

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andraž Bizjak

Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andraž Bizjak
Mentorica: red. prof. dr. Aleksandra Kanjuc-Mrčela
Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih
Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih

Podjetja se v današnjih časih vedno bolj zavedajo pomena konkurenčnosti v okolju, v katerem delujejo. Nekoč je bila vsa pozornost podjetja usmerjena v produkte, zdaj pa podjetja dosegajo konkurenčno prednost s svojimi zaposlenimi, ki so vsekakor temelj vsake organizacije. Pri tem pa morajo največ pozornosti namenjati nenehnemu razvoju svojih zaposlenih, torej jih izobraževati, skrbeti za njihovo zadovoljstvo v delovnem okolju, poskrbeti pa morajo predvsem za primerno motivacijo, ki jih bo ustrezno motivirala za nadaljnje delo. Zadovoljstvo pri zaposlenih se doseže s plačo, vendar pa se uspešna podjetja zavedajo, da je mogoče zaposlene celo učinkovitejše motivirati na nedenarni način, s pohvalami in poštenimi medsebojnimi odnosi. Vsak zaposleni dobi z dobro motivacijo zagon, da delo opravi uspešnejše in s tem doprinese k delovanju podjetja. Navsezadnje je motiviranje, takšno ali drugačno, učinkovito orodje podjetja, s katerim lahko vodilni dosežejo dobre rezultate pri zaposlenih in njihovem opravljanju nalog.

Moje diplomsko delo s pomočjo obstoječe literature in empiričnega dela potrjuje mojo glavno hipotezo, da zaposlene dolgoročno in učinkovitejše motivirajo nedenarne kot denarne nagrade.

Ključne besede: motivacija, nagrajevanje, nedenarno nagrajevanje, konkurenčna prednost, motivirani zaposleni.

The impact of rewards on the motivation of employees

Organizations are much more aware of their need to grow in a competitive environment in which they exist. Before, organizations were product oriented, but now companies competitive edge is based primarily on their human resources, which is unique advantage and most important asset of company. That is the main cause for organizations to offer to their employees diverse opportunities for training to achieve satisfaction during the work process as well as motivation for further successfully work and growth of the company. Primary motivator for employees is salary which gives them satisfaction and financial security. But many organizations know that performance appraisal system, positive working conditions and good relations with others are also strong motivating factors. The case study supports a hypothesis that in the long run the employees value non monetary rewards best.

Key words: motivation, rewarding, non- monetary rewards, competition preference, employee motivation.

KAZALO VSEBINE:

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | UVOD | 6 |
| 2 | OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA | 8 |
| 2.1 | DELOVNA MOTIVACIJA | 8 |
| 2.2 | MOTIVACIJSKE TEORIJE | 10 |
| 2.2.1 | MASLOWOVA TEORIJA POTREB | 10 |
| 2.2.2 | HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA..... | 11 |
| 2.2.3 | McCLELLANDOVA TEORIJA POTREB | 12 |
| 2.2.4 | ERG TEORIJA..... | 13 |
| 2.2.5 | VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA | 14 |
| 2.2.6 | TEORIJA CILJA..... | 15 |
| 2.2.7 | ADAMSOVA TEORIJA ENAKOSTI..... | 16 |
| 3 | NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH | 17 |
| 3.1 | FINANČNO NAGRAJEVANJE..... | 19 |
| 3.2 | NEFINANČNO NAGRAJEVANJE | 21 |
| 3.3 | IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE..... | 23 |
| 4 | EMPIRIČNI DEL..... | 26 |
| 4.1 | KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA X..... | 26 |
| 4.2 | ANALIZA VPRAŠANJ IN ODGOVOROV | 27 |
| 4.3 | DEJANSKO STANJE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV..... | 27 |
| 5 | PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE | 29 |
| 6 | SKLEP..... | 30 |
| 7 | LITERATURA..... | 31 |
| | PRILOGI..... | 33 |
| | PRILOGA A: VPRAŠANJA NA KATERA JE ODGOVARJAL DIREKTOR..... | 33 |
| | PRILOGA B: ODGOVORI | 34 |

KAZALO SLIK:

| | |
|---|----|
| Slika 2.1: Dejavniki, ki vplivajo na delovno motivacijo | 9 |
| Slika 3.1: Struktura plač v podjetju | 20 |
| Slika 3.2: Pomen investiranja v človeški kapital za konkurenčno prednost podjetja | 24 |

1 UVOD

V današnjem času je na trgu močna konkurenčnost. Podjetja se iz dneva v dan borijo za obstoj in uspešnost, saj so del hitro razvijajočega se in tekmovalnega okolja. V časih, ko je prevladoval primarni in sekundarni gospodarski sektor, je bila pozornost vodstva podjetij usmerjena predvsem k produktom, ki so morali biti inovacije, da so se na trgu sploh obdržali in imeli vrednost. Zdaj pa je drugače, saj lahko podjetja konkurenčno prednost dosegajo s svojimi zaposlenimi, ki so temelj vsake delujoče organizacije. Zaposleni pripomorejo k uresničevanju podjetniške strategije in poslovnih ciljev (Anterič 2005, 14). Iz tega je razvidno, da je glavna naloga vodstva zagotoviti delovno klimo, v kateri bo aktiviran ves intelekt organizacije. Zaposleni s tem postanejo uspešnejši in prispevajo svoj velik delež h konkurenčnosti (Frlec 2008, 40). Pomembno je, da se veliko vlaga v razvoj zaposlenih, da se zaposlenim da možnost izobraževanja in da se jim ponudi delovno okolje, v katerem so zaposleni zadovoljni, in navsezadnje, da se primerno motivirajo za opravljanje dela. Za svoje opravljanje dela morajo zaposleni biti motivirani, le tako bodo delovali uspešno in zagotavljali konkurenčno prednost. Denar je še vedno primarni motivator zaposlenih, saj z njim ljudje zadovoljujejo osnovne življenjske potrebe. Vendar pa se uspešne organizacije zavedajo, da je mogoče zaposlene motivirati tudi v organizaciji. Zato nikakor ne smemo podcenjevati nedenarnih oblik motiviranja, h katerim spadajo pohvala, boljši medsebojni odnosi itd. (Frlec 2008, 40).

Velikokrat se poraja vprašanje, kateri so tisti glavni dejavniki, ki nas motivirajo na delovnem mestu in pri opravljanju delovnih nalog.

V nadaljevanju sem se prav zaradi tega vprašanja posvetil obravnavanju pomena motivacije zaposlenih, opredelitvi glavnih teorij notranje motivacije v delovnem okolju in vprašanju, kako pomembne so nedenarne nagrade za spodbudo motiviranosti zaposlenih.

Glavna hipoteza, ki bo vodila moje raziskovanje, je:

Nedenarne nagrade dolgoročno in najučinkoviteje vplivajo na motivacijo zaposlenih. S hipotezo zagovarjam trditev, da nedenarne nagrade, kot so pohvala in dobri medsebojni odnosi, dvigujejo motiviranost zaposlenih učinkoviteje in dolgoročneje kot denarne nagrade.

Struktura in metodologija

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. Prvi, teoretični, del temelji na analitičnem pregledu literature. Osredotočil sem se na osnovne pojme: motiviranje, nedenarno in denarno nagrajevanje zaposlenih. V drugem, empiričnem delu, sem s pomočjo intervjuja in analize dobljenih rezultatov ugotavljal, kako v izbranem podjetju vodstvo razmišlja o motiviranju in nagrajevanju in kako ga izvaja.

Diplomsko delo temelji na podlagi analize primarnih in sekundarnih virov in deskriptivne metode.

2 OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA

Motivacijo v vsakodnevnem življenju razumemo kot cilje, ki jih imamo ljudje. Motivacija je torej eden izmed najpomembnejših mentalnih procesov, ki vodijo ljudi k doseganju določenega cilja. In nenazadnje je tudi proces, ki ga izvajajo managerji, ki konstantno poskušajo najti načine, da bi delo njihovih podrejenih bilo uspešnejše in kreativno (Furnham 2005, 57). Če opredelimo motivacijo iz psihološkega vidika, bi lahko motivacijo definirali kot proces, ki zajema vse silnice in gibalna našega delovanja. Sem seveda spadajo naše želje, nagoni, vrednote in motivi. Pridemo do spoznanja, da so pomembni dejavniki, ki spodbujajo ali pa usmerjajo naše obnašanje (Musek in Pečjak 1992, 56).

Zgoraj navedena avtorja motivacijo delita na primarno in sekundarno. Prva temelji na bioloških potrebah, ki se aktivirajo ob pomanjkanju, medtem ko druga temelji na psiholoških, socializiranih, ki so naučeni vplivi na človeško vedenje.

2.1 DELOVNA MOTIVACIJA

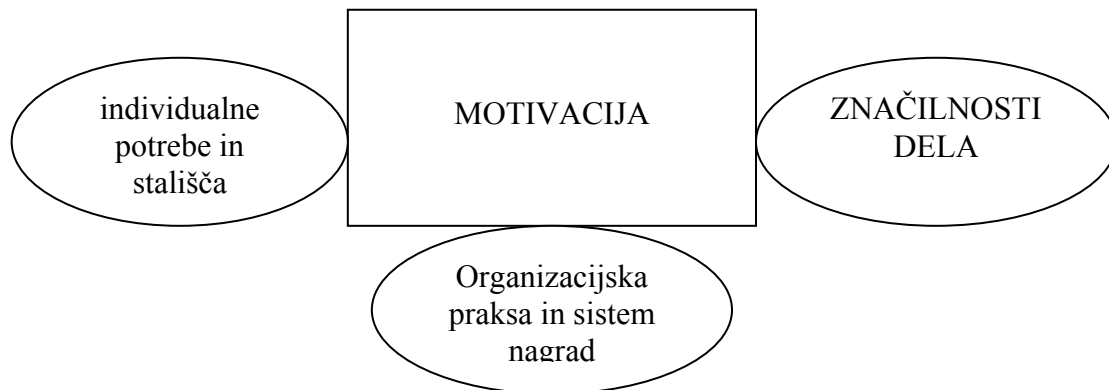
V organizacijskem smislu je motivacija družbeni proces pri katerem ponavadi nadrejeni želijo vplivati na podrejene, da bi ti opravljali svoje delo z večjo zagnanostjo. Podjetja stremijo k temu, da pridobijo izobražen kader in si s tem zagotovijo uspešno delo.

Vendar pa se v današnjih časih ravno zaradi nenehnega prilagajanja krizi in delovanju v njej dogaja, da podjetja besede »motivacija« niti ne izgovarjajo, kaj šele, da bi jo dejansko uporabljali in prakticirali. Strokovnjaki, ki so vrsto let proučevali področje delovne motivacije, so spoznali, da »niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi, zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki« (Lipičnik 1998, 155).

Ambrose in Kulik (1999) razkrivata, da je motiviranje zaposlenih pomemben del upravljanja organizacije in primarna naloga njenih managerjev. Griffin in Moorhead (2001) trdita, da je delovanje zaposlenega skupni rezultat dveh dejavnikov: sposobnosti posameznika in njegove motiviranosti. Obstaja pa še vedno precej nasprotij o tem, kateri dejavnik motivira zaposlene k dejanskemu opravljanju dela. Kompleksnost delovne motivacije se pokaže v interakciji med silami posameznika, delovnega mesta in delovnega okolja.

Delovna motivacija je torej skupek sil, notranjih (potrebe in motivi) in zunanjih (vplivi okolja), ki povzročijo vedenje, povezano z delom, in oblikujejo njegovo obliko, intenzivnost in navsezadnje tudi trajanje. Pri delovni motivaciji se lahko seveda nanašamo le na ustaljene teorije, za katere lahko verjamemo, da nas vodijo k pridobivanju dokazov o njej, saj je ne moremo videti niti je ne moremo direktno meriti (Pinder v Ambrose in Kulik 1999, 232).

Slika 2.1: Dejavniki, ki vplivajo na delovno motivacijo



VIR: Lipičnik (1998, 162).

Lipičnik (1998) razdeli dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, na tri skupine:

- individualne razlike (posamezniki imamo različne želje, interese in potrebe. Navsezadnje smo različno inteligentni. Zato je na delovnem mestu, kjer je več različnih ljudi in ima vsak svoje interese, težko najti pravi motivator, ki bi osrečil in spodbudil vse na enak način.
- Značilnosti dela (to so lastnosti, naloge in aktivnosti ter okoliščine dela-tehnologiji, ki je na delovnem mestu uporabljena. Sem spada tudi organizacijska struktura. Karakteristike dela, ki motivirajo, so: diskrecija, raznovrstnost, uporaba sposobnosti, povratne informacije ter pomembnost nalog.

- Nagrajevanje (organizacija poskuša stimulirati zaposlene, da bi dosegli cilje. Seveda so ti cilji povezani s specifičnim okoljem in specifičnimi vrednotami. Strategija nagrajevanja mora prav zato tega biti v skladu s strategijo organizacije).

Poleg vseh zgoraj navedenih dejavnikov pa Clark v Lipičnik (1998, 180) opredeljuje tudi kariero kot posebno motivacijsko sredstvo, ki sproža pri posamezniku aktivnost. Kariera je posameznikovo napredovanje in vključuje posameznikovo rast, osebni razvoj in elemente napredovanja.

2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motivacija je eden izmed vsakodnevnih procesov v življenjskem ciklu organizacije, ki se nikoli zares ne konča. Od generacije do generacije se načini motiviranja spreminjajo zaradi spreminjanja ekonomskih pogojev in spreminjanja družbenih vrednot.

Nekatere motivacijske teorije izhajajo iz časov, ko sta bila temeljna produkcijska dejavnika delo in kapital. Njuno mesto je v današnjih razmerah zasedlo znanje in dejavniki, ki izhajajo iz organizacijske participacije zaposlenih, so (pripadnost, osebni razvoj in kreativnost) (Gruban 2006 a, 3).

Največ teorij o motivaciji je nastalo med letoma 1960 in 1970. Vse, kar se je pojavljalo po teh letih, so bile le razširitve in poglobitve že obstoječih teorij (Steers in drugi 2004, 383). Teorije najbolj znanih avtorjevo motivaciji sem opisal v naslednjem poglavju.

2.2.1 MASLOWOVA TEORIJA POTREB

Teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. Abraham Maslow jih je razporedil v piramido s petimi vrstami potreb. Na dnu piramide so osnovne oziroma biološke potrebe, psihološke se uvrščajo na piramidi višje.

Osnovna predpostavka te teorije je bila, da človekove potrebe nastajajo v določenem zaporednem vrstnem redu (Uhan 1999, 3), kar pomeni, da posameznik sprva zadovolji eno vrsto potreb, šele nato se aktivirajo druge.

Potreba, ki je bila zadovoljena, ne motivira več posameznika. Človek zadovoljuje sprva fizične potrebe, ki so najnižje na hierarhični lestvici. Sem spadajo potrebe po pijači, hrani in spolnosti. Sledijo potrebe po varnosti, potrebe po ljubezni in pripadnosti, potrebe po statusu in spoštovanju. V to kategorijo potreb je Maslow uvrščal moč, uspeh, svobodo. Maslow je med najvišje potrebe opredelil potrebe po samouresničevanju z razvojem sposobnosti na čelu (Maslow 1982, 92–101).

Maslowa hierarhija se lahko umesti tudi v organizacijsko okolje (Furnham 1995, 129):

- Najnižja potreba je plača, ki zagotavlja zaposlenemu eksistenco. Potrebe, ki sledijo, so nedenarnega izvora.
- Potreba po varnosti bi lahko bila enačena s potrebo po varnosti zaposlitve, torej traja njen dolgoročni obstoj (nedoločen čas).
- Potrebe po pripadnosti pomenijo stanje odnosov med podrejenimi in nadrejenimi.
- Potrebe po upoštevanju in statusu. Zaposleni si želi pohvale nadrejenega. S priznanji in pohvalami se zaposleni zagotovo bolj motivira kot z denarnimi nadomestili.
- Zadnja potreba pa je potreba po delu, ki zaposlenega osrečuje. Kozaposleni zadovolji potrebo, je motiviran in predan svojemu delu.

Res pa je, da se potrebe zaposlenih razlikujejo, zato je Maslowovo teorijo smiselno uporabljati za motiviranje posameznikov in ne vseh zaposlenih na ravni celotne organizacije.

2.2.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Herzberg se je osredotočil na zadovoljstvo pri delu in trdil, da imajo zaposleni dve vrsti med seboj neodvisnih potreb, ki vplivajo na aktivnost v povsem različnih smereh (Uhan 2000, 24). Z drugimi besedami: zadovoljstvo z delom in nezadovoljstvo sta določena z različnimi dejavniki in njun izvor je potemtakem v različnih dejavnikih (Furnham 2005, 333).

V svoji motivacijski teoriji je razlikoval med potrebami, ki izvirajo iz delovnega okolja in jih poimenoval »higieniki« (ekstrinzični faktorji), in potrebami, ki izvirajo neposredno iz dela in se imenujejo motivatorji (intrinzični faktorji). Med »higienike« je uvrstil plačo, varnost zaposlitve, med motivatorje pa osebni uspeh, pohvale, delo in odgovornost (Ramlall 2004).

Razlika med enimi in drugimi je v tem, da higieniki delujejo samo zato, da zmanjšajo delovno zadovoljstvo ali pa v drugem primeru povzročijo nezadovoljstvo, medtem ko motivatorji delovno zadovoljstvo povečujejo (Hansen in drugi 2002). Herzberg je pri tem poudarjal, da sta nezadovoljstvo in zadovoljstvo med seboj neodvisni potrebi, torej je vsaka od teh potreba zase in vplivata na aktivnost v povsem različnih smereh (Uhan 1999).

Če naredim povzetek zgoraj zapisanega, ugotovim, da osnovne potrebe zaposlenih zadovoljujejo higieniki, ki pri tem preprečujejo nezadovoljstvo, vendar pri tem zaposlenih ne motivirajo. Nasprotni učinek imajo po Herzbergovem mnenju motivatorji, ki zaposlene motivirajo (Možina in drugi 1998).

Zagovorniki te teorije so v njej videli pomemben prispevek k tehnološki spremembi dela, saj je delo postalo zanimivejše, posledica pa se je kazala v povečanju delovnih rezultatov in učinkovitosti. S tem je prispeval k ideji o obogatitvi dela kot pomembni spodbudi za intrinzično motivacijo (Uhan 2000).

Na drugi strani pa so kritiki njegovi teoriji očitali, da je bil model testiran le pri zaposlenih, ki opravljajo strokovnain vodilna dela. Verjetnost torej je, da njegovega modela ni mogoče uporabiti pri zaposlenih, ki nižjih potreb nimajo zadovoljenih, večja.

2.2.3 McCLELLANDOVA TEORIJA POTREB

Leta 1961 je McClelland predstavil svojo motivacijsko teorijo, ki je temeljila na treh motivacijskih potrebah: moči, dosežku in članstvu. V njej je zanemaril Maslowov koncept hierarhije potreb in se osredotočil na pomen individualnih razlik pri motiviranju. Zanimala ga je motivacijska moč ločenih in jasno definiranih potreb, dosežkov, moči in članstva (Steers in drugi 2004). Ni namreč uvrstil osnovnih potreb, tako kot je to storil Maslowov, je pa izpostavil druge, ki se bolj nanašajo na posameznikovo delo.

Potrebo po dosežku je opredelil kot prizadevanje za doseganje določenih uspehov. Posamezniki s to potrebo naj bi bili po njegovem mnenju uspešni podjetniki.

Potreba po moči odseva posameznikovo željo po vplivu, vodenju in premoči. Tisti, ki imajo visoko željo po tej vrsti potrebe, naj bi bili vodilni menedžerji, ki imajo razvito področje kontrole nad drugimi.

Potreba po članstvu pa se nanaša na željo po prijateljskih vezeh, gradnji dobrih socialnih odnosov in sprejetju. Posamezniki z razvito potrebo po članstvu se znajdejo v timih, ne morejo pa biti najuspešnejši menedžerji, saj z muko sprejemajo odločitve, ker se pri tem bojijo, da bodo postali nepriljubljeni (Ramlall 2004).

McClelland poudarja, da je posameznik, ki zadovoljuje vse tri motivacijske potrebe, najmočnejše motiviran.

2.2.4 ERG TEORIJA

Avtor te teorije je Clayton Alderfer, ameriški psiholog. Njegova teorija je podobna Maslowovemu konceptu hierarhije potreb, vendar s to razliko, da jih Alderfer razdeli le v tri kategorije (obstoj, rast in povezanost) (Werther in Davis 1985, 401). V obstoj uvršča prvo in drugo potrebo po Maslowovi hierarhiji potreb, fiziološke potrebe, varnost in zavarovanje. Druga kategorija, povezanost, vsebuje medosebne odnose, kamor vključuje sprejetje zaposlenega, torej krepitev socialnih vezi. Zadnja in najvišje uvrščena kategorija pa je rast, ki združuje individualne sposobnosti zaposlenega, ki mu omogočajo osebno rast na delovnem mestu ter doseganje samospoštovanja.

Tri predpostavke, ki jih obsega teorija (Werther in Davis 1985, 401), so:

- manj ko je potreba zadovoljena, močnejša je želja po njej;
- moč po zadovoljitvi višje rangirane potrebe je večja, kadar so nižje potrebe že zadovoljene, drugače se ne pojavijo;
- v okoliščinah, kjer višje potrebe ostanejo nezadovoljene, pride do frustracije in posameznik raje zadovolji svoje osnovne potrebe.

Če primerjamo to motivacijsko teorijo z Maslowovo, je skupna točka ta, da sta obe hierarhični in poudarjata, da ljudje imajo potrebe.

Razlika pa je, da ERG teorija zagovarja, da se istočasno pojavi lahko več kot le ena potreba in da so lahko najprej zadovoljene višje potrebe in šele nato nižje (Furnham 2005). To dejstvo je pomembno za nedenarno nagrajevanje, saj je odprta možnost, da so najprej zadovoljene višje potrebe. V organizacijskem okolju zaposlenega sta taki potrebi uporaba lastnih znanj in osebna rast, in šele ko posameznik doseže in zadovolji te potrebe, se mu sprožijo potrebe po plači in drugih denarnih ugodnostih.

2.2.5 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA

Teorija je zgrajena na prepričanju, da imajo organizacije in njihovi zaposleni med seboj različne cilje. Osnovni cilj organizacije naj bi bila namreč večja učinkovitost, medtem ko so cilji zaposlenih bolj individualne narave in jih je prav zato ni mogoče pospološevati (Uhan 2000). Zaposleni so torej racionalni pri odločitvah o svojem vedenju, saj izberejo zanj najugodnejše, da lahko s tem lažje in učinkovitejše dosežajo svoje osebne cilje (Lawter in Woby 2006, 2–3). Po Vroomu so zaposleni motivirani takrat, ko ugotovijo, da jim bo določen trud, ki ga morajo v delo vložiti, prinesel želeni cilj, torej želeno nagrado.

Vroom se je pri tem osredotočil na tri izhodiščne pojme. To so: valenca, inštrumentalnost in pričakovanje (Lipičnik 1998). Pričakovanje je poglavitni dejavnik, ki označuje posameznikovo prepričanje, da bo določeno dejanje vodilo do pričakovanega rezultata. Ko je prepričan, da dejanje nima možnosti, da bi vodilo k želenemu cilju, je njegovo pričakovanje ničelno. V obratnem primeru pa bo pričakovanje pozitivno (Werther in Davis 1985, 404).

Valenca v tem primeru označuje stopnjo privlačnosti in usmerjenost k cilju, vendar se lahko sproti spreminja (Lipičnik 1998). Nanaša se na posameznikovo zavedanje zmožnosti, ki mu omogočajo uspešno opravljanje določene naloge. Lahko pa se kaže v pozitivni in negativni obliki. Negativni obliki se seveda želi posameznik na vsak način izogniti.

Instrumentalnost pa pomeni percepcijo možnosti, da bo izpolnitev določenega cilja vodila do želene nagrade.

Teorijo si torej lahko razlagamo kot povezavo med naporom, rezultatom, nagrado in posledično motivacijo. Ta model daje velik pomen nagradam, saj so ravno nagrade tiste, ki dajejo zaposlenemu motivacijo za doseganje cilja. Prav tako pa se skozi proces motivacije usklajujejo interesi organizacije in posameznika, saj organizacija določi neki cilj, posameznik pa ga v zameno za nagrado seveda doseže. Pri tem zadovolji tudi svoj osebni in individualni cilj (Steers in drugi 2004, 382).

Kritiki te teorije so opozorili, da je Vroomov model uporaben zgolj v dobri organiziranosti delovnega procesa. Delavci, ki lahko svoje cilje dosegajo mimo ciljev njihove organizacije po manj zahtevni poti, bodo cilje organizacije obšli ter se odločili za lažjo pot (Zupan 2001, 5).

2.2.6 TEORIJA CILJA

Začetki razvoja te teorije segajo v šestdeseta leta prejšnjega stoletja, ko so raziskovalci Locke, Porter in Steers (Steers in Porter 1974; Steers in drugi 2004) pokazali, da specifičnost ciljev, njihova različnost in pripadnost povečujejo delovno učinkovitost zaposlenih, kar pomeni, da morajo biti cilji jasni in razumljeni, da bi bili lahko zaposleni motivirani (Steers in drugi 2004).

Teorija je bila pozneje dopolnjena, saj sta jo Locke in Latham preučevala v različnih in mnogih empiričnih študijah. V devetdesetihletih je bila teorija predstavljena v formalni obliki kot teorija ciljev. Njune študije so pokazale, da so delavci, ki imajo cilj, bolj motivirani kot delavci, ki cilja nimajo. Pravita, da je po njunem opažanju postavljanje cilja uspešno, če ima dve karakteristiki. Cilj mora biti namreč specifičen in jasen, obenem pa mora biti določen čas realizacije, spremljati pa ga mora dosegljiv izziv. Če je nedosegljiv, ga seveda zaposleni ne bodo sprejeli.

Opažata tudi, da individualni cilji lažje predstavljajo posameznikove odgovornost, hkrati pa se v takem primeru prej opazita posameznikov trud in končni uspeh. Pri tem pa je treba paziti tudi na tekmovalnost. Poudarek pri doseganju ciljev mora biti na izvršitvi naloge, kako izpeljati neko stvar do konca, ne pa na tekmovanju z drugo osebo (Latham in Locke 1979).

2.2.7 ADAMSOVA TEORIJA ENAKOSTI

Teorija je oblikovana na predpostavkah ekonomista Adamsa. Ta teorija vidi motivacijo s perspektive primerjave med vložki v delo in prejetimi nagradami, ki jo zaposleni delajo glede sebe, v primerjavi z drugimi. Adams je menil, da so posameznikova pričakovanja glede pravičnega, enakega odnosa naučena v procesu socializacije in med opazovanjem primerjave vložkov in nagrad drugih (Ramlall 2004).

Ta teorija predpostavlja, da so zaposleni bolj motivirani, če jih delodajalec obravnava enako oziroma ko dosežejo pravičen oziroma enakopraven odnos s tistimi, s katerimi se primerjajo, ali pa spremenijo tiste predpostavke, ki so nepravične oziroma neenake (Furnham 2005). Če se bo zgodilo nasprotno, bodo zaposleni demotivirani.

Zaposleni delajo družbeno primerjavo med njimi in drugimi s pomočjo dveh variabel: vložki v delo in prejetimi nagradami. Vložki v delo se v tem primeru nanašajo na stvari, ki jih zaposleni prispevajo k delu, torej na porabljen čas, izobrazbo, trud, število narejenih produktov, torej opravljene naloge, kompetence, kot so plača, razni dodatki, nagrade, pohvale (Furnham 2005). Pri tem se predpostavlja, da naj bi primerjani vložki dajali enake rezultate.

Med primerjavo z drugimi lahko pride do naslednjih ugotovitev (Werther in Davis 1985; Furnham 2005):

- za enako količino vložka dobi enako nagrado, zato se počuti zadovoljen in nadaljuje svojedelov enakem obsegu kot prej;
- za enako količino vložka dobi večjo nagrado, kar mu lahko povzroči občutek krivde in reagira na dva načina: poveča delovni vložek v svoje delo, torej dela več, ali pa zahteva nižjo nagrado, vendar je takih primerov malo;
- za enako količino vložka dobi manjšo nagrado, kar mu dokaj verjetno povzroči občutek jeze in ga posledično demotivira za delo; v tem primeru lahko reagira tako, da zahteva višjo nagrado ali pa zmanjša svoj delovni vložek v delo.

Če posplošimo zgoraj navedeno, vložijo zaposleni manj truda v svoje delo, kadar so nagrade razumljene kot nezadostne, saj se jim situacija zdi nepravična (Werther in Davis 1985). Nepravičnost pa lahko vodi do neželenih reakcij zaposlenih.

Organizacija mora razviti tak sistem nagrajevanja, ki bi ga zaposleni dojemali kot poštenega in bi razporejal nagrade tako, da bi zaposleni dobili občutek lastnega prispevka k uspešnosti organizacije (Ramlall 2004).

Kritike teorije enakosti se nanašajo na preveliko osredotočenost posameznika, saj je teorija preveč individualistična. Obenem pa se ukvarja z vložki in prejetimi nagradami, kot jih vidijo zaposleni pri primerjavi preveč subjektivni, čeprav je dejansko stanje težko merljivo (Furnham 2005).

3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Nagrajevanje je opredeljeno kot psihološka motivacija, ki usmerja človekovo ciljno usmerjeno aktivnost (Ilič 2002).

Sistem nagrajevanja zajema usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije zato, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihove prispevke, zmožnosti, pristojnosti in njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998, 191). Ker je to strateško pomembna tema, je tudi občutljiva za vsako podjetje. Veliko teh sistemov izvira še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski vir dela denar; in zato ne ustrezajo več potrebam današnjega časa, ko je temeljni vir prevzelo znanje. Tak sistem, ki je slabo umeščen v organizacijo, zastarel in neprimeren, ima veliko negativnih učinkov. Sistem nagrajevanja je ustrezen takrat, ko pri njegovem oblikovanju upoštevamo analizo okolja, poslovno strategijo podjetja in kadrovske strategije (Možina 1998, 299–300).

Za organizacije, ki sistem nagrajevanja še nimajo, je priporočljivo, da se ga lotijo strateško, ker sta načrtovanje in izvedba pri tem procesu zahtevna, saj sta med seboj odvisna od povezujočih se dejavnikov (vrsta organizacije, analiza organizacijske kulture). Tiste organizacije, ki imajo že urejen sistem nagrajevanja, se morajo odločiti, ali bodo zajele prenovno celotnega sistema ali samo katerega dela. Pri tem morajo obvezno definirati cilje, ki jih želijo s spremembo doseči (Lipičnik 1998, 205). Cilji morajo biti jasno definirani, da jih zaposleni dojamejo in da vedo, kakšna so pričakovanja od njih.

Sistem nagrajevanja vključuje običajno dve vrsti nagrad: finančne in nefinančne (Ilič 2002). Finančne nagrade zajemajo vse vrste denarnih spodbud, sem namreč uvrščamo tudi fiksni in variabilni del plače, delitev dobička in druge bonuse, kot je npr. dodatna denarna nagrada (Ballentine in drugi 2003, 939–949). Nefinančne nagrade pa zajemajo materialne in nematerialne spodbude, kot so pohvala, priznanje, materialne nagrade nižje vrednosti. Seveda pa zaposleni presodijo ustreznost obeh vrst nagrad za svoj trud.

V nadaljevanju sem se osredotočil na razlago finančnega in nefinančnega nagrajevanja.

3.1 FINANČNO NAGRAJEVANJE

Glavno obliko finančnega nagrajevanja pomenijo zaposlenim plača in druge finančne nagrade. To vrsto nagrajevanja delimo na direktna finančna nadomestila (plača, bonusi) in nedirektna finančna nadomestila (finančne ugodnosti, na primer zdravstveno zavarovanje) (Dessler 2003). Vsako podjetje mora prilagoditi sistem nagrajevanja svojim značilnostim, pri čemer mora upoštevati zakonske predpise. Eden izmed načinov, iz katerega izhaja skoraj vsako podjetje, je plačilna piramida, pri kateri največ procentov zajema osnovna plača, preostanek pa se razdeli na druge pomembne dejavnike, ki koristijo podjetju.

Slika 3.1: Struktura plač v podjetju



VIR: Lipičnik (1998, 208).

Višina osnovne plače je prvi in glavni pokazatelj konkurenčnosti na trgu dela. Osnovna plača je poleg vsega tudi glavni člen pri vrednotenju dela, saj so zahtevnejša dela plačana več kot manj zahtevna. Podjetja se vedno bolj zavedajo, da so posebna znanja lahko velika prednost zanje na trgu, zato uvajajo plače za posebne sposobnosti, saj želijo obdržati kader zase in za potrebe podjetja. Plača, odvisna od življenjskih stroškov, je glavno orodje podjetij, s katerim omilijo vpliv inflacije na finančno stanje zaposlenih in jim s tem dajejo občutek varnosti. Nagrada za zvestobo je zahvala podjetja zaposlenim za njihovo večletno sodelovanje in zvestobo. Z nagrado za požrtvovalnost pa podjetje želi obdržati zaposlene kljub nalogam, ki morda niso del njihovih običajnih delovnih nalog (sem prištevamo nadure). Plačilo za nedelo je plačilo za čas, ko je zaposleni odsoten z dela (bolniška, dopust) (Lipičnik 1998).

Nagrada za uspešnost pa je tista vrsta nagrade, ki jo zaposleni dobijo, če svoje delo (naloge) opravijo čim uspešneje in če opravijo več dela, kot je potrebno. Zaposleni v tem primeru prejmejo dodatek oziroma variabilni del plače.

Glavni kazalnik skupinske uspešnosti opravljenega dela je dobiček, ki ga podjetje ustvari skupaj s svojimi zaposlenimi. Del dobička se lahko razdeli tudi med zaposlene kot znak zahvale in spodbude za naprej. To je sistem »profit sharing« ali delitev dobička. Plačilo iz dobička podjetja prejmejo zaposleni kot dodatek k plači in je gibljivi del dohodka, neposredno vezan na dosežen dobiček podjetja ali poslovne rezultate. V praksi organizacijske klime se poleg izraza »profit sharing« uporablja tudi »gain sharing«, kar je skupni termin za dvig produktivnosti, zmanjšanje stroškov oziroma kakršenkoli drug vnaprej postavljen podjetniški cilj. To je sodelovanje pri razdelitvi učinkov opredeljenega poslovnega rezultata (Gregorič in Debeljak 2005).

3.2 NEFINANČNO NAGRAJEVANJE

Včasih s tem načinom nagrajevanja dosežemo skoraj večji učinek kot s finančnim. Gre predvsem za nedenarne nagrade, ki niso nujno povezane z denarno vrednostjo, vendar nosijo sporočilo, da celotno podjetje ceni dosežek in delo posameznika ali tima (Zupan 2004). Ustrezno izrečena pohvala oziroma priznanje za dobro delo je lahko koristen in priročen motivator. Vendar pa ima nefinančno nagrajevanje v primerjavi s finančnim še vedno kratkoročen učinek na zavzetost za delo, toda dolgoročen glede na pripadnost podjetju (Kerr v Zupan 2004, 56). Med dejavnike nefinančnega nagrajevanja lahko štejemo (Torrington in Hall 1998):

- graje, pohvale in priznanja;
- konfliktna situacija, ki lahko deluje kot pozitivni motivator;
- tekmovanje;
- napredovanje;
- odgovornost;
- možnost soodločanja;
- možnost osebnega razvoja na intelektualni ravni;
- razvoj kariere.

Poleg vsega so nedenarne nagrade učinkovito orodje vodenja tudi iz drugega razloga, saj omogočajo, da je zaposleni nagrajen nemudoma po dosežku, zato je tesna povezava med nagrado in določenim vedenjem jasnejša (Zupan 2004). Zupanova opredeljuje dve vrsti priznavanja dosežkov. To sta neformalno in formalno. Pri neformalnem nagrajevanju so nagrade spontane, ni dosti načrtovanja in so pogosto povezane z nizkimi finančnimi stroški. Pri formalnem načinu pa so pravila vnaprej določena, vrednosti nagrad pa so po večini višje. In to je glavni razlog, da bi morali vodje večkrat uporabljati neformalno nagrajevanje, saj pri tem ne pride do precejšnjih stroškov in ne predstavlja podjetju prehudega bremena. Vendar je tudi za oblikovanje nedenarnih nagrad treba imeti dobro dodelan načrt, ki se seveda oblikuje po metodi posameznih podjetij. Zaposleni morajo pri nedenarnem in denarnem nagrajevanju vedeti, da podjetje gleda predvsem na vedenje zaposlenih, ki vpliva na poslovno uspešnost podjetja kot celote in da se nagrajujejo le dosežki in ne prizadevanja, da bi se dosegel cilj (Zupan 2004). Vodja mora pri vsem paziti tudi to, katera nagrada je primerna za določenega posameznika, saj navsezadnje ni vsaka nagrada za vsakogar. Če posplošim zgoraj napisano, menim, da mora delodajalec vsako nagrajevanje precizno in pošteno načrtovati za zaposlenega. Predvsem pa je pri celotnem načrtovanju organizacije podjetja treba vedeti in upoštevati dejstvo, da so prav zaposleni tisti, ki v poslovnem svetu uresničujejo, kar si vodje podjetij zamislijo. Je pa še vedno res, da se nekatere organizacije tega še vedno ne zavedajo in si še vedno pri nagrajevanju zatiskajo oči in ga ne izvajajo učinkovito in tako, da bi svoje zaposlene spodbudili. V naslednjem poglavju sem se osredotočil še na eno izmed najučinkovitejših metod nedenarnega nagrajevanja zaposlenih. To poglavje je namenjeno predstavitvi pojma izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

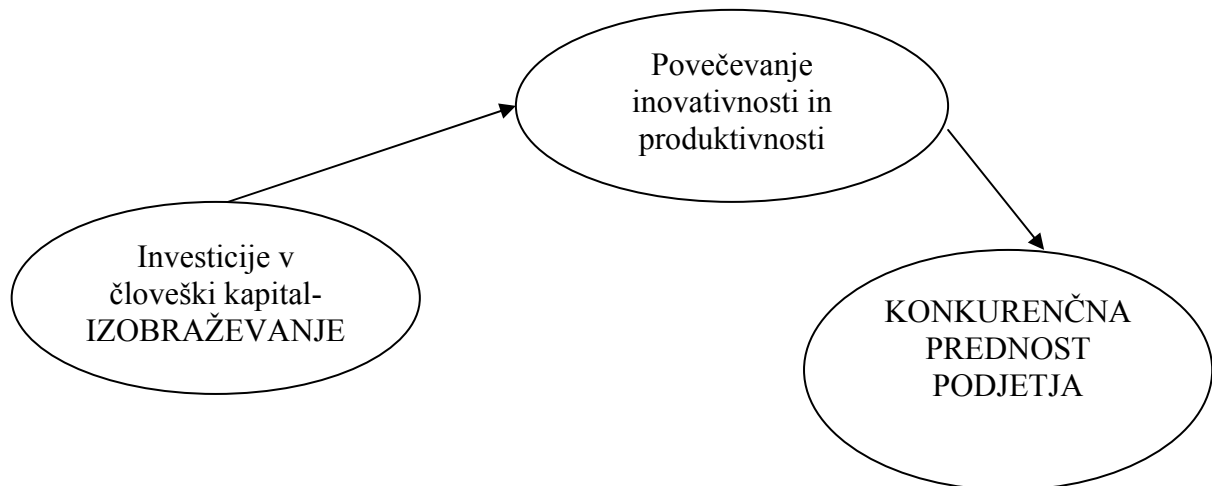
3.3 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Izobraževanje je proces, ki traja vse življenje. Človek pridobiva znanje in se izobražuje že od malih nog in vse do svoje starosti. Ena izmed vej izobraževanja odraslih je tudi izobraževanje zaposlenih, ki je »načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi oblikami izobraževanja« (Ivanuša-Bezjak v Svetina 1994). Za podjetje je izobraževanje zaposlenih vsekakor priročno, saj z izobraževanjem podjetje pridobiva spretnejše in sposobnejše zaposlene.

Izobraževanje in usposabljanje sta dva pojma, ki sta tesno povezana med seboj, le da je izobraževanje širši pojem od usposabljanja in je usmerjeno predvsem na razvijanje kariere zaposlenih. Usposabljanje pa je vezano na uspešno opravljanje trenutnega dela (Ažman v Svetina 1994). Usposabljanje zaposlenih lahko opredelimo kot postopek pridobivanja spretnosti in strokovnega znanja, ki povečajo učinek zaposlenih. Usposabljanje je po drugi strani tudi pridobivanje izkušenj, ki prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja (Wendel v Svetina 1994).

Ker se potrebe podjetja nenehno spreminjajo, je seveda nadaljnje izobraževanje pravzaprav edini in najpomembnejši odgovor na organizacijske potrebe in potrebe za konkurenčno prednost podjetja. Fleksibilno podjetje od kadrov namreč pričakuje širok spekter znanj in splošno razgledanost. Vrednost podjetja se vidno poveča, če je kader usposobljen in izobražen in s tem podjetje dobi lahko veliko prednost pred konkurenti.

Slika 3.2: Pomen investiranja v človeški kapital za konkurenčno prednost podjetja



Ena izmed najpogosteje uporabljenih metod investiranja v človeški kapital v današnjih časih je izobraževanje kadrov. Izobraževanje zaposlenih je še vedno investicija v posameznika. Teorija človeškega kapitala predpostavlja, da povečan obseg investicij v usposabljanje povečuje produktivnost posameznika in s tem produktivnost samega podjetja (Werdrum in Erikson 2001, 129).

Izobraževanje zaposlenih je torej oblika nefinančnega nagrajevanja. Podjetja morajo ostati v koraku z razvojem tržišča, saj jih sicer konkurenca lahko pogubi. Skupaj s podjetjem pa je tudi posameznik tisti, ki mora poskrbeti, da ostaja konkurenčen in da ostaja »zaniniv« za podjetje. Mora se izobraževati in usposablјati, saj le tako pridobiva na svoji vrednosti in ostaja del razvoja.

Na tržišču je še vedno prisotna velika konkurenca, ki sili podjetja v to, da ostajajo fleksibilna, torej prilagodljiva razmeram tržišča. »Spopadati« se morajo s konkurenco in pri tem nikoli končanem boju je izrednega pomena, da so v koraku s konkurenco ali po možnosti korak pred njo. To fleksibilnost lahko najbolje dosežejo s kakovostjo razpoložljivega kadra in z učinkovito organizacijsko klimo. Visoko izobražen kader in kader, ki se nenehno izobražuje, je pomemben del in specifičnost posameznega podjetja.

Gonilno silo ekonomskega razvoja še vedno namreč v glavnem predstavlja na novo pridobljeno znanje. V informacijski dobi pomen znanja narašča iz dneva v dan, iz trenutka v trenutek.

Na izobraževanje zaposlenih se pogosto kot na celotno izobraževanje gleda kot na socialnoaktivnost. Višja raven izobrazbe in s tem kompetenc neposredno krepi konkurenčnost (Svetličič 2006). Trajna konkurenčna prednost se lahko v nekaterih situacijah jemlje tudi iz »bazena človeškega kapitala«, kot to imenuje Wright, skupine ljudi v podjetju, ki se identificirajo kot dejavniki uspeha ali neuspeha (Wright 1994). Človeški kapital je edinstven, redek, težko ga posnemajo in nima nadomestila v drugih konkurenčnih podjetjih. Prav to je razlog, da pomeni vir trajne konkurenčne prednosti.

4 EMPIRIČNI DEL

Da bi ilustriral na konkretnem primeru motiviranje in sistem nagrajevanja, sem v intervjuju z direktorjem analiziral sistem nagrajevanja v izbranem podjetju. Že na začetku navajam, da sem podjetje, ki sem ga vključil v diplomsko delo, poimenoval Podjetje X zaradi zasebnosti podatkov. Direktor podjetja prav tako ni imenovan z imenom in priimkom, ampak ostaja v intervjuju kar »direktor«.

4.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA X

Podjetje X je bilo ustanovljeno 11. 1. 2007. Ukvarja se večinoma z nizkimi gradnjami, predvsem z zemeljskimi deli. Izvaja tudi gradbena dela, kot so zunanje ureditve objektov, kanalizacija, preostala infrastruktura. Zaposlenih je 11 delavcev, ki so po večini strojniki težke mehanizacije, delovodje, zidarji, tesarji, kvalificirani in nekvalificirani gradbeni delavci. Lastniki podjetja so trije, vsakemu pripada tretjinski delež, pri odločanju so enakopravni.

Dva lastnika in jaz delamo kot komercialisti za odkupe terjatev, tretji lastnik pa je na terenu. Podjetje X torej spada pod gradbena podjetja. To pomeni, da se v današnjih časih bori iz dneva v dan z gospodarsko krizo. Največji problem pri gradbenih podjetjih je, da je konkurenca močna in da je v krizitrebno poprijeti za kakršnokoli gradbeno delo, morda celo pod ceno. Gradbenih podjetij je na tržišču veliko in v krizi se večina bori z neplačniki in zamudniki. Veliko podjetij je zaradi teh problemov že prenehalo delovati in propadlo. Obravnavano podjetje je maloin se prav tako srečuje in spopada z raznovrstnimi problemi, ki jih današnja kriza prinese. V nadaljevanju pisanja sem se opredelil na strukturo podjetja glede motiviranja zaposlenih in nagrajevanja. Enemu izmed lastnikov podjetja sem postavil vprašanja o tem, kaj mu predstavlja pojem motivacija in v kakšnem obsegu se z motiviranjem in nagrajevanjem strinjajo lastniki. Njegove odgovore sem razčlenil, jih primerjal s teorijo in na podlagi analize oblikoval mnenje o motiviranju v obravnavanem podjetju. Direktor je odgovoril na vsa vprašanja, intervju je potekal brez zapletov. Vprašanja in odgovori, ki so zapisani tako, kot jih je povedal direktor, so vneseni v diplomskem delu pod priloge.

4.2 ANALIZA VPRAŠANJ IN ODGOVOROV

V pogovoru sem uporabil vprašalnik, v katerem sem navedel glavne termine, kot so somotivacija, nedenarno nagrajevanje, denarno nagrajevanje, da bi prišel do ugotovitev, v kakšnem obsegu je direktor seznanjen z osnovnimi pojmi in v kakšnem obsegu se nagrajevanje izvaja v podjetju. Z odgovori sem bil zadovoljen, saj je direktor na vprašanja odgovarjal iskreno in navajal stanje, kakršno je v delovni klimi podjetja.

Direktor je seznanjen z vsemi termini, ki so povezani z motivacijo zaposlenih in nagrajevanjem, vendar pravi, da so še vedno finančne ovire, da se zaposleni ne motivirajo v večjem obsegu. Govori tudi o osebnem stiku z zaposlenimi, saj si kot direktor malega podjetja to lahko privošči. Osebni pristop in motivacija se pri njegovem vodenju kažeta tako, da se naredi usluga zaposlenemu, če zaposleni potrebuje kakšen material ali kakšno drugo uslugo, ki je v sklopu dela, ki ga izvaja podjetje. Direktor meni, da bi se morali zaposleni motivirati vedno, ne le takrat, ko je to nujno potrebno za rast podjetja. Pravi, da je treba motivirati zaposlene, ki imajo neposreden stik s strankami, saj so motivirani zaposleni veliko prijaznejši do strank in imajo drugačen pristop kot nemotivirani. O svojih zaposlenih govori kot o timu, ki mora navzven dajati občutek celote. Če pride do nesoglasij v timu, jih rešujejo skupaj in v podjetju. Ena izmed dobrih potez, ki jih lahko naredi direktor podjetja, je ta, da da direktor možnost delnega soodločanja pri nadaljnjih poslih. Tako dobi zaposleni občutek, da njegovo mnenje šteje in da je tudi njegov predlog za izboljšavo uporabljen.

4.3 DEJANSKO STANJE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

Če ocenjujemo po odgovorih, je direktor sicer seznanjen z načini nagrajevanja in motiviranja, vendar pravi, da nagrajevanja ne izvajajo v večjem obsegu. O nedenarnem nagrajevanju pravi, da zaposlenemu naredijo kakšno uslugo, ko jo potrebuje. To je seveda v tistem trenutku za zaposlenega motivacija in nagrada, ki pa nikakor nima tako dolgotrajnega učinka kot druge metode nedenarnega nagrajevanja. O denarnem nagrajevanju pravi, da zaposlene motivirajo, kadarso na voljo razpoložljiva finančna sredstva, kar je razumljivo. Dober in korekten odgovor je tudi ta, da se svojim zaposlenim posvetijo osebno, torej jim dajo občutek pripadnosti. To je seveda mogoče v malih podjetjih, v večjih pa je že težje, saj delodajalec le malokdaj vidi vse zaposlene.

Je pa to seveda eden od načinov, da se pri posamezniku spodbudi občutek pripadnosti podjetju, ki pa je seveda veliko vreden in morda celo eden izmed najpomembnejših občutkov. Direktor navaja, da je zanj denarno nagrajevanje učinkovitejše, obstajajo nedenarne oblike nagrajevanja, ki imajo dolgoročno večji učinek kot denarna oblika nagrajevanja. Pri 6. vprašanju navaja, da je motivacija pomembna predvsem pri zaposlenih, ki imajo stik s strankami. Menim, da bi bilo treba motivirati vse enako, z nagradami, ki so za določeno delovno mesto primerne. Za podjetje je nujno, da zaposleni delujejo v timu, da se kot celota pokažejo na tržišču in kot celota predstavljajo podjetje, saj človek v pravi ekipi ljudi lahko naredi veliko več kot sam in s tem pokaže veliko boljše rezultate. Več glav več ve. Vendar pa je pri tem pomembno, da vsak opravlja določeno funkcijo in da se delovne naloge pri delu v timu enakopravno razdelijo. Motiviranje in nagrajevanje ljudi je odvisno od tega, v kakšnem delovnem okolju zaposleni delajo, torej nagrajevanje je odvisno od dejavnosti podjetja. V nekaterih panogah ljudje niti ne potrebujejo močne motivacije in velikih nagrad, saj je njihovo delo morda preveč rutinsko. Poleg tega je težko motivirati zaposlenega, ki na svojem delovnem mestu nima možnosti napredovanja ali njegovo delo izrazito ne vpliva na delovanje podjetja. Res je tudi to, da podjetja, ki so dobro situirana na tržišču, lahko dobro poskrbijo za nagrajevanje svojih zaposlenih. Na tržišču je veliko podjetij, ki stalno motivirajo svoje zaposlene in jih nagrajujejo zaradi konkurenčne prednosti, so pa še vedno podjetja, ki nagrajevanja ne poznajo, ker si ga po svojem mnenju ne morejo privoščiti, čeprav je motiviranje eden izmed dejavnikov spodbude zaposlenega, da dela učinkoviteje in s tem daje pozitivne rezultate celotnemu podjetju.

5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

Menim, da je nagrajevanje pomembno v vseh obdobjih našega življenja. Nedenarno in denarno sta večinoma povezana med seboj, saj obe dajeta posamezniku občutek, da je delo dobro opravil. Moji predlogi za izboljšanje stanja motiviranja in nagrajevanja v podjetjih so:

- v podjetju mora obstajati zavedanje, da so zaposleni glavni dejavnik organizacije in da z motiviranimi zaposlenimi lahko podjetje doseže uspehe, ki bodo na tržišču zavidljivi;
- podjetje bi moralovečkrat uporabiti nedenarno nagrajevanje, saj je dolgoročno učinkovitejše kot denarno;
- včasih je dovolj dobra pohvala, da zaposleni čuti pripadnost pri uspešnosti podjetja, katerega del je;
- dobra metoda motiviranja je, da posameznik dobi informacije o delovanju podjetja, saj ima s tem občutek enakopravnosti in pripadnosti;
- veliko več bi morali vlagati v izobraževanje svojih zaposlenih, saj je izobražen kader velika prednost ne glede na trenutno situacijo v naši državi, poleg tega pa izobraževanje motivira zaposlenega;
- vodilni v podjetju mora motivirati vse zaposlene, da ne pride do nezdrave tekmovalnosti in do zavidanja;
- vsako delovno mesto bi moralo postati cenjeno in skupaj z njim tudi zaposlen na tem delovnem mestu;
- manj bi moralo biti občutka odnosa »nadrejen–podrejen« in več občutka enakopravnosti ter povezanosti;
- zaposleni mora ostati motiviran, da delo opravlja učinkoviteje, in biti nagrajen, če je delo dobro in uspešno opravljeno.

Konkurenca je prisotna povsod in podjetja se morajo začeti zavedati, da je edina obramba pred konkurenco zaposleni, ki je predan podjetju in organizacijskem delovanju. Predanost pa mora biti podkrepljena s spodbudami, motivacijo in nagrajevanjem.

6 SKLEP

Podjetja se vsak dan srečujejo z raznovrstnimi težavami, s katerimi se morajo spopadati in jih reševati, da bi lahko delovala naprej. Težavam se lahko uspešno izogibajo, če imajo na razpolago zaposlene, ki dajejo podjetju ugled in prednost na konkurenčnem trgu. Glavni in osnovni razlog, da človek opravlja svoje delo, je seveda plača, ki je nujna v današnjem materialističnem svetu, da človeku uspe preživeti. Potem pa so poleg plače prisotni še drugi dejavniki, ki človeka spodbujajo k temu, da je predan, zvest in učinkovit v podjetju, v katerem je zaposlen. Prav ti dejavniki dajejo zaposlenemu občutek, da je vreden več kot le tisto, kar mu predstavlja plača. Ob primerni motiviranosti je človek sposoben presenetiti samega sebe v opravljanju delovnih nalog in s tem prinesiti posreden dobiček podjetju.

Podjetniki se vedno bolj zavedajo, kako pomembno vlogo ima nagrajevanje v podjetniškem okolju, in izboljšujejo področja nagrajevanja, vendar še vedno ostajajo nekatera dejanja le v teoriji, v praksi pa niso izpolnjena v takem obsegu, kot bi morala biti. Vedno imajo možnost, da se odločijo za eno izmed nagrajevanj, lahko izberejo med denarnim in nedenarnim. Nedenarno je dolgoročno učinkovitejše kot denarno, čeprav podjetniki še vedno ne vedo, da je tako. Konkurenčna prednost bodo vedno in povsod zaposleni s svojimi sposobnostmi, ki so enkratne in neprenosljive. Tega dejstva se je treba zavedati in ga ne zanemarjati, ker je včasih najlažje prav to. Prihodnost podjetij je na ramenih zaposlenih in delovna sila je vedno bila in vedno bo gonilna sila podjetja.

7 LITERATURA

1. Ambrose, Mauren in Carol T Kulik. 1999. Old friends, new faces: Motivation research in 1990s. *Journal of management* 25 (3): 231–292.
2. Anterič, Mira. 2005. Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnosti za izziv. *HRM* (4): 12–15.
3. Beer, M., Bert Spector, Paul R. Laurence, D. Quinn Mills in Richard E. Watton. 1984. *Managing Human assets*. New York: The Free Press.
4. Chell, Elizabeth. 1994. *The psychology of behaviour in organizations*. 2nd edition. Basingstoke, London: The Mcmillar Press.
5. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Ninth Edition. New Jersey: Pearson Education.
6. Frlec, Špela. 2008. Motivacija za delo in kako jo spodbuditi. *HRM* (10): 40–43.
7. Furnham, Adrian. 2005. *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. 2nd edition. Hove (England), New York: Psychology.
8. George, M.J. in R.G. Jones. 1996. *Understanding and managing organizational behaviour*: B.K.: Addison-Wesley Publishing Company.
9. Gregorič, A. in Ž. Debeljak. 2005. *Finančna participacija zaposlenih kot priložnost, ki potrebuje davčne vzpodbude*. Prispevek za posvet združenja Manager. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1782/financna-participacija-zaposlenih.pdf> (10. april 2012).
10. Griffin, Ricky W. in Moorhead Gregory. 2001. *Fundamentals of organizational behaviour Managing people and organization*. 6th Edition. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
11. Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935–950.
12. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Musek, Janek in Vid Pečjak 1992: *Psihologija*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.

15. Sherman, A. in G.W. Bohlander 1998: *Managing human resources*. 11th edition. Cincinnati: South Western College.
16. Svetina, Metka. 1994. *Programi, oblike in metode izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.
17. Svetličič, Marjan. 2006. Konkurenčnost gospodarstva in vlaganje v izobraževanje. *Revija HRM* 4 (12): 8–20.
18. Torrington, D. in L. Hall. 1998. *Human Resource Management*. 4th edition. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
19. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. --- 2003. Motiviranost zaposlenih in konkurenčna prednost. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 36 (7): 518–526.
21. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba moderna organizacija.
22. Wright, P., R. Noe, J.R. Hollenberck in B. Gerhart. 1994. *Human Resource Management*. Irwin: Illinois.
23. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
24. --- 2004. Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri* (12): 56–60.

PRILOGI

PRILOGA A: VPRAŠANJA NA KATERA JE ODGOVARJAL DIREKTOR

1. Kaj je po Vašem mnenju motivacija?
2. Ali se Vam zdi motiviranje zaposlenih pomembno za uspešnost podjetja in rast podjetniškega okolja?
3. Ali so Vaši zaposleni deležni kakršnekoli oblike motiviranja?
4. Če že motivirate svoje zaposlene, ali jih motivirate na denarni ali nedenarni način? Kateri način je po Vašem mnenju učinkovitejši?
5. Kako po Vašem mnenju motivirani zaposleni lahko prinašajo večji dobiček in večjo konkurenčno prednost na tržišču?
6. Ali je v Vašem poslovnem okolju pomembna motivacija zaposlenih ali svoje zaposlene motivirate le, če je to nujno potrebno?
7. Ali se Vam zdijo zaposleni v Vašem podjetju dovolj motivirani iz Vaše strani?
8. Kakšno je Vaše mnenje o tekmovalnosti kot o eni izmed možnih oblik motiviranja?
9. Vaši predlogi o tem na kakšen način bi po Vašem mnenju lahko delodajalec najbolje motiviral svoj kader.
10. Na splošno, ko gledate na slovenske delodajalce in njihove zaposlene, ali se Vam zdi, da so zaposleni v slovenskih podjetjih dovolj motivirani ali premalo?

Direktor podjetja X je odgovoril na vsa zastavljena vprašanja. Odgovori so zapisani tako, kot jih je povedal direktor.

PRILOGA B: ODGOVORI

1. Motivacija je, da si zaposlen tudi sam želi svoje delo narediti kar se da dobro, pa tudi pripravljenost narediti kakšno delo, ki mu ni všečno, pa se vseeno potruzi, pa tudi narediti kaj, kar mu ni obveza.
2. Motiviranje je pomembno v vseh podjetjih, v nekaterih panogah in delovnih mestih pa je tako rekoč nujno.
3. Kadar gre podjetju dobro, so delavci deležni višjih prihodkov od običajnih. Če imajo zaposleni kakšne prošnje in želje (tudi če niso povezane z delom), jim poskušamo pomagati kolikor nam to dopuščajo možnosti.
4. Če so za to finančne možnosti jih motiviramo denarno, kar se nedenarnega nagrajevanja tiče, pa zaposlenim naredimo kakšno uslugo, ko jo potrebujejo. Glede na to, da smo malo podjetje, se zaposlenim lahko posvetimo tudi osebno. Vsekakor pa je učinkovitejše denarno nagrajevanje.
5. Svoje delo se potrudijo opraviti hitreje, boljše in učinkovitejše, kar v praksi pomeni, da lahko v istem času opravijo več dela, s tem pa lahko povečamo prihodke.
6. Čeprav delujemo v gradbeništvu je motivacija vseeno pomembna, sploh pri delavcih, ki imajo kontakt s strankami. Tu je zelo pomembno, da se potrudijo biti prijazni in ustrezljivi. Je pa res, da bi jih lahko vedno spodbujali, ne le takrat, ko je nujno.
7. So zadovoljivo motivirani, lahko bi bili še bolj. Glede na to, da ni finančnih sredstev za denarno nagrajevanje, bi jih morali bolj motivirati še z nedenarnimi metodami.
8. Eno je zdrava tekmovalnost, ta je pozitivna, drugo pa je komolčarstvo. Glede na panogo v kateri delujemo, morajo delavci delovati kot ekipa, ne pa tekmovati med seboj.
9. S kombinacijo denarnega in nedenarnega nagrajevanja (več dopusta, službeni telefoni, kolektivni dopusti med prazniki). Zaposlene bi bilo potrebno spodbujati, da je vse delo v podjetju timsko delo, da navzven delujejo kot celota. Če so nesoglasja, je to potrebno rešiti v podjetju, ne pa izven njega. Zdi se mi pomembno, da zaposleni vedo, kaj se dogaja v podjetju, da se z njim identificirajo. Na takšen način že sami sebe lažje motivirajo.
10. Zdi se mi, da so razlike med podjetji precej velike. Razlike so tudi v panogah, v katerih podjetja delujejo. V nekaterih podjetjih so tudi popolnoma nemotivirani, česar res ne razumem, saj to "meče" zelo slabo luč na ugled podjetja. Tam, kjer se posebej posvečajo motiviranju zaposlenih, so ti dobro motivirani, so pa povsod še rezerve.