

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU TAKEDA GMBH

Ljubljana, september 2020

NATAŠA RISTIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nataša Ristić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Takeda GmbH, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin,

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 študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	4
1.1 Pomen in definicije motivacije.....	4
1.2 Motivacija zaposlenih	5
1.3 Motivacijski dejavnik	7
1.4 Denarni in nedenarni motivacijski faktorji.....	7
1.4.1 Nedenarni motivacijski dejavniki.....	8
1.4.2 Denarni motivacijski dejavniki.....	8
1.5 Koncept motivacije	10
1.5.1 Intrinzična motivacija	10
1.5.2 Eksternistična motivacija.....	10
1.5.3 Motivacija dosežkov	11
1.6 Cilji in motivacijsko vozlišče.....	12
1.7 Prednosti motivacije	13
1.7.1 Prednosti motivacije za organizacijo	13
1.7.2 Prednosti motivacije za zaposlenega	14
1.8 Motivacijske teorije	14
1.8.1 Maslowova motivacijska teorija.....	15
1.8.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	16
1.8.3 Adamsova teorija pravičnosti	17
1.8.4 Vroomova motivacijska teorija	18
1.8.5 Kotterjeva teorija managementa.....	19
2 POJEM NAGRAJEVANJA	20
2.1 Namen nagrajevanja.....	20
2.2 Vrste sistemov nagrajevanja.....	21
2.3 Denarne nagrade.....	23
2.4 Nedenarne nagrade.....	24
2.4.1 Komponente nedenarnih nagrad.....	25
2.4.1.1 Učenje na delovnem mestu	25
2.4.1.2 Usposabljanje	25

2.4.1.3	Priznanje.....	25
2.4.1.4	Uravnoveženost dela in zasebnega življenja.....	26
2.4.1.5	Vodstvo	26
2.5	Sistem plač in nagrajevanje v Sloveniji	26
2.6	Prednosti in pomanjkljivosti nagrajevanja.....	28
2.7	Trajnostno vodenje.....	30
2.7.1	Trajnostni razvoj vodenja.....	30
2.7.2	Piramida trajnostnega vodenja – Avery in Bergsteiner.....	31
2.7.3	Trajnostno vodenje – pristop »čebelic« in »kobilic«	32
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJI IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU	35
3.1	Predstavitev podjetja Takeda.....	35
3.1.1	Logotip družbe Takeda.....	36
3.1.2	Filozofija družbe	37
3.1.3	Poslanstvo.....	37
3.1.4	Vizija	38
3.1.5	Družbena odgovornost	38
3.1.6	Področja trajnostnega razvoja	39
3.1.7	Pristop k delu in zaposleni	40
3.1.8	Upravljanje družbe	40
3.1.9	Takeda GmbH, podružnica Slovenija	41
3.2	Raziskovalni načrt in opredelitev metodologije analize koncepta motivacije in nagrajevanja zaposlenih v podjetju Takeda GmbH	41
3.2.1	Namen in cilji raziskave ter zagotavljanje veljavnosti in zanesljivosti.....	42
3.2.2	Opredelitev raziskovalnih vprašanj	42
3.2.3	Oblikovanje in izvedba intervjuja	43
3.3	Interpretacija rezultatov – analiza uvodnih vprašanj.....	44
3.3.1	Funkcije opravljanja dela zaposlenih	44
3.3.2	Trajanje zaposlitve	45
3.3.3	Izpolnjevanje pričakovanj delovnega mesta	45
3.4	Interpretacija rezultatov – motiviranje zaposlenih.....	45
3.4.1	Motivacija delovnega mesta.....	45
3.4.2	Motiviranje v vlogi šefa	46

3.4.3	Sprememba pogojev dela.....	47
3.4.4	Najvplivnejši motivacijski dejavnik	48
3.4.5	Kaznovanje zaradi slabo opravljenega dela.....	49
3.5	Povzetek rezultatov – nagrajevanje zaposlenih	49
3.5.1	Ustreznost višine plačila.....	49
3.5.2	Dosedanja najboljša prejeta nagrada	50
3.5.3	Motivacija finančnih in nefinančnih nagrad.....	50
3.5.4	Nagrada za še večji trud na delovnem mestu	51
3.5.5	Izvedba graditve ekipe.....	52
3.5.6	Enakopravnost med zaposlenimi	53
3.6	Interpretacija rezultatov – odnos managerjev do zaposlenih.....	53
3.6.1	Postavitev ciljev in točna navodila nadrejenih	54
3.6.2	Pohvale zaposlenih	55
3.6.3	Avtonomija dela	55
3.6.4	Občutek varnosti zaposlitve.....	56
3.7	Interpretacija rezultatov-motiviranje zaposlenih.....	56
3.7.1	Zagotovitev ustreznih delovnih pogojev	56
3.7.2	Uporaba motivacijskih orodij	57
3.7.3	Udeleževanje izobraževanj o motiviranju in nagrajevanju.....	58
3.7.4	Motiviranje managerjev.....	58
3.7.5	Prednosti in pomanjkljivosti managerjev pri motiviranju	58
3.7.6	Tehnike vrednotenja in ocenjevanja	59
3.7.7	Povratne informacije zaposlenim	59
3.8	Interpretacija rezultatov – nagrajevanje zaposlenih.....	59
3.8.1	Pravilnik nagrajevanja	60
3.8.2	Oblike nagrajevanja.....	60
3.8.3	Elementi oblikovanja plače	60
3.8.4	Merila za prejetje nagrade	61
3.8.5	Izbira finančnega in nefinančnega nagrajevanja	61
3.8.6	Zadovoljstvo s plačo managerjev	61
3.9	Interpretacija rezultatov-odnos managerjev do zaposlenih	61
3.9.1	Komuniciranje z zaposlenimi	62

3.9.2	Pogostost pohval	62
3.9.3	Nadzor in avtonomija dela	62
3.9.4	Občutek varnosti zaposlitve	62
3.9.5	Trajnostni način vodenja zaposlenih	63
4	Ključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj	63
5	Povzetki in priporočila vodstvu	65
5.1	Motiviranje.....	66
5.2	Nagrajevanje	67
5.3	Zaposlitev dodatnega kadra	69
	SKLEP.....	69
	LITERATURA IN VIRI	72

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Povzetek trihotomije motivacij	11
Tabela 2:	Vložki in rezultati teorije pravičnosti.....	18
Tabela 3:	Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	22
Tabela 4:	Prehod iz konvencionalnega v pristop trajnostnega vodenja	31
Tabela 5:	Merila razlikovanja pristopa »čebelice« in »kobilice«	33

KAZALO SLIK

Slika 1:	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	17
Slika 2:	Plačilna piramida	27
Slika 3:	Piramida trajnostnega razvoja – Avery in Bergsteiner	32
Slika 4:	Prisotnost družbe Takeda na svetovnem trgu	36
Slika 5:	Logotip korporativne blagovne znamke Takeda.....	37
Slika 6:	Trenutna osredotočenost družbe Takeda na področja družbene odgovornosti	39
Slika 7:	Načrt raziskave.....	42

SEZNAM PRILOG

Priloga A:	Intervju z managerji podjetja Takeda GmbH	1
Priloga B:	Intervju z zaposlenimi podjetja Takeda GmbH.....	2

UVOD

Vsaka organizacija si želi uspešnih zaposlenih, ki bodo dosegali zastavljene cilje ter zagotavljali učinkovitost, uspešnost in blaginjo organizacije. Za njihov uspeh so v prvi vrsti odgovorni managerji, ki zagotavljajo, da je delo opravljeno na pravi način. Da bi to dosegli, mora vodstvo organizaciji zagotoviti usposobljen kadrovske oddelke za zaposlitev najboljših zaposlenih, ki bodo odlično opravljali svoje delo (Lee & Raschke, 2016).

Motivacija je v teoriji in praksi zahtevna tema, ki se dotika številnih področij. Čeprav je bilo o motivaciji napisanih veliko znanstvenih raziskav, ta tema ni jasno razumljena in pogosto slabo izvajana (Deci, 2001). Nemotivirani zaposleni vlagajo v svoje delo malo ali nič truda, ustvarjajo nekakovostne rezultate, se izogibajo delovnemu mestu ali ob priložnosti celo odidejo iz organizacije, medtem ko so zaposleni, ki so motivirani za delo, bolj zadovoljni, predani in navdušeni nad delom, kar se kaže v optimalni ravni zadrževanja na delovnem mestu, zvestobi in harmoniji zaposlenih (Cheema, Shujaat & Alam, 2013).

Motivacijski sistem je celota motivacijskih dejavnikov, spodbud in motivacijskih strategij, ki se zavestno in sistematično vključujejo v delovno in organizacijsko strukturo, da bi motivirali ljudi. V to skupino lahko uvrstimo tudi razvoj in izvajanje raznolikih strategij motivacije zaposlenih za doseganje posameznih in organizacijskih ciljev. Motivacijski sistem mora zagotoviti, da so vsi potenciali zaposlenih vključeni v funkcijo ne le osebnih, ampak tudi organizacijskih ciljev (Obradović, Samardžija & Jandrić, 2015).

Ker smo ljudje različni, se tudi motivi razlikujejo od osebe do osebe in od organizacije do organizacije. Gre za izzive, s katerimi se sooča vodstvo pri oblikovanju ustreznih motivacijskih orodij, na podlagi katerih se bodo spoprijeli s pričakovano uspešnostjo v organizaciji (Singh, 2017). Raznolikost v okviru preučevanega področja vzbuja kritično akademsko razmišljanje. Motivacija je najpomembnejši psihološki koncept. Izraz »motivacija« lahko zasledimo že v začetku leta 1880, pred tem pa so teoretiki in filozofi uporabljali izraz »volja« ali »motivirano človeško vedenje«. Znanstveniki in učenjaki so skozi stoletja proučevali proces motivacije in ugotovili, da so visoko motivirani zaposleni bolj produktivni in se lažje odzivajo na spremembe v delovnem okolju (Waiyaki, 2017). Ker motivacija precej močno vpliva na uspešnost zaposlenih, moramo za doseganje cilja združiti ustrezna motivacijska orodja, predvsem učinkovito vodstvo organizacije (Saleem, 2014).

Vodje od svojih zaposlenih pričakujejo dobre rezultate. Vodstvo organizacije je pogosto prepričano, da razume princip ustvarjanja motivacije in ustreznega delovnega okolja. Težava je v njihovem prepričanju, da imajo pravo predstavo in razumevanje o tem, kako »deluje« motivacija. Vodje, ki razumejo motivacijo, ne bodo izjavljali »naredite to drugače, sicer vas bom moral zamenjati« ali »bodite srečni, da sploh imate službo«. Morda so bili takšni stavki učinkoviti v preteklosti, danes pa so preprosto kontraproduktivni. Zaposleni pogosto slišijo

za različne taktike zniževanja stroškov s plačami, preklicem določenih ugodnosti in odpuščanjem. Zdaj je čas za vlaganje v zaposlene (Singh, 2017).

Zupan (2009) omenja, da je nagrajevanje tesno povezano s samo motivacijo, saj je nagrada že sama po sebi motiv, da posameznik vложи več truda v doseganje določenega cilja. Nagrajevanje je lahko materialno ali nematerialno. Obe vrsti nagrajevanja sta pomemben motivacijski dejavnik s podobnim učinkom, ki je usmerjanje in organiziranje vedenja večine ljudi (Bahtijarević-Šiber, 1986). Glede na nagrade in spodbude, ki jih prejmejo zaposleni oziroma jim jih dodeli vodstvo, se bodo zaposleni na svoje delovno okolje odzvali s produktivnostjo. Eden načinov je odstranitev elementov, ki lahko ustvarijo nezadovoljstvo na delovnem mestu, ob upoštevanju, da je večina delovnih okolij heterogena, kar pomeni, da so zaposleni moški in ženske različnih starostnih skupin z različnimi kvalifikacijami in izkušnjami (Jehanzeb, Raseed, Rasheed & Amir, 2012).

Priznanje zaposlenih je presoja o prispevku delavca tako glede delovnega procesa kot predanosti in motivacije. Ključni pomen priznanja je, da se zaposleni počutijo spoštovani in cenjeni ter imajo zato boljšo samopodobo, več samozavesti, večjo pripravljenost za sprejemanje novih izzivov in večjo željo po inovativnosti (Baskar & Rajkumar, 2013). Nagrade kot glavni dejavnik motivacije spodbujajo zadrževanje kakovostnega kadra v organizaciji ter krepijo delovna in socialna razmerja. Celotna ideja motivacije je zagotoviti zaposlenim varno delovno mesto, ustrezne delovne pogoje, zvestobo in pripadnost organizaciji (Badubi, 2017).

Osnovni cilj magistrskega dela je opredeliti pojem motivacija in nagrajevanje zaposlenih, analizirati motivacijo zaposlenih v opazovani organizaciji ter preučiti in ugotoviti, ali so zaposleni ustrezno nagrajeni za doseganje ciljev organizacije. S podrobno analizo bomo zagotovili podatke, na podlagi katerih bomo presodili, ali izbrana organizacija uporablja prave pristope in dejavnike za motiviranje svojih zaposlenih, ki so v skladu s teorijo trajnostnega vodenja (Avery & Bergsteiner, 2011b). Če bomo ugotovili, da temu ni tako, bomo podali predloge za njihovo izboljšanje.

Namen magistrskega dela je na podlagi obstoječe strokovne in znanstvene literature ter raziskav in prispevkov proučiti motivacijo in nagrajevanje zaposlenih ter v ta namen opraviti raziskavo v podjetju Takeda GmbH. V magistrskem delu bomo preučili pomen motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, da bi opredelili najboljši način, s katerim bodo zaposleni zadovoljni in kar najbolj motivirani za izvajanje dodeljenih nalog. Proučevana problematika je aktualna, a v večini organizacij nanjo pozabljajo oziroma je ne izvajajo na ustrezen način. V magistrskem delu želimo poudariti, kako pomembna sta motivacija in način nagrajevanja zaposlenih za doseganje želenih organizacijskih ciljev. Raziskati želimo, kako vodje nagrajujejo zaposlene po teoriji trajnostnega vodenja, ki sta jo razvila profesorja Avery in Bergsteiner (2011b).

Pomožni cilji so:

- na podlagi tujih in domačih javno dostopnih internetnih virov, znanstvenih in strokovnih prispevkov ter poročil in spletnih vsebin preučiti pojem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih;
- z empirično analizo ugotoviti motiviranost in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Takeda GmbH;
- vodilnim v podjetju Takeda GmbH predstaviti vpogled v trenutno stanje motiviranosti in zadovoljstva z obstoječim nagrajevanjem zaposlenih, da bi oblikovali ustrezne načine motiviranja delovne sile za doseganje dobrih rezultatov in opredelili sheme za motiviranje zaposlenih za večjo uspešnost v podjetju;
- navesti razloge in prikazati pomembnost motivacije in nagrajevanja v organizacijah ter poudariti, da je obvladovanje teh procesov lahko ključnega pomena za uspešnost v številnih organizacijah;
- poudariti pomen trajnostnega vodenja profesorjev Averyja in Bergsteinerja (2011b) ter opredeliti, kako na podlagi trajnostnih poslovnih praks doseči uspešnost v organizaciji in si hkrati prizadevati za boljšo prihodnost družbe, okolja in prihodnjih generacij.

Temeljna teza magistrskega dela je, da motivirani in ustrezno nagrajeni zaposleni v podjetju Takeda GmbH dosegajo želene rezultate in cilje. Temelj raziskave je poizvedovanje o sistemih motiviranja, ki jih uporablja podjetje, ter o finančnih in nefinančnih načinih nagrajevanja. Na podlagi rezultatov lahko ocenimo, ali podjetje potrebuje predloge za izboljšave in njihovo uvedbo v poslovanje. Prav tako želimo v magistrskem delu poudariti namen trajnostnega vodenja, ki temelji na skrbi za dobrobit svojih zaposlenih, celotne družbe in okolja.

Danes imamo na voljo niz orodij, s katerimi lahko motiviramo zaposlene. Včasih zaposlenim zadostujejo že lepa beseda, pristojno in kulturno vedenje, pohvala in priznanje ter spoštovanje in samostojnost pri opravljanju določene delovne naloge. V magistrskem delu izpostavljamo, da si vsi zaposleni ne glede na spol, življenjsko obdobje, delovno mesto ali delovno dobo zaslužijo občutek pomembnosti s strani delodajalca, samostojnost in spoštovanje ter izzivov polno delovno mesto (Singh, 2017). Dobiček, rast in uspešnost organizacije lahko dosežemo z motivacijo in nagrajevanjem zaposlenih (Armstrong, 2007).

Z metodo kvalitativnih intervjujev želimo odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako so zaposleni zadovoljni z načinom nagrajevanja v podjetju Takeda GmbH?
2. Katera motivacijska orodja vodstvo podjetja Takeda GmbH najpogosteje uporablja za doseganje zadovoljstva zaposlenih?
3. Katera oblika nagrajevanja (finančna ali nefinančna) se zdi zaposlenim najbolj primerna?
4. Kako zaposleni vrednotijo zadovoljstvo z delovnimi pogoji v podjetju Takeda GmbH?
5. Ali so zaposleni seznanjeni s trajnostnim načinom vodenja?

Raziskovalne metode

Magistrsko delo sestavljata **teoretični** in **empirični** del. Uporabili smo deskriptivno metodo raziskovalnega dela, ki obsega analizo, opazovanje, opis, primerjavo in sklepanje na podlagi povezav. Sklepi, stališča, spoznanja in opazovanja drugih avtorjev, ki smo jih povzeli z metodo kompilacije, so v pomoč pri oblikovanju lastnih sklepov na primeru opazovanega podjetja.

Magistrsko delo temelji na strokovni in znanstveni literaturi tujih in domačih avtorjev ter virih in prispevkih s teoretičnimi spoznanji s področja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Uporabili smo tudi lastna teoretična znanja, ki smo jih pridobili med dodiplomskim in podiplomskim študijem na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Prvo poglavje pričnemo z uvodom, v katerem bralca seznanimo z raziskovalno temo. V poglavju natančno opredelimo cilj in namen ter raziskovalna vprašanja. Teoretični okvir sestavljata dve poglavji, prvo o motivaciji in drugo o sistemu nagrajevanja.

V empiričnem delu opisujemo ciljno organizacijo, izbiro raziskovalne metode in proces izvajanja. Predstavljamo izsledke kvalitativne metode raziskave v izbranem podjetju. Podatki empiričnega dela temeljijo na primarnih in sekundarnih virih. Osnova raziskovalnega dela so intervjuji z zaposlenimi podjetja Takeda GmbH, ki so primarni vir podatkov. Intervjuje smo izvedli strogo zaupno in anonimno, saj le na podlagi iskrenih odgovorov lahko oblikujemo ustrezen model ali strategijo, ki bo omogočila konkurenčno prednost podjetja. Sekundarni viri so letna poročila, pravilniki, interni podatki in spletne strani podjetja. V zadnjem poglavju podajamo ugotovitve in predloge izboljšav. V zaključku predstavljamo sklepne ugotovitve.

1 MOTIVACIJA

1.1 Pomen in definicije motivacije

Pri prebiranju literature o motivaciji smo zasledili številne definicije motivacije iz različnih zornih kotov (Molden & Dweck, 2000). Pinder (2008) navaja, da obstaja veliko razlogov, zakaj se je težko odločiti za edino in pravo definicijo motivacije. Nekateri teoretiki na motivacijo gledajo s strogo filozofskega vidika, medtem ko drugi (Bruton, 2016) na človeka gledajo predvsem s hedonističnega vidika in razlagajo, da si ljudje večino življenja prizadevajo le za užitek, da bi se izognili bolečini. Nekateri pisci poudarjajo racionalnost ljudi in menijo, da je človeško vedenje rezultat zavestnih procesov odločanja (Pinder, 2008). V nadaljevanju navajamo nekaj definicij, ki opisujejo osnovni pomen motivacije.

Motivacija je niz odločanj in dejanj, ki določajo zainteresirane strani organizacije, da neposredno in posredno prispevajo k doseganju večje splošne funkcionalnosti in uspešnosti, ki temelji na korelaciji njihovih interesov v pristopu in doseganju ciljev organizacije ter

njenih podsistemov (Nicolescu & Verboncu, 2008). Po besedah Gaurave (2010) izvor besede motivacija oziroma izraz »motiv« izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni premikati se ali aktivirati. Gre za psihološki in sociološki koncept, ki se nanaša na človekovo vedenje in odnose. Je temeljni koncept psihologije, ki opisuje človekove potrebe, želje in pričakovanja. Po mnenju Davida in Anderzeja (2010) je motivacijo mogoče razumeti kot kognitivno odločanje, pri katerem sta spremljanje in sprejemanje določenega vedenja namenjeni doseganju zastavljenega cilja.

Vesić (2010) razlaga, da gre za skupen izraz za vse notranje dejavnike, ki utrjujejo intelektualno in fizično energijo, sprožijo in organizirajo posamezne dejavnosti, usmerjajo vedenje ter določajo njegovo smer, intenzivnost in trajanje. Motivi in cilji so med seboj tesno povezani, pri čemer je cilj stanje uresničenega ali neuresničenega motiva, ki opolnomoči motiv, ki ga ženejo potrebe, motivi pa opredeljujejo in krepijo cilje vedenja.

Po besedah Hauserja (2014) je motivacija navdušenje ljudi in usmerjanje energije z namenom doseganja določenega cilja. Motivacijo lahko razumemo kot vir pozitivne energije, ki vpliva na življenje ljudi, bodisi na delovnem mestu bodisi v zasebnem življenju. Vloga motivacije ni zgolj pomožni dejavnik pri opravljanju določenega dela, ampak lastnost, ki zahteva optimalno izkoriščanje fizičnih in intelektualnih virov zaposlenih. Podobno Kreitner in Kinicki (2007) menita, da gre pri motivaciji za psihološke procese, ki povzročajo navdušenje, usmerjanje in vztrajanje pri prostovoljnem delovanju.

Deci, Koestner in Ryan (1999), opazajo, da lastna motivacija spodbuja in vzdržuje aktivnosti s pomočjo spontanega zadovoljevanja. Po njihovih besedah motivacija vključuje prepričanja, zaznave, vrednote, interese in dejanja, ki so med seboj tesno povezani.

1.2 Motivacija zaposlenih

Pinder (2008) opredeljuje motivacijo zaposlenih kot skupek energijskih sil, ki so tako znotraj kot zunaj posameznikovega bitja in sprožijo vedenje, povezano z delom, ter določijo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje. Motivacija je čustvena lastnost, ki zaposlenega spodbuja k ukrepanju do uresničitve želenega cilja. Motivacija zaposlenih pomeni motivirati zaposlene z nagrajevanjem za doseganje organizacijskih ciljev (Zafar & Ishaq, 2014). Podobno meni tudi Coetsee (2003), ki pravi, da je motivacija v delovni situaciji pripravljenost posameznikov ali skupin oziroma prizadevanje za zadovoljevanje individualnih in timskih potreb.

Motivacija pomeni spodbuditi ljudi k večjemu zanimanju za dodeljeno delo oziroma v njih vzbuditi interes. Motivacija se izogiba nesoglasjem in nesodelovanju, med zaposlene prinaša harmonijo in enotnost ter ustvarja perspektivnost sodelovanja. Managerji morajo delovati kot motivatorji svojih podrejenih, kar zahteva učinkovito komunikacijo, ustrezno cenjeno delo in pozitivno spodbudo (Gaurava, 2010). Motivacija omogoča kognitivni napor, da bi povečali kakovost in poklicno uspešnost. Zagotavlja produkcijo miselnega napora, ki ga

usmerja v razvoj znanja in veščin. Tudi najbolj nadarjeni zaposleni lahko zmanjšajo produktivnost, če niso motivirani za svoje delo (Clark, 2003).

Obradović, Samardžija in Jandrić (2015) menijo, da gre za teoretični izraz, ki pojasnjuje, zakaj ljudje v določenih okoliščinah izberejo določeno vedenje. Motivacija je vir novih uspehov in spoznanj, pri čemer se začet cikel nikoli ne ustavi. Vsak konec je tudi nov začetek, zadovoljevanje ene potrebe pa prikliče novo potrebo, saj zadovoljena potreba preneha biti motivator. Z motiviranjem zaposlenih dvigujemo njihovo raven samozavesti, da bi prepoznali koristi posameznika za uspeh kot edinstveni cilj.

Zaposleni so pravo premoženje organizacije in nekateri jih primerjajo z motorjem, ki poganja organizacijo. Ugotavljamo vse večje potrebe po ustrezno opravljenem delu, saj organizacija od zaposlenih zahteva določene rezultate. Za doseg ciljev potrebujemo zaposlene, ki imajo resnično željo po opravljanju delovnih nalog in imajo potrebno spodbudo za doseganje zelenega cilja (Tella, 2007). Organizacije želijo čim bolj izkoristiti potencial človeških virov, biti boljše od konkurentov in preživeti. Omenjeni cilji temeljijo na vrednosti človeških virov ter na motiviranosti in zavzetosti zaposlenih. Da bi bili zaposleni zadovoljni in predani svojemu delu, je nujno potrebna učinkovita motivacija na različnih ravneh organizacije (Mohsan, 2004).

Po mnenju Davida in Anderzeja (2010) gre pri motivaciji za spremljanje in sprejemanje vedenja, ki na delovnih mestih poteka z ocenjevanjem na osnovi vnaprej določenih standardov. Rezultat lahko pri zaposlenem sproži čustveni odziv, ki kaže, kako zadovoljen ali nezadovoljen je zaposleni. Dobre ocene kažejo, da je zaposleni zadovoljen, slabe pa lahko odražajo nasprotno. Motivacija je pri posameznikih različna; lahko jih navdušujejo zunanji dejavniki, na primer nagrade, ali različni notranji dejavniki.

Rutherford (1990) je v raziskavi ugotovil, da je motivacija učinkovit dejavnik v organizaciji, saj so motivirani zaposleni vedno inovativni. Naloga organizacije je, da ceni in razume postopke, ki so potrebni za spodbujanje svojih delavcev. Večina teoretikov na področju motivacije trdi, da obstaja nesporna povezava med motivacijo in zadovoljstvom z delovnim mestom ter med motivacijo in lojalnostjo zaposlenih do organizacije.

Kot pravijo Shafique, Ahmad in Ibrar (2015), motivacija zaposlenih pomeni, da osebe znotraj organizacijskega okvira aktivirajo ena drugo in denimo zaposlenega vključijo v ukrepanje tako, da ta najprej zadovolji lastne potrebe in želje ter nato tudi potrebe, ki so funkcionalne za organizacijo. Motivacija zaposlenih je eno osnovnih vprašanj, s katerimi se srečuje vsaka organizacija. Glavna vloga vsakega managerja je motivirati svoje podrejene, »ustvariti voljo do dela« in jih navdušiti na izviren način z željo po stalnem sledenju.

Ključni dejavnik pri motiviranju zaposlenih so vodstvo in managerji, medtem ko igrata motivacija in nagrada odločilno vlogo pri:

- ohranjanju kakovostnega kadra v organizaciji;

- zagotavljanju zadovoljstva in kakovosti delovnega življenja;
- odpravljanju kakršnega koli neproduktivnega vedenja, ki zmanjšuje motivacijo in nagrajevanje;
- uporabi in razvoju človeških virov za potencial uspešnosti v organizaciji in usmerjanje k doseganju organizacijskih ciljev.

1.3 Motivacijski dejavnik

V sodobnem okolju organizacij obstaja veliko dejavnikov, ki spodbujajo pregled motivacijskih teorij in njihovih praks, ki veljajo za empirično preizkušene in uveljavljene. Ti dejavniki vplivajo tako na vsebino kot na proces motivacije. Motivacija je izraz, povezan s silami, ki delujejo na osebo, zaradi katere se ta obnaša na določen način. Zato je razumevanje dinamike motivacije nujen pogoj za prepoznavanje, zakaj ljudje delujejo na določene načine. Motivacijski dejavniki na delovnem mestu so gonilo motivacije, ki temelji na znanju, in jih lahko uporabimo, da bi razumeli, kaj spodbuja zaposlene v delovnem okolju (Amar, 2004).

Gibbons (1998) navaja, da v splošnem razlikujemo tri motivacijska orodja, ki usmerjajo vedenje zaposlenih v skladu z organizacijskimi cilji, in sicer ekonomsko-gospodarska, psiho-socialna in organizacijsko-vodstvena. Ekonomsko-gospodarska orodja obsegajo socialne ugodnosti, kot so plače, dodatki, varnost, udeležnost zaposlenih v organizacijskih odločitvah, zdravstveno zavarovanje in malica. Psiho-socialna orodja zajemajo dejavnike, ki zaposlenim ne prinašajo ekonomsko-gospodarskih koristi, ampak vrednote, kot so spoštovanje, neodvisnost pri delu, socialni status, razvoj in uspeh, neposredna srečanja z nadrejenimi, prilagojeno delovno okolje, socialne aktivnosti in svetovalne storitve. Zadnja skupina orodij, ki motivirajo zaposlene, so organizacijsko-vodstvena orodja, za katere veljajo ciljna skladnost, izobraževanje, dostop zaposlenih do informacij in dokumentov, povezanih z njihovim delom, varnost dela, delujoč komunikacijski sistem, timsko delo, izboljšanje fizičnih delovnih pogojev, možnost napredovanja na delovnem mestu in kariera. Pri organizacijsko-vodstvenih orodjih velja poudariti, da je vodstvo vedno pripravljeno reševati težave zaposlenih, ki so povezane z njihovim delom ali zasebnim življenjem, ter da veljata odprta politika upravljanja in pravičen, neprekinjen sistem izvajanja disciplin (Qasimov & Ísrayilova, 2016).

1.4 Denarni in nedenarni motivacijski dejavniki

V splošnem razlikujemo med **nedenarnimi** in **denarnimi dejavniki**, ki motivirajo zaposlene. Vloga uspešnega managerja je, da se nauči in prepozna, kaj motivira vsakega zaposlenega, ter na ustrezen način uporabi zaznane motive za izpolnjevanje ciljev organizacije.

1.4.1 Nedenarni motivacijski dejavniki

Ključni **nedenarni dejavniki**, ki povečajo motivacijo zaposlenih (Guarav, 2010; Mahajan, 2015), so:

- **Motivacija zaposlenih na osnovi zadovoljstva.** Edini način ustvarjanja trajnega dobička je delovno okolje, ki privlači, ohranja in se osredotoča na nadarjene zaposlene. Z drugimi besedami, zaposlene je potrebno motivirati, da se zavežejo organizaciji in nastopijo v pravi luči. Med zadovoljnimi, motiviranimi zaposlenimi in zadovoljnimi kupci obstaja nesporna povezava. Le tisti zaposleni, ki so zadovoljni s svojim položajem in delo opravljajo z navdušenjem, bodo lahko pozitivno energijo prenesli na ostale sodelavce in s tem tudi na stranke.
- **Motivacija zaposlenih na podlagi spoštovanja.** Managerji pogosto ne vedo, kako naj motivirajo svoje zaposlene, saj ne prepoznajo njihovih pozitivnih vedenj in dosežkov. Zato zaposleni ne vedo, ali delajo dobro ali ne. Managerji se pogosto obrnejo k zaposlenim le, ko naredijo nekaj narobe. Na srečo izurjeni in dobro usposobljeni managerji lahko izboljšajo motivacijo zaposlenih tako, da jih nagradijo z osebno pozornostjo. To lahko vključuje ročno napisano pohvalo, izpostavitve zaposlenega pred ostalimi zaposlenimi, pohvalo za odlično opravljeno delo in podobno.
- **Motivacija zaposlenih s pomočjo prepoznavnosti.** Veliko zaposlenih bo za priznanje storilo veliko več kot za finančno nagrado. V tem je skrivnostno orožje managerjev za motivacijo zaposlenih. Nekatere motivira priložnost, da se njihovo ime pojavi v glasilu podjetja, da jih vodstvo pohvali in izbere za delavca meseca ipd. To je zanje posebno »čustveno izplačilo« za ves trud in dejanja, ki so jih naredili za uresničitev organizacijskega cilja.
- **Varnost zaposlitve.** Je zelo pomemben element motivacije zaposlenih. Varnost v zaposlenem preprečuje napetost in strah, da bi izgubil zaposlitev.
- **Ustrezni delovni pogoji.** Zaposlenim moramo zagotoviti prijetno in varno delovno okolje, ki ustvarja željo po učinkovitem delu.
- **Odnos vodstva do zaposlenih.** Ustrezen odnos vodstva do zaposlenih ustvari občutek pripadnosti organizaciji. Pravična obravnava zaposlenih omogoča boljše razumevanje med zaposlenimi.
- **Možnost napredovanja.** Možnost napredovanja na pošten način je izjemno pomembna pri motivaciji zaposlenih. Zaposlenim moramo zagotoviti usposabljanje, s čimer omogočimo njihovo napredovanje.

1.4.2 Denarni motivacijski dejavniki

Ključni **denarni dejavniki**, ki povečajo motivacijo zaposlenih so (Guarav, 2010):

- **denar** kot temeljna spodbujevalna in motivacijska tehnika, ki ima moč pri usmerjanju in vzdrževanju motiviranosti posameznikov za doseganje večje učinkovitosti;
- **nagrade** kot orodja za upravljanje, ki prispevajo k učinkovitosti organizacije tako, da vplivajo na vedenje posameznika ali skupine. Vse organizacije upoštevajo plačilne strukture, ki bi morale obsegati plačilo glede na uspešnost, osebne ali posebne dodatke, obresti ipd.;
- **bonusi**;
- **denarne spodbude**, kot so dodatki za delovni čas, izobraževanje, potovanja ipd.

Denar kot motivator v delovnem okolju dobro poznamo že vrsto let in je rezultat vlaganja napora v določeno delo. Delovni sistem moramo zasnovati tako, da denar kot motivator manevrira človeško vedenje v zahtevani smeri. Čeprav upravljanje z denarnimi dejavniki za managerje ni nov pojem, jih je potrebno nenehno krepiti tudi z ostalimi motivacijskimi motivi. V številnih raziskavah predlagajo, naj managerji ukrepe izvajajo redno, razporeditev denarja v organizacijah pa naj bo le pogojna spodbuda (Stajković & Luthans, 2001).

Amar (2004) v svojem delu pojasnjuje pomembnost motivatorjev in opisuje, kako se ti skozi čas izrazito spreminjajo. Zaposleni dandanes niso zadovoljni zgolj s plačo, ampak zahtevajo nadgradnjo, da bi prepoznali smisel nadaljnjega opravljanja svoje dejavnosti. Prejšnje generacije so trud in energijo vlagale v dejavnosti, ki so jim omogočale denarno plačilo. Sčasoma se je to spremenilo in vse bolj pomembni so postali dejavniki, kot so varnost zaposlitve in urejeno delovno okolje ter različne ugodnosti, priznanja in ostali. Od novih generacij se pričakuje vse več znanja, inovativnosti in odličnih rezultatov, medtem ko je v času njihovih voditeljev generacije »babyboom« to bilo precej drugače. Da bi motivirali zaposlene na podlagi znanja, morajo organizacije oblikovati nove načine, kako upravljati z zaposlenimi, ter jih na ustrezen način motivirati, da bodo dosegali vedno boljše rezultate. Rezultate moramo preoblikovati tako, da bodo natančno služili namenu, prejemki pa naj zaposlene motivirajo k dejanjem, ki bodo organizaciji v pomoč pri doseganju ciljev.

S pravilnimi prijemi v organizacijskem sistemu lahko organizacija navdihuje svoje zaposlene ter jih spodbuja k sprejemanju njihovih napotkov. V nasprotnem primeru okolje, ki daje zaposlenim občutek nemoči, zaposlene demotivira. Za zmanjšanje in odpravo tega občutka mora vodstvo organizacijski sistem okrepiti z motivacijskimi ukrepi, ki ne dovoljujejo, da bi občutek nemoči trajal predolgo. Eden od možnih ukrepov vodstva je zmanjšanje nadzora nad zaposlenimi. Res je, da mora vodstvo postaviti določene standarde, voditi in nadzorovati zaposlene ter spremljati dejavnosti organizacije, a se mora hkrati zavedati, da lahko nadzor nad njimi večinoma nasprotuje motivaciji in ovira ustvarjalnost (Amar, 2004).

1.5 Koncept motivacije

Locke in Shattke (2018) navajata, da se je razpravljanje o dveh osnovnih vrstah motivacije začelo že leta 1918. Gre za notranjo ali intrinzično motivacijo in za zunanjo ali eksternistično motivacijo.

1.5.1 Intrinzična motivacija

Avtorja menita, da »intrinzično« pomeni biti znotraj entitete, »eksternistično« pa zunaj subjekta ali predmeta. To je predvsem smiselno na telesni ravni, a je človeška zavest vedno v interakciji z okoljem, zato imajo dejavniki, ki se nanašajo na motivacijo, notranji in zunanji vidik. Cilj notranje motivacije je uživati v tem, kar oseba počne, kar lahko predstavlja užitek akcije ali izkušnje. Gre za opravljanje določene dejavnosti, pri kateri se oseba počuti srečno, sproščeno, zadovoljno in radostno. Če imajo dejavnosti nadaljnji cilj in ne zgolj užitek, ne gre za čisto notranjo motivacijo, temveč za mešano motivacijo. Čista notranja motivacija vključuje stvari za zabavo, njen cilj pa ni izboljšati se, ampak uživati v tem, kar počnemo.

1.5.2 Eksternistična motivacija

Je oblika motivacije, ki jo običajno imenujemo zunanja motivacija, saj vključuje določeno obnašanje za pridobitev nagrade in izogibanje kazni. Takšna oblika vedenja poteka zaradi pritiskov, obveznosti in omejitev, ki prihajajo iz zunanjih virov. Izvaja se le ob prisotnosti posebnih zunanjih nepredvidljivih dogodkov, kot so stroge organizacijske zahteve, nadzor nadrejenih in pritiski sodelavcev, ki z vedenjem upravljajo sami. Če omenjeni pogoji niso izpolnjeni, posamezniki ne bodo nadaljevali z opravljanjem dejavnosti in jo bodo sčasoma opustili, sploh ob povečanju težavnosti delovnih nalog (Ryan & Deci, 2000).

Locke in Shattke (2018) zunanjo motivacijo opredeljujeta kot vključevanje medsebojnih odnosov, da bi pridobili prihodnje vrednosti ali nagrade in se izognili razvrednotenju. Pri zunanji motivaciji gre predvsem za to, da počnemo nekaj z namenom, da bi v zameno za to nekaj dobili. To vrsto motivacije so pogosto povezovali z negativnim kontekstom denarja, ki je v ozadju.

Deci (2017) meni, da notranja in zunanja motivacija nista aditivni temveč interaktivni. To pomeni, da dodajanje zunanjih motivatorjev poveča ali zmanjša notranjo motivacijo. Na stopnjo človeške motiviranosti pomembno vpliva socialno okolje, v katerem ljudje delujejo. Ugotovili so, da dejavniki, ki omogočajo zadovoljevanje osnovnih psiholoških potreb po kompetenci in samostojnosti, povečajo lastno motivacijo, medtem ko dejavniki, ki ovirajo zadovoljevanje osnovnih potreb, notranjo motivacijo zmanjšujejo.

1.5.3 Motivacija dosežkov

Med notranjo in zunanjo motivacijo nekateri avtorji omenjajo tudi motivacijo dosežkov. Zavestna motivacija dosežkov je naloga, ki je situacijsko specifična in logično povezana s zastavljanjem ciljev. Motivacija dosežkov je tesno povezana z zadovoljstvom, ki izvira iz uspešnosti cilja ali dojemanja napredka k cilju. Motivacija dosežkov v teoriji postavljanja ciljev in doseganja uspešnosti temelji na vrsti in stopnji cilja. Učinkovitost je najboljša, če je standard specifičen in zahteven ter potrebuje veliko zavzetosti, ustreznega znanja in spretnosti ter povratnih informacij, ki kažejo napredek v zvezi s standardom. Specifične cilje lahko dosežemo z učenjem, izboljševanjem uspešnosti nalog in pridobivanjem novih ali nadgrajenih spretnosti. Izzivi, napredek, pridobivanje spretnosti in povratne informacije so le nekateri od številnih elementov motivacije dosežkov (Locke & Latham, 1991). V Tabeli 1 prikazujemo povzetek trihotomije motivacij s primeri.

Tabela 1: Povzetek trihotomije motivacij

	Intrinzična motivacija	Motivacija dosežkov	Eksternistična motivacija
Kratka definicija	opravljanje dejavnosti zaradi lastnega užitka	ponavljajoče se vedenje z namenom doseganja standarda odličnosti	opravljanje dejavnosti z namenom pridobitve prihodnje vrednosti
Temeljni vidiki	užitek	rezultat	dosežek
Sorodni cilji	užitek na podlagi izkušnje	izpolnjevanje standardov, napredovanje	doseganje ovrednotenih rezultatov
Vir smisla	znotraj dejavnosti	izzivi, izboljšave	zunaj dejavnosti, rezultati
Občutenje	sreča med izvajanjem dejavnosti	ponos z dosežki, uspehom in napredkom	zadovoljstvo z rezultatom
Uporaba v organizacijah	refleksija všečnosti in nevšečnosti, učinkovita vizualizacija nalog, ujemanje nalog z zanimanji	jasni standardi učinkovitosti, povratne informacije in učenje iz lastnih napak	smiselnost ciljev, povezava ciljev z vizijo organizacije, priznanje zaslug

Prirjeno po: Locke & Shchattke (2018).

1.6 Cilji in motivacijsko vozlišče

Koncept cilja je osrednji organizacijski mehanizem, s katerim zaznamo, ali je prisotno motivacijsko delovanje. Cilji so prevladujoči fokus motivacijskega raziskovanja, njihov pomen pa je razviden iz razširjene prisotnosti v teorijah motivacije. Avtorja trdita, da je cilj osnovno vodilo skoraj vseh človeških dejavnosti (Locke & Latham, 1990).

Austin in Vancouver (1996) cilj opredeljujeta kot »notranjo predstavo o želenem končnem stanju«, pri čemer se lahko želena stanja spreminjajo v več dimenzijah, vključno s pomembnostjo in zavzetostjo. Pomembno vlogo igrajo tudi:

- težavnost, ki je lahko zahtevna ali enostavna;
- specifičnost, ki je lahko specifična ali splošna;
- časovni razpon, ki je lahko kratek ali dolg;
- kompleksnost povezanosti, ki je lahko izolirana, enostavna ali povezana, zapletena;
- raven zavesti, ki je lahko zavedna ali nezavedna.

Pomembno načelo številnih motivacijskih teorij je, da so cilji hierarhično razporejeni. Vrh hierarhije zavzemajo nadrejeni cilji, ki običajno segajo daleč v prihodnost. Ti cilji so relativno stabilni in utemeljeni z več vidikov, kot so potrebe, motivi, osebnost in vrednosti. Na dnu hierarhije ciljev so akcijski cilji, ki so konkretno vedenje, ki ga posamezniki izvajajo v določenem trenutku (Lord, 2010).

Locke in Latham (2002) pojasnjujeta, da je ključna ugotovitev raziskav o postavljanju ciljev, da zahtevni, specifično določeni cilji prinesejo boljše rezultate kot cilji, ki so enostavno dosegljivi, torej cilji brez vlaganja večjega napora. Takšni cilji so koristni, saj zmanjšujejo dvomnost in od posameznikov zahtevajo, da vložijo več truda, so bolj vztrajni in vso svojo pozornost osredotočajo na doseganje zastavljenega cilja. S postavitvijo zahtevnih in specifičnih ciljev naloge postanejo bolj zapletene, kar zahteva razvoj strategije, s katero povečamo uspešnost. Uspešno zastavljanje ciljev morajo spremljati povratne informacije, ki posameznikom omogočajo napredek, in potrebne prilagoditve po njihovem usmerjenem vedenju.

Goerg (2015) meni, da je cilj za delavce zelo močan motivator, ki lahko poveča produktivnost v organizaciji. Vsak delodajalec želi imeti motivirane in produktivne zaposlene. Pravi, da sta skrbno izbiranje in uporabljanje ciljev v primernih situacijah odlična načina motiviranja zaposlenih ter da ne gre vedno za denarne spodbude, npr. različne sheme uspešnosti zaposlenih. Avtor navaja pozitivne učinke uporabe tehnik postavljanja ciljev v organizacijah, ki so:

- povečanje motivacije zaposlenih;
- večja učinkovitost ciljev, če ima delovna naloga preprosto strukturo;
- večja uspešnost zaposlenih ne glede na to, ali cilj določi poslovodstvo ali ga izberejo delavci sami;

- kljub že visokim denarnim spodbudam dopolnjevanje spodbud s postavljanjem ciljev dodatno poveča uspešnost;
- cilji pomagajo usmeriti pozornost na najpomembnejše dele delovne naloge.

1.7 Prednosti motivacije

Motivacija je bistveni vir, ki nam omogoča, da se prilagodimo, delujemo produktivno in ohranjamo dobro počutje ob nenehno spreminjajočem se toku priložnosti in groženj. Iskanje načinov za povečanje motivacije je ključnega pomena, saj omogoča spreminjanje vedenja, razvijanje kompetenc, postavljanje ciljev in kreativnost ter poveča zanimanje, načrtovanje in povečanje angažiranosti (Souders, 2020).

1.7.1 Prednosti motivacije za organizacijo

Vse višja stopnja izobrazbe zaposlenih prav tako zahteva odlično usposobljenost managerjev, njihovo ustrezno vedenje in kompatibilnost z zaposlenimi. Imeti morajo izvrstno sposobnost upravljanja in motiviranja zaposlenih ter jim omogočiti izpolnjevanje zahtev na podlagi njihovih kvalifikacij in poklicnih izkušenj, odnosa do dela in zlasti visokih družbeno-kulturnih sposobnosti. Naloga managerjev ni le, da zaposlene motivirajo k doseganju odličnih organizacijskih rezultatov, temveč tudi k doseganju njihovih osebnih ciljev. Zaposleni morajo razumeti pomen dejavnosti, ki jo opravljajo, se z dejavnostjo identificirati in jo opravljati s strastjo, kar je zagotovilo za dolgoročni uspeh (Hauser, 2014).

Managerji so dobro seznanjeni z dejstvom, da je ustvarjanje dodane vrednosti v organizaciji pomemben razlog za preživetje vseh produktivnih organizacij. Vsaka organizacija mora ustvarjati dodano vrednost ter iskati, širiti in uporabljati znanje, ki navdušuje človeškega duha. Uspele bodo le tiste, ki nenehno razvijajo delovno okolje in motivirajo svoje zaposlene k vedenju, ki je v skladu z organizacijskimi cilji. Te organizacije so sposobne prepoznati in rešiti morebitne težave ter na trg prinesiti rešitve prej kot njihovi konkurenti, ki takšnega okolja ne uspejo razviti (Amar, 2004).

Po besedah Guarava (2010) so prednosti motivacije za organizacijo naslednje:

- zmanjšanje odsotnosti z dela;
- povečanje učinkovitosti in produktivnosti;
- zagotavljanje visoke ravni uspešnosti in prometa;
- doseganje poslovnih ciljev in ugodna celostna podoba organizacije;
- zmanjšanje števila industrijskih nesreč;
- izboljšanje morale zaposlenih;
- boljše sodelovanje med zaposlenimi.

1.7.2 Prednosti motivacije za zaposlenega

Motivacija navdihuje in spodbuja zaposlene, da delajo delo intenzivno in kakovostno ter prispevajo k ciljem podjetja. Motivacija zaposlenih je torej ustvarjanje želje po učinkovitem opravljanju dela. Namen motivacije zaposlenih je prizadevanje za zadovoljevanje različnih potreb zaposlenih, povečanje zadovoljstva in sreče ter odmik od napetosti. Našteti dejavniki ustvarjajo ugodno delovno okolje, zato se zaposleni bolj učinkovito zavzemajo za opravljanje svojega dela. Motivacija je tehnika ustvarjanja privlačnosti za opravljanje določenega dela. Gre za krožen, neprekinjen proces, ki koristi tako delodajalcu kot zaposlenim.

Razlogi, zakaj motivacija pozitivno vpliva na zaposlene, so:

- privlačnost zaposlitve in zadovoljstvo z delovnim mestom;
- pozitiven pristop in pogled zaposlenih do organizacije, vodstva in nadrejenih;
- pridobitev različnih denarnih in nedenarnih ugodnosti, ki zaposlenim zagotavljajo bolj kakovostno življenje in dobro počutje;
- zmanjšanje napak in vedenja, ki škoduje sodelavcem in vodstvu;
- ustvarjanje možnosti za izboljšanje znanja, veščin in spretnosti zaposlenih (Guarav, 2010).

1.8 Motivacijske teorije

Do spoznanja, da ima motivacija ogromno vrednost in zagotavlja mnoge koristi, so prišli raziskovalci, ki so raziskovali njen pomen v različnih obdobjih. Na delavce so gledali kot na stroje ter skušali ugotoviti, kaj jih pravzaprav motivira za opravljanje dejavnosti, zato so razvili različne motivacijske teorije (Uysal & Genç, 2017).

V literaturi je veliko teorij motivacije, ki poudarjajo različne vidike človeškega vedenja in temeljijo na različnih predpostavkah, katerih namen je proučiti in pokazati, kaj motivira zaposlene. Teorije se osredotočajo na prizadevanje zaposlenih in temeljijo na potrebah, ki naj bi jih zaposleni zadovoljevali (Buchbinder & Shanks, 2007). Začetki razmišljanja o osnovnih potrebah ljudi segajo v leto 1937, ko je Walter Charles Langer kot prvi predstavnik motivacijskih teorij oblikoval teorijo fizičnih, družbenih in egocentričnih potreb (Bridgman, Cummings & Ballard, 2019).

Na podlagi pred desetletji opravljenih raziskav motivacijske teorije delimo na vsebinske in procesne teorije. Vsebinske teorije na poseben način mobilizirajo posameznike na podlagi splošnega razumevanja, ki ga vsi potrebujejo, ter skušajo razložiti elemente, potrebne za zadovoljevanje potreb. Po drugi strani pa se procesne teorije osredotočajo na to, kako potrebe posameznikov vplivajo na njihovo vedenje. Teorije obsega vključujejo Maslowovo hierarhijo potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, Alderferjevo ERG teorijo in

McClellandovo teorijo o dosežkih. Nekatere motivacijske teorije podrobno opisujemo v nadaljevanju (Buchbinder & Shanks, 2007).

Motivacijske teorije vključujejo teorijo pravičnosti, nadzora in postavljanja ciljev in teorijo oblikovanja delovnih mest. Razvrščene so po definicijah in namenu, a v kritičnih analizah ugotavljajo, da so med seboj povezane in da vodijo k zadovoljstvu zaposlenih. Zunanji motivacijski dejavniki zadovoljujejo potrebe nižjih stopenj. So drugačni od tistih, ki jih imenujemo motivatorji in katerih namen je delno ali popolno zadovoljevanje potreb višje ravni. Avtor navaja, da v primeru, ko so higienski dejavniki oziroma dejavniki zunaj delovnega mesta, kot so plača in delovni pogoji, neustrezni, zaposleni postanejo nezadovoljni (Dessler, 2008). Nezadovoljstvo zaposlenih najpogosteje odpravimo z uporabo nagrad, ki so glavni dejavnik motivacije in spodbudijo zadrževanje kakovostnega kadra znotraj organizacije. Vodstvo to stori tako, da obogati delovna mesta, jih po potrebi preoblikuje v bolj zahtevna in delavcem posreduje povratne informacije. Celotna ideja motivacije je zagotoviti varnosti zaposlitve, ustrezne delovne pogoje in pripadnost podjetju ter povečati občutek zvestobe (Badubi, 2017).

1.8.1 Maslowova motivacijska teorija

Motivacijska hierarhična teorija po Maslowu je ena najbolj znanih motivacijskih teorij na svetu. Njegova teorija hierarhije potreb je odlično izhodišče za začetek proučevanja različnih teorij motivacije. Maslow je namreč ugotovil, da so človeške potrebe odvisne od tega, kar ljudje že imajo (Haque, Haque & Islam, 2014). Teorija je odlično orodje za ocenjevanje motivatorjev in se uporablja v različnih poklicih, zlasti na področju izobraževanja, zdravstva in v ostalih organizacijah. Ideja teorije je, da človek sprva zadovolji osnovne potrebe za preživetje in se šele nato premakne k bolj zapletenim potrebam (Poston, 2009). Badubi (2017) meni, da je Maslow na osnovi fizioloških, bioloških, socialnih in psiholoških potreb osnoval teorijo, ki potrebe posameznika razvršča v posamezne kategorije in daje prednost njihovem doseganju. Te kategorije so fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in potrebe po uresničitvi.

Maslow je menil, da morajo posamezniki najprej zadovoljiti potrebe po pomanjkanju, torej potrebe nižjih ravni, preden napredujejo in zadovoljujejo potrebe višjih stopenj. Ko je potreba po pomanjkanju bolj ali manj zadovoljena, izgine, nato pa se posameznik navadno usmeri v izpolnjevanje naslednjega sklopa potreb, ki jih želi zadovoljiti (McLeod, 2018).

Bridgman, Cummings in Ballard (2019), v svojem delu dokazujejo, da Maslow nikoli ni ustvaril piramidne oblike hierarhije potreb, kot jo povzemajo številni avtorji in jo je med motivacijske teorije prvi vpeljal Douglas McGregor. Gre namreč za zmoto, saj naj bi prvotna oblika hierarhije potreb, kot si jo je zamislil Maslow, imela obliko lestve. V letih se je oblika lestve s prvotnimi petimi potrebami spreminjala in preoblikovala v piramido, ki je v različnih delih še vedno simbol Maslowove teorije.

Teorija hierarhij potreb je pomembna tudi za organizacijsko usmeritev in motivacijo zaposlenih. Teorija jasno prikazuje, kako lahko vodstvo vodi svoje zaposlene s pomočjo kulture podjetja in kadrovske prakse ter zagotovi najprej zadovoljevanje osnovne ravni potreb (Greenberg & Baron, 2003). Kulturni okvir organizacije mora odražati dejstvo, da so najbolj pomembne fiziološke in varnostne potrebe zaposlenih. Ko bodo takšne potrebe v pravem zaporedju in pravilno zadovoljene, bo izpolnjen standard uspešnosti organizacije. Ker zaposleni hrepenijo po družbenih potrebah, je vloga organizacije ustvariti vrednote in norme za nemoteno delovanje organizacije. Ravnanje z ljudmi pri delu in kultura organizacije naj bi pomagala zaposlenim pri doseganju samopodobe in pri samouresničitvi. Ko zaposleni začutijo naklonjenost in skrb organizacije za njihov razvoj in status, bodo z večjim navdušenjem opravljali svoje delo in čutili večjo povezanost (Jerome, 2013).

1.8.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

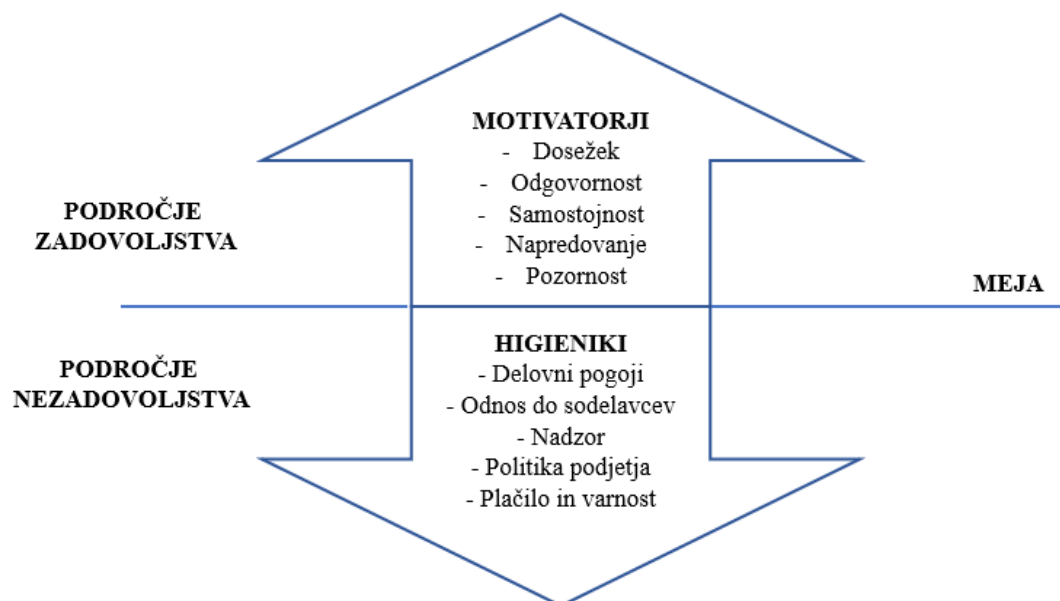
Znana dvofaktorska motivacijska teorija Fredricka Herzberga je bila zasnovana leta 1959. Fredrick Herzberg je bil ameriški klinični psiholog in pozneje profesor za management. Prepričan je bil, da je duševno zdravje temeljno vprašanje našega časa. Na vzorcu 200 inženirjev in računovodij v Združenih državah Amerike je na podlagi njihovih osebnih občutkov do delovnega okolja opredelil dva niza dejavnikov pri odločanju o delovnih stališčih in stopnji uspešnosti zaposlenih (Robbins, 2009). Iz njihovih odgovorov je razbral, da ima človek dva sklopa potreb. Prvi sklop so potrebe nižje ravni, ki se osredotočajo na izogibanje bolečini in pomanjkanju, drugi sklop pa višje potrebe, kot je človekova duševna rast. Prvi sklop je poimenoval higieniki, drugo pa motivatorji (Herzberg, Mausner & Bloch Snyderman, 2005).

Higieniki vključujejo upravo in politiko organizacije, nadzor, delovne odnose, status in varnost. Ti dejavniki sami po sebi ne prinašajo zadovoljstva z delovnim mestom, temveč so namenjeni preprečevanju nezadovoljstva na delovnem mestu. Tako kot dobra higiena sama po sebi ne pomeni dobrega zdravja, a njeno pomanjkanje lahko povzroči različne bolezni. Herzberg jih opredeljuje tudi kot dejavnike vzdrževanja ali nezadovoljstva, saj njihova odsotnost ali neustreznost povzroča nezadovoljstvo pri delu.

Dejavniki rasti ali **motivatorji vključujejo** vse, kar posameznik počne v službi, in ne konteksta, v katerem to počne. Motivatorji vključujejo delo, dosežek, prepoznavnost, odgovornost napredovanje in rast. Herzberg pojasnjuje, da gre za dva različna niza dejavnikov, ki sta med seboj ločena, saj se ukvarjata z dvema različnima nizoma potreb (Herzberg, 1987).

Avtor teorije meni, da motivatorji spodbujajo posameznike bolj kot higieniki. Motivatorji vključujejo odgovornost in zagotavljanje izpolnitve poklica; mednje uvrščamo nagrade, dosežke in razvoj posameznika. Med higienike pa sodijo položaj, zaposlitev, dohodek in različne ugodnosti, ki ne zagotavljajo zadovoljstva pri opravljanju dela, če jih primanjkuje, pa lahko pride do nezadovoljstva (Loiseau, 2011). Motivacijski dejavniki so večinoma neposredno povezani s samim delovnim mestom in povečujejo stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Herzbergova dvofaktorska teorija je tesno povezana z Maslowovo hierarhijo potreb, a vključuje več dejavnikov, ki vplivajo na to, kako so posamezniki motivirani na delovnem mestu. Dvofaktorska teorija potrjuje, da zadovoljevanje potreb na nižji ravni (tj. higieniki) ne bo motiviralo posameznikov, ampak bo le preprečilo nezadovoljstvo. Za motiviranje zaposlenih moramo nujno zagotoviti potrebe po višji ravni. Organizacije, ki uporabljajo to teorijo, se morajo zavedati dejstva, da higienski dejavniki zgolj preprečijo, da bi bili zaposleni nezadovoljni, a jih ne motivirajo k dodatnim naporom za večjo uspešnost in doseganje zastavljenih ciljev (Yusoff, Kian, & Idris, 2013).

Slika 1: Herzbergova dvofaktorska teorija



Prirejeno po: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005)

1.8.3 Adamsova teorija pravičnosti

Adamsova teorija je osredotočena na odnos izmenjave, kjer posamezniki nekaj dajo ali prispevajo in tako pričakujejo nekaj v zameno. To, kar posameznik daje ali vloži v svoje delo, Adams imenuje vložek. Na drugi strani izmenjave je tisto, kar posameznik prejme in dobi v zameno, kar imenuje rezultati. Tretja spremenljivka je referenčna skupina ali oseba. To je lahko sodelavec, sorodnik, sosed ali skupina sodelavcev, s katerim primerjamo lastno situacijo in je osrednji del teorije (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012).

Adams (1963) navaja, da njegova teorija pravičnosti na podlagi ostalih teorij izmenjave in družbene primerjave napoveduje, kako posamezniki upravljajo z odnosi, ki jih imajo z drugimi. Cilji teorije zajemajo štiri predloge:

- posamezniki ocenjujejo in vrednotijo svoj odnos z drugimi na podlagi ocenjenega razmerja med vložki in rezultati v primerjavi z drugimi;
- če velja, da razmerja med vložki in rezultati posameznika in drugih niso enaka, obstaja neenakost;
- večjo nepravičnost kot zazna posameznik, večjo stisko občuti;
- večja kot je stiska, ki jo posameznik občuti, težje si bo prizadeval obnoviti pravičnost in s tem zmanjšati stisko.

V Tabeli 2 prikazujemo, kakšne vložke in rezultate pričakuje posameznik. Če vloži določen napor oziroma to dojema kot vložek v nekaj, pričakuje pravičen odnos. V organizacijah se pogosto pojavi težava, ko vložek prispevajo samo zaposleni, delodajalci pa ne. V takšnem primeru delavci lahko občutijo krivico. Tako na primer delavec vloži veliko truda v določeno delo in pričakuje napredovanje na delovnem mestu, delodajalec pa ne stori ničesar. Teorija pravičnosti torej pomaga razložiti, zakaj plačilo in pogoji sami po sebi ne ustvarjajo motivacije. Pomembno je, da posameznik uresničuje ustrezno mero poštenosti in pravičnosti kljub primerjavi razmerja med trudom in nagrado drugih ljudi. Posameznik mora čutiti, da med vloženim trudom in rezultati obstaja ravnovesje (Adams, 1965).

Tabela 2: Vložki in rezultati teorije pravičnosti

Vložki	Rezultati
izobraževanje, inteligenca, izkušnje, usposabljanje, spretnosti, starost, spol, socialni status, delovna prizadevanja, osebnost, zdravje, značilnosti zakonca	plača, nagrajevanje, ustrezno vodenje in nadzor zaposlenih, ugodnosti za starejše pri opravljanju dela, status zaposlitve, delovni pogoji in razmere, monotonija, usoda, negotovost

Prirejeno po: Al-Zawahreh & Al-Madi (2012).

1.8.4 Vroomova motivacijska teorija

Victor Vroom je razvil teorijo pričakovanj motivacije, ki sodi med procesne teorije motivacije in v literaturi motivacijskih teorij zaseda posebno mesto. Teorija pričakovanj opredeljuje motivacijo celovito in bolj realistično kot ostale teorije. Je nekakšna kvantitativna formula za ugotavljanje motivacije zaposlenih. Čeprav gre za bolj zapleteno teorijo motivacije, temelji na psihologiji zdrave pameti zaposlenih in pravi, da bodo ti motivirani za ukrepanje na podlagi predhodno izračunanih pričakovanj, s katerimi bo

njihovo vedenje doseglo želene rezultate. Teorija pričakovanj torej napoveduje, ali bo delavec za napredovanje v karieri delal več ur, vzdrževal odlične medsebojne odnose, ustvarjal etično podobo in podobno. Teorija poudarja zelo pomembne vidike in spremenljivke upravljanja, kot so prizadevanja, uspešnost, nagrade in osebni cilji. Gre za vzpostavitev odnosov med naporom in uspešnostjo ter nagradami in osebnimi cilji, ki jih poskuša sintetizirati v eno teorijo motivacije (Parijat & Bagga, 2014)

Vroom je poudaril, da njegova teorija pričakovanj temelji na štirih predpostavkah. Prva predpostavka je, da se ljudje pridružijo organizaciji s pričakovanji o svojih potrebah, motivaciji in preteklih izkušnjah. Ti vplivajo na to, kako se posameznik odzove na organizacijo. Druga predpostavka je, da je vedenje posameznika posledica zavestne izbire. Ljudje lahko izberejo vedenje svobodno in na osnovi izračuna pričakovane vrednosti. Tretja predpostavka pomeni, da si ljudje od organizacije želijo drugačnih stvari, na primer dobro plačo, varnost zaposlitve, napredovanje ipd. Četrta domneva je, da se bodo ljudje zaradi osebnega optimiziranja rezultatov odločili za druge možnosti (Lunenburg, 2011).

Wendelien in Thierry (1996) pojasnjujeta, da Vroomova teorija ponuja mehanizem za iskanje motivacije z določenim načinom izračuna. Logika teorije je sledeča. Zaposleni imajo osebne cilje, ki jih želijo doseči in zato delajo v organizacijah. Ti osebni cilji so lahko podprti z organizacijskimi nagradami ali delovnimi rezultati. Razmerje med organizacijskimi nagradami, delovnimi rezultati in osebnimi cilji je nadvse pomembno, saj pove, v kolikšni meri organizacijske nagrade izpolnjujejo osebne cilje zaposlenega in kako privlačne so nagrade za zaposlene. Organizacijske nagrade so vsekakor odvisne od uspešnosti zaposlenega, njegovega prizadevanja za delo in njegovih zmogljivosti. Obstajajo štiri spremenljivke, ki so pomembne pri motivaciji:

- individualni napor;
- individualna izvedba;
- organizacijske nagrade oziroma rezultati dela;
- osebni cilji.

1.8.5 Kotterjeva teorija managementa

Leta 1996 so Kotterjevo osemstopenjsko teorijo managementa sprememb opredelili kot enega najbolj znanih pristopov v procesu organizacijskih preobrazb, saj je značilna za področje managementa sprememb. Teorija ponuja prepričljivo formulo za uspeh, ki je glavna modrost pri managementu sprememb v organizaciji (Mento, Jones & Dirndorfer, 2002).

Kotterjeva teorija managementa sprememb temelji na osemstopenjskem postopku za ustvarjanje večjih sprememb in velja za enega najbolj priznanih modelov managementa sprememb. Njegov pristop opisujejo tudi kot osredotočanje na organizacijsko kulturo (Casey, Payne & Eime, 2012).

Pollack (2014) omenja, da je Kotter osemstopenjski model managementa in uvajanja sprememb v organizaciji povzel na naslednji način: vzpostavitev občutka nujnosti, oblikovanje vodilne koalicije, razvoj vizije in strategije, vpeljava sprememb v viziji, ustvarjanje kratkoročnih zmag, krepitev dobička in uvedba sprememb ter pridobitev novih pristopov v kulturi. Pri pristopu velja izpostaviti predvsem prvi korak – vzpostavitev občutka nujnosti, ki se nanaša na pomembnost občutka odgovornosti med zaposlenimi. Zaposleni, ki čutijo odgovornost do organizacije in sodelavcev, bodo želeli kakovostno in učinkovito opraviti zadane naloge, kar bo omogočila motivacija. Pollack in Pollack (2015) navajata, da Kotterjev model kljub priljubljenosti tudi kritizirajo, saj postopek managementa sprememb sicer navaja, kaj je potrebno storiti, da bi dosegli želeno stanje, a avtor načinov, ki bi pripeljali k ciljem, ne opisuje.

2 POJEM NAGRAJEVANJA

2.1 Namen nagrajevanja

Sistem nagrajevanja je vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Gre za opredelitev, na kakšen način bo podjetje zaposlene usmerjalo in spodbujalo k določenemu načinu dela in vedenja. Nagrade so del zaposlitvene pogodbe, ki določa naravo odnosov med delavci in delodajalci (Zupan, 2001).

Güngör (2011) meni, da sistem nagrajevanja obsega politike, procese in prakse organizacije za nagrajevanje zaposlenih v skladu z njihovim prispevkom, sposobnostmi in spretnostjo. Deluje v okviru filozofije, strategij in politik organizacije ter vključuje sporazume v obliki postopkov, praks, struktur in procesov, ki bodo zagotovili ustrezne vrste in ravni plače, ugodnosti ter druge oblike nagrajevanja.

Sistem nagrajevanja je med najbolj učinkovitimi motivacijskimi orodji, odgovornost za koordiniranje pa imajo običajno managerji človeških resursov (Obradović, Samardžija & Jandrić, 2015). Sistem nagrajevanja je danes med najpomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na to, kako močno se bo zaposleni trudil pri svojem delu. Nagrajevanje pomembno vpliva na organizacijsko kulturo ter na odnos in vzajemne koristi med organizacijo in posameznikom. S pravim sistemom je zaposleni motiviran in bolj angažiran pri svojem delu (Taufek, Zulkifle & Zulfadhli Bin Mohd Sharif, 2015).

Ustrezna, učinkovita in pravočasna nagrada poveča motivacijo zaposlenih in managerjev. Izkušnje v zvezi s konceptom povečanja učinkovitosti so pokazale, da lahko učinkovite in pravočasne povratne informacije štejemo za motivacijo, povečanje produktivnosti zaposlenih in ustvarjalni duh. Če zaposleni dobijo primerno nagrado za etično vedenje in pošteno plačo za delovno uspešnost, bodo tudi v prihodnosti bolj motivirani in zavezani k etičnim dejanjem (Karami, Dolatabadi & Rajaeepour, 2013).

2.2 Vrste sistemov nagrajevanja

Cilje določanja nagrad managementa dosegamo z razvojem in izvajanjem strategij, politik, procesov in praks, ki temeljijo na filozofiji, delujejo v skladu z načeli pravičnosti, so dosledno in pregledno usklajeni s strategijo podjetja ter ustrezajo kontekstu in kulturi organizacije. Pristopi k doseganju ciljev upravljanja z nagradami so vključeni v sistem nagrad organizacije in obsegajo (Armstrong, 2007):

- strategije nagrajevanja, ki določajo, kaj namerava organizacija dolgoročno razvijati in izvajati, ter politike, prakse in postopke nagrajevanja za doseganje njenih ciljev;
- pravila nagrajevanja, ki določajo smernice za odločanje in ukrepanje;
- prakso nagrajevanja, ki je sestavljena iz struktur in plačil ter tehnik, kot je ocenjevanje delovnih mest in shem plač, ki se uporabljajo za izvajanje strategije nagrajevanja;
- postopke nagrajevanja, ki se uporabljajo za vzdrževanje sistema in za zagotovitev, da delujejo učinkovito.

Izbira pravih nagrad za zaposlene je lahko za nadrejene pomemben izziv. Sistem nagrad obsega finančne in nefinančne nagrade. Schuler in Jackson (1987) soglašata, da je razmerje med nagrajevanjem, motivacijo in zadovoljstvom na delovnem mestu strateškega pomena za uspešnost organizacije, saj je vir konkurenčne prednosti, ki ustvarja edinstveno in dinamično raven kompetenc. V Tabeli 3 prikazujemo sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu. Sodobna teorija o sestavinah celotnega sistema plač in nagrad obsega osebno rast, privlačno prihodnost, spodbudno delovno okolje in pogoje, ki predstavljajo nagrajevanje v širšem smislu, medtem ko so plača, nagrade in ugodnosti nagrajevanje v ožjem smislu. Sodobni sistem nagrajevanja je za delodajalca najprej naložba, ki pa pomembno prispeva h kakovosti življenja delavcev ter poveča uspešnost zaposlenih in podjetja.

Tabela 3: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

Osebna rast	Privlačna prihodnost
- vlaganje v ljudi - razvoj in usposabljanje - sistem zagotavljanja uspešnosti - napredovanje na poklicni poti - odnosi in zmaga (<i>angl.</i> win-win) med podjetjem in posameznikom	- vizija in vrednote - uspešnost in razvoj podjetja - podoba in ugled podjetja - deležništvo (<i>angl.</i> stakeholdership)
Plača, nagrade in ugodnosti	Dobro delovno okolje in razmere
- osnovna plača - plačilo glede na uspešnost - ugodnosti in posredna plačila - priznanje in praznovanje uspehov	- usmerjenost k ljudem - vodenje - sodelavci - značilnosti dela - vključenost v dogajanje - zaupanje in pripadnost - odprto komuniciranje

Vir: Zupan (2001).

Po besedah Osterloha in Freya (2000) imajo nagrajeni delavci dva glavna razloga za lastno motivacijo, ki ju morajo organizacije upoštevati, če želijo uspešno poslovati. Prvi razlog je ustvarjanje idej oziroma izmenjava znanja med zaposlenimi. Ugotovili so, da so motivirani zaposleni bolj zainteresirani za svoje delo ter pripravljeni deliti več informacij s sodelavci in prispevati k znanju celotne organizacije. Drugi razlog je, da lastna motivacija zmanjša nepotreben čas, ki ga zaposleni namenijo stvarjem, ki niso v povezavi z delom, zato so bolj osredotočeni na svoje delo, s čimer izboljšajo produktivnost v organizaciji.

Organizacijski sistem nagrajevanja se ukvarja z izbiro nagrad, ki so lahko notranje (intrinzične) in zunanje (ekstrinzične). Notranje nagrade prispevajo h kompetentnosti zaposlenih, skrbi in hvaležnosti delodajalca ter občutku pripadnosti organizacijski klimi, medtem ko so zunanje nagrade usmerjene v doseganje ciljev organizacije in boljše rezultate. Zunanje nagrade se odražajo v obliki plače, spodbud in dodatkov. Cilj učinkovitega organizacijskega sistema nagrajevanja je privabiti usposobljene in dobre kandidate, ki jim določimo ustrezno in pravično plačilo, ter zadržati najbolj kakovostne in uspešne delavce, ki stremijo k doseganju ciljev organizacije (Obradović, Samardžija & Jandrić, 2015).

Nagrade lahko razdelimo tudi na denarne in nedenarne nagrade ter jih podrobneje opisujemo v nadaljevanju. Stajković in Luthans (2001) sta izvedla raziskavo, v kateri je sodelovalo več

kot 7000 zaposlenih z enako vrsto dela in odgovornostjo. Ugotovila sta, da so bili zaposleni v programu denarnih spodbud bolj uspešni v primerjavi s prejemniki, ki so bili deležni pohval in drugih povratnih informacij o uspešnosti. Primeri denarnih nagrad vključujejo fiksno in variabilno plačo ter kratkoročne in dolgoročne spodbude, medtem ko med nedenarne nagrade uvrščamo pohvale, občutek pripadnosti organizaciji, dosežke, osebni razvoj ipd.

2.3 Denarne nagrade

Denarne nagrade so lahko močan motivator uspešnosti zaposlenih ter pomoč pri privabljanju in zadrževanju kakovostnih kadrov, saj zadovoljujejo tako osnovne potrebe, kot so hrana in ustrezne bivalne razmere, in tudi potrebe na višjih ravneh, kot so pripadnost določeni skupini, ugled in podobno. Z denarnimi nagradami delodajalec prispeva k večjemu zadovoljstvu delavcev, da lahko normalno preskrbijo družino ter da se ukvarjajo s prostočasnimi in ostalimi dejavnostmi, ki jih v življenju osrečujejo. Potrebe na višji ravni pa lahko razdelimo na dve stopnji. Zaposleni lahko porabijo denarne nagrade za nakup hiše ali avtomobila, ki predstavlja višji statusni simbol, in s tem zadovoljijo potrebo po spoštovanju. Lahko pa se odločijo za nadaljevanje usposabljanja, razvoj in izobraževanje, ki zadovoljujejo potrebo po višji ravni doseganja osebne rasti. Denarne nagrade so same po sebi pogosto simbol družbenega statusa in potrditev osebnih dosežkov (Trank, Rynes, & Bretz, 2002).

Omejitev denarnih nagrad lahko obstaja v smislu izboljšanja uspešnosti posameznika in podjetja. Ni vedno nujno, da denarne nagrade izboljšajo znanje, spretnosti in sposobnosti, ki jih zahtevajo določena delovna mesta. Čeprav lahko zaposlene zelo motivirajo k trdemu delu, ni nujno, da bodo izboljšale njihovo znanje, spretnosti in sposobnosti. Zato je pomembno, da delodajalci vlagajo v usposabljanje in razvoj zaposlenih (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013).

Baker, Jensen in Murphy (1988) pravijo, da imata denarno nagrajevanje in uspešnost delavcev teoretično številne prednosti. Delavci vedo, v kaj vlagajo svoj čas in trud, ter zato opravljanja dela ne doživljajo zgolj kot žrtvovanje za organizacijo, temveč kot prispevek k skupni koristi. Obstajajo tudi druge razlage, po katerih so denarne nagrade zaposlenim samoumevne in zmanjšujejo koristi dela. Denarne nagrade kratkoročno povečujejo trud, a jih dolgoročno spremljajo neželeni učinki, ki se kažejo v manjši produktivnosti. V tem primeru stroški presegajo koristi, zato denarno plačilo morda ni donosno.

Čeprav morda zaposleni radi opravljajo svoje delo, vedno pri delu ne uživajo. Včasih tudi denarne spodbude niso dovolj privlačne za povečanje navora. Ko zaposleni vedo, zakaj opravljajo določene naloge, in imajo načrtan končni cilj, a jim primanjkuje motivacije, morajo nadrejeni nujno poskrbeti za nedenarne spodbude, kot so pohvale, priznanja in sestanki, na katerih lahko zaposleni izrazijo svoje misli, želje in potrebe. Vsi v organizaciji morajo stremeti k skupnim ciljem, kar zahteva veliko zaupanja in ustrezne komunikacije.

Komunikacija je ključni dejavnik za izmenjavo idej in ciljev, saj zmanjšuje navzkrižja interesov (Falgueras Sorauren, 2000).

2.4 Nedenarne nagrade

Nefinančne ali nedenarne nagrade so nagrade, ki jih zagotavlja in nadzoruje podjetje in za katere ni nujno, da koristijo zaposlenim v denarnem smislu (Chiang & Birtch, 2008). Dandanes posamezniki za svoj trud potrebujejo več kot le denarne nagrade, saj jih v določenem času začnejo dojemati kot samoumevne. Zato zaposleni v zameno za trud in prispevek organizaciji pričakujejo več kot le nagrade denarne narave. Glede na delovnointenzivno naravo podjetij ter naraščajoč pritisk nad nadziranjem stroškov organizacije za motiviranje zaposlenih in povečanje zadovoljstva vse bolj uporabljajo nefinančne nagrade.

Nedenarne nagrade so po naravi neoprijemljive, saj jih ne moremo imeti v fizični obliki in se jih dotakniti z rokami, a jih občutimo kot hvaležnost, skrben odnos delodajalca, možnost napredovanja, občutek zadovoljstva zaradi dokončanja določene naloge in podobno (Ajila, 2004). Porter in Lawler (1968) menita, da je zadovoljstvo, ki ga dobi zaposleni s svojim delom, bistvena nagrada ter da nedenarne nagrade bolj vplivajo na lojalnost zaposlenega. Pomemben razlog za zvestobo zaposlenih je tudi delodajalec, ki vlaga trud v svoje zaposlene in jim je v pomoč kadar koli ga potrebujejo. Deeprose (1994) pravi, da nedenarne nagrade močno vplivajo na motivacijo in učinkovitost zaposlenih. Meni, da zaposleni bolje delujejo v organizaciji, v kateri se oblikujejo skupni cilji, h katerim stremijo vsi zaposleni, in imajo pri tem občutek pripadnosti.

Med nedenarne nagrade ali spodbude uvrščamo tudi oprijemljive nagrade z denarno vrednostjo, ki so lahko v različnih oblikah, npr. potovanja, debetne kartice, darilni boni in podobno (Long & Shields 2010), in se razlikujejo se od drugih oblik priznanja, ki nimajo denarne vrednosti, npr. pohvale, zahvalna pisma, plakete in podobno. Oprijemljive nagrade uporabljajo v različnih industrijskih panogah glede na različna funkcionalna področja ter glede na delovno dobo vodstvenih delavcev. Organizacije, ki zagotavljajo oprijemljive nagrade, pogosto uporabljajo sistem točkovanja ali darilne kartice, s katerimi omogočijo večjo izbiro nagrad (Presslee, Vance & Webb, 2013).

Jeffery (2002) je v raziskavi preučeval nedenarne spodbude in njihovo sposobnost obvladovanja različnih psiholoških potreb ter skušal utemeljiti, da imajo nedenarne spodbude globlji in bolj dolgoročen učinek na motivacijo kot denarne spodbude. Ugotovil je, da so nedenarne spodbude precej vidne in imajo večjo vrednost kot denarne nagrade. Nedenarne spodbude prinašajo organizaciji večje koristi. Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni dolgo uživajo v nagradah, ponosu, spoštovanju in priznanju. Z analizo motivacijskih strategij Jeffery (2002) navaja, da se denarne spodbude ne ujemajo s stopnjo zadovoljstva, ki jo dobijo zaposleni z nedenarno spodbudo. Podrobno tudi pojasni, da je korist denarnih spodbud kratkoročna, medtem ko imajo nedenarne spodbude dolgoročne

koristi. V raziskavi denarne nagrade omenja kot nadomestilo, nedenarne nagrade pa kot spoštovanje in priznanje.

2.4.1 Komponente nedenarnih nagrad

2.4.1.1 *Učenje na delovnem mestu*

Organizacija lahko zaposlene nagradi z delovnim mestom, ki je okolje za učenje, saj jim ponudi možnost za razvoj novih znanj in s tem zagotovi večjo stabilnosti njihove zaposlitve. Učenje je lahko namerno in načrtovano, da bi zaposlene izobrazilo s podporo organizacije, ki strukturira in spremlja njihovo učenje na delovnem mestu. Učenje je pričakovana komponenta vsakega delovnega mesta (Armstrong, 2007). Med posredne oblike učenja na delovnem mestu uvrščamo poslušanje in opazovanje drugih sodelavcev, kar zaposlenim pomaga pri konceptualizaciji in približevanju nalog na delovnem mestu. Zaposleni na ta način razvijajo veščine, pridobivajo znanje in se z razumevanjem soočajo z vsakodnevnimi delovnimi izzivi (Billett, 1995).

2.4.1.2 *Usposabljanje*

Organiziran način, s katerim organizacije zagotavljajo razvoj in izboljšujejo učinkovitost novih in obstoječih zaposlenih, imenujemo usposabljanje. Gre za sistematičen pristop učenja in razvoja, ki izboljša veščine zaposlenega in skupine ter navsezadnje tudi organizacijo. Niz dejavnosti, ki jih izvaja organizacija, vodi k pridobivanju znanja in veščin za različne namene, ki prispevajo k dobrem počutju zaposlenih, organizacije in družbe na splošno (Muhammad & Yazdanifard, 2013). Zagotavljanje sistematičnih in načrtovanih dejavnosti poučevanja in razvoja zaposlenim omogoča nenehno nadgrajevanje svojega znanja in postopno tudi razvoj kariere. S široko paleto razpoložljivih učnih priložnosti ter prestižnih tečajev in programov usposabljanja zaposlenim omogočimo, da izboljšajo obstoječa znanja, in so lahko pomembni motivatorji (Armstrong, 2007).

2.4.1.3 *Priznanje*

Ena najmočnejših metod nagrajevanja ljudi je priznanje. Ni dovolj, da so zaposleni zavezani k izpolnitvi ciljev organizacije ali opravljanju svojega dela, temveč tudi, da so njihovi dosežki ustrezno cenjeni. Potrebe po priznanju so v Maslowovi hierarhiji potreb tesno povezane s potrebami po spoštovanju. Maslow jih opredeli kot dva pomožna sklopa. Prvi sklop je potreba po stabilni, trdno utemeljeni, visoki oceni samega sebe, samozavest ter želja po dosežkih, ustreznosti in svobodi. Drugi sklop zajema željo po ugledu ali statusu, ki je opredeljen kot cenjenost in spoštovanje drugih ljudi, ki se kaže s pomembnostjo, priznanjem in pozornostjo. Priznanje lahko zagotovimo s takojšnjimi povratnimi informacijami s strani managerjev in sodelavcev, ki priznavajo prispevke posameznika in ekipe. Ostala dejanja, ki

zagotavljajo priznanje, vključujejo tudi napredovanje, dodelitev odmevnega projekta in širitev delovnega mesta (Armstrong, 2007). Tessema, Ready in Embaye (2013) navajajo, da s priznanjem svojih zaposlenih organizacija sporoča, koliko ceni in skrbi za svoje zaposlene. Iskrena zahvalna beseda od prave osebe v pravem času lahko zaposlenemu pomeni bistveno več kot višja plača.

2.4.1.4 Uravnoteženost dela in zasebnega življenja

Razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem je povezano z ustreznim odločanjem med delom, kamor uvrščamo kariero in ambicije, ter življenjskim slogom, ki vključuje zdravje, užitek, prosti čas, družino in duhovni razvoj (Fapohunda, 2014). Organizacija lahko zaposlene nagradi upoštevajoč politiko ravnovesja in zasebnega življenja, kar pomeni, da prepozna njihove potrebe zunaj dela. Z zagotavljanjem bolj primernih delovnih urnikov in ostalih ureditev skušajo organizacije zaposlenim približati dejstvo, da je kakovost dela tisto, kar šteje, in ne, koliko časa delajo. Zato je zaželeno, da opravijo svoje delo kakovostno in učinkovito ter niso usmerjeni le v delovni čas (Armstrong, 2007). Fapohunda (2014) trdi, da je najboljše razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem za vsakogar drugačno, saj imamo različne prioritete in različno življenje. Kljub vsemu pa sta v središču učinkovite opredelitve ravnovesja med delom in zasebnim življenjem pomembna vsakdanja pojma, ki sta primerna za vse, in sicer dosežek in užitek.

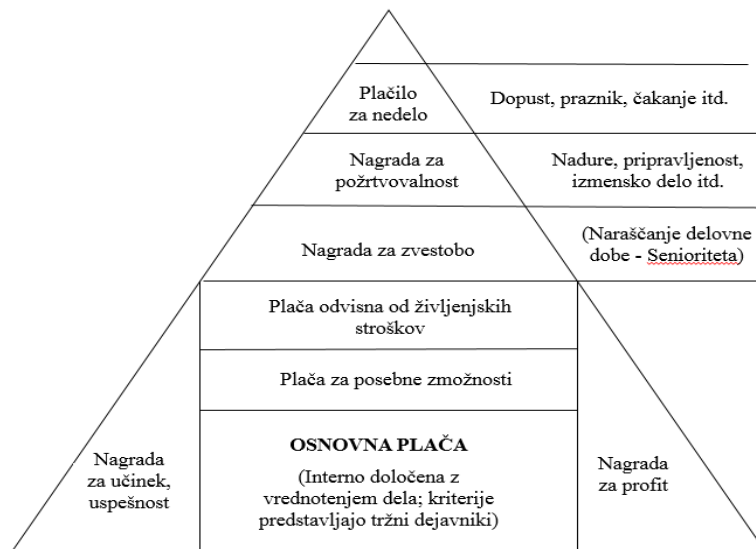
2.4.1.5 Vodstvo

Vodje imajo ključno vlogo pri upravljanju z nagradami. Tu so, da bi uresničili in zagotovili izpolnitev delovne naloge ter hkrati vzpostavili in vzdrževali konstruktivne in podporne odnose med seboj in člani svoje skupine. Tu so tudi zato, da motivirajo ljudi in skupaj z zaposlenimi dosegajo zastavljene cilje. So ključni za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih in sprejemanje odločitev ter vplivajo na določitev plač in nagrad (Armstrong, 2007). Odličen način, s katerim zaposleni izpolnjujejo sanje vodstva in delodajalcev, je mehanizem nagrad, ki vključujejo sisteme in prakse nagrad, prerazporeditve, napredovanja in nedenarne bonuse, kot je preprosta zahvala (Kwasi, 2010).

2.5 Sistem plač in nagrajevanje v Sloveniji

Na podlagi delovnega razmerja so glavna oblika finančnega nagrajevanja plače in druge finančne nagrade. Kot ima vsako podjetje ima svoje specifičnosti, to velja tudi za sistem plač, zato je pomembno, da oblikuje svojo strukturo plač, pri čemer upošteva veljavne predpise. Podjetja kot osnovo za oblikovanje plač pogosto izberejo plačilno piramido, ki jo predstavljamo na Sliki 2. Vidimo, da največji delež zavzema osnovna plača, ostali deleži pa se razporedijo na druge, za družbo pomembne dejavnike (Biloslavo & Kljajić-Dervić, 2016).

Slika 2: Plačilna piramida



Vir: Lipičnik (2002).

Višina osnovne plače opredeli ceno delovne sile, konkurenčnost na trgu delovne sile in razmerje plač v podjetju. Podjetja morajo zagotoviti vsaj tako visoke plače kot konkurenčna podjetja, če ne višje, da bi zadržali ustrezni kader. Na osnovi višine plače tudi razlikujemo med zahtevnim in pomembnim delom ter manj zahtevnim delom. Med plačilo za posebne zmožnosti bi lahko uvrstili znanje tujih jezikov ali ročne spretnosti. Z naslednjim deležem plače, tako imenovano plačo, odvisno od življenjskih stroškov, želijo podjetja omiliti naraščanje življenjskih stroškov ter zaposlenim sporočiti, da jih njihovo podjetje varuje pred tržnimi nihanjem. S pomikanjem navzgor po plačilni piramidi sledi delež plače kot nagrada za zvestobo, ki so je deležni tisti zaposleni, ki v enem podjetju delo opravljajo daljše obdobje. Sledi nagrada za požrtvovalnost. Prejmejo jo le tisti zaposleni, ki opravljajo delo, ki ga glede na sklenjeno pogodbo niso dolžni opravljati. V to kategorijo uvrščamo delo v izmenah, dežurstva in podobno. Vrh plačilne piramide je plačilo za nedelo, ki ga lahko opredelimo kot čas, ko so zaposleni na bolniški, dopustu ali drugi odsotnosti z dela. Poleg naštetih sestavin plače ne smemo zapostaviti levega in desnega kraka plačilne piramide, ki predstavljata uspešnost zaposlenih pri delu in nagrado za profit. Zaposleni so nagrajeni glede na ustvarjanje dodatne vrednosti podjetja ter glede na doseganje ciljev (Lipičnik, 2002).

Pri določanju višine plače moramo upoštevati določbe kolektivnih pogodb in zakonov, ki jih sklenejo sindikati kot predstavniki delavcev in na drugi strani delodajalci ali njihovi predstavniki. (Biloslavo & Kljajić-Dervić, 2016).

Delodajalec delavcu določi osnovno plačo na podlagi zahtevnosti dela, za katerega sta predhodno sklenila pogodbo o zaposlitvi. Upošteva obseg dela ter kakovosti in gospodarnosti se določi delovna uspešnost delavca (Uradni list RS, 2013).

Na podlagi veljavnih institucionalnih okvirov plač in nagrajevanja v Sloveniji Zupan (2009) navaja, da je tipična slovenska plača sestavljena iz:

- »**osnovne plače** (plačilo za polni delovni čas, za normalne delovne razmere in za normalno uspešnost);
- **dodatka** za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugoden delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga ipd.);
- **dodatka za delovno dobo** in za stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju);
- **ugodnosti**, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje;
- **bonitet**, kot so uporaba službenega avtomobila, mobilnega telefona ali prenosnega računalnika v zasebne namene, kredit po obrestni meri, ki je nižja od tržne, popusti pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja;
- **nadomestil** za čas, ko delavec ne dela (plačilo med dopustom, bolezenske odsotnosti, porodniške, čakanje na delo);
- **plačila za delovno uspešnost** (individualna uspešnost, skupinska uspešnost);
- **plačila za uspešnost poslovanja** (uspešnost podjetja);
- **nagrade za posebne dosežke** (inovativnost, nagrade najboljšim ipd.);
- **drugih osebnih prejemkov** (regresa za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči);
- **povračila stroškov v zvezi z delom** (prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek);
- **drugih ugodnosti** po presoji delodajalca (dodatni dnevi dopusta, obseg izobraževanja za poslovne potrebe).«

2.6 Prednosti in pomanjkljivosti nagrajevanja

S procesom zbiranja gradiva in pregledovanja razpoložljivega materiala o prednostih in pomanjkljivostih nagrajevanja zaposlenih lahko opazimo, da so pozitivni učinki nagrajevanja večji od pomanjkljivosti. To potrjujejo tudi v številnih prispevkih, da so prednosti nagrajevanja naslednje (Armstrong, 2007):

- **povečanje individualne produktivnosti** in prepoznavanje želenega vedenja s strani vodstva povečuje produktivnost; delo, podkrepljeno z nagrajevanjem, podpira poslanstvo in ključne kazalnike uspešnosti;
- z ustreznim nagrajevanjem zaposlenih se povečata **zadovoljstvo na delovnem mestu** in **užitek pri delu**, zaposleni pa več časa namenijo osredotočanju na službo in manj časa ostalim dejavnikom;
- **izboljšanje timskega dela** zaposlenih ter povečanje občutka povezanosti in pripadnosti organizaciji;
- **krepitev delovnega razmerja** in **večje zaupanje nadrejenim**, saj delovno razmerje z ustreznim nagrajevanjem, tako denarnim kot nedenarnim, povečuje verjetnost

pravega načina komuniciranja ter povratnih informacij, ki jih obe strani potrebujeta za doseganje uspešnosti poslovanja;

- **povečanje zadrževanja kakovostnega kadra;**
- **manjši negativni učinki, kot sta odsotnost in stres;**
- **manj nesreč na delovnem mestu.**
- večje zadovoljstvo zaposlenih in užitek v delu.

Izsledki obsežnih raziskav Gallupa (2013) kažejo, da ustrezno nagrajeni zaposleni prispevajo k **ekonomskemu zdravju organizacije** na način, ki ga drugi zaposleni ne zmorejo. Zaposleni, ki so nagrajeni za svoje delo, bodo z večjo verjetnostjo ostali v organizaciji, kar zmanjšuje skupni promet in z njim povezane stroške. Zaradi nagrade se počutijo močnejše povezani s poslanstvom in namenom organizacije, zato so pri svojem delu bolj angažirani in učinkoviti. Z občutkom zadovoljstva s kupci gradijo močnejše odnose in tako pomagajo podjetju povečati prodajo in dobičkonosnost.

Tako kot kateri koli drug program tudi program nagrajevanja in spodbujanja ponuja številne ugodnosti. Vendar pa nagrajevanje spremljajo tudi pomanjkljivosti in omejitve (Gallup, 2013):

- **napačna izbira ustrezne vrste nagrajevanja vodstva in managerjev**, ki bo ustrezala zaposlenemu. Potrebno je ugotoviti, katera vrsta nagrajevanja ustreza zaposlenemu, da ga bo motivirala in mu predstavljala navdih za napredovanje, tako osebno kot karierno, ki bo v končni fazi koristila organizaciji. Napačna izbira nagrajevanja lahko demotivira zaposlene. Medtem ko nekaterim zaposlenim bolj ustreza denarna spodbuda, na druge bolje vplivata pohvala in priznanje. Naloga vodstva in managerjev je, da ugotovi, kaj je za koga bolj ustrezno;
- **ustvarjanje programa nagrajevanja zahteva veliko časa**. Oblikovanje poštenega denarnega sistema nagrajevanja zahteva veliko energije, časa in stroškov. Vodje morajo zagotoviti, da ustrezen sistem nagrajevanja ni le dobro načrtovan, ampak tudi izveden;
- **neupoštevanje določenih rokov nagrajevanja**. Obstaja možnost, da organizacija ne more nagraditi svojih zaposlenih v času, ko je bilo to določeno, ali da organizacija ni sposobna zaposlenim zagotoviti nagrade zaradi finančnih razlogov, kar v večini primerov demotivira zaposlene. Ko si zaposleni močno prizadevajo za uresničitev zastavljenih ciljev in na koncu niso nagrajeni tako, kot so pričakovali, se v prihodnje lahko manj trudijo in niso zavzeti za delo, kot so bili na samem začetku;
- **nagrajevanje lahko ustvari občutek neenakosti**. Večina organizacij oblikuje načrt nagrajevanja, s katerim nagradijo samo najboljše zaposlene. V tem primeru zaposleni, ki nagrade ne prejmejo ali pridobijo manj pozornosti v primerjavi s sodelavci, občutijo neenakost;
- **nagrajevanje težko nadgradimo in lahko postane samoumevno**. Če zaposleni daljše časovno obdobje prejemajo enake nagrade ali če se pohvale zgolj ponavljajo

in ne dobivajo na vrednosti, zaposleni niso dovolj motivirani za trud, saj nagrade občutijo kot nekaj samoumevnega in pričakujejo več.

2.7 Trajnostno vodenje

Vodenje in razvoj vodstvenih sposobnosti pozitivno vpliva na delovne izide, zato je smiselno, da razvijamo in raziskujemo trajnostno vodenje, ki ima širši organizacijski, družbeni in okoljski učinek (Peterlin, 2017). Hargreaves in Fink (2003) zato poudarjata, da bi se v izogib podobnim pojavom vodje morali osredotočiti na trajnostno vodenje in ga tudi izvajati. Freeman in Stewart (2006) opisujeta trajnostno vodenje kot osredotočanje na etičnost in poštenost ter prizadevanje, da bi vsem ljudem po svetu zagotovili korist tako zdaj kot tudi v prihodnosti. Trajnostni vodje morajo kljub izpostavljenosti velikim pritiskom delovati strpno in ustvarjati pozitivno organizacijsko klimo.

Trajnostno vodenje odraža namensko zavest med ljudmi, ki se odločijo živeti svoje življenje in voditi organizacijo tako, da pustijo svoj odtis na zemlji, družbi in zdravju globalnega gospodarstva (Ferdig, 2007). Trajnostni vodja je edinstven v zavestni odločitvi, da bo pri odločanju upošteval dobrobit prihodnjih generacij. Osredotočen je na dejanske potrebe deležnikov in proaktivno izvaja poslovne prakse, ki omogočajo njihovo dobro počutje (Peterlin, Dimovski & Penger, 2012).

Savitz (2006) trajnostno organizacijo opredeljuje kot tisto, ki ustvarja dobiček za delničarje ter hkrati varuje okolje in izboljša kakovost življenja svojih deležnikov. Deluje na podlagi mehanizmov, kjer se poslovni interesi, interesi okolja in družbe med seboj prepletajo. Namen trajnostnega razvoja je predvsem zadovoljiti potrebe sedanjih generacij brez ogrožanja sposobnosti prihodnjih.

Trajnostni vodstveni pristop svojevrstno prispeva k razsvetljenemu strateškemu odločanju. Temelji na razširjenem kontekstu odgovornega vodenja, ki ga večina teorij vodenja ne more sprejeti. Avtorji nakazujejo, da je temu tako, ker so pri trajnostnem načinu vodenja organizacije usmerjene v zagotavljanje blaginje, v dolgoročne interese in v naravno okolje ter jim dajejo prednost pred lastnimi interesi. Njihov način vodenja služi dobrobiti družbe (Peterlin, Pearse & Dimovski, 2017).

2.7.1 Trajnostni razvoj vodenja

Peterlin (2017) opredeljuje trajnostni razvoj vodenja kot razvoj perspektive vodenja, ki se spreminja glede na naravne in družbeno-ekonomske okoliščine ter razvoj v širšem odnosnem in družbenem kontekstu z razvojem vodij kot eno izmed glavnih komponent razvoja trajnostnega vodenja. Vodilo znanosti managementa je ravnotežje med teoretičnimi in praktičnimi spoznanji, ki jih omogočata teoretični in praktični napredek koncepta trajnostnega vodenja. Juarez-Najera, Dieleman in Turpin-Marion (2006) menijo, da moramo

trajnostni razvoj vodenja vključiti v novo akademsko in poklicno kulturo. Trajnostno vodenje motivira tako vodje kot zaposlene. Na podlagi uveljavljanja trajnostnega se vodje počutijo sposobne, saj izvajajo spremembe, motivirajo in ustrezno nagrajujejo zaposlene, ki prispevajo k uspehu organizacije in celotne družbe. Zaposleni se posledično čutijo razumljeno, cenjeno in izražajo večjo pripadnost k organizaciji.

V Tabeli 4 prikazujemo, kako moramo spremeniti konvencionalno vodstvo v trajnostno smer vodenja za razvoj, da bi dosegli dolgoročno blaginjo (Dimovski in drugi, 2012).

Tabela 4: Prehod iz konvencionalnega pristopa v pristop trajnostnega vodenja

Konvencionalno vodenje	Trajnostno vodenje
močan individualizem	celoten sistem
močan osebni ego	medsebojno sodelovanje
kratkoročno	dolgoročno
linearni način razmišljanja	integrativni način razmišljanja
gospodarske prioritete	uravnotežene prioritete
obeta »zmagaj/izgubi«	obeta »zmagaj/zmagaj«
objektivni zavestni um	objektivni in subjektivni zavestni um

Prilagojeno po: Dimovski in drugi (2012).

2.7.2 Piramida trajnostnega vodenja – Avery in Bergsteiner

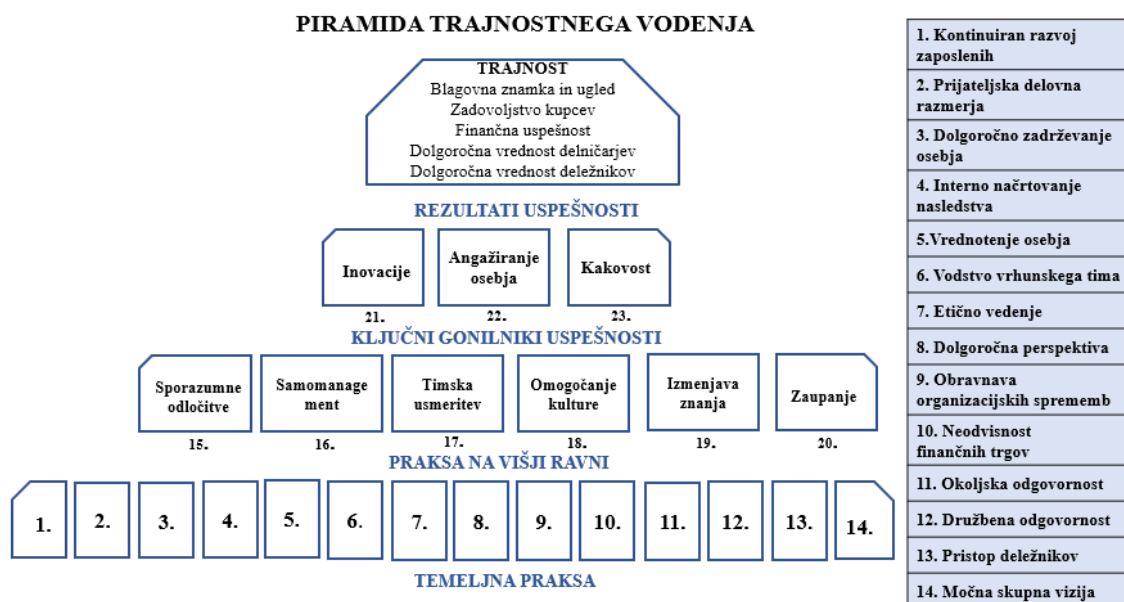
Avery in Bergsteiner (2010) sta izvedla 23 trajnostnih praks vodenja po pristopu »čebelnice«, ki so bile zasnovane v obliki piramide in služijo kot vodnik za njihovo implementacijo. Piramida trajnostnega vodenja je sistem, v katerem elementi medsebojno vplivajo drug na drugega v različnih smereh, ter zagotavlja okvir pregleda trenutnih praks organizacije. Kot primer medsebojnega vpliva elementov avtorja navajata zaupanje, ki je ena od praks na višji ravni in se razvije ob prisotnosti nekaterih drugih praks, medtem ko ob njihovi odsotnosti pa postane ogroženo. Na Sliki 6 prikazujemo piramido trajnostnega razvoja, ki sta jo zasnovala Avery in Bergsteiner. Piramido tvorijo tri skupine praks, in sicer temeljne prakse, prakse na višji ravni in ključni gonilniki uspešnosti. Rezultati uspešnosti so četrta raven, ki je krona piramide in obsega rezultate uspešnosti, ki prispevajo k trajnosti.

Najnižjo raven piramide predstavljajo **temeljne prakse**. Obsegajo štirinajst temeljnih praks, ki temeljijo na programih razvoja in usposabljanja osebja. Njihov namen je prizadevati si za medsebojna, prijateljska delovna razmerja, zadrževanje osebja oziroma izogibanje odpuščanju, vrednotenje izkušenj zaposlenih ter njihov prispevek k zvestobi strank in inovacijam, etično vedenje, spodbujanje dolgoročnega razmišljanja, spodbujanje okoljske in družbene odgovornosti ter ostale prakse, ki jih prikazujemo na Sliki 3. Vključujejo tudi prakso, ki pri odločanju kaže, ali bo imel generalni direktor »junaško« vlogo ali bo najboljši

član tima. Piramida je zasnovana na ideji, da vzpostavljene ustrezne temeljne prakse lajšajo in podpirajo nastanek praks na višji ravni (Avery & Bergsteiner, 2011a).

Drugi sloj piramide so **prakse na višji ravni**. Mednje uvrščamo šest praks, ki so sporazumno odločanje, samomanagement, uveljavljanje moči skupin, oblikovanje organizacijske kulture, ki temelji na trajnostnem vodstvu, razvijanje zaupanja vrednega ozračja ter izmenjava in ohranjanje znanja organizacije. Tretja raven piramide so **ključni gonilniki zmogljivosti**, ki izhajajo iz različnih kombinacij temeljnih praks in praks na višji ravni. Avtorja izpostavljata, da raziskave Lakshmana (2006) potrjujejo, da enotna skupinska naravnost, opolnomočeni in usposobljeni zaposleni z dobro organizacijsko kulturo, ki razvija zaupanje in podpira izmenjavo znanj, izboljšujejo kakovost. Vrh piramide obsega pet različnih rezultatov uspešnosti, ki ustvarjajo **trajnostno vodenje** (Avery in Bergsteiner, 2011b).

Slika 3: Piramida trajnostnega razvoja – Avery in Bergsteiner



Prilagojeno po: Avery & Bergsteiner (2010).

2.7.3 Trajnostno vodenje – pristop »čebelic« in »kobilic«

Nekonvencionalni pristop »čebelic« in »kobilic« je vodstvena perspektiva, usmerjena v ustvarjanje vrhunskih in bolj vzdržnih rezultatov, pospeševanje izumov ter zmanjševanje nezaželenega prometa (Kalkavan, 2015). Ime pristopa »čebelice« in »kobilice« je prispodoba, ki izhaja že iz svetopisemskih časov, v katerih čebele ponazarjajo ustvarjanje, kobilice pa uničenje. Čebele gradijo skupnost in ustvarjajo ekosisteme, medtem ko kobilice jedo zelena polja. Avery in Bergsteiner (2010a) v svojem pristopu obravnavata ti dve žuželki, da bi predstavil dve prevladujoči vodstveni filozofiji. Trajnostno vodenje po pristopu »čebelic« vodi do bolj trajnostnih in dolgoročno donosnih rezultatov, vodenje po

pristopu »kobilice« pa sicer lahko ustvari kratkoročni dobiček, a na dolgi rok ne predstavlja uspešnosti in preživetja organizacije (Avery & Bergsteiner, 2010a). Trajnostno vodenje vključuje vidike humanističnega managementa, saj zajema vrednotenje ljudi in organizacijo obravnava kot prispevek k družbeni blaginji (Avery & Bergsteiner, 2011b).

Avtorja pristopa »čebelice« in »kobilice« (*angl.* Honeybee and Locusts Approach) Avery in Bergsteiner, sta poudarila prednosti pristopa trajnostnega vodenja pred kratkoročnim vodenjem, kar sta opredelila z načeli in podkrepila z raziskavami v praksi (Avery & Bergsteiner, 2011).

Avery in Bergsteiner (2010) sta opredelila 23 trajnostnih praks vodenja, ki organizacijam dajejo koristne napotke, ki omogočajo preživetje v dobrih in slabih gospodarstvih ter doseganje kvantnih preskokov v uspešnosti organizacije. Organizacije, ki uveljavljajo njune obsežne trajnostne prakse, ustvarjajo zadovoljstvo zaposlenih in kupcev, ščitijo blagovno znamko in konkurenčno prednost organizacije ter spodbujajo dolgoročno uspešnost ter vodijo v bolj trajnostni svet. V nadaljevanju v Tabeli 5 navajamo elemente trajnostnega vodenja in merila za razlikovanje pristopa »čebelice« in »kobilice«.

Tabela 5: Merila za razlikovanje pristopa »čebelice« in »kobilice«

Elementi vodenja	Filozofija kobilice	Filozofija čebelice
TEMELJNA PRAKSA		
1. Razvoj osebja	Razvija ljudi selektivno.	Razvija vsakogar kontinuirano.
2. Odnosi na delovnem mestu	Deluje antagonistično.	Išče sodelovanje.
3. Zadrževanje osebja	Sprejme pogosto menjavanje zaposlenih.	Ceni dolgo zadrževanje na vseh ravneh.
4. Sistem nasledstva	Zaposluje od zunaj.	Napreduje od znotraj.
5. Vrednotenje osebja	Ljudi dojema kot strošek in zamenljive	Skrbi za dobrobit zaposlenih.
6. Generalni direktor in vrhnji tim	Vrhnji manager sprejema odločitve, je heroj.	Vrhnji manager je govorec in član tima.
7. Etično vedenje	Sprejemljivo tveganje, stvar pogajanja.	»Delati pravo stvar« je eksplicitna vrednost.
8. Dolgoročna ali kratkoročna perspektiva	Prevladujejo kratkoročni dobički in rast.	Prevladuje dolgoročna perspektiva.
9. Organizacijska sprememba	Spremembe se nanašajo na hitre, »ad hoc« prilagoditve.	Sprememba se razvija in upošteva.

se nadaljuje

Tabela 5: Merila za razlikovanje pristopa »čebelice« in »kobilice«

Elementi vodenja	Filozofija kobilice	Filozofija čebelice
TEMELJNA PRAKSA		
10. Usmerjenost na finančne trge	Sledi volji svojih nadrejenih, pogosto »suženjstvo«.	Prizadeva si za čim večjo neodvisnost od drugih.
11. Okoljska odgovornost	Pripravljen izkoristiti okolje.	Varuje okolje.
12. Družbena odgovornost	Izkorišča ljudi in skupnost.	Ceni ljudi in skupnost.
13. Zainteresirane strani	Pomembni so samo delničarji.	Vsi so pomembni.
14. Vloga vizije v poslovanju	Prihodnost nima povezave s skupnostjo.	Skupni pogled na prihodnost je ključnega pomena.
PRAKSA NA VIŠJI RAVNI		
15. Odločanje	Osredotočeno na managerja.	Je sporazumno in ustrezno dodeljeno.
16. Samoupravljanje	Upravlja manager.	Upravlja osebje.
17. Usmerjenost tima	Timi so omejeni in delujejo po napotkih managerja.	Timi so obsežni in opolnomočeni.
18. Kultura	Kultura je šibka, osredotočenost na kratkoročne rezultate.	Omogoča spodbujanje in široko razširjeno kulturo.
19. Izmenjava in ohranjanje znanja	Znanje je omejeno na nekaj »nadzornikov«.	Znanje je omejeno znotraj organizacije.
20. Zaupanje	Velik nadzor in nizko zaupanje do zaposlenih.	Veliko zaupanje zaradi pristnih odnosov in dobre volje.
KLJUČNI GONILNIKI ZMOGLJIVOSTI		
21. Inovacije	Inovacije so omejene in selektivne.	Močne sistemske in strateške inovacije, razvidne na vseh ravneh.
22. Angažiranje osebja	Finančne nagrade zadostujejo kot motivatorji, ne pričakuje se čustvena naklonjenost.	Spoštovanje zavzetih in čustveno predanih zaposlenih.
23. Kakovost	Izvajana s strani nadzora.	Je vpeta v kulturo.

Prirejeno po: Avery & Bergsteiner (2011b).

Trajnostno vodenje vključuje elemente neizrečenega dogovora z interesnimi skupinami glede moralnih in odgovornih dejavnosti do družbe in okolja. Pomen trajnostnega vodenja je ohranjanje ravnovesja med posamezniki, finančnimi donosi in okoljem. Z oblikovanjem trajnostnega vodstva organizacija ustvari kompetentne in predane zaposlene ter zagotovi visokokakovostne izdelke in storitve. Takšne organizacije so tudi ozaveščene z vidika dolgoročnih skupnih koristi, ki združujejo več interesnih skupin. Ko govorimo o trajnostnem razvoju, ne gre le za organizacijo, ki deluje ekološko in odgovorno, temveč tisto, ki v poslovanje uvede politike o etiki ter usposablja in razvija svoje zaposlene, ceni ljudi in družbeno odgovornost ter ustvarja boljšo prihodnost za vse ljudi (Kalkavan, 2015).

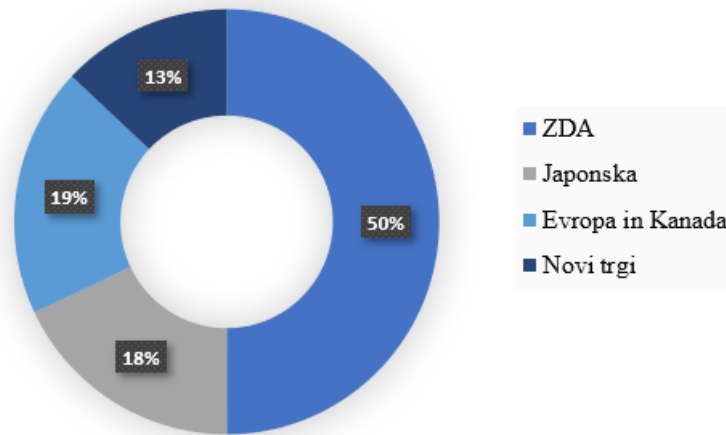
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJI IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev podjetja Takeda

Takeda Pharmaceutical Company Limited (v nadaljevanju Takeda) je japonska biofarmacevtska družba, ki se ukvarja z raziskavami, razvojem, proizvodnjo, trženjem, uvozom, izvozom in prodajo zdravstvenih, farmacevtskih in medicinskih izdelkov tako na Japonskem kot tudi v tujini. Prizadevanje družbe za raziskave in razvoj se osredotoča na štiri ključna področja zdravljenja, tj. onkologijo, gastroenterologijo, redke bolezni in nevroznanost, ter na zdravljenje s plazmo in cepiva. Globalna skupina znanstvenikov in raziskovalcev s pomočjo napredne znanosti in partnerjev ustvarja nove načine zdravljenja, ki spreminjajo življenje bolnikov po vsem svetu. Med osnovne dejavnosti družbe sodi delo na področju raziskav in razvoja, ki je usmerjeno v boljše zdravje in perspektivno prihodnost družbe po vsem svetu ter izvira iz več kot 230-letne odmevne zgodovine na Japonskem.

Takeda ima razširjen, privlačen geografski odtis ter zavzema vodilni položaj na Japonskem in v ZDA, ki sta tretji oziroma prvi največji farmacevtski trg na svetu. Z inovativnimi zdravili in predanimi zaposlenimi je prisotna v 80 državah oziroma regijah po vsem svetu. Družba Takeda je 8. januarja 2019 prevzela farmacevtsko družbo Shire in tako postala globalni vodja na trgu biofarmacevtskih izdelkov. Prevzem je izboljšal mednarodni odtis družbe Takeda in s tem večji vpliv na življenje bolnikov po vsem svetu.

Slika 4: Prisotnost družbe Takeda na svetovnem trgu



Povzeto in prirejeno po Takeda (2020).

3.1.1 Logotip družbe Takeda

Leta 1781 je ustanovitelj družbe Takeda Chobei Takeda I. (v nadaljevanju Chobei) v mestu Osaka na Japonskem začel prodajati tradicionalna japonska in kitajska zeliščna zdravila. Zaradi integritete poslovanja in kakovostnih izdelkov ter lastnosti, ki so vpete v korporacijsko filozofijo, ki družbo vodi vse do dandanes, podjetje uživa svetovni sloves.

Prvotni simbol družbe Takeda je bil Dakiyama-Hon, ki so ga uporabili leta 1781, ko je Chobei ustanovil prvo Takedino poslovalnico. Na samem začetku je posloval pod blagovno znamko Omiya, imenovano po originalnem simbolu Dakiyama, katerega zunanji okvir sta dve gori, ki ju je ustanovitelj moral dvakrat prečkati, ko je potoval iz domačega mesta Omi do poslovne baze v Osaki. Ustanovitelj je nato v središče simbola vgradil še pismenko »hon«, ki v japonščini pomeni »resnično« oziroma »glavno«. S tem je izrazil spoštovanje do svoje družine, ki ga je vseskozi podpirala.

Ob 180-letnici podjetja so leta 1961 ustvarili Dakiyamo, simbol korporacijske znamke Takeda. Družba se je tedaj pričela aktivno ukvarjati z uvozom, izvozom in širitvijo v tujino, zato je bilo nujno, da ime družbe postane lažje prepoznavno za mednarodni trg. Da bi pridobili zaupanje in občutek pripadnosti številnih bolnikov in medicinskih strokovnjakov po vsem svetu, so ustvarili logotip Takeda. Koničaste vogale originalnega simbola so spremenili v ukrivljene. To naj bi v prenesenem pomenu predstavljalo objemanje gora ter jim dodalo nežnost in nadomestilo robusten videz. Posodobljena Dakiyama, danes Takeda, že skoraj 60 let zastopa družbo na globalnih trgih in podpira njeno nadaljnjo rast po vsem svetu (Takeda corporate profile, 2019).

Slika 5: Logotip korporativne blagovne znamke Takeda



Povzeto po Takeda (2020).

3.1.2 Filozofija družbe

Filozofija družbe Takeda temelji na sklopu temeljnih vrednot, ki usmerjajo vse njene dejavnosti, t. i. »takedaizmu«. Ključni elementi »takedaizma« so poštenost, pravičnost, vztrajnost in integriteta, ki jih družba upošteva pri sprejemanju odločitev in prispevanju k boljši prihodnosti bolnikov, ter se kažejo v etičnem in kakovostnem ravnanju. Te vrednote so družbi nekakšen opomnik, da je njena vloga pomagati bolnikom in si neprestano prizadevati za inovativne rešitve, ki naslavlajo svetovne zdravstvene izzive. Osredotočenost na bolnike, izgradnja zaupanja v družbi, krepitev ugleda in razvoj poslovanja so štiri prednostne naloge, ki so temelj vseh aktivnosti in odločitev družbe Takeda. Z upoštevanjem navedenih vrednot se Takeda zavezuje h graditvi zaupanja celotne družbe in uresničevanju poslanstva, ki na podlagi inovacij na področju medicine temelji na boljšem zdravju ljudi po vsem svetu.

3.1.3 Poslanstvo

Takeda si z vodilnimi inovacijami v medicini prizadeva za boljše zdravje in svetlejšo prihodnost ljudi na vsem svetu (Takeda, 2020). Poslanstvo družbe je prispevek k podaljšanju pričakovane življenjske dobe, ki ga uresničuje z zagotavljanjem odličnih medicinskih izdelkov ter s pravočasnimi in natančnimi informacijami strankam. Podjetje je bilo ustanovljeno v ustanovnem duhu, ki je sestavni del poslovanja, medtem ko korporativna filozofija oziroma »takedaizem« in prioritete družbo vodijo v prizadevanja za uresničevanje Vizije 2025 (Takeda corporate profile, 2018).

3.1.4 Vizija

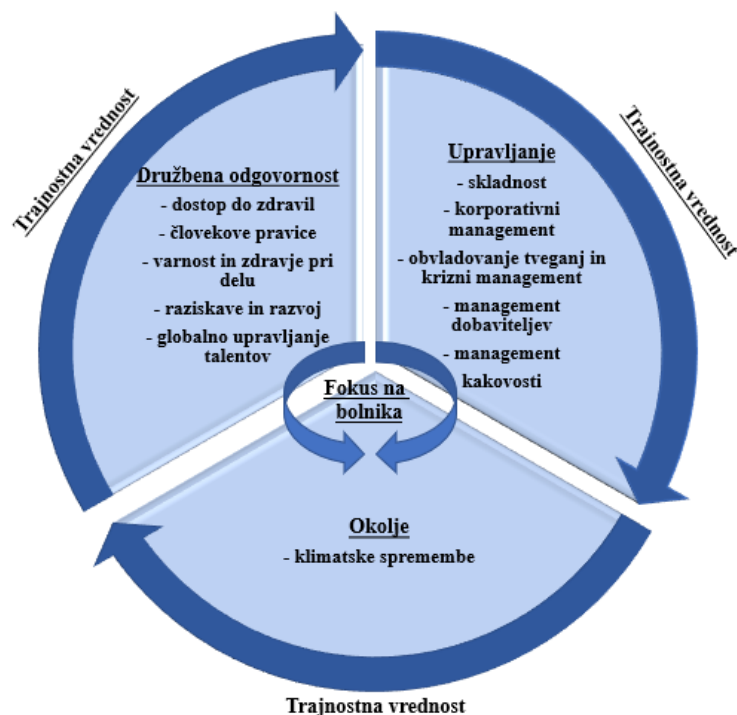
V Viziji 2025 si je Takeda zastavila cilj, da postane svetovni farmacevtski vodja, ki bo spodbujal inovacije na izbranih področjih poslovanja, tj. v onkologiji, gastroenterologiji, nevroznanosti in cepivih. Družba si v želji po izboljšanju kakovosti življenja ljudi in s strastjo do medicine že 230 let prizadeva za boljše zdravje prebivalstva, medtem ko agilnost in inovativnost družbi iz leta v leto zagotavljata dodatno rast (Takeda corporate profile, 2018).

3.1.5 Družbena odgovornost

Globalni program družbene odgovornosti vključuje številna partnerstva, ki širijo vpliv poslovnih dejavnosti s človekoljubnimi pobudami, ki spodbujajo razvoj trajnostne družbe (Takeda sustainable Value Report, 2019). Program družbene odgovornosti podpira širok spekter dejavnosti številnih držav v razvoju z namenom preprečevanja bolezni, dostopnosti do kakovostnega zdravljenja, usposabljanja zaposlenih ter krepitev verig z dobavitelji. Družba se zaveda, da trajnostni učinek zahteva določen čas, zato načrtuje in izvaja različne aktivnosti na dolgi rok. Takeda aktivno sodeluje s svetovnimi in nevladnimi organizacijami, ki imajo preverjene izkušnje na področju inovativnega in trajnostnega načina reševanja zdravstvenih težav na globalni ravni (Takeda, 2020). Prizadevanja za uresničitev cilja, ki je boljše zdravstveno stanje in svetla prihodnost bolnikov po vsem svetu, pomagajo graditi zaupanje v družbi in okrepiti ugled pri deležnikih. Globalni program trajnostnega razvoja za družbeno odgovornost vključuje zdravila za matere, novorojenčke in otroke s poudarkom na preprečevanju in zdravljenju nalezljivih bolezni (Takeda sustainable Value Report, 2019).

3.1.6 Področja trajnostnega razvoja

Slika 6: Trenutna osredotočenost družbe Takeda na področja družbene odgovornosti



Vir: Takeda sustainable Value Report (2019).

Takeda je izvedla obsežen pregledni postopek, ki ga prikazujemo na Sliki 6. Vidimo, da se družba osredotoča na okoljska in družbena področja, ki temeljijo na pomembnosti celotne družbe, vlagateljih in zaposlenih. Poudarek in pomembnost namenja bolniku, ki je središče procesa družbene odgovornosti. Takeda sodeluje tako z različnimi organizacijami kot tudi z institucionalnimi vlagatelji, da bi bolje razumeli njihova pričakovanja in prioritete, ki jih vključujejo v izvajanje poslovnih dejavnosti. Temelj Takedine strategije, ki omogoča rast poslovanja ter biotehnološke in akademske podvige, je široka paleta partnerstev. Sodelovanje s številnimi mednarodnimi organizacijami in fundacijami, kot so Asian University For Women, CSR Europe, The Global Fund, London School of Hygiene & tropical medicine, BSR, United Nations Foundation, Unicef, World Vision, Seed global health, DNDi, Save the Children in druge, omogoča družbi izvajanje trajnostnih dejavnosti.

Takeda s finančno podporo upravlja portfelj štirinajstih programov, med katerimi izpostavljamo programe za preprečitev smrtnih primerov in sodelovanje z globalno fundacijo (*angl.* The Global Found) v boju proti virusu HIV, tuberkulozi in malariji. Z vsemi programi, ki jih izvaja, Takeda prispeva k trajnostni vrednosti in doseganju končnega cilja, ki je boljše zdravje bolnikov po vsem svetu (Takeda sustainable Value Report, 2019).

3.1.7 Pristop k delu in zaposleni

Poleg bolnikov, ki so v središču pomembnosti, so v Takedi ključni dejavnik uspeha njeni zaposleni. Družba si prizadeva za varno, odprto, vključujoče, sodelovalno in raznoliko okolje s poudarkom na profesionalnem in osebnem razvoju. Zaradi omenjenih odlik so jo v letu 2019 že drugič vključili v skupino štirinajstih podjetij, ki so prejela certifikat vrhunskih globalnih delodajalcev (*angl.* Global Top Employer). Merila, ki jih mora izpolnjevati družba za prejetje certifikata, so privabljanje in zadrževanje kadra, ustrezna kultura družbe, izvajanje strategije talentov, privabljanje talentov, učenje in razvoj, management uspešnosti, razvijanje vodstva, management kariere in uspeha ter zagotavljanje kompenzacij in drugih ugodnosti (Takeda sustainable Value Report, 2019).

Za inovacijsko in raziskovalno družbo, kot je Takeda, je za uspeh ključna raznolikost. Konec leta 2019 je družba imela približno 50.000 zaposlenih po vsem svetu, enak delež moških kot žensk (Takeda, 2020). Zaposleni imajo priložnost, da uspejo, rastejo in se razvijajo na podlagi ambicij, potenciala in zaslug ter ne glede na prepričanja, identiteto, vrednote, spol, starost, narodnost, vero, izkušnje, morebitno gibalno omejenost in življenjski slog. Prav raznolikost in združevanje vseh omenjenih elementov utrjuje družbo v močnejšo celoto (Takeda corporate profile, 2018).

Takeda si prizadeva, da bi privabila in razvila svetovne talente ter zagotovila ustrezno delovno okolje, kar bi nedvomno pripomoglo k doseganju zastavljenega cilja – postati najboljša farmacevtska družba na svetovni ravni (Takeda Approach to Labor, 2020). Družba deluje v skladu s cilji trajnostnega razvoja Organizacije združenih narodov in uveljavlja protikorupcijsko globalno politiko, ki krepi položaj družbe s podpiranjem protikoruptivnih ravnanj na vseh poslovnih področjih. Zaveza z Mednarodno zvezo farmacevtskih proizvajalcev in združenj (*angl.* International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations) ji omogoča upoštevanje kodeksov z visokoetičnimi standardi in upoštevanje zakonov vsake države (Takeda approach to anticorruption, 2020).

3.1.8 Upravljanje družbe

Podjetje Takeda upravljata dva organa, tj. upravni odbor, ki določa njene temeljne politike, in izvršni tim, ki upravlja in izvaja poslovne procese v skladu z njegovimi odločitvami. Oba organa si prizadevata za učinkovito delitev vlog v svetu in premišljeno odločanje v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Upravni odbor sestavlja 15 članov s poglobljenim znanjem o poslovanju in številnimi izkušnjami pri opravljanju zahtevnih procesov obsežne družbe. Osnovna naloga odbora je opazovanje in nadzor nad izvajanjem poslovanja, ki obsega sprejemanje odločitev na strateški ravni. Izvršni tim vključuje 19 voditeljev s predstavniki iz 11 držav. Sestavljajo ga predsednik in izvršni direktorji, ki upravljaajo posamezno funkcijo družbe Takeda in so odgovorni za upravljanje poslovanja. Takeda ima tudi vrsto odborov, kot sta revizijski in nadzorni odbor, ki nadzorujeta izvajanje nalog direktorjev v skladu z predpisi, zakoni in statutom (Takeda sustainable Value Report, 2019).

Zadolžene osebe so odgovorne za posamezno funkcijo ter z upoštevanjem kvantitativnih in kvalitativnih meril pri načrtovanju in izvedbi stremijo k doseganju zastavljenih ciljev na letni ravni (Takeda, 2020).

3.1.9 Takeda GmbH, podružnica Slovenija

Takeda GmbH je glavna in edina podružnica v Sloveniji. Sedež ima na Bleiweisovi cesti 30 v Ljubljani in je del globalne družbe Takeda. Podružnica je pridobila status samostojnega predstavništva v Ljubljani 28. julija 1995 z vpisom v register. Glavna statistična domicilna dejavnost je specializirano posredništvo pri prodaji drugih določenih izdelkov (Pirs, 2020). Glede na velikost gre za mikro enoto, ki trenutno vključuje devet zaposlenih. V družbi se s skupnimi močmi trudijo, da bi bolnikom vsak dan omogočili zdravljenje, ki bi spremenilo njihovo življenje. Zavedajo se, da sta razvoj in napredek mogoča le z motiviranimi sodelavci, zato skrbijo za prijetno in varno delovno okolje (interni vir).

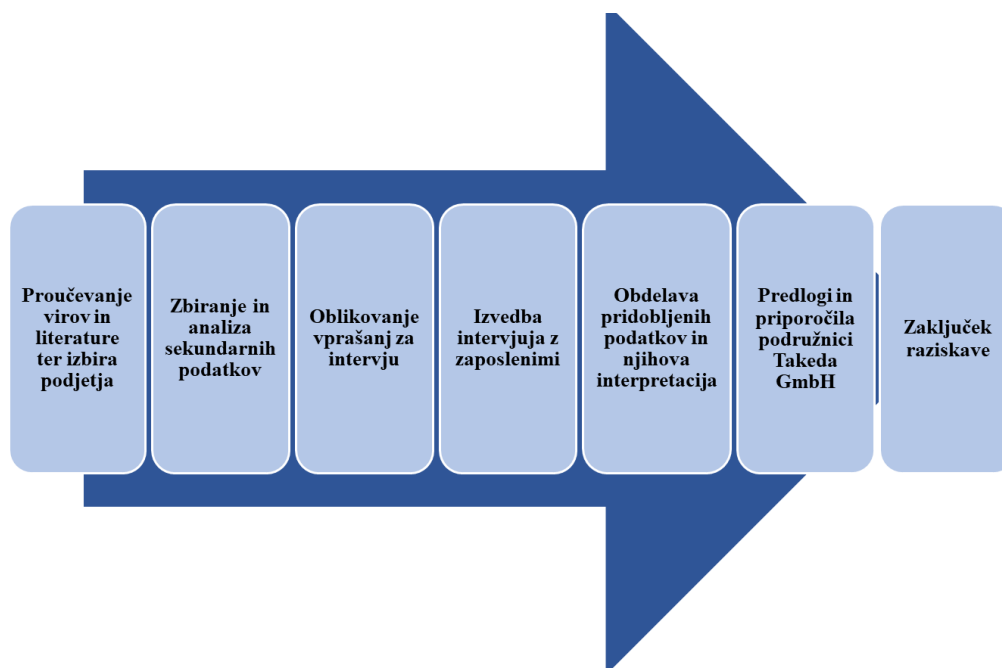
3.2 Raziskovalni načrt in opredelitev metodologije analize koncepta motivacije in nagrajevanja zaposlenih v podjetju Takeda GmbH

Po pregledu, analizi in obravnavi strokovnih in znanstvenih virov v prvem delu magistrskega dela smo ugotovili, da je ustrezno motiviranje in nagrajevanje zaposlenih eden najpomembnejših dejavnikov za uspešnost in uresničevanje ciljev v vsaki organizaciji. Spoznali smo se tudi, da je motivacija vir pozitivne energije, ki preplavi celotno organizacijo in med zaposlenimi ustvari prijetno, harmonično ozračje. Ti bodo zato v delo pripravljeni vložiti več fizičnih in intelektualnih naporov. Teoretični del zajema predstavitev koncepta motivacije in nagrajevanja zaposlenih, njuno povezavo ter koncept trajnostnega vodenja in nagrajevanja, ki sta ga razvila profesorja Avery in Bergsteiner (2011).

Empirični del pričenjamo s predstavitvijo namena in ciljev raziskave ter zagotavljanjem veljavnosti in zanesljivosti. Sledita predstavitev in oblikovanje raziskovalnih vprašanj ter izvedba intervjuja. V tretjem delu predstavljamo ugotovitve na podlagi opravljenih intervjujev in povzetek rezultatov, ki smo jih interpretirali v treh sklopih, tj. kot uvodna vprašanja, motiviranje zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih in odnos managerjev do zaposlenih na primeru podružnice Takeda GmbH. Poglavje zaključujemo z ugotovitvami in priporočili vodstvu podjetja, ki smo jih oblikovali na podlagi rezultatov.

Podatke s strani zaposlenih v podružnici Takeda GmbH smo dobili z intervjuji, ki jih podrobneje opisujemo v nadaljevanju. Na Sliki 8 prikazujemo načrt raziskave, ki temelji na kvalitativni metodi.

Slika 7: Načrt raziskave



Vir: lastno delo

3.2.1 Namen in cilji raziskave ter zagotavljanje veljavnosti in zanesljivosti

V magistrskem delu želimo na podlagi pregleda obstoječe strokovne literature o konstruktivni motivaciji in nagrajevanju zaposlenih ter s kvalitativno metodo pridobivanja podatkov v podružnici Takeda GmbH empirično preučiti in preveriti raziskovalna vprašanja, ki smo jih opredelili v uvodu magistrskega dela. Na osnovi empiričnih ugotovitev in teoretičnih izhodišč želimo oblikovati in podružnici podati končne predloge, ki bi jih lahko s pridom uporabili pri poslovanju. Omeniti moramo, da ima magistrsko delo tako metodološke kot vsebinske omejitve. Metodološke omejitve so povezane s subjektivnostjo obravnavanja izbrane problematike, medtem ko so vsebinske povezane z uporabo sekundarnih podatkov, ki smo jih v prvem delu naloge skušali preseči in analizirati čim bolj raznolike, kakovostne in verodostojne vire. Zanesljivost in veljavnost raziskovanja smo zagotovili z empiričnim delom in intervjuji, ki smo jih opravili z zaposlenimi v podjetju. Z metodo kompilacije smo povzeli različna spoznanja in stališča ter podali lastne sklepe glede poslovanja podjetja Takeda GmbH.

3.2.2 Opredelitev raziskovalnih vprašanj

Pri izvedbi empiričnega dela magistrske naloge smo se odločili za kvalitativno raziskavo, ki bolj kot ostale metode raziskovanja vključuje vprašanja odprtega tipa. Kakovost podatkov na osnovi intervjuja je odvisna od razmišljanja osebe, ki intervju sestavi. Poznamo šest

osnovnih vrst intervjuja, in sicer vprašanja o izkušnjah vedenja, senzorična vprašanja, vprašanja o vrednotenju, vprašanja o znanju, vprašanja o občutku in ozadje oziroma demografska vprašanja. Vprašanja o vedenju so zasnovana tako, da intervjuvanec odgovarja na vprašanja o svojih preteklih ali sedanjih izkušnjah. Senzorična vprašanja so uporabna strategija spraševanja, saj so oblikovana tako, da se med odgovarjanjem intervjuvanci spomnijo tudi drugih izkušenj ali vedenj. Vrednotenje vprašanj je zasnovano tako, da intervjuvanci ponudijo poseben vpogled v cilje in namere določenega pojava. Vprašanja o znanju zahtevajo dejanske informacije intervjuvancev. Nekoliko drugačen tip vprašanj so vprašanja o občutku, ki temeljijo na mnenju in vrednotenju, ki sproži opis čustev. Končno ozadje ali demografska vprašanja omogočajo karakterizacijo oseb, ki so sodelovale v intervjuju. Če smo uporabili premišljeno strategijo vzorčenja, večino informacij že poznamo (Rosenthal, 2016).

Za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov in zadovoljstva zaposlenih sta ključnega pomena ustrezna motivacija in način nagrajevanja zaposlenih. Tega se morajo dobro zavedati tako uprava, vodstvo in managerji kot tudi zaposleni. Podjetju Takeda bomo na podlagi opravljenih intervjujev ter analize lahko svetovali, kaj njihove zaposlene najbolj motivira in čemu bi v prihodnje morali posvetiti več pozornosti, da bi bili zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom. Zaposlenim bomo zastavili naslednja, natančno definirana raziskovalna vprašanja:

1. Kako ste zadovoljni z načinom nagrajevanja v podjetju Takeda GmbH?
2. Katera motivacijska orodja s strani vodstva najpogosteje uporabljate v podjetju Takeda GmbH za doseganje zadovoljstva zaposlenih?
3. Katera oblika nagrajevanja (finančna ali nefinančna) se vam zdi najbolj primerna?
4. Kako bi ovrednotili zadovoljstvo z delovnimi pogoji v podjetju Takeda GmbH?
5. Ali ste seznanjeni s trajnostnim načinom vodenja zaposlenih?

3.2.3 Oblikovanje in izvedba intervjuja

Da bi pridobili želene podatke, smo v podjetju Takeda opravili delno strukturiran kvalitativni intervju, oblikovan v dveh različicah, različici za dva managerja in različici za sedem zaposlenih. Vprašanja smo oblikovali premišljeno, da bi izzvali, dosegli in okrepili neraziskan konstrukt. Razloga za izbiro izvedbe intervjuja kot kvalitativnega načina pridobivanja podatkov sta bila bolj bolj nazoren vpogled v problematiko in vsebinsko bogatejši podatki z možnostjo postavljanja podvprašanj.

Tema magistrskega dela je nekoliko občutljiva, saj določena vprašanja posegajo v zasebnost intervjuvanca in se nanašajo na način nagrajevanja, finance oziroma na plače zaposlenih. Pred izvedbo intervjuja smo vsem intervjuvancem zagotovili, da bodo podatki povsem anonimni. V rezultatih namreč ne bomo navedli identitete intervjuvancev pa tudi podatki bodo obravnavani združeno kot skupinska analiza. Pojasnili smo jim tudi, da na vprašanja, ki morda posegajo v njihovo zasebnost, ni potrebno odgovoriti. Za zagotavljanje

anonimnosti zaposlenih znotraj majhnega kolektiva smo odgovore intervjuvancev navedli v moškem spolu.

Intervjuje smo opravljali od 11. maja 2020 do 2. junija 2020 preko aplikacije Zoom, saj zaradi upoštevanja zaščitnih ukrepov ob pandemiji koronavirusa intervjujev nismo smeli opraviti v živo na sedežu podjetja, kot je bilo prvotno dogovorjeno. Podružnica Takeda GmbH je del globalne organizacije in manjša poslovna enota z devetimi zaposlenimi. Intervjuvali smo devet oseb, to je vse zaposlene v podružnici, izmed njih dva managerja in sedem zaposlenih. Intervjuvance smo poznali že prej, zato smo uporabili priložnostni vzorec. Čeprav smo intervjuvali vse zaposlene v podružnici, je bilo njihovo število premajhno, da bi lahko rezultate posplošili na celotno državo, torej vzorec ni reprezentativen.

Managerjem smo zastavili 18 enakih vprašanj odprtega tipa, ostalim pa 15 enakih vprašanj prav tako odprtega tipa. Intervju je pri managerjih kot pri ostalih sodelujočih zajemal tri sklope in uvodna vprašanja o osnovnih podatkih intervjuvancev. Prvi sklop zadeva motiviranje zaposlenih, drugi njihovo nagrajevanje in tretji odnos managerjev do zaposlenih.

3.3 Interpretacija rezultatov – analiza uvodnih vprašanj

Na začetku intervjuja so sodelujoči odgovorili na uvodna vprašanja o trenutni funkciji zaposlenih v podružnici Takeda GmbH, trajanju zaposlitve in izpolnjevanju pričakovanj glede trenutnega delovnega mesta. Uvodna vprašanja smo tako managerjem kot ostalim zaposlenim zastavili na enak način, medtem ko se vsebinska vprašanja prvega, drugega in tretjega sklopa med managerji in zaposlenimi razlikujejo. Zato smo odgovore obeh skupin, z izjemo uvodnih vprašanj, analizirali ločeno.

3.3.1 Funkcije opravljanja dela zaposlenih

Pri prvem uvodnem vprašanju smo poizvedovali, katere funkcije opravljajo zaposleni oziroma kakšni so njihovi uradni nazivi. Nazive so nadrejeni zaposlenim dodelili v angleškem jeziku, in sicer Medical affairs head (Slovenia, Croatia, Bosnia and Herzegovina), Country/event coordinator, Regulatory Affairs & Quality Manager, Drug Safety Officer (DSO), Pricing and Market Access Manager Slovenia, Key Account Manager and GI Lead Slovenia, Medical Scientific Liaison GI Slovenia, MSL Oncology and Hematology, Key Account Manager and Brand Lead Hematology and Immunology, MCO EE Real World Evidence and Value Outcomes Generation Lead in Commercial & Launch Excellence Lead. Delo je v podružnici razdeljeno na različna področja, kot so gastroenterologija, onkologija in redke bolezni. Ostali položaji se prav tako navezujejo na delo, pri katerem vsi zaposleni s skupnimi močmi ustvarjajo kakovosten končni rezultat, katerega glavni namen je pomagati bolnikom.

3.3.2 Trajanje zaposlitve

Drugo uvodno vprašanje se nanaša na trajanje zaposlitve v podružnici Takeda GmbH. Ponovno omenjamo, da je družba Takeda 8. januarja 2019 prevzela globalno farmacevtsko družbo Shire in tako pridobila tri na novo zaposlene osebe, ki v podružnici delajo krajši čas, kar skrajšuje povprečno trajanje zaposlitve, ki znaša 2,3 leta oziroma 28 mesecev. Najkrajše trajanje zaposlitve je bilo tri mesece, najdaljše pa štiri leta.

3.3.3 Izpolnjevanje pričakovanj delovnega mesta

Pri tretjem uvodnem vprašanju smo udeležence povprašali o zadovoljstvu z delovnim mestom oz. izpolnjevanju pričakovanj glede trenutnega delovnega mesta. Sedem intervjuvancev je odgovorilo pritrdilno, torej trenutno delovno mesto izpolnjuje njihova pričakovanja. Dva intervjuvanca sta menila drugače. Intervjuvanec 2 (10. maj 2020) je dejal, da njegovo delovno mesto ne izpolnjuje pričakovanj, ki jih je imel pred zaposlitvijo, saj meni, da bi moral opravljati predvsem strateške naloge, trenutno pa opravlja približno 80 % operativnih del. Intervjuvanec 3 (11. maj 2020) pa je izrazil povsem nasprotno, pozitivno mnenje, da njegovo delovno mesto celo presega pričakovanja, saj si ni predstavljal, da se bo naučil toliko novega in koristnega.

3.4 Interpretacija rezultatov – motiviranje zaposlenih

Po uvodnih vprašanjih so zaposleni odgovarjali na tri sklope vprašanj. Prvi sklop vprašanj se nanaša na motiviranje zaposlenih. Poizvedovali smo o motivacijskih dejavnikih, ki zaposlene motivirajo pri opravljanju dela, o morebitni spremembi delovnih pogojev ter o morebitnem kaznovanju pri dosedanjem delu.

3.4.1 Motivacija delovnega mesta

Prvo vprašanje v sklopu motiviranja zaposlenih se je nanašalo na motivacijo na trenutnem delovnem mestu. Če so udeleženci odgovorili s pritrdilnim odgovorom, so nato povedali tudi, katere vrste dela najraje opravljajo. Na vprašanje so udeleženci odgovarjali precej enotno. Šest zaposlenih je odgovorilo, da jih delo, ki ga opravljajo, motivira. Med njimi sta bila intervjuvanec 5 (12. maj 2020) in intervjuvanec 7 (2. junij 2020), ki sta poudarila, da ju delo precej motivira. Intervjuvanec 2 (10. maj 2020) je podal nevtralen odgovor, saj se ni nagibal niti k motivaciji niti k (de)motivaciji, in navedel, katere delovne naloge opravlja najraje:

»Delo me delno motivira, delno ne motivira. Moj odgovor navajam iz več razlogov, in sicer nove, projektne, strateške naloge me motivirajo, saj imam leta izkušenj in se odlično znajdem pri vsaki vrsti nalog. Za delo, ki ga trenutno opravljam, sem pridobil dodatna znanja s področja lansiranja novih izdelkov, izkušenj s kupci in trženjem, ki sem jih usvojil z dodatnimi treningi in izobraževanji. Operativna dela mi vsakodnevno vzamejo preveč časa, zato se težko osredotočim na prednostne naloge, ki so v moji domeni, kar me vsekakor (de)motivira.«

Pri večini odgovorov smo zaznali, da zaposlene motivira želja po končnem rezultatu, ki je pomagati bolnikom. Med vrstami dela, ki jih opravljajo najraje, so navajali različne naloge. Intervjuvanec 5 (2020, 12. maj) je na primer odgovoril:

»Delo, ki ga opravljam, je precej dinamično in me zelo motivira. Zelo me motivira hibridna funkcija, ki jo opravljam, in bi jo opredelil kot celoten proces od ideje do same implementacije, saj mi omogoča veliko mero svobode. Zelo rad razmišljam inovativno, strateško, delam na področjih, na katerih so izdelki v fazi razvoja, ki od mene zahtevajo veliko razmišljanja, idej in omogočajo prispevek k družbi ter boljši prihodnosti ljudi po vsem svetu.«

Intervjuvanec 6 (13. maj 2020) je navedel specifično vrsto dela, s katerim prispeva k uspehu podružnice:

»V podjetju še nisem dolgo, zato je zame zaenkrat vse novo, zanimivo, z vsakim dnem pridobivam nova znanja, kar mi zelo ustreza. Najbolj me veseli delo na globalnih projektih, kjer evalviram molekule, ki so še v razvoju. Projekti zahtevajo veliko vloženega truda, energije in raziskovanja, a je delo precej zanimivo. Moje delo v projektu je le majhen delček velike celote, kar mi daje občutek pomembnosti in pripadnosti podjetju, vsekakor pa velik prispevek k boljši prihodnosti bolnikov.«

Intervjuvanec 3 (2020, 11. maj) je dodal, da ga najbolj motivirajo vsakodnevni novi izzivi in naloge, ki jih sprva ne zna rešiti, a jih z učenjem uspešno opravi. Najbolj ga veselijo kadrovske naloge.

3.4.2 Motiviranje v vlogi šefa

Pri drugem vprašanju so se udeleženci postavili v vlogo šefa in navedli načine, s katerimi bi motivirali zaposlene. S tem vprašanjem smo na posreden način ugotovili, kaj jih najbolj motivira in česa bi si morda na svojem delovnem mestu tudi sami želeli. Podali so različne ideje, ki jih predstavljamo v nadaljevanju. Intervjuvanec 1 (28. maj 2020) meni, da bi svoje zaposlene motiviral predvsem z zgledom, željo, da delajo pošteno in etično, in z osnovnim namenom, ki je pomagati bolniku. Med drugim bi zaposlenim omogočil različne ugodnosti in poskrbel za dobre medsebojne odnose, saj si želi, da začutijo harmonijo kolektiva in pripadnost podjetju. Predloge in mnenja s strani zaposlenih bi vedno uslišal. Intervjuvanec 2 (10. maj 2020) je izpostavil, da zaposleni informacije dojemajo zelo različno in da vsak zaposleni potrebuje specifične tehnike za motiviranost na delovnem mestu:

»Če izhajam iz svojega primera, denar nikoli ne bi smel biti primarni način motiviranja zaposlenih, a je v primeru neustreznega plačila lahko velika (de)motivacija za prihodnje opravljanje delovnih nalog. Z zaposlenimi moramo pogosto komunicirati, biti stalno vpeti v njihovo delo in spremljati njihov razvoj. Na podlagi tega lahko nadrejeni lahko ugotovi, kaj določenemu zaposlenemu najbolj ustreza, saj smo si zaposleni med seboj različni. Zato lahko sklepamo, da motivacija ni za vse enaka. Imamo različna karierna pričakovanja in si želimo drugačnih možnosti profesionalne rasti. Zaposlene je za dobro opravljeno delo vsekakor potrebno pohvaliti in nagraditi, predvsem takrat, ko gredo iz svojih okvirov in pokažejo zanimanje ter samoiniciativnost.«

Med vsemi udeleženci je samo intervjuvanec 3 (11. maj 2020) predlagal, da bi svoje zaposlene med drugim motiviral tudi s finančnimi nagradami, a tudi on v ospredje postavlja nefinančne nagrade, kot so osebne in javne pohvale ter občutek spoštovanja.

Intervjuvanec 4 (11. maj 2020) se nagiba k nefinančnim dejavnikom, zato je navedel možnosti, s katerimi bi motiviral svoje zaposlene:

»Izpostavljanje tima ali posameznika, promoviranje zaposlenih in njihovih dosežkov. Sledenje razvoju posameznikov, organiziranje izobraževanja, graditev kompetenc zaposlenih, ugotavljanje primanjkljaja znanja in kompetenc ter njihovo izpopolnjevanje. Če šef poskrbi za razvoj svojih zaposlenih, jih odlično motivira za nadaljnje delo.«

Intervjuvanec 5 (12. maj 2020) in intervjuvanec 6 (13. maj 2020) sta poudarila pomembnost ustrezne komunikacije med zaposlenimi in nadrejenimi z naslednjimi besedami.

Intervjuvanec 5 (2020, 12. maj):

»Če bi bil v vlogi šefa, bi zaposlenim omogočal zelo veliko svobode, saj bi na ta način prišli do novih idej brez kakšnih koli zadržkov. Bil bi vsekakor dostopen in podpiral odprt način komuniciranja. Zaposlenim bi bil vedno na voljo za pogovor, nasvet in pomoč. Imel bi precej spoštljiv in odkrit odnos ter se vedel skrajno odgovorno.«

Intervjuvanec 6 (2020, 13. maj):

»Svoje zaposlene bi motiviral z ustrezno komunikacijo, s spodbujanjem med opravljanjem naloge in s pohvalo, če bi delo uspešno opravili. Z zaposlenimi bi imel odprt odnos, spremljal bi njihov razvoj ter jih usmerjal na pravo pot, ko bi to potrebovali.«

3.4.3 Sprememba pogojev dela

Tretje vprašanje v prvem sklopu se je nanašalo na spremembo pogojev dela, ki ga zaposleni trenutno opravljajo. Odgovori so bili v večini soglasni, saj so vsi udeleženci, razen enega, dejali, da so s trenutnimi pogoji dela izredno zadovoljni. Le intervjuvanec 1 (8. maj 2020) se s tem ni strinjal, saj si želi zmanjšanja obsega terapevtskih področij, ker je njegovo trenutno delo preobsežno.

Intervjuvanec 3 (11. maj 2020), je poudaril tudi pomembnost ergonomije, za katero tudi skrbi podjetje:

»Všeč mi je ergonomsko urejen prostor, ki je prilagojen našemu delu (udobni in kakovostni stoli, delovne mize, svetel prostor, kakovostni računalniški zasloni in podobno). V podjetju imamo majhno kuhinjo ter vsak dan na voljo sveže sadje in kavo. Če bi obstajala možnost menze, bi jo obiskal, a glede na to, da smo locirani v samem centru Ljubljane, imamo različne možnosti za kakovosten obrok. V podjetju imamo neformalen dogovor o prihodu in odhodu in vsekakor lahko omenim, da

mi fleksibilnost delovnega časa zelo ustreza. V našem podjetju je najbolj pomembno, da je delo kakovostno opravljeno, ne glede na to, koliko časa preživiš v službi.«

Šest intervjuvancev je v odgovoru omenilo, da jim zelo ustrezata fleksibilnost delovnega časa in možnost dela od doma. Intervjuvanec 6 je dejal:

»Pogoji dela se mi zaenkrat zdijo odlični. Menim, da Takeda zares dobro skrbi za varnost, počutje in razvoj svojih zaposlenih. Omogoča tudi delo od doma, kar mi pri določenih projektih zaradi narave dela zelo ustreza.«

Intervjuvanec 7 (2. junij 2020) je bil podobnega mnenja glede možnosti opravljanja dela:

»Fleksibilnost delovnega časa mi največ pomeni, prav tako tudi kombinacija dela v pisarni in dela od doma.«

3.4.4 Najvplivnejši motivacijski dejavnik

Na četrto vprašanje, kateri motivacijski dejavnik jih najbolj motivira pri opravljanju njihovega dela, je pet zaposlenih odgovorilo, da jih najbolj motivirajo nefinančni dejavniki. Med odgovori je bilo slišati več možnosti, med katerimi so bili dobri medsebojni odnosi, prepoznani zavzetost in odgovornost, skrb za telesno zdravje ter pohvale in prispevek k celotni družbi. Intervjuvanec 2 (10. maj 2020) je izpostavil, da ga najbolj motivirajo nefinančni dejavniki, kot so dodatna izobraževanja, možnost profesionalne rasti, novi izzivi in projekti.

Intervjuvanec 4 (11. maj 2020)) je dejavnike motivacije opredelil takole:

»Najbolj me motivirajo prepoznana zavzetost, odgovornost in uspešno opravljeno delo s strani sodelavcev, vodstva, poslovnih partnerjev in seveda bolnikov. Osebnostno mi veliko pomenijo nefinančni dejavniki, kot so skrb za fizično zdravje, medsebojni odnosi in podpora vodstva.«

Dva udeleženca sta omenila tudi finančne dejavnike, a jih nista postavila v ospredje. Intervjuvanec 3 (11. maj 2020) je povedal:

»Finančni dejavnik je seveda pomemben, a nima glavne vloge. Najbolj me motivirajo dobri medsebojni odnosi, zaradi katerih grem z veseljem v službo. Ne čutim nikakršnega pritiska, saj imamo zelo pristne odnose z veliko smeha in s sproščenim harmoničnim vzdušjem.«

Intervjuvanec 7 (2. junij 2020) pa je izjavil:

»Finančni dejavnik je osnova, ki nam pripada, a ni najpomembnejši. Meni osebno je zelo pomembna dobra organizacija dela, oddelkov, postavljanje prioritet in odgovornosti.«

3.4.5 Kaznovanje zaradi slabo opravljenega dela

Pri petem vprašanju, ki se nanaša na kaznovanje zaposlenih v primeru slabo opravljenega dela, so si bili vsi udeleženci enotni. Nihče do sedaj nikoli ni bil kaznovan za slabo opravljeno delo. Intervjuvanec 1 (8. maj 2020) je dodal, da se je do sedaj zgodil samo en primer z določenimi nejasnostmi, ki so jih uspešno rešili na skupnem sestanku z nadrejenimi na miren, učinkovit in hiter način.

3.5 Povzetek rezultatov – nagrajevanje zaposlenih

V drugem sklopu vprašanj so udeleženci odgovarjali na vprašanja, povezana z nagrajevanjem zaposlenih. Poizvedovali smo o ustreznosti trenutnega plačila, najboljši nagradi, ki so jo do sedaj prejeli, in graditvi ekipe ter jim zastavili še druga vprašanja. Odgovore v nadaljevanju natančno analiziramo in določene posebej izpostavimo.

3.5.1 Ustreznost višine plačila

Šesto vprašanje v drugem sklopa intervjuja se je nanašalo na ustreznost plačila glede na odgovornosti ter težavnost in obseg dela, ki ga opravljajo zaposleni. Pet zaposlenih je odgovorilo, da njihovo plačilo ustreza odgovornosti in težavnosti. O obsegu dela so bili enotni, da je plačilo glede na obseg dela premajhno, saj je njihovo delo preobsežno. Intervjuvanec 1 (8. maj 2020) je omenil, da pred pričetkom dela ni bil najboljši pogajalec, saj ni dosledno opredelil obsega dela, ki je v njegovi domeni. Zdaj ima veliko več dela in kot pravi, preveč, medtem ko je plača enaka kot na začetku. Želi si, da bi višino plačila določili skladu z obveznostmi, odgovornostmi in obsegom dela.

Intervjuvanec 2 (10. maj 2020) je povedal, da se s trenutnim plačilom ne strinja:

»Moje plačilo ne ustreza odgovornostim, ki jih imam zelo veliko, zato mislim, da si zaslužim višje plačilo. Prav tako menim, da opravljam precej zahtevno in preobsežno delo, ki zahteva višje plačilo. Glede obsega dela sem se tudi pogovoril z mojim nadrejenim in mu predlagal zaposlitev dodatnega kadra, ki bi mi bil v pomoč, saj bi opravljal operativna dela, da bi delo potekalo hitreje in bolj kakovostno. Žal moji predlogi do sedaj niso bili uslišani.«

Intervjuvanec 4 (11. maj 2020) je prav tako izrazil svoje mnenje glede obsega dela in dejal, da opravlja preobsežno delo, ki ni dovolj dobro opredeljeno, zato ne ve točno, kaj vse pričakujejo od njega. Tudi obseg dela se stalno povečuje, zato je pod nenehnim pritiskom.

Mnenje intervjuvanca 5 (12. maj 2020) je precej podobno mnenju ostalih zaposlenih:

»Mislim, da moje trenutno plačilo ni v linearni premici z obsegom dela, ki je preobsežno. Z mojim trenutnim plačilom sem načeloma zadovoljen, vendar bi si zelo želel dodatno pomoč pri sami izvedbi dela, saj bi mi omogočala večjo osredotočenost in boljšo kakovost opravljenega dela. Potreboval bi

pomoč, na primer pri pripravi predstavitev, pri iskanju literature in podobno, saj bi na ta način prihranil čas.«

3.5.2 Dosedanja najboljša prejeta nagrada

Pri sedmem vprašanju drugega sklopa so intervjuvanci odgovarjali o najboljši nagradi, ki so jo doslej prejeli od svojega šefa. Večina, natančneje šest od sedmih zaposlenih, je dejala, da je najboljša nagrada, ki so jo prejeli, nefinančne narave, in sicer pohvala. Le intervjuvanec 7 (2. junij 2020) je bil drugačnega mnenja, saj je kot najboljšo nagrado navedel bonus v finančni obliki.

Intervjuvanec 1 (8. maj 2020) je opisal, katera nagrada ima zanj največji pomen:

»Pohvala, prepoznanje vloženega truda v delo in izpostavitve oziroma pohvala pred vsemi zaposlenimi so zame izrednega pomena. Prav tako mi veliko pomenijo pohvale za odlično in kakovostno opravljeno delo s strani naših poslovnih partnerjev.«

Intervjuvanec 3 (11. maj 2020) je opisal prejeto pohvalo:

»Najbolj me je fasciniral nagovor v mailu, v katerem sem prejel zelo lepe pohvale. Te besede imajo zame neprecenljivo vrednost. Nadrejena me je pred vsemi navzočimi izpostavila in pohvalila za moje trdo delo. Z izrečenimi besedami mi je dala vedeti, koliko me cenijo ter da je moj trud opažen in poplačan. Dobil sem še večji občutek pripadnosti kolektivu.«

Tudi intervjuvanec 6 (13. maj 2020) je podal zelo podoben odgovor, v katerem je omenil, da je nadrejeni pred vsemi prisotnimi izpostavil njegov tim ter napisal tudi elektronsko pošto, v katerem ga je izjemno pohvalil.

Precej zanimiv in nekoliko drugačen odgovor je podal intervjuvanec 5 (12. maj 2020), ki je dejal:

»Kot najboljšo dosedanje nagrado zagotovo lahko omenim ustno in pisno pohvalo s strani mojega šefa, ki prepozna odlično opravljeno delo. Poleg tega naj omenim, da me šef dobro pozna in zelo dobro ve, da me bolj kot finančna nagrada veseli čas, ki ga lahko preživim s svojo družino, zato mi je zaradi doseženega uspeha omogočil nekaj dodatnih dni dopusta. Nazadnje pa sem prejel nagrado, ki je vključevala ustno pohvalo pred celotnim timom in bil hkrati deležen tudi nagrade finančne narave. Če pa bi se moral odločiti samo za eno nagrado, bi bil to moj osebni občutek zadovoljstva po uspešno opravljenem delu. Ta mi predstavlja največjo vrednost.«

3.5.3 Motivacija finančnih in nefinančnih nagrad

Pri osmem vprašanju smo poizvedovali, ali zaposlene bolj motivirajo finančne ali nefinančne nagrade. Sodeč po predhodnem vprašanju večini zaposlenih več pomenijo nefinančne nagrade. Trije intervjuvanci od sedmih so namreč menili, da jih motivirata obe vrsti nagrad,

tako finančne kot nefinančne, a se bolj nagibajo k nefinančnim nagradam. Intervjuvanec 3 (11. maj 2020) je izpostavil:

»Obe vrsti nagrad mi veliko pomenita. Finančna nagrada je vsekakor dobrodošla, vendar mi veliko pomenijo tudi nefinančne nagrade, kjer se vidi, da me nadrejeni resnično cenijo in mi zaupajo ter opazijo moje trdo delo. Tudi delo, ki ga samoiniciativno opravi, je večinoma opaženo in nagrajeno, kar me zelo veseli.«

Intervjuvanec 4 (2020, 11. maj) je bil podobnega mnenja:

»Obe obliki nagrajevanja me motivirata, gre namreč za kompatibilnost obeh. Če bi bil deležen le finančnih nagrad, me te ne bi dovolj motivirale na dolgi rok, saj sem oseba, ki potrebuje tudi ustno pohvalo, ki mi daje veliko spodbudo za prihodnje opravljanje dela.«

Štirje zaposleni so dejali, da jih bolj motivirajo nefinančne nagrade, kot je pohvala. Intervjuvanec 5 (12. maj 2020) je omenil, da mu delovno mesto omogoča primerno plačo, s katero sicer lahko zadovolji številne potrebe, a bolj ceni nefinančne nagrade. Tudi intervjuvanec 6 (13. maj 2020) je bil podobnega mnenja in je zaupal, da se nagiba k nefinančnim nagradam in da mu največ pomeni potrditev nadrejenih, da je delo opravil kakovostno.

3.5.4 Nagrada za še večji trud na delovnem mestu

Pri devetem vprašanju so udeleženci navajali, katera nagrada bi jih dodatno motivirala na trenutnem delovnem mestu, da bi v svoje delo vložili še več truda. Odgovori so bili precej raznoliki, vendar je samo intervjuvanec 3 (11. maj 2020) omenil, da bi ga dodatno motivirala nagrada finančne narave oziroma trajno višja plača ter ob tem seveda tudi pogodba za nedoločen čas. Intervjuvanec 2 (10. maj 2020) je izpostavil, da bi se na delovnem mestu še bolj trudil, če bi podjetje poskrbelo za osebno in karierno rast. Krajši delovni čas in še večja fleksibilnost delovnega časa bi pozitivno vplivali na motivacijo intervjuvanca 7 (2. junij, 2020).

Intervjuvanec 6 (13. maj 2020) je kot nagrado za še večjo motivacijo na delovnem mestu izpostavil dodatne izzive:

»Za še večji trud na trenutnem delovnem mestu bi me motivirali novi izzivi, ki v meni vzbudijo določeno mero adrenalina, s katerim s še večjim navdušenjem opravljam delovne naloge. Z novimi izzivi se vedno veliko naučim, spoznam nove ljudi in v določenih primerih spremenim delovno okolje. Ko delo postane monotono, potrebujem nov zagon, da bi nalogo opravil na najboljši možen način.«

Intervjuvanca 4 (11. maj 2020) bi v prihodnje še bolj motivirali občutek zaznave dobro opravljenega dela in dodatne pohvale s strani vodstva. Dva udeleženca sta bila enotna, da bi ju še bolj kot sedaj motivirala dodatna pomoč oziroma kader, ki bi jima pomagal pri opravljanju dela. Intervjuvanec 5 (12. maj 2020) je to opredelil na naslednji način:

»Trenutno sem pri opravljanju svojega dela zelo motiviran, vendar bi mi vsekakor prišel prav dodaten kader, ki bi mi pomagal pri vsakdanjem delu, saj je moj obseg dela prevelik. Med drugim bi bila moja nagrada dan, ki bi imel več kot 24 ur, saj imam ogromno idej, ki jih želim uresničiti, vendar mi čas tega ne dopušča.«

3.5.5 Izvedba graditve ekipe

Pri desetem vprašanju so udeleženci s povsem svobodnim razmišljanjem navedli ideje, kako bi izvedli graditev ekipe (*angl.* teambuilding), če bi za ta namen prejeli 1000 evrov. Štirje intervjuvanci od sedmih so omenili, da bi vključili športne aktivnosti. Intervjuvanec 2 (10. maj 2020) si je izvedbo s poudarkom na športnih aktivnostih zamislil takole:

»Teambuilding bi izvedel zunaj delovnega mesta. Izbral bi nevtralen prostor, da bi udeleženci izgubili občutek pritiska službe in bili bolj sproščeni. Organiziral bi športno, rahlo adrenalinsko tekmovanje, ki bi v udeležencem izzvalo tekmovalnost ter medsebojno pomoč in zaupanje. Kot primer opisane športne aktivnosti bi navedel rafting.«

Intervjuvanec 3 (11. maj 2020) je imel že večkrat priložnost, da organizira teambuilding in po njegovem mnenju so se najbolj obnesle športne igre. Nazadnje je v graditev ekipe vključil različne programe. Udeleženci so na primer oblikovali živali iz ledenih kock, kolesarili, se peljali s kanuji in prirejali glasbene zabave. Program v okviru teambuildinga si je intervjuvanec 7 (2. junij 2020) zamislil kot kolesarski izlet po Sloveniji.

Intervjuvanec 1 (8. maj 2020) bi poleg športnih aktivnosti organiziral tudi program humanitarne in gastronske narave:

»Dana sredstva bi uporabil tako, da bi bila graditev ekipe organizirana v treh delih. Prvi bi bil športni in bi vključeval orientacijski tek, drugi humanitarne narave, kjer bi v povezavi z določeno agencijo zbirali sredstva in z njimi pomagali pomoči potrebnim. Tretji del pa bi vključeval gastronske veščine udeležencev, kjer bi prišla do izraza ustvarjalnost. Pri športnih aktivnostih bi bile igre zasnovane tako, da bi se člani skupin med seboj čim bolj povezali in s skupnimi močmi prišli do končnega cilja.«

Ostali trije udeleženci, ki niso pristaši športnih aktivnosti, bi se odločili za psihološke delavnice, ustvarjalno reševanje problemov in komunikacijske delavnice. Intervjuvanec 4 (11. maj 2020) je potek opisal na naslednji način:

»Naj najprej omenim, da ne podpiram vključevanja športnih aktivnosti pri organiziranju izvedbe graditve ekipe, saj iz preteklih izkušenj lahko trdim, da se takšne vrste aktivnosti nikoli niso izkazale kot dobre. Jaz bi se odločil za ustvarjalno reševanje problemov, izkoriščanje razlik med člani ekipe in ustvarjanje nečesa novega ter iskanje sinergij.«

Intervjuvanec 5 (12. maj 2020) bi program organiziral na naslednji način:

»Teambulding bi izvedel tako, da bi vključil psihologa, ki bi imel predavanja in vodil delavnice o različnih psiholoških temah, kot so čustvena inteligenca, reševanje konfliktov, medsebojno spoštovanje in podobno. Hkrati pa bi organiziral tudi prijetne družabne igre in meditacijo na prostem.«

Tudi intervjuvanec 6 (13. maj 2020) se ne bi odločil za klasični način organiziranja graditve ekipe:

»Menim, da graditve ekipe, ki se v praksi največkrat pojavljajo, niso ustrezne in ne obrodijo sadov. Jaz bi program organiziral tako, da bi udeleženci najprej izpolnili vprašalnik, na podlagi katerega bi ugotovil, kakšnega značaja so, nato pa bi oblikoval skupine, ki bi jih sestavljali udeleženci s popolnoma različnimi karakteristikami. Skupaj bi morali reševati različne vrste nalog ter se na podlagi različnih značajev in različnega načina komunikacije med seboj usklajevati in doseči najboljši možni rezultat. Zagotovo bi organiziral različne vrste komunikacijskih delavnic, na katerih bi udeleženci skušali najti kompromis in skupen jezik.«

3.5.6 Enakopravnost med zaposlenimi

Sledilo je vprašanje, pri katerem so udeleženci izrazili svoje mnenje, kako vodstvo obravnava zaposlene za enake dosežke. Večina intervjuvancev, natančneje štirje, so odgovorili, da mislijo in upajo, da so vsi zaposleni obravnavani na enak način. En intervjuvanec ni želel odgovoriti na zastavljeno vprašanje, medtem ko sta dva udeleženca imela nekoliko drugačno mnenje.

Intervjuvanec 1 (8. maj 2020,) je poudaril, da trenutno pokriva preobsežna področja dela, zato meni, da je njegovo plačilo v primerjavi z njegovimi sodelavci premajhno. Želi si, da bi bili vsi sodelavci obravnavani enako, predvsem z vidika obsega dela in višine plačila.

Intervjuvanec 5 (12. maj 2020) je neenakosti med zaposlenimi, drugačnost pristopov in pohval managerjev zaznal na naslednji način:

»Menim, da managerji pohvale določenim zaposlenim za dosežene uspehe zelo očitno poudarjajo, morda več kot drugim. Znotraj družbe pa obstajajo tudi managerji, ki so bolj skromne narave, zelo pridno in vestno opravljajo svoje delo in ne čutijo potrebe, da bi pohvalili podrejene, saj se jim večina opravljenih nalog zdi samoumevna. Mislim, da je pohvala pogojena z značajem managerja. Nekateri bodo zlahka pohvalili podrejenega, medtem ko ga bodo drugi pohvalili le za večje dosežke.«

3.6 Interpretacija rezultatov – odnos managerjev do zaposlenih

V zadnjem sklopu vprašanj, ki smo jih zastavili vsem zaposlenim z izjemo dveh managerjev, smo želeli ugotoviti, kakšne odnose imajo managerji do zaposlenih. Poizvedovali smo, na kakšne načine komunicirajo med seboj, kako pogosto jim managerji namenijo pohvalo, ali

se pri opravljanju svojega dela odločajo samostojno in navsezadnje, ali imajo občutek varnosti zaposlitve.

3.6.1 Postavitev ciljev in točna navodila nadrejenih

Dvanajsto vprašanje je bilo sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu so udeleženci odgovarjali, ali so s strani managerjev deležni točnih navodil in jasno zastavljenih ciljev pred samo izvedbo dela. Najpogosteje so izpostavili, da prejeta navodila niso dovolj dobro definirana in razumljiva, kar so s svojimi odgovori potrdili štirje zaposleni. Ostali trije so se strinjali s trditvijo, da dobijo točna navodila in vedo, kaj se od njih pričakuje. Drugi del vprašanja se je nanašal na načine komunikacije med managerji in zaposlenimi. Vsi udeleženci so soglasno našli enake načine komunikacije z managerji, ki vključujejo osebne pogovore, telefonske pogovore, izmenjavo sporočil preko elektronske pošte in telekonference.

Intervjuvanec 2 (11. maj 2020) je izjavil:

»Naj omenim, da gre za precej subjektiven odgovor. Menim, da dobim jasna in točna navodila, ki so zame rutinska, saj so za mano že leta izkušenj, na podlagi katerih rešujem vsakodnevne naloge. Težko trdim, da bi nekdo, ki ni tako dolgo zaposlen v našem podjetju, navodila razumel na enak način in vedel, kaj se pričakuje od njega. Pri razumevanju navodil me od ostalih zaposlenih razlikujejo samoiniciativnost, pretekle izkušnje, dobro poznavanje delovnega področja in logično razmišljanje.«

Intervjuvanec 5, 2020, 12. maj) je povedal:

»S šefom komuniciram na različne načine, od osebnega pogovora, telefonskih sporočil in klicev do elektronskih sporočil. Ne morem trditi, da pred začetkom dela vedno dobim točna in jasna navodila glede določene delovne naloge ali projekta. Imam srečo, da sem zelo samostojna, svobodna oseba, ki ne potrebuje veliko navodil. Moje dosedanje izkušnje in samoiniciativnost so mi pri pridobivanju pravih informacij v veliko pomoč.«

Intervjuvanec 3 (11. maj 2020):

»Ne dobim točnih navodil, zato mi je v pomoč iznajdljivost. Želel bi si bolj točnih, strukturiranih navodil, ker bi bilo delo na ta način hitreje opravljeno. Prav tako pa bi prihranil čas, ki ga porabim z odvečno komunikacijo, ko dodatno poizvedujem, kako opraviti nalogo. Najbolj mi ustreza osebna komunikacija.«

(Intervjuvanec 4, 2020, 11.maj):

»Pri večini dela, ki ga opravljam, s strani nadrejenih nisem deležen točnih navodil, kar je popolna zmeda. Na koncu sicer vse naloge uspešno rešim, saj sam skušam ugotoviti, kaj točno moram narediti, iščem informacije in sem čim bolj samostojen, saj mi je neprijetno večkrat prositi za navodila. Pri določenih stvareh pomoč poiščem pri sodelavcih, a moram priznati, da omenjeni proces zahteva veliko energije in časa. Z nadrejenimi komuniciram telefonsko, preko elektronske pošte,

telekonferenc in osebno. Vendar lahko povem, da mi izmed vseh naštetih načinov komunikacije najbolj ustreza osebni pogovor.«

Intervjuvanec 6 (2020, 13. maj) je povedal, da dobi točna navodila, ob morebitnih nejasnostih pa zaprosi za dodatna pojasnila:

»Načeloma dobim točna navodila, a v določenih primerih, ko mi navodila niso povsem jasna, lahko ponovno vprašam nadrejene, kaj točno želijo od mene. Tudi sodelavci so zelo kolegialni in pripravljeni pomagati, ko jih zaprosim za pomoč. Z nadrejenimi komuniciram preko elektronske pošte, mobilnih sporočil, telekonferenc in osebno.«

3.6.2 Pohvale zaposlenih

Trinajsto vprašanje se je nanašalo na pogostost pohval, ki jih zaposleni prejmejo od managerja. Prav tako so zaposleni odgovarjali na vprašanje, ali vedo pravi razlog, zakaj so prejeli pohvalo. Odgovori vseh sedmih zaposlenih so bili enotni, da so pohvaljeni za vsako uspešno opravljeno nalogo. Nekateri so celo omenili, da so pohvaljeni pogosteje, kot so pričakovali. Vsi zaposleni ob prejemu pohvale jasno vedo, zakaj so jo prejeli.

Intervjuvanec 3 (11. maj 2020):

»Pohvalo prejemem precej pogosto, prav tako se zavedam občutka cenjenosti s strani zaposlenih. Pri vsaki pohvali točno vem, zakaj sem jo prejel.«

Intervjuvanec 6 (13. maj 2020):

»Za dobro opravljeno delo sem vedno pohvaljen. Moj nadrejeni s tem nima težav«

3.6.3 Avtonomija dela

O samostojnem načinu odločanja in avtonomiji pri opravljanju delovnih nalog smo se seznanili z odgovori na štirinajsto vprašanje. Vsi zaposleni so dejali, da se pri opravljanju dela večinoma odločajo samostojno in ohranjajo avtonomijo. Dva zaposlena sta izpostavila, da jima vodilni zelo zaupajo.

Intervjuvanec 3 (11. maj 2020):

»Pri načinu izvedbe imam samostojen način odločanja. Managerji mi v veliki meri zaupajo, saj se je moje delo že pogosto izkazalo kot uspešno. Dobro poznam postopke in pravila, ki se jih striktno držim.«

Podoben odgovor glede zaupanja s strani nadrejenih je podal intervjuvanec 7 (2. junij 2020):

»Pri svojem delu imam precej avtonomije, prav tako tudi veliko zaupanja s strani vodilnih. Ko si zastavim določen projekt, poslušajo in upoštevajo moje mnenje, kar mi veliko pomeni.«

Intervjuvanec 5 (12. maj 2020):

»Pri izvedbi dela imam povsem samostojen način odločanja, ki mojemu značaju zelo ustreza, a hkrati zahteva veliko odgovornosti.«

3.6.4 Občutek varnosti zaposlitve

Pri zadnjem vprašanju tretjega sklopa smo poizvedovali, ali imajo zaposleni glede zaposlitve občutek varnosti. Tudi tu so bili udeleženci zelo enotni. Vseh sedem je odgovorilo, da trenutno občutijo varnost, le dva intervjuvanca sta izrazila pomislek, saj sta omenila, da zaradi trenutnih razmer v zvezi s pandemijo koronavirusne bolezni nobeno delo ni povsem varno.

Intervjuvanec 5 (12. maj 2020,):

»Narava mojega dela, ki zajema znanje in večletne izkušnje na področju, ki ga opravljam, daje občutek varnosti zaposlitve za vsaj naslednjih pet let. Zavedam se, da v današnjih turbulentnih časih nihče ne more biti absolutno prepričan v nadaljnji obstoj organizacije in popolnoma zaupati v prihodnost, vendar lahko zaenkrat trdim, da glede svojega delovnega mesta občutim varnost.«

Intervjuvanec 4 (11. maj 2020) je občutek varnosti utemeljil s trditvijo:

»Lahko navedem, da do sedaj še nikoli nisem bil deležen kakršnega koli pritiska ali grožnje v smislu, da bom izgubil zaposlitev, če dela ne bom opravil.«

Da obstaja možnost nestabilnosti na področju farmacije, je komentiral intervjuvanec 2 (11. maj 2020):

»Imam občutek varnosti zaposlitve, a moram omeniti, da je lahko področje farmacije tudi precej nestabilno in se določene stvari včasih spremenijo čez noč. Morda je moj občutek varnosti povezan tudi s samozavestjo, ki sem jo v številnih letih pridobil na podlagi izkušenj in dobrih referenc.«

3.7 Interpretacija rezultatov-motiviranje zaposlenih

Na vprašanja sta odgovarjala tudi dva managerja. Ker smo jima zastavili nekoliko drugačna vprašanja kot zaposlenim, njune odgovore obravnavamo ločeno.

3.7.1 Zagotovitev ustreznih delovnih pogojev

Pri prvem vprašanju v sklopu motiviranje zaposlenih sta managerja navedla dejavnike, ki zagotavljajo ustrezne delovne pogoje zaposlenih.

Manager 1 (5. maj 2020) je odgovoril:

»Ustreznost delovnih pogojev obsega celoto dejavnikov, za katere je s strani podjetja zelo dobro poskrbljeno. V naslednjih nekaj stavkih jih bom skušal zajeti čim več. Naj začnem z zagotovljenim dohodkom, ki je na področju farmacije nad slovenskim povprečjem. Zaposleni so upravičeni do službenega avtomobila, telefona in računalnika, ki jih lahko uporabljajo tudi v zasebne namene. Omogočeni so jim tudi fleksibilni delovni pogoji, saj ne beležimo prihodov in odhodov z dela ter nudimo tudi možnost dela od doma. Na delovnem mestu poudarjamo ergonomijo delovnega okolja, dobro počutje ter sproščene in harmonične delovne odnose.«

Manager 2 (8. maj 2020), je dejal, da so vsi zaposleni s finančnega vidika ustrezno preskrbljeni ter so hkrati tudi del profesionalnega in strokovnega okolja.

3.7.2 Uporaba motivacijskih orodij

Pri drugem vprašanju iz sklopa motivacija zaposlenih sta managerja navedla motivacijska orodja, ki jih najpogosteje uporabljata za doseganje zadovoljstva zaposlenih. Vidmo, da za motiviranje zaposlenih uporabljata dokaj podobna orodja.

Manager 1 (5. maj 2020) je uporabo motivacijskih tehnik in orodij opredelil na naslednji način:

»Kot manager znotraj svojega tima *ustvarjam »speak up culture«*, ki *spodbuja proaktivnost* zaposlenih in *preprečuje* nastajanje težav pri doseganju zastavljenih ciljev. Vsi zaposleni pod mojim okriljem so deležni formalnih šestmesečnih in letnih razgovorov, ki so tako individualni kot skupinski. Skupaj z zaposlenimi *ustvarjamo* razvojne načrte, pri katerih upoštevam in tudi udeležam njihovo mnenje. Gradimo kulturo povratnih informacij, ki zaposlene spodbuja, da nadrejenim zastavljajo vprašanja in z njimi komunicirajo. Velik poudarek namenjam mehkim veščinam, ki zagotavljajo dobre medsebojne odnose med zaposlenimi. Zaposlene skušam motivirati na kratek in na dolgi rok.

Z moje strani so deležni zelo pogostih pohval, občutka cenjenosti ter finančnih nagrad. Osebno uveljavljam politiko *»open door office«*, ki pomeni, da imajo zaposleni možnost kadar koli jasno izraziti svoje mnenje. Če jim kar koli ni jasno oziroma jim ne ustreza ali potrebujejo pomoč, jo v našem poslovnem okolju vedno dobijo. Zaposlenim prisluhnem, se z njimi odkrito pogovorim, jim svetujem, nesebično prenašam znanje in skušam najti rešitev za nejasnosti. S skupnimi močmi gradimo boljšo prihodnost bolnikov.«

Manager 2 (8. maj 2020) je dejal, da zaposlenim redno podeljuje nagrade, ki so lahko finančne ali nefinančne narave. Vsakič, ko opazi dobro opravljeno delo, zaposlene tudi nagradi. Ustne pohvale so del njegove strategije poslovanja.

3.7.3 Udeleževanje izobraževanj o motiviranju in nagrajevanju

Tretje vprašanje se je nanašalo na izobraževanje na področju motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, organizirano s strani podjetja, preden sta managerja pričela opravljati trenutno funkcijo. Manager 1 (5. maj 2020) je razložil, da se udeležuje izobraževanj enkrat do dvakrat letno. Zajemajo različna področja, na primer izobraževanje na področju managerskih veščin, motiviranja in delegiranja ter pridobivanje različnih vrst mehkih veščin. Drugi manager (8. maj 2020) je omenil, da se je različnih izobraževanj na temo vodenja, motiviranja in ostalih managerskih funkcij udeleževal že v prejšnjem podjetju, ki je delavnice in predavanja organiziralo dvakrat do trikrat na leto.

3.7.4 Motiviranje managerjev

Ker managerji tako kot ostali zaposleni opravljajo vse funkcije, ki so v njihovi domeni, ter ob tem vodijo tudi nekatere zaposlene, smo v četrtem vprašanju poizvedovali o motivacijskih dejavnikih, ki jih motivirajo pri opravljanju dela. Manager 1 (5. maj 2020) je dejal, da ga najbolj motivirata uspešnost in zadovoljstvo podrejenih, medtem ko je manager 2 (8. maj 2020) odgovoril, da mu največjo motivacijo poleg zadovoljstva pomeni homogenost tima.

3.7.5 Prednosti in pomanjkljivosti managerjev pri motiviranju

Pri petem vprašanju sta oba managerja navedla prednosti in pomanjkljivosti na področju motivacije zaposlenih ter odgovorila, v katerem motivacijskem pristopu se počutita najmočnejša.

Manager 1 (5. maj 2020) je svoje dobre in slabe lastnosti opredelil z naslednjimi besedami:

»Kot prednost bi lahko omenil, da doživljam uspeh svojih podrejenih kot lastni uspeh. Iz njihovih odličnih rezultatov je mogoče razbrati, da sem delu zelo predan in gradim odlične medsebojne odnose. Visoko usposobljeni in motivirani zaposleni so nekaj, s čimer se lahko vsekakor pohvalim.

Kot pomanjkljivost pa bi omenil, da imam glede na vrsto in količino dela absolutno premalo časa, da bi se vsakemu zaposlenemu posvetil v takšni meri, kot si želim. To pomanjkljivost bi lahko izboljšal z postavitvijo drugačnih prioritet in večjim posvečanjem časa svojim zaposlenim. Med drugim pa je razlog tudi ta, da je managerjev v podjetju premalo, da bi lahko pokrivali prav vsa področja.«

Manager 2 (8. maj 2020):

»Kot prednosti svojega managerskega dela bi lahko navedel obilico odprte komunikacije, stalen stik in vpetost v delo svojih zaposlenih ter pošten odnos do vseh. Moja odprtost se včasih izkaže kot pomanjkljivost, saj jo nekateri izkoriščajo sebi v prid.«

3.7.6 Tehnike vrednotenja in ocenjevanja

Tehnike vrednotenja dela in načina ocenjevanja zaposlenih, ki jih uporabljata, sta managerja razkrila v odgovoru na šesto vprašanje prvega sklopa intervjuja. Manager 1 (5. maj 2020) je omenil, da skozi sam pristop do dela, vložen trud in samoiniciativnost prepozna in vrednoti delo zaposlenih. V intervalih, ki so predpisani s strani podjetja, izpolnijo tudi nekakšen ocenjevalni list oziroma poročilo, s katerim ovrednotijo delo in odnos zaposlenih. Manager 2 (8. maj 2020) je v ospredje postavil merila, na podlagi katerih objektivno oceni svoje zaposlene: uspešnost prodaje na terenu, doseganje zastavljenih ciljev, upoštevanje navedenih in pričakovanih rokov, prispevek k ustvarjanju celotne slike in dobrega imena podjetja, medosebne odnose in sodelovanje v timskem delu. Po navedenih merilih manager zaposlene oceni glede na navedbe v oddanem poročilu ter jih za dobro opravljeno delo tudi pohvali.

3.7.7 Povratne informacije zaposlenim

Tema sedmega vprašanja je bila način obveščanja zaposlenih o povratnih informacijah. Poizvedovali smo, ali managerja uporabljata ocenjevalni list, organizirata sestanke, se osebno pogovorita z zaposlenimi ali uporabljata svoj način obveščanja. Oba managerja sta postavila v ospredje osebni pogovor in redne pohvale.

Manager 1 (5. maj 2020):

»Pri svojih zaposlenih načeloma uporabljam osebni pogovor s kulturo povratne informacije, ki jo gradi podjetje. Ko opazim dobro opravljeno delo ali napredek, to podrejenim povem takoj in ne čakam na sestanke ali razgovore. Zaposlene proaktivno sprašujem in jih ob vsaki uspešno opravljeni nalogi pohvalim. Če je potrebno, za to uporabim telekonferenco. Vsekakor pa vsako uspešno opravljeno delo z moje strani ne ostane neopaženo.«

Manager 2 (8. maj 2020) se prav tako najraje odloča za osebni pogovor, vse uspehe na dnevni ravni pa nagradi s pohvalo. Na sestankih dobro in kakovostno opravljeno delo z veseljem izpostavi pred vsemi navzočimi. Omenja tudi interni ocenjevalni list, ki ga izpolnjujejo na letni ravni in v katerem ovrednotijo delo, odnos do dela in odnos do ostalih zaposlenih. Ocenjevalni list je podlaga, ki je managerju v pomoč pri poizvedovanju o uspešnosti dela in potrebi po dodatnih izobraževanjih.

3.8 Interpretacija rezultatov – nagrajevanje zaposlenih

V drugem sklopu vprašanj, ki zadeva nagrajevanje zaposlenih, sta managerja podala odgovore in ugotovitve na podlagi dosedanjega dela. V nadaljevanju med drugim navajamo načine motiviranja, ki se jih najpogosteje poslužujeta. Podajamo tudi odgovor na vprašanje, ali pri podeljevanju nagrad izhajata iz pravilnika družbe, in njuno zadovoljstvo s trenutno plačo.

3.8.1 Pravilnik nagrajevanja

Osmo vprašanje je bilo v pomoč pri pridobivanju informacije, ali v podjetju Takeda GmbH obstaja pravilnik o nagrajevanju, na podlagi katerega managerji podeljujejo zaslužene nagrade svojim zaposlenim. Oba udeleženca sta odgovorila, da imajo v podjetju pravilnik, ki ga ob podeljevanju nagrad dosledno upoštevajo. Manager 2 (8. maj 2020) je dodal, da zaposlenemu, ki dobro opravi delo, lahko dodeli finančno nagrado v višini od 100 do 200 evrov.

Manager 1 (5. maj 2020):

»Da, obstaja, in sicer je od februarja letošnjega leta na voljo pravilnik, ki zadeva finančno vrednotenje sistema nagrajevanja zaposlenih. Sistem je oblikovan na letni ravni, torej je bonus odvisen od poslovanja celotnega podjetja. V letu, ko podjetje ne posluje najbolj uspešno, zaposlenih kljub trudu in dobro opravljenem delu ne morem finančno nagraditi. Ko pa podjetje posluje odlično, imam pravico finančno nagraditi zaposlene v skladu s pravilnikom nagrajevanja. Naj dodam, da smo bili vsi managerji deležni treninga, kjer so nas seznanili z novim pravilnikom in njegovo uporabo.«

3.8.2 Oblike nagrajevanja

Managerja sta na deveto vprašanje odgovarjala o tem, katerih oblik nagrajevanja so deležni zaposleni podružnice Takeda GmbH. Oba sta navedla tako finančne kot nefinančne nagrade. Manager 1 (5. maj 2020) je svoj način nagrajevanja opredelil takole:

»V naši podružnici so zaposleni deležni tako finančnih kot nefinančnih nagrad. Med drugim imajo možnost napredovanja na kariernem in osebnem področju. Pri poslovanju najpogosteje uporabljam besedno pohvalo, s katero zaposlenega osebno pohvalim ali ga izpostavim pred celotno organizacijo. Pohval so zaposleni deležni v ustni in pisni obliki. Poslužujem se simboličnih finančnih nagrad, če zaposleni določen projekt vodijo neodvisno, kakovostno in visoko motivirano. Vedno se za odlično izpeljan projekt zaposlenim tudi zahvalim in jim dam vedeti, da sem vesel, da so del našega kolektiva.«

3.8.3 Elementi oblikovanja plače

Pri uglednih organizacijah, kot je Takeda, je zanimivo poizvedeti o elementih, ki vplivajo na oblikovanje plače zaposlenih. Na deseto vprašanje sta managerja odgovorila, da plačo določijo pred pričetkom zaposlitve. Manager 2 (8. maj 2020) je dejal, da so pomembna merila pri izbiri kandidatov izobrazba, specifičnost in odgovornost določenega delovnega mesta, vendar višino plače določijo na podlagi pogajanj in pogodbe.

Manager 1 (5. maj 2020):

»Ob podpisu pogodbe o zaposlitvi se določi plača, ki je fiksna. Plača je stvar dogovora, saj zaposleni ne sklenejo kolektivnih pogodb ampak individualne pogodbe. Izobrazba je vsekakor eno

od meril, predvsem pa specifičnost delovnega mesta. Prizadevnost, komunikativnost in samoiniciativnost niso elementi, ki vplivajo na plačo, a vplivajo pa na nagrajevanje zaposlenih.«

3.8.4 Merila za prejem nagrade

V odgovoru na enajsto vprašanje sta managerja navedla, katera merila morajo izpolnjevati zaposleni, da prejmejo nagrado. Manager 1 (5. maj 2020) je odgovoril, da je pri opravljanju dela vsekakor zaželeno, da zaposleni pokažejo določeno mero samoiniciativnosti in navsezadnje odličen rezultat, ki ga sam kot manager vedno prepozna in tudi nagradi. Manager 2 (8. maj 2020) posebej ceni dodaten vložek oziroma trud pri opravljanju dela in prispevek k celotnemu projektu.

3.8.5 Izbira finančnega in nefinančnega nagrajevanja

Tema dvanajstega vprašanja so bili dejavniki, ki določajo, kako naj nagradijo zaposlene, na finančni ali nefinančni način. Manager 2 (8. maj 2020) je izpostavil, da ustrezno nagradi vsako dobro opravljeno delo. Ustnih pohval so zaposleni pod njegovim vodstvom deležni na dnevni ravni.

Manager 1 (5. maj 2020):

»Osebnostno se odločim nagraditi zaposlenega glede na obseg opravljenega dela, angažiranost in rezultat pri določenem projektu. Nekateri zaposleni odlično opravijo svoje delo, a jim moram pogosto dajati navodila, jih opominjati, da mora biti delo opravljeno do določenega datuma, in podobno. Zato lahko rečem, da zelo cenim in ustrezno nagradim samoiniciativnost zaposlenih. Sam najboljše čutim, kaj komu ustreza.«

3.8.6 Zadovoljstvo s plačo

Trinajsto vprašanje je bilo občutljive narave, saj naj bi se managerja opredelila o zadovoljstvu z višino svoje plače glede na vrsto in obseg dela. Oba intervjuvanca sta dejala, da sta s plačo absolutno zadovoljna, a menita, da bi bila glede na obseg dela lahko višja.

Interpretacija rezultatov – odnos managerjev do zaposlenih

V zadnjem sklopu vprašanj smo z managerjema razpravljali o njunem odnosu z zaposlenimi. Odgovorila sta, koliko časa namenita komuniciranju z zaposlenimi, kako pogosto pohvalita svoje zaposlene in koliko avtonomije jim dopuščata, ter navedla ostale dejavnike, ki se tičejo medsebojnih odnosov.

3.8.7 Komuniciranje z zaposlenimi

V odgovoru na štirinajsto vprašanje sta managerja izrazila svoje mnenje o tem, ali namenita dovolj časa komuniciranju z zaposlenimi. Oba udeleženca sta soglasno odgovorila, da se z njimi pogovarjata vsak dan. Manager 1 (5. maj 2020) je dodal:

»Z zaposlenimi komuniciram na dnevni ravni, pri čemer skupaj rešujemo probleme in iščemo nove rešitve. Vendar po mojem mnenju z njimi komuniciram premalo, saj mi tega čas ne dovoljuje. Pri delu jim vedno pomagam, ko je potrebno. Včasih zaposleni ne potrebujejo navodil, ampak zgolj potrditev ali mnenje druge osebe.«

3.8.8 Pogostost pohval

Oba intervjuvanca smo vprašali, kako pogosto za dobro opravljeno delo pohvalita svoje zaposlene. Manager 1 (5. maj 2020) je povedal:

»Vedno, ko opazim. Po dobro opravljenem delu zaposlenega vedno nagradim. O tem obvestim tudi ostale zaposlene, saj jih poleg osebne pohvale izpostavim pred celotnim timom.«

Manager 2 (2020, 8. maj) je odgovoril, da zaposlene pohvali vedno, ko začuti, da je potrebno.

3.8.9 Nadzor in avtonomija dela

Šestnajsto vprašanje zadnjega sklopa intervjuja se je nanašalo na stopnjo nadzora in dopuščanje avtonomije zaposlenim. Oba sta zatrdila, da zaposlenim zagotavljata avtonomijo. Manager 2 (8. maj 2020) je poudaril, da zaposlenim zelo zaupa in jih zato tudi ne nadzoruje nenehno.

Manager 1 (5. maj 2020) je dejal, da zaposlene nadzoruje v zdravi meri:

»Da, imam potrebo, da bi imel vse pod nadzorom, saj sem tak po naravi, vendar zaposlenim dopuščam svobodo in zagovarjam njihovo avtonomijo. Pred pričetkom dela podrejene seznanim z navodili in potekom dela ter nazorno opredelim, kaj od njih pričakujem, nato se enkrat tedensko slišimo in pogovorimo glede projekta. Na formalnih sestankih poizvedujem, kaj so zaposleni že opravili, s katerimi izzivi se soočajo pri opravljanju nalog in podobno. Rad imam ažurnost povratnih informacij zaposlenih v svojem timu, njihove rezultate pa poročam svojim nadrejenim. Poleg tedenskih sestankov pripravljamo tudi mesečna poročila.«

3.8.10 Občutek varnosti zaposlitve

Pri sedemnajstem vprašanju v zadnjem sklopu intervjuja sta managerja povedala, na kakšen način dajeta svojim zaposlenim občutek varnosti zaposlitve. Manager 1 (5. maj 2020) je to razložil na naslednji način:

»Menim, da imajo zaposleni pod mojim vodstvom občutek varnosti zaposlitve. Kot sem že omenil, jih za dobro opravljeno delo vedno pohvalim ali kako drugače nagradim. S tem začutijo, da sem ponosen oziroma da je naše podjetje ponosno, da ima tako predanega in vestnega zaposlenega. Z moje strani zaposleni nikoli niso bili deležni nikakršnih groženj ali pritiskov, ki bi jim odvzeli občutek varnosti zaposlitve.«

Tudi drugi manager je povedal, da z njegove strani zaposleni nimajo potrebe po skrbi glede zaposlitve, saj z njimi ravna sočutno in pošteno ter jih zelo pogosto tudi pohvali.

3.8.11 Trajnostni način vodenja zaposlenih

Intervju smo zaključili z vprašanjem o seznanjenosti s trajnostnim načinom vodenja zaposlenih. Obema managerjema je bil pojem povsem znan in drugi manager (8. maj 2020) je poudaril:

»Trajnostni način vodenja je ukoreninjen v Takedin način poslovanja že od ustanovitve organizacije. Trdim, da je vsak zaposleni obravnavan etično in v skladu s pravili družbe, kar zajema različna izobraževanja in prispeva h karierni in osebni rasti. Vodilni v podjetju ponujamo zaposlenim tudi dolgoročno vizijo podjetja in varnost zaposlitve. S kakovostnimi izdelki pa vsekakor pomembno prispevamo k boljšemu jutri celotne družbe.«

Manager 1 (5. maj 2020) je navedel tudi nekaj primerov trajnostnega delovanja družbe:

»Trajnostno vodenje oziroma način delovanja je del naše vizije in vrednota podjetja. Vsak zaposlen živi v skladu s tem na vseh nivojih. Vsi zaposleni v Takedi, tako globalno kot v naši podružnici, bolnika postavljamo v središče poslovanja, saj je naš prispevek ključen za razvoj celotne družbe. Podjetje spodbuja, da vsak od zaposlenih na kakršen koli način pomaga družbi. Kot enega številnih primerov lahko navedem, da smo obiskali vrtec in se sprehajali z otroki. Nedavno smo od podjetja prejeli sredstva, s katerimi je 70 zaposlenih na Hrvaškem zasadilo nova drevesa, saj so bila prejšnja uničena v vremenskem opustošenju. Pogosto organiziramo tudi ciklične sestanke in teambuildinge, na katerih z izvajanjem različnih dejavnosti gradimo zaupanje med zaposlenimi.«

4 KLJUČNE UGOTOVITVE NA OSNOVI RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ

Na podlagi intervjujev, ki smo jih opravili z dvema managerjema in sedmimi zaposlenimi, podajamo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako so zaposleni zadovoljni z načinom nagrajevanja v podjetju Takeda GmbH?

Vsi zaposleni so precej zadovoljni s trenutnim načinom nagrajevanja. Vseh sedem zaposlenih je dejalo, da zelo pogosto oziroma vsakodnevno prejema ustne in pisne

pohvale. Njihovi nadrejeni jih ob vsaki uspešno opravljeni nalogi pohvalijo tudi osebno ali jih celo izpostavijo pred celotnim kolektivom. V odgovorih smo zaznali, da managerji dobro poznajo svoje zaposlene in zato izberejo tudi ustrezne načine, da jih navdušijo za nadaljnji trud. Tako je eden od intervjuvancev podal zanimiv odgovor, v katerem je zaupal, da so njegova najljubša nagrada dodatni prosti dnevi, ki mu jih manager omogoči po izvrstno opravljenem projektu. Poudaril je, da mu tovrstna nagrada pomeni veliko več kot finančna. Med odgovori smo zaznali tudi številne pohvale managerjev, ki zaposlenim vzbudijo občutek cenjenosti in pripadnosti kolektivu. Poudarjamo tudi, da kar štirje od sedmih zaposlenih menijo, da so sodelavci enako obravnavani oz. enako nagrajeni za enake dosežke.

Raziskovalno vprašanje 2: Katera motivacijska orodja vodstvo podjetja Takeda GmbH najpogosteje uporablja za doseganje zadovoljstva zaposlenih?

Iz intervjujev lahko razberemo, da so vsi zaposleni v podjetju Takeda zelo motivirani za opravljanje svojega dela. V odgovorih je bilo čutiti, da so resnično vpeti v vrednote, vizijo in strategijo podjetja, saj jih najbolj motivira končni rezultat, ki je pomoč bolnikom in prispevek k celotni družbi. Večino zaposlenih motivirajo že vsakodnevne naloge pa tudi novi projekti in izzivi. Managerja sta razkrila, da se poslužujeta različnih motivacijskih orodij, s katerimi dosegata zadovoljstvo zaposlenih. Velik pomen dajeta predvsem odprtemu in iskrenemu medsebojnemu odnosu, ki je plod redne komunikacije in sprotnega reševanja morebitnih zapletov. Zaposlene stalno spodbujata ter jih pohvalita, ko opazita vložen trud, prizadevnost in kakovostno opravljeno delo. Poleg ustne in pisne pohvale so zaposleni ob uspešno opravljenem delu deležni tudi finančnih nagrad. Vsekakor pa moramo omeniti, da zadovoljstvo in uspešnost podrejenih doživljata kot lastni uspeh.

Raziskovalno vprašanje 3: Katera oblika nagrajevanja (finančna ali nefinančna) se zdi zaposlenim najbolj primerna?

Več kot polovica zaposlenih meni, da jih motivira kombinacija obeh vrst nagrad, finančnih in nefinančnih, ter da jim veliko pomeni. Zaznati je, da se bolj nagibajo k nefinančnemu načinu nagrajevanja in poudarjajo, da jih tovrstne nagrade bolj motivirajo na daljši rok. V okvir nefinančnega nagrajevanja uvrščajo ustno pohvalo, prepoznanje dobro opravljenega dela in občutek cenjenosti. Managerja sta omenila, da so jima pri odločanju o finančnih ali nefinančnih nagrad v veliko pomoč v podjetju oblikovana merila. Izpostavila sta vrsto in obseg opravljenega dela, angažiranost, prizadevnost, samoiniciativnost in rezultat določenega projekta. Pogosto jima notranji občutek in poznavanje osebnosti zaposlenih najbolj povesta, katera vrsta nagrade posamezniku najbolj ustreza. Glede na višino plač tako managerjev kot zaposlenih, ki so na področju farmacevtske industrije precej nad slovenskim povprečjem, lahko sklepamo, da zaposleni s finančnega vidika lahko zadovoljijo številne potrebe. Menimo, da zaposlenim podružnice Takeda GmbH nekoliko več pomenijo nefinančne nagrade, ki jih bolj motivirajo tudi na dolgi rok.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako zaposleni vrednotijo zadovoljstvo z delovnimi pogoji v podjetju Takeda GmbH?

Podjetje z vidika delovnih pogojev skrbi za svoje zaposlene, kar so v intervjuju potrdili vsi zaposleni. Najbolj jih navdušujeta fleksibilnost delovnih pogojev, predvsem glede prihoda in odhoda na delo, ter možnost dela od doma. Nekaterim ta vrsta dela najbolj ustreza zaradi narave dela ali osebnih razlogov. Intervjuvanec 3 (11. maj 2020,) je poleg strinjanja s fleksibilnim delovnikom navedel tudi druge ugodnosti, ki ustvarjajo ustrezno delovno okolje.

Managerja sta poleg zagotovljenih pogojev izpostavila tudi, da zaposlenim nudijo ustrezno oziroma nadpovprečno slovensko plačo. Zaposlenim omogočajo tudi uporabo službenega avtomobila, telefona in računalnika v poslovne in zasebne namene. Opisana prizadevanja družbe Takeda GmbH se odražajo tudi v ugotovitvi, da imajo trenutno vsi zaposleni v podjetju občutek varnosti.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali so zaposleni seznanjeni s trajnostnim načinom vodenja zaposlenih?

Takeda je primer podjetja, ki posluje v skladu s cilji trajnostnega razvoja. Poleg sodelovanja z različnimi fundacijami in mednarodnimi organizacijami, ki izvajajo trajnostne dejavnosti, Takeda na upravljalnem, družbenem in okoljskem področju uveljavlja trajnostno poslovanje kot pomemben sestavni del upravljanja globalne družbe. Vsi zaposleni v podružnici Takeda GmbH v središče pozornosti in pomembnosti postavljajo bolnike, s čimer zagotavljajo boljšo prihodnost celotne družbe. Poleg bolnikov podjetje v središče tudi postavljajo tudi zaposlene ter jim omogočajo razvoj, rast, integrativen način razmišljanja, odlične medsebojne odnose in upoštevanje visokih etičnih standardov. Trajnostno vodenje, kot ga opredeljujeta Avery in Bergsteiner (2011), vključuje nekonvencionalen pristop k vodenju. Podjetje Takeda deluje po pristopu »čebelic«, ki vodi do dolgoročnih, trajnostno usmerjenih rezultatov. Managerja podjetja sta v intervjuju zaupala tudi, da podpirajo katero koli dejavnost zaposlenih, ki lahko prispeva k blaginji celotne družbe, v podjetju pa v praksi izvajajo različne dejavnosti, ki spodbujajo trajnostni način poslovanja. Kot primer sta izpostavila sajenje dreves po naravnem opustošenju.

5 POVZETKI IN PRIPOROČILA VODSTVU

Z raziskavo, ki smo jo opravili v podružnici Takeda GmbH, smo želeli pridobiti podatke o proučevanih konstrukti ter oblikovati splošno sliko o načinu motiviranja in nagrajevanja, ki se jih poslužujejo pri poslovanju. Prvi del magistrskega dela smo posvetili teoretični obravnavi motivacije in nagrajevanja zaposlenih. Po analizi, ki smo jo opravili v podjetju, lahko zaključimo, da podružnica gradi prijazen, kakovosten in zaupanja vreden odnos s svojimi zaposlenimi. Kljub trenutni visoki ravni motiviranja in nagrajevanja navajamo

priporočila za izboljšave, ki lahko vodijo k doseganju še boljših rezultatov. V nadaljevanju strnjeno predstavljamo naše ugotovitve.

5.1 Motiviranje

V teoretičnem delu magistrskega dela smo med drugimi načini motiviranja zaposlenih opisali tudi intrinzično in ekstrinzično motivacijo, ki ju nedvomno uporabljajo tudi v podružnici Takeda. Intrinzična motivacija se kaže v visoko izobraženih in za specifično področje usposobljenih zaposlenih, ki svoje delo opravljajo z veseljem, predanostjo in navdušenjem, kar omogoča odlične poslovne rezultate. V intervjujih smo prepoznali zaupanje med managerji in zaposlenimi, kar podrejenim omogoča veliko svobode, samostojnosti in avtonomije pri delu. Visoka motiviranost se kaže tudi v močni želji po novih izzivih in učenju novega. Velja omeniti, da je večina, natančneje osem od devetih intervjuvancev, omenila, da jim zelo veliko pomeni fleksibilen delovnik in možnost dela od doma, ki sta sestavni del zunanje motivacije. Med drugim so zaposleni deležni tudi pogostih pohval in priznanj s strani nadrejenih.

Kratkoročni predlogi

Prvi predlog vodstvu podjetja se nanaša na komunikacijo na dnevni ravni. Eden izmed managerjev je namreč omenil, da bi želel več časa nameniti komuniciranju s svojimi podrejenimi, kar je trenutno zaradi preobsežnih vsakodnevnih delovnih obveznosti neizvedljivo. Menim, da bi bilo »daljše« vsakodnevno komuniciranje koristno tako za managerje kot za zaposlene. Nelson (1996) med desetimi predlogi, ki jih morajo managerji upoštevati pri motivaciji, navaja pogostost srečanj in poslušanj zaposlenih, če to potrebujejo ali želijo. Ustrezno in pravočasno komuniciranje zagotavlja podporo pri opravljanju delovnih nalog in ohranja zaupanje s strani nadrejenih. Vključevanje zaposlenih v odločanje in navajanje informacij o tem, kako podjetje ustvarja finančno stabilnost ter načrtuje prihajajoče izdelke in strategije za tekmovanje na trgu, dodatno pripomore k vpetosti zaposlenih v stanje podjetja in vzpostavlja občutek povezanosti s kolektivom.

Srednjeročni predlogi

Pri oblikovanju predloga vodstvu so nam pomagali odgovori zaposlenih o graditvi ekipe. Udeleženci so nazorno opisali, kako bi organizirali graditev ekipe, ki bi se je z veseljem udeležili tudi sami. Managerjem svetujejo, naj si vzamejo čas za podrobno poizvedovanje, kakšnih srečanj in aktivnosti si zaposleni želijo, in v skladu z njihovimi odgovori organizirajo graditev ekipe. Z njimi lahko podjetje proslavi vsak uspeh celotnega podjetja, oddelka ali posameznikov.

Graditev ekipe je filozofija oblikovanja delovnih mest, ki vključuje široko paleto dejavnosti, namenjenih izboljšanju uspešnosti ekipe. Njen cilj je zagotoviti samorazvoj, pozitivno komunikacijo, vodstvene sposobnosti in sposobnost tesnega sodelovanja. Z njo

managerji in zaposleni raziskujejo načine za izboljšanje poslovnih rezultatov in dobičkonosnost (Fapohunda, 2013). Na podlagi odgovorov s strani zaposlenih managerjem svetujemo, da organizirajo graditev ekip različnih vrst, ki bi vključevale tako športne, kulinarične in humanitarne aktivnosti pa tudi družabne igre in celo psihološke delavnice.

Dolgoročni predlogi

Na oblikovanje tretjega predloga sta najbolj vplivala farmacevtsko področje dela in ugled podjetja. Iz odgovorov intervjuvancev lahko razberemo, da so njihovi prejemki višji od povprečja, kar jim omogoča slog življenja, ki bi ga označili kot življenjski slog na višji ravni. Zaposleni, ki jih motivira ugled, imajo potrebo po izboljšanju svoje podobe in spoštovanja do drugih. Managerjem svetujemo, da temu namenijo večjo pozornost, saj lahko vsakodnevne pohvale in ne dovolj dobro premišljeno podeljevanje nagrad izgubijo svoj pomen. Za zaposlene naj storijo nekaj, kar bo preseglo njihova pričakovanja in jih zadržalo v podjetju tudi na daljši rok. Eden izmed intervjuvancev je omenil, da si želi dodatnih izobraževanj, novih izzivov in projektov. Takšne potrebe morajo managerji hitro zaznati in pravočasno ukrepati. Naloga managerjev je ugotoviti, na katerem področju si želijo zaposleni izboljšati, in jim svetovati, kako naj se lotijo te veščine in kako naj nenehno razvijajo svoje sposobnosti. Skozi redno spremljanje dela zaposlenih, komuniciranja in z ostalimi načini poizvedovanja lahko managerji ugotovijo, kaj zaposleni potrebujejo za kakovostno izvedbo dela in česa si resnično želijo. Ko govorimo o ugledu, navajamo pomemben dejavnik, ki ga managerji nikakor ne smejo pozabiti. Zaposlenega naj pohvalijo pred celotnim kolektivom, o neustreznem ravnanju pa se pogovorijo samo z njim in nikoli pred drugimi. Zaposleni prav tako zelo radi slišijo, da so pomembni tako za managerje kot tudi za podjetje. Zato je smiselno udeleževanje različnih kulturnih dogodkov, kot so obiski opere, gledališč, muzejev, galerij in podobno. Tak način poslovanja bo pripomogel k večjemu zadovoljstvu zaposlenih ter povečal občutek pomembnosti v poslovnem in zasebnem življenju.

5.2 Nagrajevanje

Motivirani zaposleni v podružnici Takeda so za managerje velik izziv, saj jih trenutno motivirajo predvsem z nefinančnimi nagradami. V intervjujih smo spoznali, da so ustnih in pisnih pohval deležni na dnevni ravni. Intervjuvanci so omenili tudi, da pripisujejo večji pomen nefinančnemu načinu nagrajevanja kot finančnemu, zato je pohvala vsekakor ustrezen način nagrajevanja. Je odličen način motiviranja zaposlenih in ustrezna zaslužena nagrada po vztrajnem prizadevanju za uspešno zaključeno delo. Vendar velja omeniti, da lahko prepogoste pohvale izgubijo svoj pomen in pravo vrednost, predvsem v daljšem obdobju. Pogostih pohval se zaposleni lahko hitro navadijo in jim sčasoma ne predstavljajo zadostne motivacije, da bi v prihodnje v svoje delo vložili še več truda. Med drugim so nekateri intervjuvanci odgovorili, da jim obe obliki nagrad veliko pomenita, zato bi managerja pri dosedanjem načinu nagrajevanja lahko uvedla novosti in ga izboljšala.

Kratkoročni predlogi

Vodstvu podjetja predlagam, da uvedejo tudi druge oblike nagrajevanja, kot je izbira najboljšega sodelavca v določenem obdobju na osnovi izvedenega vprašalnika in v skladu z vrednotami »takedaizma«. Izbranega sodelavca naj izpostavijo pred celotnim kolektivom ter nazorno prikažejo njegove dosežke in mu izročijo tudi nagrado, na primer abonma za gledališče, vstopnico za glasbeno-kulturno prireditev ali ekskluzivni športni dogodek, udeležbo na kuharski, fotografski in drugih delavnicah. S tem se bodo zaposleni še bolj trudili za ugleden naziv najboljšega sodelavca in dodatno nagrado. Tovrstne nagrade pri zaposlenih ustvarijo občutek cenjenosti in notranjega zadovoljstva.

Srednjeročni predlogi

Zaradi raznolikih osebnosti, preferenc in želja znotraj kolektiva bi bil v pomoč tudi sistem nagrajevanja, prilagojen vsakemu posamezniku. Managerja podružnice Takeda GmbH sta omenila, da dobro poznata svoje zaposlene in jim podeljujeta nagrade po občutku. Predlagali bi raziskavo, v kateri bi managerja ugotovila, kaj zaposlene najbolj motivira. Zaradi morebitnih občutljivih vprašanj naj bi zagotovili anonimnost in zaupnost podatkov. Raziskave naj bodo zasnovane premišljeno in se zaradi spreminjajočih se potreb, preferenc in želja izvajajo periodično.

Managerji naj ustvarijo spodbude, povezane z vnaprej določenimi cilji in nalogami. Cilji naj bodo dovolj visoki, morda na videz celo težko dosegljivi, a lahko s spremljanjem dela zaposlenih zaznajo morebitne težave in ukrepajo, če zaposleni potrebujejo dodatno usmeritev ali pomoč. Doseženi cilj naj bo nagrajen po načelu dodatnega bonusa za uspešno opravljeno delo, ki naj bo zaposlenim znan vnaprej in jim dal dodaten zagon in motivacijo. Vrhunsko opravljeno naj bo vsekakor opaženo in nagrajeno s posebno nagrado. Managerji naj se zavedajo, da podeljevanje nagrad enakega tipa nikakor ni ustrezno in lahko zaposlene demotivira. Finančne nagrade naj podeljujejo na podlagi predhodnega poizvedovanja o potrebah in željah zaposlenih. Zaposlene, ki radi potujejo, motivira nagrada v obliki bonusa za želeno potovanje. Zaposlenim z majhnimi otroki lahko managerji ponudijo prilagodljiv delovnik, s čimer bodo pridobili občutek povezanosti in zaupanja s strani nadrejenih.

Dolgoročni predlogi

Intervjuvanci so podali mnenje, da so s svojim plačilom načelno zadovoljni, a menijo, da ni premo sorazmerno z obsegom dela, ki se stalno povečuje. Menimo, da je to ključni dejavnik, ki vpliva na dolgoročno motivacijo in zadovoljstvo z delom. Čeprav je velika večina intervjuvancev odgovorila, da se bolj nagiba k nefinančnim nagradam, smo v odgovorih zaznali, da je plačilo osnova, ki mora biti ustrezno določena in zaposlene motivirati na dolgi rok. Vodstvu podjetja predlagam, da podrobno analizira plačila in obseg dela ter v skladu z ugotovitvami in etičnimi določili podjetja določi plačo zaposlenih, s

katero se morajo vsekakor strinjati tudi zaposleni. Če managerji z analizo ugotovijo, da zaposlenim bolj kot spreminjanje trenutnih plač ustreza zaposlitev dodatnega kadra, ki jim bo pomagal, je to ustrezen korak, ki bo pripeljal do učinkovitosti in večje produktivnosti. Zaposleni se bodo tako lažje osredotočili na vsakdanje prednostne naloge, se počutili bolj razbremenjeni in bili bolj motivirani tudi na daljši rok.

5.3 Zaposlitev dodatnega kadra

Zaposleni in managerji ugotavljajo, da prejemajo plače, ki so na področju farmacevtske industrije višje od slovenskega povprečja (Dakić, 2019). Zaposleni so načeloma s trenutnim plačilom zadovoljni, vendar je glede na velik obseg dela vseh devet zaposlenih izrazilo nezadovoljstvo. Menijo namreč, da bi morali glede na velik obseg dela prejemati višje plačilo. Eden od intervjuvancev je izpostavil, da je trenutno delo preobsežno in se celo stalno povečuje, kar predstavlja dodaten pritisk. Zaposleni so torej na dolgi rok zaradi preobremenitve (de)motivirani in z odporom prihajajo na delovno mesto. Dva intervjuvanca sta izrazila potrebo po dodatnem kadru, ki bi jima pomagal pri operativnih delih, da bi se lahko sama osredotočila na prednostne oziroma zahtevne naloge. Eden od njiju je nadrejenim že predlagal dodatnega kadra, a njegova želja žal ni bila uslišana.

Na podlagi ugotovitve o preobsežnosti dela, ki zaposlenim otežuje opravljanje vsakodnevnih delovnih nalog ter jih močno obremenjuje, podjetju Takeda GmbH predlagamo, da zaposli dodaten kader, ki bo kolektivu zagotovo v pomoč. Z dodatnimi, usposobljenimi zaposlenimi bo podružnica dosegla boljše rezultate, saj se bo posvetila prioritetnim nalogam in projektom. Zaradi večje osredotočenosti bo delo nedvomno opravljeno bolj kakovostno, kar bo povečalo zadovoljstvo zaposlenih. Uspešno opravljeno delo bodo prepoznali tudi nadrejeni in ga ustrezno nagradili. Menimo, da bi bila zaposlitev dodatnega kadra pomemben korak k večjemu zadovoljstvu in motivaciji kolektiva.

SKLEP

V današnjem, nenehno spreminjajočem se poslovnem okolju sta motiviranje in nagrajevanje za managerje ključnega pomena. Na osnovi pregleda in natančne preučitve motivacijske teorije in drugih ugotovitev znanstvenih raziskav lahko zatrdimo, da so za poslovno uspešnost najbolj zaslužni ustrezno usposobljeni in motivirani zaposleni. To je tudi zadosten razlog, da se vodstvo podjetij osredotoča na zaposlene in investira vanje tako na osebni kot na karierni ravni.

Z učinkovito uporabo ustreznih tehnik motiviranja in nagrajevanja lahko neposredno vplivamo na produktivnost in ustvarjalnost, ki ju zaposleni danes za konkurenčnost na trgu nedvomno potrebujejo. Uporaba učinkovitih programov in tehnik podjetjem daje dodatno prednost, ki omogoča, da so daleč pred svojimi konkurenti. Doslednost, pravočasnost in učinkovitost so dejavniki, ki jih morajo managerji vsekakor upoštevati za uspešno doseganje rezultatov.

Na podlagi najnovejše strokovne literature in prispevkov ter med študijem pridobljenih znanj smo proučevali konstrukt motivacije in konstrukt nagrajevanja ter opravili raziskavo v podružnici podjetja Takeda GmbH. Z raziskavo smo uresničili osnovni cilj in tudi pomožne cilje magistrskega dela.

Med različnimi načini motiviranja smo posebej izpostavili nagrajevanje. Podrobno smo opisali tako finančne kot nefinančne oblike nagrajevanja. Z analizo rezultatov smo dokazali, da sta oba načina nagrajevanja uspešna. Zaradi narave dela na farmacevtskem področju imajo zaposleni zagotovljeno ustrezno finančno osnovo, ki pomembno presega slovensko povprečje. Podatek o povprečni mesečni plači in indeksu povprečne mesečne plače glede na SKD potrjuje tudi Statistični urad Republike Slovenije (Statistični urad RS, 2020). Prav to je za managerje izziv, saj morajo ubrati inovativne načine, s katerimi bodo motivirali in nagradili svoje zaposlene tudi na daljši rok. Nepogrešljive podatke smo pridobili tudi z izvedbo intervjuja. Kot omejitev kvalitativnega raziskovanja lahko navedemo občutljivost teme, saj so se določena vprašanja nanašala na zaslužek in nagrade, ki jih zaposleni prejemajo. Pri izvedbi intervjujev, so bili zajeti prav vsi zaposleni podružnice Takeda GmbH, vendar naj kot pomankljivost omenimo, da je število intervjuvancev vseeno dokaj majhno. Kljub naši zagotovitvi zaupnosti podatkov, je obstajala možnost, da bi se intervjuvanci spraševali, o razkritju njihove identitete kar lahko podružnico predstavi v drugačni luči od dejanske. Izvedeni intervjuji so nam pomagali, da smo vodstvu podjetja predstavili predloge, ki jim lahko pomagajo pri iskanju rešitev, kako še bolj motivirati zaposlene in na kakšen način jih nagrajevati. Med pomembnejšimi predlogi sta na primer zaposlitev dodatnega kadra in zmanjšanje trenutnega obsega dela, saj bi nedvomno pripomogla k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Vodstvu svetujemo, naj v prihodnosti namenijo več pozornosti omenjenim predlogom in na ta način podjetje privedejo do še boljših rezultatov.

Izsledki naše raziskave kažejo, da so vsi zaposleni v izbranem podjetju močno vpeti v filozofijo družbe in upoštevajo vrednote, kot so pravičnost, vztrajnost, poštenost in integriteta. Posebej pohvalno je, da se v svojem delovanju vsi zaposleni osredotočajo na bolnika, ki je v središču poslovanja. Podjetje Takeda si močno prizadeva, da bi ustvarilo odprto, varno, sodelovalno in harmonično okolje, ki bo skrbelo tudi za osebni in profesionalni razvoj svojih zaposlenih. Na podlagi koncepta trajnostnega vodenja po pristopu Averyja in Bergsteinerja (2011) lahko zaključimo, da podjetje Takeda uveljavlja filozofijo »čebelice«, ki temelji na sodelovanju, kontinuiranem razvoju, dolgotrajnih vrednotah na vseh družbenih ravneh družbe, varovanju okolja in skrbi za blaginjo zaposlenih. Pristen odnos managerjev in opolnomočenih zaposlenih se kaže z zaupanjem, iskrenostjo, spodbujanjem in dobro voljo. Pomemben del družbe so prav vsi zaposleni, saj si delijo skupni pogled na prihodnost.

Nenazadnje poudarjamo, da nas močno razveseljuje dejstvo, da smo imeli priložnost raziskavo opraviti v podjetju, ki je trajnostno naravnano in izjemno skrbi za svoje

zaposlene. Njihovo skupno vodilo je namreč ustvariti boljšo prihodnost za ljudi po vsem svetu.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
2. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. V. L. Berkowitz (ur.), *Advances in experimental psychology*. New York: *Academic Press*, (2), 267–299.
3. Aguinis H., Joo H. & Gottfredson R. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Kelley School of Business, Business Horizons*, 56, 241–249.
4. Ajila, C. & Abiola, A. (2004). Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization. *Journal of Social Science*, 8(1), 7–12.
5. Al-Zawahreh A. & Al-Madi., F. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 159–166.
6. Amar, D. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 89–101.
7. Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee reward management and practice* 2th ed.). Great Britain: Kogan Page Limited.
8. Austin, J.T. & Vancouver, J.B. (1996). Goal constructs in psychology: structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120(3), 338–375.
9. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees and Locusts: the business case for sustainable leadership*, Australia: A&U Academic.
10. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011a). How BMW Successfully Practices Sustainable Leadership. *Principles. Strategy & Leadership*, 39(6), 11–18.
11. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011b). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Emerald Group Publishing Limited* 39(3), 5–15.
12. Badubi M. (2017). Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44–51.
13. Bahtijarević-Šiber F. (1986). *Motivacija i raspodjela*. Informator. Zagreb. str. 1–10
14. Baker, G., Jensen, M. & Murphy, K. (1988). Compensation and incentives: practice vs theory. *The Journal of finance*, 43(3), 593–616.
15. Baskar, P. & Rajkumar, K. (2013). A study on the impact of rewards and recognition on employee motivation. *International Journal of Science and Research*, 4(11), 1644–1648.
16. Billett, S. (1995). Workplace learning its potential and limitations. *Education and Training*, 37(4), 20–27.

17. Biloslavo, R. & Kljajić-Dervić, M. (2016). *Dejavniki uspešnosti managementa znanja: Primer trgovine v državi v razvoju*. Založba Univerze na Primorskem (str. 110–113).
18. Bridgman, T., Cummings, S. & Ballard, J. (2019). Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. *Academy of Management Learning & Education*, 18(1), 81–98.
19. Bruton, V. S. (2016). Psychological hedonism. Najdeno 10. marca 2020 na spletnem naslovu <https://www.britannica.com/topic/psychological-hedonism>.
20. Buchbinder, S. & Shanks, N. (2007). *Introduction to Health Care Management*. Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers. (str. 51–55).
21. Casey, M. Payne, W. & Eime, R. (2012). Organisational readiness and capacity building strategies of sporting organizations to promote health. *Sport Management Review*, 15(1), 109–124.
22. Cheema, F. Shujaat, S. & Alam, R. (2013). Impact of Non-monetary Rewards on Employees' Motivation: a Study of Commercial Banks in Karachi. *Journal of Management and Social Sciences*, 9(2), 23–30.
23. Chiang, F. & Birtch, T. (2008). Achieving task and extra-task-related behaviors: a case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 491–503.
24. Clark, R.E. (2003). "Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams", *Performance Improvement*, 42(3), 21–29.
25. Coetsee, L. D. (2003). *Peak performance and productivity*. Potchefstroom: Van Schaik.
26. Dakić, L. (2019). Katera diploma prinese najvišjo plačo in kje dobro zaslužijo tudi brez nje. Najdeno 2. avgusta 2020 na spletnem naslovu <https://topjob.finance.si/8952086/Katera-diploma-prinese-najvisjo-placo-in-kje-dobro-zasluzijo-tudi-brez-nje>.
27. David, A. & Anderzej, A. (2010). *Organisational Behaviour*. 7th ed. London: Pearson.
28. Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examininig the effect of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
29. Deci, E., Ryan, M. & Koestner, R. (1999). Examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
30. Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education. *Review of Educational Research*, 71(1), 1–27.
31. Deeprose, D. (1994). *How to recognize and reward employees*. New York: AMACOM.
32. Dessler, G. (2008). *Human resource management (11th ed.)* Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.

33. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Dimovski, V., Penger, S., Oblak K., Uhan, M., Marič, M., Janežič, M. & Peterlin J. (2012). Trajnostni razvoj vodij. *International Conference on Organizational Science Development Quality.Innovation.Future, March 21 st – 23rd. Trajnostni razvoj vodij 2012*, Portorož, Slovenia.
35. Falgueras Sorauren I. (2000). Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money? Cambridge University Press. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 925–944.
36. Fapohunda, M. (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace. *International Journal of Education and Research*. 1 (4).
37. Fapohunda, T. (2014). An Exploration of the Effects Of Work Life Balance On Productivity. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 71–89.
38. Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35.
39. Freeman, E. & Stewart, L. (2006). *Developing Ethical Leadership*. Institute for Corporate Ethics.
40. Gallup. (2013). State of the American workplace: Employee insights for U.S. business leaders. Najdeno 20. decembra 2019 na spletnem naslovu: <https://content.wisestep.com/top-pros-cons-monetary-incentive-plans/>.
41. Gaurav, A. (2010). Motivation Motivational Factors Incentives Theories of Motivation. Najdeno 11. marca 2020 na spletnem naslovu <https://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/motivation-motivational-factors.html>.
42. Gibbons, R. (1998). Incentives in Organizations. *Journal of Economic Perspective*, (12), 115–132.
43. Goerg, J. S. (2015). Goal setting and worker motivation. *Iza World of Labour*. 178, 1–9.
44. Greenberg, J. & Baron, R. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice.
45. Güngör, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520.
46. Haque, F., Haque, A. & Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1), 62–67.
47. Hargreaves, A. & Fink, D. (2003). Sustaining Leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), 693–700.
48. Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(4), 239–245.
49. Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Najdeno 20. marca 2020 na spletnem naslovu <https://qi.elft.nhs.uk/wp-content/uploads/2015/12/9-herzberg.pdf>.

50. Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (2005). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
51. Jeffery, S. (2002). The benefits of tangible non-monetary incentives. University of Chicago. Najdeno 22. marca 2020 na spletnem naslovu <https://theirf.org/am-site/media/benefits-of-tangible-non-monetary-incentives.pdf>.
52. Jehanzeb, K., Raseed, M.F., Rasheed, A. & Aamir, A., (2012). Impact of rewards and motivation on job satisfaction in banking sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 271–278.
53. Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 39–45.
54. Juarez-Najera, M. Dieleman, H. & Turpin-Marion, S. (2006). Sustainability in Mexican Higher Education: towards a new academic and professional culture. *Journal of Cleaner Production*, 14(9-11), 1028–1038.
55. Kalkavan, S. (2015). Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 20–28.
56. Karami, A., Dolatabadi H.R. & Rajaeepour, S. (2013). Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study: Isfahan Regional Electric Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 328.
57. Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill. (str. 261).
58. Kwasi, D. (2010). Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. *Academic leadership*, 8(4).
59. Lakshman, C. (2006). A theory of leadership for quality: lessons from TQM for leadership theory. *Total Quality Management*, 17(1), 41–60.
60. Lee, T. & Raschke L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: *Arguments for a set-theoretic approach*. *Journal of innovation & knowledge*, 1(3), 162–169.
61. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta (str. 132–134).
62. Locke, A. Latham, P. (1990). Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246.
63. Locke, A. & Latham P. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16 (2), 212–239.
64. Locke, A. & Latham, P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*, (57), 705–717.
65. Locke, A. & Schattke, K. (2019). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Time for Expansion and Clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290.

66. Loiseau, W. (2011). Herzberg's Theory of Motivation. Najdeno 21. marca 2020 na spletnem naslovu https://www.academia.edu/901041/Herzbergs_Theory_of_Motivation.
67. Long, R. & Shields, J. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145–1172.
68. Lord, R. G., Diefendorff, J.M., Schmidt, A.M. & Hall, R.J. (2010). Self-regulation at work. In: Fiske, S.T. (Ed.). *Annual Review of Psychology*, 61, 543–568.
69. Lunenburg, C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of management, business, and administration*, 15(1), 1–5.
70. MacLeod, L. (2013). Making SMART Goals Smarter. *Physician executive*, 38(2), 68-70.
71. Mahajan, S. (2015). A study on motivational factors for employee motivation in organisation. *International Journal of Science, Technology & Management*, (4), 8–12.
72. McLeod, S. (2018). Maslow 's Hierarchy of Needs. Simply Psychology. Najdeno 19. marca 2020 na spletnem naslovu <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>.
73. Mento, A., Jones, R. & Dirndorfer W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3(1), 45–59.
74. Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M., Shaukat, Z. & Aslam, N. (2004). Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 226–233.
75. Molden, D. C. & Dweck, C. S. (2000). *Meaning and motivation*. San Diego: Academic Press. (str. 131–135).
76. Muhammad, M. & Yazdanifard R. (2013). The impact of employee training and developement on employee productivity. *Global Institute for Research & Education*, 2(6), 91–93.
77. Nelson, B. (1996). Dump the cash, load on the praise. *Personnel Journal*, 75(7), 65.
78. Nicolescu, O., and I. Verboncu (2008). *Managementul resurselor umane (Management of Human Resources)*, Bucharest: University Publishing House.
79. Obradović, V., Samardžija, J. & Jandrić, J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb:Plejada d.o.o. (str. 171–232).
80. Osterloh, M. & Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538–72.
81. Parijat, P. & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 1–8.
82. Peterlin, J. (2017). Trajnostno vodenje. *Slogopis informativni časopis za razvojne teme* (25), (str. 17).

83. Peterlin, J., Dimovski, V. & Penger, S. (2012). Creation Of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation. *Managing Global Transitions*, 11(2), 201–216.
84. Peterlin, J., Pearse, J. N. & Dimovski, V. (2017). Strategic decision making for organizational sustainability: The implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. *Economic and business review*, 17(3), 273–290.
85. Pinder, C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behaviour. Second Edition*. New York: Psychology Press. (str. 10–13).
86. Pirs. (2020). Najdeno 11. junija 2020 na spletnem naslovu <https://pirs.si/#/details;uuid=e05751f0-076e-4eab-9787-4725fbf08fc7>.
87. Pollack, J. & Pollack, R. (2015). Using Kotter's Eight Stage Process to manage an organisational change program: presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), 1–10.
88. Pollack, R. (2014). Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), 1–13.
89. Porter, L. & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
90. Poston, B. (2009). Maslow 's Hierarchy of Needs. *Association of Surgical Technologists*. Najdeno 20. marca na spletnem naslovu <https://www.ast.org/pdf/308.pdf>.
91. Presslee, A., Vance, T. & Webb, A. (2013). The Effects of Reward Type on Employee Goal Setting, Goal Commitment, and Performance. *The Accounting Review*, 88(5), 1805–1831.
92. Qasimov, R. & İsrailova, K. (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, CİEP Özel Sayısı*, 1100–1108.
93. Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behaviour: International Version*, 13/E. Pearson Higher Education.
94. Rosenthal, M. (2016). Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 8(4), 509–516.
95. Rutherford, J. (1990). *Identity: Community, Culture, Difference*. London: Lawrence & Wishart.
96. Ryan, M. & Deci L. (2000). Internistic and Externistic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
97. Saleem, S. (2014). The Effect of Monetary and Non-Monetary Rewards on Employee Engagement and Firm Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 73–80.

98. Savitz, A.W. (2006). The Triple Bottom Line: How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social and Environment Success – and How You Can Too. *Executive Book Summaries*, 28(9), 1–8.
99. Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
100. Shafique, N. M., Ahmad, N. & Ibrar, M. (2015). What are monetary and non-monetary factors to motivate employees? *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, (52), 6–14.
101. Singh, A. (2017). Employee Motivation: a study on modern workplace motivation. *International Journal of Engineering Sciences & Management Research*, 4(4), 68–77.
102. Souders, B. (2020). The Vital Importance and Benefits of Motivation. Najdeno 12. marca 2020 na spletnem naslovu <https://positivepsychology.com/benefits-motivation/>.
103. Stajković, A. D. & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580–590.
104. Statistični urad Republike Slovenije. (2020). Povprečne mesečne plače in indeksi povprečnih mesečnih plač po dejavnostih [SKD 2008], Slovenija, mesečno. Najdeno 2. avgusta 2020 na spletnem naslovu https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__07_trg_dela__10_place__01_07010_place/0701011S.px/table/tableViewLayout2/.
105. Takeda approach to anticorruption, (2020). Najdeno 11. junija 2020 na spletnem naslovu <https://www.takeda.com/corporate-responsibility/anti-corruption/>.
106. Takeda Approach to Labor, (2020). Approach to Labor. Najdeno 11. junija 2020 na spletnem naslovu <https://www.takeda.com/corporate-responsibility/labor/>.
107. Takeda corporate profile, (2018). Najdeno 11. junija 2020 na spletnem naslovu https://www.takeda.com/siteassets/system/newsroom/corporate-materials/takedacorporateprofile2018_en.pdf.
108. Takeda corporate profile, (2019). Najdeno 11. junija 2020 na spletnem naslovu https://www.takeda-chc.co.jp/en/company/assets/pdf/2019/takeda-corporate-profile_en_2019.pdf.
109. Takeda dokument, (2019). The Origin of the Dakiyama Symbol. Najdeno 10. junija 2020 na spletnem naslovu https://www.takeda.com/siteassets/system/who-we-are/companyinformation/history/changes-to-the-corporate-logo/en_history_of_dakiyama_mar2019.pdf.
110. Takeda sustainable Value Report, (2019). Najdeno 12. junija 2020 na spletnem naslovu https://www.takeda.com/siteassets/system/csr/sustainable-value-report/svr2019_en.pdf.
111. Takeda, (2020). Taking Action for a Brighter Future: Takeda's Global CSR Program <https://www.takeda.com/corporate-responsibility/global-csr-program/>.

112. Taufek, Z. & Zulfadhli Bin Mohd Sharif. (2015). Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement. *Procedia Economics and Finance*, 35, 699–704.
113. Tella, A., Ayeni, C. O. & Popoola, S. O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 9(2),13.
114. Trank, C. Q., Rynes, S. L. & Bretz, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331–345.
115. Uysal, T. & Genç E. (2017). Maslow's hierarchy of needs in 21st century: The Examination of vocational differences. *Researches on Science and Art in 21st Century Turkey*, (1) 211–227.
116. Vesić, D. (2010). Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih. *Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010*, 264–270.
117. Waiyaki, E. W. (2017). *Effect Of Motivation On Employee Performance: A Case Of Pam Golding Properties Limited, Nairobi*. Africa: United States International University.
118. Wendelien, V. & Thierry H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 81(5), 575–586.
119. Yusoff, W., Kian, S. & Idris M. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on work motivation: does it works for todays environment? *Global Journal of Commerce&Management perspective*, 2(5), 18–22.
120. Zafar, N. & Ishaq, S. (2014). Determinants of Employee Motivation and its impact on Knowledge Transfer and Job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 52–55.
121. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
122. Zupan, N. (2009). *Plače in nagrajevanje zaposlenih*. V I. Svetlik & N. Zupan, Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. (str. 527–528).

PRILOGA

PRILOGA A: INTERVJU Z MANAGERJI PODJETJA TAKEDA GMBH

UVODNA VPRAŠANJA

Koliko časa ste zaposleni v podjetju Takeda GmbH?

Ali vaše delovno mesto izpolnjuje pričakovanja, ki ste jih imeli pred začetkom zaposlitve na trenutnem delovnem mestu?

Motiviranje zaposlenih

1. Kaj zagotavlja ustrezne delovne pogoje zaposlenih?
2. Katera motivacijska orodja najpogosteje uporabljate za doseganje zadovoljstva zaposlenih?
3. Ali ste bili pred funkcijo, ki jo trenutno izvajate v podjetju, deležni izobraževanj o motiviranju in nagrajevanju zaposlenih? Če da, katerih?
4. Kateri motivacijski dejavnik vas kot managerja najbolj motivira pri opravljanju svojega dela?
5. Bi znali izpostaviti vaše prednosti in pomanjkljivosti na področju motivacije zaposlenih? V katerem motivacijskem pristopu se počutite najmočnejšega?
6. Katere tehnike vrednotenja dela in načina ocenjevanja zaposlenih uporabljate?
7. Na kakšen način zaposlene obvestite o povratnih informacijah (ocenjevalni list, sestanki, osebni pogovor itd.)?

Nagrajevanje zaposlenih

8. Ali v vašem podjetju obstaja pravilnik nagrajevanja?
9. Katerih oblik nagrajevanja so deležni zaposleni v vašem podjetju?
10. Kateri elementi vplivajo na oblikovanje plače zaposlenih (izobrazba, odgovornost, samoiniciativnost, komunikativnost, prizadevnost itd.)?
11. Katera merila morajo izpolnjevati zaposleni za prejem nagrade?
12. Na podlagi česa se odločite, ali je za določenega zaposlenega bolj primerna finančno ali nefinančno nagrajevanje?
13. Menite, da ste glede na vrsto in obseg dela, ki ga opravljate, dovolj plačani?

Odnos managerjev do zaposlenih

14. Koliko časa namenite komuniciranju z zaposlenimi? Jim pri delu pomagata?
15. Kako pogosto pohvalite svoje zaposlene za dobro opravljeno delo?
16. Imate potrebo, da bi pri opravljanju dela imeli vse pod nadzorom? Če je vaš odgovor »da«, zakaj? Ali zaposlenim dopuščate avtonomijo?
17. Na kakšen način dajete zaposlenim občutek varnosti zaposlitve?
18. Ali ste seznanjeni s trajnostnim načinom vodenja zaposlenih? Če ste, navedite prosim, na kakšen način oz. katere prakse trajnostnega vodenja izvajate?

PRILOGA B: INTERVJU Z ZAPOSLENIMI PODJETJA TAKEDA GMBH

UVODNA VPRAŠANJA

Katera je vaša funkcija v podjetju Takeda GmbH?

Koliko časa ste zaposleni v podjetju Takeda GmbH?

Ali vaše delovno mesto izpolnjuje pričakovanja, ki ste jih imeli pred začetkom zaposlitve na trenutnem delovnem mestu?

Motiviranje zaposlenih

1. Ali vas delo, ki ga opravljate, motivira? Če vas, katere vrste dela najraje opravljate?
2. Če bi bili šef, kako bi motivirali svoje zaposlene?
3. Kaj bi pri pogojih dela, ki ga trenutno opravljate, spremenili (npr. fleksibilnost delovnega časa, delovno okolje/prostor ipd.)?
4. Kateri motivacijski dejavnik, vas najbolj motivira pri opravljanju dela?
5. Ali ste bili kdaj za slabo opravljeno delo kaznovani? Če ste bili, navedite primer.

Nagrajevanje zaposlenih

6. Ali vaše trenutno plačilo ustreza vašim odgovornostim ter težavnosti in obsegu dela? Če ne, prosim razložite.
7. Kaj je bila najboljša nagrada, ki ste jo prejeli od vašega šefa?
8. Ali vas bolj motivirajo finančne ali nefinančne nagrade? Prosim, navedite primer.
9. Katera nagrada bi vas motivirala za še večji trud na delovnem mestu?
10. Zamislite si, da prejmete 1000 evrov za izvedbo graditve ekipe (*angl.* teambuilding). Kako bi denar porabili? (graditev zaupanja skozi različne igre ipd.)
11. Ali menite, da so vaši sodelavci enako obravnavani in enako nagrajeni za enake dosežke? Če menite, da ne, prosim razložite.

Odnos managerjev do zaposlenih

12. Ste s strani managerjev deležni točnih navodil in jasno zastavljenih ciljev za izvedbo dela? Na kakšen način komunicirate z njimi?
13. Kako pogosto ste pohvaljeni za svoje delo s strani managerjev? Ali ob pohvali veste, zakaj ste jo prejeli?
14. Imate pri načinu izvedbe dela samostojen način odločanja? V kolikšni meri vam managerji dopuščajo avtonomijo pri opravljanju dela?
15. Imate občutek varnosti vaše zaposlitve?