

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MANAGEMENT USTVARJALNIH
SODELAVCEV V PROIZVODNEM PODJETJU

Mateja Karer

Koper, 2008

Mentor: dr. Mirko Markič

POVZETEK

V diplomski nalogi nas je predvsem zanimalo, kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene motivirajo, da so uspešni pri svojem delu. Poleg dejavnikov nas je zanimalo, koliko jim pomeni denarno plačilo v primerjavi z njihovimi osebnimi izzivi. Opravili smo kvantitativno raziskavo s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika na vzorcu 100 umskih sodelavcev v proizvodnem podjetju. Iz raziskave je razvidno, da so za umske sodelavce pomembni tako denarni kot nedenarni motivacijski dejavniki. Kot glavni motivacijski dejavnik se je pokazala možnost nadgrajevanja znanja z različnimi strokovnimi tečaji in seminarji. Ugotovili smo, da ima stimulacija uspešnosti, ki se je v organizaciji poslužujejo kot denarno nagrado zelo nizek učinek, zaradi preredkega dodeljevanja, zato bi predlagali, da se organizacija pogosteje poslužuje tudi te oblike motiviranja. Ugotovitve iz raziskave in predlagani ukrepi bodo koristen napotek vsem tistim, ki se ukvarjajo z managementom umskih sodelavcev.

Ključne besede: anketa, management, motiviranost, podjetje, umski delavci, vodenje.

SUMMARY

The thesis mainly revolves around factors which motivate employees to successfully perform their work. We were also curious about the role of payment in comparison to personal challenge. A quantitative research was carried out, based on anonymous surveys given out to 100 intellectual workers in a company engaged in production. The research reveals intellectual workers are stimulated both by financial and non-financial factors. The leading motive factor proved to be the upgrade of knowledge by means of different courses or seminars. We found out that stimulation coming in form of extra payment does not achieve a considerable effect, since assigned quite rarely. Our suggestion, therefore, calls for the organisations to use such form of motivation more often. Findings resulting from the research and the suggested measures are useful directives for those engaged in intellectual workers management.

Key words: survey, management, motivation, company, intellectual workers, leadership

UDK: 658.3:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Motivacija kot sredstvo za vodenje sodelavcev	5
2.1	Opredelitev pojma motivacije	5
2.1.1	Motivacijska struktura	5
2.2	Motivi	6
2.3	Motivacija za delo umskih sodelavcev.....	8
2.3.1	Umski delavci	9
2.3.2	Produktivnost umskih delavcev	11
2.3.3	Ustvarjalnost umskih delavcev	12
2.3.4	Motiviran človek.....	13
2.4	Vloga vodje v procesu motiviranja umskih sodelavcev.....	13
2.4.1	Motivacija za vodenje.....	14
2.4.2	Ustvarjanje zadovoljstva zaposlenih.....	15
2.5	Splošne teorije o motiviranju umskih ljudi	16
2.5.1	Motivacijska teorija Maslowa.....	16
2.5.2	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	18
2.6	Motivacijski dejavniki.....	18
2.6.1	Materialni motivacijski dejavniki	19
2.6.2	Nematerialni motivacijski dejavniki	21
3	Motiviranost in nagrajevanje umskih delavcev v IAE	25
3.1	Osnovne značilnosti obravnavanega podjetja	25
3.2	Motiviranje v podjetju.....	25
3.3	Raziskava o motiviranosti zaposlenih.....	29
3.3.1	Značilnosti vprašalnika	29
3.3.2	Izbira vzorca in statistična obdelava podatkov	29
3.3.3	Rezultati ankete in interpretacija podatkov.....	30
4	Sklep.....	47
	Literatura in viri.....	49
	Priloge.....	51

SLIKE

Slika 2.1	Ponazoritev mehanizma motiviranja	5
Slika 2.2	Primarne biološke potrebe	7
Slika 2.3	Primarne socialne potrebe	7
Slika 2.4	Sekundarni motivi	8
Slika 2.5	Temeljne sposobnosti za vodenje	14
Slika 2.6	Maslowa hierarhija potreb	17
Slika 2.7	Struktura plače v organizaciji	20
Slika 3.1	Stimulacijska struktura v podjetju IAE d.d.	26
Slika 3.2	Struktura anketirancev po spolu	30
Slika 3.3	Struktura anketirancev po starosti	30
Slika 3.4	Struktura anketirancev po izobrazbi	31
Slika 3.5	Struktura anketirancev po delovnem mestu	31
Slika 3.6	Struktura anketirancev po skupni delovni dobi	32
Slika 3.7	Motivacijski dejavniki	33
Slika 3.8	Struktura odgovorov na vprašanje: Ali bi bili pripravljeni vložiti več energije, kakovostnejše opravljati svoje delo, če bi prejeli višjo plačo?	34
Slika 3.9	Struktura odgovorov na vprašanje o procentu povišanja osnovnega dohodka	34
Slika 3.10	Struktura odgovorov na vprašanje: Ali bi bilo pripravljene sprejeti delo, ki bi bilo bolj zanimivo in polno izzivov za enako ali nižjo plačo kot doslej? ..	35
Slika 3.11	Struktura odgovorov na vprašanje o prejemanju stimulacij čez leto	36
Slika 3.12	Struktura predlogov za povečanje stopnje motiviranosti	37
Slika 3.13	Struktura odgovorov na vprašanje: Kaj vam je (bi vam) pomenila javna podelitev priznanj?	38
Slika 3.14	Struktura odgovorov na vprašanje: Ali ste kot »ustvarjalni sodelavec« pravično nagrajen/a glede na vaše delovne učinke?	38
Slika 3.15	Struktura odgovorov na vprašanja o organizacijski klimi	40
Slika 3.16	Struktura odgovorov na vprašanja o odnosu do organizacije	41

Slika 3.17 Primerjava odgovorov o vodenju – ocenjevanje vodij o lastnem vodenju in sodelavcev o vodenju lastnega vodje	42
Slika 3.18 Posredovanje povratnih informacij – primerjava vodje in sodelavci	43
Slika 3.19 Struktura odgovorov na vprašanje, katero so odgovorili le vodje: za delovno mesto vodje sem se odločil.....	44

KRAJŠAVE

IAE	Iskra Avtoelektrika, d. d.
d. d.	delniška družba
SPE	strateška poslovna enota
OE	organizacijska enota

1 UVOD

Ljudje so najpomembnejši dejavnik (npr. kot vir, zmožnosti, sposobnosti, konkurenčnosti ipd.) vsake organizacije. Pomembno je, da v podjetju ali drugi organizaciji investirajo v svoje zaposlene, da so na delovnem mestu zadovoljni ter da opravljajo delo z veseljem in da je končni izid kakovosten.

Pomembno je, da zaposlene na delovnem mestu motiviramo, da učinkovito in uspešno opravljajo svoje delo in so za uspešno opravljeno delo pravično nagrajeni. V družbi, v kateri živimo, plača ni več glavni motivator; predvsem visoko izobraženim naj bi bile pomembni tudi drugi elementi (kot npr. izzivi na delovnem mestu, organiziranost dela, prostost, kakovost prostega časa ipd.).

Teoretično ozadje

Motivacija se pojavlja v obliki potreb, želja, interesov in hotenj. Vse to lahko označimo s pojmom motivi. Ločimo primarne biološke, primarne socialne motive in sekundarne motive, glede na nastanek pa podedovane in pridobljene (Lipičnik 1994, 491–492).

Bistvo motivacije je menjalni odnos, motivacija je situacijsko pogojena, različne ljudi motivirajo različne stvari, ključno vlogo pri motiviranju pa imajo vodje. Vodja na kateri koli ravni organiziranosti v organizaciji naj bi bil v prvi vrsti spodbujevalec, če želi doseči kakršen koli delovni cilj (Vilman 2007, 2–4).

Umski delavci imajo svoja proizvodna sredstva v svoji lasti. Njihova proizvodna sredstva so v njihovih glavah. Ta sredstva so popolnoma prenosljiva in predstavljajo ogromen kapital. Ker imajo umski delavci svoja proizvodna sredstva vedno pri sebi, so tudi mobilni. [...] Morda za vse umske delavce še vedno ne velja, da jih organizacija potrebuje bolj, kot oni potrebujejo njo, v večini primerov pa organizacija in umski delavci živijo v neki vrsti sožitja, v katerem oboji potrebujejo drug drugega v enaki meri (Drucker 2001, 144).

Uspešnost organizacije temelji na šestih dobrih praksah: vodenju, medosebnih odnosih, zadovoljstvu pri delu, ravnovesju med življenjem in delom, motivaciji in nagrajevanju ter osebni in profesionalni rasti (Vilman 2007, 2–4).

Podjetja bodo morala v prihodnosti vse bolj zadovoljevati interese svojih umskih delavcev, da jih bodo lahko privabila in zadržala ter omogočila njihovo produktivnost. Produktivnost umskega dela mora biti usmerjena predvsem v doseganje kakovosti, meni Drucker (2001, 66).

Vrednote ustvarjalnega razreda se kažejo v pomembnih premikih v vrednotah, normah in vedenju, individualnosti, zaslužnosti, različnosti in odprtosti.

Keenan (1995, 24) navaja, da se ljudje najbolj posvetijo delu, kadar so nanj ponosni in jih izpopolnjuje z zadovoljstvom. Da bi delo pri zaposlenih spodbudilo zadovoljstvo,

morajo sprejeti svoje delo kot smiselno, biti odgovorni za rezultate dela ter dobiti povratno informacijo o izvedbi.

Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije različno. Če pogledamo najbolj znano Maslowovo teorijo ali teorijo potreb, vidimo, da naj bi človek najprej težil k zadovoljivni primarnih bioloških motivov. Nato pa pojavijo druge potrebe, ki si sledijo po hierarhični lestvici. Richard Florida (2005, 122) navaja, da se ustvarjalni ljudje ne premikajo po klasični lestvici teorije potreb, ker se nahajajo v zgornjem delu lestvice, kjer iščejo notranje nagrade, kot so ugled in samoaktualizacija.

Poznamo številne motivacijske dejavnike. K materialnim motivacijskim dejavnikom lahko prištejemo plačo, različna zavarovanja, bonuse, provizije, plačane malice, plačane počitnice itd. Kot že znano, denar ni glavni motivator, res pa je, da premajhno plačilo zelo zmanjša motiviranost. To, kar motivira umske delavce, je izziv, usposabljanje itd.

K nematerialnim dejavnikom spadajo pohvale izrečene ob pravem času in na ustrezen način takoj po dosežku ter priznanja, ki se podeljujejo formalno ali neformalno, fleksibilen delovni čas, izzivi na delovnem mestu, stalnost zaposlitve, možnost strokovnega usposabljanja, napredovanje.

Predstavitev problematike

Predvidevamo, da management motiviranja umskih sodelavcev v IAE ni ustrezen, kar je razvidno iz ankete o mnenju zaposlenih iz leta 2006. Anketo v podjetju izvajajo od leta 1997, stopnja sodelovanja sodelavcev pri njenem izpolnjevanju pa je nizka – le okoli 20 %, kar predstavlja nizko motiviranost zaposlenih za sodelovanje in soodločanje. V primerjavi z letom 2005 beležijo poslabšanje pri zadovoljstvu zaposlenih in razumevanju vodij s podrejenimi, zato želimo ugotoviti obstoječe sedanje stanje motiviranosti zaposlenih in sistem nagrajevanja umskih sodelavcev ter predlagati izboljšave.

Raziskovalna vprašanja:

- Kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim umskim sodelavcem najpomembnejši pri delu v IAE?
- Ali so umski sodelavci pravično nagrajeni glede na njihove delovne izide/učinke?
- Ali bi bili umski sodelavci pripravljeni vložiti več energije, kakovostnejše opravljati svoje delo, če bi prejeli višjo plačo in kolikšno naj bi bilo povišanje?

Cilj raziskave je bil z anketo ugotoviti, kateri so tisti glavni motivacijski dejavniki, ki zaposlene z višjo stopnjo strokovne ali znanstvene izobrazbe motivirajo, da so uspešni pri svojem delu. Poleg tega nas je zanimal sistem nagrajevanja, ki ga organizacija uporablja, kolikokrat v enem letu so sodelavci stimulacijsko nagrajeni.

Zanimalo nas je tudi, ali so pravično nagrajeni glede na svoje delovne učinke, organizacijsko vzdušje, odnos do organizacije ter vodenje.

Opis metodologije, rezultati

Raziskavo smo opravili s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika. 100 anket smo osebno razdelili tajnicam treh SPE, treh direktij v IAE in razvojnemu centru. Glede na tajnost podatkov o izobrazbi so tajnice razdelile delež vprašalnikov naključnim zaposlenim s VI. do IX. stopnje strokovne ali znanstvene izobrazbe. V desetih dneh (kolikor je bil termin vračanja) smo jih prejeli 90, kar pomeni 90 % udeležnost. Delež vrnjenih vprašalnikov daje zadostno jamstvo za zanesljivost pridobljenih podatkov in informacij.

Odgovori na vprašanja so bili možni v obliki Likertovega tipa lestvice v omejenosti od 1–5, na dihotomna vprašanja pa z dodanim nevtralnimi odgovorom.

Tip podatkov je kvantitativen. S pomočjo pridobljenih odgovorov smo pridobili osnovne podatke in informacije o sedanjem stanju motiviranja v podjetju glede zaposlenih umskih sodelavcev in njihovega zadovoljstva z organiziranostjo dela, organizacijskega vzdušja, vodenja/vodenosti ipd.

2 MOTIVACIJA KOT SREDSTVO ZA VODENJE SODELAVCEV

Pomen kadrov v organizacijah se spreminja. Nekoč so pripisovali največji pomen izbiranju kadrov, najmanjšega pa motiviranju zaposlenih. V primerjavi z današnjim stanjem je motiviranje zaposlenih na prvem mestu (Merkač Skok 2005, 27).

Najpomembnejši dejavnik uspeha je človek, ki s svojim znanjem, sposobnostmi ter motiviranostjo ustvarja podjetju dodano vrednost. Zato se pogosto sliši, da je človek premoženje, s katerim podjetje razpolaga (Florjančič, Vukovič in Ferjan 2002, 17).

2.1 Opredelitev pojma motivacije

Motivacija pomeni pridobiti. Nekaj dati. Biti navdušen. Navdihovati druge. Voditi sebe. Voditi druge (Hansen in Batten 1998, 15).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot skrivnost – kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo. V resnici pa je motivacija nenavadno preprost pojem, saj zadeva vprašanje, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom (Keenan 1995, 5).

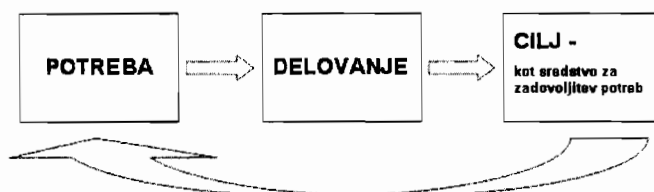
Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega (poslovnega) življenja in doživljanja zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v organizaciji, naravnano k uspešnosti, osebnosti in strokovni rasti zaposlenih (Uhan 2000, 11). Je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za uresničitev določenega cilja ob hkratni zadovoljitvi individualnih potreb. Dejansko je motivacija psihološka spodbuda (Topovšek 2006, 2).

Motiviranost je za učinkovito storilnost bistvenega pomena. Pri tem gre za vprašanja, ali so ljudje predani svojemu delu in koliko si prizadevajo doseči zastavljene cilje, pa čeprav so ti še tako preprosti, kot je na primer želja po večjem zaslužku ali po zgodnejšem odhodu iz službe (Keenan 1995, 6).

Ljudje smo različni. Verjetno ni uspešnega načina motivacije, ki bi veljal prav za vse ljudi naenkrat. Zato je nemogoče zastaviti zunanji oz. splošni sistem motivacije, ki bi bil prijeten in koristen za vse (Grubiša 2001, 191).

2.1.1 Motivacijska struktura

Slika 2.1 Ponazoritev mehanizma motiviranja



Vir: Uhan 2000, 27.

Pozitivno sredstvo je nagrada, negativno sredstvo pa kazen. Interesi ljudi, njihovi cilji in potrebe so določeni:

- iz psihe in fiziologije vsakega posameznika (dednost),
- z njegovim znanjem in načinom, kako ga uporabi za oblikovanje cilja (samodejavnost),
- z razmerji med interesi in cilji posameznikov (okolje).

Motivacijska struktura v družbi zaradi prepletanja, to je medsebojnega podpiranja ali omejevanja ciljev posameznikov, določa, v kakšno smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi.

Raven motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem na delovno učinkovitost; posredno in na daljši rok pa vpliva tudi na usposobljenost delavcev za delo in tudi na opremljenost, tehnologijo in organizacijo delovnega procesa (Uhan 2000, 27–28).

2.2 Motivi

Topovšek (2006, 2) navaja, da ima vsak posameznik v življenju določene potrebe, ki jih skuša zadovoljevati na zelo različne načine. Ob tem se pojavlja pomanjkanje ali pa neravnovesje, ki ga je treba za nemoteno delovanje in doseganje želenega odpraviti. Motivacija se pojavlja v obliki potreb, želja, interesov in hotenj, kar lahko označimo s pojmom motivi.

Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev; in to v okolju, v katerem živi in dela, deluje (Uhan 2000, 11).

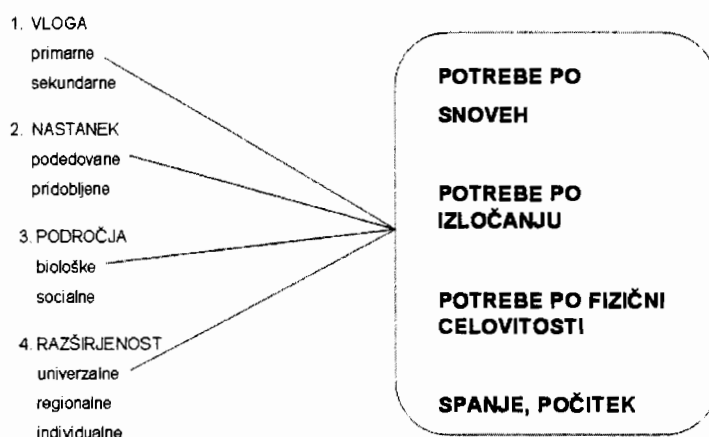
Lipičnik (1994, 491) navaja, da glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi. Govorimo o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so tisti motivi, ki človeku omogočajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja, če niso zadovoljeni.

Glede na nastanek delimo motive na podedovane in na pridobljene. Podedovani motivi so tisti, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju.

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne, in takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in jim pravimo individualni (prav tam, 491).

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki jih v navedenem primeru uporabljamo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. Prvo skupino silnic predstavljajo primarne biološke potrebe.

Slika 2.2 Primarne biološke potrebe



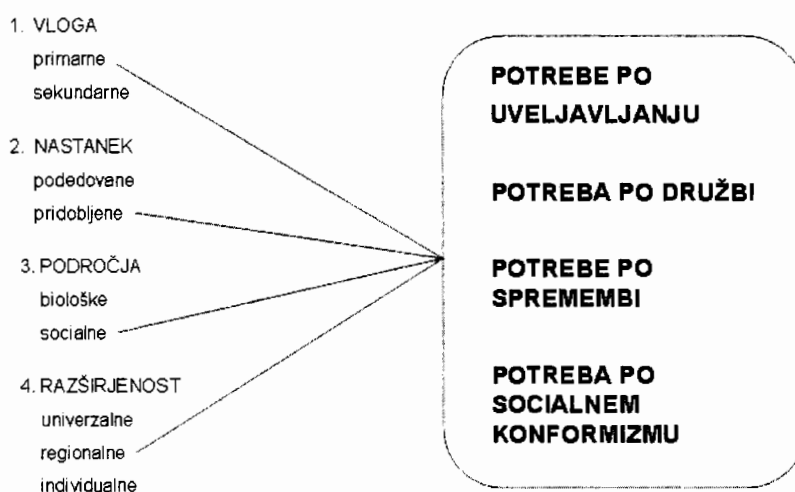
Vir: Lipičnik 1994, 492.

Za to skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Te potrebe so podedovane in jih zato najdemo pri vseh ljudeh. Primarne potrebe jim pravimo zato, ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo.

Glede na značilnosti primarnih bioloških potreb ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Te potrebe so v vsakem človeku in jih preprosto mora zadovoljevati (prav tam, 491).

Drugo skupino silnic predstavljajo primarne socialne potrebe.

Slika 2.3 Primarne socialne potrebe

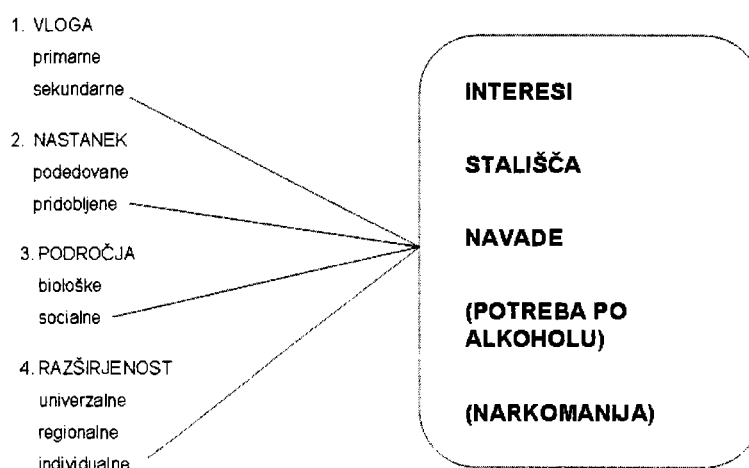


Vir: Lipičnik 1994, 492.

Vse te potrebe so še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Tako navadno pride do občutka manjvrednosti, če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, nezadovoljena potreba po družbi privede do hudega občutka osamljenosti. Druga značilnost primarnih socialnih potreb je, da so v glavnem pridobljene in se jih je človek navzel iz družbenega okolja, verjetno v že zgodnji mladosti. Zato je mogoče sklepati, da družbeno okolje lahko vpliva na nastanek teh potreb. Regionalna razširjenost primarnih socialnih potreb kaže, da so v različnih krajih različne. Ker se te potrebe nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi (prav tam, 492).

Tretjo skupino silnic predstavljajo sekundarni motivi.

Slika 2.4 Sekundarni motivi



Vir: Lipičnik 1994, 492.

Ti motivi so individualni, so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Kljub temu pa je včasih težko vplivati na smer vedenja, ki ga povzročajo te silnice, predvsem zato, ker uporabljajo šablonske pristope, ki so delovali na druge ljudi in spremenili njihovo vedenje. Njihova individualnost pa nas opozarja na to, da bi morali najti ustrezna orodja za vsakogar posebej (prav tam, 493).

2.3 Motivacija za delo umskih sodelavcev

Štiri temeljna izhodišča, na katerih temelji učinkoviti sistem motiviranja zaposlenih, so (Vilman 2007, 1):

- Bistvo motivacije je menjalni odnos: nekaj, kar je pomembno organizaciji, zaposleni menjajo za nekaj, kar je pomembno njim. Motivacija je odvisna od pravičnosti menjalnega razmerja.

- Motivacija je situacijsko pogojena: je izključno posledica ustreznega ravnanja z njimi pri delu (npr. vodenja, nagrajevanja). Ni nekaj, kar ljudje prinesejo s seboj na delovno mesto.
- Različne ljudi motivirajo različne stvari: način motiviranja, ki je nadpovprečno učinkovit pri nekaterih posameznikih, utegne biti pri drugih povsem neuporaben.
- Ključno vlogo pri motiviranju igrajo vodje: za motivacijo niso odgovorni kadrovska služba, psihologi v organizaciji ali predsednik uprave, temveč neposredno nadrejeni.

2.3.1 Umski delavci

Umski delavci ne morejo biti podrejeni; lahko so le »sodelavci«. Kajti, brž ko končajo pripravništvo, morajo umski delavci vedeti več o svojem poslu kot njihovi šefi – v nasprotnem primeru lahko rečemo, da so nesposobni. Dejstvo, da o svojem poslu vedo več kot kdorkoli v organizaciji, je pravzaprav sestavni del definicije umskih delavcev (Drucker 2001, 28).

Umskih delavcev ne moremo niti kupiti niti prodati. Tudi ni nujno, da jih pridobimo z združitvijo ali s prevzemom. Kljub znanju, svoji največji »vrednosti«, umski delavci nimajo »tržne vrednosti« – kar pomeni, da niso zajeti v definiciji »sredstev« (prav tam, 156).

Človeški kapital je v lasti zaposlenih, ki ga ves čas posojajo in nato ustvarjajo vrednost za druge, dokler so pač zaposleni v podjetju. Zaposleni nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja, so edino aktivno premoženje podjetja (Merkač Skok 2005, 15).

Mobilnost kadrov in konkurenčno okolje ustvarjata vedno večji boj za umske delavce. Kadrovski management bo moral poiskati način, kako poiskati umske delavce, kako jih privabiti in kako obdržati (Florjančič, Vukovič in Ferjan 2002, 21).

Ker moderno organizacijo sestavljajo strokovnjaki z znanjem, naj bi bila organizacija enakovrednih, kolegov in družabnikov. Nobeno znanje ni bolj cenjeno od drugega; vsako se ocenjuje glede na prispevek k skupni nalogi, ne pa glede na neko prirojeno nadrejenost ali podrejenost. Zato moderna organizacija ne more biti organizacija šefa in podrejenega. Biti mora organizacija kot ekipa (Drucker 2004, 138).

Vilman (2007, 2–4) navaja, da uspešnost podjetij pri upravljanju s talenti temelji na šestih dobrih praksah, ki so:

- vodenje,
- medsebojni odnosi, timsko delo in prijateljske vezi,
- zadovoljstvo pri delu,
- ravnovesje med življenjem in delom,

- motivacija in nagrajevanje ter
- osebna profesionalna rast.

Vodenje

Usmerjeno je k ljudem in temelji na zaupanju. Visoko talentirani ljudje želijo delati za organizacijo, v kateri bodo lahko zaupali svojim vodjem. Vršni management take organizacije postavlja organizacijske interese pred lastne osebne interese. V vodenje vključujejo vse zaposlene, vrednote so sprejeli in prevzeli vsi zaposleni, cilji podjetja so enaki ciljem posameznikov. Eden glavnih izzivov sodobnega vodje je v tem, kako spoznati »speče« človeške talente ter jih skozi uspeh in zadovoljstvo posameznika vpeti v dober izid celotne organizacije.

Medosebni odnosi – timsko delo in prijateljske vezi.

Organizacijo povezujejo trajni odnosi med zaposlenimi. Najpomembnejši odnos je odnos med podrejenimi in nadrejenimi. Velja namreč rek, da ljudje vstopajo v organizacijo, odhajajo pa zaradi ljudi oz. vršnega managementa. Poleg tega zaposleni ostajajo dlje v organizacijah, kjer s sodelavci delijo težnjo po kakovostnem delu, kjer obstaja medsektorsko timsko delo in kjer so med zaposlenimi razvite prijateljske vezi.

Zadovoljstvo pri delu

Raziskave pri iskalcih zaposlitve kažejo, da je na vprašanje, kaj je najpomembnejši dejavnik odločitve za zamenjavo službe, najpogostejši odgovor delo, ki ustreza sposobnosti delavca in je hkrati polno izzivov. Če delo postane dolgočasno, brez namena oz. pomena, zaposleni niso več zainteresirani, zato pade produktivnost, učinkovitost in kakovost.

Ravnovesje med življenjem in delom

Organizacija naj bi omogočila zaposlenim, da dosežejo ravnovesje med delom in prostim časom. Pomembno vlogo pri doseganju ravnovesja ima možnost zaposlenih, da nadzorujejo stres na delovnem mestu. Stres povzročajo različni viri, izraža pa se lahko na različne načine. Pogost stresor je občutek, da ima nekdo več delovnih nalog in obveznosti kot sodelavci. Pogosto stres povzroča občutek, da je treba službo postaviti na prvo mesto in je pomembnejša celo od družine. Skrivnost, kako obdržati talentirane zaposlene, je zaposlenim zagotoviti podporni sistem, ki jim bo pomagal pri soočenju z vsakodnevnim stresom v življenju.

Motivacija in nagrajevanje

Zaposleni želijo dobiti pošteno nadomestilo za opravljeno delo in prispevek k uspešnosti organizacije. To nadomestilo je vsota plače, dodatnih ugodnosti, nagrad in drugih spodbud oz. stimulacij. Nadomestilo mora imeti vrednost za zaposlenega, izražalo naj bi pričakovanja glede uspešnosti in s tem povezanih nagrad za doseganje ciljev. Ključ je v tem, da vemo, kaj motivira zaposlene. Zadržati nadarjene zaposlene je »dolgoročen dostop do najboljšega dela najboljših ljudi«.

Osebna in profesionalna rast

Talentirani zaposleni niso nikoli zadovoljni z obstoječim stanjem, temveč težijo k nenehnemu izboljšanju vsega, kar počnejo. Zato iščejo priložnosti za izobraževanje in razvoj. Skrivnost, kako obdržati talentirane zaposlene, je v zagotavljanju možnosti za rast, razvoj in nenehen napredek ter v izdelavi osebnih razvojnih načrtov, ki jim omogočajo doseganje zastavljene ravni znanja oz. sposobnosti.

Ko v organizaciji obvladajo skrivnosti ravnanja s talenti, ne bodo le zmagali v bitki znanja, ampak bodo povečali izbiro potencialnih in ustreznih kandidatov, dvignili stopnjo učinkovitosti in produktivnosti, zvišalo se bo zadovoljstvo tako zaposlenih kot strank in, kar je najpomembnejše, večji bo tudi dobiček. Vse to so dejavniki konkurenčnih prednosti. Investiranje v talente je dosežek, ki se odraža v poslovnih rezultatih, v doseganju bistvenih strateških ciljev in v uspešnosti (Vilman 2007, 2–4).

Človeška ustvarjalnost je odločilni gospodarski vir. Sposobnost, da nekaj opravimo z novimi idejami in boljšimi načini, je tista, ki dviguje produktivnost in s tem življenjski standard. Današnji premik temelji na človeški inteligenci, znanju in ustvarjalnosti. Število ljudi, ki opravljajo ustvarjalno delo, je v zadnjem stoletju, posebej pa še v zadnjih dveh desetletjih, izredno naraslo (Florida 2005, 11–12).

2.3.2 Produktivnost umskih delavcev

Podjetja bodo morala v prihodnosti vse bolj zadovoljevati interese svojih umskih delavcev – ali pa te interese vsaj postaviti v ospredje, da bodo lahko privabila in zadržala umske delavce ter omogočila njihovo visoko produktivnost. Uspešnost bo treba opredeliti tudi nefinančno, da bo dobila pravi pomen tudi za umske delavce (Drucker 2001, 66).

Ključno vprašanje na področju umskega dela je torej: »Kaj je naloga umskega delavca?« Umsko delo ni programirano v nasprotju s fizičnim delom. Umski delavci sami opredelijo, kaj naj bi bila njihova naloga. Umski delavci skoraj brez izjeme premišlujejo o vprašanih, kot so: »Kaj je vaša naloga? Kaj bi morala biti vaša naloga? Kakšen naj bi bil vaš prispevek v organizaciji? Kaj vas ovira pri opravljanju vašega dela in kaj je zato treba odstraniti?« in poznajo odgovore nanje. Kljub obstoju teh odgovorov

pa je potrebnega veliko časa in trdega dela za preoblikovanje delovnih nalog umskih delavcev, da bi ti dejansko prispevali to, za kar so pravzaprav plačani. Že samo zastavljanje teh vprašanj in ravnanje v skladu z odgovori pa običajno podvojita ali celo potrojita produktivnost umskega delavca, in to zelo hitro (prav tam, 140–141).

Zahteve, s katerimi se morajo umski delavci spopasti sami, so naslednje (Drucker 2001, 142):

- Umski delavec se mora sam odločiti, za katere stvari bo prevzel odgovornost tako v smislu količine kot v smislu kakovosti z upoštevanjem časovnih in stroškovnih omejitev. Umskim delavcem mora biti dana avtonomnost, avtonomnost pa lahko obstaja v neposredni povezavi z odgovornostjo.
- Nenehna inovativnost mora postati ena ključnih sestavin dela umskega delavca.
- Nenehno učenje in poučevanje morata postati ključni sestavini dela umskega delavca.

2.3.3 Ustvarjalnost umskih delavcev

Ustvarjalnost je danes bistvenega pomena za način našega življenja in dela. Ustvarjalnost močno poganjajo notranje nagrade. Vsekakor obstajajo ustvarjalni ljudje, ki jih motivira denar, toda raziskave kažejo, da resnično ustvarjalne posameznike (npr. umetnike, pisatelje znanstvenike) predvsem vzpodbuja notranja motivacija. Notranja motivacija je vodilna za ustvarjalnost, zunanja pa je pogubna. Kaže, da so posamezniki takrat, ko so motivirani za določeno ustvarjalno dejavnost s svojimi interesi in užitki, veliko bolj ustvarjalni, kot če jih spodbujajo cilji, ki so jih zastavili drugi (Florida 2005, 47–59).

Ustvarjalni ljudje so najbolj pomembna valuta v nastajajočem gospodarskem obdobju. Ti ljudje so mobilni in pogosto menjajo službe. Motivacij je veliko in se spreminjajo, mnogi ustvarjalni ljudje ne želijo biti samozaposleni ali svobodni agenti, ki skačejo od posla do posla. Ustvarjalni ljudje so zelo različni. Nekateri so živahni in intuitivni v svojih delovnih navadah, drugi so metodični. Nekateri želijo usmeriti svojo energijo v radikalno velike ideje, drugi so šušmarji in izboljševalci. Nekateri radi menjajo delovna mesta, drugi si želijo varnosti v veliki organizaciji. Nekateri najbolje delajo v skupinah, spet drugi so najbolj učinkoviti, ko delajo sami. Med ekstremi jih ni veliko. Značilnosti njihovega življenjskega sloga in dela se lahko spreminjajo z zrelostjo. Vse te osebe imajo eno skupno lastnost, močno željo, da jim organizacija in okolje dovoljujeta, da so ustvarjalni, da cenijo njihov prispevek, jih izzovejo, imajo mehanizme za mobilizacijo virov idej, da so sprejemljivi za majhne spremembe in občasno za velike zamisli (prav tam, 53–64).

Ustvarjalni proces cveti v krajih, ki zagotavljajo širok ekosistem, ki hrani in podpira ustvarjalnost, jo usmerja v inovacije in ustvarjanje novih podjetij, kar pospešuje gospodarsko rast in dvig življenjskega standarda (prav tam, 20).

2.3.4 Motiviran človek

Motiviran človek bo gotovo videti urejen, njegovi lasje bodo skrbno počesani, obleka sveže oprana in zlikana in čevlji očiščeni. Njegov zunanji videz bo videz nekoga, ki skrbi zase. Zanos ali navdušenje lahko človek izrazi tudi z govorico telesa. Tudi smehljajoč obraz, sijoče oči in vesel izraz na obrazu lahko, tako kot govorica celotnega telesa, pokažejo motiviranost posameznika (Denny 1997, 14–15).

Motiviran človek govori o prihodnosti, kaj bo naredil ali kaj načrtuje. Preteklost uporablja le kot izkušnjo za prepoznavanje in spreminjanje priložnosti v uspeh. Motiviran človek ima veselje do življenja in z njim nam je prijetno.

Predvsem pa je pomembno, da je motiviran človek tisti, ki bi ga lahko označili kot pozitivnega, kar pomeni, da kaže značilnosti odnosa, ki je:

- pozitiven,
- motiviran s ciljem,
- prepričan o uspehu.

Tak odnos potem zopet daje energijo. Zdi se, kot da je imajo motivirani ljudje na pretek (Denny 1997, 14–15).

Motiviranega človeka prepoznamo tudi po tem, da ga zanimajo rezultati in pomembnosti njegovega dela (Topovšek 2006, 2).

2.4 Vloga vodje v procesu motiviranja umskih sodelavcev

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev (Možina 1994, 525).

Vodja, manager na katerikoli ravni v organizaciji mora biti v prvi vrsti spodbujevalec, če želi doseči kakršen koli delovni cilj. To velja tudi za mojstrstvo, odličnost pri delu in vodenju (Možina 2007, 2).

Vodenje se pojavi samo, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in timom mora zadovoljiti obe strani. Če si člani izvolijo vodjo, se prostovoljno podredijo in sprejmejo njegova navodila. V takem primeru člani dovolijo, da namesto njih odloča vodja in potem ravnajo po prejetih smernicah. Raziskave kažejo, da je najprej treba vzpostaviti zaupanje med vodjo in člani tima; nato je treba dati več samostojnosti članom, da lahko odločajo; na to se morajo vodje 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

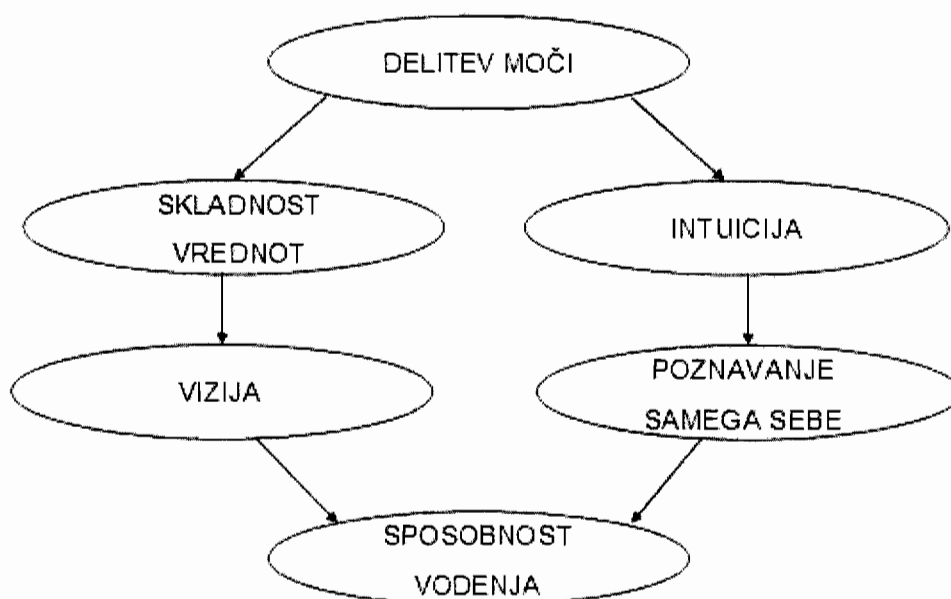
biti nikdar tako velik, da sodelavec ne bi poskusil delati malo drugače (Možina 1994, 525).

Odločanje je le ena od nalog vodij. Ponavadi ji posvetijo le majhen del svojega časa. Toda sprejemanje pomembnih odločitev je posebna naloga vodij, kajti le oni sprejmejo takšne odločitve. Učinkovit vodja te odločitve sprejema v sistematičnem procesu z jasno opredeljenimi elementi in v jasnem zaporedju korakov. Od učinkovitega vodje namreč pričakujemo, da bo (že zaradi svojega položaja in znanja) sprejemal odločitve, ki bodo pomembno pozitivno vplivale na celotno organizacijo, njeno uspešnost in rezultate (Drucker 2004, 48).

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 (Gruen v Merkač Skok 2005, 21).

Uspešni vodje imajo sposobnost, da delijo moč, intuicijo, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije (Možina 1994, 526).

Slika 2.5 Temeljne sposobnosti za vodenje



Vir: Možina 1994, 526.

2.4.1 Motivacija za vodenje

Možina (1994, 527) navaja, da človek, ki se odloči za vlogo vodje, vidi v njej možnost in priložnost za delo in nadaljnji razvoj. Ljudje se odločajo za delo z ljudmi v organizaciji v vlogi vodje zaradi zunanjih in notranjih nagrad.

Zunanje nagrade

Vodenje skupine lahko nudi kar precejšnje možnosti za nagrade, posebno v obliki plače, dodatkov in delnic. Znani so tudi sistemi delitve dobička, kjer dobijo vodje običajno več kot člani skupine.

Notranje nagrade

Vodenje velikokrat pomeni ljudem čast in prestiž in možnost za samopotrjevanje. To pomeni, da je vodenje za koga lahko pomembno, tudi če ni denarne nagrade. Sodelavci velikokrat pomagajo vodji, da doseže lastna zadovoljstva kot notranje potrebe, npr. po samospoštovanju, kot tudi vodja lahko pomore sodelavcem pri njihovem lastnem izpopolnjevanju.

2.4.2 Ustvarjanje zadovoljstva zaposlenih

V tem delu bomo predstavili, kako se ustvarja zadovoljstvo v organizaciji, kako zaposleni v delu spoznajo smisel, kako naj jim naložimo odgovornosti in kako posredujemo povratne informacije.

Keenan (1995, 24–30) navaja, da se ljudje kar najbolj požrtvovalno posvetijo delu, kadar so nanj ponosni in jih izpolnjuje z zadovoljstvom. Da bi delo pri zaposlenih spodbudilo zadovoljstvo, morajo:

- *sprejemati svoje delo kot smiselno* – če je opravilo videti pomembno in zanimivo, se bodo verjetno počutili motivirane;
- *imeti odgovornost do izidov dela* – če delavci ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga sami opravijo, odvisna bolj od njihovega osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo najbrž bolj ponosni na rezultate in bodo bolj poskrbeli, da bo delo opravljeno v skladu z zastavljenimi merili;
- *dobiti povratno informacijo o izvedbi* – če bodo sodelavci redno obveščeni o tem, kako dobro so opravili svoje delo, bo to nanje dobro vplivalo in bodo tako dobili nove spodbude za še boljše delo.

Kako v delu spoznati smisel?

Če želimo, da bi sodelavci videli smisel svojega početja, morajo opravljati delo, ki zahteva visoko kakovost. To pomeni:

- imeli naj bi raznoliko delo,
- izpolnili naj bi celotno nalogo,
- proizvedli ali naredili naj bi nekaj, kar ima vrednost.

Kako naložiti odgovornost?

Če želimo, da bi bili ljudje zadovoljni s svojim delom, moramo zagotoviti in spodbujati pravo mero samostojnosti. To pomeni:

- dopuščanje svobode sodelavcem,
- nalaganje odgovornosti.

Pomembno je, da zaposlenim ponudimo priložnost, da lahko sami prevzamejo odgovornost. Čim bolj bodo vpleteni v svoje delo, toliko bolj bodo pripravljene odgovarjati za delovne izide. Z nalaganjem zelene odgovornosti lahko spodbudimo precejšnjo motiviranost.

Kako posredovati povratne informacije?

Če želimo, da bi ljudje bolj delali, morajo dobiti povratne informacije o tem, kako delajo. To pomeni:

- dogovoriti se za jasne in dosegljive standarde,
- redno poročati.

Zaposleni morajo biti nenehno seznanjeni s tem, kako delajo in kakšni so njihovi rezultati, kaj od njih pričakujemo in kaj zahtevamo. Vodje morajo predvsem imeti čas, znanje in voljo do komuniciranja s svojimi podrejenimi (Merkač Skok 2005, 29).

Denny (1997, 16) v svoji knjigi O motivaciji za uspeh omenja najvažnejše načelo managementa avtorja Michaela de Boeufa, ki pravi, da bo »tisto, kar bo nagrajeno, tudi narejeno«.

2.5 Splošne teorije o motiviranju umskih ljudi

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Možina 1994, 517).

Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije (za delo) različno, kar se med drugim kaže, tudi v precejšnjem številu motivacijskih teorij (Uhan 2000, 11).

Znanih je desetine motivacijskih teorij, ki obravnavano problematiko vsaj približno pojasnjujejo.

2.5.1 Motivacijska teorija Maslowa

Maslow je menil, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke

motive, ker mu omogoča preživetje. Nekateri te motive imenujejo tudi fiziološki potrebe. Nato se pojavijo višje potrebe, ki prav tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo željo po samopotrjevanju. Kadar je človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, pa se njegova aktivnost spet začne na dnu, če je ogrožena njegova ohranitev. S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je to pomembno, da bodo delavcem lahko pri tem pomagali (Lipičnik 1994, 497–498).

Za managerje ta teorija uporabna, ker lahko na osnovi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje v tistem trenutku najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko poskušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih (prav tam, 498).

Slika 2.6 Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Lipičnik 1994, 498.

S piramido potreb je Maslow postavil do danes veljavno tezo o tem, kaj je za ljudi v posameznih življenjskih obdobjih spodbudno. Teorija potreb nudi potrebno spoznanje za vsakdanje vodenje: da namreč samo denar ne spodbuja. Vsekakor je trajnejše, če denarju dodamo še spoštovanje, ki je nujno za takšno kulturo podjetja, v kateri se zaposleni dobro počutijo, si zaradi tega prizadevajo, da bi jo ohranili in podprli s svojim delom (Kutzschenbach 2000, 44–45).

Florida (2005, 122) v svoji knjigi o vzponu ustvarjalnega razreda navaja, da se ustvarjalni delavci ne premikajo po klasični hierarhični lestvici potreb Abraham Maslowa. Večine ne skrbijo osnovne potrebe, ker so v zgornjem delu lestvice, kjer iščejo notranje nagrade, kot so ugled in samoaktualizacija.

Robert Fogel (v Florida 2005, 122) opaza, da v industrijsko razvitih državah obstajajo naraščajoči segmenti populacije, ki delajo zaradi izziva, veselja, dobrobiti, prispevanja in učenja.

2.5.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnost v povsem različnih smereh. Dejavnike okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo, je Herzberg imenoval higienike. Druga vrsta potreb delavca izvira neposredno iz dela in te potrebe delujejo kot pravi motivacijski dejavniki (Uhan 2000, 24–25).

Njegova teorija se zato imenuje tudi dvofaktorska teorija. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je s preučevanjem ugotovil še zanimivost, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor (Možina 1994, 502).

Motivacijski dejavniki se nanašajo na vsebino dela, njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo. Pozitiven rezultat uporabe Herzbergove motivacijske teorije je stremljenje k tehnološki osnovi dela, tako da delo postane bolj zanimivo, ker spodbuja delavce za višje delovne rezultate in večjo delovno učinkovitost.

Raziskave na podlagi Herzbergove motivacijske teorije so pokazale njeno utemeljenost in ustreznost pri zanimivih strokovnih in vodilnih delih in v primerih, ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi teh ugotovitev bi lahko postavili trditev, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik (pri zelo zadovoljenih osnovnih potrebah) in kot motivacijski dejavnik (pri malo zadovoljenih osnovnih potrebah). Za vse tiste, ki menijo, da so njihovi zaslužki prenizki, model Herzbergove motivacijske teorije ne ustreza (Uhan 2000, 25–26).

2.6 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki so motivatorji, ki nas ženejo naprej, da dosežemo zastavljeni cilj. Motiv je tisti, ki spodbudi človeka k določenemu dejanju, od tod tudi ime motivacijski dejavniki.

Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji je v posameznem obdobju treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov deluje in kakšna je njihova pomembnost (Uhan 2000, 30–31).

Vsak človek se sam spodbuja, podjetje mu mora samo ponuditi različne možnosti, izmed katerih bo izbral tisto, kar mu je v nekem obdobju najpomembnejše. Dobro je vedeti, da se ljudje ne razlikujejo med sabo samo po uspešnosti, ampak tudi po razvojnih zmožnostih: po željah, ambicijah in sposobnostih (Merkač Skok 2005, 42).

2.6.1 Materialni motivacijski dejavniki

Nagrade

Seveda ne moremo mimo dejstva, da so med nagradami zelo priljubljene denarne nagrade. Vendar je kljub temu, da so preproste in lahko razumljive, z njimi povezanih precej težav. Denar se hitro zapravi in enako hitro pozabi, da smo nagrado sploh dobili. So tudi povsem običajne, saj nam ni treba prav nič razmišljati, kaj bomo podarili. Zato nagrajencu ne prinese globlje vrednosti. Morda je še največja težava v tem, da jih je zelo težko nadgraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Slabo je, da se jim zaposleni hitro privadijo in postanejo same po sebi umevne. Če nagrado dobijo, torej niso posebej veseli, če je ne bi dobili, pa bi bili pošteno razočarani (Zupan 2001, 211).

Plača

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Že petdeset let vemo, da denar sam ni zadostna spodbuda za delovno uspešnost. Res pa je tudi, da premajhno plačilo zelo zmanjša motiviranost. To, kar motivira – zlasti umske delavce – je enako tistemu, kar motivira prostovoljce. Prostovoljci, kot je znano, morajo doživeti več zadovoljstva od plačanih zaposlenih – iz preprostega razloga, ker ne delajo za plačilo. Prostovoljci delajo predvsem zaradi izziva, ki jim ga ponuja delo. Hočejo poznati poslanstvo organizacije in vanj verjeti. Hočejo se nenehno usposabljeni. Navsezadnje pa hočejo tudi videti rezultate svojega dela (Drucker 2001, 31–32).

Iz tega lahko sklepamo, da je z različnimi skupinami aktivnega prebivalstva treba ravnati različno ter da moramo z isto skupino v aktivnem prebivalstvu v različnih situacijah ravnati različno.

Plača je vsekakor nujen pogoj, da se lahko posvetimo delu, saj je s tem poskrbljeno za našo gmotno varnost. Kljub temu pa plača in druge ugodnosti niso dovolj, da bi nas motivirale. Raziskave so celo pokazale, da lahko nagrade ali plačilo spodkopljejo veselje do dela. Najprimernejša služba bi bila tista, ki bi jo opravljali, tudi če ne bi bila plačana (Iršič 2007, 1).

Zaželeno je, da si vsaka organizacija na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač. Vsak del plače v njeni strukturi ima za organizacijo določen pomen oz. deluje kot svojevrstno orodje za doseganje ciljev organizacije (Lipičnik 2000, 131–132).

Slika 2.7 Struktura plače v organizaciji



Vir: Lipičnik 2000, 132.

Iz slike 2.7 je razvidno, kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejenem sistemu plač. Drugi deleži plače odpadejo na druge, za organizacijo pomembne dejavnosti, kot so: plača za posebne zmožnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinek, nagrada za profit itd. (Lipičnik 2000, 132).

Poleg denarne nagrade (spodbude pri plači) poznamo še druge oblike materialnih nagrad, kot so:

- različna zavarovanja (pokojninsko, zdravstveno ipd.),
- ugodnosti pri najemanju posojil,
- v Sloveniji zelo popularni službeni avtomobili tudi za uporabo v zasebne namene,
- uporaba službenega telefona in računalnika tudi v zasebne namene,
- bonusi, provizije itd.,
- plačilo obrokov,
- delnice,
- udeležba pri dobičku,
- plačane malice, plačane počitnice, vstopnice za prireditve, potovanja, popusti na izdelke (storitev) podjetja, članarina v klubih (Merkač Skok 2005, 44–58),
- ponudba storitve, kot je: čiščenje stanovanja, avtomobila, oblačil v čistilnici itd., tako da se jim ni treba toliko ukvarjati z vsakodnevnimi opravili (Vilman 2007, 3).

Zelo pomembno je, da podjetja motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. Če v organizaciji motivirajo delavce za plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo brezpogojno. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to motivacijski sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec (Lipičnik 2000, 134).

2.6.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Posameznikov ne moremo motivirati samo s povišanjem plač. Ko ima posameznik enkrat tako visoko plačo, da lahko zadovolji fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, se pojavijo druge – višje potrebe. Človeška aktivnost je vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Včasih je dovolj, da nadrejeni zaposlene le pohvali za dobro opravljeno delo, da jih stalno informira o dosežkih in postavljenih ciljih, tudi vzdušje na delovnem mestu je zelo pomembno. Če bo posameznik nezadovoljen s sodelavci in nadrejenimi, če se ne bo dobro počutil na delovnem mestu, kljub visoki plači ne bo motiviran za delo, pogosteje bo izostal z delovnega mesta ali pa si bo poiskal drugo zaposlitev, tudi če bo drugje plačilo nižje (Topovšek 2006, 3).

Pohvale, priznanja

Gre za v pravem trenutku in na ustrezen način izrečeni pohvalo, priznanje oziroma nagrado za dobro opravljeno delo. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Poleg tega so z njimi povezani razmeroma majhni stroški, saj običajno ne presežejo treh odstotkov proračuna, namenjenega za plače. Uporaba pohval, priznanj in nagrad je najbolj odvisna od dveh dejavnikov – od kulture organizacije in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oziroma oblikujejo posamezne programe (Zupan 2001, 208).

Spontane, posamične, določene in enkratne pohvale so vselej učinkovitejše od načrtovanih, vseobsežnih, splošnih in običajnih (Blanchard 2002, 125).

Načinov oziroma programov podeljevanja priznanj in nagrad je mnogo. V osnovi razlikujemo formalne programe, pri katerih so pravila vnaprej določena in so običajno tudi vrednosti nagrad večje, in neformalne, to je spontane nagrade in priznanja, ki so povezana z majhnimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in navora ter jih lahko uporabljajo vodje na vseh ravneh organiziranosti. Neformalne nagrade in priznanja so tako sestavni del vsakodnevnega vodenja. Pri tem sicer lahko pride do velikih razlik med organizacijskimi enotami, saj je nekaterim vodjem takšen slog vodenja bližje kot drugim. Vodja naj bi pohvale, nagrade in priznanja uporabljal kot učinkovito orodje pri vodenju sodelavcev. K formalnim nagradam spadajo pisna priznanja (plakete ali diplome), spremljajo pa jih še denarne, simbolne ali praktične nagrade. Pri formalnih programih je pomembno tudi to, kako nagrado podelimo. Običajno nagrade podelimo na javnih prireditvah (Zupan 2001, 209–210).

Uvedba fleksibilnega delovnega urnika

Gibljivi delovni čas je med tistimi elementi delovnega mesta, ki ga zaposleni najbolj cenijo. Gibljivi delovni čas je močno zastopan v poklicih ustvarjalnega razreda. Bolj izobraženi ljudje bodo verjetno imeli več fleksibilnih ur kot manj izobraženi.

Gibljivi delovni čas je delen odgovor na spremenjene družbene potrebe. V gospodinjstvu, v katerem oba starša delata, mora nekdo npr. iti prej z dela in pripeljati otroke iz šole domov. Večina ustvarjalnega dela poteka v projektih in projekti ponavadi tečejo v ciklikih, v katerih obdobjem trdega dela sledijo bolj umirjena obdobja. Ustvarjalno delo zahteva izredno osredotočenost, tako da sodelavci iz ustvarjalnih poklicev zahtevajo gibljivi delovni čas, da bi celo med dnevom imeli nekaj časa za osebni počitek. Ustvarjalno mišljenje je težko ustaviti in zagnati po želji. Mnogi pogosto trdo delajo v iskanju razrešitve problema, potem pa vidijo odgovor, ki pride v nenavadnem trenutku. Gibljivi delovni čas, še ne pomeni konec dolgega dela. Eden od elementov, ki določa delovno mesto brez ovratnikov, je dejstvo, da delavci ustvarjalnega razreda delajo najdlje (Florida 2005, 142–143).

Ustvarjalne osebe so imele vedno izkušnje in so celo same negovale zamegljevanje časa. Pisatelji, umetniki, glasbeniki, znanstveniki in izumitelji imajo pogosto brezciljne in nepravilne urnike, delajo doma, na delovnem mestu pa se navidezno zabavajo. [...] Način, kako si organiziramo in koristimo čas, se spreminja. [...] Bistvo ni v tem, kdaj delamo ali koliko ur delamo, ampak v tem, da se je uporaba našega časa intenzivirala. Dejstvo je, da delamo v času, ko bi morali počivati, in se zabavamo, ko bi morali delati. To je zato, ker se ustvarjalnost ne more vključiti in izključiti po vnaprej določenem urniku, ampak predstavlja mešanico dela in igre (prav tam, 41).

Skrb za izzive na delovnem mestu

Govorimo o ponudbi »začasne« preместitve, zamenjavi delovnega mesta, spremljanju projekta v vlogi učenca, mentorstvu, posebnih nalogah ipd. Če predolgo opravljamo isto delo, postane kljub dobri plači rutinsko in nezanimivo, manjka nam izzivov in posledično nam drastično upade tudi motivacija (Iršič 2007, 1).

Zanesljivost zaposlitve

Ta naj bi bila tolikšna, da bodo sodelavci v organizaciji vedeli, da bo management ob zmanjšanem povpraševanju ali drugih, za organizacijo neugodnih dogodkih na trgu najprej poskušal z ukrepi, ki ne bodo posegali v varnost zaposlitve (npr. s prerazporeditvijo), oziroma bo poskušal poiskati poti, ki bodo zniževale stroške dela ob ohranjanju števila zaposlenih (npr. s skrajšanjem tedenskega delovnega časa) (Biloslavo 2006, 33).

Možnost strokovnega usposabljanja

Ob spremembah v družbenem okolju organizacije in potrebi po novih temeljnih zmožnostih, ki lahko zagotavljajo uspešnost organizacije v prihodnje, je smiselno usposablјati sodelavce za različne naloge, kar zagotavlja njihovo večjo fleksibilnost, in za različna znanja, ki jih morda organizacija v tem trenutku še ne potrebuje, lahko pa so v spremenjenih razmerah vir konkurenčne prednosti (Biloslavo 2006, 336).

Usposabljanje je koristno tako za sodelavca kot organizacijo. Pomembno je, da organizacija investira v izobraževanje zaposlenih in nadgrajuje znanje umskih delavcev. Zaposleni se usposablјajo znotraj podjetja s pomočjo različnih izobraževanj in zunaj na raznih seminarjih, delavnicah, specializacijah in šolah.

Napredovanje

Zeni (v Merkač Skok 2005, 151) pojmuje napredek oziroma napredovanje kot prehod iz nižje v višjo kakovostno stopnjo. Organizacija svojim delavcem omogoči perspektivo, spodbudo in priznanje s tem, ko jim zanesljivo in jasno pokaže možnosti napredovanja in pogoje, ki jih morajo izpolniti (Merkač Skok 2005, 132).

Raje naj napredujejo zaposleni, kot da na višja mesta postavljamo ljudi od zunaj, navaja Vilman (2007) v svojem članku.

Druge oblike nematerialnih nagrad:

- primerno delovno in življenjsko okolje,
- medsebojni odnosi,
- več dopusta.

Čeprav nematerialne nagrade dokazano dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno mnogo pohval brez učinka pri plači (denarju) ne bo naletelo na dober odziv. Zato je morda pametno, da vse nagrade in priznanja na nek način sestavimo v zaokroženo celoto s plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja (Zupan 2001, 212).

K nagradam lahko navedemo še številne simbolične nagrade, kot so: plakete, nakit, potrdila, oprema pisarne, dragocena ura, trofeje, večja pisarna, napredovanje, nov naziv itd. (Merkač Skok 2005, 59).

3 MOTIVIRANOST IN NAGRAJEVANJE UMSKIH DELAVCEV V IAE

V tem poglavju bomo predstavili osnovne značilnosti obravnavanega podjetja IAE, načine stimuliranja, ki so uveljavljeni v podjetju, ter analizirali odgovore iz opravljene raziskave. Poglavlje bomo zaključili z ugotovitvami in predlogi.

3.1 Osnovne značilnosti obravnavanega podjetja

Iskra Avtoelektrika, d. d., je bila ustanovljena leta 1960, ko se je začela prva proizvodnja avtoelektrične opreme. Družba se je v preteklosti hitro razvijala. Ob proizvodnji so se razvile spremljajoče dejavnosti. Tako danes Iskra Avtoelektrika, d. d., v celoti in samostojno obvladuje vse faze poslovnih procesov, od raziskav in razvoja do proizvodnje ter marketinga in prodaje.

Njihove razvojne sposobnosti so jim omogočile hitro nadgraditi prodajni program. Od na začetku majhne proizvodnje avtomobilskih električnih delov so danes prerasli v podjetje, ki ponuja širok asortiment proizvodov, ki zadovoljujejo potrebe kupcev na področju alternatorjev in zaganjalnikov. Podjetje obsega proizvodnjo zaganjalnikov, alternatorjev, proizvodnjo električnih motorjev, elektronskih krmilnikov in elektronike ter proizvodnjo komponent in podsestavov na osnovi izbranih tehnologij. Njihovi izdelki nosijo blagovno znamko Iskra.

V IAE je zaposlenih 1926 ljudi, kar jo uvršča med največje slovenske industrijske družbe. 62 % je moških in 38 % žensk (Stepančič Slavec 2008, 5).

Potrebe kupcev si prizadevajo zadovoljevati z visoko stopnjo znanja in s pripravljenostjo nuditi dobre storitve in partnerske odnose. Izvozna usmerjenost v vsej njeni zgodovini se skozi leta povečuje. Tako danes družba realizira preko 94 % prodaje osnovnega programa na razvitih trgih Evropske unije, severne Amerike in na drugih svetovnih trgih. To jo uvršča med največje izvoznike v slovenskem prostoru.

Organiziranost IAE

IAE sestavljajo naslednje organizacijske enote: uprava družbe, pet strateških poslovnih enot (SPE), osem direktij in razvojni center. Proizvodne strateške poslovne enote pokrivajo zaokrožen program izdelkov, kar povedo že njihova imena: SPE Avtoelektrika, SPE Pogonski sistemi, SPE Mehatronika in SPE Sestavni deli.

Direkcije (kakovosti, ravnanja z ljudmi, prodaje, nabave, tehnike, financ, ekonomike in organizacije) in razvojni center ter znotraj njih sektorji pa opravljajo ostale poslovne funkcije, ki so praviloma skupne za celotno IAE (priloga 1).

3.2 Motiviranje v podjetju

Z namenom spodbujanja vseh zaposlenih v IAE za stalne izboljšave je uprava na seji dne 29. 2. 2000 sprejela Pravilnik o priznanjih in nagradah IAE. Pravilnik o

nagrajevanju uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja podpira in spodbuja sodelovanje med ljudmi, s tem želijo spodbujati načrtovanje izboljšav in njihovo udeležanje. Podjetje želi usmerjati prizadevanja posameznikov in skupin na tiste cilje, ki bi največ prispevali k najboljšemu uspehu IAE. Namen pravilnika je tudi doseči nagrajevanje skupne uspešnosti, ki bo povezana s konkretnimi doseženimi izboljšavami za doseganje in preseganje načrtovanih ciljev družbe.

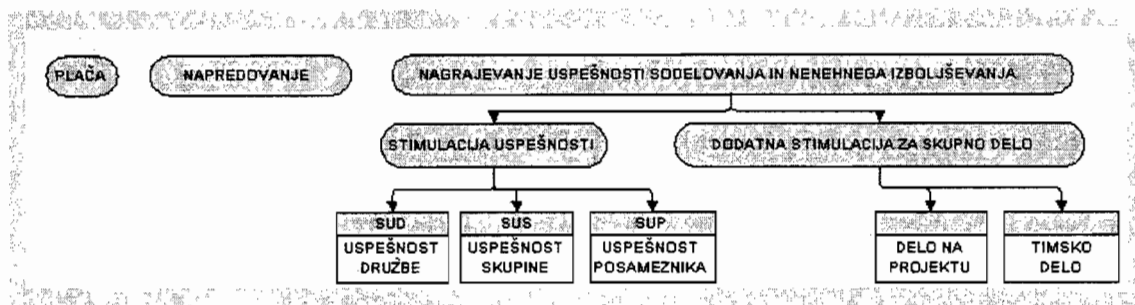
Stimulacije uspešnosti, ki je uveljavljena v IAE, so:

- stimulacija družbe,
- stimulacija skupine,
- stimulacija posameznika.

Dodatna stimulacija za skupinsko delo:

- delo na projektu,
- timsko delo.

Slika 3.1 Stimulacijska struktura v podjetju IAE



Vir: IAE 2008.

Stimulacija uspešnosti družbe, kot jo imenujejo v podjetju »SUD«

Cilji družbe so dinamični in jih prilagajajo razmeram na trgu. Merila za ugotavljanje uspešnosti oblikujejo in sprejemajo ob sprejemanju letnih ciljev družbe in ob načrtovanju izboljšav. V IAE so se pred leti odločili za uporabo orodja »uravnoveženi sistem kazalnikov« za presojanje uspešnosti poslovanja, zato je primerno, da uporabijo merila iz uravnoveženih izkazov tudi za stimulacijo uspešnosti družbe.

Višina stimulacije uspešnosti družbe se za novo poslovno leto določi vnaprej in se med letom spreminja na osnovi izračunov, upošteva merila, ki jih uprava sprejme skupaj z letnim poslovnim načrtom, po predhodnem usklajevanju in v soglasju z vodilnimi delavci ter po soglasju sveta delavcev in sindikata.

Razpon stimulacije uspešnosti družbe, izražen v odstotkih, znaša do 0 % do 15 %.

Uprava ob sprejemanju poslovnega načrta za naslednje poslovno leto določi višino stimulacije uspešnosti družbe v odstotku s soglasjem sveta delavcev in sindikata, in sicer na osnovi načrtovanih ciljev družbe za naslednje poslovno leto, na osnovi ocene

doseženih rezultatov v tekočem letu in na osnovi višine stimulacije uspešnosti v zadnjem trimesečju tekočega poslovnega leta.

Stimulacija uspešnosti družbe se lahko med poslovnim letom spremeni za naslednje obdobje navzgor, če so dosežki boljši od načrtovanih, ali navzdol, če so dosežki slabši od načrtovanih. Spremembo višine stimulacije med letom lahko sprejme uprava na osnovi izračunov po sprejetih merilih po predhodno pridobljenem mnenju sveta delavcev in sindikata.

Stimulacija uspešnosti skupine = »SUS«

Stimulacija uspešnosti skupine je namenjena izključno za spodbujanje sodelovanja – za sinergično spodbujanje sodelovanja v skupini. Vodja je s svojimi sodelavci član skupine. Če skupina ne najde cilja, na katerega vpliva izključno sama, se lahko poveže z drugimi skupinami ali posamezniki za oblikovanje dogovorov o skupnem cilju. Stimulacija uspešnosti skupine se v razponu od 0 % do 10 % obračunava samo v naslednjih treh mesecih od meseca, v katerem je dosežek realiziran. Za izplačevanje stimulacije v naslednjem trimesečju je treba pravočasno začeti delo na novi izboljšavi. Stimulacija se praviloma izračunava na en dogovorjeni cilj oz. za konkretno doseženo izboljšavo in se stopnjuje na naslednji način:

- 10 % – dosežen cilj,
- 5 % – cilj dogovorjen, cilj ni v celoti dosežen,
- 2 % – cilj dogovorjen, dosežena majhna sprememba,
- 0 % – ni dogovora o cilju ali sprememba ni dosežena.

Skupina, ki ustvarja dosežek, je lahko neformalna skupina sodelavcev iz iste enote ali iz različnih enot. Skupina je lahko tudi cela formalna enota (področje, služba, ODE, delavnica). Odobritev načrtovanega dosežka opravi vedno vodja tiste enote, na katere dejavnost se dosežek nanaša.

Za vsa izplačila stimulacij velja zahteva, da mora biti dosežek pisno evidentiran s posebnim obrazcem za načrtovanje dosežka in obračun stimulacije uspešnosti.

Stimulacija posameznika = »SUP«

V okviru celotnega razpona do 10 % se stimulacija uspešnosti posameznika lahko obračuna na dva načina, ki se med seboj ne izključujeta, in sicer:

- Trimesečna stimulacija uspešnosti posameznika – za dosežke, ki so bili vnaprej načrtovani, in sicer na enak način kot za stimulacijo skupine. Stimulacija uspešnosti posameznika se začne obračunavati naslednji mesec od meseca, v katerem je bil dosežek realiziran, obračuna pa se zaporedne tri mesece. Višino trimesečne stimulacije uspešnosti posameznika predlaga delavčev vodja na

podlagi pisno evidentiranih rezultatov, višino stimulacije pa odobri direktor ali vodja OE na podlagi merila za vrednotenje uspešnosti dela.

- Enomesečna simulacija uspešnosti posameznika – za izjemne dosežke, ki jih je delavec dosegel, vendar ti niso bili vnaprej načrtovani, ampak so bili sprotno v tekočem mesecu dogovorjeni z vodjo. Stimulacija uspešnosti posameznika se obračuna za mesec, v katerem je bil dosežek ustvarjen. Enomesečna stimulacija uspešnosti posameznika se obračuna odvisno od ravni dosežka z izključno enim od naslednjih odstotkov: 10 %, 7 % ali 4 %. Obračun višine stimulacije odobri predsednik uprave v enoti uprave, direktor v neproizvodni SPE, direkciji ali razvojnem centru.

Dodatna stimulacija za skupinsko delo

Za dodatno spodbujanje skupnega dela na projektih in v timih ter za spodbujanje ustvarjalnega reševanja problemov se sodelujočim delavcem lahko določi dodatna simulacija za skupinsko delo, ki je dveh vrst, in sicer:

- Simulacija za delo na projektu, ki se obračuna v enkratnem znesku po zaključku projekta v odstotkih od enomesečne osnovne plače delavca za poln delovni čas, in sicer v odvisnosti od trajanja projekta, ocene projekta in od povprečne dnevne časovne obremenitve z delom na projektu, in sicer največ v višini 10 % za člana in največ 15 % za vodjo projektnega tima.
- Nagrada za dosežen prihranek z ustvarjalnim timskim delom, ki se vsem sodelujočim izplača v enakem in enkratnem znesku. Možnost izplačila nagrade za dosežen prihranek z ustvarjalnim timskim delom se napove vnaprej ob naročilu ali odobritvi reševanja konkretnega problema. Člani tima se tej možnosti lahko odpovejo. Nagrada se izplača potem, ko je bil dosežek realiziran, ter na osnovi doseženega (izračunanega ali ocenjenega) prihranka. Skupni denarni znesek za nagrade vsem sodelujočim delavcem v timu se določi tako, da je za vsakega sodelujočega delavca 1 % od predvidenega ustvarjenega prihranka v prvem letu porabe, vendar skupaj največ 12 % za celoten tim. Skupni denarni znesek se razdeli med vse sodelujoče delavce v timu v enakem bruto znesku. Nagrada za posameznega delavca je lahko največ ena povprečna bruto plača v delniški družbi v mesecu pred izplačilom. Izplačilo odobri predsednik uprave oz. direktor ali vodja OE za tim, ki ga je imenoval oz. odobril reševanje konkretnega problema, in sicer na podlagi pisno evidentiranih doseženih rezultatov.

3.3 Raziskava o motiviranosti zaposlenih

Cilj raziskave je bil ugotoviti, kateri so tisti glavni motivacijski dejavniki, ki zaposlene z višjo stopnjo strokovne in znanstvene izobrazbe motivirajo, da so uspešni pri svojem delu. Poleg tega nas je zanimalo organizacijsko vzdušje, odnos zaposlenih do vodje in obratno, odnos do organizacije in sistem nagrajevanja.

3.3.1 Značilnosti vprašalnika

Raziskavo smo opravili s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika. 100 anket smo osebno dostavili tajnicam treh SPE, treh direktij in razvojnemu centru v IAE. Glede na tajnost podatkov o izobrazbi so tajnice razdelile delež vprašalnikov naključnim zaposlenim s VI. do IX. stopnjo strokovne ali znanstvene izobrazbe. Anketiranci so jim izpolnjene vprašalnike v določenem desetdnevem roku vrnil.

Vprašalnik smo sestavili s pomočjo strokovne in znanstvene literature s področja splošnega managementa ter managementa motiviranja.

Vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov. Prvi del vprašalnika se nanaša na demografske podatke, in sicer: spol, izobrazbo, starost, skupno delovno dobo in delovno mesto anketirancev. Vprašanja so zaprtega tipa in možen je le en odgovor. Drugi sklop predstavljajo vprašanja o zadovoljstvu z delom, na kar se nanašajo motivacijski dejavniki. Odgovori so možni v obliki Likertovega tipa lestvice v omejenosti od ena do pet. Sledijo dihhotomna vprašanja z dodanim nevtralnimi odgovorom. Na sklop vprašanj o nagrajevanju so anketiranci odgovarjali po Likertovi lestvici z izbiro stopnje od ena do pet in z enim odprtim vprašanjem, kjer so lahko izrazili svoje lastne predloge za povečanje stopnje motiviranosti. Sledijo trditve o organizacijskem vzdušju, odnosu do organizacije, vodenju in za zaključek še zaprto vprašanje za vodje z možnostjo strinjanja s trditvami v obliki Likertovega tipa lestvice.

V desetih dneh (kolikor je bil termin vračanja vprašalnikov) smo od 100 razdeljenih vprašalnikov prejeli 90 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Tako smo zbrali osnove podatke in informacije o trenutnem stanju motiviranja, nagrajevanja, vodenja itd. v organizaciji.

3.3.2 Izbira vzorca in statistična obdelava podatkov

Analizo podatkov smo opravili s programom Microsoft Office Excel 2003. Demografske podatke bomo predstavili s pomočjo tortnega grafikona za lažjo predstavljivost razpona dobljenih odgovorov med možnimi variantami.

Analiza je temeljila na vprašanjih zaprtega tipa. Odgovori so bili možni v obliki Likertovega tipa lestvice v omejenosti od ena do pet. Za vse trditve smo izračunali aritmetično sredino (\bar{x}) ter modus (M_0). Dihhotomna vprašanja z dodanim nevtralnimi

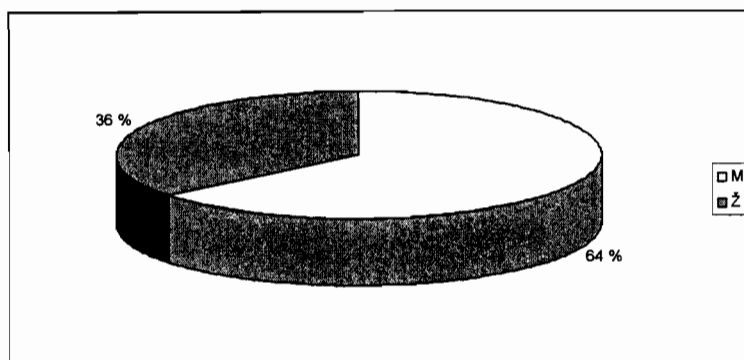
odgovorom smo prikazali v odstotkih. Eno vprašanje je bilo odprtega tipa in smo ga glede na ponavljajoče predloge prikazali v odstotkih.

3.3.3 Rezultati ankete in interpretacija podatkov

Struktura anketirancev po spolu

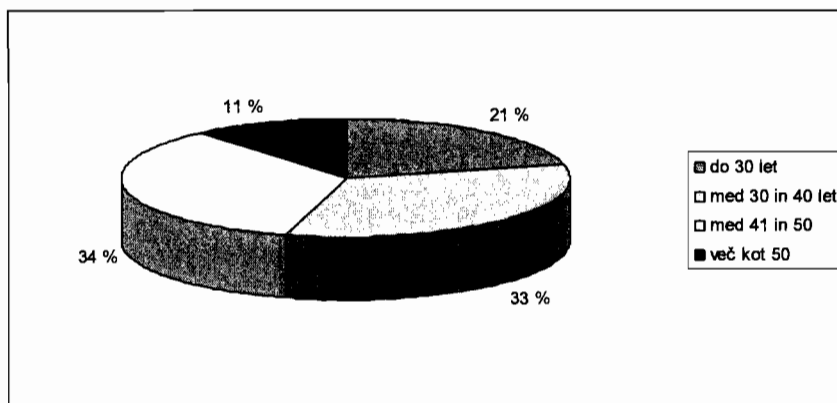
Anketni vprašalnik je izpolnilo 58 moških in 32 žensk. V odstotkih to predstavlja 64 % anketirancev moškega spola in 36 % ženskega spola.

Slika 3.2 Struktura anketirancev po spolu



Struktura anketirancev po starosti

Slika 3.3 Struktura anketirancev po starosti



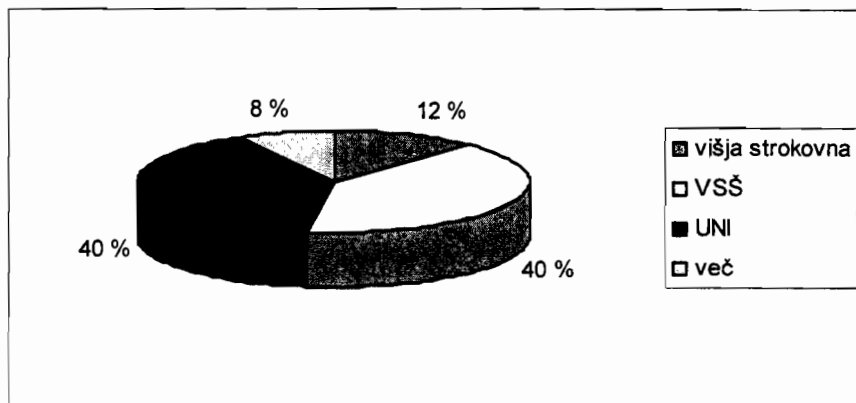
Največji del predstavljajo anketiranci, stari med 41 in 50 letom, teh je bilo 30 (35 %), le z enim anketirancem manj sledi skupina po starosti med 30 in 40 let in predstavlja 33 %. 19 anketirancev je bilo starih do 30 let in 10 več kot 50 let.

Struktura anketirancev po izobrazbi

36 anketirancev je imelo VŠŠ izobrazbo in prav toliko je bilo tistih z UNI izobrazbo, kar predstavlja po 40 %. Enajst anketirancev je imelo visoko strokovno šolo

in sedem jih je bilo s stopnjo izobrazbe iz skupine s končanim magisterijem ali doktoratom.

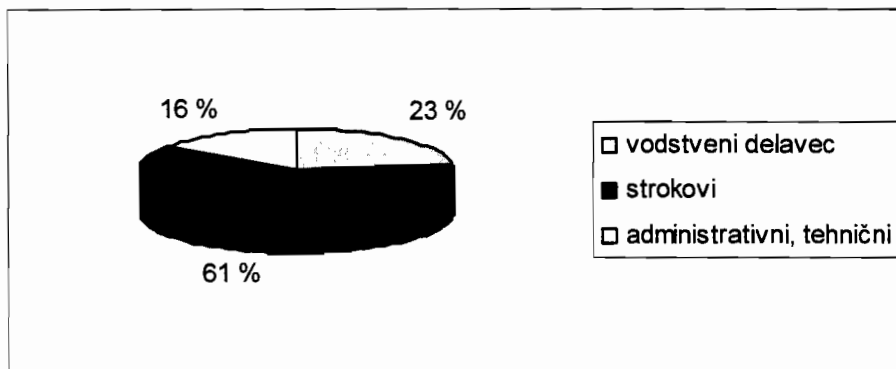
Slika 3.4 Struktura anketirancev po izobrazbi



Struktura anketirancev po delovnem mestu

61 % anketiranih (55 anketirancev) predstavljajo tisti, ki opravljajo strokovna dela, 23 % tisti, ki opravljajo administrativna oz. tehnična dela, in 16 % populacije predstavljajo vodstveni delavci.

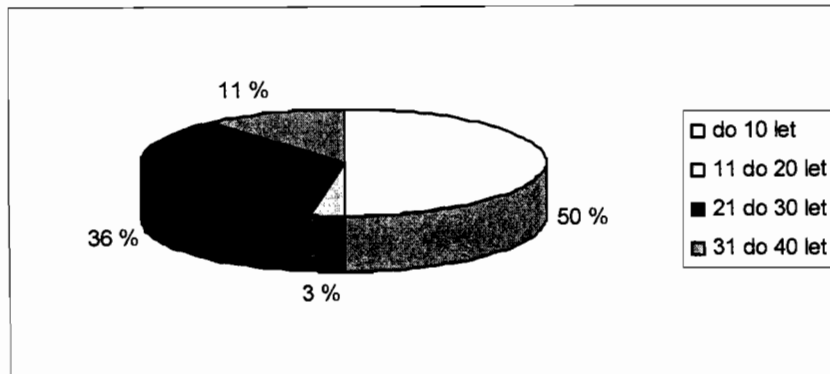
Slika 3.5 Struktura anketirancev po delovnem mestu



Struktura anketirancev po skupni delovni dobi

Anketna populacija je razdeljena v štiri skupine. 50 % delež predstavljajo anketiranci, ki imajo skupno do deset let delovne dobe. 36 % tisti, ki imajo od 21 do 30 let delovne dobe. Med anketiranci od 31 do 40 let delovne dobe je 11 % vprašanih. Najmanj je tistih, ki imajo od enajst do dvajset let delovne dobe, saj predstavljajo le tri odstotke.

Slika 3.6 Struktura anketirancev po skupni delovni dobi



Preučevanje

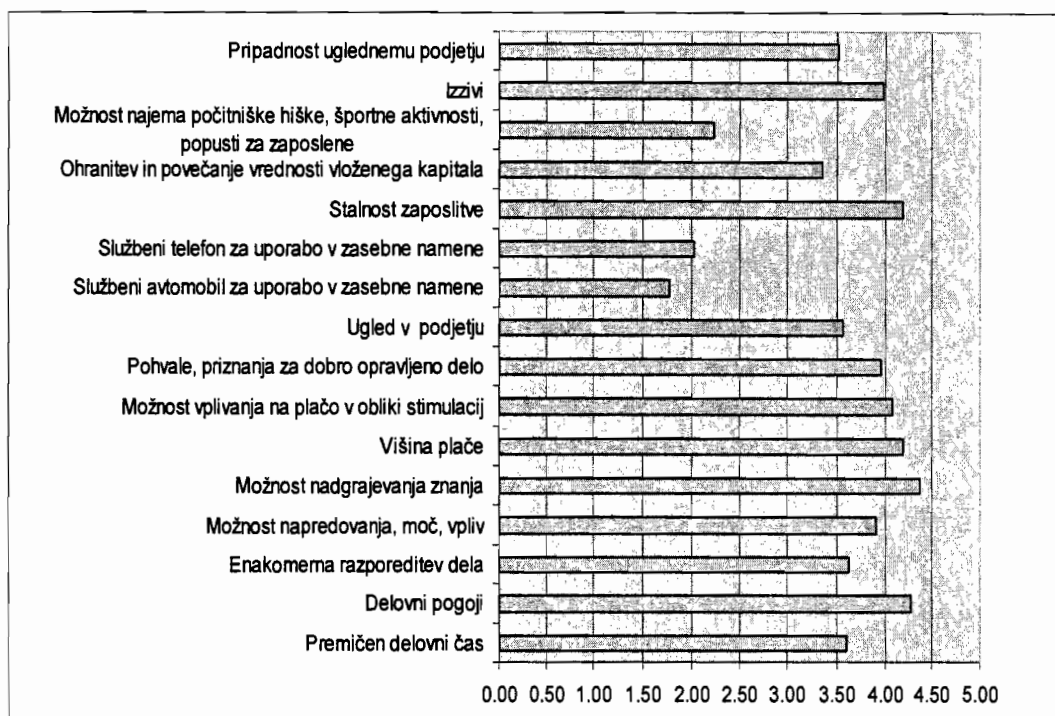
V diplomski nalogi smo obravnavali motiviranost, nagrajevanje in vodenje v proizvodnem podjetju.

Anketni vprašalnik je zajemal šest sklopov:

- demografski podatki,
- zadovoljstvo z delom,
- nagrajevanje,
- organizacijsko vzdušje,
- odnos do organizacije in
- vodenje.

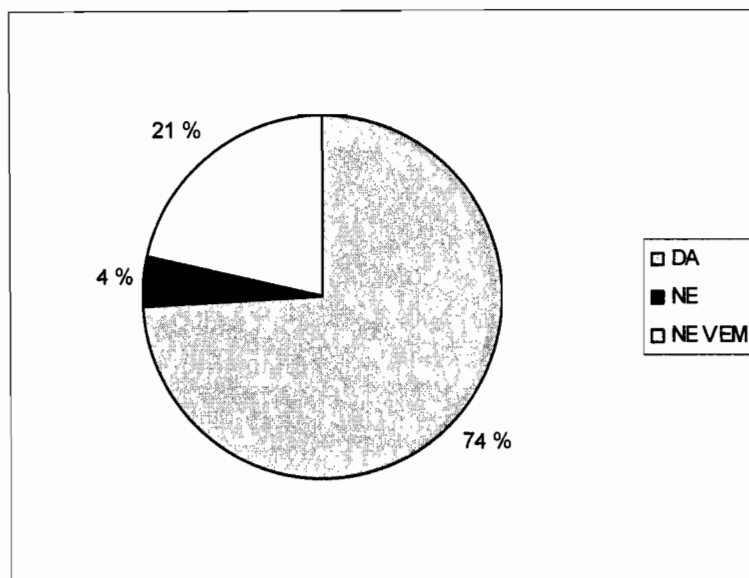
S pomočjo določenih teoretičnih predpostavk in anketne raziskave lahko podamo določene ugotovitve in predloge.

Slika 3.7 Motivacijski dejavniki



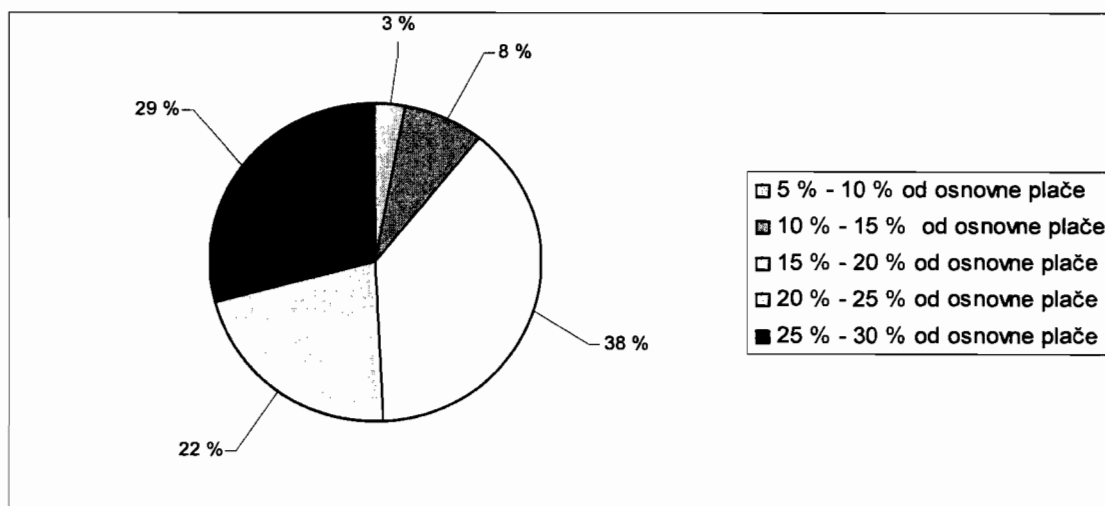
Iz zgoraj navedenih podatkov lahko razberemo, da je za anketirance s stopnjo 4,37 na prvem mestu pomembnosti možnost nadgrajevanja znanja. S povprečno ocenjeno vrednostjo 4,27 sledijo po pomembnosti delovni pogoji. Enako stopnjo 4,19 predstavljajo stalnost zaposlitve in višina plače. Sledi možnost vplivanja na plačo v obliki stimulacij. Najmanj jim pomeni uporaba službenega avtomobila in telefona v zasebne namene ter možnost najema počitniške hišice, športne aktivnosti, popusti.

Slika 3.8 Struktura odgovorov na vprašanje: Ali bi bili pripravljene vložiti več energije, kakovostneje opravljati svoje delo, če bi prejeli višjo plačo?



66 anketirancev, bi bilo pripravljenih vložiti več energije in kakovostneje opravljati delo, če bi jim delodajalec dvignil osebni dohodek. Štirje tega niso pripravljene, devetnajst pa jih je neodločenih.

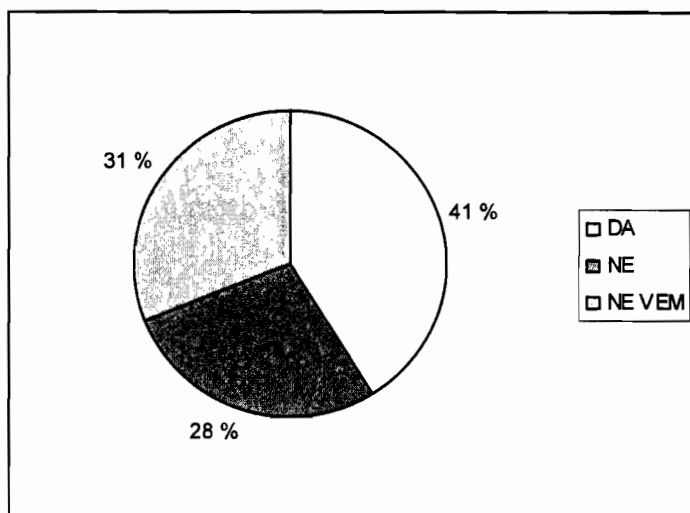
Slika 3.9 Struktura odgovorov na vprašanje o odstotku povišanja osnovnega dohodka



Za 66 anketirancev, ki so na vprašanje o vloženi energiji in kakovostnejšem delu odgovorili z *da*, je sledilo še vprašanje, za kolikšno povišanje svojega lastnega dohodka bi bili pripravljene delati več in bolje. 25 anketirancev bi bilo pripravljene, če bi se plača povišala za 15–20 %. Štirinajst anketirancev bi to storilo, če bi se plača povišala za 20–25 %. Devetnajst je takih, ki bi to storili le v primeru povišanja plače za 25–30 %.

Dva anketiranca bi bila pripravljena to storiti že v primeru povečanja plače za 5–10 % in pet bi jih bilo pripravljenih bolje delati v primeru povišanja za 10–15 % od osnovne plače. En anketiranec, ki je na prejšnje vprašanje odgovoril z DA, je tegale pustil brez podatka.

Slika 3.10 Struktura odgovorov na vprašanje: Ali bi bilo pripravljeni sprejeti delo, ki bi bilo bolj zanimivo in polno izzivov za enako ali nižjo plačo kot doslej?



41 % anketirancev bi bilo pripravljenih sprejeti delo, ki bi bilo bolj zanimivo od sedanjega za isto ali celo nižjo plačo. 28 % dela ne bi sprejelo, 31 % pa jih je neodločenih.

Ugotovitve in predlogi

S pomočjo izračuna aritmetične sredine lahko potrdimo, da je za anketirance na prvem mestu možnost nadgrajevanja znanja, ki ga v podjetju IAE letno uporabljajo z različnimi delavnicami, možnostmi različnih izobraževanj, tako jezikovnih kot strokovnih.

Sledijo delovni pogoji, ki so za zaposlene zelo pomembni. Pomembno jim je delovno okolje, v katerem dnevno preživijo osemurni delavnik. Enako pomembna jim je stalnost zaposlitve in višina plače.

Prišli smo do potrditve, da plača res ni glavni motivacijski dejavnik, saj si deli tretje mesto s stalnostjo zaposlitve. Umskim delavcem veliko pomeni možnost nadgrajevanja znanja in vlaganje v izobrazbo, za kar je v podjetju kar dobro poskrbljeno.

Uhan (2000, 32) navaja, da deluje plača kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev, le da deluje na tiste z višjo ravniyo življenjskega standarda vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki.

Če pogledamo še modus – pri vseh odgovorih je izračunan modus v vrednosti štiri, višji je pri trditvi o nadgrajevanju znanja, kjer je pet, in pri delovnih pogojih in stalnosti zaposlitve, kjer je med štiri in pet. Nizek modus beležimo pri možnosti najema službenega avtomobila in telefona v zasebne namene (1) in možnosti najema počitniške hišice (2).

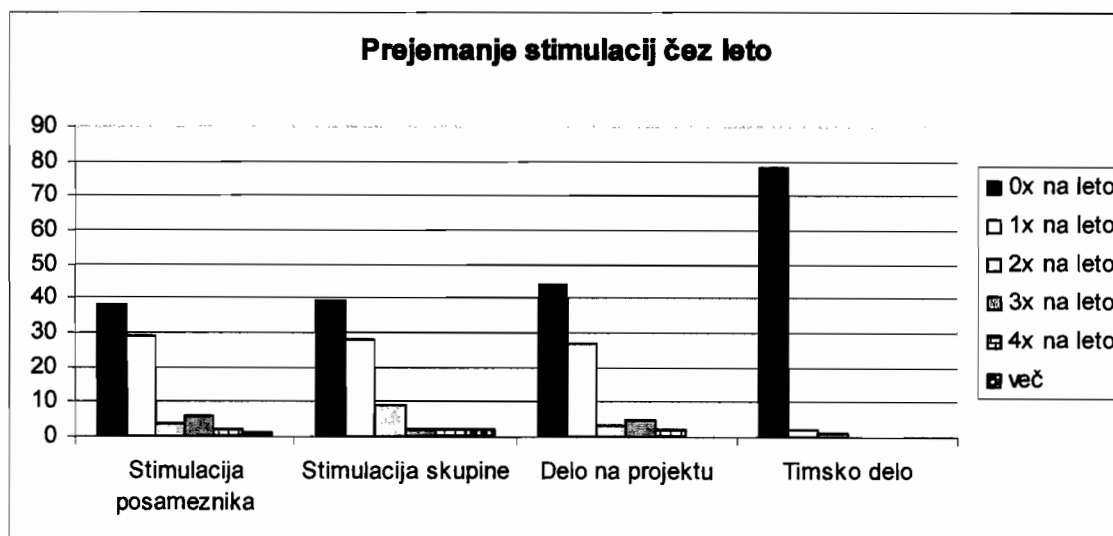
75 % anketirancev, bi bilo pripravljenih vložiti več energije in bolje opravljati delo, če bi jim delodajalec dvignil plačo. To pomeni, da je plača glede na delež odzivnosti lahko dober motivator.

Po mnenju teh 75 % anketirancev, ki so na vprašanje odgovorili z da, je sledijo še vprašanje o stopnji povišanja. Od 65 anketirancev jih je 25 odgovorilo, da bi bila pravšnja mera povišanja osebnega dohodka med petnajst in dvajset odstotkov od osnovne plače – zlata sredina na ocenjevalni lestvici.

37 anketirancem, kar predstavlja 41 %, sta izziv in zanimivost dela bolj pomembna od osebnega dohodka. 25-im je pomembnejši osebni dohodek, medtem ko jih je 28 neodločenih. Po pridobljenih podatkih so izzivi in zanimivost dela pred plačo.

Nagrajevanje

Slika 3.11 Struktura odgovorov na vprašanje o prejetanju stimulacij čez leto



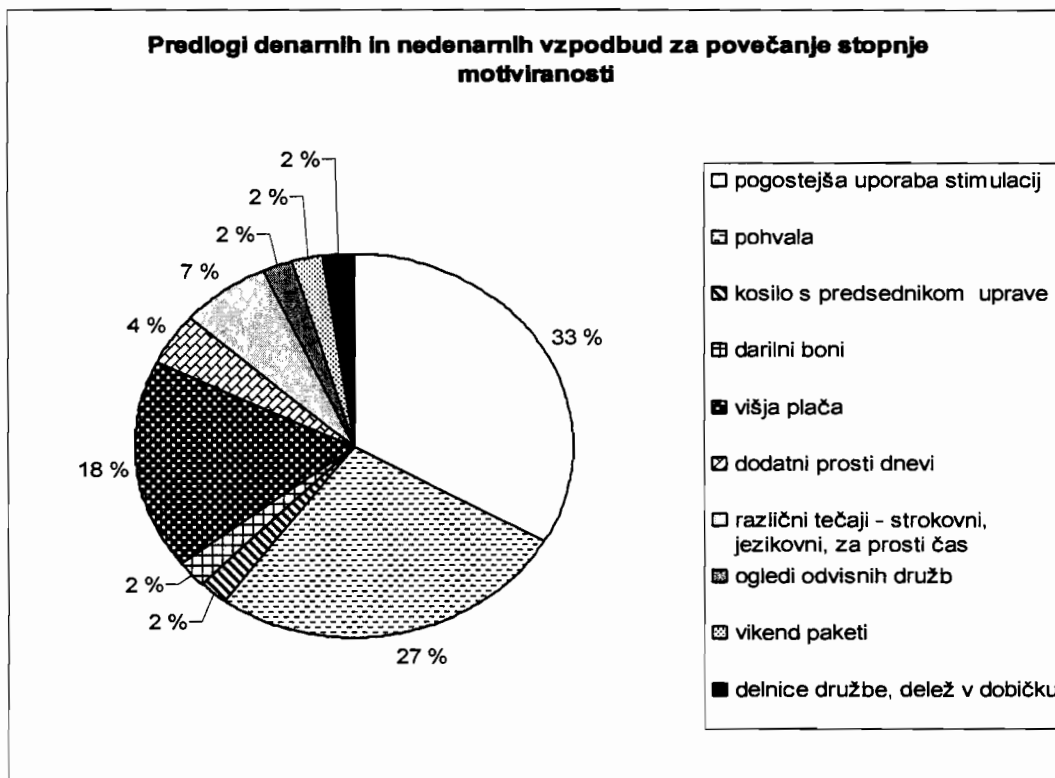
Pri stimulaciji posameznika je kar 47 % anketirancev navedlo, da stimulacije v preteklem letu sploh niso prejeli. 36 % jo je prejelo enkrat, 5 % dvakrat, 8 % trikrat in 3 %, to sta dva anketiranca, štirikrat. En sam anketiranec je navedel, da je stimulacijo posameznika prejel več kot štirikrat.

Stimulacije skupine v preteklem letu ni prejelo 49 % anketirancev. 34 % jo je prejelo enkrat, 11 % dvakrat. Trikrat, štirikrat in večkrat sta navedeno stimulacijo prejela po dva anketiranca.

Na osnovi dela na projektu 55 % anketirancev ni prejelo nagrade niti enkrat v letu. 33 % anketirancev je prejelo denarno nagrado enkrat, 4 % dvakrat, 6 % trikrat, nihče ni prejel stimulacije štirikrat ali večkrat.

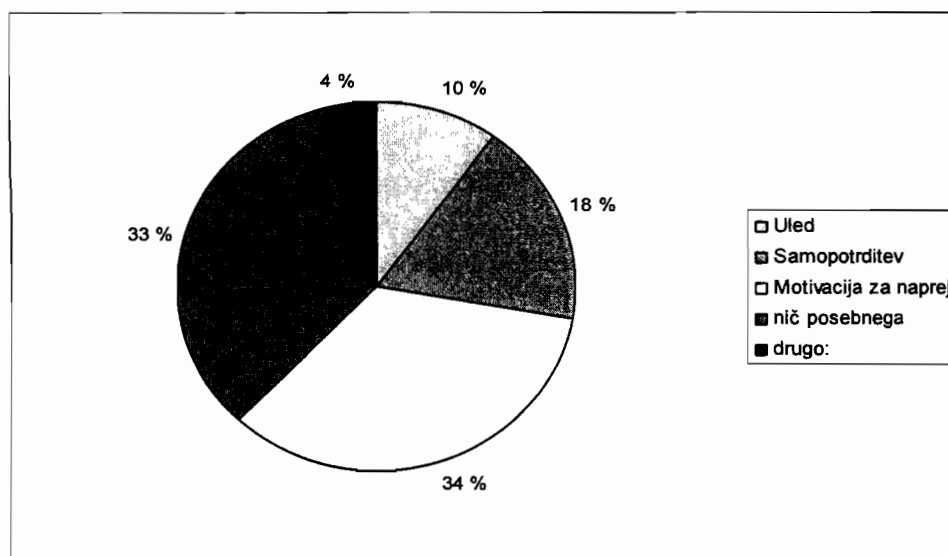
97 % anketiranih ni niti enkrat prejelo stimulacije, povezane s timskim delom. Dva anketiranca sta jo prejela enkrat in en anketiranec dvakrat.

Slika 3.12 Struktura predlogov za povečanje stopnje motiviranosti



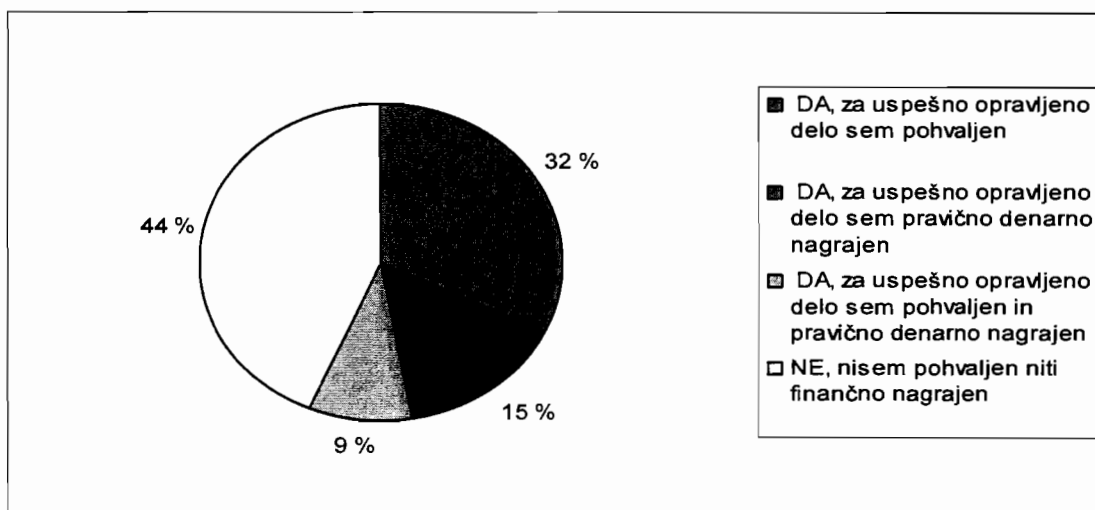
Anketiranci menijo, da je sistem stimulacij teoretično dober, vendar prihaja do problema, ker se stimulacije dodeljujejo tako poredko, zato so na odprto vprašanje o predlogih za nagrajevanje v kar 33 % predlagali pogostejše dodeljevanje stimulacij. Sledi predlog o pogostejših pohvalah za dobro opravljeno delo ter predlog o višji plači. Sedem odstotkov anketirancev je predlagalo možnost udeležbe na tečajih, in sicer po izbiri, kot so strokovni, jezikovni in tečajji za prosti čas. Dodatne proste dneve sta predlagala dva anketiranca. Zanimivi predlogi o vzpodbudah – nagradah za dobro opravljeno delo so bili: kosilo s predsednikom uprave, darilni boni, ogled odvisnih družb, vikend paketi, delnice družbe, delež v dobičku.

Slika 3.13 Struktura odgovorov na vprašanje: Kaj vam je (bi vam) pomenila javna podelitev priznanj?



34 % anketirancev bi javna podelitev priznanj pomenila motivacijo za naprej, 33 % nič posebnega, 18 % samopotrđitev, 10 % ugled, 4 % anketirancev so označili možnost »drugo«.

Slika 3.14 Struktura odgovorov na vprašanje: Ali ste kot »ustvarjalni sodelavec« pravično nagrajen/a glede na vaše delovne ućinke?



44 % anketirancev meni, da za svoje delovne ućinke niso niti pohvaljeni niti finanćno nagrajeni. Le 9 % jih meni, da so za opravljeno delo pohvaljeni in pravićno finanćno nagrajeni. 32 % jih je za uspešno opravljeno delo pohvaljenih in 15 % pravićno nagrajenih.

Ugotovitve in predlogi

Glede na zgoraj podano tabelo lahko vidimo, da je dodeljevanje stimulacij zelo nizko.

Predlagam, da vodje namenijo večjo pozornost dodeljevanju stimulacij, saj bi s tem dvignili stopnjo motiviranosti zaposlenih. Res je, da dolgoročno denar ni učinkovit motivator, vendar se višjega osebnega dohodka po uspešno zaključenem delu vsak razveseli. Važen je občutek zaposlenega, da se njegov vložek energije v delo obrestuje in je za kakovostno in uspešno delo pravično nagrajen.

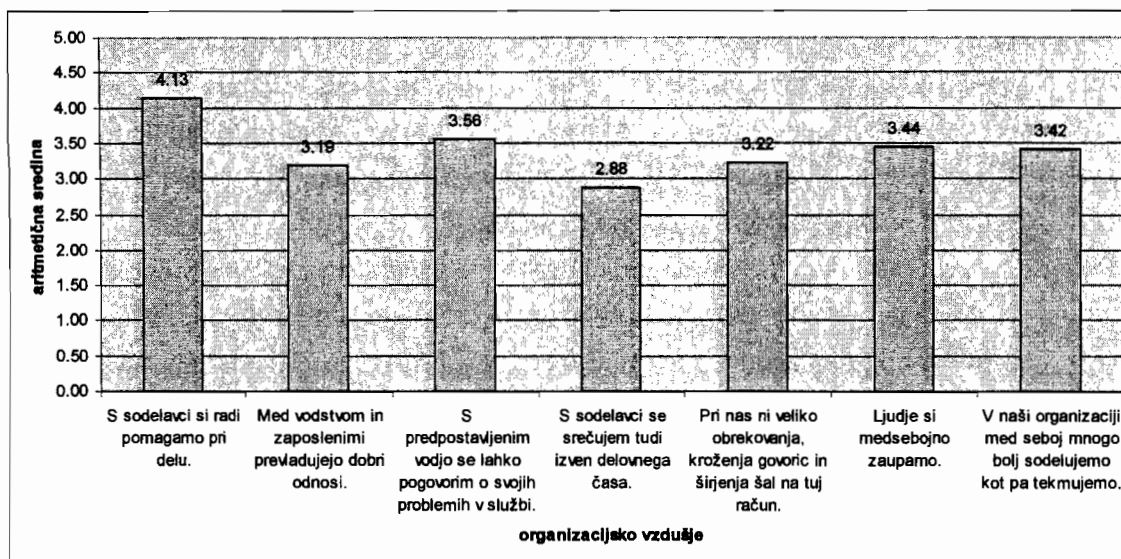
Poleg slabega stimulacijskega nagrajevanja je problem tudi v pohvalah. 27 % anketiranih bi predlagalo večjo uporabo pohval, če je delo dobro opravljeno. Pri tem gre za to, da smo ljudje različno zagnani, uspešni, kakovostni pri opravljanju dela. Naj bodo tisti, ki dobro opravljajo delo, tudi nagrajeni, da bodo motivirani in bodo nadgrajevali svoje ambicije in kakovost opravljenega v prihodnosti.

Javna podelitev nagrad ni za vse ljudi enako vredna. So ljudje, ki se za svoje dosežke radi javno izpostavijo in jim to veliko pomeni, so pa tudi taki, ki jim je javna izpostavitve le breme. 31 anketirancem bi javna podelitev priznanj pomenila motivacijo za naprej, 30-im pa nič posebnega. Ljudje se med sabo razlikujemo, zato je dobro, preden izpeljemo javno formalno nagrajevanje, da se o željah z nagrajenci prej pogovorimo.

Delež anketiranih, ki jih menijo, da za svoje delovne učinke niso pohvaljeni niti finančno nagrajeni, je razmeroma visok in predstavlja 44 % anketiranih. Z 32 % sledi podatek o tem, da so anketirani za svoje delovne učinke pohvaljeni. Predlagam, da vodje pogosteje pohvalijo svoje zaposlene za uspešno opravljene delo in jih tudi finančno subjektivno nagradijo glede na količino vložene energije, kakovost in zahtevnost dela. Včasih je zaposlenemu dovolj pohvala, včasih pa mora biti pohvala kombinirana še z drugo vrsto stimulacije. O tem morajo odločiti vodje. Kot vemo sta ta dva motivatorja tesno povezana med seboj in dolgoročno samostojno ne delujeta, zato je pomembno kombiniranje.

Organizacijska klima

Slika 3.15 Struktura odgovorov na vprašanja o organizacijski klimi



Pri vprašanjih o organizacijski klimi smo računali aritmetično sredino, da smo pri vsakem odgovoru dobili povprečno vrednost.

S trditvijo, da si s sodelavci radi pomagajo, se kar 66 % vprašanih pretežno oz. popolno strinja, 14 % je neopredeljenih. Trditev, da med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi, podpira kar 42 % anketirancev delno oz. popolnoma. Do vodje imajo dober odnos in se lahko v miru pogovorijo o problemih v službi, na kar kaže aritmetična vrednost 3,56.

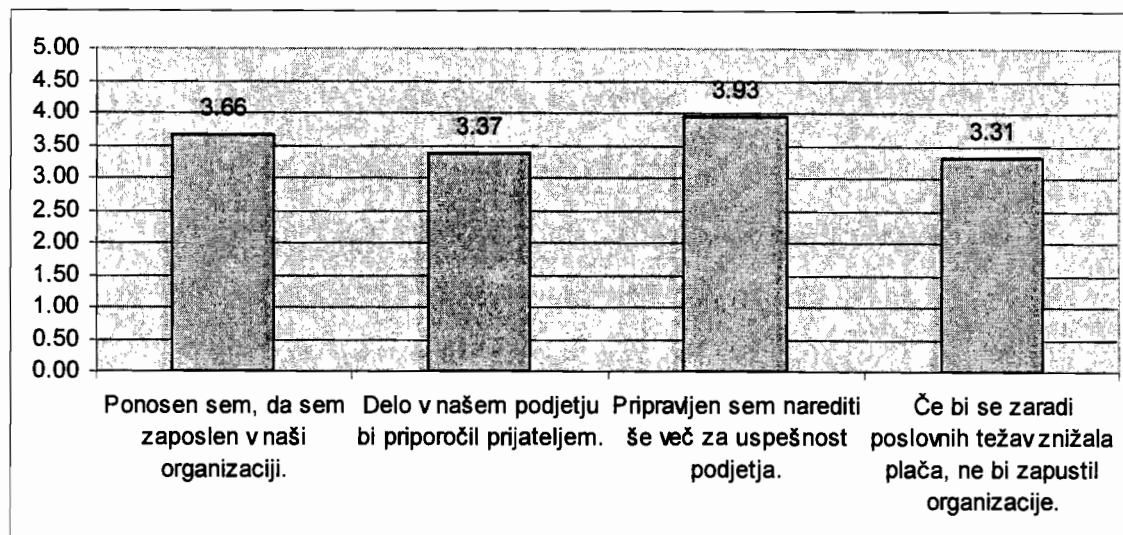
42 % anketiranih se strinja s tem, da v IAE ni veliko obrekovanja in kroženja govoric na tuj račun. 56 % jih meni, da si ljudje med seboj zaupajo in imajo bolj sodelujoče kot tekmovalne odnose. 26 % predstavljajo osebe, ki so odgovorile z »ne vem«.

Ugotovitve in predlogi

Kot sklepamo iz podatkov, si zaposleni med seboj pomagajo ter se s svojim vodjo pogovorijo o problemih v službi. Z vrednostjo 3,44 je izraženo stanje, da si ljudje med seboj zaupajo, z nekoliko nižjo vrednostjo, da v podjetju mnogo bolj sodelujejo kot tekmujejo. Nekoliko nižjo vrednost predstavlja podatek, da med zaposlenimi in vodstvom prevladujejo dobri odnosi – vrednost 3,19, kar je še vedno dobro. Tudi trditev, da se zaposleni med seboj družijo tudi izven delovnega časa, je kar visoko zastopana. Vse te trditve potrjujejo, da je odnos med zaposlenimi v podjetju IAE dober.

Odnos do organizacije

Slika 3.16 Struktura odgovorov na vprašanja o odnosu do organizacije



62 % anketirancev predstavljajo tisti, ki so ponosni, da so zaposleni v podjetju IAE.

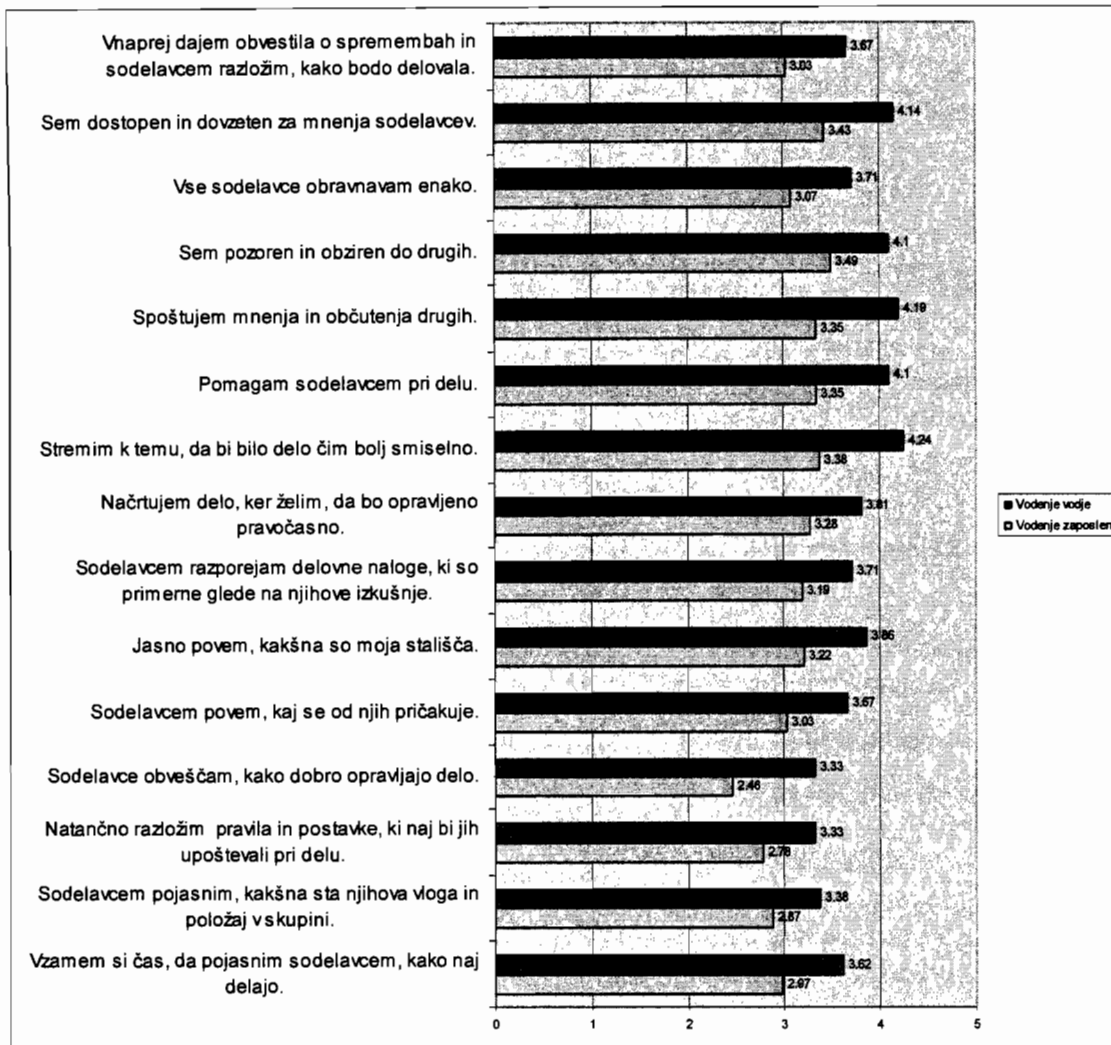
42 % se jih pretežno strinja, da bi delo v podjetju priporočili prijateljem. Najvišja stopnja aritmetične sredine v vrednosti 3,93 predstavlja pripravljenost narediti več za še večjo uspešnost podjetja. 43 % anketiranih se delno oz. popolnoma strinja s tem, da ne bi zapustili organizacije zaradi morebitnih poslovnih težav, 41 % pa jih o dani situaciji še ne ve odločitve. Modus odgovorov je 4, kar pomeni, da se anketiranci pretežno strinjajo s postavljenimi tezami.

Ugotovitve in predlogi

Kar 52 anketirancev se pretežno strinja z izjavo, da so pripravljeni narediti še več za uspešnost podjetja, 17 pa se jih z izjavo popolnoma strinja. S povprečno ocenjeno vrednostjo 3,93 kaže na dobro odzivnost. Sledi ponos na delo v organizaciji. Anketiranci menijo, da v primeru znižanja plače zaradi poslovnih težav ne bi zapustili organizacije. 41 % jih ne ve, kako bi reagirali, 43 % pa jih meni, da se delno oz. popolnoma strinjajo z izjavo. Iz podatkov lahko sklepamo, da so anketiranci zadovoljni s pogoji v podjetju.

Vodenje

Slika 3.17 Primerjava odgovorov o vodenju – ocenjevanje vodij o lastnem vodenju in sodelavcev o vodenju lastnega vodje



Odgovori na vprašanja o vodenju, če primerjamo vodje, kako so se ocenjevali sami, in njihove delavce, kako so oni ocenjevali svoje nadrejene, privedejo do majhnega odstopanja. Vodje so se na vsa navedena vprašanja ocenili bolje, kot so jih ocenili njihovi delavci.

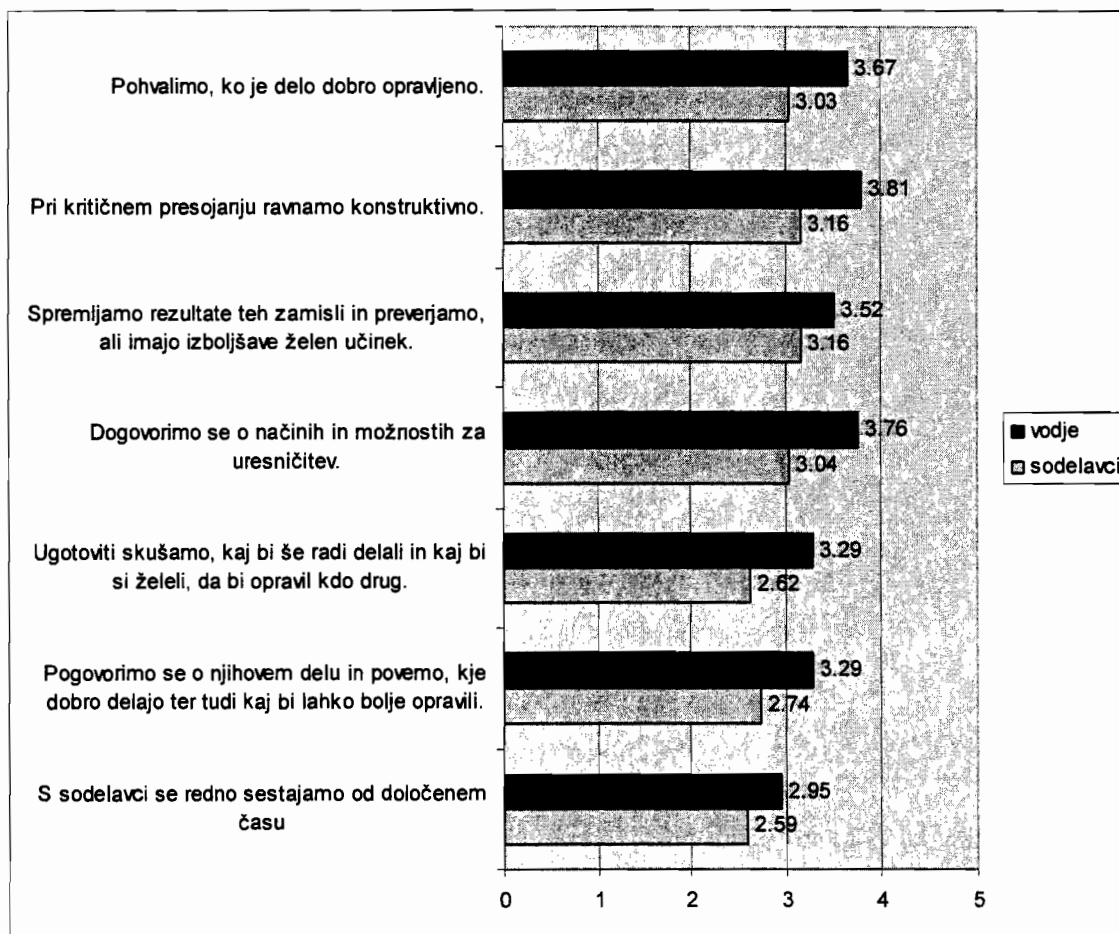
Najvišjo vrednost, ki so jo izrazili vodje, predstavlja trditev, da stremijo k temu, da bi bilo delo čim bolj smiselno, sledi spoštovanje mnenj in občutenja drugih, dostopnost in dovzetnost za mnenja sodelavcev. Tretje mesto si deli z vrednostjo 4,1 teza, da vodja pomaga sodelavcem pri delu ter pozornost in obzirnost do drugih.

Najnižjo vrednost predstavlja obveščanje sodelavcev o opravljanju dela ter obrazložitev pravil in postavk, ki naj bi jih upoštevali pri delu.

Pri ocenjevanju vodij so sodelavci z najvišjo vrednostjo 3,49 ocenili, da je vodja pozoren in obziren do drugih. Sledi vrednost 3,43 – vodja je dostopen in dovzeten za mnenja sodelavcev, 3,38 – vodja stremi k temu, da je delo čim bolj smiselno in 3,35 – vodja pomaga sodelavcem pri delu.

Najnižje so sodelavci ocenili obveščanje o opravljenem delu, razlago o pravih in postavkah, ki naj bi jih opravljali pri delu.

Slika 3.18 Posredovanje povratnih informacij – primerjava vodje in sodelavci

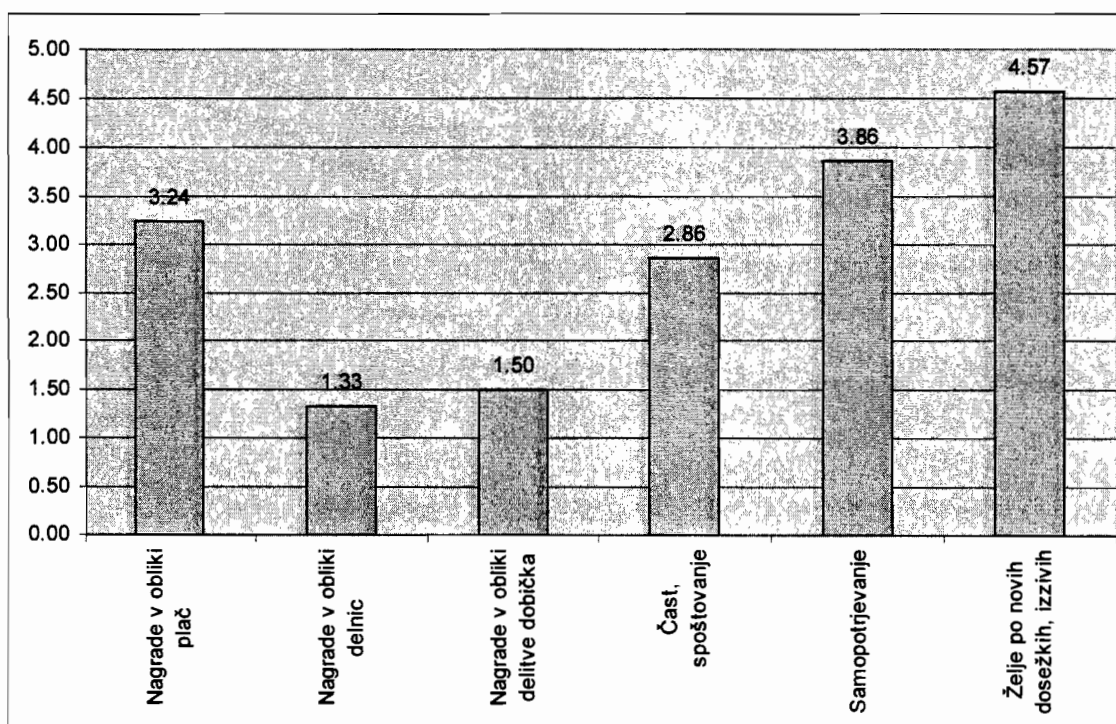


Pri posredovanju povratnih informacij so se vodje enako kot pri prejšnjem vprašanju nekoliko bolje ocenili od sodelavcev. Najboljšo vrednost predstavlja vprašanje, da pri kritičnem presojanju ravnajo konstruktivno. Sledijo dogovori o možnostih za uresničitvev delovnih nalog. Na tretjem mestu je trditev, da pohvalijo, ko je delo dobro opravljeno.

Najslabše so se vodje ocenili pod trditvijo, da se sestajajo s sodelavci ob določenem času. Drugo mesto si delita trditvi, da vodje skušajo ugotoviti, kaj bi zaposleni še radi delali oz. bi radi, da bi opravil kdo drug, ter trditev, da se s sodelavci pogovorijo o tem, kje dobro delajo ter kaj bi lahko bolje opravili.

Sodelavci so enako kot vodje na prvo mesto postavili, da vodje ravnajo konstruktivno. Z isto vrednostjo 3,16 so ocenili tezo, da spremljajo rezultate zamisli in ugotavljajo, ali imajo izboljšave želeni učinek. Kot pri vodjih najnižjo vrednost predstavlja trditev, da se s sodelavci redno srečujejo ob določenem času. Sledi trditev, da vodje skušajo ugotoviti, kaj bi sodelavci radi delali oz. bi radi, da bi opraviel kdo drug.

Slika 3.19 Struktura odgovorov na vprašanje, katero so odgovorili le vodje: za delovno mesto vodje sem se odločil



Iz grafa (slika 3.19) lahko razberemo, da najvišji del o odločitvi za delovno mesto v vlogi vodje predstavljajo želje po novih dosežkih in izzivih, za 33 % anketirancev je to pomembna odločitev, za 62 % pa zelo pomembna odločitev, na kar kaže tudi modus z vrednostjo 5. Sledi samopotrjevanje, ki je za 47 % pomemben in za 24 % zelo pomemben dejavnik o odločitvi. S stopnjo 3,24 sledijo nagrade v obliki plač ter z vrednostjo 2,86 čast in spoštovanje. Najnižjo stopnjo predstavljajo nagrade v obliki delnic in delitve dobička, na kar kaže tudi modus z vrednostjo 1.

Vodje so se za to delovno mesto odločili predvsem zaradi želje po novih dosežkih, sledi samopotrjevanje ter nagrada v obliki plače. Glede na vrstni red podanih odgovorov lahko pridemo za zaključka, da jim več kot denar pomeni napredovanje, novi dosežki, izzivi.

Ugotovitve in predlogi

Če primerjamo ista vprašanja, na katera so odgovorili vodje, ki so ocenjevali svoj način dela, z odgovori zaposlenih, ki so ocenjevali način dela svojega vodje, lahko pridemo do ugotovitve, da so se vodje pri vseh vprašanjih ocenili bolje, kot so jih ocenili sodelavci. Vendar velikih odstopanj ni bilo, kar potrjuje, da so vodje in sodelavci v dobrih odnosih.

Vodje bi morali sodelavce nekoliko bolj obveščati o tem, kako dobro opravljajo delo, ter jim natančneje razložiti pravila in postavke, ki naj bi jih pri delu upoštevali. Rednejši sestanki in obveščanje sodelavcev o tem, kaj dobro delajo in kaj ne, bi pripomogli k boljši informiranosti zaposlenih. Prav tako bi pohvale za dobro opravljeno delo, dane na pravem mestu in na pravi način, sodelavce spodbudile in jih motivirale za boljše in učinkovitejše delo. Vodje so se za delovno mesto vodje odločili predvsem zaradi želje po novih dosežkih in izzivih. Plača kot razlog za odločitev je šele na tretjem mestu.

4 SKLEP

V diplomski nalogi smo obravnavali motivacijo umskih delavcev, vodenje in vlogo vodje, motivacijske teorije, motivacijske dejavnike ter nagrajevanje.

Pomembno je, da se zavedamo, da različne ljudi motivirajo različne stvari in da so vodje tisti, ki zaposlene motivirajo na delovnem mestu, da uspešno opravljajo svoje delo. Na izbiro imajo dve vrsti motivacije. Lahko uporabijo materialno ali pa nematerialno. Najboljša pa je kombinacija obeh, ocenjena glede na okoliščine doseženih rezultatov.

Izobraženi ljudje niso nikoli zadovoljni z obstoječim stanjem, neprestano težijo k osebnemu napredku, zato je pomembno, da jim organizacija omogoča osebni napredek.

Glede na v uvodu zastavljena vprašanja smo prišli do naslednjih rezultatov, navedenih v nadaljevanju.

Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na posameznika, so od osebe do osebe zelo različni. To potrjuje, da ljudi motivirajo različne stvari. V raziskavi se je izmed naštetih motivacijskih dejavnikov največji delež ljudi odločilo za možnost nadgrajevanja znanja, kar pomeni, da umski delavci neprestano stremijo k napredku in nadgradnji lastnega znanja. Sledijo delovni pogoji, stalnost zaposlitve in višina plače. Izmed desetih naštetih dejavnikov si je tretje mesto po pomembnosti delila plača, kar potrjuje, da plača sama ni zadostna spodbuda za delovno uspešnost, je pa nujna, saj je s tem poskrbljeno za našo gmotno varnost.

Ugotovitev, da 44 % anketiranih ni niti pohvaljenih niti pravično nagrajenih za svoje delovne izide, kaže na to, da so zaposleni dokaj nezadovoljni glede nagrajevanja. 34 % anketirancev pa meni, da so nagrajeni tako denarno kot tudi pohvaljeni.

Anketiranci bi bili za boljše plačano delo pripravljeni vložiti več energije in kakovostnejše opravljati svoje delo, kar je pritrnilo kar 75 % anketirancev. 25 anketirancev bi bilo pripravljenih to sprejeti, če bi jim povišali plačo za 15–20 %, devetnajst anketirancev, če bi jim povišali od 25–30 % plače, štirinajst pa bi jih bilo pripravljenih delati bolje, če bi jim plačo povišali za 20–25 %.

Za povečanje stopnje motiviranosti v podjetju bi kar 34 % anketirancev predlagalo pogostejšo uporabo stimulacij. 27 % bi jih rado bilo večkrat pohvaljenih. 18 % bi jih rado prejemale višjo plačo. Trije so predlagali možnost udeležbe različnih tečajev za prosti čas, hobi. Dva anketiranca sta predlagala možnost dodatnih prostih dni. Zanimivi predlogi so bili ogled odvisnih družb po svetu, vikend paketi, kosilo s predsednikom uprave za tiste, ki so uspešni pri svojem delu.

Iz navedene raziskave smo ugotovili, da bi vodje morali bolj informirati svoje sodelavce in jim večkrat izreči pohvale za dobro opravljeno delo ter jim sporočiti, kaj dobro delajo in kaj bi lahko naredili še bolje.

Sklep

Ugotovili smo, da je plača pomemben motivator, vendar spet ne tako pomemben, da bi ga izobraženi ljudje postavili na prvo mesto. Poleg denarja, ki predstavlja gmotno varnost zaposlenim, ljudem veliko pomeni možnost nadgrajevanja znanja, delovni pogoji, stalnost zaposlitve itd.

Pri stimulaciji skupine ali posameznika predstavlja najvišji odstotek povišanja 10 % od osnovne plače posameznika, vendar višino (odstotkovno) določi vodja sam. Menimo, da bi se morali vodje za boljše sodelovanje in pravično nagrajevanje bolj uporabljati razpoložljive možnosti stimuliranja sodelavcev.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Blanchard, Ken. 2002. *Gung Ho! Kako motivirati ljudi v vaši organizaciji*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Florida, Richard. 2005. *Vzpon ustvarjalnega razreda*. Velenje: IPAK, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
- Florjančič, Jože, Goran Vukovič in Marko Ferjan. 2002. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: kako organizirati poslovanje in zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Hansen, Mark Victor in Joe Batten. 1899. *Mojster motiviranja*. Ljubljana: Vernar consulting.
- Iršič, Marko. 2007. *Kako se spet pripraviti k delu?* [Http://www.rakmo.si/clanki/delo.htm](http://www.rakmo.si/clanki/delo.htm) (23. 8. 2007).
- Keenan, Kate. 1995. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kutzschenbach, Claus von. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 488–523. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 2000. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Možina, Stane. 1994. Dinamika vodenja. V *Management*, ur. Stane Možina, 524–557. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2007. *Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990303.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990303.doc) (4. 10. 2007).
- Topovšek, Katja. 2006. *Kako motivirati zaposlene?* [Http://www.iracunovodstvo.eu/ArticleInfo.aspx?artcle_id=127](http://www.iracunovodstvo.eu/ArticleInfo.aspx?artcle_id=127) (4. 10. 2007).
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vilman, Lea. 2007. *Kaj motivira talentirane posameznike?* [Http://www.socius.si/file/57148/file.html](http://www.socius.si/file/57148/file.html) (17. 9. 2007).

Literatura

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

Viri

Iskra Avtoelektrika, d. d. 2007. *Vodnik po Iskri Avtoelektriki*. Poslovni dokumenti, Iskra Avtoelektrika.

Iskra Avtoelektrika, d. d. 2007. *Letno poročilo 2006*. [Http://downloader.fw-notify.net/00000010121435116416/Letno_porocilo_2006.pdf](http://downloader.fw-notify.net/00000010121435116416/Letno_porocilo_2006.pdf) (4. 10. 2007).

Iskra Avtoelektrika. 2006. *Letno poročilo Iskre Avtoelektrike, d. d., za leto 2005*. [Http://downloader.fw-notify.net/0000001024-14545344/Letno_porocilo_2005.pdf](http://downloader.fw-notify.net/0000001024-14545344/Letno_porocilo_2005.pdf) (4. 10. 2007).

Iskra Avtoelektrika. 2000. *Pravilnik o priznanjih in nagradah Iskre Avtoelektrike, d. d.* [Http://intranet.org.iskra/Pravilniki/Pravilnik_o_priznanjih_in_nagradah.htm](http://intranet.org.iskra/Pravilniki/Pravilnik_o_priznanjih_in_nagradah.htm) (11. 9. 2007).

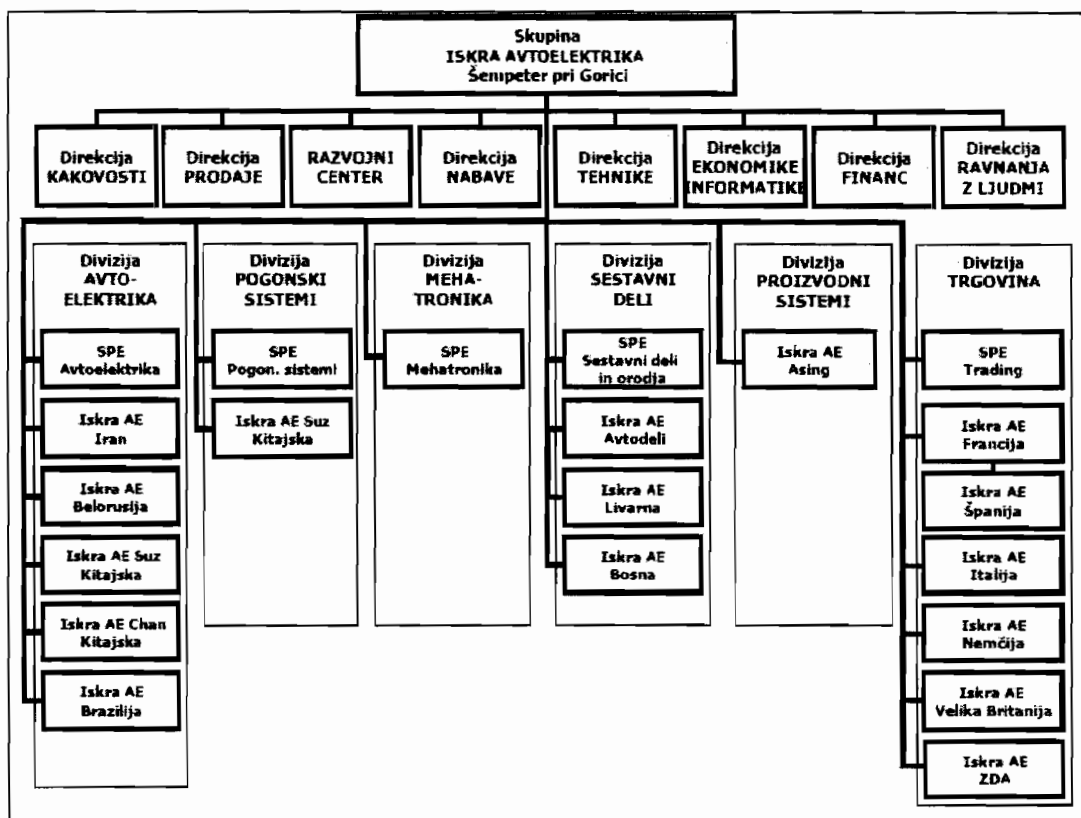
Iskra Avtoelektrika. 2008. Podatki iz poslovanja.

Stepančič Slavec, Marjeta. 2008. Zaposlovanje v preteklem letu. *Zagon*, 4: 4–5.

PRILOGE

- Priloga 1 Proizvodno usmerjena divizijska struktura organiziranosti
- Priloga 2 Anketni vprašalnik
- Priloga 3 Tabele s strukturo odgovorov na vprašanja z možnimi odgovori v obliki Likertovega tipa lestvice

PROIZVODNO USMERJENA DIVIZIJSKA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI



Vir: Iskra Avtoelektrika 2007.



VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE MOTIVIRANOSTI

Spoštovani!

Vaše podjetje mi je kot absolventki na Fakulteti za management v Kopru dovolilo izvedbo raziskave, na kateri bo temeljila moja diplomska naloga z naslovom MANAGEMENT USTVARJALNIH SODELAVCEV V PROIZVODNEM PODJETJU.

Za praktični del potrebujem nekaj podatkov z Vaše strani, s pomočjo katerih bom preverjala veljavnost določenih teoretičnih predpostavk o motiviranosti in nagrajevanju. Lepo bi Vas prosila, da na vprašanja odgovarjate iskreno in vprašalnik vrnete tajnicam v roku 10 dni. Vprašalnik je anonimen in se nanj ni treba podpisovati.

Vnaprej se Vam zahvaljujem za sodelovanje.

DEMOGRAFSKI PODATKI

Ustrezno obkrožite.

Spol

- moški ženski

Starost

- do 30 let med 41 in 50 let
 med 31 in 40 let več kot 50 let

Izobrazba

- višja strokovna šola UNI
 VSS več

Delovno mesto

- vodstveni delavec strokovni administrativni, tehnični

Skupna delovna doba

- do 10 let 21 do 30 let
 11 do 20 let 31 do 40 let

ZADOVOLJSTVO Z DELOM

1. Kateri motivacijski dejavniki so za Vas pomembni pri vsakdanjem delu?

(Obkrožite ustrežno stopnjo pomembnosti, pri čemer 1 pomeni nepomembno, 2 malo pomembno, 3 srednje pomembno, 4 pomembno, 5 zelo pomembno. Pri vsaki trditvi obkrožite le eno številko.)

Premičen delovni čas	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Enakomerna razporeditev dela	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja, moč, vpliv	1	2	3	4	5
Možnost nadgrajevanja znanja	1	2	3	4	5
Višina plače	1	2	3	4	5
Možnost vplivanja na plačo v obliki stimulacij	1	2	3	4	5
Pohvale, priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Ugled v podjetju	1	2	3	4	5
Službeni avtomobil za uporabo v zasebne namene	1	2	3	4	5
Službeni telefon za uporabo v zasebne namene	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Ohranitev in povečanje vrednosti vloženega kapitala	1	2	3	4	5
Možnost najema počitniške hiške, športne aktivnosti, popusti za zaposlene	1	2	3	4	5
Izzivi	1	2	3	4	5
Pripadnost uglednemu podjetju	1	2	3	4	5

2. Ali bi bili pripravljeni vložiti več energije, kakovostnejše opravljati svoje delo, če bi prejeli višjo plačo?

da ne ne vem

Kolikšen naj bi bil po vašem mnenju odstotek povišanja plače?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 5–10 % od osnovne plače | <input type="checkbox"/> 20–25 % od osnovne plače |
| <input type="checkbox"/> 10–15 % od osnovne plače | <input type="checkbox"/> 25–30 % od osnovne plače |
| <input type="checkbox"/> 15–20 % od osnovne plače | |

3. Ali bi bili pripravljeni sprejeti delo, ki bi bilo bolj zanimivo in polno izzivov, za enako ali nižjo plačo kot doslej?

- da ne ne vem

NAGRAJEVANJE

4. Ste že prejeli katero izmed stimulacij, ki se jih poslužuje IAE?¹ Če ste, kolikokrat v enem letu? (Možnih je več odgovorov.)

- Stimulacija posameznika _____
 Stimulacija skupine _____
 Delo na projektu _____
 Timsko delo _____

5. Katere denarne in nedenarne vzpodbude bi Vi predlagali, da bi še povečali stopnjo motiviranosti zaposlenih? (Naštejte.)

6. Kaj Vam je (bi Vam) pomenila javna podelitev priznanj/nagrad?

- Ugled
 Samopotrditvev
 Motivacijo za naprej
 Nič posebnega
 Drugo: _____

7. Ali ste kot »ustvarjalni« sodelavec pravično nagrajen/a glede na vaše delovne učinke?

- da, za uspešno opravljeno delo sem pohvaljen
 da, za uspešno opravljeno delo sem pravično denarno nagrajen
 da, za uspešno opravljeno delo sem pohvaljen in pravično denarno nagrajen
 ne, nisem pohvaljen niti finančno nagrajen

¹ Iskra Avtoelektrika d. d.

ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE

8. Ocenite stopnjo strinjanja s trditvijo. (1 pomeni nikakor se ne strinjam, 2 pretežno se ne strinjam, 3 ne vem, 4 pretežno se strinjam in 5 popolnoma se strinjam)

S sodelavci si radi pomagamo pri delu.	1	2	3	4	5
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
S predpostavljenim vodjo se lahko pogovorim o svojih problemih v službi.	1	2	3	4	5
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun.	1	2	3	4	5
Ljudje si medsebojno zaupamo.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5

ODNOS DO ORGANIZACIJE

9. Kakšno je Vaše mnenje o podjetju, v katerem ste zaposleni?

(Ocenite stopnjo strinjanja s trditvijo, pri čemer 1 pomeni nikakor se ne strinjam, 2 pretežno se ne strinjam, 3 ne vem, 4 pretežno se strinjam in 5 popolnoma se strinjam.)

Ponosen sem, da sem zaposlen v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
Delo v našem podjetju bi priporočil prijateljem.	1	2	3	4	5
Pripravljen sem narediti še več za uspešnost podjetja.	1	2	3	4	5
Če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, ne bi zapustil organizacije.	1	2	3	4	5

VODENJE

10. Kakšno je Vaše mnenje o načinu vodenja?

Če ste **vodja** obkrožite številko, ki najbolje opisuje vaš način vodenja. Če ste **sodelavec** obkrožite številko, ki najbolj opisuje vodenje vašega vodje.

(Obkrožite samo po eno številko v vsaki vrstici, pri čemer pomeni 1 = nikoli, 2 = redkokdaj, 3 = včasih, 4 = večkrat, 5 = vedno.)

Vzamem si čas, da pojasnim sodelavcem, kako naj delajo.	1	2	3	4	5
Sodelavcem pojasnim, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini.	1	2	3	4	5
Natančno razložim pravila in postavke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.	1	2	3	4	5
Sodelavce obveščam, kako dobro opravljajo delo.	1	2	3	4	5
Sodelavcem povem, kaj se od njih pričakuje.	1	2	3	4	5
Jasno povem, kakšna so moja stališča.	1	2	3	4	5
Sodelavcem razporejam delovne naloge, ki so primerne glede na njihove izkušnje.	1	2	3	4	5
Načrtujem delo, ker želim, da bo opravljeno pravočasno.	1	2	3	4	5
Stremim k temu, da bi bilo delo čim bolj smiselno.	1	2	3	4	5
Pomagam sodelavcem pri delu.	1	2	3	4	5
Spoštujem mnenja in občutenja drugih.	1	2	3	4	5
Sem pozoren in obziren do drugih.	1	2	3	4	5
Vse sodelavce obravnavam enako.	1	2	3	4	5
Sem dostopen in dovzeten za mnenja sodelavcev.	1	2	3	4	5
Vnaprej dajem obvestila o spremembah in sodelavcem razložim, kako bodo delovala.	1	2	3	4	5

11. Kakšno je Vaše mnenje o posredovanju povratnih informacij?

Če ste **vodja** ocenite načine, ki jih uporabljate pri posredovanju povratnih informacij zaposlenim o tem, kako delajo. Če ste **sodelavec**, ocenite vodjo pri posredovanju povratnih informacij.

1 obkrožite, če se s trditvijo nikakor ne strinjate. 2 obkrožite, če se s trditvijo ne strinjate. Številka 3 pomeni, da ste do trditve indiferentni. Če se s trditvijo strinjate, obkrožite 4, če pa se zelo strinjate, obkrožite 5.

S sodelavci se redno sestajamo od določenem času.	1	2	3	4	5
Pogovorimo se o njihovem delu in povemo, kje dobro delajo ter tudi kaj bi lahko bolje opravili.	1	2	3	4	5
Ugotoviti skušamo, kaj bi še radi delali in kaj bi si želeli, da bi opravil kdo drug.	1	2	3	4	5
Dogovorimo se o načinih in možnostih za uresničitev.	1	2	3	4	5
Spremljamo rezultate teh zamisli in preverjamo, ali imajo izboljšave želen učinek.	1	2	3	4	5
Pri kritičnem presojanju ravnamo konstruktivno.	1	2	3	4	5
Pohvalimo, ko je delo dobro opravljeno.	1	2	3	4	5

Na naslednje vprašanje odgovorijo samo vodje!

12. Za delovno mesto vodje sem se odločil zaradi:

Obkrožite samo eno številko, pri čemer 1 označuje najmanj pomemben razlog, 5 pa najpomembnejši razlog!

Nagrade v obliki plač	1	2	3	4	5
Nagrade v obliki delnic	1	2	3	4	5
Nagrade v obliki delitve dobička	1	2	3	4	5
Čast, spoštovanje	1	2	3	4	5
Samopotrjevanje	1	2	3	4	5
Želje po novih dosežkih, izzivih	1	2	3	4	5

**TABELE S STRUKTURO ODGOVOROV NA VPRAŠANJA Z MOŽNIMI
ODGOVORI V OBLIKI LIKERTOVEGA TIPA LESTVICE**

Tabela 1: Zadovoljstvo z delom - motivacijski dejavniki

	frekvenčna porazdelitev					št. odgovorov	neveljavni	aritmetična sredina	mo - modus
	1 nepomembno	2 malo pomembno	3 srednje pomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno				
Zadovoljstvo z delom – motivacijski dejavniki									
Premičen delovni čas	2	10	23	42	13	90	0	3,6	4
Delovni pogoji	0	3	9	39	39	90	0	4,27	4, 5
Enakomerna razporeditev dela	0	10	29	36	15	90	0	3,62	4
Možnost napredovanja, moč, vpliv	2	2	22	40	24	90	0	3,91	4
Možnost nadgrajevanja znanja	1	0	8	37	44	90	0	4,37	5
Višina plače	0	5	7	44	34	90	0	4,19	4
Možnost vplivanja na plačo v obliki stimulacij	1	6	11	39	33	90	0	4,08	4
Pohvale, priznanja za dobro opravljeno delo	1	4	19	40	26	90	0	3,96	4
Ugled v podjetju	0	7	34	41	8	90	0	3,56	4
Službeni avtomobil za uporabo v zasebne namene	47	24	13	5	1	90	0	1,77	1
Službeni telefon za uporabo v zasebne namene	38	25	14	12	1	90	0	2,03	1
Stalnost zaposlitve	0	2	15	36	36	89	1	4,19	4, 5
Ohranitev in povečanje vrednosti vloženega kapitala	6	13	28	28	14	89	1	3,35	3, 4
Možnost najema počitniške hiške, športne aktivnosti, popusti za zaposlene	26	28	25	10	1	90	0	2,24	2
Izzivi	0	3	20	43	24	90	0	3,98	4
Pripadnost uglednemu podjetju	3	8	28	42	9	90	0	3,51	4

Tabela 2: Organizacijsko vzdušje v organizaciji

	frekvenčna porazdelitev					št. odgovorov	neveljavni	aritmetična sredina	modus
	1 nikakor se ne strinjam	2 pretežno se ne strinjam	3 ne vem	4 pretežno se strinjam	5 popolnoma se strinjam				
Organizacijsko vzdušje									
S sodelavci si radi pomagamo pri delu.	0	2	13	46	29	90	0	4.13	4
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	5	17	29	32	6	89	1	3.19	4
S predpostavljenim vodjo se lahko pogovorim o svojih problemih v službi.	2	15	21	32	18	88	2	3.56	4
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa.	10	29	19	24	7	89	1	2.88	2
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun.	6	13	33	29	8	89	1	3.22	3
Ljudje si medsebojno zaupamo.	1	15	23	44	6	89	1	3.44	4
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	2	9	34	38	6	89	1	3.42	4

Tabela 3: Odnos zaposlenih do organizacije

	frekvenčna porazdelitev					št. odgovorov	neveljavni	aritmetična sredina	modus
	1 nikakor se ne strinjam	2 pretežno se ne strinjam	3 ne vem	4 pretežno se strinjam	5 popolnoma se strinjam				
Odnos do organizacije									
Ponosen sem, da sem zaposlen v naši organizaciji.	0	6	27	46	9	88	2	3.66	4
Delo v našem podjetju bi priporočil prijateljem.	5	5	36	38	5	89	1	3.37	4
Pripravljen sem narediti še več za uspešnost podjetja.	0	3	17	52	17	89	1	3.93	4
Če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, ne bi zapustil organizacije.	4	11	36	29	9	89	1	3.31	3

Tabela 4: Ocene zaposlenih glede vodenja vodij

	frekvenčna porazdelitev					št. odgovorov	neveljavni	aritmetična sredina	modus
	1 nika kor se ne strinjam	2 pretežno se ne strinjam	3 ne vem	4 pretežno se strinjam	5 popolnoma se strinjam				
Vodenje - zaposleni									
Vzamem si čas, da pojasnim sodelavcem, kako naj delajo.	4	15	28	18	3	68	1	2.01	3
Sodelavcem pojasnim, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini.	2	18	31	13	3	67	2	2.96	3
Natančno razložim pravila in postavke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.	6	16	28	15	2	67	2	2.87	3
Sodelavce obveščam, kako dobro opravljajo delo.	13	24	18	10	3	68	1	2.50	2
Sodelavcem povem, kaj se od njih pričakuje.	3	18	21	23	3	68	1	3.07	4
Jasno povem, kakšna so moja stališča.	4	10	23	21	9	67	2	3.31	4
Sodelavcem razporejam delovne naloge, ki so primerne glede na njihove izkušnje.	5	10	24	22	7	68	1	3.24	3
Načrtujem delo, ker želim, da bo opravljeno pravočasno.	3	10	26	25	5	69	0	3.28	3
Stremim k temu, da bi bilo delo čim bolj smiselno.	0	13	23	27	6	69	0	3.38	4
Pomagam sodelavcem pri delu.	1	15	22	21	10	69	0	3.35	3
Spoštujem mnenja in občutenja drugih.	4	8	24	26	7	69	0	3.35	4
Sem pozoren in obziren do drugih.	1	8	26	24	10	69	0	3.49	3
Vse sodelavce obravnavam enako.	9	8	21	21	8	67	2	3.16	3, 4
Sem dostopen in dovzeten za mnenja sodelavcev.	1	12	17	29	9	68	1	3.49	4
Vnaprej dajem obvestila o spremembah in sodelavcem razložim, kako bodo delovala.	5	13	24	24	2	68	1	3.07	3, 4

Tabela 5: Ocene vodij glede vodenja

	frekvenčna porazdelitev					št. odgovorov	neveljavni	aritmetična sredina	modus
	1 nikakor se ne strinjam	2 pretežno se ne strinjam	3 ne vem	4 pretežno se strinjam	5 popolnoma se strinjam				
Vodenje - vodje									
Vzamem si čas, da pojasnim sodelavcem, kako naj delajo.	1	3	3	10	4	21	0	3.62	4
Sodelavcem pojasnim, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini.	1	3	3	10	3	20	1	3.55	4
Natančno razložim pravila in postavke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.	1	2	9	7	2	21	0	3.33	3
Sodelavce obveščam, kako dobro opravljajo delo.	1	0	12	7	1	21	0	3.33	3
Sodelavcem povem, kaj se od njih pričakuje.	0	1	8	9	3	21	0	3.67	4
Jasno povem, kakšna so moja stališča.	1	1	4	9	6	21	0	3.86	4
Sodelavcem razporejam delovne naloge, ki so primerne glede na njihove izkušnje.	1	0	5	13	2	21	0	3.71	4
Načrtujem delo, ker želim, da bo opravljeno pravočasno.	1	1	4	10	5	21	0	3.81	4
Stremim k temu, da bi bilo delo čim bolj smiselno.	1	0	1	10	9	21	0	4.24	4
Pomagam sodelavcem pri delu.	0	1	3	10	7	21	0	4.10	4
Spoštujem mnenja in občutenja drugih.	0	0	2	13	6	21	0	4.19	4
Sem pozoren in obziren do drugih.	0	0	2	15	4	21	0	4.10	4
Vse sodelavce obravnavam enako.	1	2	3	11	4	21	0	3.71	4
Sem dostopen in dovzeten za mnenja sodelavcev.	0	1	3	9	8	21	0	4.14	4
Vnaprej dajem obvestila o spremembah in sodelavcem razložim, kako bodo delovala.	1	0	7	10	3	21	0	3.67	4

Tabela 6: Posredovanje povratnih informacij zaposlenim – ocene sodelavci

	frekvenčna porazdelitev					št. odgovorov	neveljavni	aritmetična sredina	modus
	1 nikakor se ne strinjam	2 pretežno se ne strinjam	3 ne vem	4 pretežno se strinjam	5 popolnoma se strinjam				
Posredovanje povratnih informacij - zaposleni									
S sodelavci se redno sestajamo od določenem času	11	20	26	10	2	69	0	2.59	3
Pogovorimo se o njihovem delu in povemo, kje dobro delajo ter tudi kaj bi lahko bolje opravili.	7	22	22	18	0	69	0	2.74	2, 3
Ugotoviti skušamo, kaj bi še radi delali in kaj bi si želeli, da bi opravil kdo drug.	11	19	25	13	1	69	0	2.62	3
Dogovorimo se o načinih in možnostih za uresničitev.	6	13	25	20	4	68	1	3.04	3
Spremljamo rezultate teh zamisli in preverjamo, ali imajo izboljšave želen učinek.	6	11	21	28	3	69	0	3.16	4
Pri kritičnem presojanju ravnamo konstruktivno.	4	13	22	28	2	69	0	3.16	4
Pohvalimo, ko je delo dobro opravljeno.	12	6	25	20	6	69	0	3.03	3

Tabela 7: Posredovanje povratnih informacij – ocene vodje

	frekvenčna porazdelitev					št. odgovorov	neveljavni	aritmetična sredina	modus
	1 nikakor se ne strinjam	2 pretežno se ne strinjam	3 ne vem	4 pretežno se strinjam	5 popolnoma se strinjam				
Posredovanje povratnih informacij - vodje									
S sodelavci se redno sestajamo od določenem času	2	5	8	2	3	20	1	2.95	3
Pogovorimo se o njihovem delu in povemo, kje dobro delajo ter tudi kaj bi lahko bolje opravili.	1	2	8	10	0	21	0	3.29	4
Ugotoviti skušamo, kaj bi še radi delali in kaj bi si želeli, da bi opravil kdo drug.	1	3	6	11	0	21	0	3.29	4
Dogovorimo se o načinih in možnostih za uresničitev.	0	1	6	11	3	21	0	3.76	4
Spremljamo rezultate teh zamisli in preverjamo, ali imajo izboljšave želen učinek.	2	0	4	15	0	21	0	3.52	4
Pri kritičnem presojanju ravnamo konstruktivno.	1	1	3	12	4	21	0	3.81	4
Pohvalimo, ko je delo dobro opravljeno.	1	1	4	13	2	21	0	3.67	4

Tabela 8: Za delovno mesto vodje sem se odločil

	frekvenčna porazdelitev					št. odgovorov	neveljavni	aritmetična sredina	modus
	1 nepomemben razlog	2 delno pomemben razlog	3 ne vem	4 pomemben razlog	5 zelo pomemben razlog				
Za delovno mesto vodje sem se odločil									
Nagrade v obliki plač	1	4	8	5	3	21	0	3.24	3
Nagrade v obliki delnic	13	4	1	0	0	18	3	1.33	1
Nagrade v obliki delitve dobička	11	5	2	0	0	18	3	1.50	1
Čast, spoštovanje	3	3	10	4	1	21	0	2.86	3
Samopotrjevanje	0	2	4	10	5	21	0	3.86	4
Želje po novih dosežkih, izzivih	0	0	1	7	13	21	0	4.57	5