

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU
ŠPORTNI STUDIO V.I.P., IVANČNA GORICA**

Ljubljana, junij 2016

TOMAŽ KASTELIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tomaž Kastelic, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Motiviranje in nagrajevanje v podjetju Športni studio V.I.P., Ivančna gorica, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem asist. dr. Stritar Rokom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 30.6.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	2
1.1 Potreba, motiv in želja	3
1.2 Teorije motivacije	3
1.2.1 Maslowa motivacijska teorija.....	4
1.2.2 Herzbergova motivacijska teorija.....	4
1.2.3 Vroomova motivacijska teorija	5
1.2.4 Teorija ekonomske motivacije	5
1.2.5 Alderferjeva motivacijska teorija	6
1.2.6 McClellandova motivacijska teorija.....	6
1.2.7 Frommova motivacijska teorija.....	6
1.2.8 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela	7
1.3 Motivacijski modeli	7
1.3.1 Pričakovanja	7
1.3.2 Enakost	8
1.3.3 Pravičnost	8
1.4 Motivacijski dejavniki	9
1.4.1 Plača	9
1.5 Notranja motivacija.....	10
1.6 Zunanja motivacija	11
2 NAGRAJEVANJE	11
2.1 Sistem nagrajevanja	12
2.2 Oblike in vrste nagrajevanja	13
3 RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA ŠPORTNI STUDIO V.I.P., IVANČNA GORICA	15
3.1 Predstavitev podjetja.....	15
3.2 Metodologija.....	17
3.3 Namen in raziskovalna vprašanja	18
3.4 Intervjuji z delavci	18
3.5 Intervju z delodajalcem.....	28
3.6 Ugotovitve	30

3.6.1 Ljudje smo si med seboj zelo različni, zato vsak posameznik potrebuje drugačno motivacijo	30
3.6.2 Nagrajevanje je zaposlenim zelo pomembno	31
3.6.3 Odnosi med sodelavci so zelo pomembni.....	32
3.6.4 Plača oziroma zaslužek je za delavce, med najpomembnejšimi, če ne celo najbolj pomemben motivator	33
3.6.5 Poleg plače, je za delavce čedalje bolj pomembno tudi nedenarno nagrajevanje	34
SKLEP	35
LITERATURA IN VIRI	37
PRILOGA	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Šest načinov zmanjšanja nepravilnosti	8
Tabela 2: Učinki različnih načinov plačevanja	10
KAZALO SLIK	
Slika 1: Maslowa motivacijska teorija	4
Slika 2: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja	13
Slika 3: Plačilna piramida	14
Slika 4: Športni studio V.I.P.....	16

UVOD

Glavna tema mojega diplomskega dela je motivacija in nagrajevanje zaposlenih. Ta tema je zelo zanimiva, saj smo si ljudje med seboj zelo različni in zato potrebujemo in si želimo različne načine motivacije in nagrajevanja. Motivacija je prisotna v našem vsakdanu in za vsa naša življenjska področja. Namen diplomskega dela je ugotoviti ali so zaposleni dovolj motivirani, ter kako jih še dodatno motivirati. Ker je to mlado manjše podjetje, skušam s pomočjo intervjujev med delavci ugotoviti, kako najbolje prepričati zaposlene, da bodo vsi aktivno sodelovali pri rasti in razvoju podjetja. Tako po povečanju števila obiskovalcev, kot pri raznolikosti ter kakovosti ponudbe. Skušam ugotoviti tudi, kakšen je najboljši način nagrajevanja. S pridobljenimi podatki pa svetujem vodstvu podjetja ali se naj osredotočijo na denarno nagrajevanje (plačilo glede na dosežene postavljene cilje, možnost napredovanja, povečanje zaslužka itd.), ali na nedenarno nagrajevanje (ustne pohvale, večje število izobraževanj in usposabljanj, sodelovanje pri odločitvah delovanja podjetja itd.). Svetovanje zajema tudi, kako motivirati zaposlene, da bi se počutili, da je to na nek način tudi njihovo podjetje oziroma povečati njihovo pripadnost podjetju, ter jih pripraviti do tega, da sprejmejo, da je razvoj podjetja odvisen od vsakega posameznika. Delavce je potrebno pripraviti do tega, da se ne počutijo, da je ta služba le nekaj, kar jim prinaša zaslužek, ampak da lahko postane velik del njihovega življenja.

Teoretični cilji diplomske naloge so: razložiti pojem motivacija, naštet in opisati teorije motivacij, ugotoviti kakšne motivacijske dejavnike poznamo in jih opisati, ugotoviti razliko med notranjo in zunanjo motivacijo, opisati nagrajevanje in napisati načine nagrajevanja.

Raziskovalni cilji so: ugotoviti kaj posameznika motivira, ali se želje oziroma potrebe po motivaciji med posamezniki razlikujejo, ali si posamezniki želijo vedno novega načina motivacije, ali jim ustreza stalen, kaj vse vpliva na izbiro najustrežnejšega načina motiviranja, ali delodajalec različno motivira svoje zaposlene in ugotoviti kakšnega nagrajevanja si želijo delavci.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva glavna dela. In sicer na teoretičnega ter raziskovalnega. Prvi del je namenjen teoriji. V prvem sklopu govorim o motivaciji na splošno. Opredelim pojme kot so potreba, motiv in želja. Nato opišem in opredelim sam pojem. Sledi predstavitev osem motivacijskih teorij, skozi oči več avtorjev. Pri tem lahko opazimo, da ima motivacija več različnih opisov in razlag. Dotaknem se motivacijskega modela, ki je sestavljen iz elementov pravičnosti, enakosti in pričakovanja. V nadaljevanju opišem tudi motivacijske dejavnike. Med njimi se najbolj osredotočim na plačo delavcev. Na koncu tega sklopa pa ugotavljam razliko med notranjo in zunanjo motivacijo. Drugi sklop teorije je namenjen nagrajevanju zaposlenih. Naprej opišem nagrajevanje na splošno. Nato opredelim sistem nagrajevanja. Nazadnje pa še vrste in oblike le tega.

V raziskovalnem delu se osredotočim na Športni studio V.I.P. v Ivančni Gorici. S pomočjo zaposlenih izvedem individualne intervjuje in ugotavljam predvsem kaj jih pri delu motivira in kakšnega nagrajevanja si najbolj želijo. Tudi z lastnikom izvedem intervju, ter primerjam če so posameznikove želje in cilji usklajeni s cilji podjetja.

1 MOTIVACIJA

Ljudje imamo različna čustva in potrebe, ki jih želimo zadovoljiti. Tiste, ki so povezane z našo zaposlitvijo so ambicija, denar, napredovanje, odgovornost, samoizpopolnjevanje, sodelovanje itd.. Motivi se spreminjajo celo naše življenje, saj imamo kot otrok drugačne potrebe, kot odrasel posameznik. Lahko pa se spremeni tudi tekom našega izvajanja dejavnosti, in tako postane naš dejanski motiv nekaj drugega. Za primer lahko vzamemo telovadbo. Posameznik začne telovaditi, ker bi rad izoblikoval svoje telo, vendar tekom izvajanja ugotovi, da ga telovadba pravzaprav zabava in v njej zelo uživa, saj ga sprošča. Prvotni motiv je bila torej izguba telesne teže, nato pa je pomembnejši motiv postala zabava in sproščanje (Kim, 2001, str. 11–14).

Motivacija je želja oziroma potreba, ki jo posameznik želi zadovoljiti. Ni vedno le pozitivna ali negativna, ampak je lahko zadovoljujoča ali nezadovoljujoča. Lahko je nekaj od naštetega, ali celo vse. Z njo ustvarjamo vedenje in je torej sila, ki je skrita za posledičnim vedenjem. Neko vedenje ali dejanje ima lahko več motivov. Za primer lahko zopet navedem telovadbo. Ljudje telovadimo zaradi različnih motivov. To pa je lahko izguba telesne teže, bolezen, boljše počutje, izoblikovano telo, druženje itd.. Da dosežemo zastavljen cilj, moramo natančno vedeti kaj je naš motiv. V nasprotnem primeru je naš cilj lahko nedosegljiv, saj do njega pristopimo na napačen način. Torej, da so delavci najbolj uspešno motivirani, moramo poznati posameznikove potrebe v določenem času (Kim, 2001 str. 9–10).

Za boljšo produktivnost delavcev na delovnem mestu, so pričeli delodajalci nagrajevati svoje delavce. To se je izkazalo za bolj učinkovito, kot da so delavcem grozili s kaznimi. Doseči skušajo, da potrebe delavcev čim bolj uskladijo s potrebami organizacije. Prav vsi v organizaciji potrebujejo motivacijo, tako podrejeni, kot tudi nadrejeni. Zelo dolgoročna motivacija je samomotivacija. Taki posamezniki so zelo zadovoljni in pridobijo večjo motivacijo, če jim naložijo večjo odgovornost za celotne naloge (Heller & Hindle, 2001, str. 290–291).

Organizacija se mora osredotočiti na posameznikove želje, potrebe in cilje. Zelo pomembno je, da vsakega posameznika obravnava individualno in mu prilagaja motivacijski scenarij. Potrebe se skozi življenje posameznikova zelo spreminjajo, saj imamo v različnih obdobjih življenja različne potrebe in želje. Veliko sodobnih organizacij potrebe in želje posameznikov uresničuje na različne načine. Nekaj od teh je vključevanje ciljev podjetja v individualne delovne cilje, možnosti uveljavljanja osebne iniciative,

sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju pomembnejših odločitev, povezanost organizacije z koljem in vključevanje v izobraževalne procese itd.. Motiviranje in nagrajevanje sta zelo povezana in zelo pomembna pri spodbujanju delovne uspešnosti. Prav zaradi tega mora organizacija veliko pozornosti nameniti svojim delavcem. Številčne teorije skušajo odgovoriti na vprašanje zakaj človek dela oziroma od česa je njegovo delo odvisno. Cilji so velikokrat zelo nejasni in oddaljeni, zato posamezniki zgubijo voljo do dela (Dovžan, 2014, str. 77).

1.1 Potreba, motiv in želja

Kotler (1998, str. 184) in Konečnik Ruzzier (2010, str. 48) v svojem delu navajata, da sta pojem motiv in potreba med seboj zelo povezana, saj se potreba ob določeno veliki moči spremeni v motiv. Motivacija je sestavljena iz potreb, želj in povpraševanja. Motiv je sila, ki usmerja posameznika k zadovoljitvi potrebe. Motiv in potreba pri posamezniku izzoveta drugačno vedenje. Motiv spodbudi, da posameznik zadovolji svojo potrebo. Večji pomen pa ima sama želja po izpolnitvi potrebe. Z njo določimo na kakšen način bomo potrebo zadovoljili. Način kako se bo potreba zadovoljila vsak posameznik izbire sam. So prirojene, zato posameznik nanje nima vpliva. Motiv pa je odvisen od samega okolja in se zaradi tega od posameznika do posameznika razlikuje (Kotler, 2004, str. 9). Da sta motiv in potreba povezani lahko prikažem na primeru. Ko smo lačni, naši možgani zaznajo potrebo po hrani in tako zaznajo potrebo po hrani. Torej lakota ustvari potrebo, ki jo lahko preženemo s tem, da jemo. Če pa ta znam zanemarimo, se naša potreba povečuje in s tem postane naša trenutna edina nujna potreba, ki jo želimo zadovoljiti (Kim, 2001, str. 12).

Ljudje hodimo v službo, kjer opravljamo določeno delo. Za to delo smo nagrajani v obliki plače, ki nam omogoči, da zadovoljimo svoje potrebe. Potrebe kot so lakota, žeja in udobje so biogene ali fiziološke potrebe. Psihološke potrebe pa izvirajo iz psihološki stanj napetosti in so spoštovanje, varnost, pripadnost itd. (Kotler, 1998, str. 184). Zaradi številnih pravil, norm in načel, ki so se udeleževale v človeškem razvoju, so se razvili številni motivi, ki so za posameznika zelo pomembni. Musek in Pečjak (1995, str. 91–93) sta v svojem delu navedla še tretjo skupino potreb, ki se imenujejo socializirane. So zelo podobne psihološkim potrebam, vendar na njih v veliki meri vplivata vzgoja in kultura. Niso prirojene, ampak nastanejo pri zadovoljevanju fizioloških potreb. Ko fiziološke potrebe zadovoljimo na družbeno sprejemljiv način, nastanejo nove socializirane potrebe.

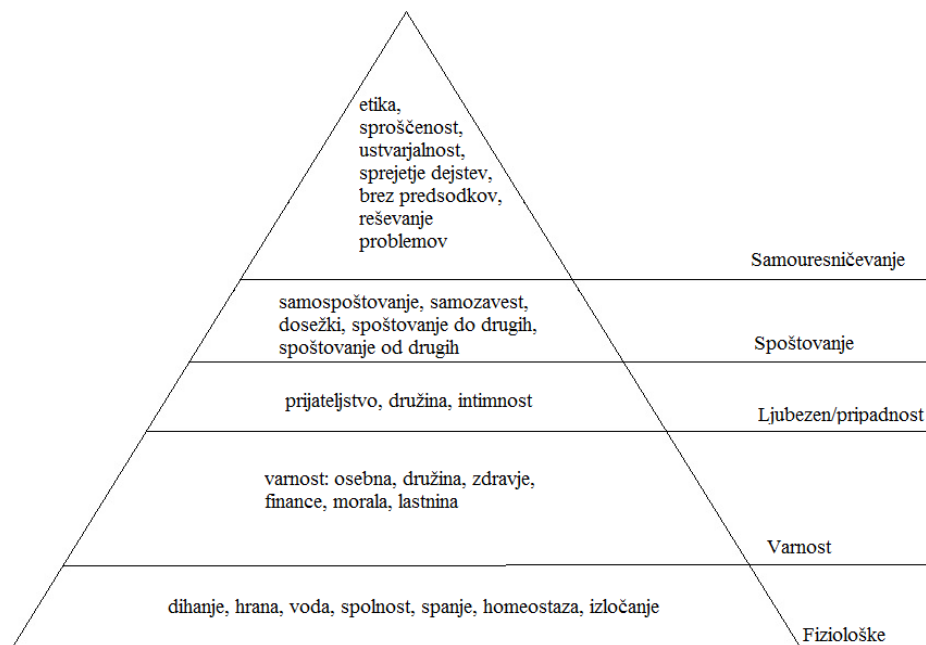
1.2 Teorije motivacije

Skozi čas je nastalo mnogo različnih motivacijskih teorij. Zato sem se odločil, da jih v nadaljevanju nekaj od teh predstavim. Nekatere so si na videz med seboj zelo podobne, vendar ko se poglobimo v razlago le teh, opazimo razlike. Skupno vsem teorijam je, da bodo delavci delovali bolj pozitivno, če bodo dobili boljšo spodbudo.

1.2.1 Maslowa motivacijska teorija

Maslow pravi, da motivacija temelji na človeških potrebah. Razdelil jih je na pet stopenj in v hierarhijo po pomembnosti. Najnižje na lestvici so fiziološke potrebe, ki jih posameznik zadovolji najprej. So najbolj pomembne potrebe in dokler niso zadovoljene, ga druge ne zanimajo. Nato se povzpne po lestvici navzgor in lahko zadovolji naslednje potrebe, ki so potrebe po varnosti. Po zadovoljitvi slednjih pridejo na vrsto potrebe po pripadnosti, spoštovanju in nazadnje po samouresničevanju. Ko posameznik zadovolji prvo potrebo, ga ta ne motivira več, ob tem pa se pojavi nova potreba (Uhan, 2000, str. 23). Na Sliki 1 je predstavljena hierarhija potreb po Maslowu.

Slika 1: Maslowa motivacijska teorija



Vir: S. Uhan, Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek), 2000, str. 23.

Maslowa teorija je zelo uporabna za managerje. Z njo lahko ugotovijo kaj posameznika v določeni organizaciji in v določenem času motivira. Stopnje občutljivosti se sčasoma spreminjajo, zato je nesmiselno ugotavljati, kaj posameznika motivira in kaj ne. Zaradi tega je nesmiselno iskati rezultate v istem času in v različnih organizacijah, ali v različnem času in v isti organizaciji (Lipičnik, 1998b, str. 164).

1.2.2 Herzbergova motivacijska teorija

Herzberg je po vsem svetu spraševal ljudi kaj jih motivira. Na podlagi rezultatov se je odločil, da lahko motivacijske dejavnike razdeli v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali

higienike in na motivatorje. Prav zaradi tega se ta teorija imenuje tudi dvofaktorska teorija. Motivatorji povečujejo delovno zadovoljstvo in spodbujajo k delu. Vplivajo na produktivnost dela. Tem boljše motivatorje ima organizacija, tem bolje bo z njimi pritegnila delavce in s tem povečala motivacijo za delo. Higieniki ustvarjajo pogoje za motiviranje in povzročajo predvsem zadovoljstvo, ki bo usmerilo ljudi v delo. So glavni razlog za nezadovoljstvo pri delu. Če niso prisotni povzročajo nezadovoljstvo, vendar ne prinašajo zadovoljstva, če so prisotni. Herzberg je ugotovil, da ne obstaja dejavnik, ki bi bil samo higienik ali samo motivator. V svoji raziskavi je ugotovil, da so dejavniki, ki so bolj motivatorski naslednji: dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanje itd. Med higienike pa sodijo: politika podjetja, nadzor, odnos do vodje, delovne razmere, plača, odnos do sodelavcev itd.. Herzbergova teorija je zelo zanimiva, saj spodbuja posameznike k boljšim rezultatom in boljši učinkovitosti. Za posameznike, ki menijo, da je njihova plača prenizka, ta teorija ne ustreza (Lipičnik, 1998b, str. 169).

1.2.3 Vroomova motivacijska teorija

Osrednje izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza, da ima organizacija in delavci drugačne cilje. Cilj organizacije je ponavadi delovna in dohodkovna učinkovitost. Cilj delavcev pa velikokrat ni delovna uspešnost, vendar ima vsak delavec lastne cilje. Sem lahko sodi: zaslužek, napredovanje, delovne razmere itd.. Preko ciljev organizacije, lahko tudi delavci dosežejo svoje cilje. Na ta način jih bodo dosegli le v primeru, ko nimajo enostavnejše možnosti uresničitve cilja. Ta model motivacijske teorije lahko uporabimo le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Uhan, 2000, str. 26).

Vroom je oblikoval tri modele ki skušajo razložiti delavčevu zadovoljstvo z delom. Prvi pojem je valenca, ki posameznika usmerja k cilju. Valenca se lahko spreminja. Lahko je pozitivna, kar pomeni, da posameznika cilji privlačijo. Lahko je ničelna, kar pomeni, da mu je za cilj vseeno. Tretja možnost pa je negativna, ki jo uporabljamo, če si posameznik želi cilju izogniti. Drugi pojem je instrumentalnost, ki ga avtor označuje, kot povezavo med dvema ciljema. Posameznik je prepričan, da mora nek cilj doseči, le zaradi tega, da doseže drugega, zanj bolj pomembnega. Kot primer lahko navedemo napredovanje, saj je le odskočna deska za boljši zaslužek. Tretji poglobitveni pojem pa je pričakovanje. Posameznik je prepričan, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Tako je npr. prepričan, da ga bo večje zanimanje in zagnanost do dela, pripeljala do večjega zaslužka (Lipičnik, 1998b, str. 167–168).

1.2.4 Teorija ekonomske motivacije

Teorija ekonomske motivacije se je razvijala in nadgrajevala daljše časovno obdobje. Osrednja tema te teorije je trditev, da posameznik dela zato, da zasluži. Materialne dobrine so v tem primeru spodbuda, da posameznik opravi delo in si s tem prisluži zaslužek ali materialno dobrino. Ta vrsta motivacija deluje drugače na različne socialne skupine

delavcev. Na tiste posameznike, ki imajo zaslužka zelo malo oziroma tako rečeno, le za preživetje, materialna motivacija zelo močno vpliva. Prav nasprotno pa je s posamezniki, ki se s to težavo ne srečujejo, na njih ne vplivajo samo materialne motivacije, vendar vplivajo tudi drugi motivacijski dejavniki. Druga teza te teorije pa je, da je neka motivacija prisotna le toliko časa, da omogoča razlikovanje pri zaslužku. Tista motivacija, ki postane za delavce stalna in s tem samoumevna, ni več zanimiva in potrebujejo novo. Ta vrsta motivacije se uporablja predvsem med delavci z nižjo plačo, mladimi in tako imenovanimi materialisti (Uhan, 2000, str. 22).

1.2.5 Alderferjeva motivacijska teorija

Alderfer v svoji teoriji uporablja tri stopenjsko lestvico potreb. Prve na lestvici so eksistenčne potrebe: hrana, pijača, obleka, telesna in duševna varnost, pravica do dela, pravica do lastnine itd.. Naslednje so potrebe po pripadnosti: varnost, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju itd.. Zadnje na lestvici pa so potrebe po osebnem razvoju: izpopolnjevanje (kreativnost, razvoj, produktivno delo). Maslowa in Alderferjeva motivacijska teorija sta si zelo podobni. Obe temeljita na hierarhični lestvici potreb. Vendar Alderfer pravi, da lahko pri posamezniku nastane več potreb naenkrat. Maslow pa meni, da je potrebno najprej zadovoljiti potrebe na dnu lestvice, da potem nastanejo nove (Lipičnik, 1996, str. 157).

1.2.6 McClellandova motivacijska teorija

McClellandov je vrsto let preučeval željo posameznika po dosežkih. Človeške potrebe je razdelil na tri stopnje: potreba po dosežkih, po sodelovanju in po moči. Potreba po dosežkih je značilna za podjetnike in večje vplivneže, saj jim izziv predstavlja lastno izpopolnjevanje in dosežek. Take osebe imajo tudi zelo rade veliko odgovornosti pri delu. Druga vrsta potrebe se navezuje na visoko željo po sodelovanju. Taki posamezniki radi sodelujejo z ljudmi in so jim v pomoč in podporo. Zato dobro sodelujejo v skupini. Želijo biti priljubljeni, poleg tega pa želijo da se ljudje tudi med seboj dobro razumejo. Tretja skupina potreb, pa je potreba po moči. Značilno za to vrsto posameznika je, da se odlični vodje. Radi imajo moč nad ostalimi in so zelo samozavestni (Robbins, 2001, str. 162).

1.2.7 Frommova motivacijska teorija

Fromm v svoji motivacijski teoriji poskuša raziskati zakaj ljudje delajo. Posameznike razdeli v dve različni skupini. In sicer prva skupina so tisti, ki delajo da bi nekaj imeli. Njim so predvsem pomembne materialne nagrade, zato jih mora delodajalec temu tudi primerno nagraditi, drugače ne bodo motivirani. Druga skupina pa so posamezniki, ki bi radi nekaj bili. Zato v njihovem primeru materialno nagrajevanje ne pride v poštev, ampak jih moramo motivirati npr. z napredovanjem, saj je za njih zelo pomemben ugled. Ta vrsta teorije pride zelo prav delodajalcem, saj lahko na ta način izberejo najprimernejšo

motivacijo za vsakega posameznika. Obe skrajnosti pa se nahajata na isti lestvici, zato se nekateri lahko nagibajo bolj k eni, drugi pa bolj k drugi strani lestvice. Tudi v ne tako ekstremnih primerih, morajo izbrati pravo ravnovesje med moralnimi in materialnimi nagradami in jih prilagoditi za posameznika (Lipičnik, 1996, str. 169).

1.2.8 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela

Ta model temelji na vprašanju, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bodo delavci bolj uspešni. Kako jih posledično s tem motivirati in bodo zaradi tega bolj zadovoljni. S tremi kritičnimi psihološkimi okoliščinami vplivajo na motivacijo zaposlenih pri delu. Med njih štejemo doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če je samo ena od slednjih na nizkem nivoju, je tudi motivacija posameznika nizka. Te okoliščine na posameznika vplivajo tako, da se zaveda da se spleča delati, da dobi občutek osebe odgovornosti pri delu in da prepozna raven svoje uspešnosti. Vse te tri pa skupaj vplivajo na posameznikovo motiviranost za delo (Lipičnik, 1996 str. 167–168).

1.3 Motivacijski modeli

Vse motivacijske teorije nam ponujajo elemente, ki nam omogočajo, da oblikujemo motivacijski model. Nobena od njih pa ne opisuje in razloži zakaj se posamezniki različno vedejo pri doseganju svojih želj in ciljev. Vsak posameznik ima svoje in s tem različne potrebe od ostalih. Izoblikuje si lastne želje in cilje, s tem pa doživljajo različne občutke, čustva in druge lastnosti, ki vplivajo na njegovo vedenje. Da bi ljudje svoja vedenja ponavljali, moramo oblikovati vzorec vedenja pri delavcih. Na podlagi tega moramo oblikovati tak motivacijski model, ki bo posameznike privedel do ponavljanja vedenj. V nadaljevanju predstavim lastnosti, ki jih mora motivacijski model upoštevati. Sem sodijo pričakovanje, enakost in pravičnost (Lipičnik, 1996, str. 169–170).

1.3.1 Pričakovanja

Motivacijski model pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji. Posamezniki so pripravljani spremeniti svoje vedenje in odločitve, da dosežejo zastavljene cilje. Ko cilj dosežejo so zelo zadovoljni, da so izpolnili svoja pričakovanja. Vsi si želijo biti zadovoljni, zato se bodo za doseg ciljev zelo potrudili, saj nihče ne želi biti nezadovoljen. Pričakovanja pa morajo biti dosegljiva in razumska. Delodajalci morajo postaviti delavcu tak plan, da ga je mogoče doseči. V nasprotnem primeru bo delavec zelo nezadovoljen, saj ga ne bo mogel izpolniti in posledično ne bo prejel nobene nagrade za opravljeno delo in trud. Večja so posameznikova pričakovanja, večje bo njegovo zadovoljstvo (Lipičnik, 1996, str. 170).

1.3.2 Enakost

Delavci pričakujejo, da bodo dobili toliko, kolikor bodo prispevali k podjetju. Torej mora biti enakost med njima v ravnovesju. Če dobijo manj ali več, lahko opazujemo kako se posamezniki na to odzovejo. Če zaznajo, da prihaja do neenakosti se začnejo upirati oziroma se izogibajo določenim nalogam. Velikokrat nastane neenakost pri višini plače. Delavci dobijo občutek, da ne dobijo toliko kot bi morali. Zahteve oziroma želje po višini plače se s starostjo spreminjajo. Starejši želijo več, saj poleg opravljenega dela v svojo korist upoštevajo tudi zvestobo podjetju itd.. Neenakost lahko resno ogrozi produktivnost organizacije. Prav zaradi tega morajo v najkrajšem možnem času to neenakost zmanjšati kolikor sto dopuščajo njihovi zastavljeni cilji in zahteve. Neenakost skušajo delavci zmanjšati s šestimi različnimi načini: sabotirajo delovni proces, zmanjšujejo intenziteto dela, zahtevajo bolj pravično plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki ustreza njihovemu, zaznavanju višine plače glede na vložke, predčasno prekinjajo z delo in povečujejo odsotnost z dela, poskušajo prepričati sodelavce, naj si pri delu manj prizadevajo (Lipičnik; 1996, str. 171).

1.3.3 Pravičnost

Model pravičnosti nastane med delavci, ki za podobno zahtevno delo, dobijo enako plačilo. Če pa temu ni tako, kaj hitro dobijo občutek, da jih v organizaciji ne obravnavajo enako. Ta občutek nastane, ko dobijo manjše ali večje plačilo od ostalih. To nepravilnost poskušajo zmanjšati na šest načinov, ki so opisani v Tabeli 1.

Tabela 1: Šest načinov zmanjšanja nepravilnosti

Šest načinov zmanjšanja nepravilnosti
- povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so boljše nagrajeni kot drugi
- zmanjšujejo svoj vložke, da bi nadomestili manjšo nagrajenost, kadar čutijo, da so manj nagrajeni v primerjavi z drugimi
- poskušajo doseči nadomestilo prek legalnih ali drugačnih poti, kot so predčasno zapuščenje dela, kraja imovine iz organizacije itd.
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- izkriviti želijo resničnost tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična
- zapuščajo delodajalce, če nepravilnost ni odpravljena

Vir: B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi., 1996, str. 173–174.

1.4 Motivacijski dejavniki

Uhan (2000, str. 30) v svojem delu navaja, da so »motivacijski dejavniki ali faktorji, tudi motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi so primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni«.

Vsakega posameznika motiv pripelje do nekega dejanja oziroma nedejanja. Od tod izvira izraz motivacijski dejavnik. Pri delavcih lahko v ospredje postavimo naslednje motivacijske dejavnike: plača, napredovanje, strokovna usposabljanja, odnosi s sodelavci, zanesljivost zaposlitve itd.. Med biološke motive uvrščamo potrebo po: ugledu, varnosti, družbi, počitku itd.. Socialni motivi pa so: kariera, oklic, šport, partner, pisarniški interes, ročna dela itd.. Motivatorji se med seboj lahko dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Kot sem že omenil v prejšnjih poglavjih motivatorji v različnem okolju in času, različno vplivajo na posameznika in so zanj različno pomembni. Zaradi tega mora organizacija v določenem obdobju ugotoviti kateri motivacijski dejavniki so najbolj primerni. S tem lahko dosežejo najboljšo delovno učinkovitost v danem obdobju in razmerah. Če delavec pozna cilj, je tudi njegova volja do dela pozitivna in vzpodbudna. V nasprotnem primeru pa volja izgublja svoj smisel. Večja motiviranost nastane pri tistih, ki se zavedajo, da njihovo delo nekomu koristi. Zato je tudi pomembno, da so obveščeni o rezultatih, saj s tem nazorno vidijo k čemu so prispevali. Cilji in želje organizacije morajo biti jasno opredeljeni, delavcu pa morajo biti jasno predstavljeni (Uhan, 2000, str. 30–31).

1.4.1 Plača

V raziskavah in študij, ki so jih izvedli so ugotovili, da sta plača in zanimivo delo najpomembnejša motivatorja za delavce. V veliko tujih in domačih raziskavah so odkrili, da naj bi plača kot motivator delovala le pri posameznikih, ki imajo nizek življenjski standard. Plača manj vpliva na tiste, imajo višjo plačo in s tem manjši strah, da ne bodo morali zadovoljiti svojih osnovnih življenjskih potreb. Vendar to ne drži popolnoma. Ljudje se med sabo ne prestopajo primerjamo. Tako se tudi ljudje z višjo plačo primerjajo z njimi podobnimi posamezniki in tekmujejo med seboj. Med seboj primerjajo svoje plače, dejavnosti, okolje, kjer stanujejo itd.. Plača v povezavi s socialnim statusom omogoča, da že manjše povečanje plače deluje na posameznika. Tako da se lahko enači z drugimi, ali pa jih celo preseže. Torej višina oziroma povečanje plače deluje na vse sloje delavcev, vendar na tiste z nizkim standardom bolj. Pri tistih, ki imajo višji življenjski standard so poleg plače, vse bolj prisotni tudi drugi motivacijski dejavniki (Uhan, 2000, str. 32).

Čeprav kadrovske delavci poudarjajo, da plača ni najpomembnejši motivacijski dejavnik, pa številne raziskave kažejo, da so delavci v slovenskih podjetjih, prav z njimi najmanj zadovoljni. Mnogi strokovnjaki menijo, da imajo delavci v slovenskih podjetjih napačno postavljene cilje in zaradi tega ne dosegajo svojih planov in so posledično nezadovoljni. V

raziskavi ugotavljajo, da imajo najboljši evropski delodajalci v primerjavi s slovenskimi podjetji, še večji delež variabilne plače. Veliko podjetij sistem nagrajevanja prilagaja opravljenemu številu delovnih ur. Se pa ne zavedajo, da večje število ur še ne pomeni, da delavce dela bolj kakovostno in učinkovito. Slovenska podjetja se morajo zavedati, da bodo le s primernim načinom nagrajevanja spodbudila delavce, da bodo delavci bolj zadovoljni in pripadni podjetju (Merkač Skok, 2005, str. 203–205).

V Tabeli 2 so prikazani različni načini plačevanja delavcev po posameznih sistemih.

Tabela 2: Učinki različnih načinov plačevanja

<i>Učinki različnih načinov plačevanja</i>	SPODBUJENA AKTIVNOST	ETIČNA VREDNOTA	GLAVNA POMANJKLJIVOST	SKUPINA, KI JI DAJE PREDNOST
PO UČINKU	Povečanje proizvodnje	Kaže individualne razlike	Ustvarja negotovost	Sposobni
PO ČASU	Pravočasno prihajanje na delo	Izenačuje plače, preprečuje favorizem	Ne priznava prispevka	Negotovi delavci in podpovprečneži
PO STAŽU	Dolgo službovanje v eni organizaciji	Oblika napredovanja, ki jo vsak lahko pričakuje	Diskriminira nove delavce	Uslužbenci z dolgim delovnim stažem
PO POTREBI	Razširja kolektivno odgovornost	Izenačuje življenjski standard	Ne motivira za delo	Delavci z velikoštevilno družino

Vir: B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1996, str. 181.

1.5 Notranja motivacija

Notranja motivacija je odvisna le od nas samih. Posameznik ima neke želje po uresničitvi cilja in za to ne potrebuje nobene pohvale oziroma nagrade. Želi si le obilo učenja in s tem novega znanja (Babšek, 2009, str. 60). Pri notranji motivaciji poskušamo razviti svoje sposobnosti, zadovoljiti svoje zanimanje za določene stvari, obvladati določeno spretnost, se nekaj novega naučiti itd.. Že sam proces nas privede do zadovoljstva in rezultati zato niso povsem pomembni. Prednost te vrste motivacije je trajnost (ne potrebuje zunanjih podkrepitev in kontrole). Z njo širimo interese, ustvarjalnost in užitek. Posamezniki, ki imajo visoko stopnjo notranje motivacije pridobijo trdnejše in bolj kakovostno znanje, saj

skušajo raziskati celotno področje s katerim se ukvarjajo. Lažje se bodo spopadali z ovirami in težavami, saj so bolj vztrajni in potrpežljivi. Dobiti morajo občutek spodbujanja in dobrega usmerjanja, ne pa da jih delodajalci le v nekaj silijo. Iz njih morajo izvleči le najboljše (Marentič Požarnik, 2003, str. 188).

1.6 Zunanja motivacija

Prav nasprotno kot pri notranji motivaciji, pa so pri zunanji zelo pomembni zunanji ljudje, ki nam bodo dali bodisi nagrado, bodisi grajo. Tako da pri tej vrsti motivaciji stremimo k ciljem, da si zaslužimo nagrado, ali pa izognemo kazni. Naloge opravljamo zaradi točno opredeljenega cilja oziroma razloga. Pri visoki stopnji zunanje motivacije nas le ta spodbudi, da dosežemo zastavljene cilje in se bomo za njihov dosežek zelo potrudili. Po drugi strani pa imamo zelo negativno stvar, saj se bomo potrudili le do te mere, da dosežemo cilj. Tako bo naše znanje ostalo omejeno, saj bomo osredotočeni le na zastavljene kriterije in zahteve. Pri možnih težavah in neuspešnih poskusih na poti do cilja, lahko zelo hitro obupamo in odnehamo (Babšek, 2009, str. 60).

Obe motivaciji se med seboj dopolnjujeta. Pri notranji motivaciji imajo posamezniki željo po znanju, pri zunanji, pa da dosežejo zeleno nagrado in s tem podkrepi našo željo po delu. Tako da obe vrsti motivacije spodbujata posameznika za delo in s tem na njihovo uspešnost (Babšek, 2009, str. 60).

2 NAGRAJEVANJE

Pri zelo učinkovitem in produktivno opravljenem delu, ne smemo pozabiti na primerno nagrajevanje. Delavce moramo ves čas spodbujati in navduševati za delo. Moramo jih pohvaliti, dajati podporo in izkazati zaupanje. Tak način nagrajevanja delavci bolj cenijo, kot pa npr. dva prosta dneva. Pri tem pa morajo biti delodajalci pozorni, da pohvalijo prav vse delavce. Zmotno je prepričanje, da starejši ne potrebujejo pohvale. Tudi tisti, ki imajo visoko stopnjo navdušenja za delo, si želijo pohval. To pa zato, ker v nasprotnem primeru lahko kar hitro odpovedo. Delavce, ki svoje delo opravljajo manj kakovostno lahko s pohvalo spodbujajo, da bodo dosegali boljše rezultate (Mihalič, 2006, str. 218).

Katerakoli nagradi, ki jo prejme delavec, je za delodajalca strošek. Vendar je po drugi strani tudi naložba, saj tako postane organizacija bolj uspešna, delavci pa s tem pridobijo bolj kakovostno življenje. Organizacija mora svoj uspeh deliti s svojimi sodelavci. Vse spremembe iz vidika višine plač in nagrajevanja so vnaprej skrbno preučeni in določeni. Sistem deluje tako, da nekdo dobi več, pri tem pa nekdo drug manj (Zupan, 2001, str. 116–132).

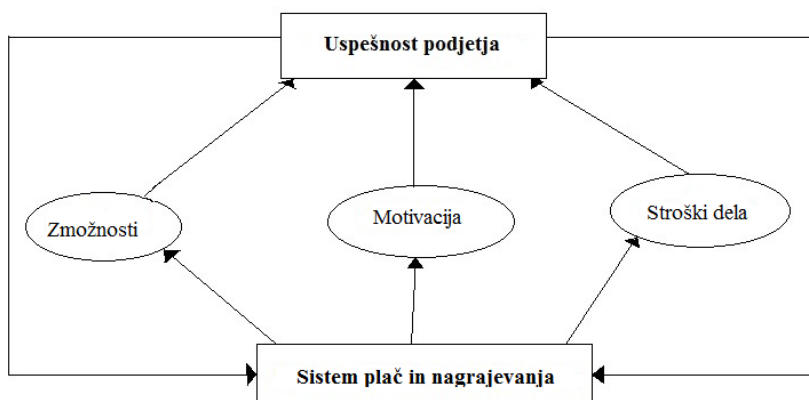
2.1 Sistem nagrajevanja

Vsaka organizacija si določi svoj sistem nagrajevanja svojih delavcev. Oblikuje ga na podlagi prispevkov delavce, njihovih zmožnosti in pristojnosti. Celotni sistem nagrajevanja je sestavljen iz finančnega dela (fiksni in variabilni del plače), številnih ugodnosti pri delu, nefinančnega dela (pohvale, priznanja, osebni razvoj itd.) in v mnogih primerih nagrajevanje uspešnosti. Vsi ti sistemi morajo delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije. »Sistem nagrajevanja je predvsem dinamičen sistem – način spodbujanja dosežkov« (Lipičnik, 1998a, str. 247–248). Glavne sestavine so tudi: procesi merjenja motiviranje, dodatki (nagrade za vloge, pristojnosti zmožnosti in izkušnje), sistemi nagrajevanja (sinhronizirano in spodbujevalno), postopki in temeljit nadzor obstoječega sistema nagrad (Merkač Skok, 2005, str. 199–200).

Materialni načini nagrajevanja so se tekom let zelo spremenili. Veliko delavcev prejema plačo v dveh delih. In sicer fiksno plačo in variabilni del, ki je odvisen od njihovega doseženega plana. Tako so bolj motivirani, saj se zavedajo da je višina dobljenega zaslužka odvisna tudi od njih samih. Fiksna oziroma osnovna plača je odvisna od zahtevane stopnje izobrazbe in zahtevnosti dela. Drugi del pa je plača za dosežke, ki motivira delavce, imenujemo ga tudi stimulacija. Slednjo lahko razdelimo tudi na dva dela. Na kratkoročno (mesečni dosežek delavca) in dolgoročno (napredovanje, zaradi zahtevnejšega dela in je neodvisen od vsakomesečnega uspeha. Organizacija mora delovna mesta ovrednotiti in jih razdeliti v posamezne plačilne razrede, glede na zahtevnost in druge značilnosti dela (Merkač Skos, 2005, str. 195–200).

Na Sliki 2 je prikazan vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja. Organizacija lahko to doseže na tri različne načine. Prvi način je povečanje obsega in kakovosti delavčevih zmožnosti v organizaciji. Drugi je, da vpliva na zavzetost delavcev predvsem če so plače povečane z doseganjem uspešnosti. Zadnji način pa je, da preko plačnega sistema učinkovito nadzira stroške dela (Zupan, 2001, str. 118).

Slika 2: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 118.

2.2 Oblike in vrste nagrajevanja

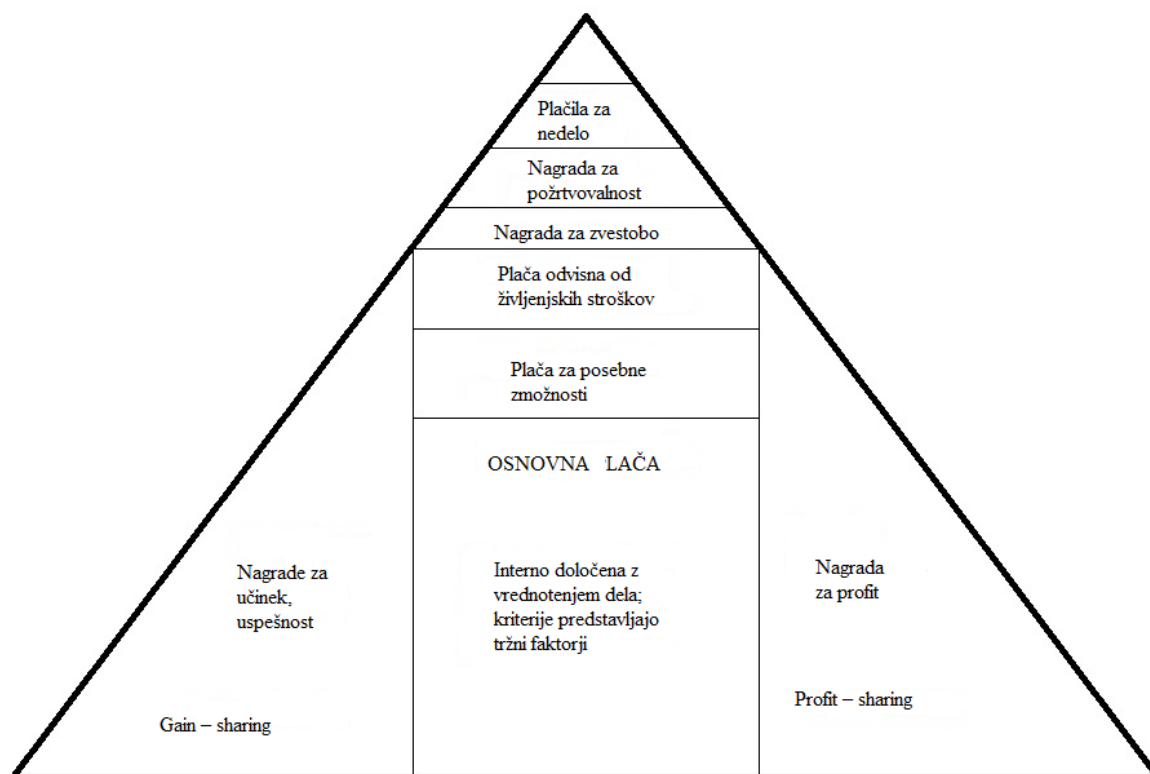
Velikokrat nedenarne nagrade bolj pozitivno vplivajo na posameznika, kot pa denarne. Najširša delitev nedenarnega nagrajevanja vključuje izobraževanje, napredovanje, proste dneve, boljše delovne pogoje, simbolne nagrade itd. (Mihalič, 2006, str. 216).

Poleg naštetega so ugodnosti, ki jih ponavadi prejmejo vodilni ter drugi ključni delavci naslednji: služben avto, prenosni telefon, parkirno mesto, šolnine za izobraževanje, plačilo športnih aktivnosti itd. (Mihalič, 2006, str. 217). Nezgodna in življenjska zavarovanja, počitniške kapacitete, dodatno zdravstveno zavarovanje itd. za delodajalca niso obvezna. So le neka vrsta daril delodajalca, ki pa morajo biti v plači prikazana in so tako obdavčena (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 43).

Med denarne nagrade sodi plača in druge denarne nagrade. Vsaka organizacija način sistema plač določi na podlagi svojih značilnosti. Poleg osnovne plače dobi delavec pogosto tudi stimulacijo. V praksi je najbolj učinkovito, da je variabilni del odvisen zgolj od vsakega posameznika, saj tako je delo opravljeno najbolj učinkovito. Prilagojen pa je glede na delovno mesto, ki ga posameznik zaseda. Za nekatere delovne naloge pa je lažje skupinsko nagrajevanje. V tem primeru je težko določiti kaj in koliko je pri nalogi prispeval vsak posameznik. Pri takem načinu nagrajevanja, ki je odvisno od večje skupine ljudi, pa lahko privede do nesoglasij in nerazumevanja. To pa zato, ker v tem primeru nekateri veliko doprinesejo k nalogi, drugi pa skoraj nič (Mihalič, 2006, str. 217).

Na Sliki 3 je prikazana plačilna piramida, kjer velik del zavzema osnovna plača, ostalo pa so drugi pomembni dejavniki.

Slika 3: Plačilna piramida



Vir: B. Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi*, 1996, str. 178.

Osnovna plača. Za določanje višine osnovne plače se uporabljajo rezultati vrednotenja dela. Znotraj tega je upoštevana zahtevnost dela, vendar to ni edino merilo za določanje višine osnovne plače. Pri tem se upošteva tudi inovativnost, ustvarjalnost in uspešnost posameznika, ki s svojimi dejanji vpliva na uspešnost celotne organizacije. Iz zgornje slike je razvidno kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejeni strukturi plač. Višina osnovne plače je odvisna tudi od konkurence. Če organizaciji primanjkuje določenega kadra, v drugih organizacijah pa jih imajo veliko, potem bodo na podlagi tega plačali več za enako delo, kot plačuje konkurenca. Vendar pa se moramo zavedati, da je to marsikje prepovedano. Organizacije poskušajo poiskati pravo razmerje v plačah med delavci. Na podlagi tega lahko razlikujemo, kdo opravlja bolj zahtevno in pomembno delo (Lipičnik, 1998a, str. 260–261).

Plačila za nedelo. Delodajalci se morajo zavedati, da delavec potrebuje počitek, da si nabere novih moči za delo. To izkoristi bodisi na dopustu, med prazniki ali na bolniški (Lipičnik, 1998a, str. 262).

Nagrada za požrtvovalnost. Pri tovrstnih nagradah delodajalci nagradijo delavce za nadure, delo v izmenah, opravljanje nalog po dogovorjenem delovnem času itd.. Izplačajo jih z veseljem, saj se zavedajo, da se bodo delavci zaradi tega žrtvovali tudi drugič (Lipičnik, 1998a, str. 262).

Nagrada za zvestobo. Deležni so jo tisti delavci, ki v določeni organizaciji opravljajo svoje delo že dalj časa. So pripadni in zvesti organizaciji v dobrem in slabem. S tem pa razlikuje delavce z večjo delovno dobo s tistimi, ki so v organizaciji novi (Lipičnik, 1998a, str. 262).

Plače za posebne zmožnosti. Sem sodi npr. znanje tujih jezikov, ročne spretnosti itd., katere organizacija plačuje, čeprav jih trenutno delavec pri svojem opravljanju dela ne potrebuje. Zavedajo se, da jim lahko delavec s takim znanjem pride še kako prav (Lipičnik, 1998a, str. 262).

Plača odvisna od življenjskih stroškov. Organizacije poskušajo najti ustrezno razmerje med delavčevo plačo in višino življenjskih stroškov. Delavec je pripravljen svoje delo opravljati tudi za nižjo osnovno plačo, vendar želi, da mu delodajalec zagotavlja dobro razmerje z življenjskimi stroški (Lipičnik, 1998a, str. 262).

Nagrada za uspešnost. Organizacija, ki želi, da delavec opravi točno tisto kar mu določijo, meri uspešnost opravljenega dela. Nagrado določijo tako, da primerjajo opravljeno delo s cilji organizacije. Kot sem omenil že v prejšnjih poglavjih obstajata individualna in skupinska uspešnost in s tem tudi primerno nagrajevanje (Lipičnik, 1998a, str. 262).

Nagrada za profit. V veliko organizacijah dobiček sistemsko razdelijo med delavce. S tem spodbudijo in nagradijo delavce za svoje delo, predanost in zahvalo (Lipičnik, 1998a, str. 262).

3 RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA ŠPORTNI STUDIO V.I.P., IVANČNA GORICA

3.1 Predstavitev podjetja

Športni studio V.I.P., Ivančna Gorica obratuje dobro leto. Odprlo se je namreč 1. marca 2015. Lastnica Saša Stopar se je odločila, da odpre športni studio, saj v neposredni bližini ni nobenega. Studio se nahaja v Ivančni Gorici, v bližini trgovine Eurospin. V njem dela sedem delavcev od tega en zaposlen, trije preko pogodbe in trije preko študentskega servisa. Ekipo sestavljajo tri ženske in štirje moški, stari od sedemnajst do enaintrideset let. V sklopu studia ponuja fitness trening in vodene vadbe. Kot večina podjetij, ki ponuja

vodene vadbe ima tudi Saša pestro ponudbo le teh. Nekaj vadb bom v nadaljevanju tudi predstavil (Športni studio V.I.P., 2016).

Slika 4: Športni studio V.I.P.



Vir: Športni studio V.I.P., 2016.

Bootcamp je funkcionalna vadba in je primerna za vse starostne skupine, saj lahko tekom treninga prilagajamo število ponovitev in težavno stopnjo. Vadba deluje na vse mišične skupine, med treningom pa uporabljamo predvsem svojo lastno težo. Z njo pridobimo na moči, koordinaciji in vzdržljivosti. Omogoča hitro izgubo telesne teže in deluje na definicijo (V.I.P. vadba, 2016).

Pilates je vadba s katero oblikujemo telo, krepimo moč in gibljivost. Poleg tega pa večamo svojo notranjo energijo. Izboljša posameznikovo ravnotežje, spanje in obvladovanje stresnih situacij. Prav zaradi tega je primerna za vse starostne skupine, predvsem pa za tiste, ki živijo zelo stresno. Danes je stresnih situacij med posamezniki čedalje več. Pilates deluje tako, da imajo vse mišice v našem telesu enako pozornost (V.I.P. vadba, 2016).

Vadba za starejše omogoča boljšo telesno in duševno pripravljenost. Telo s starostjo izgublja na moči in gibalnih sposobnostih. Z leti postane naš metabolizem upočasnen, spopadamo se z raznovrstnimi boleznimi in poslabša se nam srčno dihalna pripravljenost. Prav s to vadbo starostniki izboljšajo svoje življenje. Telesna aktivnost deluje preventivno na srčne bolezni, dokazano pa je tudi da nam podaljša življenje. Na urah je velik poudarek na gimnastičnih vajah, omogoča pa nam tudi druženje, saj veliko starostnikov potoži da so osamljeni (V.I.P. vadba, 2016).

Saša Stopar pravi, da bi rada iz klasičnega fitness studia povečala možnosti funkcionalne vadbe, ter vodenih vadb. Osredotočila bi se na pripadnice ženskega spola, saj še zdaj

obstaja mit, da klasična fitnes vadba privede do preveč očitne mišične postave. Pri vodenih vadbah pa ponujajo možnost vadbe, ki je zabavna, pripomore k bolj zdravemu načinu življenja in obenem pomeni druženje, tako med in po končani vadbi. Osredotočili se bodo tudi na vodene vadbe za nosečnice, otroke in starejše. Predvsem zaradi povpraševanja moškega spola, bodo zaradi velikega zanimanja ponudili vadbe spinninga, ki je vodena vadba na stacionarnih kolesih ob spremljavi glasbenih in vizualnih efektov, ter načrtovani stopnji intenzivnosti za vsakega posameznika.

Nadalje bodo ob povečanju števila strank zaposlili dodane sodelavce iz stroke športne vzgoje, osebnega trenerstva in specialiste nutricionizma. Na razpolago imajo tudi možnost povečanja prostorov z najemo sosednje stavbe, ki bi olajšala prenatrpanost obstoječih prostorov. Za odprtje novega studia se za enkrat ne bodo odločili, saj bi se osredotočili na izpopolnjevanje in obratovanje obstoječega, ker obstaja v bližnjih mestih velika konkurenca ponudnikov iste panoge in bi vstop na trg predstavljal prevelike stroške, za kar pa trenutno še niso pripravljeni, saj so izredno mlado podjetje, ki potrebuje še veliko izkušenj, ter novih znanj na tem področju.

3.2 Metodologija

Na podlagi prebrane znanstvene in strokovne literature sem se odločil, da raziščem področje motivacije ter nagrajevanje med delavci in na podlagi ugotovitev poizkušam svetovati delodajalcu, da bi bili njegovi delavci bolj motivirani, obenem pa tudi primerno nagrajeni. Nagrajevanje je zelo pomembno saj povečuje motiviranost, obenem pa je potrebno ugotoviti kolikšna je najvišja stopnja nagrad, da organizacija še lahko dobro posluje. Za raziskovanje in obdelavo podatkov uporabim raziskovalno metodo intervju.

Intervju vključuje komunikacijo dveh ali več oseb, pri čemer so vprašanja in oblika vnaprej vsaj delno pripravljene. Pri komuniciranju so vloge razdeljene na dve strani, in sicer na spraševalca oziroma intervjujista ter na vprašanega oziroma intervjujanca (Kavčič, 2004, str. 190).

Za intervju sem se odločil, saj je veliko bolj osebno in sem pri tem lahko postavljaj podvprašanja oziroma sprti pojasnjeval namen vsakega vprašanja, če so se pojavile nejasnosti. Prav tako je bilo možno opraviti intervju z večino delavci, zaradi manjšega števila ljudi, ki so zaposleni v podjetju. Pri tem sem prišel do veliko bolj podrobnih in kvalitetnih odgovorov, kot če bi uporabil npr. klasično anketo, ki nebi prinesla dovolj zadovoljivih ugotovitev oziroma veliko bolj monotone odgovore. Odločil sem se za nestrukturirani svetovalni intervju, kateri je veliko bolj sproščen in ne sledi formalnim postopkom, ponuja možnost postavljanja podvprašanj in ni nujno, da poteka po določenem vrstnem redu. Obenem pa svetovalni intervju ponuja možnost, da že med pogovorom ugotovimo, kaj moti delavce in katere zadeve bi radi spremenili, ne da bi se oni zavedali, da že razkrivajo morebitne rešitve, saj pogovor poteka sproščeno

Odločil sem se da intervjuje opravi z vsemi delavci. Najprej sem opravil intervjuje s petimi delavci, nato pa še z lastnico Športnega centra V.I.P., ter nato primerjal rezultate, če se ujemajo z vnaprej zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji in ugotovitvami, ki sem jih zapisal s pomočjo literature. Za izvedbo intervjuja sem se dogovoril z vsakim posamezno, približno en teden pred izvedbo, ter mu tudi na kratko pojasnil namen in temo intervjuja. Na podlagi tega, se je lahko malo predhodno pripravil. Prav tako sem jim ponudil možnost, da si sami izberejo termin za izvedbo, ter ga tudi predstavijo, če jim prvotni termin nebi ustrejal. Intervjuji so potekali med 20. marcem in 5. aprilom 2016. Že vnaprej sem jih udi seznanil, da bodo intervjuji anonimni, saj sem s tem pripomogel k temu, da so odgovarjali realno in brez pomisleka, da bi bili odgovori razkriti delodajalcu.

Z vsakim delavcem sem se dogovoril za intervju na sedežu Športnega centra, ko niso bili na delovnem mestu. Intervjuji so trajali okoli eno uro in so potekali nemoteno, saj smo jih opravljali v zasebni pisarni, v kateri nas ni nihče motil. Za delavce sem imel pripravljene drugačna vprašanja kot za delodajalca. Intervju je potekal tako, da sem vprašanja postavljaj po vrstnem redu, ter ob nepopolnih odgovorih dopuščal možnost, da se vrneva na zastavljeno vprašanje kasneje. Odgovore sem si sproti zapisoval, ter jim postavljaj tudi podvprašanja, če odgovori niso bili zadovoljivi. Večinoma so bili odgovori bolj kratki, vendar so jih ob podvprašanji dopolnjevali. Ob koncu intervjuja sem jim ponovno ponudil možnost, da kaj spremenijo oziroma dopolnijo.

3.3 Namen in raziskovalna vprašanja

Namen diplomskega delaje ugotoviti ali so zaposleni dovolj motivirani, ter kako jih še dodatno motivirati. Ter raziskati kakšen način nagrajevanja je najboljši za delavce v dotičnem podjetju.

Tekom pisanja diplomske naloge sem si zastavil naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kaj posameznika motivira?
2. Ali se želje oziroma potrebe po motivaciji med posamezniki razlikujejo?
3. Ali si posamezniki želijo vedno novega načina motivacije, ali jim ustreza stalen?
4. Kaj vse vpliva na izbiro najustreznejšega načina motiviranja?
5. Ali delodajalec različno motivira svoje zaposlene?
6. Kakšnega nagrajevanja si želijo delavci?

3.4 Intervjuji z delavci

V podjetju delajo štiri moški in ena ženska. Stari so od 18 do 32 let.

1. Ste zaposleni, študent...?

Oseba A: Dela preko študentskega servisa.

Oseba B: Dela preko študentskega servisa.

Oseba C: Dela preko študentskega servisa.

Oseba D: Dela preko pogodbe oziroma lastnega podjetja.

Oseba E: Dela preko pogodbe oziroma lastnega podjetja.

Ugotovljeno je bilo, da delajo tri osebe preko študentskega servisa in dve osebi preko lastnega podjetja.

2. Koliko časa delate v dotičnem podjetju?

Oseba A: V tem podjetju dela eno leto.

Oseba B: V tem podjetju dela eno leto.

Oseba C: V podjetju dela okoli šest mesecev.

Oseba D: V podjetju dela okoli enega leta.

Oseba E: V podjetju dela dobro leto.

Ugotovljeno je bilo, da zaposleni delajo v podjetju od šest mesecev do enega leta.

3. Ste kdaj razmišljali o zamenjavi službe? Ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?

Oseba A: Velikokrat se mu pojavi to vprašanje, saj še vedno išče kaj točno bi rad počel v življenju. Trenutno je zadovoljen.

Oseba B: O zamenjavi službe še ni razmišljala, saj je delo, ki ga opravlja zelo dinamično in barvito. Meni da je v tej službi veliko opravka z ljudmi, kar ji je bilo vedno v veselje

Oseba C: O zamenjavi službe ni razmišljal, ker dela preko študentskega servisa in mu to delo zelo ugaja. Obenem lahko nadaljuje šolanje, saj mu delodajalec dopušča možnost, da si skoraj sam izbira delavnik, ko lahko dela, pri tem pa si nabira izkušnje na področju, ki ga namerava še naprej opravljati. Dela pa tudi tisto, kar ga preprosto veseli in je zato tudi primerno plačan.

Oseba D: O zamenjavi službe ne razmišlja, saj je v tem podjetju zelo zadovoljen. Všeč mu je delavnik, dober odnos delodajalca in sodelavcev in pogoji dela.

Oseba E: Odkar je zaposlen v tem podjetju o zamenjavi službe ni razmišljal, saj ga delo veseli in je zadovoljen.

Ugotovljeno je bilo, da le ena oseba razmišlja o zamenjavi službe. Vsi pa so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

4. Mislite, da bi lahko vaš delodajalec bolje motiviral svoje delavce?

Oseba A: Meni, da bi to lahko počel bolje. Ali na podlagi raznih izobraževanj ali pa s povečanjem urne postavke. Včasih tudi z večjo željo do dela.

Oseba B: Pove, da se vedno najde način, kako bi zaposleni lahko bili še bolj motivirani. Delodajalec vlaga veliko truda v dobre medsebojne odnose. Le ti posledično nanjo vplivajo tako, da delo še bolje opravlja, saj ne občuti pritiska, ki bi ga lahko s strani nadrejenega pričakovali. Svoje delo opravlja korektno in profesionalno, kot bi delo opravljala za svoje lastno podjetje.

Oseba C: Delodajalec se trudi in motivira svoje delavce. Mogoče jih bo lahko malo bolj motiviral kasneje, saj ve, da zdaj na začetku ni to tako lahko, ker nima veliko sredstev, zaradi pravkar odprtega podjetja.

Oseba D: Sam meni, da je primerno motiviran, vendar v prihodnosti pričakuje, da jim bo delodajalec omogočil več strokovnih izobraževanj in povečanje kapacitet, da bodo lahko razširili ponudbo.

Oseba E: Meni, da se vedno da izboljšati motivacijo, a je trenutno zadovoljen s trudom delodajalca.

Ugotovljeno je bilo, da so vsi mnenja, da bi delodajalec lahko bolje motiviral svoje delavce in so prepričani, da bo to tudi popravil.

5. Ali mislite, da velja trditev, da bi delavci za višjo plačo delali več?

Oseba A: Težko bi se tu opredelil. Meni, da po daljšem obdobju ne bi delali več.

Oseba B: Po večini posameznikov misli, da ne. Zlasti v sedanjih časih so delavniki že dovolj naporni, saj želijo delodajalci od enega delavca pridobiti kar največ. Meni, da je velikokrat bolje biti manj plačan in imeti več svojega prostega časa, saj je tudi čas denar.

Oseba C: Misli, da drži trditev, saj večina zaposlenih stremi k boljšemu plačilu, čeprav opravlja delo, ki ga z veseljem opravlja.

Oseba D: S trditvijo se strinja.

Oseba E: Meni, da premajhno plačilo sigurno vpliva na učinkovitost, zadovoljstvo in poveča nezanimanje za delo. Občasno zvišanje plače in nagrajevanje pa poveča motivacijo. Zdi se mu, da tudi zelo velika plača brez pravilnega pristopa ne poveča učinkovitosti in obstanka v podjetju, ker si delavci želijo vedno več.

Ugotovljeno je bilo, da sta dva od zaposlenih mnenja, da delavci po daljšem obdobju ne bi delali več za višjo plačo. Medtem, ko se ostali strinjajo s trditvijo.

6. Ste za svoje delo primerno nagrajeni?

Oseba A: Lahko bi bilo bolje, vendar v nobeni službi ni vedno vse pravično.

Oseba B: S strani nematerialnih stvari meni, da je dovolj nagrajena (pohvale, spodbude, možnost lastnega mnenja). Materialnih pa tako in tako ne pričakuje, zato je vsake vesela, saj jih nikoli ne pričakuje in so dodatek in dobra volja delodajalca.

Oseba C: Glede na to kolikor dela in glede na to, da ves čas pridobiva izkušnje in znanja na področju, ki bi ga rad opravljal še naprej, meni, da je pošteno plačan.

Oseba D: Meni, da je trenutno premalo nagrajen, vendar razume, da dela v mladem podjetju. Pričakuje, da se bo sčasoma, če bodo uspešni tudi to izboljšalo.

Oseba E: Pove, da bi včasih nagrada lahko bila večja, sicer pa je večinoma zadovoljen.

Ugotovljeno je bilo, da so večinoma vsi mnenja, da so dovolj nagrajeni, čeprav so tudi obenem mnenja, da bi lahko bilo bolje. Eden od zaposlenih pa je mnenja, da je premalo nagrajen.

7. Kaj vas pri delu najbolj motivira in kaj najmanj?

Oseba A: Najbolj ga motivirajo ljudje, ki pridejo z določenimi cilji in jim pomaga na njihovi poti do uresničitve. Najmanj ga motivira, če opazi, da ostali ne opravijo svojih nalog, ki so jim bile zadolžene.

Oseba B: Najbolj jo motivira pohvala s strani delodajalca, da svoje delo dobro in kvalitetno opravlja. Zase lahko zagotovo reče, da je občutek, da delo dobro opravlja zares

dober motivator za naprej. Ko ji nadrejeni da jasno vedeti, da je v timu nepogrešljiv člen in da je vesel, da je del njegove ekipe. Prav tako ji je pomembna izražena hvaležnost in pa seveda prijaznost v dobrem medsebojnem odnosu z delodajalcem. Dodaten motivator ji je seveda tudi mala denarna nagrada ob koncu meseca (vendar ne tako velik).

Oseba C: Najbolj ga motivirajo stranke, katere ga prosijo za pomoč in pokažejo veliko zanimanja in volje za trening. Z veseljem jim pokaže pravilno izvedbo vaj, vrste treningov in svetuje jim kako se pravilno prehranjevati. Najmanj pa ga motivira, ko v fitnessu ni nikogar, ki bi treniral in je popolnoma sam v fitnessu.

Oseba D: Pri delu ga najbolj motivira, da stranke nauči pravilne tehnike izvedbe vaj. Najmanj ga motivira, ko hoče kdaj kateri stranki pomagati, vendar le ta ne sprejme njegove pomoči, saj misli, da ona bolje pozna pravilni način vadbe.

Oseba E: Najbolj ga motivira plača, nato pa sledijo pohvala šefa, pohvala strank in občutek, da je del podjetja, kar čuti tudi s strani delodajalca. Najmanj ga motivira, ko stranke ne sledijo njegovim navodilom in nasvetom.

Ugotovljeno je bilo, da so za vse največji motivator zadovoljne stranke, potem je tu še pohvala delodajalca in denarna nagrada. Najmanj pa jih motivira, ko stranke ne sledijo njihovim navodilom ter ko sodelavci ne opravijo svojih nalog.

8. So delavnice in seminarji dober način nagrajevanja?

Oseba A: Se popolnoma strinja. Nikoli ne ve človek vsega. Vedno je dobrodošlo slišati kaj novega oziroma obnoviti znanje.

Oseba B: Delavnice in seminarji so dodana vrednost na že osvojeno znanje. Sama je mnenja, da lahko delo suvereno in profesionalno opravljaš samo takrat, ko določeno področje zares poznaš tako s teoretičnega kot praktičnega vidika, zato so delavnice dobra priložnost, da so samo še boljši, kar pomeni, da jih definitivno dojema kot nagrado.

Oseba C: So dobre za pridobivanje novega znanja in izkušenj. V tem športu se vsakodnevno pojavljajo novosti, prav tako se informacije nenehno spreminjajo in zato je potrebno hoditi na predavanja in nadgrajevati svoje znanje.

Oseba D: Se mu zdi da so, ker jih tudi sam obiskuje v prostem času in ve, da lahko tam pridobi veliko koristnih informacij, za uspešno nadaljnje delo.

Oseba E: Delavnice, ki so zanimive in blizu lastnim željam so, ostale pa meni, da so včasih še nadloga.

Ugotovljeno je bilo, da se vsi strinjajo, da so delavnice in seminarji dober način nagrajevanja.

9. Ali je za vas bolj pomembno materialno in denarno nagrajevanje, ali vam bolj odgovarja, da imate npr. dobre odnose s sodelavci in delodajalcem, dobre delovne pogoje itd.

Oseba A: Bolj mu je pomembno, da so dobri odnosi, saj je tako mnogo lažje delovati in opravljati dnevne obveznosti.

Oseba B: Njej veliko več pomenijo dobri delovni odnosi. Zagotovo ima večji pomen, da z veseljem pride na svoje delovno mesto in da ji čas tam hitro mine. Poleg tega je posledično tudi njeno delo bolj kvalitetno opravljeno. Ker se tam počuti prijetno in dobro, je pozitivno razpoložena, kar se pozna tudi pri delu s strankami.

Oseba C: Raje vidi, da ima dobre odnose s sodelavci in delodajalcem. Pomembno mu je, da se med seboj dobro razumejo in rešujejo probleme kot ekipa. Važno mu je sodelovati v uspešnem podjetju in pripomoči k temu, da postanejo še bolj uspešni.

Oseba D: Meni, da se nobeni vrsti ne sme dajati prednosti, ampak je treba upoštevati oboje.

Oseba E: Meni, da mora biti vse usklajeno, kar pa se mu zdi bolj uresničljivo v teoriji kot praksi. Ker delo opravlja z veseljem in si želi ostati v podjetju še dolgo, mu trenutno dosti več pomenijo dobri odnosi.

Ugotovljeno je bilo, da vsi zaposleni dajejo prednost dobrim odnosom s sodelavci in delodajalcem pred denarnim nagrajevanjem, razen enega, ki meni, da sta obe možnosti enako pomembni.

10. Ali je vrsta in višina nagrad v vašem podjetju primerna glede na stopnjo odgovornosti dela?

Oseba A: Pove, da je trenutno primerna višina nagrad.

Oseba B: Ker o višini nagrad svojih sodelavcev ni obveščena, niti se zanje ni zanimala, nima odgovora na to vprašanje. Meni pa, da ni.

Oseba C: Meni, da je zaenkrat primerna.

Oseba D: Meni, da ni.

Oseba E: Je primerna.

Ugotovljeno je bilo, da so trije zaposleni zaenkrat zadovoljni z vrsto in višino nagrad glede na stopnjo odgovornosti dela, medtem ko dva od zaposlenih pričakujeta več.

11. Imajo nedenarne nagrade enako stimulatивно moč kot denarne nagrade?

Oseba A: Odvisno od situacije. Včasih ja, včasih ne.

Oseba B: Pove, da smo si ljudje med seboj zelo različni. Misli, da se motivator razlikuje glede na vrednote vsakega posameznika posebej. Zase lahko reče, da imajo veliko večji vpliv nedenarne.

Oseba C: Če delaš, moraš biti za to tudi primerno plačan. Tako, da meni, da imajo denarne nagrade večjo stimulatивно moč kot nedenarne.

Oseba D: Misli, da ne.

Oseba E: Zdi se mu, da ja.

Ugotovljeno je bilo, da sta dva zaposlena mnenja, da imajo nedenarne nagrade večjo stimulatивно moč kot denarne. Dva zaposlena sta ravno obratnega mnenja, eden pa se ne more opredeliti, kaj mu je pomembnejše.

12. Ali vam vaše delo daje občutek osebne izpopolnitve in samopotrjevanja?

Oseba A: Se strinja, ker z vsakim izzivom dobiva izkušnjo več in tega ni nikoli preveč v življenju.

Oseba B: S trditvijo se popolnoma strinja. Meni, da če svoje delo dobro opravlja slej ali prej dobi pozitivne povratne informacije. Stranke do nje pristopajo z nasmehom, poleg resnosti, ki jo zahteva samo delo pa nikoli ne pozabi na humor in smeh.

Oseba C: Trenutno mu to delo daje tak občutek, saj mu nudi skoraj vse, kar si želi.

Oseba D: Ja, mu ga daje.

Oseba E: Ja, mu ga daje.

Ugotovljeno je bilo, da se vsi popolnoma strinjajo, da jim to delo daje občutek osebne izpopolnitve in samopotrjevanja.

13. Kaj najbolj cenite pri delu v tem podjetju?

Oseba A: Najbolj ceni to kar opravlja in sicer, da pomaga ljudem ter vzdržuje ostale formalne stvari, da podjetje normalno obratuje.

Oseba B: Najbolj ceni, da delodajalec nanjo gleda kot na nepogrešljiv člen svojega tima.

Oseba C: Pri tem delu najbolj ceni, da so stranke zadovoljne, saj meni, da so ravno stranke na prvem mestu.

Oseba D: Pri delu v tem podjetju najbolj ceni, da imajo vsi sodelavci že izkušnje z trenerstvom. Pomembno se mu zdi tudi, da je v prostorih podjetja red in čistoča na prvem mestu.

Oseba E: Najbolj ceni, da lahko med delom izpopolnjuje tudi sebe, saj ima hobije in želje enake ponudbi podjetja.

Ugotovljeno je bilo, da je dvema zaposlenima najbolj pomembno, da pomagata strankam. Eni zaposleni je najbolj pomembno, da jo ceni delodajalec. Ostalima dvema pa je pomembno, da imajo vsi sodelavci izkušnje s trenerstvom in da lahko med delom izpopolnjuje tudi sam sebe.

14. Ali vedno delite svoje znanje z sodelavci? Če ne, kaj bi vas motiviralo, da bi jih?

Oseba A: Vedno je pripravljen deliti in prav tako sprejemati novo znanje, saj se je z skupnim sodelovanjem lažje nekaj naučiti oziroma razvozlati problem.

Oseba B: Ker je bila od vseh sodelavcev zadnja, ki je prišla na to delovno mesto imajo vsi veliko več znanja kot ga ima sama. Tako, da je ponavadi ona tista, ki želi osvajati nova znanja in drugi sodelavci svoje znanje prenašajo nanjo. Seveda pa v primeru, ko jo kdo kaj vpraša brez težav razloži in prenese znanje na drugega.

Oseba C: Vedno deli in če kaj ne ve, vpraša. Meni, da je spraševanje nujno potrebno, saj se mora še ogromno naučiti in je pridobivanje novih informacij vedno dobrodošlo.

Oseba D: Vedno deli svoje znanje z sodelavci, saj mu je pomembno, da jih nauči kar je potrebno, da bodo stranke zadovoljne.

Oseba E: Vedno in z veseljem, saj tako olajša delo tudi sebi, ker zaupa vase.

Ugotovljeno je bilo, da so vsi pripravljeni deliti svoje znanje s sodelavci.

15. Ali samoiniciativno pridobivate nova znanja s področja vašega dela? Če ne, kaj bi bilo potrebno, da bi jih?

Oseba A: Pove, da jih pridobiva sam vsakodnevno v službi, kot tudi doma na spletu in forumih.

Oseba B: V začetku opravljanja dela na tem področju, je aktivno pridobivala znanje. Takrat je bila izjemno samoiniciativna. Sedaj pa se veliko manj sama angažira za novo znanje, saj poleg tega dela opravlja še druge stvari in ima druge obveznosti in ji tako zmanjka časa. Pove, da sedaj večkrat čas porabi za druge stvari.

Oseba C: Nova znanja pridobiva preko medijev, videoposnetkov na internetu in preko forumov. Poleg tega pa velikokrat vpraša koga v fitnesu, ki je že dolgo časa v tem športu in se na to tudi bolje spozna. Včasih pa povpraša tudi preko družabnih aplikacij koga izmed znanih trenerjev in mu pomagajo z koristnimi nasveti.

Oseba D: Nova znanja pridobiva vsakodnevno, pa naj bo to, ko je v službi ali ko je doma. Pravkar opravlja tudi licenco za fitnes in se veliko samoizobražuje, ker se misli zelo profesionalno posvetiti osebnemu trenerstvu, saj tu vidi velik izziv. Zaveda se, da to ni možno, če nisi popolnoma prepričan vase in svoje znanje, ki ga je treba ves čas izpopolnjevati.

Oseba E: Da. Ima srečo ker potrebuje enake usluge, kot jih daje podjetje in je zelo samoiniciativen. V nasprotnem primeru je težko kaj narediti, saj meni, da mora človek čutiti željo sam. Potrebno je najti delo, ki te veseli.

Ugotovljeno je bilo, da vsi zaposleni samoiniciativno pridobivajo nova znanja s področja njihovega dela.

16. Ali vam podjetje omogoči dovolj strokovnih izobraževanj?

Oseba A: Trenutno ne, saj je zaradi komaj odprtega podjetja premalo finančnih prihodkov, in se morajo znajti drugače. Predvsem se izobražujejo z prebiranjem strokovne literature, forumov in spletnih strani.

Oseba B: Meni, da delodajalec daje premalo poudarka na dodatna izobraževanja. Vedno omenja kdaj in kje bo dodatno izobraževanje potekalo, vendar nas premalo navduši, da bi se jih udeležili. Bolje bi bilo, da ko jih omenja, da nam s kratko zanimivo predstavitevijo vzbudi zanimanje, da bi se posledično sami želeli udeležiti delavnice.

Oseba C: Trenutno meni, da mu podjetje omogoči dovolj strokovnih izobraževanj.

Oseba D: Trenutno jim jih ne omogoči, zato morajo za to poskrbeti sami.

Oseba E: Stanje je zadovoljivo, vendar meni, da jih ni nikoli preveč.

Ugotovljeno je bilo, da je le eden od zaposlenih mnenja, da jim podjetje omogoči dovolj strokovnih izobraževanj. Ostali so mnenja da jih je premalo oziroma jih bi lahko bilo več.

17. Kakšni so odnosi v podjetju med sodelavci? So sodelavci pripravljeni deliti svoje znanje in izkušnje?

Oseba A: Zase lahko reče, da se z vsemi razume. Meni pa, da ni vsak pripravljen popolnoma deliti svojega znanja z ostalimi, saj se še ne poznajo čisto dobro med sabo. Ravno tako se vsak poizkuša uveljaviti na delovnem mestu, ter poizkuša izkoristiti svoje prednosti in izkušnje. Vendar je mnenja da si pomagajo, če pogleda na splošno.

Oseba B: Odnosi v podjetju so dobri. Sama nima z nikomur od zaposlenih nobenih težav. Trdi ravno nasprotno, da vedno najdejo priložnosti, da se kaj pošalijo in nasmejijo kakšni šali med delovnim časom. Ko v kaj ni prepričano in ko kaj potrebuje, ji vedno prijazno, brez občutka, da jim je odveč, priskočijo na pomoč.

Oseba C: Njegovi odnosi s sodelavci so odlični. Se dobro razumejo in uspešno sodelujejo. Meni, da če on ali kdo od sodelavcev rabi pomoč, si vedno pomagajo. Prav tako so vsi pripravljeni deliti svoje znanje in izkušnje. Prav tako se da vse dogovoriti, kot na primer, ko je kdo bolan ali poškodovan in ga je treba dalj časa nadomeščati, se da vse zmeniti. Meni, da je potrebna samo volja in se da vse rešiti.

Oseba D: Pove, da so odnosi dobri ter da vedno znanja in izkušnje delijo med sabo.

Oseba E: Meni, da so dobri, saj sodelavci radi delijo znanje med seboj.

Ugotovljeno je bilo, da se vsi zaposleni razen enega dobro razumejo med sabo in so si pripravljeni pomagati. Eden od njih pa meni, da mogoče ni vsak popolnoma pripravljen deliti svojega znanja z ostalimi.

18. Bi rekli, da podjetje deluje kot tim, ali bolj kot posameznik?

Oseba A: Pove, da v podjetju bolj delujejo kot tim, saj se zavedajo, da so skupaj močnejši.

Oseba B: Meni, da podjetje deluje kot tim. Velikokrat potrebujejo drug drugega, na primer v primeru, ko je potrebna menjava delovne izmene. Meni, da se po večini vsi zavedajo, da je za vse nas bolje, če delujejo vzajemno.

Oseba C: Pove, da so vsi v podjetju kot ena družina in če ima nekdo izmed zaposlenih problem, je potem to problem od vseh. Probleme ne rešujejo posamezno, ampak če je le možno s pomočjo drugega. Sploh on, ker je še mlad in nabira izkušnje, zato večkrat potrebuje pomoč starejših.

Oseba D: Misli, da trenutno delujejo kot tim.

Oseba E: Deluje kot tim.

Ugotovljeno je bilo, da se vsi strinjajo, da podjetje deluje kot tim.

19. Če med delom naletite na problem, ga poskušate rešiti sami, ali se lahko brez problema obrnete po pomoč na sodelavce?

Oseba A: Najprej ga poizkuša rešiti sam, če ne gre pa poišče pomoč in skupaj najdejo rešitev.

Oseba B: Seveda najprej poizkuša opraviti vse kar lahko sama, šele nato, če ne gre koga prosi za pomoč. Ker so relativno mlad tim, s pozitivno naravnanimi posamezniki držijo skupaj, in ponudijo pomoč drug drugemu, če le znajo.

Oseba C: Če mu je problem znan in ga je že kdaj reševal, ga reši sam. V nasprotnem primeru pa se raje pogovori s sodelavci ali delodajalcem, da mu pomagajo rešiti problem. Zaveda se, da če bo slabo rešil problem, lahko pripelje do nezadovoljstva pri strankah in do slabega glasu celega podjetja.

Oseba D: Probleme vedno poskuša rešiti sam, če mu ne gre, se takoj obrne na delodajalca, saj mu brez problema pomaga.

Oseba E: Vedno se raje obrne na sodelavce, saj skupaj hitreje najdejo rešitev.

Ugotovljeno je bilo, da se le eden takoj obrne po pomoč na sodelavce, ko naleti na problem. Ostali poizkušajo najprej sami rešiti problem, če pa jim ne uspe si poiščejo pomoč.

3.5 Intervju z delodajalcem

Spol, starost, izobrazba: ženska, 30 let, zdravstveni tehnik.

1. Ali vse delavce motivirate in nagradite na isti način in zakaj?

Vse delavce nagradi, če so bila njena pričakovanja izpolnjena. Nagrade in motiviranja so različna, odvisno od uspešnosti in truda zaposlenega v podjetju, ter koliko časa je pri njih

zaposlen. Pomembno ji je tudi ali zaposleni pokaže interes do dela in je spoštljiv do delodajalca. Trudi se ohranjati dober odnos z zaposlenimi in jih usmerjati k temu, da se razumeje med seboj, zato če se le da, ne dela velikih razlik pri nagrajevanju.

2. Na podlagi česa se odločite o vrsti motiviranja in nagrajevanja?

O vrsti motiviranja in nagrajevanja se odloči na podlagi pohval njihovih strank, sodelovanja z njimi, pomoči sodelavcem. Najbolj da poudarek na to kako dobro je delo, ki ga da zaposlenemu opravljeno. Veliko točk pridobi zaposleni s samoiniciativnostjo.

3. Kako motivirate in nagraдите svoje zaposlene pri delu?

Poleg ustnih pohval in spodbudnih besed, jih v večini nagradi s produkti, ki jih stranke lahko kupijo pri nas, predvsem je to športna prehrana in dodatki za zdravo življenje. Prav tako je mnenja, da morajo biti zaposleni vzor ostalim, zato lahko vsi koristijo vso ponudbo pri njih brezplačno. Če je zaposleni zelo uspešen tudi pri prodaji in se opazno trudi na vseh področjih, potem ga nagradi tudi v denarni obliki.

4. Imate vedno podobne načine motiviranja in nagrajevanja, ali poskušate vedno vpeljati nove?

Odkvisno od možnosti, večinoma pa so podobne. Pripravljena je tudi prisluhniti vsakemu zaposlenemu, ter upoštevati njihova mnenja, če se ji zdijo zanimiva in pametna. To se seveda tiče tudi za sistem motiviranja in nagrajevanja.

5. Ali menite, da so vaši zaposleni dovolj in na pravi način motivirani pri svojem delu?

Trenutno meni, da so zaposleni dovolj in na pravi način motivirani pri svojem delu.

6. Kakšne nagrade in načina motivacije se vaši zaposleni najbolj razveselijo?

Zaposlene veseli, da jim nudijo njihove storitve brezplačno. Zelo pa se razveselijo tudi denarne nagrade za uspešno delo. Meni, da jim besedna pohvala pomeni veliko ter, da jim prenesejo pohvale od njihovih strank.

7. Kaj po vašem mnenju najbolj motivira vaše zaposlene za bolj učinkovito delo?

Predvideva, da zaposlene najbolj motivira denarna nagrada. Meni pa, da ima enak učinek, da je delo dobro opravljeno, tudi besedna pohvala in potrditev, da smo zadovoljni z zaposlenim tako mi, kot stranke.

8. Se glede pravega motiviranja in nagrajevanja zaposlenih dodatno izobražujete? Se udeležite kakšnega predavanja na to temo?

Dodatno se v tej smeri ne izobražujejo, se pa na predavanjih, ki se jih udeležujemo kot športni tečajniki, vedno pogovarjajo tudi o tej temi. Zaveda se, da je pomembno imeti zadovoljne zaposlene in poskrbeti, da se ne počutijo izkoriščeno in zato je v podjetju veliko pogovorov kako še izboljšati odnose v timu.

9. Ali delavci opravijo učinkovito svoje delo tudi, če za to niso dodatno nagrajeni?

Delavci svoje delo opravijo zadovoljivo tudi, če za to niso dodatno nagrajeni. Je pa storilnost veliko večja in boljša, če jim za to dajo motivacijo.

3.6 Ugotovitve

V nadaljevanju opredelim 5 ugotovitev, ki jih nato tudi potrdim ali ovržem. Primere iz teorije primerjam s primeri v praksi in jih opišem.

3.6.1 Ljudje smo si med seboj zelo različni, zato vsak posameznik potrebuje drugačno motivacijo

Na podlagi prebrane literature in opravljenih intervjujev sem ugotovil, da ima pravilno motivacija zelo pomemben vpliv pri uspešnosti podjetja, kot tudi pri zadovoljstvu zaposlenih in strank. Delodajalec ima zelo težko nalogo, da najde pravilno motivacijo za zaposlenega, saj ima vsak posameznik drugačne želje in potrebe. Prilagoditi jo mora vsakemu posamezniku, da ga pravilno motivira, kar pa je na začetku zelo težko, saj ne pozna posameznikovih prioritet.

V preteklosti so delodajalci zaradi nedoseženih nalog grozili s kaznimi, kar pa se je izkazalo, da je izredno neučinkovito. Delavci so čedalje bolj pod vplivom stresa in opravljajo svoje delo v strahu, da ne bodo storili kakšne napake, kar jih bi privedlo v še slabši položaj. Ugotovili so, da je mnogo boljše, če delavce nagradijo za dobro opravljeno delo, kar je privedlo do tega, da so se delavci mnogo bolj trudili in poizkušali dosežati zelo visoke rezultate. Ko delodajalec vidi, da je delavec zelo uspešen, mu postavi še bolj zahtevne naloge, kar privede do tega, da se delavec počuti še bolj motiviranega in zaželenega v podjetju, s tem pa ves čas pridobiva na svoji motivaciji (Heller & Hindle, 2001, str. 290–291).

Posameznikove želje in cilji se ves čas spreminjajo, kar sem opazil tudi pri izvedbi intervjujev. Mlajši zaposleni imajo nižje zahteve, saj so zadovoljni, da lahko opravljajo delo, ki jih veseli. Medtem, ko imajo starejši drugačne cilje, saj hočejo poleg zadovoljstva pri delu imeti tudi finančno sigurnost. Vsak posameznik v podjetju ima drugačna pričakovanja. Nekateri so mnenja, da če bodo pri delu uspešni in pokazali veliko

zanimanja za delo, jih bo to pripeljalo do nekakšnega napredovanja. Medtem, ko drugi želijo le opraviti svoje delo in pri tem porabiti čim manj svoje energije, saj so jim stvari izven delovnega časa mnogo bolj pomembne. Zato je zelo težka naloga na strani delodajalca, da najde za vsakega posameznika ravno pravi način motiviranja in postavi delavcu plan, ki ga bo lahko dosegel. Če bo cilj postavljen previsoko bo to privedlo k temu, da bo delavec zelo nezadovoljen, saj ne bo dosegel zastavljenih ciljev, to pa bo privedlo k nezadovoljstvu zaposlenega in posledično tudi k slabšemu nadaljevanju dela (Lipičnik, 1996, str. 170).

Na podlagi izvedenih intervjujev sem ugotovil, da je zaposlenim zelo pomembna motivacija, da lahko pomagajo strankam z nasveti in da stranke te nasvete upoštevajo. Vsi zelo radi opravljajo svoje delo in imajo tudi veliko znanj in izkušenj, ki jih radi prenašajo naprej, če so jih drugi le pripravljeni sprejeti. Pomoč strankam so izpostavili štirje zaposleni, le oseba B je dala prednost dobrim medsebojnim odnosom med sodelavci in delodajalcem, ter pohvalo s strani delodajalca. Drugi pomembni motivatorji zaposlenim so tudi možnosti po dodatnih izobraževanjih, povečanje urne postavke, ter pohvale s strani delodajalca in strank. Vsem tudi zelo veliko pomenijo dobri medsebojni odnosi, saj si želijo delati v podjetju, kjer je ugodno vzdušje, saj se zavedajo, da bodo lahko le tako uspešni. Na splošno lahko ugotovimo, da imajo zaposleni kar podobne zahteve za motivacijo, vendar če pogledamo bolj podrobno, ima vsak posameznik specifične značilnosti.

3.6.2 Nagrajevanje je zaposlenim zelo pomembno

Zelo pomembno je, da vsakega delavca primerno nagradimo. Če je delavec prepuščen samemu sebi, lahko zelo hitro izgubi zanimanje za delo, saj ga lahko ne zanima več, če ne dobi prave spodbude. Delodajalec mora vsakega zaposlenega pohvaliti, če dobro opravi zastavljeno nalogo in ga tudi usmeriti v pravilno izvedbo, če naredi kakšno napako. Občasno mu mora tudi pustiti prosto pot pri njegovih odločitvah, saj mu tako izkaže veliko zaupanje, s katerim zaposlen pridobi na samozavesti in se počuti, da je pomemben člen v podjetju. Ne smemo zanemariti, da je treba nagraditi prav vse zaposlene, tudi če nekateri svoje delo opravijo malo slabše od drugih, vendar mora biti stopnja nagrajevanja prilagojena posameznikovemu uspehu. Zelo pomembno je, da ne zapostavimo zaposlenega, ki svoje delo opravlja ves čas uspešno, saj bi lahko to privedlo, da bi na dolgi rok začel dobivati občutek, da v podjetju ni več tako potreben in pomemben. Je pa zagotovo pravilno, da delavcem, ki slabše opravljajo svoje delo namenimo več pozornosti s pohvalami, da bodo začeli dosegati boljše rezultate (Mihalič, 2006, str. 218).

Veliko pozornost pri nagrajevanju je potrebno nameniti sistemu nagrajevanja zaposlenih. Pomembno je, da imajo zaposleni fiksno plačo, katera jim nudi neke vrste finančno sigurnost in je primerna njihovi izobrazbi ter vrsti dela, ki ga opravljajo. Bolj pomembna pa menim, da je variabilni del plače, kjer je višina odvisna od vsakega posameznika.

Zaposleni se bodo veliko bolj potrudili, če bodo vedeli, da bodo ob doseženem planu tudi primerno nagrajeni. V mojem raziskovalnem primeru so lahko zaposleni nagrajeni glede na število novih strank, ki jih pripeljejo, glede na prodano dodatno ponudbo kot je športna prehrana in oprema, ter še mnogo različnih stvari.

V izbranem podjetju je velikokrat zelo težko določiti, kateri posameznik je največ doprinesel h končnemu cilju oziroma mesečnem planu. To pa lahko privede do nesoglasij oziroma slabe volje med zaposlenimi, saj nekateri s svojim trudom doprinesejo več, medtem ko drugi lahko skoraj nič. Za take vrste naloge je veliko lažje uvesti skupinsko nagrajevanje (Mihalič, 2006, str. 217). Kot primer lahko navedemo, ko posameznik pridobi novo stranko v svojem prostem času in se le ta pride vpisati med časom, ko te osebe ni v službi in se nova stranka zabeleži tistemu, ki je takrat v službi, čeprav k tej odločitvi ni doprinesel nič.

Pri izvedbi intervjujev sem ugotovil, da je vsakemu posamezniku pomembna druga vrsta nagrajevanja. Oseba A meni, da bi lahko bil bolje nagrajen, vendar je trenutno zadovoljen z vrsto in višino nagrad. Bolj kot denarna nagrada, se mu zdi pomembno nagrajevanje v obliki delavnic in seminarjev, ki mu omogočajo pridobitev novih znanj in veščin. Oseba B meni, da so višine nagrad prenizke, obenem pa daje prednost nedenarnim nagradam kot so pohvale s strani delodajalca in strank, spodbude, ter da lahko izrazi lastno mnenje. Oseba C meni, da imajo denarne nagrade večji vpliv kot nedenarne in je mnenja, da bi zaposleni za večjo plačo delali več tudi na dolgi rok. Zdi se mu, da je trenutno primerno nagrajen in pošteno plačan za svoje delo, rad pa se udeležuje tudi raznoraznih delavnic in seminarjev, kjer pridobiva nova znanja. Oseba D meni, da je trenutno premalo nagrajena, vendar meni da je to predvsem zaradi začetnega vpeljavanja podjetja na trg in upa, da se bo situacija kmalu izboljšala. Večji vpliv na njega imajo denarne nagrade, saj je mnenja, da bi vsi zaposleni za višjo plačo delali več. Oseba E meni, da imajo denarne in nedenarne nagrade podobno stimulatívno moč. Trenutno je zadovoljen z vrsto in višino nagrad in je mnenja, da občasno zvišanje plač in nagrad poveča motivacijo le na kratek rok, saj bi tako zaposleni želeli vedno več.

3.6.3 Odnosi med sodelavci so zelo pomembni

Dobri odnosi med zaposlenimi so zelo pomembni v vsakem podjetju, da je lahko uspešno. Zagotovo lahko trdimo, da je to še bolj pomembno v manjšem podjetju, saj mora vsak posameznik vlagati veliko v medsebojne odnose, da lahko podjetje normalno obratuje. Ni primerno, da zaposlen, ki je v podjetju zaposlen že dalj časa in ima več izkušenj, deluje do mlajših sodelavcev vzvišeno in ukazovalno, saj to privede do slabe volje in nezaupanja med njimi. Najugodnejše vzdušje v podjetju se ustvari, če se zaposleni počutijo, da so enakopravni člani in ima njihova beseda enako veljavo kot od drugih. Prav tako mora vse temeljiti na spoštovanju, kolegialnosti, razumevanju in prilagajanju.

Slabi medsebojni odnosi pa privedejo do slabega počutja na delovnem mestu, do odrekanja pomoči sodelavcem, ko jo le ti potrebujejo, do slabših delovnih rezultatov, do slabšega dialoga med zaposlenimi in nenazadnje tudi do manjšega števila strank, saj posledično tudi stranke občutijo neugodno delovno klimo. Da ne pride do tega je v veliki meri odgovoren tudi delodajalec, saj on izbira katero osebo bo izbral za delo v timu. Zelo pomembno je, da oceni, če je posameznik primeren za delo v podjetju, ter da ustrezno ukrepa, ko zazna, da se pojavi problem pri posamezniku ali v celotnem kolektivu. To zagotovo lahko doseže z različnimi srečanji med zaposlenimi, da se bolje spoznajo in si potem tudi bolj zaupajo (Možina, 1998, str. 153).

Pri izvedbi intervjujev sem ugotovil, da so vsem zaposlenim zelo pomembni dobri delovni odnosi in da delujejo kot tim. Prav tako so vsi potrdili, da so pripravljeni deliti svoje znanje, ko se pojavi problem, ki ga nekdo ne zna sam rešiti. Oseba A je poudarila, da se sam zelo dobro razume z vsemi, občutek pa ima, da ni vsak posameznik pripravljen deliti svojega znanja, saj hoče vsak izkoristiti svoje izkušnje in prednosti, da se bolje uveljavi na delovnem mestu. Oseba B meni, da ji vsak takoj priskoči na pomoč, ko jo potrebuje. Prav tako se na delovnem mestu počuti dobro, ker ima dobre delovne pogoje in zaradi tega tudi bolje dela s strankami. Oseba C trdi, da so odnosi s sodelavci odlični, saj se vsi dobro razumejo in uspešno sodelujejo. Meni, da bodo ob dobrem sodelovanju v podjetju pripomogli k temu, da bo podjetje še bolj uspešno. Če potrebuje naprimer zamenjavo ko je poškodovan ali bolan, ga vsi brez problema nadomeščajo, da podjetje normalno obratuje. Trdi, da so v podjetju kot ena velika družina, in ko naletijo na problem ga rešujejo kot tim in ne kot posameznik. Edino oseba D meni, da mu enako pomeni denarno nagrajevanje kot dobri delovni pogoji. Vedno deli svoje znanje, saj ima veliko izkušenj in želi prenesti svoje znanje tudi na druge, predvsem zaradi tega da bodo stranke zadovoljne. Ko pride do problema ga sprva skuša rešiti sam, nato pa se obrne na delodajalca. Oseba E meni, da mu trenutno več pomenijo dobri delovni odnosi, prav tako pa rad deli svoje znanje. Ko naleti na problem se raje obrne na sodelavce, saj s skupnimi močmi hitreje najdejo rešitev.

3.6.4 Plača oziroma zaslužek je za delavce, med najpomembnejšimi, če ne celo najbolj pomemben motivator

Plača je zagotovo zelo pomemben način kako motivirati zaposlene, vendar lahko trdim, da se je vrsta motiviranja zelo spremenila. V raziskavah so ugotovili, da višina plače bolj vpliva na posameznika, ki ima nižjo plačo, saj ne more zadovoljiti svojih osnovnih potreb, ki so potrebne za normalno življenje. Medtem pa posameznik z višjo plačo s katero lahko zadovolji svoje osnovne potrebe, daje prednost tudi drugim vrstam motivacijskih dejavnikov. Tako višina plače bolj vpliva na posameznika z nizkim življenjskim standardom. Ne smemo pa zanemariti, da ne vpliva na posameznika, ki ima višjo raven dohodka, saj se moramo zavedati, da višji dohodki doprinesejo tudi k višjemu življenjskemu standardu (Uhan, 2000, str. 32).

Na podlagi izvedenih intervjujev sem ugotovil, da je vsem zaposlenim bolj pomembno kot plača oziroma materialno nagrajevanje, da delajo v dobrih delovnih pogojih, ter imajo dobre delovne odnose s sodelavci in delodajalcem. Oseba A meni, da zaposleni za višjo plačo na daljše obdobje ne bi delali več, ter ne vidi prednosti za motivacijo, ko se gre za denarno in nedenarno nagrajevanje. Oseba B meni, da na dolgi rok zaposleni ne bi delali več za višjo plačo, saj je mnenja, da je velikokrat bolje biti manj plačan in imeti več svojega prostega časa, saj je tudi čas denar. Pravi tudi, da imajo zanj večji vpliv nedenarne nagrade, saj materialnih tako in tako ne pričakuje, ker so dobra volja in dodatek s strani delodajalca. Osebi C in D menita, da bi zaposleni za višjo plačo delali več, ker vsi stremijo k boljšemu plačilu. Prav tako sta mnenja, da imajo denarne nagrade večjo stimulatивно moč, kot nedenarne. Oseba E meni, če ima posameznik občutek, da je premalo plačan to privede do zmanjšanja zadovoljstva in povečanja nezanimanja za delo. Vendar je tudi mnenja, da mora delodajalec izbrati pravilni pristop za povečanje plače, saj lahko hitro pride do tega, da bodo zaposleni vedno želeli več, tudi če do tega ne bodo upravičeni. Strinja pa se s trditvijo, da imajo denarne in nedenarne nagrade isto stimulatивно moč.

3.6.5 Poleg plače, je za delavce čedalje bolj pomembno tudi nedenarno nagrajevanje

Trdimo lahko, da je plača za zaposlene zelo pomembna, saj vsakemu nudi sredstva za zadovoljitev osnovnih osebnih potreb. Vendar, ko zaposleni doseže višino plače, ki mu nudi zadovoljitev osnovnih potreb, mu postane zelo pomembno tudi nedenarno nagrajevanje. Pogosteje nedenarne nagrade bolj pozitivno vplivajo na zaposlenega, kot pa denarne. Nedenarno nagrajevanje vključuje simbolne nagrade, boljše delovne pogoje, proste dneve, izobraževanja in napredovanja (Mihalič, 2006, str. 216).

Na podlagi izvedenih intervjujev lahko potrdim, da je zaposlenim čedalje bolj pomembno nedenarno nagrajevanje. Osebi A je zelo pomembna pomoč strankam, da so v podjetju dobri odnosi med zaposlenimi in delodajalcem in da se udeleži raznih seminarjev, kjer pridobiva nova znanja. Osebi B so zelo pomembni dobri medsebojni odnosi, pohvale, hvaležnost in spodbude s strani delodajalca, ter udeležba na delavnicah. Osebi C je zelo pomembno, da mu delodajalec dopušča možnost, da si skorajda sam določa delavnik, da lahko obenem še nadaljuje šolanje. Pomembna mu je tudi pomoč strankam, udeležba na delavnicah in seminarjih in dobri odnosi z sodelavci in delodajalcem. Oseba D je zelo zadovoljna z delavnikom, dobrimi odnosi s sodelavci in delodajalcem, z vsemi pogoji dela ter udeležbo na seminarjih in delavnicah. Osebi E je zelo pomembna pohvala delodajalca, pohvala strank in občutek, da je del podjetja, kar čuti tudi s strani delodajalca. Veliko pa mu pomenijo tudi dobri odnosi ter udeležba na seminarjih in delavnicah, kjer pridobi nova znanja.

SKLEP

V sedanjem času se čedalje več ljudi pričinja zavedati, da morajo v svojem prostem času najti tudi čas za redno rekreacijo, saj to pripomore k boljšemu zdravju in tudi večji učinkovitosti pri delu, ki ga opravljajo. Tega pa se zavedajo tudi ponudniki športnih storitev, ki jih je vedno več. Če hoče biti podjetje, ki ponuja športne storitve uspešno, mora ponujati nekaj več kot drugi in se znati prilagajati željam in potrebam strank. Pomembno je, da ponujajo storitve po konkurenčni ceni in imajo na razpolago raznovrstno ponudbo na enem kraju. Zavedamo se, da so časi ko so obstajali klasični fitness studii z eno samo vrsto vadbe že zdavnaj minili. Največji problem je zagotovo motiviranost obiskovalcev, kar pa lahko največ pripomorejo prav zaposleni v podjetju, od katerih je zelo veliko odvisno, ali se bodo stranke z veseljem vračale in redno obiskovale vadbo. Nenazadnje pa je motiviranost zaposlenih odvisna prav od vodje podjetja, saj ima prav lastnik zelo zahtevno in odgovorno nalogo, da pravilno in učinkovito motivira svoje zaposlene. Zaposlenim lahko motiviranost zelo hitro pade, če seveda niso pravilno nagrajeni za svoje delo. Za pravilno motiviranost zaposlenih je potrebno uporabiti različne vrste nagrajevanja in motivacijske tehnike. Delodajalec se mora zavedati, da je vsak posameznik poseben in edinstven. Zaradi tega pa delavce motivirajo različne stvari.

Diplomsko delo je strukturirano iz uvoda, treh poglavij, sklepa ter literature in virov. V uvodnem delu predstavim temo ter naštejem kateri so teoretični in raziskovalni cilji. V prvem poglavju najprej predstavim motivacijo na splošno. Nato predstavim različne teorije motivacije, motivacijske modele, motivacijske dejavnike ter notranjo in zunanjo motivacijo. V drugem poglavju predstavim nagrajevanje. Bolj podrobno nato opišem sistem nagrajevanja ter oblike in vrste nagrajevanja. V tretjem poglavju predstavim podjetje ter nekaj vrst vadbe, ki jo ponujajo. Nato se osredotočim na metodologijo ter na namen in raziskovalna vprašanja. Na koncu izvedem intervjuje z zaposlenimi ter lastnico podjetja.

Na podlagi opravljenih intervjujev z lastnico podjetja lahko rečem, da je lastnica na pravi poti glede motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, saj je vedno pripravljena prisluhni vsakemu zaposlenemu, ter upoštevati njihova mnenja. Zaposlene ves čas spodbuja z ustnimi pohvalami in spodbudnimi besedami, ter jih tudi nagradi v denarni obliki, če so uspešni pri prodaji produktov in pri delu s strankami. Ves čas se trudi, da ohranja dober odnos z zaposlenimi in da ne dela prevelikih razlik pri nagrajevanju, če so približno enako uspešni. Zelo pomembno ji je tudi, da so zaposleni vzor strankam, saj je izgled zelo pomemben pri tej panogi, zato jim nudi brezplačno uporabo njihovih storitev. Zaveda se, da zaposlenim zelo veliko pomeni dodatna denarna nagrada, če so uspešni pri svojem delu. Zelo pomembno pa se je zdi tudi, da jim prenese pohvale njihovih strank. Saj je veliko posameznikov, ki jih taka vrsta pohvale zelo motivira, saj radi pomagajo ljudem pri uresničitvi njihovih ciljev in želj.

Na koncu sem si postavil pet tez oziroma hipotez, ki sem jih na podlagi izvedenih intervjujev tudi primerjal z odgovori in predstavil ugotovitve. Ugotovil sem, da je zaposlenim zelo pomembno, da stranke upoštevajo njihove nasvete, saj si želijo deliti svoje izkušnje in znanja. Zelo veliko jim pomenijo tudi dobri odnosi z sodelavci in delodajalcem ter na splošno dobri delovni pogoji. Potrdim lahko tudi, da je zaposlenim trenutno bolj pomembno nedenarno nagrajevanje, vendar bo morala lastnica podjetja nameniti večjo pozornost denarnim nagradam, saj so nekateri zaposleni že potrdili, da se jim zdijo denarne nagrade premajhne, kar pa lahko v prihodnosti privede do slabših delovnih rezultatov.

LITERATURA IN VIRI

1. Babšek, B. (2009). *Osnove psihologije: Skrivnosti sveta v nas*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
2. Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: GV Založba.
3. Gorišek, K., & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih–priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
4. Heller, R., & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kim, S. H. (2001). *1001 način kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Založba Tuma.
7. Konečnik Ruzzier, M. (2010). *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Meritum.
8. Kotler, P. (1998). *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga
9. Kotler, P. (2004). *Principles of marketing*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall.
10. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipičnik, B. (1998a). Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. *V Stane Možina (ur), Management kadrovskih virov (str. 245–304)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Lipičnik, B. (1998b). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Marentič Požarnik, B. (2003). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
14. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management
15. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
16. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
17. Musek, J., & Pečjak, V. (1995). *Psihologija*. Ljubljana: Educey.
18. Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
19. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Športni studio V.I.P. (2016). *O podjetju* (interno gradivo). Ljubljana: Športni studio V.I.P.
21. *V.I.P. vadba*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.vip-vadba.si>
22. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Založba Manager.

PRILOGE

KAZALO PRILOGE

Priloga 1: Intervju z delavci.....	1
Priloga 2: Intervju z delodajalcem.....	2

Priloga 1: Intervju z delavci

Spol, starost, izobrazba:

1. Ste zaposleni, študent...?
2. Koliko časa delate v dotičnem podjetju?
3. Ste kdaj razmišljali o zamenjavi službe? Ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?
4. Mislite, da bi lahko vaš delodajalec bolj motiviral svoje delavce?
5. Ali mislite, da velja trditev, da bi delavci za višjo plačo delali več?
6. Ste za svoje delo primerno nagrajeni?
7. Kaj vas pri delu najbolj motivira in kaj najmanj?
8. So delavnice in seminarji dober način nagrajevanja?
9. Ali je za vas bolj pomembno materialno in denarno nagrajevanje, ali vam bolj odgovarja, da imate npr. dobre odnose s sodelavci in delodajalcem, dobre delovne pogoje itd.
10. Ali je vrsta in višina nagrad v vašem podjetju primerna glede na stopnjo odgovornosti dela?
11. Imajo nedenarne nagrade enako stimulatívno moč kot denarne nagrade?
12. Ali vam vaše delo daje občutek osebne izpopolnitve in samopotrjevanja?
13. Kaj najbolj cenite pri delu v tem podjetju?
14. Ali vedno delite svoje znanje z sodelavci? Če ne, kaj bi vas motiviralo, da bi jih?
15. Ali samoiniciativno pridobivate nova znanja s področja vašega dela? Če ne, kaj bi bilo potrebno, da bi jih?
16. Ali vam podjetje omogoči dovolj strokovnih izobraževanj?
17. Kakšni so odnosi v podjetju med sodelavci? So sodelavci pripravljeni deliti svoje znanje in izkušnje?

18. Bi rekli, da podjetje deluje kot tim, ali bolj kot posameznik?

19. Če med delom naletite na problem, ga poskušate rešiti sami, ali se lahko brez problema obrnete po pomoč na sodelavce?

Priloga 2: Intervju z delodajalcem

1. Ali vse delavce motivirate in nagradite na isti način in zakaj?

2. Na podlagi česa se odločite o vrsti motiviranja in nagrajevanja?

3. Kako motivirate in nagradite svoje zaposlene pri delu?

4. Imate vedno podobne načine motiviranja in nagrajevanja, ali poskušate vedno vpeljati nove?

5. Ali menite, da so vaši zaposleni dovolj in na pravi način motivirani pri svojem delu?

6. Kakšne nagrade in načina motivacije se vaši zaposleni najbolj razveselijo?

7. Kaj po vašem mnenju najbolj motivira vaše zaposlene za bolj učinkovito delo?

8. Se glede pravega motiviranja in nagrajevanja zaposlenih dodatno izobražujete? Se udeležite kakšnega predavanja na to temo?

9. Ali delavci opravijo učinkovito svoje delo tudi, če za to niso dodatno nagrajeni?