize the dynamics of human motivation, to recognize their employees and stabilize them into appropriate workplace, which would enable development and a possibility for creative activity.

During modelling of the appropriate system of payments, rewards and motivation it is necessary to realize, that rewarding is not just for assuring extra financial bonuses to the employee, but contains other sorts of rewards, which are not related to finances and also have a lot of advantages and effects. Therefore it is useful to know and understand different theories of motivation, with purpose of improving the comprehension of reward effects to motivation and human behavior.

It is necessary to be aware, that each separate organization is unique and therefore we can not copy reward systems from one to another and it is important to change the existent system, related to enterprise characteristics and the characteristics of their employees and their opinions. While changing the reward system it is important to be aware, that mutual relations can aggravate. Smaller changes of the system can be painless, bigger can reflect as a rise of conflicts, and that causes an influence on business results.

Managers have to give more space to human development, not just take care of existential needs, because a specific need eventually loses it's motivation potential, which means, that employees cannot be motivated the same way over and over again. It is always necessary to search for new strategies of motivating, monitor the needs of employees and enable to adapt the business advantages to their own interests.

KEYWORDS

- Motivation
- Motivating
- Rewarding
- Motivation theories
- Motivation models

KAZALO

1 UVOD.....	1
1.1 PREDSTAVITEV	1
1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	1
1.3 METODE DELA	2
2 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE	2
2.1 MOTIVACIJA	2
2.2 VRSTE MOTIVOV	4
2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE IN NJIHOVA UPORABNOST	5
2.3.1 Maslowa motivacijska teorija	5
2.3.2 Leavittova motivacijska teorija	6
2.3.3 Vroomova motivacijska teorija	7
2.3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija	8
2.3.5 Problemsko motivacijska teorija	8
2.4 MOTIVACIJSKI MODELI	9
2.4.1 Model pričakovanosti.....	9
2.4.2 Model enakosti	9
2.4.3 Model pravičnosti	10
3 KAJ VPLIVA NA USPEŠNOST ZAPOSLENIH?	11
3.1 ZNAČAJ.....	11
3.2 ČLOVEŠKI TEMPERAMENT	11
3.3 JE DENAR GLAVNI MOTIVATOR?	12
3.4 SPOSOBNOSTI IN ZNANJA	13
4 MOTIVACIJA V KRIZNIH OBDOBJIH	14
5 KAKO MOTIVIRATI ZA DELO.....	15
5.1 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	15
5.1.1 Stalnost zaposlitve	15
5.1.2 Odnosi med sodelavci	16
5.1.3 Plača kot motivator	17
5.1.4 Nagrade, pohvale in priznanja	19
5.1.5 Komuniciranje.....	19
5.1.6 Strokovno izobraževanje in usposabljanje	20
5.1.7 Letni razgovor.....	20
5.1.8 Napredovanje in osebni razvoj	21
5.1.9 Motivacijska potovanja	21
5.2 KAKO OBDRŽATI NAJBOLJŠE.....	22
6 RAZISKAVA MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	23
6.1 DEMOGRAFSKI KAZALNIKI	24
6.2 DEJAVNIKI, POVEZANI Z DELOVNIM OKOLJEM	25
6.3 TRDITVE, VEZANE NA DELO.....	27
7 ZAKLJUČEK	30
8 LITERATURA IN VIRI	31
8.1 KAZALO SLIK.....	32
8.2 KAZALO TABEL	32
9 ANKETNI VPRAŠALNIK	33

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV

V diplomskem delu obravnavamo motiviranje in nagrajevanje kot pomembna dejavnika v združbi, ki vplivata na njeno uspešnost. Motivirani ljudje delajo bolje in z večjim zanimanjem. Človeški kapital, ljudje in njihovo znanje so edini vir konkurenčne prednosti v podjetju, ki je prisotna dolgoročno. Podjetja tega potenciala ne izkoriščajo v zadostni meri. Da bodo ljudje delali bolje, jih je potrebno motivirati.

Pomemben pa je tudi sam sistem nagrajevanja in ocenjevanja ljudi, ki mora biti oblikovan za vsako podjetje posebej in je lahko učinkovit le tam. Potrebno je upoštevati neke zakonitosti. Temeljiti mora na realnih temeljih; to pomeni, da od zaposlenih ne zahtevamo nemogočega.

Predstavili bomo teoretična ozadja motiviranja v zgodovini s pregledom motivacijskih teorij in njihove uporabnosti. Prikazali bomo klasične metode motiviranja. Predstaviti želimo tudi psihološke motive, ki izvirajo iz človeka. Kaj je tisto, kar vpliva na uspešnost zaposlenih?

Nadalje bomo predstavili motivacijske modele ter motivacijske dejavnike, kot so plača, tekmovalnost, pripadnost, stalnost službe, pohvale, izobraževanja itd. Predstavimo tudi motivacijo v kriznih obdobjih.

Danes k uspešnosti podjetja zaposleni pripomorejo v vse večji vlogi. Uspešna podjetja se od manj uspešnih podjetij ločijo predvsem po motiviranosti in želji po uspehu. Zaposleni v podjetjih se motivirajo na različne načine. Tako nekateri vidijo pravo motivacijo predvsem v plači, nekdo drug pa čisto v drugih stvareh, npr. v osebni razvoju in izobraževanju.

V različnih podjetjih poznamo različne metode motiviranja, iz česar sledi, da moramo motiviranje nujno povezovati z dejavnostjo podjetja in izobraženostjo delavcev.

Pri vodenju podjetja in ustreznem motiviranju je zelo pomembno, da nastavimo ustrezno metodo motiviranja. Hitro se lahko zgodi, da z napačnim motiviranjem ali celo brez motiviranja naredimo podjetju več škode kot koristi.

V podjetje je potrebno vpeljati celovite in transparentne metode motiviranja ter se jih dosledno držati. V sodobnem svetu se je potrebno zavedati, da se morajo motivacijske metode in motivacijski dejavniki spreminjati in dopolnjevati.

1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Temeljni cilj diplomskega dela je predstaviti motivacijo kot eno od pomembnih sredstev, ki izboljšuje uspešnost celotnega podjetja. Dodatno je cilj prikazovanje teoretičnega ozadja motiviranja od t.i. motivacijskih modelov in motivacijskih teorij do motivacijskih dejavnikov. Želimo predstaviti, da obstajajo številni različni dejavniki, ki vplivajo na motiviranje in da so odvisni od osebnih lastnosti zaposlenih.

1.3 METODE DELA

V tem delu bomo skušali prikazati spodnji trditvi oz. tezi.

- Za motiviranega človeka na delovnem mestu je potrebno, da sta izpolnjena vsaj dva glavna dejavnika od treh, ki jih imamo na izbiro. To so lastnosti dela, individualne razlike in organizacijska praksa.
- Obstajajo različni načini motiviranja. Uspeh je odvisen od osebnih lastnosti posameznika.

Postavljeni tezi bomo skušali potrditi na teoretični in praktični raziskovalni ravni.

2 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

2.1 MOTIVACIJA

Pojem motivacija pogosto razumemo kot nekaj skrivnostnega in hkrati koristnega, podobnega čarovnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo (Keenan 1996, 5). V resnici pa je motivacija nenavadno preprost pojem, saj zadeva vprašanje, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Vendar pa tisto, kar moramo storiti, da pri zaposlenih spodbudimo in ohranjamo motiviranost, žal ni tako preprosto.

Ljudje delamo zato, da bi si pridobili sredstva za življenje, sredstva, s katerimi bi zadovoljili svoje potrebe. Vendar pa sredstev za zadovoljitev potreb ne pridobivamo samo z delom, to je s pridobivanjem in prilagajanjem naravnih stvari, temveč tudi drugače, na primer z igranjem ali pogovarjanjem, pa tudi z negativnim odnosom do drugih ljudi, zato splošneje pravimo, da delujemo. (Lipičnik 1998, 155)

Motivacija posameznika je vedno družbeno pogojena, saj blaginja v vsaki družbi in razmerja med posamezniki določajo, kakšne potrebe se bodo pri posameznikih pokazale in kakšne bodo poti za njihovo zadovoljitev. Zavzetost in uspešnost posameznika pri delu sta v precejšnji meri povezana s stopnjo motiviranosti. (Uhan 2000, 11)

Skupna točka vseh definicij je, da motivacija vpliva na vedenje posameznika, ga usmerja, da deluje v želeni smeri, zato motivacijo lahko označimo tudi kot strategijo menedžmenta. Gre za aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo spodbuditi in usmerjati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli čim boljše rezultate, pomembne za njihovo podjetje.

Motiviranost je za učinkovito storilnost bistvenega pomena. Pri tem gre za vprašanja, ali so ljudje predani svojemu delu in koliko si prizadevajo doseči zastavljene cilje, pa čeprav so ti še tako preprosti, kot je na primer želja po večjem zaslužku ali po zgodnejšem odhodu iz službe. Ljudje se večkrat sprašujemo, kaj nas spodbuja oziroma kateri so tisti dejavniki, vplivi, silnice, ki nas motivirajo, da delamo. Nobena človekova dejavnost ne nastane sama od sebe, ampak je motivirana z delovanjem številnih potreb, želja, vzgibov in gibal. Ima torej bolj ali manj jasen

fiziološki, biološki, psihološki ali socialni vzrok. To je zadovoljitev določene zavestne ali podzavestne potrebe.

Motivacijo zato lahko opredelimo kot proces, ki povzroča, da se ljudje obnašajo in delujejo v določeni smeri, kot mehanizem za motivacije pa vse, kar nas vodi k aktivnostim oz. kar daje tej aktivnosti vektorsko obeležje; smer, intenziteto in trajanje. Na motivacijo vsakega človeka vpliva moč spodbude, pri čemer lahko motive definiramo kot potrebe, želje ali impulze znotraj vsakega posameznika. (Uhan 2000, 12)

Motivi ljudi zmeraj odgovarjajo na vprašanje, zakaj se posameznik tako obnaša, zakaj tako deluje itd. Motiv je zato vzrok, nekakšen zaznan občutek, impulzivno stanje v smeri akcije. Pri zaposlenem so lahko ti občutki potrebe po materialnih dobrinah, npr. po plači, nagradi, premiji ... ali nematerialne dobrine, kot so npr. avtoriteta, vpliv, moč, slava, pomoč drugemu ... Motivi so torej tisti, ki vplivajo na človekovo obnašanje in določajo cilje njegovim aktivnostim. Delovanje človeka pa se izkaže kot iskanje sredstva, s katerim bo neko potrebo zadovoljil.

Človekovo delovanje, ki je usmerjeno h kakemu vnaprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti določeno potrebo, imenujemo motivirano delovanje. Za motivirano delovanje je značilna mobilizacija energije, vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja ter usmerjenost k cilju, ki zajema različne ravni, od nezavednih teženj do zavestnih prizadevanj. V nekaterih primerih ga zadovoljitev začasno zavrne, v drugih ga še poveča. To se lahko zgodi kot neposredno ali pa posredno s spremembo pričakovanja. Po eni strani smo vse naše ravnanje vajeni gledati s predznakom »motiviranost«, kot da ga nekaj povzroča, spodbuja in usmerja. Po drugi strani pa je skrajno težko opredeliti, kaj naj bi to »nekaj« pravzaprav bilo.

Prvi pogoj za izvajanje kakršnekoli motivirane aktivnosti je ustrezna energijska podlaga. Motivirane dejavnosti – kot tudi nobene druge dejavnosti – ni brez trošenja energije. Drugi sestavni element motivacijske situacije je potreba, tj. fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je treba izravnati, da bi lahko ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in z lastnimi zahtevami. Pojem potrebe se vselej nanaša na pomanjkanje oz. povečanje fiziološkega ali pa psihološkega ravnovesja. Gre torej za stanje neravnovesja, ki ga povzroči določeno pomanjkanje, kateremu sledi naravna težnja po vzpostavitvi ravnovesja.

Potrebe razdelimo na primarne, temeljne, osnovne ali fiziološke in na sekundarne potrebe, ki so močno pod vplivom osebnosti posameznika, njegove psihe, družbenega okolja, navad in kulture. Da bi razumeli, kaj posameznike motivira, moramo upoštevati nekatere osnovne človeške potrebe, ki ljudi ženejo, da rasejo in se razvijajo. Nekatere potrebe so prirojene, nekatere pa pridobljene. »Prirojene potrebe so osnovne, fiziološke ali biološke ter zahtevajo in zajemajo potrebo po hrani, vodi, zraku, oblačenju, gibanju, počitku, spanju, izločanju, spolnosti itd. Pridobljene potrebe so sekundarne potrebe, ki so naučene v odvisnosti od kulture in okolja« (Mumel 1999, 90). Osnovne potrebe skušamo vsi ljudje zadovoljiti. Vsi ti vzgibi skupaj oblikujejo glavne poteze človekovega vedenja. Če osnovnih potreb ne zadovoljimo, ne moremo spodbuditi motivacije. Bistvenega pomena je, da z razumevanjem sprejemamo osnovne človeške potrebe, kajti brez tega poznavanja ne bomo mogli ceniti vsega, kar obravnava motiviranje. Potreba sama po sebi še ne

zadošča, da bi se sprožila nadaljnja motivacijska dejavnost. Potreba lahko obstaja, vendar je ne skušamo zadovoljiti, če nas k temu ne izzove ustrezní pobudnik. Lahko smo lačni, vendar se odpravimo v kuhinjo šele, ko npr. na televiziji vidimo reklamo za piškote. Pobudniki torej sprožijo motivacijsko dejavnost, ki je naslednji nujni element motivacijske situacije. Gre za dejavnost, ki je v končni fazi usmerjena k doseganju motivacijskega cilja. (Mumel 1999, 91)

»Motivacijski cilj je vsak predmet, dejavnost ali drug pojav, h kateremu je usmerjena motivacijska dejavnost in s katerim zadovoljujemo potrebo« (Mumel 1999, 94). Seveda je narava motivacijskih ciljev različna, odvisno od tega, ali gre za zadovoljevanje fizioloških ali psiholoških potreb. Motivacijska cilja sta lahko dve povsem različni stvari, kot npr. pitje vode – zadovoljitev fiziološke potrebe in pohvala od spoštovane osebe, kar pomeni zadovoljitev psihološke potrebe.

Vsi predhodno navedeni elementi pomenijo nujen situacijski okvir, v katerem poteka vsako motivacijsko dejanje. V ta okvir pa sedaj lahko dodamo motivacijski proces, ki se odvija v treh zaporednih fazah. Te faze so: nastajanje in javljanje potrebe, nastanek in izvajanje motivacijske dejavnosti ter zadovoljitev potrebe. Z dosegom cilja se konča izvajanje motivacijske dejavnosti in sproži zadovoljitev potrebe.

»Motivacijska situacija in motivacijski proces imata značilno psihološko – doživljajsko obeležje. Potrebo spremlja občutje napetosti in nezadovoljnosti, pa tudi težnja po delovanju, ki naj to napetost odpravi« (Musek 1982, 278). Ta težnja vztraja, dokler je ne dosežemo, a ko dosežemo cilj, nastopi pozitivno čustveno stanje sprostitve in zadovoljstva. Če na poti do cilja naletimo na oviro in cilja ne dosežemo, govorimo o frustracijah in konfliktih.

2.2 VRSTE MOTIVOV

Poznamo več vrst motivov, in sicer (Lipičnik 1998, 174 in Uhan 2000, 363):

Glede na glavno vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. *Primarni* so motivi, ki omogočajo človeku, da preživi (biološki ali socialni). *Sekundarni* pa so tisti motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni (interesi, stališča, navade).

Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in pridobljene. *Podedovani* so motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, *pridobljeni* pa tisti, ki si jih pridobi v življenju.

»V psihologiji razlikujemo notranjo in zunanjo motivacijo (ekstrinzično in intrinzično)« (Pečjak 1987, 176). Zunanja je odvisna od zunanjih dejavnikov, npr. nagrade in kazni, in je tesno povezana z zadovoljevanjem nagonov in jakostjo na podlagi pogojevanja. Takšni zunanji ojačevalci so vse vrste materialnih nagrad, posebno denar. Notranja motivacija pa se pojavlja neodvisno od zunanjih dejavnikov in je t. i. »notranja potreba po obvladovanju situacije in samousmerjanju v njej«. Značilen primer sta interes in radovednost. »Obstaja pomembna razlika med nagonsko ali homoestatično ter notranjo motivacijo. Prva poteka krožno: ko so potrebe zadovoljene, prenehajo delovati, dokler jih novo neravnovesje znotraj organizma ali

med organizmom in okoljem ponovno ne spodbudi. Notranja motivacija pa je trajna in deluje bolj ali manj nepretrgano« (Pečjak 1987, 176). »Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki jih uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost« (Lipičnik 1998, 157).

Prvo skupino silnic predstavljajo primarne človekove potrebe, kot so: potrebe po snoveh, potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe itd. Za to skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje, zato jim pravimo kar primarne potrebe. Poleg tega so podedovane in univerzalne, saj jih najdemo pri vseh ljudeh.

Drugo skupino silnic predstavljajo primarne socialne potrebe, ki so: potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, potrebe po spremembi, potrebe po simpatiji, potrebe po socialnem konformizmu itd. Če te potrebe niso zadovoljene, lahko pride do motenj pri človekovem življenju v družbi, saj se lahko počuti manjvreden, osamljen, zavržen, zato so to še vedno primarne potrebe. Poleg tega so to pridobljene potrebe, saj se jih je človek navzel iz okolja v zgodnji mladosti. Ker se te potrebe razlikujejo med kraji, so to regionalne potrebe.

V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, spadajo med drugimi tudi interesi, stališča in navade. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi. Ti motivi so individualni, so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. (Lipičnik 1998, 158)

2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE IN NJIHOVA UPORABNOST

Pri vprašanju zakaj ljudje delamo, se vedno sprašujemo o silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se trudi, porablja svojo energijo in pri tem pogosto prenaša fizične in psihične napore. Vprašanje se na prvi pogled zdi enostavno: človek dela, da sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbi sredstva za existenco oz. da bi dobil denar, potreben za življenje. Po tej logiki bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da za svoje delo dobijo denar. Vendar pa mnogi primeri iz prakse dokazujejo, da temu ni tako. Drugi spet menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Vendar mnogi ljudje delajo mnogo in veliko, pa se vseeno ne uveljavljajo. Vse to navaja na sklep, da je dejavnikov, ki ljudi motivirajo za delo, veliko in da so medsebojno kompleksno povezani.

O tem vprašanju so razmišljali mnogi strokovnjaki s tega področja, njihove teorije, ki jih podajamo v nadaljevanju, pa so različni možni odgovori na to dilemo. V nadaljevanju bomo teorije posameznih avtorjev razdelili na starejše – klasične in pa na novejšo – sodobnejšo.

Med klasične motivacijske teorije spadajo: Maslowa motivacijska teorija, Leavittova motivacijska teorija, Vroomova motivacijska teorija (teorija pričakovanj), Herzbergova dvofaktorska teorija, Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela, McGregorjeva teorija, Problemsko motivacijska teorija in Frommova motivacijska teorija.

2.3.1 Maslowa motivacijska teorija

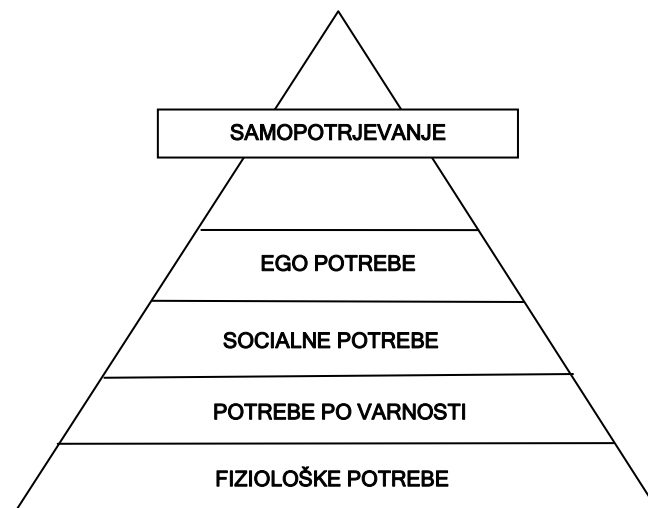
Maslow je menil, da je z razvojem človekova aktivnost usmerjena k vedno bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive oziroma fiziološke potrebe, ker mu omogočajo preživetje. Nato se pojavijo višje potrebe, ki prav tako sledijo določenemu zaporedju. (Lipičnik 1998, 164) »Najprej moramo zagotoviti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti potrebo po samopotrjevanju« (Hunsaker 2001, 401). To prikazuje Slika 1. V primeru, ko posameznik doseže svoj vrh piramide, so zaradi različnih okoliščin ponovno ogrožene njegove fiziološke potrebe, zato se v njem ponovno aktivirajo aktivnosti za zadovoljitev osnovnih potreb. (Lipičnik 1998, 164)

Izsledki Maslowe teorije pomagajo podjetjem preko proučevanja stopnje zadovoljevanja posamezne ravni motivov delavcev ugotoviti, k čemu bodo ti težili v prihodnje, kar jim omogoča oblikovanje sistema motiviranja in nagrajevanja.

Zanimiva je klasifikacija razporeditve potreb v hierarhično lestvico v smislu prepotentnosti. Ta koncept pravi, da motivirajoča vrednost motivacijskega faktorja ugasne z zadovoljitvijo potrebe, ki ga zavestno ali podzavestno pogojuje. Zadovoljena nižja potreba sama po sebi aktivira v hierarhiji naslednjo, višjo potrebo. Toda že aktivirana višja potreba postane neaktivirana, kakor hitro se zaradi spremenjenih okoliščin reaktivira nižja, nekoč že zadovoljena potreba.

Uporabnost motivacijske teorije Maslowa je v tem, da lahko na osnovi navadnih vprašalnikov o zadovoljstvu zaposlenih v določeni organizaciji in v določenem času ugotovimo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabimo, ko poskušamo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. (Lipičnik 1998, 164)

Slika 1: MOTIVACIJSKA SHEMA MASLOWA



Vir: Maslow v Hunsaker 2001, 401.

2.3.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt izhaja iz teze, da je sprožilec celotnega procesa potreba, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost. Sproži se dražljaj pomanjkanja nečesa, zato to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo vseskozi spremlja. Gre za zavestno subjektivno zrcalno sliko potrebe, načina, kako doživljamo potrebo. Stanje je emocionalno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima tudi del prijetnega občutka.

Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo reducira in povzroči olajšanje. Cilj vedno povzroči olajšanje in zmanjša napetost. V nasprotnem primeru oseba ne doživlja cilja kot zadovoljitev svojih potreb. Aktivnost povzročita potreba in napetost. Aktivnost je lahko motorična, intelektualna ali senzorična. Končna faza v Leavittovem modelu je olajšanje. To je faza, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.

Leavittova motivacijska shema pomaga menedžerju razumeti celotni proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če želi aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje ali zadovoljstvo. S pomočjo zastavljanja ciljev je mogoče sprožiti želeno reakcijo. (Lipičnik 1998, 167)

2.3.3 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. (Lipičnik 1998, 167)

Posameznik izbira, se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je lahko motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje.

Vroom je oblikoval modele, s katerimi je poskušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi: z valenco, z instrumentalnostjo in s pričakovanjem.

»Po Vroomovem mnenju je valenca privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca kot vrednost ciljev se lahko spreminja. Lahko je pozitivna (ta ima pozitivno vrednost za posameznika, zato ga cilji privlačijo), lahko ima ničto vrednost (ko je oseba ravnodušna za doseganje cilja) in nenazadnje ima cilj lahko tudi negativno valenco, če se mu oseba hoče izogniti.« (Lipičnik 1998, 167)

Drugi pomembni sestavni del Vroomove teorije je instrumentalnost kot povezava med dvema ciljema. To stanje nastopi takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Tako je napredovanje lahko po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot sta večja plača in ugled. Ključni pojem v Vroomovi teoriji je pričakovanje, ki ga razume kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja in cilja. Tako posameznik na primer pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka. (Lipičnik 1998, 167)

»Prvi Vroomov model pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od valence (privlačnosti in neprivlačnosti) vseh drugih ciljev kot tudi opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev. To pomeni, da je določen cilj sam po sebi lahko privlačen za posameznika, vendar je njegova vrednost zanj odvisna tudi od tega, kako mu ta cilj omogoča dosegati drugi, skrajni, pravi cilj. To pomeni, da je delavca mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi on rad, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega.

Drugi Vroomov model pojasnjuje in predpostavlja vedenje, akcijo, ki si jo posameznik izbere. Posameznik izbira in se opredeljuje za vedenje v odvisnosti od privlačnosti ciljev in od pričakovanja, da ga bo to vedenje pripeljalo do zaželenega cilja (instrumentalnosti). Ta model pa za vplivanje na človekovo aktivnost lahko uporabimo tako, da poskušamo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanji.« (Lipičnik 1998, 168)

2.3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Rečemo lahko, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Učinkovitosti in zadovoljstva ne smemo zamenjati. To se je pokazalo tudi v Herzbergovi študiji, ko je po svetu spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in ugotovil, da vse motivacijske faktorje lahko razdeli v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. Njegova teorija se zato imenuje dvofaktorska teorija. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa direktno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je s preučevanjem ugotovil, da skoraj ni faktorja, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor. (Lipičnik 1998, 168)

Herzbergova motivacijska teorija je za menedžerje uporabna predvsem zato, ker lahko uporabi dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi je mogoče povzročati v glavnem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. (Lipičnik 1998, 169)

2.3.5 Problemsko motivacijska teorija

Problemsko motivacijska teorija pravi, da ljudje radi neko situacijo razglasijo za problem, če jo doživljajo neprijetno in jo hočejo spremeniti. Zato lahko »problem definiramo kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal« (Lipičnik 1998, 170). Mnogi ljudje svoja hotenja kontrolirajo, jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih pogojev, ali pa jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. To je tudi razlog, da nemotivirani ljudje ne vidijo problemov okrog sebe.

Uporabnost problemsko motivacijske teorije je predvsem v tem, da poskuša pridobiti ljudi za reševanje problemov, ki sami od sebe pri (so)delavcih izzovejo ustrezne reakcije. Na motivacijskem področju bi bili vodje zelo uspešni, če bi poskušali ljudem probleme ustvarjati, ne pa jih reševati. Pri tem pa morajo biti zelo previdni, da ne bi ustvarjali napačnih problemov. (Lipičnik 1998, 170)

2.4 MOTIVACIJSKI MODELI

Nobena od predstavljenih teorij ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov, ko poskušajo zadovoljiti svoje potrebe ali doseči cilje. Ponujajo nam le različne elemente, iz katerih lahko sestavimo motivacijski model. »Motivacijski model predstavlja tisto zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo« (Lipičnik 1998, 171). Pri vsaki motivacijski teoriji smo nakazali njeno uporabno vrednost ali pričakovano vedenje pri zaposlenih, ki ga lahko z uporabo teh izsledkov dosežemo, vendar kompleksnejšo zaželeno sliko vedenja zaposlenih lahko sestavimo v model. Pri tem lahko uporabimo vse vzorce vedenja, ki jih ponujajo posamezne motivacijske teorije. Ob tem se moramo zavedati, da človekovo vedenje spremljajo tudi različni občutki, čustva in druge lastnosti, ki vplivajo na to, kako posamezniki doživljajo svoje delo. Doživljanje svojega dela pa bistveno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Torej, če želimo, da bomo v ljudeh izzvali določeno aktivnost, lahko uporabimo mehanizem, ki smo ga dobili kot razlago posamezne motivacijske teorije. Če pa hočemo, da bodo ljudje aktivnosti ponavljali, pravimo, da želimo zgraditi vzorec vedenja pri zaposlenih. Zgraditi moramo motivacijski model, ki bo pri ljudeh izzval želeno vedenje pri zaposlenih. V nadaljevanju bomo obravnavali nekatere lastnosti, ki jih mora motivacijski model upoštevati. Mednje sodijo pričakovanje, pravičnost, enakost itd. (Lipičnik 1998, 171)

2.4.1 Model pričakovanosti

Model, ki za motiviranje izkorišča pričakovanja, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in njegovi predpostavki, da so se ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje.

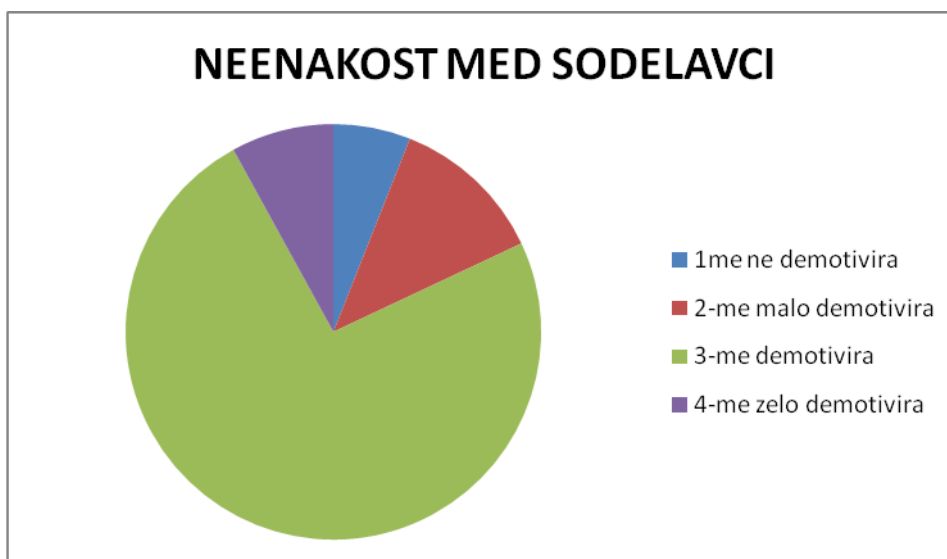
Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice, lahko pa srečamo tudi vmesna stanja. Težnja sili ljudi, da se približajo zadovoljstvu in se izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato nikoli ne bi smeli v ljudeh buditi napačnih pričakovanj, jim obljubljeni nekaj, česar ne bomo mogli izpolniti. Neizpolnjene obljube namreč na dolgi rok demotivirajo ljudi. (Lipičnik 1998, 172)

2.4.2 Model enakosti

Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno takšno »vrednost«, kakršno so ji dali. Če se razmerje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljene ponovno vzpostaviti ravnotežje. Z občutkom enakosti ali predvsem neenakosti lahko pojasnimo, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kakor zaslužijo. Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da kar najbolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Vsaka aktivnost, ki daje zaposlenemu občutek neenakosti, se mu upira. Občutek neenakosti lahko nastane iz različnih razlogov. Precej očitno se pojavlja na področju plače. Če ima zaposleni občutek, da daje organizaciji več, kakor dobiva od nje v obliki plače, se bo v njem rodil občutek neenakosti. »Občutek zaposlenega pa se s časom spreminja. Starejši delavec pričakuje za svoj vložek več od organizacije,

kakor mlajši« (Lipičnik 1998, 172). Tako nastanejo primerjave med plačami zaposlenih, med mlajšimi in starejšimi, med moškimi in ženskami itd. Te primerjave dodatno vplivajo na občutek pravičnosti. Zaposleni poskušajo zmanjšati občutek neenakosti na različne načine: sabotirajo delovni proces, zmanjšujejo intenziteto dela, zahtevajo bolj pravično plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki ustreza njihovem zaznavanju višine plače glede na vložke, predčasno prekinjajo z delom in povečujejo odsotnost z dela, poskušajo prepričati kolege, naj se pri delu manj prizadevajo. Občutek neenakosti tudi povečuje slabo počutje v delovnem okolju in s tem povzroča probleme pri produktivnosti, zato ga moramo zmanjšati, kolikor se le da. (Lipičnik 1998, 173)

Slika 2: VPLIV NEENAKOSTI NA MOTIVACIJO



Vir: lastna anketa, 2011

2.4.3 Model pravičnosti

Podobno kot za model enakosti velja tudi za model pravičnosti. »Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki« (Lipičnik 1998, 175). Če zaposleni za enake vložke dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako. Ko zaposleni občutijo nepravičnost, jo poskušajo zmanjšati na enega od naslednjih načinov: povečujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjšo nagrajenost; kadar čutijo, da so manj nagrajeni v primerjavi z drugim, poskušajo doseči nadomestilo preko legalnih ali drugačnih poti, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja različnih predmetov iz organizacije, z izbiro druge osebe za primerjavo, izkriviti želijo resničnost tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična; zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena. (Lipičnik 1998, 176)

3 KAJ VPLIVA NA USPEŠNOST ZAPOSLENIH?

»Pravimo, da je človekova uspešnost odvisna od njegovih sposobnosti, znanja in motivacije«(Lipičnik 1996, 22). Vse naštetu po avtorjevem mnenju izhajajo iz človeških virov (človeških zmožnosti), ki zaznamujejo sleherno človekovo reakcijo, vendar same po sebi niso nujne za reševanje problemov. Poleg omenjenega med človeške zmožnosti sodi tudi karakter človeka, ki po našem mnenju zelo vpliva na to, kako se bo nekdo znašel pri opravljanju določenih delovnih nalog.

3.1 ZNAČAJ

Karakter človeka lahko zelo pomembno vpliva na njegovo uspešnost na delovnem mestu. Nekdo, ki je po naravi zelo ambiciozen, ima dosti večjo možnost napredovanja, ker se dejansko vidi na nekem višjem položaju v prihodnosti. Da bi to dosegel, se mora bolj izkazati, izstopati po rezultatih. Na ta način ga vodilni prej opazijo in možnosti njegovega napredovanja so večje. Eden izmed pogojev, da je človek lahko uspešen pri delu, ki ga opravlja, je, da je zadovoljen s svojim delovnim mestom in nalogami, ki so mu dodeljene. Samo če bodo zaposleni delo opravljali z veseljem, bodo lahko pokazali vse svoje sposobnosti in dosegali največje uspehe.

3.2 ČLOVEŠKI TEMPERAMENT

V grobem ločimo ljudi na štiri temperamente: sangvinik, kolerik, melanholik in flegmatik. V nadaljevanju bomo predstavili, kako prepoznamo posamezen temperament in kaj je zanj najpomembnejše. Zavedati pa se moramo, da vsak človek v sebi združuje več temperamentov, med katerimi največkrat eden prevladuje.

Sangvinik: Najlažje jih prepoznamo po njihovi glasnosti, zabavnosti in popularnosti. Sangviniki radi veliko govorijo, zbijajo šale in se zabavajo, oblačijo se v svetla in živa oblačila, njihova osebnost je zapletena, privlačna in karizmatična. Njihova delovna miza je neurejena: polna listkov, spominkov, drobtinic, map in drugih zadev, ki morda z delom nimajo nobene zveze. Četudi se nekomu zdi, da je na taki mizi nemogoče kar koli najti, njim to nekako uspeva, čeprav morajo kar nekaj časa iskati. Enako se dogaja z njihovimi arhivi in predali. Za sangvinike mora biti vse zabavno in polno užitkov, zato se težko koncentrirajo. Od vas potrebujejo pozornost in

odobravanje. Zato pa so tako glasni. Želijo si, da jih pogledate in vidite. Zanje ni nič hujšega kot vaše ignoriranje, ki jih lahko celo spravi v depresijo.

Kolerik; Bolj kot videz jih zanima funkcija. Koleriki hočejo voditi. Njihova osebnost je zelo močna in trmoglava, zato hočejo, da gredo vsi v njihovo smer. Od njih se večkrat sliši stavek »Sem ti rekel!« Veliko zamujajo, saj si na glavo nakopljejo nešteto obveznosti, med katerim jih neprestano moti telefon ali kakšna drugačna akcija. Če od vas nekaj želijo, se napotijo direktno do vas ne glede na to, ali imate čas ali ne. Nimajo spoštovanja do vašega časa ali prostora. Kadar jih vidite na hodniku, hodijo odločno in jasno usmerjeni v cilj. Od vas potrebujejo, da njihovo delo cenite, kakor tudi da so zadeve narejene po njihovo in točno sedaj.

Melanholik; Z veliko natančnostjo iščejo popolnost. Zato jih je lahko prepoznati po urejenem, skoraj popolnem videzu. Barve njihovih oblačil so usklajene in konservativne, pričeska vedno lepo počesana. Tudi njihova delovna miza je kot iz škatlice; vse mape so na svojem mestu in nazorno označene, vsaka nalepka je natipkana, zadnji projekt je vedno na vrhu kupa delovnih nalog, predali so zaklenjeni. Kadar kakšna njihova stvar izgine, vedno krivijo sangvinike. Melanholiki radi planirajo vse mogoče, zato točno vedo, kdaj bodo v dnevnu, tednu ali mesecu kaj počeli. Od vas potrebujejo razumevanje in red.

Flegmatik; Glede na ostale tri temperamente flegmatiki nimajo očitnih posebnosti, saj radi ubirajo srednjo pot in so več ali manj povsod srečni. Na zunaj so videti nekoliko izgubljeni, saj so mirni, radi počivajo in uživajo, čeprav so v resnici v notranjosti precej zadržani in trdni. Flegmatiki niso površni in so precej urejeni, čeprav imajo na mizi in na vesti precej nedokončanih projektov. Roki zanje niso pomembni, predvsem zato, ker v njih ne vidijo posebnega smisla. Smisla ne vidijo niti v pospravljanju stvari, saj vedo, da bi jih bilo potem potrebno spet iskati. Ker imajo večkrat težave s samopodobo, potrebujejo od vas spoštovanje.

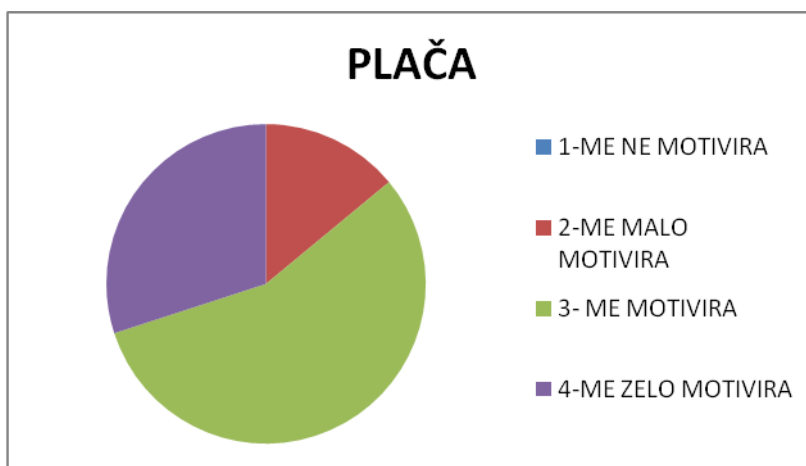
3.3 JE DENAR GLAVNI MOTIVATOR?

Denar vsekakor ni edini motiv za delo in prav gotovo niso vsi ostali motivi povezani z njim, vendar je dejansko denar v osnovi tisto, zaradi česar smo iskali zaposlitev. Prepričani smo, da v naši družbi obstajajo redki, ki so pripravljeni delati brez plačila. Tudi če bi tako hoteli, zaradi lastnega preživetja to ne bi bilo mogoče. Ko enkrat dosežemo nek nivo, ki omogoča normalno življenje, začnemo razmišljati tudi o drugih stvareh. Glede na to, da živimo v dokaj razviti družbi, ki je že presegla ta eksistenčni nivo, se pojavlja vrsta drugih motivatorjev, ki so za marsikoga bolj pomembni od denarja. Vendar novejša raziskave potrjujejo, da je denar še vedno največji motivator. V raziskavah so potrdili, da povezava med višino plače in uspešnostjo vpliva na storilnost zaposlenega, saj kot zatrjuje Zupanova v svojih raziskavah »danes preko denarja lahko zadovoljujemo potrebe višjega reda, zato je denar oziroma dokaj visoka plača razmeroma pomembna tudi za tiste, ki nimajo težav z zadovoljevanjem potreb nižje ravni. Poleg tega je denarna nagrada tudi izraz priznanja za dobro opravljeno delo«(Vujinovič 2009). Študije dokazujejo, da v podjetjih, kjer je del plače odvisen od uspešnosti tako kolektiva kot posameznika, storilnost zaposlenih narašča od 4 do 6 odstotkov letno.

3.4 SPOSOBNOSTI IN ZNANJA

Sposobnosti človeku pomagajo, da se znajde pri reševanju neznanih problemov. Navzven se pokažejo v kombinaciji z znanjem, ki človeku omogoča reševanje znanih problemov, takih, ki jih je že rešil. »Kombiniranje znanj in sposobnosti torej olajšuje reševanje novih problemov s še neznanimi rešitvami« (Lipičnik 1996, 21). Sposobnosti so ljudem prirojene in izhajajo iz človekove osebnosti. Skozi življenje preko različnih situacij prihajajo na dan. To pomeni, da si jih nismo pridobili na tak način kot znanja, pač pa smo se jih zavedeli šele takrat, ko smo jih potrebovali, čeprav že od nekdaj obstajajo v nas.

Slika 3: **PLAČA KOT MOTIVATOR**



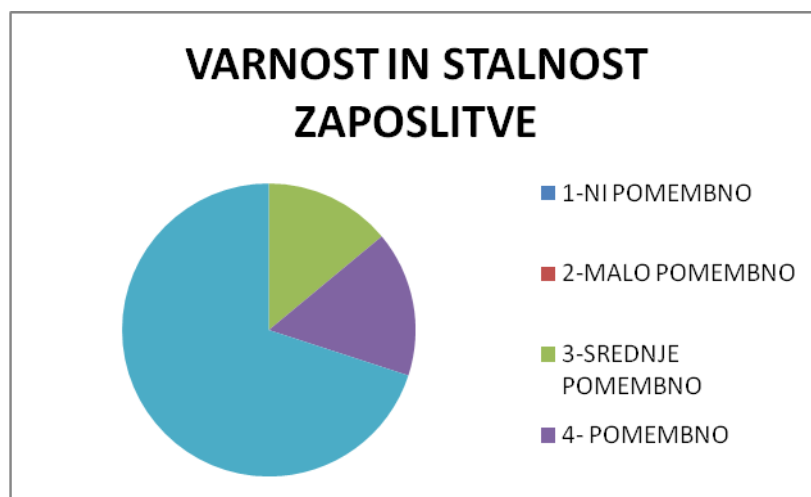
Vir: lastna anketa, 2011

4 MOTIVACIJA V KRIZNIH OBDOBJIH

V recesiji oz. v kriznih obdobjih morajo mnoga podjetja zaradi poslovnih razlogov odpuščati svoje zaposlene, kar neizogibno vpliva tudi na tiste, ki v podjetju ostanejo. Nekatera podjetja menijo, da bodo na račun zmanjševanja zaposlenosti skrčili stroške ter s tem povečali konkurenčnost in uspešnost. Pri ostalih zaposlenih se pojavi »učinek preživetja«, ki zmanjšuje njihovo zavzetost in inovativnost, kar slabi konkurenčnost podjetja. V teh trenutkih se morajo vodje še bolj osredotočiti na zaposlene, ki so ostali v podjetju. »Zavedati se morajo, da morajo biti zaposleni v obdobju recesije motivirani drugače kot v obdobju rasti oz. uspešnega delovanja podjetja. Če bodo vodje z zaposlenimi ravnali na enak način, se bo njihova že tako nizka morala še zmanjšala« (Vikesland 2003, 2). Vodje imajo velikokrat napačno prepričanje, da naj bodo zaposleni, ki so ostali v podjetju, veseli, da niso izgubili službe. V realnosti pa so občutki zaposlenih popolnoma drugačni.

Če želijo vodje motivirati »preživele« zaposlene, se morajo zavedati, da je potreben čas, da se bo zaupanje povrnilo. Poskrbeti morajo, da bodo imeli zaposleni take občutke in odnos do podjetja, kot so jih imeli v obdobju zadnje rasti oziroma zaposlovanja. V kriznih trenutkih je običajno komunikacija v podjetju skrivnostna, omejena in minimalna. Zaposleni se začnejo izogibati delovnim obveznostim, zaslediti je slabše delovne rezultate, veliko je bolniških odsotnosti. Tudi ključni kadri, ki so pomembni med krizo, pogosto grede. Za izboljšanje položaja bi morali nadrejeni poskrbeti za iskreno, pravočasno, pogosto in direktno komunikacijo. Pomembno je, da so nadrejeni v tem obdobju odkriti, optimistični, realistični, pošteni in vredni zaupanja, saj to v zaposlenih vzbuja pripadnost podjetju in jih pomirja. (Vujinovič 2009)

Slika 4: POMEMBNOST VARNOSTI ZAPOSLOTITVE



Vir: lastna anketa, 2011

5 KAKO MOTIVIRATI ZA DELO

Čeprav prinaša uspešnost pri delu zaposlenim predvsem notranje zadovoljstvo, si vseeno želijo in potrebujejo tudi potrditev in spodbudo v okolju. S prepoznavanjem in ustreznim nagrajevanjem uspešnosti podjetje sporoča zaposlenim, kakšno vedenje in dosežke se v podjetju ceni, in tako usmerja njihove aktivnosti v zeleno smer. Za učinkovit sistem nagrajevanja je pomembno, da vodja čim bolje pozna svoje zaposlene, ker tako ve, s katerimi nagradami jih lahko motivira.

Po Michaelu de Boeufu je najvažnejše načelo menedžmenta, da največ dobiš od tega, kar nagradiš. »Da bi bila nagrada učinkovita, da bi torej res imela motivirajoči učinek, mora imeti določene lastnosti« (De Cenzo, Robbins 1988, 413):

- **Pomembnost nagrade:** posameznika je treba nagraditi s tako nagrado, ki je zanj osebno pomembna in mu omogoča zadovoljitev individualnih potreb. Ker smo si ljudje različni, mora biti sistem nagrajevanja v podjetju tak, da omogoča heterogeno nagrajevanje.
- **Primernost nagrade:** posameznik mora nagrado smatrati kot primerno glede na v delo vložene napore in glede na nagrado, ki jo prejemajo drugi, ki opravljajo podobno delo v isti ali drugi organizaciji. Motivacija zaposlenih tako ni odvisna le od absolutne, ampak tudi od relativne vrednosti nagrade.
- **Vidnost nagrade:** le vidna nagrada lahko zadovolji delavčeve potrebe po spoštovanju.
- **Fleksibilnost nagrade:** nagrada mora odražati spremembe v količini in kakovosti dela. Fleksibilna mora biti v dvojnem smislu: različna v količini, odvisno od dela oziroma rezultata dela, ter različna med posamezniki glede na njihove prispevke.
- **Nizki stroški nagrade:** za nagrade, ki imajo zgoraj naštetih lastnosti, lahko pričakujemo, da bodo prispevale k večji motiviranosti delavcev, pri čemer pa ne smemo pozabiti, da mora učinkovita nagrada podjetju povzročati čim manjše stroške.

5.1 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Cilji, ki jih želijo ljudje doseči s svojim delovanjem, predstavljajo motivacijske dejavnike, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih in tako povzročajo, usmerjajo, zavirajo ali pospešujejo njihove aktivnosti oziroma vplivajo na njihovo vedenje. Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo.

5.1.1 Stalnost zaposlitve

»Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene:

- pripravljeni so pridobivati nova znanja z večjim interesom,
- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost« (Zupan 1999, 51).

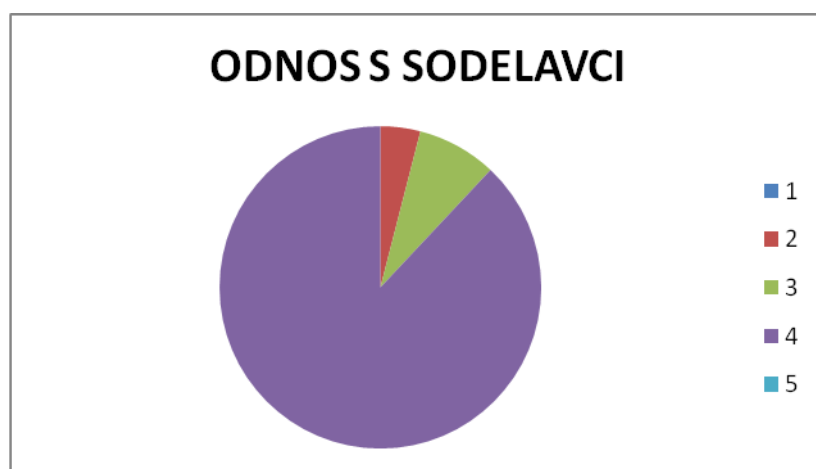
Kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotavljati stalne zaposlitve, zato se odločajo za različne druge oblike, ki prav tako ugodno vplivajo na odnos zaposlenih do podjetja in zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti. »V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti, ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih zmožnosti. Tako so zaposleni v primeru, da postane njihovo delovno razmerje pri sedanjem delodajalcu ogroženo, na trgu dela v bistveno boljšem položaju. Gre torej za posredno varnost« (Zupan 2001, 47). Druga možnost pa je, da se podjetje odloči za organiziranost po modelu triperesne deteljice in izvaja naloge s tremi skupinami sodelavcev. Za nedoločen čas zaposlijo ključne sodelavce, v drugo skupino sodijo zaposleni za določen čas, v tretjo pa zunanji izvajalci storitev, ki jih najamejo na trgu. Slaba stran najemanja zaposlenih je, da so ti manj motivirani kot ostali.

5.1.2 Odnosi med sodelavci

Zelo pomemben dejavnik so tudi odnosi s sodelavci. Spoštovanje in dobro medsebojno poznavanje sta bistvena razloga, zaradi katerih čutijo ljudje pripadnost nekemu podjetju. Če so odnosi slabi, se ljudje prej ali slej odločijo za odhod drugam. Tudi plača kot pomemben motivacijski dejavnik na dolgi rok ne more nadomestiti slabih odnosov. Za odnose znotraj timov so v prvi vrsti odgovorni vodje. Vsak vodja si namreč izbere take zaposlene, ki so njemu čim bolj podobni v smislu kvalitetnega opravljanja nalog in vedenja do drugih. Jezni vodja ima jezne podrejene, perfekcionista natančne podrejene ...

Vrednote in vzorci vedenja se od vodje prenašajo na njegove podrejene. Če želimo izboljšati svoj tim, moramo najprej preveriti, kaj lahko popravimo in izboljšamo pri sebi. Vedenjski vzorci, prepričanja in vrednote vodje so tisti dejavniki, ki vplivajo na delovanje celotnega tima, zato se nam vlaganje časa in energije v razvijanje njihovih komunikacijskih veščin bogato obrestuje. Ne smemo pa pozabiti, da je potrebno dobre odnose stalno negovati. To prikazuje spodnji graf, kjer 1 predstavlja najnižjo vrednost in ni pomemben dejavnik; 5 pa predstavlja najvišjo vrednost oziroma zelo pomemben dejavnik. (Račnik 2007)

Slika 5: ODNOSI KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK



Vir: lastna anketa, 2011

5.1.3 Plača kot motivator

Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo in je eden najstarejših in največkrat uporabljenih motivacijskih dejavnikov. Čeprav ima denar za ljudi različno vlogo in ga vsak posameznik različno dojema, je vseeno zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Delavci plačo dojemajo kot nadomestilo za vloženi trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaradi tega se v podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. Zato mora biti prispevek posameznika merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj je nekdo dobil več kot ostali. Prav tako je poleg materialnega vidika potrebno upoštevati tudi moralno vrednost plače. Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja opazen premik v ravni življenjskega standarda, plača kot merilo socialnega statusa pa motivira tudi že z minimalnimi razlikami, ki omogočajo izenačiti se ali prekositi druge. Kakšen sistem plač bodo podjetja uporabila, je odvisno predvsem od organizacije dela in poslovanja ter od poslovnih ciljev. Vsako podjetje si običajno na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač in vsak del plače v strukturi mora imeti določen pomen oziroma naj bi učinkoval kot svojevrstno orodje za usmerjanje delavčeve aktivnosti k doseganju ciljev. Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti podjetja. Učinkoviti sistemi plač in nagrajevanja niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, ampak odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju. Pomembno je, da so čim bolj preprosti in pregledni, da so načini izračunov plač znani in da zaposleni poznajo in razumejo razloge za spremembe v višini izplačil, posebej tistih, ki so povezana z njihovo uspešnostjo, ter da jasno vidijo, kako različno vedenje vpliva na višino njihove plače. Motivacija delavcev bo precej višja, če bodo sistem plač razumeli in sprejeli, za to pa je potrebno obsežno komuniciranje. Največji delež v celotnem izplačilu plače zavzema osnovna plača. V zadnjem času podjetja težijo k temu, da se povečuje variabilni del plače in se zmanjšuje osnovna plača. Po izkušnjah sodeč, sploh v prodajnem sektorju, je osnovna plača zakonsko določena minimalna plača, ves ostali del plače pa je vezan na uspešnost zaposlenega.

Višino osnovnih plač podjetja določijo z različnimi metodami vrednotenja dela, kot so rangiranje, primerjava faktorjev, različne točkovne metode, in z upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe. Čeprav večina podjetij pri določanju višine osnovne plače še vedno izhaja iz zahtevnosti dela in oblikuje veliko delovnih mest in plačilnih razredov, nekatera podjetja, predvsem v ZDA, že uporabljajo metode, ki temeljijo na vrednosti posameznika in ne dela, ki ga opravlja. Zaposlene plačujejo glede na potrebna znanja, spretnosti in zmožnosti za uspešno opravljanje določenega dela ter prehajajo na manjše število široko opredeljenih kariernih pasov. (Zupan 2001, 118-119; Lipičnik 1998, 199)

Povezovanje plač z uspešnostjo

Ko govorimo o motivacijskem vidiku plač je zagotovo najpomembnejše vprašanje, kako povezati plače z uspešnostjo, saj je prav plačilo za uspešnost lahko ključni vir konkurenčnih prednosti za podjetje. Delovna uspešnost zaposlenih se izkazuje na

več ravneh, ugotavljanje pa je možno le tam, kjer je mogoče vnaprej določiti pričakovan rezultat.

Najpogosteje lahko delovno uspešnost ugotavljamo:

- za posameznika,
- za delovno povezano ožjo skupino delavcev,
- za zaposlene v posameznem sektorju ali na delovnem področju,
- za vse zaposlene v podjetju.

»Za ugotavljanje delovne uspešnosti naj bi se uporabljala naslednja okvirno določena merila« (Zeni 1995, 295):

1. izpolnjevanje programa dela ter vpliv na rezultate dela organizacijske enote in združbe,
2. odnos do strank in sodelavcev,
3. vpliv odgovornega ravnanja z delovnimi sredstvi in predmeti dela na rezultate poslovanja,
4. spoštovanje dogovorjenih rokov in pripravljenost za opravljanje tudi nekaterih dodatnih nalog izven delovnega področja delavca,
5. učinkovitost pri delu, izražena s porabo časa za določeno delo in s sposobnostjo organiziranja svojega dela ali dela drugih,
6. pripravljenost za sodelovanje in nudenje pomoči in nasvetov sodelavcem,
7. strokovni predlogi in pobude za racionalizacijo postopkov dela in organizacijo poslovanja,
8. doseganje načrtovanih rezultatov in ciljev v organizacijskih enotah ter združbi,
9. uspešnost pri vodenju delovnega procesa.

Pri oblikovanju programov povezovanja plač z uspešnostjo je pomembno, da zaposleni dobro razumejo, kako je njihovo vedenje povezano z doseganjem uspešnosti, in da vidijo koristi, ki jih imajo oni od programa povezovanja plačila z uspešnostjo. Cilji, ki naj bi jih posameznik ali skupina dosegli v določenem obdobju, morajo biti dovolj visoki, saj le tako prispevajo k povečanju uspešnosti podjetja, po drugi strani pa bodo delovali motivacijsko le, če bodo dosegljivi in razumljivi.

Nagrajevanje delovne uspešnosti posameznika

Če zaposleni delajo pretežno samostojno in med njimi ni veliko sodelovanja, se v podjetju odločijo za nagrajevanje uspešnosti posameznikov. »Razlikujemo tri skupine programov povezovanja plač z uspešnostjo posameznika« (Zupan 2001, 167). V prvo sodijo plačila, ki jih delavec dobi zaradi svoje uspešnosti (za preseganje norme ali akorda, osebna ocena uspešnosti) in se izračunajo kot odstotek od osnovne plače. Drugo skupino sestavljajo enkratne denarne nagrade, ki se dodeljujejo najboljšim delavcem. V tretjo skupino pa sodijo programi napredovanja, ki povečajo osnovno plačo delavca (vodoravno, navpično napredovanje). Podjetja pogosto uporabljajo več načinov hkrati. (Zupan 2001, 167).

Plačilo za uspešnost skupine in podjetja

Za nagrajevanje skupine ali vseh zaposlenih se v podjetju odločijo takrat, ko zaposleni med seboj veliko sodelujejo, če v podjetju prevladuje timsko delo ali če želijo poudariti pomen vseh zaposlenih za doseganje skupnih rezultatov. Ker je v

skupini težko ugotavljati, kdo od posameznih delavcev je bil uspešnejši, dobijo vsi v skupini enako nagrado.

Med skupinske spodbude spadajo nagrade za timsko in projektno delo (projektna skupina za kakovostno izveden projekt dobi določeno denarno nagrado), skupinske norme, udeležba zaposlenih v dobičku, programi razdelitve prihrankov in nagrade za dosežene poslovne cilje. S programi razdelitve prihrankov v podjetjih spodbujajo večjo storilnost zaposlenih, saj jih v primeru, ko zaposleni v določenem obdobju ustvarijo prihranek (npr. na račun nižjih stroškov materiala, energije, reklamacij), nagradijo z dodatkom v višini določenega odstotka od ustvarjenega prihranka.

V večini slovenskih podjetij je še vedno v ospredju predvsem nagrajevanje delovne uspešnosti posameznika, medtem ko je v tujih podjetjih vedno manj individualnih spodbud in vedno več plačil, povezanih z uspešnostjo večjih ali manjših skupin ali celotnega podjetja. Vzroke lahko iščemo v tem, da je v podjetjih vedno več timskega dela in sodelovanja ter da je lažje oblikovati objektivna merila za ugotavljanje rezultatov skupine, hkrati pa takšni programi tudi spodbujajo medsebojno sodelovanje zaposlenih. Poleg gotovinskih plačil se podjetja čedalje bolj poslužujejo plačil v obliki delnic ali delniških opcij, s čimer se povečuje pripadnost zaposlenih in zagotavlja njihovo dolgoročno usmerjenost k podjetju. (Zupan 2001, 182-196).

5.1.4 Nagrade, pohvale in priznanja

V pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo zaposlenim mnogo pomeni ter jih spodbuja. Pohvala je lahko velika spodbuda, ki zaposlene navda z večjim zadovoljstvom, omogoča večjo usklajenost med njimi in jih spodbuja k večji ustvarjalnosti. Posebej učinkovita je, če jo poleg pohvaljenega slišijo tudi drugi, kar okrepi njen pomen in sporoča, da se v podjetju uspešnost ceni in tudi nagrajuje. Pohvale, nagrade in priznanja naj bi zaposlene spodbujali k doseganju čim boljših rezultatov, hkrati pa pomenijo priznanje za uspešno opravljeno delo. Odobravanje in pohvale spodbudijo ljudi, da razvijajo svoje potenciale. Lahko so formalne ali neformalne, namenjene absolutno najboljšim v določenem obdobju ali najboljšim glede na različna merila, ustne, pisne, denarne, praktične ali simbolne. Pomembno je zakaj, kdaj in kako jih podelimo ter da odsevajo potrebe oziroma želje nagrajenca. Že ustna pohvala, izrečena v pravem trenutku iz pravih ust, za uspešno opravljeno delo, je lahko zelo učinkovita, pa še nobenih stroškov ne povzroča. Problem denarnih nagrad, ki so sicer zelo priljubljene in zaželene, je v tem, da mora biti znesek precejšen, da ga je naslednjič potrebno nadgraditi, da nagrajenec denar hitro zapravi in pozabi, da je nagrado sploh dobil, in da lahko hitro postanejo samoumevne. Tekmovanja, natečaji in drugi izzivi ter z njimi povezane nagrade in priznanja so učinkoviti in spodbujajo ljudi k večji aktivnosti le v primeru, da imajo vsi zaposleni možnost za zmago. (Zupan 2001, 208-217).

5.1.5 Komuniciranje

Uspešna podjetja in njihova vodstva se zavedajo pomena neposrednega, medosebnega komuniciranja z zaposlenimi. Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov podjetja do vsakega zaposlenega. Rezultat odprtega komuniciranja v podjetju je, da delavci bolje opravljajo svoje delo, vedo, da njihovo delo pripomore k delovanju celotnega podjetja, in imajo občutek, da podjetju pripadajo. Kljub temu pa še vedno veliko

podjetij ne loči med komuniciranjem, kjer so aktivno udeleženi vsi zaposleni, in informiranjem, ki pomeni zgolj dajanje informacij in ukazov vodilnih. Komuniciranje mora biti obsežno in dvosmerno. Na rednih sestankih vodstvo predstavi rezultate preteklega obdobja in prihodnje cilje, vsi zaposleni pa naj bi imeli možnost sodelovati s svojimi vprašanji, predlogi in idejami za izboljšanje poslovanja.

Komuniciranje ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju realnejših pričakovanj zaposlenih, ki predstavljajo osnovo za njihovo dožemanje zaposlitvenega odnosa. Zaposleni namreč razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu, ki ga imenujemo psihološka pogodba.

Sestavljajo jo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec delavcu ponuditi v zameno za njegovo delo. Psihološko pogodbo oblikujejo tako ekonomski dejavniki (npr. plača in ugodnosti) kot tudi neekonomski dejavniki (odnos delodajalca do zaposlenega, varnost zaposlitve). Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo in podobno. Vodstva podjetij se morajo zavedati, da je tudi v dobi interneta in elektronske pošte osebni stik še vedno nenadomestljiv. Številne empirične raziskave o vplivu medijev na procese vodenja kažejo, da nobena oblika komuniciranja ne more nadomestiti komuniciranja iz oči v oči, ki je nujno potrebno za motiviranje in ustvarjanje zaupanja. Nadrejeni mora svojim zaposlenim dajati povratne informacije, naj si bodo dobre ali slabe. Le vodja, ki bo opazil dobre, odlične stvari in to tudi povedal, bo lahko odprto povedal tudi, kje so zaposleni naredili napake in kako lahko še izboljšajo svoje delo. (Zupan 2001, 66- 75)

5.1.6 Strokovno izobraževanje in usposabljanje

Uspešna podjetja namenjajo usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter spremljanju njune učinkovitosti veliko pozornosti in precej sredstev. Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih sta eni izmed najpomembnejših nalog kadrovske politike v podjetju, saj spadata med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetij. Izobraževanje in usposabljanje ima dvakraten vpliv na večjo delovno uspešnost: možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, večje znanje pa hkrati neposredno vpliva na večjo uspešnost dela.

Načrt usposabljanja in izobraževanja v podjetju se pripravi glede na zahteve delovnih mest in delovnega procesa, želje zaposlenih, vrzeli, ki so ugotovljene pri letnih razgovorih, novosti, ki se med letom uvajajo v podjetju, in glede na načrtovano razvojno usmeritev podjetja. Zaposleni se lahko na usposabljanje prijavijo sami, ko ugotovijo, katerih znanj jim primanjkuje, ali pa da pobudo vodja. Najpogostejši obliki izobraževanja v podjetjih sta računalniški tečaji in tečaji tujih jezikov, kar povečuje konkurenčnost zaposlenih. Še pomembnejše pa je, da se z usposabljanjem zagotovijo znanja, ki so potrebna za izvajanje poslovne strategije, ter specifična znanja, ki so pomembna za konkurenčnost podjetja. Med metodami usposabljanja je vse manj klasičnih oblik, kot so predavanja in seminarji. Vse več je problemsko oziroma projektno zastavljenih delavnic, simulacij in usposabljanja na delovnem mestu. (Zupan 2001, 86- 94)

5.1.7 Letni razgovor

Letni razgovor med delavcem in njegovim nadrejenim je zelo koristen, saj omogoča pomembne stike med delavci in vodjo ter odkrite pogovore o ciljih organizacije, ciljnih

delavcev, njihovih željah, napredovanju, usposabljanju ipd. Namen razgovora je pregledati doseženo delovno uspešnost v preteklem ocenjevalnem obdobju, ugotoviti mnenje delavca o vzrokih za doseženo delovno uspešnost in o predlogih za izboljšanje le-te. Delavec in vodja skupaj ugotavljata, kakšne so potrebe po usposabljanju in izobraževanju, motivaciji in svetovanju, ter določita cilje in aktivnosti za naslednje obdobje. Zato je razgovor učinkovito orodje za odpravljanje napak in problemov, za izboljšanje dela in medsebojnih odnosov ter učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, pozitivno pa vpliva tudi na način vodenja, prihodnji razvoj in motivacijo zaposlenih. (Bezjak 2006, 76-77)

5.1.8 Napredovanje in osebni razvoj

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljene vložiti več truda v delo. Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pa pomeni napredovanje delavca na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost. (Lipičnik 1998, 180)

5.1.9 Motivacijska potovanja

Najbrž ne bo daleč od resnice, da je »poslovni turizem« tista tržna niša, ki si ga močno želi večina destinacij, njihovih hotelov in organizatorjev potovanj. »Še večkrat pa motivacijska potovanja, kakor najpogosteje slovenimo to skovanko, organizirajo posebej – v cilju dvigovanja poslovnih rezultatov, pospeševanja prodaje, boljših medsebojnih odnosov v skupini ali podjetju, oziroma preprosto – za nagrado najboljšim sodelavcem in partnerjem« (Kapital 2004, 66).

Potovanje kot darilo in motivacija je torej lahko tudi menedžersko in marketinško orodje. Mnogi strokovnjaki zatrjujejo, da noben drug instrument motiviranja zaposlenih ne gradi odnosov močnejše (tako med sodelavci in nadrejenimi kot tudi zvestobe do podjetja in odnosov s poslovnimi partnerji) kot prav dobro organizirano potovanje. Izbor orodja nagrajevanja in motivacije je sicer kompleksen proces. V prvi vrsti velja, da vsak človek potrebuje drugačen psihološki kisik; kar je za nekatere zadušljivo, je lahko za druge izpolnjujoče. Darilo, ki je za nekoga ceneno in »totalno pod nivojem«, bi bilo lahko za njegovega kolega izraz iskrene hvaležnosti.

Potovanje kot motivacijsko orodje nudi nekaj očitnih prednosti. Poslovni ljudje praviloma radi potujejo, saj ob vsakdanjem stresu nujno potrebujejo spremembo, zato se potovanj radi udeležijo in so hvaležni, če jim ga plača podjetje, organizacija ali poslovni partner. Potovanje omogoča enkratno doživetje, ki ostane v spominu nagrajencev, pri skupinah ali timih omogoča gradnjo medosebnih odnosov, zvišuje občutek pomembnosti posameznika, s tem vzporedno pa pripadnost in predanost organizaciji oziroma podjetju.

Motivacijska potovanja v povprečju trajajo od dva do pet dni. Najpogostejša so štiridnevna, sedemdnevna pa za oddaljene, prekomorske destinacije. Elementi, ki najbolj vplivajo na odločitev so naslednji: atraktivnost destinacije, cena, dobra prometna povezava, varnost, dodana vrednost, eksotičnost. Motivacijska potovanja

so znana kot najbolj ekskluzivna, kot smetana potovalne industrije. Trg korporacij in organizacij ta koncept uvršča v marketinški program, kamor tudi sodi. Manj izkušeni uporabniki pa ga ne ločujejo od skupinskih poslovnih srečanj, kar pa je velika napaka.

Motivacijska potovanja niso podkupovanje zaposlenih ali poslovnih partnerjev, temveč legitimna marketinška orodja in elitna veja potovalnega turizma. Najbolj značilen primer motivacijskega potovanja so študijska potovanja za novinarje. Največji uporabniki motivacijskih potovanj so sicer farmacevtska in avtomobilska industrija, časopisne in založniške hiše, zavarovalnice in elektronska industrija ter informacijska tehnologija.

5.2 KAKO OBDRŽATI NAJBOLJŠE

Skozi zgodovino so podjetniške vojne divjale okrog produkcijskih faktorjev, kot so zemlja, kapital, surovine. Danes se podjetja borijo za to, kar je postalo najbolj dragocena sestavina poslovanja 21. stoletja – za talente. Sodobni trg dela zaposlenih z znanjem in izkušnjami ponuja številne možnosti na hitro in učinkovito spremljanje ponudbe delovnih mest. Povprečni čas posamezne zaposlitve v EU je 4 leta in se skrajšuje. Internetni kadrovski portali iskalcem omogočajo, da so nenehno na tekočem s ponudbo dela in da svoje življenjepise dajejo na voljo zainteresiranim kadrovikom. Številni lovci na glave nenehno iščejo zanimive kadre, ki bi jih lahko plasirali v nova podjetja.

Podjetje Hay Group je leta 2001 objavilo raziskavo, v kateri je sodelovalo 330 podjetij s skupaj 1000000 zaposlenimi. Kar tretjina delavcev je načrtovala zamenjavo zaposlitve v naslednjih dveh letih. Po raziskavi omenjenega podjetja je glavni razlog zapuščanja podjetij v premajhnem izkoriščanju sposobnosti in znanj zaposlenih (88 % anketiranih). Drugi razlog je v nezaupanju v sposobnost vodstev podjetij. Odbijajoči faktor v podjetju so še nejasna usmeritev podjetja, slabe možnosti napredovanja in slabe možnosti pridobivanja novih veščin. Zaposleni, razdeljeni po posameznih področjih dela, navajajo različne razloge za odhod:

- vodstvene kadre motijo slabe možnosti osebnega razvoja,
- prodajno osebje moti premalo cenjena prodajna funkcija,
- strokovni kader je razočaran nad slabim nadzorom in mentorstvom s strani nadrejenih,
- mezdni delavci odhajajo zaradi nespoštljivega odnosa nadzornikov,
- IT strokovnjaki pogrešajo izzive pri svojem delu. (Hunsaker 2001, 399)

Podjetja pogosto ne vedo, kateri so razlogi, ki zaposlenega obdržijo ali ga pritegnejo v drugo podjetje. S preprostim vprašanjem Kaj bi vam konkurenčno podjetje moralo ponuditi, da bi odšli stran od nas? lahko izvemo, s katerimi elementi delovnega okolja je zaposleni najmanj zadovoljen. Vprašanje, ki se ga mnoga podjetja in tudi zaposleni ogibajo, lahko prinese pomembne informacije o tem, kateri elementi delovnega okolja negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, katere oblike nagrajevanja so ali bi bile najbolj učinkovite itd.

Sharon Jordan Evans, avtorica knjige Love'Em or Lose'Em, poudarja, da je potrebno zaposlene ves čas opozarjati, zakaj so se sploh odločili za delo v nekem podjetju, in skrbeti, da je delovno okolje v podjetju ves čas stimulatívno. Podjetja preveč časa namenijo pridobivanju sodelavcev, pozabijo pa ustvariti okolje, ki bi sodelavce zadržalo. Delovno mesto ni zgolj prostor za pridobivanje finančnih sredstev, je okolje, v katerem zaposleni preživijo velik del svojega časa. Oblikovanje

privlačnega delovnega okolja je ena glavnih oblik zadrževanja ključnih kadrov podjetja. Pri oblikovanju privlačnega delovnega okolja mora podjetje:

- motivirati zaposlene s strokovnimi izzivi in skrbeti za njihovo strokovno rast,
- postavljati jasne cilje in učinkovit sistem za nadzor doseganja ciljev,
- puščati odprte roke sodelavcem, dokler dosežajo zastavljene cilje,
- stimulatивно nagrajevati in dodatno vlagati v sodelavce,
- proslavljati uspehe podjetja in javno izpostaviti zaslužne sodelavce,
- zaposlene seznanjati o strokovnih izzivih in odločitvah podjetja,
- obveščati zaposlene o poslovanju podjetja; naj vidijo povezavo med delom, ki ga delajo, in rezultati podjetja.

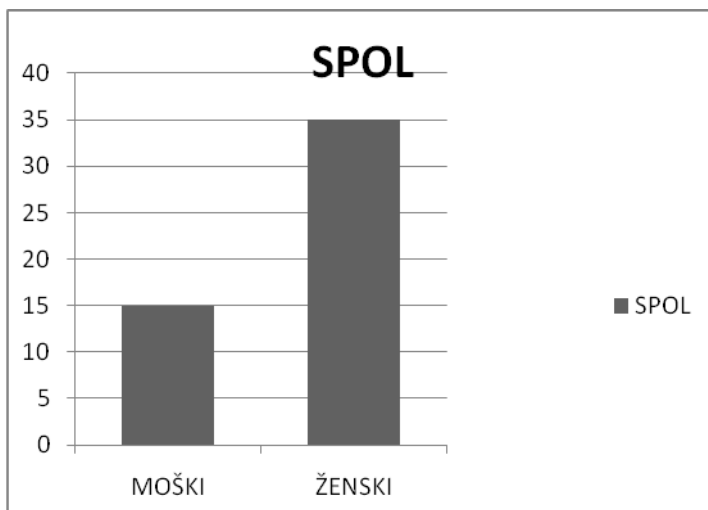
Pri zaposlovanju zanimivih kandidatov se podjetja pogosto zelo potrudijo s pripravo privlačnih bonitet in plače. Kandidat pri izbiri dela še ne pozna delovnega okolja, zato se sprva za delovno mesto odloča na podlagi znanih reči (plača, službeni avto itd.). Ko pa se kandidat enkrat zaposli, začne privlačnost delovnega mesta ocenjevati glede na svoje delovno okolje, svojega nadrejenega in možnost kariernega razvoja. Če zaposleni s tem okoljem ni zadovoljen, ne bo ostal na delovnem mestu kljub privlačnim materialnim vidikom le-tega. Podjetje naj zato nenehno spremlja zadovoljstvo svojih »zvezd«, vedeti mora, kaj zaposleni pričakuje od delovnega mesta in kako mu to lahko zagotovi. Zaposleni se zavedajo, da je njihova glavna vrednost skrita v njihovem znanju in sposobnosti implementiranja tega znanja. Mentorstvo je orodje usmerjanja zaposlenih v hitro doseganje njihovih strokovnih ciljev in ciljev podjetja. Z mentorstvom podjetja poveča produktivnost, saj skrajša čas uvajanja sodelavcev v njihove naloge, slednji cenijo vrednost nasvetov in usmerjanja mentorja. Podjetje za mentorje postavi zaposlene, ki so izkušeni na svojem področju in znajo svoje znanje podajati naprej. Aktualna poslovna bitka je bitka za kadre. V njej zmagujejo podjetja, ki natančno vedo, kaj najboljši kadri iščejo in jim to znajo zagotoviti. »Če posameznik podjetje zapusti po štirih letih, kar je bilo še ne dolgo tega povprečje, je preračunan približek stroškov 25.000 EUR. Ker se danes to povprečje giblje okoli dveh let, lahko vsoto skoraj podvojimo. Napačno je prepričanje, da dobri kadri zamenjajo službo vsaj vsaka štiri leta; zmagovalna, trdna podjetja svoje kadre obdržijo desetletja ali več, ko se tak posameznik umakne, za seboj pusti izdelanega naslednika in strateško sodeluje z bivšim podjetjem s svojega novega delovnega mesta. To je znak zdravja in perspektivnosti podjetja in posameznika« (Kapital 2004, 26–27).

6 RAZISKAVA MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Za raziskavo smo se odločili, da preverimo, če in kako držijo motivacijske teorije in modeli, ki smo jih predstavili, v praksi. V raziskavi je sodelovalo 50 kandidatkinih prijateljev, vsi so zaposleni, od teh jih je približno polovica zaposlena v realnem sektorju; ostali v javni upravi. Šest od njih je članov srednjega in višjega menedžmenta; so vodje oddelkov ali enot.

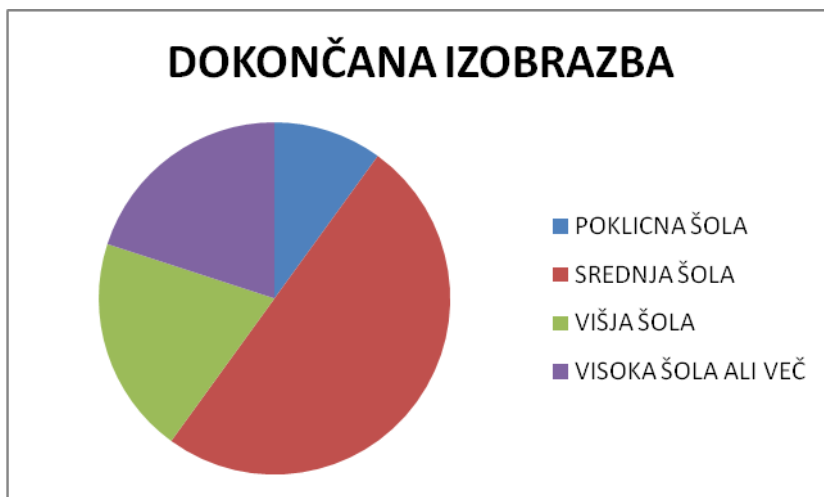
6.1 DEMOGRAFSKI KAZALNIKI

Slika 6: SPOL ANKETIRANCEV



V raziskavi je sodelovalo 35 žensk in 15 moških. Osebe so stare med 25 in 52 let in imajo od 2 do 30 let delovne dobe. Vsi imajo dokončano najmanj srednjo poklicno izobrazbo.

Slika 7: DOKONČANA IZOBRAZBA



Polovica vseh anketiranih ima zaključeno srednješolsko izobraževanje, 40 procentov pa višjo ali univerzitetno izobraževanje.

Tabela 1: IZOBRAZBA ANKETIRANCEV

DOKONČANA IZOBRAZBA	ŠTEVILO
POKLICNA ŠOLA	5
SREDNJA ŠOLA	25
VIŠJA ŠOLA	10
VISOKA ŠOLA ALI VEČ	10

Več kot polovica je zaposlenih za nedoločen čas, ostali za določen čas.

Tabela 2: NAČIN ZAPOSLOTITVE

ZAPOSLOTITEV	ŠTEVILO
ZA DOLOČEN ČAS	21
ZA NEDOLOČEN ČAS	29

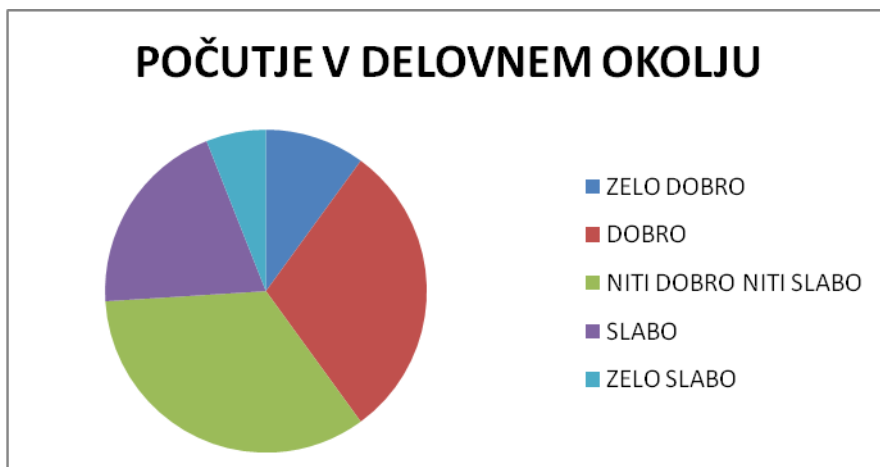
6.2 DEJAVNIKI, POVEZANI Z DELOVNIM OKOLJEM

Na motivacijo zaposlenih vplivajo tudi zaznave vsakega posameznika in od tega je odvisno, kako se nekdo počuti v kolektivu in kako je motiviran za delo.

Tabela 3: POČUTJE V DELOVNEM OKOLJU

KAKO SE POČUTITE V SVOJEM DELOVNEM OKOLJU?	ŠTEVILO
ZELO DOBRO	5
DOBRO	15
NITI DOBRO NITI SLABO	17
SLABO	10
ZELO SLABO	3

Slika 8: POČUTJE ZAPOSLENIH



40 % vseh se v službi počuti dobro ali zelo dobro, 34 % se jih ne počuti niti dobro niti slabo, ostali se počutijo slabo ali zelo slabo. Iz tega je razvidno, da v večini organizacij vsaj solidno, če ne že dobro, skrbijo za dobro klimo med zaposlenimi. Na podlagi ankete smo tudi ugotovili, da se slabše na delovnem mestu počutijo zaposleni v javni upravi.

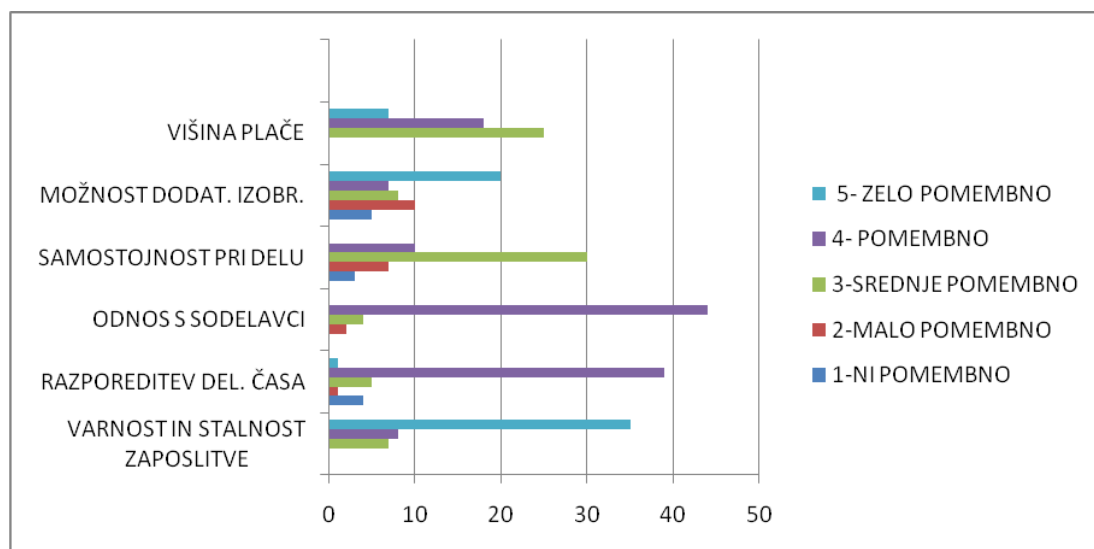
Tabela 4: POMEMBNOST DEJAVNIKOV

Kako pomembni so za vas dejavniki, povezani z vašim delom?	1 – ni pomembno	2 – malo pomembno	3 – srednje pomembno	4 – pomembno	5 – zelo pomembno	srednja vrednost
Varnost in stalnost zaposlitve			7	8	35	4,56
Razporeditev del. časa	4	1	5	39	1	3,64
Odnos s sodelavci		2	4	44		3,84
Samostojnost pri delu	3	7	30	10		2,94
Možnost dodatnega izobraževanja	5	10	8	7	20	3,14
Višina plače			25	18	7	3,64

Iz tabele lahko ugotovimo, da je najpomembnejši dejavnik varnost in stalnost zaposlitve, kar v veliki meri dokazujejo zaposlitve za nedoločen čas. Zelo pomemben dejavnik so tudi odnosi med sodelavci. To potrjuje tezo, da delavci, ki niso dobro sprejeti v svoji sredini in imajo slabe odnose z ostalimi, odhajajo drugam. Najmanj pomemben dejavnik jim je samostojnost pri delu. To kaže na dejstvo, da je

zaposlenim vseeno, ali imajo avtoritativno vodenje ali pa so pri delu bolj samostojni in odgovorni.

Slika 9: POMEMBNI DEJAVNIKI



Velika večina zaposlenih tudi meni, da bi vodje morali več časa namenjati motiviranju svojih podrejenih in reševanju konfliktov med njimi.

Tabela 5: NAMENJANJE POZORNOSTI VODIJ MOTIVACIJI

ALI MENITE, DA NADREJENI POSVEČAJO DOVOLJ POZORNOSTI MOTIVACIJI	ŠTEVILO
DA	5
NE	45

6.3 TRDITVE, VEZANE NA DELO

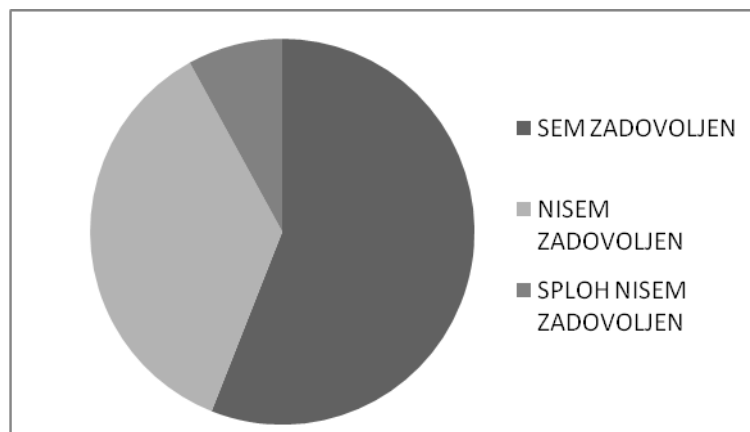
V anketi so vprašani odgovarjali tudi na vprašanja, ki motivacijo povezujejo s samim delom. Zaposleni so odgovarjali na vprašanja, kaj jih motivira in demotivira in ali so za svoje delo primerno nagrajeni in s tem zadovoljni.

Tabela 6: MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Kaj vas najbolj motivira?	1 – me ne motivira	2 – me malo motivira	3 – me motivira	4 – me zelo motivira	srednja vrednost
Plača		7	28	15	3,16
Pohvala in priznanje	4	8	25	13	2,94
Razporeditev del. časa	6	15	28	1	2,48
Odnos s sodelavci	4	18	20	8	2,64
Možnost dodatnega izobraževanja	5	20	25		2,4

Iz srednje vrednosti lahko razberemo, da je plača največji motivator, ki mu sledijo pohvale in priznanja. Zaposleni so mnenja, da jih plača motivira, in so s svojim zaslužkom zadovoljni. Prav tako si želijo pohval in priznanj, saj tako vedo, da so nadrejeni opazili njihov trud.

Slika 10: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z ZASLUŽKOM



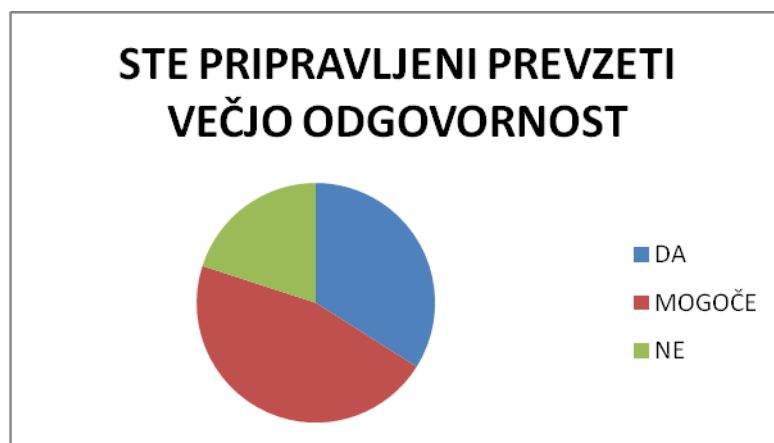
Vendar danes, v času vesplošne krize, opažamo da so zaposleni na delovnem mestu deležni tudi raznih demotivacijskih dejavnikov, ki znižujejo delovno moralo in posledično storilnost.

Tabela 7: DEMOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Kaj vas najbolj demotivira?	1 – me ne demotivira	2 – me malo demotivira	3 – me demotivira	4 – me zelo demotivira	srednja vrednost
Neenakost med sodelavci	3	6	37	4	2,84
Slabe delovne razmere		30	15	5	2,5
Slaba možnost izobraževanja	10	5	15	20	2,9
Slabi odnosi s sodelavci		10	35	5	2,9
Nizka plača		10	30	10	3

Iz tabele je razvidno, da nizka plača zelo demotivira zaposlene, prav tako tudi slabi odnosi s sodelavci in slaba možnost izobraževanja. Zanimiva je tudi primerjava s prejšnjo tabelo, ko zaposleni ne pripisujejo velike motivacijske pomembnosti dodatnemu izobraževanju, ko pa te možnosti ni več, jih ta močno demotivira. Tako lahko sklepamo, da zaposleni želijo imeti na razpolago veliko različnih vrst dodatnega usposabljanja, za katerega se sami prostovoljno odločajo. Predvsem je slaba možnost izobraževanja moteča za višje in visoko izobražene zaposlene, saj se ti zavedajo, da ljudje potrebujemo vseživljenjsko učenje. So tudi pripravljeni prevzeti večjo odgovornost in več dela za višjo plačo. Prišli smo do ugotovitve, da možnost izobraževanja deluje kot higienik in ne kot motivator.

Slika 11: PRIPRAVLJENOST NA VEČJO ODGOVORNOST IN VEČ DELA



7 ZAKLJUČEK

Vsi delovni procesi so odvisni od človekove prizadevnosti in usmerjenosti, človekovih pričakovanj in odločitev, zato je zelo pomembno, da podjetja ustrezno motivirajo in nagrajujejo svoje zaposlene. Nekatera podjetja posvečajo več pozornosti materialnim, druga pa nematerialnim nagradam. Znano je, da zaposleni niso zadovoljni, če prejemajo samo materialne ali samo nematerialne nagrade, zato mora podjetje zagotoviti pravo kombinacijo obeh ter oblikovati sistem motiviranja in nagrajevanja, ki bo vplival na zaposlene tako, da bo zagotovljena uspešnost podjetja in hkrati zadovoljstvo zaposlenih.

Motivacija je nestabilno stanje, ki zahteva neprestano vzdrževanje, kar pomeni, da lahko že vzpostavljeno motivacijo z nepotrebnim ravnanjem uničimo. Poudariti je potrebno, da je motivacija zaposlenih zelo pomemben dejavnik določanja uspešnosti podjetja.

Podjetja v Sloveniji bi morala vprašanju motivacije začeti posvečati večjo pozornost, ker so že začela opazno zaostajati za svojimi največjimi konkurenti, ki se bolj posvečajo omenjenim vprašanjem. Tudi zaradi slabe motiviranosti vedno več dobrih kadrov odhaja na delo v tujino, saj nimajo več nikakršnih ovir pri zaposlovanju znotraj EU.

Ljudi lahko s prisilo skoraj vedno pripravimo do tega, da izvedejo neko akcijo, opravijo določeno delo ali izvršijo ukaz. Strah, pritiski in grožnje pa učinkujejo zgolj kratkoročno. Ko neposredni nadzor popusti, popusti tudi pripravljenost za doseganje delovnih rezultatov. Motivacija pa je pristop do ljudi, ki zagotavlja trajno pripravljenost za doseganje delovnih rezultatov.

Večjo konkurenčnost in uspeh podjetja je mogoče zagotoviti le z ustreznim znanjem in motiviranostjo zaposlenih. Zato smo se odločili za to temo diplomske naloge. Pri zaposlenih bi morali doseči, da bi delo želeli opraviti, ne pa da imajo občutek, da ga morajo opraviti. Tega pa ne moremo doseči samo s finančnim motiviranjem. Mehki oziroma nefinančni dejavniki so tisti, ki lahko spodbujajo notranjo motivacijo zaposlenih. Motivacija je v veliki meri povezana z delom in ravnanjem vodje. Dobremu vodji, ki pozna vrednote in vizijo podjetja, bodo jasni tudi cilji. Na osnovi teh ciljev lahko opredeli vloge sodelavcev in podrejenih. Odnosi znotraj take ekipe so na najvišji možni ravni.

Vsakdo hrepeni po tem, da dobi priznanje za svoje delo, da je njegovo delo cenjeno, da ga vodja spoštuje. Želja mnogih zaposlenih je postati nekdo in imeti občutek, da prispevaš k uresničevanju organizacijskih ciljev.

8 LITERATURA IN VIRI

1. De Cenzo A. David, Robbins P. Stephen. 1988. Personnel/Human Resource Management. 3 rd ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
2. Hunsaker, L. Philip. 2001. Training in Management skills. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
3. Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 2006. Zaposleni – največji kapital 21.stoletja. Maribor: Pro –Andy.
4. Keenan, Kate. 1996. Kako motiviramo. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Klančnik, Rok V. 2004. Potovanje kot motivacija. Ljubljana: Revija Kapital, št. 333, 8. 3. 2004.
6. Lipičnik, Bogdan. 1996. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Lipičnik, Bogdan. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Mumel, Damijan. 1999. Vedenje porabnikov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
9. Musek, Janez. 1994. Psihologija, človek in družbeno okolje. Ljubljana: Educy.
10. Pečjak, Vid. 1987. Misliti, delati, živeti ustvarjalno. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
11. Uhan, Stane: 2000. Trg dela in nagrajevanje. Ljubljana: Organizacija.
12. Wexley, Kenneth N., Latham Gary P. 2003. Developing and Training Human Resources in Organizations. Third Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
13. Zeni, Janez et al. 1995. Napredovanje delavcev, ugotavljanje delovne uspešnosti in gibljivi del plače. Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Ljubljana: Moderna organizacija.
14. Zaletel, Aleš. 2004. Kako obdržati najboljše. Revija Kapital, št. 341, 28. 6. 2004.
15. Zupan, Nada. 1999. Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Zupan, Nada. 2001. Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik
17. <http://www.finance.si/motivacija-zaposlenih-z-visokimi-cilji-podjetja>, (26. 5. 2011)
18. <http://www.mojedelo.com/motivacija-zaposlenih-kljuc-do-uspeha>, (22. 5. 2011)
19. <http://www.vodja.net/visoka-motivacija-zaposlenih-čudež-ali-stvar-pristopa> (15. 8. 2011)

8.1 KAZALO SLIK

<i>Slika 1: MOTIVACIJSKA SHEMA MASLOWA</i>	6
<i>Slika 2: VPLIV NEENAKOSTI NA MOTIVACIJO</i>	10
<i>Slika 3: PLAČA KOT MOTIVATOR</i>	13
<i>Slika 4: POMEMBNOST VARNOSTI ZAPOSLOTITVE</i>	14
<i>Slika 5: ODNOSI KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK</i>	16
<i>Slika 6: SPOL ANKETIRANCEV</i>	24
<i>Slika 7: DOKONČANA IZOBRAZBA</i>	24
<i>Slika 8: POČUTJE ZAPOSLENIH</i>	26
<i>Slika 9: POMEMBNI DEJAVNIKI</i>	27
<i>Slika 10: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z ZASLUŽKOM</i>	28
<i>Slika 11: PRIPRAVLJENOST NA VEČJO ODGOVORNOST IN VEČ DELA</i>	29

8.2 KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: IZOBRAZBA ANKETIRANCEV</i>	32
<i>Tabela 2: NAČIN ZAPOSLOTITVE</i>	32
<i>Tabela 3: POČUTJE V DELOVNEM OKOLJU</i>	32
<i>Tabela 4: POMEMBNOST DEJAVNIKOV</i>	33
<i>Tabela 5: NAMENJANJE POZORNOSTI VODIJ MOTIVACIJI</i>	34
<i>Tabela 6: MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI</i>	35
<i>Tabela 7: DEMOTIVACIJSKI DEJAVNIKI</i>	36

9 ANKETNI VPRAŠALNIK

Bernarda Jugovic, študentka, smer: komercialist

ANKETA ZA POTREBE DIPLOMSKEGA DELA: MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

1. SPOL:

- ŽENSKI
- MOŠKI

2. DOKONČANA IZOBRAZBA:

- OSNOVNA ŠOLA
- POKLICNA ŠOLA
- SREDNJA ŠOLA
- VIŠJA ŠOLA
- VISOKA ŠOLA ALI VEČ

3. KAKO SE POČUTITE V SVOJEM DELOVNEM OKOLJU?

- ZELO DOBRO
- DOBRO
- NITI DOBRO NITI SLABO
- SLABO
- ZELO SLABO

4. VAŠA ZAPOSLOITEV JE ZAPOSLOITEV ZA:

- DOLOČEN ČAS
- NEDOLOČEN ČAS

5. KAKO POMEMBNI SO ZA VAS DEJAVNIKI, POVEZANI Z VAŠIM DELOM?

(1 – ni pomembno, 2 – malo pomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno)

	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve					
Razporeditev delovnega časa					
Odnos s sodelavci					
Samostojnost pri delu					
Možnost dodatnega izobraževanja					
Višina plače					

6. KAJ VAS NAJBOLJ DEMOTIVIRA?

(1 – me ne demotivira, 2 – me malo demotivira, 3 – me demotivira, 4 – me zelo demotivira)

	1	2	3	4
Neenakost med sodelavci				
Slabe delovne razmere				
Slabi odnosi z sodelavci				
Slaba možnost izobraževanja				
Nizka plača				

7. KAJ VAS NAJBOLJ MOTIVIRA?

(1 – me ne motivira, 2 – me malo motivira, 3 – me motivira, 4 – me zelo motivira)

	1	2	3	4
Plača				
Pohvala in priznanje				
Razporeditev delovnega časa				
Odnos s sodelavci				
Možnost dodatnega izobraževanja				

8. ALI MENITE, DA NADREJENI POSVEČAJO DOVOLJ POZORNOSTI MOTIVACIJI IN NAGRAJEVANJU?

- DA
- NE

9. ALI STE ZADOVOLJNI S SVOJIM ZASLUŽKOM?

- SEM ZADOVOLJEN
- NISEM ZADOVOLJEN
- SPLOH NISEM ZADOVOLJEN

10. ALI STE ZA SVOJE DELO PRIMERNO NAGRAJENI?

- DA
- NE

11. ALI STE PRIPRAVLJENI PREVZETI VEČJO ODGOVORNOST, VEČ DELA V ZAMENO ZA VIŠJO PLAČO?

- DA
- MOGOČE
- NE