

DIPLOMSKA NALOGA

JASMINA JELEN



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

MANAGEMENT SODELAVCEV IN VODENJE  
ZAPOSLENIH K IZIDOM

Jasmina Jelen

Koper, 2014

Mentor: izr. prof. dr. Maja Meško



## **POVZETEK**

Uspešno vodenje zaposlenih lahko pripelje zaposlene k izidom. Diplomaska naloga obravnava vodenje v organizaciji, kakšen bi moral biti vodja, kako ravnati z ljudmi pri delu, kako motivirati ter nagrajevati zaposlene. Opisane so tudi različne sestavine vodenja. Z anketnim vprašalnikom se bodo pokazali dejavniki, ki vplivajo na zaposlene, da so pri delu usmerjeni k izidom, pokazalo pa se bo tudi, kateri dejavniki oziroma dejanja vodje zaposlene pripeljejo do tega, ter ali so v svoji organizaciji zadovoljni. V empiričnem delu pridobljeni rezultati so prikazani v grafih.

*Ključne besede:* vodenje, vodja, nagrajevanje, motiviranje, organizacija.

## **SUMMARY**

Successfully managing employees can lead employees to results. The thesis deals with the management of the organization, what should be a leader, how to deal with people at work, how to motivate and reward employees. It also describes the various components of leadership. With questionnaire will be revealed factors that affect the employees that work directed towards to results, finding objective opinion of employees which factors or actions by the leader lead to this, and whether they are happy in their organization. In the empirical part the results obtained are shown in the graphs.

*Keywords:* leadership, leader, reward, motivation, organization.

UDK: 005.95/.96(043.2)



## **ZAHVALA**

Na tem mestu se želim zahvaliti prijateljicama Lidiji in Maši, ki sta mi s svojimi nasveti veliko pomagali pri izdelavi diplomskega dela. Hvala!

Za zelo hitro odzivnost na vsa moja vprašanja in pomoč pri diplomskem delu bi se rada zahvalila tudi moji mentorici izr. prof. dr. Maji Meško.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze diplomske naloge .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomske naloge .....	2
<b>2</b>	<b>Management sodelavcev .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Vodenje organizacij .....</b>	<b>9</b>
3.1	Sestavine vodenja .....	11
3.1.1	Vodja .....	12
3.1.2	Skupina .....	12
3.1.3	Posameznik .....	12
3.1.4	Okolje .....	12
3.2	Ravnanje z ljudmi pri delu .....	13
3.3	Uspešen manager/vodja .....	17
3.4	Motivacija in uspešnost .....	21
3.5	Nagrajevanje .....	24
<b>4</b>	<b>Metodologija .....</b>	<b>29</b>
4.1	Vzorec .....	29
4.2	Anketni vprašalnik .....	30
4.3	Postopek anketiranja .....	30
<b>5</b>	<b>Predstavitev in interpretacija rezultatov ankete .....</b>	<b>31</b>
5.1	Analiza rezultatov .....	31
5.2	Preverjanje hipotez .....	36
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>39</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>41</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>43</b>

## SLIKE

Slika 1: Spol .....	29
Slika 2: Starost .....	29
Slika 3: Stopnja izobrazbe .....	30
Slika 4: Motivacija .....	31
Slika 5: Nagrada .....	32
Slika 6: Pripadnost podjetju .....	33
Slika 7: Vodja v podjetju.....	33
Slika 8: Zadovoljstvo z vodstvom.....	34
Slika 9: Vaš vodja .....	34
Slika 10: Zavedanje vodje .....	35
Slika 11: Bolje opravili delo vodje.....	35
Slika 12: Zadovoljni v podjetju.....	36

# 1 UVOD

V uvodnem delu bomo opredelili problem in teoretična izhodišča, namen, cilje in hipoteze diplomske naloge, predvidene metode za doseganje ciljev ter predpostavke in omejitve diplomske naloge.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V organizacijah največji del k uspešnosti prispevajo zaposleni. Zaposleni se morajo v organizaciji čutiti pripadne, zadovoljne, cenjene, srečne, enakopravne. Ko se le ti počutijo kot del organizacije, ima ta dobre možnosti za uspeh. Mihalič (2008, 3) je zapisala, da so »le zadovoljni zaposleni lahko pri delu učinkoviti in uspešni in posledično je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih«. Zadovoljen in učinkovit posameznik se kaže v novih idejah, zamislih, različnih mnenjih, opazkah, pripombah, ki so za izboljšanje delovanja organizacije velikega pomena.

Željeno učinkovitost in uspešnost pri zaposlenih dosežemo z uspešnim vodenjem. Uspešno vodenje je tisto, čemur bi se morali zelo dobro posvetiti v vsaki organizaciji in zaposlene obravnavati kot največje bogastvo. Vsak dober vodja se mora zavedati, da bo le z uspešnim vodenjem, zavedanjem glede zadovoljstva zaposlenih ter njihovo pomočjo pripeljal zaposlene k zelenim izidom, torej tako dosegal cilje organizacije. Dober vodja mora gojiti dobre odnose z zaposlenimi, jim prisluhniti, z njimi komunicirati, jih enako obravnavati, spodbujati, jim zaupati, poskušati razviti njihove sposobnosti, ugotoviti v čem so dobri, kaj je njihovo področje in jim ponuditi takšno delovno mesto, kjer bodo lahko opravljali to, kar jim gre najbolje. Aktivno mora sodelovati pri doseganju ciljev in ne samo deliti nalog, ter zaposlene obravnavati kot sodelavce in ne kot podrejene. »Pravo vodenje spreminja stvari na bolje« pravi Maxwell (2009, 9). Zavedati se moramo, da bi mogoče marsikatera slovenska organizacija delovala bolje ali morda celo obstala na trgu in ne propadla, če bi se bolj osredotočili na zaposlene. Zaposlene je potrebno za dobro opravljeno delo tudi nagraditi. Včasih je za nagrado in za motivacijo vnaprej dovolj že dobra pohvala. Vodja mora motivirati svoje ljudi, da delo dobro opravijo, da upoštevajo pravila, ki veljajo v organizaciji, da jih delo ne dolgočasi, ter da želijo delati.

Še vedno se premalo ljudi na vodilnih položajih zaveda, kakšnega pomena so človeški viri. Veliko se jih za dosego cilja osredotoči v glavnem samo na končni cilj in ne na pot, kako to doseči. Zavedanje vodij o zadovoljnih zaposlenih je dandanes ključnega pomena pri uspehu organizacije. Neizidovito lahko dolgoročno pomeni pogubo celotne organizacije. S skupnimi močmi, s pravim timom, ki deluje enotno, je možno doseči vse.

## **1.2 Namen, cilji in hipoteze diplomske naloge**

Izbrano temo smo analizirali zato, ker nas je zanimalo, kakšno mnenje imajo zaposleni v različnih slovenskih podjetjih ter kolikšno je njihovo zadovoljstvo. Namen diplomske naloge je bila analiza dejavnikov, ki vplivajo na zaposlene, da so pri delu usmerjeni k izidom, ugotoviti menja zaposlenih, kateri dejavniki oziroma dejanja vodje jih pripeljejo do tega, da so pri delu usmerjeni k izidom, ter ali so v svoji organizaciji zadovoljni.

Cilji diplomske naloge:

- analiza dejavnikov, ki vplivajo na zaposlene, da so pri delu usmerjeni k izidom;
- ugotoviti mnenja zaposlenih, kateri dejavniki vodje jih pripeljejo do izidov;
- ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v različnih slovenskih organizacijah.

Hipoteze:

- H1: V izbranih slovenskih organizacijah je več kot tretjina nezadovoljnih delavcev.
- H2: Vodje v organizacijah se premalo zavedajo zadovoljstva zaposlenih.
- H3: Zaposlene najbolj motivira odnos vodje do zaposlenega ter odnos z drugimi delavci.
- H4: Več kot polovica tistih s 6., 7. ali višjo stopnjo izobrazbe meni, da bi bolje opravili delo vodje, če bi bili sami na tem mestu.
- H5: Zaposlene v podjetju najbolj motivira prijaznost in dober odnos z drugimi delavci in vodjo.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

Diplomsko nalogo smo razdelili na teoretični in empirični del. V prvem delu smo podatke pridobili s pomočjo sekundarnih virov podatkov, torej na osnovi domače in tuje strokovne literature, spleta in člankov.

Empirični del temelji na razlagi rezultatov ankete, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v različnih slovenskih organizacijah: Gorenje, d. d., Abanka Vipava, d. d., Petre, d. o. o., Sip strojna industrija, d. d., Šempeter, Premogovnik Velenje, d. d., Tuš market Košarica, d. o. o., Olimpus, d. o. o., idr. Anketiranci so različni zaposleni (razen direktorjev). Uporabili smo kvantitativno metodo. Podatke smo obdelali na podlagi odgovorov iz ankete ter jih prikazali na primeru anketnega vprašalnika in jih pokomentirali.

## **1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge**

Vodenje zaposlenih k izidom je v organizacijah ključnega pomena za njihovo uspešnost. Predpostavljamo, da se anketiranci zavedajo pomena dejavnikov, ki vodijo do izidov, ter da zbrani podatki odražajo resnično stanje.

V diplomski nalogi smo se pri anketiranju omejili na približno deset različnih slovenskih podjetij.

## 2 MANAGEMENT SODELAVCEV

Vsaka organizacija potrebuje za svoje delovanje sodelavce. Pri tem naj ustrezajo potrebam organizacije v smislu doseganja njenih smotrov v spreminjajočem se okolju. To pomeni, da organizacija načrtuje potrebe po sodelavcih z omejitvami zaradi negotovosti prihodnjega razvoja zunanjega okolja in vsebine menjalnih razmerij z vplivnimi udeleženci. Sodelavci organizacije so vedno bolj izpostavljeni potrebi, da se izpostavijo v prvi osebi in delijo negotovo usodo organizacij, ki ne morejo več zagotavljati svoje varnostne funkcije v smislu zagotavljanja delovnega mesta. Prisostvujemo nekakšnemu razvoju podjetništva v okviru odvisnega delovnega razmerja – posameznik trži samega sebe in po svoji presoji usmerja lasten osebni razvoj, da bi si zagotovil čim boljše pogajalsko izhodišče. Tako imamo na eni strani potrebo posameznika po stabilnosti in zagotovilih za prihodnost, na drugi strani pa vse bolj izraženo potrebo po fleksibilnih oblikah dela, ki so po definiciji nestabilne in negotove. Vse to postavlja management pred nove izzive, ki naj poišče ustrezno ravnovesje med stabilnostjo zaposlitve ter prožnostjo organizacije. Prva omogoča skrb za osebni razvoj sodelavcev, usmerjanje k skupni viziji, kritično presojanje stališč in prenos znanja. Druga pa omogoča hitro in učinkovito prilaganje trgu (Biloslavo 2006, 32).

Osnova vsakega podjetja so v njem zaposleni ljudje. Od ravnanja vodstva z zaposlenimi je odvisno ali bo podjetje uspešno in učinkovito ali ne. Vodji prav nič ne pomagajo njegova tehnična znanja, če mu ljudje nočejo slediti in opravljati dela po svojih najboljših močeh. Žal je res, da se nekateri managerji še vedno zanašajo pretežno na snovne in finančne vire ter ne upoštevajo dovolj ljudi kot najpomembnejšega vira (Merkač Skok 2005, 21).

Trg dela ne obstaja samo zunaj organizacij, ampak tudi znotraj njih. Ta notranji trg dela je sestavljen iz procesov načrtovanja, pridobivanja, razporejanja, usposabljanja, usmerjanja, ocenjevanja in nagrajevanja sodelavcev. Vse te naloge sodijo v okvir managementa sodelavcev, ki lahko prinaša prednosti tako organizaciji kakor tudi posamezniku (Biloslavo 2006, 34).

Želja po uspešnosti poslovanja je nedvomno temeljno vodilo slehernega podjetja in temu sledi tudi ravnanje s kadrovskimi viri. Če bi želeli poistovetiti cilj ravnanja s kadrovskimi viri zgolj s poslovno uspešnostjo, bi ugotovili, da gre za ozko zastavljen cilj. Težnja ravnanja s kadrovskimi viri gre v dve osnovni smeri: usmerjati kadre in njihove zmožnosti k povečevanju učinkovitosti ter obenem v kar največji meri zadovoljevati potrebe zaposlenih. Pri tem ne smemo pojmovati cilja organizacije in potreb zaposlenih kot ločena in izključujoča se cilja. Bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri je združevanje obeh ciljev kot vzajemnih in medsebojno odvisnih. Pri uresničevanju enega moramo vedno misliti tudi na drugega (Možina 2002, 4).

Temeljni cilj razvoja kadrov je zadovoljevanje sedanjih in bodočih razvojnih potreb organizacije in njenih delavcev. Sistem mora zagotavljati stalen strokovni, delovni in

osebni razvoj zaposlenih ter omogočati optimalno izrabo kadrovskih virov v skladu z razvojnimi načrti, interesi in potrebami organizacije. Optimalna prilagojenost kvalifikacijske in izobrazbene strukture zaposlenih oziroma strokovnih znanj, sposobnosti in veščin, organizacijskih in vodstvenih sposobnostih potrebam dela v okviru temeljnih in pomožnih dejavnosti zagotavlja boljšo prilagojenost zaposlenih delu (pravi človek na pravem mestu, manj absentizma in fluktuacije, povečanje zadovoljstva z delom, večjo prilagodljivost zaposlenih, manj nesreč pri delu, več inovacijskih predlogov), s tem pa tudi povečanje učinkovitosti, storilnosti in produktivnosti, izboljšanje kakovosti, znižanje stroškov poslovanja in storitev ter hitrejši razvoj organizacije (Jereb 1996, 82).

V naslednjem desetletju se bo področje managementa človeških virov v podjetjih spremenilo v ključni dejavnik za doseg učinkovitosti in konkurenčnosti njihovega poslovanja v Sloveniji in tudi drugod po svetu (Treven 1998, 16).

Potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira je prerasla okvire klasične kadrovske funkcije. Čas je pokazal, da klasično zasnovana kadrovska funkcija, ki je nastajala v povsem drugačnih razmerah, ne more več zadovoljiti potreb, ki jih pred managerje in kadrovske strokovnjake postavljajo hitre spremembe v okolju. Prav tako se je pokazalo, da ljudi ni mogoče obravnavati izolirano v kadrovski službi, brez pravih povezav z globalnimi poslovnimi cilji. Klasično obravnavanje ljudi v hitro spreminjajočih in tekmovalnih razmerah namreč ne omogoča sodobnih načinov ravnanja z ljudmi, ki jih zahteva neprestano prilagajanje organizacije okolju (Možina 1998b, 13).

Management sodelavcev obsega odkrivanje in razvijanje zmožnosti sodelavcev, s katerimi organizacija zadovoljuje odjemalce, dosega konkurenčne prednosti in prispeva k rasti vrednosti organizacije. Obsega tudi uravnavanje razmerij med managementom in sodelavci organizacije v skladu s strategijami organizacije. Management sodelavcev je temeljna in neprenosljiva naloga vseh managerjev na vseh ravneh in v vseh dejavnostih ter enotah organizacije, obsega pa načrtovanje in pridobivanje, zatem izbiranje in uvajanje, pa usposabljanje in usmerjanje, ocenjevanje in nagrajevanje sodelavcev (Tavčar 2006, 388).

Ko obravnavamo kadre v organizaciji kot potencial, poslovni vir (angleško »human resource«) in naložbo, ugotovimo, da mora management ravnati z njimi z enakim pristopom, premislekom in v skladu s poslovno strategijo, kot z vsemi drugimi poslovnimi področji v organizaciji. Tako ravnanje z zaposlenimi lahko poimenujejo z različnimi izrazi ali njihovimi kombinacijami. Tako lahko ravnanju z zaposlenimi rečemo kadrovski management ali management kadrovskih virov, tudi management človeških virov. Za potrebe uvodnega seznanjanja s tem področjem naj zadostuje, da mu rečemo preprosto kar HRM (Human Resource Management) ali kadrovski management, ob tem pa seveda poudarimo, da je to poimenovanje poenostavljeno in dokaj ozko. Kadrovski management je izraz, ki v veliki meri zadostuje kot prevod pojma »Human Resource Management« glede na njegovo vsebino (Merkač Skok 2005, 13).

Kadrovski management je proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose. Kadrovski management se ukvarja s tem, kako naj se posamezniki integrirajo v strategijo in cilje organizacije, kako je treba v ta namen z njimi delati in kako se posamezni deli kadrovskega managementa (kadrovanje, izbor, usposabljanje in nagrajevanje) vključujejo v celoto (Merkač Skok 2005, 14).

Management po delokrogih opredeli znanja in veščine, ki naj jih sodelavec obvlada za učinkovito in uspešno delovanje – ter nemara predpiše rok in način, kako naj si jih pridobi ter kako to dokaže. Ta znanja in veščine so lahko splošne (npr. komuniciranje, odločanje, vodenje) ali specifične (npr. uporaba urejevalnika besedil, znanje tujega jezika, nov tehnološki postopek ipd.) (Tavčar 2006, 389).

Osebni razvoj sodelavcev je pomembna dejavnost managementa sodelavcev. Sodelavec deluje v organizaciji zato, ker si obeta boljše izpolnjevanje svojih interesov; organizacija zaposluje sodelavca, ker si od tega obeta boljše izpolnjevanje svojih interesov. Za plodno sožitje je treba vedno usklajevati interese in cilje sodelavca in organizacije. To je lažje in bolj učinkovito, če ima organizacija skladen sistem meril uspešnosti, ki ga podpira prav tako skladen sistem spodbujanja in nagrajevanja v organizaciji (Tavčar 2006, 390).

Načrtovano in usmerjeno obvladovanje kompetentnosti kadrov je zagotovilo za bistveno povečanje produktivnosti in za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja. Povečanje kompetentnosti dosegamo z dobrim upravljanjem sistema razvoja kadrov, ki ga krmilimo s podsistemi, kot so sistem izobraževanja in usposabljanja kadrov, sistem vodenja, sistem napredovanja, karierni sistem, sistem motiviranja in v tem okviru motiviranje za doseganje ciljev ter sistematično spremljanje in vzpodbujanje delovne uspešnosti ter plačni sistem. Zato posvečajo podjetja veliko pozornosti premišljeni gradnji, dopolnjevanju, sprotnemu ažuriranju in izboljševanju, predvsem pa dosledni uporabi vseh omenjenih sistemov. Temeljni namen sistema razvoja kadrov je torej permanentno zagotavljanje optimalne kompetentnosti zaposlenih glede na aktualne potrebe poslovnega procesa in glede na strateške cilje podjetja ter priprava kadrov na dolgoročno preživetje podjetja. Namen sistema razvoja kadrov je zagotoviti optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na razvitost in strateške cilje organizacije. Temeljni cilj sistema razvoja kadrov je torej povečati uspešnost posameznika in organizacije (Majcen 2009, 203).

Človek v svoji težnji po razvojnih dosežkih vse bolj izpolnjuje znanje na vseh področjih. Kot je znano, na določeni stopnji tehnologija ni več prednost, temveč njeno vlogo prevzame motivacija zaposlenih. Ta skupaj s sodobnimi tehnološkimi dosežki omogoča organizaciji izdelavo kakovostnejših in boljših izdelkov, kar pomeni dvig storilnosti. Organizacija po eni strani na ta način uresničuje temeljni cilj, pri zaposlenih pa to vodi k boljšemu nagrajevanju in zadovoljstvu (Možina 2002, 5).



Tradicionalno pojmovanje je kadrovske dejavnost vedno povezovalo s tremi osnovnimi cilji oziroma nameni: pridobivanje zaposlenih, ohranjanje želene kadrovske strukture in skrb za njihovo motivacijo. Zgornjim trem se je sčasoma pridružila še skrb za usposabljanje zaposlenih (Možina 2002, 5).

Pomen kadrov v organizacijah se spreminja. Obstajajo različne šole. Teorije in pristopi, ki so v dvajsetem stoletju bistveno spreminjali odnos managementa do zaposlenih. Pomen posameznih funkcij v kadrovske dejavnosti danes ni enak pomenu, ki so ga imele v preteklosti. Prav tako pa ni enak pomenu, ki ga bodo posamezne funkcije predvidoma imele v prihodnosti. Meritve dejanskega in pričakovanega pomena posameznih funkcij na kadrovskem področju v organizacijah so prikazane na osnovi merjenja na petstopenjski lestvici, kamor so stanje in svoja pričakovanja opredelili nemški direktorji ob koncu osemdesetih let. Vidimo, da so takrat pripisovali največji pomen izbiranju kadrov, najmanjšega pa motiviranju zaposlenih. Pričakovali pa so, da bo v prihodnosti najpomembnejša funkcija na kadrovskem področju postala usposabljanje in razvoj, najmanj pomembna pa bosta predvidoma ocenjevanje ter plače. V primerjavi z današnjim stanjem se bo najbolj povečal pomen motiviranja zaposlenih, sledita načrtovanje kadrov ter usposabljanje in razvoj. Najmanj se bo v primerjavi s stanjem spremenil pomen, ki ga na področju kadrov namenjajo plačam (Merkač Skok 2005, 27).

Po oceni slovenskih managerjev sta tudi pri nas najbolj kritični področji management talentov ter vodenje in doseganje zavzetosti, organizacijsko vedenje ter kultura, nekoliko bolje pa so ocenili stanje na področju kadrovske analitike, strateškega načrtovanja in pridobivanja kadrov. Primerjava med odličnimi in drugimi podjetji pokaže, da celoviti pristopi na področju vodenja in managementa talentov, spremljanja delovne uspešnosti in komuniciranja ustvarijo razliko. Odlična, poslovno uspešna podjetja namenjajo tem trem področjem vsaj trikrat več pozornosti kot manj uspešna. Za doseganje prednosti glede talentov sta ključna uvajanje bolj neformalne strukture vodenja in dober pretok informacij. Talente je treba dolgoročno načrtovati in vanje vlagati. Za odlična podjetja je še značilno, da interno razvijajo lastne talente in jih manj iščejo v zunanjem okolju (Kohont in Dular 2014, 62).

Vsaka organizacija bi glede na svojo dejavnost morala imeti model postopanja z ljudmi. Ljudje kot viri nastopajo predvsem v glavah managerjev v velikih organizacijah, kjer za vsako posamezno lastnost, ki jo zahteva delo, potrebujejo svojega človeka. Dela so postala tako specializirana, da je mogoče pri njih zaposliti človeka z zmožnostjo, ki jo ta zahteva. V malih podjetjih pa bi takšno zaposlovanje veljalo za potratno. Človek ima namreč več zmožnosti, z izobraževanjem pa jim je mogoče dodati še kakšno. Zato se v majhnih organizacijah ne sprašujejo, kakšne ljudi potrebujejo, ampak kakšne zmožnosti potrebujejo njihovi ljudje. Zato bi v majhnih podjetjih zaposlili novega človeka le, če obstoječim nikakor ne bi mogli dodati določene zmožnosti, ki jo terja delo. Če bi hoteli gospodarno ravnati s človekovimi viri, pa bi si enako vprašanje morale postavljati tudi velike organizacije (Lipičnik 1996, 25).

Uspešnost kakršne koli organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih, glede na postavljene cilje. Ti viri so različni in vsak po svoje prispeva k uspehu organizacije v skladu s potrebami, možnostmi in posebnostjo dane situacije. Kadrovske viri obsegajo posebno področje dejavnosti, s katero želimo optimizirati človeške zmogljivosti, tako da bi izpolnili osebne in organizacijske cilje (Možina 1998a, 3).

### 3 VODENJE ORGANIZACIJ

Organizacijo ustanovijo lastniki ali drugi ustanovitelji zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje, ki ustrezajo njihovim interesom (Biloslavo 2006, 15).

Tisti vidik managementa, ki zajema vodenje, postaja vse bolj poudarjen. O tem, kaj je vodenje, ni splošnega soglasja, opredelitve so širše in ožje. Definicija, da je vodenje »planiranje in organiziranje akcij za doseganje ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate«, sodi med tiste, ki vodenje opredeljujejo širše (Merkač Skok 2005, 54).

Management in vodenje se lahko torej enačita do tiste mere, ki poudarja, da je vodenje del managementa. Vendar pa vodenje postaja vse bolj pomembna vsebina managementa in v središču pozornosti proučevanja teoretikov ter usposabljanja praktikov. Zato sodim, da lahko s pomočjo klasičnih managerskih funkcij (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje) ustrezno opišem značilnosti managerskega procesa dela tudi na prelomu tisočletja (Merkač Skok 2005, 55).

Planiranje je managerska funkcija, ki obsega proces postavljanja organizacijskih ciljev in določanje poti za njihovo realizacijo. Organiziranje kot managerska funkcija je proces razporejanja in urejanja virov vseh vrst, da bi lahko uspešno realizirali planirane cilje. Vodenje kot managerska funkcija je proces vplivanja na ljudi, da bi na podlagi ustreznega vedenja prispevali k realizaciji planiranih ciljev. Kontroliranje pa je proces nadzora nad dogajanjem in proučevanje, v kolikšni meri so dejanski rezultati skladni s planiranimi, ter po potrebi predlaganje korektivnih aktivnosti. Rezultat vseh teh aktivnosti pa naj bi bilo sprejemanje čim boljših poslovnih odločitev managementa (Merkač Skok 2005, 55).

Izraz »upravljanje« kadrovskih virov smo spremenili v »management«, ker nekateri menijo, da je izraz upravljanje bolje uporabljati, ko govorimo o podjetju, ki ga upravljajo lastniki, skupščine delničarjev in podobno, medtem ko management ali vodenje uporabljamo, ko mislimo o dejavnostih v organizaciji, ko vodimo in usklajujemo razne dejavnosti med posameznimi področji dela v oddelku oziroma podjetju (Možina 1998a, 5).

Če poznamo podjetje kot tvorbo blagovnega gospodarstva, je jasno, da te tvorbe ne gre enostavno enačiti s pojmom organizacija podjetja. Organizacija je nedvomno nekaj, kar najdemo v vsakem podjetju, kar pa ni že celota podjetja. Ko govorimo o organizaciji, mislimo na neko urejenost v podjetju. Mislimo na nekaj, kar omogoča smotrno delo v podjetju, pa tudi na nek utečen način odločanja v podjetju tako o tekočih kot o razvojnih vprašanih podjetja (Pučko 2008, 4).

Pogosto ljudje z organizacijo podjetja razumejo kar preprosto sam proces organiziranja opravil v podjetju, kar potem pomeni, da gre pri organizaciji za tehnični problem

kombiniranja delovnih nalog oziroma opravil v organsko celoto. Najti je seveda tudi drugačno razumevanje – organizacijo, ki je v tem, da gre za združbo ljudi, ki nastane zaradi doseganja določenih namenov. V tem smislu je organizacija neka socialna enota in ne tehnična kategorija. Vendar tako razumevanje organizacije na terenu podjetja enači pojem podjetja s pojmom organizacije podjetja, kar kaže na določeno neustreznost takega pojmovanja organizacije (Pučko 2008, 4).

Ustanovitelji – in drugi vlagatelji za njimi – oskrbijo organizacijo s primernimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi, ki so potrebna za začetek delovanja. Ustanovitelji torej neposredno ali posredno vložijo v organizacijo del svojega premoženja in zato pričakujejo primerne koristi. Pri tem pa tudi tvegajo izgubo tega premoženja zaradi morebitnega slabega poslovanja organizacije. Z njihovega stališča je tako organizacija predvsem instrument – orodje, sredstvo, ureditev ipd. za doseganje zastavljenih ciljev (Biloslavo 2006, 35).

Ljudje vstopamo v organizacije zato, da bi bili tako bolj uspešni kot sami zase – da bi lahko v večji meri in varneje dosegali cilje, ki so v skladu z našimi interesi. Interesi kažejo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev ter izhajajo iz kratkoročnejših, spremenljivejših in prilagodljivejših potreb, in trajnejših, malo spremenljivih vrednot udeležencev organizacije. Ljudje torej vlagamo svoje zmožnosti – prizadevnost, delo, znanje, večšine – v organizacije zato, ker pričakujemo tam več koristi kot zunaj nje (Biloslavo 2006, 35).

Vendar organizacija s svojim delovanjem ne vpliva le na svoje sodelavce, ampak še na mnoge zunanje posameznike, skupine, organizacije in javnosti – ti pa bolj ali manj vplivajo nanjo. Vsi ti so t. i. udeleženci organizacije. Notranji in zunanji udeleženci organizacije so z organizacijo povezani; nanjo vplivajo, če imajo moč in interes – organizacija pa povratno vpliva nanje. Vplivni udeleženci (tisti, ki imajo interes, moč in željo svoj interes uresničiti) lahko svoje interese spreminjajo v vplive, ki bolj ali manj pomembno delujejo na organizacijo – odvisno od tega, koliko moči in zavzetosti imajo udeleženci za uresničitev svojih interesov. Na tej osnovi lahko sklepamo, da je organizacija interesna (politična) tvorba, v kateri ljudje delujejo, če v njej lahko uresničujejo lastne interese bolje, kot bi jih lahko, če bi delovali zunaj organizacije (Biloslavo 2006, 35).

V sodobnih poslovnih okoljih se vse bolj potrjuje spoznanje, da so osnovna konkurenčna prednost podjetij ljudje, njihove sposobnosti za obvladovanje poslovnih procesov in problemov (vključno s pridobljenimi in uporabljanimi znanji) ter sposobnosti za prilagajanje hitrim in globalnim spremembam. Ko se pogovarjamo o kompetentnosti kadrov, hkrati govorimo o pomenu človeškega kapitala za doseganje poslovne uspešnosti in dolgoročne konkurenčne prednosti podjetij (Majcen 2009, 199).

Med zaposlenimi in vodjo mora biti sklenjeno tako imenovano partnerstvo za uspeh. To pomeni, da vodja in zaposleni medsebojno enakopravno in aktivno sodelujejo, vsak prispeva svoj delež znanja, prizadevanj, naporov, idej in podobno, da bi uspešno dosegli skupni cilj.

Vodja in zaposleni ne nastopajo kot nasprotniki, temveč kot zavezniki, ki imajo skupni interes in cilj, ki ga želijo doseči. Tovrstno sodelovanje namreč sproža zadovoljstvo in omogoča skupni uspeh pri delu (Mihalič 2008, 22).

Managerji načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo dejavnost vseh delov in vseh sodelavcev podjetja oz. organizacije. Managerji delujejo pod nadzorom in smernicami upravljalcev. Managerji skrbijo predvsem za učinkovito delovanje organizacije, ki mora biti uspešno po merilih za doseganje smotrov in ciljev organizacije. Udeleženci organizacije so vse organizacije, skupine in posamezniki, ki imajo svoje interese v delovanju in usmeritvah organizacije; aktivni udeleženci zmorejo na organizacijo vplivati, pasivni so vplivov organizacije samo deležni. Interesi so želene koristi, tako materialne kot nematerialne, kratkoročne in dolgoročne (Tavčar 1996, 12).

Naloga managementa je obvladovanje organizacije; obvladovanje organizacije kot instrumenta je lažji del, obvladovanje organizacije kot skupnost interesov ljudi pa težji del naloge. Ljudje smo v svojih vrednotah in potrebah, željah in namerah nadvse kompleksni, skoraj nemogoče je napovedovati, kako se bomo obnašali čez dan, mesec ali leto dni. Če naj organizacija učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje, se morajo za doseganje ciljev složno zavzemati ljudje v njej. Naloga managementa je, da jih na to navede, spodbudi, usmerja. Zato je vodenje ljudi tako pomembna dejavnost (Tavčar 2006, 362).

Ker lahko manager učinkovito obvladuje delovanje organizacije le tako, da obvladuje delovanje ljudi, ti pa se vselej ravnaajo po svojih interesih, je ključno razmerje med cilji ljudi in cilji organizacije. Načelno seveda velja, da ljudje vstopajo v organizacijo zato, da bi lažje dosegali svoje cilje – v zameno pa so pripravljene delovati za cilje organizacije; organizacija pa sprejme ljudi zato, da bi lažje dosegala svoje cilje, v zameno pa primerno izpolnjuje interese ljudi. Seveda pa sodelavec nikdar v celoti ne prevzame ciljev organizacije, organizacija pa ne ciljev sodelavca. Zato manager sodelavce in druge vselej presoja in razvršča tudi po stopnji privzemanja ciljev organizacije (Tavčar 2006, 362).

### **3.1 Sestavine vodenja**

Osnovne tri oziroma štiri sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge, tako da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in teamom mora zadovoljiti obe strani (Možina 2002b, 499).

Marsičesa se lahko naučimo pri uspešno vodenih organizacijah. Raziskave kažejo, da je najprej treba zgraditi zaupanje med vodjo in člani teama; nato je treba dati članom več samostojnosti, da lahko odločajo. Vodje se morajo na to dobro pripraviti, člani namreč toliko raje sledijo vodji, če občutijo, da »vodje vedo, kaj hočejo«. Nazadnje dobri vodje spodbujajo

člane k prevzemanju tveganja, ker strah pred napakami ne sme biti nikdar tako velik, da sodelavec ne bi poskusil delati malo drugače (Možina 2002b, 499).

### **3.1.1 Vodja**

Številni vodje mislijo, da je njihova glavna naloga zagotoviti uspešno izvajanje nalog. Drugi mislijo, da je najpomembnejše ustvarjati dobre odnose, tretji menijo, da je njihova naloga prevzemati celotno odgovornost za sprejete cilje. In vsakdo najbrž pri tem misli, da je njegov način vodenja pravilen (Možina 2002b, 500).

Vodja, ki ne podpira svojih zaposlenih, najbrž ne podpira niti samega sebe. Le če boste podpirali zaposlene, vam bodo sledili in tudi oni podpirali vas (Mihalič 2008, 35).

### **3.1.2 Skupina**

Stanje v skupini je lahko harmonično, prevladuje motiviranost za delo in medsebojno sodelovanje. Lahko pa v skupini vladajo neenotnost nasprotovanje, napetost in podobno, kar negativno vpliva na izvajanje nalog (Možina 2002b, 500).

### **3.1.3 Posameznik**

Vsak, ki vstopa v organizacijo, ima neka pričakovanja o svojem delu, delovnem mestu, plačilu, možnosti napredovanja, usposabljanju, zadovoljivosti pri delu itd., vendar to ni vedno v soglasju s stališči drugih v skupini ali je celo v nasprotju s cilji vodje (Možina 2002b, 500).

Posameznik bo bolj zadovoljen, če bodo pričakovanja do njega s strani vodstva usklajena z njegovimi pričakovanji do sebe. Tu pa se pojavlja še tretja dimenzija, in sicer, kaj zaposleni pričakuje oziroma predvideva, da se bo od njega pričakovalo pri delu in nalogah. Zato je pomembno, da poskušamo čim bolj usklajevati vse tri navedene dimenzije pričakovanj oziroma iskati kompromise (Mihalič 2008, 31).

### **3.1.4 Okolje**

Vse to se interakcijsko povezuje s spremenljivkami iz okolja v organizaciji, in sicer (Možina 2002b, 500):

- *Struktura.* Poznamo strukture, ki dopuščajo veliko osebne svobode, in druge, ki tega ne dopuščajo. Govorimo o centraliziranih in decentraliziranih sistemih. Organizacija ima lahko več ravni vodenja ali pa je bolj ploska, brez hierarhije.
- *Tehnologija.* Nekatere tehnologije so tržno določene glede programov in postopkov, druge dopuščajo svobodo izbire in se posamezne izvedbe lahko med seboj razlikujejo.

- *Delo, naloge.* Podobno kot tehnologija so tudi delovni postopki in naloge lahko točno predpisani v navodilih in poslovnih, ali pa je vsaj delno prepuščeno posamezniku, da si oblikuje svoj način in sistem dela.
- *Kultura, ozračje.* V vsaki organizaciji je značilen določen vzorec življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov. Le to vpliva na delo ljudi, zato mora vodja upoštevati te dejavnike.

Glavne naloge vodje so torej: prvič, da se zaveda, kaj vse vpliva na vodenje, drugič, da aktivno usmerja dogajanje, in tretjič, da skuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja (Možina 2002b, 500).

Vemo, da je verjetno najpomembnejša osnova vodenja uspešna in učinkovita komunikacija. Zatorej lahko utemeljimo smisel odgovornosti vodij oz. managerjev v tem, da so pripravljeni prevzeti permanentno odgovornost za razvojem sodelavcev le, če jim s tem izboljša uspešnost oz. učinkovitost vodenja zaposlenih in s tem njihovo doseganje poslovnih ciljev. Izbira sloga vodenja je v prvi vrsti izbira sloga komuniciranja (Kos 1996, 94–95).

### **3.2 Ravnanje z ljudmi pri delu**

Uspešno ravnanje s kadri v organizaciji je procesno naravnano. Dogaja se kontinuirano, skladno s poslovno strategijo in z veliko mero pozornosti temeljnim funkcijam kadrovskega procesa: planiranju, kadrovanju, usposabljanju in razvoju ter vrednotenju rezultatov. Ravnanje s kadri se odvija s pomočjo vodenja. Teme s področja ravnanja s kadri v organizaciji so neposredno povezane z organizacijskim vedenjem, z vodenjem, s komuniciranjem, z reševanjem konfliktov, z motiviranjem (Merkač Skok 2005, 19).

Osnova vsakega podjetja so v njem zaposleni ljudje. Od ravnanja vodstva z zaposlenimi je odvisno, ali bo podjetje uspešno in učinkovito ali ne. Vodji prav nič ne pomagajo njegova tehnična znanja, če mu ljudje nočejo slediti in opravljati dela po svojih najboljših močeh. Žal je res, da se nekateri managerji še vedno zanašajo pretežno na snovne in finančne vire ter ne upoštevajo dovolj ljudi kot najpomembnejšega vira (Merkač Skok 2005, 21).

Kljub večji avtomatizaciji dela v industriji in poslovnem okolju so ljudje še vedno povezani z njihovim delovanjem in so bistvenega pomena za večino organizacijskih sistemov (Wild 1990, 152).

Pri razvoju kadrov lahko v splošnem ločimo več vidikov, ki vplivajo na določitev ciljev osebnega razvoja delavcev oz. interesov vodij – managerjev za razvoj njihovih sodelavcev (Kos 1996, 92).

Pomemben vidik predstavlja sama organizacija – sistem, kjer je delavec zaposlen, in ima svoja pravila, svoje področje delovanja, predmet poslovanja, svojo velikost in drugo. Vpliven



je tudi vidik širšega socialnega okolja, širših družbenih vrednot, kriminalnih ravnanj, poslovne etike, stanje moralne identitete. Nezanemarljiv pa je tudi vidik osebnih predispozicij posameznika, njegova izobrazbena, delovna in socialna premica, vključujoč družinske razmere, starost, osebnostne dispozicije in motivacijo za sodelovanje (Kos 1996, 92).

Na istem delovnem mestu lahko dela več ljudi, ki imajo različne lastnosti, so različno kompetentni. V tem primeru govorimo o kompetencah delavca in jih ne smemo zamenjati s kompetencami za delo. Pri kompetencah delavca gre za lastnosti, ki naj bi jih imel »idealni« delavec, da bi lahko uspešno opravljajal naloge na določenem delovnem mestu. »Idealni« za delo je tisti delavec, ki ima natančno tiste lastnosti, ki so prepoznane kot ključne kompetence za delo, in za katerega lahko predvidevamo, da bo, če bodo delovne razmere ugodne oziroma normalne, dosegal pričakovane rezultate (Majcen 2009, 41).

V zvezi s pojmom zadovoljstva zaposlenih je potrebno omeniti, da se pri tem ne srečujemo le s pojmom zadovoljnih posameznikov, temveč tudi s pojmom srečnih posameznikov. Slednji pri delu in na delovnem mestu nimajo le občutka zadovoljstva, temveč tudi občutek sreče. Ne le zadovoljni, temveč zelo zadovoljni in celo srečni zaposleni pa naj bodo tudi naš končni cilj, ki smo si ga zadali. Zgolj zagotovitev osnov vseh temeljnih elementov zadovoljstva zaposlenih ne bo dovolj, temveč bo potrebna tudi uvedba dodatnih ukrepov. Prav tako ne bo dovolj le kolektivni pristop k splošnemu povečanju zadovoljstva, temveč bomo na koncu obravnavali vsakega posameznika posebej. Želimo namreč zagotoviti vse, kar je potrebno, da bodo naši zaposleni zelo zadovoljni in srečni (Mihalič 2008, 5).

Zunanji vidiki, ki vplivajo na razvoj kadrov, temeljijo na raznih merilih organizacije in družbe, ki vplivajo na stopnje razvoja posameznika. Izhajajo pa tudi s stopnje razvoja poklica, potrebnih priprav, vrste in smeri izobraževanja, časa, potrebnih in ustreznih mentorjev in ostalega, kar je potrebno za uvajanje v delo. Zunanji vidiki temeljijo tudi na principih uveljavljanja posameznika v sistemu – organizaciji, možnosti napredovanja in drugo. Postavimo lahko trditev, da imajo vodje – managerji – pri zunanjih vidikih razvoja kadrov dominantno vlogo (Kos 1996, 93).

Zato pa notranji vidiki izhajajo predvsem iz osebnostnih vidikov, ki se sestojijo iz stopenj, ki sestavljajo lasten koncept osebnega razvoja posameznika (Kos 1996, 93).

Zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Identično lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nazadnje organizacija, ter predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo. Le zadovoljni zaposleni so namreč lahko pri delu učinkoviti in uspešni in zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej,



človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič 2008, 4).

Zgodba vsake uspešne organizacije se je vedno začela in nadaljevala z zadovoljnimi zaposlenimi. Spoznali smo, da lahko posamezniki dosegajo uspešnost in učinkovitost, če so ljudje v organizaciji zadovoljni. Organizacija je tako uspešna in učinkovita le, če so uspešni in učinkoviti zaposleni. Za uspešno organizacijo so torej predpogoj zadovoljni zaposleni, medtem ko pa zaposleni niso samodejno zadovoljni zgolj zaradi tega, ker delajo v neki uspešni organizaciji (Mihalič 2008, 10).

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. V terminologiji stroke gre pri tem za tako imenovano posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto. Enostavneje pa lahko zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredelimo kot tak občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu, in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na lastno karierno prihodnost (Mihalič 2008, 4).

Pripadnost in lojalnost zaposlenih sta vedno nekoliko manj pomembni za uspešnost in učinkovitost posameznika. Spoznali smo že, da je zaposleni pri delu lahko uspešen, če je najprej zadovoljen. Obenem pa za uspešnost in učinkovitost pri delu ni potrebno, da je posameznik tudi lojalen ali pripaden. Drži, da je le zadovoljen zaposleni lahko lojalen in pripaden, vendar poudarjamo lahko, posameznik je lahko namreč zgolj zadovoljen in ob tem ni pripaden ali lojalen. Obenem pa zaposleni ne more biti lojalen oziroma pripaden, ne da bi bil prej zadovoljen (Mihalič 2008, 6).

To se v praksi najbolj pokaže, ko so posamezniki zaradi uspešnosti podjetja lahko ponosni na to, da delajo v taki organizaciji, lahko jim je celo v čast delati v njej, vendar bodo lahko tako organizacijo kljub temu hitro zapustili, če bodo v njej nezadovoljni. Res pa je, da imata zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije v integraciji sinergičen učinek. Tako bo na primer na zadovoljstvo zaposlenega imela visoka uspešnost organizacije povratno pozitiven vpliv nanj. Ta vpliv sicer ne bo tako izrazit, lahko pa da bo na njegovi osnovi tak posameznik postal še bolj zadovoljen. Obenem pa tovrsten pozitiven vpliv iz naslova uspešnosti organizacije ni tako močan, da bi pri nezadovoljnem posamezniku sam po sebi lahko povzročil njegovo zadovoljstvo (Mihalič 2008, 10).

Ljudje so pomembni dejavnik v sleherni organizaciji. Še posebej pa so pomembni za mala podjetja. Za mala podjetja so predvsem pomembne človeške zmogljivosti, ki jih sestavljajo:

sposobnosti, znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti. Pomen človeških virov pa se je za organizacije s časom spreminjal. Najprej so ljudi administrativno vključevali v sistem – Personnel Administration, potem so izbirali ljudi, ki so sposobni timsko delati – Personnel Management, vse bolj pa se zanimajo za človeške zmožnosti kot vire in manj za ljudi kot vire – Human Resource Management (Lipičnik 1996, 29).

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega zaključka: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Zato nikoli ni treba hlastati za odgovorom na vprašanje, zakaj človek dela (Lipičnik 1996, 153).

Spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Sredi šestdesetih let tega stoletja se je s tem vzpostavila osnova za sodobne pristope k človeku in ravnanje z viri, ki so s tem v zvezi (Možina 1998a, 7).

Podmena, da je človek najpomembnejši vir, in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, pripisujejo kadrovskim virom strateški pomen. Ustrezno ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovske politike in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. Razvoja in uspešnosti organizacije ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih (Možina 1998a, 7).

Pojma zadovoljstvo pri delu in lojalnost organizacije danes dobivata nove in nekoliko drugačne dimenzije. Danes namreč posameznik postane veliko hitreje nezadovoljen kot kdajkoli prej, in prav tako postane tudi veliko težje in počasneje zadovoljen. Vzrok je v tem, da postajajo pričakovanja zaposlenih vedno višja, kar je seveda prav. Včasih je delojemalca skrbelo, ali bo delodajalec zadovoljen z njim, danes pa ga bolj skrbi, ali bo sam zadovoljen pri delodajalcu. Res pa je tudi to, da se organizacije v povprečju premalo trudijo za višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih in prepogosto odgovornost za to prelagajo na zaposlenega. Odgovornost je na prvi pogled deljena, vendar ima delodajalec moč, da skrbi za zadovoljstvo zaposlenih. Pripadnost in lojalnost pa danes postajata fleksibilnejši. Nista namreč več izraženi z dolgoročnimi sodelovanji, temveč je pomembna le pripadnost tipa tukaj in zdaj (Mihalič 2008, 8).

Priporočljivo je, da naredimo še korak naprej pri upravljanju zadovoljstva in tudi pripadnosti zaposlenih ter da uporabimo tudi individualni pristop k zaposlenim. To pomeni, da za vsakega zaposlenega posebej ugotovimo, kaj je zanj prioriteto oziroma kaj mu je pri delu in na delovnem mestu pomembnejše. S pridobitvijo tovrstnih informacij bomo namreč prilagodili povečanje zadovoljstva potrebam in željam prav vsakega posameznika, saj bomo lahko še večji poudarek namenili tistim ukrepom za večje zadovoljstvo, ki se bodo nanašali na

posamezniku pomembnejša področja oziroma elemente pri delu in na delovnem mestu (Mihalič 2008, 96).

Zaposleni bodo zadovoljnejši, če bodo poznali namen in pomen svojega delovnega mesta, in če bodo vedeli, kaj je njihovo poslanstvo v organizaciji, zato jim tudi pri tem pomagajmo (Mihalič 2008, 79).

### **3.3 Uspešen manager/vodja**

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev (Možina 2002b, 499).

Raziskave kažejo, da večina podjetij propade zaradi neuspešnega vodenja ljudi in ne zaradi pomanjkanja kapitala. Vodje vodijo najbolje takrat, ko jim ostali želijo slediti, kadar so inteligentni, pravični, odkritosrčni, tako pri poslovanju kot pri odnosu z drugimi ljudmi, praktični, komunikativni, naravni in ne arogantni (Merkač Skok 2005, 21).

Ustanovitelji zaupajo obvladovanje organizacije managerjem, strokovnjakom za obvladovanje organizacij (poslovodnikom) in vodenje ljudi (vodjem). Skupno ime za te strokovnjake je management. Temeljni nalogi managerjev sta obvladovanje organizacije ali dela organizacije (poslovođenje), kjer ti delujejo, in vodenje ljudi. Obvladovanje organizacije pomeni učinkovito in uspešno doseganje smotrov organizacije, ki so v skladu s smotri ustanoviteljev. Managerji naj obvladujejo organizacijo kot instrument za doseganje ciljev – z odmerjanjem sredstev, z udejanjanjem tehnologij, z določanjem urejenosti. Obvladujejo pa naj jo tudi kot skupnost interesov udeležencev – s spodbujanjem, nagrajevanjem, usmerjanjem. Managerji so torej nadrejeni izvajalcem in podrejeni lastnikom (ustanoviteljem, razpolagalcem ipd.) oziroma njihovim pooblaščenem, upravljavcem (Biloslavo 2006, 20).

Temeljna naloga managerjev je obvladovati organizacijo tako, da učinkovito deluje in uspešno dosega zastavljene cilje; v ta namen jim dajo lastniki ali ustanovitelji bolj ali manj razsežna pooblastila za razpolaganje z organizacijo, to je za načrtovanje in snovanje, urejanje in povezovanje, poslovođenje in vodenje ter merjenje in presojanje (Tavčar 2006, 28).

Kadarkoli vidite ljudi, ki so pri svojem delu dobri, ste lahko prepričani, da delajo v območju svoje moči. To pa ni dovolj za uspešnega vodjo. Dobri vodje pomagajo drugim najti območja njihovih sposobnosti in jih opogumljajo, da delajo znotraj njih. Najboljši vodje znajo prepoznavati zmožnosti in omejitve drugih in tako jih lahko postavijo na mesto, kjer bodo njihove kvalitete prišle do izraza (Maxwell 2009, 61–62).

Za človeka, ki naj bi postal ali ostal manager, sta poleg etičnosti pomembni merili še strokovnost in vodstvene zmožnosti. Pri tem strokovne usposobljenosti za poslovanje ne kaže enačiti s specializiranimi poklicnimi znanji; dobri strokovnjaki so pogosto slabi managerji. Štejejo široka interdisciplinarna znanja, sposobnost za osredotočenje na pomembne zadeve in hitro analizo presojanje, kar omogoča celostno obvladovanje organizacije. Vodstvene zmožnosti so nepogrešljive, saj je organizacija živ organizem, skupnost ljudi. Verodostojnost pa je prvi pogoj, saj manager sicer ne more uživati zaupanja niti lastnikov oziroma upravljalcev niti drugih udeležencev in zlasti sodelavcev, brez katerih ne more uspešno poslovati (Biloslavo 2006, 21).

Pri delu s posamezniki in delovnimi timi igrajo ključno vlogo vodje. Zato je ena izmed pomembnih kompetenc vodij tudi sposobnost vodenja, torej znanje in veščine za ravnanje z ljudmi. Model kompetenc je orodje za vodje, s katerimi lahko vplivajo na uspešnost in kakovost dela sodelavcev ter na njihov trajnostni strokovni, delovni in osebni razvoj. Vodja je odgovoren, da vsak zaposleni spozna ključne kompetence, potrebne za uspešno opravljanje dela na njegovem delovnem mestu, prepozna svoje lastne kompetence in razliko med tem, kakšne so njegove lastnosti in katere so potrebne za izvajanje del, ki jih opravlja. Naloga vodij je, da pomagajo zaposlenim prepoznati to razliko, načrtovati izboljševanje lastnih kompetenc, in da jih vzbujajo ter podpirajo pri njihovem osebnem razvoju in izboljševanju delovne uspešnosti (Majcen 2009, 197).

Z vsakega managerja v podjetju je pomembno, da opazi in razume spremembe v potrebah zaposlenih. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam (razen, če so v nasprotju s cilji podjetja), temveč si mora prizadevati, da te čim bolj izrabli. Od uspešnega managerja se poleg tega zahteva, da je sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, za doseganje čim boljših učinkov za podjetje kot celoto (Treven 1998, 195).

Temeljna dejavnost managerjev je obvladovanje organizacije, to je urejanje zadev v delovanju. Te zadeve so lahko ugodne priložnosti, ki izhajajo iz notranjih prednosti organizacije in izzivov, ki se ponujajo organizaciji v okolju, ali pa težave, ki izhajajo iz notranjih slabosti organizacije, in nevarnosti, ki ji grozijo v okolju. Urejanje zadev praviloma obsega načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje dejavnosti sodelavcev (Biloslavo 2006, 27).

Pri zunanjih vidikih so po vplivu dominantni vodje – managerji – glede na ustvarjanje pogojev za delovanje – uveljavljanje kadrov, pa si zato pogledajmo nekaj teh okvirjev, ki opredeljujejo naloge (Kos 1996, 93).

Vodje – managerji so v okviru zunanjih vidikov primarno pristojni in s tem odgovorni za (Kos 1996, 93):

- medsebojno spoznavanje sodelavcev, njihovo uvajanje v delo;

- pripravo na nove zadolžitve, omogočanje samostojnosti pri delu;
- spoznavanje sposobnosti delavca in merjenje njegovih rezultatov pri delu;
- svetovanje o možnostih in potrebah po razvoju delavca;
- pregled in oceno dosežkov delavcev;
- odločanje o nadaljnjem delu v skupini, napredovanje zaposlenih;
- zadolževanje delavca za bolj odgovorne naloge z namero doseganja maksimalnih učinkov;
- spoznavanje delavcev s problemi organizacije, okolja in vključevanje delavcev v razreševanje;
- krepitev odgovornosti (principi samokontrole) delavca;
- metodološke, tehnološke ali organizacijske spremembe v delu;
- spremembo organiziranosti sistema – organizacije;
- permanentno motivacijo, evalvacijo delovnih dosežkov in njihovo nenehno spreminjanje;
- kadrovanje z namenom sodelovanja ljudi v novi skupini kot timsko obliko dela.

Vsaka od temeljnih nalog managerja – načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje – temelji na odločanju. To je lahko rutinsko, analizno ali intuitivno. Intuitivno odločanje je značilno predvsem za višjo raven v organizacijah. Rutinsko odločanje poteka na izvajalni in deloma srednji ravni organizacije, analizno odločanje pa je preveč zamudno in drago za hitro urejanje množice zadev na višji ravni. Sama odločitev oziroma izbira možnosti je pri tem le jedro celotnega procesa odločanja, ki obsega še prepoznavanje in analiziranje zadev ter uveljavljanje izbrane možnosti z nadziranjem njene uspešnosti (Biloslavo 2006, 29–30).

Za managerja je pomembno načrtovanje osebnega razvoja njemu zaupanih kadrov zato, ker je osebni razvoj zaposlenih neposredno povezan z razmerjem sposobnosti in voljnosti za delom zaposlenih, in s tem pomemben dejavnik uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih v sistemu – organizaciji (Kos 1996, 94).

Osebni razvoj posameznika je z vidika vloge managerjev permanenten proces, na katerega vplivajo različne skupine dejavnikov, ki pogojujejo rast in razvoj kadrov. Obenem omogočajo direktni ali indirektni vpliv managerjev na navedene skupine dejavnikov (Kos 1996, 94):

- Direktni vpliv podrazumeva tako kolektivne kot tudi organizacijske dejavnike. Pod kolektivne dejavnike bi lahko združili pripadnost organizaciji, navezanost in obstoj skupnih ciljev. Pod organizacijske dejavnike pa odločanje, delovne rezultate in motivacijo.
- Indirektni vpliv pa vključuje osebne in družbene dejavnike. Osebni dejavniki so predvsem sposobnosti, znanje, osebnostne lastnosti, izkušnje in motiviranost. Družbeni dejavniki pa so družina, ekonomski, kulturni sistemi in izobraževalno okolje.

Managerji prihodnjega obdobja bodo imeli drugačno paleto sposobnosti – tako, ki se bo lahko merila z vse močnejšo svetovno konkurenco. Položaj, status in delovni staž bodo pri

zaposlovanju novih vodij manj pomembni kot dokazana sposobnost obvladovanja hitrih in nenehnih sprememb (Možina 2002a, 36).

Obvladovanje organizacije je tudi ali predvsem obvladovanje ljudi, sodelavcev in drugih vplivnih udeležencev. Obvladovanje sodelavcev izhaja iz njihovih interesov, tako tistih, ki so vezani na delovanje v organizaciji, kot tistih, ki jih prinašajo s seboj iz osebnega življenja; pri posamezniku je pomembno razmerje med osebnimi interesi in interesi organizacije, kjer deluje (Tavčar 2006, 429).

Interesi izvirajo iz potreb in vrednot. Potrebe obravnava več teorij. Obvladovanje sodelavcev in drugih udeležencev izhaja iz njihovih interesov. Moč za vplivanje in obvladovanje izhaja iz verodostojno obetane zadostitve interesom. Moč je osnova vodenja, ki je glede na voljnost in zmožnost ljudi lahko z naročanjem, spodbujanjem, poučevanjem in delegiranjem; slednje je za managerje cilj vodenja, saj jih sprošča manj zahtevnih dejavnosti, da se lahko posvečajo bolj zahtevnim, strateškim (Tavčar 2006, 429).

Vodenje temelji na zaupanju, ki je neločljivo povezano s tveganjem, to pa z uspešnostjo delovanja. Tveganje je lahko objektivno ali subjektivno. Odzivi na vodenje so z uklonitvijo sili, z identificiranjem in z usvajanjem. Prvo lahko sproži zamero in povračilo, zadnje je najboljše, vendar terja porabo časa in zmožnosti. Za managerje neprimerno je identificiranje, sprejemanje vodenja zaradi osebnosti voditelja; ker ta neizbežno dela tudi napake, se zaupanje brž poruši in ga je težko znova vzpostaviti (Tavčar 2006, 430).

Vodenje je spreminjanje, ki neizbežno proži odpore in nasprotja. Manager jih mora obvladovati, da dosega složno delovanje, in zato, da se ne izrodijo v negativna čustvena razmerja, spore, ki porajajo intrige. Manager, ki ne obvladuje nasprotij, ni primeren za obvladovanje organizacije (Tavčar 2006, 430).

Zaposlene in njihovo delovno uspešnost je treba nenehno spremljati, jim omogočati permanentno usvajanje vedno novih znanj in spoznanj, jih spodbujati k radovednosti in motiviranosti za nenehno učenje. Poleg tega pa je izjemno pomembno, da jih podjetje pri tem spodbuja in jim zagotavlja možnosti, da lahko svoja znanja in zamisli, ki se rojevajo vzporedno z novimi znanji, neprestano samostojno in ustvarjalno uporabljajo, izkoriščajo, izmenjujejo z drugimi udeleženci poslovnega procesa, kombinirajo v nove dosežke, se s tem potrjujejo, ustvarjajo tako imenovana »tiha znanja« in bogatijo svoj potencial (Majcen 2009, 211).

Sestavni del poslanstva vsakega vodje je spremljanje, omogočanje in spodbujanje delovne uspešnosti in osebnega razvoja sodelavcev, ki jih vodi (Majcen 2009, 263).

Pravega vodjo, ki ima vlogo prvega med enakimi, se na prvi pogled niti ne opazi. Bolj ga prepoznamo v vlogi tistega, ki navdušuje, podpira, zaupa v svoj tim, spodbuja in verjame v



vsakega posameznika posebej in v tim kot celoto. Zaposleni ne le da mu sledijo, temveč gredo skupaj z njim naprej kot eden. Vodja, s katerim so zaposleni zadovoljni, boste postali, če gradite svojo avtoriteto s strokovnostjo, ste zaposlenim dober zgled, se držite demokratičnega in zaposlenim prijaznega vodenja ter zaposlene podpirate in jim pomagate. Najpomembnejše je, da ljudi postavljate na prvo mesto, saj organizacija lahko obstane le po njihovi zaslugi (Mihalič 2008, 60).

Zaposleni bodo pri delu in na delovnem mestu bolj zadovoljni, če bodo vsi imeli povsem enake možnosti za rast, razvoj in napredek. To pomeni, da moramo zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje vseh zaposlenih, vsem moramo nuditi enakovredne delovne pogoje, vse moramo informirati na identični način, vsem moramo omogočiti, da lahko napredujejo, če dosežejo za to zahtevane pogoje in podobno. Gre namreč za to, da so izhodiščni pogoji in dane možnosti enake za vse in da med zaposlenimi ne delamo nobenih razlik (Mihalič 2008, 58).

Vodje, ki spodbujajo napačna dejanja, bodo uničili podjetje. Menedžerji, ki sprejemajo nerealizirane odločitve, pa le izgubljajo svoj čas. Tisti vodje, ki radi navdihujejo zaposlene in ki bodo naredili vse, da bi pridobili njihovo naklonjenost in podporo, ali ki se strinjajo s svojim šefom in sodelavci le zaradi ljubega miru in da bi se izognili težkim odločitvam, pa najverjetneje ne bodo uspešni. Menedžerji, ki si prizadevajo voditi z avtoriteto, ne da bi zainteresirali in motivirali ljudi, da jim sledijo, ali ki vidijo menedžment kot priložnost za ohranjanje trenutnega stanja, bodo prav tako doživeli poraz (Fisk 2009, 405).

### **3.4 Motivacija in uspešnost**

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven 1998, 106).

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne dosežke, po drugi strani pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Dosežki in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujajo drug drugega. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Če ne drugega, je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Svetlik 2002, 180).

Vsak človek ima v svojem življenju veliko različnih potreb. Potrebe so biološke oziroma izhajajo iz fizioloških zahtev organizma, kot so lakota, žeja, bolečina, toplota in podobno. V nasprotju s temi nastajajo z osebostnim razvojem druge vrste potreb, ki so psihološko

zasnovane in so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, na primer potreba po priznavanju, statusu, pripadanju, potovanju idr. (Treven 1998, 75).

Za vsakega managerja v podjetju je zato pomembno, da opazi in razume spremembe v potrebah zaposlenih. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam (razen, če so v nasprotju s cilji podjetja), temveč si mora prizadevati, da te čim bolj izrabi. Od uspešnega managerja se poleg tega zahteva, da je sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, za doseganje čim boljših učinkov za podjetje kot celoto (Treven 1995, 76).

Permanentno in zlasti pravilno motiviranje in stimuliranje zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu. Osnovno pravilo je, da vedno motiviramo in stimuliramo le s pozitivnimi ukrepi. To pomeni, da v namen motiviranja in stimuliranja izvajamo ukrepe kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje in podobno. V praksi namreč zasledimo napačno prepričanje, da smo na primer s sankcijami motivirali zaposlenega. To nikakor ni res, saj smo ga zgolj ustražovali, povzročali stres in podobno. Slednje pa spet ne pomeni, da na primer ob večji napaki ne smemo kritizirati zaposlenega. Lahko, če je to potrebno in zanj dobro, vendar zgolj, če to izvedemo na spoštljiv in diskreten način, vendar pa ob tem ne mislimo, da smo ga s tem motivirali (Mihalič 2008, 26).

Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Lahko bi rekli, da so praktično vsi navedeni motivatorji v rokah vodij. Vprašanje je le, ali jih znajo uporabiti. Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, spremljanju dogajanja med delavci in razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. To so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi; vodje, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela (Svetlik 2002, 182).

Pri motiviranju in stimuliranju se soočamo tudi s posebnim izzivom, in sicer kako motivirati zaposlene, da se bodo samomotivirali. V največji meri lahko na to vplivamo zgolj s tem, da mi motiviramo zaposlenega. Dodatno pa je priporočljivo, da pri zaposlenem spodbujamo ambicioznost, verjamemo vanj in mu izkazujemo zaupanje v njegove sposobnosti ter njegovo doseganje uspešnosti (Mihalič 2008, 27).

Pri motiviranju in stimuliranju je pomembno, da izvajamo tako imenovano proaktivno motiviranje. To pomeni, da motiviramo vedno vnaprej, še preden pride do znižanja motiviranosti za delo, torej da zagotavljamo aktiviranje v prihodnje (Mihalič 2008, 28).

Navduševanje zaposlenih pomeni, da spodbujamo visoko stopnjo njihovega zanimanja za delo in naloge, da krepimo njihovo pripravljenost za opravljanje del, da sprožamo občutke entuziazma pri delu, da spodbujamo zavzetost in podobno (Mihalič 2008, 34).



Omenili smo že, da je le zadovoljen zaposleni lahko pripaden in lojalen. V praksi se pogosto dogaja, da delodajalec pričakuje in včasih celo zahteva od svojih zaposlenih, da so lojalni, pri tem pa ne poskrbi za njihovo zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu. Tovrstni poskusi pridobitve lojalnosti so vedno neuspešni, saj zadovoljstva zaposlenih pri tem enostavno ne moremo preskočiti. Najprej je potrebno doseči zadovoljstvo posameznika, da bi ta lahko postal lojalen, vendar je to le osnovni predpogoj in ni nujno, da bo to dovolj. Empirične raziskave kažejo, da sta lojalnost in pripadnost posredno povezani z dejavniki, kot so demokratična komunikacija, visoka stopnja participacije, dobri delovni pogoji, nagrajevanje in podobno, vendar poudarjamo, da ta povezanost ni neposredna, temveč so ti dejavniki najprej povzročili zadovoljstvo posameznika, kar pa je v večini primerov povzročilo pripadnost in lojalnost (Mihalič 2008, 7).

Delovno okolje in prostor sta zelo pomembna za to, da se zaposleni dovolj dobro počutijo na delovnem mestu, da so zadovoljni, produktivni in uspešni. Posledično je potrebno tudi temu nameniti dovolj pozornosti (Mihalič 2008, 62).

V sistem razvoja kadrov sodijo tudi procesi razvoja strategij, politike in sistemov, s pomočjo katerih spodbujamo doseganje ciljev organizacije s povečevanjem motivacije zaposlenih in njihovega zadovoljstva z delom. Med slednje sodijo tudi sistemi nagrajevanja. Sistemi nagrajevanja vključujejo denarne in nedenarne oblike nagrad oziroma plačil za uspešno opravljeno delo. Za dobro opravljeno delo pričakujejo sodelavci različne ekstrinzične nagrade kot so napredovanje, večjo plačo, delnice in različne bonitete. Poleg materialnih spodbud potrebujejo posamezniki tudi različne intrinzične nagrade v obliki večje odgovornosti, pomembnosti, vpliva, možnosti za osebni razvoj in podobno. Organizacija si z ustreznim sistemom nagrajevanja zagotavlja kompetentne, zadovoljne in lojalne sodelavce (Jereb 1996, 88).

Z vidika celovitega sistema razvoja kadrov, posredno pa tudi za sistem motivacije, vrednotenja in nagrajevanja, so pomembni predvsem tisti dejavniki oblikovanja delovne situacije, ki motivirajoče delujejo na posameznika (Jereb 1996, 88).

- Delovni cilji posameznika morajo biti vnaprej definirani in jasni, opravljenemu delu mora kar najhitreje slediti povratno sporočilo o tem, kako je bil cilj dosežen. Vodenje s pomočjo ciljev v tem primeru definiram kot vodenje na podlagi dogovorjenih ciljev (Jereb 1996, 89).
- Delo mora biti tako oblikovano, da od sodelavca ne zahteva ne preveč in ne premalo. Idealno je, če ima pri opravljanju dela posameznik občutek, da delo zahteva od njega tiste sposobnosti, za katere misli, da jih ima in jih obenem tudi ceni (Jereb 1996, 89).
- Pri doseganju dobrih delovnih rezultatov mora imeti sodelavec možnost napredovanja. Napredovanje mora biti praviloma povezano z večjo zahtevnostjo dela in večjo odgovornostjo. Vsako napredovanje, če želimo, da bodo zanj zaposleni motivirani, mora

biti v določenih segmentih pozitivno sankcionirano tudi s sistemom nagrajevanja (Jereb 1996, 89).

- S sistemom spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti sodelavcev in ustreznih razgovorov z njimi vključujemo v sistem vodenja in motivacije svetovanje, pomoč, pohvale in priznanja (Jereb 1996, 89).
- Sistem razvoja mora posamezniku zagotavljati možnost, da se pri svojem delu usposablja, da razvija svoje izkušnje, seveda pa so pomembne tudi vse oblike izobraževanja, ki so skladne z zahtevami organizacije in z osebnimi interesi sodelavca (Jereb 1996, 89).

Navduševanje zaposlenih pomeni, da spodbujamo visoko stopnjo njihovega zanimanja za delo in naloge, da krepimo njihovo pripravljenost za opravljanje del, da sprožamo občutke entuziazma pri delu, da spodbujamo zavzetost in podobno (Mihalič 2008, 34).

### **3.5 Nagrajevanje**

Obvladovanje organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev bi bilo kar enostavno, če ne bi bilo neločljivo prepleteno z obvladovanjem organizacije kot organizma, torej z obvladovanjem ljudi. Managerji skušajo doseči, da bi ljudje v organizaciji in v okoljih složno in zavzeto delovali za cilje organizacije. Ljudje v organizaciji in v okoljih organizacije vselej presojajo, kako se delovanje za interese organizacije sklada z njihovimi osebnimi interesi. Ti interesi izhajajo iz minljivih in spremenljivih potreb ter iz trajnih malo spremenljivih vrednot. Vrednota je tisto, kar je vredno za nekoga – je tisto, kar si zasluži, da ko nekdo želi; je predmet želje in predmet presoje, kar bi moralo biti predmet želje vseh ljudi. Vrednota je tisto dobro, ki zaradi svoje objektivne dobroti in subjektivne vrednosti ustreza težnjam človeka. Vrednota je človekov odnos do nečesa, kar ima zanj večjo ceno, veljavnost v primeru z nečim drugim. Vrednota je tudi pomembna vrsta prepričanj članov skupine o tem, kaj je dobro in zaželeno in kaj slabo, nezaželeno; vrednote so torej pozitivne in negativne. Vrednote nastajajo tako, da ljudje vedno znova preskušamo različne podmene, možnosti; nekatere se vedno znova dobro odnesejo, začnemo verjeti vanje, postanejo vrednote (Tavčar 2006, 433).

Zaposleni so v konceptu organizacije kot instrumenta predvsem sredstvo, delovna sila. Z njo pa vendar kaže primerno ravnati, da bi disciplinirano in učinkovito delovala za cilje organizacije oz. cilje deležnikov. Ravnanje pomeni predvsem spodbujanje, ki obsega tako pozitivne nagrade kot negativne kazni. Prve naj navajajo zaposleni k zaželenemu delovanju, drugo jih odvrta od nezaželenega. Spodbujanje meri na interese zaposlenih, vendar predvsem na interese, ki obstajajo in nastajajo v okviru delovnega razmerja; drugi interesi niso legitimni – zaposleni naj jih skušajo udejanjati drugje, ne v organizaciji. Vodenje temelji predvsem na položajni moči in na nagrajevanju in kaznovanju; ker v organizaciji itak ni zaupanja, nimajo managerji pomislekov od vodenja z osebno močjo, voditeljstvom. Odzivanje je največ z uklonitvijo, nekaj z identificiranjem, malo z usvajanjem. Nasprotja skuša urejati manager avtoritativno, distributivni koncept prevladuje nad integrativnim, pogosto je

manipuliranje z bolj ali manj nasilnimi prijemi. Spodbujanje velja predvsem kratkoročnim in minljivim potrebam zaposlenih; priznava sicer tudi obstoj vrednot, ki pa so ali predpogoj za zaposlitev, ali pa naj bi se prilagajale potrebam organizacije po volji managementa. Slednje uspeva, dokler samo poudarja obstoječe, vendar ne mara malo izrazite vrednote zaposlenih; pritisk na spreminjanje vrednot proži odpor, večinoma pasiven, prikrit. To daje videz dobrega obvladovanja, v resnici pa zmanjšuje zavzetost, učinkovitost, ustvarjalnost sodelavcev (Tavčar 2006, 435).

Nagrade so bolj materialne, kot nematerialne, in merijo bolj na zunanje (esktrinzično) kot notranje (intrinzično) spodbujanje. Na uresničenih in obljubljenih nagradah temelji moč – predvsem položajna, moč nagrajevanja in kaznovanja, pa moč nasilja, groženj, omejevanja, tudi zastraševanja. Te oblike moči lahko dajejo hiter odziv, podreitev – vendar večinoma ne vodijo k sodelovanju in zavzetosti (Tavčar 2006, 436).

Sestavine poslovanja so tudi mnoge odločitve o zaposlovanju in odpuščanju, o kadrovanju in razporejanju, nagrajevanju in napredovanju. Vse so pomembne za uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev – so pa bolj kot mnoge finančne in organizacijske odločitve povezane z vedenjskimi vidiki organizacije (Tavčar 2006, 436).

V obvladovanju zaposlenih prevladuje bolj ali manj avtoritativno, če ne avtoritativno naročanje, ki ga spremljata kratkoročno nagrajevanje in poučevanje, ki meri predvsem na pridobivanje veščin. Delegiranje je zaradi splošnega nezaupanja in trdega uveljavljanja objektivne odgovornosti omejeno, število podrejenih zaposlenih skušajo omejevati zlasti z informatiko – in tako zavirati nastajanje hierarhičnih ravni in togosti organizacije (Tavčar 2006, 436).

Spodbude so osnova za vplivanje na vedenje ljudi – da bi namenili svoje zmožnosti (telesne, duševne) doseganju zastavljenih ciljev posameznika, skupine, organizacije. Ljudje se odločamo za usmeritve in delovanje na osnovi spodbud. Spodbude (motivacije) so pričakovane koristi in merijo na občutene in še ne zadovoljene potrebe. Enako kot potrebe lahko tudi spodbude razvrstimo v prednostno zaporedje, ki sega od hrane, toplote, pijače, zaslužka in varnosti – preko varnosti oz. omejenega tveganja, npr. stalne zaposlitve – preko dobrih medsebojnih odnosov do uglednosti in priznanj, pa do zanimivega, privlačnega dela, ki prinaša zadovoljstvo ob dosežkih, premaganih izzivih (Tavčar 2006, 366).

Tudi spodbude imajo temno plat – če sodelavci ne stremijo k splošno usvojeni viziji, se lahko zgodi, da spodbude izkoriščajo. Delajo tako, da so deležni spodbud samih, ni pa jim mar ciljev, h katerim naj bi stremeli. Naposled pa lahko spodbuda, ki jo večkrat uporabljamo, postane pravica – in seveda ne deluje več (Tavčar 2006, 366).

V majhnih organizacijah manager sproti in neposredno nagrajuje sodelavce. V večjih in razvejanih organizacijah je nagrajevanje zahtevno in kompleksno; izhaja iz vrednotenja in

razvrščanja delokrogov, iz vrednotenja in razvrščanja sodelavcev ter iz vrednotenja uspešnosti organizacije. Lahko je materialno in nematerialno (Tavčar 2006, 366).

Denarno nagrajevanje ni pomembno le zaradi materialnih, temveč tudi zaradi simbolnih koristi. Višji prejemki označujejo status posameznika, pričajo o tem, da je za organizacijo pomemben ali zaslužen in podobno. Na videz nesmiselno potegovanje za simbolične razlike med denarnimi nagradami sodelavcev kaže na škodljivo odsotnost drugih spodbud, ki bi merile za višje potrebe in na vrednote sodelavcev (Tavčar 2006, 366).

Sestavine denarnega nagrajevanja so lahko (Tavčar 2006, 367):

- temeljna plača: temelji največkrat na opisu in vrednotenju delokroga in je odvisna – zlasti v podjetjih – od donosnosti poslovanja;
- stimulacija: je spremenljiv del plače, odvisen od učinkovitosti in uspešnosti sodelavca, lahko tudi skupine ali enote v organizaciji;
- udeležba v izidih: v mnogih organizacijah, zlasti podjetjih, so sodelavci deležni posebnega spremenljivega dela plače, ki je sorazmeren uspešnosti poslovanja. Sem sodijo t. i. delniške opcije – del nagrad je pravica do odloženega (za nekaj let) nakupa donosnih delnic ali delež v podjetju;
- dodatki za strokovnost: z njimi organizacija spodbuja dopolnilno usposabljanje in skuša privabiti iz okolja nove sodelavce, ki imajo za organizacijo posebno koristna znanja in veščine;
- dodatki za stroške: krijejo naj dodatne stroške, ki jih ima sodelavec zaradi posebnih okoliščin, ki jih narekuje organizacija, na primer dodatek za ločeno življenje, dodatek za življenje v krajih z višjimi življenjskimi stroški (velika mesta) in podobno;
- dodatki za stalnost: deležni so jih sodelavci, ki že dolgo delajo v organizaciji; ta skuša spodbujati stalnost sodelavcev ter starejšim poplačati nabrane izkušnje tudi ob zmanjšani delovni zmogljivosti;
- dodatki za posebne pogoje: dodatki za nadurno delo, za pripravljenost na klic, za večizmensko delo, za delo v težavnih ali nevarnih okoliščinah in podobno;
- razna nadomestila: za dopust, za čakanje na delo, za pokojninsko ali drugo zavarovanje ipd.

Nagrajevanje pa lahko obsega tudi nedenarne spodbude. Notranje spodbude merijo zlasti na višje potrebe – po samouresničevanju, osebni uspešnosti in podobno. Obsegajo lahko sodelovanje pri odločanju, večja pooblastila in odgovornost, priložnost za osebni razvoj, večjo svobodo pri delovanju in uresničevanju zamisli, bolj zanimivo in raznoliko delo ipd. Zunanje spodbude merijo predvsem na potrebe po uglednosti, priznanjih in statusu sodelavcev – razkošnejša oprema delovnega mesta, rezerviran in z imenom označen parkirni prostor, ugleden naziv in vizitka, več svobode pri razporejanju delovnega časa, dodeljevanje uglednejših nalog, izdatnejša opora pri delovanju (tajnica, informacijski sistem) itd. (Tavčar 2006, 367).

Ključne polemike o nagrajevanju se odvijajo predvsem glede denarnih in nedenarnih nagrad, ter katera izmed teh oblik je boljša. Dejansko pa praksa kaže na to, da je pomembnejše, kaj in kako pogosto nagrajujemo, kot pa s čim. Obstajajo celo bojazni, ali bomo izbrali pravo obliko nagrade, saj je nagrada pozitiven ukrep ali gesta, ki ima zato tudi tak učinek (Mihalič 2008, 27).

Najboljši načini nagrajevanja so torej tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto, in sicer ob vseh uspehih, dosežkih in razvojnih napredkih zaposlenih. Prav tako bomo najbolje nagrajevali, če nagrajemo uspešnost in/ali učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj, sposobnosti in druge kompetence, inovativnost, prizadevnost, požrtvovalnost in solidarnost s sodelavci, učenje, storilnost in podobno. Najboljši načini nagrajevanja so tisti, pri katerih so merila in pogoji za nagrade zelo natančno in jasno opredeljeni ter veljajo za vse. Obenem pa so najboljše načini nagrajevanja tudi tisti, ki so izvedeni javno, torej pred vsemi zaposlenimi (Mihalič 2008, 28).

Za razliko od motiviranja nagrajevanje vedno izvajamo za nazaj, torej za preteklo delo in nikoli za vnaprej. To pomeni, da je nagrada brezpogojna. Nagrade namreč ne smemo pogojevati z delom vnaprej oziroma na osnovi nagrade ne smemo zahtevati dobro delo vnaprej. Vsaka nagrada je izrecno za pretekli uspeh (Mihalič 2008, 28).

Zaposleni s kalkulatивно psihološko pogodbo delujejo in razmišljajo po tržnem principu, zato uporabljena orodja vodenja za tovrstno skupino zaposlenih temeljijo na tistih metodah in tehnikah, ki se ukvarjajo z učinki glede na vložena znanja, energijo, čas in podobno, ter na posledicah glede na ustvarjene učinke. V tem kontekstu je posebnega pomena uporaba orodij, s katerimi lahko izmerimo vpliv generiranega človeškega kapitala in njegove uporabe pri delu na ustvarjanje nove dodane vrednosti oziroma povečevanje obstoječe. Vzporedno uporabimo tudi sisteme merjenja stopnje uspešnosti na učinkovitosti posameznika pri opravljanju del in nalog, sisteme ocenjevanja ter sisteme merjenja kvalitete in kvantitete pridobljenih in uporabljenih znanj, veščin in drugih kompetenc (Mihalič 2007, 79).

Pomembno je, da navedena orodja povežemo s sistemom nagrajevanja. Pri tem nagrajujemo kvaliteto in kvantiteto opravljenega dela, ustvarjene nove vrednosti in pridobljenih, obstoječih ter uporabljenih kompetenc. V okviru nagrajevanja je potrebno pri zaposlenih s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe uporabljati prvenstveno denarno nagrajevanje in predvsem materialne nagrade, saj jih le-te tudi v največji meri motivirajo (Mihalič 2007, 79).

Glede na to, da posameznike s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe v največji meri motivira visoko plačilo za opravljeno delo in naloge, je potrebno še posebno pozornost posvetiti mehanizmu plač. Priporočljivo je, da naj bo variabilni del plače večinski in fiksni del manjšinski. Plačilo mora namreč prvenstveno temeljiti na učinkih in pri zaposlenih s to obliko psihološke pogodbe je slednje še večjega pomena. Opozorimo naj še na to, da mora biti sistem plačil ključno orodje motiviranja pri tovrstnih zaposlenih. Gre za posameznike, ki so za visoko plačilo pripravljani na doseganje odličnosti in visoko nadpovprečnih rezultatov tako

pri kvaliteti kot pri kvantiteti opravljenih del in nalog. V primeru, da slednjega ne bomo zagotovili, bomo tovrstne posameznike nedvomno zelo hitro izgubili. Prav tako pa se priporoča, da izvajamo plačilo tudi za kompetence (Mihalič 2007, 79–80).

Vodenje zaposlenih z normativno psihološko pogodbo in izbor ustreznih orodij vodenja sta še posebej zahtevna. Omenili smo namreč že, da je za tovrstne zaposlene ključna varnost zaposlitve, in tu gre za dolgoročne učinke, uporaba večine orodij vodenja pa ima neprimerno bolj kratkoročne učinke. Največ bomo torej lahko naredili z zagotovljeno varnostjo zaposlitve, oglejmo pa si, katera orodja je priporočljivo prav tako uporabljati pri vodenju. Za zaposlene z normativno obliko psihološkega sporazuma je še posebej priporočljiva uporaba orodij, ki so vezana na nagrajevanja posameznika, in sicer še posebej na nagrajevanje izkazane lojalnosti in pripadnosti organizaciji. V okviru nagrajevanja dajmo prednost nematerialnemu nagrajevanju, ki je za te zaposlene pomembnejše od materialnega. Poleg nagrad pa še posebej izrazito uporabljajmo pohvale za dosežke pri delu, izpostavljanje prispevka posameznika k uspehu celotne organizacije, različne nagrade, izražanje podpore, navduševanje za delo in naloge, spodbujanje, intenzivni empowerment, stimuliranje in podobno (Mihalič 2007, 81).

## 4 METODOLOGIJA

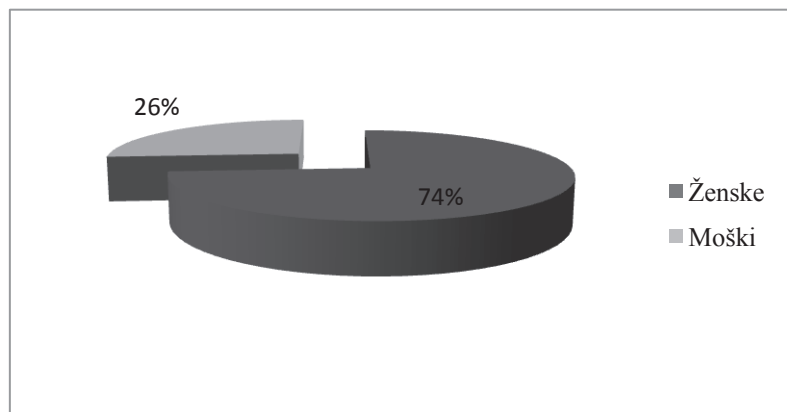
V tem poglavju bomo predstavili vzorec, anketni vprašalnik ter postopek anketiranja. Opisali bomo prva tri vprašanja, na kaj se v celoti nanaša anketni vprašalnik ter kako smo podali odgovore.

### 4.1 Vzorec

Rezultati so podani pisno in grafično prikazani v obliki grafov. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 61 posameznikov različnih organizacij.

1. vprašanje: »*Spol?*«

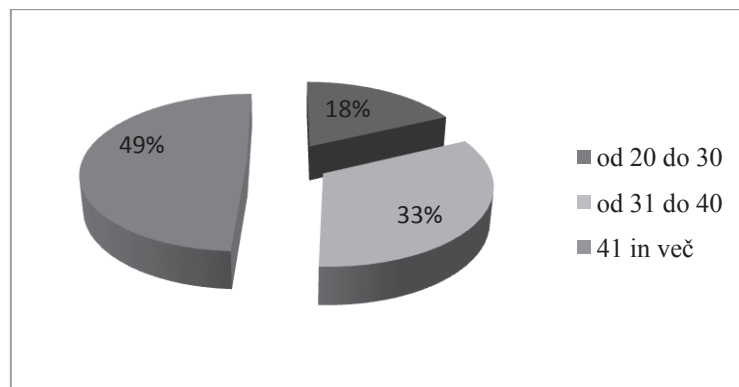
V anketi je sodelovalo 16 moških in 45 žensk.



Slika 1: Spol

2. vprašanje: »*Koliko ste stari?*«

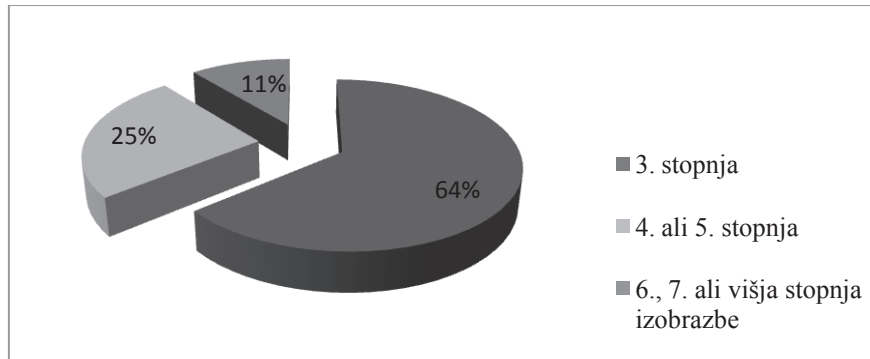
Na anketni vprašalnik je odgovorilo 11 posameznikov starih med 20 in 30 let, 20 posameznikov starih med 31 in 40 let ter 30 posameznikov starih 41 let in več.



Slika 2: Starost

3. vprašanje: »Katero stopnjo izobrazbe imate?«

Štirje anketiranci so imeli 3. stopnjo izobrazbe, 40 anketirancev je imelo 4. ali 5. stopnjo izobrazbe, 17 anketirancev pa je imelo 6. ali 7. stopnjo izobrazbe.



Slika 3: Stopnja izobrazbe

#### 4.2 Anketni vprašalnik

Za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik, v katerem smo postavili 12 vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih v določenih slovenskih podjetjih, na njihovo pripadnost v izbranih podjetjih, kaj jih motivira, da delo bolje opravljajo, kakšen je njihov vodja, in če so s svojim vodstvom zadovoljni in drugo. Pri vprašanjih smo podali že možne odgovore; pri nekaterih vprašanjih smo dodali tudi možnost, da anketiranci odgovore napišejo sami.

#### 4.3 Postopek anketiranja

Ankete smo posredovali zaposlenim osebno, nekaterim pa smo jih posredovali preko elektronske pošte.

Anketirance smo poiskali v različnih slovenskih podjetjih. Anketni vprašalnik smo posredovali v podjetje Gorenje, d. d., Abanka Vipava, d. d., Sip strojna industrija, d. d., Šempeter, Premogovnik Velenje, d. d., Petre, d. o. o., Tuš market Košarica, d. o. o., Olympus, d. o. o.



## 5 PREDSTAVITEV IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

V četrtem poglavju bomo interpretirali rezultate ankete, ki smo jo izvedli v različnih slovenskih podjetjih.

Z anketnim vprašalnikom smo ugotavljali pravilnost postavljenih hipotez v uvodnem delu.

Te hipoteze so:

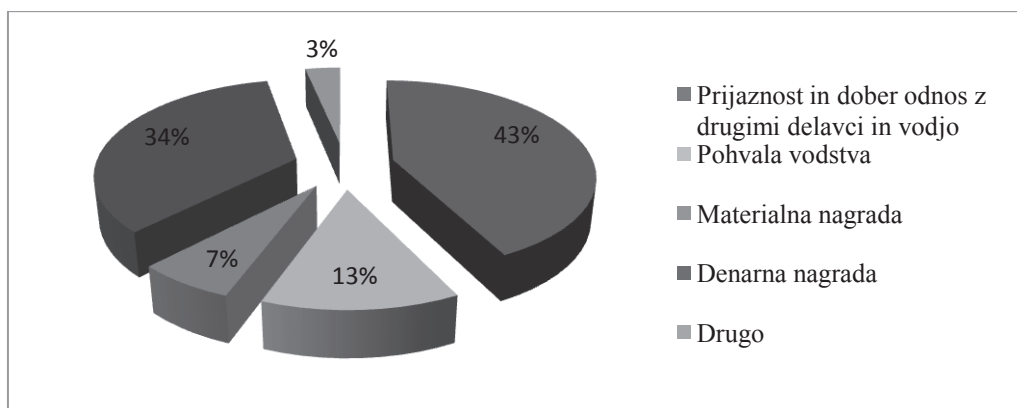
- H1: V izbranih slovenskih organizacijah je več kot tretjina nezadovoljnih delavcev.
- H2: Vodje v organizacijah se premalo zavedajo zadovoljstva zaposlenih.
- H3: Zaposlene najbolj motivira odnos vodje do zaposlenega ter odnos z drugimi delavci.
- H4: Več kot polovica tistih s 6., 7. ali višjo stopnjo izobrazbe meni, da bi bolje opravili delo vodje, če bi bili sami na tem mestu.
- H5: Zaposlene v podjetju najbolj motivira prijaznost in dober odnos z drugimi delavci in vodjo.

### 5.1 Analiza rezultatov

Pri analizi rezultatov bomo analizirali vprašanja 4–12. Vsako ugotovitev bomo podali v številu in odstotku delavcev ter to ugotovitev tudi interpretirali.

4. vprašanje: »Kaj vas v podjetju najbolj motivira, da delo bolje opravljate?«

26 vprašanih je odgovorilo, da jih najbolj motivira prijaznost in dober odnos z drugimi delavci in vodjo. Osem vprašanih je odgovorilo, da jih najbolj motivira pohvala vodstva. Štirje vprašani so odgovorili, da jih najbolj motivira materialna nagrada. 21 jih je odgovorilo, da jih najbolj motivira denarna nagrada. En anketiranec je odgovoril, da ga najbolj motivira dobro opravljeno delo, doseženi cilji in zadovoljstvo strank. En anketiranec pa, da ga najbolj motivira cenjenost dobro opravljenega dela, in da je zato tudi nagrajen.



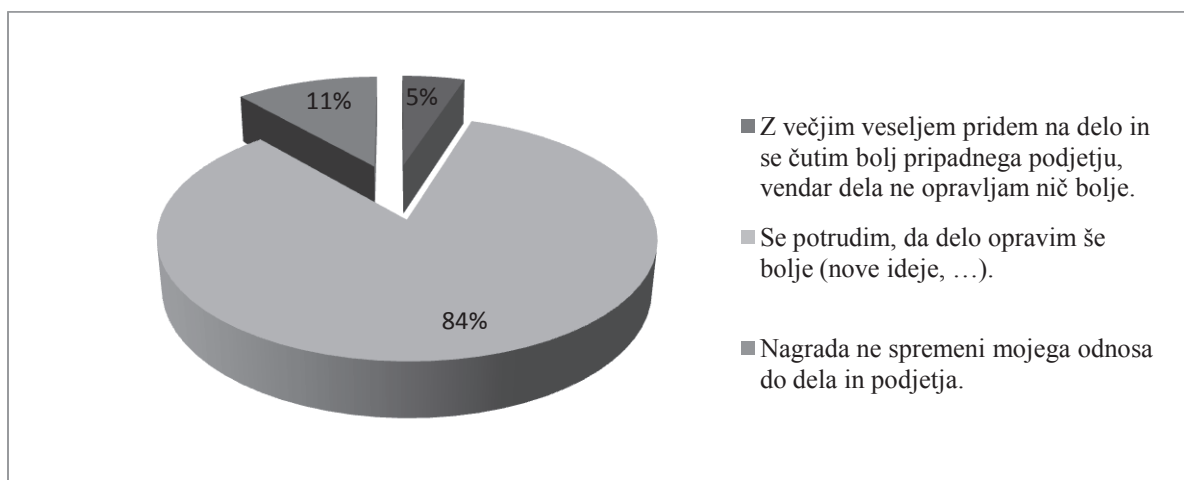
Slika 4: Motivacija

Iz rezultatov je razvidno, da zaposlene v izbranih slovenskih organizacijah najbolj motivirata prijaznost in dober odnos z drugimi delavci in vodjo. Vodja mora opaziti in razumeti

morebitne slabe odnose med delavci in tudi med delavci in vodjo, ter poskrbeti, da se ti odnosi izboljšajo. Pav tako pa mora vodja znati delati z ljudmi (prijaznost, spoštovanje ...). Torej je pri nagrajevanju pomembnejše nematerialno nagrajevanje kot materialno.

5. vprašanje: »Kaj Vam pomeni nagrada v podjetju?«

Trije vprašani so odgovorili, da pridejo na delo z večjim veseljem in se čutijo bolj pripadnega podjetju, vendar dela ne opravljajo nič bolje. 51 vprašanih je odgovorilo, da se potrudijo, da delo opravijo še bolje, sedem vprašanih pa je mnenja, da nagrada ne spremeni njihovega odnosa do dela in podjetja.

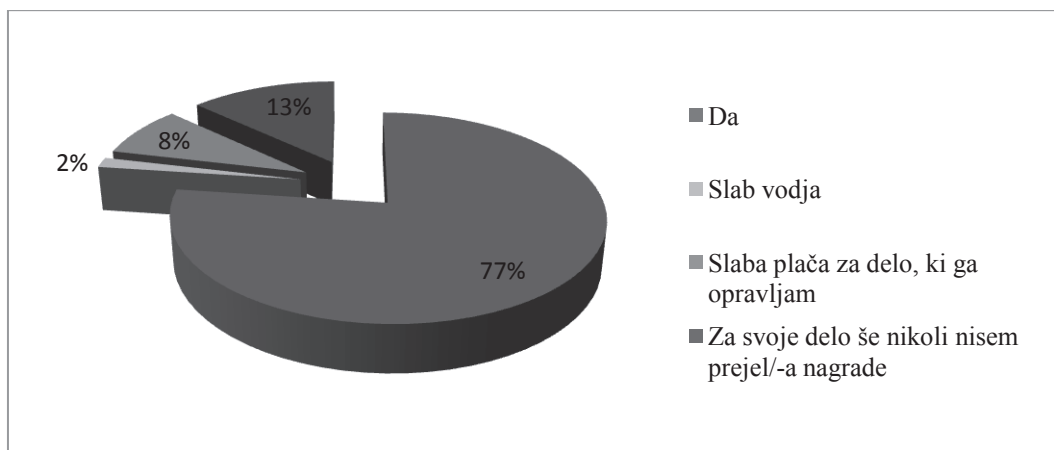


**Slika 5: Nagrada**

Namen nagrajevanja v podjetjih je, da zaradi nagrade zaposleni naloge opravljajo bolje, prispevajo kakšne nove ideje itd. Zato je potrebno dovolj pogosto nagrajevati dosežene cilje, dobro delo, sposobnosti, učinkovitost idr.

6. vprašanje: »Ali se čutite pripadne podjetju, v katerem delujete?«

47 anketirancev je odgovorilo pritrdilno. Eden je odgovoril, da ni pripaden podjetju zaradi slabega vodje, pet anketiranih je odgovorilo, da niso pripadni podjetju, ker menijo, da imajo slabo plačo za delo, ki ga opravljajo. Osem anketirancev se ne čuti pripadne podjetju, saj za svoje delo še nikoli niso prejeli nagrade.

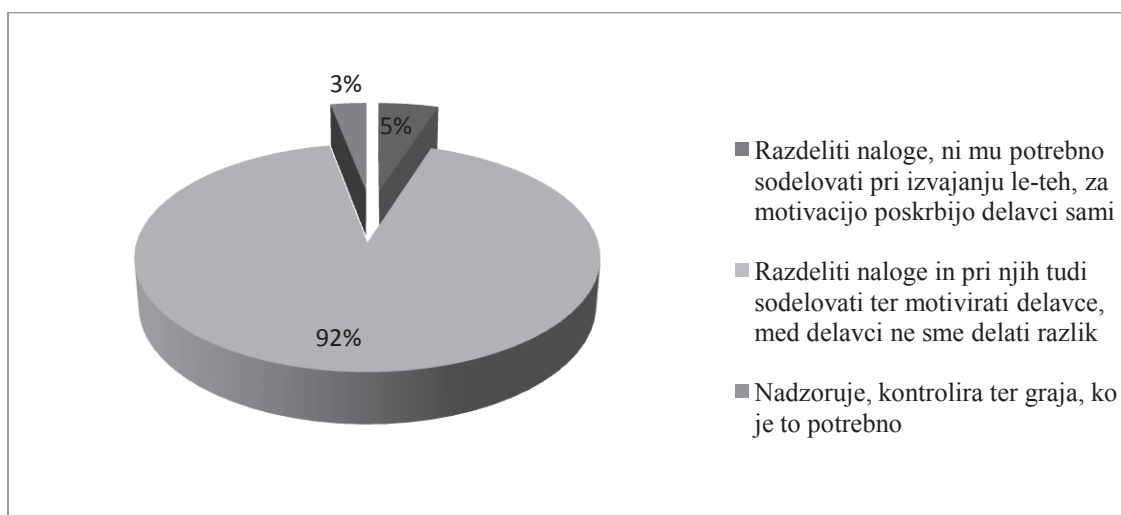


**Slika 6: Pripadnost podjetju**

Rezultati anketnega vprašalnika kažejo, da se kar 14 od skupno 61 anketiranih ne čuti pripadne podjetju, v katerem delujejo, kar lahko pomeni, da vodje premalo prisluhnejo zaposlenim, saj je kar nekaj delavcev očitno nezadovoljnih v podjetju.

7. vprašanje: »Kakšen menite, da mora biti vodja v podjetju?«

Trije zaposleni so odgovorili, da mora vodja razdeliti naloge, ni mu potrebno sodelovati pri izvajanju le-teh, za motivacijo pa poskrbijo delavci sami. 56 zaposlenih je odgovorilo, da mora vodja razdeliti naloge in pri njih tudi sodelovati ter motivirati delavce, med delavci ne sme delati razlik. Dva zaposlena sta odgovorila, da je vodja za to, da nadzoruje, kontrolira ter graja, ko je to potrebno.

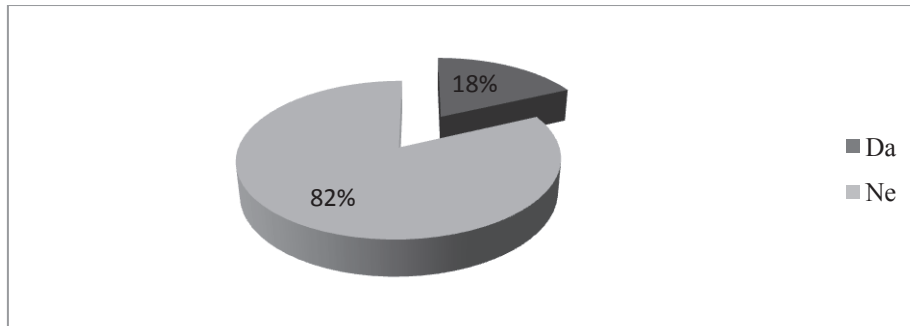


**Slika 7: Vodja v podjetju**

Večina delavcev se zaveda, kakšen mora biti vodja v podjetju. Delo vodje ni samo deljenje nalog in kontroliranje, vendar tudi sodelovanje pri opravljanju nalog, spodbujanje zaposlenih za čim boljše opravljeno nalogo. V podjetjih, ki se tega zavedajo, lahko lažje dosežejo želeni rezultat.

8. vprašanje: »Ste zadovoljni z Vašim vodstvom?«

43 anketirancev je s svojim vodstvom zadovoljnih, 18 anketirancev pa s svojim vodstvom ni zadovoljnih.

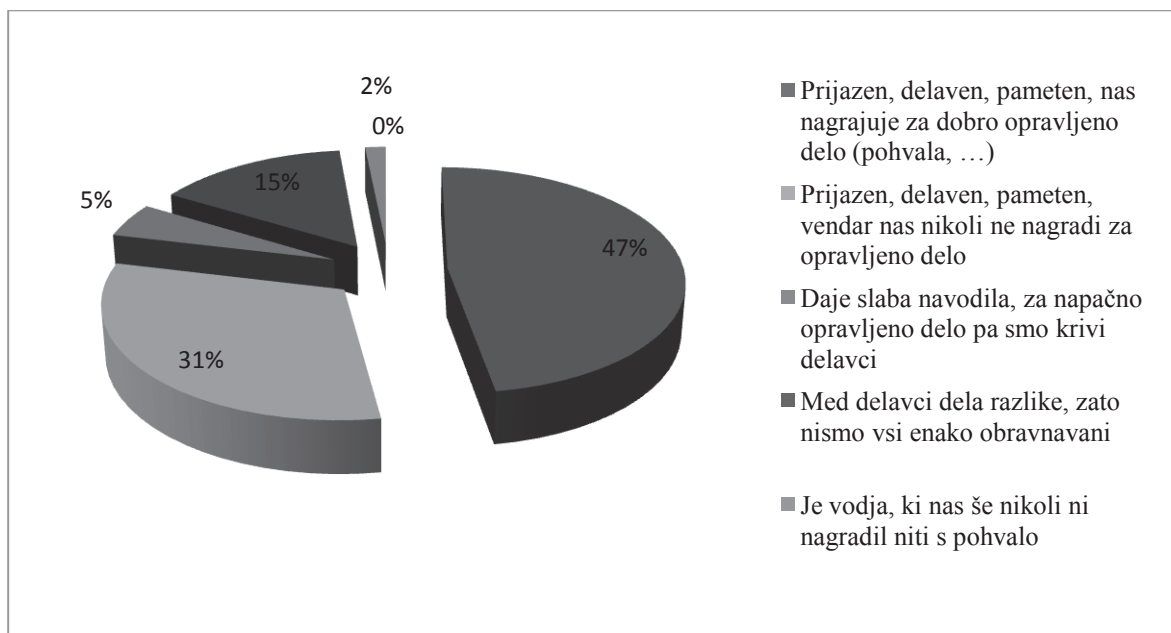


Slika 8: Zadovoljstvo z vodstvom

Kot smo pričakovali, je kar nekaj delavcev v podjetju nezadovoljnih s svojim vodstvom. Verjetno bi se morali v večini podjetij bolj posvetiti svojim delavcem, saj so le-ti tisti, ki lahko najbolj pripomorejo k dobremu delovanju podjetja.

9. vprašanje: »Kakšen menite, da je Vaš vodja?«

29 ljudi je odgovorilo, da je njihov vodja prijazen, delaven, pameten, jih nagraduje za dobro opravljeno delo. 19 ljudi je odgovorilo, da je prijazen, delaven in pameten, vendar jih nikoli ne nagradi za dobro opravljeno delo. Trije ljudje so odgovorili, da njihov vodja daje slaba navodila, za napačno opravljeno delo pa so krivi delavci. Devet ljudi je odgovorilo, da njihov vodja med delavci dela razlike, zato niso vsi enako obravnavani. En anketiranec pa je odgovoril, da ga njegov vodja ni še nikoli nagradil niti s pohvalo.

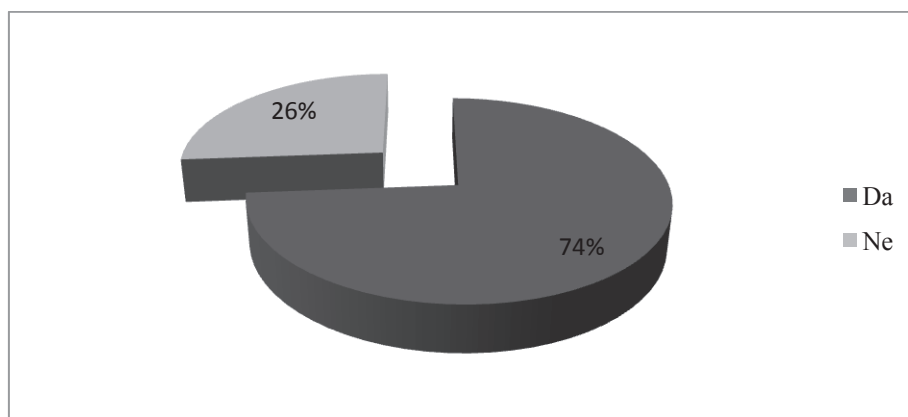


Slika 9: Vaš vodja

Pri tem vprašanju smo ugotovili, da več kot 50 % delavcev v izbranih podjetjih ni zadovoljnih z vodjo iz različnih razlogov. To lahko pomeni, da delavci svojega dela zaradi tega ne opravljajo tako dobro kot bi ga lahko, če bi bili zadovoljni z vodjo.

10. vprašanje: »Menite, da se Vaš vodja zaveda, kako pomembno je zadovoljstvo zaposlenih za delovanje podjetja?«

45 delavcev je mnenja, da se njihov vodja zaveda, kako pomembno je zadovoljstvo zaposlenih za delovanje podjetja, 16 delavcev pa meni, da se njihov vodja ne zaveda pomembnosti zadovoljstva zaposlenih za delovanje podjetja.

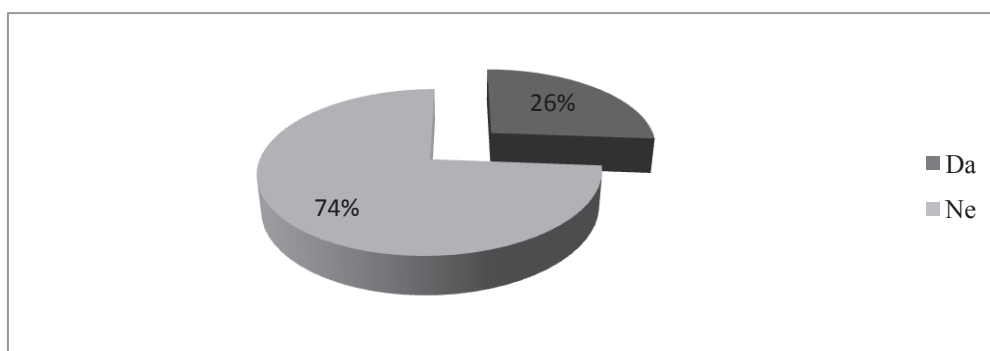


**Slika 10: Zavedanje vodje**

Zavedati se moramo, da so lahko zadovoljni zaposleni ključ do uspeha neke organizacije. Iz rezultatov ankete lahko sklepamo, da se še vedno v mnogih slovenskih podjetjih tega ne zavedajo, in mogoče je ravno to razlog, da propadajo oziroma propadejo.

11. vprašanje: »Menite, da bi bolje opravili delo vodje, če bi bili Vi na njegovem mestu?«

16 vprašanih je prepričanih, da bi delo vodje opravili bolje kot njihov vodja. Če bi bili na mestu vodje, bi v podjetju spremenili delovno klimo, odnose med zaposlenimi, sistem nagrajevanja delavcev, primerno porazdelili naloge, reorganizirali delovno enoto, odnos vodje do delavcev – spoštovanje, prijaznost, enakomerna razdelitev dela. 45 vprašanih meni, da dela vodje ne bi bolje opravili.

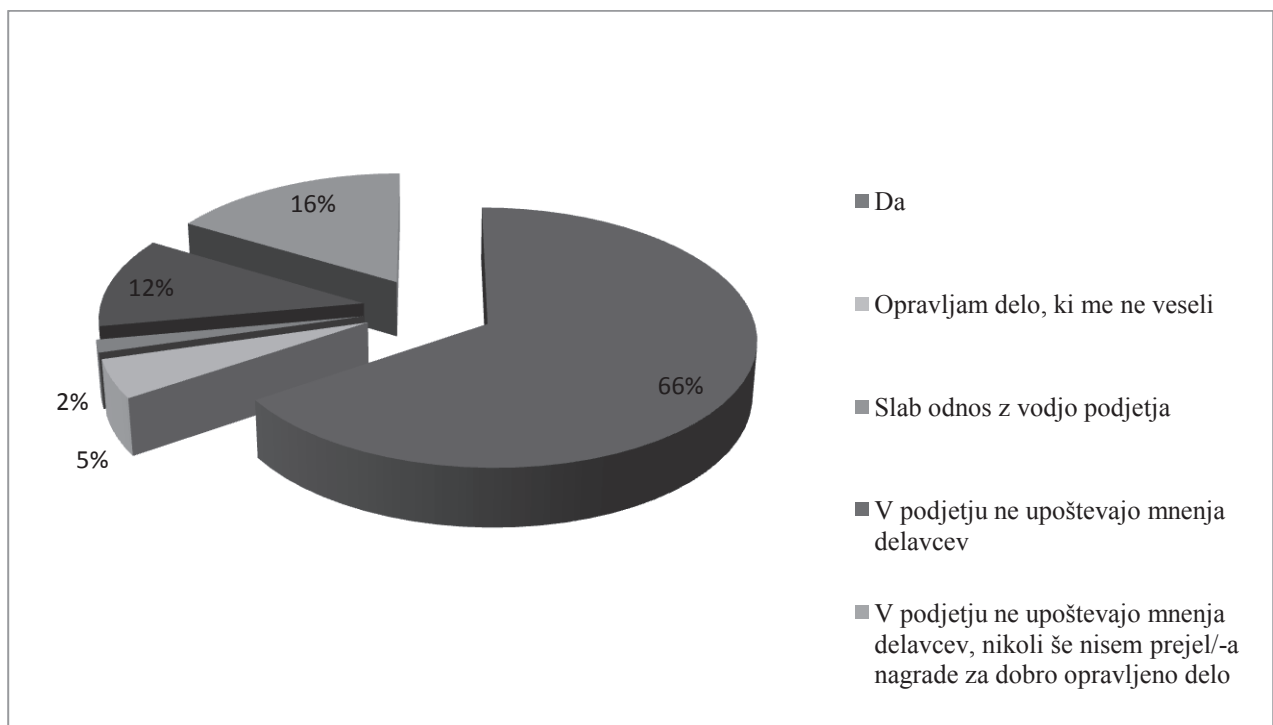


**Slika 11: Bolje opravili delo vodje**

Glede na rezultate lahko predvidevamo, da bi ponekod morali bolj premišljeno izbrati nekoga za mesto vodje, saj je možno, da bi nekdo drug izmed delavcev to delo opravljal veliko bolje, s tem pa vsekakor pripomogel k boljšemu delovanju organizacije.

12. vprašanje: »Ste zadovoljni v podjetju?«

40 zaposlenih je zadovoljnih v podjetju, v katerem so zaposleni. Trije zaposleni v podjetju niso zadovoljni, ker opravljajo delo, ki jih ne veseli. En zaposleni ni zadovoljen v podjetju, ker ima slab odnos z vodjo podjetja. Sedem zaposlenih ni zadovoljnih, ker se v podjetju ne upošteva mnenja delavcev. 10 zaposlenih pa ni zadovoljnih, ker se ne upošteva mnenja delavcev, prav tako še nikoli niso prejeli nagrade za dobro opravljeno delo.



**Slika 12: Zadovoljni v podjetju**

Mihalič (2008, 3) je zapisala, da so »le zadovoljni zaposleni lahko pri delu učinkoviti in uspešni, in posledično je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih«. Le zadovoljen delavec lahko pripomore k dolgoročni uspešnosti organizacije.

## 5.2 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju bomo potrdili in ovrgli zastavljene hipoteze. Vsako ugotovitev bomo na kratko opisali.

H1: V izbranih slovenskih organizacijah je več kot tretjina nezadovoljnih delavcev.

Glede na izvedeno anketo smo ugotovili, da je v izbranih slovenskih organizacijah 21 oziroma 34,40 % nezadovoljnih delavcev, kar je več kot tretjina vseh anketirancev. S tem smo potrdili postavljeno hipotezo. Trije oziroma 4,9 % delavcev opravlja delo, ki jih ne veseli, eden oziroma 1,6 % ima slab odnos z vodjo podjetja, sedem oziroma 11,5 % delavcev v podjetju ni zadovoljnih, ker ne upoštevajo mnenja delavcev, pri desetih oziroma 16,4 % delavcev pa v podjetju ne upoštevajo njihovega mnenja, prav tako še nikoli niso prejeli nagrade za dobro opravljeno delo. 40 oziroma 65,6 % delavcev pa je v podjetju zadovoljnih.

H2: Vodje v organizacijah se premalo zavedajo zadovoljstva zaposlenih.

V izbranih organizacijah 16 oziroma 26,2 % anketirancev meni, da se njihov vodja premalo zaveda zadovoljstva zaposlenih za uspešno delovanje podjetja. Glede na raziskavo jih kar 45 oziroma 73,8 % meni, da se njihov vodja zaveda, kako pomembno je zadovoljstvo zaposlenih za delovanje podjetja, torej lahko hipotezo ovržemo, saj se v organizacijah, po mnenju zaposlenih, vodje kar dobro zavedajo pomembnosti zadovoljstva delavcev.

H3: Zaposlene najbolj motivira odnos vodje do zaposlenega ter odnos z drugimi delavci.

Pri četrtem vprašanju smo spraševali po motiviranosti zaposlenih v podjetju. Kar 26 oziroma 42,6 % vprašanih najbolj motivira prijaznost in dober odnos z drugimi delavci in vodjo. S to trditvijo smo hipotezo potrdili. Osem oziroma 13,1 % vprašanih najbolj motivira pohvala vodstva, štirje oziroma 6,6 % zaposlenih najbolj motivira materialna nagrada, 21 oziroma 34,4 % najbolj motivira denarna nagrada, dva oziroma 3,3 % pa dobro opravljeno delo, doseženi cilji, zadovoljstvo strank, cenjenost dobro opravljenega dela, in da je zato tudi nagrajen.

H4: Več kot polovica tistih s 6., 7. ali višjo stopnjo izobrazbe meni, da bi bolje opravili delo vodje, če bi bili sami na tem mestu.

Pri enajstem vprašanju smo spraševali zaposlene, če menijo, da bi bolje opravili delo vodje, če bi bili na njegovem mestu. Kar polovica (osem oziroma 50 %) tistih s 6., 7. ali višjo stopnjo izobrazbe meni, da bi delo vodje opravili bolje. Menijo, da bi spremenili delovno klimo v podjetju, spoštovanje sodelavcev, upoštevali bi mnenje delavcev, za dobro opravljeno delo bi jih nagrajevali, delo pa bi med delavce bolj pravično razdelili. S tem smo potrdili četrto postavljeno hipotezo.

H5: Delavci se v izbranem podjetju čutijo pripadne kljub temu, da v podjetju niso zadovoljni.

Glede na izveden anketni vprašalnik smo ugotovili, da se kar 47 oziroma 77,1 % delavcev čuti pripadne podjetju, v katerem delajo, 14 oziroma 22,9 % pa se v podjetju ne čuti pripadne (eden oziroma 1,6 % zaradi slabega vodje, pet oziroma 8,2 % zaradi slabe plače za delo, ki ga

opravljajo, ter osem oziroma 13,1 %, ker za svoje delo še nikoli niso prejeli nagrade). V podjetju ni zadovoljnih 21 oziroma 34,40 % delavcev, torej je izmed vseh vprašanih sedem oziroma 11,5 % tistih delavcev, ki v podjetju niso zadovoljni, vendar se čutijo pripadne podjetju. S to ugotovitvijo smo potrdili postavljeno hipotezo.



## 6 SKLEP

Vodenje v organizacijah ni mačji kašelj. Prav tako ni vsak za mesto vodje. To mesto mora upravljati nekdo, ki je sposoben na pravilen način voditi ljudi ter stremeti k uspešnosti organizacije. Ključnega pomena za uspeh organizacije sta človek, in s tem njegova sposobnost prilagajanja spremembam, ter njegova sposobnost načrtovanja. V času, ko je za nekatere organizacije vprašljiv obstoj na trgu, bi morali veliko bolj poslušati svoje zaposlene ter jih motivirati in iz njih izvleči le najboljše. Vsak delavec ima drugačne sposobnosti, zamisli in ideje. Potrebno jih je spodbuditi, da ideje delijo s tistimi, ki z njimi upravljajo – z vodjo. Delavci vidijo pri delu tudi napake, ki jih mogoče vodja ne opazi in jih zaradi tega ne more popraviti. Vsakemu bi morali dati možnost, da se lahko na svojem delovnem mestu izkaže, in ga za to tudi nagraditi. Prepričani smo, da bi se veliko delavcev bolje izkazalo na svojem delovnem mestu, če bi vedeli, da jih bo za to nekdo nagradil. Rezultati ankete so pokazali, da 31 % delavcev še nikoli ni bilo nagrajenih za dobro opravljeno delo. Torej so ti mnenja, da so delo dobro opravili, nagrade pa niso prejeli še nikoli. Vodja mora sam izkusiti delo, ki ga opravljajo njegovi podrejeni, saj lahko v veliki meri zaradi tega bolje opravlja svojo funkcijo vodenja. Bolje razume delavce, razume njihove težave in ve, da so upravičeni. Ni potrebno, da je vodja nekdo, ki je z mesta navadnega delavca napredoval v njihovo vodjo, je pa pomembno, da je vsaj velikokrat med njimi in da je poskusil njihovo delo.

Cilje diplomske naloge smo s teorijo in raziskovalnim delom dosegli. Ugotovili smo dejavnike, ki vplivajo na zaposlene, da so pri delu usmerjeni k izidom. Vodilni dejavnik, da zaposleni delo bolje opravljajo, je prijaznost in dober odnos z drugimi delavci ter vodjo. Dobra klima, odnosi in spoštovanje so v organizaciji velikega pomena, zaradi katerega je lahko le-ta bližje zelenemu cilju. Ugotovili smo tudi mnenja zaposlenih, kateri dejavniki vodje jih pripeljejo do izidov. V večini menijo, da mora vodja razdeliti naloge in pri njih tudi sodelovati ter motivirati delavce in med njimi ne delati razlik. Vodja mora tudi nagraditi delavce za dobro opravljena dela, saj s tem veliko delavcev delo opravi še boljše. Z rezultati ankete smo ugotovili tudi, da niso vsi zaposleni zadovoljni v izbranih organizacijah. Kar tretjina vseh anketiranih v podjetju ni zadovoljnih iz različnih razlogov, ki smo jih navedli že pri analizi rezultatov. Zadovoljstvo zaposlenih je ključnega pomena za njihov obstoj. Uspeh organizacije, če bi dali več poudarka na zadovoljstvo zaposlenih, je zelo velik oziroma skoraj zagotovljen. Ob upoštevanju mnenj delavcev, nagrajevanju za dobro opravljeno delo (pogostokrat je dovolj že pohvala) in dobrih odnosih je organizacija na pravi poti.

V uvodnem delu smo postavili pet hipotez, ki smo jih nato pod predstavitvijo rezultatov in njihovo interpretacijo potrdili ali ovrgli. Potrjenih je bila večina hipotez, ovržena je bila samo hipoteza, pri kateri smo predpostavljali, da se vodje v organizacijah premalo zavedajo zadovoljstva zaposlenih. Glede na rezultate se je izkazalo, da se v zbranih organizacijah, po mnenju delavcev, vodje kar dobro zavedajo njihovega zadovoljstva.



## LITERATURA

- Biloslavo, Robert. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fisk, Peter. 2009. *Marketinški genij*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Jereb, Janez. 1996. Odgovornost managementa za razvoj kadrov. V *Odgovornost managementa za organizacijski in kadrovski razvoj ter plače zaposlenih*, ur. Ivan Kejžar, 82–91. Portorož: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
- Kohont, Andrej in Boris, Dular. 2014. Dolgoročna usmerjenost prispeva k odličnosti kadrovske prakse. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 58 (12): 62.
- Kos, Erik. 1996. Vloga in odgovornost managerjev za rast in razvoj kadrov. V *Odgovornost managementa za organizacijski in kadrovski razvoj ter plače zaposlenih*, ur. Ivan Kejžar, 92–96. Portorož: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Copis.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
- Maxwell, John C. 2009. *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane. 1998a. Pojem, vloga in razvoj kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 3–7. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 1998b. Vloga managementa pri ravnanju s kadrovskimi viri. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 13–17. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2002. Pomen in vloga kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 3–6. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2002a. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002b. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Svetlik, Ivan. 2002. Motiviranost, delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 180–182. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja. 1996. Etika managementa, sistem vrednot in odgovornost za rast in razvoj kadrov. V *Odgovornost managementa za organizacijski in kadrovski razvoj ter plače zaposlenih*, ur. Ivan Kejžar, 12–18. Portorož: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.

- Tavčar, Mitja. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wild, Ray. 1990. *Essentials of production and operations management*. London: Cassell Education.

## **PRILOGE**

Priloga 1     Anketni vprašalnik



## Anketni vprašalnik

Pozdravljeni.

Sem Jasmina Jelen, študentka Fakultete za management v Celju. Naslov mojega diplomskega dela je *Management sodelavcev in vodenje zaposlenih k izidom*, zato se na Vas obračam s prošnjo, da izpolnite anketni vprašalnik, ki je pred Vami. Za Vašo pomoč se Vam najlepše zahvaljujem.

Vprašalnik je anonimen, podatki, pridobljeni z vprašalnikom, se bodo uporabili izključno za izdelavo diplomskega dela.

Izpolnjevanje: Obkrožite označeno črtico pred vašim odgovorom.

Hvala in veselo izpolnjevanje 😊.

Jasmina Jelen

### 1. Spol?

- moški
- ženski

### 2. Koliko ste stari?

- od 20 do 30
- od 31 do 40
- 41 in več

### 3. Katero stopnjo izobrazbe imate?

- 3. stopnja (osnovna šola)
- 4. ali 5. stopnja (srednja šola)
- 6. ali 7. stopnja in več (višja, visoka šola, univerza)

**4. Kaj Vas v podjetju najbolj motivira, da delo bolje opravljate?** (možen samo en odgovor)

- Prijaznost in dober odnos z drugimi delavci in vodjo.
  - Pohvala vodstva.
  - Materialna nagrada.
  - Denarna nagrada.
  - Drugo:
- 

**5. Kaj Vam pomeni nagrada v podjetju?** (možen samo en odgovor)

- Z večjim veseljem pridem na delo in se čutim bolj pripadnega podjetju, vendar dela ne opravljam nič bolje.
- Se potrudim, da delo opravim še boljše (nove ideje, ...).
- Nagrada ne spremeni mojega odnosa do dela in podjetja.

**6. Ali se čutite pripadne podjetju, v katerem delujete?**

- Da
- Ne:

Zakaj? (možen samo en odgovor):

- slab vodja
- slaba plača za to kar delam
- za svoje delo še nikoli nisem prejel/-a nagrade

**7. Kakšen menite, da mora biti vodja v podjetju?** (možen samo en odgovor)

- Vodja mora razdeliti naloge, ni mu potrebno sodelovati pri izvajanju le-teh, za motivacijo poskrbijo delavci sami.
- Vodja mora razdeliti naloge in pri njih tudi sodelovati ter motivirati delavce, med delavci ne sme delati razlik.
- Vodja je za to, da nadzoruje, kontrolira ter graja, ko je to potrebno.

**8. Ste zadovoljni z vašim vodstvom?**



- Da
- Ne

**9. Kakšen menite, da je Vaš vodja? (možen samo en odgovor)**

- Je prijazen, delaven, pameten, nas nagrajuje za dobro opravljeno delo (pohvala itd.).
- Je prijazen, delaven, pameten, vendar nas nikoli ne nagradi za dobro opravljeno delo.
- Daje slaba navodila, za napačno opravljeno delo pa smo krivi delavci.
- Med delavci dela razlike, zato nismo vsi enako obravnavani.
- Je vodja, ki nas še nikoli ni nagradil niti s pohvalo.
- Je vodja, ki se sam ne drži pravil v podjetju.

**10. Menite, da se Vaš vodja zaveda, kako pomembno je zadovoljstvo zaposlenih za delovanje podjetja?**

- Da
- Ne

**11. Menite, da bi boljše opravili delo vodje, če bi bili Vi na njegovem mestu?**

- Da

Kaj bi spremenili? \_\_\_\_\_

- Ne

**12. Ste zadovoljni v podjetju?**

- Da

- Ne:

- Opravljam delo, ki me ne veseli.
- Slab odnos z vodjo podjetja.
- V podjetju ne upoštevajo mnenja delavcev.
- V podjetju ne upoštevajo mnenja delavcev, nikoli še nisem prejel/-a nagrade za dobro opravljeno delo.