

MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE V ORGANIZACIJI

**Izbrana poglavja iz učne vsebine za vaje pri
predmetu Sodobna kadrovska služba**

Pripravila: doc. dr. Sara Brezigar

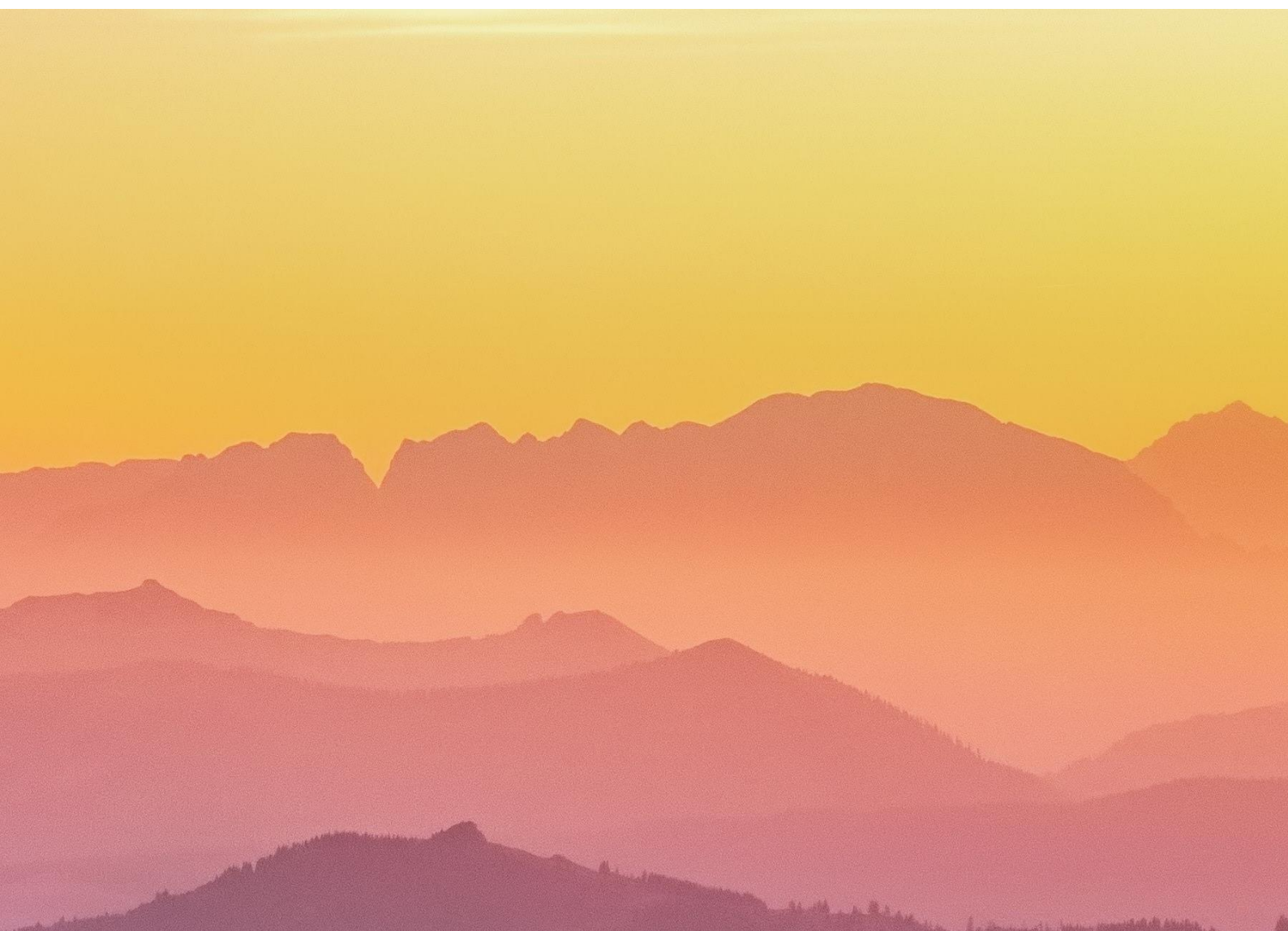
Ljubljana, 1.9.2020

Kazalo

Motivacija	4
Motivacija kot televizija.....	4
Kaj je motivacija?.....	6
Herzbergova teorija o motivaciji	8
Higieniki	10
Teorija x in y	11
Razvoj kadrov kot motivacija.....	13
Psihološka pogodba.....	15
Zaključni pregled temeljnih konceptov pri motivaciji	18
Od motivacije do nagrajevanja.....	20
Fiksna ali variabilna plača: to je zdaj vprašanje.....	21
Količina in kakovost dela kot dejavnika pri določanju sistema nagrajevanja.....	22
Ko je kakovost danost	23
Najpogostejše napake pri postavitvi sistemov nagrajevanja	25
Napaka št. 1: Podarjenemu konju gledajo v usta	26
Napaka št. 2: Za prodajo/pridobivanje sredstev je zaslužen direktorjev pes.....	26
Napaka št. 3: Pojej živo žabo	28
Napaka št. 4: Eno so jabolka, drugo so hruške	29
Napaka št. 5: Manj je več	29
Dva načina vzpostavljanja plačilnih sistemov: »turnir« vs. »rangiranje«.....	30

»Turnir« kot sistem nagrajevanja.....	30
»Rangiranje« kot sistem nagrajevanja	31
Stranski učinki rangiranja na delovanje podjetja	32
Uporaba sistema rangiranja v Sloveniji	33
Sistemi nagrajevanja in njihov učinek na motivacijo.....	34
Odgovori na najbolj pogosta vprašanja o razmerju med motivacijo in nagrajevanjem.....	37
Ciljno vodenje.....	39
1. korak: načrtovanje.....	40
2. korak: Spremljanje rezultatov poslovanja in rezultatov dela posameznika.....	41
3. korak: Izboljšanje rezultatov dela pri posamezniku in v timu.	42
4. korak: Ocenjevanje rezultatov dela posameznika.....	42
5. korak: Nagrajevanje uspešno opravljenega dela.....	43
3 najbolj pogoste napake pri uvajanju ciljnega vodenja in preproste rešitve zanje	43
Viri in literatura	45

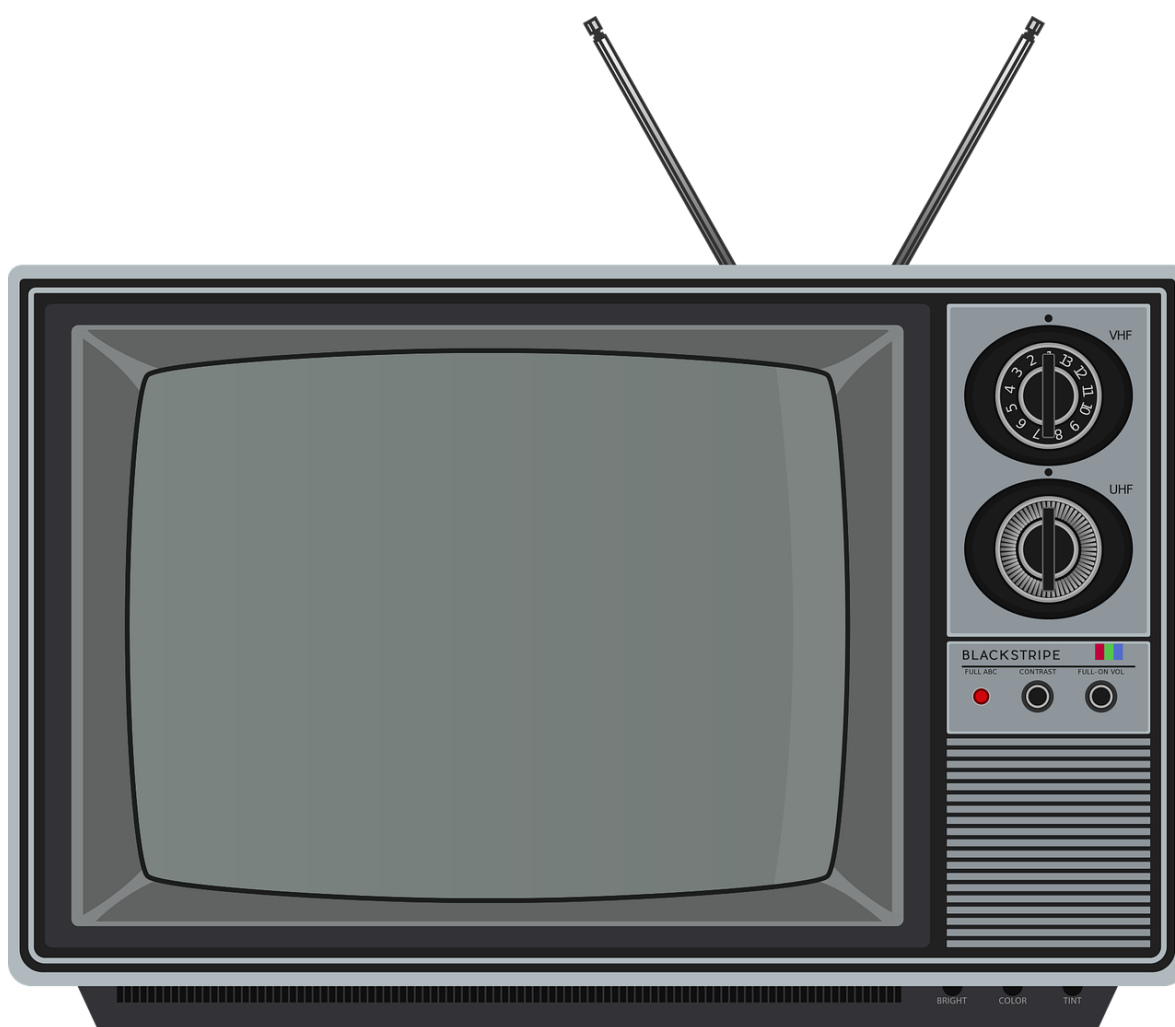
Motivacija



Motivacija kot televizija

Moj sosed Matjaž je velik oboževalec nogometa. Tako velik, da je nekega dne priredil žar, povabil prijatelje in z njimi ob čevapčičih užival, vzklikal in navijal pri spremljanju tekme na televiziji.

10 minut pred koncem tekme se je zgodilo nekaj zelo čudnega. Pet, šest moških glasov se je začelo razburjati, se prerekati in dreti. Pogledala sem skozi okno in videla, da se je televizija ugasnila. Ekran je bil popolnoma črn.



Nato se je en moški odpravil k televiziji, padel pred njo na kolena in začel moliti. Potem je prišel k televiziji drugi, jo začel božati in se z njo pogovarjati. Tretji, ki je imel daljinec, je začel s silo pritiskati na različne gumba. Končno se je našel četrti, ki je prišel do televizijo in uporabil rusko metodo – jo močno udaril. In – nič. Ekran še vedno črn.

Vse to sem opazovala par minut.

Potem pa pride skozi vrata Matjaževa žena Helena in reče: »Matjaž! ... Ni elektrike!«

In tako so ugotovili, da televizija ne more delovati, ker nima elektrike. Ne glede na to, ali jo božamo, tolčemo po njej, molimo pred njo ali ji »ukazujemo« z daljincem, ne more delovati. Brez »elektrike« ji nič ne pomaga.

Motivacija je kot televizija iz zgornje zgodbe.

Takšni in drugačni strokovnjaki nas po dolgem in počez učijo prijemov, tehnik in pristopov motiviranja. Vendar je to podobno, kot da bi nas učili upravljati z daljincem – pritiskati po tipkah. Če televizija nima elektrike, »štrkanje« po daljincu prav nič ne pomaga.

Če imajo vodje sodelavce, ki niso motivirani oziroma niso dovolj motivirani, in delajo pod svojimi sposobnostmi, je to zato, ker je pri njihovem vodenju očitno nekaj narobe. Ali če drugače povem: ker vodje ne razumejo, kaj točno je motivacija, kako deluje in predvsem ne ve, kdaj je ni.

Motivacija je kot televizija iz zgodbe. Če ni elektrike, ne deluje.

Elektrika pa je vodenje. Ko ni elektrike, televizija ne deluje. To, da motivacija ne deluje, je posledica slabega vodenja. Če se vodja sooča s stanjem, kjer sodelavci niso motivirani oziroma niso dovolj motivirani in delajo pod svojimi sposobnostmi, je to zato, ker pri vodenju počne nekaj narobe.

Vodja mora torej ozavestiti, da je pri vodenju vse v njegovih rokah in da je sam s svojim vodenjem krojač usode svojega tima. In predvsem njegove stopnje motiviranosti.

Če želimo razpravljati o motivaciji, je prva stvar, ki jo je potrebno razjasniti, kaj motivacija sploh je.

Kaj je motivacija?

Prva napaka, ki jo naredi veliko vodij, je ta, da prepogosto enačijo motivacijo s trdom. Poznam veliko direktorjev, ki pravijo takole: »Veš, rezultati so zanič, ampak oseba je zelo motivirana, zelo motivirana. Se trudi, se trudi...«.

To mi razlagajo že vesto let. Oseba je zelo motivirana in se trudi in trudi in trudi. Rezultatov pa ni in ni. Zakaj jih ni?

Odgovor je preprost.

Motivacija ima več sestavin: **trud** je le ena izmed njih.

Imam znanca, ki se zelo trudi, da v službi slučajno ne bi naredil več, kot ga plačajo. In to ti v pogovoru tudi jasno pove. Ves čas ima namreč pred očmi izračun: primerjavo med tem, koliko je naredil in kolikšno plačo ima.

Potem imam znanko, ki se v službi zelo trudi, da poštima vse zasebne zadeve – za celo sorodstvo in še prijatelje najde ponudbe za dopust, letalske karte, nočitve, pa še na lakiranje nohtov vsakih nekaj dni ne pozabi. Potem imam drugega znanca, ki se zelo trudi, ko organizira aktivnosti za svoje otroke in se zelo trudi, ko dela v gasilskem društvu. Ampak ko gre v službo, tistega truda nekako zmanjka.

V življenju se ljudje lahko trudijo za različne stvari, ključna pa je smer – ključni so cilji. Ali se oseba trudi v smer, ki je za to organizacijo, za to podjetje, za ta oddelek relevantna. Včasih se oseba trudi, a ne vidi ciljev. Morda ji je celo dovolj, da se trudi, ker ji tako nadrejeni ne more očitati, da ni motivirana – saj se vendar trudi. Če rezultatov ni, komu mar, saj to v bistvu sploh ni njen problem...

Smer je torej poleg truda bistvena sestavina motivacije.

Ne samo trud in smer, tudi **vztrajnost**.

Tretja in najpomembnejša sestavina motivacije pa je vztrajnost.

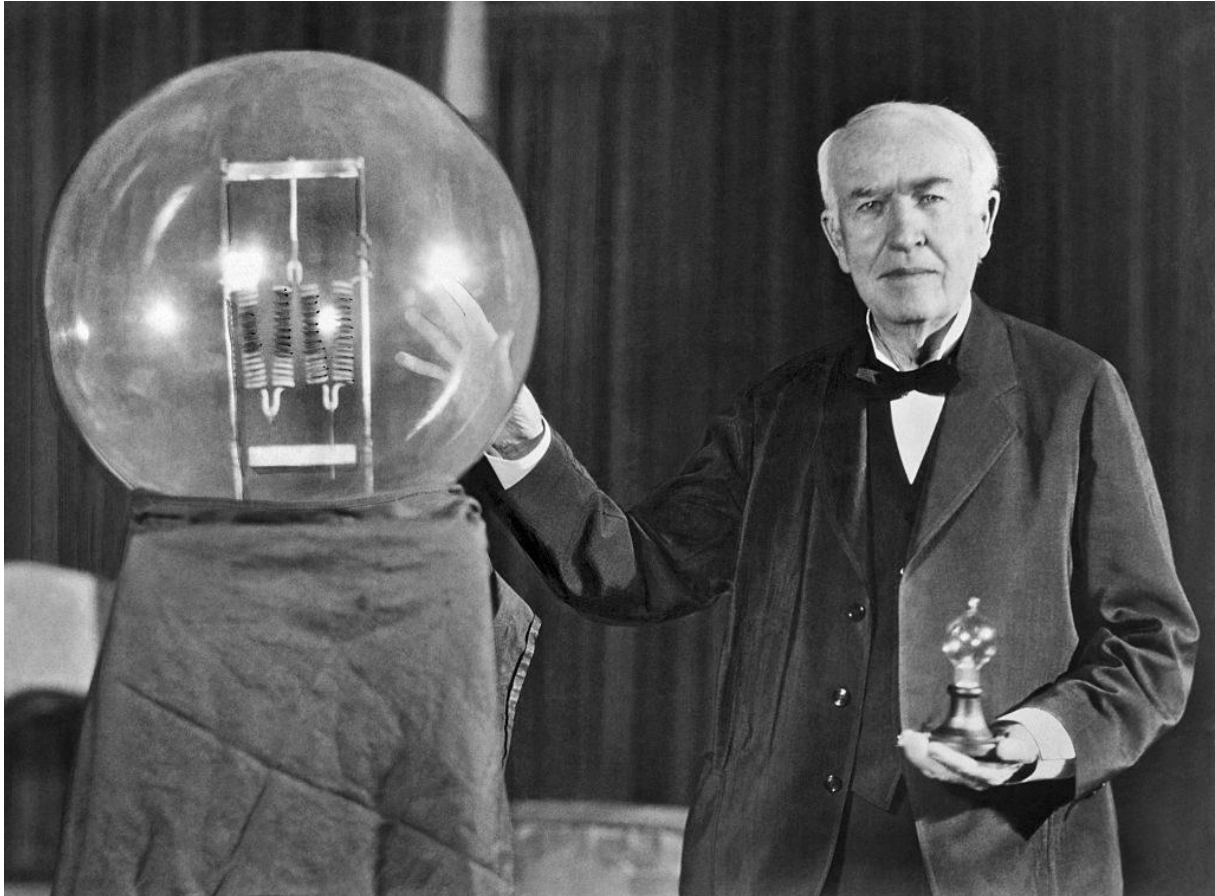
In to je sestavina, na katero vedno znova pozabljamo. Človek, ki je motiviran, bo nekaj poskusil. Če mu ne bo šlo, če mu ne bo uspelo, če bo padel, kaj bo naredil?

Bo vstal, poskusil še enkrat. Ko mu spet ne bo šlo in bo spet padel, bo ponovno vstal in spet poskusil. In tako dalje.

Thomas Edison, ki je iznašel žarnico, je testiral 3.000 teorij in 6.000 različnih materialov za nitko, ki jo vidimo v žarnici. Šele potem mu je uspelo, da je žarnica gorela 15 ur. Nato je dve leti še naprej testiral, zato da je prišel do rezultata, da je žarnica gorela 1.500 ur.

Lahko vzamete kot primer tudi kakšen drug njegov izum – na primer baterijo. Naredil je 10.296 poskusov, preden je baterija delovala.

Ključnega pomena pri motivaciji je torej vztrajnost. Človek je motiviran takrat, ko mu ni uspelo, je padel, ponovno vstal in poskusil še enkrat.



To je bistvo motivacije. Ne samo to, da se trudiš. Ampak da imaš cilj, da imaš smer in da potem vztrajaš vse dokler ti ne uspe.

Najbolj enostaven način, da vam razložim, kako deluje motivacija, je, da si jo predstavljate kot hišo.

Recimo: imam načrt, imam gradbeno dovoljenje in začeti nameravam z gradnjo hiše. Kaj najprej zgradimo? Streho? Ne. Najprej postavimo temelje. Zakaj? Zato, da bo naša hiša trdno stala. Če nimamo temeljev, bomo imeli v naslednjih letih z našo hišo kopico težav.

Tako kot pri hiši moramo tudi pri motivaciji postaviti temelje.

Herzbergova teorija o motivaciji

Temelji pri motivaciji nosijo ime znanega znanstvenika – Frederick-a Herzberg-a. To je eden redkih ljudi, čigar članek o motivaciji so v reviji Harvard Business Review-ju, (najbolj kotirani poslovni reviji na svetu) objavili trikrat. Prvič v 60-h letih prejšnjega stoletja, drugič v 80-ih in tretjič po letu 2000.

Frederick Herzberg je v svojem članku *One more time: how do you motivate employees?* (link na <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>) pojasnil zelo pomemben vidik motivacije.

Herzberg namreč meni, da se vsi motimo, ko mislimo, da motivacija deluje v bistvu kot nekakšna premica, kjer je na enem koncu nezadovoljstvo, na drugem pa zadovoljstvo, vmes pa vse možne gradacije tega pojava: v skladu s tem pojmovanjem smo lahko v bistvu zadovoljni, malo manj zadovoljni, pa še malo manj zadovoljni, potem nismo ne zadovoljni ne nezadovoljni, potem smo malo bolj nezadovoljni, potem smo še malo bolj nezadovoljni in potem smo zelo, zelo nezadovoljni.

Herzberg meni, da je to naše pojmovanje premice, kjer je na eni strani zadovoljstvo, na drugi strani nezadovoljstvo in mi smo nekje vmes, popolnoma napačno.

Trdi namreč, da sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo dve različni zadevi.

KLASIČNO POJMOVANJE:



HERZBERGOVO POJMOVANJE:



Herzberg trdi, da sta nezadovoljstvo in odsotnost nezadovoljstva ena pesem, zadovoljstvo in odsotnost zadovoljstva pa druga pesem.

S to teorijo nam hoče Herzberg povedati v bistvu eno pomembno stvar. Tisto, kar vpliva na to, da so ljudje v delovnem okolju nezadovoljni, ni isto kot tisto, kar jih motivira – jih naredi zadovoljne.

Torej: če želite ljudi motivirati, morate po Herzbergu v vaši organizaciji najprej odpraviti nezadovoljstvo - oziroma odpraviti tiste ključne vzroke, ki povzročajo nezadovoljstvo. Tem vzorokom Herzberg pravi higieniki – in z njimi je treba najprej delovno okolje »Počistiti«, da se lahko sploh začnemo ukvarjat z motivacijo – tu pa nastopijo drugi dejavniki, ki jim pravimo motivatorji.

Ni smiselno, da se ukvarjamo z motivacijo naših sodelavcev, če v svojem delovnem okolju nismo razrešili vzrokov nezadovoljstva. Najprej »počistimo« delovno okolje, zato da bomo lahko sodelavce motivirali.

Higieniki

Higieniki so tisti dejavniki, ki odpravljajo nezadovoljstvo.

Mednje sodi npr. **zaslužek oz. denar**. (Ja, točno ste prebrali. Herzberg meni, da to ni motivator, temveč higienik!!!) Denar je lahko npr. higienik takrat, ko ga nimaš dovolj za preživetje, ko te vsak dan skrbi, kako boš plačal položnice, ko se v službi niti ne moreš skoncentrirati, zato ker imaš enostavno premalo denarja. V teh primerih je denar higienik. Denar je tudi higienik, če je osebni dohodek nesorazmerno nizek glede na input, ki ga nekdo vloži v delo. Po herzbergovem mnenju je torej denar higienik, ker premajhna denarna nagra ustvarja nezadovoljstvo. Ne vidi pa v denarju t.i. motivacijskega učinka in torej meni, da namen denarja primarno ni motiviranje sodelavcev.

Drugi zelo pomemben higienik so **medsebojni odnosi**. Če so ti slabi, ustvarjajo nezadovoljstvo. Če je v službi zelo slabo vzdušje, to ustvarja nezadovoljno. Če ljudje zjutraj razmišljajo: »Joj, spet moram v službo!, jo to velik problem in težko razmišljamo o kakršnikoli motivaciji.

Politika organizacija je tudi pomemben higienik. Če je vaša organizacija zelo zbirokratizirana, če imate ogromno postopkov, ki nimajo nobenega smisla, če imate veliko določenih pravil, ki sodelavce morijo - tudi to je velik problem v podjetju, saj povzroča nezadovoljstvo.

Nadalje je pomemben higienik tudi **kontrola dela**. To postane problem, če je preveč ali če je premalo. Če ti nekdo ves čas gleda pod prste, kaj delaš in česa ne delaš, to ustvarja nezadovoljstvo. Vendar enako nezaželeno je, če hodiš v službo in nikogar ne zanima, kaj sploh počneš. Sliši se neverjetno, vendar drži. Nič ne ustvarja večjega nezadovoljstva to, da hodiš v službo par mesecev, imaš svojo pisarno, tam ne srečaš nikogar in nihče te ne vpraša, kaj počneš. Nihče ne preverja, ali si sploh v službi ali ne. Prvi teden se ti zdi morda super, po treh tednih postajaš ne zgolj zdolgočasen, temveč tudi depresiven. Torej: oba ekstrema pri kontroli dela ustvarjata težave: tako popolno

pomanjkanje kontrole dela kot tudi pretirano spremljanje vsake malenkosti, ki jo človek počne, ki človeku odvzame vsakršno samostojnost pri delu.

Pomemben higienik so tudi delovne razmere. Če npr. delate kot medicinska sestra v bolnišnici in vas, ker niso imeli nobene proste pisarne, postavijo s pisalno mizo kar na hodnik. Pred seboj imate mizo, dva telefona in vrsto ljudi, ki vas seveda prebadajo z očmi in se na vas jezijo, ker je potrebno čakati. Pa ne pozabimo tudi na tista dva telefona, ki neprestano zvonita...

Na tem hodniku je med poletjem nad 40 stopinj. Oken ne more odpreti, ker si je nek briljanten arhitekt domislil, da to ni potrebno, saj imamo vendarle v 21. stoletju klimo. No, ta ista klima pa je pokvarjana že štiri leta in še vedno čaka na zamenjavo – ko bo za to kaj denarja.

Kaj pravite, ali takšne delovne razmere ustvarjajo nezadovoljstvo? Nedvomno ga ustvarjajo. Si lahko kar predstavljate s kakšnim navdušenjem bi se zjutraj »zvlekli« na takšno delovno mesto.

No, to so nekateri higieniki, ki ustvarjajo nezadovoljstvo v okolju in kažejo na področja, kjer je potrebno delovno okolje najprej »očistiti«, da lahko sploh govorimo o motivaciji.

Ta poseg »čiščenja« delovnega okolja predstavlja temelje naše (motivacijske) hiše. V svojem timu moramo tako odpraviti ključne vzroke nezadovoljstva - in sicer v največji možni meri. Šele ko to uredimo, se lahko ukvarjamo z motivacijo – lahko torej gradimo naprej našo hišo.

Teorija x in y

To, kar počne vodja, je ključno za motivacijo.

Poskusimo torej zdaj zgraditi pritličje naše motivacijske hiše. V pritličju ste pri motivaciji ključni vi - vodja. No, pa pogledimo na kakšen način.

Med svojimi poslušalci na predavanjih se vedno najde nekdo, ki misli, da so ljudje v osnovi leni, nezanesljivi, neodgovorni, da nanje ne gre računati in da delajo po liniji najmanjšega odpora.

Nekaj je tudi takih, ki se s takšnim pogledom ne strinjajo, in mislijo, da so ljudje v osnovi zanesljivi, odgovorni in samostojni: da si želijo dobro opraviti delo in jim je pomemben osebni razvoj.

O čem pravzaprav govorim? O teoriji x in y, ki označujeta dva pristopa do dela.

Tisti prvi, ki so nezanesljivi, neodgovorni, leni in predvsem delajo samo tisto, kar je njim v korist, sodijo v t. i. teorijo X. Po tej teoriji so ljudje točno takšni kot smo jih opisali in kakršnokoli delo je za njih nujno zlo.

Tisti, ki so zanesljivi, samostojni, se zavzemajo za dobrobit organizacije, v kateri delajo, za njene cilje, sodijo v t.i. teorijo Y. Ta teorija namreč pravi, da so ljudje v osnovi takšni – zavzeti, predani delu.

To sta v bistvu dve teoriji, ki imata radikalno drugačen pogled na ljudi. Vprašanje je seveda, kateri je pravi? Katera teorija je tista, ki drži?

Robertson je izjemno uspešen psiholog, ki že desetletja raziskuje delovno okolje in obnašanje ljudi. Izpostavil je pomembnost okolja, v katerem delaš, in tega, kako ljudje ravnajo s teboj. Robertson pojasnjuje naslednje: če te v delovnem okolju obravnavajo kot kriminalca, obstaja zelo velika verjetnost, da se boš tudi obnašal kot kriminallec. In če te obravnavajo kot svetnika, se boš verjetno obnašal kot svetnik. Temu pogledu pravimo socialni pristop.

Ian Robertson, eden od priznanih psihologov današnjega časa, ki je predaval na univerzi 40 let, je zapisal takole: »Če pogledam svojo predavalnico študentov, bi rekel, da je približno 40 % ipsilonovcev«, se pravi ljudi, ki si želijo rasti, ki so zanesljivi, ki so odgovorni, ki si pri delu prizadevajo – ki imajo torej nek pozitiven pristop do dela. »Približno 10 % je tistih, ki delujejo v skladu s teorijo X: so torej leni, nezanesljivi, nič se jim ne da in če jih dobesedno ne prisiliš, si nimaš z njimi kaj pomagati« (Ti ponavadi sedijo v zadnjih vrstah predavalnice, pravi Robertson 😊).

Kaj pa preostalih 50 %? »Približno 50 % predavalnice sodi v tretjo skupino«, pojasnjuje Robertson: »To se pravi: od mene kot predavatelja je odvisno, na kakšen način bodo pristopili k študiju«.

In kaj to pomeni za vodjo ali predavatelja? Da se vsaj 50 % ljudi, ki jih ima v svoji ekipi oz. v svoji predavalnici, odziva na njihova pričakovanja. Vodja/predavatelj je tisti, ki s svojimi pričakovanji določate stopnjo njihove motiviranosti.

Naj zapišem še enkrat: vodja oz. predavatelj je tisti, ki se svojimi pričakovanji – s svojim ravnanjem in obnašanjem – določa, v kolikšni meri bodo njegovi sodelavci ali poslušalci motivirani.

Če vodja/predavatelj pričakuje, da bodo dobro in trdo delali; če je prepričan, da bodo dosegli cilje, da se trudijo, da so zelo vztrajni ter da so »prava« izbira za zadano nalogo, potem se bodo tako tudi obnašali. Če bo nanje gledal kot na kriminalce, ki jih je treba kontrolirati na vsakem koraku, jih

preverjati, da ne kradejo, da ne lažejo, da ne delajo za konkurenco; če se bo vsak dan spraševal, ali slučajno niso preplačani za tisto, kar delajo, potem se bodo dejansko začeli tako obnašati.

In zdaj je trenutek, ko je potrebno preizkusiti naše matematične sposobnosti: 40 % je v vašem timu ipsilonovcev, ki se v bistvu motivirajo sami; 50 % vaših sodelavcev je motiviranih zato, ker imate vi do njih pravi pristop. To pomeni, da je zgolj z nekim dobrim vodenjem rešenih že 90 % vaših »izzivov« na področju motiviranja.

Ostane vam še 10 % sodelavcev, ki delujejo v skladu s teorijo x.

Težave s 5 % od teh vam večkrat lahko pomagajo rešiti strokovnjaki – s posebnimi prijemi in pristopi. 5 % pa je takih, ki se jih ne da rešiti. Treba je preprosto preživeti z njimi.

Pritličje naše motivacijske hiše torej predstavljate vi kot vodja: vaš uspeh pri motiviranju sodelavcev pa je odvisen v veliki meri od pristopa, ki ga imate pri vodenju.

Razvoj kadrov kot motivacija

V pritličju naše motivacijske hiše ste torej vi kot vodja/predavatelj in vaša pričakovanja determinirajo, v kolikšni meri bodo vaši sodelavci motivirani.

Zdaj lahko pustimo vašo vlogo kot vodje za trenutek ob strani in skočimo v prvo nadstropje. Tu se bomo vprašali, kako razmišlja vaš predmet motiviranja oz. oseba, ki jo motivirate.

Kaj se dogaja z osebo, ki jo želite motivirati? Kaj ima v glavi, kaj razmišlja, ko mora nekaj doseči?

V nadaljevanju se bomo ukvarjali s sistemi nagrajevanja in z namenom, da vam pojasnim, kako razmišlja vaš predmet motiviranja bi rada na kratko preskočila prav na sisteme nagrajevanja. Vedno ko moram kakšnemu vodji pomagati pri motivaciji sodelavcev, je prva stvar, ki jo izusti, naslednja trditev: »Veš, pri nas je problem sistema nagrajevanja ta, da ne morem nikomur obljubiti nobene nagrade. In zato so pač moji sodelavci demotivirani.«

Druga stvar, ki jo ponavadi izpostavijo, pa je naslednja: »Naši ljudje si niti ne prizadevajo za to, da bi postali motivirani, denar jih sploh ne zanima.«

To sta dve ključni vprašanji za nekoga, ki se ukvarja s kadri: Koliko je denar pomemben pri motivaciji?

Ali denar sploh motivira?

Herzberg – tako smo se seznanili - je do tega vprašanja zadržan. Denarja ne uvršča med »motivatorje«, ki ljudi motivirajo, temveč med higienike, ki v delovnem okolju odpravljajo nezadovoljstvo.

V pritličju naše motivacijske hiše smo se seznanili s socialnim pristopom, ki napeljuje na misel, da so vaša pričakovanja bistveno bolj pomembna od denarja.

No, pa poskusimo to zagato rešiti na konkretnem primeru. Vzemimo v pretres skupino prodajnikov oz. komercialistom. Ti imajo po navadi zelo preprost sistem nagrajevanja, po načelu »Če prodaj x, je tvoja plača y. Če prodaj 2x, je tvoja plača višja. Če prodaj 3x več, je tvoja plača še višja.

Načeloma je tako. Po navadi prodajniki točno vedo, kaj morajo narediti, da dobijo določeno nagrado.

Ampak niso vsi prodajniki uspešni. Nekateri ne prodajo veliko. Če mislimo, da jih denar motivira, potem ne moremo trditi, da niso motivirani. Saj smo jim vendarle obljubili denar, če bodo prodali več!

Zakaj jim potem ne uspe prodati več?

Tu pa nastopijo še drugi pomembni dejavniki. In to so samozavest, osebna potrditev, pohvala, znanje.

Znanje npr. pomembno vpliva za to, kako zaposleni doživljajo motivacijo. Ko nekdo dobi nalogo, si najprej postavi vprašanje: ali sem sposoben to nalogo izpeljati?

Največja ovira pri motivaciji in pri uspehu ljudi ni ta, da ne vidijo, koliko bodo zaslužili, ampak je vprašanje: »Ali sem to sposoben narediti?«

Nekateri obupajo zato, ker si odgovorijo »Mislim, da ne. Nisem dovolj sposoben, da bi prišel do nagrade, ki mi bo veliko pomenila.«

Vse tehnike motivacije se ukvarjajo s tema dvema zadevama. Človek začne preračunavati, če naredim to in to, kaj bom za to dobil? 5€? 100€? En prosti dan? Povišico? Napredovanje?

Robin Sharma (knjige Menih, ki je prodal ferrarija, Voditelj brez naziva)

Če želite motivirati ljudi, morate graditi ljudi. Morate vzgajati ljudi, morate ustvarjati vodje. Ampak ne vodje v smislu človeka, ki bo imel pod sabo par ljudi in jim razlagal, kaj naj delajo. Temveč vodje v smislu mojstrov, ljudi, ki so mojstrski pri tistem, kaj počnejo. To je tisti razlog, zakaj mi je Robin Sharma (<https://www.robinsharma.com/about-robin>) tako všeč. Zanj v Sloveniji še nismo

velikokrat slišali. Tudi v tujini se šele dobro uveljavlja. Veliko razlaga o tem, da danes biti vodja, biti voditelj, pomeni biti izjemen, pomeni biti mojster pri tem, kar počneš.

Robin Sharma razlaga, da je dane sv konkurenčnem svetu uspeh težko dosegljiv, če iz svojih sodelavcev ne ustvarjaš mojstov. Kot vodja moraš ustvarjati voditelje, ne sledilce, pravi David Marquet, neverjeten praktik na področju opolnomogčenja.

To se pravi, da če želiš ljudi motivirati, se ne moreš ukvarjati najprej s sistemom nagrajevanja, temveč moraš posvetiti pozornost vprašanju, ali so usposobljeni ali se čutijo usposobljene za opravljanje naloge, ki jo imajo pred seboj.

Veliko poudarka je v praksi tudi na nematerialni motivaciji. Vse uprave bi rade motivirale svoje ljudi z nematerialno motivacijo (morda tudi zato, ker je pač poceni 😊).

Ampak motivacija sloni na razvoju kadrov. Človek mora imeti veliko samozavest zato, da ima lahko veliko motivacijo. Če nima dovolj samozavesti, hitro obupa. Ima že v štartu dvome, ali bo to zmožel, ali mu bo prenaporno. Če že ima dvome, vztrajnost avtomatično odpade. Velika samozavest pa prinaša veliko motivacijo.

Psihološka pogodba

Pomemben del naše motivacijske hiše predstavlja tudi streha – oz. psihološka pogodba.

Streha je pri naši motivacijski hiši zelo posebna zadeva. V kakšnem smislu, Vam lahko najlažje pojasnim z zgodbo. Na začetku svoje kariere, ko sem bila še študentka, sem se veliko ukvarjala s pogajanjem. Enkrat sem bila v pogajalskem timu pri enem večjem podjetniku, ki je imel neko veliko proizvodno halo in jo je želel širiti. Zato, da bi jo lahko širil, bi moral kupiti še eno parcelo od neke sosedice. Sosedica je bila upokojenka, ki te parcele ni želela prodati.

Tokrat sem bila zraven kot opazovalka in sem opazovala, kako ta podjetnik ponuja vedno višjo ceno za to parcelo. Na drugi strani ni bilo nobenega efekta, čeprav je bila cena že krat dva.

Potem je podjetnik poskusili drugo pot. Našel je njenega vnuka, ki je bil zelo zainteresiran, da bi se parcela prodala po dva krat višji ceni. Tudi on je začel prepričevati upokojenko.

Tako so se žonglirali 4, 5 mesecev. Dokler se ni en super pogajalec, ki so ga imeli v ekipi, zelo resno in poglobljeno pogovoril z upokojenko. In je ugotovil, kje je problem.

Problem je bil v tem, da je gospa mislila, da je prodajati zemljo greh. In zato, iz čisto vrednostnih vzrokov, zemlje ni želela prodati. Ko so enkrat ugotovili, v čem je težava, so našli tudi rešitev. Problem so uokvirili takole: »Prav, vam zemlje ni treba prodati, ampak glejte, če bomo mi imeli to zemljo, bomo imeli 40 novih delovnih mest, bo toliko družin več preskrbljenih. Zato vam predlagamo, da to parcelo zamenjamo z neko drugo našo parcelo.« Ko so predlagali to rešitev, ni bilo več nobene težave. V enem tednu so rešili zadevo.

Ta zgodba se mi je močno usidrala v spomin. Zakaj? Zato ker je to dober primer, kako kompleksni so lahko motivi v ozadju našega obnašanja/vedenja, kako težko jih je včasih zaznati in kako močno vplivamo na rezultate, ki jih dosegamo pri vodenju. Večkrat nam spoznavanje teh motivov odpre vpogled v nek nov svet, za katerega si nismo predstavljali, da obstaja.

In podobno je pri motivaciji in pri naši strehi. Če bi pogledali streho izpred 70 let, največ kar ste lahko na njej videli, je bil mogoče dimnik iz katerega se je kadilo.



Če pa ste danes nek investitor in gradite neko luksuzno hišo, ki ima recimo bazen in jacuzzi: ali bi to hišo uspeli prodati, če ne bi imela na strehi sončnih kolektorjev, za ogrevanje tistega hektolitra vode, ki ga boste potrebovali za vse to? Ali pa, če bo to neka res luksuzna hiša, z ne vem koliko napravami,

ki požre ne vem koliko energije, ali boste uspeli takšno hišo prodat, če ne bo imela sončnih elektrarn ali kolektorjev na strehi? Streha je bila nekoč zelo enostavna stvar, danes ni več

In tudi pri motivaciji danes streha ni več preprosta stvar. Na strehi se danes dogaja ogromno stvari. Problem je, da večina stvari, ki se danes dogaja na strehi, so za večino izmed vodij podobni tisti upokojenki iz prejšnjega primera. Gre za nek nov svet, o katerem vodja sploh ne sluti, da obstaja.

Vsak od nas, npr., ko začne z novo službo, sklene s podjetjem neko pogodbo. Tisto, kar pa vodje večkrat ne vedo, je, da ima vsak zaposleni v podjetju, tudi vodje, s podjetjem še eno pogodbo, ki ji pravimo psihološka pogodba.

V tej psihološki pogodbi vsakdo opredeljuje svoje pogoje dela, svoja pričakovanja do podjetja za opravljeno delo, ki je predvideno tam v pogodbi.

Tako lahko npr. nekdo razmišlja: Jaz se trudim, delal bom tudi ob sobotah in nedeljah, ni mi problem iti na dopust enkrat na dve leti, če imam tak in tak računalnik, če imam take in take pogoje dela, če si lahko sam izbiram sodelavce, če lahko grem kdaj prej iz službe, če lahko delam tudi od doma, če mi ni treba nositi kostima ali kravate...

Vsak od nas sestavi svojo psihološko pogodbo s svojim podjetjem, ki zajema naša pričakovanja o tem, kaj pričakujemo v zameno za plačo in tiste pogoje dela, ki jih ponuja podjetje.

Ta pogodba ni nikjer zapisana. Gre torej za skrito realnost, za katero vodja marsikdaj v bistvu sploh ne ve in vodi svoje sodelavce, jih poskuša motivirati, pri tem pa ne pozna pogojev (psihološke pogodbe), pod katerimi bi bili njegovi napori sploh lahko uspešni.

Kaj se zgodi, če vodja prekrši psihološko pogodbo sodelavca? In recimo odvzame sodelavcu nekaj, kar ima oseba v mislih, da ji pripada za trud, vložek, vztrajnost, čas, itd.?

Naj vam pojasnim, kaj se lahko zgodi, z zgodbo.

Kolegica Maja dela v nekem razvojnem oddelku. Maja je bila s svojimi bivšimi šefi zelo zadovoljna, služba ji je bila blazno všeč in je imela tam tudi zelo poseben aranžma oz. posebne ugodnosti. Delala je v nekem razvojnem oddelku, kjer nimajo strank, nihče jih ne kliče, dela na projektih in vse, kar je res pomembno, so roki. Šef ji je v preteklosti šel velikokrat na roko, saj ima Maja tudi male otroke.

Tako je lahko med poletjem koristila večino dopusta. Kot standard so v oddelku imeli tudi to navado, da če je bil recimo kakšen delovni dan med dopusti, da so takrat ljudje lahko delali od doma, ker se je vedelo, kaj je treba narediti na projektu.

Šefu je bilo čisto vseeno ali delajo v pisarni ali od doma.

Vendar potem je Maja dobila novega šefa – vodjo, ki je želel narediti red. Red pa je začel delati en mesec po tem, ko je prišel - 26. 4.. Vsi pa veste, da je 27. 4. praznik.

In takrat so Maja in še 6 ali 7 njenih kolegov, prosili, da bi 26.4. lahko delali doma, tako kot je bilo prej pač običajno. In ta nov vodja je rekel: »Veste, ravno ta dan vam ne bom omogočil, da delate doma, ker je med prazniki. Če želite, vzemite dopust. V nasprotnem primeru pridite delati v pisarno.

Sodelavci so bili presenečeni ter malo užaljeni. Vendar so se odločitvi podredili in 26.4. prišli v službo.

Nekaj dni kasneje mi je Maja razlagala, kako je spremljala kraljevo poroko, ki je bila točno 26.4.. Iz pogovora je postalo jasno, da jo je spremljala v službi, preko spleta, in do so z njo bili celo sodelavci, ki v običajnih razmerah niti slučajno ne bi spremljali kraljeve poroke. Zakaj je do tega prišlo? Maja je dogodek pojasnila takole: »Glej, mi smo imeli namen delati doma. Šef je mislil, da smo kriminalci in sedaj smo se obnašali kot kriminalci. In smo štiri ure, namesto, da bi delali, gledali prenos poroke.«

To je tipičen primer organizacijskega maščevanja. Tisto, kar je z vidika motiviranja pomembno razumeti, pa je naslednje: ker je vodja prekršil psihološko pogodbo zaposlenih, so se mu ti na takšen način maščevali in v delo vložili manj časa in napora.

Pomembno je namreč, da se vodja zaveda, da so vodja in podrejeni vedno v nekem razmerju dam-daš. In da mora biti posameznik v delovnem okolju zadovoljen s tem razmerjem: imeti mora občutek, da dobi toliko koliko da.

Zato lahko danes preprosto trdimo, da je streha pri motivaciji zelo pomembna, saj ob nespametnem ravnanju lahko ruši same temelje vaše motivacijske hiše.

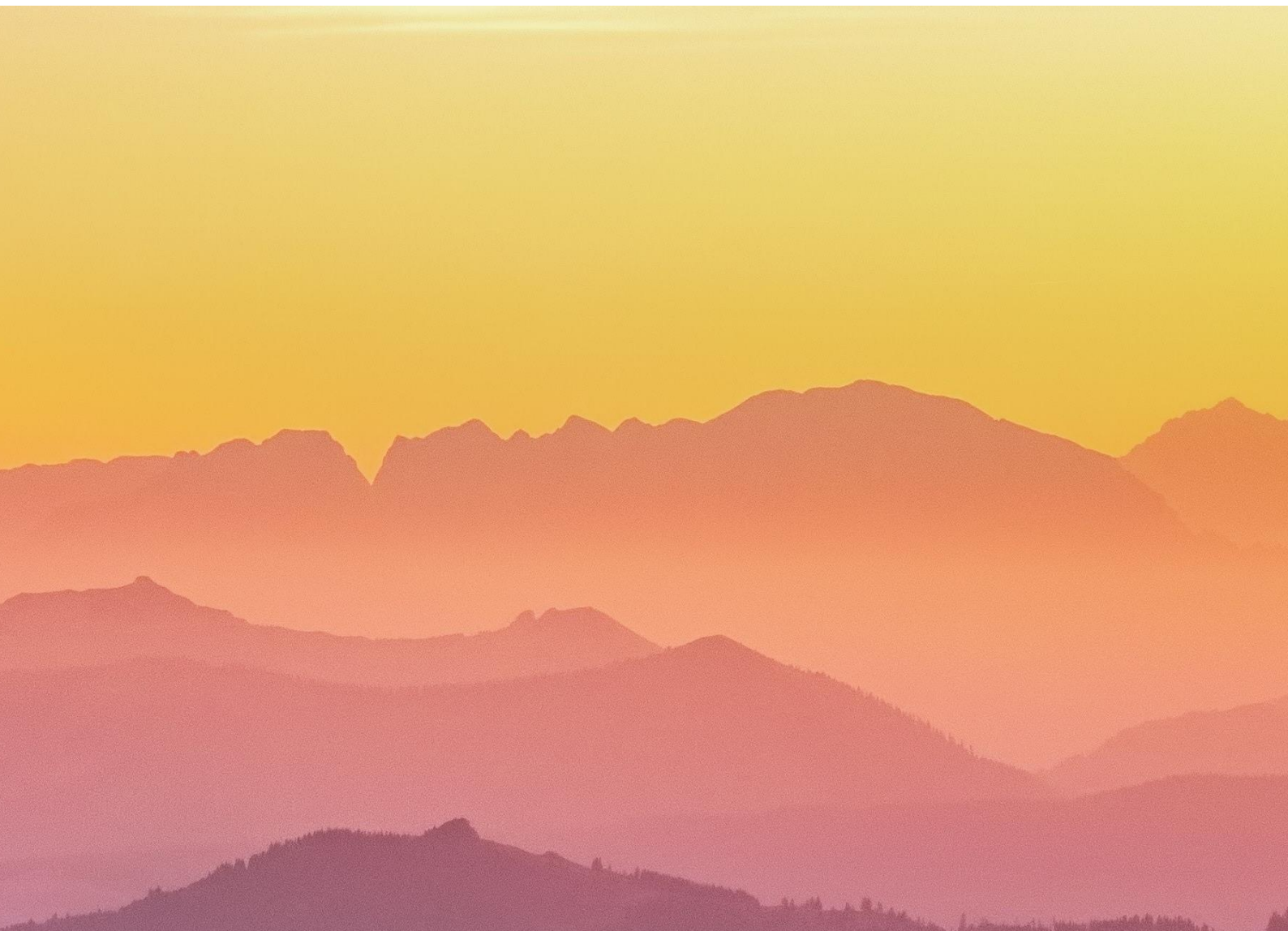
Zaključni pregled temeljnih konceptov pri motivaciji

Motivacija je kot hiša. Temelji so: odpravljanje nezadovoljstva. Poglejte, kateri so vzroki nezadovoljstva v vaši organizaciji, če obstajajo in jih odpravite. Potem, ko ste to naredili, se morate

zavedati, da ste vi ključen kreator motivacije v vašem oddelku. Na 50 % ljudi vplivajo vaša pričakovanja. Če imate vi prava pričakovanja, bodo ljudje tudi motivirani. Če nimate pravih pričakovanj, se bodo obnašali kot kriminalci in bodo delali slabo. Prva točka pri motivaciji za osebo ni vprašanje: ali bom dobila nagrado? Prvo vprašanje, ki si ga ta oseba postavi, ko vi želite, da nekaj naredi, je, ali sem sposobna? Ni motivacije brez vodenja, ni motivacije brez razvoja kadrov. Če oseba nima dovolj samozavesti, da misli, da je to sposobna narediti, bo enostavno opustila zadevo. Ne zato, ker misli, da za to ne bo nagrajena, ne zato, ker ji denar ni pomemben, ampak zato, ker misli, da ji ne bo uspelo. Potem, ko imate to narejeno, si pogledajte še vašo streho. Preden greste v katere koli spremembe, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na motivacijo ljudi, poskusite ugotoviti, kakšen je ta dogovor, ki ga imate z njimi. Kaj oni pričakujejo v zameno za tisto, kar dajejo. In ne pričakujte, da če boste nekaj spremenili, da bo vse drugo ostalo enako. Če boste vi nekaj odvzeli, bojo tudi oni nekaj odvzeli. Če boste vi nekaj več dali, lahko pričakujete, da bodo tudi oni več dali. Obstaja neko ravnovesje in vsi ga poskušajo vzdrževati.

Tisto, kar pa je bistvenega pomena, če vi želite voditi ljudi, če želite motivirati ljudi, tudi takrat, ko boste padli, ko boste v težavah, tudi ko boste tistega problematičnega že poskušali na deseti način nekako obvladat, tudi takrat se zavedajte, da je vztrajnost tista ključna vrlina, ki jo potrebujete.

Od motivacije do nagrajevanja



Pri nagrajevanju svojih sodelavcev vsak vodja predvideva, da bodo ljudje bolje in več delali, če jim bo nagradil z neko variabilno nagrado. Dobra novica je, da to v teoriji drži. Slaba novica pa je, da se v praksi pri uvedbi variabilnih načinov plačila marsikaj zalomi.

Vodje namreč pogosto počnejo napake, ki izničijo pozitivne učinke variabilnih nagrad in včasih celo ustvarja poslovno škodo.

Fiksna ali variabilna plača: to je zdaj vprašanje

O tem, kakšni so učinki različnih sistemov nagrajevanja, je veliko raziskav. Posebej pa velja izpostaviti raziskavo Sue Fernie in Davida Metcalfa, ki sta preučila, kako način nagrajevanja vpliva na rezultate britanskih jockeyev – jezdecev dirkalnih konj. Zanimalo ju je predvsem vpliv fiksne in variabilne plače. In kaj sta ugotovila? Preprosto to, da so jockeyi z variabilno plačo veliko bolj uspešni od jockeyev, ki imajo fiksen – čeprav izredno visok osebni dohodek, ne glede na njihovo uspešnost na dirkah.

To je bila prva raziskava, ki je nedvoumno potrdila, da plačilo po učinku res »deluje«. Zato ga je smiselno uporabljati za doseganje višje stopnje učinkovitosti delovne sile. Tej raziskavi so sledile še številne druge, v bolj običajnih poslovnih okoljih, ki so prav tako potrdile smiselnost nagrajevanja po učinku.

Zdaj pa pridemo do težave. Težava je v tem, da so vse te raziskave delali ljudje, ki so veliki strokovnjaki za sisteme nagrajevanja in so natančno vedeli, na kaj morajo biti pozorni. V običajnem poslovnem okolju pa sistem nagrajevanja običajno postavlja direktor ali vodja kadrovske službe(ja, to ste vi), ki to počne prvič.

Kako dobro mislite, da bi se odrezali, če bi danes prvič stopili na jadrnico in bi jo morali v vihnem morju pripeljati v пристanišče? No, podobno je s postavitvijo sistemov nagrajevanja. Kdor prvič postavlja sistem nagrajevanja skorajda neizogibno naredi eno ključno napako, ki raztrešči njegovo jadrnico. Naj vam razložim s primerom.

Količina in kakovost dela kot dejavnika pri določanju sistema nagrajevanja

Tomaža ima ma velik sadovnjak z jabolki. Vsako leto potrebuje nekaj sezonskih delavcev in študentov, da mu pomagajo pobrati jabolka. Dolga leta jih le plačeval »na uro«. Toliko ur kot so delali, toliko jih je plačal. Pri tem je seveda moral paziti, da dejansko delajo. Hkrati pa je imel vedno občutek, da je bil tempo dela takooo počaaasen.

Zato se je nekega ljubega dne odločil, da bo letos zapeljal stvari drugače in da jih bo plačeval po »polni gajbi« oz. zaboju. Tako je odločil, da jim bo dal x EUR za vsak zabo, ki ga napolni.

Prišel je prvi dan nabiranja in Tomaž je z veseljem gledal, kako pridno in hitro vsi nabirajo jabolka, ne da bi jih moral nadzorovati in priganjati.

Poleg tega je imel Tomaž občutek, da je zaposlil tudi hitrejša nabiralce kot sicer. To je verjetno res, saj so se na njegov oglas za delo prijavljali najbolj hitri in spretni, medtem ko so se počasnejši in nespretni raje odločali za tiste lastnike sadovnjakov, ki so ponujali plačilo »na uro«.

Število polnih »zabojev« se je hitro večalo, Tomaž pa se je končno lahko ukvarjal tudi s čim drugim, namesto da je z bičem stal ob nabiralcih, jih priganjal in nadzoroval. S samozadovoljstvom, da mu je ta podvig uspel, se je odpravil po drugih opravkih.

Vendar.

Par dni kasneje je Tomaža čakalo neljubo presenečenje. Natančneje je namreč začel pregledovati zaboje in ugotovil, da je polnih zabojev res bistveno več kot v prejšnjih letih, saj nabiralci niso izgubljali časa po nepotrebem. Vendar je ugotovil tudi to, da so vsi spodnji sloji jabolk zelo obtolčeni. Zgroženo je gledal obtolčena jabolka in razmišljal, da jih bo zdaj lahko prodal zgolj po bistveno nižji ceni kot je načrtoval.

Nič mu ni bilo več jasno, zato se je nenapovedano odpravil v sadovnjak. In tam doživel – še en šok! Krepkejši sodelavci so tresli jablane, tako da so vsa jabolka popadala na tla in jih potem pobirali in dajali v zaboje. Drugi sodelavci pa so plezali na jablane in z jablan metali jabolka v košarkarski koš – v »zabo«!

Ugotovili so namreč, da je to preverjeno najhitrejši način, da napolniš »zabo«.

Ali je podjetnik Tomaž neumen? Ne, ni.

Ampak s sistemi nagrajevanja ni imel veliko izkušenj in je spregledal, da so nabiralci pravzaprav ljudje, ki znajo razmišljati in so zelo iznajdljivi. In razmišljali so seveda zgolj o tem, kako najhitreje priti do denarja. Oziroma - v njihovem jeziku - kako najhitreje napolniti zabojo.

Kaj se lahko naučimo iz Tomaževe izkušnje?

Morda to, da je osnovno pravilo pri postavljanju kateregakoli sistema nagrajevanja naslednje: **Uspešnost sistema nagrajevanja se ne ocenjuje po potencialnih prednostih, ki jih prinaša, temveč po škodljivosti stranskih učinkov, ki jih povzroči.**

Ali če povem drugače: pri postavljanju sistema nagrajevanja niso ključne koristi, temveč predvsem sposobnost, da zaznavamo in zajezimo negativne stranske učinke.

V Tomaževem primeru je bila kakovost opravljenega dela zelo pomemben dejavnik, ki je vplival na ceno jabolk. Poglejmo zdaj en primer, kjer je kakovost zgolj »dejstvo«, na katerega hitrost dela ne more vplivati.

Ko je kakovost danost ...

Matjaž je direktor podjetja, ki se ukvarja s posredovanjem zavarovanj. Vsi njegovi (zavarovalni) agenti so seveda plačani po »učinku«. Upravičeni so do provizije od vseh zavarovanj, ki jih sklenejo.

Vendar je imel Matjaž vseskozi občutek, da bi lahko dali od sebe več. Zato je razmišljal, kako bi njihovo denarno nagrado dopolnil s kakšnim »cukrčkom«, ki bi jih spodbudil k še večjemu angažmaju.

In ... Eureka!

Spomnil se je, da bi lahko bili njegovi agenti, ki so bili večinoma moški, stari od 25 in 35 let, zelo navdušeni nad kakšnim dobrim avtom. Zato se je dogovoril, da bodo ob izjemnih rezultatih lahko dobili na leasing za en mesec Ferrari. Nagrada je bila seveda super. In Peter, njegov najboljši agent, je v prvi mesecu dosegel neverjetne rezultate in si prislužil enomesečno vožnjo s Ferrarijem.



Tri mesece kasneje je Matjaž prejel klic iz zavarovalnice. Na osnovi tega klica je ugotovil, da nagrada ni zgolj super. Da je preveč super. Veliko preveč super. Peter, njegov najboljši agent, je namreč v boju za zaželeno nagrado kupce kar – ustvaril.

Izmisлил si je podatke o strankah, izpolnil pogodbe z lažnimi podatki in jih poslal na zavarovalnico. Upal je na najbolje in medtem – brezskrbno vozil Ferrarija.

Po treh mesecih je zavarovalnica ugotovila, da domnevni novi zavarovanci sploh ne obstajajo in poklicala Matjaža, ki je tako utrpel poslovno škodo in je moral vračati že izplačane provizije.

Matjaž pa je ugotovil tudi to, da je pri uvajanju sistema nagrajevanja spregledal stranske učinke. Škoda, ki jo je utrpel, je bila bistveno večja od koristi novega sistema nagrajevanja.

Še enkrat torej: **uspešnost sistema nagrajevanja ne ocenjujemo po potencialnih prednostih, temveč po škodljivosti morebitnih stranskih učinkov.**

Poglejmo še en primer. Nedavno sem se udeležila večerje, kjer je za isto mizo sedel tudi direktor bolnice. Tematika pogovora je nanesla na nasilje v bolnicah in čakalne vrste.

Po kratkem pogovoru nam je direktor pojasnil, da je bolnici v korist, da ima čakalne vrste. Vsi se zaprepadeno spogledamo: kako, prosim? Vse organizacije se namreč trudimo, da bi imeli zadovoljne stranke, uporabnike in odjemalce. Bolnica se pa trudi, da ima čakalne vrste????

Nismo mogli verjeti svojih ušesom in smo zato prosili direktorja za pojasnilo. Povedal nam je takole: sistem financiranja bolnic omogoča pridobivanje dodatnih sredstev, če pokažeš, da imaš po svojih storitvah (pre)več povpraševanja. To pa pokažeš s tem, da imaš čakalno vrsto. Sic!

Kdorkoli je že snoval sistem financiranja bolnic, je nedvomno pozabil, da je to tudi neke vrste sistem nagrajevanja, ki ima lahko zelo škodljive stranske učinke.

Ta konkreten sistem financiranja bolnic nagrajuje tiste, ki imajo najdaljše čakalne vrste. Ali je to dobro ali ne, lahko presodite sami.

Vendar ne glede na to, si zapomnite: kadarkoli ste v položaju, da postavljate sistem nagrajevanja, se ne osredotočajte na njegove potencialne prednosti, temveč razmišljajte o škodljivih potencialnih stranskih učinkih.

Biti dober vodja pomeni biti tudi pozitiven vizionar. Takšni ljudje pa ponavadi težko predvidijo negativne stranske učinke sistemov nagrajevanja. Zato je pomembno, da se pri postavljanju sistema nagrajevanja oborožijo s kritičnim umom, ki pozna človeško psihologijo – torej sodelujejo z nekom, ki jim bo pomagal predvideti stranske učinke sistema nagrajevanja in jim bo tako prihranil veliko denarja, časa, skrbi in slabe volje. Potrebujejo ob sebi namreč nekoga, ki z nogami trdno na tleh presoja, kako se bodo ljudje obnašali in kako bodo reagirali na določene ukrepe.

Najpogostejše napake pri postavitvi sistemov nagrajevanja

Sistemi nagrajevanja namreč zahtevajo veliko sposobnost tistega, ki jih postavlja, da »razmišlja vnaprej«. Predvideti mora koristi sistema nagrajevanja, morebitne slabosti, in (nezaželene) stranske učinke. Pri postavitvi sistema nagrajevanja mora direktor oziroma vodja kadrovske službe znati, kako naj poveže matematični svet denarja s psihologijo ljudi, njihovimi vrednotami in predvsem obnašanjem. Pri tem je pomembno, da se direktorji in vodje kadrovskih služb poskušajo izogniti najbolj pogostim napakam. Med njimi velja omeniti naslednje:

Napaka št. 1: Podarjenemu konju gledajo v usta

Včasih je zelo težko postaviti sistem nagrajevanja, ki bi bil učinkovit. To je še posebej res, ko so delovna mesta zelo raznolika, njihov učinek težko merljiv in delovni procesi zelo kompleksni.

Vendar v vsaki organizaciji je nekaj delovnih mest, funkcij ali oddelkov, kjer to ne drži – kjer postavitev sistema nagrajevanja ni kompleksna. Prodaja in z njo povezane podporne dejavnost npr. ponavadi ne sodijo med »težke« izzive pri postavitvi sistema nagrajevanja. Postaviti sistem nagrajevanja za prodajne ekipe je praviloma precej premočrtno, če že ne upamo reči kar preprosto.

Postavljanje takšnih sistemov ni visoka znanost, prav tako ni potrebno pri tem imeti na tone domišljije in odkrivati tople vode. Treba pa se je kot pijanec plota držati ene zdravorazumske predpostavke: višja prodaja pomeni višje prihodke za organizacijo in mora zato pomeniti isto tudi za posameznika, ki prodaja. To isto velja tudi če naša organizacija nima klasične prodaje, ampak sredstva pridobiva na druge načine (s prijavljanjem projektov, lobiranjem, ...)

Če direktor oz. vodja kadrovske službe podarjenemu konju gleda v usta ... je to nevarno. Ga lahko ugrizne. In to boli. Če obstaja nek preprost način, da nekoga nagradimo v skladu s njegovimi cilji, ali ima res smisel, da iz tega ustvarjamo visoko znanost?

Napaka št. 2: Za prodajo/pridobivanje sredstev je zaslužen direktorjev pes

Veliko organizacij se pri postavljanju sistema nagrajevanja za svoje »prodajne ekipe« zaplete v labirint možnosti, iz katerega ne najdejo izhoda in rezultat so ponavadi sistemi nagrajevanja, ob katerih gre strokovnjakom na jok.

Kako so pa sploh prišli v ta labirint? Tako da so se začeli spraševati naslednje smrtno nevarno vprašanje: »kdo je vse v organizaciji pripomogel, da so prodajniki lahko uspešno prodali/prijavitelji projektov pripravili uspešne projekte, lobisti lobirali?«.

V tem labirintu se potem kot po tekočem traku nizajo sodelavci iz marketinga, pa zunanja PR podpora in internet agencija, pa razvoj, proizvodnja; potem so tu še stranke, ki kar same od sebe pošljejo povpraševanja, projekti, ki kar padejo z neba, pa seveda sodelavke, ki delajo v podpori in pripravljajo ponudbe in ... na koncu še direktorjev pes, ki nosi rabljen papir v koš in tako razbremenuje prodajalce nepotrebne poti v kot pisarne.



Tako organizacija ugotovi, da »prodajna ekipa« v bistvu niti ni tako pomembna, niti tako zaslužna, da bi se bilo treba kaj posebej truditi z nekim stimulativnim sistemom plačila zanjo. Rodi se tako sistem nagrajevanja, kjer je »prodaja/pridobivanje sredstev« slabo nagrajena/o, posledično pa to pomeni, da organizaciji ne uspe niti pritegniti niti zadržati dobrih prodajnikov. Kako se zgodba odvija naprej, prepuščam vaši domišljiji...

Napaka št. 3: Pojej živo žabo



Guru na področju doseganja poslovne in osebne uspešnosti Brian Tracy je napisal znamenito knjigo »Pojej živo žabo«. V njej je razkril fenomenalno tehniko na področju upravljanja s časom, s katero postanemo učinkovitejši in lažje in hitreje dosegamo cilje, ki so za nas dolgoročno pomembni: Brian pravi, da kot svojo prvo dnevno nalogo moraš opraviti tisto najtežjo in najbolj zahtevno zadevo, ki se ti upira in ti je tako nagravžna, kot da bi moral pojesti živo žabo. Potem ko namreč zagrižeš v svojo živo žabo, so vse preostale naloge mačji kašelj.

Tehnika je fenomenalna, vendar naj vam zaupam skrivnost: ni primerna za sisteme nagrajevanja. Sistemi nagrajevanja so namreč sami po sebi dovolj velik izziv in ni potrebe, da bi si ga komplicirali še tako, da začnemo pri najtežjem delu. Zato se sistema nagrajevanja lotevamo vedno tam, kjer so zadeve lažje, preprostejše, enostavnejše. Rešimo vse, kar se da, hude izzive pa pustimo za na konec.

Postopek priprave sistemov nagrajevanje gre torej v smer lažje proti težjemu. Najprej zastavimo stvari za oddelke in posameznike, kjer je situacija čistejša, preprostejša. Šele na koncu se pa posvetimo trdim orehom.

V nasprotju s tem se veliko direktorjev in vodij kadrovskih služb sistema nagrajevanja loti tako, da identificira živo žabo – tisti del, ki je pri njihovem sistemu nagrajevanja največji izziv. Tisti del, ki je

najtežji, najbolj kompleksen, najbolj tvegan in potem... zagriže v žabo. In tako dolgo grize, da žaba (oz. sistem nagrajevanja) pogine, oni pa obupajo.

Napaka št. 4: Eno so jabolka, drugo so hruške

Slovenci smo znani po doseganju visokih povprečij. Tako v izobraževanju kot tudi drugje, nas odlikuje to, da smo sposobni dosegati zelo visoka povprečja in, kot je enkrat rekel naš znani plavalec Peter Mankoč, vse žeblje, ki štrlijo malce navzgor, moramo potolči, da bodo lepo v vrsti – tako kot vsi drugi.

Velikokrat uporabljamo isti princip pri postavitvi sistemov nagrajevanja. Želimo en sistem za celo organizacijo, in vsi oddelki se morajo temu podrediti. Če imajo npr. v proizvodnji 15 % variabilno plačo, to uvedejo tudi v prodaji. Če imajo nekje drugje ocenjevanje storilnosti na osnovi kriterijev, to uvedejo tudi v financah.

Vendar v vsaki organizaciji je lahko določen oddelek svet zase. Morda je to razvojni oddelek, vendar pogosto je to prav prodaja. In če želimo vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki bo čim več potegnil iz prodajne ekipe, potem je potrebno razlikovati jabolka od hrušk. V nasprotju s številnimi drugimi oddelki, ki lahko imajo veliko namenov in zelo raznolike cilje, je svet prodaje zelo preprost. Njen namen in cilj je – da proda. Čim več. V čim krajšem času. Po čim višji ceni in s čim nižjimi stroški (izvedbe oz. proizvodnje). To mora učinkovit sistem nagrajevanja nagraditi, v čim večji meri, čim bolj transparentno in preprosto. Ne glede na to, kaj in kako se ocenjuje v drugih oddelkih. Eno so jabolka, drugo so hruške.

Napaka št. 5: Manj je več

Veliko organizacij se odloča, da v prodaji uporablja sistem nagrajevanja, ki uspešnost prodaje ocenjuje po več kriterijih – npr. število novih strank, število strank iz neke ciljne skupine, odstotek prodaje novim/obstoječim kupcem, itd. Uvajanje več kriterijev samo po sebi ni problem, ko kompleksnost poslovanja to zahteva.

Vendar več kriterijev predstavlja pri sistemih nagrajevanja »nujno zlo«, ne pa »zaželeno realnost«. Zakaj? Preprosto zato, ker je cilj vsakega sistema nagrajevanja ta, da ljudi usmeri v tiste naloge, ki prinašajo višjo dodano vrednost.

Tem manj je kriterijev, tem bolj je človek fokusiran. Odlično je, če lahko fokusiramo sodelavce v prodaji na en ključen cilj. Če ne gre drugače, sta lahko to 2 ali 3.

Ko je ciljev/kriterijev več, sodelavci izgubljajo fokus, sistem nagrajevanja pa svojo učinkovitost.

Ko razmišljamo o sistemu nagrajevanja v prodajnih ekipah, se torej spomnimo konjevih ust, direktorjevega psa, jabolk in hrušk in žive žabe, ki pogine.

Pri tem pa ne pozabimo: dober sistem nagrajevanja je preprost.

Dva načina vzpostavljanja plačilnih sistemov: »turnir« vs. »rangiranje«



Obstajata dva osnovna načina vzpostavljanja plačilnih sistemov. Turnir je tipičen produkt zahodne civilizacije, rangiranje pa prihaja z Japonske in je s slovesom t.i. »vitke preizvodnje« zaslovel tudi na Zahodu.

»Turnir« kot sistem nagrajevanja

Turnir je sistem nagrajevanja, kjer

- Je nagrada (plača) priklenjena na položaj v podjetju.

- Napredovanje se odvija tako, da zaposleni med seboj **tekmujejo za dani položaj**.

Naj pojasnim s primerom. V komerciali je osem komercialistov, ki prejema mesečno 1000,00 EUR. Ker je vodja komerciale dal odpoved, se komercialisti potegujejo za njegovo mesto. Tisti, ki bo postal vodja komerciale, bo imel višjo plačo, v višini 1.800,00 EUR. To je namreč plača, ki pripada **položaju** vodje komerciale.

Turnir je torej sistem nagrajevanja, ki ga vsi dobro poznamo. Ima pa nekaj nezanemarljivih, vendar večkrat zanemarenih slabosti. Izpostavila bi predvsem dve:

Prvič, zelo **neuspešno opravi s tistimi, ki so v turnirju bili neuspešni**.

Če se za položaj vodje komerciale potegujeta dva komercialista, Janez in Tone, bo ta položaj lahko zasedel le eden izmed njiju – recimo Tone. Janez je torej v turnirju »izgubil« in bo ali začel iskati drugo službo kje drugje ali zmanjšal trud/predanost podjetju in službi.

V obeh primerih bo podjetje na slabšem: v prvem primeru bo ob svojega drugega najboljšega komercialista, v drugem pa ob del njegovega »outputa« in ob motivacijo.

Druga slabost sistema turnirjev pa je, da **spodbuja tekmovalnost in ne sodelovanje**.

Tekmovalnost se namreč lahko prelevi v metanje polen pod noge kolegom, kar podjetju ni v korist iz dveh razlogov: prvič zato, ker bodo kolegi manj učinkoviti in drugič, ker komercialist izgublja čas s tem, da ovira kolege pri delu namesto da bi se posvečal izboljšanju svojih rezultatov.

»Rangiranje« kot sistem nagrajevanja

Alternativni sistem, ki ima svoje korenine na Japonskem, je osnovan na popolnoma drugačnem principu in je včasih za »Zahodnjake« ni tako samoumeven, ni rešitev, ki bi jim bila na prvo žogo.

Sistem »rangiranja« temelji na dveh predpostavkah:

- Nagrada (plačilo) je priklenjena na osebo in ne na položaj.
- **Napredovanje se odvija po absolutnih kriterijih** in položaje prevzemajo ljudje iz ustreznega ranga.

Naj pojasnim spet s primerom komercialistov. Če bi podjetje imelo sistem rangiranja, potem bi trije komercialisti imeli 800,00 EUR mesečno, dva 900,00 EUR mesečno, eden 1.100,00 EUR mesečno in trije 1.4000,00 EUR mesečno. Med tremi, ki bi imeli 1.4000,00 EUR mesečno, bi eden opravljal managersko vlogo vodja komerciale.

V tem primeru bi torej obstajali 4 rangi komercialistov. V prvem rangu bi komercialist zaslužil 1.4000,00 EUR, v drugem 1.100,00 EUR, v tretjem 900,00 EUR, in v četrtem 800,00 EUR.

Prednost tega sistema je, da **ne omejuje možnosti napredovanja** z razpoložljivimi prostimi položaji (npr. ko vodja komerciale da odpoved). Vsak posameznik nekako tekmuje »sam s seboj«. Da pristane v višjem rangu, mu ni treba nikogar »premagati«, ampak mora le **on osebno doseči določene kriterije**, ki so ponavadi opredeljeni s službenim stažem (starostjo), učinkovitostjo in/ali znanjem.

Vsak komercialist v četrtem, najnižjem rangu, lahko ob izpolnjevanju določenih kriterijev doseže prvi rang in torej dobi isto »plačo« kot vodja oddelka. Če bi vodja oddelka dal odpoved, bi managersko vlogo prevzel nekdo izmed ostalih komercialistov, ki so že v prvem rangu.

Glavne prednosti tega sistema sta torej predvsem dve:

Prvič, ne ustvari tistih, ki so v boju za napredovanje »izgubili« in torej **ni negativnih učinkov na motivacijo ali odpovedi** zaradi nezmožnosti napredovanja.

Drugič, spodbuja **sodelovanje namesto tekmovalnosti**. To je sicer lahko velika prednost v določenih službenih okoljih, v drugih pa lahko predstavlja tudi nezanemarljivo slabost.

Stranski učinki rangiranja na delovanje podjetja

K navedenim prednostim rangiranja je treba dodati še nekaj pomembnih vidikov, ki so pojavijo ob uporabi tega sistema v ekosistemu, ki ga podpira.

Sistem rangiranja praviloma podjetju omogoča večjo gradacijo med zaposleni, glede na znanja, sposobnosti, kompetence ali rezultate. To za podjetje večkrat pomeni, da ima nižje stroške, ko zaposli začetnika. Naj pojasnim spet na že predstavljenem primeru: komercialist »začetnik« je v primeru turnirja takoj prejel 1.100,00 EUR plače, v primeru rangiranja pa le 800,00 EUR. Razliko naj bi odtehtale druge komponente sistema nagrajevanja, kot sta npr. izobraževanje, predvsem pa **možnost napredovanja**.

Sistem rangiranja ohranja nekoliko nižje nagrade, kar je pri progresivnem obdavčenju za podjetje ugodnejše: vodja oddelka lahko prejme le 1.4000,00 EUR, ker je v njegovem rangu več zaposlenih).

Oba omenjena vidika lahko predstavljata prednosti, če ekosistem organizacije podpira rangiranje (npr. če je vzpostavljen sistem vajeništva v določeni panogi). Če ekosistem ne podpira rangiranja, pa lahko omenjeni vidiki predstavljajo za organizacijo tudi nezanemarljiv izziv.

Dodatni problem sistema rangiranja je seveda **vprašanje določanja pripadnosti rangu**. Pri turnirjih lahko direktor enostavno pogleda, kateri od zaposlenih je boljši in tistega postavi za vodjo oddelka. Pri rangiranju pa morajo obstajati **pravična merila** za dodeljevanje rangov zaposlenim, sicer je sistem popolnoma neučinkovit, ker se zruši njegov temeljni kamen: zaupanje zaposlenih, da bodo v tem sistemu lahko napredovali.

Uporaba sistema rangiranja v Sloveniji

Če je eden izmed izzivov za določeno organizacijo, to, kako na trgu delovne sile najti primerne kadre, sistem rangiranja omogoča **učinkovito selekcijo kadrov** na podlagi **predanosti podjetju**.

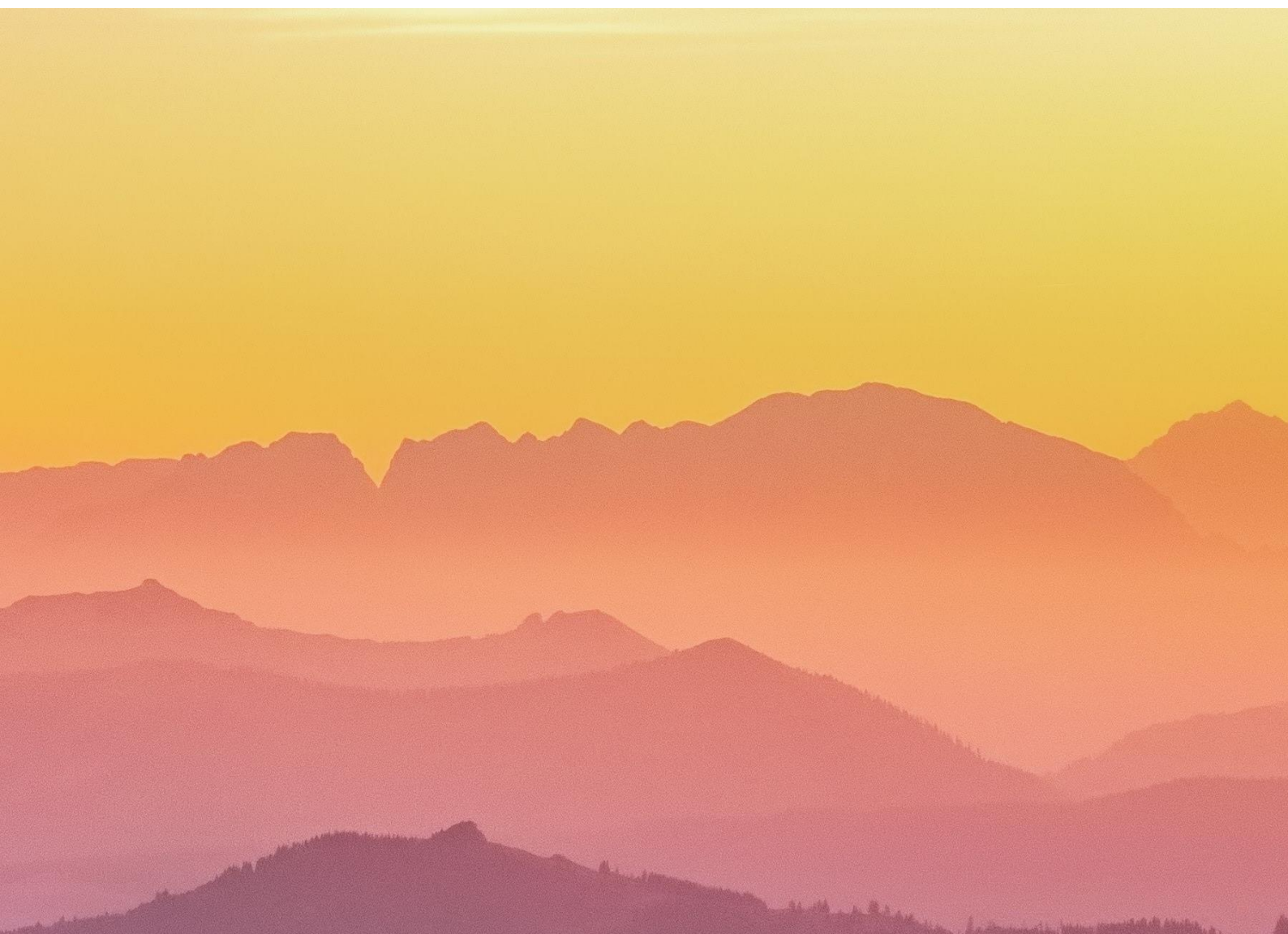
Če sebe dolgoročno vidijo v podjetju, potem bodo v začetku pripravljene sprejeti manjše dohodke, če bo le podjetje verodostojno v svoji obljubi, da obstaja tak sistem »finančnega« napredovanja v podjetju. Za podjetja, ki torej imajo **visoke stroške izobraževanja in uvajanja** zaposlenih (in torej visoke stroške sprememb v delovni sili), je sistem rangiranja odličen mehanizem za testiranje, ali je kandidat iz »pravega testa«.

Poleg tega obstajajo nekateri poklici in tipi organizacij, ki jim je sistem rangiranja pisan na kožo. Tak primer so **izobraževalne ustanove**, kjer je sodelovanje med učitelji/profesorji veliko pomembnejše od njihove medsebojne tekmovalnosti. Nekateri poklici so v določenih državah tudi regulirani na osnovi rangiranja, npr. frizerski, in nekateri delodajalci na tem področju uokvirjajo sodelavce po »stopnjah« strokovnosti.

Ne glede na to, ali se v organizaciji odločimo za sistem rangiranja ali sistem turnirja, je pomembno, da se vodje kadrovske službe in vodilni delavci zavedajo, da sistem nagrajevanja posredno in neposredno vpliva na motivacijo zaposlenih. Da ima za organizacijo pozitivne učinke, je nujno:

- a) Da se pri odločitvi o sistemu upoštevajo ključna vprašanja, kot so zaželena stopnja tekmovalnosti/sodelovanja med zaposlenimi in merjenje kriterijev napredovanja.
- b) Da se pozornost usmeri tudi v vidik »pravičnosti« sistema nagrajevanja – in sicer v oči tistega, ki sistem postavlja, in tistega, ki mu je sistem namenjen in bo znotraj njega deloval.

Sistemi nagrajevanja in njihov učinek na motivacijo



Ko razmišljamo o plačilu zaposlenega, se večkrat osredotočimo na to, »koliko je zaposleni vreden« ali »koliko bo podjetju prinesel«. Niti najmanjšega dvoma ni, da je to osnova za določanje plačila, ki naj ga zaposleni za opravljeno delo prejme. Kljub temu pa se v zadnjih letih pojavljajo nekateri primeri, ki narekujejo globlji razmislek, zakaj nekdo prejme ravno takšno in ne drugačno plačo.

Najbolj odmevni primeri so prav gotovo primeri direktorjev velikih podjetij, ki za svoje usluge prejmejo bajne vsote denarja, ne glede na to, da podjetju ne gre ravno kot po maslu. Četudi je njihova »plača« vezana na delnice podjetja, so vsote, ki jih predstavljajo, nižje vrednosti delnic, še vedno bajne za nekoga, ki podjetje prizemljuje, namesto da bi ga dvigal med zvezde.

Postavlja se torej vprašanje, zakaj dobijo neuspešni direktorji še vedno izjemne osebne dohodke, četudi so rezultati podjetja bolj klavni: Zakaj se od tovrstnih kadrov tolerira neuspešnost, ki bi na nižjih nivojih podjetja bila kaznovana s takojšnjo odpustitvijo?

Trik odgovora na tole vprašanje leži v zornem kotu, s katerega poskušamo na vprašanje odgovoriti: če na direktorjevo plačo gledamo kot na osebni dohodek, ki ga bo za opravljeno delo prejel, potem so vsote popolnoma neopravičljive.

Precej drugačna pa je slika, če se ne zaustavimo pri plači posameznika, ampak če gledamo na direktorjevo plačo kot na del sistema nagrajevanja, ki zajema mehanizme motiviranja, priložnosti izobraževanja in napredovanja, posebne ugodnosti,....

Pomemben razlog, zakaj neuspešni direktorji ohranjajo visoke plače in niso deležni tradicionalne hitre brce v zadnjico, je dejstvo, da igra plača direktorja še neko drugo vlogo: visoki dohodek motivira managerje, ki opravljajo svoje delo tik pod vrhom podjetja, da se potegujejo za najvišja mesta in torej trdo delajo. To pa omogoča podjetju, da **izbrska, kateri posamezniki so res najbolj sposobni**. Visoka »nagrada« je lahko torej način, kako si podjetje zagotavlja, da bodo **ključna mesta** v upravi zasedli **najbolj sposobni ljudje**.

Poleg vloge motivatorja igra »plačilo« še neko drugo pomembno vlogo: omogoča zaposlenim, da ugotavljajo »pri čem so«. Glede na plačilo, ki ga prejmejo, zaposleni ugotavljajo, koliko so za podjetje vredni in predvsem, v kakšnem »razmerju« so s sodelavci. Če imata dva komercialista, ki opravljata približno enako delo, dokaj različni plači, lahko to podjetju »škodi« na več načinov.

Prvič, komercialistu z nižjo plačo se bo podjetje zamerilo, ker tovrstni aranžma ni »fer«. **Pravičnost** v očeh zaposlenega lahko najbolje opišemo z »**enako plačilo za enako delo**«. Ključna težava, s katero se mora podjetje pri tem soočiti, je vprašanje, kaj je »enako delo«.

Komercialist z višjo plačo je morda veliko boljši, bolj učinkovit in skratka »podjetju prinaša več«.

Odtod tudi utemeljitev, da prejema višjo plačo. S to obrazložitvijo ne bi bilo nič narobe, če:

- Psihologi ne bi že večkrat dokazali, da **ljudje vidimo svoje delovne dosežke kot več-vredne** in bolj pomembne od delovnih dosežkov svojih kolegov.
- Bi podjetja **pojasnila zaposlenim, kakšni so kriteriji** za dodeljevanje plače in bi jih konsistentno uporabljala pri vseh zaposlenih.

Naj obrazložim: če svoje delo vrednotimo višje od dela kolegov, se nam bo naša plača vedno zdela »prenizka«. Imeli bomo občutek, da smo za nekaj prikrajšani in bomo zaradi tega manj predani delu, podjetju ali obema. To pa lahko predstavlja za podjetje konkreten minus, saj je predanost pomembna na mnogih področjih, kot so npr. želja po izpopolnjevanju, samoiniciativnost, sodelovanje, itd.

Vendar podjetje lahko tovrstni učinek različnosti plač omeji tako, da poveča »transparentnost« v odnosu z zaposlenimi. Lahko npr. postavi **jasne kriterije**, kako se dodeljuje plača: dodeljuje lahko npr. dodatek zaradi uspešnosti (učinka), dodatek zaradi službenega staža (starosti), dodatek zaradi določene stopnje izobrazbe, itd.

Bistvenega pomena pa je, da:

- so kriteriji predhodno jasni vsem zaposlenim,
- obstajajo kolikor toliko pravični načini merjenja kriterijev,
- se isti kriteriji na isti način uporabljajo za vse zaposlene.

Skratka: ni dovolj, da je sistem nagrajevanja pravičen. Predvsem je pomembno, da ga zaposleni zaznavajo kot pravičnega. Najbolj pravičen pa se jim bo zdel, če bodo pri njegovi postavitvi odigrali kakšno vlogo ali če bo podjetje vzelo v poštev njihove pripombe in mnenja o delovanju sistema nagrajevanja. Če ga pa ne bodo poznali in jim ga nihče ne bo predstavil, je verjetnost, da ga bodo zaznavali kot pravičnega, zelo majhna.

Sistemi nagrajevanja igrajo torej dve pomembni vlogi: prvič, neposredno motivirajo zaposlene, da v svoje delo vložijo več truda in na tak način omogočajo podjetju, da »identificira« najbolj sposobne zaposlene; drugič, posredno pripomorejo k večji motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti delovne sile s povečanjem občutka pravičnosti na delovnem mestu.

Vse to je možno le, **če obstaja nek sistem** nagrajevanja. Največja napaka podjetij pa je v tem, da nimajo nekega sistema nagrajevanja, temveč da vsakega zaposlenega nagrajujejo kot posameznika, ne da bi se ozirali na to, kako posameznikova nagrada vpliva na delovanje celotnega podjetja.

Odgovori na najbolj pogosta vprašanja o razmerju med motivacijo in nagrajevanjem

Na kaj je pomembno biti pozoren v fazi načrtovanja sistema nagrajevanja?

Prva stvar, ki jo mora vsakdo, ki postavlja sistem nagrajevanja, imeti v mislih je, kaj želi z nagrado pravzaprav doseči. Nagrada je lahko preprosto zahvala za izvrstno opravljeno delo. Morda pa z njo želimo doseči kaj drugega. Vedno moramo upoštevati, da nagrada tudi nekaj sporoča. Ko nekaj nagradimo, sporočamo, da si tega želimo »še« in »več«.

Če imajo nagrade lahko negativen učinek, kako lahko to preprečimo?

Negativni učinki nagrad izhajajo iz pravkar povedanega. Ko nagradimo neke rezultate ali neko obnašanje, sodelavce usmerimo, naj več časa in truda posvečajo zadevam, ki pripeljejo do nagrade. In posledično naj manj časa porabijo za druga nenagrajena opravila. Če so ta zelo pomembna, se lahko pojavijo težave.

V najbolj skrajnih primerih lahko postane ta mehanizem disfunkcionalen. Obstaja npr. primer proizvodnega podjetja, kjer so se po letih neuspešnega boja s kaotičnimi, neurejenimi in umazanimi skladišči odločili, da bodo nagrajevali pospravljanje in urejenost skladišča... in so se potem soočili z drugimi težavami, ko so sodelavci razmetavali, zato da so lahko pospravljali (in prejeli nagrado).

To je zelo očiten primer, vendar veliko je takšnih, ki so očem skriti, dokler nas nek zunanji opazovalec ne opozori na absurdnost tega, kar počnemo v dotični organizaciji.

Kakšna je povezava med motivacijo in nagrajevanjem?

Številni ne razumejo dobro te povezave in od tu izhaja kar nekaj zagat, ki bi jih lahko v delovnih okoljih preprečili.

Nagrajujemo nekaj, kar je bilo že (dobro) opravljeno. Motiviramo pa zato, da se bo nekaj šele opravilo.

Ko podjetja vzpostavljajo vsepovprek mehanizme, kjer z nagrado »motivirajo« sodelavce po sistemu »če-potem« (če narediš to, potem dobiš nagrado), v bistvu zgolj kopirajo vzgojne mehanizme, s katerimi psa naučimo, da ko odpre vrata, ga čaka klobasa (o tem govori tudi Herzberg, ki trdi, da tak

pes ni motiviran, je preprosto naučen nekega mehanizma, kajti nehal bo odpirati vrata, če tam ne bo več klobase).

Ta mehanizem »če-potem« je zelo uporaben v nekaterih segmentih, kot je npr. prodaja, kjer, ko in če želimo sodelavce močno usmeriti v doseganje ciljev.

V številnih drugih pa povzroča silovit padec notranje motivacije sodelavcev in zmanjšuje sposobnosti kreativnega iskanja rešitev, kar v zadnjem desetletju opozarjajo številne raziskave: da z neustreznim nagrajevanjem v podjetjih mimogrede uničujemo notranjo motivacijo sodelavcev in njihovo zadovoljstvo z opravljanjem določenih nalog. Nekaj, kar jim je v užitek ali zabavo, z nagradami spreminjamo v »delo«.

Ali velja, da predvsem kadre na višjih položajih denarne nagrade ne motivirajo?

Denar je seveda izjemno pomemben za tiste, ki so na robu preživetja in jih skrbi, kako bodo plačali položnice. Ko nimaš finančnih težav, stopajo v ospredje tudi druge potrebe – zanimivo delo, ustrezno delovno okolje, kolektiv in pogoji dela, možnost za rast, razvoj in napredovanje.

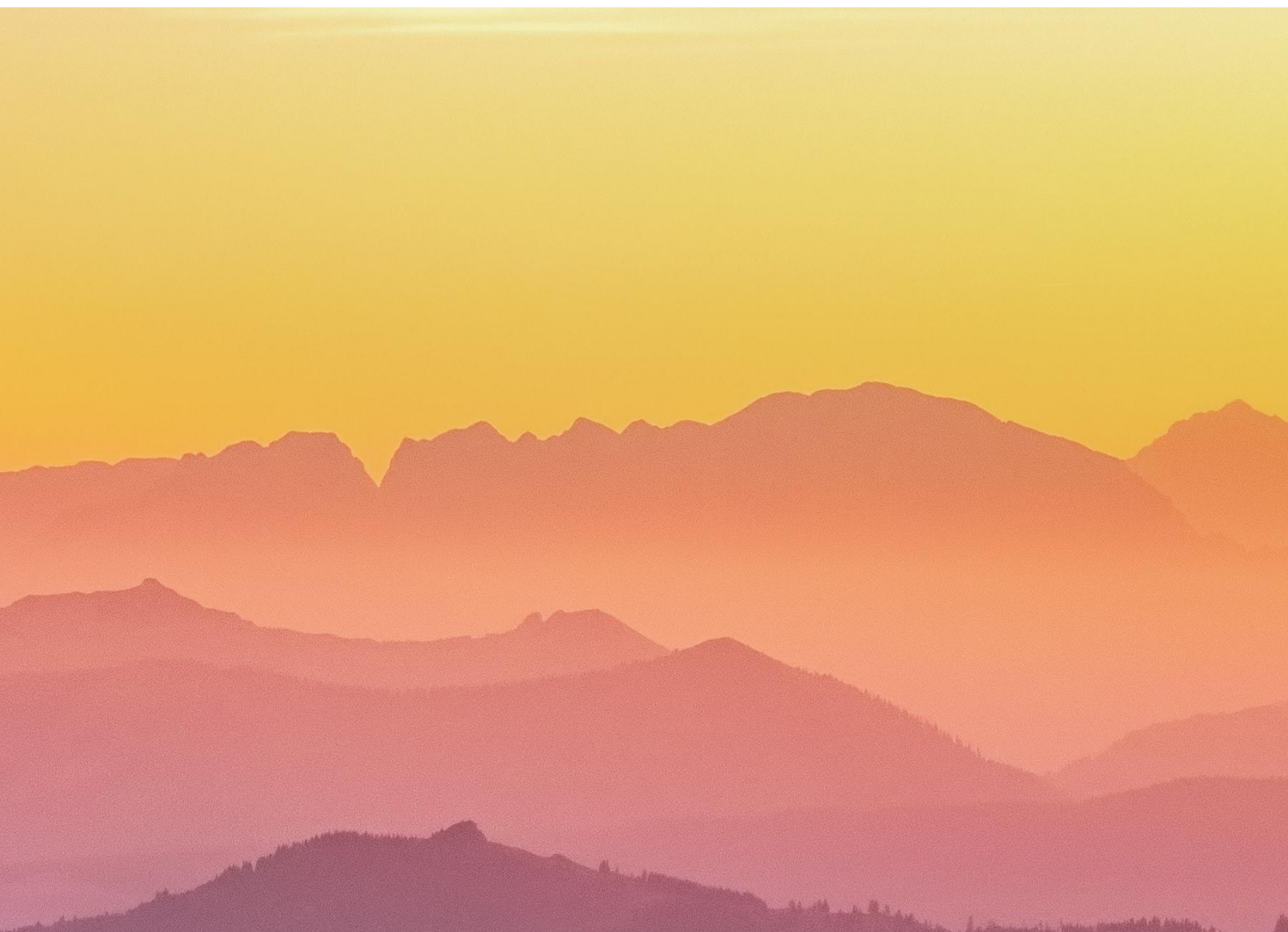
So pa razlike med ljudmi seveda ogromne, tako v finančnih pričakovanjih kot tudi v načinu življenja, in vse to vpliva na vprašanje, koliko jim je denar pomemben. Včasih je pomembno tudi, v kateri življenjski fazi so, ali si npr. gradijo hišo, ipd. Tako da posploševanje je na tem področju – zelo nevhvaležno. Drži pa, da je denar za ljudi z najnižjimi dohodki zelo pomemben.

Kdaj je pa pravi čas za nagrajevanje?

Dobro pravilo, tako čez palec, je, da nagrajujejo dobro opravljeno delo, in to čim prej, ko se pojavi. Če se za nagrade odločamo nenapovedano – torej brez mehanizma »če-potem«, se ponavadi izognemo tudi potencialnim negativnim stranskim učinkom nagrajevanja na motivacijo – in smo, takorekoč, na varnem. V tem primeru pravimo, da za nagrajevanje uporabljamo mehanizem »zdaj, ko«. Preprosto povedano to pomeni, da nekoga razveselimo z pohvalo, nagrado, bonusom ali drugo ugodnostjo »zdaj ko« je nekaj dosegel oz. je opravil neko nalogo. Gre torej za to, da nagrade nismo obljubljali »vnaprej«, ampak jo preprosto podelili »za nazaj«.

Za vse druge oblike nagrajevanja je pa vedno dobro pretehtati, katere so koristi in katere so slabosti.

Ciljno vodenje



Ciljno vodenje je način, sredstvo, orodje, s katerim lahko vodja (in organizacija) zagotovi, da se fokus delovanja v organizaciji usmeri na rezultate. To je v bistvu sistem vodenja, ki kot merilo uspešnosti postavlja doseganje rezultatov in se zato pogosto uporablja kot osnova za postavitve različnih sistemov nagrajevanja, še posebej tistih, ki imajo variabilne dele plač/nagrad.

Sestavljeno je iz petih korakov, ki jih lahko na relativno enostaven način vpeljemo v organizacijo. V nadaljevanju jih bom opisala.

1. korak: načrtovanje

«Za veliko stvari, ki jih je težko načrtovati, se izkaže, da jih je enostavno izvesti.» (Samuel Johnson)

Prvi korak k ciljnemu vodenju je torej načrtovanje. To zajema načrtovanje opravil in nalog, ki jih je potrebno opraviti. Poleg tega zajema načrtovanje tudi opredelitev načinov, kako bomo naloge opravili. Torej ne le »kaj«, temveč tudi »kako«.

Vključevanje zaposlenih v proces načrtovanja je bistvenega pomena, ker se tako počutijo kot »del procesa« in so manj podobni opicam, ki skačejo na ukaz. Planiranje ponavadi obsega vsaj dva seznama:

- seznam aktivnosti, ki jih načrtujemo, in
- seznam ciljev, ki jih nameravamo doseči.

Samoumevno pa je, da sta ta dva vidika povezana in da mora izvajanje aktivnosti voditi k doseganju ciljev. Tako npr. aktivnosti, kot so priprava oglasa, objava oglasa v časopisu, opravljanje razgovorov za službo, vodijo v doseganje cilja: zaposlitev novega kadra.

Znani avtor in pionir na področju lastnega izboljševanja ter izboljševanja veččin medsebojnega komuniciranja Dale Carnegie (1888-1955) je pred več kot 70. leti zapisal naslednje: »Človek, ki začne brez destinacije, ponavadi tja tudi pride.« Torej: če pred seboj nimaš nekega jasnega cilja, potem ni nič čudnega, če te pot ne pripelje nikamor. Ena izmed najbolj pomembnih sestavin načrtovanja je torej postavljanje ciljev.

Obstajajo številne metode »pravilnega« postavljanja ciljev. Ne glede na to, katero izberete, pa sta ponavadi v ospredju vsaj dve lastnosti dobrega cilja:

- da je merljiv in
- da je časovno določen.

Vodja mora torej natančno opredeliti, kaj bodo sodelavci naredili in do kdaj. Cilje je treba seveda najprej postaviti na nivoju organizacije, potem na nivoju oddelka in šele nato na nivoju posameznika.

2. korak: Spremljanje rezultatov poslovanja in rezultatov dela posameznika.

»Vrednost doseganja se nahaja v doseganju« (Albert Einstein).

T.i. monitoring ali spremljanje rezultatov poslovanja in rezultatov dela posameznika je ključen del ciljnega vodenja. Predvsem v manjših organizacijah, ki se s ciljnim vodenjem šele spoznavajo, se dogaja naslednje: postavijo si cilje, postavijo si plan, potem pa nanj pozabijo.

Iz datoteke v računalniku pa ga privlečejo šele naslednjič, ko pripravljajo »nov plan«. Takrat ugotovijo, da se je v bistvu vmes vse spremenilo in da plan nima več nič skupnega s tem, kar je bilo narejeno v preteklem obdobju.

Ko se ta zgodba nekajkrat ponovi, ugotovijo, da je popolnoma brezpredmetno in nepotrebno, da pripravljajo plane. In tako opustijo ne le planiranje, ampak celoten koncept ciljnega vodenja. Napačno sklepajo, da je vzrok neuspeha v sistemu ciljnega vodenja, ali pa ugotovijo, da v njihovi panogi to enostavno »ne gre«, ker se stanje in aktivnosti prehitro spreminjajo.

Resnica je seveda drugačna: spodletelo jim je pri uvajanju ciljnega vodenja zato, ker niso spremljali realizacije plana in doseganja postavljenih ciljev. Če bi to počeli, bi vmes plan lahko nekoliko popravili in prilagodili v primeru večjih sprememb.

Planov in ciljev torej ne pišemo zato, da jih pospravimo v predal, temveč je to nekaj, kar nas mora spremljati pri vsakdanjem delu. Tako kot stanovanja ne zapustite brez denarnice, tako tudi leta, meseca, tedna poslovanja si ne bi smeli predstavljati brez spremljanja poslovanja in primerjave tega, kar počnete, z vašim planom aktivnosti in ciljev.

Pri spremljanju rezultatov dela pa boste dokaj hitro ugotovili, da, kot pravi Harold Geneen, *»uspešno delo izstopa kot tona diamantov. Neuspešno delo pa je vedno mogoče pojasniti«*.

3. korak: Izboljšanje rezultatov dela pri posamezniku in v timu.

»Kjer se rezultate dela meri, se rezultati dela izboljšajo. Kjer se rezultate dela meri in se o njih poroča podrejenim, se hitrost izboljševanja rezultatov pospeši.« (Thomas S. Monson)

Tretji korak proti ciljnemu vodenju je povezan z izboljševanjem rezultatov dela. Vodja ima namreč nalogo, da zagotavlja, da se njegovi podrejeni razvijajo in da dosegajo vse višje standarde uspešno opravljenega dela. V tem okviru lahko vodja podrejene poučuje, razvija nove veščine pri podrejenih in vzpostavlja nove postopke dela, ki lajšajo doseganje boljših rezultatov dela.

Včasih je izboljšanje rezultatov dela povezano tudi z dodeljevanjem novih nalog ali pristojnosti zaposlenim, ki so prerasli svoje delovno mesto. Razvojni pristop do vodenja pri vodji torej zagotavlja osebno rast in razvoj zaposlenih in s tem rast uspešnosti organizacije.

4. korak: Ocenjevanje rezultatov dela posameznika

»Ni pomembno, kako dobri so vaši izgovori, nikoli ne bodo spremenili rezultatov vašega dela.«
(neznan avtor)

Ciljno vodenje temelji na predpostavki, da bo organizacij uspešna, če bodo zaposleni delali uspešno. Ocenjevanje rezultatov dela posameznika je torej pri ciljnem vodenju zelo pomembno: predstavlja nekakšno lego kocko uspešnosti vaše organizacije. Kot je že Winston Churchill izjavil, *»Nič nam ne pomaga, da pravimo »trudimo se po najboljših močeh«. Mora vam uspeti, da naredite to, kar je potrebno.«* Temeljni kamen ciljnega vodenja je torej uspešnost posameznika pri doseganju (njegovih) poslovnih ciljev in opravljanju načrtovanih aktivnosti.

Pomembno je torej, da vsi vodje svojim podrejenim podajajo redne povratne informacije in da ocenjujejo uspešnost njihovega dela. Takšna ocena ponavadi zajema tudi področja, na katerih se mora podrejeni izboljšati (poleg seveda področij, kjer je zaposleni že zelo uspešen). Smisel tega

početja je predvsem zagotavljanje, da zaposleni v podjetju napreduje skupaj s podjetjem in da ne »zastari«.

5. korak: Nagrajevanje uspešno opravljenega dela

»Uspešno delo v preteklost ustvarja privilegije v sedanjosti.« (neznani avtor)

Nagrajevanje uspešnega dela je pomemben zaključek ciljnega vodenja. Človek, ki ima občutek, da je njegovo dobro delo cenjeno in nagrajeno, je človek, ki bo tudi v prihodnje dobro delal.

Materialno in nematerialno nagrajevanje uspešnega dela je torej ključen dejavnik za zagotavljanje, da se rezultati dela posameznika v prihodnosti ne bodo poslabšali.

Po nagrajevanju uspešnega dela pa se sklenjeni krog ciljnega vodenja nadaljuje pri prvem koraku: načrtovanju aktivnosti in ciljev.

3 najbolj pogoste napake pri uvajanju ciljnega vodenja in preproste rešitve zanje

1. napaka: Organizacija investira veliko časa v pripravo načrtov, potem nanje pozabi in jih ne uresničuje.

Rešitev: Pri pripravi načrtov si zastavite, kako boste spremljali njihovo realizacijo na tedenskem, mesečnem in večmesečnem (polletnem, letnem nivoju) in že vnaprej določite termine.

2. napaka: Organizacija si postavi cilje in določi aktivnosti, potem pa zaposleni tega ne dosežejo in vse skupaj pade v vodo

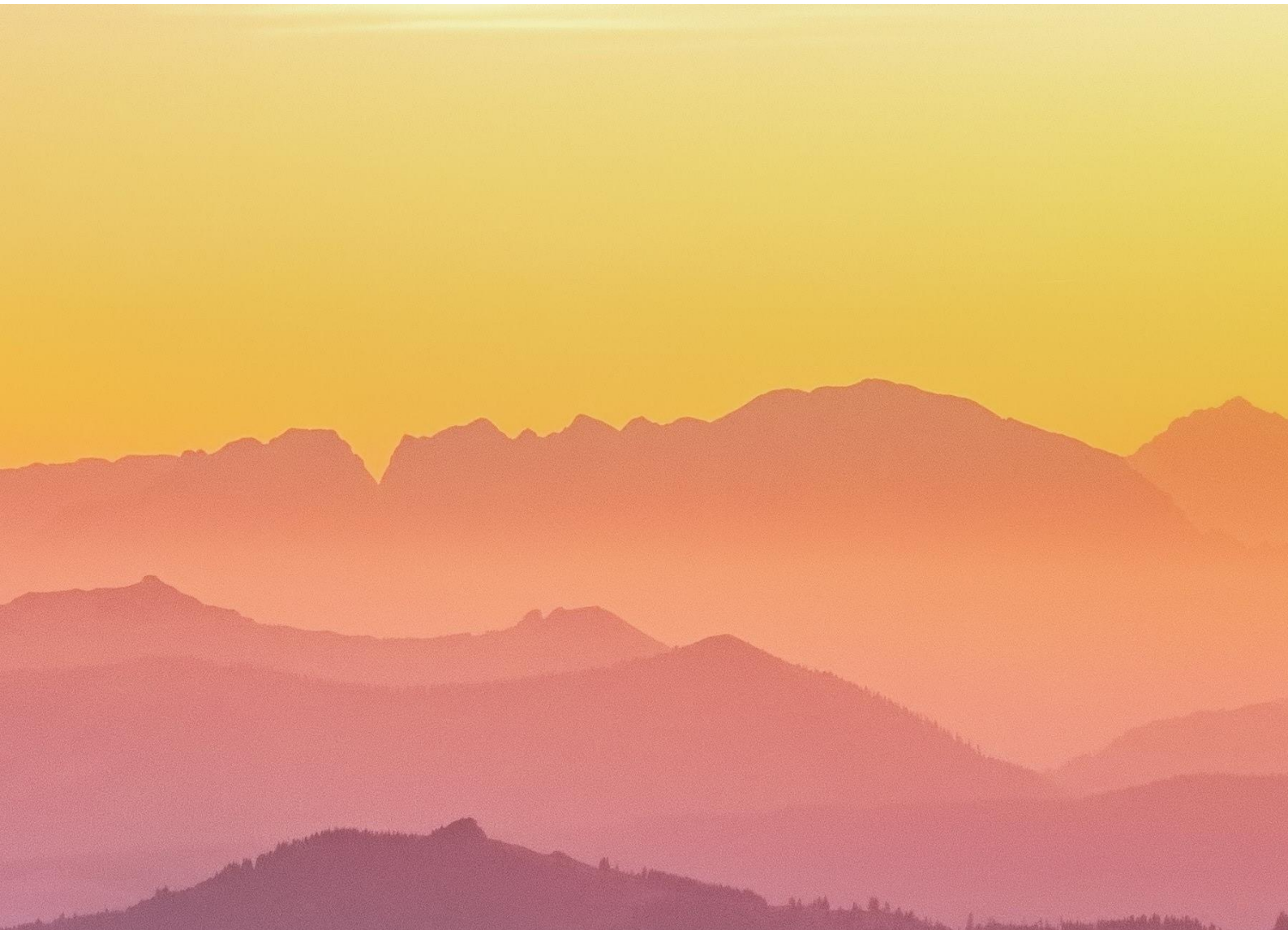
Rešitev: Za uspešno uporabo ciljnega vodenja, morate znati preceniti, ali je nek cilj primeren: torej hkrati dosegljiv in da zaposlenemu predstavlja še nek izziv. Če s tem nimate izkušenj, je mogoče smiselno, da pred uvajanjem celotnega sistema ciljnega vodenja, naprej vadite postavljanje ciljev. Ko boste v tej večini izvežbani, šele takrat uvajajte sistem ciljnega vodenja.

3. napaka: Organizacija uvede ciljno vodenje, ugotovi, da je časovno potratno, in ga zato

opusti.

Rešitev: Ciljno vodenje zahteva drugačen način delovanja od podjetniškega, »ad hoc« vodenja. Vztrajnost je neprecenljiva vrlina na začetku uvajanja ciljnega vodenja. Vzemite si čas, da se vsi v organizaciji prilagodijo na nov način vodenja. Tudi takrat, ko ste se prvič vozili s kolesom, je bilo mučno in počasno – počasneje, kot da bi šli peš. Danes pa verjetno ni več tako.

Viri in literatura



Baron, J. and Kreps, D. (1999), *Strategic human resources: frameworks for general managers*, Wiley, New York

Blanchard, Ken in Bowles, Sheldon (2000) *Gung Ho*. Lisac in Lisac, Ljubljana.

Bossidy, L., Charan, R. (2002): *Execution: The Discipline of Getting Things done*

Collins Jim (2001) *Good to Great*. Harper Business.

Collins, J., Porras J. (1994): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business.

Donovan, J. J. (2002). Work motivation. V N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (ur.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology* (str. 53–76). Sage Publications, Inc.

Grant, A. M., in Berg, J. M. (2012). Prosocial motivation. V K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (ur.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (str.. 28–44). Oxford University Press.

Lawler, E. E., & Jenkins, G. D. (1992). Strategic reward systems. *Handbook of industrial and organizational psychology, 3*.

Neuman, J. H. in R. A. Baron (1998): Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal of Management, 24(3)*, 391-419.

Pink, D. (2009) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

Robinson, S. L. in R. J. Bennett (1995): A typology of deviant workplace behaviours: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38 (2)*, 555-572.

Sinek, S. (2012) *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin books.

Welch, J. in Welch, S.(2005): *Winning*. Harper Business