

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
USPEŠNO IN UČINKOVITO DELOVANJE
ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

DOMEN KRAVANJA

MENTOR
VIŠ. PRED. DR. BRIGITA SKELA SAVIČ

KOPER, 2007

POVZETEK

V diplomski nalogi smo proučevali načine motiviranja zaposlenih v organizaciji oziroma kako doseči, da bodo zaposleni delovali uspešno in učinkovito. To lahko dosežemo zgolj s pravilnimi motivacijskimi pristopi in prijemi, kot so razna nagrajevanja uspešnosti in učinkovitosti, omogočanje napredovanja in seveda priznavanje prispevka zaposlenih k napredku organizacije, h kateremu bistveno pripomore tudi pozitivno naravnana organizacijska klima. Z raziskavo smo pridobili podatke glede izobraževanja, usposobljenosti in zadovoljstva z organizacijsko klimo ključnih kadrov, katera v obravnavani organizaciji vsekakor ni idealna. Ugotovili smo, da imajo ključni kadri željo po spreminjanju in izboljševanju trenutnega stanja, a jim to ne uspe bodisi zaradi pomanjkanja volje in vztrajnosti bodisi zaradi pomanjkljivosti v različnih sistemih organizacije, kot je na primer komunikacijski sistem ipd. Za izboljšanje stanja v organizaciji predlagamo predvsem vzpostavitev učinkovitega dialoga oziroma komunikacijskega sistema med različnimi subjekti organizacije.

Ključne besede: motivacija, zaposleni, motiviranje zaposlenih, vrednotenje, plače

ABSTRACT

We have researched the methods how to motivate employees in organization or how to reach the efficient and effective every day work of employees. We can reach this only with suitable motivation approaches like awarding efficient and effective work, to enable the promotion and ofcourse admiting the contribution of workers to organization developoment. We also have to realize that the key to organization developoment is pozitive orientated organization climate. With the research we have gained the informations about education, qualifications and satisfaction with organization climate of key management which definetly is not ideal. We have found out that the key management has the wish for all the necessary changes of present conditions, but they do not have the necessary will and stamina or they are handicaped because the comunication sistem or other similar systems in the organization do not work properly. To improve the situation in organization we suggest to restore effective dialog and comunicaton sistem among subjects of organization.

Key words: motivation, employees, motivation of employees, valuation, salary

UDK: 658.3:331.101.3 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen, cilji in osnovne trditve.....	1
1.2	Predpostavke in omejitve raziskave	1
1.3	Teoretična izhodišča	2
1.4	Opredelitev področja in opis problema raziskave	3
2	Motivacija za uspešno in učinkovito delovanje zaposlenih v organizaciji.....	5
2.1	Zakaj motivacija kot ključ do uspešnega in učinkovitega delovanja zaposlenih?	5
2.2	Vrste motivacije.....	6
2.2.1	Ustvarjanje problemov	7
2.3	Motivacijski modeli.....	8
2.3.1	Pričakovanje	8
2.3.2	Enakost	9
2.3.3	Pravičnost	11
2.4	Motivacije in njeno izničenje	12
3	Plača in nagrade kot glavni motivatorji.....	15
3.1	Plača	15
3.1.1	Plačevanje po učinku.....	16
3.1.2	Plačevanje po času.....	17
3.2	Struktura plače	17
3.2.1	Vrednotenje uspešnosti kadrov.....	18
3.3	Nagrade.....	20
4	Klima v organizaciji.....	23
4.1	Ugotavljanje organizacijske klime.....	24
4.2	Spreminjanje organizacijske klime.....	24
5	Kadrovanje	27
5.1	Nepotizem.....	27
6	Strokovno izobraževanje managerjev	29
7	Analiza podjetja TKK d.d.	31
7.1	Opis vsebine vprašalnika	31
7.2	Opis proučevane populacije.....	31
7.3	Prikaz in analiza rezultatov ankete	32
8	Sklep.....	37
	Literatura in viri.....	41
	Priloge.....	43

SLIKE

Slika 3.1 Povprečna struktura plače v Sloveniji.....	18
Slika 3.2 Sistem nagrajevanja	21
Slika 7.1 V podjetju so ključni kadri ustrezno usposobljeni za motiviranje podrejenih ter poverjanje nalog le tem.	33

1 UVOD

1.1 Namen, cilji in osnovne trditve

Z diplomsko nalogo želimo raziskati naslednja področja:

- Kakšno je optimalno motiviranje zaposlenih, zavedajoč se, da je v različnih situacijah in na različnih področjih potrebno uporabiti različne metode in prijeme ter biti predvsem pozoren na zaposlene in jim kakovostno pomagati.
- Kako se zaposleni odzivajo na različne poteze managerjev ter kako postopati, da ne dosežemo obratnih učinkov od želenih.
- Vpliv plače na delovanje zaposlenih kot plačilo za opravljeno delo, njene sestavine, načine plačevanja ter vloga plače pri motiviranju zaposlenih.
- Pomen pozitivne organizacijske klime za vsakodnevno premagovanje delovnih izzivov.
- Kakšen je delež situacijskega vodenja v podjetju ter s pomočjo ankete raziskati, koliko pozornosti posvečajo ključni kadri in managerji izobraževanju oziroma koliko managerjev se redno ali občasno izobražuje.
- Kadrovanje kot pomemben člen v kakovosti delovanja organizacije in nepotizem ter vpliv le-tega na uspešno in učinkovito delovanje zaposlenih.

Z diplomsko nalogo bomo predstavili način, kako naj manager deluje, motivira in spodbuja zaposlene k uspešnemu delovanju, na kaj mora biti pozoren ter kako naj postopa v primeru, če organizacija izgubi »rdečo nit« v delovanju. Kot managerji v organizaciji moramo biti sposobni obvladovati in motivirati posamezne skupine ljudi, jih vzpodbujati na njim primeren način ter seveda obvladovati posameznike, saj želimo, da se vsak, ki bo prebral diplomsko nalogo zave, da je organizacija sestavljena iz različnih skupin ljudi, le-te pa tvorijo *posamezniki*, kateri so na določen način odvisni od vodij, saj jim pomagajo razvijati svoj pravi potencial.

1.2 Predpostavke in omejitve raziskave

V raziskavi se opiramo predvsem na predpostavko, da organizacije delujejo optimalno kar same od sebe. Za učinkovito delovanje podjetja pa ni dovolj zgolj velik tržni delež in velika prodaja, ampak je potrebno marsikaj narediti na področju kadrov, učinkovitosti, motiviranosti za delo ter uspešnosti. Omejitve obravnavanja vidimo predvsem v nedostopnosti oziroma v prikritih podatkih o delovanju podjetja, načinu motiviranja zaposlenih, če sploh obstaja, načinu napredovanja in delegiranja ipd., pa tudi v različnih motivacijskih metodah in prijemih glede na različne panoge in v različnih gospodarstvih. Zavedamo se, da rezultati, pridobljeni z anketo, mogoče ne

bodo ravno realni, saj zaposleni marsikdaj skušajo prikriti nemotiviranost, neuspešnost ali neučinkovitost in se s priznavanjem le-tega počutijo ranljive ter občutijo določeno stopnjo bojazni pred tem, da bi za to izvedel njihov nadrejeni, pa čeravno bodo anketa in ostala raziskovanja izvedena anonimno. Menimo, da bo precej dolgotrajno tudi pridobivanje prezaposlenih managerjev k sodelovanju v anketi, da ne govorimo o morebitnem intervjuju. Potrebno se je zavedati tudi neažurnosti raznih bibliografskih virov.

1.3 Teoretična izhodišča

»Zaposleni v organizaciji naj se zavedajo potreb po znanju. Motivirani člani so pripravljeni bolj sodelovati v procesu učenja [...].« (Možina idr. 2002, 17)

Avtor zagovarja takšen način oblikovanja vodstvenega tima, v katerem sodelujejo managerji, ki morajo združevati oziroma imajo naslednje lastnosti: vizionar, kadrovski manager, izvrševalec, finančni manager in komunikator. Ti tvorijo uspešen vodstveni tim, ki je pogoj za uspešno in učinkovito delovanje. (Pegg 1996, 21-22)

»Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz (uspešnega) sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.« (Dialogos 2006)

»Vodenje in motiviranje zaposlenih je ključni dejavnik za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja, je tudi pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar zopet prispeva k boljšim rezultatom podjetja. Vodje morajo uporabljati motivacijske dejavnike, ki zaposlene motivirajo za delovanje v smeri doseganja ciljev podjetja, hkrati pa bodo to tudi njihovi lastni cilji.« (BV Consulto 2006)

»Managerji niso sposobni opraviti vsega sami [...]. Njihovo uspešnost merimo po sposobnosti, kako pametno znajo poverjati naloge in motivirati izvajalce, da izvedejo organizacijske cilje.« (Maddux B. 1992, 60)

Avtor razlaga, da je organizacijska klima tisti dejavnik, ki v sebi združuje pogoje dela v organizaciji, drugačno dojetje in razumevanje pojavov v organizaciji, pripravljenost za pridobivanje novih znanj, značilno vedenje zaposlenih ter uporabo njihovih zmožnosti za doseganje ciljev organizacije. (Lipičnik 1998, 73-76)

Avtorica poudarja, da se z učinkovitim planiranjem kadrov zmanjšajo stroški dela, izboljša se celotni proces poslovnega planiranja v organizaciji, ugotoviti je mogoče, katera znanja, spretnosti in sposobnosti bodo potrebne za učinkovito delovanje zaposlenih, in se navsezadnje planira, kako bo potekal razvoj le-teh, seveda pa je potrebno tudi pravočasno in kakovostno planirati potrebe po novih kadrih. (Merkač 1998, 29-31)

»[...] je nesposobnost za učenje tragična za posameznike in pogubna za organizacije. Učenje mora doseči vse ravni organizacije in ne samo management [...]. Učenje v organizaciji je stalno dogajanje, ki je načrtovano, organizirano in ocenjevano. Zajema vse zaposlene, izvajajo ga vsi, predvsem managerji.« (Možina idr. 2002, 17)

1.4 Opredelitev področja in opis problema raziskave

Cilj vsakega managerja je oziroma bi moral biti, da zaposleni v organizaciji delujejo uspešno in učinkovito, kar pomeni zgolj to, da so zmogljivosti organizacije in njenih zaposlenih na optimalni ravni, da skrbijo za ustrezno ustvarjalno organizacijsko klimo in se izogibajo nepotrebnim konfliktom, tiste ki imajo tehtno osnovo pa morajo uspešno in učinkovito razrešiti na takšen način, da je v dobrobit tako organizaciji kot zaposlenim, katerim konflikt predstavlja določeno oviro do uspešnega in učinkovitega delovanja.

Zaposleni, kateri delujejo neuspešno, se ne zavedajo potreb organizacije, le-teh ne prepoznavajo sprotno in jih posledično tudi ne zadovoljujejo. Zaposleni, ki postopajo na opisan način, se ne zavedajo svoje vloge v organizaciji, zato ne iščejo neprestano in intenzivno načinov za nadgrajevanje osebnih kvalitete in zmožnosti, katere bi lahko učinkovito uporabljali organizaciji v prid. Pojavlja se stanje, ko zaposleni delujejo ustrezno in učinkovito, a se organizacije sprenevedajo svojih obveznosti do zaposlenih in jih tako ne nagrajujejo in ustrezno stimulirajo, kar seveda vodi k neuspešnemu in neučinkovitemu vsesplošnemu delovanju zaposlenih in posledično tudi k padcu morebiti poprej dosežene visoke ravni delovanja.

Učinkovito delovanje pomeni sprotno zaznavanje in spoznavanje novih potreb in aktivnosti, katere je potrebno opraviti, in le takšne aktivnosti zaposlenih imajo za rezultat nemotene in optimalne delovne procese, kar je vsekakor ključnega pomena za obstoj organizacije.

Z vprašanjem, kako motivirati zaposlene za uspešno in učinkovito delovanje, se managerji neprestano ukvarjajo. Želijo namreč ugotoviti, kako pridobiti in uporabiti takšne motivacijske prijeme in pristope, kateri zagotavljajo dolgoročno zavzeto, uspešno in učinkovito delovanje vseh zaposlenih v organizaciji. To je nemalokrat nemogoče, saj v organizacijah včasih kadrujejo neprimerno in pristransko, tako da organizacija ne pridobi vedno kadrov, ki bi bili sposobni delovati uspešno in učinkovito oziroma to ni njihov primarni interes.

2 MOTIVACIJA ZA USPEŠNO IN UČINKOVITO DELOVANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

2.1 Zakaj motivacija kot ključ do uspešnega in učinkovitega delovanja zaposlenih?

V sedanjem poslovnem svetu, kjer že vsaka malenkost, katera doprinese k boljšemu poslovnemu rezultatu, pomeni pomembno konkurenčno prednost, je izrednega pomena motivacija oziroma motiviranje, saj prav z motivacijo dosežemo takšno raven učinkovitosti in uspešnosti v organizaciji, kakršno si želimo oziroma se poskušamo v čim večji meri približati zastavljenim ciljem in smotru. Smotru in cilju pa se približujemo znatno hitreje, če smo večši zaposlene pravilno motivirati in jih za uspešnost tudi temu primerno nagraditi oziroma jim dati primeren motiv za uspešno in učinkovito delovanje. »Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost.« (Brejc 2004, 55) Seveda se je potrebno zavedati, da imajo zaposleni različne motive za delo. »V neki ameriški študiji so ugotovili, da delavce motivira: zanimivo delo, ustrezna strokovna podpora in oprema, da lažje opravljajo svoje delo, zadostna informiranost, dovolj pristojnosti, dobra plača, priložnost za razvijanje posebnih sposobnosti, varnost zaposlitve, ter da vidijo učinek svojega dela.« (Brejc 2004, 55). Glavni motiv delovanja managerjev pa je/naj bi bil: »Zaposleni bodo opravljali natančno tista dela, ki jih od njih pričakujemo. In to ne le takrat, ko bomo v njihovi bližini, ampak vedno! Poleg tega bodo naloge opravljene bolj hitro, dosledno in z več veselja, kar bo vplivalo tudi na medsebojne odnose in na odnose z zunanjimi (kupci in dobavitelji).« (Grubiša 2001, 22) K avtorjevim ugotovitvam bi dodal le to: ni dovolj, da zaposleni opravljajo le natančno tista dela, ki jih od njih pričakujemo, ampak da poskušajo opraviti tudi tista dela, katera se od njih ne pričakujejo, potrebno pa bi jih bilo vseeno opraviti v dobrobit podjetja. Takšno stopnjo zavesti zaposlenih dosežemo ravno s sprotnim posvečanjem delavcem in učinkovitim sistemom nagrajevanja ter motiviranja, kot je to v navadi v številnih podjetjih širom po svetu pa tudi pri nekaterih naših podjetjih (npr.: Revoz Novo mesto).

Menim, da z motiviranjem ne dosežemo zgolj tega, da zaposleni delujejo kot morajo, ampak si prizadevajo tudi za rast in razvoj podjetja ter za lasten razvoj. Tako lahko še več prispevajo k uspešnosti podjetja, kar prinese še dodatne koristi in strateške prednosti pred konkurenco. Vir navaja, da je v sedanjem svetu vse tržne »prijeme« dokaj lahko posnemati, zato ni več dovolj, da si dober ali boljši. Biti moraš briljanten in težko posnemljiv, vse to pa omogočajo le motivirani, strokovno usposobljeni in vestni zaposleni. (Dialogos 2006)

V življenju vsakega izmed nas je motivacija nekaj vsakdanjega, nekaj, kar je prisotno pri vsaki naši aktivnosti, a ne pride toliko do izraza pri opravilih, katera so tako rekoč v človekovi naravi (priprava kosila, rekreacija, počitek, ipd.) in so malo da ne samoumevna. Vemo, da jih moramo opraviti – če ne sedaj, pa v bližnji prihodnosti. Pomembnost motivacije pa narašča predvsem pri opravilih oziroma aktivnostih, ki jih človek ne bi nikoli opravljal, če mu tega ne bi bilo treba ali če ne bi bil primoran, a jih mora zaradi zadovoljevanja svojih primarnih (potreba po hrani, streha nad glavo itd.) in sekundarnih (avtomobil, jahta ipd.) življenjskih potreb. V kolikor hoče sodobni človek vse to in še kaj več, pa mora opravljati delo, za katerega dobi ustrezno plačilo. To delo pa predstavlja, vsaj v večini primerov, nekaj, kar je hočeš nočeš treba opravljati, pa četudi nerad, skoraj večino svojega življenja. In ravno tukaj se pokaže pravi pomen učinkovite motivacije zaposlenih s strani managementa, saj lahko zelo olajša, če ne celo optimira, takšno delo, le spodbude morajo biti primerne ciljni populaciji. A kot navaja avtor, tudi sama motivacija ni dovolj, pa naj bo še tako kvalitetna za optimizacijo opravljenega dela: potrebno je poskrbeti tudi za načrtovanje in organiziranje delovanja in le skupek vsega tega se kaže v kvaliteti opravljenega dela (Maddux 1992,11), tako da zaposleni delujejo uspešno in učinkovito ter da pri delovanju ne prihaja do ozkih grl in podobnih zaviranj »tempa« podjetja.

Pri izbiri primerne načina motivacije je potrebno upoštevati naslednje: »Niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Zato nikoli ne bi smeli misliti, da smo odkrili vse okoliščine, ki so prisilile človeka, da je ravnal ravno tako kot je. Ne smemo se slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o motivaciji človekovega dela, kaj šele vedenja nasploh.« (Možina idr. 2002, 473-474)

2.2 Vrste motivacije

Glede motivacije zaposlenih je ogromno napisanega in obstaja mnogo teorij, kako najbolj optimalno motivirati zaposlene, da bodo čim bolj kakovostno in količinsko uspešno delovali. A se nemalokrat ujamemo v začarani krog, ko nekateri avtorji zagovarjajo kot uspešno in učinkovito eno teorijo, druge pa opisujejo kot ne-optimalne, neuspešne, neučinkovite, celo kot take, ki povzročajo »razdor« znotraj organizacije. Istočasno pa, v kolikor imamo možnost spoznati tudi teorije in priporočila drugih avtorjev, spoznamo, da so prav te »neuspešne« teorije tiste prave, vse ostale pa so neuspešne. Iz poprej napisanega lahko sklepamo, da je silno pomembna tudi sama sposobnost managerjev, da ocenijo, kateri pristop je v njihovi organizaciji tisti optimalni, katerega velja bolje preučiti in osvojiti ter ga v končni fazi tudi uporabiti pri svojem delu, ga prenesti na sodelavce in navsezadnje tudi na delavce, kjer se pokažejo resnične kvalitete in prednosti ter seveda tudi slabosti izbranega pristopa. Managerjeva

pa je odločitev, ali prednosti izbranega pristopa odtehtajo slabosti. V kolikor temu ni tako, je smiselno, da manager izbere drugi po vsej verjetnosti boljši pristop.

Pri izbiri vrste motivacije je potrebno upoštevati, da različna okolja terjajo različne vrste motiviranja, saj je potrebno biti pozoren na trenutno stanje v organizaciji in na zaposlene, kateri so osnova za snovanje načina oziroma vrste motivacije v organizaciji. Tako ni neke splošne formule, po kateri bi za vsako podjetje posebej določili optimalne pristope k motiviranju zaposlenih, saj so prav vse organizacije in podjetja med seboj različna, pa četudi so te razlike zanemarljivo majhne.

Zavedati se je potrebno, da tudi če izberemo še tako optimalni način motiviranja, bo še vedno nekaj zaposlenih, ki se ne bodo strinjali z našimi pristopi, zato zahteva delo uspešnega managerja tudi sprotno preverjanje stanja v podjetju ter upoštevanje mnenja zaposlenih in sproti ter pravočasno najti ustrezen način motiviranja. »Pri motiviranju obstaja cela paleta stvari, ki so pomembne za posameznika, včasih je mogoče s povsem preprostimi menedžerskimi prijemi marsikaj narediti. Na primer s postavljanjem ciljev, saj je največje zadoščenje za ljudi občutek, da so nekaj uresničili in dosegli. Zato rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, ampak v ustrezni spodbudi in skrbi za osebni razvoj. Danes sta za zaposlene vedno bolj pomembna osebni in strokovni razvoj, in če zna menedžer poskrbeti za ta del, lahko repertoar motivacijskih mehanizmov bistveno razširi.« (Dialogos 2006)

»Dandanes obstaja mnenje, da je človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Večina podjetij si želi, da bi imelo najboljše zaposlene, ki bi bili sposobni delati hitro in natančno, ustvarjalno in inovativno razmišljati ter tako uresničevati zamisli in cilje podjetja. Za doseganje takšne učinkovitosti zaposlenih je potrebna njihova visoka motiviranost za delo, kar skušajo vodje doseči z različnimi motivacijskimi programi.« (BV Consulto 2006)

2.2.1 Ustvarjanje problemov

Dandanes je najpomembnejše najti takšno rešitev tržnega problema, katera nam bo zagotavljala dolgoročno konkurenčno prednost. To pa lahko dosežemo tudi tako, da »umetno« snujemo probleme v organizaciji, saj na tak način še dodatno motiviramo zaposlene za njihovo delo. »Strokovnjaki so ugotovili, da je problem stanje, ki po svoji naravi sili človeka v akcijo. Zato so poskušali v ljudeh namerno ustvariti probleme, da bi s tem usmerili človekovo dejavnost v zeleno smer.« (Lipičnik 1993, 48) Z ustvarjanjem problemov dosežemo usmerjanje dejavnosti zaposlenih z vprašanji in ne z ukazi, saj človeka veliko bolj motivira za delovanje vprašanje/problem, kateri postavlja na preizkušnjo njegove sposobnosti, kot pa ukaz, kateri zgolj zahteva izpolnitev določene naloge na način hočeš nočeš moraš.

Po avtorjevih besedah bi morali pri ustvarjanju problemov paziti predvsem na to, da ustvarjamo prave probleme, katerih rešitev je dejansko potrebna (Lipičnik 1993, 48), namesto da za vsako malenkost ustvarimo neke vrste problem in od zaposlenih pričakujemo njegovo razreševanje, kar pri zaposlenih kaj kmalu povzroči prezaposlenost in po nepotrebnem ustvarjen stres pri delu.

S postavljanjem vprašanj oziroma ciljev zaposleni natančno vedo, kaj morajo doseči, da bi cilj uresničili, kar nadgrajuje motiviranost pri delu zaposlenih. Kasneje, ko je ta cilj dosežen in se zaposleni zavedajo, da so tudi oni prispevali k uresničitvi ciljev, prične motiviranost še bolj občutno naraščati, saj zaposleni dobijo neke vrste samopotrditve. Seveda pa ne sme ostati zgolj pri samopotrditvi kot edini nagradi za vložen trud, ampak morajo managerji poskrbeti tudi za primerno in pravično nagrajevanje sodelujočih zaposlenih. Le tako bomo motivirali zaposlene za takšno in podobno ravnanje tudi v prihodnje.

2.3 Motivacijski modeli

»Motivacijski model je zavestna konstrukcija, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije ki jih želimo.« (Lipičnik 1998, 171)

Motivacijski modeli iz vsake motivacijske teorije izluščijo tisto, kar je uporabno oziroma kar velja upoštevati pri uporabi v managerskem poklicu ali z drugimi besedami: končne rezultate oziroma razlage posameznih motivacijskih teorij uporabljajo pri delu z ljudmi, da bi dosegli želena ravnanja le-teh.

2.3.1 Pričakovanje

»Model, ki za motiviranje izrablja pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na njegovi predpostavki, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoj cilj. Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zato smo zadovoljni, če se pričakovanje uresniči.« (Lipičnik 1998, 171) Istočasno bi rad poudaril, da je pričakovanje ljudi dvorezen meč, saj ima na eni strani za rezultat dolgoročno bolj uspešno in učinkovito delovanje zaposlenih, ker svoje vedenje spremenijo v to smer, da dosežejo pričakovane in zelene cilje, v kolikor njihova pričakovanja uresničuje tudi podjetje oziroma organizacija. V kolikor pa je situacija obratna, to se pravi, da zaposleni spremenijo svoje vedenje in posledično dosežejo boljše delovne rezultate, na drugi strani pa organizacija ne zadovoljuje pričakovanj zaposlenih oziroma jih zadovoljuje, a v tolikšni meri, da ne presežejo minimalnega praga sprejemljivosti za zaposlene, potem pa se situacija zgolj poslabša in dosežemo še slabše rezultate kot bi jih dosegali sicer oziroma če ne bi vzbujali lažnih pričakovanj med zaposlenimi. V kolikor se takšno ravnanje organizacije ponavlja, zaposleni izgubijo dolgoročno zaupanje v organizacijo. Posledica tega pa je,

da zaposleni naredijo zgolj tisto, kar morajo in nič več, še raje pa manj, saj se zavedajo, da je velika verjetnost, da bo njihova vestnost, delavnost, doslednost ipd. zopet izigrana. Iz tega sledi, da »[...] ljudem nikoli ne bi smeli buditi napačnih pričakovanj ali jim obljubljeni, česar ne bomo mogli izpolniti.« (Lipičnik 1998, 172)

Menimo, da razlaga za nedelo zaposlenih v organizaciji tiči v slovenski in tudi svetovni praksi, ki skuša delavca čim bolj izigrati (mu obljubljeni vse, kar mu srce poželi), ko pa le-ta zahteva obljubljeni nagrado ali plačilo, se ga odslovi ali presliši njegove zahteve (ko ostali delavci zaznajo takšno delovanje podjetja, posledično izgubijo motivacijo za delo ter zaupanje v delodajalca, saj so njihova pričakovanja izigrana), saj je trg delovne sile tako ali tako zasičen; veliko je brezposelnih, ki se bodo potegovali za mesto izigranega. Postopek se bo ponovil znova in znova, dokler podjetje ne ugotovi, da delovna učinkovitost vedno bolj pada, fluktuacija ustvarjalnega ter ključnega kadra se povečuje, zaposleni so brez prave motivacije, dodana vrednost na izdelek je vedno manjša. Vse to ob neukrepanju vodilnih managerjev, spremembi politike podjetja in reorganizaciji vodi v če ne neizbežen stečaj podjetja pa vsaj v stagnacijo prej še tako uspešnega podjetja.

Z razumevanjem človekove narave pridemo tudi do spoznanja, da veliko zadovoljstvo zaposlenih še ne pomeni vedno tudi večjega delovnega učinka, saj človek stremi zgolj k večanju lastnega zadovoljstva in izogibanju nezadovoljstvu (Lipičnik 1998, 171-172), ne pa k uresničevanju želja tistih, kateri mu nudijo zadovoljstvo. V večini primerov eno brez drugega ne gre, saj se moramo zavedati, da če ne uresničujemo želja in ciljev subjektov, kateri nam nudijo zadovoljstvo, potem tudi nismo deležni uresničitve obljubljenih »nagrad«.

2.3.2 Enakost

Enakost je bila želja ljudi že od nekdaj in tudi danes v času globalizacije ni prav nič drugače, saj se človek neprestano primerja z drugimi in ocenjuje svoje delo ter plačilo, ki ga za delo prejme. A zanimivo je predvsem naslednje: čeravno zaposleni dobi celo več kot mu za opravljeno delo pripada, se o tem ne pritožuje nikomur, ampak nanj deluje zelo motivacijsko, saj se v prihodnje še bolj trudi, da bi dosežen višek plačila obdržal, če ne celo povečal.

Avtor razlaga, da je osnovni način ravnanja z ljudmi prav princip enakosti, saj je logično pričakovati, da morajo zaposleni dobiti približno enako vrednost od organizacije kot so jim jo dali, drugače se celoten sistem poruši. A zaposleni so vedno pripravljeni ta porušen sistem enakosti zopet vzpostaviti. Občutek enakosti oziroma neenakosti lahko pojasni tudi marsikatero neprijetnost, ki se zgodi ob upoštevanju raznih motivacijskih modelov, po katerih nekateri dobijo več, drugi pa manj. Iz tega sledi pomembno spoznanje, da se zaposlenim vsak občutek neenakosti upira in ga skušajo čimprej

nevtralizirati oziroma zmanjšati neprijetnost, ki jo zaposleni občutijo. (Lipičnik 1998, 172).

V organizaciji je izredno težko vzpostaviti sistem, po katerem bodo vsi dobili toliko kot so vložili oziroma vzpostaviti sistem enakosti, saj, kot vemo, ljudem ni nikoli dovolj in kar je najpomembnejše, ljudje vedno precenjujemo svoje delo in zanj pričakujemo vedno več kot dejansko dobimo. Zato se pojavljajo različna dejanja, h katerim privede pretiran občutek neenakosti. Avtor navaja naslednja dejanja, s katerimi skušajo zaposleni zmanjšati občutek neenakosti:

- Ovirajo delovni proces.
- Zmanjšajo intenziteto dela.
- Zahtevajo pravičnejše plačilo (večje oziroma takšno, ki ustreza njihovemu zaznavanju višine plače glede na vložke).
- Predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnost z dela.
- Skušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo.

(Lipičnik 1998, 173)

Iz zgoraj naštetih dejanj lahko razberemo, da je občutek enakosti zelo pomemben za učinkovito in uspešno delovanje zaposlenih, zato se morajo managerji še posebno potruditi, da zagotovijo pravično in pošteno plačilo za opravljeno delo oziroma da zadostijo občutku zaposlenega, da je dobil pošteno plačilo za opravljeno delo, kar pa je odvisno predvsem od tega, kaj delavci smatrajo za pošteno. Naloga managerjev je, da slednje izvejo na takšen ali drugačen način oziroma na način, ki je v določeni organizaciji najprimernejši (razgovor, anketa ipd.), saj v nasprotnem primeru sledijo dejanja, katera povzročajo zgolj razpad poprej vzpostavljenega »reda in miru« v organizaciji ter podjetju povzročajo veliko škodo.

V kolikor zaposleni ovirajo delovni proces, odhajajo z dela in so odsotni veliko več kot je potrebno, potem iz vsega tega sledi val nezadovoljstva med ostalimi zaposlenimi in zmanjšanje splošne delovne učinkovitosti, češ »zakaj bi jaz delal, če tudi on ne dela, pa dobi isto plačo kot jaz«, kar v delavcu vzbudi ne samo občutek neenakosti, temveč tudi krivičnosti.

Avtor navaja različne prijeme, ki jih managerji uporabljajo za zmanjševanje občutka nepravilnosti (naštel bom zgolj najpomembnejše):

- Poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene.
- Poročanje zaposlenim o prispevku drugih.
- Primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih.

- Posamično odgovarjanje zaposlenim.
- Pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnovne primerjave.
- ...

(Lipičnik 1998, 174)

Menim, da bi s sprotnim upoštevanjem in uporabo zgoraj naštetih priporočil zelo omejili, če ne celo preprečili, občutek neenakosti, s tem pa izboljšali notranjo klimo organizacije ter zaposlene motivirali k uspešnemu in učinkovitemu vsakodnevnu delovanju. Če se zaposleni zavedajo, da več kot bodo naredili in bolj kvalitetno kot bo delo opravljeno, večje plačilo/plačo (kar pa vemo, da je ena glavnih motivacij zaposlenih) bodo od organizacije dobili, potem je prizadevno in vestno opravljanje njihovih vsakodnevni nalog in opravil zagotovljeno.

2.3.3 Pravičnost

»Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerimi zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Če zaposleni za enake vložke dobijo enako [...], bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako. Če za enako delo dobijo različno [...], imajo zaposleni občutek nepravičnosti oziroma občutek, da jih ne obravnavajo enako.« (Lipičnik 1998, 174-175)

Težnja vsakega managerja bi morala biti, da vse zaposlene med seboj obravnava enako ter da pravično razdeljuje in vrednoti delovna mesta, a to v praksi velikokrat ni mogoče, zato prihaja vedno do razlik, za katere se moramo potruditi, da so čim manjše, da zaposlene obvestimo o »nepravičnosti« ter jih seznanimo z vzroki za takšno ravnanje, saj le tako lahko dosežemo razumevanje našega ravnanja tudi s strani zaposlenih in ne spodkopavamo motivacijskih metod in prijemov, katere smo izvedli oziroma jih izvajamo za čas nehotenega nepravičnega delovanja – včasih pravično in pošteno delovanje preprosto ni možno in se je potrebno pripraviti na morebitne »žrtve« našega ravnanja. Iz tega sledi tudi priporočilo, da mora biti vsak manager psihološko pripravljen na sprejemanje takšnih žrtev, »opustiti« mora občutek poslovne krivde in se truditi, da bo takšnih primerov čim manj. Skrbeti mora za dobro psihično in telesno pripravljenost, saj le tako lahko uspešno deluje in daje zgled ter motivacijo drugim zaposlenim za premagovanje vsakodnevni težav tako na delu kot v zasebnem življenju in postane uspešni vodja določene združbe ljudi, katera verjame v njegovo delovanje, priporočila, navodila, poverjene delovne naloge, itd.

Pravičnost in enakost sta temelj naše družbe, zato se moramo vedno zavzemati za takšno ravnanje in hitro ukrepati, v kolikor pride do krivičnega in neenakega ravnanja.

2.4 Motivacije in njeno izničenje

Motivacija je izredno zapletena in krhka in izredno lahko jo je uničiti, saj se, kot pravi avtor, za motiviranje zaposlenih lahko ogromno in kakovostno pripravljamo ter ga tudi izpeljemo kot smo načrtovali, a motiviranosti pri zaposlenih še vedno ne bomo dosegli. Ravno nasprotno, z nespretnim ravnanjem lahko celo hitro uničimo tudi že poprej doseženo motivacijo, zato avtor navaja nekaj najpogostejših napak, s katerimi se uničuje doseženo motivacijo:

- Vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva.
- Sproščeno kritiziraj: pokaži kaj znaš in veljaš.
- Vsako opozarjanje na problem je znak neuspešnosti.
- Poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile.
- Zavedanje, da kot manager veš že vse, kar je pomembno za delo.
- Ipd.

(Lipičnik 1998, 178)

Kot vidimo je najpogostejša napaka managerjev pri uničevanju motivacije prav njihova vzvišenost in vsevednost, zatorej velja, da se mora manager spustiti z oblakov in delovati kot človek, zavedati se mora tudi kvalitet zaposlenih in ne le svojih. Velja poslušati mnenja in predloge zaposlenih, kateri direktno sodelujejo pri procesih, ki se izvajajo v organizaciji, saj oni najbolj vedo, kje nastajajo ozka grla ter na kakšnem delovnem mestu so ljudje najbolj zadovoljni in navsezadnje tudi nezadovoljni z delovnimi pogoji, le-te pa pravilno in pravično dodatno nagraditi z raznimi dodatki, kot so dodatek za težje oziroma zahtevnejše delovno mesto, dodatek za prispevek k izboljšanju delovnega procesa itd.

Kot vemo, je ena izmed osnovnih nalog managementa oblikovanje vizij podjetja. Pri tem pa je potrebno biti izredno previden, saj lahko kaj hitro povzročimo zmedo v podjetju in oblikovanje skupin, ki ne verjamejo v naša prizadevanja, kar povzroči zmanjšano delovno uspešnost in učinkovitost le-teh. Zakaj? Kadar predstavimo neko skupno in jasno vizijo podjetja, ki je zelo privlačna in pomeni za podjetje bistveni preskok na višjo raven, moramo že biti seznanjeni in poučeni o vseh njenih pozitivnih in negativnih lastnostih (ne smejo prevladovati; še bolje je, da jih je zanemarljivo malo). Tako smo pripravljeni na odprt pogovor z zaposlenimi, predstavimo prednosti vizije, njen pomen in razložimo vse slabosti, kaj lahko le-te povzročijo itd., istočasno pa prepričljivo odgovarjamo na vsa vprašanja ter mirno reagiramo tudi na morebitna izzivanja, saj lahko le na takšen način pridobimo na »svojo« stran večji del zaposlenih, kateri so pripravljeni slediti naši viziji le-tem pa posledično tudi vsi ostali zaposleni.

V kolikor pri uvajanju nove vizije delujemo v nasprotni smeri priporočenega vedenja, kar pomeni, da se na razne pogovore z zaposlenimi ne pripravimo dovolj natančno, da ne poznamo vsega ozadja naše vizije, da na vprašanja odgovarjamo medlo ter v kolikor nas nekdo preseneti in v popolnem neznanju reagiramo na aroganten in neprimeren način itn., takrat zaposlene odvrnemo od naših vizij in jim »zbijemo« še tisto motiviranost za uspešno in učinkovito delo, ki so jo imeli na začetku predstavitve te »briljantne« vizije, katera pa se ob takšnem nestrokovnem obnašanju seveda povsem izjalovi.

Mnogo managerjev zmotno misli, da lahko, potem ko je optimalna motiviranost dosežena, spijo na »osvojenih lovorikah«. A realnost je žal drugačna, saj je potrebno motivacijo sproti negovati. To pomeni, da jo moramo neprestano, če ne dvigovati, pa vsaj ohranjati na najboljši možni ravni ter sproti upoštevati spremembe v organizaciji in motivacijske prijeme le-tem prilagoditi. Sproti se je potrebno učiti tudi novih motivacijskih prijemov, kateri pridejo še kako prav pri reševanju konfliktov, preteči nevarnosti za drastično izničenje/uničenje motivacije.

3 PLAČA IN NAGRADE KOT GLAVNI MOTIVATORJI

3.1 Plača

Sistem nagrajevanja je ob poplavi različnih pristopov motiviranja zaposlenih edini zanesljiv, učinkovit in pravičen. Avtorica poudarja, da v celovit sistem nagrajevanja ne spada samo sistem plač, ampak tudi druge indirektno bonitete in sistem nagrad ter ločena obravnava delovnega mesta in delavca. (Merkač 1998, 99) Kot glavni razlog, zakaj mora biti delovno mesto obravnavano ločeno od delavca, navajam predvsem načelo pravičnosti, enakosti in poštenosti, saj le tako dobi vsak zaposleni pravično in enako plačilo kot drugi. Tako se tudi ne uničuje dosežene motivacije, do česar pa bi nedvomno prišlo, če bi bili zaposleni za enako delo različno plačani.

Glede plače oziroma denarja kot glavnega motivatorja potekajo razprave že dalj časa, a še vedno ni dorečeno nič takega, s čimer bi se strinjal ves poslovni svet, nekaj pa velja neizpodbitno: »Denar vsekakor motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb.« (Lipičnik 1998, 199)

»Plačni sistemi v organizacijah morajo zagotoviti optimalno nagrajevalno strukturo za zaposlene. Obvladovati morajo strošek dela in maksimizirati njegov prispevek k poslovnemu rezultatu.« (Merkač 1998, 99)

Iz svojih delovnih izkušenj preko študentskega servisa sem v različnih podjetjih opazil, da je glavni motivator plača, saj se malo da ne vse giblje okoli plače oziroma plačila za opravljeno delo. Na tem mestu menim, da je najprimerneje citirati misli mojega brata, ki je pred časom, ko smo se pogovarjali o visokih in nizkih plačah, o garanju Slovencev na delu v tujini ter o pomenu plače za uspešno in učinkovito delovanje zaposlenih v organizaciji, dejal: »Že res, da Slovenci v Italiji, Nemčiji in podobnih razvitih gospodarstvih z visokim standardom garajo cel dan, a so za delo primerno motivirani oziroma plačani, tako da vedo, zakaj tako »trdo« delajo. V Sloveniji boš namreč ravno tako lahko garal cel dan, a plačila ne boš prejel bistveno več kot si ga z zdajšnjim normalnim delom. Le direktor si bo kupil boljši avto, potem ko mu bodo lastniki dodelili milijonske nagrade za »doseženo« večjo produktivnost. Poleg tega bo pa še država pobrala svoje, saj je nadurno delo relativno visoko obdavčeno.« Te misli je kasneje še razložil z argumenti, da delavci v tujini dobijo del plačila uradno nakazanega kot plačo (in že ta je višja v primerjavi s slovensko), večji del pa dobijo v gotovini ali kot je dejal »na roko«, kar delavca še dodatno motivira, saj ve, da mu težko zasluženega denarja ne bo obdavčila/odvzela še država. Zaveda se, da dela zase in ne za državo. Vem, da takšen način plačevanja ne vodi nikamor, saj postaja vse gospodarstvo in poslovanje znotraj le-tega netransparentno, a kaj ko država sama sili podjetnike v takšen način plačevanja zaposlenih.

Nekateri delavci v Sloveniji ravno tako delajo tudi do dvanajst ur dnevno, a delovna učinkovitost še zdaleč ni taka kot v tujini, to pa ravno zato, ker za enako delo prejmejo bistveno manj denarja kot slovenski delavci v tujini, ki so precej bolj motivirani za delo, saj se te razlike zavedajo ter posledično želijo delo tudi obdržati.

Iz te visoke nemotiviranosti zaposlenih za dodatno oziroma nadurno delo zaposlenih lahko povzamem, da bi bilo potrebno marsikaj storiti tudi na področju zakonodaje - tudi država bi morala omogočiti bolj »stimulativno« delo (predvsem z nižjimi davki) vsem tistim, ki so pripravljeni žrtvovati svoj prosti čas za doseganje boljše produktivnosti in razvoja slovenskega gospodarstva. Tako doseganje visoke motiviranosti za uspešno in učinkovito delovanje zaposlenih ni zgolj domena managerjev. Manager lahko namreč obljublja visoka plačila za uspešno in učinkovito opravljeno delo, a kaj ko velik del razpoložljivih/nakazanih sredstev »pobere« država in besede managerjev ostajajo prazne, pa čeravno je on plačal dogovorjeni znesek, kateri pa ni šel zgolj v žepe delavcev, ampak tudi v državno blagajno. Zato si lahko le redki delodajalci privoščijo visoko plačilo delavca, saj s tem pridobijo tudi obveznost plačila visokih davščin.

3.1.1 Plačevanje po učinku

»Po učinku so plačani delavci takrat, ko je vsakemu izdelku, ki ga delavec naredi, vnaprej določena cena.« (Lipičnik 1993, 49), kar pomeni, da več kot zaposleni naredi v svojem delovnem času, večjo plačo si lahko obeta. Na takšen način mnogo podjetij motivira svoje zaposlene za uspešno in učinkovito delovanje, saj tako nagradi sposobne delavce in jim daje motivacijo, da še naprej zavzeto opravljajo delo in izpopolnjujejo svoje delovne tehnike in sisteme. Tiste, ki takšne produktivnosti ne dosežejo, pa ravno tako motivirajo, da se bolj potrudijo in zavzamejo za opravljanje dela, saj imajo pri sodelavcih zgled, da se delavnost še kako izplača.

Kaj hitro se lahko zgodi, da pri takšni vrsti plačevanja zaposlenih, kot razlaga avtor, pride do občutka negotovosti pri delavcih, saj, v kolikor so bili odsotni z dela, prejmejo bistveno manjše plačilo konec obračunskega obdobja (Lipičnik 1993, 49), kar vzbuja pri zaposlenih občutek nekakšne prisiljenosti za opravljanje dela, počutijo se kot »sužnji« v sužnjelastniški družbi, kar pa seveda zmanjšuje, če ne celo uničuje, motiviranost zaposlenih za optimalno delovanje.

Plačevanje po učinku lahko povzroči tudi prekomerno izčrpanost delavcev na delu, saj si prizadevajo čimveč zaslužiti zaradi različnih vzgibov in so tako predčasno trajno nesposobni za normalno opravljanje svojega dela. Zato je naloga managerja, da pravično razdeli plačo ter ji doda razne dodatke in določen delež osnovne plače, kateri posameznemu delavcu jamči določeno socialno varnost tudi v primeru upravičene odsotnosti od dela.

3.1.2 Plačevanje po času

Plačevanje po času pomeni, da podjetje plačuje zaposlene glede na evidenco prihodov in odhodov z dela, kar pomeni, da konec obračunskega obdobja v podjetju seštejejo vse ure, ki jih je zaposleni prebil na delovnem mestu in je zanje tudi plačan, kot je določeno v pogodbi o zaposlitvi.

Plačevanje po času ima določene prednosti, saj skorajda vsi zaposleni pridejo na delo pravočasno in ga tudi zapustijo takrat, ko je določeno, tako da celoten proizvodni proces poteka nemoteno. Kot navaja avtor ima takšno plačevanje pomembno prednost, saj so delavci z manjšimi sposobnosti nekako zaščiteni in ne prejemajo manjše plače kot sposobnejši delavci. Zato je pomembno, da podjetja takšen način plačevanja kombinirajo z ustreznim sistemom merjenja uspešnosti. (Lipičnik 1993, 49)

Sistem uspešnosti ima pomembno vlogo tudi takrat, ko zaposleni pridejo na delovno mesto in tam zgolj čakajo, da njihov delavnik mine, kar je tudi največja nevarnost takšnega sistema plačevanja.

Sistem plačevanja po času, porabljenem na delovnem mestu, terja večje stroške za delodajalca, saj organizacije nekatere zaposlene plačujejo skorajda za »ne«delo. Istočasno vzame tudi managerjem mnogo več časa, da zasnujejo najprimernejši način motiviranja zaposlenih, saj imajo, kar se tiče nagrajevanja zaposlenih, delno »vklenjene roke«, ker je takšno plačevanje zgolj del plače (glede na slovensko povprečje je del stimulatивne plače približno 33%).

V najhujšem primeru, ko v podjetju ni primerne motiviranosti za uspešno in učinkovito delovanje, mora imeti podjetje razne nadzornike, da kontrolirajo delavce in jih usmerjajo pri delu in k delu, saj pri plačevanju po času ni bistvenih dejavnikov, kateri bi povzročili bistveno manjšo plačo od tiste, ki jo prejmejo delavni zaposleni, razen seveda v hudih primerih, ko pride tudi do kršenja kolektivne pogodbe, obveznosti pri delu ipd.

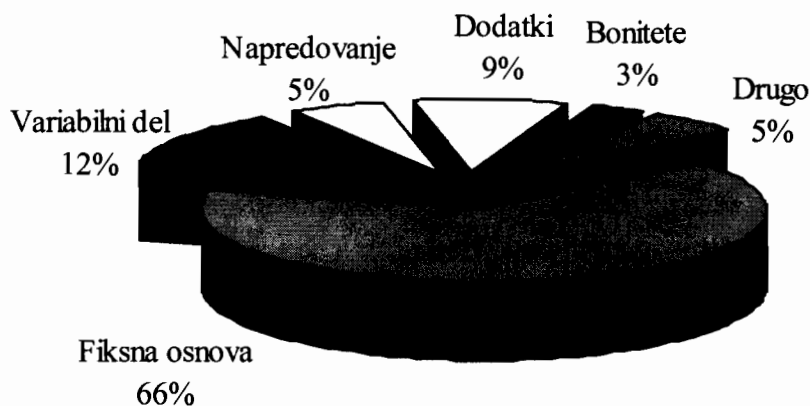
Podjetja morajo najti ustrezen način plačevanja zaposlenih ter zasnovati takšno strukturo plače, ki bo motivirala zaposlene za uspešno in učinkovito delovanje v organizaciji. Plača mora zagotavljati tudi napredovanje po plačilnih razredih uspešnim zaposlenim, kateri se vidno trudijo za izboljšanje svojega položaja v podjetju kot tudi za izboljšanje socialnega statusa. Zaposleni imajo cilj, katerega želijo doseči z uspešnim in učinkovitim delovanjem, saj večjo kot imajo plačo, več si lahko privoščijo.

3.2 Struktura plače

Struktura plače nam pove, kolikšen delež od celotne plače zavzema posamezna »sestavina« plače, kot so razni dodatki, stimulacija itd. Osnovno pravilo o strukturi plače pravi, da je plača sestavljena iz osnovnega dela, katerega predstavlja fiksna osnova, in raznih dodatkov k plači, kot so nagrada za storilnost, stimulacija, razne

provizije, nagrade za napredovanje itd. Povprečno strukturo slovenske plače nam kaže slika 3.1:

Slika 3.1 Povprečna struktura plače v Sloveniji



Vir: Merkač 1998, 102.

Predstavljena struktura v tabeli je zgolj slovensko povprečje, kar pomeni, da je v marsikateri organizaciji v Sloveniji in po svetu struktura plače bistveno drugačna, saj ima vsako podjetje svojo strategijo plačevanja in vrednotenja ter posledično nagrajevanja dela. Znano je, da v odstotkih vedno bolj prevladuje variabilni del plače, kar deluje na delavce zelo stimulatивно, saj jih motivira za uspešnejše in čimbolj učinkovito delovanje, ker se zavedajo, da je to poglaviti kriterij pri določanju višine njihove plače.

3.2.1 Vrednotenje uspešnosti kadrov

»Z vrednotenjem uspešnosti, omogočanjem napredovanja in izplačevanjem variabilnega dela plače posameznikom se ustvari razločevanje med tistimi, ki si popravijo svoj status ali si plačo na tak način povečajo, in tistimi, ki si je ne. To je element, ki izraža delavčev vsestranski prispevek k rezultatu dela njegove skupine in organizacije. Kompleksno ga ugotavlja nadrejeni vodja z ocenjevanjem ali merjenjem. Obračun in izplačilo stimulacije praviloma poteka mesečno.« (Merkač 1998, 104)

Kot vidimo je vrednotenje uspešnosti kadrov ena izmed bistvenih aktivnosti, če ne celo najpomembnejša, za določanje uspešnega in učinkovitega delovanja zaposlenih.

S tem, ko seznanimo zaposlene, da bomo v podjetju izvajali takšen sistem za določanje uspešnosti posameznega delavca, lahko dosežemo pri delavcih tudi nasprotni učinek od visoke motiviranosti za delo, to je vsesplošno izmikanje delu, zavračanje dela, celo stavke ipd. Po mojem mnenju pride do takšnih izpadov predvsem zato, ker zaposleni menijo, da vodstvo zgolj išče načine, kako bi zaposlene čim manj plačevalo,

saj vemo, da pri opravljanju dela pride do napak in le-te se bodo po mnenju zaposlenih strogo kaznovale pri obračunu plač, čeravno bi splošno delovali zelo učinkovito. Temu ne bi smelo biti tako, saj to ni namen vrednotenja uspešnosti kadrov, verjamem pa, da se dogajajo tudi takšni ekstremni primeri in tako mečejo slabo luč na kakršenkoli način spremljanja dela zaposlenih.

Ko se odločimo vpeljati merjenje uspešnosti kadrov, moramo vedno upoštevati dejstvo, da bi »Kriteriji za ocenjevanje posameznikove uspešnosti morali biti v neposredni povezavi z uspešnostjo organizacije, če naj bi bili sploh smiselni.« (Lipičnik 1998, 238)

Namen vrednotenja kadrov pa ni zgolj določanje višine stimulatívnega dela plače, ampak tudi spremljanje, kako uspešno in učinkovito delujejo zaposleni tekom različnih obdobj, kar se navsezadnje v veliki meri upošteva pri določanju napredovanja zaposlenih oziroma pri določanju raznih ugodnosti, katere izvirajo iz delavčeve uspešnosti. Navsezadnje ima vrednotenje kadrov tudi namen sproti motivirati in usmerjati zaposlene k zastavljenim ciljem in smotru organizacije.

Pri vsem tem obširnem ocenjevanju, katerega morajo managerji čimbolj dosledno in korektno izvesti, pogosto prihaja tudi do napak, kar je tako kot pri vsaki drugi aktivnosti neizbežno, a jih je potrebno priznati in jih po svojih najboljših močeh tudi popraviti. Le tako pridobimo med zaposlenimi pozitivno mnenje o nas in o »našem« sistemu vrednotenja uspešnosti kadrov. Najpogostejše napake, ki se pojavljajo, so:

- Hallo efekt: tendenca, da se zgradi celoten vtis o posamezniku na podlagi ene ali zadnje karakteristike.
- Kontrast: primerjanje posameznikov med sabo namesto s pričakovanim standardom (ob medsebojni primerjavi dveh slabih lahko dobimo rezultat, da je eden od njiju »nadpovprečen«).
- Ocenjevanje na podlagi zadnjega dosežka.
- Ocenjevalec je preveč popustljiv ali prestrog.
- Ocenjevalec vidi sebe kot odgovornega za uspeh, druge pa za neuspeh.

(Merkač 1998, 105)

Če do takšnih napak prihaja pogosto ali celo prepogosto, je potrebno razmisliti, ali je ta oseba sploh sposobna in primerna za ocenjevalca delovne uspešnosti, saj s takšnim vsakodnevnim ravnanjem deluje na zaposlene zelo demotivacijsko. Zaposleni namreč sprevidijo, da ni pomembno, kako uspešen in učinkovit si pri svojem delu, temveč da si v pravem trenutku na pravem mestu ter splošni vtis, ki ga o tebi ima tako imenovani

»ocenjevalec«, kar pa privede do neizbežnega konflikta. Zaposleni opazijo povečujoči se razkorak med vloženim delom in prejemki, če ne prej, ko dobijo svoj obračun plače.

Iz poprej napisanega lahko sklepamo, da je vrednotenje uspešnosti kadrov učinkovit sistem motiviranja zaposlenih. Obenem nudi tudi popoln vpogled doseženih ciljev dela glede na zastavljene, kar ima velik pomen za zastavljanje in planiranje bodočih ciljev. Nenazadnje je tudi neke vrste osnova za dodeljevanje nagrad in bonitet za opravljeno delo.

3.3 Nagrade

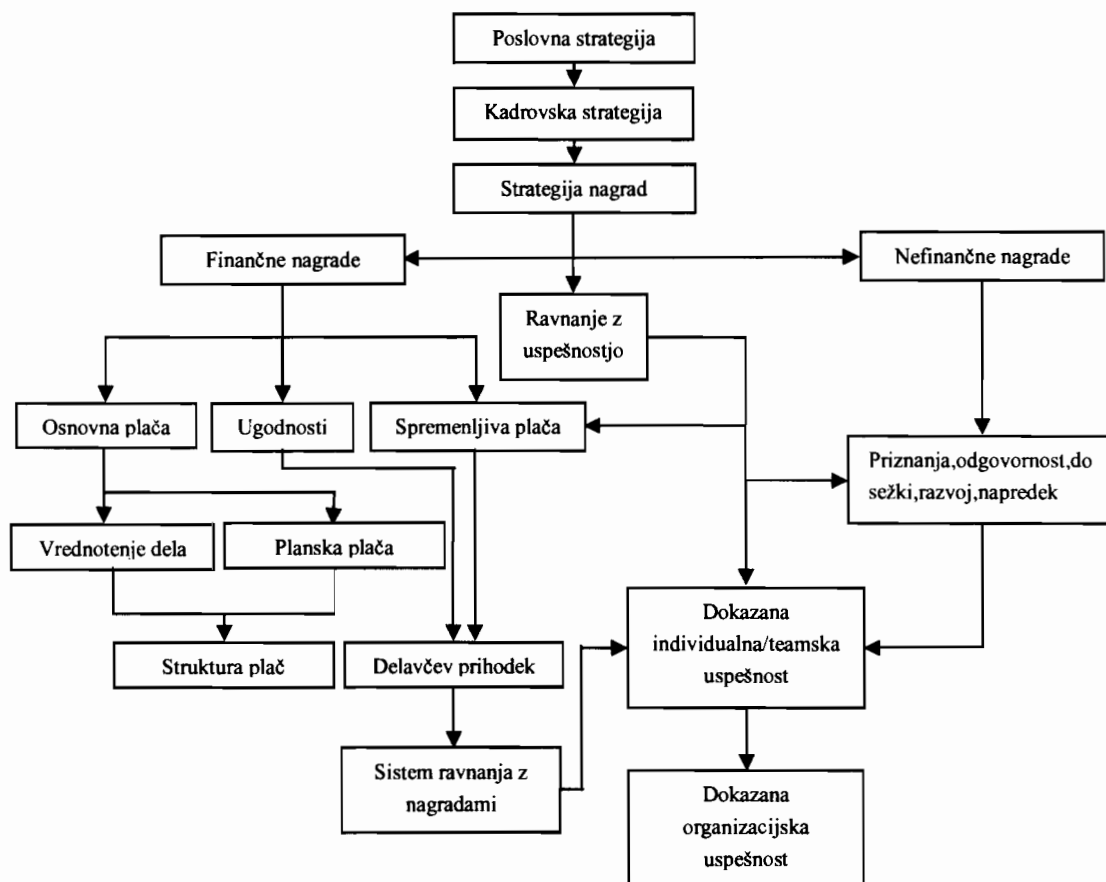
Z nagradami nagrajujemo uspešno in učinkovito opravljeno delo zaposlenih ter jih tako motiviramo tudi za nadaljnje takšno ravnanje, kar pa je nedvomno v interesu podjetja in nenazadnje tudi v interesu zaposlenih, saj jim nagrade nudijo dodatna sredstva, s katerimi zadovoljujejo večji obseg potreb, kot so jih lahko do sedaj. Istočasno pa dajejo tudi veliko motivacijo za nadaljnje uspešno delo, potrjujejo ustreznost oziroma neustreznost delovanja zaposlenih.

Po mojem mnenju pridejo nagrade do izraza predvsem pri dejavnostih, kjer je potrebno nenadno povečanje produktivnosti oziroma ko želimo dvigniti storilnost brez nepotrebnih odporov, do katerih pa vedno prihaja, v kolikor management ne obljubi ustreznih nagrad za dosežene cilje ali če z nagradami ne zadostijo pričakovanj zaposlenih. Vse to izvira iz občutka enakosti, kar bom najbolje utemeljil s primerom. Zaposleni delujejo po nekih vnaprej določenih normah oziroma v ustaljenem ritmu dela, za katerega dobivajo po njihovem in po mnenju managementa pravično plačilo – vsaj tako naj bi bilo. V kolikor pa pride do povečanja intenzivnosti dela bodisi zaradi zastavljenih ambicioznih in posledično višjih ciljev podjetja bodisi zaradi želje po povečanju dodane vrednosti na zaposlenega ipd., pa delavci za to ne dobijo večjega plačila, potem pride v podjetju do raznih konfliktnih (nepravičnih) situacij. In ravno v takšnih primerih, ko želimo, da zaposleni naredijo več kot so do sedaj, so bistvenega pomena nagrade, saj dajo zaposlenim občutek pravičnosti, češ »delali smo bolj zavzeto in kakovostno, zato smo tudi dobili zasluženo nagrado«.

V kolikor želimo uresničiti vse naštetu, moramo imeti v podjetju vzpostavljen učinkovit in uspešen sistem nagrajevanja, kot ga prikazuje slika 3.2, katerega je potrebno sproti spreminjati in dograjevati, kot se spreminjajo razni dejavniki in kultura v podjetju. Istočasno moramo upoštevati trende, kateri veljajo za nagrajevanje tako v mikro kot tudi v makro okolju podjetja. Avtor razlaga, da je potrebno v tržnem gospodarstvu snovati takšne sisteme nagrajevanja, ki so prožni in prilagodljivi ter v soodvisnosti s poslovno strategijo in organizacijo, v katero sistem nagrajevanja vključujemo. (Lipičnik 1998, 194-199)

V zadnjem času je zelo aktualen takšen način nagrajevanja zaposlenih, da jim vodstvo ponudi določen lastninski delež v podjetju, s katerim dosežemo, da se delavci veliko bolj zavzemajo za svoje delo. S tem, ko pridobijo določen lastninski delež, se poistovetijo s podjetjem in pridobijo zavest, da navsezadnje ne delajo samo za plačo, ampak tudi za dobrobit svojega imetja, ki se bo višalo v sorazmerju s kakovostjo opravljenega dela v podjetju. Menim, da je takšen način nagrajevanja v današnjem svetu zelo priročen in tudi uspešen, za kar imamo zelo dober primer v Sloveniji. Gre za poslovni sistem Mercator d.d., kjer so imeli zaposleni (vodstveni kader) določene prednosti pri nakupu delnic omenjenega podjetja. Zato so se še bolj zavzeto trudili za uspešnost, saj so vložili tudi svoj denar v prihodnost podjetja, katera je bila odvisna predvsem od njih samih.

Slika 3.2 Sistem nagrajevanja



Vir: Lipičnik 1998, 194.

»Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene za njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno.« (Možina idr. 2002, 487)

Plača

Velja upoštevati neizpodbitno dejstvo, da je prvi in osnovni pogoj za vpeljavo sistema nagrajevanja v določeno podjetje učinkovit, pravičen ter »mirodajen« sistem vrednotenja kadrov, kateri upošteva vse predhodno določene dejavnike, s katerimi merimo uspešnost zaposlenih in s katerimi morajo biti zaposleni tudi seznanjeni.

4 KLIMA V ORGANIZACIJI

Vsaka organizacija ima drugačno organizacijsko klimo, kar pomeni, da znotraj vsake organizacije veljajo drugačna pravila, organizacije imajo različne cilje in predvsem drugačno zgodovino.

Znano je, da bodo zaposleni v nekaterih organizacijah povsem zadovoljni z delovnimi pogoji, plačo, nagradami ipd., istočasno pa bodo v drugih organizacijah ob istih pogojih izrazito nezadovoljni, posledice tega pa bodo tudi zmanjšana produktivnost in medsebojni konflikti. Avtor poudarja, da ima organizacijska klima velik pomen na vedenje ljudi in izrabo njihovih zmožnosti, zato želimo v organizaciji ustvariti klimo, ki omogoča izrabo vseh zmogljivosti v organizaciji. (Lipičnik 1998, 74)

Lastnosti, ki veljajo za večino ljudi, veljajo tudi za zaposlene v organizaciji. Na tem mestu izpostavljam lastnost relativno hitrega prilagajanja na spremembe, kar je lahko tudi slabo predvsem takrat, ko se zaposleni hitro prilagodijo na slabše. Organizacijska klima, katera »zagovarja« lenarjenje na delovnem mestu in splošno neučinkovitost, je idealen primer prilagajanja zaposlenih na slabše, saj jim zagotavlja »splošne olajšave«, kar pomeni lažje življenje, posledično pa bolj »grenko« življenje za organizacijo, saj postaja iz dneva v dan bolj nekonkurenčna.

Takšen način dela v podjetju je potrebno zatreti že v kali. Če se namreč takšen trend nadaljuje in dejansko uveljavi v podjetju, potem je podjetje v ne izhodnem položaju. Končni korak za takšno podjetje je stečaj, v najboljšem primeru prisilna likvidacija.

Eden izmed takšnih primerov je bližnja Tovarna igel Kobarid, ki je bila že tik pred stečajnim postopkom, a se je na srečo zgodil poslovni prevzem. Del tovarne je prevzela idrijska Eta d.d., del pa Oplast s.p. Poplačali so dolgove in pričeli z novimi načini dela. Eden izmed prvih korakov je bil ravno množično odpuščanje delavcev, predvsem »režije«, prevladujočega dela zaposlenih, čeravno to ni bila visoko tehnološka tovarna in je imela stalne odjemalce ter proizvode, tako da ni potrebovala niti visokega števila razvojnih inženirjev niti komercialistov. Za to podjetje je splošno veljalo, da delavci hodijo počivat na delovno mesto, a najbolj »žalostno« je predvsem to, da so se zaposleni še hvalili, kako dobro delo imajo in da resnično delajo le vsake toliko časa. Menim, da je samo to velik pokazatelj, kakšna delovna klima je bila v podjetju, če je sploh bila.

V kolikor takšen način dela v podjetju traja dalj časa in se nato spremeni vodstvo, kar bi moralo imeti za posledico tudi začetek (vsaj moralo bi biti tako) drastičnih sprememb načina dela in njegovega vrednotenja, se kar naenkrat pojavi množica konfliktov med zaposlenimi in vodstvom, kar še dodatno zmanjša »uspešno in učinkovito« delovanje zaposlenih.

Menim, da bi zato morali v vsaki organizaciji zastaviti takšno organizacijsko klimo, katera bi bila celo rahlo nad optimalnim delovanjem. Dejstvo je namreč, da se bodo

zaposleni prilagodili tudi višjemu nivoju od pričakovanega. Istočasno pa imamo tudi rahlo rezervo za morebitno zmanjšanje nivoja dela v organizaciji, če bi se izkazalo, da zaposleni niso zmožni delati na zastavljeni ravni. Mehkejši je vedno tisti pristop, ki olajša dosedanje delo in ga ne oteži, kar bi pomenilo spoznanje, da smo zastavili premehak in premalo učinkovit način dela, katerega bi bilo edino smotrno dvigniti na višjo raven ter tako vzpostaviti uspešno in učinkovito delovanje zaposlenih.

Avtor pravi, da procese, s katerimi spreminjamo pogoje dela, s katerimi pripravljamo zaposlene na spremenjene pogoje dela, drugačno dojetanje pojavov in drugačno vedenje, imenujemo procesi ustvarjanja organizacijske klime. (Lipičnik 1998, 75)

4.1 Ugotavljanje organizacijske klime

Najpomembnejše priprave pred spreminjanjem organizacijske klime so predvsem ugotavljanje organizacijske klime s pomočjo raznih vprašalnikov in individualnih razgovorov s posameznimi zaposlenimi in skupinami, ki delujejo v organizaciji. Za bolj nazoren prikaz ugotavljanja organizacijske klime sem v priložo 1 dodal primer enega izmed možnih vprašalnikov.

Z ugotavljanjem organizacijske klime moramo preučiti različne dejavnike, in sicer:

- Kateri ljudje in katera stališča v organizaciji nekaj pomenijo.
- Proučiti cilje, taktiko in šibke točke prej omenjenih ljudi.
- Pregledati zgodovino podjetja in kariero vodij.
- Analizirati ekonomske dileme, katere narekujejo snovanje politike podjetja.
- Na koncu velja izluščiti skupne imenovalce vsakega dejavnika posebej.

Vir: Prirejeno po Lipičnik 1998, 76.

Ugotavljanje organizacijske klime je eden izmed korakov, kako uspešno spremeniti organizacijsko klimo na boljše, tako da velja tej fazi posvetiti veliko pozornosti, saj so rezultati končnega vpeljevanja nove organizacijske klime v veliki meri odvisni tudi od kakovostnega analiziranja obstoječe organizacijske klime.

4.2 Spreminjanje organizacijske klime

V kolikor ugotovimo, da obstoječa organizacijska klima ne izrablja vseh zmožnosti zaposlenih, potem je dolžnost managerjev, da klimo izboljšajo.

Težnja po izboljšanju organizacijske klime se ne pojavi kar sama od sebe. Do dejstva za spreminjanje klime pridemo, kot pravi avtor, takrat, ko spoznamo, da zaradi organizacijske klime ne bomo dosegli zastavljenih ciljev. (Lipičnik 1998, 79)

Klima se spreminja v organizaciji ne le z navodili in pravili s strani nadrejenih oziroma vodij. Nemalokrat se zgodi, da se klima v organizaciji spremeni tudi zaradi spremembe smotra in vrednot v organizaciji, zaradi odhoda vodij iz podjetja, predvsem tistih, kateri so bili nesposobni in so za nameček delali še veliko škodo tako podjetju kot delavcem (npr. niso dodelili pravičnih nagrad za doseženo delo, niso bili korektni pri vrednotenju dela, neupravičeno so si obračunavali potne stroške itd.)

Spreminjanje klime v organizaciji z raznimi pravili pa ne naleti vedno na odobravanje, predvsem takrat ne, ko poskušamo zaposlene postaviti v nekakšen »kalup« uspešnega delovanja. S tem mislim predvsem to, da dajemo navodila zaposlenim, kako naj ravnajo, pa čeravno se jim zdi to sila neprimeren način ravnanja, istočasno pa razen predpisanih ne odobravamo drugih reakcij, kar prej ali slej privede do konfliktnih situacij v podjetju.

Najpomembnejše pri spreminjanju organizacijske klime je predvsem to, da zaposleni zaupajo in verjamejo v svoje vodje, kateri jim predlagajo razne spremembe. Zaupanje in privrženost pa dosežemo predvsem tako, da obljubljeni nagrade, napredovanje, doseganje ciljev itd. tudi dejansko izpolnimo, saj v nasprotnem primeru dosežemo ravno obraten učinek od uspešnega in učinkovitega delovanja zaposlenih, to pa predvsem zaradi pojavljanja raznih internih konfliktov.

5 KADROVANJE

Uspešno in učinkovito delovanje zaposlenih je v največji meri odvisno od osebnostnih lastnosti zaposlenih. V kolikor imajo zaposleni kvalitete, da upoštevajo mnenja, predloge in navodila managerjev, potem je velika verjetnost, da bodo delovali skladno z strategijo, kulturo, klimo, smotri in cilji podjetja.

Seveda mora podjetje takšne kadre v prvi vrsti pridobiti z ustreznim ter pravočasnim planiranjem kadrov in kar je najpomembnejše, izvesti ustrezno selekcijo, tako da pridobimo res najboljše izmed najboljših in ne najboljše izmed najslabših, zato je, kot poudarja avtor, potrebno na podlagi izbranih kriterijev dobiti seznam najustreznějšíh kandidatov. Če moramo izbrati enega izmed njih in uporabljamo ustrezne metode, pri katerih pa je potrebna prava mera in seveda objektivnost ter zavedanje, da čim pomembnejše je delovno mesto, tem več časa in sredstev moramo nameniti pri izbiri ustreznega kandidata. Vse te zapletene postopke izbire kadrov pa se izvaja zato, ker je pridobivanje novih ljudi vsaj toliko pomembno kot osnovna dejavnost podjetja. (Brejc 2004, 45-49)

Do takšnih in podobnih »napak«, ko zaposlimo najboljše izmed najslabših, prihaja relativno pogosto, saj so kadrovniki oziroma managerji pri izbiri in posledično tudi pri zaposlovanju potrebnih kadrov pogosto pod velikim pritiskom raznih interesnih skupin v podjetju, ki želijo, da se zaposli njihovega »favorita«, zato je moramo zagotoviti ustrezno »varstvo« tistim managerjem, kateri imajo nalogo izbire kadrov. Vemo, da se vsakdo boji za svoje delovno mesto, raznega šikaniranja na delovnem mestu ipd., do katerega bi potencialno lahko prišlo, v kolikor kadrovník ne bi upošteval volje nadrejenih, lastnikov ipd., saj navsezadnje managerji odgovarjajo za uspešnost podjetja, česar pa ne morejo 100% zagotoviti, če nimajo prostih rok pri izbiri ustreznih kadrov, kateri so najpomembnejši člen pri zagotavljanju uspešnosti podjetja.

5.1 Nepotizem

Nepotizem je pojav, kateri je širom po svetu dokaj pogost in tudi Slovenija ni prav nobena izjema. Pogosto se namreč dogaja, da želi npr. direktor zaposliti nekoga iz svoje ožje ali širše družine in tako posledično vrši pritisk na managerje ter druge zaposlene, kateri seveda pod pritiskom podprejo tega kandidata za delovno mesto, pa čeravno ne izpolnjuje pogojev za uspešno in učinkovito delo v podjetju oziroma ne ustreza potrebam podjetja.

To je eden izmed načinov, kako podjetje zaposluje tudi nepotrebne kadre, češ saj mu bomo že dobili kakšno delo. Tako ta sorodnik dobi takšno delovno mesto in s tem seveda tudi temu primerno plačo, kot nekdo, ki je v podjetju še vrsto let in se je v tem času zavzelo trudil, da bi se izkazal na strokovnem področju ter si tako pridobil napredovanje.

Kadrovanje

Takšen način zaposlovanja seveda ne motivira zaposlenih za čim bolj uspešno in učinkovito delovanje v podjetju, saj vidijo, da napredovanje na pomembna mesta ni odvisno od kvalitete posameznika, temveč od poznanj in sorodstev. Z izrazitim nepotizmom v podjetju sčasoma pade vsesplošna uspešnost, učinkovitost in produktivnost zaposlenih.

Seveda ne velja, da so vsi, na takšen način zaposleni, neprimerni za podjetje, velja pa, da je takšen način zaposlovanja izrazito pristranski, nepravičen ter nemoralen.

6 STROKOVNO IZOBRAŽEVANJE MANAGERJEV

Delo z ljudmi in še posebno z zaposlenimi terja velik skupek spretnosti in veščin, katere mora uspešen in učinkovit manager dobro poznati in jih znati tudi uporabljati. Delo z zaposlenimi, njihovo usmerjanje k delovnim nalogam in motiviranje zaposlenih za uspešno izvajanje le-teh terja tudi veliko osebnostnih značilnosti, katerih se je mogoče, vsaj v določeni meri, tudi naučiti. Avtor celo predvideva, da bodo prihodnji managerji imeli izobrazbo raznih humanističnih in drugih sorodnih ved, podkrepjeno z določenimi ekonomskimi znanji (Možina idr. 2002, 36), kar je v določeni meri celo logično pričakovati, saj je delo managerja v celoti povezano z raznimi interakcijami med ljudmi, katerim pa nismo kos, vsaj v celoti ne, če nimamo določene izobrazbe humanistične smeri. Sklepamo lahko, da managerij potrebujemo za učinkovito in uspešno delovanje v organizaciji ekonomsko in socialno-humanistično izobrazbo, saj moramo kar najbolje uskladiti ekonomsko-socialni vidik v organizaciji, kateri pripelje k vsesplošnemu uspehu oziroma k temu, da imamo na eni strani zadovoljne zaposlene na drugi strani pa finančno dobro stoječo organizacijo. Skupek teh dveh vidikov pa seveda pomeni dolgoročni obstoj organizacije.

Znanja za uspešno vsesplošno delovanje lahko manager deloma pridobi z branjem ustrezne strokovne literature, a resnično znanje izvira iz vsakodnevne interakcije med managerji, zunanjimi partnerji, zaposlenimi ter iz udeležbe na raznih seminarjih in izobraževanjih, kjer strokovnjaki tudi individualno pomagajo udeležencem – managerjem. Vemo, da ima vsak človek drugačen pogled na določene zadeve, priporočila in navodila, kako naj ravna v določeni situaciji in strokovnjaki poskušajo objasniti ter pojasniti, zakaj je določeni način dela z zaposlenimi optimalen in kdaj ga velja tudi uporabiti.

Z udeleževanjem na ustreznih strokovnih izobraževanjih in branjem strokovne literature pridobimo zgolj nekakšen skupen oris potrebnih lastnosti in znanj, katera pa moramo uspešno udejanjiti tudi pri delu. To pa je mogoče z vsakodnevno uporabo pridobljenih in naučenih pristopov, katere moramo po uporabi ustrezno in objektivno oceniti ter presoditi. Torej, v kolikor zaznamo, da so zaposleni sprejeli naše pristope kot pozitivne oziroma da naši pristopi niso izzvali konfliktnih situacij, potem velja takšne in podobne načine dela uporabljati tudi v nadaljnjem delu, saj tako lahko uspešno spodbujamo in usmerjamo zaposlene k uspešnemu in učinkovitemu vsakodnevnu delovanju v podjetju.

7 ANALIZA PODJETJA TKK D.D.

7.1 Opis vsebine vprašalnika

Uspešno in že dolgo obstoječe bližnje podjetje Proizvodnja kemičnih izdelkov TKK d.d., v nadaljevanju TKK d.d., smo se odločili analizirati s pomočjo ankete o strokovnem izobraževanju managerjev, v katero smo vključili tudi nekaj vprašanj o obstoječih znanjih ključnih kadrov glede vodenja in motiviranja podrejenih. Vse opisane teme smo strnili v eno anketo predvsem iz dveh razlogov, kot sta medsebojno zelo podobni in prepleteni področji ter zaradi zavedanja, da so ključni kadri v organizaciji zelo zaposleni in »vpeti« med več istočasno odvijajočih se opravil. Tako bi jim izpolnjevanje dveh anket vzelo dvakrat več časa, kar bi se najverjetneje odražalo tudi pri številu vrnjenih izpolnjenih anket.

Z delom vprašanj celotne ankete smo skušali dobiti podatke o motiviranosti zaposlenih v organizaciji, o poverjanju nalog in o načinu izobraževanja ključnih kadrov, v kolikor se ga le-ti udeležujejo. Potrebno se je namreč zavedati, da je učinkovito in uspešno delovanje zaposlenih v veliki meri odvisno od sposobnosti managerjev, da le-ti zaposlene učinkovito razporejajo za opravljanje potrebnih delovnih procesov, jih tudi ustrezno motivirajo, za kar pa morajo imeti poleg osebnega čuta in naravnih danosti za delo z ljudmi nedvomno tudi določena strokovna znanja. Ustrezna strokovna znanja lahko managerji pridobijo le z ustreznim strokovnim izobraževanjem. Oblika, slog in način strokovnega izobraževanja pa so odvisni od vsakega posameznika.

Z anketo smo želeli pridobiti tudi podatke, zakaj oziroma na podlagi česa se managerji odločajo za strokovno izobraževanje, saj vemo, da je razlogov za izobraževanje ogromno, med katere sodi tudi napotilo nadrejenega, kar pa ima lahko ob nemotiviranem managerju za posledico bistveno slabši rezultat, kot če bi se zaposleni izobraževanja želel udeležiti na lastno pobudo ali če čuti željo po takšnem izobraževanju že prej. Zanimalo nas je tudi, če so managerji trenutno vključeni v strokovno izobraževanje in če so, v kakšno vrsto.

7.2 Opis proučevane populacije

S seznama zaposlenih, ki zasedajo delovna mesta, katere so kadrovski strokovnjaki organizacije v podjetju označili kot ključna, je bil oblikovan vzorec 23 strokovnjakov, kateri so bili tudi zajeti v preučevanje. Strokovnjaki zasedajo različna področja v organizaciji, katera so ($\Sigma=23$) glede na podatke, posredovane od kadrovske službe, naslednja: razvojno-tehnološko področje zaposluje 13 ključnih kadrov oziroma 56,5% celotne proučevane populacije, nabavno-prodajna služba zaposluje 4 ključne kadre oziroma 17,4% celotne proučevane populacije ter ostala področja, katerih delež je zgolj

po en ključni kader in skupno 6 zaposlenih oziroma 26,1% celotne proučevane populacije.

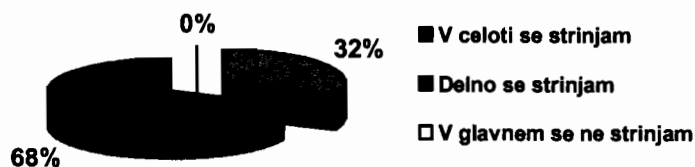
Z veseljem ugotavljamo, da je izpolnjen vprašalnik vrnilo 19 izmed prej omenjenih 23 ključnih kadrov, kar predstavlja kar 82,6% celotne populacije.

7.3 Prikaz in analiza rezultatov ankete

S trditvijo, da je v podjetju pogosta praksa, da o strokovnem izobraževanju odločajo drugi in ne zaposleni, ki izobraževanje potrebujejo, se delno strinjata dobri dve tretjini anketirancev (68%), popolnoma pa en anketiranec (6%). Željo in pomanjkanje samostojnega odločanja glede izobraževanja so zaposleni izrazili tudi pri trinajstem vprašanju (glej prilogo 2), kjer večina (63%) meni, da bi morali zaposleni sami odločati in biti odgovorni za izobraževanje, dobra tretjina (37%) pa je, kar se tiče izobraževanja, pasivna in meni, da bi morali za izobraževanje poskrbeti drugi (nadrejeni, poslovodstvo itd.) Tisti, ki menijo, da bi morali zaposleni sami odločati o izobraževanju, se pričakovano delno strinjajo s trditvijo, da je v organizaciji dobro poskrbljeno za izobraževanje (68%), »pasivna« tretjina (32%) pa meni, da je v organizaciji dobro poskrbljeno za izobraževanje. Z gotovostjo lahko trdimo, da bi se marsikateri manager v podjetju rad izobraževal, a mu to ni omogočeno; razen tisti četrtini (26%) anketirancev, ki meni, da sami odločajo o svojem izobraževanju, kar ima za posledico predvsem to, da ključni kadri (ostalih 74%) sčasom prenehajo stremeti za odličnostjo in uspešnostjo na svojem področju delovanja.

Rezultati tretjega vprašanja v opravljeni anketi jasno kažejo (Slika 7.1), zakaj motiviranost zaposlenih za delo v obravnavani organizaciji počasi in pričakovano stagnira. Poverjanje nalog je namreč neučinkovito, motiviranje in vodenje zaposlenih postaja monotono z vedno enakimi prijemi (vse se giblje okoli plače, vse ostalo je pomaknjeno daleč v stran), na katere zaposleni oziroma delavci s časom postanejo (če že niso postali) imuni in brez prave motivacije za delo, kar ima za posledico nezadovoljstvo zaposlenih ter padec splošne produktivnosti. Resnost situacije v organizaciji pa potrjuje predvsem podatek, da se kar 68% anketirancev delno strinja s trditvijo o ustrezni usposobljenosti ključnih kadrov za motiviranje podrejenih in poverjanje nalog le-tem (rezultate prikazuje slika 7.1).

Slika 7.1 V podjetju so ključni kadri ustrezno usposobljeni za motiviranje podrejenih ter poverjanje nalog le tem.



Organizacija bo takšnih negativnih rezultatov v prihodnosti deležna še več, to pa predvsem zato, ker nadrejeni menijo, da ključni kadri s pomanjkljivim znanjem (74% anketirancev) oziroma z neznanjem (5% anketirancev) izobraževanja ne potrebujejo ali pa si pred dejstvi zatiskajo oči in se zanašajo na kvalitetno delo tiste slabe četrtine (21%) ključnih kadrov, kateri po njihovem osebnem mnenju premorejo vsa potrebna znanja za kakovostno in nemoteno delo. To predpostavljamo na podlagi dejstva, da je v organizaciji skupno kar 79% ključnih kadrov s popolnoma ali delno pomanjkljivim znanjem, kar bi bilo mogoče v določeni meri spremeniti z ustreznim in učinkovitim sistemom pretoka znanj znotraj organizacije, kar pa ne obstaja, s čimer se strinja 42% celotne populacije. Ostalih 58% populacije pa meni, da sistem pretoka znanj znotraj organizacije sicer obstaja, vendar svoje naloge ne opravlja dovolj dobro oziroma opravlja svojo nalogo delno. Ta problem je v prihodnosti lahko ključnega pomena za obstoj podjetja, saj konkurenčnost v času vse večje globalizacije pomeni zgolj čim večji obseg težko posnemljivih znanj, katera morajo osvojiti vsi ključni zaposleni tudi s pomočjo učinkovitega pretoka znanj znotraj organizacije. Znanje ne sme ostati zgolj pri nekaj zaposlenih, saj potemtakem prelagamo usodo podjetja na zgolj nekaj zaposlenih v podjetju, kar pa vsekakor ni niti primerno niti pametno, kaj šele dolgotrajno konkurenčno.

Problem pomanjkljivega znanja v organizaciji je mogoče v celoti rešiti s spodbujanjem strokovnega izobraževanja, motiviranjem ključnih kadrov za izobraževanje in v končni fazi tudi z *omogočanjem kakovostnega izobraževanja vseh ključnih kadrov* enakovredno in jih pri tem tudi spodbujati, kar je edina smotrna odločitev za prihodnost organizacije in strokovni razvoj ključnih kadrov.

Zgoraj opisanih priporočil v podjetju trenutno ne morejo izvajati predvsem zaradi pomanjkljivega komuniciranja znotraj organizacije. Tako velja, da bi bilo potrebno v podjetju najprej začeti s strokovnim izobraževanjem na temo komuniciranja v organizaciji popolnoma vseh ključnih kadrov ter vodstva organizacije, s čimer se velika

večina anketirancev (79%) popolnoma strinja, vsi ostali (21%) pa le delno¹. Šele nato je smotrno nadaljevati s programi raznih drugih izobraževanj, saj bodo le tako lahko različni subjekti učinkovito in nemoteno med seboj komunicirali in izražali različna mnenja glede pomanjkljivosti v delovanju sistema ter posledično podajali predloge glede strokovnega izobraževanja. Ko bo vzpostavljen takšen učinkovit sistem komuniciranja ter podajanja in analiziranja različnih predlogov glede izobraževanja, se bodo pričela izvajati resnično kvalitetna in ključna izobraževanja, brez katerih si ni mogoče zamisliti delovanja sodobnega managerja, čigar naloge so vedno bolj obširne in kompleksne. Učinkovit sistem pretoka informacij bo prihranil tudi relativno visoke stroške zaradi podvajanja delovnih opravil, nesporazume ipd., do katerih sedaj pogosto prihaja, kar ima za posledico veliko negotovost med delavci, nezadovoljstvo z delom managementa organizacije in občutek, da se resnično trudijo le oni, management pa zgolj čaka plačilni dan.

Pravo nasprotje trditvam, katere smo pridobili na podlagi pogovorov glede kakovosti dela managementa z mnogimi zaposlenimi v organizaciji, pa so pričakovano mnenja managementa samega, kateri v večini (64%) menijo, da je delo managementa zelo dobro. Sledijo tisti, ki menijo, da je delo managementa dobro oziroma srednje dobro (skupno 31%), le eden izmed anketirancev (5%) pa je izbral odgovor, da je delo managementa zadovoljivo. Takšno sprenevedanje managementa ne pomeni nič dobrega za organizacijo, saj se najprej velika večina ključnih kadrov (74%) opredeli kot takih, ki premorejo *večino* potrebnih znanj, kar posledično povzroča tudi občasne delovne zastoje, nato pa velika večina prej omenjenih ključnih kadrov trdi, da je njihovo delo zelo dobro. Te nasprotujoče si trditve izvirajo iz negotovosti ključnih kadrov, kateri botruje pomanjkljivo vsesplošno managersko znanje, ki ga skušajo prikriti z izjavami, da je njihovo delo zelo dobro, čemur pa ni tako. Menimo, da v kolikor bi podjetje s takšnimi strokovnimi kadri delovalo v panogi, kjer je prisotna močna konkurenca, bi bili kaj hitro postavljeni pred dejstvo, ko bi si še malokdo izmed ključnih kadrov upal trditi, da je njihovo delo zelo dobro. Na srečo pa je situacija takšna, da je podjetje eno izmed redkih tovrstnih proizvajalcev v Evropi, tako da se jim za obstanek, četudi s pomanjkljivim znanjem, vsaj zaenkrat ni potrebno bati. Vsa ta dejstva še ne pomenijo, da se jim ni potrebno truditi in prizadevati za svojo strokovnost in odličnost, saj se v času globalizacije njihov položaj lahko kaj hitro spremeni in tako postanejo tipični »sledilci« v panogi kemijskih proizvajalcev.

¹ Isti anketiranci (79%), kateri se strinjajo, da v podjetju ni učinkovitega komuniciranja, so se tudi opredelili kot tisti, ki imajo pomanjkljivo znanje za opravljanje dela, kar kaže na to, da le-ti nimajo možnosti učinkovito predlagati začetek izobraževanja, katerega nujno potrebujejo.

Iz naslednjega vprašanja je bilo moč razbrati predvsem željo zaposlenih po izobraževanju na področju tujih jezikov, kar je pričakovano izrazilo 67% vse populacije. Relativno velik delež delovanja managerjev namreč izvira prav iz sodelovanja s tujimi poslovnimi partnerji, kjer je popolno znanje vsaj enega izmed svetovnih jezikov prej nuja kot dodatna prednost, saj so tuji poslovni partnerji bistveni člen v poslovanju podjetja TKK d.d. Nadalje zaposleni menijo, in sicer kar 53%, da bi bilo potrebno intenzivno izvajati razna izobraževanja na temo komunikacijskih spretnosti, kar bi bistveno pripomoglo k boljši organizacijski klimi v organizaciji ter posledično tudi k boljšim poslovnim rezultatom, h katerim privede tudi uspešno timsko delo ter delo z ljudmi, kjer se želi usposabljeni relativno velik delež ključnih kadrov v podjetju, in sicer 47% vseh anketirancev. Velike pomanjkljivosti v znanju je bilo razbrati tudi za področje raznih specifičnih strokovnih znanj, kot so poznavanje različnih računalniških programov in okolij, novih tehnoloških postopkov proizvodnje itd., saj kar 63% vseh anketirancev meni, da bi bilo potrebno organizirati oziroma se udeležiti strokovnih izobraževanj na to temo.

Vse te želje za strokovna izobraževanja se lahko uresničijo in kot pričakovano – izobraževanja bi se brez oklevanja udeležilo kar 68% vseh ključnih kadrov v podjetju, med katerimi je 21% takšnih, ki za osebni razvoj niso pripravljeni žrtvovati svojega prostega časa. Ob tem vprašanju me je najbolj začudil rezultat, da se 11% vseh anketirancev nikakor ne bi udeležilo strokovnih izobraževanj, pa čeravno so se v prejšnjih vprašanjih opredeljevali kot tisti, ki ne premorejo vseh potrebnih znanj za uspešno in učinkovito delovanje. Takšno stanje v organizaciji kaže na določeno stopnjo nemotiviranosti managerjev, tako da se postavlja vprašanje, kako nemotivirani managerji sploh lahko učinkovito motivirajo nemotivirane zaposlene.

Tisti ključni kadri, kateri se z zanimanjem udeležujejo strokovnih izobraževanj, pa so se glede učinkovitosti in dosedanjih izkušenj opredelili za naslednje najbolj učinkovite oblike izobraževanja: za zunanje seminarje kar 79% vseh anketirancev, 68% anketirancev se je opredelilo za obiske raznih sejmov, 47% za usposabljanja v sorodnih podjetjih v tujini, enak delež (47%) za organizirana strokovna izobraževanja v tujini, medtem ko so bile vse ostale oblike izobraževanja v zanemarljivo majhnem številu in tako zelo različne, da nadaljnjih ugotovitev ni bilo mogoče povzeti.

Kot vsi ostali managerji se tudi ključni kadri v podjetju TKK d.d. izobražujejo iz različnih vzgibov, med katerimi se 79% anketirancev za izobraževanje odloči predvsem zaradi problemov pri delu. Nadalje se za izobraževanje odloči 58% populacije, če je ponudba izobraževanja zanimiva, poučna, kakovostna ter učinkovita. 42% ključnih kadrov se za izobraževanje odloča zaradi izboljšanja lastnega dela, 37% pa se izobražuje po »naročilu« oziroma na pobudo nadrejenega. Pridobljeni podatki kažejo, da je približno 37% ključnih kadrov v podjetju TKK d.d. nestimuliranih oziroma ne-

zainteresiranih za izobraževanje, kar je potrebno čimprej spremeniti, in sicer s spremembo celotne organizacijske klime. Tako bodo managerji svojo dobro voljo in pripravljenost za delo uspešno in učinkovito prenašali na zaposlene.

Z dejstvom, da so izobraževanja koristna in da ne bi smela biti odveč vsakemu, ki stremi za odličnostjo, se je strinjala velika večina. Kar 79% anketirancev se je odločilo, da jim strokovno izobraževanje ne predstavlja nobenega bremena, naslednjih 16% anketirancev pa se je ravno tako odločilo za takšen odgovor, v kolikor jih izobraževanje zanima. Le enega anketiranca strokovna izobraževanja ne zanimajo ne glede na temo oziroma mu strokovna izobraževanja predstavljajo nepotrebno potratno energije in dragocenega časa.

V podjetju je opaziti vse premalo aktivnega strokovnega izobraževanja, saj so pomanjkljivosti ključnih kadrov pri delu pogosto zelo očitne, napake pa nastajajo nesporno zaradi pomanjkanja različnih strokovnih pa tudi splošnih znanj. Posledično je stanje v organizaciji glede trenutnega udejstvovanja na strokovnih izobraževanjih pričakovano in precej drugačno od želja oziroma odgovorov na vsa poprejšnja vprašanja, saj se trenutno izobražuje 42% vseh anketirancev oziroma 8 ključnih kadrov v podjetju TKK d.d., in sicer na sledeči način:

- 37% obiskuje tečaje ali seminarje izven podjetja,
- 25% se izobražuje v svojem privatnem oziroma prostem času,
- 25% se izobražuje na različnih usposabljanjih, katera potekajo v podjetju TKK d.d.,
- 13% nadaljuje svoje uradno šolanje na univerzah, visokih šolah ipd.

Podatki o strokovnem izobraževanju so v skladu s sedanjimi svetovnimi trendi izobraževanja managerjev. Prevladujejo predvsem izobraževanja v obliki tečajev in seminarjev, kjer imajo udeleženci izobraževanja neposreden stik z predavateljem/-ico, saj se na takšen način odpravljajo vsi morebitni nesporazumi in napačne interpretacije, do katerih lahko pride tekom izobraževanja.

Podatki, pridobljeni z raziskavo, kažejo na dejstvo, da v podjetju ni ustreznega sistema, s katerim bi se ključni kadri med seboj dogovarjali in pogovarjali glede strokovnega izobraževanja, kar je potrebno čimprej spremeniti, saj je lahko to bistvenega pomena za prihodnost podjetja. Seveda je istočasno potrebno začeti tudi s postopki ugotavljanja organizacijske klime in jo po potrebi spremeniti do te mere, da se bodo vsi ključni kadri sami čutili odgovorne za svoja strokovna izobraževanja in udeležbo na le-teh, kar jim bo moralo biti s strani podjetja tudi omogočeno.

8 SKLEP

Z diplomsko nalogo smo povsem zadovoljili svoja pričakovanja, saj smo raziskali ter osvojili vsa področja, katera mora manager poznati za učinkovito delo z ljudmi. Spoznali smo, da so zaposleni v podjetju skupek idej, vrednot, želja in pričakovanj, katera moramo kot managerji čim boljše zadovoljiti, seveda, ob istočasno uspešnem in učinkovitem delovanju zaposlenih. V kolikor management samo daje, v zameno od zaposlenih pa dobi malo ali celo nič, potem organizaciji kaj kmalu zmanjka sredstev/finančnih rezerv za »podarjanje« nezasuženega dohodka zaposlenim, kateri so zgolj na plačilni listi ter ne ustvarjajo finančnih prihodkov oziroma dodane vrednosti izdelkom ali storitvam. Navsezadnje vsemu temu sledi le neizbežen stečaj podjetja, katero je bilo lahko prej še kako uspešno, saj s takšnim delovanjem v sedanjem času globalizacije podjetje ne more preživeti.

Takšen mačehovski odnos do prihodnosti podjetja lahko spremenimo tako, da s pričetkom delovnega razmerja vse zaposlene seznanimo, kaj se od njih pričakuje v kolektivni/individualni pogodbi in kaj sledi, v kolikor pričakovanja ne bodo izpolnjena. Tako do nesporazumov skorajda ne more priti, razen če imajo takšen mačehovski odnos managerji. Takšen odnos managerjev pa pomeni kaj kmalu konec prej še tako uspešne organizacije, saj bistveno gonilo napredka - motivacija v organizaciji – ob takšnem odnosu managerjev prične drastično upadati.

V nalogi približujemo in razlagamo različne dejavnike, kateri bistveno pripomorejo k uspešnejšemu in učinkovitejšemu delovanju zaposlenih. Seveda je potrebno vse med seboj različne dejavnike jemati enako resno ter jih tudi strokovno dosledno in podrobno raziskati ter analizirati in jih, kar je najpomembnejše, tudi upoštevati pri vsakdanjem delu z zaposlenimi oziroma pri snovanju primernih pristopov. Velja poudariti, da je izbrane pristope potrebno po uporabi analizirati in jih, v kolikor niso v skladu z klimo v organizaciji, tudi opustiti ter pričeti z snovanjem novih učinkovitejših pristopov.

Dejavnikov za uspešno in učinkovito delovanje zaposlenih v podjetju je veliko. Glavni dejavnik je nedvomno finančno nagrajevanje zaposlenih za uspešno opravljeno preteklo delo, kar se smatra kot dodatek k osnovni plači. Plača seveda sestoji iz nekaterih osnovnih sestavin, katere imajo tudi že vnaprej določen približni procentni delež v celotni strukturi plače. Naloga managerjev pa je, da zasnujejo strukturo plače, ki bo najbolj motivirala in vzpodbujala zaposlene k uspešnemu in učinkovitemu delovanju. Za nekatera področja dela, pri katerih je uspeh celotne organizacije odvisen od uspeha posameznikov, je seveda najbolj smiselno, da se, v kolikor delujemo optimalno, določi visok delež stimulativnega oziroma variabilnega dela plače za prej omenjene posameznike, saj s tem dosežemo učinek obojestranskega zadovoljstva. To namreč pomeni, da je organizacija (lastniki) zaradi doseženega uspeha zadovoljna, na drugi

strani pa so ravno tako zadovoljni tudi zaposleni, saj so posledično zaradi svoje uspešnosti prejeli večjo plačo kot sicer, kar jih motivira tudi vnaprej, saj si lahko s sprotnim uspešnim in učinkovitim delovanjem bistveno popravijo svoj socialni status oziroma ga izboljšajo. Drugi način, kako motivirati pomemben in ključni kader v podjetju, je, da zaposlenim ponudimo lastniški delež v organizaciji, pri čemer pa velja biti previden, saj se lahko kaj hitro začnejo dogajati razne špekulacije s kapitalom organizacije. S tem, ko imajo zaposleni v podjetju svoj delež, se seveda trudijo, da bi podjetje čim bolj poslovalo in tako imelo tudi večjo tržno vrednost, kar za lastnike kapitala pomeni dober zaslužek ob prodaji le-tega. To seveda velja za dela z visokim deležem znanj in veščin, katera mora imeti zaposleni, medtem ko je struktura plače pri delih, ki so lahko rečemo tipska, povsem drugačna. Zaposleni, ki izvajajo enostavne operacije iz dneva v dan seveda ne more pričakovati enake strukture plače kot nekdo, od katerega so lahko celo odvisna delovna mesta in obstoj podjetja, saj delujejo v nekakšnem, vsaj po večini, vnaprej določenem obsegu. Takšen način dela ima vnaprej določeno, koliko naj nekdo naredi in koliko je za to plačan. Seveda morajo imeti zaposleni ob takšnem načinu dela zagotovljeno določeno socialno varnost, medtem ko imajo zaposleni, plačani po času, ki ga prebijejo v podjetju, določeno urno postavko za opravljeno delo. Zaposleni, plačani po času, imajo večji del fiksne plače in le manjši del, do 30%, variabilne plače, medtem ko imajo zaposleni, plačani po učinku, ravno obratno strukturo plače.

Kadri so svojevrsten in najpomembnejši člen v uspehu organizacije, zato velja, da jih je potrebno skrbno, načrtovano in sistematično izbirati in zaposlovati le najboljše izmed najboljših. Seveda imajo najpomembnejšo vlogo pri tem kadrovniki/managerji, ki morajo biti ustrezno usposobljeni za izbiro najustrežnejšega kandidata. Istočasno morajo imeti dobro razvit tudi »šesti čut«, saj ima lahko kandidat odlično izobrazbo ter kvalifikacije, a kaj, ko se v konkretnih okoliščinah ne znajde, kar morajo kadrovniki tekom izbirnega postopka odkriti in takšnega kandidata eliminirati iz izbirnega postopka. Za takšne in podobne primere so ključnega pomena izobraževanja managerjev, katerih število se iz leta v leto povečuje, saj se managerji vedno bolj zavedajo, da niso tako vsevedni, pa čeravno imajo in so imeli pomembno vlogo v podjetju. Takšno zavedanje in dejstvo, da se managerji spustijo z »oblakov« ter da po najboljših močeh pomagajo zaposlenim na vseh področjih dela, pa je osnovni pogoj za uspešno in učinkovito delovanje v interakciji z zaposlenimi, saj le tako lažje sprejmejo predloge, napotke in priporočila glede delovnih nalog s strani managerjev.

S takšnim ravnanjem dajejo managerji zgled ostalim zaposlenim in ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo, katera ima za posledico sinergijo med zaposlenimi in managerji. Velja, da ljudje veliko lažje sprejmemo napotke od nekoga, ki se trudi z nami tako v pozitivno naravnem okolju kot tudi v stresnem in napetem okolju, kjer

vodstveni kader oziroma »managerji« skorajda poveljujejo ter zahtevajo eksaktno in promptno izvršitev zahtevanih delovnih procesov. Z načinom »hočeš nočeš moraš« dosežemo pri zaposlenih le to, da naredijo zgolj to, kar jim je bilo zaukazano. V kolikor v nasprotnem primeru storijo še veliko več, saj hočejo nalogo opraviti čim boljše in vse to v želji, da bodo po uspešno opravljenem delu vsi zadovoljni, ustrezno nagrajeni in s pričakovanjem, da če bodo oni potrebovali pomoč, jo bodo s strani managerjev tudi dobili.

Takšno medsebojno zaupanje med zaposlenimi in managerji je temelj vsakega uspešnega podjetja, saj podjetje tako znotraj kot na zunaj deluje homogeno in v njem vsi zaposleni »veslajo v istem čolnu v isto smer, stran od prepada« ter tako ubežijo bližajočemu se »slapu« oziroma propadu podjetja.

LITERATURA

- Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Cimerman, Mitja. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV založba.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Dimovski, Vlado. 2000. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona.
- Lipičnik, Bogdan. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Maddux B., Robert. 1992. *Poverjanje nalog za boljši uspeh*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje: Kako oblikujemo zmagovalni tim*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
- Skela Savič, Brigita, Milan Pagon in Branko Lobnikar. 2002. *Analiza vodenja v slovenskih bolnišnicah*. Ljubljana.

VIRI

- BV Consulto. 2006. *Vodenje in motiviranje*. [Http://www.bogg.si/Vodenje.html](http://www.bogg.si/Vodenje.html) (5.9.2006).
- Dialogos. 2006. *Motiviranje zaposlenih*. Html dokument. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/](http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/) (14.10.2006).

PRILOGE

Priloga 1 Primer vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime.

Priloga 2 Anketa o strokovnem izobraževanju ključnih kadrov v podjetju TKK d.d.

Priloga 3 Rezultati ankete opravljene v podjetju TKK d.d.



Priloga 1

1	Naloge so natančno določene za vsakega delavca.						
	Se ne strinjam	<<<	<<	<	>	>>>	Se strinjam
2	O organizaciji in postopkih sem dobro poučen.						
	Se ne strinjam	<<<	<<	<	>	>>>	Se strinjam
3	Zastoji zaradi birokratskega načina poslovanja so redki.						
	Se ne strinjam	<<<	<<	<	>	>>>	Se strinjam
4	Zaradi velikega števila pravilnikov in administrativnih pravil težko prodrejo nove ideje.						
	Se ne strinjam	<<<	<<	<	>	>>>	Se strinjam
5	Zaradi pomanjkljivega načrtovanja in slabe organizacije produktivnost večkrat trpi.						
	Se ne strinjam	<<<	<<	<	>	>>>	Se strinjam
6	Večkrat ni jasno za kaj je kdo zadolžen						
	Se ne strinjam	<<<	<<	<	>	>>>	Se strinjam
7	Pri vsakem delu vem kdo je moj nadrejeni.						
	Se ne strinjam	<<<	<<	<	>	>>>	Se strinjam
8	Itd.						

Vir: Lipičnik 1998, 76

ANKETA O IZOBRAŽEVANJU KLJUČNIH KADROV V PODJETJU TKK d.d.

Moje ime je Domen Kravanja, sem študent Visoke šole za management in bi rad s pomočjo te ankete, katera je del moje diplomske naloge raziskal področje izobraževanja ključnih kadrov v podjetju TKK d.d.

Navodilo za izpolnjevanje ankete:

V kolikor se strinjate s katero izmed izjav poleg potrditvenega polja, dvakrat kliknite levi gumb na miški ter izberite privzeto vrednost kot potrjeno.

Ne pozabite shraniti izpolnjene ankete, ko le to izpolnite!

1. Ključni kadri v podjetju sami odločajo o svojem izobraževanju.
 V celoti se strinjam
 Delno se strinjam
 V glavnem se ne strinjam
2. V podjetju bi bilo potrebno organizirati več izobraževanj ključnih kadrov na temo učinkovitega komuniciranja na vseh ravneh podjetja.
 V celoti se strinjam
 Delno se strinjam
 V glavnem se ne strinjam
3. V podjetju so ključni kadri ustrezno usposobljeni za motiviranje podrejenih ter poverjanje nalog le tem.
 V celoti se strinjam
 Delno se strinjam
 V glavnem se ne strinjam
4. V podjetju velja več pozornosti posvetiti izobraževanju managementa oziroma managerji se udeležujejo premalo strokovnih izobraževanj.
 V celoti se strinjam
 Delno se strinjam
 V glavnem se ne strinjam

5. V podjetju obstaja učinkovit sistem pretoka znanj tako po vertikalni kot horizontalni ravni oziroma strukturi.
- V celoti se strinjam
 - Delno se strinjam
 - V glavnem se ne strinjam
 - Nikakor se ne strinjam
6. Za področje dela katerega opravljam sem ustrezno usposobljen oziroma premorem vsa potrebna znanja za učinkovito in nemoteno vsakodnevno delovanje.
- Imam vsa potrebna znanja
 - Imam večino potrebnih znanj, kar povzroča občasne delovne zastoje
 - Ne premorem znanj katera so ključna za področje dela katerega opravljam
7. Kako ocenjujete delo ključnih kadrov v Vašem podjetju.
- Zelo dobro
 - Dobro
 - Srednje dobro
 - Zadovoljivo
 - Ne vem
8. V podjetju je dobro poskrbljeno za strokovno izobraževanje ključnih kadrov.
- V celoti se strinjam
 - Delno se strinjam
 - V glavnem se ne strinjam
9. Za katero področje Vašega dela v podjetju bi bilo potrebno organizirati strokovno izobraževanje?
10. V kolikor bi se v prihodnosti izvajalo strokovno izobraževanje na temo predhodnega odgovora, ali bi se le tega tudi udeležili?
- Da, vsekakor
 - Ne, nikakor
 - Da, v kolikor bi bilo med službenim časom
11. Katere oblike izobraževanja menite, da so najbolj primerne oziroma katerih se v večini najbolj poslužujete?

12. Kateri so po Vašem mnenju najpogostejši razlogi za izobraževanje ključnih kadrov, oziroma kateri so bili Vaši glavni razlogi za strokovno izobraževanje?
- Problemi pri delu
 - Pobuda nadrejenega
 - Ocena lastne neuspešnosti pri delu
 - Ustrezna ponudba za izobraževanje
13. Kdo vse v podjetju bi moral biti odgovoren za strokovno izobraževanje ključnih kadrov?
- Zaposleni sami
 - Neposredni nadrejeni
 - Kadrovska služba
 - Poslovodstvo
14. Ali Vam strokovno izobraževanje predstavlja nepotrebno tratenje energije ter izgubo časa katerega bi lahko koristneje uporabili?
- Da, vedno
 - Ne, nikoli
 - Včasih, odvisno od teme izobraževanja
15. Ali ste trenutno vključeni v kakršnokoli strokovno izobraževanje?
- Da
 - Ne
16. V kolikor ste na predhodno vprašanje odgovorili pritrdilno, prosim če obkrožite ustrezno obliko Vašega trenutnega izobraževanja?
- Usposabljanje pod okriljem podjetja
 - Tečaj oziroma seminar zunaj podjetja
 - Nadaljevalno šolanje
 - Strokovno se izobražujem v svojem prostem času

NAJLEPŠA HVALA ZA ČAS KATEREGA STE SI VZELI ZAME!

REZULTATI ANKETE O IZOBRAŽEVANJU KLJUČNIH KADROV V PODJETJU TKK d.d.

1. Ključni kadri v podjetju sami odločajo o svojem izobraževanju.
 - V celoti se strinjam 26% oziroma 5 anketirancev
 - Delno se strinjam 68% oziroma 13 anketirancev
 - V glavnem se ne strinjam 6% oziroma 1 anketiranec

2. V podjetju bi bilo potrebno organizirati več izobraževanj ključnih kadrov na temo učinkovitega komuniciranja na vseh ravneh podjetja.
 - V celoti se strinjam 79% oziroma 15 anketirancev
 - Delno se strinjam 21% oziroma 4 anketiranci
 - V glavnem se ne strinjam 0% oziroma 0 anketirancev

3. V podjetju so ključni kadri ustrezno usposobljeni za motiviranje podrejenih ter poverjanje nalog le tem.
 - V celoti se strinjam 32% oziroma 6 anketirancev
 - Delno se strinjam 68% oziroma 13 anketirancev
 - V glavnem se ne strinjam 0% oziroma 0 anketirancev

4. V podjetju velja več pozornosti posvetiti izobraževanju managementa oziroma managerji se udeležujejo premalo strokovnih izobraževanj.
 - V celoti se strinjam 26% oziroma 5 anketirancev
 - Delno se strinjam 58% oziroma 11 anketirancev
 - V glavnem se ne strinjam 16% oziroma 3 anketiranci

5. V podjetju obstaja učinkovit sistem pretoka znanj tako po vertikalni kot horizontalni ravni oziroma strukturi.
 - V celoti se strinjam 0% oziroma 0 anketirancev
 - Delno se strinjam 58% oziroma 11 anketirancev
 - V glavnem se ne strinjam 42% oziroma 8 anketirancev

6. Za področje dela katerega opravljam sem ustrezno usposobljen oziroma premorem vsa potrebna znanja za učinkovito in nemoteno vsakodnevno delovanje.
 - Imam vsa potrebna znanja 21% oziroma 4 anketiranci
 - Imam večino potrebnih znanj, kar povzroča občasne delovne zastoje 74% oziroma 14 anketirancev
 - Ne premorem znanj katera so ključna za področje dela katerega opravljam 5% oziroma 1 anketiranec

7. Kako ocenjujete delo ključnih kadrov v Vašem podjetju.
- | | |
|--|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Zelo dobro | 64% oziroma 12 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Dobro | 5% oziroma 1 anketiranec |
| <input type="checkbox"/> Srednje dobro | 26% oziroma 5 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Zadovoljivo | 5% oziroma 1 anketiranec |
| <input type="checkbox"/> Ne vem | 0% oziroma 0 anketirancev |
8. V podjetju je dobro poskrbljeno za strokovno izobraževanje ključnih kadrov.
- | | |
|---|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> V celoti se strinjam | 32% oziroma 6 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Delno se strinjam | 68% oziroma 13 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> V glavnem se ne strinjam | 0% oziroma 0 anketirancev |
9. Za katero področje Vašega dela v podjetju bi bilo potrebno organizirati strokovno izobraževanje?
- | | |
|---|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Izobraževanje z področja tujih jezikov je predlagalo | 67% oziroma 13 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Izobraževanje z področja specifičnih strokovnih (excel, largo, itd.) znanj je predlagalo | 63% oziroma 12 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Izobraževanje z področja komunikacijskih spretnosti je predlagalo | 53% oziroma 10 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Izobraževanje z področja timskega dela in dela z ljudmi je predlagalo | 47% oziroma 9 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Razna ostala izobraževanja je predlagalo | 11% oziroma 2 anketiranca |
10. V kolikor bi se v prihodnosti izvajalo strokovno izobraževanje na temo predhodnega odgovora, ali bi se le tega tudi udeležili?
- | | | | |
|--|-----|---------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> Da, vsekakor | 68% | oziroma | 13 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Ne, nikakor | 11% | oziroma | 2 anketiranca |
| <input type="checkbox"/> Da, v kolikor bi bilo med službenim časom | 21% | oziroma | 4 anketiranci |
11. Katere oblike izobraževanja menite, da so najbolj primerne oziroma katerih se v večini najbolj poslužujete? (Procent anketirancev kateri so predlagali enako obliko izobraževanja)
- | | | | |
|---|-----|---------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> Izobraževanj v sorodnih podjetjih v tujini | 47% | oziroma | 9 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Obiski sejmov | 68% | oziroma | 13 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Zunanji seminarji | 79% | oziroma | 15 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Organizirano izobraževanje v podjetju | 47% | oziroma | 9 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Drugo | | | |
12. Kateri so po Vašem mnenju najpogostejši razlogi za izobraževanje ključnih kadrov, oziroma kateri so bili Vaši glavni razlogi za strokovno izobraževanje? (možnih več odgovorov)
- | | | | |
|---|-----|---------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> Problemi pri delu | 79% | oziroma | 15 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Pobuda nadrejenega | 37% | oziroma | 7 anketirancev |
| <input type="checkbox"/> Ocena lastne neuspešnosti pri delu | 42% | oziroma | 8 anketirancev |

Ustrezna ponudba za izobraževanje 58% oziroma 11
anketirancev

13. Kdo vse v podjetju bi moral biti odgovoren za strokovno izobraževanje ključnih
kadrov?

- Zaposleni sami 63% oziroma 14 anketirancev
 Neposredni nadrejeni 16% oziroma 3 anketiranci
 Kadrovska služba 0% oziroma 0 anketirancev
 Poslovodstvo 21% oziroma 4 anketirancev

14. Ali Vam strokovno izobraževanje predstavlja nepotrebno tratenje energije ter
izgubo časa katerega bi lahko koristneje uporabili?

- Da, vedno 5% oziroma 1 anketiranec
 Ne, nikoli 79% oz 15 anketirancev
 Včasih, odvisno od teme izobraževanja 16% oziroma 3 anketiranci

15. Ali ste trenutno vključeni v kakršnokoli strokovno izobraževanje?

- Da 42% oziroma 8 anketirancev
 Ne 52% oziroma 11 anketirancev

16. V kolikor ste na predhodno vprašanje odgovorili pritrdilno, prosim če obkrožite
ustrezno obliko Vašega trenutnega izobraževanja?

- Usposabljanje pod okriljem podjetja 25% oziroma 2
anketiranca
 Tečaj oziroma seminar zunaj podjetja 37% oziroma 3
anketiranci
 Nadaljevalno šolanje 13% oziroma 1
anketiranec
 Strokovno se izobražujem v svojem prostem času 25% oz 2 anketiranca

