

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maša Mavec

Motivacija ključnih kadrov v podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maša Mavec

Mentorica: prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Motivacija ključnih kadrov v podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Motivacija ključnih kadrov v podjetju

Ključni kadri so kakor sklepni koščki sestavljanke, brez njih slika ni popolna oziroma izgubi svoje bistvo in ne predstavlja celote. Ključni kadri so ljudje, brez katerih določeno podjetje ali organizacija ni popolna, saj so bistveni za doseganje uspeha in napredka. Ravno zaradi tega so izjemnega pomena njihova zagnanost, zadovoljstvo pri delu, delovna vnema, predvsem pa motivacija. Motiviran zaposleni je dober zaposleni in še kako pomembno je, da ima vsaka organizacija visoko motivirane delavce na ključnih delovnih mestih. Ključni kadri so vsakodnevno izpostavljeni večjim mentalnim in duševnim naporom kot ostali zaposleni. Soočajo se namreč z večjimi izzivi in odgovornostmi, dana sta jim funkcija in položaj, ki sta za podjetje ključnega pomena. V današnjem neizproslem tempu poslovnega življenja, ko štejejo le dobiček, uspeh in rezultati, morajo ključni kadri ohraniti trezno glavo, zbranost, odločnost in visoko raven motivacije, s pomočjo katere proti zastavljenim ciljem ženejo tako sebe kot organizacijo.

Ključne besede: ključni kadri, motivacija, podjetje, organizacija.

Motivation of key workers in organization

We can compare key workers to key pieces of puzzle. Without them, the picture is not complete, the meaning and basis is lost. Key workers are people without which company or organisation is not whole, as they are essential in the achievement of success and progress. Because of that it is very important their well being, their determination, their enthusiasm and of course their motivation. Employee that is motivated is good employee, and therefore it is extremely important, that every company or organisation has key workers that are highly motivated. Key workers need to cope every single day with harder challenges and responsibilities, they are exposed to higher mental and psychological strains. Their function and position in the company is nevertheless amongst most crucial and important ones. Their role is essential. Today's lifestyle of a company is truly unrelenting because all that it counts is profit, success and results. Key workers need to therefore always keep clear head, sharp mind, determination and high level of motivation which is crucial when they keep pushing themselves and their company forward.

Keywords: key workers, motivation, company, organisation.

KAZALO

1	UVOD.....	6
2	KLJUČNI KADRI	8
3	TEORIJE MOTIVACIJE	11
3.1	Osebnostna teorija	11
3.2	Motivacijska teorija dosežka	12
3.3	Herzbergova teorija motivacije.....	13
3.3.1	Teorija motivatorjev in higienikov	14
3.4	Teorija delovnih karakteristik	16
3.5	Teorija pričakovanja	18
3.6	Teorija operacijskega vedenja in modifikacije organizacijskega vedenja	19
3.6.1	Teorija modifikacije organizacijskega vedenja	20
3.7	Teorija pravičnosti	22
3.8	Teorija postavljanja ciljev.....	25
3.9	Atribucijska teorija	26
3.9.1	Osnovni atribucijski model.....	26
3.9.2	Atribucijski model odziva vodje na slabo izvedbo zaposlenih	28
4	EMPIRIČNI DEL	29
4.1	Cilji in namen raziskovanja	29
4.2	Metodologija raziskovanja.....	29
4.3	Predstavitev podjetja.....	30
4.4	Povzetek intervjuja s kadrovsko službo	31
4.5	Analiza rezultatov	33
4.6	Ugotovitve in priporočila podjetju.....	44
4.7	Motivacija ključnih kadrov in 9 motivacijskih tehnik	45
5	SKLEP	49
6	ZAKLJUČEK	51
7	LITERATURA	52
PRILOGI		54
Priloga A: Transkripcija intervjuja s kadrovsko službo podjetja x		54
Priloga B: Anketni vprašalnik za ključne kadre		61

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol udeležencev	34
Graf 2: Starost udeležencev	34
Graf 3: Koliko se strinjate s trditvijo: V podjetju se dobro počutim in delo opravljam z veseljem?	35
Graf 4: Kako pomembni so vam izzivi na delovnem mestu?	36
Graf 5: Koliko vam pomeni, da vas nadrejeni pohvali?	36
Graf 6: Koliko vam pomenijo dobra plača in denarne bonitete?	37
Graf 7: Koliko vam pomeni dobro vzdušje na delovnem mestu?	38
Graf 8: Koliko vam pomenijo dobri odnosi s sodelavci?	38
Graf 9: Koliko vam pomeni pripadnost podjetju?	39
Graf 10: Koliko vam pomeni možnost napredovanja in osebne rasti?	40
Graf 11: Koliko vam pomenita uspeh in razvoj podjetja?	40
Graf 12: Koliko vam pomeni uravnoteženo razmerje med delovnim in prostim časom?	41
Graf 13: Označite tri motivatorje, ki vam pomenijo največ	41
Graf 14: Koliko ste zadovoljni s trenutno motivacijo v podjetju?	42
Graf 15: Ali vam je pomembnejša zunanja ali notranja motivacija?	43

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Teorija delovnih karakteristik	17
Slika 3.2: Enačba teorije pravičnosti	23

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Tabela faktorjev	14
------------------------------------	----

1 UVOD

Živimo v času, ko je še posebej pomembno, da se zavedamo vrednosti dobrega kadra v podjetju ali organizaciji. Prav kadri so namreč bistven element organizacijske strukture podjetja, ki določa namen, smisel in poslanstvo podjetja. Kadri določajo, ali bo podjetje uspešno ali ne, so njegovi temeljni gradniki in esenca podjetja.

V vsakem podjetju imamo dokaj široko paletu zaposlenih in za ustroj in poslovanje podjetja je pomemben vsak posameznik. Ne glede na to pa imamo v organizaciji tudi kadre, ki so definirani kot ključni. To so zaposleni, za katere se lahko rečemo, da so sklepni gradniki podjetja. Kakor nam že ime oziroma izraz pove, imajo ključni kadri bistveno oziroma ključno vlogo pri poslovanju, napredovanju in uspehu podjetja. Ti ljudje imajo večje odgovornosti, posebna znanja ali spretnosti ter so na vodilnih ali specializiranih delovnih mestih. Prav zaradi naštetih stvari je izjemno pomembno, da so ključni kadri primerno motivirani zaradi zahtevnejše narave svoje funkcije.

Motivacija je pomembna za vsakega delavca ne glede na to, kje dela – v proizvodnji tovarne ali kot direktor v upravni stavbi. Vseeno pa se motivacija ključnih kadrov razlikuje od motivacije delavcev, ki niso na ključnih delovnih mestih. Motiviranje ključnih kadrov ni pomembnejše od motiviranja preostalih zaposlenih, menim pa da se zanje uporablja drugačen tip motivacije, kar sem ugotovila tudi empirično. Prav motivacija ključnih zaposlenih v podjetju je tema pričujočega diplomskega dela.

V diplomu se bomo torej osredotočili na motivacijo ključni kadrov v podjetju. Tema ima izjemno širok spekter raziskovanja, zato smo si na podlagi tega namesto tez oziroma hipotez zastavili raziskovalno vprašanje: *Kaj je glavna motivacija ključnih kadrov v podjetju in katere so najboljše strategije za njeno doseganje?*

Zanima nas, kaj motivira kadre, ki zasedajo ključna delovna mesta. Ali je to dobra plača? Ali je to pripadnost podjetju? Morda želja po uspehu, napredku in osebnem razvoju? Možnosti je ogromno. V skladu s tem nas zanima tudi, katere strategije bi morale podjetje uvesti za motivacijo svojih ključnih zaposlenih.

Da bi našli odgovor na raziskovalno vprašanje, smo se odločili, da za teoretično osnovo, iz katere bomo izhajali, vzamemo knjigo Johna B. Minerja *Essential theories of motivation and leadership*. V knjigi je podrobno predstavljeno devet teorij motivacij, od katerih bomo vsako raziskali in povzeli v nadaljevanju diplomskega dela. V vsaki bomo poiskali elemente, ki bi

nam pomagali pri postavljanju strategij za motivacijo ključnih kadrov, nato pa jih bomo povezali z raziskovalnim delom diplome.

Empirični del se bo odvijal v podjetju, ki ga na željo kadrovske službe ne bomo poimenovali, v diplomski nalogi se bomo nanj navezovali kot na podjetje X. Gre za precej mlado farmacevtsko podjetje z okoli 200 zaposlenimi. V podjetju bomo izvedli obširen intervju odprtega tipa s kadrovsko službo, nato pa bomo med ključne zaposlene razdelili še anketne vprašalnike zaprtega tipa. Naštete metode nam bodo pomagale najti odgovor na raziskovalno vprašanje.

Tema motivacije ključnih kadrov je zanimiva, ker že dolga leta opravljam študentsko delo v enem večjih slovenskih podjetij, kjer sem imela priložnost dodobra opazovati in spoznati veliko zaposlenih pri delu. Opažam, kako zelo zahtevno je delo zaposlenih v upravi omenjenega podjetja, in nemalokrat sem se spraševala, kako ti zaposleni najdejo moč in motivacijo, da ne podležejo stresu in pritiskom ter uspešno ženejo naprej sebe in podjetje. Pomembnejšo kot ima funkcijo človek v organizaciji, toliko več odgovornostim in pritiskom je izpostavljen. Na podlagi tega ključne kadre občudujem in jim s temo diplomskega dela želim pomagati, saj verjamem, da v vsakem podjetju že kanček več motivacije lahko dela čudeže.

2 KLJUČNI KADRI

Preden se spustimo v analizo ključnih kadrov, je treba omeniti, da v različnih organizacijah, podjetjih, knjižnih in elektronskih virih pogosto zasledimo različne izraze in pojme, ki se navezujejo na ključni kader. Pogosto namreč slišimo izraze, kot so kritični kader, ključno delovno mesto, talentirani kader, zvezda, nosilec znanja, delavec ustvarjalnosti, perspektivni kader, kakovostni kader, zlati ovratnik in podobno. V različnih situacijah so torej ključni kadri lahko poimenovani različno, prvotni pomen oziroma bistvo termina pa ostaja in pomeni isto: *ključni kadri*.

Pomembno je najprej razdelati, katera delovna mesta so v podjetju določena kot ključna delovna mesta oziroma kateri kadri so označeni kot ključni kadri. Obstaja namreč več dejavnikov oziroma meril, na podlagi katerih lahko določimo, ali je nek kader ključen/bistven. Ali so to zaposleni, ki zasedajo vodilna delovna mesta? Zaposleni, ki v podjetju dosegajo najboljše rezultate? Zaposleni z najvišjim dohodkom? Zaposleni, ki imajo težko nadomestljiva znanja in spretnosti? Talentirani zaposleni? Zaposleni, ki so neposredni nasledniki za ključno delovno mesto? Možnosti je veliko.

Po logiki mora biti določanje ključnega delovnega mesta pravzaprav odvisno od vsakega podjetja in organizacije posebej. Taka delovna mesta so določena na podlagi organizacijske strukture podjetja, vizije organizacije in vrednot, ki jih podjetje zagovarja. Določena so v skladu s cilji in politiko delovanja podjetja.

Tudi Daniela Brečko (2010) pravi, da morata vsako podjetje in organizacija na vprašanje, kdo so njihovi ključni kadri, odgovoriti sama glede na poznavanje stroke, dejavnosti in življenjske krivulje podjetja.

Za lažjo predstavo tematike si na začetku pogledjmo par definicij, ki opredeljujejo ključne kadre. Temeljijo na raziskavi in temeljitem pregledu različnih virov.

V knjigi *Stili in značilnosti uspešnega vodenja* avtorji sicer ne uporabljajo termina ključni kadri, ampak nam predstavijo osnovno organizacijsko celico, ki jo sestavljajo vodja (menedžer), člani tima (jedro) in izjemni posameznik. V tem primeru sta kot ključni kadri izpostavljena vodja in izjemni posameznik. Avtorji predstavijo izjemnega posameznika kot človeka, ki po svojih značilnostih in lastnostih krepko odstopa od ostalih zaposlenih. Na podlagi svojih talentov lahko doseže izjemne uspehe in uresniči najvišja pričakovanja, imel pa naj bi svojo »temno plat«. Pri izjemnih posameznikih (ali zvezdah) naj bi se izražal samosvoj način obnašanja,

zaradi katerega zahtevajo posebno ravnanje vodij, da bi bili uspešni v organizaciji. Ključni kader naj bi torej imel nek talent, ki lahko organizaciji pomaga pri razvoju ali uresničevanju cilju, vendar sta za to potrebna določena cena in prilagajanje vodje (Jesenko in drugi 2004).

Tudi vodja je opredeljen kot ključni kader. Formalno je vodja človek, ki mora na podlagi zaupanih pristojnosti (kompetentnost) in odgovornosti s sodelavci izpeljati določeno nalogo (projekt). Njegova kredibilnost temelji na določenih sposobnostih, motivaciji, znanju in etičnosti. Njegova naloga je, da skupaj s sodelavci določi cilje, poda posameznikom vloge in naloge ter izbere strategijo, ki vključuje tudi dogovorjena pravila (Jesenko in drugi 2004).

Na podlagi te definicije naj bi bili torej ključni kadri nastavljeni na vodilnem delovnem mestu in posedovali značilnosti in karakteristike, potrebne za vodenje sodelavcev, upravljanje s človeškim kapitalom, razvijanja organizacijske strategije ter v skladu z njo doseganje rezultatov in sledenja ciljem.

Zanimivo definicijo ključnega zaposlenega zasledimo pri pregledu angleškega spletnega vira Society for human resource management (2013). V skladu z njim morajo biti ključni kadri med 10 % najboljše plačanih delavcev v radiju 75 milj področja poslovanja podjetja, to vključuje delavce, ki imajo ustrezne kvalifikacije, in tudi tiste, ki jih nimajo. Edino merilo naj bi bilo torej višina plače, ki mora biti na vrhu teh 10 %. Ta znesek sicer vključuje osnovno plačo, premije in bonuse. Če se držimo te definicije, je za ključni kader torej relevantna le višina njegovega plačnega dohodka. Tako merilo lahko samo po sebi hitro označimo kot togo ali ozko. Pri nadaljnjem poglobljanju smo odkrili, da se ta kriterij izraziteje pojavlja le v Združenih državah Amerike, kjer je korporativni poslovni svet neizprosno in je vse, kar šteje, dobiček.

Horwitz (2003) kot sinonim za ključne kadre uporablja izraz »knowledge workers«. Tako imenuje posameznike, ki nosijo močan potencial znanja in ustvarjalnosti, s katerim znatno pomagajo organizaciji na poti doseganja svojih ciljev in vizije. Opredeljuje jih kot izjemno kvalificirane zaposlene, ki s svojim znanjem in močjo uma predstavljajo ključni del delovne sile v podjetju. Navadno jim je zaupano opravljanje zapletenih analiz in specifičnih strokovnih problemov, s svojo ustvarjalnostjo pa prispevajo k uspešnemu poslovanju, predlagajo nove pristope na področju trženja, odnosov s strankami pa tudi pri ustvarjanju novih proizvodov. Prevedeno jih lahko poimenujemo kar delavci ali nosilci znanja, saj je ravno to njihova glavna značilnost, ki jih ločuje od preostalega obrobja zaposlenih in jih postavlja v ključno jedro.

Možina in drugi (2002) pravijo, da so ključni delavci tisti, ki so zaposleni v primarnem sektorju, ker s tem predstavljajo razvojno jedro organizacije. S tem jim je dana odgovornost za odpravljanje konkurenčnosti drugih podjetij, skrbijo za napredek in razvoj podjetja. Preostali delavci so zaposleni v sekundarnem sektorju.

Pri pregledu zgoraj naštetih definicij ključnih kadrov lahko opazimo, da se kriteriji in merila za določanje ključne vloge kadrov razlikujejo glede na avtorje, situacije, organizacije in področja upravljanja. Če vse našete kriterije povzamemo in poskušamo dobiti strnjeno in splošno definicijo ključnih kadrov, lahko ključnega delavca označimo kot nekoga, ki ima redke, težko nadomestljive značilnosti, določena specifična znanja, ki so ključna za napredek in razvoj podjetja ter doseganja konkurenčnosti. Pogosto zaseda tudi vodilno in strokovno delovno mesto ali položaj, nemalokrat ima še kanček talenta.

3 TEORIJE MOTIVACIJE

O motivaciji ne primanjkuje najrazličnejših teorij, hipotez in idej različnih avtorjev s področij psihologije, sociologije, ekonomije, pedagogike itd. Verjetno najosnovnejša in morda tudi najbolj vsesplošno znana je Maslowa hierarhija potreb, mi pa smo izhodišče za raziskovanje poiskali v knjigi Johna B. Minerja *Essential theories of motivation and leadership*, kjer je podrobno predstavljenih devet motivacijskih teorij. Vanje smo se poglobili in jih raziskali ter jih tako v nadaljevanju vsako podrobneje predstavljamo, saj jih bomo v empiričnem delu diplomskega dela ustrezno povezali z raziskovalnim vprašanjem.

3.1 Osebnostna teorija

Ta teorija izhaja iz socialne psihologije, zasnoval pa jo je psiholog, raziskovalec in teoretik Kurt Lewin. Njegovo področje raziskovanja psihologije je bilo na začetku izredno široko zastavljeno, tako da se je šele v končnih letih osredotočil na študij socialne psihologije, v okviru katere je nato postal pomemben na področju organizacijskega vedenja. Njegov glavni prispevek je bila osebnostna teorija.

Lewin je razvil teoretsko strukturo na podlagi procesov sprememb in izdelal program raziskovanja motivacije, ki jo povzroči sprememba. Rezultat je bila dobro zastavljena teorija, ki se je izkazala tudi kot praktična, več let je namreč bila vodnik za tiste, ki so se ukvarjali z organizacijskim vedenjem (Miner 2005).

Kot glavni dejavnik motivacije Lewin izpostavlja spremembo. Njegova teorija opisuje, da smo pred spremembo ljudje na ravni ekvilibriuma oziroma ravnotežja, ki se vzpostavlja med dvema vrstama sil, in sicer med odpornimi silami in silami, ki spodbujajo spremembo. Če naj bi se zgodila sprememba, se mora omenjeno ravnotežje porušiti s povečanjem ali zmanjšanjem sil, ki nato vzpostavijo novo ravnotežje. Model v bistvu predpostavlja tri stopnje v procesu rušenja in vzpostavljanja novega ravnotežja. Najprej se obstoječi ekvilibrum med silami »odmrzne«, sile spodbudijo »premik« na novo, višjo ali nižjo raven, nova raven pa ponovno »zamrzne«. Če hočemo, da se zgodi sprememba, moramo ravnotežje torej zmotiti (Miner 2005).

Prva stopnja je torej stopnja odmrznitve in naj bi bila najpomembnejša. Na tej ravni se izpostavlja pripravljenost posameznika za spremembo in spodbuja ter motivira posameznika za umik iz kroga udobja. Pomembnejša ali nujnejša kot se zdi sprememba, večja je motivacija za napredek in vzpostavitev novega ravnotežja. Na tej stopnji posameznik pretehta prednosti in slabosti situacije, čemur sledi potencialen premik.

Druga stopnja je premik. Lewin večkrat izpostavlja, da je sprememba proces in ne hipen dogodek. Proces spreminjanja je poimenoval premik, to sta notranje gibanje in motivacija, ki potekata v človekovi glavi po temeljiti analizi okoliščin prejšnje stopnje. Ko je motivacija za spremembo dovolj močna, se subjekt premakne in poruši ravnotežje, vzpostavijo se nove silnice, ki zaključujejo zadnjo stopnjo.

Na tretji stopnji se ponovno vzpostavi stabilnost oz. zamrznitev, ki so jo povzročile motivacijske silnice. Spremembe so sprejete, oblikujejo se nove norme, novo ravnotežje je torej sprejeto (Miner 2005).

3.2 Motivacijska teorija dosežka

Motivacijska teorija dosežka se povezuje s teorijami človeške osebnosti. Njen avtor David McClelland je najbolj znan po svojem delu na področju motivacije dosežka, ukvarjal pa se je tudi s psihologijo človeške osebnosti in zavesti.

McClelland v svoji teoriji opisuje tri vrste motivacijskih potreb, ki jih je razvrstil v potrebo po dosežku, potrebo po moči/avtoriteti in potrebo po pripadnosti, omenjene potrebe pa je nato klasificiral v motivacijski model. V skladu z modelom naj bi se določene potrebe nato bolj ali manj izražale v zaposlenih in tako določale njihovo obnašanje v organizaciji, stil vodenja in stil motivacije (Miner 2005).

Nekdo, ki ima najmočnejše izraženo potrebo po dosežku, podvrže svojo celotno dejavnost v podjetju temu cilju. Kot način motivacije išče dosežek, napredek in doseganje zadanih realističnih ciljev. V ozadju stoji močna želja po odobravanju in občutku zaslužnosti.

Zaposlenemu, ki ima najmočnejše izraženo potrebo po moči in avtoriteti, predstavlja glavno gonilo želja po vplivu in učinkovitosti. Motiviran je z željo po vodstvu, ugledu in priznavanju sodelavcev. Prav tako ga motivira potreba po ohranitvi oziroma povečevanju družbenega statusa in prestižu.

Potreba po pripadnosti se najjasneje izraža kot gonilo motivacije pri zaposlenih, ki so jim prioriteta dobri in prijateljski odnosi na delovnem mestu. Nagnjeni so k želji po stalni interakciji z drugimi ljudmi, zato jih zlahka označimo kot ekipne igralce, njihova motivacija pa izhaja iz potrebe po priljubljenosti in pripadnosti med sodelavci.

McClelland pravi, da večina ljudi izraža kombinacijo zgoraj naštetih potreb in karakteristik, od katerih ima vsaka tako svoje prednosti kot tudi slabosti. Tako na primer ljudje z izraženo

potrebo po avtoriteti morda niso dovolj prilagodljivi ali so premalo osredotočeni na svoje zaposlene. Tisti, ki jim glavno motivacijo predstavlja dosežek, naj bi bili po avtorjevih besedah sicer najboljši vodje, lahko pa ravno zaradi te visoke motivacije od svoje ekipe pričakujejo preveč oziroma zaradi svoje karakteristike napačno predpostavljajo enako visoko motivacijo pri vseh (Miner 2005).

McClelland je sicer svoje zanimanje prav posebej osredotočil na iskalce dosežka. Ti ljudje naj bi bili najuspešnejši pri uresničevanju ciljev, saj so bili ti realistično postavljeni in dosegljivi, hkrati pa so ponujali tudi zadosten izziv in možnost za rast in napredek. Te ljudi je označil kot najuspešnejše poslovneže, ki se z zadanimi nalogami soočijo in jih uspešno opravijo. Njihov pristop naj bi najučinkoviteje motiviral ekipe in vodil podjetja k napredku, saj vedno iščejo nove ideje in poti, kako stvari opraviti uspešneje, in si samoiniciativno tudi izbirajo take službe in cilje, ki jih motivirajo in zadovoljujejo njihove potrebe. Osebni dosežek in napredek ter uspeh in napredek podjetja jim predstavljajo veliko večjo motivacijo kot katerakoli oblika materialnih oziroma zunanjih motivatorjev, kot so denarne nagrade in bonusi (Miner 2005).

3.3 Herzbergova teorija motivacije

Teorijo motivatorjev in higienikov pogosto imenujemo tudi dvofaktorska teorija, za katero je značilna dvojna narava njenega pristopa k motivaciji. Njen oče je psiholog Frederick Herzberg. Na vprašanja, kot so kaj ljudje pričakujejo od svojih služb, si želijo le višje plače, si želijo dobrih odnosov s sodelavci, varnosti, priložnosti za osebno rast in kariero, je iskal odgovore v letih 1950–1960, saj je hotel razumeti, kako najbolje zadovoljiti potrebe zaposlenih. Hotel je ugotoviti, kakšen učinek ima na motivacijo odnos zaposlenih. Raziskavo je zastavil tako, da je od zaposlenih zahteval opis situacij na delovnem mestu, v katerih so se počutili zelo dobro oziroma zelo slabo. Ugotovil je, da so se odgovori zelo razlikovali med ljudmi, ki so se v splošnem na svojem delovnem mestu dobro počutili, in ljudmi, ki so se v službi počutili slabo. Dobljeni rezultati raziskave so tvorili podlago za tako imenovano dvofaktorsko Herzbergovo teorije oziroma teorijo motivatorjev in higienikov. Objavljena je bila v njegovem članku »One more time: How do you motivate employees«. Zaključki iz te raziskave so imeli ogromno težo in vpliv ter še danes, skoraj stoletje kasneje tvorijo osnovo dobre motivacijske prakse na delovnih mestih.

3.3.1 Teorija motivatorjev in higienikov

Herzbergovi izsledki so pokazali, da so določene karakteristike na delovnem mestu stalno povezane z nezadovoljstvom na delovnem mestu, drugačni dejavniki pa se nato izražajo pri zadovoljstvu na delovnem mestu (Miner 2005).

Tabela 3.1: Tabela faktorjev

Faktorji zadovoljstva	Faktorji nezadovoljstva
Dosežek	Organizacijska politika
Prepoznavnost	Nadzor
Delo samo po sebi	Odnos med nadzornikom in podrejenimi
Odgovornost	Delovne razmere
Napredovanje	Plača
Rast	Status
	Varnost

Vir: Free management ebooks (2017).

Zaključil je, da si zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista nasprotna pojma. Nasprotno stanje od zadovoljstva naj bi bilo brez zadovoljstva, nasprotje nezadovoljstva pa brez nezadovoljstva. Če se navežemo na Herzberga, se dejavniki, ki vodijo k zadovoljstvu na delovnem mestu, razlikujejo in so popolnoma ločeni od tistih, ki vodijo k nezadovoljstvu na delovnem mestu. Iz tega sledi, da če si zastavimo cilj odstraniti iz delovnega okolja vse dejavnike, ki ustvarjajo nezadovoljstvo, bomo sicer morda dosegli mir na delovnem mestu, ne bomo pa nujno izboljšali vzdušja. Tako bomo svojo delovno silo pravzaprav uspavali, ne bomo pa je motivirali, da bi dosegla maksimum svojih delovnih zmožnosti (Miner 2005).

Karakteristike, povezane z nezadovoljstvom na delovnem mestu, se imenujejo higieni sk i dejavniki oziroma higieniki. Ko jih uspemo ustrezno določiti oziroma z njimi ustrezno ravnamo, delavci ne bodo ne zadovoljni ne nezadovoljni. Če pa hočemo svojo ekipo ustrezno motivirati, moramo določiti oziroma se osredotočiti na dejavnike zadovoljstva, kot so dosežek, prepoznavnosti in odgovornost (Miner 2005).¹

¹ Kljub splošni prepoznavnosti in sprejetosti te teorije se je v zvezi z njo pojavilo tudi par kritik. Nekateri trdijo, da njena metodologija ne zajema dejstva, da ko gredo stvari v življenju zaposlenih dobro, bodo ljudje gledali pozitivno na delovne okoliščine in delo. Po drugi strani pa se bodo, ko gredo stvari slabo, zaposleni tudi bolj negativno odzivali na delo in okolje.

Herzberg je določil dva koraka za doseganje zadovoljstva na delovnem mestu. Prvi korak je eliminacija nezadovoljstva. Vzroke nezadovoljstva je poimenoval higienski dejavniki oziroma higieniki. Če jih hočemo odstraniti, moramo (Miner 2005):

- popraviti neučinkovite in obstruktivne politike podjetja;
- zagotoviti učinkovit in nevsiljiv nadzor;
- vpeljati in podpreti kulturo spoštovanja in dostojanstva za celotno ekipo zaposlenih;
- zagotoviti tekmovalne plače;
- graditi službeni status z zagotavljanjem pomembnega in smiselnega dela za vsa delovna mesta;
- zagotavljati varnost na delovnem mestu.

Vsi ti ukrepi pomagajo odstraniti nezadovoljstvo na delovnem mestu v organizaciji, in dokler ne odstranimo higienskih dejavnikov, je motivacija delavcev nesmiselna (Miner 2005).

Drugi korak je ustvariti pogoje za zadovoljstvo na delovnem mestu. Pri tem se moramo najprej osredotočiti na motivacijske dejavnike, povezane z delom. To metodo imenuje »job enrichment«. Njegova premisa oziroma trditev je, da bi bilo vsako službo in delo treba analizirati in preiskati, kako bi lahko bila boljša in bolj zadovoljiva za zaposlenega, ki delo opravlja. Zato je treba poskrbeti za naslednje stvari (Miner 2005):

- ustvarjati priložnosti in možnosti za napredek;
- prepoznavati prispevek oziroma doprinos zaposlenih;
- ustvarjati delo, ki je nagrajujoče in zadovoljujoče ter se ujema s sposobnostmi in zmožnostmi zaposlenih;
- vsakemu članu kolektiva dodeliti odgovornost;
- ustvariti možnosti v podjetju za samopromocijo zaposlenih;
- nuditi izobraževanje in razvoj delavcem, da dosežejo položaj, ki ga v podjetju želijo².

Odnos med motivacijo in zadovoljstvom na delovnem mestu ni preveč kompleksen. Ključni problem je v tem, da se veliko zaposlenim higienski dejavniki zdijo dejavniki za motivacijo, to pa deluje le kratkoročno. Vseeno veliko menedžerjev uporablja prav ta pristop, saj menijo, da

Za uveljavljanje teorije in motivacijo zaposlenih uporabljamo dvostopenjski proces. Prva stopnja oziroma prvi korak zajema eliminacijo nezadovoljstva, s katerim se zaposleni soočajo, v drugem koraku pa jim moramo pomagati najti zadovoljstvo oziroma zadovoljenost na delovnem mestu.

² V tem primeru se subjektu motivacije približujemo zelo splošno in tudi razlike med zaposlenimi zmanjšujemo in posplošujemo. V realnosti seveda ni tako, saj je vsak zaposleni posameznik zase in je temu primerno treba tudi prilagoditi pristop. Vsakega namreč motivirajo druge stvari.

bodo ljudje bolje motivirani s finančnega vidika, kar je tudi veliko manj zahtevno kot popolna preobrazba podjetja in njegove politike. Vendar v skladu s Herzbergovo teorijo to ne deluje, saj bi bilo treba najprej odstraniti vse dejavnike, ki povzročajo kakršnokoli nezadovoljstvo na delovnem mestu (Miner 2005).

Kadar gre za motivacijo ljudi na delovnem mestu, je glavnega pomena, da se ljudi obravnava s spoštovanjem in pošteno.

3.4 Teorija delovnih karakteristik

Teorija službenih oziroma delovnih karakteristik se je sprva pojavila v obliki sodelovanja med Edwardom Lawlerjem in Richardom Hackmanom. Hackman je skozi leta predstavljal glavni prispevek k teoriji in zaradi njega se je uveljavilo ime »teorija delovnih karakteristik«. Lawler se je kmalu posvetil povsem drugim izzivom in projektom, zato ga je pri snovanju teorije nadomestil Greg Oldham (Your coach 2017).

Ta model je zasnovan na ideji, da neka naloga oziroma izziv na delovnem mestu sam po sebi predstavlja motivacijo. Tako na primer monotona in dolgočasna, enolična dela motivacijo zavirajo, služba, ki posamezniku predstavlja izziv in ga vsakodnevno vleče iz območja udobja, pa predstavlja tudi veliko večjo motivacijo za delavca.

Raznolikost, avtonomija in odgovornost sprejemanja odločitev predstavljajo tri dejavnike, kako dodati izziv na delovnem mestu. K raznolikosti nato še dodatno pripomorejo dejavniki, kot sta obogatitev na delovnem mestu in rotacija delovnih mest.

Teorija izpostavlja pet temeljnih oziroma ključnih službenih karakteristik (variabilnost spretnosti, identifikacija nalog, pomembnost nalog, avtonomija in povratna informacija), ki nato vplivajo na tri kritična psihološka stanja (izkušena pomembnost, izkušena odgovornost za izide in znanje o dejanskih rezultatih) in tako vplivajo na delovni izid (zadovoljstvo pri delu, absentizem, delovna motivacija itd.). Omenjenih pet osnovnih službenih karakteristik se nato lahko kombinira, da se ustvari oziroma izoblikuje »izid potencialne motivacije« (MPS), torej dejavnik, ki se nato uporablja kot kazalnik, kako delo vpliva na odnos in obnašanje zaposlenih. (Miner 2005)

Hackmanova in Oldhamova teorija delovnih karakteristik predpostavlja, da je visoka motivacija na delovnem mestu povezana s tremi psihološkimi stanji med delovnim procesom:

- delovno poslanstvo: Delo, ki ga posameznik opravlja, mora imeti pomen, z njim se mora poistovetiti in mu dajati smisel. Ključ do tega cilja pa ni set ponavljajočih se monotoni gibov, temveč naj bi bilo delo samo dovolj zadovoljujoče in tako predstavljalo motivacijo. Motivacija torej ni cilj, da bi se delo končalo, ampak se skozi opravila in izzive ustvarja sama;
- odgovornost: Posamezniku sta dani odgovornost in priložnost, da pri opravljanju dela predstavlja uspeh, povprečje ali poraz, ker sta mu dani popolna svoboda in avtoriteta pri nadzoru svojih dejanj in delu. To vključuje zmožnost delanja sprememb in vključevanja znanja, ki ga je pridobil med delovnim procesom;
- znanje o izidih: Pomembno je iz dveh razlogov. Prvi razlog je, da zaposleni dobi povratno informacijo, kako uspešno je bilo njegovo delo, tako se lahko potem uči iz svojih napak. Drugi razlog je, da ga ta metoda čustveno poveže s strankami/prejemniki njegovega dela, iz česar sledi večja motivacija, saj v opravljanju svojega dela vidi smisel in namen (primer: nekdo dela le v proizvodnji hrane, vendar ve, da bo končni izdelek uporabljen za hrano ljudem v težkih razmerah, zato v tem vidi svoj smisel). (Miner 2005)

Slika 3.1: Teorija delovnih karakteristik



Vir: Shawnfitzmaurice (2011)

3.5 Teorija pričakovanja

Začetnik teorije pričakovanja je bil Victor Vroom leta 1964. Vroom poudarja in se osredotoča na delovne izide in ne na potrebe kot Maslow in Herzberg. Ta teorija predpostavlja, da je intenzivnost motivacije za delo odvisna od intenzivnosti pričakovanja, kakšen izid oziroma rezultat bo vloženemu delu sledil in koliko je ta izid delavcu privlačen. (Miner 2005)

Teorija izpostavlja, da je delavčeva motivacija rezultat tega, kako močno si delavec želi nagrade/priznanja. Njegov trud in intenzivnost opravljanja npr. delovne naloge sta odvisna od tega, kaj zaposleni pričakuje. Če povzamemo, gre torej za mentalno stanje, da bo večji vložen trud prinesel boljšo delovno izvedbo, ta pa boljše rezultate. Na ta pričakovanja vplivajo dejavniki, kot so primerne delovne sposobnosti, dostop do pravih delovnih resursov, dostopnost ključnih informacij in podpora za dokončanje dela. Instrumentalnost pa je prepričanje, da se bo dober delovni učinek izkazal v dobrem izidu in posledično nagradi. Pomemben je torej odnos med delovnim učinkom in delovnim izidom. Teorija pričakovanj se zato osredotoča na tri odnose oziroma razmerja:

- odnos med trudom in delovno izvedbo: kolikšna je možnost, da bo trud zaposlenega primerno obravnavan in opažen glede na oceno izvedbe;
- odnos med delovno izvedbo in nagrado: osredotoča se na to, kako močno zaposleni verjame, da bo njegova dobra delovna izvedba vodila k nagradi;
- odnos med nagrado in osebnimi cilji: osredotoča se na privlačnost morebitne nagrade, ki se posameznemu zaposlenemu obeta. (Miner 2005)

Vroom je menil, da se zaposleni zavestno odločijo, kolikšen bo njihov delovni vložek. Odločitev pa temelji izključni na ravni motivacije zaposlenega, ta pa je odvisna od dejavnikov, kot sta pričakovanje in instrumentalnost.

Prednosti teorije:

- temelji na samoaktualizaciji posameznika, ki želi doseči maksimum zadovoljstva in minimizirati nezadovoljstvo;
- poudarek je na nagradah in priznanjih za vložena trud in delo;
- osredotoča se na psihološko podlago, kjer objekt želi doseči maksimalno ugodje in minimalno nelagodje.

Slabosti teorije:

- teorije pričakovanj se zdijo idealistične, ker je zelo malo posameznikov, ki vidijo visoko stopnjo korelacije med delovno izvedbo in nagrado;
- nazor teorije ima svoje omejitve, saj v mnogih organizacijah nagrada ni neposredno povezana z delovno izvedbo. Povezana je z drugimi parametri, kot so položaj, trud, odgovornost, izobrazba itd. (Miner 2005)

Priporočila, ki jih podjetjem narekuje teorija pričakovanj, so, da morajo menedžerji zaposlenim zagotoviti doseganje zastavljene stopnje intenzivnosti dela in zastavljene cilje. Zaslužni zaposleni morajo biti nagrajeni, če so delo opravili izjemno. Sistem nagrajevanja mora biti pošten. Organizacije morajo razvijati in poskrbeti za zanimive, dinamične delovne naloge, ki ponujajo izziv. Motivacijska raven mora biti ovrednotena na podlagi različnih tehnik, kot so vprašalniki, osebni intervjuji itd. (Miner 2005)

3.6 Teorija operacijskega vedenja in modifikacije organizacijskega vedenja

Teoretične dispozicije te teorije izhajajo še iz zapuščine behaviorističnega psihologa Skinnerja s področja organizacijskega vedenja. Skinner se sicer ni posebej poglobljal v teme, neposredno povezane z organizacijskim vedenjem, drugim raziskovalcem in znanstvenikom je tako preostalo, da razširijo njegove ugotovitve s področij individualnega in socialnega vedenja. Skupina posameznikov se je tako odločila nadaljevati na temelju Skinnerjevih raziskav, to so bili Clay Hamner, Fred Luthans in Robert Krietner. (Miner 2005)

Osnovni koncept, s katerim se je najprej ukvarjal Hamner, je bilo operacijsko vedenje. Najbolje bi ga lahko opisali kot vedenje, s katerim oseba (navadno vodja) deluje. Gre torej za vedenje, s katerim ima nadrejeni vpliv na posameznika oziroma podrejenega. Operacijsko vedenje se izkazuje s posledicami v obliki nagrad ali kazni, ki se izvedejo, če se določeno zaželeno vedenje izvede ali ne. S tem postane vloga vodje/nadzornika najpomembnejša, saj dirigira in spodbuja želeno obnašanje na najvišji ravni in posledično se tako izboljšuje delovni učinek. Če želimo razumeti posameznikovo obnašanje, moramo razumeti in poznati situacijo, v kateri se to obnašanje izkaže, poznati moramo naravo obnašanja in spodbujajoče posledice. (Miner 2005)

Hamner predstavlja več pravil, ki jih uporabljamo pri operativnih pogojevalnih tehnikah, s katerimi spodbujamo želeno vedenje:

- vodja ne sme dajati enako visoke nagrade vsem; treba jo je razlikovati na osnovi izvedbenih standardov;

- če se vodja napačno odzove na vedenje zaposlenega, pride do posledic, ki jih je treba prepoznati in jih pravilno obravnavati.
- zaposlenim mora biti jasno, kakšno vedenje je nagrajeno in odobravano;
- zaposleni morajo vedeti, kaj počnejo prav ali narobe
- vodja nikoli ne sme kaznovati posameznika pred drugimi zaposlenimi, saj lahko pride do neželenih posledic tako za kaznovanega kot za druge zaposlene;
- posledice naj bodo enakovredne obnašanju.

(Miner 2005)

Hamner je razvil in predstavil tudi utrditveni oziroma uveljavljalni program, ki ga sestavljajo štiri stopnje. Sledijo si v smiselnem zaporedju tako, da zagotavljajo največjo možno maksimizacijo dela, da je spodbuda maksimalna, kazen pa minimalna. Stopnje si sledijo v naslednjem zaporedju:

1. prva stopnja: prepoznati in definirati izvedbo v strogo behaviorističnem/vedenjskem pomenu, izvesti revizijo delovne izvedbe in vzpostaviti osnovo, na podlagi katere se meri prihodnje delo. Ta postopek omogoča, da se natančno in objektivno določi in ovrednoti, kakšna je trenutna delovna situacija;
2. druga stopnja: vključuje postavitev specifičnih in jasnih ciljev za vsakega delavca posebej, izraženih tako, da se jih da izmeriti. Ti cilji so zunanji in ne dopuščajo sklicevanja na pričakovanja in želje zaposlenih;
3. tretja stopnja: zahteva, da zaposleni vzdržuje stalni urnik in evidenco dela. Tako zagotovimo, da zaposleni dobijo jasno sliko kontrasta med svojim delom in zastavljenimi cilji;
4. četrta stopnja: Vodja dobi na vpogled poročila s samooceno zaposlenih in ostale kazalnike delovne izvedbe, na podlagi katerih nato vodja pohvali vse pozitivne vidike posameznikovega dela, medtem ko je negativno vedenje minimalno sankcionirano, da ne bi zaposleni dobili občutka utesnjenosti in nadzorovanosti. (Miner 2005)

3.6.1 Teorija modifikacije organizacijskega vedenja

Teorijo modifikacije organizacijskega vedenja lahko poenostavljeno opišemo kot model oziroma tehniko za prilagajanje in modifikacijo vedenja na delovnem mestu. Zaposleni so vključeni v shemo zelenega organizacijskega vedenja, ki ga ponotranjijo in z njim nadomestijo svoje dosedanje vedenje. Model naj bi se uporabljal kot motivacija zaposlenih, kakor tudi za izboljšavo splošnih tehnik, ki spodbujajo učinkovitost in motivacijo v podjetju.

Gre za program, kjer glavni menedžerji identificirajo delovno izvedbo določenih delavcev in nato implementirajo intervencijsko strategijo, s katero bi okrepili in spodbudili zaželeno vedenje obnašanja ter odstranili in zmanjšali neželeno vedenje. (Miner 2005)

Luthans in Krietner sta strogo sledila Skinnerju in njegovim raziskavam, ki zavračajo vedenje kot posledico notranjih stanj (stališč, motivov, čustev ipd). Obnašanje je po Skinnerju posledica zunanjih in ne notranjih vplivov. Predstavila sta vedenjski kontingenčni upravljalni model oziroma OB modifikacijski model, v katerem izpostavljata pristop, ki se razlikuje od Hamnerjevega in ima druge stopnje. (Miner 2005)

Prva stopnja je identifikacija obnašanja, povezanega z delovno izvedbo. Vedenje mora torej najprej kot zaželeno ali nezaželeno označiti podjetje oziroma organizacija. Naslednji korak je, da pozornost posvetimo kritičnim vzorcem vedenja, ki vplivajo na delovno izvedbo. Kritična vedenja se lahko identificirajo skozi razprave z določenim zaposlenim in njegovim neposrednim nadrejenim, saj sta oba tesno povezana z delovnim obnašanjem. Nekaj kritičnih vedenj, ki lahko vplivajo na delovno izvedbo, so izostajanje z dela (absentizem)/redna prisotnost, zamujanje/točnost, pritožbe/konstruktivna kritika, upoštevanje/neupoštevanje navodil. Take vzorce vedenja nato prilagajamo, modificiramo oziroma nagrajujemo ter s tem zagotovimo dobre rezultate. Posebno pozornost pa je treba posvetiti kritičnim vedenjem, saj se vedno znova ponavljajo. (Miner 2005)

Druga stopnja je merjenje frekvenc določenega obnašanja. Ko je bilo kritično vedenje zaposlenih identificirano, je naslednji korak merjenje frekvence kritičnega obnašanja v določenem širšem časovnem okviru. Postopki merjenja so opazovanje in pridobivanje informacije iz arhivov in poročil. Če je frekvenca znotraj sprejemljivega območja, ni potrebna nobena akcija, če pa je limit presežen, je potrebno takojšnje ukrepanje. Merjenje vedenja na delovnem mestu je v pomoč tudi menedžerjem, da lažje ugotovijo, kakšen uspeh imajo pri spreminjanju obnašanja svojih zaposlenih. (Miner 2005)

Tretja stopnja je analiza. Menedžerji morajo narediti funkcijsko analizo obnašanja, ki zahteva modifikacijo. Taka analiza določi, katere okoliščine vodijo k določenemu tipu obnašanja ter kakšne so posledice takega vedenja. Vzročne posledice takega obnašanja morajo biti naslovljene in identificirane, saj imajo vpliv na nadaljnje vedenje.

Četrta stopnja je intervencija. Ko je bilo kritično vedenje identificirano in so bile okoliščine, ki tako vedenje povzročijo, določene, razvijemo učinkovito intervencijsko strategijo. Obstaja več

strategij, ki jih lahko uporabimo na tej stopnji. Lahko vključujejo tako pozitivne kot negativne posledice, kazen ali izkoreninjenje neželenega vedenja. Uporaba določene strategije je odvisna od tipa situacije, s katero se spopadamo. Ko določeno strategijo vpeljemo in implementiramo, ponovno izmerimo frekvenco doseženih vzorcev obnašanja. Menedžer nato določi urnik oziroma ukrepe, s katerimi se bo želeno vedenje ohranjalo. (Miner 2005)

Peta stopnja je ocena/evalvacija vsesplošnega vpliva delovne izvedbe oziroma performansa. Ocenimo, ali intervencijske strategije delujejo učinkovito ali ne. Osnovni namen te faze je, da spremenimo neželeno, neučinkovito in neuspešno vedenje v izboljšano in uspešnejšo delovno izvedbo. Evalvacija vedenj bo razkrila, ali so dobri vzorci obnašanja dejansko izkoreninili in nadomestili slabe in ali je dejansko prišlo do trajne ali vsaj začasne spremembe. Pokaže, ali je bil proces intervencije uspešen ali ne. Če je prišlo le do manjše in nepomembne spremembe, je treba prilagoditi oziroma vpeljati primernejšo strategijo. (Miner 2005)

Te stopnje se razlikujejo od Hamnerjevega pristopa tako pri postavljanju ciljev kot tudi tehnikah in merjenjih, ki so bili pri tem uporabljeni. Luthans in Krietner sta tako na primer razvila model strategij za oblikovanje in izoblikovanje zaposlenih. Luthans v nasprotju s Hamnerjem bolj poudarja pozitivno stran kaznovanja in jo sprejema kot tehniko oblikovanja in motiviranja zaposlenih. Hamner pa jo zavrača s štirimi stranskimi učinki, ki naj bi se pojavljali ob kaznovanju delavcev, in sicer naj bi po njegovem:

- kazen zatrla neželeno vedenje le začasno, namesto da bi ga trajno spremenila in preoblikovala;
- kazen spodbudi močan čustven odziv, navadno proti tistemu, ki je kazen izvedel;
- kazen ne izkorenini neželenega vedenja, temveč ga le potlači oziroma zaduši;
- pogosta uporaba kazni kot tehnika spodbujanja želenega vedenja lahko vpliva na občutek zaposlenega, samozavest in občutek lastne vrednosti in samonadzora, kar pa vpliva na nadaljnjo delovno izvedbo.

(Miner 2005)

3.7 Teorija pravičnosti

John Stacy Adams, behavioristični psiholog, je potisnil v ospredje teorijo pravičnosti v letu 1963 in jo s tem predstavil psihologiji organizacijskega vedenja. V teoriji sicer lahko opazimo podobnosti s prejšnjimi preprostejšimi teorijami Maslowa, Herzberga in ostalih avtorjev

delovne psihologije. V vseh se namreč pojavljata dejavnik in korelacija oziroma odnos dela, zaposlenega in njegovega nadrejenega, zaposlovalca.

Glavna Adamsova hipoteza je, da na raven motivacije zaposlenih vpliva dejstvo, ali zaposleni verjame, da je nagrada oziroma iztržek, ki ga dobi za vloženo delo, enaka oziroma večja od truda oziroma vložka v delo.

Posameznik meni, da je obravnavan pošteno, če zazna, da je razmerje med njegovimi inputi/vložki enako njegovim outcomom/rezultatom. Tako bi bilo na primer upravičeno, da starejši in bolj izkušen sodelavec, ki je na delovnem mestu že dlje, dobi višjo kompenzacijo, saj je vrednost njegovih izkušenj in vložka višja. Je pa odnos do enakosti neposredno povezan tudi s čim večjo enakostjo med ostalimi zaposlenimi, saj je v človeški naravi, da se ljudje med seboj primerjajo. Če določen zaposleni opazi, da sodelavec dobi večje priznanje ali prepoznavanje za svoje delo kljub enakim zadalžitvam, enaki količini in kakovosti dela, bo temu sledilo nezadovoljstvo in posledično upad motivacije. Ostale posledice bi se pokazale v občutku necenjenosti ali celo nevrednosti. To je v neposrednem kontrastu s teorijo o pravičnosti, katere ideja je, da so nagrade neposredno povezane s kakovostjo in kvantiteto prispevka zaposlenega. Predpostavlja, da če so vsi zaposleni nagrajeni enako, bi celotna delovna sila sklepala, da je organizacija poštena, nagrajuje zaslužnost in ceni svoje delavce. (Miner 2005)

Slika 3.2: Enačba teorije pravičnosti

$$\frac{\text{Posameznikove nagrade}}{\text{Posameznikovi vložki}} = \frac{\text{nagrade ostalih zaposlenih}}{\text{vložki ostalih zaposlenih}}$$

Vir: Whatishumanresource.com (2017).

Adams je kategoriziral nagrado za zaposlene kot outpute in vložek zaposlenih kot inpute.

Primeri doprinosov:

- število ur, ki jih zaposleni naredi,
- delovne odgovornosti zaposlenega,
- delovne dolžnosti zaposlenega,
- izkaz pripadnosti in zavezanosti delu,
- zvestoba zaposlenega,
- prilagodljivost zaposlenega (npr. prevzem in opravljanje delovnih nalog tudi kratkoročno),

- podpora, ki jo zaposleni prinese podjetju, sodelavcem in linijskim vodjem.

Primeri nagrad:

- plača,
- bonus,
- nagrade,
- prepoznavanje prispevka zaposlenega,
- pohvala,
- možnosti napredovanja,
- prilagodljivost zaposlovalca,
- letni dopust.

Adams predpostavlja, da bo zaposleni, če verjame, da njegovi delovne nagrade niso enake ali celo večje kot vložki, postal nemotiviran. Teorija vključuje tudi domnevo, da zaposleni primerjajo, ali je njihov output pošten, na podlagi primerjave s sodelavci. Primerjali se bodo s sodelavcem na podobni ravni v organizaciji. (Miner 2005)

Teorija enakosti pa je sestavljena iz štirih predispozicij (Whatishumanresource.com 2017):

1. posamezniki si prizadevajo, da maksimirajo svoje izkupičke (rezultati, definirani kot nagrade, minus stroški);
2. skupine lahko maksimirajo kolektivne nagrade s tem, da razvijejo sisteme za enako razporejene nagrade in stroške med zaposlene. Sistemi enakosti se bodo razvili znotraj skupin, katerih člani bodo vanje poskušali vpeljati še ostale, da posvojijo te sisteme. Edini način, da te skupine zagotovijo, da se bodo novinci zares obnašali enakopravno, je, da predstavijo enakopravno obnašanje oziroma sodelovanje bolj dobičkonosno, kot če ne sodelujejo. V splošnem bodo tako člani skupine enakopravno vedenje nagrajevali, neenakopravno pa kaznovali;
3. ko se posamezniki znajdejo v odnosih, ki niso enakovredni, se znajdejo pod stresom in so izpostavljeni nezadovoljstvu. Bolj kot je odnos neenakovreden, več nezadovoljstva se pojavi. V skladu s teorijo pravičnosti naj bi namreč trpel tako posameznik, ki dobi preveč, kot tisti, ki dobi premalo. Pri zaposlenem, ki dobi več, se lahko pojavijo občutki sramu ali krivde. Pri zaposlenem, ki dobi premalo, se lahko pojavijo jeza in frustracije;
4. posamezniki, ki menijo, da so v neenakovrednih odnosih, odstranijo stres tako, da ponovno vzpostavijo enakost. Večja kot je neenakost in več stresa kot delavci občutijo, močneje si prizadevajo za ponovno vzpostavitev ravnovesja in enakopravnosti.

3.8 Teorija postavljanja ciljev

Na področju delovne psihologije je psiholog Edwin Locke v šestdesetih letih prejšnjega stoletja izpostavil teorijo postavljanja ciljev. Teorija predpostavlja, da je zastavitev določenega cilja ključnega pomena za boljšo delovno vnemo in opravljanje službenih nalog. Nadalje je v teoriji izpostavljeno, da specifični in dovolj zahtevni cilji s primerno povratno informacijo prinesejo višjo in boljšo delovno izvedbo. Če posplošimo, cilji torej nakažejo smer zaposlenemu in ga usmerijo točno k nalogam, ki jih je treba za dosego cilja opraviti, in koliko truda bo za to potrebnega (Miner 2005).

Ključni dejavniki teorije postavljanja ciljev so (Miner 2005):

- volja oz. pripravljenost za delo, ki vodi k izpolnitvi cilja, je glavni vir motivacije na delovnem mestu. Jasni, specifični in določeni cilji ter cilji, ki predstavljajo izziv, so veliko večji motivacijski dejavniki kot lahki, splošni oziroma navadni cilji;
- specifičnost in jasnost cilja je pomembna, saj vodi k boljšemu rezultatu dela (outputu) in boljši izvedbi. Če so cilji nedvoumni, merljivi in jasni, postavljen pa je tudi rok za izvedbo, se s tem izognemo kakršninkoli nesporazumom;
- cilji morajo biti realistični in predstavljati izziv, tako namreč dajo posamezniku občutek ponosa in zmage, ko jih doseže. Dosežek pa vodi v pripravljenost za doseganje novih ciljev. Večji izziv kot predstavlja cilj, večja nagrada sledi in več truda je vloženega;
- primerna in dobra povratna informacija doseženih rezultatov omogoča dobro obveščenost delavca in s tem tudi boljšo nadaljnjo izvedbo, kot če je ne bi bilo. Povratna informacija pomaga zaposlenim, da se počutijo zaslužne in pripadne podjetju, kar vodi tudi k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu;
- udeležba v postavljanju cilja naredi cilj sprejemljivejši in vodi k večji vključenosti oziroma pripadnosti;

V teoriji postavljanja ciljev moramo izpostaviti še dva pojma, in sicer (Miner 2005):

- »samozadostnost«: gre za posameznikovo samozavest in vero vase, da zastavljeno nalogo zmore opraviti in ima zadosten potencial. Višja kot je raven samozavesti, večji bo napor oziroma trud pri doseganju ciljev. Nižja kot je raven samozavesti, manj bo vloženega truda pri posamezniku, obstaja pa še možnost, da celo odneha;
- »zavezanost cilju«: teorija predpostavlja, da je zaposleni zavezan cilju in ne bo odnehal, dokler ga ne doseže. Zavezanost cilju je odvisna od naslednjih dejavnikov: cilji so odprti, jasni in oglaševani. Bolje je, da so cilji postavljeni s pomočjo zaposlenih, kot

določeni vnaprej. Postavljeni cilji zaposlenih morajo biti usklajeni s cilji in vizijo organizacije.

Teorija postavljanja ciljev je tehnika, ki se uporablja za spodbujanje morale in motivacije zaposlenih, ki na ta račun rešijo obveznosti hitro in učinkovito. Postavljanje ciljev vodi k boljši izvedbi, s čimer se zviša raven motivacije in truda, prav tako pa tudi k boljši in kakovostnejši povratni informaciji (Miner 2005).

Omejitve teorije (Miner 2005):

- občasno so organizacijski cilji lahko v nasprotju z vodstvenimi cilji. Ta konflikt je lahko škodljiv in ima poguben vpliv na izvedbo in delo zaposlenih;
- preveč zapleteni in kompleksni cilji lahko narekujejo in stimulirajo bolj tvegano vedenje;
- če zaposlenemu primanjkuje kompetenc in sposobnosti, ki so za dosego cilja ključne, lahko zastavitev cilja spodleti, ker zmanjša izvedbo;
- dokaza, da postavljanje ciljev izboljša zadovoljstvo na delovnem mestu, ni.

3.9 Atribucijska teorija

Teorija atribucije oziroma pripisovanja ima dolgo zgodovino v psihologiji, predvsem na področju socialne psihologije, nato pa se je začela uveljavljati še na področju organizacijskega vedenja. Ne obstaja le ena atribucijska teorija, pojavlja se v več oblikah, v sferi organizacijskega vedenja pa prevladujejo pristopi pripisovanja odgovornosti. Omenjeni pristopi se osredotočajo na to, kako ljudje delajo atribucije za vedenje in rezultate drugih posameznikov. Najbolj splošno znan in raziskan je pristop, ki ga je razvil socialni psiholog Terrence Mitchell, ki opisuje, kako vodje v organizacijah dojemajo, sprejemajo in razlagajo slabo izvedbo podrejenih. Temu rečemo interpersonalni atribucijski model z eksplanacijo za dejanja drugih. V modelu se sicer ne prepoznavajo le motivacijski dejavniki, temveč se dodaja tudi komponento vodenja. (Miner 2005)

3.9.1 Osnovni atribucijski model (Miner 2005)

Osnovna ideja oziroma ugotovitev teorije Mitchella in Greena predpostavlja naslednje:

- na vodje lahko gledamo kot na znanstvenike, ki so v procesu postavljanja hipoteze, zbirajo informacije in iščejo preproste razlage o obnašanju in izvedbi njihovih podrejenih;
- obnašanje oziroma odnos temelji na konsistenci/doslednosti in distinktivnosti informacij o izvedbi članov bolj kot na splošnih informacijah;

- ker bo vodja verjetneje pri razlagi in obravnavanju dela zaposlenih upošteval notranje in ne zunanje vzroke, bo njegov odnos bolj verjetno usmerjen v posameznika kot situacijske dejavnike. Na drugi strani pa bo podrejeni hitreje ovrednotil svojo delovno izvedbo na podlagi zunanjih dejavnikov. Tu se tako pokažeta glavni konflikt nadrejeni – podrejeni in glavno pomanjkanje komunikacije;
- lokus nadzora in stabilnosti sta dve kritični dimenziji vzročnega pripisovanja (atributa) vodij, na podlagi katerih obravnavajo izvedbo zaposlenih:
 - a) vodja bo prej osredotočil svoja dejanja oziroma pozornost na zaposlenega, če je slaba delovna izvedba zaradi notranjih vzrokov (npr. predlog dodatnega izobraževanja, če izvedba šepa zaradi pomanjkanja znanja),
 - b) vodja bo prej osredotočil svojo pozornost in dejanja na situacijske dejavnike, ko izvedba šepa zaradi zunanjih vzrokov (npr. sprememba delovnega procesa, če je prezahteven za večino zaposlenih),
 - c) ocena trenutne/sedanje delovne izvedbe zaposlenih močno temelji na atribucijah truda,
 - d) vodja bo delovno izvedbo bolj nagradil ali bolj kaznoval glede na to, koliko truda je vanjo vloženega,
 - e) na pričakovanja vodje glede izvedbe zaposlenih v prihodnosti močno vpliva stabilnost atributa. Jasnejši kot je cilj oziroma vzrok, bolj se pričakuje, da je prihodnja izvedba oziroma prihodnji konsistentni delovni učinek enak sedanjemu;
- atribucijski procesi so neposredno povezani s tem, koliko negotovosti vodja izkusi pri upravljanju s podrejenimi. Bolj kot je vodja negotov, intenzivneje preizkuša zaposlenega;
- odnos med vodjem in zaposlenim je ključni posrednik/moderator med atributi vodje in poznejšega delovanja:
 - a) bolj kot vodja čuti empatijo do zaposlenega oziroma mu je simpatičen, bolj ga dojema kot enakovrednega in verjetneje bo posledično ustvaril »všečne« attribute glede njegove izvedbe,
 - b) »všečni« atributi vodij bodo spodbujali nagradno vedenje in zmanjševali kaznovalno vedenje. Neugodni atributi pa bodo imeli nasprotni učinek;
- pričakovanja vodje o izvedbi zaposlenih se vzajemno prepletajo z dejansko izvedbo dela. Tako določajo vodstvene attribute:

- a) vodja bo pripisal izvedbo delavca notranjim dejavnikom (trudu), ko so pričakovanja in izvedba konsistentni,
- b) vodja bo pripisal izvedbo delavca zunanjim dejavnikom (sreča, naključje), kadar pričakovanja in izvedba niso konsistentni;
- učinki obnašanja podrejenih in stopnja odgovornosti, ki jo določa vodja, bodo imeli naslednji vpliv:
 - a) ekstremnejši kot je učinek, ekstremnejši bo odziv,
 - b) večja kot je odgovornost delavca, verjetneje je, da se bo vodja osredotočil na njegovo delovanje in ekstremnejši bodo odzivi.

3.9.2 Atribucijski model odziva vodje na slabo izvedbo zaposlenih (Miner 2005)

Kasneje sta Mitchell in Green predstavila še dodaten atribucijski model, ki prikazuje odziv vodje na izvedbo svojih delavcev. Ta model je bolj teoretično osredotočen kot prvi in predpostavlja:

- visoka distinktivnost, nizka konsistenca in visok konsenz naj bi se izkazovali v notranjih atributih;
- resnejše kot so posledice slabega dela, večja je možnost, da se bo vodja odzval z notranjim atributom in posledično kaznijo oziroma sankcijami;
- kadar pride do notranjega atributa, se mora vodja odzvati s povratno informacijo, sankcijami in izobraževanjem oziroma usposabljanjem, s katerim bi pravilno naslovil obnašanje in delo podrejenega. Kadar so atributi zunanji, mora biti odziv usmerjen izključno v spremembo delovne naloge oziroma delovnega okolja;
- v splošnem bodo vodje slabo izvedbo dela zaposlenih prej pripisovali notranjim kot zunanjim vzrokom.

Kakor je razvidno iz povzetka oziroma bistva teorij, vsaka zase ponuja svojstven pristop k motivaciji zaposlenih, vsaka posebej pristopa k motivaciji zaposlenih drugače in z drugačnega zornega kota in vsako posebej bomo v empiričnem delu povezali s problematiko motiviranja ključnih kadrov ter kako vsaka po svoje predstavlja in ponuja odgovor oziroma rešitve zanjo.

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Cilji in namen raziskovanja

V diplomskem delu je glavni cilj raziskati, kaj predstavlja glavno oziroma bistveno motivacijo ključnih/glavnih/vodilnih kadrov v določenem podjetju, torej kaj jih motivira pri njihovem delu in kaj organizacijo in njene zaposlene žene k napredku, razvoju in dobičku. V teoretičnem delu smo podrobneje razdelali, kaj natančno so ključni kadri, definicija pa se razlikuje od podjetja do podjetja. Naš prvi korak bo zato raziskati, kako definirajo ključne kadre v podjetju, kjer bomo delali raziskavo. Zanima nas, kako v podjetju na podlagi definicije iščejo in določijo ključna delovna mesta. V skladu s tem bomo nato s pomočjo obširnega intervjuja s kadrovske službe in vprašalnikov za ključne kadre naredili analizo stanja v podjetju, kot je trenutno na področju motivacije delavcev, ter kako v podjetju vodstvo in kadrovska služba prispevata k večji motivaciji in večjemu zadovoljstvu svojih ključnih zaposlenih. Na podlagi analize rezultatov, ki jih bomo pridobili v podjetju, in na podlagi analize teoretičnih virov, teorij motivacij, iz katerih smo izhajali, in ostale literature bomo podjetju ponudili priporočila za izboljšanje motivacije njihovih ključnih kadrov oziroma sestavili najboljšo možno strategijo motiviranja ključnih zaposlenih glede na ugotovljeno stanje v njihovi organizaciji. Zaradi obširnosti tematike bomo namesto hipotez odgovorili na raziskovalno vprašanje, ki je jedro diplomske naloge in se glasi: Kaj je glavna motivacija ključnih kadrov v podjetju in katere so najboljše strategije za njeno doseganje?

4.2 Metodologija raziskovanja

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega dela, katerega glavna osnova je knjiga *Essential theories of motivation and leadership*. Sestavlja jo devet podrobno in izčrpno predstavljenih teorij motivacij, od katerih smo vsako podrobno razdelali in analizirali, saj so bile osnova za nadaljnjo analizo in priporočila v podjetju, kjer smo izvedli raziskavo o motivaciji ključnih kadrov. Poleg tega smo gradivo črpali še iz druge domače in tuje literature, ki ima teoretična izhodišča na področju kadrovanja in motivacije, iz člankov v spletnih bazah ter mnogih tujih in domačih spletnih virov.

Osnova empiričnega dela diplomske naloge temelji na raziskavi, ki smo jo delali v podjetju X. Raziskava je sestavljena iz poglobljenega in obširnega intervjuja s predstavnico njihove kadrovske službe. Intervju je sestavljen iz 27 vprašanj odprtega tipa, opravljali pa smo ga z glavno kadrovnico in njeno podrejeno, ki sta nam uspeli predstaviti jasno sliko o zadovoljstvu

zaposlenih, strategijah in tehnikah motiviranja v njihovem podjetju, posebej pa o potrebah po motivaciji ključnih kadrov in kako se razlikujejo od motivacije ostalih zaposlenih. Z intervjujem sem dobila zelo natančno predstavo o ustroju podjetja in strukturi kadrov, dobili smo veliko gradiva za analizo in razreševanje raziskovalnega vprašanja. Drugi del raziskave je bil sestavljen dodatno še iz vprašalnikov za ključne kadre. Vodja kadrovske službe nas je opozorila na dejstvo, da ključni kadri zaradi narave svojega dela in veliko večje odgovornosti in zadolžitve nimajo časa za obširen intervju odprtega tipa, zato smo se odločili, da bomo njihovo stališče in mnenje pridobili na podlagi vprašalnikov. Vprašalniki so sestavljeni iz 15 vprašanj, pri čemer jih je 13 zaprtega tipa, in dve pa odprtega tipa. Pri zaprtem tipu vprašanj smo uporabili šeststopenjsko lestvico, saj smo želeli, da ne pride do nevtrálnih odgovorov, ampak se bodo anketiranci bolj nagibali v eno ali drugo smer. Pri ovrednotenju lestvice je 1 pomenilo »zelo malo« in 6 »zelo veliko« pri strinjanju oziroma nestrinjanju z osnovnim vprašanjem ali trditvijo. Sklop vprašanj je sestavljen tako, da so ključni kadri izrazili svoje mnenje glede trenutne motivacije v podjetju, kaj bi jih najbolj motiviralo oziroma kateri motivator jim je najpomembnejši, ter svoje stališče o tem, ali se motivacija med ključnimi in ostalimi zaposlenimi razlikuje. Vprašalniki so anonimni.

Cilj raziskave v podjetju je bil dobiti jasno sliko o motivaciji ključnih kadrov v organizaciji in kaj jih najbolj motivira, vse pa povezati s študijo teorij motivacije in podjetju narediti priporočila za izboljšanje motivacijske strategije ter predlagati najboljše motivacijske tehnike ključnih kadrov.

4.3 Predstavitev podjetja

Podjetje X je farmacevtsko podjetje v Sloveniji z več kot 200 zaposlenimi, od katerih ima večina visoko izobrazbo. Ustanovljeno je bilo leta 1989, deluje torej že 28 let. Od svoje ustanovitve je podjetje odprlo še podjetja in svoja predstavništva v Avstriji, Bosni in Hercegovini, na Hrvaškem, Madžarskem, v Makedoniji in Srbiji, prisotno pa je tudi v Albaniji, na Češkem, v Črni gori, na Kosovu, Portugalskem in Slovaškem.

Podjetje nudi celovito ponudbo trženjskih storitev, kot so tržne raziskave, strateško načrtovanje registracije, nabava, promocija in prodaja ter skladiščenje in distribucija. V podjetju je zelo razvita visoka družbena odgovornost, velik pomen dajejo poslovni etiki, okoljevarstvu in spoštovanju človekovih pravic. Skrb za zdravje jim je na prvem mestu, poudarjajo varnost na delovnem mestu in negujejo dober odnos z lokalno skupnostjo. Redno se udeležujejo čistilnih akcij v okolju in skrbijo za razvrščanje odpadkov.

Njihovo poslanstvo je negovanje zdravih vrednot, ki opredeljujejo njihov način dela, kot so trdo delo, poštenost in pamet. Svojo pripadnost podjetju krepijo tudi s prispevki v internem časopisu in na svoji interni spletni strani z dnevnimi novicami, skrbijo tudi za zbiranje novih idej, ki jih objavljajo na spletni strani Idejnica. Njihova načela so, da želijo preseči doseženo, spoštujejo partnerje in jim z intenzivnim delom na trgu zagotavljajo uspeh.

4.4 Povzetek intervjuja s kadrovsko službo

Intervju s kadrovsko službo podjetja X sem delala leta 2016 v avgustu. Kot smo izpostavili že v teoretičnem delu diplome, ima vsako podjetje oz. organizacija posebej določene kriterije, katere zaposlene se označuje kot ključne kadre. V podjetju X ključne kadre definirajo po treh kriterijih. Prvi kriterij je položaj posameznika v matriki »potencial delovnega učinka«, se pravi se gleda na to, kakšen potencial ima. Drugi kriterij je, kakšne rezultate dosega, tretji kriterij pa ocenjuje ključnost kadra glede na to, ali je pred kratkim napredoval na ključni položaj oziroma ali je naslednik ključnega položaja. Kot ključna delovna mesta so tako označeni vodstveni položaji (direktor družbe, direktorji sektorjev, vodje služb), ni pa nujno, da je ključno delovno mesto izključno vodstveno. Tudi specialistična delovna mesta, ki imajo velik pomen za poslovanje in ustreznega posameznika, štejejo kot ključni položaji. Odstotek ključnih delavcev je v podjetju med 15 in 20 %.

Ključni kadri so deležni drugačne obravnave kot ostali zaposleni, vpeljene imajo individualne razvojne načrte, vanje torej z namenom vlagajo več (izobraževanje in razvoj), saj predstavljajo v primerjavi z drugimi delavci večjo pridobitev za podjetje in so težje zamenljivi. Takoj lahko torej opazimo večji motivacijski vložek v ključne kadre glede izobraževanja in razvoja. Individualni razvojni načrt se sicer izvaja letno za vse zaposlene v podjetju, in sicer izobraževanja, rotiranja med delovnimi mesti, projektno delo, coaching itd. Ključni kadri imajo ta načrt bolj dodelan, podrobnejši in bolj razvojno usmerjen (Kadrovska služba podjetja X 2016).

Direktor je sprejel strategijo, da mora ključni kader vsaj enkrat letno iti na zunanje izobraževanje z mednarodno udeležbo. Tudi vsa druga izobraževanja, ki so pomembna za vsakdanje delo, so obvezna (treningi, konference, okrogle mize, izobraževanja, team buildingi, obvezni testi zaradi novih izdelkov, podjetju prilagojena izobraževanja itn.). Vsekakor pa upoštevajo tudi prostovoljne pobude ključnih kadrov za izobraževanja, saj cenijo in upoštevajo samoiniciativnost, kar so ključni kadri že po naravi (Kadrovska služba podjetja X 2016).

V podjetju imajo tako notranja kot zunanja izobraževanja, osredotočajo pa se po besedah kadrovnice na t. i. mehke veščine. Na ključnih delovnih mestih so večinoma vodje, zato vlagajo vanje z izobraževanji, ki imajo poudarek na vodenju, upravljanju timov, komunikaciji v timu, prepoznavanju dobrih rezultatov, komunikaciji pričakovanj itd. (Kadrovska služba 2016).

Timsko delo je v podjetju vedno omogočeno, kar je sicer odvisno tako od sektorja kot projekta, vendar delo ni nikjer popolnoma individualno. Velikokrat je prisotno tudi povezovanje med oddelki, kadri lahko vedno povejo lastno mnenje ali pa se jih konkretno vključi v medoddelčno projektno skupino (Kadrovska služba podjetja X 2016).

Glede motivacije ključnih kadrov v kadrovske službi menijo, da imajo ti kadri zagotovo višje zahteve, saj je tudi njihov vložek bistveno večji, v splošnem pa se po mnenju kadrovnice motivacija ključnih kadrov naj ne bi bistveno razlikovala od motivacije ostalih zaposlenih. Pravita, da je odvisno od vsakega posameznika, kaj ga motivira, strinjata pa se, da so ključni kadri z razlogom ključni in da pri njih motivacija sloni na višjih potrebah. Njuno osebno mnenje je, da imajo ključni kadri bolj izraženo notranjo kot zunanjo motivacijo, da pa ima vsak posameznik svojo primarno motivacijo, ki se razlikuje od človeka od človeka (npr. nekoga motivira izobraževanje, drugega plačilo študija MBA, boljši finančni paket, več prostega časa ...) (Kadrovska služba podjetja X 2016).

Po besedah glavnih kadrovnice za ključne kadre nimajo ločenih motivacijskih tehnik, ampak verjamejo v motivacijsko strategijo za vsakega posameznika posebej, saj poudarjajo individualnost ljudi. Zaradi razlik vsak posebej potrebuje drugačno motivacijo, strategij in tehnik pa je veliko. Za zdaj o posebnih motivacijskih tehnikah za ključne kadre še niso razmišljali (Kadrovska služba podjetja X 2016).

Višina plače po njunem mnenju sicer igra precej veliko vlogo, nikakor pa ne sme biti to tisti dejavnik, zaradi katerega npr. izgubijo kader. Tudi vrednote podjetja so takšne, da je vsebina dela pomembnejša kot finančni paket. Za ključne kadre imajo razvit tudi program nasledstva, ki se letno posodablja. Vsak vodja ima torej dolžnost narediti načrt, koliko ima naslednikov, ki so ga pripravljeni nadomestiti takoj ali v roku enega leta in teh mora biti največ. Program je strukturiran in se sproti posodablja (Kadrovska služba podjetja X 2016).

Njihov cilj na področju motivacije je čim večja motivacija kadrov. Vsako leto imajo anketo o zadovoljstvu zaposlenih. Podatke o tem zbirajo že 10 let, rezultati pa vsako leto rastejo, kar želijo še naprej vzdrževati in izboljševati. Na podlagi tega kadrovska služba sklepa, da je tudi

motivacija visoka, če so zaposleni zadovoljni. Skrbijo za dobro počutje zaposlenih, saj so le tako delavci lahko tudi produktivni in motivirani za delo. Za motivacijo skrbijo tudi s krajšimi team buildingi. Kadrovska služba se trudi biti čim bolj prisotna, da spremlja dinamiko svojih delavcev. Vsi zaposleni dobivajo tudi sprotne informacije o svojem delu v okviru letnih razgovorov in sestankov. Podpirajo politiko odprtih vrat; vsak lahko kadarkoli pride do kadrovske službe, da se stvari sproti razrešujejo (Kadrovska služba podjetja X 2016).

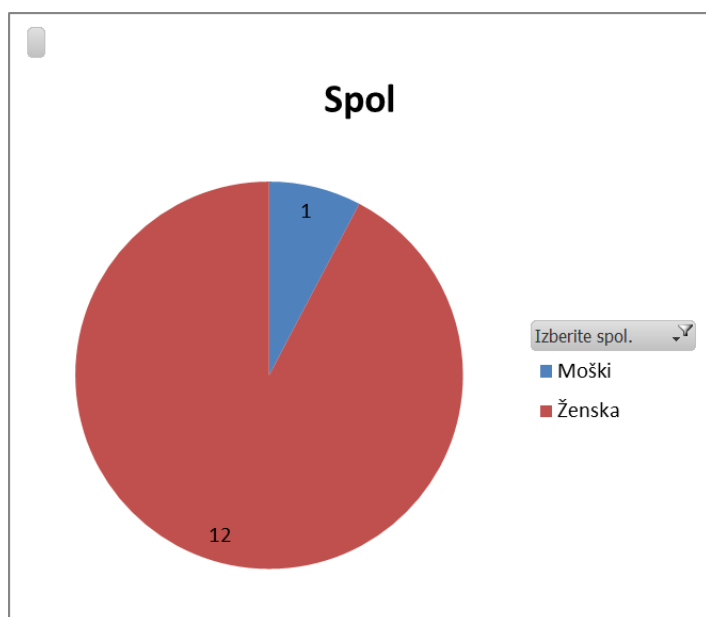
Če povzamemo bistvo intervjuja s kadrovske službo v podjetju X, menimo, da podjetje izredno dobro skrbi za dobrobit in zadovoljstvo svojih zaposlenih. Podjetje delavce postavlja med svoje prioritete, saj so zadovoljni zaposleni tudi bolj motivirani zaposleni, vendar pa menimo, da bi glede motivacije ključnih kadrov podjetje lahko naredilo več. Kot so pojasnile kadrovnice, imajo ključni kadri sicer malo bolj dodelan individualni razvojni načrt glede usmerjenosti k razvoju in izobraževanju, prav posebnih motivacijskih tehnik oziroma motivacijskega sistema, prilagojenega ključnim kadrom, pa v organizaciji nimajo. Menijo, da se ključni kadri motivirajo sami, da imajo bolj izraženo notranjo motivacijo in da so dejavniki motivacije pri vsakem posamezniku drugačni.

V nadaljevanju sledi analiza rezultatov anketnih vprašalnikov, ki jih je izpolnilo 13 ključnih kadrov. Na podlagi tega bomo napisali priporočila za motivacijske strategije ključnih kadrov, in jih povezali s teorijami motivacije, ki so bile osnova za raziskovanje.

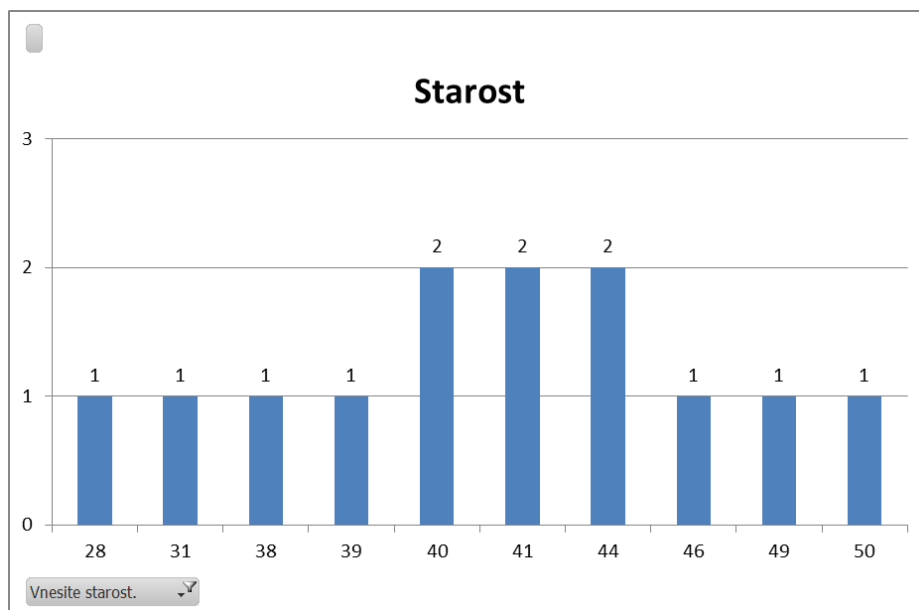
4.5 Analiza rezultatov

V podjetju X je zaposlenih nekaj več kot 200 delavcev, od tega je ključnih kadrov med 15 % in 20 %. Na anketne vprašalnike (Priloga B) je odgovarjalo 13 ključnih zaposlenih v podjetju X. Odgovarjalo je 12 žensk in 1 moški, katerih povprečna starost je 41 let (grafa 1 in 2). V podjetju so zaposleni od 1 do 18 let. Ključni kadri zasedajo večinoma vodstvene in posebej specializirane funkcije, ki so težko nadomestljive in potrebne za razvoj podjetja.

Graf 4.1: Spol udeležencev



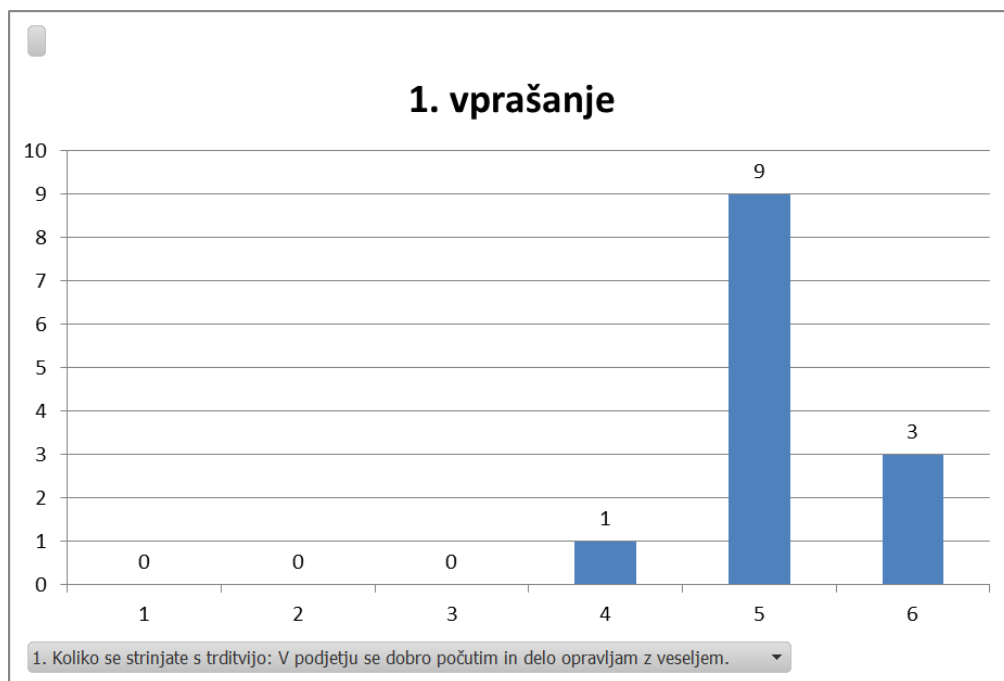
Graf 2: Starost udeležencev



Najprej smo želeli izvedeti, kako dobro se ključni zaposleni v podjetju počutijo, torej ali so na delovnem mestu zadovoljni in ali svoje delo opravljajo z veseljem. Kakor smo že prej razložili, smo uporabljali šeststopenjsko lestvico, da bi se izognili nevtralnosti odgovorov oziroma da so se morali ocenjevalci odločiti med levo in desno stranjo in tako jasneje izraziti svoje mnenje. Vrednost 1 označuje »zelo malo« in vrednost 6 »zelo veliko«. Pri prvi trditvi o svojem počutju v podjetju je kar 9 ključnih kadrov označilo vrednost 5, trije so označili najvišjo vrednost (6),

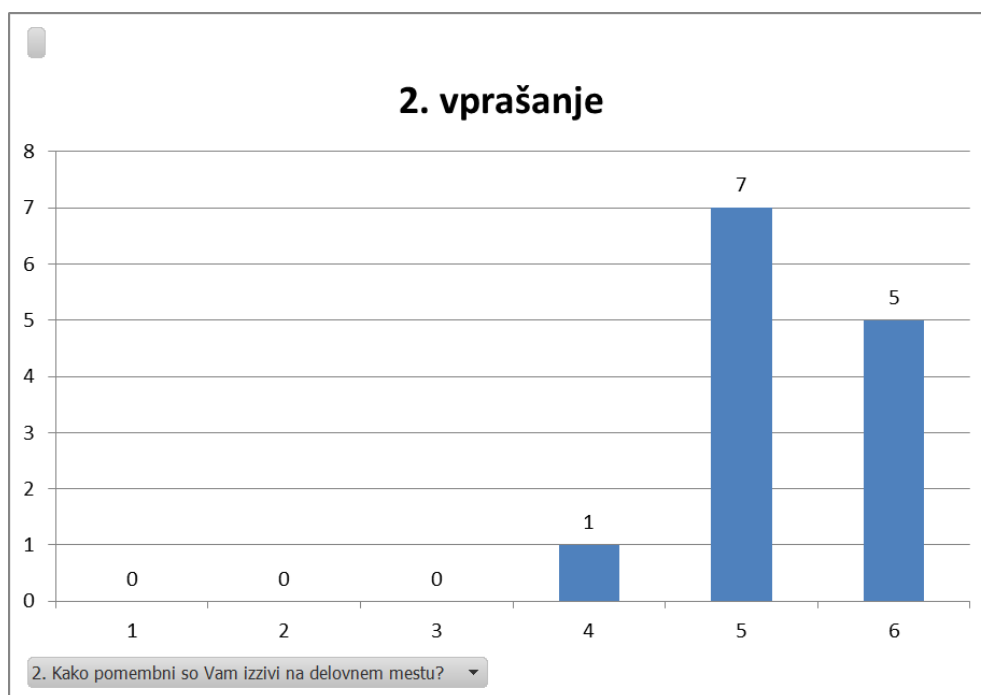
le eden od njih pa je izrazil malo manjše (a še vedno veliko) zadovoljstvo z označitvijo vrednosti 4 na lestvici. Odgovori so prikazani na grafu 3.

Graf 3: Koliko se strinjate s trditvijo: V podjetju se dobro počutim in delo opravljam z veseljem?



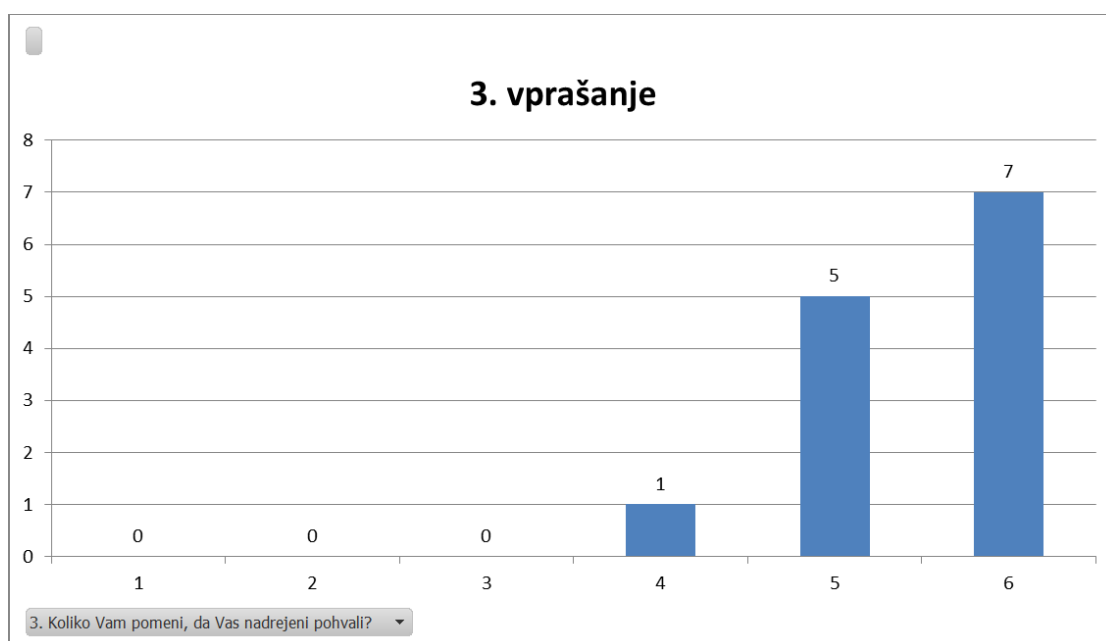
Pri drugem vprašanju, kolikšen pomen imajo zanje izzivi na delovnem mestu, je 7 ključnih posameznikov označilo vrednost 5, 5 respondentov vrednost 6 in zopet eden vrednost 4 (graf 4). Pomembno je dejstvo, da se sicer vsi odgovori gibajo na desni strani lestvice, le eden je zašel proti sredinskemu, nevtralnemu delu.

Graf 4: Kako pomembni so vam izzivi na delovnem mestu?



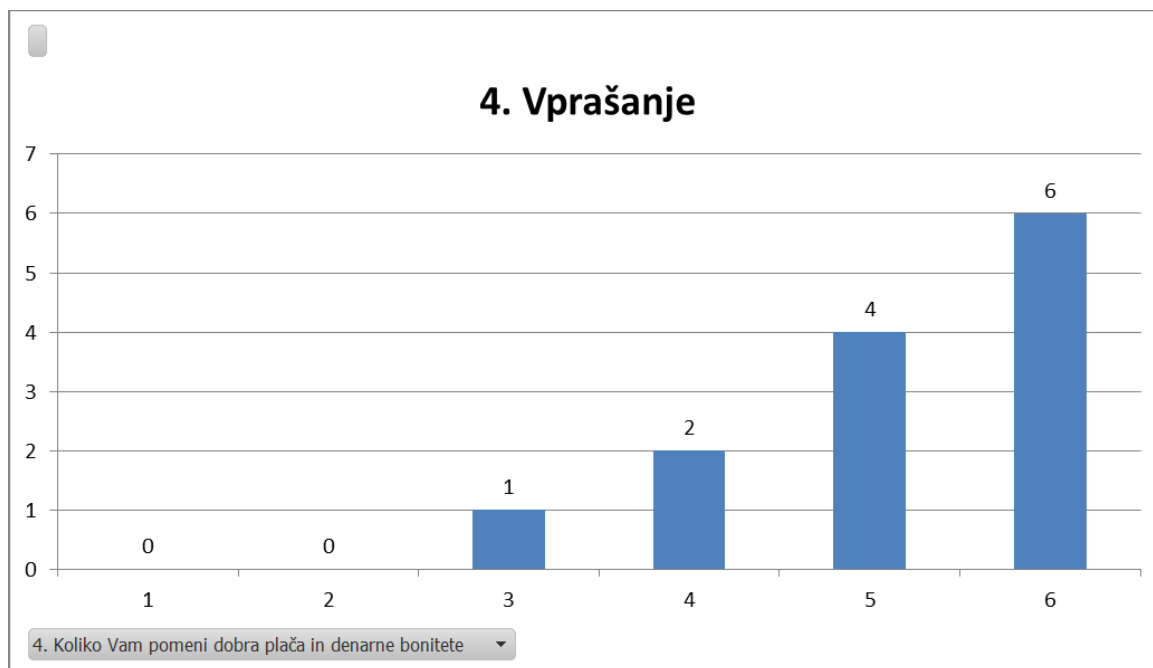
Pri trditvi, koliko ključnim kadrom pomeni pohvala nadrejenega, je kar 7 anketirancev označilo najvišjo vrednost 6, 5 jih je označilo vrednost 5, eden vprašani pa vrednost 4 (graf 5). Iz tega lahko sklepamo, da sta pohvala nadrejenega in posledično občutek cenjenosti izjemno pomembna motivatorja respondentov. Njihovo delo nosi večjo težo in odgovornost, smiselno je, da se jih zares ceni in njihov vloženi trud pohvali.

Graf 5: Koliko vam pomeni, da vas nadrejeni pohvali?



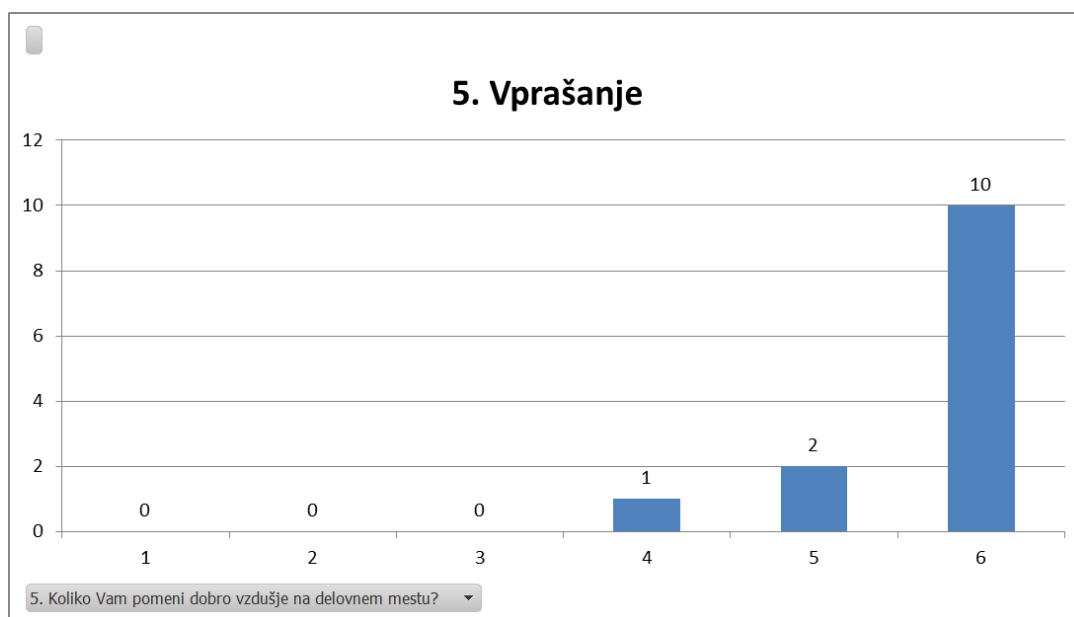
Pri vprašanju, koliko jim pomenijo dobra plača in denarne bonitete, je 6 anketirancev označilo vrednost 6, 4 so označili vrednost 5, dva vrednost 4 in eden vrednost 3 (graf 6). Vsekakor so tudi plača in denarne bonitete pomemben motivacijski dejavnik, kot bomo videli v nadaljevanju, pa ne predstavlja najpomembnejše motivacije respondentom.

Graf 6: Koliko vam pomenijo dobra plača in denarne bonitete?



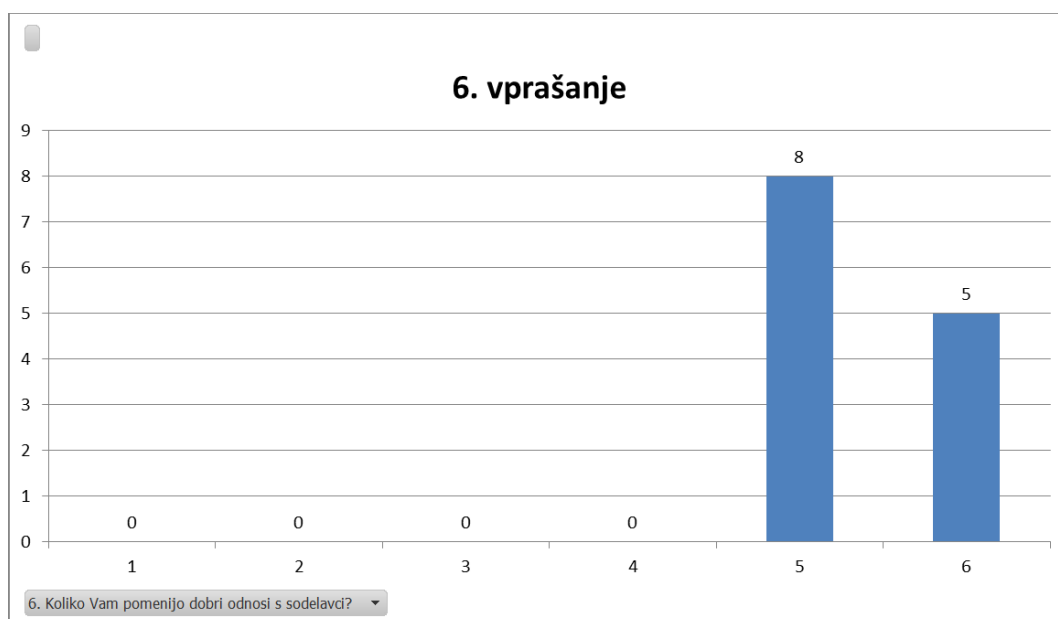
Dobro vzdušje na delovnem mestu je največ ključnih delavcev (kar 9) označilo z vrednostjo 6, dva sta ga označila z vrednostjo 5, eden pa mu je dal oceno 4 (graf 7). Do zdaj se je poleg pohvale za najpomembnejši motivator torej izkazalo vzdušje na delovnem mestu. To je za respondente nedvomno izjemnega pomena, saj gre za odgovorno delo, ki s sabo prinese tudi stres in zahtevnost na večji ravni, zato je dobro vzdušje v službi še toliko pomembnejše.

Graf 7: Koliko vam pomeni dobro vzdušje na delovnem mestu?



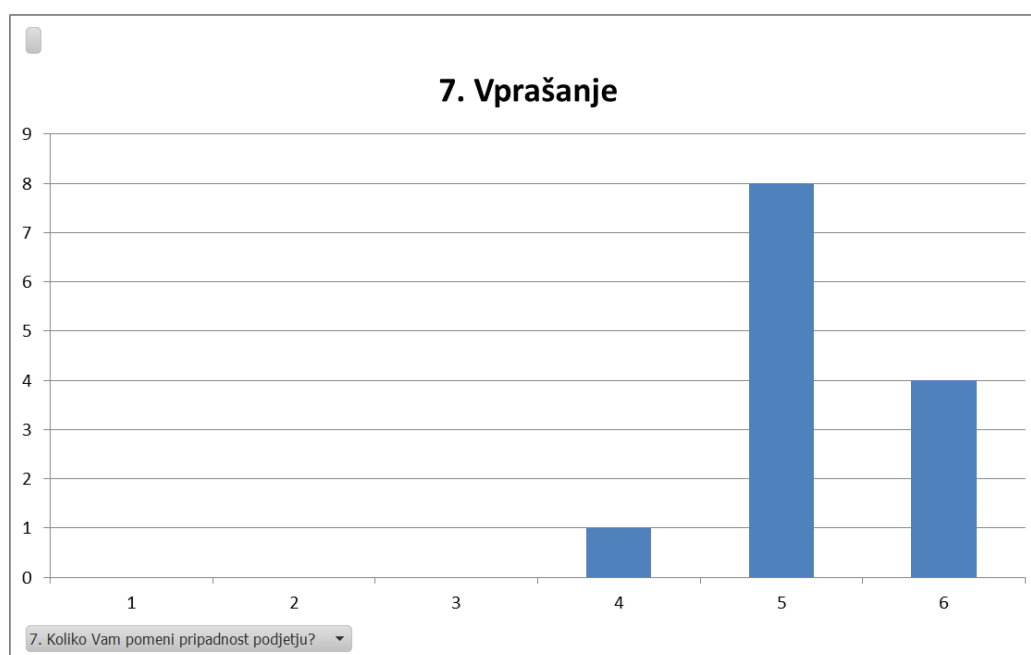
Pri vprašanju, koliko respondentom pomenijo dobri odnosi s sodelavci, je 5 vprašanih označilo omenjeni motivator z oceno 6, 8 pa mu je pripisalo vrednost 5 (graf 8). Dobro vzdušje na delovnem mestu in dobri odnosi s sodelavci sta sicer dokaj podobna in medsebojno povezana motivatorja. Za vsakega zaposlenega, ne le za ključnega, pa je zagotovo le plus, če se v podjetju dobro razume s sodelavci.

Graf 8: Koliko vam pomenijo dobri odnosi s sodelavci?



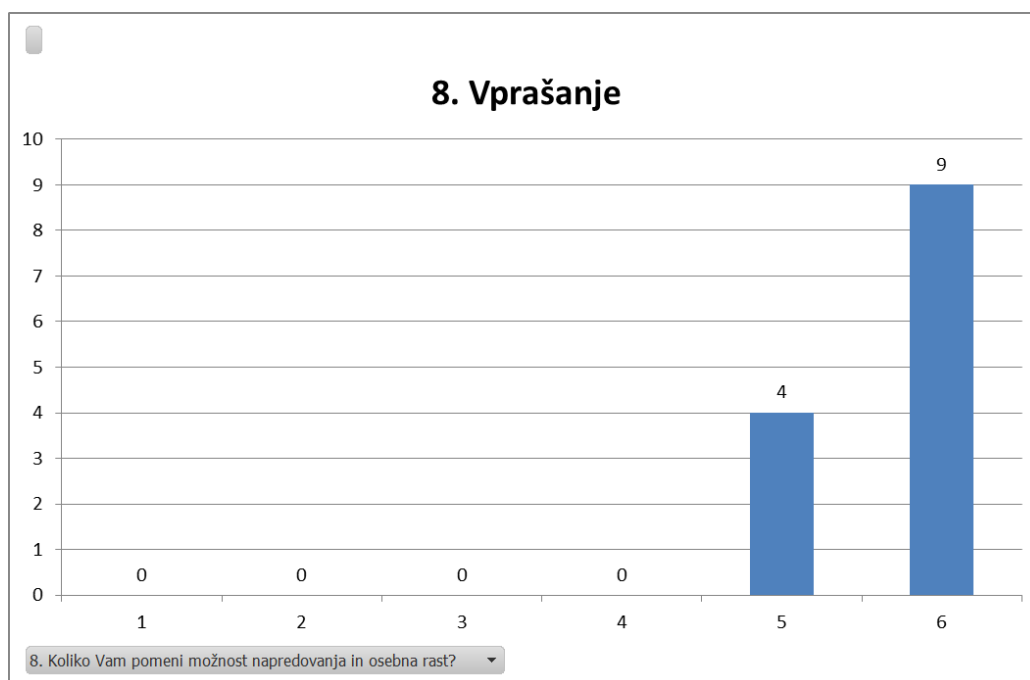
Pri pripadnosti podjetju so navedeni motivator 4 respondentje označili z vrednostjo 6, 8 jih je označilo vrednost 5, eden pa vrednost 4 (graf 9).

Graf 9: Koliko vam pomeni pripadnost podjetju?



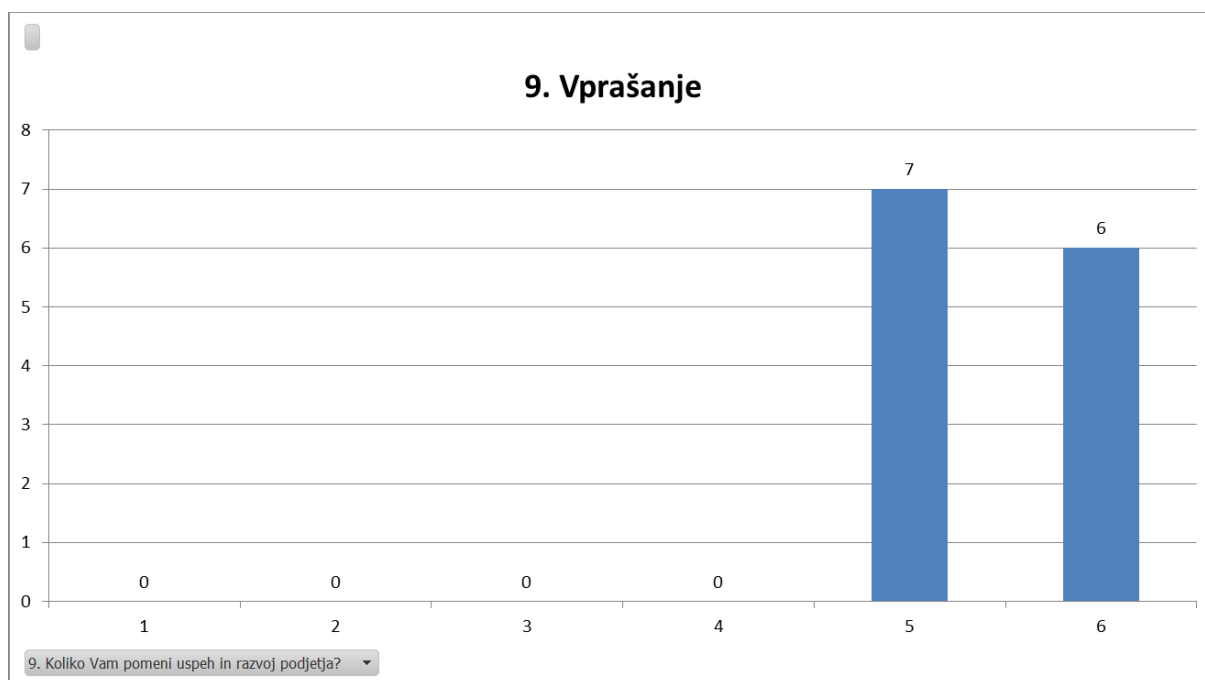
Pri vprašanju, koliko ključnim zaposlenim pomeni možnost napredovanja in osebne rasti, je bilo 9 respondentov enotnih, da si ta motivacijski dejavnik zasluži najvišjo oceno 6, 4 pa so mu pripisali drugo najvišjo vrednost 5 (graf 10). Jasno je, da respondentom možnost napredovanja, osebni razvoj oziroma osebna rast pomeni veliko. Ker so to zaposleni, ki so že v osnovi usmerjeni k razvoju podjetja, imajo že po naravi vodilne ali specializirane funkcije ter toliko zahtevnejše delo in večjo odgovornost, jim bo velika motivacija možnost napredovanja. V tej smeri bi podjetje X lahko torej zagotovo naredilo še več in ustvarilo prav za ključne kadre prilagojene sisteme napredovanja, na primer ključne kadrovske funkcije tudi v tujini, možnost vodilne funkcije pri večjih projektih itd.

Graf 10: Koliko vam pomeni možnost napredovanja in osebne rasti?



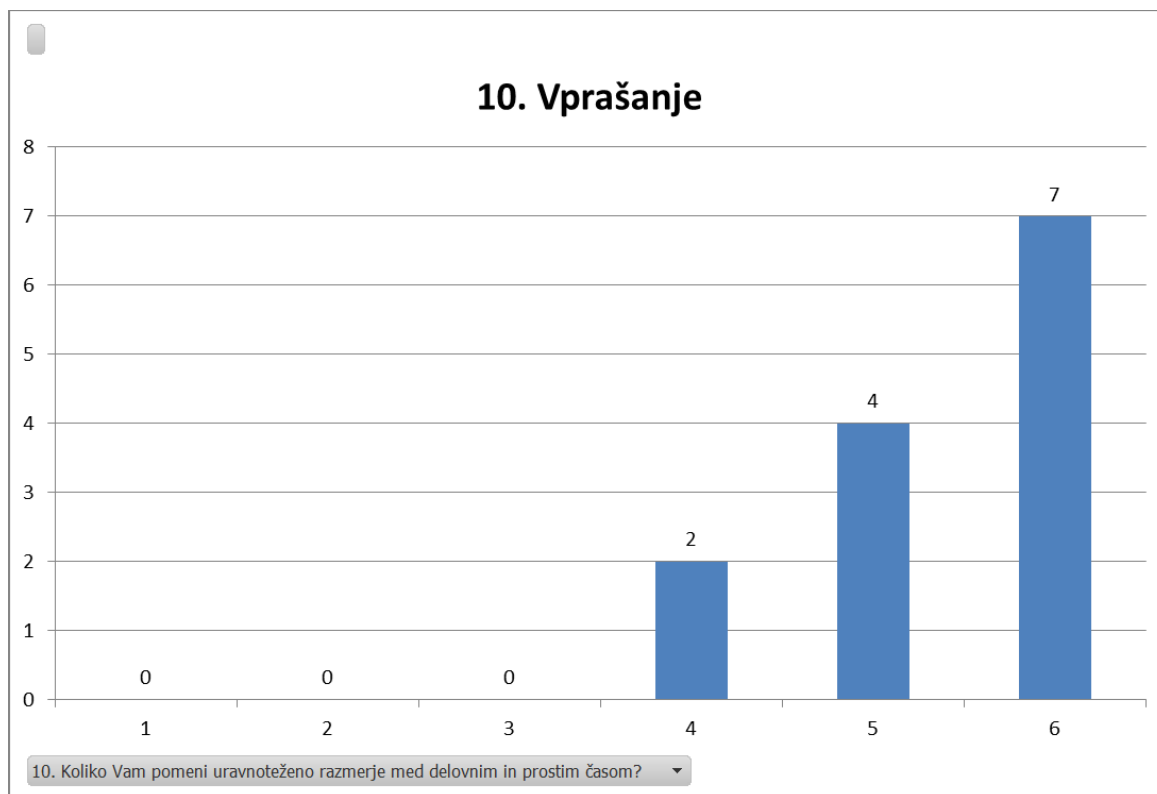
Za uspeh in razvoj podjetja je na lestvici 6 zaposlenih označilo vrednost 6, 7 zaposlenih pa vrednost 5 (graf 11). Zopet torej lahko povzamemo, da tudi uspeh in razvoj podjetja respondentom predstavljata motivacijo, ne izstopata pa tako, kot osebna rast ali dobro vzdušje na delovnem mestu.

Graf 11: Koliko vam pomenita uspeh in razvoj podjetja?

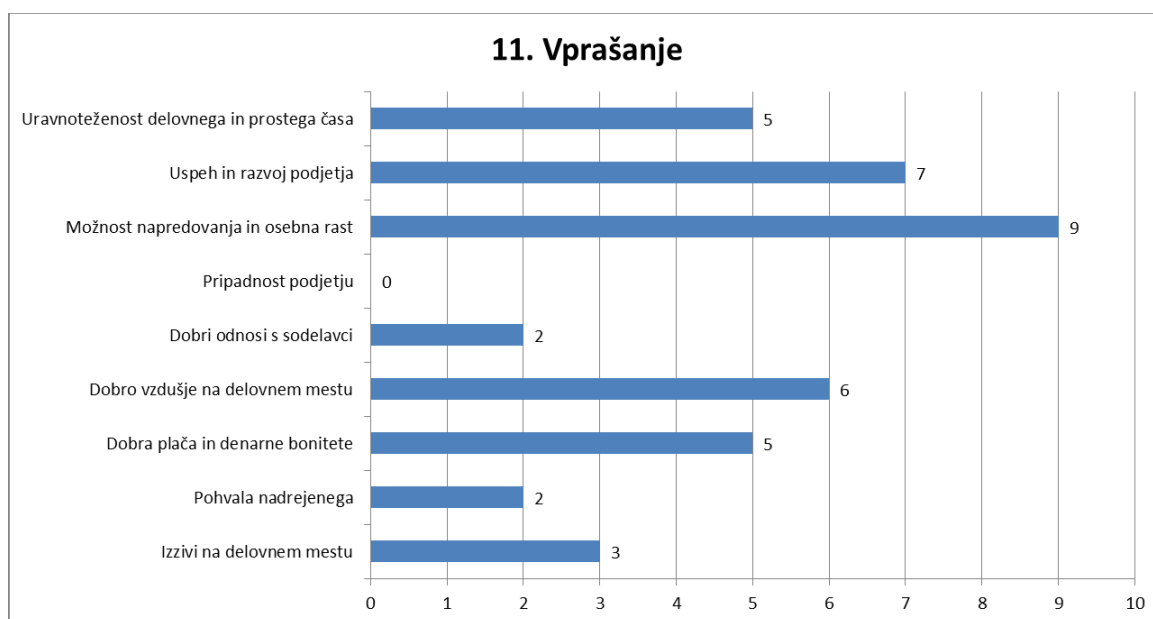


Uravnoteženemu razmerju med delovnim in prostim časom je 6 kadrov dalo najvišjo vrednost 6, 4 so označili vrednost 5, eden pa vrednost 4 (graf 12).

Graf 12: Koliko vam pomeni uravnoteženo razmerje med delovnim in prostim časom?

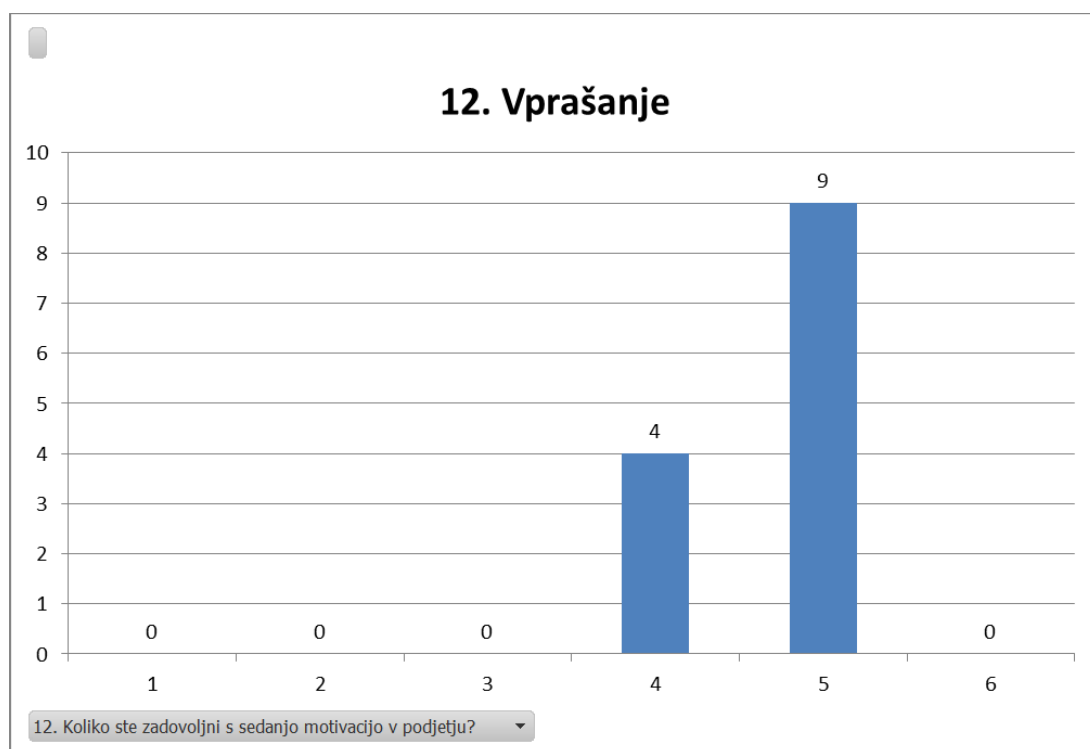


Graf 13: Označite tri motivatorje, ki vam pomenijo največ.



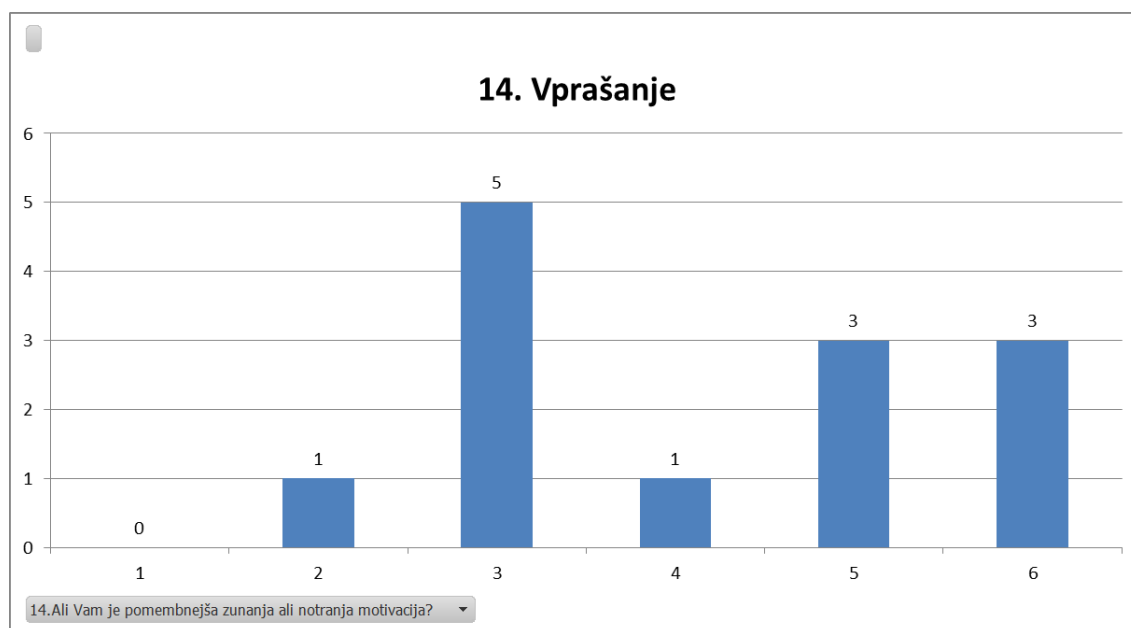
Ko smo jih povprašali, kako so zadovoljni s trenutno motivacijo v podjetju, je 9 ključnih kadrov odgovorilo z vrednostjo 5, 4 pa z vrednostjo 4 (graf 14). To so vse zelo dobre ocene motivacije v podjetju X in tudi na splošno so bile ocene prejšnjih motivatorjev visoke oziroma se nobena ni spustila na levo stran lestvice. Vseeno pa nas rahlo preseneča, da ravno na podlagi vseh visokih ocen motivatorjev ni nobeden od ključnih zaposlenih pri tem vprašanju podal najvišje vrednosti (zelo veliko).

Graf 14: Koliko ste zadovoljni s trenutno motivacijo v podjetju?



Zadnje vprašanje zaprtega tipa za označevanje je bilo: Ali vam je pomembnejša zunanja ali notranja motivacija?. Lestvica oziroma os je bila postavljena tako, da je levi konec osi predstavljal zunanjo, desni konec pa notranjo motivacijo. Respondenti so lahko zopet označili, proti kateri vrsti motivacije se nagibajo. Zanimivo je bilo, da se je 6 zaposlenih bolj nagibalo proti osi, ki predstavlja zunanjo motivacijo (5 jih je označilo vrednost 5, eden pa vrednost 2), 7 zaposlenih pa se je gibalo na desni strani osi proti notranji motivaciji (eden je označil vrednost 4, trije vrednost 5 in trije vrednost 6).

Graf 15: Ali vam je pomembnejša zunanja (dopust, plača, denarni bonusi, pohvala itd.) ali notranja motivacija (pripadnost podjetju, želja po napredku in razvoju, izzivi na delovnem mestu itd.)?



Na koncu sta sledili še dve vprašanji odprtega tipa, da so anketiranci še s svojimi besedami povedali, kaj jim predstavlja največjo motivacijo. Prvo se je glasilo: Kako bi lahko bili vi osebno še bolj motivirani?. Respondenti so izpostavljali predvsem več prostega časa, manj odločitev v zadnjem trenutku, odklop od službe v prostem času in na dopustu, denarna motivacija skupaj s pohvalo. Usklajevanje delovnega in prostega časa je bilo vsem še posebej pomembno, prav tako novi izzivi in nova znanja. Kot motivacijo so dodatno izpostavili še nove zadolžitve, jasna pričakovanja in prioriteto nadrejenega ter relevantno in redno povratno informacijo.

Kaj bi lahko pri motivaciji izboljšali? Motivacija uspešnosti sektorja bi bila lahko boljša, delovne zadolžitve bi morale biti vsebinsko različne in dinamične, da bi s tem ponujale razvoj drugih spretnosti in pridobitev novih znanj. Izpostavljeno je bilo, da bi morali več časa posvetiti načrtovanju in strategiji konkretnih izdelkov, uspeh oddelka veliko pomeni, bolj se je treba osredotočati na pomembne stvari (čim prej priti na trg) in manj na tiste, ki jemljejo čas. Spremembe in z njimi povezane razprave bi bilo treba kritično ovrednotiti, ali so potrebne. Razprav ne bi smeli prepogosto podvajati, povečati bi morali zavzetost, osredotočenost, ciljno naravnost celega oddelka.

Zadnje vprašanje ankete odprtega tipa je bilo, ali ključni kadri menijo, da se motivacija ključnih zaposlenih razlikuje od motivacije preostalih zaposlenih. Sedem anketirancev od trinajstih je reklo, da mora biti motivacija ključnih delavcev drugačna.

4.6 Ugotovitve in priporočila podjetju

Po dobljenih ugotovitvah na podlagi intervjuja s kadrovsko službo in anketnih vprašalnikov za ključne kadre smo naredili priporočila podjetju, ki hkrati temeljijo na teoretičnih izhodiščih literature, ki je bila osnova diplomskega dela, knjige *Essential theories of motivation and leadership*. Nanjeni podlagi bomo podjetju predlagali motivacijsko strategijo, ki bi bila uspešna za njihovo okolje in organizacijsko strukturo.

Kot smo uspeli razbrati iz intervjuja in vprašalnikov, imajo visoko stopnjo zadovoljstva ne le ključni kadri, ampak vsi zaposleni v podjetju X, iz česar bi v osnovi lahko sklepali, da je tudi stopnja motivacije dokaj visoka (zadovoljen zaposleni je motiviran zaposleni). Glede bistva diplomskega dela, torej problematike motiviranja ključnih kadrov, pa menimo, da bi se dalo na tem področju še marsikaj narediti. Med teorijami motivacije, razdelanih v teoretičnem delu naloge, bomo izpostavili tiste, katerih motivacijski dejavniki bi bili v podjetju X najustreznejši za motiviranje ključnih zaposlenih. Predstavili bomo svoje primere oziroma predloge, kako bi navedeni motivacijski dejavniki teorij delovali v praksi in kakšno korist lahko imajo od tega ključni kadri oziroma katere motivacijske tehnike bi lahko zanje uporabljali.

V empiričnem delu smo uspeli izvedeti, da posebnega sistema za motiviranje ključnih delavcev v podjetju nimajo, v ključne kadre pa vlagajo več na področju znanja, izobraževanja in razvoja. To se izraža v obliki delavnic, izobraževanj (tudi mednarodnih), sestankov, okroglih miz itd. Kakor so omenile kadrovnice, imajo ključni zaposleni bolj dodelan, podrobnejši in bolj razvojno usmerjen individualni razvojni načrt, po njihovem mnenju imajo tudi višje motivacijske zahteve, vendar menijo, da posebne strategije motivacijskih tehnik, prilagojenih ključnim kadrom, niso v njihovi domeni, ker se motivacija razlikuje od posameznika do posameznika. Po končani analizi vprašalnikov smo izvedeli, da ključnim kadrom veliko pomenijo motivatorji, kot so izzivi na delovnem mestu, pohvala nadrejenega, dobro vzdušje na delovnem mestu, dobri odnosi s sodelavci, možnost napredovanja, možnost osebnega razvoja oziroma osebne rasti. Malo več kot polovica vprašanih je tudi trdila, da jim več pomeni notranja kot zunanja motivacija. Eden od motivatorjev, ki je bil še posebej izpostavljen v odprtem tipu vprašanj, pa je uravnoteženost prostega in delovnega časa. Prosti čas, ko imajo na voljo odklop od službe, je torej zelo pomemben za ključna delovna mesta, kjer imajo delavci več

odgovornosti. Uravnoteženost med službo in prostim časom je tako zagotovo eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov, saj le tako ključni delavci lahko dobijo zagon za uspešno delo v prihodnje.

Kot priporočilo podjetju X smo iz predelanih teorij motivacije v teoretičnem delu izbrali ključne točke in ključna načela, ki jih bomo povezali z motivacijo ključnih kadrov v podjetju X. Odgovorili bomo na vprašanje, katere motivacijske tehnike in strategije so najprimernejše za motivacijo ključnih kadrov.

4.7 Motivacija ključnih kadrov in 9 motivacijskih tehnik

Prva motivacijska teorija je osebnostna teorija avtorja Kurta Lewina. Bistvo teorije je, da motivacijo spodbuja sprememba, ki poruši posameznikovo obstoječe ravnotežje in ga prisili k spremembi in prilagajanju na novo ravnotežje. Tako ga motivira, da izstopi iz obstoječih okvirov, preseže samega sebe in se izboljšuje. V skladu s tem podjetju X svetujemo, da ne dopusti, da njegovi ključni kadri zapadejo v kakršnokoli rutino, temveč se stalno prilagajajo spremembam v podjetju, kar jih motivira in sili v napredek. Predlagamo torej čim manj monotonega dela, še več rotacije delovnih mest, zagotavljanje orodij, ki dopuščajo/spodbujajo spremembo (vpeljava novih znanj, novih delovnih veščin, novih izzivov ...). V podjetju X je sicer za tako delovno okolje že dokaj dobro poskrbljeno, zato svetujemo, da se takšno raven ohranja oziroma da se spremembe na delovnih mestih spodbuja. Zavedati pa se je treba, da sprememba ni trenutni dogodek, temveč proces.

Druga teorija je bila motivacijska teorija dosežka avtorja Davida McClelanda. Ta izpostavlja tri vrste motivacijskih potreb, ki jih je razvrstil v potrebo po dosežku, potrebo po moči/avtoriteti in potrebo po pripadnosti. Večina ljudi sicer izraža kombinacijo zgoraj naštetih potreb, vsaka pa ima svoje prednosti in slabosti. McCleland se je v svoji teoriji osredotočil na iskalce dosežka, torej ljudi, ki naj bi bili najuspešnejši pri uresničevanju ciljev, se z zadanimi nalogami soočajo in jih uspešno odpravljajo, njihov pristop naj bi najučinkoviteje motiviral ekipe in vodil podjetja k napredku, saj vedno iščejo nove ideje in poti, kako stvari opraviti uspešneje. Z eno besede, gre za ključne kadre. Pri teh pa je najbolj izražena potreba po dosežku, kot način motivacije pa se torej išče dosežek in napredek. Da bi zadovoljili to potrebo, predlagamo, da podjetje X svojim ključnim kadrom redno zastavlja uresničljive cilje, v katerih je hkrati prisoten izziv. To so lahko dodatne odgovornosti in zadolžitve, ki zahtevajo določeno mero resnosti, predanosti in visoko stopnjo zavzetosti. Te odgovornosti in zadolžitve lahko postavljamo v obliki

projektov, ki spodbujajo osebni dosežek in napredek, ključni kader, ki naj bi imel to potrebo najbolj izraženo, pa bo na podlagi postavljanja teh ciljev tudi bolj motiviran.

Tretja teorije je bila Herzbergova teorija motivacije oziroma njegova dvofaktorska teorija motivatorjev in higienikov. Herzberg pravi, da je motivacija proces, ki poteka v dveh stopnjah. V prvi stopnji bi bilo tako treba v podjetju odstraniti vse morebitne preostale dejavnike, ki ustvarjajo nezadovoljstvo na delovnem mestu (higieniki). Treba je torej popraviti neučinkovite in obstruktivne politike podjetja, če obstajajo, zagotoviti učinkovit, nikakor pa vsiljiv nadzor, vpeljati in podpreti kulturo spoštovanja in dostojanstva za celotno ekipo zaposlenih, zagotoviti tekmovalne plače in zagotavljati varnost na delovnem mestu. Vsi ti ukrepi pomagajo ustvarjati zadovoljstvo na delovnem mestu, ki je sicer v podjetju X že tako visoko in menimo, da je za odstranitev higienskih dejavnikov že poskrbljeno. Motivacijski dejavniki v drugem delu procesa pa spodbujajo motivacijo. Po Herzbergu so to nove možnosti in priložnosti za napredek, kar lahko povežemo tudi z McClellandovo teorijo dosežka. Pri ključnih kadrih je treba prepoznati njihov prispevek, ustvarjati je treba delo, ki je nagrajujoče in zadovoljujoče, poskrbeti za odgovornosti ključnih kadrov v obliki dodeljevanja delovnih nalog, ki predstavljajo izziv, nuditi oziroma ohranjati izobraževanje in delavcem omogočiti, da v podjetju dosežejo cilje in položaj, ki si ga želijo.

Teorija službenih karakteristik Hackmana, Lawlerja in Oldhama je zasnovana na ideji, da že neka naloga oziroma izziv na delovnem mestu sam po sebi predstavlja motivacijo. Tudi pri vprašalnikih je bil izziv visoko ocenjen motivator, v skladu s tem se nam zato zdi pomembno, da ključne zaposlene, pri katerih je želja oziroma notranja motivacija po izzivih na delovnem mestu še toliko bolj izražena, povlečemo iz območja udobja, torej da njihovemu delu dodamo čim več raznolikosti, delovnim nalogam pa pomen in poslanstvo. Za idealno motivacijo morajo biti zadovoljenja tri psihološka stanja, ki jih izpostavlja teorija, in sicer delovno poslanstvo, odgovornost in znanje o izidih. V podjetju X morajo torej poskrbeti, da se ključni kader z delom poistoveti, ima občutek, da delo ni monotono, ampak raznoliko in mentalno ter psihološko zadovoljujoče. Kakor že prej omenjeno, mora biti ključnim kadrom dana velika odgovornost, to vključuje možnost delanja sprememb in vključevanja znanja, ki ga pridobijo med delovnim procesom. Najpomembnejše od vsega je, da ključni kadri vedo, zakaj delajo, kakšen je izid njihovega dela in kakšen vpliv s tem naredijo. Izjemnega pomena je torej, da redno dobivajo povratne informacije o svojem delu, rezultatih svojega dela, informacije, kakšen je višji cilj projektov in delovnih nalog itd.

Teorija pričakovanja znanstvenika Victorja Vrooma se osredotoča na delovne izide. Glavna predpostavka je, da je intenzivnost motivacije za delo odvisna od intenzivnosti pričakovanja, kakšen izid vloženega dela. Močno torej poudarja motiviranje s sistemom nagrajevanja. Strinjamo se, da morajo biti ključni kadri ravno zaradi svojega visokega vložka v organizacijo, višjih odgovornosti in več izzivov, s katerimi se soočajo, nagrajeni. Sistem nagrajevanja se mora začeti s pohvalo delavca in izraženim priznanjem za vložena trud in delo, saj s tem delodajalec pokaže, da so ključni kadri cenjeni in njihovo delo ni samoumevno. Menimo, da mora vsaka dobra delovna izvedba dobiti besedno pohvalo, primerno pa se nam zdi, da bi ključni kadri dobili tudi delovno stimulacijo v obliki dodatnega finančnega vložka za dobro opravljeno delo in motivacijo v prihodnje. Prav tako menimo, da bi lahko bili deležni še kakšnih bonitet, morda prilagajanje pri dopustu, omogočanje več prostega časa, da lahko bolje uravnavajo ravnotežje med delovnim in prostim časom ter dobijo zaslužen oddih.

Teorija operacijskega vedenja in modifikacije organizacijskega vedenja (Hamner, Luthans, Krietner) je razdeljena na dva dela. Na temo operacijskega vedenja je Hamner izpostavil sistem nagrajevanja in kazni, s katerimi operira vodja. Dodamo lahko, da je za podjetje pomembno, da ne daje enako visoke nagrade vsem ključnim zaposlenim, ampak jo mora razlikovati na osnovi izvedbenih standardov. Ključnim zaposlenim mora biti razjasnjeno, kakšno vedenje je nagrajeno. Če bi prišlo do kakršnihkoli sankcij oziroma kaznovanja, je treba biti pozoren, da se posameznika nikoli ne kaznuje pred ostalimi zaposlenimi. Menimo sicer, da v podjetju X ni veliko takšnih primerov, vendar pa je dobro vedeti, kaj storiti v primeru neželenega vedenja. Tudi v tem primeru je pomembno pohvaliti vse pozitivne vidike posameznikovega dela, medtem ko mora biti negativno vedenje sankcionirano minimalno, da zaposleni ne bi dobili občutka utesnjenosti in nadzorovanosti.

John Stacy Adams s teorijo pravičnosti predstavlja glavno tezo, da na raven motivacije zaposlenih vpliva dejstvo, ali zaposleni verjame, da je nagrada oziroma iztržek, ki ga dobi za vloženo delo, enako oziroma večje od truda in vložka v delo. Pomembno je torej, da ključni delavci vedo oziroma zaznajo, da je razmerje med njihovimi vložki enako rezultatom oziroma nagradam ki pridejo iz teh vložkov. Podjetju priporočamo, naj pazi, če je na primer upravičeno, da star, izkušen sodelavec, ki je na delovnem mestu dlje, dobi višjo kompenzacijo, saj je vrednost njegovih izkušenj višja. Po drugi strani pa je treba paziti, da na delovnem mestu ne pride do primerjanja zaposlenih med seboj. Če določen zaposleni opazi, da je na primer sodelavec dobil večje priznanje, bosta sledila nezadovoljstvo in posledično upad motivacije. Da bi se temu izognili, predlagamo uvedbo sistema nadzora oziroma spremljanja »inputov«

zaposlenih (število ur, ki jih zaposleni naredi, delovne dolžnosti zaposlenega, delovne odgovornosti zaposlenega, izkaz pripadnosti in zavezanosti delu, zvestoba, prilagodljivost zaposlenega), kar se potem za vsakega posameznika posebej uravnoteži z »outputi« (plača, bonusi, nagrade, stimulacije, priznanja, pohvale, možnosti napredovanja, prilagodljivost zaposlovalca, letni dopust). Najpomembneje je namreč, da ima ključni kader občutek ravnotežja med trdom in delom, ki ga vlaga, ter izidom, rezultatom in nagrado, ki jo za to dobi.

Iz teorije postavljanja ciljev Edwina Locka in Gary Lathama lahko izpeljemo podoben zaključek kot pri prejšnjih teorijah (npr. teorija dosežka). Avtor namreč izpostavlja, kako zelo pomembno si je pri motivaciji zastaviti cilj. Zastavitev določenega cilja je namreč ključnega pomena za boljšo delovno vlogo in opravljanje službenih nalog. Za ključne kadre pa so cilji še posebej pomembni, saj specifičen in jasen cilj vodi k boljši delovni vnemi, večji motivaciji in daje boljši rezultat. Menim, da morajo biti cilji postavljeni jasno in nedvoumno, biti morajo merljivi, postavljen pa mora biti tudi rok za izvedbo cilja. Ključni zaposleni, ki so že ciljno naravnani in imajo višjo raven notranje motivacije, bodo z doseženim ciljem občutili ponos, zmago in najvišjo možno raven motivacije.

Atribucijska teorija se osredotoča na odnos med vodjem in njegovimi podrejenimi. Ne gre toliko za motivacijsko teorijo, ampak bolj za teorijo vodenja, zato se v priporočilih podjetju nanjo ne bomo sklicevali.

5 SKLEP

Ključni kadri v podjetju X zasedajo večinoma vodstvena delovna mesta in delovna mesta, za katera so potrebna posebna znanja. Ključni kadri so ključni z razlogom, igrajo namreč bistveno vlogo pri razvoju podjetja, ženejo ga naprej po poti uspeha, brez njih podjetje ne bi bilo to, kar je. Ravno zaradi tega je motivacija ključnih kadrov zaradi narave njihovega dela, izkušenosti, visokih odgovornosti in zadolžitve, večjih pritiskov ki jih prenašajo, izjemno pomembna in se razlikuje od motivacije preostalih zaposlenih na delovnih mestih, ki niso definirana kot ključna.

Pri analizi odgovorov in anketnih vprašalnikov smo dobili splošen vpogled v motivacijo ključnih delavcev, pri katerih se bolj izraža notranji tip motivacije, kot je bila tudi predpostavka kadrovske službe v podjetju. Ključnim kadrom so pomembni motivacijski dejavniki, kot so možnost napredovanja in osebne rasti (najvišje ocenjen motivator – 69,2 %), uspeh in razvoj podjetja (drugi najvišje ocenjen motivator – 53,8 %) in dobro vzdušje na delovnem mestu (46,2 %). Med ostalimi motivatorji ključnim kadrom veliko pomenijo tudi uravnoteženost prostega in delovnega časa, izzivi na delovnem mestu, pohvala nadrejenega, dinamičnost in raznolikost delovnih nalog, nova znanja in spretnosti, jasno postavljena pričakovanja nadrejenega. Vidimo lahko torej, da imajo ključni kadri zares veliko bolj izraženo notranjo kot zunanjo motivacijo.

V prejšnjem poglavju smo na podlagi izhajanja iz teorij motivacij že naredili priporočila za motivacijske strategije za podjetje X. Našli pa smo tudi odgovor na raziskovalno vprašanje: Kaj je glavna motivacija ključnih kadrov v podjetju in katere so najboljše strategije za njeno doseganje?

Če povzamemo odgovor na osrednje raziskovalno vprašanje, je glavna motivacija ključnih kadrov v podjetju predvsem notranja. Motivirajo jih dejavniki, kot so možnost napredovanja in osebne rasti, uspeh in razvoj podjetja, izzivi na delovnem mestu, dinamične, raznolike delovne naloge, uravnoteženost prostega in delovnega časa, pohvala nadrejenega, redne povratne informacije itd.

Najboljša strategija za doseganje teh motivacijskih dejavnikov je vpeljevanje sprememb v delovni proces, s čimer se izognemo monotonosti in dolgočasju na delovnem mestu. Lahko je to rotacija delovnih mest ali predajanje odgovornosti za nove projekte. Ključni zaposleni bi lahko tudi sami oblikovali delavnice ali predavanja na temo motivacije. Mesečno bi lahko na primer oblikovali okrogle mize, na katerih bi mesečno razpravljali o aktualnih temah. To zahteva tudi določeno mero resnosti in predanosti, saj bi jih oblikovali ključni kadri sami. Treba

je ohranjati takšno stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, kot jo imajo zdaj, odstraniti vse morebitne higienske dejavnike, treba je skrbeti za kulturo dostojanstva in spoštovanja. Komunikacija je ključnega pomena, želimo pa izpostaviti tudi pomen besedne pohvale, da se zaposleni čutijo zaslužne za dobro opravljeno delo, dobijo redno povratne informacije o svojem delu, imajo vedno možnost povedati svoje mnenje (politika odprtih vrat). Vpeljali bi lahko tudi polletne ankete ali vprašalnike, ali so bili motivacijski cilji zadnjega pol leta doseženi ali ne. Na dobljenih rezultatih bi lahko nato gradili naprej. Zadovoljstvo na delovnem mestu pri tem podjetju ni problem, zato svetujemo, da takšno raven ohranjajo z različnimi neformalnimi druženji, da se tudi ključni kadri lahko sprostijo in dobijo zaslužen oddih od stresa, pritiskov in velikih odgovornosti. V skladu s tem menimo, da je treba ključnim delavcem omogočiti čim boljše ravnovesje med delovnim in prostim časom. Delodajalec naj se potrudi biti prilagodljiv glede prostega časa svojih ključnih kadrov, jim za nagrado omogočiti morda kakšen dodaten prost dan ali dopust. Poskusi naj se prilagajati in imeti posluš za vsakega ključnega nadrejenega in njegove potrebe po prostem času in dopustu. Ključni kader ima ravno zaradi velikih odgovornosti in kompleksnejše narave dela toliko višje potrebe po oddihu pred novimi izzivi.

Ključni kadri so gonilo podjetja, zato je treba zanje dobro poskrbeti in jim prilagoditi oziroma urediti sistem motivacijskih tehnik. Podjetju X gre na področju zadovoljstva na delovnem mestu, notranjega in zunanjega poslovanja zelo dobro, dosega lepe uspehe, njegovi cilji pa segajo le še višje, zato menimo, da bo v nekaj letih vodilno podjetje na področju farmacije v Evropi. Ravno zaradi velikega potenciala in urejene tehnike motivacije je še posebej vredno vložiti energijo v program motivacije, prilagojene ključnim kadrom. Podjetje so ljudje. Vsak ključni zaposleni pa predstavlja sklepni košček sestavljanke.

6 ZAKLJUČEK

Ključni kadri so sklepni košček sestavljanke podjetja ali organizacije. So kadri, ki nosijo veliko odgovornost in se vsakodnevno spopadajo z izzivi, ki zahtevajo zbranost, predanost ter spretno uporabljanje znanj in veščin, s pomočjo katerih rešujejo probleme, ki stopijo na pot poslovanju in uspešnemu vodenju podjetja. Zato je izjemno pomembno, da ti kadri ne izgubijo svoje »iskrice«, ki jih žene naprej, to je motivacija.

Ugotovili smo, da je motivacija za ključne kadre še posebej pomembna, saj zasedajo pomembnejše funkcije, v skladu s katerimi imajo zahtevnejšo naravo dela. Predvsem pa je pri ključnih kadrih izrazitejša notranja motivacija. Denarne bonitete ali dobra plača so dobrodošli bonusi motiviranja, vseeno pa je pomembno, da bi se vodstvo vsakega podjetja ali organizacije zavedalo pomembnosti motivacije svojih ključnih kadrov. Pomembno je razvijati motivacijske strategije, namenjene delavcem na ključnih delovnih mestih. Navsezadnje so to ljudje, ki težijo k napredku in razvoju podjetju, zato se jim mora temu primerno podjetje prilagajati oziroma jim priti nasproti ter se potruditi za ohranjanje visoke ravni njihovega zadovoljstva in motivacije.

Sistem motivacijskih tehnik, prilagojenih ključnim kadrom, zagotavlja njihovo zadovoljstvo, kadri se počutijo razbremenjene in razumljene, s še večjo vnemo opravljajo svoje delo, kar se odraža tudi v rezultatih in napredku podjetja. Pomembno je, da se vsaka organizacija poglobi v svojo strukturo zaposlenih in se še posebej osredotoči na motiviranje svojih ključnih kadrov.

Ključni kadri so ključni z razlogom, zato naj se podjetje maksimalno potruži in vanje tudi vlaga. Dolgoročno se to obrestuje v prid celotnemu podjetju, ki se bo lahko pohvalilo, da ima visoko motivirane ključne zaposlene in je zato pripravljeno na vse izzive, ki jih prinaša današnji neizprosni svet poslovanja.

7 LITERATURA

1. Brečko, Daniela. 2010. *Kdo so Vaši ključni kadri*. Dostopno prek: <http://energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=109#> (5. maj 2017).
2. Dečman, Simona. 2010. *Kako poiskati ključne kadre*. Dostopno prek: <http://data.si/blog/2012/05/03/kako-poiskati-kljucne-kadre/> (23. julij 2017).
3. Free management ebooks. 2017. *Herzberg's Hygiene Theory of Motivation*. Dostopno prek: <http://www.free-management-ebooks.com/faqld/underperform-02.htm> (5. maj 2017).
4. Gruban, Brane. 2007. *Ključni ali kritični kadri*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/razvoj-kadrov/> (23. julij 2017).
5. Haslam, S. Alexander. 2001. *Psychology in organizations: The social identity approach*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
6. Horwitz, M. Frank. 2003. Finders, Keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal* 13 (4). Dostopno prek: [https://www.researchgate.net/profile/Frank_Horwitz/publication/227629476_Finders_keepers_Attracting_motivating_and_retaining_knowledge_workers._Human_Resource_Management_Journal_13\(4\)_23-44/links/00463527aab26c4150000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Frank_Horwitz/publication/227629476_Finders_keepers_Attracting_motivating_and_retaining_knowledge_workers._Human_Resource_Management_Journal_13(4)_23-44/links/00463527aab26c4150000000.pdf) (5. maj 2017).
7. Jesenko, Manca, Jure Kovač in Jenka Mayer. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Kadrovska služba. 2016. Intervju v podjetju X. Ljubljana. Avgust 2016.
9. Kovac Rosenauer, Romana. 2010. Identifikacija ključnih kadrov. *Finance*, 8. april. Dostopno prek: <http://www.finance.si/276403?cctest&&cookietime=1470044412> (5. maj 2017).
10. Martin, Charles in Donald Hackett. 2006. *Facilitation skills for team leaders*. Boston: Thomson NETG.
11. Mckenzie, Jane in Christine Van Winkelen. 2004. *Understanding the knowledgeable organization: nurturing knowledge competence*. London: Thomson.
12. Miner, John B. 2005. *Organizational behaviour 1: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M. E. Sharpe.
13. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Možina, Stane in Jure Kovač. 2006. *Menedžment znanja; znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*. Ljubljana: Založba Pivec.

15. Shawnfitzmaurice. 2011. *The Job Characteristic Model*. Dostopno prek: <https://shawnfitzmaurice.wordpress.com/2011/06/07/the-job-characteristic-model/> (15. junij 2017).
16. Society for human resource management. 2013. *FMLA: Key employee. What is the key to employee provision*. Dostopno prek: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/whatisthekeyemployeeprovisionunderthefmla.aspx> (15. junij 2017).
17. United states department of labor. 2017. *Key employees and their rights*. Dostopno prek: <https://webapps.dol.gov/elaws/whd/fmla/9e4.aspx> (15. junij 2017).
18. Your coach. 2017. *Hackman and Oldham job characteristics model*. Dostopno prek: <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/hackman-oldham-job-characteristics-model.php> (5. maj 2017).
19. Whatishumanresource.com. 2017. *Adam's Equity Theory*. Dostopno prek: <http://www.whatishumanresource.com/adams-equity-theory> (15. junij 2017).
20. Wilson, Fiona Margaret. 2010. *Organizational behaviour and work. A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
21. Žezlina, Janez. 2010. *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*. Dostopno prek: <http://www.razgledi.net/2010/04/12/upravljanje-in-razvoj-kljucnih-kadrov-v-slovenskih-organizacijah/> (15. junij 2017).

PRILOGE

Priloga A: Transkripcija intervjuja z glavno kadrovnico in njeno pomočnico kadrovske službe podjetja X (odgovarja glavna kadrovnica).

VPRAŠANJA ZA INTERVJU S KADROVSKO SLUŽBO PODJETJA X

1. Kakšna je definicija ključnega kadra v vašem podjetju? Kako ste definirali ključni kader?

Ključni kader definiramo po več kriterijih. Eden je položaj posameznika v performance potential matriki, se pravi glede na to, kakšen potencial ima, drugi kakšne rezultate dosega. Tretji kriterij pa ocenjuje, če je nedavno napredoval na ključno pozicijo oziroma je naslednik ključne pozicije.

2. Katera delovna mesta zasedajo ključni kadri?

Ključni kadri zasedajo ključna delovna mesta. To so delovna mesta vodstvenih pozicij (direktor družbe, direktorji sektorjev, vodje služb). Znotraj so nato še neposredni reporti direktorjem in vodjem služb, tudi te se smatrajo kot ključna delovna mesta. Ključna delovna mesta pa smo definirali s posebnim toolom oziroma orodjem, glede na to, kako težko je dobiti tak kader za tako pozicijo, se pravi glede na razpoložljivost kadra, in da je kader na svoji poziciji tudi samostojen. So najbolj pomembna delovna mesta v podjetju. Ključno delovno mesto je lahko tudi specialistično (na primer v finančnih analizah), ki ima velik pomen za samo poslovanje, kjer je težko dobiti dober kader, ima velik finančni vpliv delovno mesto na podjetje, če takega kadra primanjkuje, lahko je torej tudi nevodstveno delovno mesto. Vsa vodstvena delovna mesta pa so ključna v 99 % (razen vodja proizvodnje na primer). So izjeme. Ni pravilo, da je vodstveno delovno mesto tudi ključno.

3. Kolikšen je odstotek ključnih delavcev v podjetju?

15 % do 17 %, morda do 20 % (bi bilo treba pogledati zadnjo razvrstitev).

4. So ključni kadri deležni drugačne oziroma posebne obravnave glede na ostale zaposlene?

Že paket je drugačen, ker gre za vodstveno delovno mesto, gre tako ali tako za dodatne bonitete in ugodnosti. Ravno v letošnjem letu pa vpeljujemo individualne razvojne načrte, zelo veliko torej vlagamo v ta kader kar se tiče izobraževanja in razvoja, tudi v tem smislu je torej morda malo izvzet v primerjavi z drugimi, na boljšem ampak seveda z namenom. Te benefiti, ki jih ima podjetje od tega človeka, so za nas toliko bolj pomembni. Če povzamem, so deležni drugačne obravnave in finančnem kot v razvojnem smislu. So razlike.

5. Imate za svoje ključne zaposlene pripravljen načrt usposabljanja ali izobraževanja? Za kakšno obdobje?

Imamo v okviru letnih razgovorov, se dogovorijo z vodjo. Letos bomo definirali, tako da bo obstajal prav dokument. Vsak zaposleni bo imel čisto individualni razvojni načrt, ki se bo potem tudi spremljal. Ne bo to samo trening, ampak bodo vključene tudi druge razvojne aktivnosti. Najmanj je izobraževanje, več je kakih rotiranje med delovnimi mesti ali pa kako projektno delo, coaching, nadomeščanje vodje v času odsotnosti itd. Načeloma se te plani izvedejo za obdobje enega leta, včasih pa se kaj tudi prenese v naslednje leto. Se pa načrti izobraževanja izvajajo za vse zaposlene, ne le za ključne. Vsak zaposleni ima načrt izobraževanja v nekem letu. Ključni imajo ta načrt bolj podroben in razvojno usmerjen.

6. Ali so ta izobraževanja obvezna ali prostovoljna? V kakšni obliki izpeljete izobraževanja ali usposabljanja (delavnice, predavanja, okrogle mize ...)?

Direktor je sprejel strategije, da mora ključen kader vsaj enkrat letno iti na neko zunanje izobraževanje z mednarodno udeležbo, to je bolj ali manj obvezno. Drugače pa so obvezna vsa tista, ki so pomembna za vsakdanje delo. Za nas je na primer delovno pravna zakonodaja, brez tega smo težko na tekočem z vsem ostalim (nimamo svoje pravne službe). Enako velja za druge oddelke, vse, kar je nujno, v primeru novosti, sploh področje zdravil in pravilnikov. Upoštevamo pa tudi prostovoljne iniciative, če kdo želi podati predlog. Zaželeno je, da so samoiniciativni, da sami vidijo smisel v tem. Ampak ključni kadri so zato ključni, ker že sami to prepoznajo. Oblike in tipi izobraževanja pa so zelo različni. Imamo različne treninge, konference, okrogle mize, izobraževanja, team buildinge, veliko je coachingov (zunanjih), veliko je obveznih testov, ker morajo na primer strokovni delavci na terenu do potankosti poznati produkt, ko ga nekomu predstavljajo. Imajo kombinirana izobraževanja. Taylor made izobraževanja; torej izobraževanja, ki so prav prilagojena glede na podjetje, dogovorimo se z izvajalcem, kaj bi želeli, kake vsebine, zunanji izvajalec nam potem naredi prilagojen program.

7. So izobraževanja in usposabljanja vezana na konkreten projekt ali problem, s katerim se podjetje trenutno ukvarja? Ali gre bolj za vsesplošno izobraževanje?

Vezana so na tekoče delo in razvoj: tista, ki so nujna za samo nemoteno opravljanje dela, in tista, ki so potreba za razvoj posameznika. Ne gre izključno za nek projekt ali pa splošno izobraževanje. Vsak posameznik ima individualne potrebe. Nekdo rabi več izobraževanja pri vodenju, nekdo več izobraževanja pri prodaji, odvisno od narave njegovega dela. Težko je reči, da je vse splošno. Za vse se gleda specifično, saj gre za različna področja dela. Ni niti vezano na projekt, ampak na njihovo delo in delovno mesto predvsem.

8. Katera so področja izobraževanja za ključna delovna mesta?

Za ključna delovna mesta moramo delati letos in predvsem v prihodnje na »mehkih veščinah«. Na ključnih delovnih mestih večinoma so vodje. Najbolj jim manjka vodenje, upravljanje timov, komunikacija v timu, prepoznavanje dobrih rezultatov, komunikacija pričakovanj, zaposlitveni razgovori, na kakšen način podajati povratne informacije, na kakšen način reševati situacijo

»underperformerjev« (tiste, ki ne dosegajo rezultatov). Mehka znanja. People management. Poleg tega pa že prej omenjena izobraževanja (mednarodna udeležba, novosti na področjih, networking, da poznajo ključne trende).

9. Ali uporabljate notranja ali zunanja izobraževanja?

Tako je, poslužujemo se obojih.

10. Ali imajo zaposleni možnost sami predlagati temo izobraževanj? Morda sami oblikujejo izobraževanje?

Da, imajo možnost, da sami predlagajo, to je zaželeno. Sami tudi najbolj vejo, skupaj z vodjo prepoznajo tudi, kje je največja potreba, na katerem področju. Mi jim potem pomagamo v tej meri, da jim predlagamo konkretna izobraževanja in ustanove, ki so dobre, ki so se v preteklosti dobro izkazale. Če pa želijo nekaj čisto novega, gremo skupaj z njimi čez, ali je to smiselno, kaj bodo od tega pridobili. Da tudi samo prevzamejo odgovornost za izobraževanje. Ključni kadri to možnost vsekakor izkoristijo. Če gre pa tudi za neka večja in dražja izobraževanja, imamo pravilo, da morajo vnaprej prebrati kako literaturo na to temo, da ne gredo tja na vrat na nos, da nič ne bi vedeli o tem. Smo pristaši tega, da se tudi prej pozanimajo o tem področju in potem šele nadgradijo s takimi »ekstra treningi«.

11 Kako v podjetju poteka prenos in uvedba na novo pridobljenih znanj?

To je odvisno od sektorja do sektorja. V oddelku financ imajo to zelo dobro narejeno. Vsak na mesečnem sestanku predstavi, če se je udeležil kakšnega takšnega seminarja. Tu v kadrovske službi se med sabo pogovorimo, tisti, ki je bil na sestanku posreduje ključne točke, zanimivosti. Potem se lahko tudi kakšna interna izobraževanja na to temo organizirajo, znotraj regulative pa tudi znotraj oddelka financ imajo tako na primer, ker jih je več (mini izobraževanja: prezentacija na primer). Uvedba pa je tudi od vsakega posameznika odvisna, največji je učinek takoj po treningu, takrat imajo veliko idej, kaj bi lahko naredili drugače, na ta način se tudi odprejo potem projekti, tako se potem znanja vpeljejo in uporabljajo. Mehka znanja pa je težko meriti.

12. Ali je zaposlenim omogočeno timsko delo?

Vedno imamo omogočeno timsko delo. Zopet je odvisno od projekta samega, od področja dela, čeprav nikjer ni čisto individualno delo. Timsko delo je vedno prisotno, tudi po oddelkih na primer oddelk regulative se vedno posvetujejo, tudi v našem oddelku. Vsak če ima kakršnokoli težavo ali problem, vsi nato razmišljamo. Prisotno je tudi povezovanje med oddelki. Skoraj nikoli ni tako ozek projekt, da bi bil vezan le na eno področje, vedno lahko nekdo še doprinese. Ljudi se lahko vpraša za mnenja ali pa se jih konkretno vključi v medoddelčno projektno skupino.

13. Ali si zaposleni določen projekt izberejo sami ali jim je dodeljen?

Čisto sami si projekt težko izberejo, razen če bi si nekdo izmislil nekaj novega, neko idejo in bi se posledično oblikovala ekipa lahko rečemo, da si ga je v bistvu sam izbral, drugače pa je to časovno obremenjujoče in za tega, ki hoče biti v projektu, in za vse ostale, tako da ni ravno tako, da bi si vsak izbral projekt. Če pa so možnosti, da se nekdo vključi v medoddelčne projekte, je pa to zelo dobrodošlo, to morda še vedno premalo prakticiramo. Vedno lahko predlagajo, izvede se pa po potrebi/smiselnosti projekta.

14. Se vam zdi, da ključni kadri potrebujejo drugačen način motivacije kot ostali zaposleni? Zakaj ja? Zakaj ne?

Zagotovo imajo višje zahteve, več pričakujejo, saj je tudi njihov vložek bistveno večji. Mislimo, da znotraj ključnih kadrov enako variira motivacija, kot pri vseh ostalih zaposlenih. Od vsakega posameznika je odvisno, kaj ga motivira, nekatere bolj motivira prosti čas, denar, nov avto, razvoj, izobraževanje. Načeloma je tako, da so ključni kadri z razlogom ključni, tako da je morda tudi motivacija kanček bolj sloni na tistih višjih potrebah (razvoj, vsebina dela, vodenja), ni pa to nujno, vendar mislimo vseeno, da so med njimi enake razlike kot med ostalimi zaposlenimi. Vsak ima neko svojo primarno motivacijo. To je tudi težko ocenjevati. Osebno mnenje je, da imajo ključni kadri bolj notranjo motivacijo kot zunanjo, to da so zadovoljni pri delu, da prinašajo dobre rezultate, kar pa posledično seveda tudi pomeni večji finančni paket. Ni pa to recimo primarna motivacija za razliko od nekaterih, ki nikoli ne pridejo do mest ključnih kadrov. Res je različno.

15. Katere motivacijske tehnike so po vašem mnenju primerne za ključna delovna mesta?

Zopet različno, to se v bistvu navezuje na prejšnje vprašanje. Nekoga motivira izobraževanje, nekomu bo veliko pomenilo plačilo študija MBA, drugemu boljši finančni paket, zamenjava delovnega mesta, morda iti v drugo državo, nekomu boljši balans med prostim časom in službo, družino. To je res tako individualno. Morda če se navežem na naslednje vprašanje, pri nas nimamo tako ločenih motivacijskih tehnik za ključne kadre in motivacijske tehnike za ostale kadre, ampak da je motivacijska strategija za vsakega posameznika. Želimo si, da bi vodje prepoznale pri zaposlenih, kakšno motivacijo imajo in na kakšen način jih motivirajo, in tudi te vodje imajo vodjo, ki naj bi to prepoznala. Glede na to, kako so si med sabo različni, vsak potrebuje drugačno motivacijo, ampak teh strategij je pa veliko. Je fleksibilni delovni čas, stvari, ki so različnim ljudem različno pomembne. Prilagajmo jih bolj individualno kakor skupinam ljudi. Morda ne bi bila slaba ideja, da bi imela motivacijske tehnike za ključne kadre, ampak za enkrat nismo o tem še na ta način razmišljali.

Podvprašanje: Katere motivacijske tehnike uporabljate nasploh, za vse zaposlene? Imate morda predavanja na temo motivacije?

Imamo vse, kar smo v bistvu že poprej omenile. Enim največ pomeni razvoj in izobraževanje, enim finančni paket, enim da lahko doprinesejo k podjetju, da so njihove ideje sprejete, enim pohvala vodje,

da dobijo javno priznanje, imamo tudi vsakoletna napredovanja, razgovori z vodjo, s kadrovske službo tudi to je pomembno za vzdrževanje motivacije. Tega imamo ogromno, nimamo pa res, da bi bilo to strukturirano.

16. Katere motivacijske tehnike za ključne kadre uporabljate?

Glej prejšnje vprašanje.

17. Se vam zdi, da je ključne kadre težje ali lažje motivirati? Pojasnite.

Glej prejšnje vprašanje.

18. Kako veliko vlogo igra po vašem mnenju pri motivaciji višina plače?

Višina plače menimo, da igra precej veliko vlogo, ne sme biti plača tisti faktor, zaradi katerega izgubimo kader. Nekaterim je zagotovo to glavni motiv.

19. Kakšne so možnosti za napredovanje zaposlenih?

Imamo vsakoletna napredovanja.

20. Kaj so po vašem mnenju glavni motivi, ki ženejo ključne kadre k napredku in doseganju zastavljenih ciljev in nalog (dobra plača, pohvala vodstva, nagrade/bonitete/ugodnosti, pripadnost podjetju, timsko delo, skrb za ugled podjetja, želja po napredovanju, izzivi, odnosi z vodstvom, možnost za osebni in strokovni razvoj, delovno okolje in razmere ...)?

Da, menimo, da je bolj izražena notranja motivacija. Vrednote podjetja X so takšne, da nam je vsebina dela bolj pomembna kot finančni paket. Morda je to sicer le moj stereotip. Seveda pa tudi dobri odnosi, prijetno delovno okolje, cel kup stvari, ki pretehta nad plačo. Tudi vse, kar ste našteali, tu so motivi, da dosegajo cilje naloge.

21. Ali imate v podjetju razvit program nasledstva za ključne kadre? Opišite ga.

Da, imamo razvito, smo ga postavili in ga letno tudi posodabljam ob kakih spremembah, fluktuaciji. Vsak vodja mora narediti načrt, koliko ima naslednikov, ki so ga pripravljeni nadomestiti takoj ali pa v roku enega leta, teh mora biti največ. Imamo tudi neko strategijo, da mora imeti vsak v roku 3 let razvitega vsaj enega ali dva naslednika v timu, ki ga lahko takoj zamenjata. Program je torej strukturiran in posodabljan.

22. Kateri so vaši cilji na področju motivacijskih strategij v prihodnjih letih? Kaj si želite doseči na področju motivacije?

Čim bolj motivirati kadre (smeh). Vsako leto imamo tudi anketo, še nismo omenile, o zadovoljstvo zaposlenih. To je tudi nekaj, kar je pomembno, rezultati pa tudi vsako leto rastejo. Letos smo imeli rekord. Zbiramo podatke že 10 let, imamo 7-stopenjsko lestvico in letos je bil rezultat 5,74 skupno v vseh državah, s tem da v nekaterih državah v tujini celo nad 6. Tega smo zelo veseli, to zaposlenim tudi povemo, oni nam povejo. To bi vsekakor želeli vzdrževati in izboljševati. Splošna motivacija za delo v podjetju X je kar visoka. Zadovoljstvo in motivacija sicer nista enaka pojma, sta pa zelo povezana. Ampak zadovoljni zaposleni so navadno tudi motivirani zaposleni. Tako sklepamo, da je tudi motivacija v redu, tam, kjer ni, pa potem skušamo ugotoviti, zakaj ne. Cilj je predvsem, da se zaposleni dobro počutijo, tako so potem tudi produktivni, ni tako, da bi rekli, zdaj se pa dobro počutim pa nič ne naredim. Če se dobro počutijo, so tudi uspešni in produktivni in motivirani za delo.

23. Ali organizirate team buildinge in kakšni so?

Imamo, internih team buildingov se sicer še nismo lotili, si jih sicer želimo; kakšne manjše in krajše sicer imamo (lego challenge: krajši team building, delitev po skupinah, gradi se struktura iz legokock, posamezno hodijo do strukture in naprej predajajo informacije) kot dopolnitev drugih internih izobraževanj na primer, ki so malo bolj naporna. Imamo pa tudi strukturirane team buildinge, psihološke, s pomočjo zunanjih izobraževalnih hiš, potem organiziramo prav namenske za določeno ekipo glede na njihove potrebe. Nekateri bolj na procesni ravni, nekateri bolj na odnosni ravni, odvisno, kaj določen oddelek rabi, se potem za ta oddelek naredi team building. Trudimo se tudi, da smo kot kadrovska čim bolj prisotni, da vidimo to dinamiko. Team buldingi se organizirajo in so navadno tudi dobro sprejeti, zelo radi se ljudje tudi udeležujejo, jih je pa treba ločevati od zabavnih. Obojega po malo je ravno prav. Zabavni so bolj pikniki, adrenalinski park, novoletne zabave, rafting, za to zagotovo skrbimo.

24. Ali ključni zaposleni povratne informacije o svojem delu dobivajo sproti?

Ne samo ključni, vsi zaposleni dobivajo povratne informacije v okviru letnih razgovorov, sestankov, feedbackov, imamo tudi politiko odprtih vrat, vsak lahko pride do vodje, direktorja, če karkoli ni v redu, da se sproti pogovorimo, ne samo ključni, ampak vsi. Vedno se jim pove tudi prej v poskusnem obdobju, kaj je narobe, kaj ni, da imajo čas popraviti. Kar se povratnih informacij tiče tudi mi zelo spodbujamo vodjo, da jih podaja, da imajo zaposleni nekaj od tega (da niso samo pohvale, ampak tudi predlogi za izboljšave).

25. Kako pomembno vlogo imajo pri motivaciji delovno okolje, vzdušje in odnosi s sodelavci?

To je zelo pomembno, da se človek dobro počuti. Malo je takih ljudi, ki bi jim izključno le plača predstavljala motivator, večino časa preživimo v službi, in če odnosi niso normalni, tega nobena plača

ne odtehta, to je seveda osebno mnenje. Je vzdušje zelo pomembno. To je tudi nekaj, za kar mi pravimo, da je naša konkurenčna prednost. Tudi pri kandidatih, ki se na mesta prijavljajo, nam pogosto povejo, da to je pomembno, da iščejo tako okolje, ker se zavedajo, da s temi ljudmi preživimo tretjino življenja. Menimo, da ima pomembno vlogo pri motivaciji.

26. Kako ugotavljate zadovoljstvo na delovnem mestu?

Da, enkrat letno vprašalnike, 7-stopenjska lestvica.

27. Kaj pa vaju najbolj motivira?

Glavna kadrovnica: »Mene delo, vsebina dela, način dela, da imam super vodjo, ki mi to omogoča. Plus fleksibilnejši delovni čas, to so stvari, ki veliko pomenijo (da ti ni treba za zobozdravnika dati dan dopusta), najbolj pa, da imaš delo, ne da ga nimaš nič.«

Pomočnica kadrovnice: »Mene enako, da imam odličen team, da me vodja upošteva, da če dam predloge, da se lahko uresničijo, odnosi res največ, pa tudi rezultati, ki jih drugi prepoznajo, in da je tvoje delo cenjeno.«

Priloga B: Anketni vprašalnik za ključne kadre

MOTIVACIJA KLJUČNIH KADROV V PODJETJU

Pozdravljeni! Moje ime je Maša Mavec in zaključujem 4. letnik na Fakulteti za družbene vede, smer Sociologija – upravljanje organizacij človeških virov in znanja. Izdelujem diplomsko nalogo z naslovom Motivacija ključnih kadrov v podjetju, ugotoviti pa želim, kaj je glavna motivacija ključnih kadrov in katere so najboljše strategije za njeno doseganje. Pred vami je krajši anketni vprašalnik, ki mi bo v veliko pomoč pri izvedbi. Vprašalnik je anonimen, dobljeni odgovori pa se bodo uporabili izključno pri izdelavi diplome, zato vas prosim, da na vprašanja odgovarjate čim bolj iskreno. Za sodelovanje v anketi se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem!

Izberite spol.

Ženski/Moški

Vnesite starost.

Koliko let ste zaposleni v podjetju?

1. Koliko se strinjate s trditvijo: V podjetju se dobro počutim in delo opravljam z veseljem. Obkrožite.

Zelo malo 1 2 3 4 5 6 Zelo veliko

2. Kako pomembni so vam izzivi na delovnem mestu?

Zelo malo 1 2 3 4 5 6 Zelo veliko

3. Koliko vam pomeni, da vas nadrejeni pohvali?

Zelo malo 1 2 3 4 5 6 Zelo veliko

4. Koliko vam pomenijo dobra plača in denarne bonitete?

Zelo malo 1 2 3 4 5 6 Zelo veliko

5. Koliko vam pomeni dobro vzdušje na delovnem mestu?

Zelo malo 1 2 3 4 5 6 Zelo veliko

6. Koliko vam pomenijo dobri odnosi s sodelavci?

Zelo malo 1 2 3 4 5 6 Zelo veliko

7. Koliko vam pomeni pripadnost podjetju?

Zelo malo 1 2 3 4 5 6 Zelo veliko

8. Koliko vam pomeni možnost napredovanja in osebne rasti?

Zelo malo 1 2 3 4 5 6 Zelo veliko

9. Koliko vam pomenita uspeh in razvoj podjetja?

Zelo malo 1 2 3 4 5 6 Zelo veliko

10. Koliko vam pomeni uravnoteženo razmerje med delovnim in prostim časom?

Zelo malo 1 2 3 4 5 6 Zelo veliko

11. Med navedenimi motivatorji obkrožite 3, ki so vam najpomembnejši.

- + Izzivi na delovnem mestu
- + Pohvala nadrejenega
- + Dobra plača in denarne bonitete
- + Dobro vzdušje na delovnem mestu
- + Dobri odnosi s sodelavci
- + Pripadnost podjetju
- + Možnost napredovanja in osebna rast
- + Uspeh in razvoj podjetja
- + Uravnoteženost delovnega in prostega časa

12. Koliko ste zadovoljni s trenutno motivacijo v podjetju?

Zelo malo 1 2 3 4 5 6 Zelo veliko

13. Kako bi lahko bili vi osebno še bolj motivirani?

14. Ali vam je pomembnejša zunanja ali notranja motivacija? Obkrožite.

Zelo malo 1 2 3 4 5 6 Zelo veliko

15. Menite, da je motivacija ključnih kadrov drugačna kot motivacija preostalih zaposlenih? Na kratko pojasnite, zakaj ja ali zakaj ne.

Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje in pomoč pri izdelavi moje diplomske naloge.