

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA INTRINZIČNE MOTIVACIJE IN TIMSKEGA DELA NA
PRIMERU RAČUNOVODSKE HIŠE UNIJA**

Ljubljana, avgust 2022

SANDRA NOSE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sandra Nose, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza intrinzične motivacije in timskega dela na primeru računovodske hiše Unija, pripravljena v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	3
1.1 Opredelitev in pomen motivacije	3
1.2 Razlika med zunanjo in notranjo motivacijo	4
1.3 Motivacijski dejavniki	6
1.3.1 Nematerialni motivacijski dejavniki.....	8
1.3.2 Materialni motivacijski dejavniki	8
1.4 Inovativni pristopi motiviranja	9
1.4.1 Opolnomočenje.....	9
1.4.2 Drugi inovativni pristopi motiviranja	10
1.5 Motivacijske teorije	11
1.5.1 Vsebinske teorije motiviranja.....	11
1.5.1.1 Maslowa teorija hierarhije potreb.....	11
1.5.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	12
1.5.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb.....	14
1.5.2 Procesne teorije motiviranja	15
1.5.2.1 Teorija postavljanja ciljev	15
1.5.2.2 Adamsonova teorija enakosti.....	15
1.5.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve	16
1.5.2.4 Vroomova teorija pričakovanj	17
2 TIMSKO DELO	18
2.1 Opredelitev in pomen timskega dela	18
2.2 Oblikovanje in razvoj tima	19
2.2.1 Tuckmanov model oblikovanja tima	19
2.2.2 Drugi modeli oblikovanja tima.....	21
2.3 Prednosti in slabosti timskega dela	21
2.4 Velikost tima in vloga vodje	22
2.5 Vloge članov v timu	24
2.6 Vrste timov	25
2.7 Izvori motivacije za timsko delo	26
2.8 Timsko delo v računovodstvu	27
3 ANALIZA RAZISKAVE KONCEPTA MOTIVACIJE IN TIMSKEGA DELA V IZBRANI RAČUNOVODSKI HIŠI UNIJA	28
3.1 Predstavitev računovodske hiše Unija	28
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	29
3.2.1 Cilji raziskave	30
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	31

3.2.3	Metoda in načrt raziskave	31
3.2.4	Oblikovanje vprašalnika.....	32
3.2.5	Oblikovanje intervjuja.....	33
3.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	33
3.3.1	Predstavitev vzorcev	33
3.3.2	Analiza konstrukta motivacije.....	35
3.3.3	Analiza konstrukta timskega dela	39
3.4	Intervju	42
3.5	Zaključne ugotovitve	44
3.6	Priporočila vodstvu.....	46
SKLEP	48
LITERATURA IN VIRI	49
PRILOGE	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Nedenarne nagrade	8
Tabela 2: Denarne nagrade.....	9
Tabela 3: Ovire, s katerimi se soočajo zaposleni in managerji pri opolnomočenju.....	10
Tabela 4: Novi programi nagrajevanja zaposlenih.....	11
Tabela 5: Vložki in rezultati teorije enakosti	16
Tabela 6: Drugi modeli oblikovanja tima	21
Tabela 7: Prednosti in slabosti timskega dela	22
Tabela 8: Lastnosti uspešnega vodje tima	23
Tabela 9: Vloge članov v timu	24
Tabela 10: Vrste timov	25
Tabela 11: Dejavniki, ki vplivajo na stopnjo motivacije	27
Tabela 12: Faze raziskovalnega načrta.....	30
Tabela 13: Raziskovalna vprašanja	31
Tabela 14: Timsko delo na Uniji.....	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljne prvine motivacijske situacije	4
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	7
Slika 3: Motivacijska teorija hierarhije potreb po Maslowu	12
Slika 4: Primerjava Maslowove in Herzbergerjeve teorije	14
Slika 5: Osnovni vedenjski krog	17
Slika 6: Načini okrepitve.....	17
Slika 7: Vroomova teorija pričakovanj	18
Slika 8: Tuckmanov model oblikovanja tima	20

Slika 9: Vrste timov glede na strukturo vodenja	26
Slika 10: Logotip podjetja Unije Smart Accounting	29
Slika 11: Struktura anketirancev glede na starost.....	34
Slika 12: Struktura anketirancev glede na oddelek zaposlitve	34
Slika 13: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v podjetju	35
Slika 14: Motivi, zaradi katerih zaposleni opravlja svoje delo	36
Slika 15: Dejavniki, zaradi katerih zaposleni vlagajo svoj trud	36
Slika 16: Dejavniki, ki jih na delovnem mestu primanjkuje	37
Slika 17: Vloga posameznih dejavnikov na delovnem mestu	38
Slika 18: Kaj predstavlja delo v timu?	40
Slika 19: Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost tima	41
Slika 20: Dejavniki, kateri vplivajo na neučinkovitost in neuspeh tima	42

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v računovodski hiši Unija	1
Priloga 2: Intervju	6

UVOD

V organizaciji predstavlja delovna sila enega izmed najpomembnejših dejavnikov, ki pripomore, da le-ta doseže zastavljene cilje. Z drugimi besedami lahko rečemo, da je uspeh organizacije pri uresničevanju svojih ciljev močno odvisen od uspešnosti njenih zaposlenih. Prav zaradi tega se je potrebno osredotočiti na dejavnike, ki vplivajo na uspešnost. Eden od teh je zagotovo motivacija. Vse organizacije, poleg drugih dejavnikov, potrebujejo motivirane zaposlene, ki bodo učinkoviti pri svojem delovanju. Zaposleni, ki so motivirani za energijsko in ustvarjalno delo pri uresničevanju organizacijskih ciljev, so eden najpomembnejših vložkov za uspeh. Posledično je za organizacijo velik izziv, kako zagotoviti visoko motiviranost svojih zaposlenih. Ko govorimo o motivaciji, je koncept spodbud ena prvih stvari, na katero pomislijo vodilni. Ta se nanaša na vsa sredstva, zaradi katerih zaposleni želi narediti delo boljše, se bolj potruditi in porabiti več energije. Zato je pomembno poiskati vsa možna sredstva, ki bi jih lahko uporabili za motiviranje (Stringer, Didham & Theivananthampillai, 2011). Govorimo lahko o materialnih ali nematerialnih spodbudah. Denarne spodbude vključujejo denarne nagrade, bonuse in razne stimulacije, medtem ko nedelarne spodbude ne vključujejo neposrednega plačila in so lahko oprijemljive ali nematerialne. Nekaj primerov tovrstnih spodbud so na primer spodbujanje samostojnosti pri delu, sodelovanje pri odločanju, dodeljevanje zahtevnih nalog, izboljšanje delovnih pogojev itd. Običajno je plačilo za zaposlene pomembno, vendar je tisto, kar resnično vpliva na ljudi, kakovost njihovih delovnih izkušenj (Narsee, 2012). Znano je, da so za posameznika in njegovo motivacijo zelo pomembne potreba po priznanju, samospoštovanju, rasti, smiselnem delu, družbenih dejavnostih, enako, ali celo bolj pomembne, kot denarne spodbude (Stringer, Didham & Theivananthampillai, 2011).

Da je posameznik na delovnem mestu motiviran, so potrebni predvsem klima, okolje in odnosi znotraj organizacije. Prav zato čedalje več organizacij vpeljuje timsko delo. Timi so v sodobnem času vedno bolj pomembni in prisotni, v prihodnosti pa bo njihova vloga še večja. Prednost timskega dela je v sodelovanju več zaposlenih, ki pokrivajo različna področja in tako prihaja do menjave informacij, novih znanj, idej in tudi konfliktov. Običajno so vsi člani tima enakopravni in nimajo vodje. Če vodja obstaja, deluje predvsem v vlogi koordinatorja, ki usmerja in povezuje člane med sabo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003). Člani si med sabo delijo dolžnosti in odgovornosti ter s skupnim prizadevanjem želijo doseči zastavljeni cilj. Bistvo je v vzajemni povezanosti in sodelovanju med člani. Pomembno vlogo pri oblikovanju tima imajo tudi psihološki dejavniki, kot so motivacija, zaupanje in samorazkrivanje. Ti vplivajo na obnašanje posameznika v timu, njegovo vedenje pa posledično vpliva na druge. Boljša kot bo medsebojna povezanost, učinkovitejši in uspešnejši bo tim, saj si bodo člani med seboj zaupali, zaupanje pa predstavlja ključ do uspeha (Polak, 2007).

Namen magistrskega dela je temeljito raziskati, kakšen vpliv ima motivacija na zaposlene in kateri motivacijski dejavniki so najpomembnejši. Velik poudarek bom naredila predvsem na intrinzični motivaciji, saj me zanima, ali je ta pomembnejša od ekstrinzične motivacije. Drugi konstrukt, ki ga bom preučila, pa je timsko delo in njegov vpliv na opravljanje zastavljenih nalog. Na koncu bom na podlagi pridobljenih rezultatov ugotovila, ali obstaja povezanost med obema preučevanima konstruktoma na primeru računovodske hiše Unija, d. o. o. V teoretičnem delu je tako moj namen predstaviti, opredeliti in preučiti motivacijo oziroma bolj podrobno intrinzično motivacijo ter timsko delo, v drugem delu naloge pa s pomočjo izvedene raziskave ugotoviti, kakšen pomen predstavljata oba konstrukta v izbranem podjetju ter ali obstaja med njima kakšna povezava. S pomočjo pridobljene literature in opravljene raziskave bom na koncu podala ugotovitve in priporočila ter jih posredovala vodstvu podjetja in tako pripomogla k izboljšavam, morebitnim spremembam in večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Osnovni cilj magistrskega dela je v teoretičnem delu s pomočjo domače in predvsem tuje strokovne in znanstvene literature preučiti motivacijo in timsko delo na primeru računovodske hiše Unija, d. o. o., ter nato z deduktivnim pristopom raziskovanja ugotoviti njun pomen med zaposlenimi v izbranem podjetju.

Pomožni cilji so naslednji.

1. Na podlagi domače in tuje literature analizirati in razčleniti konstrukta motivacije in timskega dela.
2. Preučiti, ali med konstruktoma obstaja povezava, če ja, kakšna je.
3. S pomočjo kvantitativne raziskave in strukturiranega vprašalnika ugotoviti pomen motivacije med zaposlenimi in timskega dela v izbranem podjetju.
4. Pridobljene podatke analizirati in jih razložiti ter prikazati na razumljiv način.
5. Na podlagi teorije in izvedene empirične raziskave potrditi oziroma ovreči postavljene hipoteze ter podjetju podati priporočila.

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da intrinzična motivacija zaposlenih pomembno pripomore k doseganju večjih dosežkov znotraj tima v izbrani računovodski hiši, saj je od nje odvisno tudi zadovoljstvo, ki ga osebe znotraj tima dosežejo. Pogoj je seveda, da so v timu osebe, ki jih motivirajo podobni intrinzični motivacijski dejavniki.

Kvalitativna raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**.

1. Kakšen pomen daje vodstvo intrinzični motivaciji svojih zaposlenih v izbrani računovodski hiši Unija?
2. Ali so zaposlenim na Uniji intrinzični motivacijski dejavniki pomembnejši od ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov?
3. Ali se vodstvo na Uniji zaveda, da motivirani zaposleni vplivajo na celoten uspeh organizacije?
4. Ali imajo zaposleni na Uniji radi timsko delo in kaj jih pri tem motivira?

5. Ali timsko delo na Uniji pripomore k hitrejšemu opravljanju nalog in doseganju rezultatov?

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični in empirični del, v katerem bom uporabila več raziskovalnih pristop zbiranja podatkov. Znotraj teoretičnega dela bom konstruktiva motivacije oziroma bolj podrobno intrinzične motivacije ter timskega dela opredelila in analizirala. Osnovo za teoretični del bodo predstavljali sekundarni podatki, pridobljeni iz domače in tuje strokovne in znanstvene literature.

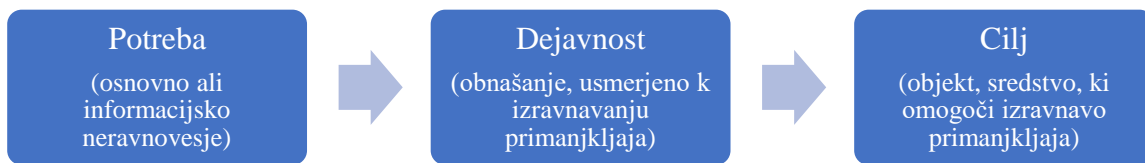
Raziskovalni del bo temeljil na empirični raziskavi, sestavljeni iz kvalitativne raziskave, ankete in kvantitativne raziskave ter analize intervjuja. V raziskavo bodo vključeni zaposleni ter vodstvo v izbrani računovodski hiši Unija. Raziskava bo v obliki vprašalnika, ki bo temeljil na vprašanjih o prisotnosti in potrebi po motivaciji ter prisotnosti in učinkovitosti timskega dela med zaposlenimi, ter v obliki intervjuja z vodstvom Unije. Nato bom na podlagi vseh zbranih primarnih podatkov podala priporočila in ugotovitve vodstvu podjetja.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev in pomen motivacije

Ko gre za motivacijo, je ena izmed prvih stvari, ki nam pride na misel, koncept spodbud, ki se nanaša na kakršna koli sredstva, ki zaposlenemu vzbudijo željo, da dela bolje in se pri delu bolj potruji. Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, kar pomeni »prenesti« ali »potisniti«. Opredeljena je kot dinamičen dejavnik, ki aktivira in usmerja vedenje posameznika k cilju. Je stalen proces, s katerim se človekova prizadevanja spodbujajo, usmerjajo in vzdržujejo pri doseganju cilja (Pang & Lu, 2018). Ta proces se začne s potrebami, nadaljuje s ciljno naravnanim vedenjem in konča z zadovoljevanjem potreb. Ljudje so motivirani zaradi nezadovoljenih potreb, ki se razlikujejo od posameznika do posameznika, glede na njihove okoliščine, vrednote, prepričanja in drugo (Yavuz, 2004). Motivacije posameznika ne moremo meriti neposredno, ampak s spremembami v vedenju, osebnih mnenj in lastnih stališč, ki jih imamo do tega pojma, poleg tega so učinki motivacije začasni in se spreminjajo. To pomeni, da je lahko posameznik v tem trenutku močno motiviran, da mu določena naloga uspe, medtem ko bo čez nekaj časa popolnoma nemotiviran in obupan. Motivacija obsega tri ključne postavke, ki jih prikazuje spodnja slika 1. Preden se neko vedenje zgodi, mora posameznik občutiti pomanjkanje, s katerim se pojavi potreba, da ta primanjkljaj zadovolji. Potreba privede do dejavnosti oziroma vedenja, s katerim želi posameznik zadovoljiti nastali primanjkljaj in priti do cilja. Cilj je tako ključni element motivacije, s katerim zadovoljimo naše potrebe. Če nas cilj privlači, rečemo, da je pozitiven, če pa nas odbija, pa gre za negativen cilj in v tem primeru bomo svoje vedenje odvrnili stran od tega cilja (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 17).

Slika 1: Temeljne prvine motivacijske situacije



Vir: Kobal Grum & Musek (2009, str. 18).

Psihologi so motivacijo opredelili v smislu treh vedenjskih značilnosti, in sicer smer, napor in moč ter vztrajnost človeškega vedenja. Smer odraža stopnjo motivacije posameznika, pri sprejemanju njegovih odločitev, kot na primer, ali bo šel zjutraj v službo ali bo dan preživel v fitnessu, napor in moč posameznika predstavljata količino vloženega truda za dosego zasavljenega cilja, tretji pokazatelj pa je vztrajnost, ki se kaže predvsem v tem, kako je posameznik motiviran, da bo cilj dosegel, ne glede na prisotno bolečino ali možno razočaranje (Dipboye, 2018, str. 104).

Motivacija je močno povezana tudi z uspešnostjo, zato je potrebno razlikovati med tema dvema konstruktoma. Raven uspešnosti pri nalogi se pogosto uporablja kot pokazatelj motivacije, vendar motivacija ni enaka uspešnosti. Čeprav običajno obstaja korelacija med motivacijo in uspešnostjo, še ne pomeni, da bo oseba vse naloge uspešno opravila, hkrati pa ni nujno, da bo nizka motivacija vodila v neuspešnost. Uspešnost ni funkcija samo motivacije, ampak tudi sposobnosti in znanja osebe (Dipboye, 2018, str. 105).

Za celotno razumevanje pojma motivacije je poleg upoštevanja notranjih sil potrebno upoštevati tudi okolje, v katerem si posameznik prizadeva doseči zastavljen cilj. Natančneje je treba preučiti ciljne osebne značilnosti, značilnosti okolja in kombinacije osebnih in okoljskih značilnosti. Prav tako morajo menedžerji v organizacijah ugotoviti, kaj zaposlene motivira in tako uskladiti cilje posameznikov s cilji organizacije (Dipboye, 2018). Eno od pomembnih vlog za motivacijo igra tudi organizacijska klima, saj je od nje odvisna posameznikova pripravljenost za inovacije in ideje. Organizacijska klima se oblikuje skozi ponavljajoče se vzorce vedenja posameznikov, njihovih interakcij in vsakodnevnih rutin, poleg tega pa nanjo vplivajo tudi pravila, postopki, strategije, in politike organizacije same (Sandvik, Croucher, Espedal & Selart, 2018).

1.2 Razlika med zunanjo in notranjo motivacijo

Konstrukt motivacije razdelimo na zunanjo ali ekstrinzično motivacijo in notranjo ali intrinzično motivacijo. O zunanji motivaciji govorimo, ko je posameznik nagraden z otipljivimi spodbudami v obliki raznih denarnih nagrad ali napredovanja, notranja motivacija pa pomeni lastno željo, ki prihaja iz notranjosti osebe. Organizacija mora za uspešno delovanje zaposlenih in doseganje ciljev povezati motiviranje z učinkovitimi sistemi nagrajevanja, ocenjevanja in doseganja novih znanj. Pri tem morajo biti opredeljena jasna in nedvoumna merila, ki so zaposlenim znana (Mihalič, 2006, str. 216).

Notranja motivacija je opredeljena kot lastna težnja po iskanju novosti in izzivov, nanaša se na željo po porabi truda, ki temelji na zanimanju za delo in uživanju v samem delu. Ta prihaja iz človeka in ne kot učinek zunanjega impulza. Pomeni samogenerirano željo, ki prihaja iz notranjosti osebe in vpliva nanjo, da se obnaša na določen način. Običajno je povezana z zaposlitvenimi in socialnimi spodbudami, kot so priložnost za uporabo lastnih sposobnosti, priložnosti za razvoj, zanimivo delo, želja po novih izzivih in podobno (Yavuz, 2004, str. 15). Notranja motivacija je močan napovedovalec niza pozitivnih rezultatov, vključno z delovno uspešnostjo, zadovoljstvom, organizacijsko predanostjo in ustvarjalnostjo (Sandvik, Croucher, Espedal & Selart, 2018). Če je oseba notranje motivirana, bo opravila nalogo, ker je sama po sebi zanimiva. Gre za željo po doseganju novih znanj in sposobnosti. Notranja motivacija vključuje individualno željo, da bi se potrudili nalogo opraviti, ne da bi nas prisilili zunanji dejavniki, pač pa naj bi veselje in zadovoljstvo izhajalo iz posameznikovih notranjih prepričanj. Prav zaradi tega naj bi imeli notranji motivatorji globlji in dolgoročnejši učinek. Če so posameznikova pričakovanja pri delu izpolnjena, je tudi njegova stopnja notranje motivacije višja (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen & Khanam, 2014). Na njeno moč lahko vsaj delno vplivajo okolje, družba in kultura, ki posameznika obdajajo in običajno se pojavi, ko so izpolnjene osnovne ekonomske in varnostne potrebe (Hennessey, Moran, Altringer & Amabile, 2015). Notranja motivacija se pogosto povezuje s tako imenovano intelektualno stimulacijo, ki neposredno vpliva na ustvarjalnost. Ta se pojavi, ko vodja spodbuja prizadevanja svojih sledilcev, da bi bili inovativni in ustvarjalni, tako da dvomi v domneve, preoblikuje probleme in se starim situacijam približuje na nove načine. Tako intelektualna stimulacija spodbuja notranjo motivacijo, ustvarjalnost in reševanje problemov. Zaposlene spodbudi, da preizkušajo nove pristope, njihove ideje pa niso kritizirane, ker se razlikujejo od idej njihovih voditeljev (Sandvik, Croucher, Espedal & Selart, 2018). Nasprotje notranje motivacije je zunanja, ki jo lahko opredelimo kot motivacijo, ki vodi v vedenje ali vključitev v neko dejavnost z namenom zaslužiti nagrado ali se izogniti kazni. Lahko jo povzročijo številni družbeno-okoljski dejavniki, vključno s pričakovano nagrado, pričakovano oceno, konkurenco, nadzorom, časovnimi omejitvami in zunanjim nadzorom nad opravljanjem nalog (Hennessey, Moran, Altringer & Amabile, 2015). V vedenje se posameznik ne bo vključil, ker bi v njem užival, ampak ker pričakuje, da bo dobil nekaj v zameno ali se izognil nečemu neprijetnemu (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen & Khanam, 2014).

Na vprašanje, katera motivacija je boljša, ni pravih odgovorov. Nekateri ljudje so bolj notranje motivirani, nekatere pa bolj motivirajo zunanji dejavniki. Glavna razlika med tema dvema konstruktoma je v tem, da zunanja izvira od zunaj, notranja pa od znotraj. Poleg tega so raziskovalci ugotovili, da lahko ti dve vrsti motivacije na različne načine vplivata na vedenje ljudi in pripeljeta do različnih zaključkov. Nekateri oblike nagrajevanja lahko povečajo notranjo motivacijo s tako imenovanim procesom motivacijske sinergije. Ta proces se bo najverjetneje zgodil, če sta hkrati izpolnjena dva pogoja. Prvi pogoj je ta, da je začetna notranja motivacija za nalogo močna in izrazita, kot

drugi pogoj pa morajo obljubljeni nagrade potrditi sposobnost osebe in vrednost njenega dela ali omogočiti osebi, da se še v bodoče ukvarja z delom, ki je bilo že samo po sebi zanimivo (Hennessey, Moran, Altringer & Amabile, 2015). Zunanje nagrade lahko spodbudijo zanimanje in sodelovanje, za katerega oseba ni imela začetnega interesa, poleg tega lahko pohvale spodbudijo k pridobivanju novih znanj. Zunanje nagrade so lahko dober znak, da delavec dobro opravlja svoje delo in dajejo priložnost razumeti, da je njihova uspešnost okrepljena (Filimonov, 2017). Ustrezna uporaba zunanjih spodbud lahko poveča produktivnost in uspešnost pri delu, hkrati pa lahko izvajanje manjšega obsega spodbud, kot so nagrade ali priznanja, zmanjša željo zaposlenega po delu. Znanstveniki potrjujejo, da je treba zunanjo motivacijo uporabljati previdno in jo uvesti šele takrat, ko obstaja razlog za to. Večinoma je zunanja motivacija dobro orodje, ko delavec ne pokaže zanimanja za to, kar počne, ali ima premalo spretnosti, da bi lahko delo opravil popolnoma pravilno. Pravzaprav bi morali te nagrade podeliti v majhnih delih, da dosežemo posebno vedenje. Takoj ko naraste notranje zanimanje in se vzpostavijo bistvene veščine, bi bilo treba zunanja motivacijska orodja počasi zmanjšati (Fang, Gerhart & Ledford, 2013).

Zakaj ljudje, ki so resnično nagrajeni, postanejo nezainteresirani za nekaj, če so nagrajeni od zunaj? Glavni razlog je, da jih ni treba nagraditi. Ti popolnoma razumejo svojo vlogo pri delu in so odgovorni do tega, kar počnejo. Gre namreč za dejavnost, s katero se ukvarjajo iz lastnih razlogov. Dejansko intrinzično motivirani ljudje uživajo v delu, ki ga opravljajo iz drugih razlogov, ne pa zaradi ugodnosti, ki jih prejema od delodajalca. Nekateri raziskovalci menijo, da je notranja motivacija boljša in učinkovitejša od zunanje, vendar včasih ljudje enostavno nimajo notranje želje po sodelovanju v dejavnosti in zato se mora organizacija poslužiti zunanjih dejavnikov (Fang, Gerhart & Ledford, 2013).

1.3 Motivacijski dejavniki

Motivacija zaposlenih je odraz ravni energije, predanosti in ustvarjalnosti, ki jo zaposleni prinesejo na svoja delovna mesta. Naloga menedžerja na delovnem mestu je, da stvari opravijo preko zaposlenih. Menedžerji se morajo zavedati, da je vsak zaposleni – posameznik drugačen in ima drugačne individualne značilnosti, tako morajo pri oblikovanju delovnih strategij upoštevati vse tri dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje motivacije v delovnem okolju. Kot je razvidno s slike 2, obstajajo dejavniki, povezani z edinstvenostjo posameznika, spemenljivke, ki izvirajo iz narave delovnega mesta in ne smemo pozabiti še na vplive iz delovnega okolja. Gre namreč za interakcijo vseh treh.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998, str. 162, slika 5.7).

Posameznika odlikujejo njegove individualne lastnosti, njegova odločitev, ali bo prišel v službo ali ne – gre za obliko dela, ali mu je delo všeč, mu predstavlja izziv in ga izpopolnjuje, ter nenezadnje je tukaj še organizacijski sistem, ki obsega pravila, sistem nagrajevanja in samo politiko organizacije in mora biti oblikovan tako, da ima na zaposlenega pozitiven učinek (Lipičnik, 1998, str. 162). Motivacija zaposlenih je za organizacije zelo pomembna, saj vsaka skrb zahteva fizične, finančne in človeške vire za doseg ciljev. Za organizacijo je pomembno, da najdejo dejavnike, ki motivirajo zaposlene, da delujejo v največji možni meri (Pang & Lu, 2018). Človeške vire je mogoče uporabiti z motivacijo, če jih v celoti izkoristimo. To je mogoče doseči z oblikovanjem pripravljenosti zaposlenih za delo, kar podjetju pomaga pri čim boljši uporabi virov. Posledica tega je povečanje produktivnosti, zmanjšanje stroškov delovanja in izboljšanje splošne učinkovitosti. Cilje je mogoče doseči, če hkrati poteka usklajevanje in sodelovanje, kar je mogoče učinkovito doseči z motivacijo (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen & Khanam, 2014).

V kontekstu motivacijskih dejavnikov je potrebno omeniti še pojme, kot so spodbuda, nagrada in priznanje. Ti so med seboj precej povezani in se med sabo dopolnjujejo, tako da je težko potegniti črto med njimi. Najširšo kategorijo predstavljajo spodbude, ki se nanašajo na kakršna koli sredstva, ki zaposlenemu vzbudijo željo, da delo opravi čim bolje. Te razdelimo v dve kategoriji, in sicer denarne in nedenarne spodbude. Razlika med spodbudo in nagrado je v tem, da je namen spodbude motivirati in spodbuditi določeno vedenje, nagrada pa je hvaležnost za doseženo vedenje. Priznanje zajema tako denarne, kot nedenarne nagrade in se nanaša na nagrajevanje, spodbujanje in hvaležnost posameznikom, ki s svojim vedenjem in trudom prispevajo k uspehu organizacije. Primeri priznanja so lahko javna pohvala, podeljevanje denarnih ali nedenarnih nagrad in podobno (Yavuz, 2004, str. 10).

1.3.1 Nematerialni motivacijski dejavniki

Z notranjo motivacijo so povezane notranje nagrade, ki jih ima posameznik za cilj. V sodobnem času imajo notranje nagrade vedno večjo vlogo in učinek na zaposlene. Prednost nedenarnih nagrad je tudi v tem, da jih je več vrst in tako nudijo možnost motiviranja zaposlenih na različne načine. Organizacije najpogosteje posegajo po spodnjih nedenarnih nagrad, prikazanih v tabeli 1.

Tabela 1: Nedenarne nagrade

Nedenarne nagrade

- Prijava zaposlenih na izobraževanja in usposabljanja,
- horizontalno in vertikalno napredovanje,
- zainteresiranim predajo odgovornejša in zahtevnejša dela,
- soudležba pri lastništvu,
- dodatni prosti dnevi,
- fleksibilen delovni čas,
- omogočanje večjih izzivov pri delu ...

Vir: Mihalič (2006, str. 216).

Poleg naštetih nagrad imajo tudi vzpodbujanje, navduševanje in dajanje pohval ter podpore pomembno vlogo pri notranji motivaciji zaposlenih. Izkazovanje le-tega vpliva namreč na dolgoročno motiviranje zaposlenih pri opravljanju posameznih delovnih nalog. Pogosto imajo ti načini nagrajevanja pomembnejšo vlogo, kot na primer dodatni prosti dnevi. Na splošno si vsak želi, da je na delovnem mestu pohvaljen, tako bo svoje delo opravljal še z večjim veseljem. Organizacija se mora zavedati, da mora biti vsak zaposleni, ne glede kakšno delo opravlja, večkrat deležen vzpodbud in pohval, saj bo drugače čez čas njegova motivacija upadla. Določene organizacije se poslužujejo tudi motivacijskih kartic, na katerih so zapisana motivacijska sporočila in misli. Pri njihovi izdelavi je potrebno upoštevati posameznikove osebne lastnosti in večšine, saj drugače nimajo pravega učinka pri posamezniku. Te kartice običajno izdelujejo nadrejeni, ki dobro poznajo svoje podrejene. S pravimi, vzpodbudnimi in stalnimi sporočili lahko parmanentno vplivamo na notranjo motivacijo. Ena izmed oblik motiviranja je tudi hvaljenje oziroma grajanje zaposlenih. Pri dajanju pohval je bistveno, da poteka javno, pred ostalimi, saj lahko na ta način motiviramo tudi druge. Pri grajanju pa je pomembno da se izvede premišljeno, diskretno in spoštljivo (Mihalič, 2006, str. 218).

1.3.2 Materialni motivacijski dejavniki

Eden izmed glavnih gonilnikov zunanje motivacije so denarne nagrade, kot so plača, bonusi, denarne stimulacije in druge ugodnosti. Denar je simbol moči, statusa in spoštovanja ter igra ključno vlogo pri zadovoljevanju socialnih, varnostnih in fizioloških potreb osebe. Ko so enkrat te potrebe izpolnjene, ni denar več motivacijski dejavnik, pač

pa postane dejavnik vzdrževanja. Pri oblikovanju programa nagrajevanja za motiviranje zaposlenih morajo odločevalci in lastniki podjetij razumeti, da nagrada ali spodbuda ne zagotavljata niti kakovostnega rezultata niti zvestobe, temveč le bonus, ki zaposlene spodbuja k doseganju svojih ciljev brez ogrožanja kakovosti (Daramola & Daramola, 2019). Pomembno je, da je denarna nagrada del gibljivega in nestalnega plačila, in je vezana samo na posameznikovo uspešnost, saj se tako nagrada šteje za pravilno in pošteno. Zaposleni tako vidijo, da prejmejo nagrado v skladu s svojim delovanjem, ne glede na delovanje drugih (Taba, 2018). Nekatera podjetja se poslužujejo tudi delitve dobička, saj ta nagrada daje zaposlenim občutek pripadnosti in lastništva, pri tem se tako majhen delež dobička deli z zaposlenimi na podlagi njihovega položaja, trajanja zaposlitve in drugih kriterijev (Daramola & Daramola, 2019). Poleg naštetih se organizacije poslužujejo še spodnjih bonitet, prikazanih v tabeli 2.

Tabela 2: Denarne nagrade

Denarne nagrade

- Službeni avto,
- službeni mobilni telefon,
- službeni računalnik,
- menedžerski zdravstveni pregledi,
- plačilo športnih ali kulturnih dejavnosti,
- plačilo izobraževanj,
- druge bonitete.

Vir: Mihalič (2006, str. 217).

Problem zunanjih nagrad je v tem, da imajo le redko koristen dolgoročni učinek. Uporaba zunanjih motivatorjev lahko pri zaposlenih povzroči razvoj konkurence med sodelavci ter hkrati vpliva na odnose in delovno klimo v podjetju. Poleg tega zaposleni pri zunanjih motivatorjih, zlasti denarnih, pričakujejo, da se bodo ti ves čas povečevali, kar pa za organizacijo predstavlja velik strošek (Fang, Gerhart & Ledford, 2013). Številne organizacije se prav zaradi tega poslužujejo tako imenovanih skupnih nagrad, ki vključujejo vse vrste finančnih in nefinančnih, neposrednih in posrednih, notranjih in zunanjih nagrad, njihova uporaba pa prispeva k dobremu počutju zaposlenih, zadovoljstvu in produktivnosti (Prouska, Psychogios & Rexhepi, 2016).

1.4 Inovativni pristopi motiviranja

1.4.1 Opolnomočenje

Opolnomočenje zajema prenos moči na zaposlene, s katerim se delegiranje moči prenese na podrejene. Je del tako imenovanega širšega koncepta vključevanja zaposlenih, ki obsega še participativno upravljanje, bogatenje delovnih mest in industrijsko demokracijo. Opolnomočenje omogoča posameznikom, da razmišljajo, se obnašajo in se sami odločajo o

svojem delu ter tako čutijo, da so dragocen del organizacije. Z delitvijo pooblastil vsi zaposleni sodelujejo v procesu odločanja in niso kaznovani za svoje napake, ampak nagrajeni za poskus. Vodje, ki pooblaščajo svoje posameznike, omogočajo organizacijam, da se uspešno spopadejo s turbulencami na trgu, izzivi in predvidenimi zahtevami. V zadnjem času je opolnomočenje zaposlenih postalo del svetovne poslovne filozofije, saj zaradi stalnih in nepredvidljivih sprememb zaposlenim omogoča, da sprejemajo natančne in hitre odločitve ter pobude za hiter in pravočasen odziv na pritiske v delovnem okolju. Tudi pooblaščenim zaposlenim so postali bolj proaktivni in navdušeni nad zagotavljanjem odličnih storitev kakovosti. Po drugi strani mora biti zaposleni ne samo pooblaščen za sprejemanje ustreznih odločitev, ampak mora biti odgovoren tudi za posledice svojih odločitev za zmanjšanje neodgovornega vedenja pri delu. Opolnomočenje zaposlenih je pokazalo, da ima pomemben vpliv pri prispevanju k zagotavljanju kakovosti storitev in povečanju ravni zadovoljstva in motivacije pri delu. Kljub vsemu je potrebno opolnomočenje obravnavati kot del organizacijske kulture, ki zahteva spremembo korporativne kulture, kjer morajo vsi sprejeti nova načela in vrednote, zlasti višji menedžerji, ki so odgovorni za izvajanje pooblastil. Kljub hitrejšemu odločanju in sprejemanju boljših odločitev se organizacije pri uvedbi opolnomočenja soočajo s številnimi ovirami, ki so prikazane v tabeli 3 (Al-Dmour, Yassine & Masa'deh, 2018).

Tabela 3: Ovire, s katerimi se soočajo zaposleni in menedžerji pri opolnomočenju

Ovire zaposlenih	Ovire menedžerjev
<ul style="list-style-type: none"> •Dodatna odgovornost, •strah pred odgovornostjo in napačno sprejetimi odločitvami, •strah pred napakami in kaznimi, •določeni zaposleni enostavno niso pripravljeni na prevzem odgovornosti, •odpornost proti spremembam. 	<ul style="list-style-type: none"> •Strah pred izgubo nadzora in moči nad podrejenimi, •nezaupanje, •strah pred izmenjavo idej in informacij, •strah pred nadomestljivostjo, •odpornost proti spremembam.

Vir: Al-Dmour, Yassine & Masa'deh (2018).

1.4.2 Drugi inovativni pristopi motiviranja

Poleg opolnomočenja se organizacije v zadnjem času poslužujejo številnih drugih inovativnih pristopov nagrajevanja, s katerimi želijo zadržati svoje zaposlene v organizaciji. Spodnja tabela 4 prikazuje te nove načine nagrajevanja in opisuje njihov način, kako s pomočjo njih dvigniti zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

Tabela 4: Novi programi nagrajevanja zaposlenih

Ime programa	Njegov namen
Plačilo za zasluge	Nagrada za doprinos posameznika v organizaciji.
Delitev dobička	Ko organizacija doseže plane, se del dobička deli med posameznike, ki so zasluženi za uspeh.
Solastništvo delnic s strani zaposlenih	Ob doseganju dobrih rezultatov postanejo zaposleni solastniki organizacije in so upravičeni pri delitvi dobička.
Bonusi v večjih zneskih	Nagrajevanje v enem večjem denarnem znesku.
Plačilo za znanje	Nagrada je povezana z znanjem in spretnostmi zaposlenega. To povečuje motivacijo za učenje.
Fleksibilen delovni čas	Prilagodljiv urnik, možno je tudi delo od doma.
Kompenzacija na osnovi tima	Nagrajevanje za dobro sodelovanje tima.
Luksuzne nagrade	Nagrajevanje z luksuznimi dobrinami (npr. potovanja, vstopnice ...).

Vir: Dimovski in drugi (2014, str.108, tabela 10).

1.5 Motivacijske teorije

Vsako osebo motivirajo različne stvari in zato je pomembno vedeti, kako so posamezniki motivirani k uresničevanju ciljev organizacije. Pregled teorij motivacije nam pomaga razumeti, kaj ljudi spodbuja, da začnejo ukrepati in se vključijo v določene prakse na delovnem mestu. Obstaja več teorij motivacije, ki se osredotočajo na različne spremenljivke. V nadaljevanju sta predstavljena 2 sklopa teorij in vsaka teorija zagovarja svoje poglede na razlago motivacije (Ozguner & Ozguner, 2014).

1.5.1 Vsebinske teorije motiviranja

Vsebinske teorije se osredotočajo na analizo temeljnih človekovih potreb. Ljudje imajo različne potrebe (denar, dosežki, priznanja, zanimivo delo, družinsko življenje ...). Te potrebe dajejo posamezniku notranji zagon, ki posledično vodi v vedenje za doseg in izpolnitev željenih potreb. Prav zato mora organizacija poznati potrebe zaposlenih, da se lahko oblikuje učinkovit sistem spodbud. Najpomembnejše vsebinske teorije so teorija hierarhije potreb po Maslowu, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb (Dimovski in drugi, 2014, str. 98).

1.5.1.1 Maslowa teorija hierarhije potreb

Maslow (v Ozguner & Ozguner, 2014, str. 208) v svoji teoriji razlaga, da so ljudje motivirani, da zadovoljijo svoje potrebe. Te potrebe je hierarhično razvrstil v naslednjih 5 kategorij, ki so prikazane na sliki 3. To so fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, pripadnosti, samospoštovanju in samouresničitvi. Spodnja slika prikazuje hierarhijo omenjenih potreb in kakšno je zaporedno zadovoljevanje posameznih potreb izven delovnega mesta ter na delovnem mestu. Fiziološke potrebe so osnovne potrebe in imajo največjo prioriteto, če niso zadovoljene, tudi ostale potrebe na višjih ravneh ne bodo motivirale posameznika k vedenju. Ko so te osnovne potrebe zadovoljene, postanejo za posameznika zanimive potrebe po varnosti in zaščiti pred nevarnostjo. Po tem zaporedju si

sledijo vse naslednje ravni zadovoljevanja potreb, dokler posameznik ne zadovolji najvišjih potreb, ki predstavljajo zanj osebno rast. Zavedati se moramo, da človek ni nikoli popolnoma v celoti zadovoljen na vseh ravneh potreb, potrebna je zgolj zadostna zadovoljitev posameznih potreb na nižji ravni, da lahko potem posega po potrebah na višjih ravneh. Upoštevati je potrebno, da potrebe po samouresničitvi v celoti obsegajo notranje nagrade, potrebe po spoštovanju zadovoljujejo tako notranje kot zunanje nagrade, nižje vrste potreb pa so zadovoljene izključno z zunanjimi nagradami (Ozguner & Ozguner, 2014, str. 208). Številne organizacije uporabljajo to teorijo za ugotavljanje, na kaj so zaposleni v določenem trenutku najbolj občutljivi. S pomočjo anketnih vprašalnikov enostavno ugotovijo in določijo instrumente, ki bodo vplivali na motivacijo zaposlenih. Pri tem morajo upoštevati, da se časovno potrebe spreminjajo in da je potrebno pravočasno spremeniti oziroma prilagoditi tudi instrumente, ki imajo vpliv na motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 164).

Slika 3: Motivacijska teorija hierarhije potreb po Maslowu



Vir: Dimovski in drugi (2014, str. 100).

1.5.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

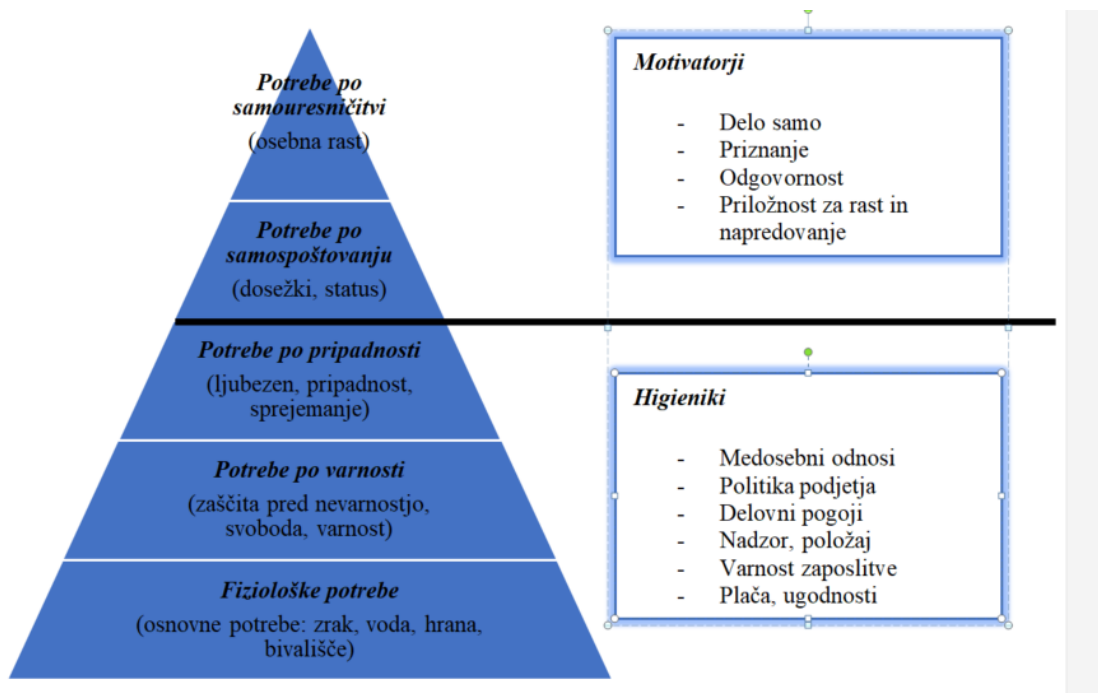
Frederick Herzberg je preučeval dejavnike v delovnem okolju, ki so povzročali zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenih. Ugotovil je, da so dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo pri delu, drugačni od tistih, ki povzročajo nezadovoljstvo, zato jih ne moremo obravnavati kot nasprotji. Trdil je, da k vedenju zaposlenih pri delu prispevata dve popolnoma ločeni dimenziji, in sicer higieniki in motivatorji. Higieniki se nanašajo na prisotnost ali odsotnost nezadovoljstva pri delu. Ko je veliko slabih higienskih dejavnikov, je delo nezadovoljivo. Štejejo se za vzdrževalne dejavnike, ki so potrebni za preprečevanje nezadovoljstva, vendar sami ne prispevajo k večjemu zadovoljstvu in motivaciji. V skladu s Herzbergovim stališčem bodo nevarni delovni pogoji ali hrupno delovno okolje povzročili, da bodo zaposleni nezadovoljni s svojim delom, vendar njihova odstranitev ne bo povzročila visoke stopnje motivacije in zadovoljstva. Drugi primeri higienskih

dejavnikov so še plača, status, varnost, nadzor, politika podjetja itd. Po drugi strani so motivatorji tisti, ki vodijo v zadovoljstvo pri delu in so povezani z naravo samega dela. Gre za dejavnike, povezane z delom, kot so dodelitev zahtevnih delovnih mest, samo delo, priznanje, odgovornost, napredovanje in priložnosti za rast na delovnem mestu itd. Trdil je, da so delavci nevtralni do dela, kadar motivatorjev ni, ko pa so ti prisotni, so delavci visoko motivirani za delo (Ozguner & Ozguner 2014, str. 209).

Na podlagi argumentov teorije mora organizacija zagotoviti ustrezne higienske dejavnike, ki bodo zadovoljili osnovne potrebe zaposlenih in preprečili nezadovoljstvo z delom, poleg tega pa je treba v proces vključiti motivatorje, ki so neposredno povezani s samim delom, da bi zadovoljili potrebe na višji ravni in zaposlene pripeljali do večjih dosežkov in zadovoljstva (Ozguner & Ozguner, 2014, str. 210). Herzberg poudarja še, da resnična motivacija prihaja iz človeka, torej notranja motivacija in ne zunanja. Tako je mnenja, da bi morala delovna mesta predstavljati določen izziv, da se v celoti izkoristijo sposobnosti zaposlenih. Tistim zaposlenim, za katere pa se izkaže, da imajo višjo stopnjo sposobnosti, pa je treba dati vse večjo odgovornost. V skladu s tem je Herzberg prispeval k ideji "obogatitve delovnih mest" (Lunenburg, 2011). Ta teorija ponuja vpogled v podporo stališču, da lahko, poleg denarnih spodbud, tudi nedenarne spodbude, povezane z delom, vzpodbudijo zaposlene, da vložijo svoj trud v delo (Yavuz, 2004, str. 27).

Če povzamem zgornje, sta Herzbergova dvofaktorska teorija in Maslowa teorija hierarhije potreb tesno povezani, kar prikazuje tudi spodnja slika. Higienski dejavniki tesno ustrezajo nižjim Maslowovim potrebam (fiziološke, varnostne in družbene), medtem ko so Herzbergovi motivatorji povezani s potrebami po spoštovanju in samouresnitvi. Ko je potrebam na nižjih ravneh zadoščeno, sledijo motivatorji, kot so priznanja, izzivi in priložnosti, s katerimi se zadovoljijo višje potrebe po Maslowu. Številne organizacije ne posvečajo dovolj pozornosti dejavnikom motivacije v delovnem okolju. Večina menedžerjev je osredotočenih na zadovoljevanje potreb nižje ravni, ki jih zadovoljujejo higienski dejavniki. Ko so potrebe po higieni ali vzdrževanju zadovoljene z dobrim plačilom, ugodnostmi ali delovnimi pogoji, to še ne pomeni, da bo posameznik zadovoljen. Da bi dosegla učinkovitost, mora organizacija svojim zaposlenim zadovoljiti higienske in motivacijske potrebe (Ozguner & Ozguner, 2014, str. 213). Slika 4 prikazuje, kako sta si zgornji teoriji Maslowa in Herzbergerja podobni in se med sabo dopolnjujeta.

Slika 4: Primerjava Maslowove in Herzbergerjeve teorije



Vir: Ozguner & Ozguner (2014, str. 213).

1.5.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

McClelland (v Dimovski in drugi, 2014, str. 102) meni, da se nekatere potrebe, ki jih ima posameznik, pridobijo v življenju posameznika. To pomeni, da se jih ljudje naučijo skozi življenjske izkušnje, namesto da bi se rodili s temi potrebami. Tako se razlikujejo od posameznika do posameznika. Opredeljuje tri potrebe, ki so pomembne na delovnem mestu in so neodvisne od spola ali kulture. Pridobljene potrebe so potrebe po dosežkih, pripadnosti in moči. McClelland je opozoril, da zgodnje življenjske prakse določajo, ali ljudje pridobijo te potrebe. Če bodo otroci napredovali, da bodo sami počeli stvari in prejeli podporo, bodo pridobili potrebo po doseganju, če bodo okrepljeni zaradi močnih medčloveških odnosov, bodo razvili potrebo po pripadnosti. Če bodo imeli srečo z nadzorom drugih, bodo pridobili potrebo po moči. Ljudje z visoko potrebo po dosežkih so ponavadi uspešni podjetniki. Ljudje z visoko potrebo po pripadnosti, kot so sodelovanje v različnih družabnih dejavnostih, raje delajo v okolju, ki zagotavlja pomembno osebno interakcijo in cenijo socialne spodbude, prav tako so sposobni vzpostaviti dobre delovne odnose z drugimi zaposlenimi. Močni posamezniki, ki radi vplivajo in usmerjajo druge, običajno postanejo vodje. Ti uporabljajo svojo moč na način, ki koristi drugim in organizaciji. Prizadevajo si za zagotovitev, da so naloge izpolnjene, hkrati pa težijo k doseganju najvišjih ravni v organizacijski hierarhiji (Dimovski in drugi, 2014, str. 102).

Teorija pridobljenih potreb pomeni, da lahko isti sklop okoliščin v delovnem okolju povzroči različne odzive zaposlenih, saj imajo različne potrebe. Tako se lahko zaposleni na delovnem mestu drugače motivirajo. Ljudje z veliko potrebo po dosežkih so lahko

motivirani z drugimi nedenarnimi spodbudami, povezanimi z delom, kot so dodelitev zahtevnih nalog z dosegljivimi cilji ali dajanje pogostih povratnih informacij. Ljudje s potrebami po pripadnosti so morda bolj pripravljeni delati v timskem okolju ali pa so zadovoljni z družbenimi dejavnostmi v organizaciji, ki jih lahko zagotavljajo socialne nedenarne spodbude. Za zaključek so lahko tudi nedenarne spodbude učinkovit sistem pri zadovoljevanju potreb po moči, dosežkih in pripadnosti posameznikov, ki jih je predlagal McClelland (Dimovski in drugi, 2014, str. 102).

1.5.2 Procesne teorije motiviranja

Pri procesnih teorijah gre za obravnavo miselnih procesov, ki vplivajo na vedenje posameznika. Posamezniki ocenijo svoje interakcije z delovnim okoljem in procesne teorije razlagajo o tem, kaj ljudje razmišljajo, ko se odločijo, ali bodo vložili trud v določeno dejavnost ali ne, da bodo njihove potrebe na koncu zadovoljene. Najbolj znane procesne teorije motiviranja so teorija postavljanja ciljev, Adamsonova teorija enakosti, Skinnerjeva teorija okrepitev in Vroomova teorija pričakovanj.

1.5.2.1 Teorija postavljanja ciljev

Teorija opisuje, da morajo organizacije postaviti take cilje, ki bodo zaposlenim predstavljali izziv in bodo le-ti še bolj motivirani, da jih dosežejo. Pogoj je le ta, da morajo postavljene cilje zaposleni sprejeti ter na poti do doseženega cilja ves čas prejemati povratne informacije o napredovanju. Da se cilji dosežejo, teorija opredeljuje 4 ključne elemente – jasno opredeljene cilje; cilje, ki je težje doseči, morajo imeti tudi večji učinek na motivacijo; cilje organizacije morajo zaposleni ponotranjiti in jih sprejeti; posamezniku je pomembna povratna informacija o tem, kako napreduje na poti do cilja (Dimovski in drugi, 2014, str. 102).

1.5.2.2 Adamsonova teorija enakosti

Teorija enakosti opredeljuje posameznikovo dožemanje na delovnem položaju glede na to, kako pravično so obravnavani v primerjavi z drugimi. To vpliva na njihovo raven motivacije. Zaposleni sami določajo svoje delovne rezultate glede na trud ali vložke, potrebne za dosego rezultatov ter jih primerjajo z rezultati in prizadevanji drugih zaposlenih (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 236). Če se zavedajo, da je njihovo nadomestilo enako tistemu, kar drugi prejemajo za podobno delo, bodo verjeli, da je njihova obravnava poštena in pravična. Spodnja tabela 5 prikazuje vložke, ki jih zaposleni vlagajo v delo, ter pridobljene rezultate na podlagi opravljenega dela. Stanje pravičnosti pa se nanaša na razmerje med rezultati in vložki ene osebe, ki je enako razmerju med rezultati in vložki druge osebe. Neenakost nastopi, ko je situacija obratna (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012).

Tabela 5: Vložki in rezultati teorije enakosti

Vložki	Rezultati
<ul style="list-style-type: none"> Izobrazba, inteligenca, izkušnje, usposabljanje, spretnosti, starost, spol, etnično poreklo, socialni status, trud ... 	<ul style="list-style-type: none"> Plača, nagrade, zadovoljiv nadzor, bonusi, statusni simboli, pogoji za delo, monotonost, negotovost ...

Vir: Al-Zawahreh & Al-Madi (2012, str. 159).

Adams (v Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012) je opozoril, da zaznana neenakost ustvarja napetost, ki lahko posameznike motivira, da enakost spravijo v ravnovesje na štiri različne načine, ki so opisani spodaj.

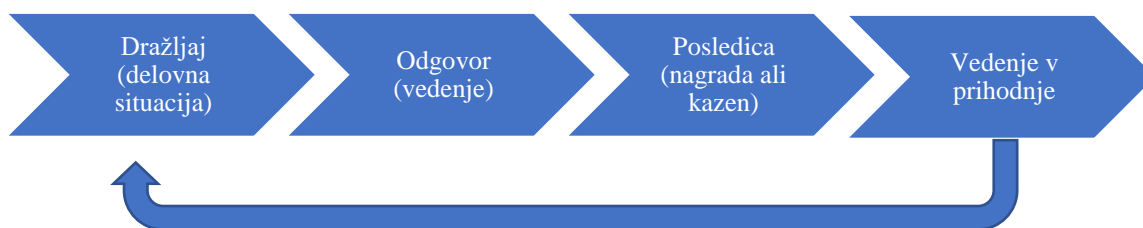
1. Spreminjanje vložkov. Posamezniki lahko spremenijo svojo raven vnosa vložkov v organizacijo. Na primer, premalo plačani posamezniki lahko zmanjšajo svoj trud ali povečajo svojo odsotnost. Preplačani posamezniki lahko odpravijo neenakost s trdim delom ali višjo izobrazbo.
2. Spreminjanje rezultatov. Premalo plačana oseba lahko zahteva povečanje plače, druge oblike priznanja ali večjo pisarno.
3. Spreminjanje razmišljanja ljudi o vložkih ali rezultatih. Ljudje lahko spremenijo dojemanje pravičnosti, če ne morejo spremeniti prizadevanj ali rezultatov. Tako lahko posamezniki nenaravno povečajo status, povezan s svojim delovnim mestom, ali izkrivijo zaznane nagrade drugih, da bi zagotovili enakost.
4. Prenehanje delovnega razmerja. Posamezniki, ki menijo, da jim na delovnem mestu primanjkuje pravičnosti, se odločijo, da bodo zapustili službo (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012).

Teorija pravičnosti za organizacije pomeni, da je za motivacijo zaposlenih potrebno zagotoviti stanje pravičnosti na delovnem mestu z vzpostavitvijo mehanizmov za obravnavo primerov neenakosti. V nasprotnem primeru se lahko organizacije soočajo z nizko motivacijo, slabim delovanjem, visoko odsotnostjo in fluktuacijo (Dimovski in drugi, 2014, str. 102).

1.5.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija daje poudarek nagradam in kaznim, ki vplivajo in posledično spreminjajo vedenje posameznika. Na posameznikovo vedenje naj bi vplivalo le zunanje okolje. Ljudje se na podlagi posledic naučimo, kako se bomo vedli v prihodnje. Če nas doleti kazen, tega ne bomo več počeli, ko pa smo nagrajeni, bomo to vedenje izvajali tudi v prihodnosti (Dimovski in drugi, 2014, str. 104). Slika 5 prikazuje osnovni vedenjski krog dogodkov.

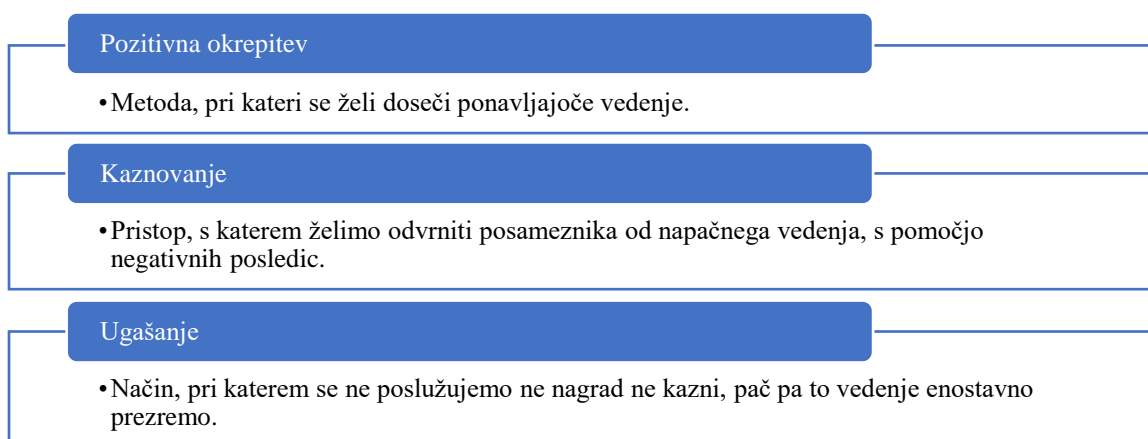
Slika 5: Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik (1998, str. 176, slika 5.13).

Skinner je opredelil več načinov okrepitve, ki so ponazorjeni na sliki 6 in s katerimi lahko vplivamo na vedenje posameznika. Pomembno je, da menedžerji vedo, kako lahko nagradijo oziroma kaznujejo zaposlene, saj lahko na ta način vplivajo na posledice in tako usmerjajo posameznikovo aktivnost v želeno smer. Zaposleni se bodo na ta način hitro naučili, kaj je dobro zanje, katere odločitve so slabe in je bolje, da jih v prihodnje opustijo (Lipičnik, 1998, str. 176).

Slika 6: Načini okrepitve



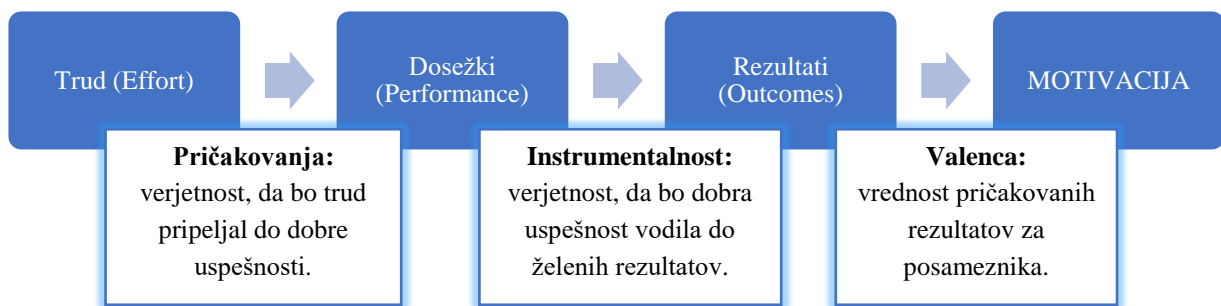
Vir: Dimovski in drugi (2014, str. 111).

1.5.2.4 Vroomova teorija pričakovanj

Vroom (Dimovski in drugi, 2014, str. 111) je svojo teorijo motivacije opredelil na način, da je motivacija odvisna od pričakovanj posameznikov glede na njihove sposobnosti opravljanja nalog in prejemanja zelenih nagrad. Ljudje so motivirani za delo, kadar imajo pričakovanje, da bo trud pripeljal do uspešnosti in da bo rezultat dobil nagrado. Predvideva tudi, da imajo posamezniki različne ravni zadovoljstva, ki jih pričakujejo od nagrad, in da je vsaka oseba racionalni odločevalec, ki se bo potrudil za dejavnosti, ki vodijo do zelenih nagrad. Teorija zajema razmerje med trudom posameznika, njegovimi dosežki in željo po rezultatih (Dimovski in drugi, 2014, str. 111). Izhodišče za razlago povezave med

delovnim zadovoljstvom, motivacijo in povratnim učinkom so mu predstavljali trije ključni pojmi, in sicer pričakovanje, instrumentalnost in valenca (Lipičnik, 1998). Pričakovanje, kot temeljni pojem, predstavlja verjetnost, da bo vložitev napora v nalogo vodila do visoke uspešnosti. Da bi bilo to pričakovanje visoko, mora posameznik poleg sposobnosti, predhodnih izkušenj in priložnosti za izvajanje imeti na voljo določena sredstva, kot so potrebni stroji in orodje (Lee, 2007). Če zaposleni verjame, da lahko s trdim delom opravi nalogo znotraj časovnega okvira, bodo njegova pričakovanja velika, motivacija pa tudi. Če zaposleni meni, da nima sposobnosti ali priložnosti za doseganje visoke uspešnosti, bodo pričakovanja in posledično motivacija nizka. Instrumentalnost predstavlja povezavo med dvema ciljema in se nanaša na to, ali bo izvedba prinesla želeni rezultat. Valenca, kot tretji ključni pojem, obsega vrednost ali privlačnost rezultatov za posameznika. Ta je spremenljiva in je lahko pozitivna, kjer cilji privlačijo posameznika, ima ničelno vrednost, kjer je oseba nevtralna do cilja, ali pa negativna. Ti trije dejavniki vplivajo na motivacijo, če organizacija želi, da so zaposleni visoko motivirani, morajo biti vsi ti trije dejavniki visoki (Lipičnik, 1998, str. 168). Grafično ponazoritev teorije pričakovanj prikazuje slika 7.

Slika 7: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: Lee (2007, str. 790).

Jasno je, da Vroomova teorija poudarja pomen nagrad pri motivaciji zaposlenih. Če so pričakovanja velika, bodo posamezniki motivirani, da se potrudijo za nagrado, ki jo cenijo. Nagrada tako deluje kot sredstvo za doseganje ciljnih ravni uspešnosti ali posebnih organizacijskih ciljev. Vrednost nagrade je odvisna od želja posameznikov. Za organizacije je pomembno, da ugotovijo, kakšne nagrade zaposleni cenijo na delovnem mestu, nato pa te nagrade potrebno povežejo z doseganjem ciljev organizacije (Lee, 2007).

2 TIMSKO DELO

2.1 Opredelitev in pomen timskega dela

V sodobnem času se večino organizacij poslužuje različnih oblik skupinskega dela. Na ta način gre za aktivno vključevanje vseh zaposlenih v delo, po drugi strani pa za racionalizacijo delovnih nalog. Pomembno je, da ločimo med pojmom skupina in tim.

Najenostavnejša definicija opredeljuje skupino kot druženje dveh ali več posameznikov, ki so v kontaktu zaradi pomembnih zadev. Vsak od nas se zagotovo znajde znotraj kake formalne ali neformalne skupine, pa naj bo to delovna, športna ali prijateljska, seveda lahko pripada več skupinam hkrati (Možina in drugi, 2002, str. 542). Tim pa je opredeljen kot skupina posameznikov, ki skupaj delajo za dosego istih namenov in ciljev (Sanyal & Hisam, 2018). Timi predstavljajo jedrne enote znotraj organizacije, znotraj katerih sodelujejo posamezniki z različnimi sposobnostmi, ki jih na koncu pripeljejo do zastavljenega cilja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 160). Rečemo lahko, da so vsi timi skupine, vendar vse skupine niso timi. Delovna skupina oziroma tim se oblikuje z namenom doseganja skupnih ciljev, gre za strukturirano in razmeroma trajno povezavo posameznikov, ki zasledujejo enake interese in vrednote organizacije (Možina in drugi, 2002). Posamezniki se združujejo v time, ker jim je znotraj omogočena višja raven čustvene varnosti, samozavesti in sposobnost pozitivnega načrtovanja in odločanja z drugimi, prav tako je delovna uspešnost višja od posamezne, kadar delo zahteva širši obseg znanja in spretnosti. Za uspeh tima je pomembna vloga vsakega člana posebej, ključni pa je vodja, ki mora svoj tim voditi na način, da bodo skupaj dosegli zastavljen cilj. Za uspešnost tima je pomembna tako izbira članov kot dobro obrazložena navodila, ki opredeljujejo naloge in vloge posameznega člana (Sanyal & Hisam, 2018). Poleg tega je za uspeh tima pomembna tudi pozitivna naravnost vodstva k timu, učinkovito usposabljanje zaposlenih za delo na projektih ter spodbujanje timskega okolja, ki temelji na zaupanju, vzajemnem spoštovanju in integriteti (Matthews & McLees, 2015).

Da se timi znotraj organizacije sploh obdržijo in nadgrajujejo, je potrebno preoblikovati organizacijsko strukturo, timsko delo integrirati v vizijo in strategijo ter decentralizirati sistem sprejemanja odločitev, poleg tega pa trajno nadgrajevati procese ter slediti aktivni participaciji vseh zaposlenih. Na ta način bo organizacija postala inovativna in dovzetna za hitre spremembe, višja bo raven produktivnosti in ustvarjalnosti ter lažje bo doseganje konkurenčnih prednosti na trgu (Mihalič, 2006).

2.2 Oblikovanje in razvoj tima

Pri oblikovanju tima gre za postopen proces, kjer se člani najprej srečajo in spoznajo, več kot je srečanj, bolj se tim izpopolnjuje. Rečemo lahko, da gre samo oblikovanje tima skozi več stopenj. Poznamo več avtorjev, ki so se ukvarjali in preučevali oblikovanje tima, vsem pa je skupno to, da tim ne nastane naenkrat, pač pa gre za več zaporednih obdobjev razvoja (Polak, 2007).

2.2.1 Tuckmanov model oblikovanja tima

Tuckmanova teorija oblikovanja timov predstavlja dober okvir za razumevanje, kako tim raste in se razvija. Ker ima vsaka stopnja svoje edinstvene značilnosti, ta teorija omogoča članom skupine, da lahko vnaprej predvidijo izzive, ki jih prinaša posamezna stopnja in se lahko pojavijo med delom v skupini, koliko časa pa se posamezen tim nahaja na določeni

stopnji, pa ni točno opredeljeno. Tuckman je tako opredelil 5 stopenj, ki jih prikazuje slika 8 in jim je treba uspešno slediti, da se doseže učinkovito delovanje skupine (Singh & Jankovitz, 2018).

Slika 8: Tuckmanov model oblikovanja tima



Vir: Singh & Jankovitz (2018).

V začetni fazi oblikovanja Tuckman ugotavlja, da se skupina osredotoča na oblikovanje medosebnih odnosov, prilagajanju drug drugemu, izražanju pričakovanj in vsak posameznik se želi pokazati drugim v najboljši luči. Zelo pomemben je prvi vtis vsakega posameznika, ki pa ni nujno, da izraža dejansko stanje. Na tej stopnji se določijo tudi osnovne lastnosti tima, kot so velikost, število članov, naloge, osnovna pravila, odgovornosti in drugo (Polak, 2007). Sledi faza nasprotovanja, v kateri se člani skupine trudijo ohraniti svojo individualnost in se upirajo tako imenovanemu oblikovanju strukture skupine. V timu se kaže napetost med člani in pojavljajo se izpadi ljubosumnja, tekmovalnost, obtoževanje in negotovost. Obstaja spor glede tega, kdo bo nadzoroval skupino in kako se bodo sprejemale odločitve. Ker konflikti običajno prevladujejo, mora vodja tima preoblikovati in razčleniti cilje ekipe na manjše, dosegljive korake. Ponovno mora pregledati skupinske cilje, vloge in naloge, z namenom da se čim bolj zmanjšajo nadaljnji konflikti, frustracije in zmede (Singh & Jankovitz, 2018). Na tej fazi je pomembno, da se zagotovi dovolj časa, da se odpravijo konflikti in zgladijo odnosi. Kljub temu je lahko učinkovito obvladovanje takšnega konflikta izziv in bi moralo vključevati premišljen in sistematičen pristop k iskanju skupnega jezika, da bi člani bolje razumeli temeljni vzrok morda globljega vprašanja (Matthews & McLees, 2015). Če se ta nesoglasja ne uredijo, se bodo kopičila in se pojavila kasneje, v še močnejši obliki. Analiziranje in odprava nestrinjanj sta osnovni za nadaljnji nemoten razvoj tima in za uspešno sodelovanje članov (Polak, 2007). Če med fazo nasprotovanja konfliktov ne odreagiramo ustrezno, skupina morda ne bo izpolnila svoje naloge, člani lahko izgubijo fokus ali pa potrebujejo dlje časa za dokončanje projekta. Ko se skupina spet osredotoči in se stanje konfliktov umiri, se lahko tim premakne v naslednjo tako imenovano stopnjo sprejemanja pravil (Singh & Jankovitz, 2018). Sledi vzpostavitev vlog in norm, zgladijo se spori med člani in poveča se usklajenost med njimi. Skupinska energija se usmeri v dokončanje naloge, čutiti je večjo pripadnost, poteka bolj odprta komunikacija in člani so bolj vpeti v timsko delo. Če članom ne uspe zgladiti konfliktov in nestrinjanj na drugi stopnji ali sprejeti pravil na tretji stopnji, lahko tim obtiči na ravni prvih dveh stopenj in tako nikoli ne uspe doseči tako imenovane zrele stopnje delovanja tima, za katero je značilna produktivnost in učinkovitost tima ter zadovoljstvo nad delom. Zadnja stopnja, ki jo tim doseže, se imenuje

zaključevanje. O njej govorimo, ko je naloga opravljena oziroma ko je cilj tima dosežen (Polak, 2007).

2.2.2 Drugi modeli oblikovanja tima

V literaturi je veliko teorij in modelov oblikovanja in delovanja timov, ki so si zelo podobni. Razlikujejo se glede na psihološke procese in stopnje, ki jih dajejo v ospredje, vsem pa je cilj, da se tim oblikuje na način, da bo uspešno dosegal zastavljene cilje in da bodo prevladovali dobri medsebojni odnosi. V tabeli 6, ki sledi, so prikazani še nekateri modeli oblikovanja timov (Polak, 2007).

Tabela 6: Drugi modeli oblikovanja tima

Model oblikovanja tima	Opredefitev
Thomasov model timske dinamike (Thomas, 1992)	Dogodki v timu so rezultat različnih spremenljivk (strukturnih, kontekstualnih ter spremenljivk naloge).
Tjosvoldov psihološki model organiziranosti v timu (Tjosvold, 1991)	Govori o zaporedju 5 stopenj oziroma komponent (oblikovanje vizije tima, povezovanje med člani tima, zagotavljanje delovanja, raziskovanje možnosti in refleksija).
Spiralni učni model oblikovanja tima (Hitchcock in Willard, 1997)	Poudarek je na samousmerjajočih se timih in notranji motivaciji članov za doseganje ciljev.
Organizacijski model oblikovanja tima (McIntosh-Fletcher, 1997)	Poudarja pomen stalnega usklajevanja razlik in podobnosti med člani tima.
Reynoldsov model razvoja tima (Reynolds, 1994)	Pomembno je uravnavanje dogajanja znotraj tima in pričakovanj zunanjega okolja.
Model Woodcocka in Francisa (Woodcock in Francis, 1994)	Poudarek je na različnih strategijah oblikovanja tima.

Prيرهjeno po Polak (2007, str. 79).

2.3 Prednosti in slabosti timskega dela

Preden se organizacija loti oblikovanja timov, je ključno, da pozna prednosti in slabosti delovanja timov. Ena imed prednosti je zagotovo ta, da se posamezniki znotraj dobro oblikovanih timov sprostijo in so bolj kreativno naravnani. Njihova notranja motivacija je večja, saj se želijo izkazati pred ostalimi člani, kar vodi k večji ustvarjalnosti. Poleg tega je sodelovanje povezano s kazalniki duševnega zdravja, čuti se večja pripadnost in sprejetost v družbi ter posledično posamezniki razvijejo večjo samopodobo. Ker v timu sodeluje večje število ljudi, pride do izmenjave in učenja novih spretnosti ter pridobivanja novih znanj, med njimi poteka odprta in pristna komunikacija. Poveča se prilagodljivost posameznikov, ki opravljajo več nalog hkrati, posledično postane organizacija prilagodljivejša na hitre spremembe na trgu. Z vidika organizacije in funkcijske strukture posamezni oddelki niso več striktno ločeni. V timih sodelujejo zaposleni z različnih oddelkov, kar vpliva tudi na hitrejše sprejemanje odločitev in doseganje kompromisov. Reševanje konfliktov je hitro in konstruktivno, saj člani v njih vidijo možnosti za nove ideje in priložnosti. Zaposleni so med sabo bolj povezani, izmenjujejo si znanja in večja je participacija članov pri sprejemanju odločitev (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 162). Da bo tim uspešen, so tako ključni usklajenost med individualnimi cilji in

cilji tima, občutek varnosti in pripadnosti ter dobri odnosi med člani tima. Pomembno je, da člani tima ne gledajo na število ur, ki se porabijo za določen projekt, pač pa kako učinkoviti so bili znotraj določenega časovnega obdobja (Polak, 2007).

Seveda se organizacije pogosto srečajo tudi z neučinkovitimi oziroma neuspešnimi timi. Gre namreč za to, da tim ni sestavljen iz »pravih« članov, ki ne zasledujejo istih ciljev ali interesov. Lahko se zgodi, da tudi vizija tima ni jasno oblikovana in posledično so tudi vloge, cilji in nameni nejasni. Vse to vodi do večjih konfliktov, medsebojnega nezaupanja in pomanjkanja informacij. Včasih so krivi tudi vodje, ki ne znajo opredeliti jasnih navodil ter jih na razumljiv način predati ostalim članom. Eden od problemov, ki se še pojavi znotraj tima, je tudi tako imenovano »free riderstvo«, kjer posamezni člani ne prispevajo svojega celotnega potenciala, pač pa le gledajo in sledijo drugim, ki opravljajo naloge, a na koncu so zasluženi za iste pohvale in nagrade, kot tisti, ki so dali od sebe vse svoje spretnosti in znanje (Polak, 2007, str 85).

V spodnji tabeli 7 so prikazane ključne prednosti in pomanjkljivosti timov, vendar upamo trditi, da je prednosti še vedno več kot slabosti in da je prav, da organizacije v svoje vsakodnevno delovanje vpeljejo time, saj bodo tako učinkovitejše in produktivnejše od ostale konkurence.

Tabela 7: Prednosti in slabosti timskega dela

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Manjša meja med oddelki, • manjši stroški administracije, • lažje doseganje kompromisov, • hitrejša in fleksibilnejša odločanje, • večje navdušenje nad projekti, • prevzem nekaterih prednosti funkcijske strukture, • večja participacija članov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dvojna lojalnost in konflikti, • več časa se porabi za koordinacijo na sestankih, • nenačrtovana decentralizacija - pojav frustracij pri menedžerjih zaradi izgube suverenosti, • slabše dojetje ciljev organizacije, • več nesoglasij zaradi timske strukture, • večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju.

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005, str. 161, tabela 22) in Dimovski in drugi (2014, str. 65, tabela 6).

2.4 Velikost tima in vloga vodje

Najprimernejše število članov v timu je od pet do deset. Če je članov več, se pojavijo težave v komuniciranju, bledijo medosebni odnosi, sama sestava postaja zahtevnejša in bolj razvejana. Skupinska dinamika se z večjim številom članov slabša, saj se člani med sabo ne poznajo dobro in med njimi ni pristnega stika. Odnosi postajajo čedalje bolj formalizirani, znotraj tima se oblikujejo podtimi. Zavedati se je potrebno, da večje kot je število članov, pomembnejši sta prenašanje in prevzemanje pravil in norm. Kljub temu da večje število članov v timu pomeni tudi večjo količino znanja in spretnosti, je potrebno, da vodja temeljito premisli glede sestave tima. Običajno se število članov določi glede na

samo kompleksnost naloge oziroma projekta (Možina in drugi, 2002, str. 564). Na optimalno velikost tima vpliva narava naloge oziroma projekta ter heterogenost članov, glede na njihove spretnosti in znanja. Zahtevnejša je naloga, večja je homogenost članov, večje je število članov ter posledično večja poraba časa in zahtevnost delitve nalog (Polak, 2007, str. 60). Prav zaradi posledic, ki jih ima lahko preveliko število članov v timu, je potrebno dobro razmisliti, katero je tisto optimalno število članov, kjer bodo naloge še vedno uspešno in hitro opravljene, odnosi med člani pa bodo pristni in sama klima v timu bo pozitivno vplivala na ideje članov (Možina in drugi, 2002, str. 565). Timsko delo je najboljše, če obstaja določena stopnja soodvisnosti nalog in rezultatov. Pri visoki soodvisnosti nalog potrebuje posameznik druge člane ekipe, da lahko opravi posamezno nalogo. Pri visoki medsebojni odvisnosti pa potrebuje druge člane ekipe za doseg lastnih individualnih ciljev. Obe obliki soodvisnosti predstavljata najmočnejšo spodbudo za timsko delo. Medtem ko soodvisnost nalog povečuje potrebo po sodelovanju, soodvisnost rezultatov spodbuja pripravljenost za sodelovanje. Posamezniki delajo v skupinah, da bi dosegli naloge, ki zahtevajo kolektivno ukrepanje (De Leede & Nijland, 2016).

Tudi vloga vodje je odvisna od velikosti tima. Večji kot je tim, večja je njegova odgovornost ter koordinacija med posameznimi člani, zato je pomembno, da ohranja dobro komunikacijo med njimi in da ga oni dojemajo kot enega izmed njih ter ne kot vodjo, ki izvaja kontrole in sprejema končne odločitve. Posledično bo imel več dela z usklajevanjem nalog, delanjem reda med njimi (Polak, 2007).

Tabela 8: Lastnosti uspešnega vodje tima

Dimenzija vodenja	Lastnosti uspešnega vodje
<i>Komunikacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Oskrbuje in zagotavlja stani povratni učinek. - Zagotavlja pravilno in točno komunikacijo. - Ustvarja jasno in podrobno sliko o nalogah.
<i>Razumevanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Razumevanje do usklajevanja časovnih terminov vseh članov tima. - Upošteva mnenja in predloge članov.
<i>Jasnost vloge</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Jasno določi odgovornosti članov. - Zna uveljaviti avtoriteto, da so naloge uspešno opravljene. - Ima vlogo svetovalca.
<i>Vedenje vodje</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Samozavestno, jasno, nezatiralno. - Sposobnost, da se spusti na raven članov.

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005, str. 163, tabela 24).

Zgornja tabela 8 prikazane ključne lastnosti dobrega vodje, osnovna naloga vodje tima je, da kot koordinator spodbuja in usmerja ostale člane, da pridejo do skupnega cilja. Vodja predstavlja tako imenovani vezni člen med člani. Zadolžen je za zbiranje informacij, idej in predlogov, ki bodo pripeljali do hitrih rešitev. Ko se pojavijo konflikti, mora vsem članom omogočiti, da povedo svoje mnenje, poleg tega ne sme hiteti z delanjem zaključkov. Znati se mora postaviti na stran članov, ki imajo tehtne predloge za spremembe in jih pri tem podpreti. Pravi vodja mora biti razumljiv in sočuten do vseh članov, saj bo le na ta način klima v timu delovala in se bodo vsi dobro počutili. Vodja tima mora biti oseba, ki zna

hitro menjati vloge, saj je lahko enkrat v vlogi pogajalca, drugič pregledovalca, tretjič pa enostavno samo v vlogi slušatelja (Možina in drugi, 2002, str 565).

2.5 Vloge članov v timu

Belbin (v Možina in drugi, 2002) našteva 9 vlog, po katerih lahko opredelimo, ali bo tim uspešen ali ne. V tabeli 9 so podrobno opredeljene značilnosti posameznih vlog ter njihove prednosti in slabosti.

Tabela 9: Vloge članov v timu

Vloga	Opis dela	Positivne lastnosti	Pomanjkljivosti
Izvrševalec	Deluje praktično, udejanja ideje in zamisli, je sistematičen pri reševanju problemov. Je vesten in predvidljiv.	Zanesljiv, zavzet, samodiscipliniran, organizacijsko sposoben in delaven.	Pomanjkanje fleksibilnosti, neodziven na zamisli drugih.
Usklajevalec	Nadzira delovanje tima in izkoriščenost razpoložljivih virov, odkriva prednosti in slabosti članov ter izkoriščenost njihovih potencialov. Je miren in zaupa vase.	Sposoben, da obravnava vse, ki bi lahko kaj prispevali, ima močan občutek za objektivnost.	Ne izstopa po ustvarjalnosti ali dinamičnosti.
Oblikovalec	Njegova pozornost je usmerjena v postavljanje cilja in prioritetenih nalog, išče načine za premagovanje ovir, rad vsiljuje svoje vzorce v razpravo z ostalimi. Je zelo napet, dinamičen in se ne umika.	Je gonilna sila tima, pripravljen, da spreobrne tok dogajanja, vztraja pri učinkovitosti.	Njegovo vedenje je nagnjeno k izzivanju, nepotrpežljivosti in razburjanju.
Inovator	Spodbuja nove ideje in predloge, poskuša premagati vse težave, s katerimi se sooča tim. Je dominanten in inteligenčen.	Je nadarjen, poln domišljije in novih idej.	Včasih je površen in posledično spregleda praktične podrobnosti in protokole.
Iskalec virov	Raziskuje in poroča o idejah in virih zunaj tima, navezuje stike z drugimi, ki bi lahko koristili timu in vodi vsa pogajanja. Je radoveden, ekstravertiran, navdušen, komunikativen.	Sposoben navezovanja stikov z drugimi, zna odgovarjati na izzive.	Izguba zanimanja, ko je pravi čar mimo.
Ocenjevalec	Njegova naloga je analizirati probleme in vrednotiti ideje in predloge. Je inteligenčen, resen in preudaren.	Sposoben ocenjevanja, vrednotenja, preudarnega razsojevanja.	Pomanjkanje navdiha in sposobnosti motivirati druge.
Timski delavec	Podpira ostale člane tima, odpravlja pomanjkljivosti članov in spodbuja komunikacijo. Je socialno usmerjen, pozoren, občutljiv in marljiv.	Zna se odzivati ljudem in situaciji, podpira timsko delo.	Neodločen v kriznih situacijah.

Vir: Možina in drugi (2002, str. 567–569, tabela 16.4).

Belbin (v Polak, 2007) v svojih raziskavah opisuje, da je tim najbolj uspešen, ko so v njem zastopane vse zgoraj omenjene vloge, ki morajo biti med seboj usklajene. Če je tim sestavljen iz manj kot 9 članov, ima lahko kateri od članov pripisanih več vlog hkrati. Pomembno je dobro opazovanje in spremljanje vedenja posameznih članov, saj se lahko na ta način ugotovi, katera vloga je najbolj ustrezna za posameznega člana (Polak, 2007, str. 46). Ne glede na dodeljene vloge morajo člani razumeti drug drugega, se med seboj dopolnjevati in usklajevati vloge tako, da bo končni cilj dosežen v najkrajšem času z najmanj porabljenimi sredstvi (Možina in drugi, 2002). Pomembno je tudi, da člani izmenjujejo pretekle izkušnje o uspehih ali neuspehih in se s tem učijo, da se napake ne ponovijo, predvsem pa so pomembne skupinska moč, učinkovitost in pripravljenosti članov, da pokažejo živahnost in vztrajnost pri opravljanju skupinskih nalog (Dipboye, 2018).

2.6 Vrste timov

V organizacijah običajno delujejo različne vrste timov, katerih značilnosti in zastavljeni cilji se med seboj razlikujejo. Najbolj znane vrste timov prikazuje tabela 10.

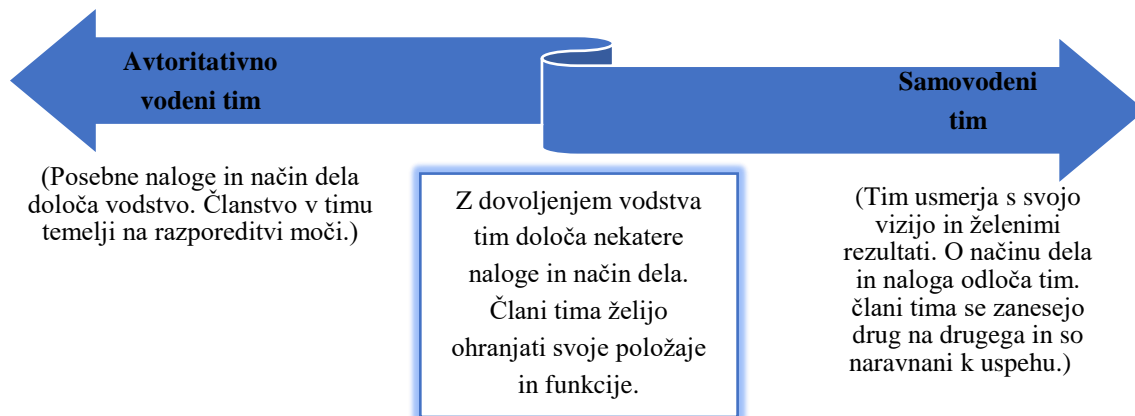
Tabela 10: Vrste timov

Vrsta tima	Opis
Posebni timi	Osredotočeni so na določeno področje, kot so stroški poslovanja, nove tehnologije, novi izdelki ali storitve, tržni delež itd. Njihova naloga je predvsem, da izboljšajo trenutno stanje oziroma da se razvije nekaj novega. Udeleževanje članov v takih timih je prostovoljno (Možina in drugi, 2002, str. 566).
Samousmerjajoči se timi	Njihova posebnost je ta, da delujejo brez vodje. Poteka sprotno dogovarjanje, kaj in kako delati, posledično se člani naučijo več različnih spretnosti in so tako med seboj nadomestljivi. Če vodja obstaja, ima zgolj vlogo mentorja (Možina in drugi, 2002, str. 566).
Timi za izboljševanje kakovosti	Iščejo ideje in zamisli, kako določen izdelek ali storitev izboljšati. V teh timih sodelujejo člani z različnih oddelkov. Posebno vrsto teh timov predstavljajo krožki kvalitete, ki jih sestavljajo člani istega delovnega področja. Ti člani dobijo določeno število ur inštrukcij, kako reševati določen problem oziroma kako najti rešitve in jih nato prenesti v prakso (Možina in drugi, 2002, str. 566).
Delovni timi	Gre za člane v timu, ki vsakodnevno sodelujejo in delujejo znotraj tima. Najpogosteje so to zaposleni istega oddelka, ki le skupaj delajo, ni nujno da imajo iste cilje. Člani so med seboj neodvisni in delajo samostojno. Ti timi so oblikovani zgolj iz organizacijskih razlogov (Polak, 2007, str. 36).
Timi, usmerjeni k reševanju nalog ali problemov	Sestavljajo jih člani različnih oddelkov. Ti se oblikujejo za določen čas, dokler ni naloga opravljena ali problem razrešen. Njihov cilj je, da najdejo čim več idej, povezanih z dano nalogo ali problemom. Pomembni sta usklajenost in dobra komunikacija med člani (Polak, 2007, str. 36).
Vodstveni timi	Člani teh timov so strokovnjaki z višjih položajev. Njihovi cilji so povezani s cilji in vizijo celotne organizacije. Ob posebnih nalogah se lahko v tim vključi tudi člane z nižjih oddelkov (Polak, 2007, str. 37).

Prيرهjeno po Možina in drugi (2002, str. 566-567) in Polak (2007, str. 36-37).

Time lahko razdelimo glede na njihovo strukturo vodenja, ki se oblikujejo glede na konkretne potrebe in razmere v organizaciji. Pomembno je, da organizacija dobro preuči, katera vrsta tima bi bila učinkovitejša glede na dane razmere oziroma naloge, ki jih želijo z oblikovanjem timov razrešiti. Spodnja slika 9 prikazuje grafično ponazoritev timov glede na način vodenja (Polak, 2007).

Slika 9: Vrste timov glede na strukturo vodenja



Vir: Polak (2007, str. 39).

Ena skrajnost predstavlja popolnoma avtoritativno vodene time, za katere je značilno, da so vodeni s strani vodje oziroma nadrejenega. Vodja nosi vso odgovornost in pomembno je, da ga drugi člani sprejmejo, saj drugače lahko to vodi v konflikte in posledično v neuspeh. V teh timih se odločitve sprejemajo hitro, saj jih sprejema vodja. Nasprotni so samovodeni timi, kjer med člani prevladuje demokracija, vsi so med seboj enakovredni in odločitve se sprejemajo s soglasjem vseh. Vodja ima v teh timih predvsem organizacijsko vlogo. Njihova prednost je predvsem v tem, da so odnosi bolj sproščeni in manj je konfliktov, po drugi strani pa sprejemanje odločitev traja dlje, zaradi glasovanj in sprejemanja kompromisov. Med obema vrstama so tako imenovani koordinirani ali mešani timi. Člane teh timov izbere vodstvo po posvetovanju z njimi, posledično so ti bolj zavzeti za doseg zastavljenih ciljev. Odgovornost in naloge so porazdeljene med člani in običajno z odprto komunikacijo v teh timih vlada mirno in sproščeno vzdušje (Polak, 2007).

2.7 Izvori motivacije za timsko delo

Za sodelovanje posameznih članov v timu je pomembna motivacija. Kot že večkrat omenjeno, predstavljajo psihološke potrebe osnovni vir motivacije. Člani bodo motivirani le, če bodo znotraj tima uspeli zadovoljiti svoje osnovne potrebe (potreba po varnosti, sprejetosti, potrditvi in priznanju ter potreba po samoaktualizaciji). Če v timu ne bodo jasno opredeljena pravila, struktura in red, bodo težko zadovoljene potrebe po varnosti. Članu mora biti omogočeno prosto izražanje in odprta komunikacija, saj bo tako čutil, da je med člani sprejet in se bo znal soočiti z nastalimi konflikti in problemi. Posledično bo dobil občutek samozaupanja, moči in lastne koristnosti, na ta način bo uspel zadovoljiti

svojo najvišjo potrebo – potrebo po samoaktualizaciji (Polak, 2002, str. 22, 23). Glede na zadovoljevanje potreb v timu ločimo 5 dejavnikov, ki imajo vpliv na stopnjo motivacije posameznih članov znotraj tima. Ti dejavniki so na kratko predstavljeni v tabeli 11.

Tabela 11: Dejavniki, ki vplivajo na stopnjo motivacije

Dejavnik	Opis
Sledenje osnovnim potrebam po preživetju in obstoju	Za zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb so pomembna denarna sredstva. Motivacija je odvisna od višine določene nagrade.
Zadovoljevanje potreb po varnosti	Če je delovno mesto člana ogroženo, ga ne bo zanimalo napredovanje, osebna rast ali drugo, pač pa samo da ohrani zaposlitev.
Oblikovanje za tim sprejemljive samopodobe	Gre za željo po enakovrednosti znotraj tima.
Opravljanje koristnega in smiselnega dela	Cilji tima morajo biti jasno opredeljeni in predstavljeni, da bodo člani razumeli svoje naloge in smiselnost svojega dela.
Osebnostna rast in razvoj	Je ključni in največji motiv za članstvo v timu.

Prirejeno po Polak (2002, str. 22).

Seveda obstajajo še drugi dejavniki, ki lahko posameznikom pomenijo nagrado. Enim veliko pomenijo dosežki, drugim se lahko omogoči odgovornejše delo ali možnost napredovanja, nekaterim pa je dovolj že to, da imajo fleksibilen delovni čas in lahko svobodno razporejajo svoje delovne aktivnosti. Višja motivacija v timu je tudi takrat, kadar znotraj tima prevladujejo dobri medsebojni odnosi in komunikacija ter kadar člani čutijo, da je njihova učinkovitost večja in bodo hitreje dosegli zastavljene cilje. Pri tem je pomembna predvsem notranja motivacija, ki člane žene k napredovanju, učenju novih spretnosti (Polak, 2002).

2.8 Timsko delo v računovodstvu

Organiziranje osebja za timsko delo je postalo značilnost organizacij kot odgovor na operativne in strateške izzive poslovnega okolja. Timsko delo v računovodstvu je pomembno za hitro in učinkovito reševanje problemov. Ključno je, da se zaposleni v istem oddelku dobro razumejo, med seboj sodelujejo in si pomagajo. Med člani se tako pogosto oblikujejo formalne in neformalne skupine. O formalnih skupinah govorimo takrat, ko so naloge in cilji natančno opredeljeni ter določeni in vsak član točno ve, kaj je njegova naloga. Lahko bi rekli, da oddelk za računovodstvo predstavlja eno od formalnih skupin, saj vsi točno vedo, kaj so njihove naloge, poleg tega pa je cilj ta, da analizirajo in obdelajo podatke v najkrajšem možnem času in s tem zadovoljijo potrebe stranke (Možina in drugi, 2002, str. 548). Za uspešno reševanje nalog in doseganje zastavljenih ciljev je poleg strokovnega znanja z računovodskega področja pomembno tudi to, da imajo te osebe večine s področja organiziranja in vodenja, dobre komunikacijske in pogajalske sposobnosti ter spretnosti timskega dela. Starejše generacije računovodij so običajno za opravljanje dela potrebovale zgolj strokovno znanje in potrebne pripomočke, v sodobnem času pa zaradi kompleksnosti okolja potrebujejo čedalje več kompetenc z različnih

področij, če želijo svoje delo strokovno in kakovostno opraviti. Prav zaradi tega organizacije dajejo vedno večji poudarek medosebnim veščinam, komunikaciji in timskeemu delu. Znotraj oblikovanega tima računovodje izmenjujejo svoje probleme, ideje in dileme ter na ta način oblikujejo diskusije, ki na koncu privedejo do hitrejših rešitev nalog oziroma zaključkov. Znotraj tima je običajno določen tako imenovani vodja, ki ima bolj vlogo koordinatorja kot nadzornika. Ta oseba predstavlja vezni člen med nadrejenimi in ostalimi računovodji znotraj oddelka. V nekateri literaturi je ta vodja imenovan kot hibridni računovodja, ki ima poleg tradicionalnih lastnosti klasičnega računovodje še lastnosti poslovnega partnerja. Ima namreč ključno vlogo svetovalca pri vodstvenih odločitvah, saj je zadolžen za posredovanje računovodskih in finančnih informacij. Kot poslovni partner naj bi presegel tradicionalne računovodske tehnike in postal ponudnik bogatih, v prihodnost usmerjenih informacij za strateške odločitve. Te osebe morajo imeti dobro razvite veščine vodenja, koordiniranja in komuniciranja. Poleg tega decentralizacija organizacij in razvoj sodobne informacijske tehnologije zahtevata, da so računovodje podkovani v komunikaciji in opremljeni z bogatim razumevanjem delovanja v organizacijah, kjer so zaposleni. Ker sodobno poslovodno računovodstvo ni strogo homogeno in se situacije lahko razlikujejo, morajo biti računovodje, ki se ukvarjajo z upravljanjem, sposobni diagnosticirati vsako situacijo, da ugotovijo, kako pravilno ukrepati. Vse to je lažje, če so znotraj organizacije oblikovani timi, ki omogočajo, da so naloge hitreje opravljene oziroma so določene težave hitreje razrešene (Karlsson, Hersinger & Kurkkio, 2019).

3 ANALIZA RAZISKAVE KONCEPTA MOTIVACIJE IN TIMSKEGA DELA V IZBRANI RAČUNOVODSKI HIŠI UNIJA

3.1 Predstavitev računovodske hiše Unija

Unija je mednarodna računovodska hiša, ki je prisotna na 6 trgih srednje in vzhodne Evrope, in sicer v Sloveniji, Srbiji, Črni Gori, Bosni in Hercegovini, Makedoniji in na Hrvaškem. Odlikujejo jo visoko kakovostne storitve in napredne rešitve s področja računovodstva, obračuna plač in davčnega svetovanja. Pred časom je Računovodska hiša Unija pokrivala različna področja svetovanja, računovodstva in nujenja IT rešitev, danes pa pod tem nazivom najdemo tri samostojna, a med sabo operativno in funkcionalno povezana podjetja, ki vsako pokriva svoje področje. Ta tri področja so lepo prikazana tudi v logotipu podjetja, ki je prikazan na spodnji sliki 10.

Slika 10: Logotip podjetja Unije Smart Accounting



Vir: <https://unija.com/sl/>

Ključno in največje podjetje je **Unija Smart Accounting**. Gre za računovodstvo nove generacije, in kot sem že prej omenila, pokriva 3 ključne storitve – računovodstvo, IT rešitve in svetovanje. Ta sistem strankam omogoča poglobljen vpogled in sistematična poročila o njihovem delovanju, hkrati pa predstavlja osnovo pri sprejemanju novih odločitev. Osnovno dejavnost računovodstva opravlja okoli 70 računovodij in 17 kadrovskih delavcev, ki so prisotni na različnih poslovnih enotah po Sloveniji in trgih nekdanje Jugoslavije. Storitve svetovanja nudi **Unija Consulting**, ki pokriva področja davčnega, pravnega, finančnega, poslovnega in računovodskega svetovanja. Na eni strani nudi pomoč svojim sodelavcem s področja računovodstva in kadrovske službe, na drugi strani pa omogoča celovito in individualno obravnavo zunanjim strankam. Gre za izkušeno ekipo strokovnjakov z različnih področij in stroke, ki jim je znana trenutna problematika in zakonodaja. Storitve IT rešitev pokriva podjetje **Unija Sibit**, ki skrbi za poročila »nove generacije«, ki podjetjem omogočajo stalno in bolj podrobnejšo kontrolo poslovanja, na osnovi katerih se sprejemajo odločitve. Poleg tega zaposleni skrbijo za vzdrževanje informacijskih sistemov, programiranje in razvoj programskih rešitev, načrtovanje in izvedbo IT projektov, hkrati pa nudijo izobraževanja tako začetnikom kot že izkušenim uporabnikom.

Vizija Unije, kot celote, je da s svojo razvejanostjo delovanja pokrije čim večje področje reševanja različne problematike ter da z najnaprednejšimi tehnologijami zagotavlja strankam najkvalitetnejše storitve, hkrati pa nudi svojim zaposlenim urejeno delovno okolje. Sistem računovodstva nove generacije predstavlja nov vpogled in dojetanje računovodstva v družbi ter zasleduje opredeljene cilje in vizijo Unije kot organizacije.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V teoretičnem delu magistrske naloge sta podrobno opredeljeni motivacija in timsko delo, ki predstavljata izhodiščno osnovo za nadaljnje raziskovanje omenjenih konstruktov na primeru izbranega podjetja. V prvem poglavju so opisane glavne značilnosti motivacije, razlike med intrinzično in ekstrinzično motivacijo, motivacijski dejavniki ter najbolj znane motivacijske teorije. V drugem poglavju je sledila opredelitev timskega dela ter prednosti in slabosti delovanja timov v podjetjih.

Po teoretični opredelitvi sledi raziskovalni del magistrskega dela. Ta temelji na empirični raziskavi prej omenjenih konstruktov na primeru Računovodske hiše Unija. S to raziskavo sem želela priti do ugotovitev, ali je notranja motivacija tista, ki je za zaposlene pomembnejša, ali je še vedno zunanja motivacija vodilo, ki sili posameznika k opravljanju dela, saj mu le-ta prinaša največ koristi. Poleg tega me je zanimalo, ali se tudi v računovodstvu pojavlja timsko delo in kako se to odraža pri vsakodnevni nalogah, s katerimi se zaposleni srečujejo, saj se v sodobnem času vedno več podjetij poslužuje timskega dela. Za raziskovalni del sem izbrala to podjetje, ker sem v njem zaposlena že 4 leta in mi je notranja klima podjetja precej poznana. Pri raziskavi sem uporabila multimetodološki pristop zbiranja podatkov. Kvantitativno metodo anketiranja sem izvedla s pomočjo anketnih vprašalnikov, ki so jih izpolnjevali zaposleni v Uniji. V raziskavo je bilo vključenih 130 zaposlenih, saj sem se osredotočila zgolj na zaposlene v Sloveniji. Kvalitativno metodo intervjuvanja pa sem izvedla z osebo, ki je ena od poslovnih partnerjev izbranega podjetja in je močno vpeta v samo vlogo sprejemanja odločitev. Spodnja tabela 12 prikazuje posamezne faze, ki sem jim sledila skozi celotno pisanje magistrskega dela in so mi predstavljale osnovno vodilo.

Tabela 12: Faze raziskovalnega načrta

Faze raziskovalnega načrta	
1.	Oprelitev problematike magistrskega dela
2.	Pregled literature
3.	Oblikovanje temeljne teze
4.	Oblikovanje raziskovalnih vprašanj
5.	Izbira metodološkega pristopa
6.	Strukturiranje anketnih vprašalnikov in intervjuja
7.	Zbiranje podatkov
8.	Analiza podatkov
9.	Oblikovanje zaključkov in priporočil

Prerejeno po Boeije (2010, str. 177) in Ravitch & Mittenfelner (2016, str. 37).

S pomočjo zgoraj omenjenih korakov sem sistematično in pregledno sledila vsaki naslednji fazi in tako imela pregled nad samim pisanjem. Prvi korak je obsegal jasno opredelitev izbrane problematike, za katero sem potem podrobno preučila tako slovensko kot tujo strokovno in znanstveno literaturo. Na osnovi izbrane literature in spoznanj sem določila temeljne teze in raziskovalna vprašanja, na katere sem med raziskavo poskušala odgovoriti s pomočjo uporabe kvantitativne metode anketiranja in kvalitativne metode intervjuja. Sledila je analiza pridobljenih podatkov, na osnovi katerih sem oblikovala zaključke in ugotovitve ter podjetju posredovala priporočila.

3.2.1 Cilji raziskave

Glavni cilj empiričnega dela magistrske naloge je s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjuja preučiti, katera je tista vrsta motivacije, ki pri zaposlenih igra ključno vlogo, da se vsakodnevno vračajo na delovno mesto in opravljajo svoje naloge, ter ugotoviti, ali je v računovodstvu prisotno timsko delo ter na kakšen način oziroma ali se zaposleni

poslužujejo timskega dela pri opravljanju vsakodnevnih nalog. Zanimalo me je, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki se jih podjetje poslužuje, in ali so materialne nagrade pomembnejše od nematerialnih. S pomočjo intervjuja, ki sem ga opravila z eno od vodij, sem želela preučiti, kako vodstvo gleda na motivacijske dejavnike in katerim predpisuje večjo težo ter kateri so tisti nematerialni dejavniki, ki so zaposlenim na razpolago. Poleg tega me je zanimalo tudi timsko delo, saj se v sodobnem času vedno več podjetij odloča za delo v timih in zato sem želela preučiti, kako je timsko delo prisotno tudi v računovodskem servisu. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem želela preveriti pomembnost in ali obstaja kakšna povezanost med preučevanima konstruktoma ter po opravljeni analizi podati svoja priporočila vodstvu podjetja.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Po podrobnem pregledu izbrane literature sem oblikovala temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da intrinzična motivacija zaposlenih pomembno pripomore k doseganju večjih dosežkov znotraj tima v izbrani računovodski hiši, saj je od nje odvisno tudi zadovoljstvo, ki ga osebe znotraj tima dosežejo. Pogoj je seveda, da so v timu osebe, ki jih motivirajo podobni intrinzični motivacijski dejavniki.

Za samo pomoč pri dokazovanju omenjene teze sem na podlagi izbrane teorije oblikovala raziskovalna vprašanja, ki so prikazana v tabeli 13 in na katere sem odgovorila s pomočjo pridobljenih rezultatov. Na osnovi ugotovitev sem na koncu prišla do zaključkov, ali temeljno tezo potrditi ali ovreči.

Tabela 13: Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja	
1.	Kakšen pomen daje vodstvo intrinzični motivaciji svojih zaposlenih v izbrani računovodski hiši Unija?
2.	Ali so zaposlenim na Uniji intrinzični motivacijski dejavniki pomembnejši od ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov?
3.	Ali se vodstvo na Uniji zaveda, da motivirani zaposleni vplivajo na celoten uspeh organizacije?
4.	Ali imajo zaposleni na Uniji radi timsko delo in kaj jih pri tem motivira?
5.	Ali timsko delo na Uniji pripomore k hitrejšemu opravljanju nalog in doseganju rezultatov?

Vir: lastno delo.

3.2.3 Metoda in načrt raziskave

Teoretičen del magistrskega dela temelji na sekundarnih podatkih, pridobljenih predvsem iz strokovnih in znanstvenih člankov slovenske ter tuje literature. Pri raziskovanju in pridobivanju relevantnih podatkov so mi v pomoč prišle tudi slovenske strokovne knjige in učbeniki. Pri oblikovanju teoretičnega dela sem si pomagala z metodami deskripcije, kompilacije in komparativnimi metodami, ki so ene izmed najpogosteje uporabljenih raziskovalnih metod. S pomočjo teh metod sem oblikovala zapiske, ki sem jih skozi celoten teoretični del povezala v smiselno celoto.

V raziskovalnem delu magistrskega dela sem uporabila multimetodološko raziskavo zbiranja primarnih podatkov. Vir podatkov predstavljajo zaposleni v izbranem podjetju. Z metodo polodprtega anketnega vprašalnika sem želela preveriti prisotnost konstruktov motivacije in timskega dela ter ali med njima obstaja medsebojna povezanost. S kvalitativno metodo polstrukturiranega intervjuja, ki sem ga izvedla z eno od vodij podjetja, pa sem želela priti še do bolj poglobljenega vpogleda same raziskave ter do ugotovitev, kako vodstvo gleda na omenjena konstrukta. Z multimetodološkim pristopom sem tako zagotovila objektivnost, zanesljivost in veljavnost pridobljenih podatkov, ki so bili moja osnova za analizo in interpretacijo postavljenih raziskovalnih vprašanj. V zaključnem delu sem na osnovi pridobljenih ugotovitev oblikovala še priporočila oziroma ideje za podjetje, s pomočjo katerih bi lahko povečali motivacijo in timsko delo zaposlenih.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Osnova za oblikovanje anketnega vprašalnika so bili domači in tuji viri, ki sem jih preučila med zbiranjem podatkov za pripravo in oblikovanje teoretičnega dela magistrske naloge. Zbrana vprašanja sem sistematično razvrstila v vprašalnik, sestavljen iz dveh glavnih sklopov, s katerima sem zagotovila pokritost obeh konstruktov, ki sem jih preučevala znotraj magistrske naloge. Prvi del vprašalnika sestavljajo osnovna demografska vprašanja, sledijo jim vprašanja, vezana na preučevani konstrukt motivacije, v zadnjem sklopu pa so oblikovana vprašanja v zvezi s konstruktom timskega dela. Vprašalnik je popolnoma anonimen in je skoraj v celoti zaprtega tipa, saj so anketiranci izbirali med možnimi odgovori. Odprtega tipa je zgolj vprašanje številka 10, ki se navezuje na predhodno vprašanje in na katerega odgovorijo tisti anketiranci, ki so pri 9. vprašanju izbrali odgovor da. Pri večini vprašanj zaprtega tipa je uporabljena Likertova petstopenjska merska lestvica, kjer so anketiranci svoje strinjanje oziroma nestrinjanje izrazili z ocenami od 1 do 5. Pri tem je 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa je pomenila popolno strinjanje s posamezno trditvijo. Pri vseh vprašanjih zaprtega tipa je bil možen zgolj en odgovor. Vprašalnik je sestavljen iz 13 vprašanj, za izpolnitev ne vzame več kot 15 minut časa. Vprašalnik sestoji predvsem iz vprašanj, povezanih z motivacijskimi dejavniki, ki naj bi zaposlene motivirali pri svojem delu, katere motivatorje bi si želeli v večji meri imeti na svojem delovnem mestu ter kaj jih dejansko motivira, da opravljajo svoje delo. Pri vprašanjih, vezanih na timsko delo, sem želela izvedeti, ali jim je ta način dela sploh všeč, kako si ga sami razlagajo ter ali je po njihovem mnenju timsko delo prisotno v podjetju in na kakšen način. Poleg tega sem želela izvedeti, kaj je po njihovem mnenju tisti glavni razlog, da je timsko delo uspešno ter kaj vpliva na neučinkovitost tima.

Razlog za izbiro klasičnega anketnega vprašalnika je bil predvsem zaradi višje pričakovane stopnje odgovora. Zaposleni v podjetju opravljajo svoje delo na računalnikih, hkrati pa so locirani na različnih poslovnih enotah po Sloveniji, tako da se mi je elektronsko izpolnjevanje vprašalnika zdela najboljša ideja in največja verjetnost, da dobim čim več izpolnjenih vprašalnikov. Na elektronske naslove sem poslala povezavo do spletnega

vprašalnika, ki sem ga pred tem oblikovala v spletni aplikaciji 1KA. Anketirance sem predhodno seznanila tudi z namenom raziskave in jim zagotovila anonimnost ter zaupnost obdelave pridobljenih podatkov. Anketni vprašalnik je bil na spletnem mestu aktiven od 16. 5. 2022 do 31. 5. 2022.

3.2.5 Oblikovanje intervjuja

Poglobljeni intervju sem opravila z eno od vodij podjetja. Vprašanja so se navezovala na oba preučevana konstrukta, saj sem na ta način želela pridobiti podatke še z drugega zornega kota in ugotoviti, kako si vodstvo razlaga, kakšen pomen imata motivacija in timsko delo za uspešnost podjetja. Vsa vprašanja so bila odprtega tipa, torej so omogočala prosto odgovarjanje ter hkrati možnost dodajanja podvprašanj. Intervju je potekal v njeni pisarni in sem ga opravila v začetku junija. Izhodiščna vprašanja za poglobljeni intervju so prikazana v Prilogi 2

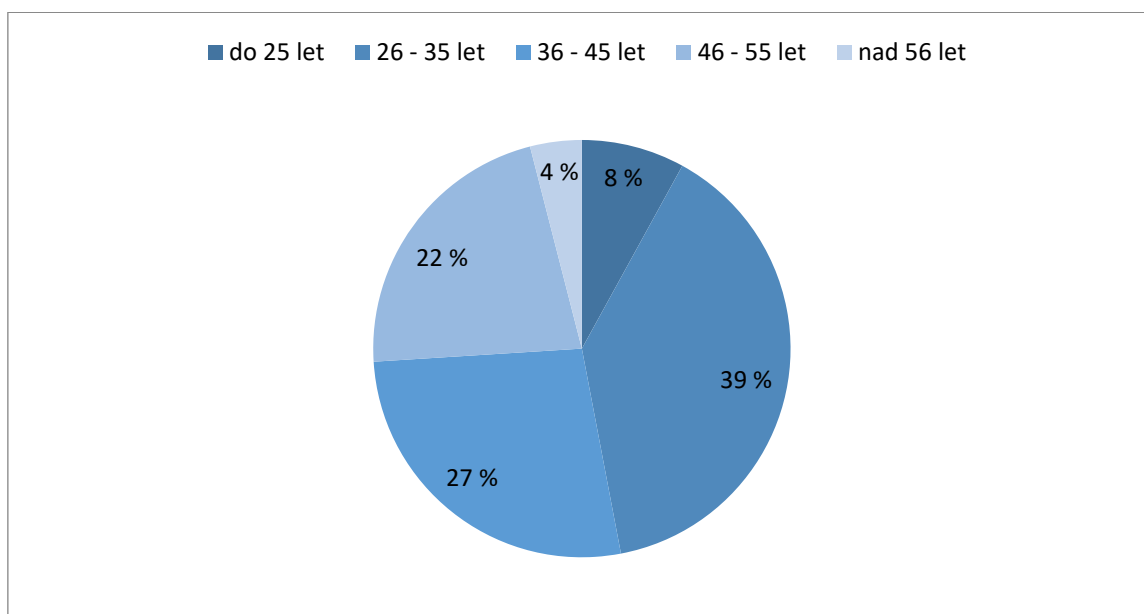
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Na podlagi pridobljenih podatkov sem naredila empirično raziskavo, v kateri sem podatke grafično predstavila ter interpretirala. Za lažji in hitrejši pregled sem rezultate predstavila grafično ali v tabeli. Celoten anketni vprašalnik se nahaja v Prilogi 1.

3.3.1 Predstavitev vzorcev

Anketne vprašalnice je dobilo 130 zaposlenih v Uniji (Unija Smart Accounting, Unija Sibit in Unija Consulting). Osredotočila sem se samo na zaposlene v Sloveniji. Nazaj sem dobila 91 izpolnjenih vprašalnikov, kar pomeni, da je v anketi sodelovalo 70 % vseh zaposlenih. Od tega sem morala 6 vprašalnikov izločiti, ker so bili nepopolno izpolnjeni. Tako sem analizo naredila na 85 ustrezno izpolnjenih anketnih vprašalnikih, kar je 65,4 % zaposlenih. Od tega je sodelovalo 76 % žensk ter 24 % moških. Razlog za to je, da je na Uniji zaposlenih več žensk. Glede na starost je bilo v prvem starostnem razredu (do 25 let) 8 % anketirancev, največ jih je bilo v drugem starostnem razredu (med 26 in 35 let), in sicer 39 %, v naslednjem razredu (med 36 in 45 let) jih je bilo 27 %, v četrtem razredu (med 46 in 55 let) 22 % vseh anketirancev ter le 4 % anketiranih je bilo starejših od 56 let. Grafično je starostna struktura anketirancev prikazana na spodnji sliki 11.

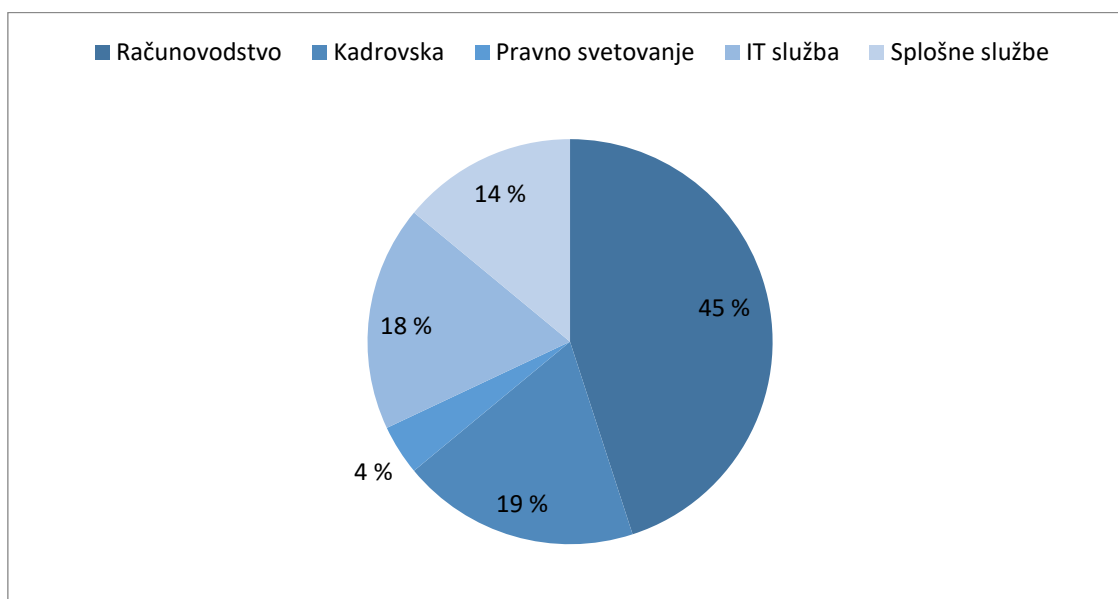
Slika 11: Struktura anketirancev glede na starost



Vir: lastno delo.

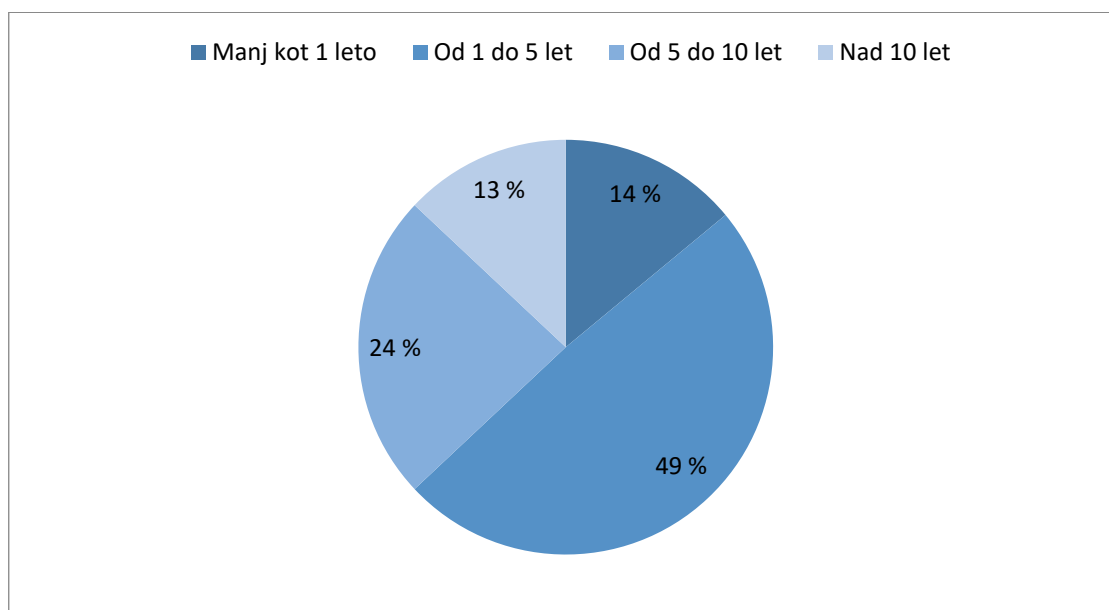
Na spodnji sliki 12 je prikazana struktura anketirancev glede na oddelek zaposlitve. Največ jih je sodelovalo z oddelka računovodstva, in sicer kar 45 %, s kadrovskega oddelka je bilo 19 % anketirancev, najmanj sodelujočih je bilo iz pravne pisarne, in sicer le 4 %, IT oddelek je zastopalo 18 % anketirancev ter splošno službo 14 %. Dejstvo je tudi to, da je oddelek računovodstva največji.

Slika 12: Struktura anketirancev glede na oddelek zaposlitve



Vir: lastno delo.

Slika 13: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v podjetju



Vir: lastno delo.

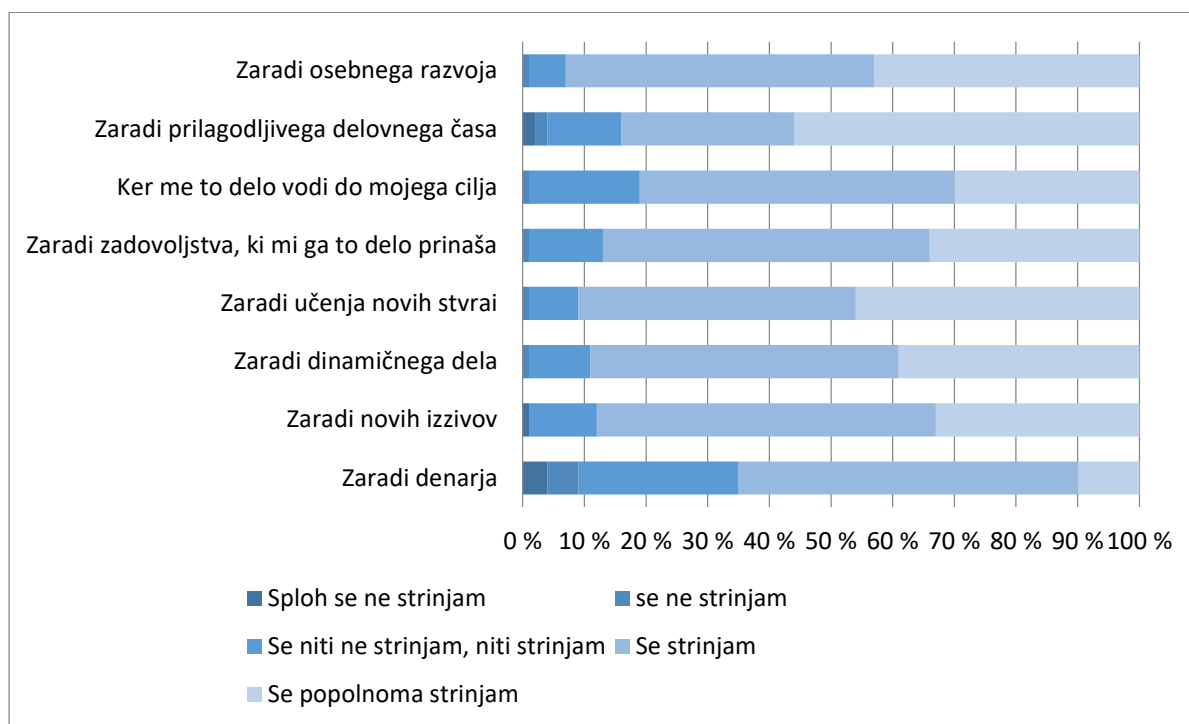
Večino zaposlenih na Uniji takoj ob sklenitvi delovnega razmerja dobi pogodbo za nedoločen čas. Rezultati nam kažejo, da ima 89 % vseh sodelujočih pogodbo za nedoločen čas, 6 % ima pogodbo za določen čas in pa 5 % anketirancev ni zaposlenih na Uniji, pač pa opravljajo obvezno prakso ali študentsko delo. Od tega je 14 % anketirancev zaposlenih manj kot eno leto, največ jih je na Uniji zaposlenih od 1 do 5 let, in sicer 49 %, 24 % sodelujočih je zaposlenih od 5 do 10 let in le 13 % je tistih, ki so že prejeli jubilejno nagrado za 10 let ali več. To prikazuje tudi zgornja slika 13.

3.3.2 Analiza konstrukta motivacije

Prvi sklop anketnega vprašalnika se je navezoval na konstrukt motivacije, kjer sem želela z vprašanji raziskati, kaj zaposlene motivira pri delu, zakaj opravljajo to delo, s kakšnimi težavami se srečujejo, kateri so tisti dejavniki, ki jih motivirajo, in kaj bi spremenili na svojem delovnem mestu. Sodelujoči so svoje odgovore podali glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja, kjer je 1 pomenila sploh se ne strinjam in 5 se popolnoma strinjam.

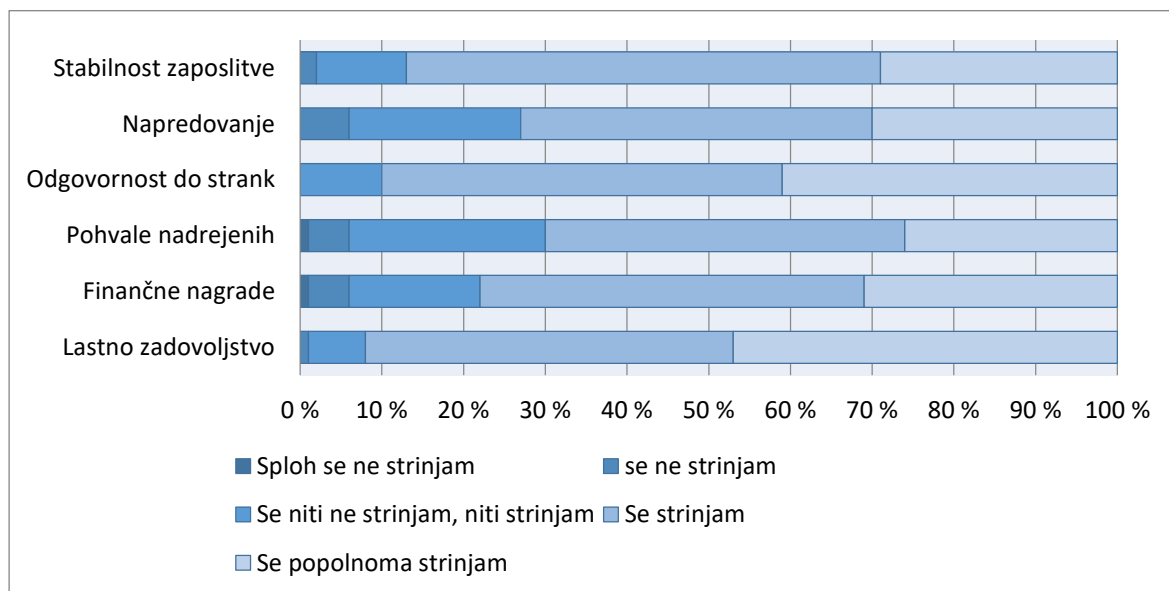
Slika 14 prikazuje, da se kar 56 % anketirancev popolnoma strinja s trditvijo, da svoje delo opravljajo zaradi prilagodljivega delovnega časa, odstotek manj je svoje strinjanje izrazilo, da svoje delo opravljajo zaradi denarja in novih izzivov. V večini (nad 50 %) so se strinjali še s trditvami, da delo opravljajo, ker je dinamično in jim prinaša zadovoljstvo ter jih vodi do zastavljenih ciljev in osebnega razvoja. Stopnja nestrinjanja je bila pri navedenih trditvah zelo nizka oziroma nična, hkrati pa je bil tudi odstotek neopredeljenih pri večini trditev pod 15 %.

Slika 14: Motivi, zaradi katerih zaposleni opravlja svoje delo



Vir: lastno delo.

Slika 15: Dejavniki, zaradi katerih zaposleni vlagajo svoj trud



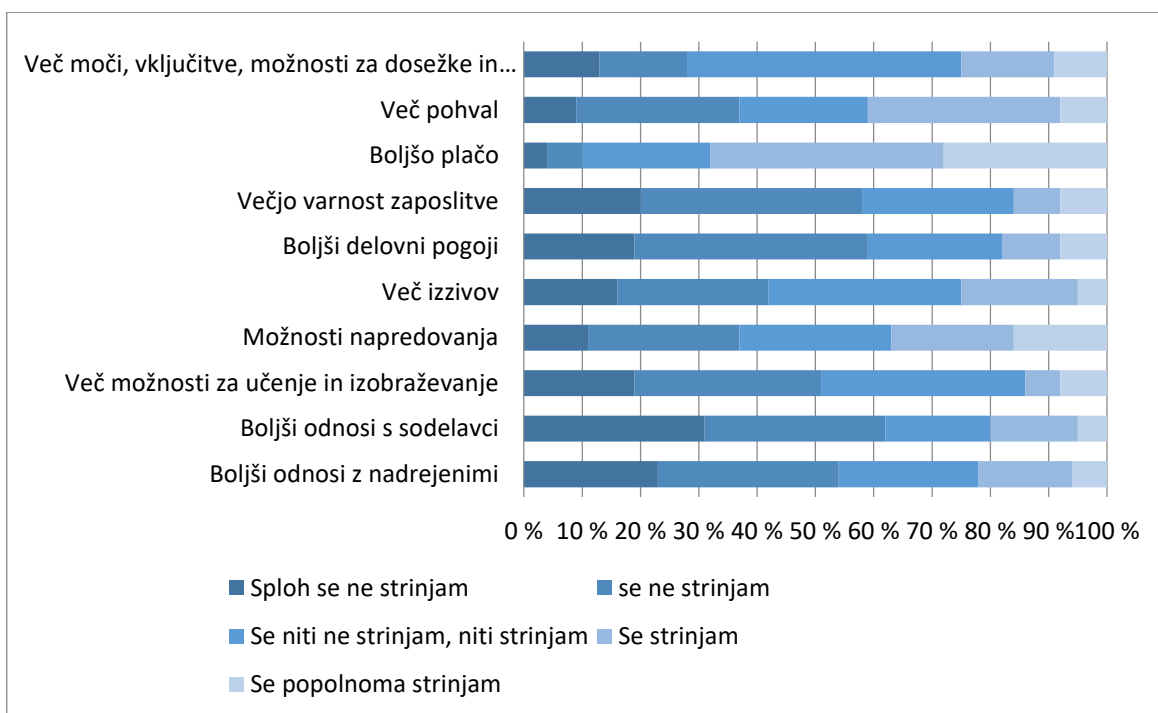
Vir: lastno delo.

Dejavnike, zaradi katerih zaposleni vlagajo svoj trud, prikazuje zgornja slika 15. Razvidno je, da so anketiranci pri navedenih trditvah izrazili svoje strinjanje in popolno strinjanje. Stopnja nestrinjanja je tudi pri teh trditvah precej nizka oziroma zanemarljiva. Kar 58 % anketirancev se strinja, da jim ta služba predstavlja stabilno zaposlitev. Posledično se čutijo

zadovoljni s svojim delom, saj je stopnja strinjanja kar 92 %. Vzajemno lahko trdimo, da zaposleni zelo resno jemljejo odgovornost do strank (90 % je stopnja strinjanja) in prevzemajo svoje zadolžitve, da je delo pravočasno opravljeno. Pomembno vlogo imajo tudi finančni dejavniki, pri katerih je celotna stopnja strinjanja 78 %, hkrati pa na zaposlene v veliki meri vplivajo tudi nematerialni dejavniki, kot so pohvale nadrejenih (celotna stopnja strinjanja je 70 %). Samo napredovanje je možno in kar 73 % sodelujočih je izrazilo svoje strinjanje, da prav zaradi tega vlagajo v delo svoj trud, poleg tega pa je bilo pri teh trditvah kar 21 % takih, ki so ostali neopredeljeni. Pri tem lahko izhajamo iz tega, da je na določenih oddelkih napredovanje lažje in hitrejše, pri drugih pa je možnost napredovanja manjša oziroma dolgotrajna.

Pri odgovarjanju na trditve glede dejavnikov, ki jih na delovnem mestu primanjkuje oziroma bi si jih zaposleni želeli več, so bili anketiranci precej razdvojeni. Rezultate prikazuje slika 16. Največjo razdvojenost je zaznati pri trditvi glede možnosti napredovanja, saj so anketiranci izrazili 37 % stopnjo strinjanja in nestrinjanja, hkrati pa jih je bilo 26 % neopredeljenih. Podoben odstotek neopredeljenih je bil glede napredovanja tudi pri prejšnji sliki 15. Skratka rečemo lahko, da imajo zaposleni na Uniji različne poglede in mnenja glede možnosti napredovanja. Razdvojenost je bilo zaznati še pri trditvah glede dajanja pohval in prevzemanja odgovornosti. Stopnji strinjanja in nestrinjanja sta se tako razlikovali zgolj za nekaj odstotkov, pri teh trditvah je bilo kar nekaj neopredeljenih. Eden od možnih razlogov je lahko tudi ta, da anketiranci niso razumeli vprašanja.

Slika 16: Dejavniki, ki jih na delovnem mestu primanjkuje

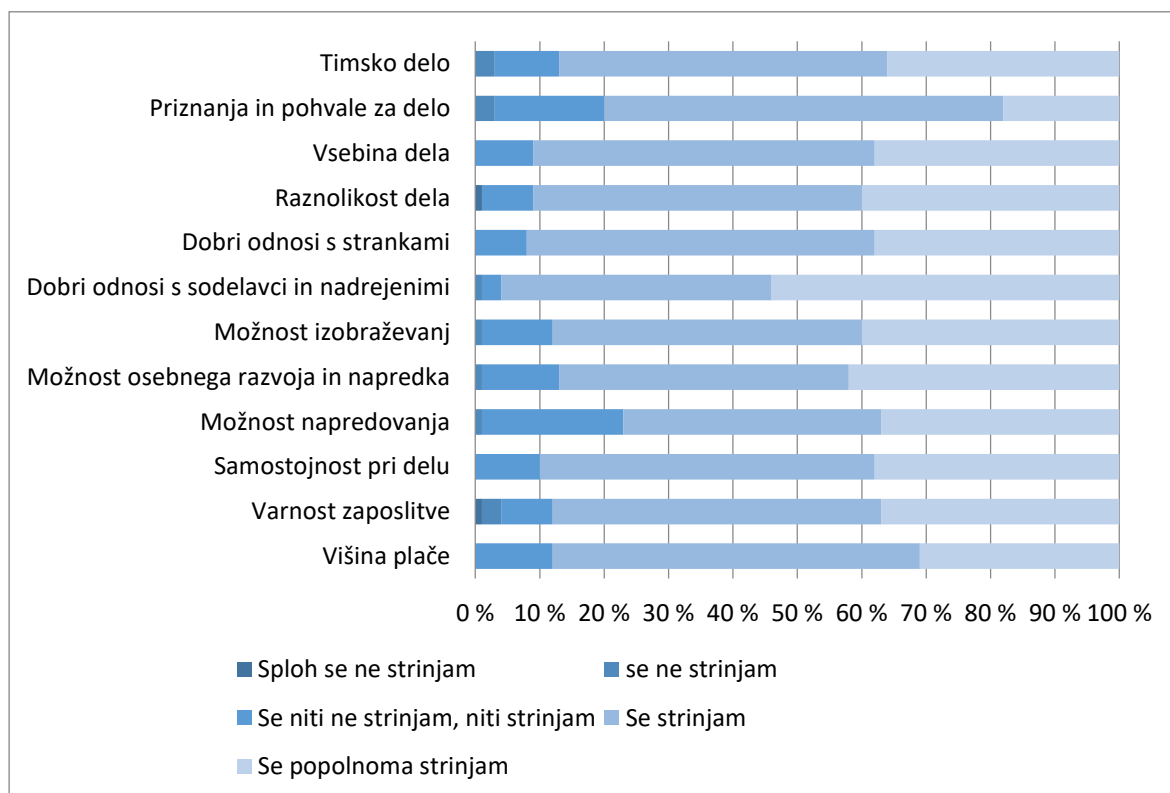


Vir: lastno delo.

Pri ostalih trditvah je bila meja med stopnjo strinjanja in stopnjo nestrinjanja jasnejša. Glede odnosov s sodelavci jih je stopnja nestrinjanja izrazilo kar 62 % in prav tako je bila 54 % stopnja nestrinjanja glede odnosov z nadrejenimi. Sklepamo lahko, da so odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi na Uniji dobri, tako da posebne spremembe na tem področju niso potrebne. Pomembno je samo vzdrževanje dobrih medsebojnih odnosov. Pri trditvah glede učenja in izobraževanja, delovnih pogojih, izzivih in glede varnosti zaposlitve se je stopnja nestrinjanja gibala okoli 50 %, medtem ko je bila stopnja strinjanja in odstotek neopredeljenih okoli 20 %.

Na splošno lahko rečem, da so z navedenimi dejavniki zaposleni v večini zadovoljni in jih ne bi posebej spreminjali, razen glede plače. Pri tej trditvi je bila stopnja strinjanja kar 68 %, saj menijo, da bi bila lahko plača, glede na delo, ki ga opravljajo, višja. Višina plače je odvisna od delovnega mesta, odgovornosti in velikosti strank. Le 10 % sodelujočih je izrazilo stopnjo nestrinjanja s to trditvijo, kar lahko sklepamo, da gre za vodje posameznih oddelkov.

Slika 17: Vloga posameznih dejavnikov na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Zgornja slika 17 prikazuje vlogo posameznih dejavnikov na delovnem mestu, in sicer so sodelujoči pri vseh navedenih trditvah na spodnjem grafu izrazili visoko stopnjo strinjanja. Anketiranci trdijo, da so na delovnem mestu najpomembnejši dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi (96 % stopnja strinjanja) ter s strankami (92 % stopnja strinjanja), s čimer se

tudi sama strinjam. S sodelavci in strankami si v vsakodnevnem stiku, tako da dobri odnosi pripomorejo k delovni klimi in zadovoljstvu na delovnem mestu. 91 % strinjanje so sodelujoči izrazili s trditvama, da sta raznolikost in vsebina dela zanje zelo pomembni, saj to vodi k stalnemu učenju in odkrivanju novih znanj ter preprečuje, da bi delo postalo monotono in dolgočasno. Hkrati pa stalno učenje in izobraževanje omogočata zaposlenemu večjo samostojnost pri delu in s tem prevzemanje odgovornosti. Ostale trditve, ki so navedene na sliki 17, imajo zelo podobno stopnjo strinjanja. To so višina plače, varnost zaposlitve, možnost osebnega razvoja, možnost izobraževanj, pohvale nadrejenih in timsko delo, in sicer se pri njih stopnja strinjanja giblje od 80 do 88 %. Iz tega lahko sklepam, da so v večini vsem anketiranim pomembni podobni dejavniki. Večja je zadovoljenost zaposlenih, učinkovitejši so.

3.3.3 Analiza konstrukta timskega dela

V drugem sklopu sem z analizo želela preveriti, kako zaposleni sprejemajo timsko delo pri svojem delu, in sicer so me podatki presenetili, saj je zelo majhna razlika med tem, na kakšen način anketirani radi delajo. 55 % sodelujočih je potrdilo, da jim je bolj všeč timsko delo, medtem ko ostali raje delajo sami, saj jim individualno delo prinaša večje zadovoljstvo.

Kar 83 % anketiranih je potrdilo, da je na Uniji timsko delo prisotno v veliki meri, le 17 % pa jih je mnenja, da timskega dela ni na Uniji.

Sodelujoči zaposleni si timsko delo na Uniji predstavljajo na več načinov. Najpogostejše odgovore prikazuje tabela 15.

Tabela 14: Timsko delo na Uniji

Skupno reševanje izzivov in problemov
Nudenje pomoči med sodelavci znotraj oddelka in med posameznimi oddelki
Delitev znanja in izkušenj
Odrpta komunikacija med sodelavci in nadrejenimi
Piramidni sistem dela (učenje mladih)
Na projektih sodelujejo zaposleni z različnih oddelkov
Mesečni sestanki, na katerih se povzame delo preteklega meseca
Sodelovanje med posameznimi oddelki

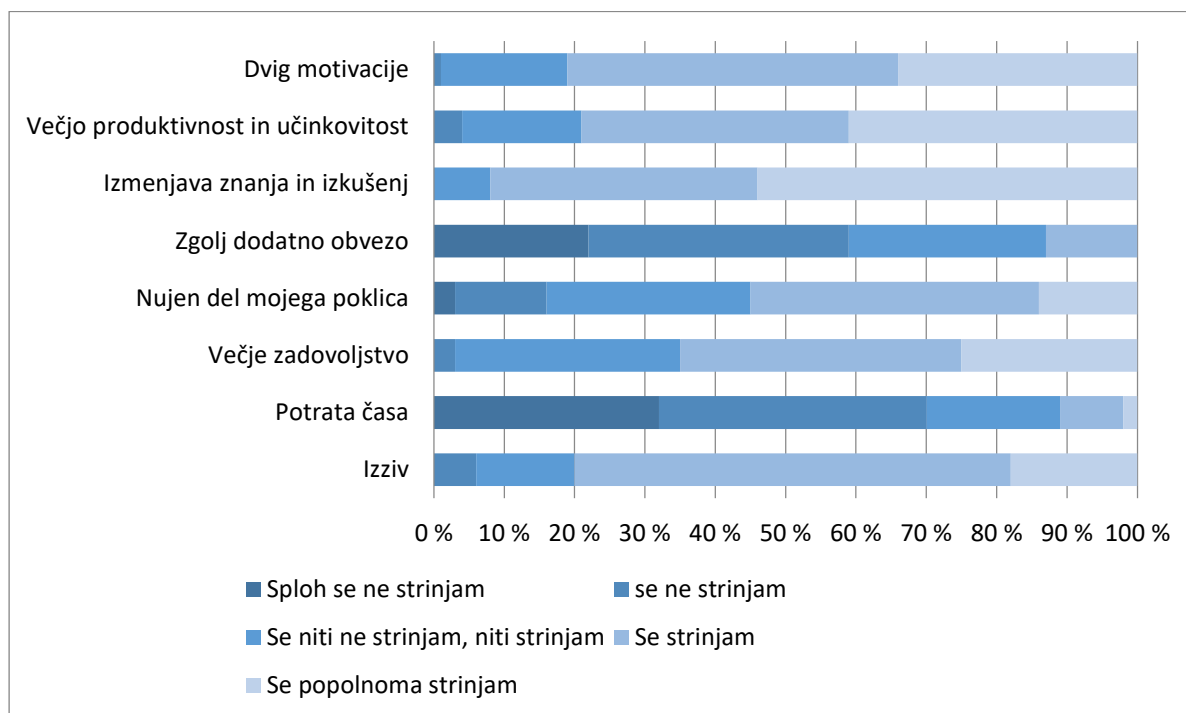
Vir: lastno delo.

V anketnem vprašalniku se je najpogosteje pojavil odgovor, da zaposleni timsko delo vidijo kot obliko pomoči med sodelavci. Če zaposleni česa ne razume, lahko vpraša sodelavca oziroma se posvetuje z nadrejenim in tako skupaj pridejo do najboljše rešitve. Sodelovanje poteka tudi med posameznimi oddelki, kjer si lahko izmenjajo mnenja in dileme. Pomembno vlogo so sodelujoči dali tudi prenašanju znanja in izkušenj na mlajše

generacije, in sicer v določenih oddelkih obstaja tako imenovani piramidni sistem, kjer oseba z več znanja pod svoje okrilje vzame novozaposlene in na praktičnih primerih prenaša znanje naprej. Na Uniji potekajo tudi različni projekti, kjer običajno sodelujejo zaposleni z več oddelkov in tako skupaj z nadrejenimi sprejemajo nove odločitve in cilje podjetja. Med odgovori se je večkrat pojavila tudi trditev »Team work makes dream work«, s katero se strinjam, saj več glav več ve.

Na spodnji sliki 18 so navedene trditve, ki naj bi ponazarjale delo v timu, in sicer je kar 92 % sodelujočih izrazilo strinjanje, da delo v timu omogoča izmenjavo znanja in izkušenj, saj vsak član v tim prinese svoje znanje, kar pomeni, da se med seboj dopolnjujejo. Pri trditvah, ali timsko delo predstavlja izziv, dviguje motivacijo posameznikom in povečuje produktivnost in učinkovitost, je bila stopnja strinjanja med 79 % in 81 %. Pri trditvah, ali je timsko delo pri mojem delu nujno ali zgolj dodatna obveza, je bila stopnja strinjanja okoli 60 %, prav tako pa je bilo dobrih 30 % tistih, ki so pri teh dveh trditvah ostali neopredeljeni. Rezultate lahko pripišemo temu, da je kar 45 % vseh sodelujočih potrdilo, da jim je individualno delo ljubše, torej si timsko delo razlagajo kot nujo zaradi dela, ki ga opravljajo. Kar 70 % vseh pa je izrazilo nestrinjanje glede trditve, ali je timsko delo zgolj potrata časa, iz česar lahko sklepamo, da še vedno večina zaposlenih na Uniji rada dela v timih.

Slika 18: Kaj predstavlja delo v timu?

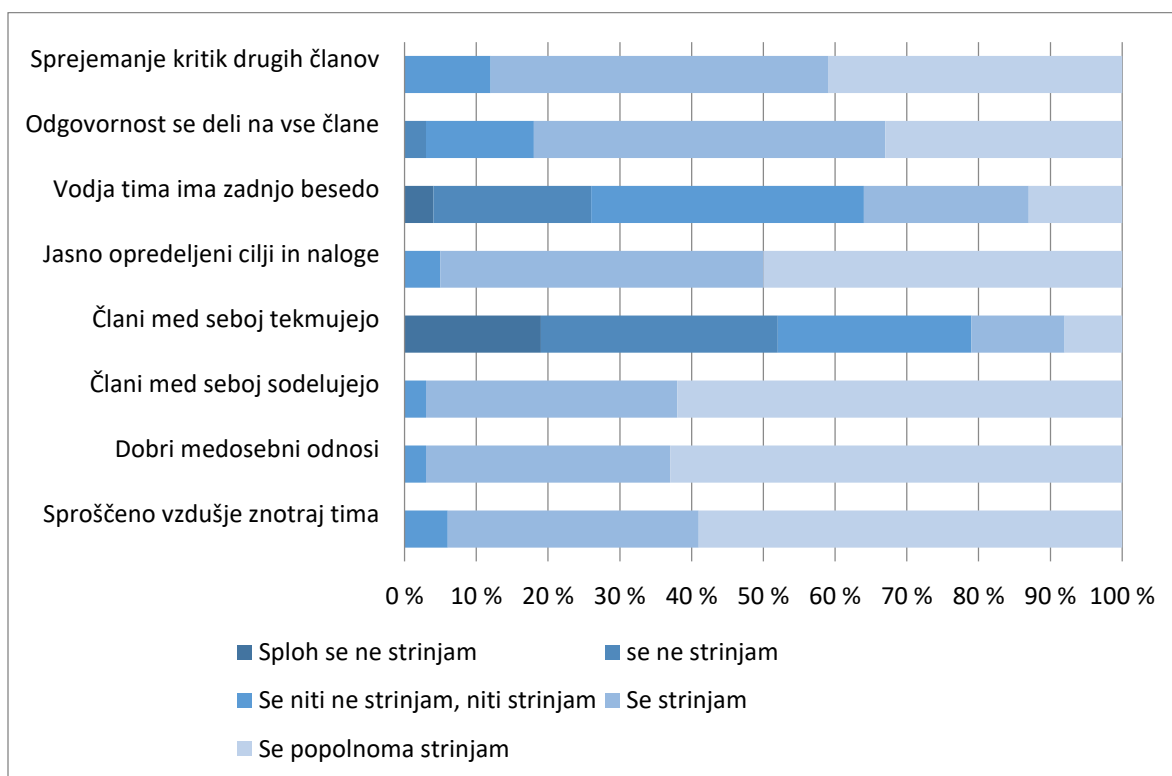


Vir: lastno delo.

Slika številka 19 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost tima. Pridobljeni podatki kažejo, da je pri večini trditev okoli 90 % stopnja strinjanja, da mora biti v timu sproščeno

vzdušje in dobri medosebni odnosi. Za učinkovitost in hitro reševanje problemov morajo člani med sabo sodelovati in sprejemati kritike, poleg tega pa mora biti odgovornost razdeljena med vse člane. Pomembno je, da so cilji in naloge jasno opredeljeni, drugače lahko prihaja do nesoglasij. Trditev glede tekmovalnosti med člani ima 52 % stopnjo nestrinjanja, poleg tega pa je bilo 27 % anketirancev pri tej trditvi neopredeljenih. Tekmovalnost je do določene mere lahko pozitivna, saj člani med sabo tekmujejo, kdo bo prispeval k timu več, vendar je pomembno, da se mejo tekmovalnosti pravočasno ugotovi, preden negativno vpliva na uspešnost celotnega tima. Pri trditvi, ali mora imeti vodja zadnjo besedo, pa so bili anketiranci precej razdvojeni, saj se 26 % vseh s to trditvijo ni strinjalo, 38 % jih je bilo neopredeljenih in 36 % se jih je strinjalo. Vodja ima posebno vlogo v timu, saj lahko deluje kot koordinator, lahko pa je tisti, ki na koncu prevzeme vso odgovornost in nosi posledice. Pomembno je, da zna poslušati ostale člane, jih usmerjati in biti povezovalni člen med njimi, saj le tako tim najboljše deluje.

Slika 19: Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost tima

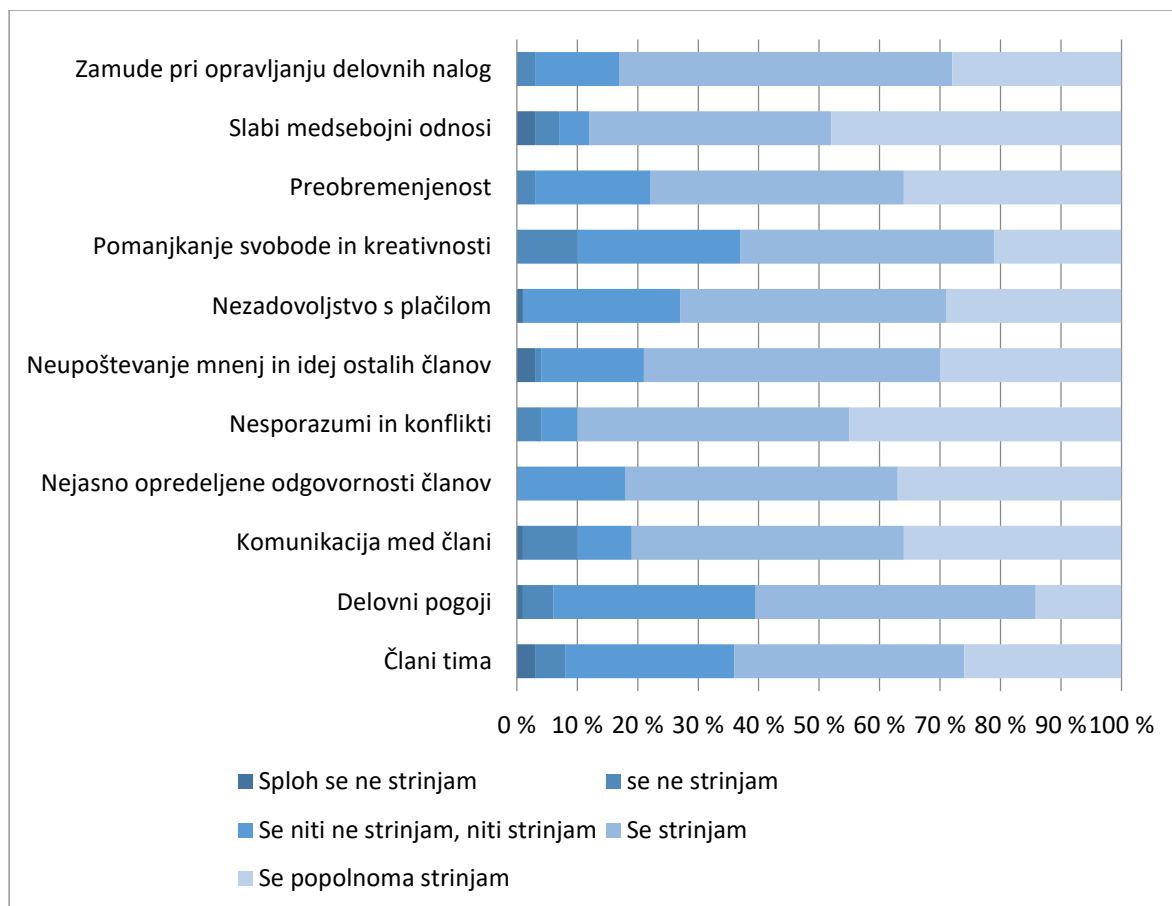


Vir: lastno delo.

Naslednja slika 20 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na neučinkovitost tima in posledično na neuspeh tima. Od vseh sodelujočih se jih kar 90 % strinja s tem, da imajo največje posledice za neuspeh tima ravno konflikti in nesporazumi med člani, ki vplivajo na napačno sprejemanje odločitev in v teh primerih tim slej kot prej razpade. Okoli 80 % anketirancev se strinja, da komunikacija med člani in posledično slabi medsebojni odnosi ter hkrati neupoštevanje mnenj in idej drugih članov in nejasno opredeljene odgovornosti

med člani vodijo do zamud pri opravljanju delovnih nalog. Vse to vodi do preobremenjenosti določenih članov, pomanjkanja kreativnosti in posledično do nezadovoljstva s plačilom. Stopnja nestrinjanja je bila pri zgornjih trditvah precej nizka, medtem ko se je delež neopredeljenih gibal med 10 % in 30 %.

Slika 20: Dejavniki, ki vplivajo na neučinkovitost in neuspeh tima



Vir: lastno delo.

3.4 Intervju

Intervju sem izvedla 3. 6. 2022 z eno od vodij podjetja. Intervju je potekal v njeni pisarni na sedežu podjetja na Brezovici. Pred samo izvedbo intervjuja sem si zapisala 10 ključnih vprašanj odprtega tipa, ki so predstavljala rdečo nit samega pogovora, ki je trajal približno eno uro. Seznam vseh vprašanj se nahaja v Prilogi 2.

Na začetku sva se dotaknili teme, ali v podjetju sploh spremljajo zadovoljstvo zaposlenih ter kakšna je organizacijska klima in na kakšen način. Povedala je, da vsakoletno izvedejo obsežno raziskavo zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih, ki jo običajno pripravi zunanji izvajalec, saj se tako izognejo pristranskosti in na ta način pridobijo objektivne in verodostojne rezultate. Rezultate direktor podjetja nato predstavi na internem sestanku, tako so vsi zaposleni seznanjeni z njimi, na skupinskih sestankih predebatirajo morebitne

težave, ki jih skušajo odpraviti in na ta način še povečati zadovoljstvo zaposlenih v naslednjem letu. Sledilo je vprašanje, na kakšen način in kako zaposleni vplivajo na samo uspešnost podjetja. Vodja je začela s stavkom, da brez zaposlenih ni možnosti, da bi podjetje izvajalo računovodske storitve in da so ravno zaposleni tisti, ki prinašajo podjetju dobiček. Družba je namreč storitveno podjetje, kjer imajo največ stika s strankami in samo izvedbo storitev ravno zaposleni. Prav zaradi tega vodstvo daje velik poudarek na zaposlene, da se ti na delovnem mestu dobro počutijo. Ker sama zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih podjetju veliko pomeni, je podjetje v svoji viziji za naslednjih 5 let dalo še posebej veliko pozornost kategoriji »people«, in sicer »ponosni zaposleni«. S tem želi podjetje doseči, da so vsi zaposleni ponosni, da so del Unije. Poleg zavzetosti so podjetju pomembni tudi timsko delo, proaktivnost in solidarnost zaposlenih. Veliko resursov vlagajo tudi v znanje in strokovnost, zagotavljajo stalna izobraževanja s področja novosti v računovodstvu. Vsi zaposleni imajo določen znesek denarja, ki ga lahko porabijo za različna izobraževanja in na ta način izpopolnjujejo svoje znanje. Pri načinih motiviranja se Unija poslužuje tako denarnih kot nedenarnih motivatorjev. Vodja je tukaj omenila, da je potrebno uporabiti različne načine motiviranja, saj zaposlene motivirajo različne stvari. Pri tem je veliko odvisno od generacijske strukture zaposlenih. Pomembno je, da vodja zna razbrati, kaj posameznika motivira in mu to tudi čim bolj omogočiti ter ga na ta način zadržati v podjetju. Zagotovo je prva stvar zaposlenemu zagotoviti ustrezno osnovno plačo, sledijo različne denarne stimulacije in bonitete, potem pa je tukaj še fleksibilen delovni čas in možnost dela od doma, razna druženja in timbilingi, izobraževanja itd. Na samo vprašanje, ali meni, da so zaposleni v podjetju zadovoljni, sva se navezali na rezultate izvedene raziskave o zadovoljstvu in zavzetosti, kjer so podatki za leto 2021 pokazali 73 % zavzetost in 77 % zadovoljstvo zaposlenih, kar je po njenih besedah super rezultat, definitivno pa bo podjetje strmelo k temu, da bodo podatki za leto 2022 še boljši. Ko sem jo vprašala, kaj so po njenem mnenju sodelujoči v anketnem vprašalniku označili, da jim prinaša največje zadovoljstvo, se je vrnila k že prej omenjeni raziskavi. Predebatirali sva rezultate in jih primerjali z rezultati moje ankete. Prišli sva do ugotovitev, da so si rezultati med seboj precej podobni, saj so zaposlenim zelo pomembne finančne nagrade, šele nato sledijo nematerialne nagrade, ki posamezniku nudijo neke vrste osebnega zadovoljstva. Zaposleni so namreč najbolj zadovoljni, da so okoli njih prijazni in dobri sodelavci, ki se med sabo razumejo in si pomagajo, zadovoljni so s samim delovnim procesom, saj imajo možnost, da si delo sami organizirajo in razporedijo tako, da bo vse do datuma opravljeno. Nekaterim je všeč možnost dela od doma, drugi raje delajo v pisarni, nekaterim je všeč stalna možnost izobraževanja, drugim pa možnost osebnega razvoja in napredka. Skratka vsak zaposleni prioritizira tiste stvari, ki so mu pomembne in zato je pomembno, da podjetje poskuša ugoditi večini.

Po poglobljenem pogovoru o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih sva se dotaknili še timskega dela, ki je moj drugi preučevani konstrukt v magistrski nalogi. Moja sogovornica je pojasnila, da daje podjetje timskega delu velik poudarek. Prav zaradi tega so pred kratkim znotraj posameznih oddelkov oblikovali Line menedžerje, ki imajo pod sabo

določeno število zaposlenih in so kot nekakšni koordinatorji, ki skrbijo, da delo poteka nemoteno in v primeru težav z zaposlenimi oblikujejo rešitve. So kot nekakšen oporni element, na katere se lahko zaposleni vedno zanesejo. Tudi ostali projekti, ki se izvajajo, vedno potekajo v skupinah, kjer običajno sodelujejo zaposleni z različnih oddelkov, hkrati pa podjetje skrbi tudi za regijsko povezovanje skupin istih profilov, tako da se občasno srečujejo, skupaj izobražujejo in delijo svoja znanja in izkušnje. Na koncu je vodja še enkrat poudarila, da je timsko delo v podjetju izjemno pomembno na ravni celotne regije in da temu res dajejo velik pomen. Timsko delo zagotovo pripomore k večji uspešnosti podjetja in kot pravi star pregovor, več glav, več ve. Na ta način člani tima hitreje in lažje pridejo do rešitev, hkrati pa se zaposleni čutijo pripadne, večja je tudi strokovnost in moralna podpora, saj člani vedo, da imajo ob sebi ljudi, na katere se lahko zanesejo. Poudarila je tudi, da glede na naravo dela, ki jo podjetje izvaja (računovodske storitve in svetovanje), ni veliko prostora za individualiste, saj smo ljudje socialna bitja in poklic, ki smo si ga izbrali, je zagotovo uspešnejši, ko si med sabo pomagamo, delimo znanje in prenašamo znanje na mlajše generacije. Na koncu intervjuja sva se dotaknili še teme, kakšen mora biti dober vodja, da je tim uspešen. Po kratkem premisleku je sogovornica nadaljevala, da so ključne komunikacijske sposobnosti, ki jih mora dober vodja imeti, hkrati pa mora biti dober poslušalec, ki zna prisluhniti, ko se kdo znajde v težavah in mu svetovati. Poleg tega so pomembne še strokovnost, strpnost, samozavest in prava mera odločnosti. Na ta način bo vodja uspel svoje člane tima usmeriti, nagovoriti in podati jasna navodila in naloge. Če vodja tega ni sposoben, lahko to vodi do slabe komunikacije in trenj med člani, v ospredje pride individualizem vsakega posameznika, pojavijo se nesoglasja in vse to vodi do neuspešnosti tima, ki bo slej kot prej razpadel. Tako sva prišli do konca zastavljenih vprašanj in sam intervju se je razvil v neformalen pogovor, kjer sva podrobno predebatirali oba preučevana konstrukta. Lahko rečem, da Unija res daje velik poudarek na zaposlene, kar se mi zdi ključnega pomena, saj tako ne prihaja do večjih fluktuacij, zaposleni pa se na svojih delovnih mestih dobro počutijo.

3.5 Zaključne ugotovitve

Na podlagi multimetodološke raziskave bom v nadaljevanju predstavila ključne ugotovitve in odgovorila na že prej zastavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšen pomen daje vodstvo intrinzični motivaciji svojih zaposlenih v izbrani računovodski hiši Unija?

Na podlagi opravljenega intervjuja z eno od vodij lahko povzamem njene besede, da so za motiviranje zaposlenih pomembni tako materialni kot nematerialni motivacijski dejavniki. Pomembno je, da se vodstvo zaveda, da niso vsem pomembni enaki dejavniki, pač pa se je temu potrebno prilagoditi.

Na podlagi opravljene raziskave lahko rečem, da so zaposlenim plača in ostale denarne nagrade pomembne, vendar le do te mere, da zadovoljijo svoje potrebe, za katere

potrebujejo denar. Po podatkih sodeč, je zaposlenim poleg plače pomembna tudi možnost prilagodljivega delovnega časa, saj si čas lahko organizirajo po svoje, važno je, da je delo do roka opravljeno. V času koronavirusa in tudi sedaj je vodstvo zaposlenim dalo možnost izbire, ali delati od doma ali prihajati v pisarno, in določenim ta ugodnost veliko pomeni, sploh če se vozijo od daleč oziroma usklajujejo še druge osebne obveznosti. Unija nameni vsem zaposlenim na leto določen znesek, ki ga lahko uporabijo za izobraževanja in na ta način izpopolnjujejo svoje znanje, hkrati so zaposlenim na voljo še nekatere druge vrste bonitet. Poleg tega se vsakoletno organizirajo številni timbilingi, kot so bilančna po koncu oddanih bilanc, potem športne igre, ki se vsako leto odvijajo v drugi državi, v katerih ima Unija poslovne enote, razni pikniki in na koncu leta še novoletna zabava. Tako je zaposlenim omogočeno, da za dan ali dva odmislijo na vsakodnevne probleme s strankami in se sprostijo.

Naj omenim še raziskavo zavzetosti, ki jo Unija opravi vsako leto, v letu 2021 je bila stopnja zavzetosti 70 %. Zaposleni so največje prednosti podjetja videli v kategorijah fizično delovno okolje, bonitete ter učenje in razvoj (AonHewitt, 2021). Na podlagi vsega tega lahko rečem, da vodstvo daje pozornost nematerialnim dejavnikom in si prizadeva, da so njihovi zaposleni zadovoljni z delodajalcem.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali so zaposlenim na Uniji intrinzični motivacijski dejavniki pomembnejši od ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov?

Težko bi opredelila, katerim motivacijskim dejavnikom dajejo zaposleni večji pomen. Vsem so pomembnejši ekstrinzični motivacijski dejavniki, kot je na primer plača, saj brez denarja enostavno ne moremo zadovoljiti osnovnih človekovih potreb. To lepo opiše tudi Herzbergova dvofaktorska teorija, kjer morajo biti najprej zadovoljene osnovne fiziološke potrebe in šele potem pridejo v ospredje bolj intrinzični motivacijski dejavniki. Na Uniji so zaposlenim poleg plače pomembni še fleksibilnost delovnega časa, možnost izobraževanj, varnost zaposlitve, dobri delovni pogoji itd. Tudi vodstvo veliko vlaga v intrinzične motivacijske dejavnike, saj želijo na ta način obdržati zaposlene v podjetju.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali se vodstvo na Uniji zaveda, da motivirani zaposleni vplivajo na celoten uspeh organizacije?

Sodeč po pogovoru se vodstvo tega zelo dobro zaveda. Sogovornica je omenila, da ja Unija storitveno podjetje in da imajo prav zaposleni največ stika s strankami, ki skrbijo, da so vse storitve kvalitetno in strokovno opravljene ter da brez zaposlenih podjetje niti približno ne bi moglo biti tako uspešno. Ker spada Unija med velika podjetja, enostavno sam posameznik nima velikega vpliva na uspeh in zato je pomembno, da delujejo zaposleni kot tim, katerih skupni cilj je uspešnost podjetja. Na tem mestu se lahko navežem še na timsko delo, kateremu podjetje prav tako daje velik pomen, saj so na ta način storitve in projekti hitreje in uspešnejše opravljene.

V podjetju so tako tudi pri oblikovanju nove vizije dali pomembno vlogo kategoriji zaposleni, saj se zavedajo, da bo podjetje uspešno, le če bodo zaposleni zadovoljni in zavzeti za opravljanje svojega dela. Pomembno je tudi, da so ponosni, da so del ekipe Unije.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali imajo zaposleni na Uniji radi timsko delo in kaj jih pri tem motivira?

Glede na pridobljene rezultate lahko rečem, da ima 55 % sodelujočih zaposlenih pozitiven pristop do timskega dela. Vsaj polovici je timsko delo všeč in radi sodelujejo z ostalimi ter si med sabo pomagajo. Na ta način hitreje opravijo določene naloge, si med sabo izmenjujejo znanja in izkušnje ter se hkrati učijo novih stvari. Ker so večinoma na ta način vsi uspešnejši, sta tudi zadovoljstvo in motivacija zaposlenih na višjem nivoju, kar posledično vodi, da je tudi podjetje bolj uspešno in učinkovito.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali timsko delo na Uniji pripomore k hitrejšemu opravljanju nalog in doseganju rezultatov?

Temu vprašanju sledi pritrdilen odgovor, saj glede na odgovore, pridobljene iz anketnega vprašalnika, številni zaposleni menijo, da timsko delo pomaga pri vsakodnevnem reševanju problemov in izzivov. Zaposleni timsko delo vidijo predvsem v vzajemni pomoči med sodelavci znotraj oddelka in med oddelki. Delo na projektih je hitrejše in uspešnejše, ko sodeluje več zaposlenih z različnih oddelkov. Piramidni sistem dela omogoča prenos znanja od izkušenih računovodij na novozaposlene, ki imajo možnost učenja na dejanskih primerih. Najbolj pomembna pa je zagotovo odprta komunikacija, ki omogoča sproščeno vzdušje med zaposlenimi in nadrejenimi. Sama lahko rečem, da v Uniji velja trditev »Team work makes dream work.«, kajti vsi problemi in težave so rešljive, če je v ozadju tim, ki drži skupaj in se med sabo podpira.

3.6 Priporočila vodstvu

V teoretičnem delu sem s pomočjo strokovne in znanstvene literature dodobra preučila konstrukta motivacije in timskega dela ter v nadaljevanju svoje ugotovitve podkrepila še z rezultati izvedene multimetodološke raziskave. Na podlagi vseh zbranih ugotovitev v nadaljevanju podajam priporočila vodstvu izbranega podjetja.

Kljub temu da v podatkih, pridobljenih z anketnim vprašalnikom, ni bilo zaznati posebnih pomanjkljivosti s področja motivacije in timskega dela, je pomembno, da podjetje še naprej strmi k izboljšavam, saj vedno stvari lahko izboljšamo. Po podatkih analize je za samo motivacijo v podjetju dobro poskrbljeno, saj podjetje daje na razpolago različne motivacijske dejavnike, ki se jih zaposleni poslužujejo glede na lastne želje in preference. Seveda je med zaposlenimi moč začutiti željo po finančnih nagradah in višjih plačah. Vsak zaposleni ima možnost dobiti nagrado za delovno uspešnost, ki se kaže kot stimulacija pri plači. To zaposleni doseže, ko njegovi prihodki strank presežejo njegov strošek plače in po

tem dobi to stimulacijo v določenem odstotku svojih prihodkov. Težava pri tem je ta, da je potrebno določeno časovno obdobje, da zaposleni doseže to stimulacijo, zato bi v tem primeru predlagala, da mogoče podjetje razmisli še o kakšni drugi vrsti stimulacije, ki bi predvsem novim in tistim, ki te stimulacije še ne dosežajo, dala neke vrste zagon pri opravljanju svojega dela in da bi te zaposlene zadržala v podjetju. Poleg tega naj vodstvo še naprej spremlja delo zaposlenih in obdrži prakso dajanja pohval, saj so nekateri v analizi izrazili prepričanje, da je teh premalo. Določene zaposlene ravno s pohvalami motiviraš, saj dobijo na ta način neko povratno informacijo, da je njihov trud poplačan. Kljub vsemu temu so zaposleni zadovoljni in pripadni podjetju, v katerem so zaposleni. Vodstvo naj še naprej vlaga v neformalna druženja izven delovnega časa, saj se na ta način zaposleni sprostijo, odmislijo delo in se še bolje spoznajo. Ta druženja predstavljajo tudi dobro izhodiščno osnovo za oblikovanje timov, saj vodje na ta način vidijo, kako zaposleni delujejo izven delovnega okolja, kako konfliktni so ter kateri zaposleni se med sabo bolje razumejo.

Kar pa se tiče timskega dela v podjetju, je to v določeni meri prisotno. Po izvedeni raziskavi večina zaposlenih ta konstrukt v podjetju vidi predvsem kot vzajemno pomoč in medsebojno sodelovanje pri reševanju vsakodnevnih težav. Rekla bi, da so timi v podjetju oblikovani predvsem po oddelkih (računovodstvo, IT storitve, pravno svetovanje, kadrovska služba itd.). Seveda je prisotno tudi sodelovanje med posameznimi oddelki, vendar je včasih tega premalo in pogosto pride do slabega prenosa informacij ter posledično do nezadovoljstva pri strankah. V tem primeru bi vodstvu svetovala, da bi oblikovali nekakšne vrste načrt sodelovanja med skrbniki skupnih strank, ki bi se enkrat na mesec dogovorili za sestanek in predebatirali zadeve prejšnjega meseca. Zlasti bi bilo to potrebno pri večjih strankah. Vse pohvale vodstvu, da svojim oddelčnim timom vsaj enkrat na leto omogoči neformalno druženje, saj kot sem že prej omenila, so ta pomembna pri oblikovanju odnosov in sinergije znotraj oddelkov. Posamezni oddelčni timi predstavljajo skupaj celoten tim podjetja in so odvisni drug od drugega. Sem navsezadnje spadajo tudi stranke, ki so dolžne izpolnjevati svoje obveznosti, saj v nasprotnem primeru pride so konfliktov in nezadovoljstva.

Lahko rečem, da ima vodstvo v izbranem podjetju dobro oblikovane motivacijske dejavnike in je večina zaposlenih zadovoljna z delom in radi prihajajo na delo, tako da bi predlagala vodstvu, da naj še naprej skrbi za dobro delovno okolje in klimo, ki je prisotna na delovnem mestu. Hkrati naj bodo pozorni na komunikacijo med zaposlenimi in morebitno preobremenjenost. Ko se le-ta pojavi, jo je treba čim prej odpraviti, saj lahko vodi v nezadovoljstvo, hkrati pa postanejo zaposleni nenatančni in površni pri svojem delu. Vse to vodi v neuspešnost celotnega tima. Skratka pomembno je, da vodstvo čim prej prepozna morebitno prisoten stres oziroma nezadovoljstvo pri posamezniku in ga čim prej odpravi.

SKLEP

V sodobnem času je pomembno, da se podjetja zavedajo, da so dovolj motivirani zaposleni zadovoljnejši, produktivnejši in manj odsotni z dela, hkrati pa čutijo večjo pripadnost podjetju. S pravim načinom in pristopom motiviranja bo vsak delodajalec pripomogel k večji uspešnosti podjetja kot celote. Če podjetje na drugi strani vpelje v sam proces še timsko delo, pa je učinkovitost zaposlenih še boljša in uspeh podjetja je zagotovljen, saj dobro oblikovani timi pripomorejo, da so posamezniki znotraj timov učinkovitejši, bolj motivirani ter da je njihova želja za doseg ciljev še večja.

Številni avtorji, omenjeni v **prvem poglavju** teoretičnega dela naloge, navajajo različne načine motiviranja zaposlenih, ki imajo velik vpliv na kakovostno opravljeno delo in večjo produktivnost, hkrati pa se zaposleni čutijo koristne, predane delu, boljša je klima ter odnosi med sodelavci. Poznamo več motivacijskih dejavnikov, ki pa imajo na vsakega posameznika drugačen vpliv. Pomembno je, da vodstvo podjetja prepozna, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki na posameznega zaposlenega delujejo pozitivno in kateri negativno. Ključni so predvsem dejavniki, ki demotivirajo zaposlene, saj ti vplivajo, da je celotna uspešnost podjetja slabša. Taki dejavniki so lahko slabo vodenje, nepripadnost podjetju, nizka urna postavka, osebne težave posameznika ipd. Podjetja si lahko pri opredelitvi motivacijskih dejavnikov pomagajo tudi z uporabo in poznavanjem različnih motivacijskih teorij. Določene teorije v ospredje postavljajo materialne motivacijske dejavnike, od katerih so najpomembnejše plača in druge denarne nagrade, nekatere druge teorije pa dajejo prednost nematerialnim motivacijskim dejavnikom. Najbolj pogosto gre za pohvale vodstva, fleksibilnost na delovnem mestu, razne ugodnosti, možnosti napredovanja in sprejemanja pomembnih odločitev ipd. Dejstvo je, da je plača pomemben dejavnik, ki vpliva na motivacijo posameznika. Res pa je, da vsak posameznik enkrat doseže tisto točko, ko mu večje zadovoljstvo prinašajo drugi dejavniki, ki omogočajo osebno rast in razvoj posameznika.

V **drugem poglavju** teoretičnega dela je sledila opredelitev konstrukta timskega dela. K uspešnosti podjetja namreč poleg dobro motiviranih zaposlenih pripomore tudi timsko delo. Na samo delovanje tima vpliva več dejavnikov. Nekateri od teh so zagotovo število članov, ki so v timu, razdeljene vloge, odnosi med posameznimi člani, jasno opredeljene naloge ipd. Ključna je stalna in dvosmerna komunikacija med člani, člani se morajo med sabo poslušati in dopolnjevati, hkrati pa pomembno vlogo igra tudi delitev vlog, ki se včasih razdelijo čisto spontano ali pa jih določi vodja. S timskim delom in njegovo opredelitvijo se ukvarja veliko različnih avtorjev, vendar pa nikjer ni točno opredeljenih navodil, kako ustvariti uspešen tim. Pri oblikovanju timov je potrebno upoštevati različne dejavnike in razmere, v katerih bo tim deloval, ter smernice, ki predstavljajo neko osnovo za oblikovanje tima.

Ugotovitve, ki sem jih pridobila v teoretičnem delu, so mi služile kot izhodišče za izvedbo raziskave, ki je sledila v **tretjem poglavju**. S pripravo multimetodološke raziskave sem preučila razvitost koncepta motivacije in koncepta timskega dela v izbranem podjetju. Z anketnim vprašalnikom za zaposlene in na drugi strani z izvedenim intervjujem z vodjo, sem prišla do rezultatov, kako na preučevana koncepta gledajo zaposleni in kako vodstvo. Na podlagi pridobljenih ugotovitev sem na koncu podala še priporočila vodstvu podjetja. Lahko pa rečem da pridobljeni podatki narejene analize kažejo, da so zaposleni v večini zadovoljni z delom v izbranem podjetju in da naj tako podjetje še naprej vzdržuje delovne pogoje oziroma jih izpopolni, da bo zadovoljstvo zaposlenih še višje in da bo tako fluktuacija čim manjša.

Moj namen je bil slediti osnovnemu cilju, ki sem ga tudi dosegla. S pomočjo teoretičnih izhodiščnih ugotovitev sem preučila konstrukta motivacije in timskega dela na primeru izbranega podjetja. Na podlagi narejene raziskave sem na koncu podala ugotovitve, kakšen je njun pomen in v kolikšni meri sta prisotna v izbranem podjetju. Potrdila sem tudi temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da intrinzična motivacija pomembno pripomore k doseganju večjih dosežkov znotraj tima, saj je od nje odvisno tudi zadovoljstvo, ki ga osebe znotraj tima dosežejo, seveda ob pogoju, da so v timu osebe, ki jih motivirajo podobni intrinzični motivacijski dejavniki.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Dmour, R., Yassine, O. & Masa'deh, R. (2018). Empowerment, Work Engagement. "A review of literature on the associations among employee empowerment, work engagement and employee performance." *Modern Applied Science*, 12 (11), 313–329.
2. Al-Zawahreh, A. & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 46 (3), 159–169.
3. AonHewitt. (2021). Skupina Unija – raziskava zavzetosti zaposlenih.
4. Daramola, A. A. & Daramola, L. (2019). Does Monetary Incentives Have Stronger Influence on Workers' Productivity Other Than Any Form of Motivational Incentives?. *International Journal of Business and Management Future*, 3 (2), 38–45.
5. de Leede, J. & Nijland, J. (2016). Understanding teamwork behaviors in the use of new ways of working. In *New Ways of Working Practices*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
6. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
7. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Đalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dipboye, R. L. (2018). *The emerald review of industrial and organizational psychology* (str. 369–439). Bingley: Emerald Group Publishing.

10. Fang, M., Gerhart, B. & Ledford Jr, G. E. (2013). Negative effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation: More smoke than fire. *World at Work Quarterly*, 16 (2), 17–29.
11. Filimonov, D. (2017). Extrinsic motivation and incentives (master thesis). Helsinki: University of Applied Sciences.
12. Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B. & Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation. *Wiley encyclopedia of management*, 1–4.
13. Karlsson, B., Hersinger, A. & Kurkkio, M. (2019). Hybrid accountants in the age of the business partner: exploring institutional drivers in a mining company. *Journal of Management Control*, 30 (2), 185–211.
14. Kobal Grum, D. & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba filozofske fakultete.
15. Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 56 (9), 788–796.,
16. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Lunenburg, F. C. (2011). Motivating by enriching jobs to make them more interesting and challenging. *International journal of management, business, and administration*, 15 (1), 1–11.
18. Matthews, R. & McLees, J. (2015). Building effective projects teams and teamwork. *Journal of Information Technology & Economic Development*, 6 (2), 20–30.
19. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
20. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
21. Narsee, N. (2012). *Comparing the impact of monetary and non-monetary reward programmes towards employee and organisation motivation* (doctoral dissertation). Pretoria: University of Pretoria.
22. Ozguner, Z. & Ozguner, M. (2014). A managerial point of view on the relationship between of Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's dual factor theory. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (7), 207–215.
23. Pang, K. & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3 (1), 36–52.
24. Polak, A. (2007). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Založba Modrijan.
25. Prouska, R., Psychogios, A. G. & Rexhepi, Y. (2016). Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the South-Eastern European region. *Personnel Review*, 45 (6), 1259–1280.
26. Sandvik, A. M., Croucher, R., Espedal, B. & Selart, M. (2018, April). Intellectual stimulation and team creative climate in a professional service firm. V *Evidence-Based HRM: a global forum for empirical scholarship*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
27. Sanyal, S. & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20 (3), 15–22.

28. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S. & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6 (23), 159–166.
29. Singh, R. & Jankovitz, L. (2018). Effective project management techniques to prepare information professionals for the future workforce. In *Project management in the library workplace*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
30. Stringer, C., Didham, J. & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8 (2), 161–179.
31. Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37 (1), 65–75.
32. Yavuz, N. (2004). *The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey* (master thesis). Middle East: Middle East Technical University.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v računovodski hiši Unija

Pozdravljeni,

sem Sandra Nose in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom "Analiza intrinzične (= notranje) motivacije in timskega dela na primeru računovodske hiše Unija." Vprašalnik je v celoti anonimen in vam za izpolnitev ne bo vzel več kot 15 minut vašega časa. Prosim, da na vprašanja odgovarjate iskreno. S svojim sodelovanjem mi boste v veliki meri pomagali pri nadaljnjem preučevanju tematike, rezultati pa bodo uporabljeni izključno v namen raziskave in bodo po končani raziskavi objavljeni v magistrskem delu.

Za sodelovanje in pomoč se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Vprašalnik ima tri sklope vprašanj; 1. sklop sestavljajo demografska vprašanja, 2. sklop vprašanj se navezuje na temo Motivacije in 3. sklop sestavljajo vprašanja na temo Timskega dela.

I. DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Obkrožite črko pred odgovorom, ki velja za vas.

1. Katerega spola ste:

- a) moški
- b) ženska

2. Vaša starost:

- a) do 25
- b) od 26 do 35
- c) od 36 do 45
- d) od 46 do 55
- e) nad 56

3. Vrsta dela, ki ga opravljate na Uniji

- a) splošne službe
- b) računovodstvo
- c) kadrovska
- d) pravno svetovanje
- e) IT služba

4. Vrsta zaposlitve:

- a) določen čas

- b) nedoločen čas
- c) praksa, študentsko delo, druge vrste dela

5. Vaša delovna doba na Uniji:

- a) manj kot 1 leto
- b) od 1 do 5 let
- c) od 5 do 10 let
- d) nad 10 let

II. MOTIVACIJA

Pri odgovorih na vprašanja uporabite lestvico vrednosti od 1 do 5 in obkrožite za vas najbolj pravilen odgovor.

1. Zakaj radi opravljate svoje delo?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Zaradi denarja	1	2	3	4	5
Zaradi novih izzivov	1	2	3	4	5
Zaradi dinamičnega dela	1	2	3	4	5
Zaradi učenja novih stvari	1	2	3	4	5
Zaradi zadovoljstva, ki mi ga to delo prinaša	1	2	3	4	5
Ker me to delo vodi do mojega cilja	1	2	3	4	5
Zaradi prilagodljivega delovnega časa	1	2	3	4	5
Zaradi osebnega razvoja	1	2	3	4	5

2. Kateri je tisti dejavnik, zaradi katerega v svoje delo vlagate svoj trud?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Lastno zadovoljstvo	1	2	3	4	5
Finančne nagrade	1	2	3	4	5
Pohvale nadrejenih	1	2	3	4	5
Odgovornost do strank	1	2	3	4	5

Napredovanje	1	2	3	4	5
Stabilnost zaposlitve	1	2	3	4	5

3. Kaj vam na vašem delovnem mestu manjka oziroma pogrešate in bi vas to bolj motiviralo za delo?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Boljši odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Boljši odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Več možnosti za učenje in izobraževanje	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
Več izzivov	1	2	3	4	5
Boljši delovni pogoji	1	2	3	4	5
Večjo varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Boljša plača	1	2	3	4	5
Več pohval	1	2	3	4	5
Več moči, vključitve, možnosti za dosežke in odgovornosti	1	2	3	4	5

4. Kateri so tisti dejavniki, ki so vam najbolj pomembni na vašem delovnem mestu?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Višina plače	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost osebnega razvoja in napredka	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanj	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s strankami	1	2	3	4	5
Raznolikost dela	1	2	3	4	5
Vsebina dela	1	2	3	4	5
Priznanja in pohvale za delo	1	2	3	4	5
Timsko delo	1	2	3	4	5

III. TIMSKO DELO

1. Katera vrsta dela vam je bolj všeč:
 - a) timsko delo

b) individualno delo

2. Ali menite, da je na Uniji timsko delo prisotno?

a) Da in kako: _____.

b) Ne.

Pri odgovorih na naslednja vprašanja uporabite lestvico vrednosti od 1 do 5 in obkrožite za vas najbolj pravilen odgovor.

3. Kaj za vas predstavlja delo v timu?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Izziv	1	2	3	4	5
Potrata časa	1	2	3	4	5
Večje zadovoljstvo na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Nujen del mojega poklica	1	2	3	4	5
Zgolj dodatno obvezo	1	2	3	4	5
Izmenjava znanja in izkušenj	1	2	3	4	5
Večja produktivnost in učinkovitost	1	2	3	4	5
Dvig motivacije	1	2	3	4	5

4. Katere so po vašem mnenju tiste značilnosti, ki so potrebne za učinkovitost tima?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Sproščeno vzdušje znotraj tima	1	2	3	4	5
Dobri medosebni odnosi	1	2	3	4	5
Člani med seboj sodelujejo	1	2	3	4	5
Člani med seboj tekmujejo	1	2	3	4	5
Jasno opredeljeni cilji in naloge	1	2	3	4	5
Vodja tima ima zadnjo besedo	1	2	3	4	5
Odgovornost se deli na vse člane	1	2	3	4	5
Sprejemanje kritik drugih članov	1	2	3	4	5

5. Kateri so tisti vzroki, ki po vašem mnenju vplivajo na neučinkovitost in neuspeh tima?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Komunikacija med člani	1	2	3	4	5
Nesporazumi in konflikti	1	2	3	4	5
Pomanjkanje svobode in kreativnosti	1	2	3	4	5

5. Kateri so tisti vzroki, ki po vašem mnenju vplivajo na neučinkovitost in neuspeh tima?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolno strinjam (5)
Člani tima	1	2	3	4	5
Nejasno opredeljene odgovornosti članov	1	2	3	4	5
Neupoštevanje mnenj in idej ostalih članov	1	2	3	4	5
Preobremenjenost	1	2	3	4	5
Zamude pri opravljanju delovnih nalog	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Slabi medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Nezadovoljstvo s plačilom	1	2	3	4	5

Hvala za vas čas in sodelovanje v anketnem vprašalniku!

Sandra Nose

Vir: Prirejeno po S. Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001; V. Dimovski et al., Temelji managementa in organizacije, 2014; V. Dimovski in drugi, Napredni management, 2013; S. Altindis, Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey, 2011

Priloga 2: Intervju

1. Ali v podjetju spremljate zadovoljstvo zaposlenih pri delu in merite organizacijsko klimo ter kako?
2. V kolikšni meri in kako zaposleni vplivajo na poslovno uspešnost podjetja?
3. Kaj vam je pri zaposlenih najbolj pomembno, čemu namenjate največ pozornosti?
4. Katere sisteme motiviranja na Uniji bi izpostavili in kateri so po vašem mnenju najbolj učinkoviti? Kateri dejavniki so po vašem pomembnejši: materialni (plača, nagrade) ali nematerialni (učenje, pohvale ...)?
5. V kolikšni meri so po vašem mnenju vaši zaposleni zadovoljni s svojo službo? Čemu pripisujete to zadovoljstvo?
6. V anketi sem vaše zaposlene spraševala o zadovoljstvu s posameznimi dejavniki pri delu (organiziranost, stabilnost zaposlitve, sodelavci, samostojnost pri delu, pogoji dela, delo od doma, delovni čas, plača, možnost izobraževanj, možnost nagrajevanja, vodstvo, pohvale in priznanja). Kaj menite, kateri dejavniki so dobili najvišje ocene in zakaj?
7. Na kakšen način vi vidite timsko delo v Uniji – če ga, in na katerih področjih se vam zdi najbolj prisotno oziroma kje bi ga želeli okrepiti?
8. Se vam zdi timsko delo pomembno za večjo uspešnost podjetja in zakaj?
9. Katere so po vašem tiste lastnosti, ki jih mora imeti dober vodja tima?
10. Kateri so po vašem tisti vzroki, ki vodijo v neuspešnost tima?