

MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE

Motivirati pomeni najti razloge in vzvode, da bo nekdo dobro delal. Da bo dal vse od sebe. Motivacija mora zato nagovoriti človekova intelektualna, značajska, čustvena in hrepenenjska področja. V delovanje nas ženejo različne potrebe in želje.

NATAŠA CENTA IN MOJCA HAFNER JEREB

MOTIVACIJA PO MASLOWU

Ameriški psiholog Abraham Maslow je postavil najširše sprejeto motivacijsko teorijo.

Želja po zadovoljitvi potreb nas žene, da nekaj naredimo oziroma nekaj opustimo.

1. Najprej človek želi zadovoljiti svoje fiziološke in osnovne bivanjske potrebe. Mednje spadajo potreba po hrani, počitku, zasebnem življenju in prostem času.
2. Potreba po psihični in socialni varnosti je druga po pomembnosti.
3. Potreba po pripadanju in ljubezni je pomembna, saj želimo biti sprejeti in v popolnem zaupanju sprejemati druge.
4. Vsak človek ima potrebo po ugledu in spoštovanju. Želimo si pozornosti in občutka pomembnosti v okolju, ki mu pripadamo.
5. Človek je po naravi radovedno bitje. Žene nas sla po raziskovanju. Želimo si pridobiti znanje in veščine. Želimo obvladati situacijo in rešiti težavo, ki se je pojavila.
6. Globoko v človeku je potreba po spravljanju stvari v red in estetski ureditvi.
7. Potreba po samouresničitvi, torej po uresničitvi svojega potenciala, nas žene, da bi dosegali maksimum.
8. Potreba po presežnosti, transcendenca vodi ljudi k dobrim delom in jih odvrta od slabega. Gre za željo biti čim popolnejši, kakor je popoln ideal, ki nekatere ljudi vodi.

KAKO V DELOVNI ORGANIZACIJI VZBUDITI MOTIVACIJO?

Tudi danes hočejo nekateri s strahom in prisilo »motivirati« ljudi za boljše delo. Tak način deluje le za zadovoljitev osnovnih bivanjskih potreb. Tako funkcionirajo totalitarni sistemi z vojaško disciplino. Strah človeka duši in dela nesvobodnega. Tak posameznik nima motivacije za kakovostno delo.

Pomembno je, da vodstvo razume potrebe posameznega delavca in s tem



njegov »jezik motivacije«. Zato so izjemno pomembni letni razgovori. Ti naj se vodijo s pomočjo sodobnih IT-rešitev, ki omogočajo, da v razgovor vključimo vse tisto, kar je nujno za razumevanje delavca. IT-rešitev pomaga analizirati in vrednotiti zapiske, ki si jih ustvarimo. Ob tem dobimo jasnejšo podobo, katere so resnične potrebe delavca, ki naj jih upoštevamo pri motivaciji.

- Nekaterim delavcem je največji motiv plača. Tak delavec bo pripravljen delati v vsakih delovnih pogojih in ob neurejenem delovnem času. Lahko se zanesemo, da bo sprejel vsa dežurstva in celo zakonsko preseženo število delovnih ur. Če ga bomo dovolj plačali, bo naredil vse. Hkrati pa so taki delavci nevarni, ker jim nikdar ni dovolj in začnejo izsiljevati. Obnašajo se vzvišeno, zavedajoč se svoje nepogrešljivosti.
- Nekaterim delavcem je motiv gibljivi delovni čas. V službo bi prišli, kadar

se jim zdi primerno. Ob svojem delovnem ritmu znajo biti izjemno odgovorni in pridni. Za mnoge je zelo motivacijsko, če jim kdaj »podarimo« kakšno prosto minuto ali uro ali če so lahko prosti ob kakšnih osebnih dogodkih. Tako se čutijo spoštovane in upoštevane v svojih osebnih željah.

- Velik motiv za delavce je trdnost in stabilnost podjetja. Ne bojijo se odpuščanja, ki bi ogrozilo njihovo eksistenco. Glavno moč ali nemoč vidijo v vodstvu podjetja. Zelo pozorno spremljajo disciplino, odgovornost in delavnost svojih nadrejenih. Počutijo se manjvredne in drugorazredne, če ima vodstvo ena pravila zase in druga zanje. Zavedajo se, da je podjetje kot ladja, na kateri ima vsak svojo vlogo in odgovornost. Nihče ne more biti »slepi potnik«.
- Prekarni delavci niso »doma« v podjetju. Nikomur ni mar zanje in



tudi njim ni mar za podjetje. Ne počutijo se varne. Njihova motivacija za delo je le tolikšna, kot je njihova plača. Ta je običajno minimalna in pogosto tudi neredna. Redna zaposlitev vzbudi pravo motivacijo za kakovostno in vestno delo.

- Delavci sami med seboj ustvarjajo manjša, sebi prijazna, prijateljska okolja. Tam se dobro razumejo in si zaupajo. Taka okolja so zelo dobra za delovno klimo. Vodstvo naj z različnimi obslužbenimi dejavnostmi, kot so izleti, različna športna in kulturna udejstvovanja, krajša praznovanja osebnih praznikov ipd., spodbuja prijateljstvo med delavci. V zadnjih letih so vedno bolj priljubljeni teambuilding dnevi in igre, večerje, zabave ipd. Najbolje jih gradita iskrenost in ljubezen nadrejenih do svojih delavcev. Delavci, ki gredo radi v službo, bodo z veseljem kakovostno in dobro delali.
- Vsakdo je rad spoštovan, opažen in pomemben. Vsi smo delček mozaika delovne organizacije, dajemo ji lepo podobo in sijaj. Nadrejeni naj se trudi, da vsakega delavca pozna po imenu. Ko nas nekdo pokliče po imenu, se počutimo pomembne in domače. Vodstvo naj se zanima za vsakega delavca. Nihče ni stroj na svojem mestu, ampak je oseba – človek s svojimi občutki, radostmi in težavami. Vsakomur zelo veliko pomeni, če se nadrejeni zanima zanj. »Kako se počutiš? Kaj potrebuješ?« naj ne bosta le frazi, ampak resni vprašanji. Velikokrat lahko z uslišanjem majhne prošnje naredimo veliko veselje. Delavca pridobimo za zavzeto in odgovorno delo. Zlasti v stiski, materialni, zdravstveni, čustveni ali kakšni drugi, se zanimajte za delavce. Vprašajte jih, kako jim lahko pomagate. Včasih je dovolj, da drugemu sočutno prisluhnemo. Nobeno spoštovanje in sočutje nista izgubljeni in bosta tisočkratno povrnjeni z lojalnostjo in motiviranostjo za dobro delo.
- Dodatno izobraževanje in s tem napredovanje je mnogim močan motiv za delo. Ljudje si želimo biti vedno boljši. Izpopolnjujemo znanje in nabiramo delovne izkušnje. Kot mojstri svojega dela lahko damo pravi nasvet oziroma usmerimo delo v pravo smer. Potrebo po večjem znanju je dobro upoštevati in z njo motivirati delavce.

- Tistim, ki imajo svoje delovne prostore, omogočimo, da si jih po svojem okusu estetsko opremijo in uredijo. V njih se bodo bolje počutili. Tisti, ki si delijo delovni prostor s sodelavci ali k njim prihajajo stranke, naj poskrbijo za profesionalno lepo urejen prostor. V zračnih, svetlih, ne prenatrpanih, lepih in mirnih delovnih prostorih je delo mnogo učinkovitejše.
- Ljudje želimo biti najboljši. Uresničiti želimo vse svoje zmožnosti in doseči svoj maksimum. Želja po samouresničitvi nas žene k tekmovalnosti. Primerjamo se s svojimi preteklimi rezultati in rezultati drugih. Tekmovalnost med delavci je treba spodbujati in nagrajevati z različnimi »medaljami«. Vsakomur veliko pomeni, če je njegov uspeh omenjen v glasilu podjetja, če je izpostavljen na oglasni deski ali v spletni aplikaciji podjetja. Lahko pripravimo izbor za najprijaznejšega, najbolj požrtvovalnega ipd. delavca. Možnosti je veliko. Na Tour de France si kolesarji poleg glavne zmage – rumene majice – prizadevajo osvojiti zeleno, belo, pikčasto majico, zmagati v ekipni vožnji na kronometer, posamezni kronometer. Nekaj podobnega lahko z malo domišljije in želje po bolj motiviranih delavcih uvede vsako podjetje.
- Potreba po transcendenci, zlasti v javnem sektorju, ne more biti javna motivacija. To pa ne pomeni, da ta motiv ni zelo močan. Naša družba je sekularizirana in ne upošteva obstoja transcendentnega bitja. Zato od delavca nihče ne more zahtevati take motivacije za boljše delo.

NAGRAJEVANJE DELAVCEV

Nagrajevanje je zelo močan vidik motiviranja delavcev. Ob tem najprej pomislimo na plačo. Njeni višina in rednost sta mnogim motivacijski moment za dobro delo. Plača pravzaprav ni nagrada, saj je to zaslužen denar, ki nam pripada po zakonu in naravni pravičnosti. Delavec je vreden svojega plačila. Delavec, ki se bo čutil ogoljufanega, ne bo motiviran za delo. Če se bo podjetje hvalilo z velikimi dobički, delavci pa bodo na minimalnih plačah, se bo kmalu zataknilo. Zelo negativna motivacija je situacija, ko so zaradi slabih poslovnih rezultatov delavci na »zmanjšanih plačah«, vodstvo podjetja pa si ob visokih plačah deli dobičke in različne nagrade.

Nagrada je dar, ki ga delavec prejme od delovne organizacije. Redne nagrade so predvidene in zapisane v pravilnikih podjetja. Čeprav so zapisane, so še vedno dar in torej ni samoumevno, da jih nekdo dobi. Če se vodstvo podjetja odloči, da neko nagrado zadrži, je pač ne podeli. Tako dejanje ima lahko hude negativne posledice za podjetje, ker delavcem opustitev sicer pričakovane nagrade vzame motivacijo za delo.

Da bi bile nagrade lahko čim pravičnejše podeljene, so vodstvu podjetij v veliko pomoč sodobne IT-rešitve. Ob ocenjevanju zaposlenih po različnih vnaprej določenih kriterijih IT-rešitev ocene po formulah podjetja preračuna v višino nagrade.

Naštejmo le nekaj nagrad, ki so v naših podjetjih najpogostejše:

- nagrada za zvestobo podjetju (jubilejne nagrade – ura, nakit, denarna nagrada ipd.),
 - nagrada za lojalnost in kakovostno opravljeno delo (večerje in zabave pred prazniki, izlet celotnega kolektiva, dodatni dan dopusta, nekaj ur krajši delovni dan pred praznikom, višji regres od zakonsko določenega, trinajsta plača, darilni boni, vstopnice za kulturne ali športne prireditve, možnost obiska strokovnega sejma, strokovna ekskurzija, udeležba na seminarju ali izobraževanju ipd.),
 - nagrade za izredne delovne dosežke (včasih: naziv junak socialističnega dela, udarniška značka, izpostavljenost v glasilu podjetja ali celo v lokalnem časopisu, javna pohvala na slovesnosti podjetja, nagradni dan dopusta, plačano razvajanje v toplicah, izlet ipd.),
 - nagrade ob dobrih poslovnih uspehih podjetja zelo dobro vplivajo na motivacijo zaposlenih. Čutijo, da ne nosijo le bremen podjetja, ampak so deležni tudi veselja in uspehov. Taka nagrada je lahko možnost nakupa delnic podjetja. Tako se bodo kot solastniki uspeha počutili v podjetju »bolj doma«. Lepa nagrada je dodatek k pokojninskemu zavarovanju. Nagrade so lahko različne bonitete in darila.
- Le zadovoljen in »sit« delavec bo dober delavec. Zato naj delodajalec zazna njegove potrebe in mu jih pomaga zadovoljiti. Tako motiviran delavec bo opravljal svoje delo z veseljem in v zadovoljstvo celotnega kolektiva.