

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH NA
PRIMERU PODJETJA INFINITUS**

Ljubljana, avgust 2016

ANDREJ MALEŠIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Andrej Malešič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza motivacije in nagrajevanja zaposlenih na primeru podjetja Infinitus, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta : _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	3
1.1 Opredelitev motivacije.....	3
1.2 Vsebinske teorije	5
1.2.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu	6
1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	7
1.2.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb	7
1.3 Procesne teorije.....	8
1.3.1 Teorija postavljanja ciljev	8
1.3.2 Adamsova teorija enakosti	9
1.3.3 Vroomova teorija pričakovanj.....	11
1.3.4 Skinnerjeva teorija okrepitve	12
1.4 Notranja in zunanja motivacija.....	13
1.4.1 Notranja motivacija	13
1.4.2 Zunanja motivacija	14
1.5 Motivacijski dejavniki	15
1.5.1 Materialni dejavniki	16
1.5.2 Nematerialni dejavniki	16
2 NAGRAJEVANJE	17
2.1 Sistem plač in nagrajevanja	17
2.1.1 Osnovna plača	21
2.1.2 Dodatki	23
2.2 Materialno nagrajevanje zaposlenih	24
2.3 Nematerialno nagrajevanje zaposlenih	25
2.4 Nagrajevanje in merjenje uspešnosti prodajalcev.....	26
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA INFINITUS	29
3.1 Predstavitev podjetja Infinitus	29
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologije	33
3.3 Oblikovanje anketnega vprašalnika	34
3.4 Analiza anketnega vprašalnika	35
3.4.1 Analiza konstrukta motivacija.....	35
3.4.2 Analiza konstrukta nagrajevanja	39
3.5 Oblikovanje intervjuja	40
3.5.1 Analiza intervjuja	41
3.6 Omejitve	43
3.7 Ugotovitve in vrednotenje rezultatov	43
3.7.1 Ugotovitve – motivacija	43
3.7.2 Ugotovitve – nagrajevanje	45
3.7.3 Analiza raziskovalnih vprašanj	46

3.8	Priporočila vodstvu	48
SKLEP	50
LITERATURA IN VIRI	52
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprost model motivacije	4
Slika 2: Teorija postavljanja ciljev	9
Slika 3: Vromova teorija pričakovanj	11
Slika 4: Štirje osnovni načini okrepitve	12
Slika 5: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja	17
Slika 6: Sestavine sistema plač in nagrajevanja	18
Slika 7: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika	22
Slika 8: Dejavniki nagrajevanja prodajalcev	28
Slika 9: Vloga Infinitusa v dobaviteljski verigi zunanjega digitalnega komuniciranja	30
Slika 10: Produktne linije podjetja Infinitus	31
Slika 11: Organizacijska shema podjetja Infinitus	32
Slika 12: Načrt raziskave.....	33
Slika 13: Pomembnost izbranih motivacijskih dejavnikov	36
Slika 14: Zadovoljstvo z izbranimi motivacijskimi dejavniki	38
Slika 15: Pomembnost izbranih dejavnikov nagrajevanja	39
Slika 16: Zadovoljstvo z izbranimi dejavniki nagrajevanja	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlaga hierarhije potreb po Maslowu.....	6
Tabela 2: Tri najbolj preučevane pridobljene potrebe	8
Tabela 3: Metode za odpravljanje neenakosti med inputi in outputi	10
Tabela 4: Štiri komponente notranje motivacije	14
Tabela 5: Strateške odločitve o sistemu plač glede na različne poslovne strategije	19
Tabela 6: Sestava plač prodajalcev glede na značilnosti prodajnega izdelka oziroma storitve	29
Tabela 7: Glavna raziskovalna vprašanja.....	34

UVOD

Del managerske funkcije vodenja je motivacija zaposlenih. Ker motivacija vpliva na produktivnost zaposlenih, je ena izmed glavnih in pomembnejših nalog managerja, da uskladi cilje posameznikov s cilji organizacije tako, da zaposleni prek doseganja svojih ciljev delujejo v smeri doseganja ciljev organizacije (Dimovski et al., 2014). Daft in Marcic (2001) motivacijo definirata kot sile znotraj ali zunaj človeka, ki vzbudijo entuziazem in vztrajnost, da določeno aktivnosti izpeljemo do konca. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost in pomemben del managerjeve naloge je, da motivacijo zaposlenih usmeri k dosežkom, ki izpolnjujejo cilje organizacije. Motivacija se nanaša na sile znotraj in zunaj osebe, podobno je tudi z nagrajevanjem. Vsako usmerjeno dejanje, ki je uspešno zaključeno s prejeto nagrado, zaposlenemu posreduje potrditev, da je bilo njegovo delovanje pravilno in da lahko to ponovi v prihodnje.

Trenutno se zahteve na delovnem mestu bistveno razlikujejo od tistih v preteklosti. Od nas zahtevajo veliko več samoiniciative, kreativnosti in razuma. Zahteve delovnih mest so se spremenile do te faze, da zaposleni danes potrebujejo povsem drugačne motivacijske dejavnike za uspeh (Thomas, 2009). Bodla in Naeem (2014) ugotavljata, da je prodajni rezultat osrednja spremenljivka interesa na področju upravljanja in vodenja prodaje, zaradi njegove očitne povezave z uspehom skoraj vsake prodajno naravnane organizacije. Glede na vse večji konkurenčni pritisk po obvladovanju stroškov in stopnjevanju izdatkov za prodajne funkcije je bilo izvedenih več obsežnih raziskav z namenom določitve vplivnih dejavnikov prodajne uspešnosti. Iz teh raziskav lahko ugotovimo, da intrinzična in ekstrinzična motivacija nista zgolj ena izmed najbolj raziskanih dejavnikov v tržni in prodajni literaturi v zadnjih dvajsetih letih (Williams & Plouffe, 2007), ampak sta tudi med najvišje uvrščenimi napovedovalci uspešnosti prodaje (Verbeke, Dietz, & Verwaal, 2011).

Manager mora sodelavce ustrezno motivirati, voditi in skrbeti za njihov individualni razvoj, vrednotenje, trening, učenje ter gradnjo kariere. Vodenje z motivacijo vključuje denarne nagrade in nedenarne spodbude (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009). Ob tem želimo z nagradami vplivati na smer in intenziteto hotenj zaposlenih. Sistem nagrajevanja pogosto vključuje tudi filozofijo, politiko, planiranje, strategijo in procese, katere organizacija uporablja za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Lipičnik, 2002).

Pri oblikovanju in načrtovanju sistema nagrajevanja je potrebno poskrbeti za cilje, katerim želimo slediti z nagradami. Nagrajevanje zaposlenih je za lastnike podjetij strošek, kateri je zlahka upravičen, če ta nagrada pomeni presežno učinkovitost in uspešnost zaposlenih, ki se odraža tudi v uspešnosti podjetja. Delodajalci, ali v njihovem imenu managerji podjetij, plače zaposlenih vidijo predvsem z vidika nadzora stroškov dela in motivacijskih dejavnikov, ki naj bi na kratki rok prispevali k večji učinkovitosti, na dolgi rok pa k doseganju ciljev in strategije

podjetja. Zaposleni plačo in nagrajevanje vidijo predvsem kot plačilo za njihov vloženi trud, hkrati tudi kot priznanje za opravljeno delo (Svetlik & Zupan, 2009).

Zupanova (2001) poudarja, da je prodaja postala v zadnjem obdobju ena izmed bolj zahtevnih nalog, saj je zaradi globalnosti trga konkurenca večja in temu primerno je boj za kupce vse bolj neizprosen. Sam uspeh v prodaji in realiziran dobiček nista več edina pomembna faktorja, vse bolj je pomembno tudi zadovoljstvo kupcev. Pogosto v ospredje prihaja timsko delo, kjer je potrebna vključenost celotne ekipe, zato temu primerni postajajo vse bolj zapleteni tudi sistemi nagrajevanja prodajalcev, saj poleg posameznika nagradijo tudi celotni tim.

Namen magistrskega dela je poglobiti znanje o motivaciji in nagrajevanju ter pridobljeno znanje povezati z analizo in kako le-to vpliva na uspešno vodenje zaposlenih. Raziskal bom različne motivacijske dejavnike, ki so prisotni pri delu zaposlenih, in to tudi empirično preveril na primeru podjetja Infinitus. Nato bom na osnovi zbranih podatkov vodstvu podjetja Infinitus predstavil zaključke in podal priporočila.

Glavni cilj magistrskega dela je preučiti in prikazati analizo motivacije ter nagrajevanja zaposlenih v podjetju Infinitus.

Pomožni cilji magistrske naloge so:

1. S pomočjo domače in tuje znanstvene literature preučiti osnove motivacije, iz notranjih in zunanjih vidikov, ter motivacijskih dejavnikov na podlagi izbranega podjetja.
2. Na podlagi pridobljenega znanja iz domače in tuje literature preučiti dejavnike nagrajevanja, s poudarkom na materialnih in nematerialnih dejavnikih.
3. Izvesti raziskavo v podjetju Infinitus in na podlagi trenutnega stanja oblikovati priporočila, ki bodo vodstvu pomagala izboljšati motivacijske prijeme in sredstva nagrajevanja za boljše vodenje zaposlenih.

Iz vidika teorije je glavni cilj magistrskega dela preučiti teoretične koncepte domače in tuje znanstvene literature na področju motivacije in nagrajevanja. S praktičnega vidika je cilj vodstvu podjetja Infinitus, na podlagi multimetodološke raziskave, priporočiti nadgradnjo oz. izboljšave z vidika motivacije, kot tudi nagrajevanja zaposlenih. To lahko rezultira v povečani prodajni uspešnosti podjetja, katerega glavna dejavnost je prodaja lastnih izdelkov. Na podlagi postavljenih ciljev in preučevanja glavnih konceptov postavljam **temeljno tezo**, da sta intrinzična motivacija in nematerialno nagrajevanje zaposlenih v podjetju Infinitus ključna dejavnika za uspešno vodenje zaposlenih.

Glavna raziskovalna vprašanja v multimetodolškem delu raziskave so:

1. Kakšen sistem nagrajevanja je uporabljen v podjetju Infinitus?

2. Kateri so nematerialni vidiki nagrajevanja, ki so uporabljeni v podjetju Infinitus?
3. Ali se zaposleni v podjetju Infinitus motivirajo sami?
4. Kako vodstvo podjetja Infinitus motivira svoje zaposlene?
5. Kateri so glavni motivacijski dejavniki za zaposlene v podjetju Infinitus?

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu bom raziskal tematiko s pregledom sekundarne domače in tuje literature na temo obeh raziskovanih konstruktov. Opiral se bom na literaturo domačih avtorjev iz tega področja, v veliko oporo mi bo tudi tuja literatura, predvsem raziskovalni članki iz tujih baz kot so Ebsco, Emerald, Proquest in Science Direct. Teoretični del bo vseboval dve poglavji, kjer bom uporabil metodo deskripcije, ki opisuje, opazuje, primerja, analizira ter sklepa na povezave. Poleg deskriptivne metode bom uporabil tudi komparativno metodo, s katero bom primerjal in povezal dela posameznih avtorjev.

V praktičnem delu magistrske naloge bom zbral podatke na podlagi multimetodološke raziskave podjetja Infinitus. Multimetodološko raziskavo bom opravil s pomočjo osebnih intervjujev ter na ta način pridobil primarne podatke. Sekundarne podatke bom pridobil s pregledovanjem različnih virov informacij, kot so interna dokumentacija in spletna stran.

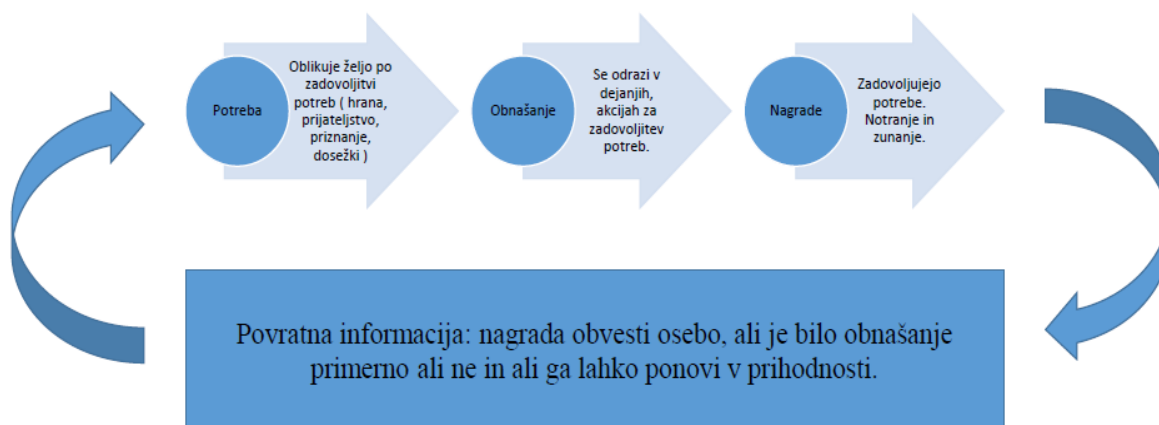
Omejitve dela so vsebinske in metodološke. Vsebinske se nanašajo na uporabo sekundarnih podatkov, metodološke pa so povezane z morebitnim subjektivnim pogledom na problematiko. Omenjene vsebinske omejitve bom skušal preseči z uporabo različnih virov informacij, subjektivne poglede pa z mnenjem vodij, ki so strokovnjaki na svojem področju.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju, zato ni prav nič nenavadno, da ima zelo dolgo preteklost, v kateri so si mnogi posamezniki prizadevali, da bi tako ali drugače motivirali druge. Tistih, ki so poskušali motivirati sebe, je bilo nekoliko manj (Lipičnik, 2002). Griffin (2008) pravi, da se motivacija nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe, ki vzbudijo entuziazem in vztrajnost za dokončanje določene vrste aktivnosti. Motivacija zaposlenih vpliva na njihovo produktivnost in del managerjeve naloge je, da usmeri njihovo motivirano delovanje v uresničevanje in doseganje ciljev organizacije. Doseganje ciljev organizacije je pogosto tudi nagrajeno. Na sliki 1 Dimovski et al. (2014) preprost model motivacije opisujejo kot sosledje potreb, obnašanja in nagrade, ki igra vlogo povratne informacije, katera osebo obvesti, ali je bilo obnašanje primerno ali ne in, ali ga lahko v prihodnje ponovi.

Slika 1: Preprost model motivacije



Vir: V. Dimovski et al., *Temelji managementa*, 2014, str. 98.

Ljudje imamo osnovne potrebe, ki med drugim vključujejo potrebe po hrani, dosežkih in denarju. Potrebe sprožijo določeno obnašanje, s katerim jih želimo zadovoljiti, povratne informacije pa nam dajo vedeti, kako uspešni smo bili pri tem oziroma, ali je potreba zadovoljena. V kolikor je bila s tovrstnim vedenjem potreba zadovoljena, se čutimo nagrajene in se zavedamo, da bomo lahko isto potrebo v prihodnje ponovno zadovoljili s tovrstnim vedenjem (Dimovski et al., 2014). Lipičnik (2007) razlaga, da je motivacija proces, kateri v človeku poteka po naravnih zakonitostih, ki si ga v celoti ne znamo razjasniti. Zato je želja po motiviranih delavcih precej neumestna želja. Ljudje so namreč že po naravi motivirani, saj gre za naraven proces, ki ga ljudje v sebi nosijo od rojstva.

Deci in Vroom (1992) razlagata, da se iz psihološkega vidika termin motivacija ukvarja s tremi glavnimi vprašanji povezanimi z usmerjanjem obnašanja oz. delovanja – kaj je vzrok določenih vzorcev obnašanja, kako je obnašanje usmerjeno in do katere stopnje je obnašanje pod prostovoljno kontrolo. Torej, kljub temu da se področje motivacije ukvarja z regulacijo in spreminjanjem obnašanja, se moramo zazreti še bolj globoko v nrav človeškega bitja, da bi lahko razumeli osnovne motivacijske procese posameznika.

Veliko različnih faktorjev lahko botruje temu, da delavci opravljajo veliko dela – pričakovanja delodajalcev, velike delovne obremenitve ali zgolj veselje ob delu so nekateri dejavniki, kateri motivirajo ljudi, da opravljajo svoje delo. Temeljne predpostavke motivacije so, da imajo ljudje sposobnost odgovornih dejanj, naravno željo do učenja in razumevanja stvari in željo po uspešnem delu v službi (Ankli & Palliam, 2012). Vendar pa je med mlajšimi vse bolj prisotna tudi želja po bolj uravnoteženemu življenju in spoznanje, da dolge ure in veliko dela ne vodijo vedno do večje uspešnosti. Izziv, s katerim se spopadajo vodilni kadri, je, da ustvarijo primeren sistem, v katerem zaposleni dobijo nagrado za uspešno delo, ob tem pa imajo uravnoteženo življenje, v katerem svoje delovne naloge opravljajo v skladu s cilji organizacije (Griffin, 2008).

Wiley (1997) trdi, da motivacija izhaja iz sistematične analize, kako osebne in okolijske značilnosti naloge vplivajo na vedenje ter uspešnost pri delu. Nadaljuje, da motivacija ni fiksna lastnost, temveč se nanaša na notranje stanje duha kot vpliv osebnih in situacijskih dejavnikov. Kot taka se motivacija lahko spremeni s spremembami osebnih, socialnih in drugih dejavnikov. Motivacija bolj vpliva na obnašanje kot na uspešnost. Pobude, ustvarjene za izboljšanje uspešnosti, s povečanjem motivacije zaposlenega ne bodo uspešne, če ni močne povezave med uspešnostjo in trudom, ki ga zaposleni vlaga.

Če zaposleni nima potrebnega znanja za opravljanje dela, se lahko ta pomanjkljivost odpravi s treningom oz. usposabljanjem. Če je problem v delovnem okolju, lahko sprememba le-tega na bolje, bistveno vpliva na delovno uspešnost. V kolikor pa je težava v motivaciji, je rešitev veliko bolj kompleksna in zahtevna. V takem primeru je najpomembnejše, da se pri zaposlenem ugotovi kaj je tisto, kar ga privlači in zanima pri delu, ki ga opravlja. Glede na odgovore, lahko potem nadrejeni spremenijo način oz. vrsto dela, zvišajo plačo, spremenijo delovno okolje ali zgolj bolj prepoznajo prispevek zaposlenega. Glavna napaka vodstva pa je, da se jim zdi samoumevno, da so motivacijski dejavniki, kateri motivirajo njih, enaki tudi pri vseh njihovih zaposlenih (Wiley, 1997). Motivacija namreč predstavlja dejstvo, da na človeški um vplivajo specifične, ne vedno zavestne in zaznane notranje sile – spodbude in motivi. Te notranje sile v določeni smeri aktivirajo posameznika oz. njegovo obnašanje in se realizirajo kot motivirano delovanje oz. dejanje (Pouchova, 2011).

Motivacija kot naraven proces ima dve zelo očitni lastnosti. Oseba, ki nekaj hoče ali je za nekaj motivirana, svoje aktivnosti usmeri v tisto stvar. Druga očitna lastnost motivacije je odvisna od tega, kako močno oseba hoče nekaj doseči – govorimo o intenzivnosti motivacije (Možina et al., 2002). Oseba, ki ne čuti spodbude oz. navdiha, da nekaj stori, je nemotivirana, medtem ko nekoga, ki je energičen in deluje usmerjeno k nekemu cilju, lahko označimo kot motiviranega. Hkrati pa je treba dodati, da motivacija še zdaleč ni enoten pojem. Ne samo, da se ljudje razlikujejo po moči motivacije, temveč se razlikujejo tudi po vrsti motivacije. To pomeni, da se ne razlikuje zgolj nivo motivacije (npr. koliko motivacije), ampak tudi usmerjenost motivacije (kakšne vrste motivacija) (Deci & Ryan, 2000).

1.2 Vsebinske teorije

Vsebinske teorije motivacije raziskujejo predvsem prvi del motivacijskega procesa – potrebe in pomanjkanje le-teh. Bolj natančno, vsebinske teorije se predvsem ukvarjajo z vprašanjem, kateri faktorji na delovnem mestu motivirajo zaposlene. Vodje sindikatov pogosto zagovarjajo tezo, da so delavci bolj motivirani za delo z višjo plačo, krajšimi delavniki in boljšimi delovnimi pogoji. Brownova (v Griffin, 2008) na drugi strani trdi, da se lahko motivacijo bolj učinkovito izboljša s tem, da zaposlenim dodeliš več avtonomije in odgovornosti pri delu.

1.2.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Maslow je utemeljil, da imajo ljudje pet različnih vrst potreb, katere imajo vlogo motivatorjev. Podrobneje so te potrebe razložene v tabeli 1.

Tabela 1: Razlaga hierarhije potreb po Maslowu

Potrebe	Razlaga potreb
Fiziološke potrebe	Gre se za najbolj osnovno vrsto potreb, ki so predstavljene kot potreba po hrani, pijači in ostalih osnovnih primarni človeških potrebah. V delovnem okolju gre na tej ravni za osnovno plačo in primerno delovno okolje, ki omogoča preživetje.
Potrebe po varnosti	Gre se za potrebe po varnem fizičnem okolju brez nasilja, v urejenem družabnem okolju. V delovnem okolju se te potrebe kažejo v bonitetah, varnem delovnem okolju in varnosti delovnega mesta.
Potrebe po pripadnosti	Odražajo se v željah, da bi bili sprejeti v družbi in imeli prijatelje. V delovnem okolju se potrebe po pripadnosti odražajo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci, udeležbi v delu skupine in dobrih odnosih z nadzorniki.
Potrebe po samospoštovanju	To so želje po moči in ugledu v družbi, ki se odražajo prek pozitivne samopodobe, priznanja in spoštovanja s strani drugih. V delovnem okolju se gre za željo po povečani odgovornosti in višjem statusu znotraj organizacije.
Potrebe po samouresničitvi	Najvišja raven potreb, v smislu izpolnitve svojih zmožnosti in potenciala, povečanje kompetentnosti in osebne rasti. V delovnem okolju se to kaže predvsem prek potreb po večji kreativnosti dela, pripravljenosti na prihodnje izzive in prek napredovanja.

Vir : Povzeto po V. Dimovski et.al., Temelji managementa in organizacija, 2014, str. 100; povzeto po R.L. Berl & N.C. Williamson, A Review of Content Theories of Motivation as They Apply to Sales Management, 1987, str.

54.

Teorija potreb po Maslowu namiguje na pomanjkljivosti, ki jih posameznik izkusi v določenem časovnem obdobju in so lahko fiziološke (potreba po hrani), psihološke (potreba po samozavesti) ali sociološke (potreba po socialni interakciji) potrebe, ki so videne kot spodbujevalci določenih vedenj in stališč. Ob pomanjkanju potreb je posameznik bolj dovzeten za motivacijske vzpodbude, vendar pa se tudi managerji lahko zmotijo ob določanju potreb drugih. Iluzorno bi bilo pričakovati, da je mogoče ustrezno določiti potrebe drugih (Ankli & Palliam, 2012). Donaldson (1998) je kot primer podal delo. Na začetku je za posameznika delo razumljeno kot sredstvo za pridobivanje denarja, katerega mora pridobiti, da bo lahko zagotovil hrano zase oz. svojo družino. Kasneje denar pridobljen z delom pomeni statusni simbol. Na

najvišji ravni pa je delo sredstvo za doseganje osebnega zadovoljstva ali samoaktualizacijskih potreb. Implikacije Maslowove teorije potreb za prodajni management so, da za nekatere denar in ostale spodbude hitro izgubijo motivacijski pomen. Zamenjajo jih višje potrebe, kot so možnost napredovanja in spodbude, ki se kažejo v boljšem-višjem položaju v družbi. Prav te, potrebe višjega reda, imajo večji učinek na motivacijo.

1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova dvofaktorska teorija se opira na dve različni skupini dejavnikov (higieniki in motivatorji), ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na delu (Dimovski et al., 2014). Herzberg (1987) v svoji študiji razlaga, da so dejavniki, kateri so odgovorni za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih pri delu, ločeni in se razlikujejo od dejavnikov, ki vodijo do nezadovoljstva pri delu. Ker moramo upoštevati različne dejavnike, glede na to ali raziskujemo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri delu, lahko ugotovimo, da sta si ti dve skupini dejavnikov nasprotni. Rezultati njegove raziskave kažejo, da so motivatorji primarni vir zadovoljstva in higieniki glavni vir nezadovoljstva pri delu. **Higienike** označuje kot kontekstualne oz. ekstrinzične faktorje, v smislu, da zajemajo dejavnike okoli dela, vendar niso direktno vpleteni v delo samo. Če so zadovoljni, ne motivirajo zaposlenih. Vendar pa, če niso zadovoljni, njihovo pomanjkanje ustvari nelagodje in slabo počutje ter negativno vplivajo na posameznikovo delovno motivacijo. Taki faktorji so plača, delovni pogoji, varnost delovnega mesta, bonitete itd. **Motivatorji** so, nasprotno od higienikov, povezani z vsebino dela samega, torej so intrinzični faktorji. Če ti faktorji niso zadovoljni, zaposleni ne bodo nezadovoljni. Vendar, ko so prisotni, zagotavljajo dobro počutje in imajo vlogo motivatorjev. Med motivatorje štejemo dosežke, prepoznavanje, odgovornost, napredovanje, osebno rast in razvoj.

Motivatorje bi lahko okarakterizirali tudi kot višje potrebe, skladne z Maslowovimi potrebami po samospoštovanju in samouresnitvi. Higieniki na drugi strani pa so bolj podobni nižjim potrebam po Maslowovi hierarhiji potreb - fiziološke potrebe, varnost, pripadnost (Berl & Williamson, 1987).

Implikacije Herzbergove dvofaktorske teorije za managerje so po Daftu (2003) jasne. Higieniki bodo odstranili nezadovoljstvo zaposlenih, ampak jih ne bodo motivirali do boljših dosežkov. Na drugi strani so prepoznavanje, izzivi in priložnost za osebni razvoj močni motivatorji in bodo pozitivno vplivali na visok nivo zadovoljstva in uspešnosti. Naloga managerjev je, da odstranijo faktorje, ki povzročajo nezadovoljstvo, in uporabijo motivatorje za zadovoljitev višjih potreb, kateri bodo zaposlene motivirali za boljše dosežke in višjo stopnjo zadovoljstva.

1.2.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

McClellandova teorija pridobljenih potreb (McClelland, v Daft, 2003) govori o tem, da so določene potrebe potrebe v življenju posameznika pridobljene skozi čas. Z drugimi besedami,

Ljudje se ne rodimo s temi potrebami, temveč se jih priučimo oz. jih pridobimo skozi življenje. Tri najbolj proučevane potrebe so opisane v tabeli 2.

Tabela 2: Tri najbolj proučevane pridobljene potrebe

Pridobljena potreba	Opis
Potreba po dosežkih	Želja po dosegu nečesa zahtevnega, pridobiti visok standard uspeha, obvladovati kompleksne naloge in prehiteti druge.
Potreba po vključitvi	Želja oblikovati tesne osebne stike/razmerja, se izogibati konfliktnim situacijam in vzpostaviti tesna prijateljstva.
Potreba po moči	Želja kontrolirati ali vplivati na druge, biti odgovoren za druge in imeti avtoriteto nad drugimi.

Vir: R.L. Daft, Management (6th ed.), 2003, str. 553.

Daft (2003) trdi, da izkušnje v zgodnjem delu življenja vplivajo na to, katere vrste potreb ljudje pridobijo. Če je npr. otrok že v otroštvu navajen in opogumljen, da stvari počne sam, bo sam pridobil potrebo po dosežkih. Dimovski (Dimovski et al., 2014) je mnenja, da so ljudje z višjimi potrebami po dosežkih običajno podjetnejši, ljudje z izrazitejšimi potrebami po vključitvi so odlični povezovalci dela ali oddelkov znotraj organizacije, ljudje s prevladujočimi potrebami po moči pa dosegajo vrhunske rezultate na nekaterih najvišjih ravneh v organizacijski strukturi.

1.3 Procesne teorije

Procesne teorije motivacije razlagajo proces, kako motivacija nastane. Namesto, da bi poskušali identificirati kaj je motivacijski stimulator, se procesne teorije motivacije fokusirajo na vprašanje zakaj določeni ljudje izberejo določene vzorce obnašanja za zadovoljitev svojih potreb ter kako ocenijo uspešnost, ko so te cilje dosegli (Griffin, 2008). Štiri temelje procesne teorije so : teorija postavljanja ciljev, Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj in Skinnerjeva teorija okrepitve.

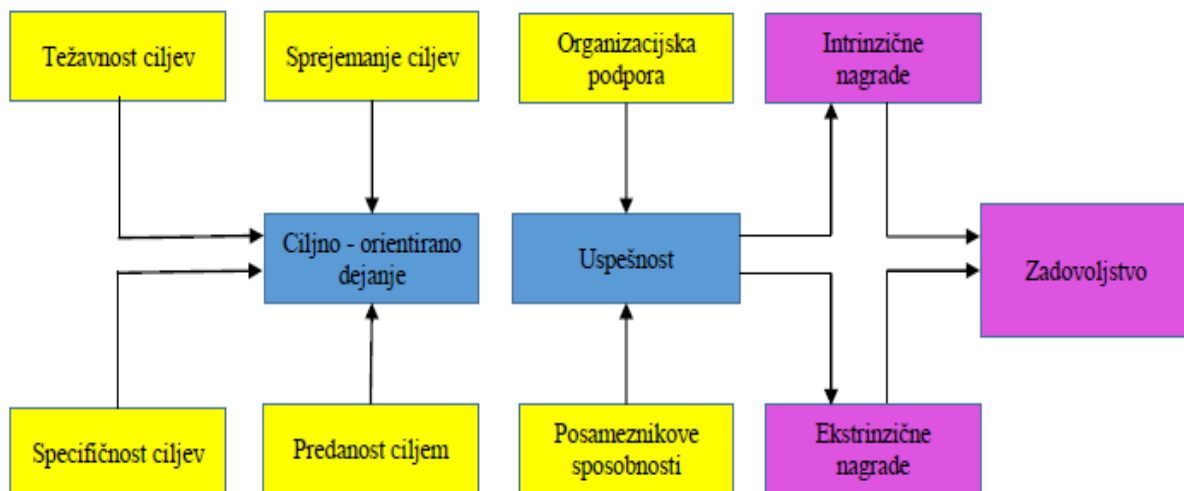
1.3.1 Teorija postavljanja ciljev

Teorija postavljanja ciljev predpostavlja, da je vedenje posledica zavestnih ciljev in namenov. Manager s postavljanjem ciljev zaposlenim v organizaciji vpliva na njihovo vedenje. Ob tej predpostavki je glavni izziv managerjev razviti globlje razumevanje procesov, prek katerih zaposleni določajo cilje in stremijo k njihovem doseganju. V prvotni verziji te teorije sta bila glavna dva dejavnika postavljanja ciljev, ki sta krojila uspešnost – težavnost ciljev in jasnost postavljenih ciljev. Težavnost ciljev je stopnja, katere doseg predstavlja izziv in zahteva veliko truda. Če ljudje delajo za doseg cilja, je logična predpostavka, da bodo delali bolje in več za doseg težjih ciljev. Potrebno je biti previden in postavljati realistične cilje, ki so dosegljivi. Zahteva novega managerja za prodajo po tristo odstotni rasti prodaje je nerealen cilj, medtem

ko npr. trideset odstotna rast prodaje predstavlja precej bolj dosegljiv cilj. Specifičnost ciljev je jasnost in natančnost pri določanju ciljev. Cilj povečanje produktivnosti ni zelo specifičen cilj, medtem ko je cilj povečanje produktivnosti za tri odstotke v naslednjih šestih mesecih zelo jasn cilj. Nekatere cilje, kot npr. tiste, ki vključujejo stroške, proizvode, dobičkonosnost in rast, lahko zelo specifično določimo in jim sledimo. Nekatere druge cilje, kot npr. izboljšanje zadovoljstva pri delu, morale in ugleda, je težko postaviti na jasn in specifičen način, da bi potem tudi sledili in brez težav ovrednotili uspešnost. (Griffin, 2008). Dimovski et al. (2014) ugotavljajo, da morajo biti cilji jasni, konkretni in nedvoumni.

Ker je teorija postavljanja ciljev dobila precej pozornosti s strani raziskovalcev in managerjev, so sčasoma raziskovalci dodali cilje in na ta način razširili teorijo. Razširjena teorija razlaga, da je ciljno usmerjeno dejanje funkcija štirih atributov- poleg težavnosti in specifičnosti ciljev, še sprejemanje ciljev in predanost ciljem. Sprejemanje ciljev lahko definiramo kot obseg posameznikovega obnašanja, v katerem posameznik sprejme skupni cilj kot svoj cilj. Predanost ciljem lahko definiramo kot obseg, v katerem je posameznik zainteresiran in predan doseganju ciljev. Faktorji, ki lahko vplivajo na boljše sprejetje in predanost ciljem, vključujejo udeležbo pri določanju ciljev, ustvarjanje zahtevnih, a realističnih, ciljev in prepričanje, da bo doseganje ciljev vodilo do zasluženih nagrad. Kot je razvidno iz slike 2, kombinacija ciljno-orientiranih dejanj, organizacijske podpore in posameznikovih sposobnosti določi dejansko uspešnost. Glede na uspešnost potem posameznik prejme intrinzične in ekstrinzične nagrade, ki vplivajo na zadovoljstvo (Griffin, 2008).

Slika 2: Teorija postavljanja ciljev



Vir: R.W. Griffin, *Management*, (9th ed.), 2008, str. 447.

1.3.2 Adamsova teorija enakosti

Dimovski et al. (2014) razlagajo, da se Adamsova teorija enakosti osredotoča na posameznikovo dojetje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. V kolikor

Ljudje svoje nadomestilo (outpute) dojemajo kot enako tistemu, kar dobijo drugi za podobno velike prispevke (inpute), so mnenja, da se z njim ravna pošteno. Daft (2003) razlaga, da ljudje ocenjujejo enakost prek razmerja med inputi in outputi. Inpute med drugimi definira kot izobrazbo, izkušnje, trud in sposobnosti. Outputi vključujejo plačo, priznanja, ugodnosti in napredovanje. Razmerje med inputi in outputi se lahko primerja z osebo v isti delovni skupini. O enakosti lahko govorimo, kadar so ta razmerja uravnotežena. Na drugi strani pride do neenakosti, kadar razmerje med inputi in outputi ni skladno. Najbolj pogoste metode za odpravljanje neenakosti so opisane v tabeli 3.

Tabela 3: Metode za odpravljanje neenakosti med inputi in outputi

Metoda	Opis
Sprememba inputov	Posameznik lahko izbere in zmanjša oz. poveča obseg inputov za organizacijo. Premalo plačani posamezniki lahko zmanjšajo svoj trud in zavzetost ob delu ali povečajo odsotnost na drugi strani, npr. preplačani posamezniki povečajo obseg dela.
Sprememba outputov	Posameznik lahko spremeni svoje outpute. Premalo plačani posamezniki lahko zahtevajo boljšo plačo, večjo pisarno, sindikati lahko poskušajo z izboljšanjem delovnih pogojev, da bodo bolj konsistentni s primerljivimi člani, kateri zaslužijo več.
Distorzija percepcij	Raziskave kažejo na to, da lahko posamezniki izkrivljajo dojetje pravičnosti, v kolikor ne morejo vplivati na inpute ali outpute.
Menjava službe	Posamezniki, kateri čutijo da so nepošteno obravnavani, se lahko odločijo za menjavo, raje kot da bi ostali premalo/preveč plačani, saj v novi službi pričakujejo bolj enakovredno nagrajevanje.

Vir: R.L. Daft, Management (6th ed.), 2003, str. 565.

Managerji morajo dandanes posvečati še več pozornosti teoriji enakosti in njenim implikacijam. Mnoge firme se vse bolj nagibajo k modelom nagrajevanja glede na uspešnost, zato morajo zagotoviti, da je osnova, glede na katero so nekateri bolje nagrajeni od drugih, jasna. Poleg vseh legalnih dejavnikov, kot npr. diskriminacija, morajo managerji predvsem zagotoviti primeren sistem nagrajevanja za tiste, ki svoje delo opravljajo najbolje (Griffin, 2008).

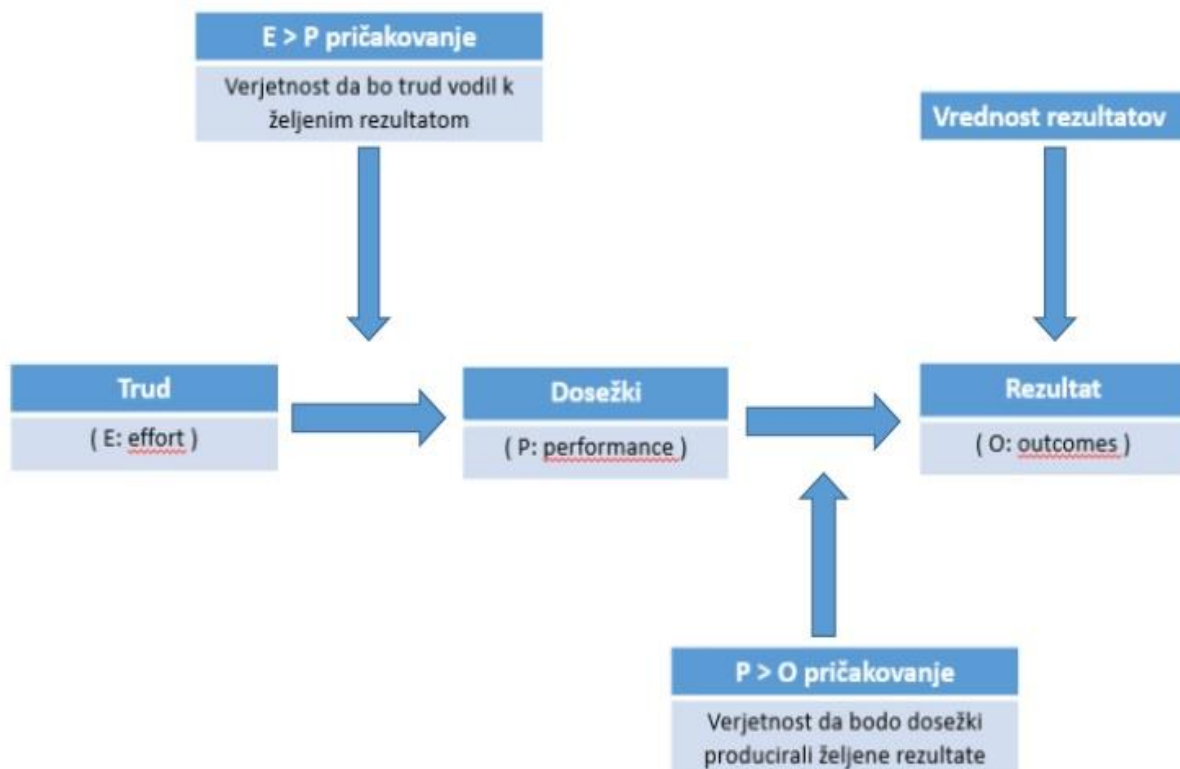
1.3.3 Vroomova teorija pričakovanj

Griffin (2008) razlaga, da je Vroomova teorija pričakovanj osnovana na dveh stvareh – kako močno si želimo nečesa in kako ocenjujemo svoje možnosti za doseg cilja. Daft (2003) nadaljuje, da se Vroomova teorija pričakovanj ne ukvarja z identifikacijo potreb posameznikov, temveč z njihovim miselnim procesom, ki jih bo privedel do ustrezne nagrade. Dimovski et al. (2014) ugotavljajo, da je teorija pričakovanj osnovana na odnosu med trudom posameznika ($E = \textit{Effort}$), njegovimi dosežki ($P = \textit{Performance}$) in željo po rezultatih ($O = \textit{Outcome}$), v povezavi z dobrimi dosežki :

Pričakovanje $E \rightarrow P$ je posameznikova percepcija verjetnosti, da bo vloženi trud prinesel dobre dosežke. Da lahko pričakovanje označimo kot močno, mora posameznik imeti sposobnosti, predhodne izkušnje, potrebno opremo, orodja in priložnost, da se dokaže.

Pričakovanje $P \rightarrow O$ je posameznikova percepcija, da bo dosežek vodil do specifičnih rezultatov. V kolikor je motivacija osebe osnovana na nagradi v povezavi z delom, gre za pričakovanje, da bo pozitivnim dosežkom sledila prejeta nagrada. Če je to pričakovanje visoko, lahko pričakujemo bolj motiviranega posameznika.

Slika 3: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str.137.

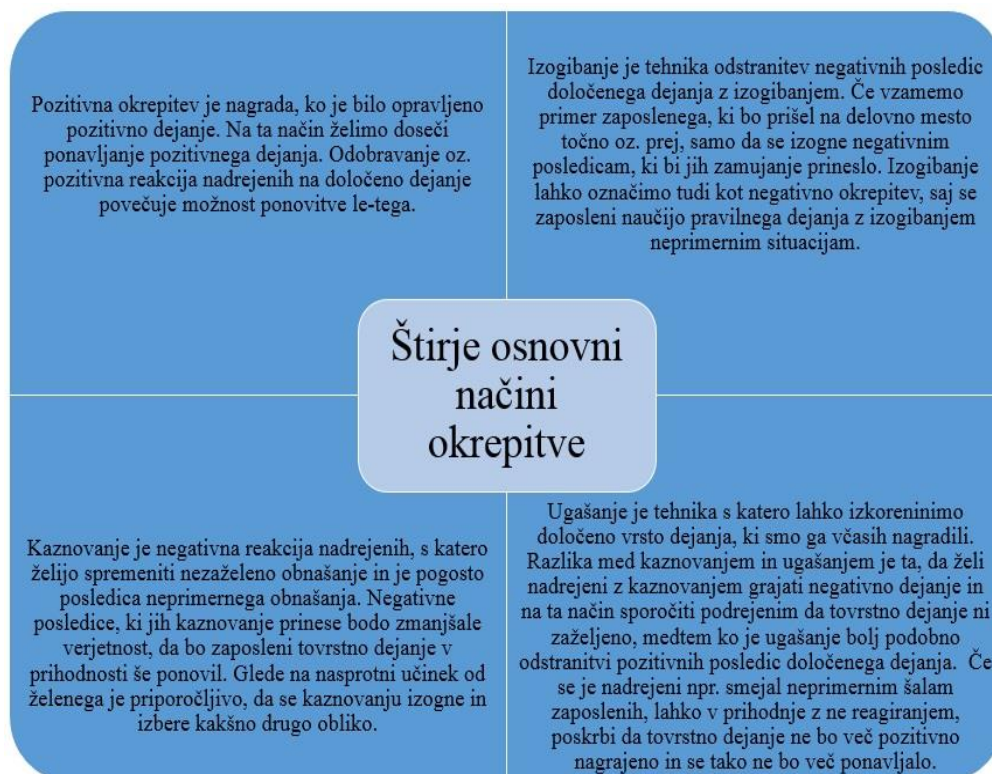
Vromova teorija pričakovanj prepoznava, da posameznikovo obnašanje vodi v različne rezultate (oz. posledice v nekem organizacijskem okolju). Posameznik, ki bo bolj uspešen na primer, bo dobil višjo plačo, hitrejšo napredovanje in več pohval s strani nadrejenih. Na drugi strani pa bo tudi lahko podvržen več stresu in nezadovoljstva s strani sodelavcev. Vsak od tovrstnih rezultatov ima pripadajočo vrednoto, katero imenujemo valenca. Valenca je indeks oz. vrednost rezultatov, ki prikazujejo, kako močno posameznik ceni določen rezultat. Če posameznik rezultata ne ceni, potem bo motivacija nizka. Če je to pričakovanje visoko, bo posameznik bolj motiviran (Griffin, 2008).

Odgovornost managerja je, da zaposlenim pomaga zadovoljiti njihove potrebe in hkrati poskrbeti, da bodo cilji podjetja doseženi. Managerji si morajo sami prizadevati za ujemanje med sposobnostmi in spretnostmi zaposlenih ter zahtevami, ki jih zastavlja njihovo delo. Da bi povečali motivacijo, morajo ugotoviti potrebe posameznikov, določiti rezultate, ki jih ponuja organizacija, in zagotoviti, da ima vsak zaposleni možnost in podporo potrebno za njihovo doseganje (Dimovski et al., 2014).

1.3.4 Skinnerjeva teorija okrepitve

Vsebinske teorije motivacije se ukvarjajo s potrebami, medtem ko procesne teorije bolj razlagajo, zakaj ljudje izberejo določeno vedenje za zadovoljitev potreb in kakšna je nagrada za tovrstno dejanje.

Slika 4: Štirje osnovni načini okrepitve



Vir: povzeto po R.L. Daft, *Management (6th ed.)*, 2003, str. 573; povzeto po: R.W. Griffin, *Management (9th ed.)*, 2008, str. 464.

Dimovski et al. (2014) razlagajo, da se Skinnerjeva teorija okrepitve fokusira na razmerje med obnašanjem in posledicami. Skinner trdi, da lahko z nagrado ali kaznijo spreminjamo vedenje posameznikov. Griffin (2008) in Daft (2003) prepoznavata štiri osnovne načine okrepitve, kateri so podrobneje opisani na sliki 4.

1.4 Notranja in zunanja motivacija

Notranja in zunanja motivacija sta bila konstrukta, katera sta bila na široko raziskana in razlika med njima je imela pomembno vlogo pri razvojnih in izobraževalnih študijah. Ryan in Deci (2000) sta mnenja, da je notranja motivacija pomemben konstrukt, ki odraža naravno človeško nagnjenost k učenju in ponotranjenju. Zunanja motivacija pa se precej razlikuje v sami samostojnosti, saj lahko izraža zunanji nadzor ali dejansko samo-regulacijo posameznika.

1.4.1 Notranja motivacija

Ryan in Deci (2000) notranjo motivacijo definirata kot aktivnost zaradi lastnega, notranjega zadovoljstva in ne kot vzrok zunanjega zadovoljstva. Notranje motivirano osebo in njena dejanja označujeta kot nekaj, kar posamezniku prinaša zadovoljstvo in veselje, in ne kot neko dejanje, ki je vzrok zunanjih dejavnikov, pritiskov in nagrad. Notranja motivacija ni edina oblika motivacije, vendar je prodorna in pomembna. Od samega rojstva naprej smo ljudje aktivni, radovedni, igrivi in pripravljeni na učenje in odkrivanje ter za to ne potrebujemo zunanjih dejavnikov. Ta naravna motivacijska težnja je ključni element v kognitivnem, socialnem in fizičnem razvoju, saj s tem, ko razvijamo in delamo na posameznikovih lastnih interesih, širimo naše znanje in sposobnosti.

Posamezniki so najbolj iznajdljivi in inovativni, ko so motivirani zaradi lastnih interesov in izzivov, katere delo samo prinaša in ne zaradi zunanjih pritiskov oz. spodbud. Notranja motivacija je spontano zadovoljstvo, ki ga posamezniki črpajo iz same aktivnosti (Ankli & Palliam, 2012). Zato so notranje motivirani ljudje bolj zainteresirani, navdušeni in samozavestni, kar vodi do boljše učinkovitosti, vztrajnosti, boljše samopodobe in v splošno dobro počutje (Skudiene & Auruskeviciene, 2010).

Ryan in Connell (v Goplen, 2004) notranjo motivacijo definirata kot motivacijo, ki je avtentična oz. izvira iz notranjosti posameznika. Ljudje so notranje motivirani za usmerjeno obnašanje, ko ob tem čutijo zadovoljstvo, ali so osebno navezani na obnašanje in pozitivne učinke, ki jih tako obnašanje prinaša. Avtonomija, to so dojetanje neodvisnosti, svobode in pravi vzrok obnašanja posameznika, igra glavno vlogo pri notranji motivaciji, saj obnašanje ne more biti notranje motivirano, razen če razlog za obnašanje oz. usmerjeno delovanje ne izvira iz notranjosti človeka samega.

White (v Deci & Vroom, 1992) trdi, da velik del človekovih aktivnosti, od učenja v otroških letih do izvajanja prostočasnih aktivnosti odraslih, izhaja iz notranje nagnjenosti k učinkovitosti v interakciji s socialnim in fizičnim okoljem. De Charm (v Deci & Vroom, 1992) se je strinjal z White-om. Dodal je, da je posameznikova osnovna motivacijska usmerjenost želja biti izvor oz. pobudnik svojega obnašanja, raje kot da obnašanja uravnava glede na zunanje vplive. Čeprav je notranja motivacija smatrana kot bolj pomembna, pa je proces notranje motivacije zelo težka naloga za management, saj to lahko storijo zgolj posredno oz. indirektno z dodeljevanjem zanimivih in ravno prav zahtevnih delovnih nalog ter ustvarjanjem pozitivnega družbenega ozračja (Skudiene & Auruskeviciene, 2010). Quigly in Tymon (2006) trdita, da notranja motivacija temelji na pozitivnih in nagrajujočih izkušnjah, katere zaposleni dobi med opravljanjem delovnih nalog. S tem, ko ima zaposleni pozitivne izkušnje z delom, si bo tudi sam želel prilagoditi delo do te mere, da bo ponovno prišel do teh pozitivnih občutkov in prav to je bistvo notranje motivacije. Notranje motivacije je sestavljena iz štirih komponent, kot je opisano v tabeli 4.

Tabela 4: Štiri komponente notranje motivacije

Komponenta notranje motivacije	Opis
Občutek pomembnosti	Občutek, ko posameznik napreduje na poti za katero verjame, da je vredna njegovega časa in energije in s tem zasleduje cilje, kateri so mu pomembni.
Občutek napredovanja	Posameznikovo prepričanje, da se naloga oz. zadolžitev premika naprej in da tudi njegova aktivnosti pripomore k temu.
Občutek izbire	Možnost posameznika, da sam izbere aktivnosti, ki imajo zanj smisel in katere lahko opravlja, kot to sam želi.
Občutek usposobljenosti	Dojemanje posameznika, da je zmožen uspešno opraviti aktivnosti, katere je izbral.

Vir: povzeto po N.R. Quigley in W.G. Tymon Jr., Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management, str.527-528.

Raziskave so pokazale, da zunanji dejavniki (zunanje strukture nagrajevanja, kaznovanje, določanje ciljev), ki zmanjšujejo posameznikovo možnost samoodločanja ali nakazujejo, da posameznik ni kompetenten, zmanjšujejo notranjo motivacijo (Deci & Vroom, 1992).

1.4.2 Zunanja motivacija

Zunanja motivacija je konstrukt, ki se nanaša na opravljeno aktivnost, ki je bila dokončana zaradi končnega rezultata aktivnosti in ne zaradi aktivnosti same, kot je to primer pri notranji motivaciji. Čeprav je notranja motivacija zelo pomembna vrsta motivacije, pa večina aktivnosti in dejanj katere ljudje opravljajo, ni notranje motivirana. To je še posebej evidentno po

zgodnjem otroštvu, ko svobodno odločanje na podlagi notranje motivacije postane zelo omejeno s strani pričakovanj in zahtev družbe, da posamezniki prevzamejo odgovornost za ne-notranje motivirane aktivnosti (Deci & Ryan, 2000).

Pričakovati, da bodo ljudje motivirani kar sami po sebi in da se bodo samomotivirali praktično iz nič, je iluzorno. Da je nekdo motiviran, mora obstajati določen zunanji element, in sicer mora nekdo posameznika z nečim spodbuditi k temu, da bo razvil motivacijo. Lastna motivacija namreč sama po sebi ne izhaja od znotraj, temveč jo je potrebno spodbuditi od zunaj, da bi se šele nato razvijala znotraj posameznika. In tu nastopi vodja, ki mora zagotoviti te zunanje elemente, da bi na njihovi osnovi zaposleni lahko vzpostavili stanje motiviranosti (Mihalič, 2010). Zunanji elementi so v večini primerov neločljivo povezani z materialnimi sredstvi, kateri so glavni vir zunanje motiviranosti zaposlenih.

Različni avtorji so raziskovali kako zunanja motivacija vpliva na notranjo in njihove ugotovitve lahko povzamemo s trditvami, kot so, da zunanje nagrade uporabimo premišljeno takrat, ko je notranja motivacija prešibka ali ko nanjo ne moremo računati. Uporabimo jo tudi takrat, ko bi uporaba zunanjih nagrad lahko bila škodljiva ali ko je posameznik za neko aktivnost že notranje motiviran. Takrat lahko nagrade zadušijo pristani interes. Zunanja motivacija je uporabna tudi, kadar je ustrežnejša uporaba informativne kot kontrolne funkcije nagrade in kadar zunanja motivacija prehaja v notranjo. To je takrat, ko so pozitivne zunanje spodbude posamezniku v pomoč, da ugotovi, da je določena naloga zanimiva in da lahko v njej odkrije interes (Sobočan, 2014). Hkrati lahko zunanji motivacijski dejavnik, kot je dobra plača, tudi poveča notranjo motivacijo, če zagotavlja informacijo o kompetentnosti posameznika (Wiley, 1997).

1.5 Motivacijski dejavniki

Motivacija je neločljivo povezana z vsako človeško aktivnostjo in je naraven proces, ki poteka v človeku. V iskanju odgovora zakaj človek dela, so bile poti in razlage različne, vendarle pa so preučevanja večinoma pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni spodbujena samo z enim, temveč s številnimi, znanimi in neznanimi, dejavniki (Možina et al., 2002). Optimalni motivacijski dejavniki so tisti, kateri vključujejo tako notranje kot zunanje motivatorje. S tem, ko naredimo delo zahtevno in polno izzivov (notranji motivator), in ko so denarne nagrade neposredno odvisne od uspešnosti pri zaključku delovne naloge (zunanji motivator), se oba tipa motivacije združita in ustvarita visok nivo skupne motivacije (Deci & Vroom, 1992).

Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne skupine ljudi, zato je pomembno ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost (Uhan, 2000). Zelo pomembno je, da vodja pozna svoj krog zaposlenih in da natančno ve, kako jih lahko motivira. Z dobrim poznavanjem zaposlenih in vlog, ki jih imajo, mora dober vodja doseči, da bodo imeli zaposleni dolgoročno skupne interese (Kozic, 2012).

1.5.1 Materialni dejavniki

Eden izmed glavnih materialnih dejavnikov motivacije je plača. Plača, kot količina denarja za lastno porabo, motivira z vsoto, ki zagotavlja premik ravni življenjskega standarda, to je s tolikšno količino, ki zagotavlja večjo kupno moč. Osnove in kriteriji, ki se uporabljajo kot merila za delitev osebnih dohodkov, imajo vlogo motivacijskih dejavnikov, tako da motivirajo izbrano aktivnost, spodbujajo izbrane delovne in etične vrednote in dajejo prednost določenim zaposlenim, dejstvom ali aktivnostim (Uhan, 2000).

Zelo pomembno je, kakšen sistem nagrajevanja in motiviranja ima organizacija in ga uveljavlja, saj se, če je uspešen, kaže pri pozitivnih poslovnih rezultatih, v večji produktivnosti in tudi večjem zadovoljstvu zaposlenih (Kozic, 2012). Rynes, Gerhart in Minnette (2004) ugotavljajo, da denar ni edini in ni primarni motivacijski dejavnik za vse. Vendar pa obstaja veliko dokazov, da je denar izjemno pomemben motivacijski dejavnik za večino ljudi.

Poleg plače nekatera podjetja nudijo tudi ostale ugodnosti, katere stimulirajo uspešnost zaposlenih in jih zato lahko označimo kot materialne dejavnike motivacije. Vrednost teh dodatkov lahko variira, vendar pa uporaba službenega vozila za zasebne namene, kritje dodatnih stroškov, delež v podjetju in članstvo v klubih pozitivno vpliva na delovno uspešnost zaposlenih (Donaldson, 1998).

1.5.2 Nematerialni dejavniki

Rose (v Silverman, 2004) opisuje nematerialno nagrado kot priznanje, katero je podeljeno kot znak visok stopnje uspešnosti pri delu, katera se ne nanaša na vnaprej določen cilj oz. dosežek. Nagrade ne moremo nujno povezati zgolj z monetarnimi izplačili, saj mnogi za motivacijo potrebujejo le spodbudo iz okolja, kjer imajo priznanja in nagrade svoje mesto, saj na ta način zaposleni lahko dobi občutek, da je bilo njegovo prizadevanje vidno, in da se njegovo delo ceni (Kozic, 2012).

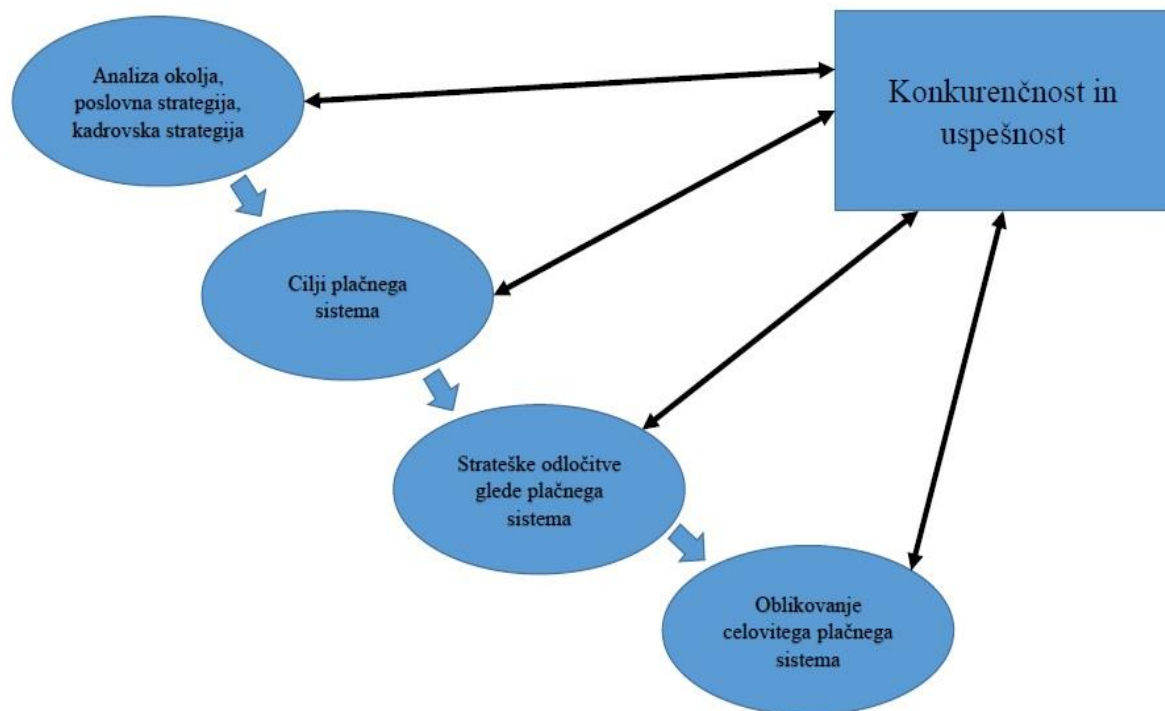
Poleg pohvale med nematerialne dejavnike motiviranja uvrščamo še zanimivo delo, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnosti strokovnega usposabljanja, možnosti napredovanja, medsebojne odnose s sodelavci, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti in druge. Če vzamemo za primer nematerialne dejavnike motivacije v okviru prodajne funkcije, lahko vidimo, da čeprav je učinkovitost v prodaji najpomembnejši cilj, raziskave kažejo, da vzpostavitev sistema motiviranja na podlagi postavljanja ciljev, kateri predstavljajo izziv, v veliki meri pripomore k uspešnemu opravljanju nalog. Osebni cilji namreč igrajo veliko vlogo v določanju intenzivnosti, smeri in vztrajnosti pri doseganju zastavljenih ciljev. Raziskave predlagajo, da prodajalci, kateri si zastavljajo visoke cilje in se na ta način motivirajo, posledično bolje opravljajo svoje delo (Lacmanović, 2006).

2 NAGRAJEVANJE

2.1 Sistem plač in nagrajevanja

Sistemi plač in nagrajevanja so v bistvu procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. Osnovni cilj sistemov plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter na tak način prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. S tem da podjetje vedeti, kako bo zaposlene usmerjalo k izbranemu oz. željenemu načinu vedenja in dela. So tudi del zaposlitvene pogodbe ter določajo naravo odnosov med delodajalci in delavci. Če so uspešni, niso le orodje za razdeljevanje sredstev med zaposlene, temveč odražajo doprinos zaposlenih in na ta način pomagajo pri občutku pripadnosti podjetju. Kot je razvidno iz slike 5, je strategija plač in nagrajevanja ustrezna ter vodi v konkurenčnost in uspešnost, ko pri njenem oblikovanju upoštevamo analizo okolja ter poslovno in kadrovsko strategijo podjetja (Zupan, 2001).

Slika 5: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja

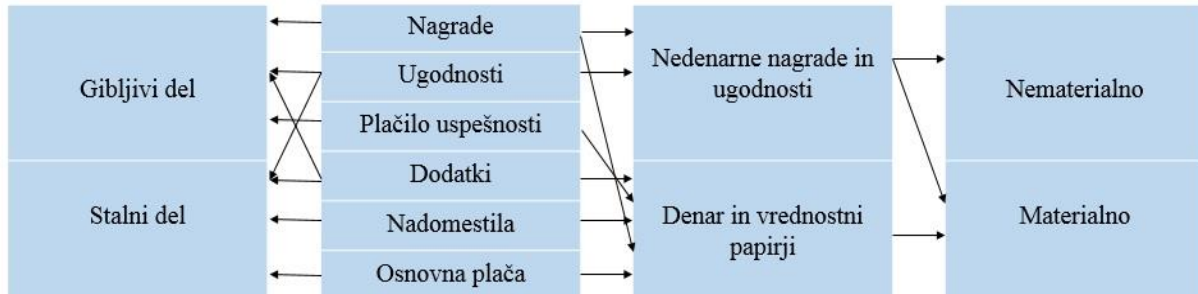


Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 124.

Zupanova (2009) celovit sistem plač in nagrajevanja v osnovi deli na stalni in gibljivi del. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljiv pa od tega, kako dobro ga opravlja. Kot je vidno v sliki 6, je stalni del plače in nagrajevanja sestavljen iz delov, kateri so za vsa dela enaki - osnovna plača (največji del), nadomestila, dodatki in ugodnosti. Gibljivi del pa se spreminja glede na uspešnost posameznika in vključuje nagrade, ugodnosti, dodatke ter

plačilo po uspešnosti. Medtem, ko se osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti praviloma izplačujejo v denarju ali vrednostnih papirjih, pa so lahko nagrade in ugodnost v denarni ali nedenarni obliki.

Slika 6: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 19.

Lipičnik (1998) meni, da sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti ter tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. Plača spada po mnenju večine avtorjev med psihološke stimulatorje za delo. Klasične psihološke teorije domnevajo, da dva klasična možganska sistema motivirata naše vedenje: prvi se odziva na potencialno kazen/frustracijo, drugi pa na nagrado/olajšanje. Kljub nekaterim variacijam na to idejo, pa sistem nagrajevanja še vedno spodbuja vedenje, katero upravičuje in podeljuje nagrado (Chumbley & Fehr, 2014).

V podjetjih se sprašujejo, kateri je najboljši način za določitev višine plače, katera bo omogočila zaposlenim normalno življenje in hkrati imela pozitiven vpliv na njihovo zavzetost za delo. Najpogosteje zato uporabljajo vrednotenje dela, ki pomaga pri določitvi višine osnovne plače. Težavnost dela, katera je glavna dimenzija vrednotenja dela pri nas, ima velik vpliv na višino plače, hkrati pa to ne sme biti edini kriterij. Pri določanju višine plače se upoštevajo še drugi kriteriji, kot so na primer uspešnost delavcev, posameznikov ali skupin, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavniki, ki pripomorejo k uspešnosti cele organizacije ali celo družbe. Kakšen sistem plač bo organizacija oblikovala za svojo rabo, je praviloma odvisno od organizacije in od ciljev, ki naj bi jih delavci dosegli. S sistemi plač želijo podjetja stimulirati delavce za doseganje teh ciljev. Torej je plača svojevrstno orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti (Lipičnik, 1998).

Kot smo spoznali do sedaj, je glavni kriterij pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja podpora izvajanja poslovne strategije. Zato morajo tej ustrezati tudi strateške odločitve. V tabeli 5 so predstavljene razlike v sistemu plač in nagrajevanja za dve klasični strategiji - rasti in ustalitve. Predvsem strategija rasti je za naše delo zanimiva, saj je značilna za manjša, hitro

rastoča podjetja, kakršno je tudi naše preučevano podjetje. Tovrstna podjetja namreč veliko vlagajo in prevzemajo precejšna finančna tveganja, da bi povečala svoj tržni delež. Idealne organizacijske rešitve morajo omogočati čim večjo prožnost, odločanje je decentralizirano, merila uspešnosti pa so povezana z uspehom na trgu, kot je na primer povečanje prodaje in tržnega deleža ali zadovoljstvo kupcev (Zupan, 2001).

Tabela 5: Strateške odločitve o sistemu plač glede na različne poslovne strategije

	Poslovna strategija ustalitve	Poslovna strategija rasti
Vloga v kadrovske strategiji	Sistem plač je v podporo ali pa je podrejen strategiji ravnanja s človeškimi viri	Sistem plač oblikuje strategijo ravnanja s človeškimi viri, opozarja na tveganja in določa nagrade
Konkurenčnost: Tržni položaj Sestavine plač Delež stalnih plačil	Poudarek na osnovni plači in ugodnosti Raznoverstnost in izbira ugodnosti Visok	Poudarek na spodbudah Raznoverstnost spodbud in izbira ugodnosti Nizek
Interna sestava plač: Merila vrednotenja Število plačilnih razredov Razlike v plačah	Notranja in tržna Veliko Večje	Tržna Malo Manjše
Povečanje plač: Merila Raven merjenja Velikost spremembe Vpliva na zvišanje osnovne plače	Inflacija, senioriteta, ocene uspešnosti Posameznik, skupina Manjša Zvišanje se všteje v osnovno plačo	Objektivna merila uspešnosti Organizacijska enota, posameznik Večja Zvišanje se ne všteje v osnovno plačo
Urejanje plač: Komuniciranje Centraliziranost Formaliziranost	Omejeno Visoka Visoka	Obsežno Nizka Nizka

Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 127.

Mehta, Anderson in Dubinsky (2000) poleg pomembnosti vsebine sistema nagrajevanja opozarjajo tudi na življenjski cikel v katerem se zaposleni nahajajo in dokazujejo, da so starejši

zaposleni vsaj deloma motivirani zaradi drugih vzvodov kot mlajši. Hkrati opozarjajo, da neprilagajanje temu lahko vodi v izgubljanje izkušenejših zaposlenih, bodisi zaradi prehoda k drugim, bolj obzirnim delodajalcem, ali pa zaradi upokojitve. Dokazano je, da imajo zaposleni različne preference kar se tiče nagrajevanja, glede na to v katerem delu življenjskega oz. kariernega cikla so. Mlajši bodo v zgodnji fazi svoje kariere za nagrado raje takoj dobili denarno kompenzacijo in dodatke, kateri jim pripadajo, medtem ko bodo nekateri starejši raje kot denarno nagrado izbrali delnice podjetja oz. večje prispevke za pokojnino.

Učinkovit sistem nagrajevanja pomaga pri rekrutiranju in privabljanju na rezultate orientiranih posameznikov, kateri lahko ponudijo v zameno visok nivo storitev - dela. Zato je lahko učinkovit sistem nagrajevanja glavni motivator in lahko prispeva k izboljšavi produktivnosti zaposlenih, če je pravilno umeščen v poslovanje. Obstajati mora namreč povezava med nagrajevanjem in uspešnostjo, že samo zaradi zadrževanja zaposlenih in njihove pripadnosti delu (Jain, 2014). Tako novejša (Biddle, 2015) kot tudi starejša raziskava (Mehta, Anderson, & Dubinsky, 2000) nakazujejo, da enak sistem nagrajevanja za vse ravni in položaje v podjetju ni primeren. Potreben je bolj osebni pristop, ki je oblikovan in primeren za zaposlene, glede na njihov položaj, delo ter, seveda, učinkovitost pri delu.

Vsekakor je v obzir potrebno vzeti tudi kulturni vidik in njen efekt na oblike in vrste nagrajevanja. Različne vrste nagrad in merjenje uspešnosti so povezane z organizacijskimi, ekonomskimi in socialnimi lastnostmi v okolju. Zato, da nagrade dosežejo želene efekte, moramo razumeti in v obzir vzeti katere vrste vrednot, preferenc in kakšno obnašanje je kulturno pogojeno in glede na to oblikovati primeren sistem nagrajevanja, kateri bo primeren za specifično okolje v katerem podjetje deluje. Zgolj ena oblika nagrajevanja, ne glede na kulturne specifičnosti, ne bo dosegla želene uspešnosti oz. delovanja zaposlenih v skladu s cilji podjetja. Podjetja, katera želijo s svojim sistemom nagrajevanja uveljaviti in doseči strateške cilje podjetja, morajo podrobneje raziskati in preučiti vlogo kulture in drugih kontekstualnih spremenljivk pri oblikovanju nagrajevanja (Chiang & Birtch, 2012).

Različne vrste nagrad imajo različne motivacijske lastnosti, zato jih je mogoče uporabiti za doseg različnih ciljev uspešnosti. Z natančnejšim določanjem in razumevanjem, kako na uspešnost vpliva celotna infrastruktura nagrad, tako finančnih (osnovna plača, ugodnosti, skupinske nagrade za uspešnost, napredovanje) kot tudi nefinančnih (prepoznavanje, fleksibilen delovni čas, trening in razvoj zaposlenih), lahko organizacija učinkoviteje usmerja in uskladi želeno vedenje s strateškimi cilji uspešnosti (Chiang & Birtch, 2012). Nagrajevanje namreč temelji na uspešnosti. Ker podjetja delujejo v dinamičnem, zelo tekmovalnem in pogosto globalnem poslovnem okolju, morajo zaradi diferenciacije od konkurence pogledati mimo ozko definirane in na kratki rok orientirane dimenzije uspešnosti zaposlenih (profitabilnost). Podjetja morajo upoštevati tudi širše, strateške in nefinančne oblike uspešnosti zaposlenih. Kaplan in Norton (v Chiang & Birtch, 2012) kot lep primer tega opisujeta učenje. Namreč, tako finančna kot nefinančna dimenzija uspešnosti zaposlenih je s strani podjetja uporabljena za prikaz zahtev

strategije podjetja za svoje zaposlene. Sposobnost, da podjetja usmerijo in motivirajo uspešnost zaposlenih v skladu s strateškimi cilji podjetja, je zato imperativ.

Na vprašanje ali so zaposleni zadovoljni s plačo, le redko dobimo pozitiven odgovor. Kljub temu je mnenje zaposlenih zelo pomembno pri preverjanju zadovoljstva s plačnim sistemom. Predvsem ko zaposleni niso zadovoljni, se to odraža v zmanjšani zavzetosti, povečanem nezadovoljstvu, večji fluktuaciji in odsotnosti iz dela. Preverjanje zadovoljstva zaposlenih s plačnim sistemom je po navadi dobro opravljati v sklopu večje ankete o celotnem organizacijskem ozračju, saj lahko nezaupanje vodstvu podjetja vpliva na zadovoljstvo s plačilnim sistemom (Zupan, 2001).

Zelo pomemben faktor pri določanju vrste in sistemov nagrajevanja je tudi vloga takojšnjega nadrejenega. Vodja, za katerega sta priznavanje in prepoznavanje pomembna za motiviranje zaposlenih, bo veliko bolj naklonjen uporabi tovrstnih oblik nagrajevanja. Zelo pomemben je odnos, katerega imajo zaposleni s svojo vodjo, namreč, bolj kot bodo imeli iste poglede in vrednote, bolj bodo nagrade učinkovite, saj jih bo vodja izbral glede na lastno vrednotenje. Dokaz je ta, da zaposleni ne obravnavajo enako priznanja ali prepoznavanje dobrega dela, ko le-to pride s strani starejših nadrejenih, s katerimi niso dosti v stiku, ali s strani osebe, katera mu je direktno nadrejena (Sonawane, 2008).

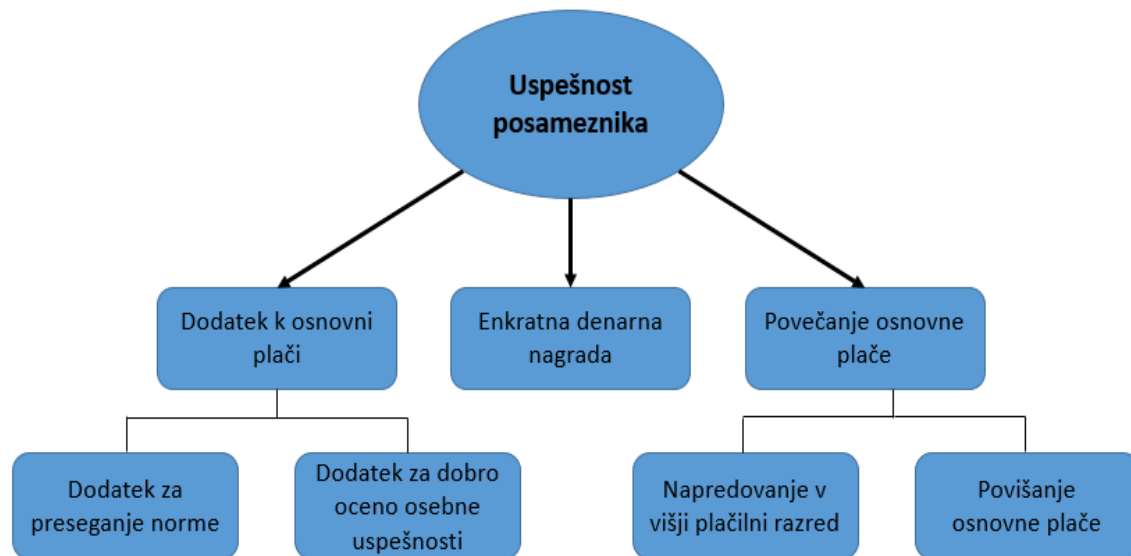
2.1.1 Osnovna plača

Osnovna plača je raven plače, ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca. Prav tako je osnovna plača lahko osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Osnovna raven plače za delo bi morala upoštevati in se prilagajati notranjim in zunanjim razmerjem plač. Notranja razmerja lahko merimo s pomočjo katerekoli metode vrednotenja dela. Rezultati takšnega merjenja pa so notranja razmerja, ki odsevajo notranjo hierarhijo del. Zunanja razmerja pa dobimo z analizo razmerij plač na trgu (Lipičnik, 1998). Armstrong (2005) osnovno plačo definira kot znesek plačila, kateri predstavlja mero za opravljeno delo. Ta plača lahko variira glede na stopnjo zahtevnosti ali nivo potrebnega znanja.

Uspešna podjetja želijo v svojih plačnih sistemih čimbolj povezovati uspešnost s plačilom za svoje zaposlene. Kot je prikazano v sliki 7, imamo tri izhodiščne programe, kateri plače povezujejo z uspešnostjo posameznika. V prvi so plačila, ki jih delavec dobi zaradi svoje uspešnosti, kot so plačilo za preseganje norme, osebna ocena uspešnosti in podobno. Običajno gre za dodatek, izračunan kot odstotek osnovne plače. V drugo skupino štejemo enkratne denarne nagrade, ko ima vodja praviloma na voljo določen znesek plačne mase, da nagradi najboljše zaposlene. Ta plačila ne povečajo osnovne plače in se po določenem obdobju (mesečno ali četrletno), ob ponovnem ugotavljanju, lahko spremenijo. V tretjo skupino sodijo programi napredovanja, ki povečajo osnovno plačo delavca. Napredovanje je možno povezati s prehodom v višji plačilni razred, ko gre za napredovanje znotraj delovnega mesta ali na

zahtevnejše delovno mesto. Enostavnejši način pa je povečanje osnovne plače za določen odstotek ali znesek (Zupan, 2001).

Slika 7: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 168.

Čeprav povišanje osnovne plače motivira zaposlene do določene meje, poleg tega zaposleni želijo, da je njihov trud upoštevan, viden in priznan med sodelavci in nadrejenimi. Veliko zaposlenih namreč upade predanost delu, ne zaradi nizke plače, ampak zaradi pomanjkanja priznanja njihovem delu. Oba tipa nagrajevanja, finančni in nefinančni vidik, morata biti prisotna za višjo motivacijo, zadržanje zaposlenih, njihovo predanost delu in zadovoljstvo na delovnem mestu (Jain, 2014).

Sodobne smernice razvoja plačilnih sistemov nakazujejo, da je nagrajevanje zaposlenih za skupne dosežke zelo pomemben dejavnik. Pri tem so na voljo različni programi povezovanja plač z uspešnostjo manjših ali večjih skupin oziroma celotnega podjetja. Nekateri klasični programi, kateri se uporabljajo za nagrajevanje skupin, so programi razdelitve prihrankov (angl. *gain-sharing*), nagrade za dosežene poslovne cilje (angl. *goal-sharing*) in udeležba v dobičku (angl. *profit-sharing*) (Zupan, 2009).

Kot sta v svoji študiji dokazala Chiang in Birtch (2012), bolj tekmovalno delovno okolje vodi do tega, da zaposleni imajo raje, da se nagrade, ki so del plačnega sistema, podeljujejo na podlagi individualne in ne skupinske uspešnosti. Posamezniki namreč menijo, da je lažje kontrolirati lastno uspešnost kot pa uspešnost celotne ekipe oz. skupine. Poleg tega pa skupinske nagrade hitro lahko privedejo do konflikta in s tem krhajo odnose ter rušijo harmonijo.

2.1.2 Dodatki

Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. V kolikor tovrstna plačila niso vključena v osnovno plačo, so lahko dodana v obliki spremenljive plače. V tabeli 6 opisujem glavne dodatke k osnovni plači.

Tabela 6: Dodatki k osnovni plači

Plačilo individualne uspešnosti	Povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonus ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov.
Bonusi	Nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, timi ali organizacija.
Nagrade za storilnost	Nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki smo jih postavili zato, da bi spodbudili ljudi za čim višjo raven prizadevanj. Tovrstne cilje po navadi opredeljujemo kot število kosov ali obseg prodaje.
Provizije	Posebna oblika nagrade za storilnost, s katero so navadno nagrajeni prodajalci. Tako prodajalci dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli.
Plačilo servisne dejavnosti	Plačilo, ki se po navadi povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno od vrste lestvice in dejavnosti, kjer je uporabljena.
Plačilo za zmožnosti	Imenujemo tudi plačilo za izobrazbo. Plačilo za zmožnosti se spreminja v odvisnosti od zmožnosti in individualnih dosežkov.
Plačilo pristojnosti	Plačilo, ki je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik.
Plačilo za osebni razvoj	Plačilo, ki ga navadno dobijo ljudje, ki so z napredovanjem sprejeli povečano odgovornost.
Dodatki	Dodatna plačila, ki jih ljudje dobijo za nadurno delo ali delo v izmenah.

Vir: Lipičnik B., Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 193.

Dodatki, prejemki in nadomestila so nadgradnja osnovne plače. So tudi sistem plačil, po katerih se programi nagrajevanja v dejavnostih, predvsem pa v podjetjih, razlikujejo med seboj. Za zaposlene so enako pomembni kot osnovna plača. Pri zaposlenih se krepi težnja po ohranitvi raznovrstnih oblik prejemkov in ugodnosti v kakršnikoli obliki, temu pa nasprotujejo delodajalci zaradi slabšanja ekonomskega položaja. V slovenskih predpisih so dodatki sistematizirani na dodatke za pogoje dela (manj ugoden delovni čas, neugoden način dela, negativni vplivi okolja) in dodatek za delovno dobo (zaposlenemu pripada dodatek na delovno

dobro v višini 0,5 odstotka od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe). Določene dodatke slovenski predpisi opredeljujejo zelo podrobno, tako v načinu določanja kot v višini ter načinu izplačevanja. Pri drugih pa je slovenska zakonodaja nekoliko bolj prožna in jih določa le načeloma in ne tako določno. Temu je tako zato, ker so dopuščene možnosti, da so v določenih dejavnostih ti dodatki potrebni, medtem ko v drugih teh dodatkov ni potrebno posebej določiti (Lipičnik, 1998).

2.2 Materialno nagrajevanje zaposlenih

Težko zaobidemo dejstvo, da so denarne nagrade zelo priljubljene med zaposlenimi. Kljub dejstvu, da so denarne nagrade preproste in lahko razumljive, je z njimi lahko povezanih tudi nekaj težav. Denar hitro pozabimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. Poleg samega denarja lahko podarimo še vrsto drugih materialnih nagrad - zlate ure, pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja in drugo (Zupan, 2001). Plača, provizije, bonus, bonitete, delniške opcije so vse oprijemljive nagrade, katere lahko monetiziramo in kot take skrbijo za takojšnje in prihodnje varnost ter fizične potrebe. Prav tako lahko napredovanje označimo kot materialno obliko nagrajevanja, saj da zaposlenemu občutek varnosti za trenuten in prihodnji materialni obstoj (Mehta, Anderson, & Dubinsky, 2000). Lipičnik (1998) med finančne nagrade šteje osnovno in variabilno plačo, ugodnosti delavcev ter razna druga nadomestila.

Iz vseh teh opisov je razvidno, da so materialne nagrade neločljivo povezane z denarjem, vendar je pri podeljevanju denarnih nagrad potrebno biti previden, saj ima lahko nagrajenec drugačno merilo za svoj dosežek in ga užalimo s premajhnim zneskom. Mnoga podjetja namesto denarnih nagrad raje uporabljajo druge oblike, kjer vrednost ni tako jasno določljiva, hkrati pa ji povečajo simbolni pomen, izvirnost in status nagrade (Zupan, 2001). Prav tako denarne nagrade lahko zlahka ogrozijo intrinzično motivacijo, vključno s kreativnostjo, če nagrajujejo napačne rezultate oz. obnašanje. Če pa nagrajujejo prave, lahko kreativnost doseže še višji nivo kot poprej (Gibbs, Neckermann, & Siemroth, 2015).

Alfie Kohn (1993) je v starejši raziskavi mnenja, da denarno nagrajevanje doseže zgolj in samo en cilj - začasno skladnost oz. upoštevanje. Namreč, če želimo doseči trajno spremembo v odnosu in delovanju zaposlenega, je lahko denarno nagrajevanje skrajno neučinkovito. Enkrat, ko se tovrstno nagrajevanje konča in pozitivni učinki zelenega delovanja niso več na voljo, lahko zaposleni, če niso pravilno vodeni, spremenijo odnos in način delovanja na prejšnjo raven. Spodbude so oblika, katero psihologi imenujejo ekstrinzični motivator in ne spremenijo stališč, na katerih temelji naše vedenje, ter ne vzpostavijo trajne predanosti določeni vrednoti. Če že, spodbude začasno spremenijo zgolj naše vedenje, kar zagotovo ni dolgotrajni cilj vodstva tj. sledenje strategiji podjetja na dolgi rok. Biddle (2015) je mnenja, da materialne nagrade na splošno dušijo kreativnost in omejujejo pripravljenost na soočanje z izzivi, medtem ko Sonawane (2008) dodaja, da so materialne nagrade zgolj tam, da skrbijo za pravično izmenjavo med delavcem in podjetjem, kot je zapisano v pogodbi.

Prendergast (v Presslee, Vance, & Webb, 2013) dokazuje, da denarne nagrade za doseganje ciljev povečajo trud in zavezanost posameznikov k izpolnjevanju zadanih ciljev, kar se kaže v večji uspešnosti in so denarne nagrade posledično zlahka upravičene.

Posebna oblika materialnega nagrajevanja so t.i. otipljive nagrade. Otipljive nagrade označujemo kot tiste ne-denarne spodbude, ki imajo materialno vrednost in so lahko dane v različnih oblikah kot so izleti, debetne kartice, darilne kartice, certifikati, trgovsko blago. Razlikujejo se od ostalih oblik prepoznavanja za dobro delo, katere nimajo materialne vrednosti kot so zahvalna pisma in plakete. Programi spodbude za otipljive nagrade so lahko uporabljeni v različnih oddelkih, od prodaje prek proizvodnje do administracije in za različne staže v podjetju prek pripravnikov do starejših managerjev (Presslee, Vance, & Webb 2013). Zgoraj omenjeni avtorji v svoji raziskavi dokazujejo, da je uporaba denarnih nagrad bolj pozitivno vplivala na doseganje ciljev, kot pa uporaba otipljivih nagrad, kar nakazuje, da je denarna spodbuda še vedno glavni motivacijski dejavnik za doseganje zastavljenih ciljev.

Učinkovit sistem nagrajevanja mora biti povezan s sistemom razvoja uspešnosti, kateri se osredotoča na plačilo na podlagi uspešnosti in nudi ogromno možnosti za učenje in zdravo delovno okolje. Variabilno plačevanje lahko igra ključno vlogo za dvig učinkovitosti zaposlenih. Tovrstno variabilno plačevanje lahko vključuje različne oblike, kot so deljenje dobička ob koncu leta, bonusi, deljenje kapitala podjetja, ipd. Tovrsten sistem nagrajevanja ima lahko pozitiven učinek na uspešnost na različne načine - zaposleni dobijo občutek lastništva, kar lahko vpliva na dolgoročno izboljševanje uspešnosti pri delu, zmanjšuje operativne stroške, promovira timsko delo in na splošno zagotavlja in povečuje interes zaposlenih za finančni uspeh podjetja (Jain, 2014).

2.3 Nematerialno nagrajevanje zaposlenih

Učinkovite so lahko tudi povsem nematerialne nagrade, katere pokažejo zaposlenim, da podjetje ceni njihovo delo. Že ustna pohvala, ki je zastoj, je lahko dober stimulator k boljšemu delu. Pisne pohvale ali pisma z zahvalo za učinkovito opravljeno delo imajo že nekoliko večji učinek. Čeprav nematerialne nagrade dokazano pozitivno vplivajo na zadovoljstvo in spodbujanje zaposlenih, dolgoročno številne pohvale brez pravega efekta pri plači (denarju) ne bodo naletele na pozitivno reakcijo. Zaradi tega je pomembno, da vse nagrade in priznanja na nek način sestavimo v zaokroženo celoto s plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja (Zupan, 2001). Vrsta in obseg uporabe nematerialnega nagrajevanja sta na drugi strani predvsem odvisna od kulture in vrednot organizacije in še posebej od kvalitete managementa, vodenja in lastnega dela. Predvsem naj bi usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero (Lipičnik, 1998).

Kot pri materialnih, so tudi pri nematerialnih oblikah nagrajevanje in želene nagrade drugačne glede na starost in položaj v podjetju. V tabeli 7 Nelson (v Biddle, 2015) opisuje kateri so

nematerialni dejavniki, glede na različna starostna obdobja zaposlenih.

Tabela 7: Nematerialni dejavniki nagrajevanja za različne generacije

Generacija	Nematerialna spodbuda
Zreli delavci	Giblji delavniki, polovični delovni čas, začasno delo
Baby boom generacija	Upokojitveni plan, usposabljanje na delovnem mestu, izredni dopust
Generacija X	Giblji delavnik, razvoj sposobnosti, povratne informacije, delovno okolje
Generacija Y	Pozorni delodajalci, razvoj sposobnosti, giblji delavnik, povratne informacije

Vir: Biddle I., The impact of rewards in the workplace, 2015, str.3.

Doseganje zastavljenih ciljev, pozitivno mnenje nadrejenih in spoštovanje kolegov so le nekatere oblike nematerialnega nagrajevanja, ki bodo zadovoljile višje potrebe, katere smo spoznali prej v Maslowovi hierarhiji potreb. Vsaka od zgoraj opisanih nagrad je indikator osebnega uspeha zaposlenega, njegovih kompetenc in obvladovanja poklica. Kot take tudi doprinesejo k posameznikovemu občutku samozavesti, osebnega razvoja, rasti ter samoizpolnitve (Mehta, Anderson, & Dubinsky, 2000).

Nematerialne nagrade okrepijo organizacijske vrednote v zaposlenih in ustvarjajo boljše vzdušje za delo in so tiste, katere se pomembne za uspešno dnevno delovanje. Tovrstne nagrade predstavljajo načine, kako želeno vedenje in delovne navade vcepiti zaposlenim, hkrati lahko zgolj z nematerialnimi nagradami dosežemo določene pozitivne učinke, kot sta zvestoba in občutek pripadnosti (Sonawane, 2008). Tudi Jain (2014) je mnenja, da je poleg materialnega nagrajevanja potrebno poskrbeti tudi za nematerialne nagrade, katere so lahko izražene v obliki dobrih kariernih priložnosti, razvoja kompetenc in s programi prepoznavanja. Biddle (2015) k temu še dodaja, da je treba več pozornosti nameniti socialnim motivatorjem (občutek pripadnosti, dobra samopodoba) ter intrinzičnim/nematerialnim nagradam, ki izhajajo iz delovnega mesta samega.

Sonawane (2008) je nefinančno nagrajevanje opisala kot program formalnega nagrajevanja, kjer je nagrada dana zaposlenemu za prepoznanje njegova truda in doprinosa k uspešnosti podjetja. Rose (v Silverman, 2004) je še bolj natančno opredelil, da sistemi nematerialnega nagrajevanja nagrajujejo izjemno ravnanje s strankami, generiranje idej za povečanje uspešnosti in inovativnosti, preseganje zastavljenih ciljev, timsko delo ter nadstandardno delo, ki deluje v dobrobit podjetja.

2.4 Nagrajevanje in merjenje uspešnosti prodajalcev

Prodajalci so v podjetju zadolženi za vodenje prodajne aktivnosti v podjetju - aktivnosti, ki v

podjetju generira prihodke. Malo je namreč zaposlenih v podjetju, ki bi imeli večji vpliv na prihodke in profitabilnost podjetja, kot ga imajo prodajalci, zato morata biti njihova motivacija in sistem nagrajevanja zelo pomembna dejavnika, ki sta vredna razmisleka za vodstvene strukture (Mehta, Anderson, & Dubinsky, 2000).

Prodaja je v zadnjem času eno od zahtevnejših opravil, saj je z nenehnim naraščanjem konkurence čedalje ostrejši boj za kupno moč kupcev. Zato ni pomembna le količina prodaje in pridelana razlika v ceni, temveč tudi kako so zadovoljni kupci. Mnogokrat v ospredje prihaja ekipno delo, pri katerem je nujna kooperacija celotne prodajne ekipe. Temu primerno postajajo programi nagrajevanje prodajalcev nekoliko bolj zapleteni, saj ob posamezniku nagrajujejo še celotni tim. Njihova vsebina se ne glede na to, koga nagradimo, bistveno ne razlikuje. Pri vseh načinih moramo upoštevati načela za učinkovito povezovanje plač in nagrad z uspešnostjo (Zupan, 2001). Lacmanović (2006) navaja, da je nagrajevanje prodajalcev možno na 3 načine, kot je opisano v tabeli 8.

Tabela 8: Nagrajevanje prodajalcev

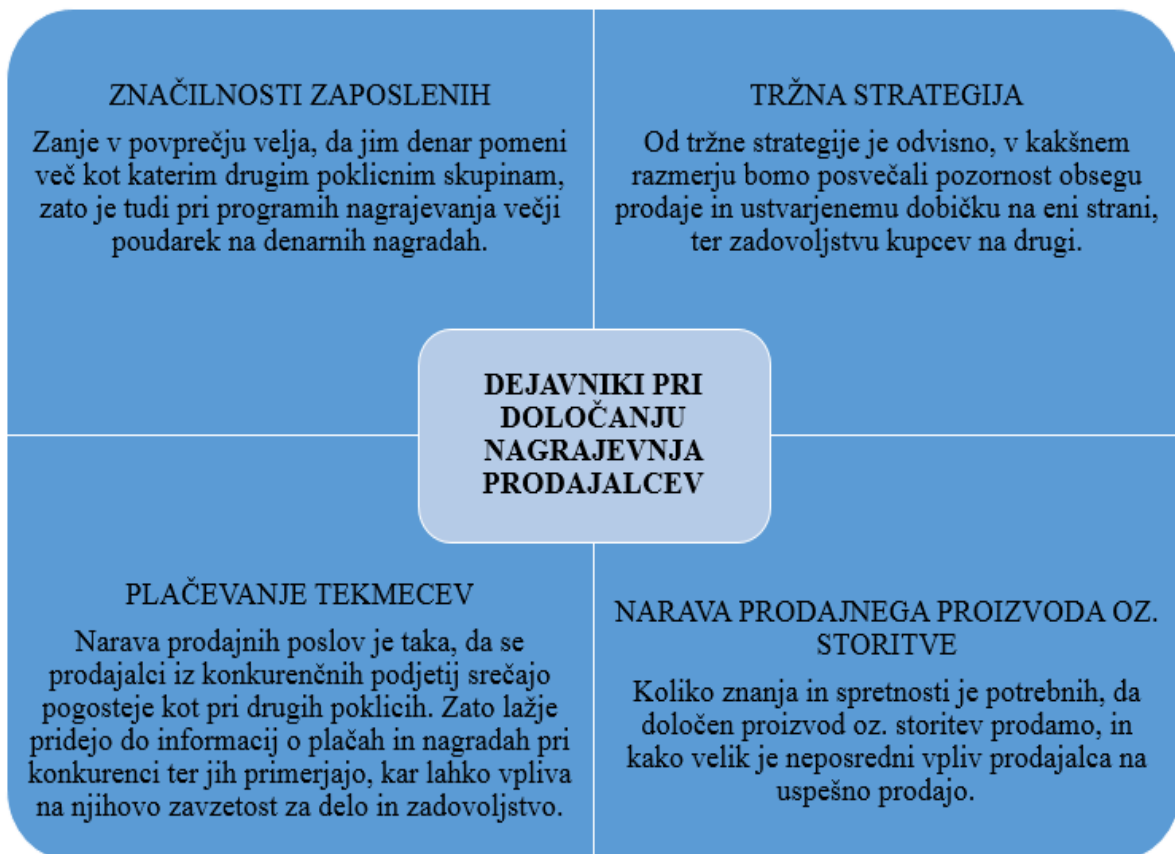
Nagrada za prodajalce	Opis
Direktno finančno nagrajevanje	Se kaže z dvigovanjem plače, provizije, tekmovanjem, upokojitvenimi programi in ostalimi oblikami finančnega nagrajevanja.
Napredovanje v karieri	Je lahko izraženo s pomembnejšimi strankami, večjim prodajnim območjem, napredovanjem v organizaciji ter napredovanjem v osebnotnem razvoju (trening, tečaji, poklicno izobraževanje).
Nefinančno nagrajevanje	Je lahko vidno kot priznanje, majhna darilca, priporočila, trofeje, članstvo v posebnih skupinah.

Vir: D. Lacmanović, Salespeople motivation as key factor in achieving sales management goals in hotel industry, 2006, str. 163.

Po mnenju Mehta, Anderson in Dubinsky (2000) je najbolj direkten in časovno učinkovit način za vodstvene strukture, da določijo ustrezen sistem plač in nagrajevanja, da periodično izvajajo raziskave preferenc prodajalcev. Ker so zahteve prodajalcev različne in so poleg stopnje v karieri, v kateri se nahajajo, odvisne tudi od osebnih preferenc, morajo firme razviti fleksibilne pristope k vodenju in nagrajevanju takih ljudi.

Na končno obliko nagrajevanja prodajalcev vplivajo štirje dejavniki, kot je prikazano v sliki 8 (Zupan, 2001).

Slika 8: Dejavniki nagrajevanja prodajalcev



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 257

Če prodajamo drage, tehnično zahtevne izdelke se program nagrajevanja razlikuje od tistega, ko se ukvarjamo s prodajo preprostih izdelkov namenjenih množični proizvodnji. Nagrajevanje je drugačno, če na primer stalnim kupcem prodajamo znane izdelke, kot pri novih izdelkih in pridobivanju novih kupcev, kjer je veliko težje predvideti dogajanja na trgu. Programi se razlikujejo tudi za prodajalce v trgovini, ki imajo razmeroma majhen vpliv na mnoge prodajne vidike, in za zaposlene v prodajnih oddelkih v podjetjih, ki v procesu pogajanj skušajo skleniti posel ob čim boljših prodajnih pogojih za svoje podjetje. Glede na te značilnosti, se odločamo za razmerje med osnovno plačo in gibljivim delom ter za končno višino njunih zneskov, kar je razvidno iz slike 8 (Zupan, 2001).

Če primerjamo določanje osnovne plače prodajalcev z ostalimi skupinami zaposlenih, opazimo, da ni posebnih razlik. Predvsem za zahtevnejše prodajne posle se čedalje bolj uporabljajo karierni pasovi in vrednotenje zmožnosti. Ovrednotenje zahtevnosti dela pride v poštev pri enostavnejših prodajnih delovnih mestih. Pri določanju nagrad za uspešnost je možno izbirati med različnimi možnostmi, tako denarnimi kot nedenarnimi. Seveda je to odvisno od narave dela in specifičnosti prodajnega procesa. Še vedno so najpogosteje uporabljeni programi, kateri nagrajujejo posameznikovo uspešnost. Med njimi so dobro znani sistemi provizij, ko običajno nagrado določimo kot odstotek ustvarjenega prometa, možna je tudi razširitev, in sicer da se v

obzir vzame tudi celoten zaslužek. Za določanje nagrad običajno izdelamo lestvico, na kateri odstotki z rastjo obsega prodaje praviloma hitreje naraščajo in na ta način je nagrada za težje ustvarjene rezultate znatno višja (Zupan, 2001).

Tabela 6: Sestava plač prodajalcev glede na značilnosti prodajnega izdelka oziroma storitve

		Neposredni vpliv prodajalca na prodajo	
		Velik	Majhen
Koliko posebnih znanj, ki jih težko dobimo na trgu dela, je potrebnih za uspešno prodajo	Veliko	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce, in možnost visokih nagrad, ki jih spodbujajo.	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce. Nagrade so manj pomembne.
	Malo	Nižja začetna plača, toda visoke nagrade za uspešno delo.	Pretežno le osnova plača. Nagrade so manj pomembne.

Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 258.

Pri provizijah gre praviloma za precej preprost sistem plačila po kosu, saj višina nagrade variira glede na količino prodaje. Pri provizijskem sistemu za nagrade praviloma ni postavljenih zgornjih mej, kar je lahko nekoliko neugodno z vidika obvladovanja stroškov za plače. Poleg tega v določanje provizijskih stopenj težko vključimo več kot dve merili. Program je primeren predvsem takrat, ko imajo prodajalci velik neposredni vpliv na prodajo. Obnese se takrat, ko je težje načrtovati obseg prodaje in je nemogoče oceniti tržni potencial. Potrebno je ustvariti dovolj veliko razliko med prodajno in proizvodno ceno, kar je značilno za visokotehnološke izdelke/storitve z veliko dodano vrednostjo. Na ta način izplačane provizije ne bodo ogrozile zaslužka (Zupan, 2001).

Druga možnost za nagrajevanje prodajalcev je, da njihovo nagrado vežemo na doseganje planiranih prodajnih ciljev. Pri tem lahko cilje prilagodimo vrstam izdelkov in kupcev ter posameznih trgov, seveda ob predpostavki, da te dobro poznamo. Glede na težje predvidevanje prodaje za daljše časovno obdobje postaja učinkovitost nagrajevanja na osnovi doseganja prodajnih ciljev nekoliko vprašljiva, saj ne dobimo prave slike sposobnosti prodajalcev ter njihovega vloženega truda glede na rezultat (Zupan, 2001).

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA INFINITUS

3.1 Predstavitev podjetja Infinitus

Podjetje Infinitus je mlado slovensko tehnološko podjetje, ki razvija, proizvaja in mednarodno prodaja nabor svojih izdelkov, to so zunanji prikazovalniki za digitalno komuniciranje. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2004 z namenom proizvodnje zunanjega digitalnega medija, kateri bo

dovolj robusten, da bo vzdržal vse zunanje vremenske vplive. Do leta 2009 je bilo podjetje bolj usmerjeno v razvoj izdelka in primerne tehnologije, katera bo omogočila delovanje takih sistemov v zunanjem okolju in kateri bo lahko ponudil širok spekter delovanja. Po začetni razvojni fazi so začeli z gradnjo lastne distributerske mreže partnerjev, kateri skrbijo za prodajo njihovih izdelkov na tujih trgih. Kot je razvidno iz slike 9, je dobaviteljska veriga zunanjega digitalnega komuniciranja precej zapletena in podjetje Infinitus v njej zaseda točno določeno mesto - dobavitelj strojne opreme.

Slika 9: Vloga podjetja Infinitus v dobaviteljski verigi zunanjega digitalnega komuniciranja



Vir: Infinitus, pozicioniranje znotraj industrije digitalnega komuniciranja (interno gradivo), 2016.

Podjetje Infinitus se je v zadnjih letih uveljavilo kot zanesljiv proizvajalec zunanjih prikazovalnikov za digitalno komuniciranje, katere prodajajo prek mreže svojih partnerjev. S svojimi partnerji so trenutno prisotni v Evropi, na Bližnjem Vzhodu, v Afriki ter Južni in Severni Ameriki. Podjetje Infinitus predvsem tesno sodeluje s podjetji, kateri skupaj z zunanjimi prikazovalniki (strojno opremo) končnim strankam ponudijo še programsko opremo, integracijo in vzpostavitev celotne rešitve, kreiranje ter upravljanje z vsebinami in tehnični nadzor ter vzdrževanje.

Podjetje Infinitus ima v svojem portfoliu izdelkov tri različne produktne linije, vsaka je malo drugačna in namenjena specifičnim vrstam projektov, podnebnih okolij in strankam. Na sliki 10 so prikazane tri produktne linije, katere proizvaja podjetje Infinitus - imotion G6, imotion FLOW in imotion LITE. Vsaka produktna linija temelji na drugačnem principu delovanja, vsem pa je skupen visok nivo inteligence, robustno ohišje in minimalna potrebna skrb za sisteme po namestitvi. Poleg standardnih produktov podjetje Infinitus svojim partnerjem in končnim strankam omogoča številne možnosti prilagoditve sistemov, glede na želje in potrebe končne rešitve. Zaslon na dotik, kamera, proti-grafitni premaz, možnost oddajanja signala za brezžični internet, senzor za prilaganje svetlosti glede na ambientalno svetlobo, printer, čitalec črtne kode in zvočniki so zgolj nekatere opcije, katere je možno takim sistemom dodati za zadovoljitev potreb različnih strank. Poleg dodatkov lahko tudi osnovo izdelka popolnoma prilagodijo in se tako prilagodijo potrebam na trgu. Prilagoditev sistemov glede na želje partnerjev oz. strank je močna strateška točka podjetja Infinitus, saj omogoča tekmovanje z večjimi, bolj rigidnimi podjetji, kar se tiče prilagajanja posamični proizvodnji.

Slika 10: Produktne linije podjetja Infinitus



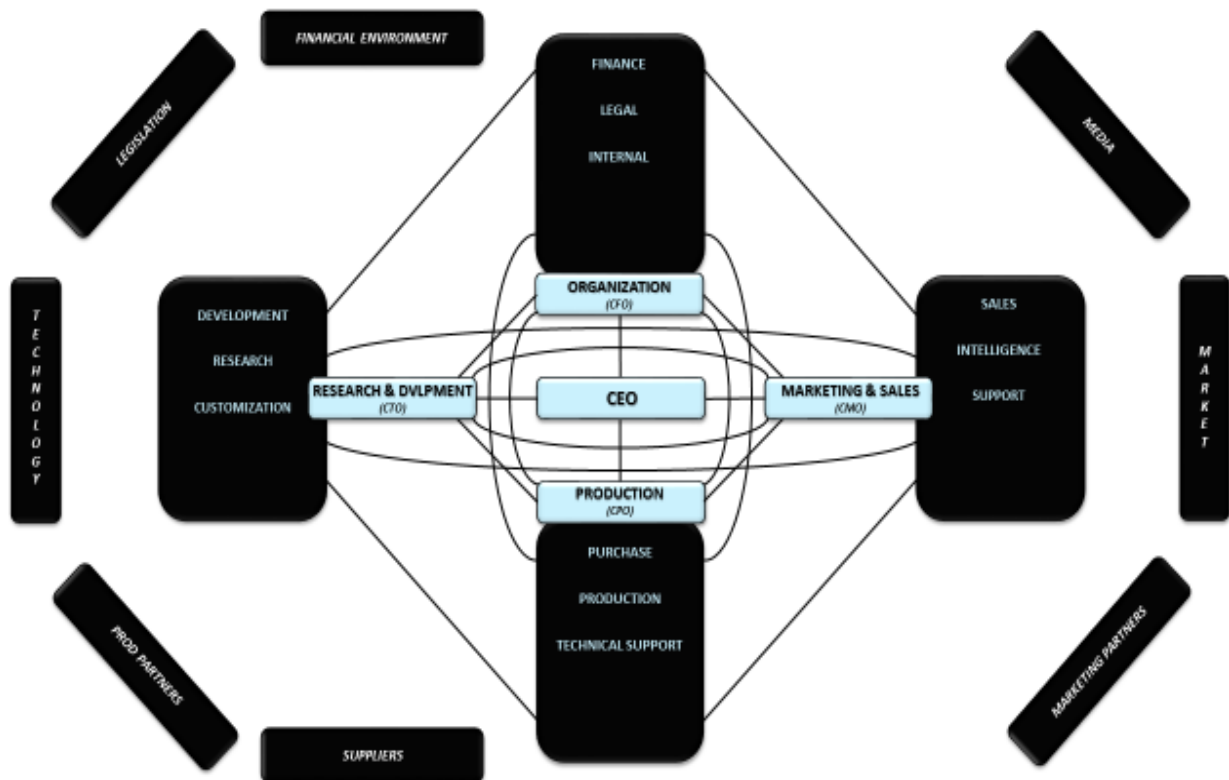
Vir: Infinitus, produktne linije (interno gradivo), 2016.

Namembnost uporabe, kjer so zunanji prikazovalniki podjetja Infinitus lahko uporabljeni, je zares široka. Prevladujejo inštalacije v mestih, kjer mestne občine in turistični uradi z zunanjimi prikazovalniki, kateri imajo tudi opcijo zaslona na dotik, turistom in občanom omogočajo dostop do relevantnih informacij, jih obveščajo o dogodkih, sporočajo pomembne novice in drugo. Na ta način ima tak zunanji prikazovalnik funkcijo digitalne info točke in predstavlja dodaten kanal za komunikacijo med mestom in prebivalci oziroma turisti. Poleg digitalnih info točk pa so zunanji prikazovalniki podjetja Infinitus lahko uporabljeni tudi kot medij za zunanjo digitalno oglaševanje, obveščevalne zunanje table za prikaz voznih redov in drugih pomembnih informacij na železniških postajah, vstopni zunanji digitalni znaki ob vhodih v podjetja, zunanje info točke v univerzah ali bolnišničnih kompleksih in drugo.

Kot je razvidno iz slike 11, je interno podjetje razdeljeno na štiri oddelke, kateri so med seboj močno prepleteni, zato med seboj tesno sodelujejo. Ti štirje oddelki so raziskave in razvoj, proizvodnja, organizacija ter marketing in prodaja. V oddelku raziskave in razvoj podjetje predvsem raziskuje in pridobiva nova znanja, katera bi jim lahko koristila v prihodnje. Glede na hiter napredek tehnologije je potrebno vseskozi spremljati tako dogajanja na trgu, kot tudi na strani dobaviteljev, saj je inovativnost ena izmed glavnih prednosti podjetja Infinitus na mednarodnem tržišču. Oddelek proizvodnje je zadolžen za pripravo celotnega nabavnega procesa - od iskanja dobaviteljev, pogajanj z njimi za čim ugodnejše pogoje ob ustrezni kvaliteti, do vzpostavljanja celotnega procesa proizvodnje, kateri je sestavljen iz priprave komponent, same proizvodnje sistemov, kot tudi testiranja pred samo odpremo. Prav tako pomemben del je vodenje zaloge, ki na eni strani omogoča prodajnemu oddelku krajše dobavne roke, kot tudi optimizacijo proizvodnih stroškov in na ta način večjo razliko v ceni. Hkrati je

oddelek proizvodnje zadolžen tudi za tehnično podporo partnerski mreži. V okviru oddelka organizacije skrbijo za administrative zadeve, za finančni aspekt delovanja podjetja, pravne zadeve, kot tudi za upravljanje s človeškimi viri. Oddelek trženja in prodaje ima morda najpomembnejšo funkcijo - s prodajo zagotoviti dovolj sredstev za nadaljnji razvoj in delovanje podjetja. Prodajalci v podjetju skrbijo predvsem za podporo obstoječim partnerjem z oblikovanjem ponudb, prodajno-tehničnimi izobraževanjem, obveščanjem o zadnjih novostih, kot tudi iskanjem novih potencialno zanimivih partnerjev, predvsem na tržiščih kjer prisotnost podjetja Infinitus ni zadovoljiva. S trženjskega vidika oddelek trženja in prodaje skrbi za izvajanje trženjskih aktivnosti, katere vsebujejo strategijo prodajnih aktivnosti, trženjsko komuniciranje ter izbiro, organizacijo in udeležbo na primernih dogodkih, kjer podjetje predstavlja svoje novosti. Ekipo Infinitusa trenutno sestavlja 10 redno zaposlenih, skupaj z dvema poslovnima proizvodnima partnerjema pa celotne organizacijsko proizvodne kapacitete sestavlja 25 sodelavcev.

Slika 11: Organizacijska shema podjetja Infinitus



Vir: Infinitus, organizacijska shema (interno gradivo), 2016.

Vizija podjetja Infinitus je, da bo podjetje do leta 2020 v svoji panogi digitalne komunikacije poznano kot proizvajalec in dobavitelj zelo zanesljivih javnih prikazovalnikov za najtežje vremenske pogoje in kot najbolj zahtevne integrirane rešitve, ki vključujejo javne prikazovalnike. Ob tem želi podjetje imeti razvite distributerske kanale v Evropi, na Bližnjem Vzhodu ter Severni in Južni Ameriki. Strategija podjetja narekuje, da bo podjetje Infinitus s svojo fleksibilno organizacijsko obliko osredotočeno na razvijanje in trženje visoko kvalitetnih digitalnih javnih prikazovalnikov za namestitve v najbolj vremensko zahtevnih območjih.

Podjetje namerava utrditi dobra poslovna razmerja s svojimi proizvodnimi in prodajnimi partnerji, prek katerih pristopajo k regionalnim trgom in na ta način izobražujejo končne stranke o možnostih, katere ponuja digitalna komunikacija prek zunanjih prikazovalnikov. Kot ambiciozna in do svojega dela strastna ekipa mladih profesionalcev se podjetje Infinitus zavezuje k nenehnemu izboljševanju, zanesljivosti svojih izdelkov ter še naprej k nudenju izvrstnih storitev.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologije

Raziskave sem se lotil z definicijo problematike in postavitvijo teme, kot je nakazano na sliki 12. Teoretično sem raziskal konstrukta motivacije in nagrajevanja, kar je opisano v prvem in drugem poglavju magistrske naloge. Na podlagi zbrane literature sem se lahko lotil raziskovalnega dela, kateri temelji na proučevanju motivacije in nagrajevanja na primeru podjetja Infinitus. Raziskava je multimetodološkega tipa z raziskovanjem tako primarnih kot tudi sekundarnih virov. S tem, ko sem uporabil multimetodološki raziskovalni pristop, sem želel pridobiti čim višjo veljavnost in zanesljivost zbranih podatkov.

Slika 12: Načrt raziskave



Vir: Povzeto po I.M. Crawford, *Marketing research and information systems*, 1997, str. 6.

Primarne podatke sem pridobil z izvedbo kvantitativne raziskave in sicer s pomočjo anketnega vprašalnika, katerega so izpolnili vsi zaposleni v podjetju Infinitus. Vprašalnik je bil sestavljen tako, da so zaposleni najprej izbirali kako zadovoljni ter kako pomembni se jim zdijo izbrani motivacijski dejavniki, ki so bili izbrani na podlagi domače in tuje literature, katero sem raziskal v prvem delu magistrske naloge. Za tem so ponovno ocenjevali pomembnost in zadovoljstvo, le da je bil tokrat na vrsti drugi preučevani konstrukt - nagrajevanje. V obeh sklopih so imeli anketiranci na voljo petstopenjsko lestvico, s katero so izrazili svojo izbiro. Poleg vprašalnika sem opravil tudi strukturiran intervju z direktorjem podjetja Infinitus. Sekundarne podatke sem pridobil s pregledom interne dokumentacije podjetja Infinitus. Zbrane podatke sem nato obdelal ter jih analiziral. Na podlagi analize sem vodstvu podjetja Infinitus pripravil priporočila, katera so jim lahko v pomoč na področju vodenja in upravljanja s človeškimi viri, predvsem na področju motivacije in nagrajevanja zaposlenih.

V uvodu magistrskega dela sem postavil temeljno tezo, da sta intrinzična motivacija in nematerialno nagrajevanje zaposlenih v podjetju Infinitus ključna dejavnika za uspešno vodenje zaposlenih.

Glavna raziskovalna vprašanja na katerih temelji empiričen del magistrske naloge so opisana v tabeli 7.

Tabela 7: Glavna raziskovalna vprašanja

Številka vprašanja	Vprašanje
1.	Kakšen sistem nagrajevanja je uporabljen v podjetju Infinitus?
2.	Kateri so nematerialni vidiki nagrajevanja, ki so uporabljeni v podjetju Infinitus?
3.	Ali se zaposleni v podjetju Infinitus motivirajo sami?
4.	Kako vodstvo podjetja Infinitus motivira svoje zaposlene?
5.	Kateri so glavni motivacijski dejavniki za zaposlene v podjetju Infinitus?

Empirična raziskava je multimetodološkega tipa in mi omogoči pridobitev odgovorov na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja, ki mi bodo omogočila potrditi oziroma zavreči zastavljeno temeljno tezo magistrskega dela. Na podlagi analize sem vodstvu podjetja Infinitus pripravil priporočila, katera so jim lahko v pomoč na področju vodenja in upravljanja s človeškimi viri, predvsem na področju motivacije in nagrajevanja zaposlenih.

3.3 Oblikovanje anketnega vprašalnika

V želji po čimbolj jasni določitvi tako trenutnega kot tudi želenega stanja motivacije in nagrajevanja sem vprašalnik razdelil na štiri dele. Najprej sem zaposlene v podjetju Infinitus spraševal o pomembnosti izbranih motivacijskih dejavnikov. Motivacijski dejavniki so bili izbrani na podlagi proučevane literature, kot tudi specifičnosti proučevanega podjetja in z željo po pridobitvi čimbolj relevantnih odgovorov, ki mi bodo pomagali pri odgovoru na postavljene hipoteze o stanju motivacije in nagrajevanja v podjetju Infinitus. S tem sem pridobil njihove želje in ideje, kako bi motivacijska shema izgledala po njihovem mnenju. Za pomembnostjo so nato ocenili še zadovoljstvo z izbranimi motivacijskimi dejavniki, kar mi je dalo dober vpogled v trenutno stanje in primernosti trenutno izbranih motivacijskih dejavnikov.

Drugi preučevani konstrukt je bil nagrajevanje, zato so anketiranci, podobno kot pri motivaciji, najprej ocenili pomembnost izbranih dejavnikov nagrajevanja, s čimer so izrazili njihove želje oziroma želeno stanje, kar se tiče nagrajevanja, nato so z evalvacijo zadovoljstva ocenili še trenutno stanje.

Vprašalnike sem vsem zaposlenim v podjetju Infinitus osebno dostavil 16. 6. 2016, nakar so imeli anketiranci na voljo pet dni, da so anketo izpolnili in jo izpolnjeno vrnili v zato namenjeno zaprto škatlo, katero sem nato dne 20.6.2016 prevzel in vprašalnike shranil za kasnejšo analizo.

3.4 Analiza anketnega vprašalnika

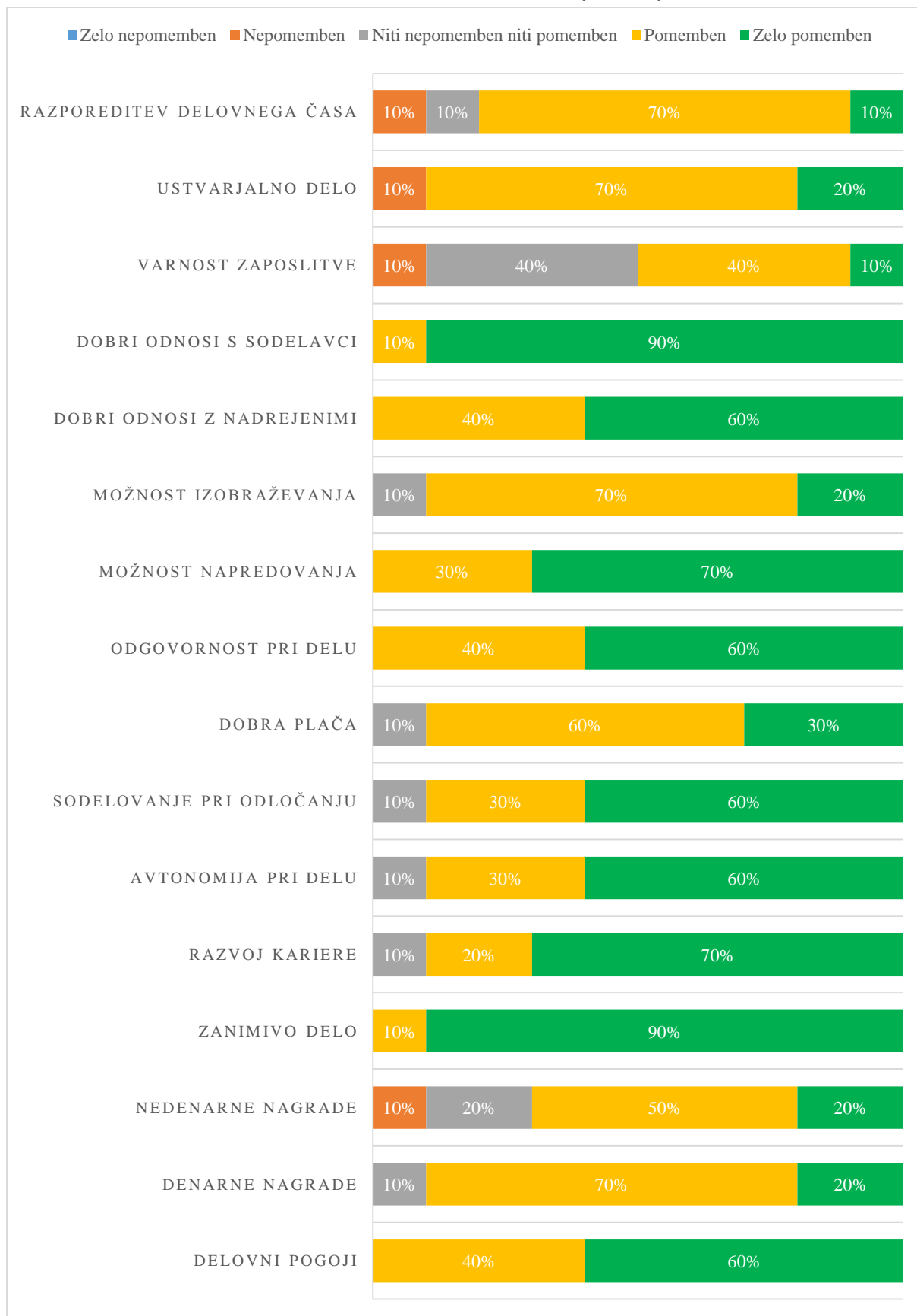
Rezultate predstavljam v dveh sklopih in sicer glede na proučevana konstrukta motivacija ter nagrajevanje. Najprej anketirance prosim naj ocenijo pomembnost izbranih motivacijskih dejavnikov ter nato še njihovo zadovoljstvo v okviru podjetja Infinitusa. V drugem delu nato še ocenjujejo pomembnost izbranih dejavnikov nagrajevanja in zadovoljstvo v okviru podjetja Infinitus.

3.4.1 Analiza konstrukta motivacija

Anketiranci imajo v prvem delu anketnega vprašalnika na voljo petstopenjsko lestvico s katero ocenjujejo pomembnost izbranih motivacijskih dejavnikov. Kot je razvidno iz slike 13, so bili anketiranci enotni, saj je kar 9 od 10 odgovorilo, da je zanimivo delo zelo pomemben motivacijski dejavnik. Podobnega mnenja so bili anketiranci tudi pri pomembnosti dobrih odnosov s sodelavci, kar nakazuje na to, da je kolektiv mlajši, kjer so dobri odnosi pomembni in kjer ima zanimivo delo prednost pred trenutno morda višjim zaslužkom pri delu, ki ni tako atraktiven. Kar 70% anketirancev je razvoj kariere in možnost napredovanja izbralo za zelo pomemben dejavnik, na drugi strani pa je bila varnost zaposlitve izbrana z najmanjšim deležem, kar daje vedeti, da si zaposleni v podjetju Infinitus želijo dela, ki jim bo omogočilo razvoj njihovih sposobnosti (in posledično kariere), za ceno manjše varnosti pri delu. Podjetje Infinitus je pred kratkim preraslo začetno fazo start-up podjetja, vendar je bila večina zaposlenih prisotna v podjetju tudi v zgodnejši fazi, ko poslovanje ni bilo tako stabilno, vendar so vseeno vztrajali in s svojim delom dodali svoj delež k uspehu podjetja. Tudi to dejstvo zgovorno priča in potrjuje rezultate ankete, da ima možnost za razvoj kariere in zanimivo delo prednost pred varnostjo zaposlitve.

Skupno gledano so anketiranci za večino izbranih motivacijskih dejavnikov zabeležili visoko stopnjo pomembnosti, vendar so kot najpomembnejši vseeno prevladovali nematerialni motivacijski dejavniki kot je zanimivo delo, razvoj kariere in dobri odnosi s sodelavci. Skudiene in Auruskevicene (2010) sta razlagali, da je proces intrinzične motivacije zelo težka naloga za management, saj to lahko storijo zgolj posredno oz. indirektno z dodeljevanjem zanimivih in ravno prav zahtevnih delovnih nalog ter ustvarjanjem pozitivnega družbenega ozračja. Glede na podatke, katere sem zbral z anketo, lahko potrdim drugi del teze in sicer, da so za zaposlene v podjetju Infinitus intrinzični dejavniki motivacije pomembnejši od ekstrinzičnih.

Slika 13: Pomembnost izbranih motivacijskih dejavnikov

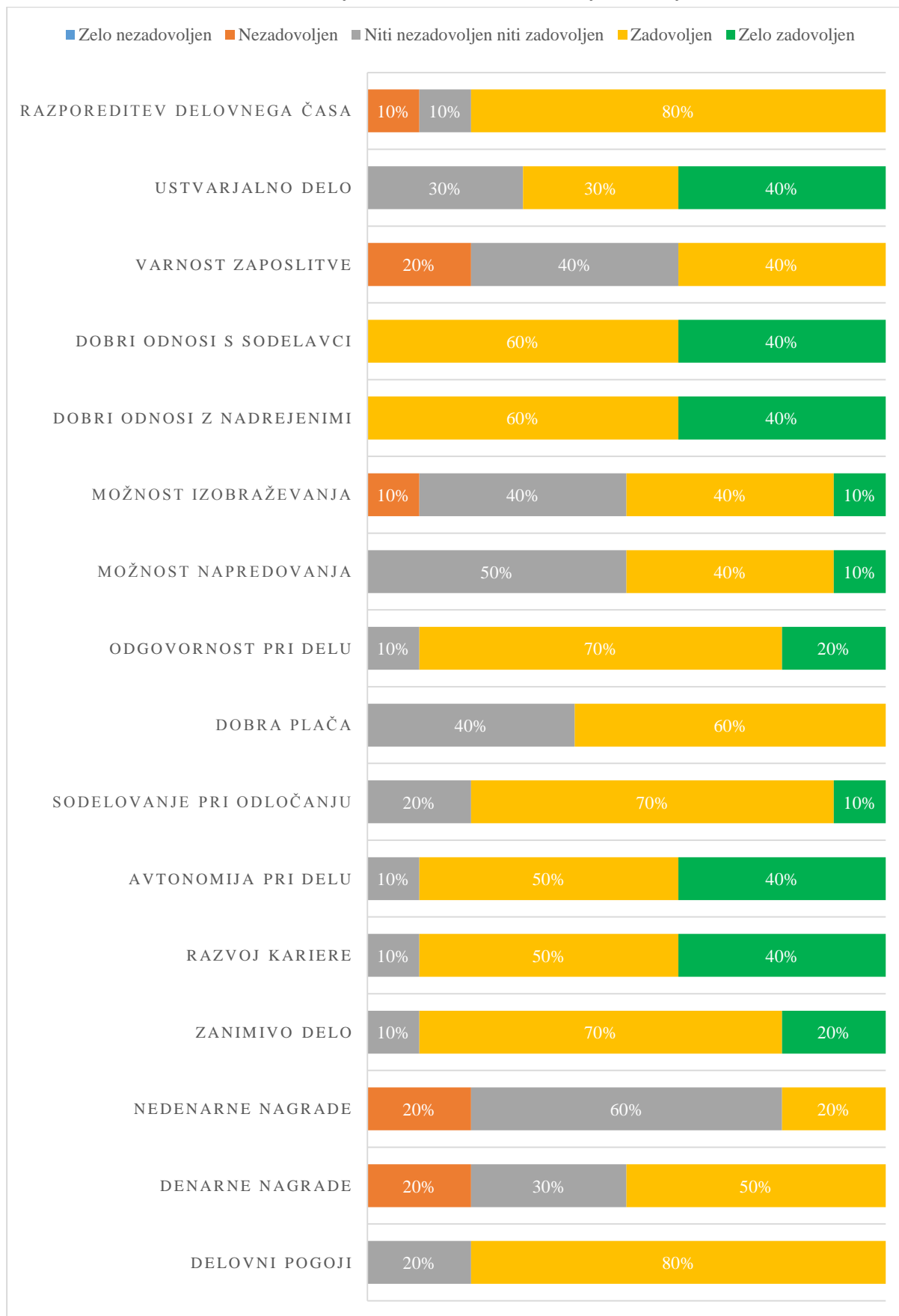


Na sliki 14 prikazujem rezultate ankete, kjer so anketiranci ocenjevali zadovoljstvo z izbranimi motivacijskimi dejavniki. Z nobenim izmed izbranih motivacijskih dejavnikov anketiranci niso izkazali izrazitega oziroma popolnega nezadovoljstva. Še najbližje temu so z 20% nezadovoljstvom nad denarnimi in nedenarnimi nagradami ter varnostjo zaposlitve. Kar 8 od 10 anketirancev je zadovoljnih z delovnimi pogoji, ki so osnova za uspešnost, kot tudi zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Skleпам lahko, da na tako pozitiven rezultat vpliva tudi dejstvo, da se je podjetje pred kratkim preselilo v večje in sodobnejše opremljene poslovne prostore, kar zaposlenim omogoča še boljšo učinkovitosti in prinaša večje zadovoljstvo nad delovnimi pogoji.

V podjetju Infinitus vladajo dobri odnosi med zaposlenimi kot tudi z nadrejenimi saj je 100% anketirancev izrazilo zadovoljstvo z odnosi med sodelavci in z nadrejenimi - 60% anketirancev je z vsemi odnosi zadovoljnih, 40% pa zelo zadovoljnih. Razlogov za dobre odnose med sodelavci je več, vendar pa glede na to, da je starostni razpon zaposlenih v podjetju zgolj 13 let (najmlajši 23 let, najstarejši 36 let), da je kolektiv na splošno mlad ter da so vsi zaposleni zelo aktivni in se družijo tudi v prostem času, zagotovo pozitivno vpliva, da med njimi vladajo dobri odnosi tudi na delovnem mestu. Anketiranci so 90% zadovoljstvo izrazili tudi nad motivacijskim dejavniki zanimivo delo, razvoj kariere, avtonomija pri delu, razporeditev delovnega časa ter odgovornosti pri delu. Predvsem slednja bi želel poudariti, saj delo v manjših podjetjih prinaša večjo odgovornost pri delu, kjer je prispevek vsakega posameznika toliko večji. Predvsem v zgodnji fazi kariere je to pomembno, da se zaposleni znajo soočiti s pritiskom in prevzeti odgovornost za opravljeno delo.

Čeprav so rezultati ankete zelo pozitivni, je vseeno opaziti manjše nezadovoljstvo anketirancev, predvsem nad nedenarnimi nagradami. Kot je razvidno iz slike 13 je 70% anketirancev izrazilo mnenje, da so nedenarne nagrade za njih pomembne, medtem ko je zadovoljstvo z nedenarnimi nagradami izrazilo zgolj 20% anketirancev. Resda 60% anketirancev ni bilo niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, vseeno pa ne smemo zanemariti odstopanja od pozitivnih rezultatov in manjši 20% delež anketirancev, ki z nedenarnim nagrajevanje niso zadovoljni. Nižjo stopnjo zadovoljstva je dosegel tudi motivacijski dejavniki varnost zaposlitve, kar niti ni tako skrb vzbujajoč podatek, saj ga je zgolj polovica anketirancev označila za pomembnega.

Slika 14: Zadovoljstvo z izbranimi motivacijskimi dejavniki

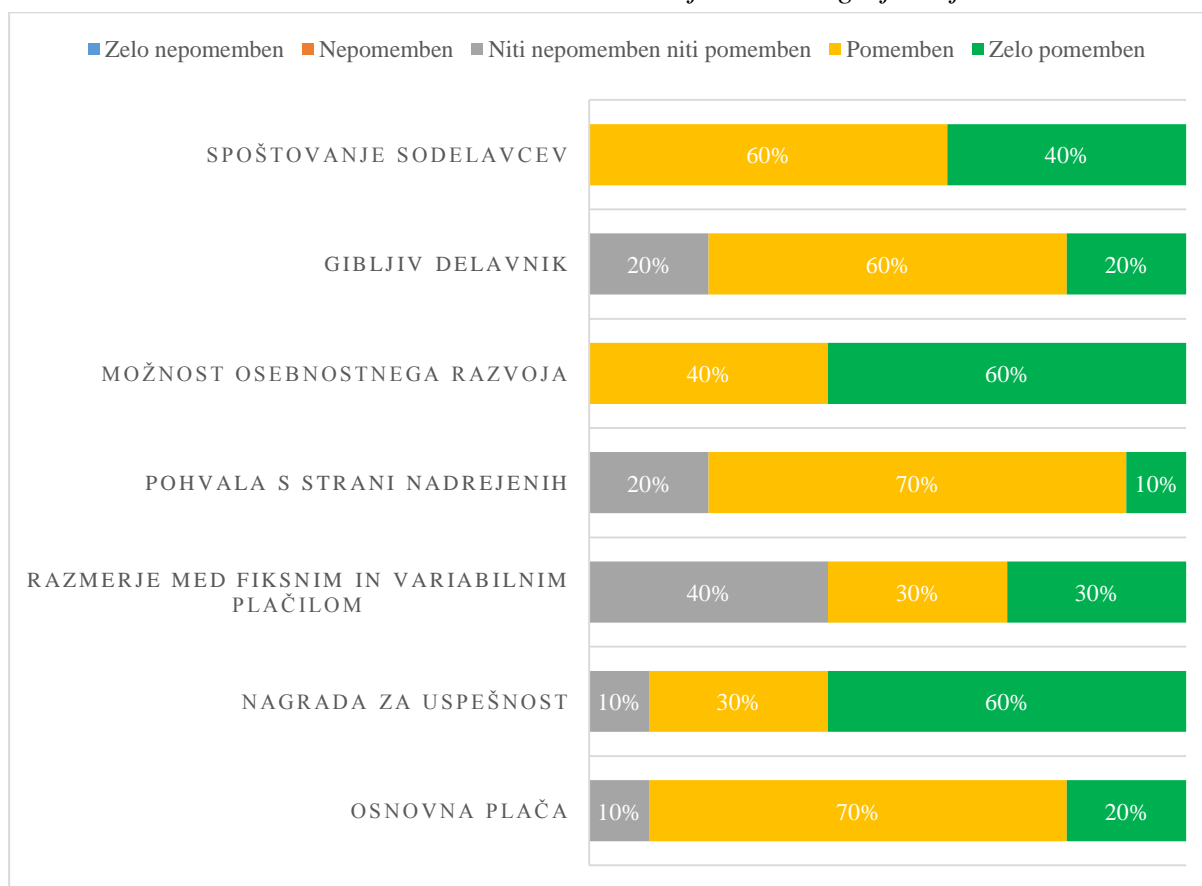


3.4.2 Analiza konstrukta nagrajevanja

Podobno kot pri ocenjevanju dejavnikov motivacije anketiranci tudi konstrukt nagrajevanja ocenjujejo s petstopenjsko lestvico. Najprej ocenjujejo pomembnost, nato še zadovoljstvo z izbranimi dejavniki nagrajevanja.

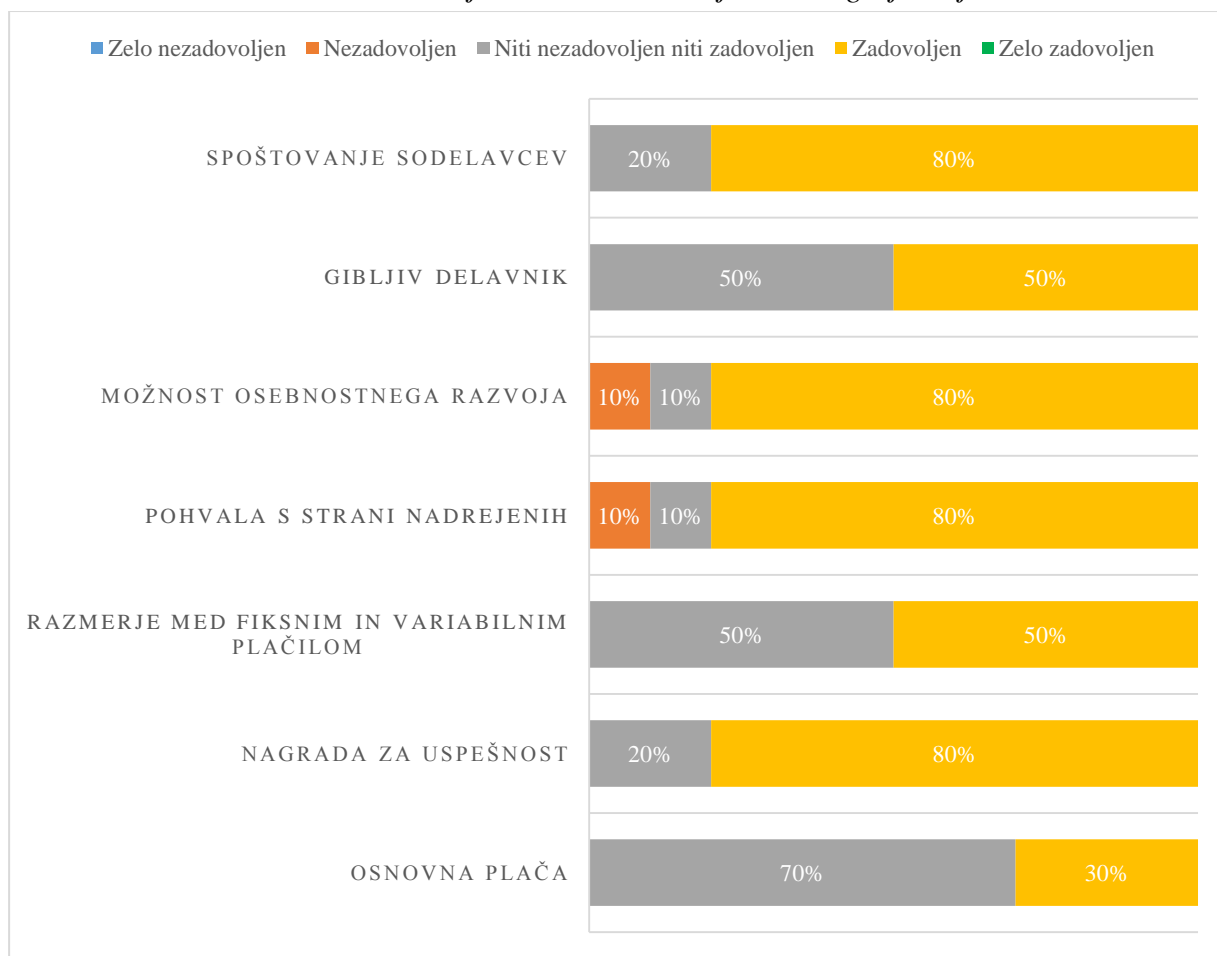
Vseh 10 anketirancev se je strinjalo in kot pomemben dejavnik nagrajevanja ocenilo možnost osebnostnega razvoja ter spoštovanje sodelavcev. Na sliki 15 je vidno, da se jim noben izmed izbranih dejavnikov nagrajevanja ni zdel pomemben. Še najmanj pozornosti oziroma pomembnosti so izrazili nad razmerjem med fiksnim in variabilnim plačilom, kateri se 40% anketirancev ni zdel niti pomemben niti nepomemben. Nagrada za uspešnost in možnost osebnostnega razvoja prednjačita pri pomembnosti, saj sta s 60% po mnenju zaposlenih v podjetju Infinitus najpomembnejša med podanimi predlogi dejavniki nagrajevanja. Pomembno je tudi omeniti, da je spoštovanje sodelavcev vseh 10 anketirancev označilo za pomemben, in od tega 40% za zelo pomemben, dejavnik nagrajevanja.

Slika 15: Pomembnost izbranih dejavnikov nagrajevanja



Podobno je bilo z ocenjevanjem dejanskega zadovoljstva z dejavniki nagrajevanja v podjetju Infinitus. Zgolj z dejavnikoma pohvala s strani nadrejenih ter možnost osebnostnega razvoja je bilo manjše nezadovoljstvo (obakrat po 10% anketirancev), medtem ko so v celoti anketiranci izkazali zadovoljstvo s trenutnim stanjem, kar se tiče nagrajevanja v podjetju Infinitus. Sicer si noben izmed ponujenih dejavnikov nagrajevanja ni zaslužil ocene zelo zadovoljen, vendar so kar 4 izmed 7 imeli 80% zadovoljstvo, to so nagrada za uspešnost, pohvala s strani nadrejenih, možnost osebnostnega razvoja ter spoštovanje sodelavcev. Kot je vidno na sliki 16, je presenetljivo tudi dejstvo, da je bilo kar 70% anketirancev indiferentnih do trenutne osnovne plače in ni izrazilo niti zadovoljstva niti nezadovoljstva s trenutnim stanjem.

Slika 16: Zadovoljstvo z izbranimi dejavniki nagrajevanja



3.5 Oblikovanje intervjuja

Poleg mnenja vseh zaposlenih sem želel pridobiti tudi mnenje vodstva podjetja, ki je direktno zadolženo za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Infinitus. Strukturiran intervju sem opravil z direktorjem podjetja, kateremu sem zastavil šestnajst vnaprej pripravljenih vprašanj, ki so se nanašala na vodenje zaposlenih, od katerih se jih osem nanaša na temo motivacije in osem na temo nagrajevanja. Intervju je bil polstrukturirane oblike in je dovoljeval

dovolj maneverskega prostora, da je intervjuvanec lahko prosto izrazil svoje mnenje. S tem sem prišel do kvalitetnih podatkov, ki so mi pomagali pri jasnejši določitvi, kakšno je stanje raziskovanih konstruktov v izbranem podjetju in kako vodstvo podjetja Infinitus obravnava motiviranost in nagrajevanje svojih zaposlenih. Intervju je bil izveden elektronsko prek elektronske pošte.

3.5.1 Analiza intervjuja

Intervjuvanec je direktor podjetja Infinitus, ki je v podjetju že vse od leta 2010. Pol leta po začetku dela je prevzel funkcijo direktorja, kar je bila hkrati njegova prva funkcija na vodstvenem položaju. Sicer magister ekonomije na vprašanje kako skrbi za motiviranje svojih zaposlenih odgovori, da primarno sam skrbi za motiviranje zaposlenih, saj posveti velik del samega sebe v osebni odnos z zaposlenimi in jih poskuša motivirati tudi s tem, da jim daje zgled in se trudi po svojih najboljših močeh. Priznava tudi, da motivacijska shema trenutno temelji zgolj na finančni obliki motivacije, katero sicer namerava v prihodnosti dopolniti še z ostalimi oblikami motivacije, a hkrati poudari, da je samo-motiviranje pri njegovih zaposlenih zelo pomembno, saj delo v podjetju Infinitus poteka precej samostojno, zato je ta vidik motivacije zelo pomemben. To sicer ne pomeni, da zaposleni med seboj ne bi sodelovali, si pomagali, se spodbujali, temveč zgolj, da je zelo pomembno, da je vsak sam pri sebi motiviran, da svoje naloge opravi čim bolje, saj si želi, da bi se podjetje kot celota čim hitreje razvijalo, za kar je potreben izdelek prispevek vsakega zaposlenega.

Kot glavni motivacijski dejavnik izpostavlja dejstvo, da v podjetju Infinitus nastopajo na relativno mladem trgu in novi industriji, kjer ustvarjajo nekaj novega in na ta način puščajo sled v mednarodnem merilu. Podobno kot so pokazali tudi rezultati ankete, katere so izpolnjevali zaposleni, tudi direktor meni, da zaposleni pri svojem delu občutijo pomembnost in odgovornost svojega dela, kar označuje za zelo pomemben motivacijski dejavnik. In prav odgovornost pri delu ter pomembnost opravljenega dela lahko označimo kot intrinzična motivatorja, katera prihajata iz vsakega posameznika, čemur pritrjuje tudi direktor podjetja Infinitus in dodaja, da sicer zunanji motivacijski dejavniki pomagajo in na svojevrsten način izkazujejo občutek pomembnosti in priznavanje dobrega dela s strani podjetja. Vsekakor pa za primarni motivacijski faktor označuje intrinzično motiviranost.

Dober odnos med sodelavci in pozitivno ozračje je izpostavil kot najpomembnejši nematerialni motivacijski dejavnik, skupaj z že prej omenjeno možnostjo soodločanja in soustvarjanja. Pri tako majhni ekipi, kot jo sestavlja podjetje Infinitus, je ekstremno pomembno, da se sodelavci med seboj dobro razumejo ter z medsebojno vzpodbudo stremijo k čim boljšim dosežkom. Izpostavil je, da delovno okolje v njegovem podjetju predstavlja motivacijo in ne breme, saj opaža, da sodelavci drug drugega v neformalnem smislu motivirajo s svojim pozitivnim pristopom do dela, pripadnostjo podjetju in vztrajnostjo. Ta del motivacijskih dejavnikov ni nikjer formalno zapisan in določen, kot je to primer pri materialnih motivacijskih dejavnikih,

kateri zaenkrat slonijo na finančnem delu, vendar je mnenja, da vsi zgoraj navedeni nematerialni motivacijski dejavniki močno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Ko pogovor nanese na nagrajevanje, direktor podjetja Infinitus prizna, da trenutni sistem nagrajevanja temelji zgolj na finančnem nagrajevanju. Vsak zaposleni je nagrajen glede na svojo uspešnost, kot tudi glede na uspešnost celotnega podjetja. Na ta način želijo doseči čim višjo storilnost svojih zaposlenih, kot tudi okrepiti moštvenih duh. Zaveda se, da je trenutno največja pomanjkljivost podjetja ta, da imajo premalo zaposlenih, kar pomeni, da se morajo zaposleni ukvarjati z velikimi številom podpornih aktivnosti, ki niso njihova osrednja naloga. Rešitev seveda vidi v večjem številu zaposlenih, s čimer bi dosegli, da bi se zaposleni lažje posvečali svojim glavnim aktivnostim in v opravljanje le-teh vnesli več kreativnosti, s čimer bi se po njegovem mnenju še povečala storilnost in posledično tudi uspešnost. Na vprašanje ali je sistem nagrajevanja za prodajalce kaj različen, direktor razloži, da so prodajalci nagrajeni kot vsi ostali, in sicer glede na individualni uspeh pri prodaji prek provizij ter timsko glede na uspeh celotnega podjetja.

Ker se v podjetju zavedajo pomembnosti človeškega kapitala in želijo zaposlenim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju sistema nagrajevanja kot tudi ostalih aktivnosti, so začeli z malce bolj strukturiranim vodenjem človeškega kapitala, ki vključuje polletne individualne sestanke z vsakim zaposlenim. Eden izmed glavnih razlogov je bil prav možnost, da izrazijo svoje želje in ideje glede sistema nagrajevanja. Sistem nagrajevanja v podjetju Infinitus je sicer glede na vsakega posameznika oblikovan dvostopenjsko in sicer glede na uspešnost posameznika in glede na uspeh podjetja kot celote. Vodilo pri oblikovanju plačnega sistema in sistema nagrajevanja izhaja iz ideje, da so vsi zaposleni nagrajeni glede na stopnjo uspešnosti – bolj kot je uspešno podjetje, bolj se to finančno pozna tudi pri prejemkih zaposlenih. Intervjuvanec to ocenjuje kot pravičen sistem nagrajevanja in zatrjuje, da na ta način dokaj enostavno pridobi participacijo delavcev pri zasledovanju ciljev podjetja.

Direktor podjetja Infinitus na vprašanje, če se strinja s trditvijo, da zunanji motivatorji zgolj začasno spodbujajo motivirano delovanje, odgovori z mislijo, da je za dolgoročno uspešno sodelovanje med podjetjem in posameznikom potrebna dolgoročna visoka stopnja motivacije na strani zaposlenih, za kar so pomembni tako zunanji kot tudi notranji motivatorji. Današnji način življenja vzpostavlja trend sprememb na vseh področjih življenja, tako s privatnega kot tudi s poklicnega vidika. Za dolgoročno uspešno medsebojno sodelovanje med posameznikom in podjetjem mora najprej na strani posameznika obstajati interes h kateremu pripomorejo interni motivatorji, medtem ko zunanji motivatorji celotno stopnjo motivacije zgolj izboljšajo.

Zaključni, da podjetje Infinitus želi biti podjetje, ki bo svojim zaposlenim omogočalo napredek, razvoj in vsakodnevne izzive, ki jih lahko zaključijo samostojno ter na ta način prispevajo tako k uspešnosti podjetja, kot tudi stremijo k osebni rasti in razvoju. Hkrati želi podjetje Infinitus

po najboljših zmožnostih svojim zaposlenim ponujati dovolj dobre nagrade, da imajo občutek pomembnosti in napredka tudi na tem področju.

3.6 Omejitve

Pri izdelavi magistrskega dela sem se spoprijel z nekaterimi omejitvami. Omejitve so bile predvsem metodološke narave. Anketni vprašalnik, katerega sem dostavil zaposlenim v podjetju Infinitus, je bil zaprtega tipa in na ta način nisem dobil poglobljenih podatkov od zaposlenih v podjetju. Čeprav sem natančnejše podatke nato pridobil z intervjujem z direktorjem podjetja Infinitus, bi ob ponovni izvedbi raziskave zaposlenim omogočil dodatno vprašanje, kjer bi lahko prosto izrazili svoje mnenje in podali predlog za izboljšavo obstoječega sistema motivacije in nagrajevanja. Kot omejitve bi tudi izpostavil majhen vzorec zajetih podatkov pri anketnem vprašalniku. Podjetje Infinitus sestavlja zgolj 10 redno zaposlenih, kateri zasledujejo iste cilje, so zelo predani podjetju in zato so rezultati zelo podobni in pozitivni, kar otežuje interpretacijo in podajanje uporabnih predlogov za izboljšavo.

3.7 Ugotovitve in vrednotenje rezultatov

Rezultati raziskave so pokazali, da je intrinzična motivacija najpomembnejši vir motivacije za zaposlene v podjetju Infinitus, ter da je nematerialna oblika nagrajevanje zelo pomembna oblika nagrajevanja. Direktor podjetja Infinitus se zaveda pomembnosti upravljanja s človeškimi viri, katerega sestavni del sta tudi oblikovanja primerne motivacijske sheme in sistema nagrajevanja. V okviru upravljanja s človeškimi viri imajo tudi zaposleni možnost sodelovati pri oblikovanju sistema nagrajevanja, kar pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo z obstoječim sistemom nagrajevanja.

3.7.1 Ugotovitve – motivacija

Sodeč po rezultatih ankete lahko ugotovim, da so zaposleni v podjetju Infinitus zadovoljni s trenutnimi motivacijskimi dejavniki. Kot najpomembnejše med izbranimi motivacijskimi dejavniki so zaposleni v podjetju Infinitus izbrali zanimivo delo, dobre odnose s sodelavci in možnost napredovanja. Za samo zadovoljstvo zaposlenih je pozitiven rezultat ankete, da so vsi zaposleni tudi zadovoljni in najdejo izzive v delu, ki ga opravljajo, saj so vsi tudi izrazili zadovoljstvo nad prisotnostjo tega motivacijskega dejavnika pri njihovem delu. Glede na to, da je Infinitus mikro podjetje, kjer šteje prispevek vsakega zaposlenega morda še bolj kot pri večjih podjetjih in je zaradi omejenih sredstev število zaposlenih omejeno, je to zelo pomemben podatek. Zanimivo delo namreč zaposlenega spodbudi in ga notranje motivira, saj v delu, ki mu predstavlja izziv, zaposleni z dokončanjem te aktivnosti zadovolji določeno potrebo. V primeru zanimivega dela govorimo o izpolnitvi potrebe po samouresnitvi. Kot je že Dimovski (2014) razlagal, se z zadovoljitvijo potrebe čutimo nagrajene in vemo, da bomo v prihodnosti, ko se taka naloga ponovno pojavi, enako potrebo zadovoljili s tovrstnim vedenjem. Prav zaradi tega dejstva je pomembno, da imajo zaposleni v podjetju Infinitus zanimivo delo, v katerem najdejo

izziv in katerega z veseljem opravljajo. Z zanimivim delom je neločljivo povezan tudi motivacijski dejavnik ustvarjalno delo. Ustvarjalno delo je 90% zaposlenih označilo za pomemben motivacijski dejavnik, 70% jih je bilo s tem dejavnikom motivacije tudi zadovoljnih. Ustvarjalno delo zaposlenega sili h kreativnosti, katera mu daje občutek pomembnosti, saj s tem, ko je kreativen, posveča svojo energijo na poti do zastavljenega cilja in verjame, da je ta aktivnost vredna njegova časa. Podobno kot zanimivo delo tudi ustvarjalno delo in njegova uspešna zaključitev posamezniku da pozitivne občutke povezane z delom, kar vodi do želje po uspešni ponovitvi in ponovnem občutenju pozitivnih občutkov, kar je hkrati tudi bistvo notranje motivacije.

Po pomembnosti je med zaposlenimi v podjetju Infinitus na drugem mestu motivacijski dejavnik dobri odnosi med sodelavci. Tako kot zanimivo delo dobre odnose med sodelavci uvrščamo med nematerialne motivacijske dejavnike. Dobro organizacijsko klimo lahko označimo kot ekstrinzičen faktor motivacije, saj je to dejavnik okoli dela in ni odvisen od same narave dela, ki ga zaposleni opravljajo. Če je ta dejavnik dela zadovoljen, dodatno ne bo motiviral zaposlenih, vendar pa lahko delovni motivaciji močno škoduje, če ni zadovoljen ter na ta način ustvari nelagodje in slabo počutje. Vseh 10 anketirancev je v anketi izrazilo zadovoljstvo z odnosi med sodelavci, na podlagi tega lahko sklepam, da vladajo dobri odnosi med zaposlenimi. Razlogov za to je več, zagotovo pa manjši in tesno povezan kolektiv, ki verjame in stremi k skupnemu cilju, dviguje delovno uspešnost in zagotavlja zavzetost pri delu med vsemi.

Tudi direktor podjetja Infinitus je v intervjuju potrdil mišljenje, da med njegovimi zaposlenimi vlada pozitivno vzdušje, kar pozitivno vpliva na motivacijo med zaposlenimi. Ker njihovo delo zahteva veliko interakcije in medsebojnega sodelovanja, je medsebojno spodbujanje pomemben gradnik dobrih odnosov med sodelavci. Poleg te, je direktor omenil še pozitiven pristop do dela, vztrajnost in pripadnost podjetju. Predvsem pripadnost in poistovetenje s cilji in vizijo podjetja je pri manjših podjetjih zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost in rast podjetja. Pri tem je pomembno, da so cilji postavljeni dovolj jasno, so dosegljivi, ter da so konkretni. V primeru podjetja Infinitus so cilji, ki so zapisani v strategiji in viziji, zastavljeni dovolj jasno, da participacija zaposlenih pri zasledovanju teh ciljev ne bi smela biti vprašljiva.

Podjetje Infinitus je mikro podjetje z 10 zaposlenimi. Čeprav je podjetje organizacijsko zelo dobro in natančno razdeljeno, vodstvo podjetja predstavlja zgolj direktor podjetja Infinitus. Za direktorja podjetja Infinitus je to prvi vodstveni položaj in se pred tem še ni izkusil v vodenju podjetja, čeprav je v preteklosti že bil vodja prodaje v manjšem podjetju. Del nalog vodstvenih struktur v podjetju je usmerjanje motiviranega delovanja zaposlenih, ki vodi v uresničevanje in doseganje ciljev organizacije. V podjetju Infinitus motivacijska shema zaenkrat temelji zgolj na finančnem delu. Čeprav je Lipičnik (2007) ugotavljal, da je motivacija naraven proces, ki poteka v ljudeh in so ljudje že po naravi motivirani, je mnogokrat zunanji dražljaj potreben, da se posameznik lahko notranje motivira. V primeru podjetja Infinitus direktor to poskuša storiti

z bolj osebnim pristopom. S tem, ko posveča velik del samega sebe v osebni odnos z zaposlenimi in motivira sodelavce na vsakodnevni ravni, želi ustvariti pozitivno delovno okolje in hkrati dajati najboljši zgled, kateremu lahko sledijo. Sicer pa je mnenja, da je ustvarjanje nečesa novega, v relativno novi industriji, katera je v obdobju strme rasti, skupaj z željo po boljši prihodnosti, katero si njegovi zaposleni ustvarjajo sami, zelo močan motivacijski dejavnik. Zaveda se, da zgolj finančna oblika motivacije ni dovolj, čemur se namerava v prihodnosti posvetiti in dodati še ostale oblike motivacije.

3.7.2 Ugotovitve – nagrajevanje

Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Infinitus z dejavniki nagrajevanja ni na enaki ravni kot zadovoljstvo z motivacijskim dejavniki, vendar tudi izražanje pomembnosti ni bilo tako izrazito kot pri motivacijskih dejavnikih. Vseh 10 anketirancev je možnost osebnostnega razvoja in spoštovanje sodelavcev označilo za pomembna dejavnika. Oba izbrana dejavnika nagrajevanja uvrščamo med nematerialne oblike nagrajevanja, vendar je potrebno poudariti, da sta druga dva dejavnika najpomembnejša dejavnika nagrajevanja, katera sta dosegla 90% pomembnost, oba materialna dejavnika – osnovna plača in nagrada za uspešnost. To kaže na dejstvo, da je uravnotežen sistem nagrajevanja, kateri vsebuje tako materialne kot nematerialne dejavnike, najustreznejša rešitev.

Zaskrbljujoče je dejstvo, da je z osnovno plačo zadovoljnih zgolj 30% anketirancev. Resda ni nihče nezadovoljen z osnovno plačo, vendar mora podjetje stremeti k čim večjemu zadovoljstvu zaposlenih z vsemi dejavniki nagrajevanja. Direktor podjetja Infinitus je v intervjuju omenil, da so plače v podjetju odvisne tudi od uspeha podjetja, kar je trend plačnega sistema, kateremu želijo uspešna podjetja slediti. Plačilo ni enako za vse zaposlene in se prilagaja glede na položaj, trajanje zaposlitve ter učinkovitost pri delu. Predvsem ima učinkovitost in uspešnost pri delu največji pomen pri prodajalcih, kateri so nagrajeni glede na njihovo uspešnost – prodajo. Provizije, katere prejmejo za uspešno prodajo, lahko predstavljajo lep dodatek k osnovni plači. Vendar je zgolj 50% zaposlenih zadovoljnih z razmerjem med fiksnim in variabilnim delom. Temu podatku lahko botruje več dejavnikov, vendar velja omeniti, da recimo vodja nabave težko vpliva na sam prodajni proces in posledično uspešnost podjetja ter zato ni zadovoljen z razmerjem med fiksnim in variabilnim delom plačila.

Podjetje Infinitus zasleduje poslovno strategijo rasti in tudi njihov plačni sistem se v veliki večini ujema s teoretično osnovo, katero naj bi podjetja v rasti zasledovala. Kot je direktor podjetja Infinitus omenil, so pred kratkim začeli z bolj strukturiranim vodenjem človeškega kapitala, katero je vključevalo tudi anketo in razgovor, ki je vsem zaposlenim omogočil izražanje svojega mnenja in podajanje predlogov za plačni sistem ter predvsem sistem nagrajevanja, kateri je zelo pomemben v podjetjih katera zasledujejo strategijo rasti, saj je delež stalnih plačil majhen in je prav raznovrstnost ter količina dodatnih spodbud tista, katera omogoča zasledovanje rasti. Tudi v podjetju Infinitus so razlike v plačah majhne in je malo

plačnih razredov, plače pa se povečujejo na podlagi uspešnosti – bolj kot je uspešno podjetje, bolj se to pozna na dohodku za zaposlene. Na ta način v podjetju lažje motivirajo in pridobijo polno participacijo zaposlenih pri zasledovanju ciljev podjetja, saj se uspešnost podjetja direktno pozna tudi pri izplačilih katere prejmejo. Predvsem je zadovoljstvo zaposlenih in njihovo zasledovanje ciljev podjetja pomembno sedaj, ko podjetje na trgu poskuša pridobiti čim večji tržni delež, kar zahteva precejšna finančna tveganja v smislu lastnega financiranja razvoja novih izdelkov ter obsežnih marketinških investicij za udeležbo na primernih dogodkih po svetu, katera dvigujejo ugled podjetju ter skrbijo za njegovo globalno prepoznavnost. Raven merjenja za sistem plač in nagrajevanja sta posameznik in podjetje, kot narekuje teoretičen okvir podjetja, ki zasleduje strategijo rasti, saj se v podjetju Infinitus sistem nagrajevanja in plač prilagaja vsakemu posamezniku glede na njegovo vlogo znotraj podjetja, kot tudi celostno glede na uspeh podjetja.

Trije od štirih dejavnikov nagrajevanja, kateri so dosegli največjo stopnjo zadovoljstva med zaposlenimi v podjetju Infinitus, in sicer 80%, so nematerialni dejavniki nagrajevanja. Pohvala s strani nadrejenih, možnost osebnostnega razvoja in spoštovanje sodelavcev so nematerialne nagrade, katere zaposlenim kažejo, da podjetje ceni njihov prispevek k uspešnosti podjetja, hkrati pa jim omogoča pridobitev izkušenj za razvoj nadaljnje kariere (možnost osebnostnega razvoja).

Zupanova (2001) in Lipičnik (1998) sta poudarjala pomen uravnoteženega sistema nagrajevanja in pomembnosti nematerialnega nagrajevanja pri razvoju zmožnosti vsakega posameznika in njegove kariere. Čeprav je direktor podjetja Infinitus v intervjuju dejal, da trenutni sistem nagrajevanja temelji zgolj na finančnem nagrajevanju, je iz rezultatov ankete razvidno, da so prisotni tudi nematerialni dejavniki nagrajevanja. Pravzaprav je to posredno zatrdil tudi direktor sam, ko je omenil, da posveti veliko samega sebe v osebni odnos z zaposlenimi, kar so zaposleni v podjetju opazili in so zato večinsko zadovoljni s pohvalami, ki jih prejmejo s strani nadrejenih ter izkazanim spoštovanjem, tako s strani sodelavcev kot tudi nadrejenih.

3.7.3 Analiza raziskovalnih vprašanj

S pridobljenim teoretičnim znanjem iz področja motivacije in nagrajevanja, ter na podlagi kvalitativnih podatkov, katere sem pridobil z anketnim vprašalnikom in intervjujem, lahko odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja, katera sem si zastavil v uvodu magistrskega dela. Odgovori na raziskovalna vprašanja mi bodo v pomoč pri preverjanju, kako dober je sistem nagrajevanja in kako vodstvo skrbi za motivacijo zaposlenih v podjetju Infinitus ter mi bodo pomagala oblikovati končna priporočila vodstvu.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšen sistem nagrajevanja je uporabljen v podjetju Infinitus?

V podjetju Infinitus je uporabljen sistem materialnega in nematerialnega nagrajevanja. Direktor podjetja je v intervjuju povedal, da trenutni sistem nagrajevanja temelji na finančnem nagrajevanju in nadalje razložil, da je vsak zaposleni nagrajen glede na svojo uspešnost kot tudi uspešnost celotnega podjetja. Čeprav tega eksplicitno ni omenil v intervjuju, lahko iz anketnega vprašalnika razberemo, da je v podjetju Infinitus prisotno tudi nematerialno nagrajevanja in sicer so zaposleni najbolj zadovoljni s pohvalami s strani nadrejenih, možnostjo osebnostnega razvoja ter s spoštovanjem sodelavcev.

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so nematerialni vidiki nagrajevanja, ki so uporabljeni v podjetju Infinitus?

Direktor podjetja Infinitus v intervjuju ni neposredno potrdil prisotnosti nematerialnega vidika nagrajevanja, vendar so anketiranci z označitvijo zadovoljstva potrdili prisotnost nematerialnih dejavnikov nagrajevanja in sicer pohvala s strani nadrejenih, možnost osebnostnega razvoja, gibljiv delavnik in spoštovanje sodelavcev.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali se zaposleni v podjetju Infinitus motivirajo sami?

V okviru intervjuja sem direktorja Infinitus vprašal, kako pomembna je samo-motiviranost zaposlenih, na kar mi je pritrdil, da je samo-motiviranost zaposlenih zelo pomembna. Delo namreč poteka precej samostojno, kar pomeni, da mora vsak zaposlen sam pri sebi skrbeti za čim višjo produktivnost in učinkovitost pri svojem delu, kar pomaga podjetju kot celoti dosegati dobre poslovne rezultate.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako vodstvo podjetja Infinitus motivira svoje zaposlene?

Motivacijska shema v podjetju Infinitus zaenkrat temelji zgolj na finančnem delu. V intervjuju je direktor podjetja Infinitus, ki kot direktor predstavlja vodstvo podjetja, sicer poudaril, da primarno posveti veliko samega sebe v osebni odnos in z dajanjem dobrega zgleda želi vsakodnevno motivirati svoje sodelavce.

Raziskovalna vprašanje 5: Kateri so glavni motivacijski dejavniki za zaposlene v podjetju Infinitus?

Glede na rezultate opravljene ankete sem ugotovil, da so glavni motivacijski dejavniki za zaposlene v podjetju Infinitus delovni pogoji, zanimivo delo, odgovornost pri delu, dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci ter ustvarjalno delo. Vsi zgoraj navedeni motivacijski dejavniki so dosegli 100% nivo pomembnosti za anketirance. Direktor podjetja Infinitus je v intervjuju dejal, da je po njegovem mnenju glavni motivacijski dejavnik dejstvo, da zaposleni ustvarjajo nekaj novega, v novi hitro rastoči industriji in na ta način puščajo sled v mednarodnem merilu.

Poudaril je tudi, da se mu zdi pomemben motivacijski dejavnik ideja, da zaposleni pri svojem delu občutijo pomembnost in odgovornost svojega dela. Dodaja še, da se njegovi zaposleni zavedajo, da si prihodnost ustvarjajo sami, ter da so motivirani z dejstvom, da si lahko z lastnim dobrim delom zagotovijo najboljšo možno prihodnost.

3.8 Priporočila vodstvu

Podjetje Infinitus je mikro podjetje z 10 zaposlenimi, ki v globalnem okolju prodaja nabor svojih visoko tehnoloških izdelkov, širi svojo distributersko mrežo in že nekaj let zapored raste v poslovanju. Glede na to, da je ekipa majhna in spekter delovanja širok, je prispevek vsakega posameznika izredno pomemben in tega se morajo v vodstvu podjetja tudi zavedati. V tako majhnih ekipah je pravilno usmerjanje zaposlenih in učinkovito upravljanje s človeškim kapitalom ključnega pomena. Glede na rezultate multimetodološke raziskave lahko potrdim, da se vodstvo podjetja zaveda pomembnosti človeškega kapitala, vendar obstajajo možnosti za izboljšave.

Tako motivacijska shema kot sistem nagrajevanja v podjetju Infinitus zaenkrat temeljita zgolj na finančnem delu. Predvsem pri motivaciji je zelo pomembno, da so zaposleni čim bolj notranje motivirani. Čeprav je proces upravljanja z notranjo motivacijo zelo težka naloga za vodstvo podjetja, je to nujno, saj so zaposleni veliko bolj inovativni in zavzeti za opravljanje svojih delovnih nalog, v kolikor za to obstaja nek notranji proces oziroma želja, ki jih vodi. Vodstvo podjetja Infinitus določene komponente notranje motivacije pri svojih zaposlenih že dobro upravlja, saj imajo zaposleni občutek pomembnosti in občutek napredovanja. Glede na to, da zaposlenim zaupajo, saj delo poteka precej samostojno, lahko zatrdim, da je tudi občutek usposobljenosti že prisoten, zato morajo poskrbeti le še za občutek izbire. Moj predlog bi bil, da bi dali svojim zaposlenim možnost izbire, da sami izberejo aktivnosti, za katere menijo, da bi lahko največ prispevale k uspehu podjetja. To seveda ne pomeni, da bi zanemarili svoje primarne delovne naloge, vendar, da bi v okviru polletnih razgovorov, zaposlenim omogočili podajanje predlogov za (na začetku) manjšo reorganizacijo dela in delovnih nalog, ki bi omogočila prilagoditev dela, kot bi zaposleni to želeli. V kolikor bi se to po nekem uvajalnem obdobju izkazalo za pozitivno odločitev, bi tovrstno prakso lahko uveljavili. Tako bi bili zaposleni še bolj notranje motivirani zaradi lastnih interesov in izzivov, katere prinaša delo samo.

Čeprav se je v raziskavi pokazalo, da v podjetju Infinitus obstaja določen nivo nematerialnega nagrajevanja, pa le-ta del še ni formaliziran, kot je formalizirano materialno nagrajevanje. Različne vrste nagrad različno vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev, vendar se mnogi strokovnjaki strinjajo, da je kombinacija materialnega in nematerialnega nagrajevanja najboljše sredstvo za doseganje organizacijskih ciljev. Zato bi podjetju Infinitus predlagal, da poleg že točno določenih materialnih nagrad, vpelje še določene nematerialne vidike nagrajevanja. Glede na to, da je Infinitus manjše in hitro rastoče podjetje, lahko zaposlenim ponudi

soudeležbo pri lastništvu. Ob dejstvu, da ima vsak zaposleni zelo odgovorno in naporno delo, lahko ob doseganju določenega nivoja uspešnosti zaposlenim ponudi dodaten dan dopusta. S tem, ko jim omogočijo dodatno usposabljanja, obisk seminarjev in izobraževanja, jih lahko še dodatno motivirajo, da so bolj uspešni pri svojem delu, hkrati pa vlagajo v sposobnosti svojih zaposlenih. Kot razlaga Becker (v Sels et al., 2006), se lahko močno povečajo produktivne kapacitete zaposlenih s tem, ko se vlaga v njihovo znanje, razvijanje spretnosti in sposobnosti. Predvsem možnost dodatnega izobraževanja je za zaposlene v podjetju Infinitus pomembna (90%), a z njo niso najbolj zadovoljni (50%). To nakazuje, da je formalizacija in uvedba nematerialnega sistema nagrajevanja nujna.

Kot je omenil direktor podjetja Infinitus, so v podjetju v začetni fazi strukturiranega vodenja človeškega kapitala. Svetoval bi jim, naj to razširijo in ustvarijo celovit sistem upravljanja s človeškimi viri. Čeprav implementacija takega sistema zahteva dodatna sredstva, verjamem, da so lahko rezultati organiziranega upravljanja s človeškimi viri v takem, čeprav zaenkrat še majhnem, a rastočem, podjetju zgolj pozitivni. Kot so Sens et al. (2006) v svoji študiji dokazali, ima lahko intenzivno upravljanje s človeškimi viri tako pozitiven kot negativen vpliv v majhnih podjetjih. Predvsem je pozitiven skupni učinek na dobičkonosnost. Ta pozitiven učinek je možno doseči predvsem z dodatnim poudarkom na pravilni selekciji zaposlenih, treningom in dodatnimi usposabljanji, načrtovanim razvojem kariere zaposlenih, materialnim in nematerialnim nagrajevanjem ter seveda s participacijo zaposlenih.

Direktor podjetja Infinitus je v intervjuju omenil, da je participacija zaposlenih pri zasledovanju ciljev podjetja zagotovljena z idejo, da je sistem plač za vsakega zaposlenega sestavljen tako, da so zaposleni nagrajeni glede na stopnjo uspešnosti. Za sam sistem nagrajevanja je to smiselno, vendar bi jim predlagal še nadgradnjo tega sistema, da zaposlene še bolj zavežejo k sledenju ciljev podjetja. Predlagal bi jim, da kot del sistema nagrajevanja vpeljejo sistem idej, katere bi nato nagradili. Sistem idej bi izgledal tako, da bi imeli zaposleni na voljo na primer spletni portal, kjer bi lahko vseskozi predlagali spremembe oziroma izboljšave na vseh nivojih poslovanja podjetja. Izboljšave bi se lahko nanašale na tehnični ali marketinški del izdelkov, na izboljšanje procesov znotraj podjetja, kot tudi v odnosu do partnerjev, na implementacijo nove tehnologije in drugo. Po koncu določenega časovnega obdobja (na primer četrletno ali polletno) bi vodstvo podjetja pregledalo zbrane predloge in najboljše tudi nagradilo. Na ta način bi še povečali pripadnost podjetju, saj bi zaposleni imeli možnost direktno vplivati na določene procese v podjetju, kateri se jih najbolj zadevajo in za katere bi imeli predloge, kako jih izboljšati. S tem bi njihov prispevek k uspešnosti dobil dodatno težo, saj bi izboljšali nekatere, morda kritične procese, občutek pomembnosti bi se izboljšal, hkrati bi bili za to lahko tudi nagrajeni, bodisi materialno, na primer z odstotnim povečanjem osnovne plače (dejavnik nagrajevanja, s katerim trenutno dosega zgolj 30% zadovoljstvo) ali nematerialno z možnostjo dodatnega izobraževanja.

SKLEP

Raziskovanje konstruktov motivacije in nagrajevanja se mi je zdela sprva precej lažja naloga, kot se je na koncu izkazalo. Motivacija in nagrajevanje sta dva podobna elementa upravljanja s človeškimi viri, saj sta oba zelo uporabni orodji prek katerih želi podjetje zaposlenim sporočiti, kakšni so poslovni cilji podjetja, kakšna je strategija in jih usmeriti k izvajanju zelenih delovnih aktivnosti. Sodoben primer uspešne motivacijske sheme mora vsebovati tako materialne kot nematerialne dejavnike motivacije, kateri vplivajo na notranjo in zunanjo motivacijo. Da lahko uspešno motiviraš zaposlene, je potrebno svoje zaposlene dovolj dobro poznati, da lahko določimo njihove potrebe, saj bomo le tako dobili želeno obnašanje z njihove strani in ga nato tudi ustrezno nagradili, s čimer jim damo pozitivno povratno informacijo. S tem bodo zadovoljni zaposleni, saj bodo vedeli, da določeno obnašanje prinaša nagrado, kot tudi vodstvene strukture, saj bodo imeli vpeljan vzvod, prek katerega bodo zaposleni zasledovali doseganje strateških ciljev podjetja. Ker je pomembno, da so zaposleni vseskozi motivirani za opravljanje svojih delovnih nalog, je potrebno pri določanju nagrad upoštevati želje zaposlenih in jim nuditi raznovrstno nagrajevanje. Če so bile finančne oblike nagrajevanja v preteklosti edina oblika nagrajevanja, gredo sodobni sistemi nagrajevanja vedno bolj v smer nematerialnega nagrajevanja, saj v času visoke delovne intenzivnosti zaposleni vedno bolj cenijo čas, ki ga preživijo izven delovnih mest, v družbi najbližjih. Vendarle so si strokovnjaki zedinjeni, da je kombinacija materialnega in nematerialnega nagrajevanja kombinacija, ki pri zaposlenih doseže največji učinek.

Glavni cilj magistrskega dela je bil proučiti konstrukta motivacije in nagrajevanja najprej iz teoretičnega vidika, kot tudi na praktičnem primeru podjetja Infinitus. V **prvem delu** sem najprej splošno opredelil motivacijo ter raziskal vsebinske teorije motivacije, katere se ukvarjajo predvsem s prvim delom motivacijskega procesa in sicer s potrebami in pomanjkanjem le-teh. To znanje sem nadgradil še s procesnimi teorijami, katere razlagajo proces, kako motivacija nastane. Potem sem se lotil razlik med notranjo in zunanjo motivacijo ter raziskovanje motivacije zaključil z diferenciacijo med materialnimi in nematerialnimi dejavniki motivacije. V **drugem delu** sem se lotil nagrajevanja, kjer sem najprej opisal sistem plač in nagrajevanja tako, da sem najprej natančno opisal celovit sistem plač, definiral osnovno plačo in dodatke ločeno. Materialno in nematerialno nagrajevanje sem ločil ter ju natančneje opisal in glede na mnenje številnih avtorjev prišel do zaključka, da sta oba vidika pomembna pri sestavi celovitega sistema nagrajevanja. Teoretičen del magistrske naloge sem zaključil z raziskavo nagrajevanja in različnih načinov merjenja uspešnosti dela prodajalcev.

Tretji del je bil namenjen preverjanju pridobljenega teoretičnega znanja na praktičnem primeru podjetja Infinitus. Začel sem z opisom izbranega podjetja, industrije v kateri deluje in kakšno je mesto obravnavanega podjetja v njej, nadaljeval s kratkim opisom produktov, katere proizvajajo in prodajajo, se dotaknil organizacijske sheme ter opis zaključil z vizijo in strategijo podjetja. Raziskava, katero sem opravil, je bila **multimetodološkega tipa**, saj sem za

kvantitativni del pripravil anketni vprašalnik, katerega so rešili vsi zaposleni, nato sem za pridobitev kvalitativnih podatkov opravil še polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja Infinitus. Na podlagi zbranih podatkov sem opravil analizo in pripravil priporočila vodstvu.

V magistrski nalogi sem izpolnil **glavni cilj** in zastavljene **pomožne cilje ter potrdil temeljno tezo**, da sta intrinzična motivacija in nematerialno nagrajevanje zaposlenih v podjetju Infinitus ključna dejavnika za uspešno vodenje zaposlenih. S pomočjo multimetodološke raziskave, analize teoretičnega in praktičnega dela sem tako uspel odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Ankli, R.E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(2), 7-10.
2. Berl, R.L., & Williamson, N.C. (1987). A review of the Theories of Motivation as They Apply to Sales Management. *American Business Review*, 5(1), 53-65.
3. Biddle, I. (2015). The impact of rewards in the workplace. *BusiDate*, 23(4), 2-4.
4. Bodla, M.A., & Naeem, B. (2014). Creativity as Mediator for Intrinsic Motivation and Sales Performance. *Creativity Research Journal*, 26(4), 468-473.
5. Chiang, F.F.T., & Birtch, T.A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570.
6. Chumbley, J., & Fehr, E. (2014). Does General Motivativon Energize Financial Reward-Seeking Behavior? Evidence from an Effort Task. *PLoS One*, 9(9), 1-6.
7. Crawford, I.M. (1997). *Marketing research and information systems*. Rome: Food and agriculture organization of the united nations.
8. Daft, R. L., & Marcic, D. (2001). *Understanding Management* (3rd ed.). Australia: South Western, Thomson Learning.
9. Daft, R.L. (2003). *Management* (6^{ed} ed.). Australia: South Western, Thomson Learning.
10. Deci, E.L., & Ryan, M.R. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67
11. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
13. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Donaldson, B. (1998). *Sales management: theory and practice*. London : Macmillan, 1998
15. Gibbs, M., Neckermann, S., & Siemroth, C. (2014). A Field Experiment in Motivating Employee Ideas. *Tinbergen Institute*, 8096(2014), 1-46.
16. Goplen, J. (2004). *Dedicated vs. Coerced: Internal and external motivations to be proenvironmental*. Florida: The Florida State University.
17. Griffin, R.W. (2008). *Management* (9th ed.). Boston; New York: Houghton Mifflin Company.
18. Herzberg, F. (1987). One more time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Bussines Review*, 65(5), 111-124.
19. Jain, M. (2014). Performance management: Linking Rewards to Performance. *Journal of Social Welfare and Management*, 6(1), 41-44.
20. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K.K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vodenje (zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

21. Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*. 71(5), 54-63.
22. Kozic, T. (2012). Sistem motiviranja in nagrajevanja v podjetju Trimco. *HRM*, 10(49), 54-59
23. Lacmanović, D. (2006). Salespeople motivation as key factor in achieving sales management goals in hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 12(2), 155-169
24. Lipičnik, B. & Drago, M. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Mehta, R., Anderson, R.E., & Dubinsky, A.J. (2000). The perceived importance of sales managers rewards: a career stage perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6/7), 507-525.
26. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka : Mihalič in Partner.
27. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
28. Pouchová, L. (2011). Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis. Scientific Papers of the University of Pardubice. *Series D, Faculty of Economics & Administration*, 16(21), 151–160.
29. Presslee, A., Vance, T.W., & Webb, R.A. (2013). The Effects of Reward Type on Employee Goal Setting, Goal Commitment, and Performance. *The Accounting Review*, 88(5), 1805-1831.
30. Quigley, N.R., & Tymon Jr., W.G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522-543.
31. Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
32. Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.
33. Silverman, M. (2004). Non-Financial Recognition: The Most Effective of Rewards? *Institute for Employment Studies*, 12(2010), 1-15.
34. Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67.
35. Sobočan, T. (2014). *Analiza motivacije in vodenja športnikov na primeru timskih in individualnih športnih panog* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Sonawane, P. (2008). Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(2), 256-271.
37. Thomas, K.W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
38. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2: Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

39. Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
40. Vroom, V.H., & Deci, E.L. (1992). *Management and Motivation* (2nd ed.). London : Penguin Books.
41. Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
42. Williams, C.B., & Plouffe, C.R. (2007). Assessing the evolution of sales knowledge: A 20 year content analysis. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 408-419.
43. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Intervju z direktorjem podjetja Infinitus.....	3

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Ocenite, kako POMEMBNI so za vas in vaše delo naslednji motivacijski dejavniki (Obkrožite: 1 - zelo nepomemben, 2 - nepomemben, 3 - niti nepomemben niti pomemben, 4 - pomemben, 5 - zelo pomemben).

	Zelo nepomemben (1)	Nepomemben (2)	Niti nepomemben niti pomemben (3)	Pomemben (4)	Zelo pomemben (5)
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Denarne nagrade	1	2	3	4	5
Nedenarne nagrade	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Razvoj kariere	1	2	3	4	5
Avtonomija pri delu	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri odločanju	1	2	3	4	5
Dobra plača	1	2	3	4	5
Odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Ustvarjalno delo	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5

Ocenite, kako ZADOVOLJNI ste z naslednjimi motivacijskimi dejavniki pri vašem delu (Obkrožite: 1 - zelo nezadovoljen, 2 - nezadovoljen, 3 - niti nezadovoljen niti zadovoljen, 4 - zadovoljen, 5 - zelo zadovoljen).

	Zelo nezadovoljen (1)	Nezadovoljen (2)	Niti nezadovoljen niti zadovoljen (3)	Zadovoljen (4)	Zelo zadovoljen (5)
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Denarne nagrade	1	2	3	4	5
Nedenarne nagrade	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Razvoj kariere	1	2	3	4	5
Avtonomija pri delu	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri odločanju	1	2	3	4	5

Dobra plača	1	2	3	4	5
Odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Ustvarjalno delo	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5

Ocenite, kako POMEMBNI so za vas in vaše delo naslednji dejavniki nagrajevanja
(Obkrožite: 1 - zelo nepomemben, 2 - nepomemben, 3 - niti nepomemben niti pomemben, 4 - pomemben, 5 - zelo pomemben).

	Zelo nepomemben (1)	Nepomemben (2)	Niti nepomemben niti pomemben (3)	Pomemben (4)	Zelo pomemben (5)
Osnovna plača	1	2	3	4	5
Nagrada za uspešnost	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Razmerje med fiksnim in variabilnim plačilom	1	2	3	4	5
Pohvala s strani nadrejenih	1	2	3	4	5
Možnost osebnostnega razvoja	1	2	3	4	5
Gibljev delavnik	1	2	3	4	5
Spoštovanje sodelavcev	1	2	3	4	5

Ocenite, kako ZADOVOLJNI ste z naslednjimi dejavniki nagrajevanja pri vašem delu
(Obkrožite: 1 - zelo nezadovoljen, 2 - nezadovoljen, 3 - niti nezadovoljen niti zadovoljen, 4 - zadovoljen, 5 - zelo zadovoljen).

	Zelo nezadovoljen (1)	Nezadovoljen (2)	Niti nezadovoljen niti zadovoljen (3)	Zadovoljen (4)	Zelo zadovoljen (5)
Osnovna plača	1	2	3	4	5
Nagrada za uspešnost	1	2	3	4	5

Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Razmerje med fiksnim in variabilnim plačilom	1	2	3	4	5
Pohvala s strani nadrejenih	1	2	3	4	5
Možnost osebnostnega razvoja	1	2	3	4	5
Giblјiv delavnik	1	2	3	4	5
Spoštovanje sodelavcev	1	2	3	4	5

Priloga 2: Intervju z direktorjem podjetja Infinitus

1. Kako skrbite za motiviranje svojih zaposlenih?

Primarno s tem, da posvetim veliko samega sebe v osebni odnos in motiviram svoje sodelavce vsakodnevno pri izvajanju vseh aktivnosti, ter poskušam sam biti najboljši in jim s tem dajati zgled. Motivacijska shema pa zaenkrat temelji zgolj na finančnem delu, kar nameravamo v prihodnosti dopolniti še z ostalimi oblikami motivacije.

2. Kako pomembno je da so vaši zaposleni samo-motivirani?

Precej pomembno je, saj poteka v Infinitusu delo čisto pri vsakem od mojih sodelavcev precej samostojno. To ne pomeni, da ne sodelujemo, temveč pomeni, da mora vsak pri svojem delu opravljati precejšen napredek samostojno, saj si želimo čim hitreje razvijati. Zelo pomembno je torej, da je vsak pri sebi samo motiviran, da svoj del posla opravi čim bolje.

3. Kaj so po vašem mnenju glavni motivacijski dejavniki v vašem podjetju?

Po mojem mnenju je glavni motivacijski dejavnik dejstvo, da ustvarjamo nekaj novega, v relativno novi industriji, ki hitro raste, ter da puščamo sled v mednarodnem merilu. Ravno tako se mi zdi pomemben motivacijski dejavnik to, da ljudje pri svojem delu občutijo pomembnost in odgovornost svojega dela, saj si prihodnost ustvarjamo sami, nihče drug nam je ne bo in dozdeva se mi, da so vsi sodelavci motivirani imeti najboljšo možno, prihodnost.

4. Bi lahko rekli da vaši zaposleni večinoma sami najdejo vir motivacije in je delo dovolj zanimivo da ne potrebujejo zunanjih motivacijskih dejavnikov?

Da! Zunanji motivacijski dejavniki pomagajo, definitivno in dajejo občutek pomembnosti in hvaležnosti s strani podjetja. Toda primarna je vsekakor intrinzična motiviranost.

5. Kako pomemben je občutek pomembnosti in možnost soodločanja pri vaših zaposlenih?

Zelo! Po mojem mnenju celo bolj kot plačilo. Sigurno je dovoljšna raven plačila, ki omogoča ugodno življenje, pomembna. Se mi pa zdi, da je mojim sodelavcev vseeno na prvem mestu možnost soodločanja in s tem soustvarjanja, ter občutek pomembnosti.

6. Kakšno ravnovesje imate med materialnimi in nematerialnimi dejavniki motivacije?

Uradni del motivacije zaenkrat sloni na finančnem delu, ki je zastavljen tako, da je vsak zaposleni nagrajen glede na svoj uspeh, kot tudi glede na uspeh celotnega podjetja. Nematerialni dejavniki motivacije primarno izvirajo ravno iz občutka možnosti soodločanja in soustvarjanja, dobre klime med sodelavci, etc... Ocenil bi, da je pomembnost obeh nekako razdeljena 50-50%.

7. Kako po vašem mnenju delovno okolje in odnosi med sodelavci vplivajo na motivacijo zaposlenih?

Podjetje Infinitus smo majhna ekipa, ki šteje 11 članov v okviru vsakodnevnih operacij. Pri tako majhni ekipi je ekstremno pomembno, da so odnosi med sodelavci ne samo dobri, toda odlični, ter da delovno okolje predstavlja motivacijo in ne oviro/breme. Opažam, da zaradi ogromno interakcije med vsemi sodelavci prihaja do tega, da sodelavci tudi drug drugega (v neformalnem smislu) motivirajo s svojim pozitivnim pristopom do dela, pripadnostjo podjetju, vztrajnostjo, etc... Menim torej, da tako delovno okolje, kot tudi odnosi med sodelavci in energija med sodelavci močno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

8. Kako bi po vašem mnenju še lahko izboljšali storilnost in uspešnost zaposlenih?

Največja trenutna pomanjkljivost pri nas je trenutno ta, da imamo premalo zaposlenih, kar pomeni, da se morajo zaposleni ukvarjati z ogromno podpornimi stvarmi, ki niso osrednje operacije njihovega delovanja. Z večjim številom zaposlenih bi lahko dosegli, da se lahko vsak zaposleni bolj posveti svojim nalogam in ima dovolj časa na razpolago, da v izvajanje svojih primarnih aktivnosti vnese več kreativnosti. S tem bi se po mojem mnenju izboljšala tako storilnost, kot tudi uspešnost.

9. Kakšen je sistem nagrajevanja v vašem podjetju? Ali imajo zaposleni možnost soodločanja pri oblikovanju le-tega?

Trenutni sistem nagrajevanja temelji finančnem nagrajevanju. Vsak zaposleni je nagrajen glede na svojo uspešnost, kot tudi glede na uspešnost celotnega podjetja. Smo ravno v fazi, ko začnemo malce bolj strukturirano vodenje človeškega kapitala v podjetju in pred pričetkom smo v podjetju izvedli anketo med vsemi sodelavci, katerega eden izmed namenov je bilo tudi sodelavcem ponuditi možnost izraziti svoje ideje glede sistema nagrajevanja.

10. Na podlagi česa oblikujete sistem plač in nagrajevanja v vašem podjetju?

Sistem plač in nagrajevanja je oblikovan za vsakega zaposlenega dvostopenjsko in sicer glede na uspešnost vsakega posameznika in glede na uspeh podjetja kot celote. Osnovna ideja sistema plač in nagrajevanja izhaja iz ideje, da smo vsi nagrajeni glede na stopnjo naše uspešnosti. Bolj uspešni kot smo, bolj smo nagrajeni. To nam omogoča, da dokaj enostavno pridobimo participacijo sodelavcev pri zasledovanju ciljev podjetja.

11. Ali uspešnost podjetja vpliva na sistem nagrajevanja ali so nagrade neodvisne od uspeha podjetja?

Do določene mere odgovorjeno že zgoraj. Bolj kot je podjetje uspešno, več možnosti ima na strani nagrajevanja. Tako da lahko potrdim, da pri nas so nagrade odvisne od uspeha podjetja.

12. Ali prilagajate sistem nagrajevanja posameznikom/oddelkom v vašem podjetju, ali za vse veljajo isti pogoji?

Sistem nagrajevanja se prilagaja vsakemu posamezniku, glede na vlogo posameznika znotraj podjetja. Kot že omenjeno poskusimo prilagoditi del nagrade uspešnosti vsakega posameznika, del nagrajevanja, ki pa je odvisen od uspeha celotnega podjetja, pa poskušamo zastaviti glede na pomembnost vsakega posameznika pri doseganju ciljev podjetja kot celote.

13. Bi lahko rekli da je nematerialno nagrajevanje vsaj enakovredno, če ne celo bolj pomembno kot materialno v vašem podjetju?

Ocenil bi kot že zgoraj na cca 50-50%. Ja vsekakor je vsaj tako pomembno kot materialno!

14. Ali oz. kako pogosto preverjate zadovoljstvo zaposlenih z plačnim sistemom in sistemom nagrajevanja?

Načeloma poskušamo to izvajati dvakrat letno.

15. Ali se strinjate z trditvijo da zunanji motivatorji (kot npr. denarne nagrade) zgolj začasno spodbujajo motivirano delovanje zaposlenih, in ob pomanjkanju le-teh, tudi usmerjeno in motivirano delovanje izgine? Kako se spopadate s tem, da so vaši zaposleni trajno, in ne zgolj začasno, motivirani?

Moje mnenje je, da je za dolgoročno uspešno sodelovanje med podjetjem in posameznikom potrebna dolgoročno visoka stopnja motivacije na strani zaposlenih, za kar pa so pomembni tako zunanji, kot tudi notranji motivatorji. Današnji način življenja vzpostavlja trend sprememb na vseh področjih življenja, tako s privatnega kot tudi s poklicnega vidika. Za dolgoročno uspešno medsebojno sodelovanje med posameznikom in podjetjem mora najprej na strani posameznika obstajati interes h kateremu pripomorejo interni motivatorji, medtem ko zunanji motivatorji celotno stopnjo motivacije zgolj izboljšajo. Dolgoročno poskušamo biti podjetje, ki svojim zaposlenim omogoča razvoj, napredek in vsakodnevno nove izzive, ki jih lahko rešujejo samostojno. Hkrati s tem pa po najboljših zmožnostih podjetja poskušamo ponujati zaposlenim dovolj dobre nagrade, da imajo občutek pomembnosti in napredka tudi na tem področju.

16. Kako določate sistem nagrajevanja za prodajalce? So le-ti nagrajeni individualno ali timsko?

Prodajalci so pri nas nagrajeni kot vsi ostali, glede na individualni uspeh pri prodaji, ter tudi glede na celotni uspeh podjetja pri prodaji. To pomeni, da so nagrajeni tako individualno, kot tudi timsko.