

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Bilbija

Motiviranje kot sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Bilbija

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Motiviranje kot sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Motiviranje kot sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev

Človeški viri so v današnjem času ključna konkurenčna prednost podjetij, saj lahko konkurenti hitro osvojijo učinkovite strategije in tehnologijo svojih tekmecev, medtem ko je pridobiti in predvsem ohraniti uspešen kader zelo težko.

Delodajalci in managerji morajo, če želijo ohraniti svoje zaposlene in če želijo, da so ti zadovoljni in uspešni pri svojem delu, razviti primerne sisteme motiviranja, ki bodo zaposlene spodbujali in zadovoljevali njihove potrebe, hkrati pa bodo tudi dosegali organizacijske cilje. Ker vsakega posameznika motivirajo lastne potrebe, je naloga managerja, da se poglobi v želje svojih zaposlenih in na podlagi teh razvije primeren motivacijski sistem. Skozi svojo raziskavo bom dokazala, da so motivirani zaposleni bolj zadovoljni in delajo bolje, kar posledično pozitivno vpliva tudi na uspešnost in rast samega podjetja.

Diplomska naloga je torej usmerjena k raziskovanju motivacije, njenega vpliva na zaposlene in samo podjetje ter na proučevanje učinkovitosti različnih sistemov motiviranja. V teoretičnem delu je obravnavan splošni pojem motivacije, pomen človeških virov za podjetje, različne klasične in sodobne teorije motiviranja ter nagrajevanje. V empiričnem delu sem s pomočjo intervjujev ugotavljala, kakšno je mnenje managerjev in zaposlenih o tem, kaj posameznike motivira, kakšni načini nagrajevanja so najbolj uspešni ter kako kot manager motivirati svoje zaposlene.

Ključna ugotovitev diplomskega dela je, da z motiviranimi zaposlenimi dosežemo večjo učinkovitost delovanja podjetja, saj zaposleni, če so ustrezno motivirani, svoje cilje poenotijo s cilji organizacije.

Ključne besede: motivacija, zaposleni, nagrajevanje, uspešnost, podjetje

Motivating as means of achieving organizational objectives

Human resources are nowadays the key competitive edge of enterprises as rivals can quickly adopt successful strategies and the technology of their competitors, while recruiting and then keeping a successful team is incredibly hard. If the employers and managers want to keep their employees working for them, and happy as well as successful on the job, they need to develop suitable motivational systems that will encourage the employees and fulfill their needs without compromising the organizational objectives. As each individual is motivated by his or her own needs, the task of the manager is to know the desires of his or her employees and develop a suitable motivational system based on these desires. My research will prove that motivated employees are happier and work better, which positively affects the success and the growth of the enterprise itself. This thesis therefore is a research of motivation, its influence on the employees and the enterprise itself, and a study of the effectiveness of different motivational systems. The theoretical part deals with a general concept of motivation, the importance of the human resources for an enterprise, different classical and modern theories of motivating, and rewarding systems. The empirical part is a study of interviews about the opinions of managers and employees on what motivates individuals, what rewarding systems are the most fruitful, and how to motivate your employees as a manager.

The key finding of the thesis is that by having motivated employees a higher effectiveness of the enterprise is achieved, as the employees, when well motivated, make the enterprise's objectives their own.

Key words: motivation, employees, rewarding, success, enterprise

KAZALO

1 UVOD	6
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA.....	6
1.2 NAMEN IN CILJ	6
1.3 PREDPOSTAVKE.....	6
1.4 STRUKTURA IN METODOLOGIJA	7
2 TEORETIČNI DEL	8
2.1. MOTIVACIJA	8
2.1.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE.....	8
2.1.2 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE	9
2.2 POMEN ČLOVEŠKIH VIROV ZA PODJETJE.....	10
2.3 MOTIVACIJSKA STRUKTURA IN PROCES MOTIVIRANJA	11
2.4 VLOGA VODJE PRI MOTIVIRANJU	12
2.5 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	12
2.5.1 DENARNE NAGRADE	14
2.5.2 NEDENARNE NAGRADE.....	15
2.5 KLASIČNE TEORIJE MOTIVACIJE	15
2.5.1 HIERARHIJA POTREB PO MASLOWU	15
2.5.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA	17
2.5.3 MCCLELLANDOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA POTREB	18
2.5.4 COVEY-EVA PIRAMIDA VPLIVANJA.....	20
2.5.5 MCGREGORJEVA TEORIJA MANAGEMENTA	20
2.6 SODOBNE TEORIJE IN NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH.....	21
2.6.1 MANAGEMENT UČINKOVITOSTI	21
2.6.2 VODENJE IN DELO S HUMORJEM	22
2.6.3 UPOŠTEVANJE PSIHOLOŠKE POGODBE ZAPOSLENIH.....	23
2.6.4 OBLIKOVANJE SISTEMA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA	24
2.6.5 MOTIVIRANJE Z NEMATERIALNIMI DOBRINAMI	25
2.6.6 VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V OBLIKOVANJE SISTEMOV NAGRAJEVANJA	25
2.6.7 OBLIKOVANJE DELOVNIH MEST IN POVEZAV MED ZAPOSLENIMI	26
3 EMPIRIČNI DEL	29
3.1 OPIS PODJETIJ.....	29
3.2 PRIMERJAVA IN INTERPRETACIJA INTERVJUJEV	30

3.3 ANALIZA HIPOTEZ	32
3.4 SKLEP	33
4 ZAKLJUČEK.....	34
5 LITERATURA.....	36
PRILOGE.....	42
PRILOGA A: INTERVJU ZA MANAGERJE:.....	42
PRILOGA B: INTERVJU ZA MANAGERJE 2	44
PRILOGA C: INTERVJU ZA ZAPOSLENE 1:	46
PRILOGA D: INTERVJU ZA ZAPOSLENE 2:	48
PRILOGA E: TABELA 3.1 PRIMERJAVA INTERVJUJEV MANAGERJEV:.....	50
PRILOGA F: TABELA 3.2 PRIMERJAVA INTERVJUJEV ZAPOSLENIH:	51

KAZALO SLIK

SLIKA 2.1: Hierarhija potreb po Maslowu	16
SLIKA 2.2: Herzbergova teorija motivacije	18
SLIKA 2.3: Covey-eva piramida vplivanja	20

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

V današnjem času se podjetja soočajo z veliko in močno konkurenco v svoji panogi, zato se vodilni sprašujejo, kje se skriva ključ do uspeha. Številne raziskave trdijo, da je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki pozitivno vpliva na uspeh in rast podjetja, človeški kapital. Nekateri navajajo, da ne gre zgolj za znanje in sposobnosti zaposlenih v podjetju, ampak je uspeh odvisen predvsem od njihovega odnosa do dela ter samega podjetja. Govorimo torej o motivaciji zaposlenih za delo, ki ga opravljajo.

Motivacija na splošno v življenju žene ljudi, da sprejemajo določene odločitve, tako na zasebnem kot poslovnem področju. Splošno znano je, da bolj motivirani posamezniki bolje opravljajo naloge, ki so si jih zadali. Kako močno lahko vpliva motivacija na posameznika, lahko vidimo predvsem pri športnikih, kjer je včasih, kljub slabši fizični pripravljenosti, prav motivacija ključ do zmage oziroma uspeha. Tudi sama se v življenju nenehno srečujem z motivacijo in občasnim pomanjkanjem le-te, tako na zasebnem kot tudi na poslovnem področju, zato sem se odločila poglobiti v to temo in jo prenesti na področje dela. V svoji diplomski nalogi se bom torej osredotočila na motivacijo zaposlenih in motivacijo na delovnem mestu ter njen vpliv na podjetje.

1.2 NAMEN IN CILJ

Namen in cilj diplomskega dela je raziskati, kako motiviranje zaposlenih vpliva na organizacijo in njeno uspešnost ter ali so motivirani zaposleni resnično ključ do uspešnega podjetja. Raziskovanja se bom lotila predvsem z vidika managerjev ter se osredotočila na vprašanje, kako motivirati zaposlene, da bodo tirajši, predvsem pa bolje opravljali svoje delo. Velik del raziskovanja bom namenila tudi nagrajevanju zaposlenih, pomembnemu delu motiviranja, in sicer pomenu in načinom nagrajevanja ter prakse, ki jih uporabljajo uspešna podjetja na tem področju.

1.3 PREDPOSTAVKE

Pri raziskovanju se bom najbolj osredotočila na vpliv motivacije na delovanje in uspeh podjetja, pod drobnogled pa bom vzela tudi nagrajevanje, ki je pomemben način motiviranja zaposlenih.

Številne teorije obravnavane v teoretičnem delu trdijo, da je motivacija zaposlenih ključ do uspešnosti podjetja, saj zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost, ki je ni mogoče kopirati od konkurentov, ampak jo je potrebno ustvariti po merilih lastnega podjetja. Managerji in strokovnjaki v svojih študijah ugotavljajo pomen in vpliv nagrajevanja zaposlenih na njihovo delovanje, a ker se teorije razlikujejo, sem sklenila tudi sama, z empirično raziskavo preveriti, kako pomembno je

nagrajevanje zaposlenim in kakšni načini so najbolj učinkoviti.

H1: z zadovoljstvom zaposlenih se zvišuje tudi njihova delovna uspešnost in posledično uspešnost podjetja.

H2: nagrajevanje je najbolj učinkovit način motiviranja zaposlenih.

H3: nedenarno nagrajevanje je bolj učinkovit način motiviranja zaposlenih kot denarno nagrajevanje.

1.4 STRUKTURA IN METODOLOGIJA

Diplomsko nalogo sestavljata dva dela, in sicer teoretični in empirični del. Za teoretični del bom uporabila deskriptivno raziskovanje, in sicer metodo analize sekundarnih virov.

V teoretičnem delu bom bolj podrobno obravnavala pojem motivacije, kaj motivacija sploh je in kakšen je njen pomen za podjetje. Prav tako bom preverila, kakšen je pomen človeških virov za podjetje, kakšni so razlogi za motiviranje zaposlenih in kakšno vlogo imajo pri tem vodje. Del pozornosti bom namenila nagrajevanju zaposlenih, in sicer kakšno nagrajevanje je najbolj učinkovito in zakaj. Na koncu teoretičnega dela pa bom preverila še obstoječe teorije motivacije in nagrajevanja zaposlenih, tako klasične kot tudi sodobne, ki mi bodo služile kot podlaga za izbrane hipoteze, katere želim raziskati.

V empiričnem delu bom s pomočjo metode spraševanja, natančneje z intervjuji dveh managerjev in dveh zaposlenih v različnih organizacijah, skušala zbrati čim bolj podrobne informacije o željah in motivih zaposlenih ter načinih motiviranja in nagrajevanja s strani managerjev. Intervjuji bodo odprtega tipa, saj bom tako, po mojem mnenju, pridobila bolj kvalitetne informacije in posledično boljšo predstavbo o motivaciji in nagrajevanju. Z namenom, da bi omogočila čim večjo raznolikost odgovorov, bom vprašane izbrala v različnih podjetjih in na različnih delovnih položajih. Po pridobljenih odgovorih bom nato te primerjala in z njihovo pomočjo analizirala zastavljene hipoteze ter jih potrdila ali ovrgla.

2 TEORETIČNI DEL

2.1. MOTIVACIJA

Prisotnost motivacijskih metod in sistemov v organizacijah definira njen uspeh. Percepcija o tem, kaj motivira zaposlene za doseganje organizacijskih ciljev in lastnih potreb, se je skozi leta spreminjala, nespremenjeno pa ostaja dejstvo, da motivirani zaposleni delajo bolje, česar rezultat je bolj uspešno delovanje same organizacije. Managerjeva naloga je, da se poglobi v želje in potrebe zaposlenih in najde pravi način motiviranja in nagrajevanja, ki bo poleg zadovoljevanja lastnih potreb zaposlenih dosegel tudi cilje organizacije (Stefanovska in Ristova 2011, 1).

2.1.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Izraz motivacija se je razvil iz besede »movere«¹, ki pomeni gibanje, motivacija pa se nanaša na vzroke za določeno vedenje. Z drugimi besedami, oseba se vede na določen način, samo ko je prisotna določena motivacija ali potreba. Lahko bi rekli tudi, da je motivacija ali potreba notranje stanje in pomanjkanje, ki posameznika vodi k določenem delovanju ali seriji aktivnosti (Karami 2013, 329).

Za Marentič - Požarnikovo (1980, 81) je motivacija »proces izzivanja človekove aktivnosti, njenega usmerjanja na določene predmete in uravnavanja, da bi se dosegli določeni cilji...« Gre torej za izzivanje človekove aktivnosti in njenega usmerjanja k ciljem. Tudi Pintrich (1996) motivacijo razume podobno, in sicer kot »proces spodbujenega in trajajočega k cilju usmerjenega delovanja.«. Motivacija za delo sledi določenim ciljem, odločitev za dosego cilja pa je pomemben element motivacije (Peterka Novak 2008).

Z drugimi besedami, motivacija pomeni, da je posameznik pripravljen svojo energijo usmeriti v doseganje zastavljenih ciljev in pri tem vztrajati (Požarnik 2000). Gre za psihološki proces, ki izzove človekovo delovanje ter mu daje moč, da vztraja dokler ne doseže svojega cilja, s katerim zadovolji potrebo, ki je bila izvor motivacije (Razdevšek - Pučko 2013).

Motivacija se glede na izvor deli na notranjo in zunanjo. Če posameznik zaznava in doživlja dejavnost kot posledico lastne želje, gre za notranjo motivacijo, če pa je le-ta nadzorovana od zunaj ter od nekoga drugega, gre za zunanjo motivacijo (Razdevšek - Pučko 2013).

Za delovanje, katerega motivacija pride od znotraj, ni očitne nagrade, razen aktivnost sama, za razliko od delovanja, ki ga motivirajo zunanje spodbude, kjer nagrado zlahka prepoznamo. Notranja motivacija se pokaže, ko se posameznik iz lastnih želja odloči za določeno delovanje.

¹ Beseda motiv izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni gibati se ali širše, pobuda, vzrok, razlog, namen ali vodilna misel (Verbinc, 1997).

Rezultat takšnega vedenja je posameznikov interes in zadovoljstvo, posameznik se počuti sposobnega in odločnega, ter večanje kreativnosti, fleksibilnosti in spontanosti. Za razliko od notranje motivacije, so dejanja, ki so motivirana od zunaj pogojena in povzročena s pritiskom, napetostjo, rezultat pa se kaže v nizki samozavesti in nelagodju (Cameron in Pierce 2016, 364).

2.1.2 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

Motivacija ustvarja energijo, ki vodi, poganja, navdihuje, vpliva ter ustvarja potrebo v posamezniku ter vpliva na njegovo vedenje oziroma delovanje (Hellriegel and Slocum 1992; Guralnik 1984).

Po Hendersonu (1987) je motivacija psihološki proces, ki spodbuja ter ohranja vedenje. Primarna motivacija izvira iz fizioloških potreb, kot so spanje, lakota ter izogibanje bolečini, medtem ko je sekundarna motivacija naučena ter vključuje višje potrebe, kot so potrebe, ki nastanejo znotraj poklica (McNeese 1999, 243).

Za osnovo obravnavanja motivacije zaposlenih je potrebno najprej preučiti hierarhijo potreb, ki jih po opazovanju lahko nato umestimo v motivacijski kontekst. Pomembno se je zavedati, da tako kot se razlikuje vedenje od posameznika do posameznika, tako se tudi motivacija razlikuje od situacije do situacije. Raven motivacije je tako odvisna od individualnih motivov, ki jih ima posameznik ali pa od trenutne situacije. Da bi managerji uspešno motivirali zaposlene, morajo najprej poznati osnovne dejavnike, ki usmerjajo njihovo vedenje. Bolje kot pozna vedenje svojih podrejenih, bolje bo lahko vplival na njihovo vedenje, da bo to usmerjeno v izpolnjevanje ciljev podjetja (Popovici 2010, 2).

Motivacija se deli na dva tipa, in sicer na notranjo in zunanjo motivacijo. Za notranjo motivacijo je značilno, da posameznik svoje delovanje in vedenje usmeri proti določenemu cilju, ne da bi za doseganje tega pričakoval kakršnokoli zunanjo nagrado. Motivacija torej pride od znotraj, od posameznika samega in ne zaradi prisile ali ostalih zunanjih dejavnikov. Za delovanje je motiviran s strani samega delovanja, njegova nagrada pa je cilj sam. Ta vrsta motivacije se imenuje notranja zato, ker je cilj notranji občutek učinkovitosti, uspešnosti, sposobnosti in samouresničitve (Gesinde 2010, 65).

Za razliko od notranje motivacije pa je za zunanjo značilno, da je povod za neko delovanje zunanja nagrada, cilj pa je že od samega začetka zgolj nagrada. Motivacijski faktor pri zunanji motivaciji je torej nagrada (Gesinde 2010, 66).

Številni se strinjajo, da lahko zunanja motivacija škodi notranji motivaciji. Nagrade povezane z opravljenim delom, grožnje, roki in direktive izpodkopavajo notranjo motivacijo, saj jih posamezniki vidijo kot tehnike nadzora vedenja. Po drugi strani pa proste odločitve in možnost

samo usmerjanja zvišujejo notranjo motivacijo, saj so te povezane z avtonomijo. To sicer ne pomeni, da pri zunanji motivaciji ni avtonomije, vendar je ta manjša, njena stopnja pa je odvisna od zunanjega nadzora (Mirabela in Madela 2011, 672).

2.2 POMEN ČLOVEŠKIH VIROV ZA PODJETJE

Človeški viri predstavljajo najpomembnejši vir podjetij v vseh panogah. Če želi podjetje doseči svoje cilje, mora zaposlenim nameniti maksimalno pozornost in ustvariti klimo, kjer bodo zadovoljni in motivirani. Naloga managementa je, da s svojim delovanjem in številnimi kompleksnimi nalogami ustvari okolje, v katerem bodo zaposleni zadovoljni in motivirani za delo.

Rezultat dobrega managementa na tem področju se pokaže v izboljšanju učinkovitosti, kreativnosti, kakovosti dela v organizaciji ter večanju konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja (Urošević in Milijić 2012, 174). Za doseganje motivacije je potrebno najprej določiti lastne meje in izbire, ki so na voljo, najti ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, najti nove izzive, jasno določiti cilje, razviti nove spretnosti in znanja ter sodelovati in pomagati ostalim. Težava, s katero se srečujejo managerji pri motiviranju, pa je, da se z nobeno teorijo ne da popolnoma predvideti, kaj motivira zaposlene, saj ni nujno, da dejavniki, ki motivirajo nekatere, motivirajo tudi vse ostale. Vsakega posameznika motivirajo lastne želje in cilji, zato mora manager zelo dobro poznati svoje zaposlene, preden se loti oblikovanja sistema motiviranja (prav tam).

Motivacija v organizaciji je učinkovita, če zaposleni izpolnjujejo svoje lastne potrebe in cilje preko organizacijskih ciljev. Motivacija zaposlenih je eden izmed ključnih predpogojev za uspešno podjetje, zato je pomembno nenehno izboljševanje motivacijskih sistemov. Visoko motivirani zaposleni se zavedajo, kaj morajo storiti, kako doseči zastavljene cilje na najhitrejši in najbolj učinkovit način (Urošević in Milijić 2012, 175).

Ko stremimo k uspešnosti organizacije, je potrebno upoštevati dejstvo, da so ljudje ključni dejavnik vseh aktivnosti. Zaposleni niso nekaj statičnega, ampak se skupaj s tehnološkim razvojem in spremembami v družbi spreminja in dopolnjuje tudi njihovo znanje. Zaposleni v organizaciji načrtujejo organizacijske sisteme, določajo cilje, taktike in strategije ter politiko kako te doseči, hkrati pa so tudi izvajalci tega vnaprej določenega delovanja, zato so človeški viri tako pomembni za vse organizacije. Njihovo delovanje je odvisno od motiviranosti, saj s svojim delovanjem skušajo zadovoljiti lastne potrebe. Ko govorimo o uspešnem organizacijskem sistemu, moramo torej za izhodišče vzeti zaposlene ter se osredotočiti na njihove zmogljivosti (Bukovec 2006, 121).

Brajša navaja 7 skrivnosti uspešnega podjetja, v središču katerega so ljudje. Po njegovem mnenju je motiviran človek temelj uspeha, in sicer, če se zaposlene vodi z ljubeznijo in spodbuja njihovo

razmišljanje, tipa med seboj delujejo v timu in s kakovostno komunikacijo ustvarjajo možnosti skupnega uspeha. Ključ resnične uspešnosti vidi predvsem v ljubezni med zaposlenimi ter dobri izkoriščenosti njihovih možganov (Brajša 1996, 16).

Po Gerdu Gerkenu (1993) je za preživetje podjetja prevladujoči dejavnik prilagodljivost v hitro spreminjajočem se okolju, ki je odvisna od kakovosti človeškega dejavnika (Brajša 1996, 20).

Brez ljudi ni podjetja, brez dobrih ljudi pa ni uspešnega podjetja. Ljudje so najdragocenejši del podjetja, zato jih je potrebno nenehno vzdrževati in razvijati, a ne le njihove sposobnosti in znanje, temveč tudi njihove osebnosti. Čeprav drži, da lačen delavec dela slabo, enako velja tudi za nezadovoljnega in nesrečnega delavca (Brajša 1996, 21).

2.3 MOTIVACIJSKA STRUKTURA IN PROCES MOTIVIRANJA

Posamezniki, ki opravljajo delovne naloge, morajo biti zanje usposobljeni in motivirani. Bolj ko sta usposobljenost in motiviranost ustrezni, boljše je opravljena naloga. Motivacija je tesno povezana s potrebami in doseganjem ciljev (Rozman in Kovač 2012, 134–135).

Člani organizacije se med seboj podpirajo, a tudi ovirajo. Med njimi in njihovimi cilji prihaja do motivacijskih struktur. V motiviranju se tvorijo različna razmerja med zaposlenimi in strukture, ki so lahko formalne ali neformalne (Vodopivec 2009/2010).

Motiviranje je zelo pomembna vodstvena naloga, in sicer tako pozitivna, vključuje stimulacije ali nagrade, kot negativna, zajema sankcije (Bizjak in Petrin 1996, 161).

Človek, ki je subjekt motiviranja, je na različni stopnji razvoja različno dovzeten za posamezne oblike motivacije, na kar vplivata vrednostni sistem ter sistem potreb. Kako dovzeten je delavec za potrebe na višji ravni, je odvisno od tega, kako mu uspe zadovoljevati primarne, sekundarne oziroma terciarne potrebe (prav tam).

Motivacija pa vseeno ni odvisna le od potreb, temveč tudi od težavnosti in pomena naloge ter njenih posledic, torej morajo biti motivacije privlačne za delavca (prav tam).

Proces motivacije se prične s potrebo, in sicer s percepcijo posameznika o pomanjkanju. Zaposleni lahko na primer začuti potrebo po bolj zahtevnem delu, potrebo po višji plači, dopustu ali priznanju in spoštovanju s strani sodelavcev. Nezadovoljena potreba v posamezniku ustvarja napetost in ga žene k iskanju ciljev, ki bodo zadovoljili potrebo. Po tej potrebi se torej posameznik ravna, ji podreja svoje delovanje in odločitve. V primeru, da bo za svoje vedenje in delo prejel nagrado, ki bo zadovoljila njegovo potrebo, je zelo verjetno, da bo s takim delovanjem nadaljeval, zato je prva faza procesa motiviranja identifikacija potreb zaposlenih. Druga faza motiviranja je iskanje načinov, kako zadovoljiti potrebe posameznika. Gre za iskanje različnih alternativ, ki lahko zadovoljijo

potrebo in zmanjšajo napetost v posamezniku. Ko je način znan, sledita naslednji fazi procesa, in sicer izbira ciljev ter delovanje, ki bo zaposlenega privedlo do želenega cilja. V peti fazi procesa sledijo posledice posameznikovega delovanja, ki so lahko pozitivne, v obliki nagrade, ali negativne, v obliki kazni oziroma graje. Če zaposleni za svoje delovanje ne bo nagrajen, v prihodnosti ne bo imel motivacije za podobno vedenje ter ga v večini primerov ne bo ponovil. Zato je zelo pomembno, da je zaželeno vedenje nagrajeno, nezaželeno pa grajano ali kaznovano. Na koncu procesa sledi ocena potreb in njihovega pomanjkanja s strani zaposlenega. Ko je predhodna potreba zadovoljena z določeno nagrado, posameznik ponovno oceni potrebe, začuti novo pomanjkanje in proces motivacije in motiviranja se ponovno prične (NeoTrainings 2011).

2.4 VLOGA VODJE PRI MOTIVIRANJU

Vse organizacije želijo biti uspešne, ker pa je organizacijsko okolje zelo tekmovalno, se le-te trudijo obdržati najboljše zaposlene, saj imajo zaposleni pomembno vlogo in vpliv na organizacijsko učinkovitost. Podjetja morajo, če želijo biti kos oviram in izzivom, ustvariti močan in pozitiven odnos s svojimi zaposlenimi in jih usmeriti k uresničevanju organizacijskih ciljev. Čeprav se večina organizacij zaveda, da so zaposleni pomembni za konkurenčnost, jih le redke vidijo kot svojo glavno prednost. Če zaposleni niso zadovoljni s svojim delom, ali niso motivirani za izpolnjevanje nalog in doseganje ciljev, organizacija ne more doseči uspeha.

Ljudje imajo veliko različnih potreb, ki nenehno tekmujejo med seboj. Vsak posameznik ima različno kombinacijo in moč potreb, nekatere žene uspeh, drugi se osredotočajo na varnost. Če manager razume, zna predvideti in nadzorovati vedenje zaposlenih, tudi ve, kaj ti pričakujejo od svojega delovnega mesta (Dobre 2013, 1).

Primarna naloga vsakega managerja je torej motivirati zaposlene v organizaciji z namenom, da bodo bolj učinkoviti pri svojem delu. Bolj natančno kot lahko manager oceni, kaj motivira njegove zaposlene, bolj bodo ti uspešni pri večanju produktivnosti svoje dejavnosti ter zviševanju odgovornosti celotne organizacije.

Čeprav je splošno znano, da motivirani zaposleni delajo bolje, pa večina managerjev razvijanju motivacijskih tehnik in programov posveti zgolj 10 odstotkov svojega časa, saj nimajo jasne predstave o tem, kaj motivira njihove zaposlene (Jurkiewicz in ostali 1998, 230).

2.5 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Nagrade so dragocen strateški vir, ki ima lahko močan pozitiven učinek na motivacijo zaposlenih in delovanje celotne organizacije, hkrati pa so lahko nagrade tudi dvorezen meč. Če sistem nagrajevanja ni ustrezen, lahko nagrade uničujejo vrednote zaposlenih (Gallus in Frey 2015, 1699).

Če manager nagradi določeno vedenje, tako dobro kot slabo, lahko v prihodnje pričakuje enako vedenje. Za nagrajevanje lahko uporabi vse, od preproste verbalne pohvale, do denarnih ali drugih

finančnih spodbud (Nelson in Economy 2005, 61).

V zadnjem času se stopnjuje zavedanje, da uspeh in odličnost poslovanja ter dolgoročno preživetje organizacije temelji na spoznanju, da organizacijske sisteme sestavljajo ljudje z vedno večjimi pričakovanji. Ta pričakovanja zaposlenih pa niso več vezana le na plačo, ampak tudi na možnost samouresničitve in povečanje zadovoljevanja potreb. V ospredje se postavlja potreba po razvoju kariere, kar je povezano z nenehnim učenjem ter razvojem sposobnosti (Bukovec 2006, 121). Prepričanje, da so edini motivacijski dejavniki materialne nagrade in kazni, so dandanes zamenjale teorije, ki zagovarjajo tudi druge vrste nagrajevanja in načine motiviranja (Popovici in ostali 2010, 1).

Avtorica Rijavec, ki je svoje preučevanje motiviranja in nagrajevanja zaposlenih omejila na storitvene organizacije, deli nagrade na dva tipa, in sicer ekstrinzične ali zunanje ter intrinzične ali notranje. Ekstrinzične nagrade vključujejo dodatne denarne nagrade, ki motivirajo zaposlene za boljše delovanje, intrinzične nagrade pa so povezane z izboljšanjem medsebojnih odnosov, bolj izzivalno delo ter priložnost za rast zaposlenih, tako na osebni kot na strokovni ravni (Rijavec 1999, 622). Po njenem mnenju mora vodstvo, če želi, da bodo zaposleni bolje izvajali storitve, nuditi nagrade, ki bodo zadovoljile potrebe zaposlenih. Hkrati pa morajo biti nagrade usmerjene k doseganju organizacijskih ciljev (prav tam).

Tudi Islam in Ismail ločita več tipov nagrad, in sicer so te lahko formalne ali neformalne, notranje ali zunanje, denarne ali nedenarne, individualne ali skupinske ter majhne ali velike (Islam in Ismail 2004, 116). Različnih možnosti za nagrajevanje zaposlenih je torej zelo veliko, a niso vsi sistemi nagrajevanja primerni za vsako organizacijo. Sistem mora sovpadati z organizacijsko kulturo, vizijo in vrednotami ter najbolj pomembno, s potrebami zaposlenih. Tako je na primer za veliko organizacijo, ki ima zelo formalno, tekmovalno in materialistično kulturo bolj primeren sistem denarnega nagrajevanja, medtem ko bi bilo za manjšo enoto na zdravstvenem področju, ki daje poudarek na medsebojne odnose in timsko delo, bolj primerno neformalno nagrajevanje s posebno zahvalo. Skrivnost učinkovitega sistema nagrajevanja se skriva v oblikovanju le-tega po potrebah zaposlenih, saj nagrajevanje, kjer zaposleni nagrad ne obravnavajo kot nagrade, ni smiselno (Ismail in Ahmed 2015, 203–4).

Tudi Daley nagrajevanje, ki motivira zaposlene, loči na intrinzično in ekstrinzično ter navaja, da se to lahko nanaša na fiziološke potrebe in potrebe po varnosti ali pa na potrebe po rasti in razvoju posameznika. Razlikuje denarne oziroma materialne nagrade² ter nedenarne oziroma nematerialne nagrade³ (Daley 1993, 162).

² bonusi, višja urna postavka, kartice ugodnosti itd.

³ pohvale, zahvale, avtonomija dela itd.

2.5.1 DENARNE NAGRADE⁴

Zaposleni med drugim delajo, da zadovoljijo svoje finančne potrebe, kar jih tudi spodbuja in motivira pri delu. Nagrajevanje v organizaciji mora biti torej finančno, s plačo, lahko pa je tudi nematerialno, na primer z napredovanjem. Pri tem je pomembno, da se pri izvajanju sistema nagrajevanja, stroški dela ne povečajo, zaposleni pa so nagrajeni v tolikšni meri, da bodo delo opravljali dobro in učinkovito (Vidic 2014, 2).

Bewley denarne nagrade definira kot plačila, ki dvignejo blaginjo nad standardno raven, medtem ko kazni znižajo le-to pod standardno raven. Meni, da imajo kazni večji vpliv kot nagrade, saj sprožijo negativno čustveno reakcijo, medtem ko nagrade ne sprožijo podobne pozitivne reakcije.

Potrebno se je tudi zavedati, da nagrade in kazni, ki so prepogoste, sčasoma postanejo normalne in tako izgubijo svoj učinek (Bewley 1999, 43).

Na drugi strani pa Bewley poudarja tudi negativne učinke kazni in nagrad. Navaja, da je glavna pomanjkljivost pri grožnjah izguba samoiniciative pri zaposlenih. Čeprav managerji s prisilo lahko dosežejo, da zaposleni delajo bolj intenzivno, ti pod pritiskom ne uporabljajo lastnega razmišljanja in je sodelovanje le navidezno. Prisila je tako uspešna le pri zadolžitvah, ki se jih da preprosto nadzirati ter kadar managerji natančno vedo, kakšno je delo zaposlenih. V primeru, ko zaposleni najbolje vedo, kako opraviti zadolžitve in so bolj informirani o delu kot managerji, pa je prisila neučinkovita (Bewley 1999, 48).

Z denarjem si lahko posameznik kupi moč ali socialni status v družbi⁵, zaradi česar je lahko pozitiven ali celo notranji motivator, za zadovoljevanje psiholoških ali socialnih potreb. A pri denarju je težava, da se tovrstne potrebe hitro povečajo in doseženi materialni status ni več zadosten, za zadovoljevanje novih materialnih potreb. Martin Seligman v svoji študiji ugotavlja, da se povprečno v nekaj mesecih po zvišanju plače povečajo tudi potrebe. Kar pomeni, da se povečajo bolj, kot se je povečala plača, ki je ponovno postala prenizka (Tavčar 2012, 40).

Težava pri denarnih nagradah je v tem, da lahko odvrnejo pozornost od pravih problemov pri delu. Pogosto tudi ubijajo kreativnost, saj se pojavi strah, da v primeru, da cilj ne bo dosežen, tudi nagrade ne bo. Poleg tega nagrade in materialno razlikovanje hitro skrhajo odnose med sodelavci, tipa so temelj, da motivacija sploh pride do izraza. Iz tega lahko torej ugotovimo, da je denar pomemben, ni pa zadosten faktor, za motiviranje delavca (prav tam).

Zadostna motivacija pomeni, da delavci vidijo smisel v delu, da imajo vpliv nanj ter delajo z ljudmi, ki jih cenijo, ali za njih (Tavčar 2012, 42).

⁴ Po Daley-ju (1993, 162) in Rijavčevi (1999, 622) imenovane tudi ekstrinzične nagrade.

⁵ Nov avtomobil, hiša, potovanja.

2.5.2 NEDENARNE NAGRADE⁶

Najpomembnejši načini motiviranja in razvijanja zaposlenih se skrivajo v nedenarnih spodbudah. Med najpreprostejše in s stroškovnega vidika najcenejše spodbude za zaposlene sodijo pohvala, podpora in vključenost v odločitve, ki zaposlene zadevajo. Manager lahko svoje zaposlene pohvali osebno, pisno, javno ali zasebno, še bolj pomembno pa je, da imajo njegovo podporo, ko pride do napak. Čeprav so managerji zelo zasedeni in imajo veliko dela, je zelo pomembno, da kljub temu najdejo čas tudi za svoje zaposlene. Dosegljivost in čas managerja še posebej cenijo mlajši zaposleni, saj se s tem učijo, komunicirajo, diskutirajo o možnostih in poslušajo mnenja drugih. Z informiranostjo jim manager omogoči sodelovanje pri odločitvah, možnost izražanja svojega mnenja ter s tem pri zaposlenih ustvarja občutek pripadnosti in vrednost v organizaciji.

Druga, zelo pomembna oblika potrditve, ki motivira zaposlene, pa vključuje avtonomijo in avtoriteto. Večina zaposlenih ceni, če dobi določeno svobodo pri opravljanju svojega dela, s tem pa posledično tudi avtoriteto nad opravljanjem nalog. Avtonomija in avtoriteta sta privilegija, ki pomenita najvišjo obliko potrditve in zaupanje s strani nadrejenega, da zaposleni svoje delo opravlja samostojno in v skladu z interesi podjetja. Gre za enega največjih motivatorjev za zaposlene. Poleg že omenjenih spodbud pa je vredno omeniti še omogočanje učenja in razvoja ter fleksibilen delovni čas. Zaposleni cenijo možnost nadgrajevanja svojega znanja in učenja novih spretnosti, ki dodajo njihovi vrednosti na trenutnem ter prihodnjem delovnem mestu. Pomembno je, da manager ugotovi, kakšne so želje in pričakovanja zaposlenih, kako se želijo razvijati in kje se vidijo čez nekaj let ter jim omogoči, da svoje želje tudi izpolnjujejo. Poleg želje po razvoju na delovnem mestu pa si glede na raziskave, številni zaposleni želijo tudi več prostega časa, ki bi ga lahko preživeli z družino, zato so zelo naklonjeni fleksibilnemu delovnemu času. Ta omogoča občasni predčasni odhod iz delovnega mesta, ali možnost prihoda na delo prej, da lahko zaposleni tudi prej odide ter opravljanje določenega števila ur od doma ali drugje izven delovnega mesta (Nelson in Economy 2005, 63–66).

Nedenarne nagrade, še posebno iskrena hvaležnost in javno priznanje posameznikovega dela, lahko nadomestijo denarne nagrade, saj pri denarnih nagradah ni zagotovila, da bodo imele dolgoročni pozitivni učinek na delovanje zaposlenih (Gallus in Frey 2015, 1701).

2.5 KLASIČNE TEORIJE MOTIVACIJE

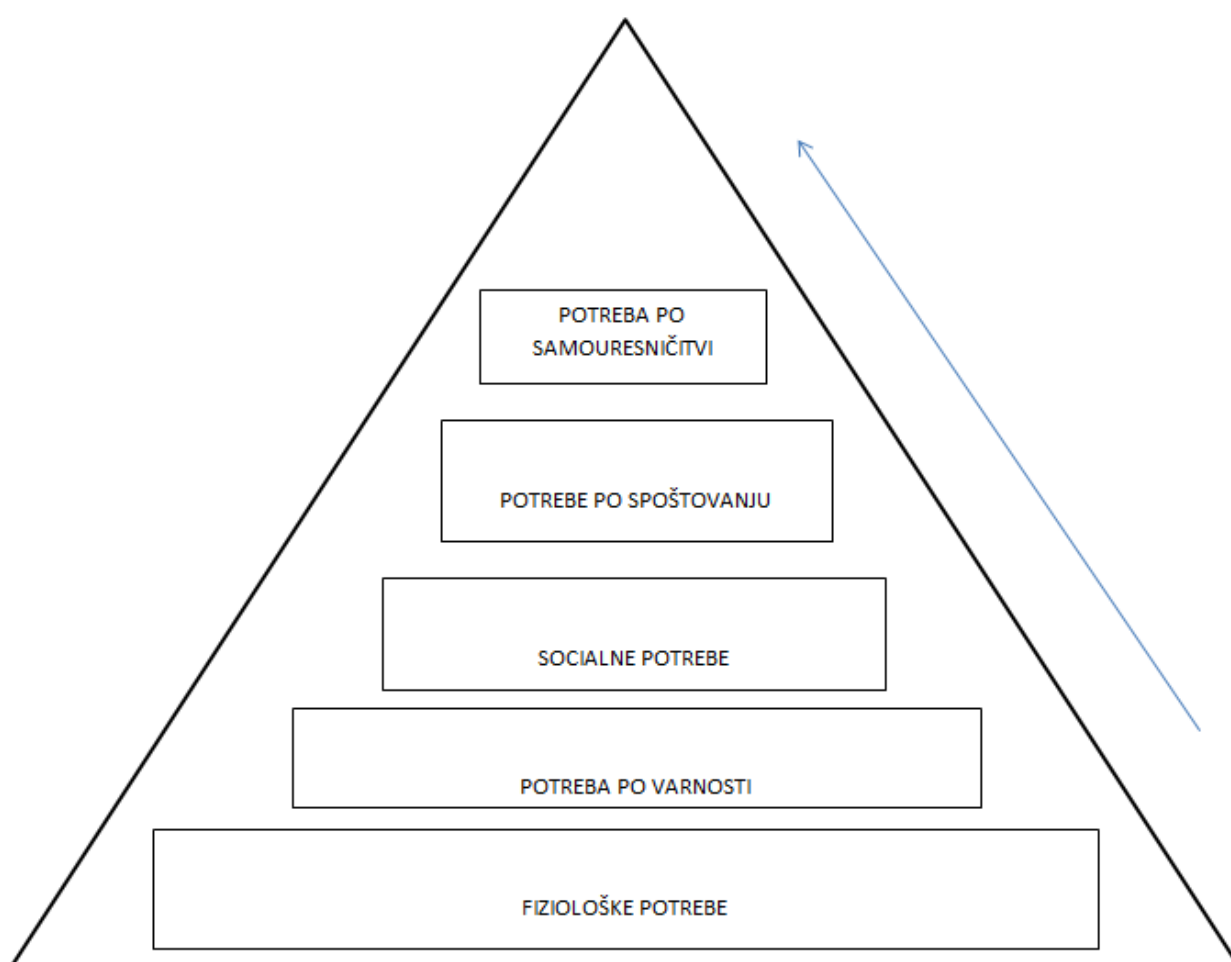
2.5.1 HIERARHIJA POTREB PO MASLOWU

Abraham Maslow je dojemal življenje kot boj oziroma trud pri povzpenjanju po lestvici potreb, ki vključuje vzpone in padce (Musick 1997, 315).

⁶ Po Daley-ju in Rijavčevi imenovane tudi intrinzične nagrade.

Oblikoval je motivacijsko hierarhijo, ki je sestavljena iz petih kategorij človeških potreb (Slika 2.1). Na dnu hierarhije so fiziološke potrebe, osnovne za preživetje⁷, sledi ji potreba po varnosti, torej varno okolje, ki ne predstavlja konstantne nevarnosti. Na tretjem mestu so socialne potrebe, potrebe po ljubezni in socialni pripadnosti, četrto mesto pa zavzemajo potrebe »jaz-a«, spoštovanje ter biti cenjen. Na petem, najvišjem mestu je potreba po samouresnitvi, nagnjenje k popolni realizaciji edinstvenih karakteristik in potencialov (Adler 1977, 444).

Slika 2.1: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: prirejeno po Timmreck (1977, 108)

Poleg tega je Maslow menil, da so potrebe razdeljene v dve kategoriji, in sicer na »pomanjkanje« ter »potrebo po biti«. Prva kategorija je usmerjena k drugim, saj lahko potrebe zadovoljimo le z njihovo pomočjo (na primer socialne potrebe, varnost ter fiziološke potrebe), druga kategorija pa je usmerjena k samemu sebi (potrebe jaza in samouresnitve) (Misick 1997, 315).

⁷ Na primer potreba po hrani, spanju in dihanju.

Bistvo Maslowe teorije je, da človekove potrebe nastajajo v zaporedju. Ko se izpolni nižja kategorija potreb, ta ne motivira več, zato postane pomembna naslednja, višja kategorija. Oseba ne more zadovoljiti višjih potreb, dokler niso izpolnjene potrebe nižje na lestvici. Drugače povedano, ko so zadovoljene osnovne fiziološke potrebe, postane prioriteta zadovoljevanje potrebe po varnosti. Ko je zadovoljena tudi ta, postanejo prioriteta socialne potrebe. Tako se zadovoljevanje potreb nadaljuje in vzpenja po hierarhiji (Timmreck 1977, 108).

Če zgoraj opisano hierarhijo pretvorimo na poslovno področje, osnovne materialne potrebe, ki so najnižje na lestvici, predstavljajo plačo ter zagotovljeno in udobno delovno mesto. Na drugem mestu so poleg varnosti in zaščite tudi zagotovljena kariera, družbeni status in pokojnina. Nato sledi potreba po pripadnosti določeni skupini, zaščiti v skupini, potreba po potrjevanju, stikih in komunikaciji. Četrto mesto zasedajo potrebe po moči, priznanju, občutku moči in vpliva, svobode, neodvisnosti, upoštevanju ter osebnem statusu v podjetju. Na vrhu piramide pa so potrebe po samouresničitvi in višjih ciljih, rasti in razvoju, znanju ter potrebe po uresničevanju osebnih potencialov (Brajša 1996, 65–66).

Če želimo motivirati zaposlene, jim je potrebno omogočiti optimalen ekonomski standard, varno poklicno prihodnost, ugodno klimo v podjetju, zadovoljevanje njihovih osebnih potreb ter možnost samouresničitve in razvoja (prav tam).

2.5.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Frederick Herzberg⁸ se je spraševal, kaj človeka osrečuje in onesrečuje, kaj ga zadovolji in kaj ne ter iz ugotovitev razvil svojo teorijo motivacije (Timmreck 1977, 105).

Herzberg je trdil, da nekateri dejavniki v življenju motivirajo in zadovoljujejo: motivatorji, medtem ko nekateri zgolj uravnavajo ravnovesje med srečo in nesrečo, torej stanje »v redu/ OK«. Slednje dejavnike je poimenoval higienski dejavniki. Higienski dejavniki so tisti dejavniki, ki v življenju dajejo le malo motivacije, v glavnem pa so namenjeni preprečevanju nesreče in nezadovoljstva ter ohranjajo ravnovesje v življenju in s tem omogočijo delovanje motivacijskim dejavnikom. V primeru odsotnosti higienskih dejavnikov posameznik išče načine, kako zadovoljiti le-te, namesto dejavnikov, ki ga motivirajo, osrečujejo ter omogočajo osebno in psihološko rast (Timmreck 1977, 106).

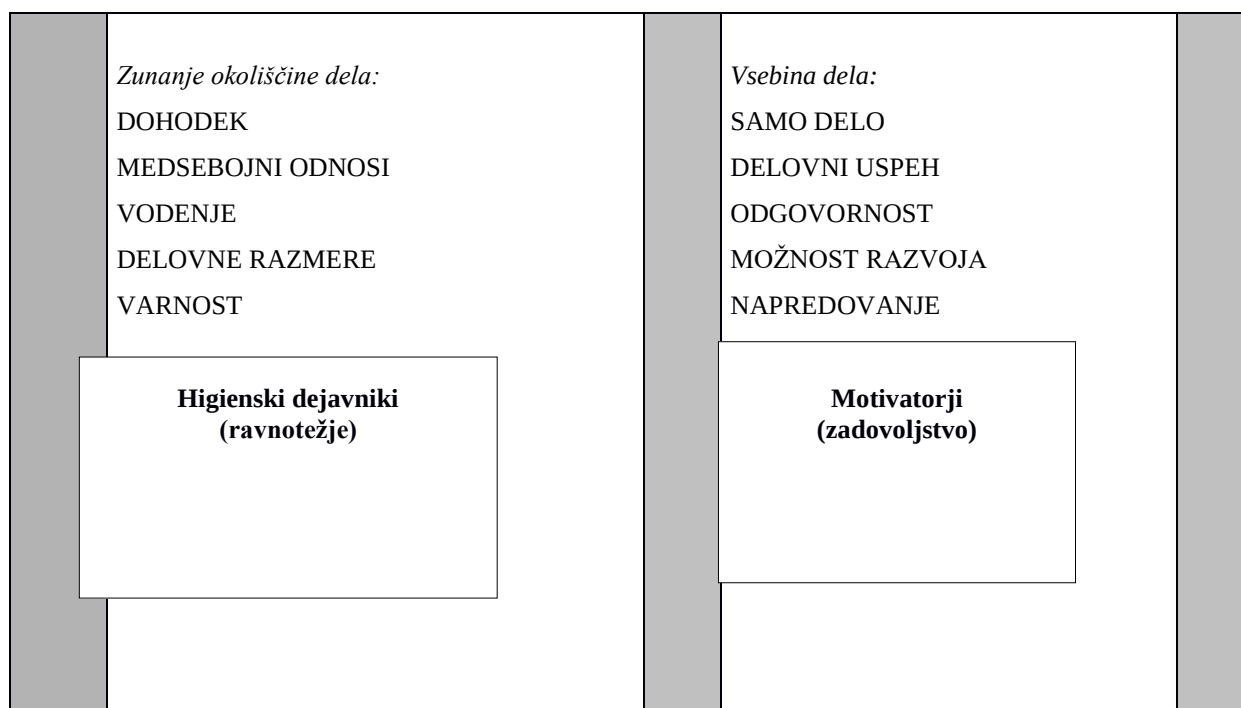
Kot že omenjeno, Herzberg navaja dve skupini potreb in dejavnikov, in sicer motivatorje, ki motivirajo ter zadovoljujejo in osrečujejo posameznike in higienske dejavnike, ki ohranjajo ravnotežje med zadovoljstvom in nezadovoljstvom ter srečo in nesrečo. Na delovnem mestu

⁸ svetovno znani managerski svetovalec in psiholog, ki je svoje življenje posvetil raziskovanju človeške narave in kaj motivira posameznike za delo (Timmreck 1977, 105).

higienski dejavniki predstavljajo zunanje okoliščine dela, in sicer: dohodke, medsebojne odnose, vodenje in politiko podjetja, delovne razmere ter varnost zaposlitve in položaja (Slika 2.2). Pomanjkanje higienskih dejavnikov povzroča nezadovoljstvo in nemotiviranost med zaposlenimi, prisotnost le-teh pa kratkoročno zadovoljstvo pri delu.

Na drugi strani so tako imenovani motivatorji, ki predstavljajo notranje pogoje oziroma vsebino dela: uspešnost dela, samo delo in priznavanje le-tega, odgovornost, napredovanje in možnost razvoja, možnost osebnega in strokovnega napredovanja ter delovni uspeh. Uresničevanje slednjih vodi do zadovoljstva zaposlenih, motiviranosti ter prinaša priznanje. Zadovoljitev motivatorjev je dolgoročno zadovoljstvo z delom in pri delu (Brajša 1996, 67).

Slika 2.2: Herzbergova teorija motivacije



Vir: prirejeno po Timmreck (1977, 105–6)

Zaposlenim je torej potrebno poleg tega, da jim zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere in klimo ter sprejemljiv način vodenja, tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj in jim pomagati spoznati smisel in rezultate njihovega dela (prav tam).

2.5.3 MCCLELLANDOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA POTREB

V primerjavi z nekaterimi njegovimi predhodniki, ki predpostavljajo, da posameznikovo delovanje v vseh okoliščinah in situacijah narekuje »glavni oziroma višji motiv«, se je McClelland poglobil v raziskovanje večjega števila motivov. McClelland (1987) zavrača tako poenostavljanje človeške motivacije ter poudarja tri motive, in sicer potrebe po uresničitvi, potrebo po odnosih ter potrebo po

moči. Vsak posameznik ima vse tri potrebe.

Raziskoval je medsebojni vpliv okoliščin, razvojnih in bioloških dejavnikov, ki so vpleteni v človeško vedenje ter poleg teoretičnih predpostavk upošteval tudi terensko delo (metoda opazovanja, intervjuji ter različni eksperimentalni testi).

Teorije »glavnega motiva« je zavračal, saj je menil, da čeprav se zdi, da le-te držijo, se med seboj izključujejo, saj je lahko pravilna zgolj ena od njih (Anderson 1986, 736–737).

McClelland je izvedel obsežno raziskavo na temo motivacije in managerjev. Vsak posameznik ima do določene mere potrebo po uresničitvi, moči ter odnosih.

Potrebo po uresničitvi definira kot željo po večji uspešnosti kot ostali. Posameznik si želi biti boljši od drugih, ali reševati težave ter osvajati težje zadolžitve bolj učinkovito od ostalih (Anderson 2010, 132).

V poslovnem svetu gre torej za potrebo po odgovornosti za reševanje problemov, zmerni cilji in načrtovana tveganja ter želja po povratnih informacijah. Pomembna je potreba po uspehu in zadovoljstvu pri delu, uresničitvi nalog, manj potrebno pa je sodelovanje z drugimi (Brajša 1996, 68).

Potreba po odnosih je težnja k ustvarjanju in ohranjanju tesnih, prijateljskih odnosov z drugimi ljudmi (Anderson 2010, 132).

Najpomembnejše so torej socialne interakcije, potrebe po spoštovanju in ljubezni. Tu najdemo težnje po prilagajanju in vživljanju (Brajša 1996, 68).

Potreba po moči pa je definirana kot želja po nadzoru nad ostalimi, vplivanju na njihovo vedenje ali potreba po odgovornosti za druge in njihovo delo (Anderson 2010, 132).

Na delovnem mestu so to potrebe po uveljavitvi moči in avtoritete za uveljavljanje osebnih interesov, želje po ogledu in simbolni moči, premagovanju drugih in njihovi odvisnosti od nas. Lahko se izražajo v tekmovalnosti ali agresiji, v socializirani obliki pa se kažejo v doseganju uspehov ter razvijanju nalog in sodelovanja pri izvedbi nalog (Brajša 1996, 68–69).

Po McClellandovi teoriji bi torej morali managerji zaposlenim omogočiti, da nekaj ustvarijo, imajo dovolj stikov ter prispevajo k moči, če želijo doseči njihovo motiviranost na delovnem mestu (prav tam).

McClelland in Boyatzis (1984) sta trdila, da je za uspešne managerje ključen motivacijski vzorec, ki sta ga poimenovala »vodstvena motivacija«. Za ta vzorec je značilna močna potreba po moči, socializacija usmerjena k visokim ciljem ter majhna potreba po odnosih. Potreba po moči je pomembna, saj kaže posameznikovo željo po vplivanju na druge, medtem ko je majhna potreba po odnosih pomembna za sprejemanje odločitev brez oziranja na svojo priljubljenost, zaradi le-teh. McClelland (1987) je ugotovil, da je potreba po uresničitvi povezana z uspehom le pri nižjih nivojih

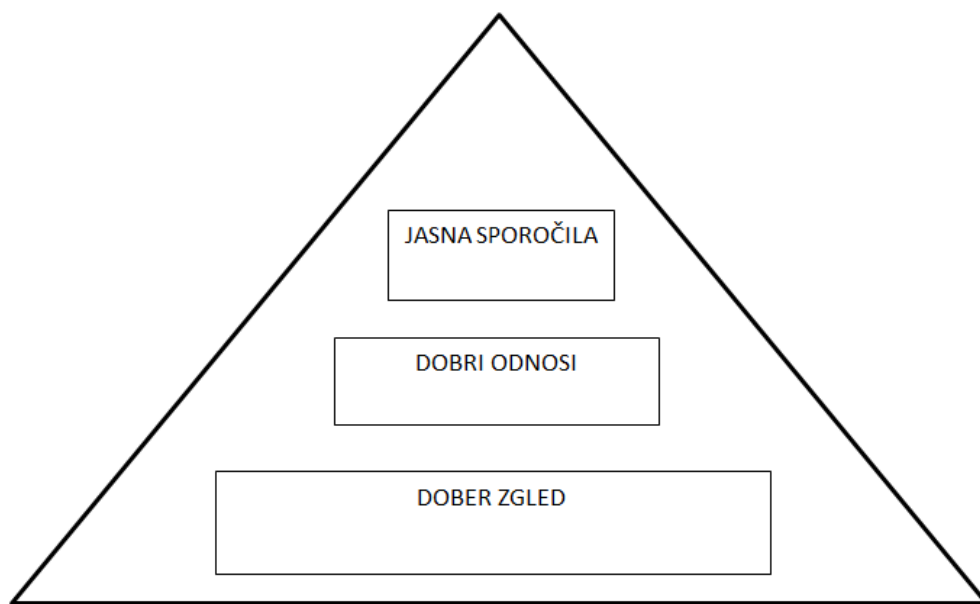
netehničnega managementa. Za posameznike z vodstveno motivacijo je značilno tudi, da ustvarjajo visoko moralo ter podrejenost drugih (McNeese-Smith 1999, 244).

2.5.4 COVEY-EVA PIRAMIDA VPLIVANJA

Stephen Covey (1992) opisuje piramido vplivanja, kjer za temelj vplivanja, torej na dno piramide, postavlja dober zgled, ki ga lahko drugi vidijo ter vzamejo za vzor (Slika 2.3). Sredino piramide zasedajo dobri odnosi z drugimi, ki jih lahko občutijo vsi. Na vrhu piramide pa so jasna sporočila, ki jih drugi lahko slišijo in razumejo. Izogibati se je potrebno besednemu boju in begu, sprejemati tudi drugačna mnenja ter izražene vsebine pospremiti z ustreznimi čustvi. Za pogovor si je potrebno vzeti dovolj časa, biti za sogovornika dosegljiv ter se istočasno zavedati odgovornosti svojega delovanja.

Uspešen manager torej s svojim dobrim zgledom pozitivno vpliva na svoje zaposlene, z njimi ohranja dobre odnose ter jim predaja sporočila z jasno vsebino (Brajša 1996, 70–71).

Slika 2.3: Covey-eva piramida vplivanja



Vir: prirejeno po Brajša (1996, 70-71).

2.5.5 MCGREGORJEVA TEORIJA MANAGEMENTA

Leta 1960 je Douglas McGregor izdal knjigo »The Human Side of Enterprise«, v kateri je objavil svojo teorijo managementa. Menil je, da je management več kot zgolj ukazovanje, dajanje navodil ter prisiljena poslušnost s strani podrejenih. Zanj je management predstavljal ravnotežje med potrebami organizacije ter potrebami posameznikov. Potrebe posameznikov je definiral s pomočjo Maslowe teorije o hierarhiji potreb ter jih povezal z delovnim okoljem (Bobic in Davis 2003, 241). McGregor je menil, da je glavna težava modernega zaposlovanja v tem, da zaposlitev oziroma

delovno mesto »otopi« posameznikovo kreativnost (Bobic in Davis 2003, 243).

Douglas McGregor razlikuje dve teoriji o ljudeh, in sicer teorijo X in teorijo Y.

Pri teoriji X gre za bolj strog management, tako imenovani »negativni management«. Metode negativnega managementa vključujejo prisilo, prikrite grožnje ter tesen nadzor nad vedenjem.

Teorija predvideva, da je management odgovoren za organiziranje produkcijskih elementov, torej denarja, materiala, opreme ter ljudi. Gre za proces usmerjanja truda zaposlenih, motiviranje le-teh ter nadziranje in usmerjanje njihovega vedenja, da bodo sovpadali s potrebami organizacije. Brez vmešavanja in nadzora managementa so ljudje pasivni in celo odklonilni do potreb organizacije, zato je potrebno njihove dejavnosti usmerjati, jih nagrajevati, kaznovati, nadzirati in prepričevati (McGregor 2000, 7–8).

V nasprotju s teorijo X pa gre pri teoriji Y za t. i. pozitivni management. Ljudi se ne obravnava kot pasivne po naravi ali nasprotujoče organizacijskim potrebam, ampak so ti postali takšni zaradi izkušenj v organizaciji. Motivacija, potencial za razvoj in rast, sposobnost prevzemanja odgovornosti ter vedenje, ki se sklada z organizacijskimi cilji, so že prisotni pri posameznikih, naloga managementa pa je, da jim omogoči, da te lastnosti razvijejo. Management mora priskrbeti okoliščine in metode, s pomočjo katerih bodo lahko zaposleni dosegali svoje cilje, obenem pa mora poskrbeti, da cilji organizacije postanejo tudi cilji njihovih zaposlenih. Gre predvsem za ustvarjanje priložnosti, spodbujanje rasti, svetovanje ter umikanje ovir. Tak management imenuje tudi »management preko ciljev«, medtem ko pri teoriji Y velja »management preko nadzora« (McGregor 2000, 11–12).

Razlika med omenjenima teorijama je predvsem v tem, da se teorija X zanaša na zunanji nadzor nad posameznikovim vedenjem, medtem ko teorija Y zagovarja samo-nadzor in samo-usmerjanje. McGregor meni, da gre za razlikovanje v vedenju med obravnavanjem ljudi kot otrok in obravnavanjem le-teh kot zrelih odraslih posameznikov (McGregor 2000, 12).

Po McGregorju morajo managerji izbrati med omenjenima teorijama ter njunim managementom. Ko se odločijo, se glede na odločitev spremeni tudi njihovo vedenje. Torej, če bo manager izbral teorijo Y, bo sprejel tudi strategije v povezavi z njo (Bobic in Davis 2003, 245).

2.6 SODOBNE TEORIJE IN NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

2.6.1 MANAGEMENT UČINKOVITOSTI ⁹

Trditev, da so zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi največja konkurenčna prednost, je temeljna usmeritev in trditev večine podjetij doma in v tujini. Najpomembnejše vprašanje pa je, ali res izvabljammo najboljše iz zaposlenih ter ali so učinkoviti in uspešni pri svojem delu. Management

⁹ S tujim izrazom tudi »performance management«.

učinkovitosti in uspešnosti ali z drugimi besedami, kako iz zaposlenih izvabiti najboljše, je aktualno vprašanje današnjih podjetij. Zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost, zato podjetja stremijo k povečanju njihove učinkovitosti in uspešnosti ter doseganju rezultatov¹⁰ (Vodopivec 2011, 6).

Učinkovitost in uspešnost zaposlenih razumemo kot zagotavljanje povezave med cilji podjetja in delovanjem zaposlenih. Proces sestavljajo določanje želene učinkovitosti ter uspešnosti in povezovanje ciljev posameznega zaposlenega z vizijo in strategijo podjetja, določanje jasnih meril in pričakovanj ter načrtov razvoja, merjenje učinkovitosti in uspešnosti ter povratne informacije zaposlenemu (Vodopivec 2011, 7).

Del managementa učinkovitosti in uspešnosti so letni razgovori, s pomočjo katerih se ocenjuje delovna uspešnost zaposlenih. Če podjetje želi povečati učinkovitost in uspešnost zaposlenega, je potrebnih več razgovorov med nadrejenimi in podrejenimi ter seznanjanje zaposlenih s cilji in strategijami podjetja (Vodopivec 2011, 6).

Cilj je spodbuditi prizadevanje zaposlenih in usmerjanje le-teh k doseganju ciljev podjetja. Poudarek je na izboljšanju učinkovitosti, učenju in razvoju zaposlenih, gre za stalen proces in ne nekaj enkratnega. Učinkovitost in uspešnost zaposlenih se bo povečala, če se doseganje ciljev poveže s strategijo podjetja in njegovimi cilji, ki morajo biti v organizaciji določeni od zgoraj navzdol. Zaposleni morajo biti za doseganje ciljev podjetja nagrajeni in se zavedati svojega prispevka k poslovni uspešnosti podjetja (Vodopivec 2011, 7).

Zakaj so letni razgovori pomembni? Ko zaposleni skušajo doseči določene cilje, pogosto naletijo na težave. Pogostejši razgovori in dobra komunikacija omogočita spreminjanje in nadgradnjo ciljev posameznika glede na spreminjanje okoliščin poslovanja, medtem ko ocenjevanje doseganja ciljev s pomočjo razgovora omogoča določitev področij, kjer so potrebne izboljšave. Načrti razvoja zaposlenih so tako zares usmerjeni v pridobivanje potrebnega znanja in kompetenc, ki se kažejo v večji učinkovitosti in uspešnosti, poleg tega pa se pokaže tudi večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu (prav tam).

2.6.2 VODENJE IN DELO S HUMORJEM

Humor vodstva in zaposlenih je lahko znosnejši element urejanja odnosov, saj se delo od igre razlikuje le po cilju in načrtovanju (Sušnik 2011, 11).

Po Mlinarju (2006) je humor sposobnost ljudi, predmetov ali dogodkov, da izzovejo občutje veselja pri drugih ljudeh, vendar je humor odvisen od posameznika in vrste drugih dejavnikov¹¹. Organizacijski humor, ki se nanaša na čustvene odzive udeležencev, sestavlja zabavna komunikacija, ki izziva pozitivna čustva in spoznanja posameznika, skupine ali organizacije.

¹⁰ Učinkovitost: delati stvari »prav«; merimo jo z ugotavljanjem, kolikšni vložki so potrebni, da dosežemo učinke; uspešnost: delati »prave« stvari, merimo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke (Vodopivec 2011, 6).

¹¹ Odvisen med drugim tudi od izobrazbe, kulture in družbenega koncepta

Humorno izražanje omogoča, da lažje izrazimo čustva, zlasti v najbolj napetih in odgovornih okoliščinah (Sušnik 2011, 11).

Študije dokazujejo, da tam kjer je smeh, se zaposleni počutijo dobro in praviloma delajo več in bolje. V organizaciji lahko najdemo več stilov humorja, in sicer združevalni humor, osebno poudarjen humor, napadalen humor, prizanesljiv ter malodušen humor.

Za združevalni humor je značilno, da zmanjšuje napetost, krepi odnose in ustvarja spodbudno delovno okolje. Vključuje smešne zgodbe v skupini, dobronamerne šale, dogodke in vsakdanjost v podjetju in zunaj njega. Osebno poudarjen oziroma lasten humor je usmerjen v izboljšanje podobe posameznika v skupini ali organizaciji, samozavesti in prijetnih občutkov ter v obvladovanje stresa. Povezan je z osebami s humornim pogledom na življenje. Za razliko od zgoraj naštetih pa poznamo tudi bolj agresiven, napadalen ali bojevit humor, katerega namen je manipulacija, grožnja z zasmehovanjem in zaničevanjem drugih. Večinoma je usmerjen k doseganju višjega statusa na račun drugih. Bolj zmeren kot bojevit humor pa je prizanesljiv humor, ki omogoča izražanje nestrinjanja in konfliktov brez negativnega prizvoka. Kaže se kot sarkazem, ironija in posmeh.

Avtor kot zadnjega navaja še malodušen humor, v ozadju katerega je želja po zmanjšanju statusne ravni, večinoma pa se pojavlja pri vodilnih, ki želijo biti bolj dostopni in sprejeti pri drugih (Sušnik 2011, 12).

Humor na delovnem mestu je torej zelo dobrodošel. V vsaki organizaciji je zaželenih čim več samostojno mislečih in delujočih posameznikov, da bi se z iskrivimi vložki in ustvarjanjem zabavnih okoliščin v delovno okolje vrnilo veselje (prav tam).

2.6.3. UPOŠTEVANJE PSIHOLOŠKE POGODBE ZAPOSLENIH

Na notranjo motivacijo vplivajo raznovrstnost znanja in spretnosti, ki jih potrebujemo za delo, celovitost nalog ter njihov pomen za podjetje ali družbo, samostojnost pri delu ter povratne informacije o opravljenem delu (Nastran 2011, 13).

Te značilnosti dela ustvarjajo ključno psihološko znanje, ki vodi k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu ter veliki storilnosti. Izbira motivatorjev je odvisna še od ambicij posameznika, njegovih kariernih usmeritev, psiholoških lastnosti, potreb ter osebnega vrednostnega sistema, zato je največja napaka pri motiviranju zaposlenih prepričanje, da lahko vse zaposlene motiviramo z enakim pristopom. Izbira napačnih motivatorjev za napačne osebe pomeni le stroške in nima ustreznega učinka (Kragelj, 2008). Le pravilno izbrani motivatorji za določenega posameznika dosežejo svoj namen, napačni pa nasprotni učinek (prav tam).

Motivirani, sposobni, izobraženi in zadovoljni zaposleni so močno orožje za boj na zahtevnem trgu. Ustvari se jih s pravilnim vodenjem, motiviranjem in izobraževanjem, kar se da doseči s poznavanjem psihološke pogodbe posameznika ter optimalnim vodenjem na podlagi informacij (prav tam).

Kaj sploh je psihološka pogodba? Psihološka pogodba pokriva skupne vrednote, prepričanja in neformalne obveznosti zaposlenega in delodajalca. Je izhodišče za dinamiko razmerja med obema (Štular 2009) in posebna oblika neformalne poslovne pogodbe, ki jo skleneta delodajalec in delojemalec. Gre za pomemben dejavnik, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj lahko pričakuje v zameno za svoj vložek (CIPD 2009). Psihološko pogodbo sestavljajo ekonomski (plača, ugodnosti) ter neekonomski dejavniki (pomoč in skrb organizacije za zaposlenega, varnost zaposlitve) ter se razlikuje med zaposlenimi, tudi če so v enakem zaposlitvenem razmerju. Če zaposleni menijo, da je le-ta kršena, sledi nezadovoljstvo, absentizem in manjša motiviranost (Nastran 2011, 12).

2.6.4. OBLIKOVANJE SISTEMA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA

Sistem nagrajevanja mora biti uspešen in učinkovit ter oblikovan na način, da ustvarja maksimalno povračilo, tako za posameznika kot za celotno organizacijo. Glavni načeli vsakega sistema nagrajevanja morata biti posvečanje pozornosti potrebam posameznika ter pravična razdelitev nagrad v organizaciji. Sistem nagrajevanja je eden glavnih in osnovnih nalog kadrovskega managementa, saj v primeru, da je ta ustrezen, zvišuje motivacijo tako zaposlenih kot tudi managerja samega (Karami in ostali 2013, 328).

Če želijo managerji ustvariti organizacijo, ki temelji na vrednotah, morajo te določiti kot kratkoročne in dolgoročne cilje organizacije. V primeru, da zaposleni za etično vedenje in svoje delo prejmejo ustrezne nagrade, jih bo to spodbudilo k podobnemu vedenju tudi v prihodnosti. Nagrade jih bodo motivirale, da bodo več časa posvetili kvaliteti svojega dela in nenehno iskali načine in metode, kako svoje delo še izboljšati (prav tam).

Različne motivacijske teorije pojasnjujejo različne potrebe zaposlenih in podjetjem pomagajo razumeti, zakaj zaposleni delajo. Če želijo biti uspešni, morajo prepoznati potrebe in interese zaposlenih, jih vključiti v delovni proces ter dobro delo ustrezno nagraditi (Kozic 2012, 54).

Uspešno upravljanje sistema delovne uspešnosti ter nagrajevanja in motiviranja zaposlenih vodi k odličnim poslovnim rezultatom podjetja in večji storilnosti zaposlenih, saj so ti bolj zadovoljni. Managerjeva naloga je, da se poglobi v interese in želje zaposlenih, jih dobro spozna, glede na to oblikuje ustrezne motivacijske načrte in šele nato oblikuje cilje ter sistem nagrajevanja.

Uspešnost sistema nagrajevanja in motiviranja posameznega podjetja se kaže pri dobrih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti ter večjemu zadovoljstvu zaposlenih. V primeru neustreznega sistema pa lahko v podjetju pride do demotiviranosti zaposlenih, slabih medsebojnih odnosov in odhoda ključnih kadrov. Zato je pomembno, da vodja pozna svoje zaposlene in ve, kako jih motivirati (Kozic 2012, 55).

2.6.5 MOTIVIRANJE Z NEMATERIALNIMI DOBRINAMI

William Glasser ljudi vidi kot bitja, ki vse počnejo zaradi zadovoljevanja lastnih potreb. Poleg fizioloških, imajo ljudje tudi potrebe po ljubezni, pripadnosti oziroma povezanosti, potrebo po moči, upoštevanju ali kompetentnosti, potrebo po svobodi in zabavi ter kreativnosti. V zadnji skupek je uvrstil potrebo po učenju. Za razliko od Maslowa, Glasser potreb ne vidi kot hierarhično povezane ali odvisne. Za preživetje je potrebno, da so zadovoljene vse človekove potrebe, zadovoljuje pa jih lahko le v odnosih (Tavčar 2012, 38).

Motivacija se deli na dve dimenziji, in sicer na pozitivno in negativno ter na notranjo in zunanjo. Ko je posameznik pozitivno motiviran, dela nekaj zato, da bi se približal zaželenemu cilju. Pri negativni motivaciji pa gre za vedenje s katerim se človek želi izogniti nečemu neprijetnemu (na primer škodi ali kazni) (Tavčar 2012, 39).

Zunanja motivacija pomeni, da nekdo drug želi, da posameznik nekaj naredi, pri notranji motivaciji pa gre za lastne želje, torej posameznik stori nekaj zaradi lastnih vrednot in želja (prav tam).

Da se ohrani enaka učinkovitost nagrade ali kazni, je potrebno te povečevati, v nasprotnem primeru se učinkovitost zmanjšuje. Poleg tega zunanja motivacija škodi notranji. Nagrada ali kazen zmanjša notranjo željo posameznika, da bi kaj naredil sam. Želja po doseganju ciljev postane zunanja. Kazen in nagrada sta le začasno učinkoviti ter le pri delu, ki ne zahteva velike ustvarjalnosti in miselnega napora. Dolgoročno pa je učinkovita zgolj notranja motivacija, s katero želi posameznik doseči lasten cilj (prav tam).

2.6.6 VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V OBLIKOVANJE SISTEMOV NAGRAJEVANJA

Za podjetja je bistveno, da imajo sistem merjenja delovne uspešnosti in nagrajevanja zaposlenih. Dober sistem je učinkovit, usmerjen v razvoj, motivira zaposlene in je usklajen z delovnopravno zakonodajo. V podjetje ga je možno vpeljati le, če se ga ustvarja in oblikuje skupaj z zaposlenimi (Fesel Kamenik 2014, 12).

Sistem nagrajevanja ne more biti uspešen, če prej ne obstaja dober sistem spremljanja delovne uspešnosti. Razlog za neuspeh je pogosto v prešibki komunikaciji vodij ter premajhni vključenosti zaposlenih v oblikovanje sistema spremljanja delovne uspešnosti in sistema nagrajevanja. Zaradi pogostih neuspehov pri uvedbi sistemov nagrajevanja, strokovnjaki priporočajo predhodno uvedbo sistema spremljanja delovne uspešnosti in šele nato sistema nagrajevanja (prav tam).

Jasno definiran sistem spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja omogoča kakovostne povratne informacije, na podlagi katerih zaposleni uravnavajo svoje vedenje, zato je ta nujen za uspešno vodenje ljudi. Je pomembno orodje vedenja, s katerim vodje jasno izrazijo svoja pričakovanja ter nagradijo presežena pričakovanja, ali spremljajo tista, ki jih ne dosegajo. Ključni element sistema pa je objektivnost ter ocenjevanje na podlagi jasnih, vnaprej znanih in transparentnih meril, ki so osnovna komponenta povratnih informacij. Poleg transparentnih meril pa

sta pomembni še dve, in sicer pohvala ter kritika. Vse tri komponente morajo biti v ravnovesju, kar pomeni, da če ima vodja visoka pričakovanja oziroma zahteve, mora biti ustrezno visoka tudi stopnja pohvale ali kritike. Če se ocenam ustrezno in predvsem za zaposlene korektno doda še finančno komponento, nastane celovit sistem nagrajevanja, ki je ključno orodje vodenja in usmerjanja zaposlenih (Fesel Kamenik 2014,12).

Sistem spremljanja delovne uspešnosti mora biti prilagojen kulturi podjetja ter njegovi viziji in poslanstvu. Kopiranje iz enega v drugo podjetje se ne obnese, saj mora biti unikaten, kot je tudi samo podjetje. Prav zato je ključnega pomena, da so v oblikovanje in razvoj sistema vključeni tako vodje kot zaposleni, saj so ključni uporabniki le-tega (Fesel Kamenik 2014,14).

Oblikovanje in uvajanje sistema nagrajevanja v podjetje je zelo težka naloga, a če je ta dovolj učinkovit, ključno prispeva k dolgoročni konkurenčni prednosti organizacije (Gallus in Fray 2013, 1700). Učinkovitost sistema nagrajevanja je v veliki meri odvisna od produkcijskih in organizacijskih značilnosti posamezne organizacije. V primeru, da je sistem napačno oblikovan, lahko povzroči več škode kot koristi in negativno vpliva na delovanje organizacije, zato je zelo pomembno, da managerji pri oblikovanju le-tega upoštevajo značilnosti podjetja ter v oblikovanje vključijo tudi svoje zaposlene (Gallus in Fray 2013, 1706).

Številni managerji poudarjajo pozitivne učinke sodelovanja zaposlenih pri odločitvah in deljenju dobička na njihovo motivacijo, reševanje konfliktov in identifikacijo zaposlenih s cilji organizacije. Poleg tega vključenost zaposlenih zvišuje produktivnost, znižuje absentizem, ustvarja boljše pogoje za učenje in razvoj, vse skupaj pa posledično pozitivno vpliva na konkurenčnost organizacije (Berginc 2014, 40).

Vključevanje zaposlenih v oblikovanje sistema nagrajevanja prinaša več prednosti, in sicer sistem, ki je osnovan glede na potrebe in mnenja zaposlenih, je bolj učinkovit, saj nagrajevanje sovпада z željam in potrebami zaposlenih in jih tako tudi motivira, po drugi strani pa vključevanje zaposlenih krepi občutek pripadnosti k podjetju. Zaposleni, ki imajo občutek pripadnosti podjetju, delajo s ponosom in večjo voljo, bolj so pripravljeni pomagati drugim in z njimi deliti pomembne informacije, so bolj timsko usmerjeni ter svoje delo opravljajo z večjo odgovornostjo (Salman in ostali 2015, 6–7).

2.6.7 OBLIKOVANJE DELOVNIH MEST IN POVEZAV MED ZAPOSLENIMI

V podjetju ni dovolj, da zagotavljamo prijetno organizacijsko klimo in skrbimo le za zadovoljstvo zaposlenih. Čeprav je slednje pomembno, ni zadosten pogoj za uspešnost podjetij. Zlasti med krizo, so uspešna tista podjetja, ki svojo konkurenčno prednost povečujejo z za delo zavzetimi zaposlenimi, saj kot dokazujejo raziskave, lahko le-te zvečajo produktivnost za 50 odstotkov ter

posledično zvišajo tudi donosnost in rast prihodkov (Blacksmith in Harter 2011). Zavzetost zaposlenih za delo lahko spodbudimo s pravilno oblikovanim delovnim mestom in spodbujanjem deljenja nasvetov med zaposlenimi (Pfajfar in Škerlavaj 2013, 28).

Med ključne razloge za nezavzetost zaposlenih za delo med drugim štejemo napačno pričakovanje od delovnega mesta zaposlenega, nekompatibilnost med njim in delovnim mestom ter pomanjkanje povratnih informacij o njegovi uspešnosti pri delu (Branham, 2008). Ključni vzroki za nezavzetost torej izhajajo iz značilnosti delovnega mesta. Nizka zavzetost¹² za delo se kaže v nezainteresiranosti za delo in s tem višji odliv zaposlenih ter s tem povezanih stroškov, njihovem stresu in slabi produktivnosti (Pfajfar in Škerlavaj 2013, 29).

Večja zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na organizacijsko vedenje posameznika, saj so ti bolj ustvarjalni in inovativni, bolj zvesti podjetju in pogosteje dosegajo cilje podjetja, s tem pa je posledično večja tudi njihova uspešnost pri delu. Na zavzetost lahko med drugim vplivajo lastnosti delovnega mesta, nagrade ter priznanja. Večja kot je percepcija pravične razdelitve nagrad ter podpore nadrejenih, bolj so zaposleni zavzeti za delo (prav tam).

Raziskava, ki je bila izvedena v slovenskem IT podjetju TRIMO¹³, je pokazala, da je zavzetost za delo mogoče spodbuditi na podlagi značilnosti delovnega mesta, kot na primer stopnja raznolikosti in informacije o uspešnosti pri delu (Pfajfar 2012) (Pfajfar in Škerlavaj 2013, 30). Če zaposleni nenehno dobiva povratne informacije o uspešnosti svojega dela, bo bolj zavzet. Poleg tega lahko zaposlene spodbudimo tudi z večjo raznolikostjo dela, kjer morajo opravljati različne naloge in pri tem uporabljati različne veščine, sposobnosti in talente (Pfajfar in Škerlavaj 2013, 31).

Zavzeti zaposleni so torej ključ do uspeha. Z njimi lahko podjetje izstopi iz množice ter z višjo stopnjo inovativnosti in produktivnosti prehitijo konkurenco, zaposleni pa so bolj zadovoljni z delom in življenjem, bolj produktivni ter manj nagnjeni k menjavi zaposlitve (Pfajfar in Škerlavaj 2013, 32).

Managerji si lahko pri oblikovanju delovnih mest in splošnemu razumevanju želja zaposlenih pomagajo tudi z razgovori z zaposlenimi, ki odhajajo iz podjetja. Manager lahko s tem pridobi ključne informacije o dogajanju v svojem podjetju, o pomanjkljivostih in prednostih določenih programov ter iskrene povratne informacije, ki jih lahko nato uporabi pri uvajanju sprememb.

¹² Strokovnjaki zavzetost razumejo kot zaželeno stanje podjetja in posameznika, ki vključuje predanost, vključenost, energijo, strast, navdušenost in usmerjeno vlaganje truda v delo (Macey in Schneider, 2008). Gre za pozitivno stanje posameznika, povezano z delom, za katero so značilne predanost, zatopljenost in živahnost (Pfajfar in Škerlavaj 2013, 29).

¹³ Gre za vzorec mladih in izobraženih zaposlenih z vsaj dodiplomskim študijem in povprečne starosti 33,5 let.

Zaposleni, ki odhajajo, imajo načeloma manjše zadržke pri izražanju svojega mnenja, kot tisti, ki ostajajo v organizaciji, zato manager lahko pridobi zelo uporabne informacije, po drugi strani pa manager s to vrsto razgovorov pokaže interes za dobrobit in dobro počutje svojih zaposlenih in pripravljenost za odpravljanje težav v podjetju (Sanchez - Hernandez in Grayson 2012, 289).

3 EMPIRIČNI DEL

Za svojo raziskavo in preverjanje zastavljenih hipotez sem se odločila uporabiti metodo spraševanja, in sicer intervjuje. Zanimalo me je, kakšno je mnenje tako managerjev kot zaposlenih o načinih motiviranja zaposlenih v podjetjih, zato sem izbrala dva strokovna delavca v kadrovski službi ter dve zaposleni, ena izmed njiju je vodja administracija, druga pa zaposlena na revizijskem oddelku. Oba strokovna delavca sta zaposlena v državni organizaciji, in sicer v odvisni družbi, ki je del Skupine Slovenske železnice, a na povsem različnih oddelkih, medtem ko zaposleni prihajata iz različnih zasebnih storitvenih podjetij. Z izbiro vzorca sem poskusila ustvariti čim večje razlike med vprašanimi, da bi dobila boljši vpogled v razlikovanje med zasebnimi in javnimi podjetji ter razlike, ki se pojavljajo med posamezniki na različnih položajih v podjetjih.

Vprašalnik je sestavljen iz osmih vprašanj, sedem odprtega tipa in eno vprašanje zaprtega tipa. Razlika v vprašalnikih za managerje in zaposlene je zelo majhna, gre zgolj za različno zastavljeno peto vprašanje, ki pa se nanaša na isto temo, vsa ostala vprašanja so enaka. Vprašalnike za vse vprašane sem namenoma sestavila enako, saj se po mojem mnenju tako najbolj očitno pokažejo morebitne razlike v mnenjih.

3.1 OPIS PODJETIJ

ATOL poslovne rešitve d.o.o. je zasebno storitveno podjetje ustanovljeno leta 2004, ki se ukvarja z B2B prodajnimi rešitvami in obvladovanjem kompleksne prodaje. S svojimi storitvami drugim organizacijam pomaga pri izboljšanju prodajne učinkovitosti in pri vstopanju na nove trge. Gre za majhno podjetje s poslovalnima enotama v Sloveniji in na Poljskem. V poslovni enoti s sedežem v Ljubljani, kjer je zaposlena tudi intervjuvana Sandra Boni Kuzma, je skupno 6 zaposlenih (ATOL poslovne rešitve 2013).

SŽ - Vleka in tehnika d.o.o.¹⁴, je odvisna družba, ki je del državnega podjetja Skupina Slovenske železnice. Ustanovljena je bila leta 1995 z namenom opravljanja popravil in vzdrževanja prevoznih sredstev (SŽ VIT, 2012). Znotraj SŽ - VIT deluje 8 organizacijskih enot, med katerimi sta tudi služba za vzdrževanje in služba za tehnično - vagonsko dejavnost, kjer sta zaposlena strokovna delavca, g. Andrej Zorman in ga. Nada Mesarič, ki sta med intervjuvanimi. SŽ - VIT ima v poslovni enoti v Ljubljani skupno 360 zaposlenih.

ERNEST & YOUNG Revizija, poslovno svetovanje d.o.o. opravlja podjetniške in poslovne storitve. Prav tako gre za storitveno podjetje, ki svojim strankam svetuje, jih vodi ter jim pomaga

¹⁴ Krajše tudi SŽ VIT.

pri zviševanju uspešnosti v poslovnem svetu (EY 2016). Intervjuvana Marša Vošinek svoje delo opravlja na oddelku za revizijo, ki ima 30 zaposlenih.

3.2 PRIMERJAVA IN INTERPRETACIJA INTERVJUJEV¹⁵

Na prvo vprašanje o pomenu motivacije zaposlenih za uspešnost podjetja, so se vsi štirje vprašani strinjali, da je ta zelo pomembna. Višji strokovni delavec je poudaril, da je z motivacijo povezana uspešnost zaposlenih, zato je posledično motivacija ključ do uspeha podjetja. Zaposleni sta izpostavili, da pomanjkanje motivacije in negativen odnos do dela negativno vpliva na uspeh podjetja.

Pri drugem in tretjem vprašanju o učinkovitosti denarnega in nedenarnega nagrajevanja, kateri je po njihovem mnenju bolj učinkovit in kakšno je njihovo mnenje o denarju kot sredstvu nagrajevanja, so se vprašani v veliki meri strinjali. Samostojna strokovna delavka in obe zaposleni menijo, da sta oba načina nagrajevanja zelo učinkovita ter da je denar zelo učinkovito sredstvo nagrajevanja, a zaposleni poudarjata, da je denarno nagrajevanje učinkovito kratkoročno, torej na začetku delovnega razmerja oziroma dokler posameznik ne doseže določene finančne varnosti, nato pa prične izgubljati učinkovitost in prevlada učinek nedenarnega nagrajevanja. Višji strokovni delavec pa meni, da je nedenarno nagrajevanje bolj učinkovito, še posebej poudarja ustrezno vodenje in pozitivno okolje, saj tako kot zaposleni tudi on meni, da denarne nagrade sčasoma pričnejo izgubljati učinkovitost. Izpostavil je, da denarnih nagrad ni mogoče konstantno višati, zato na dolgi rok izgubijo svoj učinek, medtem ko je nedenarno nagrajevanje učinkovito dolgoročno.

Na vprašanje o razlogu za neaktivno udeležbo zaposlenih pri delu, je samostojna strokovna delavka izpostavila nemotiviranost in nezadovoljstvo zaposlenih, prav tako tudi ena izmed zaposlenih meni, da ljudem delo predstavlja obveznost in ne izziv, kar je tudi posledica nemotiviranosti. Višji strokovni delavec vidi razloge v neustreznem vodenju in občutku nepomembnosti zaposlenih v delovnem procesu, druga zaposlena, ki je vodja administracije, pa je dodala še pomanjkanje možnosti za napredovanje, prevelik nadzor nad delom ter premalo vključevanja zaposlenih s strani podjetja in slabo opredeljene zadolžitve, kar sovпада z neustreznim vodenjem in občutkom nepomembnosti zaposlenih, ki jih je izpostavil višji strokovni delavec.

Peto vprašanje za managerje in zaposlene se je malo razlikovalo, in sicer me je zanimalo, koliko časa strokovna delavca namenita svojim zaposlenim in kako dosegljiva sta zanje, na drugi strani pa me je zanimalo, kakšno je sodelovanje med zaposlenimi in kako dosegljivi so zanje njihovi nadrejeni. Oba strokovna delavca sta se strinjala, da je pomembno, da sta svojim zaposlenim na razpolago. Samostojna strokovna delavka je še poudarila pomen timskega dela, medtem ko je višji

¹⁵ za lažji pregled glej tabeli v Prilogi E in Prilogi F

strokovni delavec izpostavil, da je čas namenjen zaposlenim zelo dobro porabljen čas in ne izguba. Tudi zaposleni sta poudarili pomen timskega dela. Ena izmed njiju opravlja polovico svojega dela samostojno, polovico pa opravi v timu skupaj z ostalimi zaposlenimi in direktorjem, delo druge pa temelji na timskem delu, zato so si s sodelavci vedno na voljo in med seboj sodelujejo, medtem ko so nadrejeni dosegljivi po potrebi.

V šestem vprašanju sem vprašane prosila za mnenje in nasvet, kako bi lahko po njihovem mnenju managerji bolje motivirali svoje zaposlene. Odgovora obeh strokovnih delavcev sta bila precej podobna, oba sta izpostavila pomen pozitivnih medsebojnih odnosov, prav tako oba menita, da se mora zaposleni počutiti koristnega oziroma pomembnega v podjetju ter da mora biti opazen njegov trud in njegovi rezultati dela. Samostojna strokovna delavka je poudarila še, da je potrebno zaposlenim zagotoviti občutek varnosti ter primerne nagrade za delo. Tudi ena izmed zaposlenih je mnenja, da je omogočanje pozitivnih medsebojnih odnosov eden izmed zelo pomembnih načinov motiviranja, poudarja pa še enakopravnost, omogočanje enakih možnosti za napredovanja ter denarne nagrade. Druga zaposlena meni, da se motivatorji razlikujejo od posameznika do posameznika, zato mora manager ugotoviti, kaj motivira vsakega posameznika.

Na vprašanje, kakšno je njihovo mnenje o humorju na delovnem mestu, so vsi vprašani odgovorili, da je humor dobrodošel, saj prispeva k bolj pozitivnemu in sproščenemu vzdušju, a mora bit v zmernih količinah. Višji strokovni delavec in ena izmed zaposlenih sta tudi izpostavila, da je potrebno paziti, da humor ostane spoštljiv, zaposlena pa je še opozorila na možnost izgube avtoritete nadrejenega, če je prisotnost humorja pretirana.

Pri zadnjem, osmem vprašanju, sem vprašane prosila, da razporedijo šest načinov motiviranja, od najučinkovitejšega do najmanj učinkovitega, in sicer management učinkovitosti, upoštevanje psihološke pogodbe zaposlenih, vključevanje zaposlenih v oblikovanje sistemov nagrajevanja, povratne informacije o delu zaposlenih, humor na delovnem mestu, nagrajevanje. Višji strokovni delavec in ena izmed zaposlenih sta na prvo mesto, torej kot najučinkovitejši način motiviranja, postavila povratne informacije, na zadnji dve mesti pa nagrajevanje in vključevanje zaposlenih v oblikovanje sistemov nagrajevanja. Zaposlena se je za vrstni red odločila po lastnih preferencah, višji strokovni delavec pa je svojo odločitev utemeljil z odgovorom, da je najpomembnejše, da zaposleni ve, s kakšnim namenom in kako opravlja svoje delo, medtem ko je po njegovem mnenju sistem nagrajevanja stvar presoje delodajalca.

Za razliko od zgoraj omenjenih pa sta samostojna strokovna delavka in druga zaposlena mnenja, da je najučinkovitejše nagrajevanje. Samostojna strokovna delavka meni, da uspešen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti dela in zavzetosti zaposlenih,

vključevanje zaposlenih v oblikovanje sistemov nagrajevanja je umestila na drugo mesto. Druga zaposlena pa je mnenja, da dokler zaposleni vidi možnost napredovanja, je bolj motiviran za delo, zato je nagrajevanje umestila na prvo mesto.

Pri zadnjem vprašanju je bilo torej največ razlik med odgovori, saj ima vsak posameznik svoje preference in mnenje, kako najbolj učinkovito motivirati zaposlene, a vseeno lahko izmed šestih načinov izberemo dva najpomembnejša, in sicer nagrajevanje in povratne informacije za zaposlene.

3.3 ANALIZA HIPOTEZ

Po opravljenih intervjujih in primerjavi le-teh, sem pridobila vpogled v to, kako v praksi poteka motiviranje in nagrajevanje v podjetjih ter kakšna so mnenja managerjev in zaposlenih, ki se na vsakodnevni ravni srečujejo s tem. Na podlagi njihovih odgovorov, sem preverila, ali zastavljene hipoteze o motivaciji in nagrajevanju držijo.

H1: z zadovoljstvom zaposlenih se zvišuje tudi njihova delovna uspešnost in posledično uspešnost podjetja

Iz razgovorov s štirimi sogovorniki sem prišla do sklepa, da motiviranost prinaša zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa je povezana uspešnost zaposlenih in posledično tudi podjetja. Sogovorniki menijo, da je vzrok za neaktivnost zaposlenih nezadovoljstvo, občutek nepomembnosti in neustrezno vodenje. Motivirani, torej tudi zadovoljni zaposleni, v svoje delo vlagajo več truda, kar se občuti v boljšem delu celotnega podjetja ter medsebojnih odnosih, medtem ko negativen odnos do dela zaposlenih prinaša negativne rezultate podjetja. Motivirani zaposleni so torej bolj zadovoljni, svoje delo opravijo bolje, raje pridejo na delovno mesto, kar pozitivno vpliva na uspeh podjetja. Hipotezo, da se z zadovoljstvom zaposlenih zvišuje tudi njihova delovna uspešnost in posledično uspešnost podjetja, torej potrjujem.

H2: nagrajevanje je najbolj učinkovit način motiviranja zaposlenih

Hipoteze, da je nagrajevanje najbolj učinkovit način motiviranja zaposlenih ne morem potrditi, saj se mnenja o tem razlikujejo od posameznika do posameznika. Vsakega motivirajo lastne želje in potrebe, kar sem ugotovila iz razgovorov, kjer eden izmed dveh managerjev in ena izmed dveh zaposlenih menita, da je najbolj učinkovit način motiviranja nagrajevanje, medtem ko sta ostala vprašana mnenja, da so najbolj pomembne povratne informacije, sledita pa humor na delovnem mestu in upoštevanje psihološke pogodbe. Hipotezo moram torej ovreči, saj se mnenja preveč razlikujejo.

H3: nadenarno nagrajevanje je bolj učinkovit način motiviranja zaposlenih, kot denarno

nagrajevanje

Hipotezo potrjujem, saj so trije od štirih vprašanih mnenja, da je denarno nagrajevanje sicer pomembno, a je učinkovito zgolj kratkoročno, medtem ko je nedenarno nagrajevanje bolj učinkovito dolgoročno. Denarno nagrajevanje po mnenju vprašanih s časom izgubi svoj učinek, zato lahko sklepam, da je nedenarno nagrajevanje bolj učinkovito.

3.4. SKLEP

Empirični del, kot že omenjeno, temelji na raziskavi z metodo spraševanja, in sicer z intervjujem. Vprašani so bili štirje posamezniki, dva managerja in dve zaposleni. V raziskavi me je poleg njihovega mnenja o motivaciji zanimalo tudi, kakšne razlike se pojavljajo med vprašanimi glede na različna delovna mesta in podjetja. Presenetljivo, so bili odgovori vseh štirih vprašanih zelo podobni, po čemer lahko sklepam, da čeprav drži, da vsakega posameznika motivirajo drugi motivatorji, mnenje o motivaciji na področju dela morda le ni tako raznoliko, kot sem na začetku predvidevala. S pomočjo mnenja vprašanih in primerjave ter analize njihovih odgovorov sem potrdila dve izmed treh hipotez. Potrdila sem hipotezo 1, ki predvideva, da se z zadovoljstvom zaposlenih zvišuje tudi njihova delovna uspešnost in posledično uspešnost podjetja ter hipotezo 3, ki predvideva, da je nedenarno nagrajevanje bolj učinkovit način motiviranja zaposlenih, kot denarno nagrajevanje. Hipotezo 3, ki trdi, da je nagrajevanje najbolj učinkovit način motiviranja zaposlenih, sem zaradi prevelike razlike med odgovori ovrgla.

Menim, da je ključna ugotovitev empirične raziskave, da si je za zaposlene potrebno vzeti čas, z njimi sodelovati in jim pokazati, da so pomembni za podjetje ter ugotoviti, kakšne so njihove želje in preference. Ko manager ugotovi, kaj zaposlene motivira in jih osrečuje, lahko oblikuje primeren sistem motivacije, ki bo sčasoma pokazal pozitivne rezultate, in sicer zadovoljstvo zaposlenih, bolje opravljeno delo in skupno doseganje organizacijskih ciljev, kar je bistveno za uspeh podjetja.

Pri svoji raziskavi sem tudi naletela na nekatere omejitve; največja težava, s katero sem se soočila pri svojem raziskovanju, je predvsem široko področje raziskave in posledično tudi težavna izbira raziskovalnega vzorca. Metodo spraševanja z intervjujem sem izbrala, ker sem želela dobiti bolj podrobna mnenja o motivaciji zaposlenih, posledično je zato vzorec majhen, kar oteži posploševanje.

4 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem obravnavala motivacijo zaposlenih ter poskušala ugotoviti, kako jih najbolj učinkovito motivirati za delo. V teoretičnem delu sem s pomočjo literature poskušala pojasniti, kaj motivacija je, kako vpliva na zaposlene, kakšen je pomen človeških virov za podjetje in s tem tudi, kakšen je smisel motiviranja zaposlenih. Še posebej me je zanimalo motiviranje s pomočjo sistemov nagrajevanja. Preverila sem številne obstoječe teorije motivacije, vse od klasičnih pa do sodobnih, s pomočjo katerih sem dobila vpogled v to, kako se je percepcija motiviranja zaposlenih in njihovih potreb skozi čas spreminjala, s tem pa tudi delovanje managerjev na področju motiviranja.

V empiričnem delu sem se s pomočjo opravljenih intervjujev seznanila z mnenjem o motivaciji in nagrajevanju zaposlenih, sodobnih managerjev in zaposlenih. Ena izmed najpomembnejših ugotovitev je prav gotovo dejstvo, da je motivacija zaposlenih eden izmed najpomembnejših elementov na poti do uspeha podjetja.

Motivirani zaposleni so bolj zadovoljni, raje opravljajo svoje delo, so pri tem bolj uspešni, kar posledično pozitivno vpliva na uspeh podjetja. Načinov motiviranja zaposlenih je ogromno, razlikujejo se od podjetja do podjetja, od managerja do managerja, skupno pa je vsem, da k velikemu delu motivacije pripomore tudi sistem nagrajevanja. Kakšen je ta, je stvar posameznega podjetja, rezultati mojega raziskovanja pa so pokazali, da je nedenarno nagrajevanje dolgoročno bolj učinkovito kot denarno. Poleg tega so moji sogovorniki izpostavili tudi pomen timskega dela, ki pozitivno vpliva na motivacijo, in humor na delovnem mestu, ki ustvarja bolj sproščeno delovno okolje in izboljšuje medsebojne odnose, ki so prav tako zelo pomembni za celotno podjetje.

Tudi sama kot zaposlena v podjetju sem mnenja, da je motivacija zaposlenih zelo pomembna ter se v veliki meri strinjam z odgovori, ki so jih podali moji sogovorniki. Še posebno se mi zdi pomembno, da so v podjetju dobri medsebojni odnosi, da so zaposleni vključeni v odločitve, ki jih zadevajo, ter da na delovnem mestu vlada pozitivno vzdušje brez prisotnosti večjih stresorjev. Menim, da je nagrajevanje pomemben del motivacije, in sicer tako kot meni večina intervjuvanih, tudi mene bolj motivirajo nedenarne nagrade, predvsem pa cenim avtonomijo, torej možnost samostojnega dela brez pretiranega nadzora, vendar hkrati dosegljivost nadrejenih, ko jih potrebujem. Na mojem delovnem mestu je v veliki meri prisoten humor, kar pripomore k pozitivnemu delovnemu okolju ter veliko sodelovanja z ostalimi zaposlenimi. Iz lastnih izkušenj in mnenj intervjuvanih lahko ocenim, da humor in sodelovanje med zaposlenimi zelo pozitivno vpliva na celoten delovni proces, zato bi uporabo naštetega priporočala vsem podjetjem.

Kot že omenjeno, so bili odgovori vprašanih v veliki meri podobni, a so se vseeno pri nekaterih vprašanjih razlikovali. Največjo razliko sem zasledila pri mnenju o učinkovitosti različnih načinov motiviranja, tako med managerjema kot tudi med zaposlenima. Eden izmed strokovnih delavcev in ena izmed zaposlenih sta uvrstila nagrajevanje na prvo mesto, torej kot najučinkovitejše sredstvo motiviranja, medtem ko je to po mnenju ostalih vprašanih na zadnjem mestu, kot najpomembnejše pa vidita povratne informacije. Razlog za različna mnenja strokovnih delavcev najdemo v njihovih podrejenih, saj vsak manager prilagaja motiviranje glede na želje in potrebe svojih zaposlenih. Na drugi stani pa se, po mojem mnenju, odgovora obeh zaposlenih močno razlikujeta zaradi lastnih preferenc in obstoječega sistema motiviranja podjetja, v katerem sta zaposlena. Kot je povedala gđ. Boni Kuzma, polovico časa nameni samostojnemu delu, polovico pa timskemu delu skupaj s celotnim kadrom podjetja, zato zanjo nagrade in možnosti napredovanja predstavljajo največji motivator za delo, a le-tega v njihovem podjetju ne uporabljajo kot motivacijsko sredstvo. V podjetju *ERNEST & YOUNG Revizija, poslovno svetovanje d.o.o.*, kjer je zaposlena gđ. Vošinek je osnova za delovanje timsko delo, zato vidi nagrajevanje kot manj pomembno in daje večji poudarek na medsebojne odnose in povratne informacije. V podjetju uporabljajo tudi sredstva nagrajevanja za motivacijo, a uspeh tima in možnost za nagrado temelji na dobrem funkcionalnem delovanju tima, zato je bistvena komunikacija tako z nadrejenimi kot tudi s sodelavci.

Če torej povzamem ugotovitve, je motivacija zaposlenih ključna za doseganje organizacijskih ciljev, saj se motivirani zaposleni čutijo del podjetja, delajo bolje in poenotijo svoje in organizacijske cilje, kar pomeni, da je njihov glavni cilj, tudi cilj podjetja. Zato bi podjetjem in managerjem predlagala, da se resnično poglobijo v potrebe svojih zaposlenih, si vzamejo zanje čas in glede na to oblikujejo učinkovite sisteme motiviranja, saj je končni rezultat zadovoljstvo zaposlenih, uspešno delovanje podjetja in doseženi glavni cilji organizacije.

5 LITERATURA

1. ATOL poslovne rešitve. 2013. *O Atolu*. Dostopno prek: <http://www.atol-bs.com/sl> (20. avgust 2016).
2. Adler, Seymour. 1977. Maslow's Need Hierarchy and the Adjustment of Immigrants. *The International Migration Review* 11 (4). Center for Migration Studies of New York. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/2545398.pdf> (4. julij 2016).
3. Anderson, James E. 1986. A Comment on »Territoriality in Rhetoric«. *College English*, 48 (7). National Council of Teachers of English. Dostopno prek: http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/377379.pdf?_=1464108130236 (4. julij 2016).
4. Anderson, Jon Aarum. 2010. Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *Public Administration*, 70 (1). Wiley. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/40469117.pdf> (4. julij 2016).
5. Berginc Dario. 2014. Views of CEOs on Firm Performance. *Dynamic Relationships Management Journal*, 3 (2). Dostopno prek: <http://www.sam-d.si/Upload/Articles/DRMJv03n02a03.pdf> (24. avgust 2016).
6. Bewley, Truman. 1999. Work Motivation. *Federal Reserve Bank of St. Louise*, 81 (3). Dostopno prek: <https://research.stlouisfed.org/publications/review/99/05/9905tb.pdf> (16. avgust 2016).
7. Bobic, Michael P in William E. Davis. 2003. A kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail. *Journal of Public Administration Research and Theory: J- Part*, 13 (3). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/3525849.pdf> (4. julij. 2016).
8. Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

9. Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

10. Bukovec, Boris. 2006. Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija*, 39 (2). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-N9PIQVEO/?query=%27contributor%3DBukovec%2C+Boris%27&pageSize=25&fUDC=Poslovni+mened%C5%BEment> (16. avgust 2016).

11. Cameron, Judy in David W. Pierce. 1994. Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A meta- Analysis. *Review of Educational Research*, 64 (3). American Educational Research Association. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/1170677.pdf> (4. julij 2016).

12. Daley, M. Dennis. 1993. Productivity Tools and Employee Incentives: Availability and Associations among North Carolina Municipalities. *Public Productivity & Management Review*. 17 (2). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/3380511.pdf> (16. avgust 2016).

13. Dobre. Ovidiu Iliuta. 2013. Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 1 (5). Dostopno prek: ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf (03. avgust 2016).

14. EY. 2016. *About us*. Dostopno prek: http://www.ey.com/GL/en/About-us/2020-Vision_About-us (20. avgust 2016).

15. Fesel Kamenik, Maja. 2014. Nujna vključenost zaposlenih pri oblikovanju sistemov nagrajevanja. *Human resource management magazine*, 61 (12): 12 - 15.

16. Gesinde A.M. 2010. Motivation. *Fundamentals of Guidance and Counselling. Andrian Publication Series*. Dostopno prek: <https://core.ac.uk/display/12356348> (24. avgust 2016).

17. Gallus, Jana in Frey, Bruno S. 2015. Awards: A strategic Management Perspective.

- Strategic Management Journal*, 37. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1002/smj.2415/pdf> (16. avgust 2016).
18. Ismail A. Zaki. in Ahmed Selim. 2015. Employee Perceptions on Reward/Recognition and Motivating Factors: A comparison between Malaysia and UAE. *American Journal of Economics*, 5 (2). Dostopno prek: <http://article.sapub.org/10.5923.c.economics.201501.25.html> (16. avgust 2016).
19. Jurkiewicz L. Carol, Massey Tom Jr. in Brown G. Roger. 1998. Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative study. *Public Productivity & Managent Review*, 21 (3). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/3380856.pdf> (03. avgust 2016).
20. Karami Amin, Dolatabadi Hossein Rezaei in Rajaeepour Saeed. 2013. Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study: Isfahan Regional Electric Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9 (3). Dostopno prek: http://hrmars.com/hrmars_papers/Analyzing_the_Effectiveness_of_Reward_Management_System_on_Employee_Performance_through_the_Mediating_Role_of_Employee_Motivation.pdf (24. avgust 2016).
21. Kozic, Tina. 2012. Sistem motiviranja in nagrajevanja v podjetju Trimo. *Human resource management magazine*, 49 (10): 54 - 57.
22. NeoTrainings. 2011. *Motivation is in the Heart of HRM*. Dostopno prek: <https://neoenglish.wordpress.com/2011/02/19/motivation-is-the-heart-of-hrm/> (03. avgust 2016).
23. Nastran, Ladi. 2011. Psihološka pogodba zaposlenih. Poznavanje psiholoških pogodb zaposlenih lahko pomaga pri vodenju in motiviranju zaposlenih. *Human resource management magazine*, 43 (9): 13 - 17.
24. McGregor Douglas. 2000. The Human Side of Enterprise. *Reflections*, 1 (2). Dostopno prek: <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf> (03. avgust 2016).

- http://www.solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2013/03/Cveta-Razdevsek-Pucko_Vloga-motivacije-v-ucenju-in-poucevanju.pdf (4. julij 2016).
33. Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa*, 36 (4). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-SMBT0UWA/?> (16. avgust 2016).
 34. Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV založba.
 35. Salman Muhammad, Aamir Mohammad, Asif Muhammad in Khan Irtafa. 2015. Impact of Organizational Climate and Engagement on Motivational Level of Universty teachers. *Oeconomics of Knowledge*, 7 (1). Dostopno prek: https://0737f37c-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/oeconomicsofknowledge/v7_i1_2015_ma.pdf?attachauth=ANoY7criBZ0C-gWSUlG2CuMA_-nHfDSWqQ5ADb7Q8CB67h8vmayK5OOFdN7pYKoIUhW46FskpGjwNFOeK5rajVAgnUwJLyG2Nulv_3zjZ_eIEa8bB12Ze3XMNP9UXE3356tWqOviIziwpNRWIS7XL-wAH_JN9mEr71vur79-NheKcsV3tj0orzLvYOBbdnCDzWcsKOUtochHyjgFCitRa6SiUd428szW2FEiZdxcApJKmoLSDg0tOg%3D&attredirects=2 (24. avgust 2016).
 36. Sanchez- Hernandez, Isabel in Grayson David. 2012. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8 (2). Dostopno prek: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/305/264> (26. avgust 2016).
 37. Stefanovska, Ljubica in Ristova, Emilija. 2011. Innovative Employee Reward methods Use and Its Linkage with Employee Motivation and Performance. *International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development*. Dostopno prek: <https://core.ac.uk/download/files/888/35321303.pdf> (24. avgust 2016).
 38. Sušnik, Dušan. 2011. Voditi in delati s humorjem- zakaj pa ne. *Human resource management magazine*, 43 (9): 10 - 12.
 39. ŠŽ VIT. 2012. *Ključni podatki*. Dostopno prek: <http://www.sz-vit.si/o-podjetju/kljucni-podatki> (20. 8. 2016)
 40. Tavčar, Rudi. 2012. Kako (se) motivirati brez višje plače: ko delo dobi smisel. *Human resource management magazine*, 45 (10): 38 - 42).

41. Timmreck, Thomas C. 1977. Motivation- Hygiene Theory Adapted for Education. *The High School Journal*, 61 (3). University of North Carolina Press. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/40365315.pdf> (4. julij 2016).

42. Urošević Snežana in Milijić Nenad. 2012. Influence of Demographip Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija*. 45 (4). Dostopno prek: https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj0p4eoi9rOAhXmIcAKHRQ-DAIQFgg1MAQ&url=http%3A%2F%2Forganizacija.fov.uni-mb.si%2Findex.php%2Forganizacija%2Farticle%2Fdownload%2F471%2F890&usg=AFQjCNHkn0lACXrkF1Q-C1PovPVqTZyz3A&sig2=wz9yIDjDS0hYyEGC-_wd9g&bvm=bv.129759880,d.bGs (24. avgust 2016).

43. Vidic, Rajko. 2014. Nagrajevanje koristnih predlogov v organizacijski enoti. *Revija za univerzalno odločnost*. 3 (1). Dostopno prek: http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO_2013_13_Vidic_Rajko.pdf (16. avgust 2016).

44. Vodopivec, Vesna. »2009/2010. *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja*. Učbenik, Leila Višja strokovna šola. Dostopno prek: http://www.leila.si/dokumenti/ops_ucbenik.pdf (4. 7. 2016)

45. Vodopivec, Vesna. 2011. »Performance Management« Kako izvabiti iz zaposlenih najboljše. *Human resource management magazine*, 43 (9): 6 - 9.

PRILOGE

PRILOGA A: INTERVJU ZA MANAGERJE:

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH - INTERVJU

(Nada Mesarič: SŽ- VIT d.o.o, služba za tehnično - vagonsko dejavnost)

Najprej bi se Vam rada zahvalila za Vaš čas in sodelovanje!

Mi lahko najprej zaupate, kakšna je Vaša funkcija v podjetju, kako dolgo jo že opravljate in približno koliko zaposlenih je na vašem oddelku?

Sem samostojna strokovna sodelavka v kadrovski službi, delo opravljam 10 let. Zaposlenih na tem oddelku je 13.

1.) Kako pomembno se Vam zdi, da so zaposleni v organizaciji motivirani za delo in kakšen je pomen motiviranih zaposlenih za podjetje?

Ali se strinjate s trditvijo, da so motivirani zaposleni ključ do uspeha podjetja in zakaj?

Motiviranost za delo je pomemben dejavnik, ker prinaša večje zadovoljstvo pri delu zaposlenih. Motivirani zaposleni so vsekakor ključ do uspeha podjetja, saj je z motivacijo povezana tudi uspešnost zaposlenih.

2.) Velik del motiviranja zaposlenih predstavlja tudi nagrajevanje. Ali je po Vašem mnenju bolj učinkovito denarno (*denarne nagrade, razni bonusi, darilne kartice ...*) ali nedenarno nagrajevanje (*pohvale, zahvale, avtonomija, vključevanje v odločitve ...*) in zakaj?

Oboje. Zaposleni so pripravljeni več delati, vendar za svoje delo pričakujejo nagrade in priznanja.

3.) Kako učinkovito sredstvo za nagrajevanje je po vašem mnenju denar?

Denar je pomembno sredstvo za nagrajevanje, ker prepreči nezadovoljstvo zaposlenih. Rezultat nezadovoljstva pa je lahko slabo delo.

4.) Nekatere raziskave kažejo, da se velik odstotek zaposlenih v podjetjih (*raziskava Gallup: 87 % zaposlenih na svetovni ravni neaktivnih pri delu*) posveča svojemu delu precej pasivno. Kaj mislite, da je razlog za neaktivno udeležbo zaposlenih pri opravljanju svojega dela?

Menim, da je vzrok v nezadovoljstvu zaposlenih. Motivirani posamezniki vlagajo v delo več truda kot nemotivirani.

5.) Kolikšen odstotek Vašega časa povprečno namenite zaposlenim? Kako dosegljivi ste, ko potrebujejo vašo pomoč, nasvet ali se soočajo s težavami?

Kot samostojna strokovna sodelavka menim, da je timsko delo v podjetju zelo pomembno, saj le skupaj lahko dosegamo dobre rezultate, zato se trudimo, da smo sodelavci na razpolago drug

drugemu, ko je potrebno.

6.) Kaj bi svetovali managerjem, ki se soočajo s problematiko nemotiviranih zaposlenih, oziroma poskušajo najti načine, kako jih čim bolj učinkovito motivirati?

Zaposleni morajo imeti občutek pripadnosti podjetju, pomembnosti, odgovornosti za rezultate dela in občutek varnosti. Vodilni v podjetju bi morali opaziti rezultate dela zaposlenih, njihovo uspešnost in jih primerno nagraditi. Tudi medsebojni odnosi so zelo pomembni v podjetju.

7.) Nekateri managerji zagovarjajo prisotnost humorja na delovnem mestu, ki je tudi lahko del motiviranja. Kakšno je vaše mnenje o tem? Ali je prisoten tudi na Vašem delovnem mestu?

Zdi se mi prav, da so sodelavci med seboj prijatelji, da se družijo tudi izven delovnega mesta, humor pa je v mejah normale dobrodošel, tako v službi kot drugje. Pravijo, da je smeh »pol zdravja«...

8.) Kako bi razvrstili naslednje načine motiviranja od najbolj učinkovitega (1), do najmanj učinkovitega (6):

- management učinkovitosti 3.
- upoštevanje psihološke pogodbe zaposlenih 6.
- vključevanje zaposlenih v oblikovanje sistemov nagrajevanja 2.
- povratne informacije o delu zaposlenih 4.
- humor na delovnem mestu 5.
- nagrajevanje 1.

Zakaj ste se tako odločili in ali katerega izmed zgoraj naštetih načinov uporabljate tudi v Vašem podjetju?

Menim, da uspešen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti dela in zavzetosti zaposlenih za delo.

Najlepša hvala za Vaš čas in odgovore!

PRILOGA B: INTERVJU ZA MANAGERJE 2

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH - INTERVJU

(Andrej Zorman: SŽ - VIT d.o.o, služba za vzdrževanje)

Najprej bi se Vam rada zahvalila za Vaš čas in sodelovanje!

Mi lahko najprej zaupate, kakšna je Vaša funkcija v podjetju, kako dolgo jo že opravljate in približno koliko zaposlenih je na vašem oddelku?

Sem Andrej Zorman, delam v kadrovski službi kot višji strokovni sodelavec. V družbi nas je zaposlenih 1985, na lokaciji v Ljubljani pa 360. V oddelku za kadre smo zaposleni trije.

1.) Kako pomembno se Vam zdi, da so zaposleni v organizaciji motivirani za delo in kakšen je pomen motiviranih zaposlenih za podjetje?

Ali se strinjate s trditvijo, da so motivirani zaposleni ključ do uspeha podjetja in zakaj?

Vsekakor je motivacija zaposlenih zelo pomembna za uspešnost podjetja.

2.) Velik del motiviranja zaposlenih predstavlja tudi nagrajevanje. Ali je po Vašem mnenju bolj učinkovito denarno (*denarne nagrade, razni bonusi, darilne kartice ...*) ali nedenarno nagrajevanje (*pohvale, zahvale, avtonomija, vključevanje v odločitve ...*) in zakaj?

Nagrajevanje je vsekakor osnova motivacije. Problem nagrajevanja je, da mora biti stalno in takšno, da ga zaposlen razume pozitivno. Pri tem pride do problema pri denarnem nagrajevanju, ker ne more rasti v nedogled, ker v nekaj mesecih njegova učinkovitost zbledi in bi morala biti nagrada spet večja. Prepričan sem, da je bistveno bolj učinkovito ustrezno vodenje in pozitivno delovno okolje.

3.) Kako učinkovito sredstvo za nagrajevanje je po vašem mnenju denar?

Denar ne škodi ni pa dolgotrajna motivacija

4.) Nekatere raziskave kažejo, da se velik odstotek zaposlenih v podjetjih (*raziskava Gallup: 87 % zaposlenih na svetovni ravni neaktivnih pri delu*) posveča svojemu delu precej pasivno. Kaj mislite, da je razlog za neaktivno udeležbo zaposlenih pri opravljanju svojega dela?

Neustrezno vodenje in občutek nepomembnosti v delovnem procesu.

5.) Kolikšen odstotek Vašega časa povprečno namenite zaposlenim? Kako dosegljivi ste, ko potrebujejo vašo pomoč, nasvet ali se soočajo s težavami?

Dosegljiv sem tako rekoč stalno. Veliko delovnega časa se »izgubi« za poslušanje oziroma reševanje težav zaposlenih, vendar sem prepričan, da ta čas ni izgubljen.

6.) Kaj bi svetovali managerjem, ki se soočajo s problematiko nemotiviranih zaposlenih, oziroma poskušajo najti načine, kako jih čim bolj učinkovito motivirati?

To je precej odvisno od posameznika in sicer tako od osebnosti managerja kot zaposlenega. Vsekakor sem prepričan, da je za zaposlene zelo pomembno, da imajo občutek da delajo koristne stvari in da to kdo opazi. Nobena minuta preživeta med zaposlenimi ni izgubljena, vsekakor če je vzdušje pozitivno.

7.) Nekateri managerji zagovarjajo prisotnost humorja na delovnem mestu, ki je tudi lahko del motiviranja. Kakšno je vaše mnenje o tem? Ali je prisoten tudi na Vašem delovnem mestu?

Humor kot sestavni del delovnega procesa prinese lahko pozitivno vzdušje. Je pa pri tem potrebno biti pazljiv na količino in da ni na noben način žaljiv oziroma moteč

8.) Kako bi razvrstili naslednje načine motiviranja od najbolj učinkovitega (1), do najmanj učinkovitega (6):

1. povratne informacije o delu zaposlenih
2. humor na delovnem mestu (pozitivno vzdušje in prijetno okolje)
3. upoštevanje psihološke pogodbe zaposlenih
4. management učinkovitosti
5. nagrajevanje
6. vključevanje zaposlenih v oblikovanje sistemov nagrajevanja

Zakaj ste se tako odločili in ali katerega izmed zgoraj naštetih načinov uporabljate tudi v Vašem podjetju?

Po mojem mnenju je najpomembneje, da zaposlen ve kaj, s kakšnim namenom in kako opravlja svoje delo, po drugi strani pa smatram, da je sistem nagrajevanja stvar delodajalca.

Najlepša hvala za Vaš čas in odgovore!

PRILOGA C: INTERVJU ZA ZAPOSLENE 1:

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH - INTERVJU

(Aleksandra Boni Kuzma: ATOL poslovne rešitve d.o.o.)

Najprej bi se Vam rada zahvalila za Vaš čas in sodelovanje!

Mi lahko najprej zaupate, kakšna je Vaša funkcija v podjetju, kako dolgo jo že opravljate in približno koliko zaposlenih je na vašem oddelku?

Moje ime je Aleksandra Boni Kuzma. Moja funkcija v podjetju je vodja administracije, organizacija dogodkov, sodelujem tudi v marketingu. Ker je podjetje majhno (zaposlenih 6 oseb), se naše funkcije dostikrat menjujejo.

1.) Kako pomembno se Vam zdi, da so zaposleni v organizaciji motivirani za delo in kakšen je pomen motiviranih zaposlenih za podjetje?

Ali se strinjate s trditvijo, da so motivirani zaposleni ključ do uspeha podjetja in zakaj?

Zelo pomembno. Tudi sama pri sebi vidim, da je moje delo opravljeno veliko bolje, ko sem motivirana. Na samem delovnem mestu (tudi v predhodnih službah) se zelo hitro opazi odnos delavca do dela, kar je povezano s samo motivacijo. Negativen odnos vpliva tako na sodelavce, kot tudi stranke in tako posledično na uspeh podjetja.

Se strinjam s trditvijo.

2.) Velik del motiviranja zaposlenih predstavlja tudi nagrajevanje. Ali je po Vašem mnenju bolj učinkovito denarno (*denarne nagrade, razni bonusi, darilne kartice ...*) ali nedenarno nagrajevanje (*pohvale, zahvale, avtonomija, vključevanje v odločitve ...*) in zakaj?

Po mojem mnenju je vsaj na začetku veliko bolj učinkovito orodje motivacije denarno nagrajevanje. Človek vedno stremi k materialni varnosti in večjim ugodnostim. Vendar vseeno je pomembna sprotna pohvala in zahvala. Ko pridemo do praga, ko smo denarno priskrbljeni, pa po mojem mnenju večjo težo dobita vključevanje v odločitve in avtonomija.

3.) Kako učinkovito sredstvo za nagrajevanje je po vašem mnenju denar?

Zelo učinkovito.

4.) Nekatere raziskave kažejo, da se velik odstotek zaposlenih v podjetjih (*raziskava Gallup: 87 % zaposlenih na svetovni ravni neaktivnih pri delu*) posveča svojemu delu precej pasivno. Kaj mislite, da je razlog za neaktivno udeležbo zaposlenih pri opravljanju svojega dela?

Slabo opredeljene zadolžitve in kontroliranje delovnega procesa, slaba vključenost v celotni proces delovanja podjetja, delavci ne vidijo možnosti za napredovanja.

5.) Kolikšen odstotek Vašega časa povprečno namenite sodelavcem? Kako dosegljivi pa so za Vas vaši nadrejeni, ko potrebujete pomoč, nasvet ali se soočate s težavami?

Vedno na voljo za pomoč. Polovico svojega delovnega časa porabim za samostojno delo (tudi vmes

pomagam in sodelujem s sodelavci), ostalo polovico pa vsi skupaj porabimo za timsko delo, skupaj z direktorjem.

6.) Kaj bi z vidika zaposlenega svetovali managerjem, ki se soočajo s problematiko nemotiviranih zaposlenih, oziroma poskušajo najti načine, kako jih čim bolj učinkovito motivirati?

Enakopravnost med delavci, vsem možnost enakega napredovanje, denarne ugodnosti (nagrade/bonusi/večje popuste v podjetju ...), mu ponudiš več pavze za več dela ... Pomembno se mi zdi vzpostaviti in vzdrževati dober odnos s delavci, ker tisti delavci, ki radi pridejo na del. mesto so veliko bolj motivirani.

7.) Nekateri managerji zagovarjajo prisotnost humorja na delovnem mestu, ki je tudi lahko del motiviranja. Kakšno je vaše mnenje o tem? Ali je prisoten tudi na Vašem delovnem mestu?

Seveda mora biti na del. mestu prisoten humor. Tako se vzpostavi dobro vzdušje.

Ja, na mojem delovnem mestu je veliko humorja, šal... predvidevam, da tudi zaradi tega, ker nas ni veliko in se vsi dobro poznamo in neprestano sodelujemo med sabo.

8.) Kako bi razvrstili naslednje načine motiviranja od najbolj učinkovitega (1), do najmanj učinkovitega (6):

- management učinkovitosti 6
- upoštevanje psihološke pogodbe zaposlenih 5
- vključevanje zaposlenih v oblikovanje sistemov nagrajevanja 4
- povratne informacije o delu zaposlenih 3
- humor na delovnem mestu 2
- nagrajevanje 1

Zakaj ste se tako odločili in ali katerega izmed zgoraj naštetih načinov uporabljate tudi v Vašem podjetju?

Najpomembnejše se mi zdi nagrajevanje, ker sem mi zdi, da dokler vidimo možnost napredovanja, smo veliko bolj motivirani.

V našem podjetju pa uporabljamo načine:

- povratne informacije
- management učinkovitosti
- humor

Najlepša hvala za Vaš čas in odgovore!

PRILOGA D: INTERVJU ZA ZAPOSLENE 2:

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH - INTERVJU

(Marša Vošinek: ERNEST & YOUNG Revizija, poslovno svetovanje d.o.o.)

Najprej bi se Vam rada zahvalila za Vaš čas in sodelovanje!

Mi lahko najprej zaupate, kakšna je Vaša funkcija v podjetju, kako dolgo jo že opravljate in približno koliko zaposlenih je na vašem oddelku?

Oddelek revizije, 3 leta, 70 zaposlenih.

1.) Kako pomembno se Vam zdi, da so zaposleni v organizaciji motivirani za delo in kakšen je pomen motiviranih zaposlenih za podjetje?

Ali se strinjate s trditvijo, da so motivirani zaposleni ključ do uspeha podjetja in zakaj?

Strinjam se z navedeno trditvijo. V našem podjetju namreč strankam ponujamo storitve, ki jo revizorji izvajamo na terenu, tako da je predstavitev podjetja, komunikacija s stranko, kvaliteta dela, itd., odvisna od revizijske ekipe. Če je ta nemotivirana, če nima jasno določenih ciljev projekta in svojega udejstvovanja v podjetju, če se ne počuti dovolj nagrajena, se to seveda odraža na opravljenem delu, odnosu s stranko, odnosu z ostalimi člani v ekipi, itd. Poleg tega je ravno zaradi »pomanjkanja« materialnega nagrajevanja (pa tudi delovne sezone, itd.) za revizijo značilna velika fluktuacija.

2.) Velik del motiviranja zaposlenih predstavlja tudi nagrajevanje. Ali je po Vašem mnenju bolj učinkovito denarno (*denarne nagrade, razni bonusi, darilne kartice ...*) ali nedenarno nagrajevanje (*pohvale, zahvale, avtonomija, vključevanje v odločitve ...*) in zakaj?

Po mojem mnenju sta pomembni obe vrsti nagrajevanja. Denarno nagrajevanje je pomembno predvsem pri zaposlenih z težavnimi razmerami oziroma nizkim dohodkom; seveda prav tako za ostale, vendar po mojem mnenju ob določeni finančni varnosti dobi nedenarno nagrajevanje veliko večjo motivacijsko moč. Namreč vključevanje v različne odločitve, projekte, dober glas, vse pripomore k spoznavanju novih ljudi in uveljavljanju v družbi in na trgu dela.

3.) Kako učinkovito sredstvo za nagrajevanje je po vašem mnenju denar?

Zaradi tega, ker je brez denarja težko živeti, je denar zelo pomemben način nagrajevanja. Učinkovit pa je do mejne potrebe po denarju posameznika oziroma do zadovoljitve finančnih potreb. Potem postane neučinkovit motivator.

4.) Nekateri raziskave kažejo, da se velik odstotek zaposlenih v podjetjih (*raziskava Gallup: 87 % zaposlenih na svetovni ravni neaktivnih pri delu*) posveča svojemu delu precej pasivno. Kaj mislite, da je razlog za neaktivno udeležbo zaposlenih pri opravljanju svojega dela?

V Sloveniji predvsem staranje prebivalstva, ki je navajeno delati tako kot so delali v socializmu, ki ni in noče biti v koraku s časom, ki mu delo predstavlja obveznost (za poplačilo kreditov, za preživetje, itd.) in ne izziva, varnost zaradi rigidne slovenske zakonodaje in premočnih sindikatov.

5.) Kolikšen odstotek Vašega časa povprečno namenite sodelavcem? Kako dosegljivi pa so za Vas vaši nadrejeni, ko potrebujete pomoč, nasvet ali se soočate s težavami?

S tem se pri nas ukvarja HR oddelek, katerega lahko kontaktiramo po potrebi. Sicer pa moje delo temelji na tiskem delu, tako da sem dosegljiva in na voljo ostalim članom ekipe ves čas.

6.) Kaj bi z vidika zaposlenega svetovali managerjem, ki se soočajo s problematiko nemotiviranih zaposlenih, oziroma poskušajo najti načine, kako jih čim bolj učinkovito motivirati?

Potrebno je ugotoviti kaj motivira vsakega posameznika. In potrebno je jasno pokazati, da za zaposlene ki delo opravljajo pasivno v oddelku ni prostora, saj le-te s svojim odnosom negativno vplivajo tako na ostale zaposlene, kot na delo samo.

7.) Nekateri managerji zagovarjajo prisotnost humorja na delovnem mestu, ki je tudi lahko del motiviranja. Kakšno je vaše mnenje o tem? Ali je prisoten tudi na Vašem delovnem mestu?

Pri nas je humor precej prisoten, poskrbi za dobro vzdušje v ekipi, sprosti napetost in sodelavci so bolj aktivni, bolj povezani, zato je prisotnega tudi več »brainstorminga«; nevarnost je, da se preveč sproščen odnos lahko sprevrže v nespoštljivega ter izgubo avtoritete, vsekakor pa menim da je humor zelo pomemben del motiviranja.

8.) Kako bi razvrstili naslednje načine motiviranja od najbolj učinkovitega (1), do najmanj učinkovitega (6):

- management učinkovitosti 4
- upoštevanje psihološke pogodbe zaposlenih 2
- vključevanje zaposlenih v oblikovanje sistemov nagrajevanja 6
- povratne informacije o delu zaposlenih 1, sprotne!
- humor na delovnem mestu 3
- nagrajevanje 5

Zakaj ste se tako odločili in ali katerega izmed zgoraj naštetih načinov uporabljate tudi v Vašem podjetju?

Odločila sem se po lastnih preferencah, saj me bolj motivirajo nematerialni pristopi. V podjetju uporabljamo vse razen vključevanja v oblikovanje sistemov nagrajevanja.

Najlepša hvala za Vaš čas in odgovore!

PRILOGA E: TABELA 3.1 PRIMERJAVA INTERVJUJEV MANAGERJEV:

	MANAGER	
Podatki o intervjuvanih	Ga. Nada Mesarič	G. Andrej Zorman
	Samostojna strokovna delavka v kadrovski službi	Višji strokovni delavec v kadrovski službi
1.) Pomen motiviranih zaposlenih za podjetje	<i>Z motivacijo povezana uspešnost zaposlenih, posledično je motivacija ključ do uspeha podjetja</i>	<i>Motivacija zelo pomembna za uspešnost podjetja</i>
2.) Učinkovitost denarnega in nedenarnega nagrajevanja	<i>Oba načina enako učinkovita</i>	<i>Bolj učinkovito nedenarno nagrajevanje, še posebej ustrezno vodenje in pozitivno delovno okolje</i>
3.) Učinkovitost denarja kot sredstvo nagrajevanja	<i>Denar pomembno sredstvo nagrajevanja</i>	<i>Denar zgolj kratkotrajna motivacija, sčasoma izgubi učinkovitost, saj ni mogoče nenehno višati nagrade</i>
4.) Razlog za neaktivno udeležbo zaposlenih pri delu	<i>Nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih</i>	<i>Neustrezno vodenje in občutek nepomembnosti v delovnem procesu</i>
5.) Čas namenjen zaposlenim in dosegljivost zanje	<i>Timsko delo zelo pomembno, na razpolago po potrebi</i>	<i>Vedno na razpolago, saj je komunikacija z zaposlenimi dobro porabljen čas</i>
6.) Načini, kako učinkovito motivirati zaposlene	<i>Nagrajevanje, zaposlenim zagotoviti dobre medsebojne odnose, jim dati občutek pomembnosti, pripadnosti podjetju in občutek varnosti ter omogočiti odgovornost za rezultate</i>	<i>Odvisno od zaposlenega in managerja; zaposleni se mora počutiti koristnega, opažen mora biti njegov trud ter omogočiti dobre medsebojne odnose</i>
7.) Mnenje o humorju na delovnem mestu	<i>Koristen v zmernih količinah, saj pripomore k dobrim odnosom</i>	<i>Koristen v zmernih količinah, saj pripomore k pozitivnemu vzdušju, a je potrebno paziti, da ostane spoštljiv</i>
8.) Ocena učinkovitosti navedenih načinov motiviranja	<i>1. nagrajevanje 2. vključevanje zaposlenih v oblikovanje sistemov nagrajevanja</i>	<i>1. povratne informacije 2. humor na delovnem mestu</i>
Razlog	<i>Uspešen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti dela in zavzetosti zaposlenih</i>	<i>Najpomembnejše je, da zaposleni ve, s kakšnim namenom in kako opravlja delo; sistem nagrajevanja je zadeva delodajalca</i>

PRILOGA F: TABELA 3.2 PRIMERJAVA INTERVJUJEV ZAPOSLENIH:

	ZAPOSLENI	
Podatki o intervjuvanih	Gdč. Marša Vošinek	Gdč. Sandra Boni Kuzma
1.) Pomen motiviranih zaposlenih za podjetje	Revizijski oddenek, delo s strankami <i>Motivacija ključ do uspeha; pomanjkanje motivacije, ciljev in nagrad se odraža na delu, medsebojnih odnosih in fluktaciji</i>	Vodja administracije <i>Motivacija pomembna, negativen odnos do dela vpliva na slabši uspeh podjetja</i>
2.) Učinkovitost denarnega in nedenarnega nagrajevanja	<i>Oba načina pomembna, a je nedenarno nagrajevanje dolgoročno bolj učinkovito</i>	<i>Oba načina pomembna, na začetku delovnega razmerja bolj učinkovito denarno, kasneje bolj nedenarno nagrajevanje</i>
3.) Učinkovitost denarja kot sredstvo nagrajevanja	<i>Denar učinkovito sredstvo le določen čas, ob določeni finančni varnosti zaposlenega, začne izgubljati učinkovitost</i>	<i>Zelo učinkovito, a kasneje v delovnem razmerju postane nedenarno nagrajevanje učinkovitejše</i>
4.) Razlog za neaktivno udeležbo zaposlenih pri delu	<i>Delo zaposlenim predstavlja obveznost in ne izziv</i>	<i>Slabo opredeljene zadolžitve, prevelik nadzor nad delom, premalo vključevanja zaposlenih s strani podjetja, pomanjkanje možnosti za napredovanje</i>
5.) Čas namenjen sodelavcem in dosegljivost nadrejenih	<i>Temelj dela je timsko delo, veliko medsebojne pomoči med zaposlenimi; nadrejeni dosegljivi po potrebi</i>	<i>Polovico časa za timsko delo, veliko medsebojne pomoči med zaposlenimi; polovico dela opravijo vsi zaposleni skupaj z direktorjem</i>
6.) Načini kako učinkovito motivirati zaposlene	<i>Ugotoviti, kaj motivira posameznika</i>	<i>Zagotoviti enakopravnost, enake možnosti napredovanja, denarne nagrade in pozitivne medsebojne odnose</i>
7.) Mnenje o humorju na delovnem mestu	<i>V določeni meri zelo dobrodošel, saj prispeva k bolj sproščenemu vzdušju, a je potrebno paziti, da ostane spoštljiv ter na ohranjanje avtoritete</i>	<i>V določeni meri zelo dobrodošel, saj prispeva k bolj sproščenemu vzdušju</i>
8.) Ocena učinkovitosti navedenih načinov motiviranja	1. povratne informacije 2. upoštevanje psihološke pogodbe	1. nagrajevanje 2. humor na delovnem mestu
Razlog	<i>Po lastnih preferencah</i>	<i>Dokler zaposleni vidi možnost napredovanja je bolj motiviran za delo</i>