

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

NOLA ZADKOVIČ LUKIN

KOPER, 2015

2015

DIPLOMSKA NALOGA

NOLA ZADKOVIČ LUKIN

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM
PODJETJU

Nola Zadkovič Lukin

Koper, 2015

Mentor: prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

V diplomski nalogi sem preučevala zaznavanje kulture in klime v organizaciji ter motiviranje zaposlenih v izbranem podjetju v povezavi z njegovo uspešnostjo. Raziskava je kvalitativna, uporabila sem študijo primera, pri čemer sem podatke za analizo pridobila z intervjuvanjem šestih zaposlenih v obliki polstrukturiranega intervjuja. Namenski vzorec je vključeval dva direktorja podjetja in štiri vodje poslovalnic iz različnih slovenskih regij. Z vprašanji o njihovi kulturi, komunikaciji in skrbi za razvoj zaposlenih, zadovoljstvu, nagrajevanju in motiviranju sem prišla do sklepa, da imajo prava kultura in dobro vzdušje ter ustrezen način vodenja in motiviranja velik vpliv na zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih, kar podjetju omogoča, da kljub krizi raste in uspešno posluje.

Ključne besede: kultura, klima, komunikacija, zadovoljstvo, nagrajevanje, uspešnost, motivacija.

SUMMARY

In this thesis, I studied the perception of culture and climate in the organization and motivation of employees in a selected company in connection with its performance. The research is qualitative, I used a case study within which I analyzed the data obtained through interviews with six employees in a semi-structured interview. Assigned sample included two directors in the company and four branch leaders from different regions of Slovenia. With questions about their culture, communication and questions about concern for employees development, satisfaction, rewarding and motivating, I came to conclusion that the right culture and a good atmosphere and appropriate way of managing and motivating have a large influence on satisfaction and performance of employees, which allows the company that, despite crisis, grows and successfully does business.

Keywords: culture, climate, communication, satisfaction, reward, success, motivation.

UDK: 331.101.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Cilji in namen	1
1.3	Metode dela	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
2	Motivacija	3
2.1	Vrste motivov	3
2.1.1	Primarne biološke potrebe	4
2.1.2	Primarne socialne potrebe	4
2.1.3	Individualni motivi	4
2.2	Dejavniki motivacije	4
3	Motiviranost, delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu	5
3.1	Motivacijske teorije	5
3.1.1	Maslowa teorija potreb	5
3.1.2	Herzbergova teorija	6
3.1.3	Teorija ERG	6
3.1.4	Teorija značilnosti dela	7
3.1.5	Teorija spodbujanja	9
3.1.6	Teorija pričakovanja	9
3.1.7	Teorija pravičnosti	9
3.2	Zadovoljstvo pri delu	9
3.2.1	Vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela	11
3.2.2	Nagrajevanje	12
3.3	Vloga managerjev	17
4	Psihološka pogodba	20
5	Kultura in klima organizacije	22
5.1	Kultura organizacije	22
5.1.1	Vrednote in podmene	23
5.1.2	Pojavne oblike	24
5.1.3	Funkcije kulture organizacije	24
5.1.4	Moč kulture organizacije	25
5.1.5	Klasifikacija kultur	25
5.1.6	Odnos in strategije managementa do kulture	26
5.1.7	Kulture okolij	28
5.2	Klima v organizaciji	30
5.2.1	Osnovne vrste klim v poslovnih sistemih	30
5.2.2	Osnovne razlike med organizacijsko kulturo in klimo	31
6	Kratka predstavitev podjetja	33
6.1	Zgodba in začetki podjetja	33

6.2	Družba Neuroth.....	33
6.3	Vstop podjetja Neuroth na slovenski trg.....	33
6.4	Družba Neuroth v Sloveniji	34
7	Raziskava.....	35
7.1	Predstavitev metodologije.....	35
7.1.1	Pozitivizem	35
7.1.2	Fenomenologija	35
7.1.3	Metode raziskovanja.....	36
7.1.4	Metode (tehnike) zbiranja podatkov	36
7.2	Izbira vzorca.....	37
7.2.1	Tehnike izbire vzorcev	37
7.2.2	Neverjetnostni vzorci.....	37
7.3	Predstavitev rezultatov	38
7.3.1	Kultura in struktura podjetja.....	38
7.3.2	Komunikacija.....	39
7.3.3	Uspešnost in nagrajevanje	41
7.3.4	Zadovoljstvo zaposlenih	42
7.3.5	Motivacija	43
8	Zaključek.....	45
	Viri in literatura	49
	Priloge.....	51

SLIKE

Slika 1: Hierarhija potreb Maslowa	5
Slika 2: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo	7
Slika 3: Model značilnosti dela	8
Slika 4: Model uspešnosti zaposlenih	14
Slika 5: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture	23
Slika 6: Kratkoročna in dolgoročna strategija do kulture.....	27
Slika 7: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji	30
Slika 8: Tipologija organizacij na mikro nivoju glede na prevladujočo klimo	31

TABELE

Preglednica 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom.....	10
Preglednica 2: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo.....	31

1 UVOD

Hitro spreminjajoče se razmere na trgu in močna konkurenca predstavljajo za podjetja velik izziv. Marsikatera podjetja pa so, kljub težkim razmeram, uspela na trgu obstati oziroma so postala še uspešnejša. Kaj je glavni razlog za njihov uspeh? V veliki meri so za to odgovorni dobri managerji, ki so podjetje uspešno vodili in so svoje zaposlene ustrezno motivirali ter usmerjali k skupnim ciljem podjetja. Zaposleni so s svojim znanjem in idejami pomembno sredstvo za doseganje želenih ciljev in vir konkurenčne prednosti, zato morajo managerji imeti zanje posluh in jih voditi na način, ki jih bo pri tem ustrezno motiviral. Za to sta pomembna tudi vzdušje na delovnem mestu in kultura organizacije.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Na uspešnost podjetja vpliva mnogo dejavnikov. To so lahko zanimivi in kakovostni proizvodi ali storitve, sposobnost hitrega prilagajanja razmeram na trgu, način vodenja ali inovativnost. Odločila sem se, da bom nekoliko več pozornosti posvetila motiviranju zaposlenih in vlogi managerjev pri tej aktivnosti, delno pa tudi vplivu kulture in klime v podjetju na počutje in motiviranost zaposlenih. Prave vrednote in dobro vzdušje na delovnem mestu namreč lahko v kombinaciji z ustreznim načinom motiviranja in vodenja pripeljejo do rezultatov, ki podjetju omogočajo da, kljub krizi in nenehnim spremembam, na trgu ostane konkurenčno in uspešno.

Motiviranost ali nemotiviranost zaposlenih je odvisna tudi od kulture in klime v organizaciji. V organizaciji, kjer se zaposleni na svojem delovnem mestu počutijo dobro in ob delu občutijo zadovoljstvo ter čutijo, da je njihovo delo pravilno ovrednoteno in da so del nečesa večjega, bodo bolj motivirani in uspešnejši, posledično pa bo to prispevalo tudi k dobrim rezultatom podjetja, v katerem delajo.

1.2 Cilji in namen

Namen diplomske naloge je analizirati kulturo v obravnavani organizaciji in preučiti motiviranost zaposlenih. Teoretični cilji raziskave so preučiti dostopno strokovno literaturo s področja motiviranja zaposlenih, organizacijske kulture in klime. Empirični cilji pa preučiti motiviranost zaposlenih v obravnavani organizaciji in raziskati zaznavanje organizacijske kulture. Po opravljeni analizi bom podala predloge izboljšav oziroma usmeritve za nadaljnje delo managementa.

1.3 Metode dela

Metode, ki bodo uporabljene so naslednje. V teoretičnem delu so to analiza in sinteza literature s področij motiviranja, organizacijske kulture in klime. V empiričnem delu naloge bo uporabljen kvalitativni pristop, pri čemer bom kot metodo zbiranja podatkov uporabila polstrukturirani intervju z namenskim vzorcem zaposlenih, ki bo vključeval vodjo marketinga, vodjo kadrovske službe in šest zaposlenih iz srednjega ter operativnega managementa podjetja. Pridobljene podatke bom analizirala s pomočjo metode analize vsebin.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljam, da bo na razpolago dovolj strokovne literature in drugega gradiva ter da bodo informacije pridobljene s polstrukturiranim intervjujem dovolj izčrpne za analizo obravnavanega problema. Možne omejitve v nalogi so povezane z uporabljeno raziskovalno metodologijo, ki morda ne bo omogočala posploševanja pridobljenih rezultatov, in s pripravljenostjo ali nepripravljenostjo zaposlenih za sodelovanje v raziskavi.

2 MOTIVACIJA

Motivacijo zaposlenih, ki jo preučujemo v zvezi z neko organizacijo, lahko definiramo zelo različno, vendar pa sta zanjo značilni predvsem dve definiciji. Prva opredeljuje motivacijo kot eno izmed strategij managementa, kot aktivnost, s katero želijo managerji prepričati zaposlene, da z delom dosežejo rezultate, ki so pomembni za organizacijo. Managerji želijo od svojih zaposlenih, da bi svoje delo opravljali boljše in z večjo prizadevnostjo, od tega bi namreč imelo koristi celotno podjetje. Druga definicija izhaja iz psihološkega vidika in je povezana z notranjim, mentalnim stanjem posameznika.

Treven (1998) podaja opredelitve različnih avtorjev. Njihove definicije so si podobne v tem, da je v ozadju vedno neka potreba, ki jo človek želi zadovoljiti. Ta je povezana s posameznikovim duševnim stanjem, in sicer gre za določeno vedenje, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe ter je usmerjeno k določenemu cilju, tj. zadovoljitvi neke potrebe. Motivacija je torej tesno povezana z motivi in s potrebo po tem, da jih zadovoljimo.

2.1 Vrste motivov

Pri obravnavanju problema, kako ustrezno motivirati zaposlene, je osnovno vprašanje, ki si ga moramo zastaviti, naslednje: Zakaj ljudje delajo? Kateri so njihovi glavni motivi?

Motive, ki ženejo ljudi, lahko razvrščamo na več načinov. Motivi, zakaj ljudje delajo, so odvisni od vsakega posameznika, vendar pa so si večinoma zelo podobni. Motive ločujemo glede na njihove vloge, nastanek ter razširjenost. Glede na vlogo ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, mu omogočajo preživetje, to so po navadi biološke ali socialne potrebe. Za sekundarne motive ali silnice pa je značilno, da človeku povzročajo veselje, če so zadovoljene, vendar ne ogrožajo življenja, če niso. Pri delitvi motivov glede na nastanek govorimo o tistih, ki jih dobimo z rojstvom ter drugih, ki smo jih pridobili skozi življenje. Za razširjenost motivov med ljudmi imamo naslednjo delitev. Ločujemo takšne, ki so univerzalni in jih lahko najdemo pri vseh ljudeh, takšne, ki jih najdemo le na določenih območjih in jim pravimo regionalni ter individualne motive, ki jih ima vsak posameznik in so značilni le zanj (Možina idr. 1994).

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki jih uporabljamo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. V prvo skupino silnic spadajo primarne biološke potrebe, v drugo skupino uvrščamo primarne socialne potrebe, tretjo skupino pa predstavljajo posameznikova stališča, interesi in navade (Možina idr. 1994).

2.1.1 Primarne biološke potrebe

Med te silnice uvrščamo potrebe po snoveh, npr. potreba po hrani, vodi, potreba po izločanju, potreba po fizični celovitosti, potreba po spanju, seksualne potrebe itd. Te potrebe nas vodijo do ciljev, ki nam omogočajo preživetje. Dobimo jih z rojstvom, prisotne so pri vseh ljudeh in zato tudi univerzalne (Možina idr. 1994).

2.1.2 Primarne socialne potrebe

Primarne socialne potrebe so prav tako nujne za človekovo preživetje, saj se odražajo v njegovem vedenju v družbi. Te potrebe so naslednje: potreba po uveljavljanju, potreba po družbi, po spremembi, po simpatiji, potreba po socialnem konformizmu itd. V primeru, da teh potreb nismo zadovoljili, se lahko pojavi občutek manjvrednosti, osamljenosti, občutek enoličnosti ali celo zavrženosti. Značilnost primarnih socialnih potreb je tudi ta, da se jih človek navzame iz okolja in niso podedovane. Nanje lahko zavestno vplivamo in s tem do neke mere spreminjamo tudi vedenje v družbi (Možina idr. 1994).

2.1.3 Individualni motivi

V zadnjo skupino silnic, ki vplivajo na vedenje človeka, uvrščamo interese, stališča in navade. Ker spodbujajo človekovo aktivnosti, jim lahko rečemo kar motivi, ki pa imajo značaj individualnosti in so pridobljeni, nanašajo se predvsem na socialni del človekovega življenja (Možina idr. 1994).

2.2 Dejavniki motivacije

Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo so individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa. Individualne razlike so stališča, ki jih ima vsak posameznik, njegovi cilji, potrebe in želje, ki vplivajo na odgovor, kaj ljudi motivira, zato lahko nekatere motivira višja plača, druge pa varnost in nespremenljivost delovnega okolja. Prav tako lahko na motivacijo delujejo tudi same lastnosti dela, ki ga delavec opravlja. Značilnosti dela lahko predstavljajo bodisi izziv bodisi omejitev, zato je pomembno, koliko je delavec lahko avtonomen in koliko dobi povratnih informacij o svoji uspešnosti. S svojim načinom nagrajevanja, splošnimi pravili in managersko prakso pa lahko pripomore k motivaciji tudi sama organizacijska praksa. Upoštevanje vseh treh dejavnikov prispeva k ustrezni ali boljši motiviranosti in uspešnosti zaposlenih (Možina idr. 1994).

»Da bi manager lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu« (Možina idr. 1994).

3 MOTIVIRANOST, DELOVNA USPEŠNOST IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Dobra in uspešna podjetja se zavedajo, da so njihovo bogastvo in konkurenčna prednost lahko tudi zaposleni, zato je pomembno, da managerji ustrezno motivirajo zaposlene, pri tem pa uberejo različne načine za različne osebnosti. Treven (1998, 64) pravi, da so managerji pri svojem delu najpogosteje navajali težave, kot so neustrezna komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi, premajhna motiviranost podrejenih, konfliktna stanja med zaposlenimi v oddelku in njihova nenaklonjenost spremembam.

Način organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih na delovnih mestih in izboljšuje učinkovitost podjetja, temelji na ustvarjanju razmer za kreativno in inovativno delo zaposlenih. Pri tem načinu gre za visoko stopnjo vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja (Treven 1998, 130).

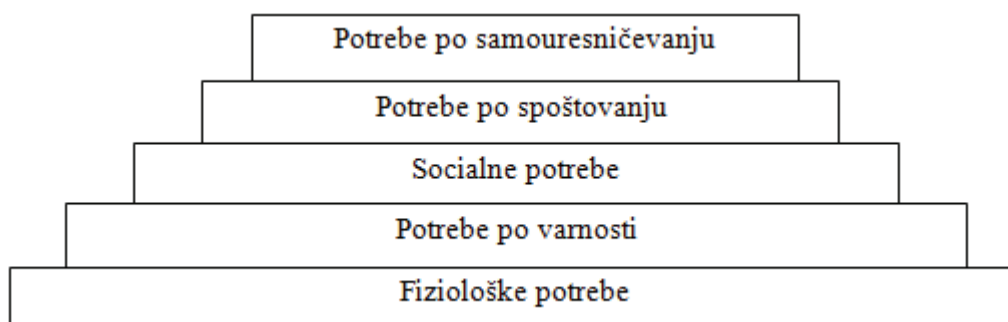
3.1 Motivacijske teorije

Zveze med oblikovanjem dela in delovno uspešnostjo ter zadovoljstvom z delom pojasnjujejo teorije motivacije. »Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje,« pravi Treven (1998).

Motivacijske teorije delimo na vsebinske in procesne teorije. S prvimi preučujemo, kaj motivira določeno vedenje, druge pa opisujejo, kako motivirati določeno vedenje (Treven 1998, 113).

3.1.1 Maslowa teorija potreb

Maslow (1954) razlaga svojo teorijo z dvema konceptoma. Potrebe razvršča v pet temeljnih skupin, te potrebe pa so med seboj v hierarhičnem razmerju.



Slika 1: Hierarhija potreb Maslowa

Vir: Treven 1998, 114.

Maslowo teorijo potreb lahko priredimo v vsebinski model delovne motivacije. Da bo delavec motiviran pri delu, mora na delovnem mestu zadovoljiti zgornje potrebe. Da bodo te potrebe zadovoljene pa mora delodajalec delavcu izplačati plačo, da lahko delavec zadovolji svoje temeljne potrebe, delavec mora imeti plačano zdravstveno in pokojninsko zavarovanje in možnosti napredovanja, da se bo počutil varnega, poskrbljeno mora biti za formalne in neformalne delovne skupine, da bo delavec lahko zadovoljil socialne potrebe. Potrebo po spoštovanju pogosto zadovoljujemo z različnimi nazivi, statusnimi simboli in promocijami, med najpomembnejšimi pa je seveda osebni razvoj in uporaba vseh sposobnosti na delovnem mestu, da bi lahko zadovoljili potrebo po samouresničevanju (Treven 1998, 116).

3.1.2 Herzbergova teorija

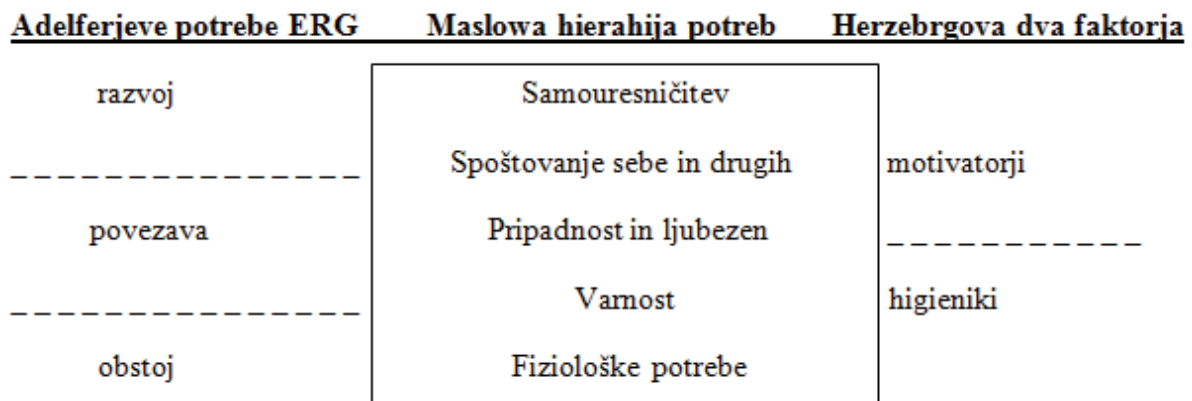
Med znanimi teorijami je tudi Herzbergova teorija. Herzberg dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, razdeli na notranje in zunanje. Na osnovi izpraševanja delavcev se je izkazalo, da so k največjemu zadovoljstvu prispevali notranji dejavniki, ki dajejo delu vrednost. Mednje sodijo delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, pri čemer lahko gre za delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v sami organizaciji in osebna rast. Največje nezadovoljstvo pa se je izrazilo pri odsotnosti zunanjih dejavnikov, kot so ustrezna politika in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobri odnosi s sodelavci. Ker nekateri dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, je Herzberg notranje dejavnike poimenoval motivatorji, zunanje pa higieniki (Herzberg 1968).

»Če nam z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni; če pa nam uspe vnesti v delovno okolje higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo« (Svetlik idr. 2009).

3.1.3 Teorija ERG

Teorija ERG se je razvila iz Maslowe in Herzbergove motivacijske teorije. Adelfer je temeljne potrebe razdelil v tri skupine. Ime ERG je sestavljeno iz kratic angleških besed (existence – obstoj, relatedness – povezanost, growth – rast, razvoj). Adelfer jih deli na potrebe po obstoju, po povezovanju z drugimi ljudmi in po razvoju (Treven 1998).

Potrebe po obstoju se nanašajo na zadovoljevanje osnovnih potreb in eksistenčnih zahtev. Po Maslowu so to fiziološke potrebe in potreba po varnosti. Druga skupina zajema potrebe, ki vključujejo vzdrževanje medsebojnih odnosov, po Maslowu so to primarne socialne potrebe in potreba po spoštovanju. V zadnjo skupino Adelfer uvršča potrebe po razvoju, ki odsevajo tudi človekovo potrebo po osebnem razvoju. Maslow je na vrh svoje piramide potreb postavil potrebo po samouresničitvi (Treven 1998).



Slika 2: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo

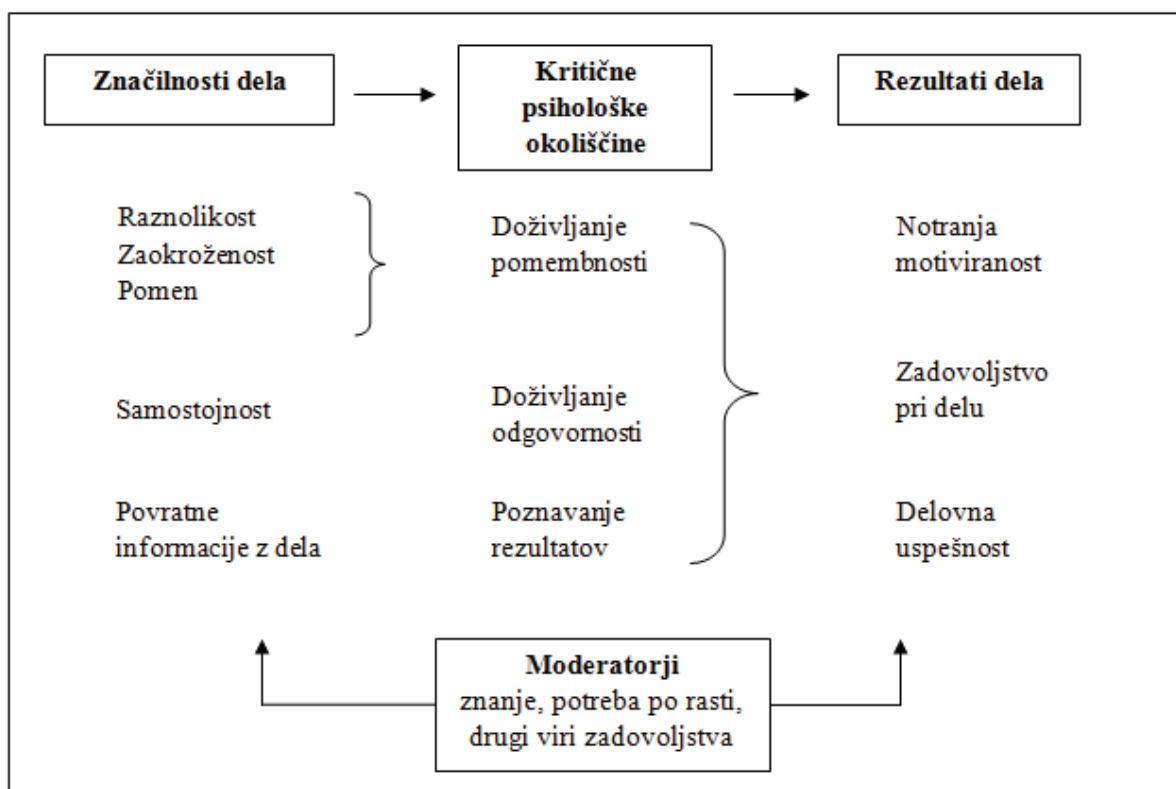
Vir: Treven 1998, 119.

Teorija ERG se od Maslowe teorije potreb razlikuje po tem, da so lahko višje potrebe zadovoljene pred nižjimi, lahko pa se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Ker teorija ERG upošteva tudi individualne razlike med zaposlenimi, na željo po zadovoljevanju določenih potreb vpliva tudi kulturno okolje, posameznikova izobrazba in družinsko okolje (Treven 1998).

3.1.4 Teorija značilnosti dela

Teorija značilnosti dela je zasnovana na podlagi Herzbergove teze, da je delo pomemben motivacijski dejavnik. Hackman in Oldham sta preučevala medsebojno povezanost osebnih in delovnih učinkov, kritičnih psiholoških stanj, temeljnih razsežnosti dela in potrebe po razvoju (Treven 1998).

Delo je treba oblikovati tako, da je sestavljeno iz različnih dejavnosti, pri katerih lahko delavec uporabi različne sposobnosti in spretnosti. Gre za raznolikost delovnih nalog, orodij in strojev ali mest, kjer posameznik dela, ter ljudi, s katerimi sodeluje. Delo ne sme biti enolično, saj sčasoma delavec postane naveličan in utrujen, kar pa je lahko vir napak. Delo mora biti celovito, tako da delavec opravi nalogo od začetka do konca. Tako se delavec z nalogo lahko poistoveti in v svojem delu vidi večji smisel. Delavec mora zaznati pomembnost svojega dela zase in za ostale. Prav tako se morajo v delovnem procesu vzpostaviti odnosi sodelovanja, ki ustvarjajo skupinsko sinergijo, ne pa spori (Svetlik idr. 2009). »Omogočiti je treba stike z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev« (Svetlik idr. 2009).



Slika 3: Model značilnosti dela

Vir: Svetlik idr. 2009, 354.

Delavci morajo zadovoljiti potrebo po samostojnosti, kar lahko dosežejo z lastno izbiro metod in orodij ter načrtovanjem poteka dela. Cilji morajo biti jasno opredeljeni in morajo za delavca predstavljati izziv. Ob takem delu bo delavec razvijal svoje sposobnosti, strokovnost in imel tudi večje možnosti za napredovanje. Zaradi samostojnosti delavec prav tako dobi večji občutek odgovornosti do svojega dela, več priznanja in samospoštovanja. S tem se poveča tudi njegova delovna uspešnost. Zelo pomembno je, da delavec dobi jasne in neposredne informacije o rezultatih, ki jih je dosegel. Delovni dosežki naj bodo vidni, saj se bo tako delavec poistovetil z delom in delovnimi rezultati, ob tem pa bo dobil občutek, da je dosegel nekaj pomembnega in bo ponosen nase (Svetlik idr. 2009).

»Model značilnosti dela poudarja tudi pomen razlik med posamezniki v podjetju. Hackman je bil prepričan, da spada velikost potrebe po razvoju med pomembne individualne dejavnike. Kadar namreč opravljajo ljudje z veliko potrebo po razvoju delo, ki ima ustrezne temeljne razsežnosti, so bolj osebno motivirani za delo, občutijo pri njem veliko zadovoljstvo, si prizadevajo za večjo kakovost opravljenega dela in niso pogosto odsotni z dela« (Treven 1998, 121).

3.1.5 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi želimo vplivati na vedenje zaposlenega. Posameznika lahko pohvalimo, ga nagradimo s posebnimi ugodnostmi ali povišanjem plače. Pomanjkljivost teorije spodbujanja je v tem, da zanemarja notranje stanje delavca. Za nekatere, ki so s svojim delom zadovoljni in jih izpolnjuje, ker je zanimivo in raznoliko, je že samo delo velika nagrada. Zunanja nagrada ima lahko v takšnih primerih negativen učinek na osebno motivacijo (Treven 1998).

Treven (1998, 123) za zunanje nagrade kot je plača pravi, da so »pri nezanimivih delih nujne, ker teh brez ustrezne nagrade ne bi želel nihče opravljati« in da je lahko plača tudi »kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji«.

3.1.6 Teorija pričakovanja

Vroomova teorija pričakovanja pravi, da je posameznikova motiviranost za njegovo vedenje odvisna od pričakovanja možnosti doseganja njegovih individualnih ciljev (Vroom 1964). »Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše« (Možina idr. 1994, 500).

Vroom pri razlagi svoje teorije uporablja tri izhodiščne pojme. Ti pojmi so valenca, ki predstavlja neko osebo, stvar ali vrednoto, ki lahko posameznika privlači ali odbija, zato takšna oseba reagira v skladu s smerjo valence, instrumentalnost, ki je povezava med dvema ciljema ter ključni pojem tj. pričakovanje. Posameznik pričakuje, da bo z napredovanjem oziroma večjo prizadevnostjo dosegel višjo plačo. Iz tega sledi, da mora najprej doseči določen cilj, da bi lahko nato dosegel neki drugi individualni, zanj pomembnejši cilj (Možina idr. 1994).

3.1.7 Teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Zaposleni primerjajo svoje vložke/prejemke z vložki/prejemki drugih zaposlenih. Če zaposleni opazi, da se njegovo razmerje ujema z razmerjem drugih, ob tem občuti zadovoljstvo, ker meni, da je to pravično. Če pa ugotovi, da se razmerja ne ujemajo, vidi v tem nepravilnost, ker to pomeni, da je za svoje delo nagrajen preveč ali premalo (Treven 1998).

3.2 Zadovoljstvo pri delu

Vse, kar počnemo z veseljem in ob čemer občutimo zadovoljstvo, po navadi tudi bolje naredimo. Enako mora biti z opravljanjem našega dela. Če želijo managerji boljše rezultate,

ne smejo zanemariti vpliva delavčevega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva na delu. Treven (1998) pravi, da so lahko posledice, s katerimi se soočajo podjetja zaradi nezadovoljstva delavcev na delu, tudi odpoved delovnega razmerja, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje.

S primernim oblikovanjem dela se poveča tudi motivacija delavcev, kar posledično izboljšuje delovne dosežke in povečuje njihovo zadovoljstvo. Zadovoljen delavec bo tudi bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu (Torrington in Hall 1987).

Ker je vsak posameznik drugačen, si ljudje prizadevajo doseči različne stvari in imajo različno mnenje o pomenu posameznih vrednosti. Nekaterim je pomembna visoka plača, druge lahko osrečujejo potovanja povezana z delom. Zaznavanje trenutne situacije je odvisno od vsakega posameznika, s tem pa je povezana tudi njegova stopnja zadovoljstva (Treven 1998, 132).

Kateri pa so tisti dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom? Dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu lahko razdelimo v šest skupin. Seveda je treba upoštevati tudi posameznikove osebne potrebe, cilje in pričakovanja, da jih bomo lahko pravilno usmerjali in motivirali (Svetlik idr. 2009, 341).

Preglednica 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo. Različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
Vodenje organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb, graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

Vir: Svetlik idr. 2009.

Zadovoljstvo pri delu je »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom« (Treven 1998). Ta opredelitev zajema tri vidike zadovoljstva. To so vrednost, pomembnost in zaznavanje. Treven (1998) pravi: »Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.«

Preučevanje zadovoljstva zaposlenih lahko podjetju pomaga tudi pri ocenjevanju razvoja v časovnem smislu, ali v organizaciji ocenjuje vpliv sprememb, v politiki ali kadrih, na vedenje zaposlenih. Z uporabo standardnih obrazcev in lestvic za preučevanje zadovoljstva se podjetje lahko primerja tudi z drugimi podjetji v isti panogi (Treven 1998).

3.2.1 Vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela

Vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela je prav tako pomembno. Dobra stran tega je, da bodo zaposleni svoje delo opravljali bolj zavzeto in predano, posledično pa bodo zaradi vključevanja pri odločanju ali oblikovanju dela bolj motivirani. Delavcu mora nadrejeni nuditi določeno svobodo pri odločanju in mu hkrati nuditi tudi potrebne informacije. »Vključevanje delavcev v odločanje o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in njih same, je ena najpomembnejših metod za dvig kakovosti delovnega življenja. Tako se pri delavcih oblikuje občutek odgovornosti in občutek avtorstva sprejetih odločitev« (Svetlik idr. 2009). Vključevanje delavcev v odločanje mora postati bistvena sestavina organizacijske kulture, če želimo, da bo uspešno. V praksi to poteka s preučevanjem mnenj delavcev, sistemom za sprejemanje koristnih predlogov in sistemom obveščanja ter drugimi oblikami komuniciranja z zaposlenimi, programom za delitev dobička in ocenjevanjem delovne uspešnosti z intervjuji (Svetlik idr. 2009, 362).

Treven (1998, 134) med potrebe, ki naj bi jih želel zadovoljiti vsak posameznik, vključuje potrebo po obravnavanju vsakega posameznika kot individua, potrebo po gibanju in ustni komunikaciji, potrebo po raznolikosti nalog in vsaj delni zasebnosti ter miru pri določeni vrsti dela.

Zelo pomembno je tudi, da je dobro delo opaženo in da je delavec zanj nagrajen. To daje delavcu predvsem dober občutek, ko nekaj opravi dobro, zato bo svoje delo opravljal raje in z večjim veseljem. Tudi Treven (1998) pravi, da ni nujno, da gre za denarno nagrado, temveč za občutek, pri zaposlenem, ko uspešno opravi določeno nalogo. To zadovoljstvo in zadovoljena potreba po priznanju v delavcu spodbujata samoiniciativnost, svoje naloge bo opravil bolje, saj bo njegov trud opažen in nagrajen.

Vrste dela, ki so bolj stresne in kjer delavci v povprečju naredijo več napak, so lahko razlog, da delavci komaj čakajo konec delovnega dne, velikokrat pa se pojavlja tudi nezaželen izostanek z dela. Za take vrste dela je še posebej pomembno, da zna manager prisluhniti potrebam delavca, ga ustrezno motivirati in spodbujati. Da bi se delavci počutili dobro v svojem delovnem okolju, je pri oblikovanju dela zelo pomembno, da je to raznoliko, da imajo zaposleni možnost ustne komunikacije z ljudmi in da se lahko gibajo tudi zunaj ožjega delovnega prostora. Komunikacija je velikokrat slaba tudi zaradi elektronske dobe, v kateri živimo, zato je izrednega pomena, da zaposleni sodelujejo pri odločitvah glede preoblikovanja

njihovega dela ali novih del, saj jih bodo šele takrat opravljali z veseljem in uspešno, pravi Treven (1998).

3.2.2 Nagrajevanje

Plača in drugi sistemi nagrajevanja

Plače se delijo na stalni in giblivi del. Stalni del je odvisen od vrste dela, ki ga nekdo opravlja, giblivi del pa od tega, kako dobro je delo opravljeno. Plačilo za uspešnost in nagrade v celoti predstavljajo giblivi del. Nagrade in ugodnosti so lahko denarne ali nedenarne. Med nedenarne sodijo vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti (višji ugled) ter nematerialne nagrade (priznanja in pohvale) (Svetlik idr. 2009).

Sestava tipične slovenske plače zajema (Svetlik idr. 2009, 527–528):

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

Širše pojem plač in nagrajevanja zajema vse tisto, kar delodajalec nudi zaposlenemu. Med posredna plačila in nagrade lahko štejemo tudi druge dejavnike, kot so skrb za osebno rast, ki vključuje tudi vlaganje v ljudi in njihov razvoj, spodbudno delovno okolje in delovne razmere, kjer je pomembna usmerjenost k ljudem, način vodenja, značilnosti dela, zaupanje in privrženost ter odprta komunikacija, prav tako pa je pomembna tudi privlačna prihodnost, ki

jo delavec zaznava skozi vizijo in vrednote, ter uspešnost in razvoj podjetja (Zingheim in Schuster 2000).

Kadrovski strokovnjaki poudarjajo, da plača ni najpomembnejši dejavnik motiviranja zaposlenih. Bolj kot višina osnovne plače in drugih denarnih nagrad je pomembna njena sestava oz. sistem nagrajevanja (Merkač Skok 2005).

Na podlagi ameriške raziskave, v kateri je sodelovalo tisoč delavcev in managerjev so napovedali, da bo ljudi najbolj motiviral denar, izkazalo pa se je, da so ljudje bolj kot to izpostavili čas in pozornost, ki naj bi jo dobili od svojih nadrejenih, je v svojem članku izpostavila Heathfield (2013). Kljub vsemu, pa je denar še vedno tisti, zaradi katerega delamo, saj nam plača omogoča, da zadovoljimo naše najosnovnejše potrebe. Žal lahko le z denarjem plačamo položnice, kupimo hrano ter po koncu delovne dobe dobivamo pokojnino, se zaveda Heathfield (2013). Prav tako je pomembno, da se vodje zavedajo, kako na delavce deluje pravično plačilo, šele nato lahko sledijo razne nagrade in pohvale.

Plačo torej lahko pojmuje kot nagrado za delo in sodi med psihološke faktorje, večni problem pa predstavlja določitev višine plače, ki naj bi delavcu omogočala normalno življenje, obenem pa pozitivno vplivanje na njegovo zavzetost pri delu (Merkač Skok 2005).

V praksi se najpogosteje uporabljajo naslednji sistemi nagrajevanja (Merkač Skok 2005, 197):

- nagrajevanje po času,
- nagrajevanje po normi,
- nagrajevanje po akordu,
- nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku,
- sistem premij in nagrad.

Sistem premij in nagrad, ki ga uporabljajo nekatera podjetja je sestavljen iz nagrad za (Možina idr. 1994):

- posebne zmožnosti (znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti),
- zvestobo (za delavce, ki so v podjetju že zelo dolgo, v dobrem in slabem),
- požrtvovalnost (dežurstva, delo preko dogovorjenega delovnega časa, delo v izmenah),
- glede na življenjske stroške (višina plače narašča z višino življenjskih stroškov).

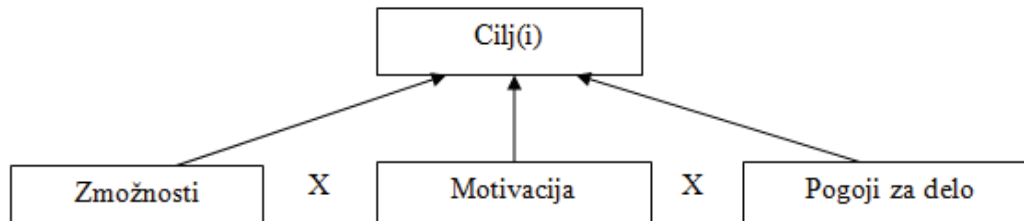
Merkač Skok (2005) meni, da nagrade motivirajo ljudi, vendar zagotavljajo zavzetost in pripadnost le kratkoročno. Ko zmanjka nagrad, se zaposleni vrnejo k ustaljenemu vedenju. Z vidika oblikovanja sistema nagrajevanja oblikujemo nekakšen mozaik različnih možnosti, med katere sodijo relativna razmerja v osnovnih plačah, različne plače na istem delovnem mestu, napredovanja in stimulacije.

Nagrajevanje delovne uspešnosti

Delovno uspešnost zaposlenih (U) razlagamo kot funkcijo zmožnosti (Z) in motivacije (M), ki ji lahko dodamo še dejavnik priložnosti (P), ki je povezana z okoljem (Svetlik idr. 2009, 416).

Funkcija uspešnosti: $U = f(Z, M, P)$

Spodnja slika prikazuje model uspešnosti zaposlenih.



Slika 4: Model uspešnosti zaposlenih

Vir: Svetlik idr. 2009, 417.

Zelo pomembno je, da so vsi trije dejavniki prisotni in uravnoteženi. Zaradi znaka za množenje bi bila ob izostanku enega od treh dejavnikov uspešnost enaka nič.

»Uspešnost po navadi opišemo s primerjavo med cilji in doseženimi rezultati. Delovna uspešnost posameznika je najbolj odvisna od njegovega vedenja – kako torej ravna in kakšne odločitve sprejema. Zato so tudi ukrepi za izboljšanje uspešnosti praviloma povezani s spreminjanjem vedenja in vplivanjem na elemente modela uspešnosti: zmožnosti, motivacijo in pogoji za delo« (Svetlik idr. 2009, 457).

Merkač Skok (2005) pravi: »Delovna uspešnost pomeni individualno in/ali skupinsko oceno zaposlenih delavcev, ki presegajo normalne delovne okvire in rezultate dela. S pomočjo kriterijev, ki so opredeljeni v posebni metodologiji ... ugotovimo delež stimulativnega, variabilnega dela plače ali določimo drugo (nematerialno ali materialno) nagrado.«

Med kazalnike uspešnosti zaposlenih štejemo več vidikov, ki so med seboj povezani in jih lahko povežemo v tri sklope (Merkač Skok 2005):

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji,
- produktivnost zaposlenih.

Vrednotenje delovne uspešnosti je namenjeno kratkoročnim in dolgoročnim učinkom. Kratkoročni učinek je dodatno mesečno plačilo za izjemne napore ali dosežke, ki dolgoročno lahko zaposlene motivira, jim zagotavlja, da so bila njihova prizadevanja in zavzetost

opažena, zato bodo v organizaciji dobro ocenjeni in nagrajeni ter imeli možnost napredovanja na zahtevnejše delovno mesto ali višjo plačo (Merkač Skok 2005).

Zaposleni bodo bolj zadovoljni, če bo vodja opazil njihovo dobro opravljeno delo in trud ter jih primerno nagradil, prav tako pa je pomembno tudi ustrezno nagrajevanje, ki zaposlenemu nazorno pokaže, kakšne so posledice njegovega dobro opravljenega dela in uspešnosti.

Delavčeva uspešnost pri delu je za organizacijo velikega pomena, saj si organizacija prizadeva, da bi njihovi zaposleni dosegli zastavljene cilje. Individualno uspešnost po navadi določajo tako, da delavčeve dosežke primerjajo z zastavljenimi cilji. Tako ga lahko manager tudi ustrezno nagradi, če je cilj dosegel ali presegel, medtem ko bi v primeru neuspešnosti morala slediti sankcija ali ustrežnejša motivacija. Pri skupinski uspešnosti gre za to, da je ta odvisna od vseh delavcev in vsakega člana skupine, zato je težko določiti, kdo je naredil več. V takšnem primeru dobijo vsi delavci v skupini enako nagrado. Izkaz skupinske uspešnosti je tudi dobiček organizacije, zato se ta lahko, v spodbudo in zahvalo delavcem, odloči za razdelitev dela dobička po posebnem sistemu tudi med zaposlene (Možina idr. 1994).

Značilnosti sodobnih sistemov plač in nagrajevanja

Sistem nagrajevanja mora biti dinamičen sistem, ki spodbuja dosežke. Zajema pa finančne nagrade (fiksna in spremenljiva plača) in nefinančne nagrade, med katere sodijo pohvale, priznanja, dosežki, tudi osebni razvoj; ugodnosti pri delu in nagrajevanje delovne uspešnosti prav tako sodita v sistem nagrajevanja. Pri motiviranju moramo vedeti, kakšne učinke pričakujemo, pomemben je vpliv vrednot, kulture, vodenja; zajema pa tudi razne dodatke kot so nagrade za vloge, pristojnosti, zmožnosti, izkušnje. Sistemi nagrajevanja morajo delovati sinhronizirano in spodbujevalno, pri tem pa ne smemo pozabiti na razvoj odnosa kadrov do plače in varovanje učinkovitosti sistema. Pomemben je temeljit nadzor sistema nagrad, ki zajema splošen pregled, analizo kulture, življenjskega ciklusa, analizo sistema nagrad, pri tem pa je treba postavljati nove cilje ter projektno načrtovati in ravnati (Merkač Skok 2005).

Zaradi vedno večje konkurence na trgu, globalizacije poslovanja in uvajanja informacijske tehnologije je v zadnjih petnajstih letih prišlo do sprememb tudi v sistemih plač in nagrajevanja. Sistem plač mora biti strateško naravnani (Svetlik idr. 2009).

Te spremembe so (Svetlik idr. 2009, 565–567):

- *Večji poudarek na povezovanju plač s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja v primerjavi z uspešnostjo posameznika.* Najbolj se uporabljajo programi, ki temeljijo na uspešnosti skupin oz. enot in celotnega podjetja. Merila uspešnosti se prilagajajo strategiji podjetja in letnim ciljem, vedno bolj se poleg finančnih kazalcev uspešnosti pojavljajo tudi takšna, ki izražajo zadovoljstvo kupcev in zaposlenih.

- *Naraščanje pomena dolgoročnih spodbud.* Te so bile večinoma namenjene le managerjem, danes pa lahko tudi drugi zaposleni dobijo nagrade v obliki delnic in delniških opcij. Tako se postopoma spreminja tudi lastniška struktura v podjetju.
- *Večji delež plačila po uspešnosti namenjen tistim, ki najbolj vplivajo na poslovanje.* Pravica do nagrade zaradi uspešnosti skupine je vezana na razvrstitev delovnega mesta v plačilni razred. Pravico do višjega plačila po uspešnosti imajo zaradi večjega vpliva na poslovanje tisti, ki spadajo v višji plačilni razred po hierarhični lestvici.
- *Povečevanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene.* Sporazum, ki ga skleneta delodajalec in zaposleni, lahko vključuje znižanje osnovne plače v zameno za višje končno plačilo, če so uspešni. S tem zaposleni prevzamejo del tveganja, ki se poveča tudi za managerje. Za managerje je razmerje med gibljivim in fiksnim delom plače izrazito v korist gibljivega, ki je vezan na dolgoročno uspešnost.
- *Raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za sorodne skupine delovnih mest.* Na ta način podjetje povečuje usklajenost sistema s poslovno in kadrovske strategije ter z okoljem. Sistem pa mora kljub raznolikosti ostati smiseln, pregleden in ne prezapleten.
- *Prenos odgovornosti s sistema na managerje.* Managerji lahko sami določajo sestavine celovitega sistema nagrajevanja v postavljenih okvirjih. Omejitve pri skupni masi plač in delu, ki je namenjen za nagrajevanje ter enotno opredeljena merila uspešnosti, zagotavljajo, da manager spoštuje skupno plačno politiko, hkrati pa dajejo možnost, da vpliva na porazdelitev mase plač in nagrad ter tako sistem uporablja kot orodje pri vodenju. Pomembno je, da ima sistem strokovnega skrbnika, ki zagotavlja notranjo pravičnost.
- *Težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja.* Sistem spodbuja želeno vedenje zaposlenih za doseganje ciljev, saj vidijo vpliv različnih načinov svojega vedenja na končno izplačilo nagrade. Merila uspešnosti morajo vključevati le tista, na katera lahko zaposleni neposredno vplivajo.
- *Usmerjenost v prihodnost.* Tradicionalni sistemi so nagrajevali na osnovi preteklih dosežkov. Danes podjetja nagrajujejo pridobivanje novih znanj in zmožnosti, plačilo po uspešnosti pa vežejo na dolgoročne spodbude, kot so delnice in delniške opcije. S tem podpirajo prihodnje poslovne načrte ter zavzetost zaposlenih za sprejemanje odločitev in vedenje, ki prispeva k dolgoročni uspešnosti.
- *Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih.* Tradicionalni pogled je temeljil na izključevanju, danes pa, ko prehajamo k vključevanju čim večjega števila zaposlenih, se podjetja zavedajo, da lahko le tako krepijo privrženost podjetju. Zaposleni se s svojimi idejami vključujejo že v oblikovanje plačnega sistema, veliko pozornosti podjetje namenja tudi obveščanju. Zaposleni morajo sistem razumeti in mu zaupati, da ta deluje motivacijsko in usmerja njihovo vedenje.

3.3 Vloga managerjev

Motiviranje zaposlenih je nedvomno ena izmed pomembnih nalog managerjev. Še posebej v času krize je odločilno, kako managerji vodijo svoje zaposlene, da bodo ti lahko dosegli zastavljene cilje, in sicer tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije.

Merkač Skok (2005) trdi, da je uspešnost in učinkovitost podjetja odvisna od tega, kako vodstvo ravna z zaposlenimi. Ljudje so s svojim znanjem in idejami pomembno sredstvo za doseganje ciljev in uspešnosti podjetja, zato morajo managerji imeti zanje posluh in jih voditi na način, ki bo zaposlene ustrezno motiviral, da bodo svoje delo opravljali bolje.

Boyett in Conn (1995) sta izpostavila prav vlogo sistematičnega in poglobljenega načina vodenja pri zagotavljanju uspešnosti. Vodja mora biti tisti, ki ustvarja delovno okolje in zaposlenim omogoča razvoj. Nujni pogoj za uspešnost je zagotavljanje vseh potrebnih sredstev, ki jih zaposleni potrebuje za opravljanje svojega dela ter ustreznih pogojev za delo. Vodja mora znati načrtovati delo, svoje zaposlene voditi, spremljati njihovo uspešnost in jih primerno nagraditi, kako dobro pa te naloge opravlja, se kaže tudi v uspešnosti zaposlenih in podjetja (Svetlik idr. 2009, 421).

Čertalič (2014) v svojem članku pravi, da moramo predvsem v času krize kot konkurenčno prednost podjetja izpostaviti motivirane zaposlene, ki bodo s svojimi idejami in inovativnostjo pripomogli k uspešnosti podjetja na trgu.

Eden izmed razlogov, zakaj so zaposleni na svojem delovnem mestu nezadovoljni, je lahko prav ta, da jih njihovo delo ne izpolnjuje več, nimajo možnosti razvoja in napredka. Pri tistih, ki so že po naravi bolj ambiciozni in si želijo več, se lahko nezadovoljstvo pojavi še hitreje, saj kmalu ugotovijo, da na tem delovnem mestu ne morejo razvijati svojih sposobnosti in osebnostno rasti. Vodja mora svojim delavcem zagotavljati vsa potrebna sredstva in ustrezne pogoje za delo, s tem pa niso mišljena samo fizična sredstva in pogoji, ampak se mednje uvrščajo tudi različna znanja, informacije in dobri sodelavci (Svetlik idr. 2009).

Uspešnost delavcev je odvisna tudi od usposobljenosti vodij. Uspešen vodja mora poznati svoje zaposlene, načrtovati delo, jih voditi, spremljati njihovo uspešnost in jih primerno nagraditi. Čertalič (2014) je izpostavil dve pravili, za kateri meni, da bi bili v veliko pomoč vodilnim pri motiviranju.

Prvo pravilo se glasi: »Preden lahko človeka motiviramo, ga moramo najprej poznati – ne »spoznati«, ampak spoznavati.«

»V namen spoznavanja zaposlenih izvajamo letne razgovore, t.i. team building, testiranja, razvojne centre itn. Naj nam vsak sam pove, česa si želi, da bo bolj zadovoljen. Udeležba zaposlenih pri oblikovanju načina motiviranja na posameznika deluje zavezujoče in ga sili, da prevzame odgovornost,« razlaga Čertalič (2014).

Drugo pravilo pa pravi: »Spoznajte vsako delovno mesto, standarde dela, cilje dela, metode itn.«

Tudi za to pravilo podaja Čertalič (2014) podrobnejšo razlago: »Le tako boste lahko vedeli, kaj lahko pričakujete od človeka na tem delovnem mestu. Tudi zaposlenemu boste tako lahko predstavili jasne standarde dela in učinkovitosti ter mu v zameno ponudili ustrezno nagrado. To pa je že eden od zelo pomembnih motivacijskih dejavnikov. Ljudje morajo in želijo vedeti, kaj in koliko morajo narediti ter kaj in koliko bodo dobili v zameno.«

Vodstvo naj svoje napore in energijo usmeri v nematerialne načine motiviranja, kot so fleksibilni delovni čas in delo na domu, daje naj več pohval in vključuje zaposlene v dejavnost oblikovanja skupnih ciljev. Lepa beseda in pravi način komunikacije delujeta na zaposlene bolj spodbujajoče kot sama denarna nagrada brez priznanja, poudarja Čertalič (2014).

Naloge vodje torej širše zajemajo tudi tiste, ki so povezane z motiviranjem, komunikacijo, usposabljanjem ter svetovanjem in pomočjo delavcem pri reševanju konfliktov ter drugih težav. Temu pravimo trenerstvo ali coaching in je usmerjeno k razvijanju sposobnosti zaposlenih, na način, da lahko ti izboljšajo svojo uspešnost (Kalinauckas in King 1994). Vodja mora znati prisluhniti in zaposlene spodbujati, da odkrijejo svoje prednosti in slabosti, ter jih pravilno usmerjati, da svoje prednosti izkoristijo za večjo uspešnost. Zaposlene mora tudi iskreno pohvaliti in priznati njihove dosežke, skrbeti mora za prijazne odnose in graditi na zaupanju, pri vodenju ostati objektiven, odprto sprejeti nove izzive in zaposlenim ves čas nuditi oporo (Svetlik idr. 2009).

Pri tem je zelo pomembno, da zna vodja pravilno komunicirati in najprej s pogovorom spodbuditi svoje zaposlene, da razmislijo o svoji uspešnosti in se ocenijo, šele nato pa jih lahko usmeri in skupaj z njimi postavi nove cilje za doseganje večje uspešnosti. Kot na vseh ostalih področjih v življenju pa tudi tukaj velja, da lahko nekdo, v tem primeru vodja, pomaga le tistim zaposlenim, ki si dejansko želijo kaj izboljšati, se učiti in razvijati (Svetlik idr. 2009).

Uspešen vodja bi moral način komunikacije, vodenja in motiviranja prilagoditi vsakemu delavcu posebej, da bi dobil najboljše rezultate, saj so si zaposleni med seboj zelo različni, tako po pričakovanjih, navadah, zmožnostih in stopnji motiviranosti. Uspešnost lahko vodja izboljša s prilagajanjem načina vodenja in motiviranja posamezniku, pri tem pa mora biti pozoren na njegove zmožnosti in stopnjo motiviranosti.

Zaposlene, ki so zelo motivirani in imajo visoke zmožnosti lahko uvrstimo med uspešne. Njihovo uspešnost nagradimo, poiščemo razvojne priložnosti zanje in dajemo iskrene in neposredne povratne informacije. Tiste z visokimi zmožnostmi in nizko motivacijo moramo pripraviti do tega, da bodo dali od sebe več, kot trenutno dajejo, zato moramo prav tako poskrbeti, da dobijo neposredne povratne informacije, jim dodatno svetovati in jih spodbujati.

V to dejavnost lahko vključimo razne aktivnosti za razvoj tima in reševanje konfliktov, jih ustrezno motiviramo z nagradami za uspešnost, jim pomagamo pri uravnavanju stresa. Zaposlene, ki so zelo motivirani, vendar so njihove zmožnosti nizke moramo ustrezno trenirati, jim pogosteje dajati povratne informacije o uspešnosti, z njimi načrtovati cilje, jim nuditi različna usposabljanja za razvoj znanj in spretnosti, ki jih potrebujejo pri delu, včasih tudi prerazporediti na naloge v okviru delovnega mesta ali pa delavcu omogočiti prestop na drugo delovno mesto. Neuspešni delavci nimajo ustreznih zmožnosti, poleg tega pa je tudi njihova motivacija nizka. Takih delavcev ne nagrajujemo, morda jim celo znižamo plačo. Ker takšni delavci nazadujejo, bi bilo za podjetje bolje, da z njimi prekine delovno razmerje, treba pa jim je predstaviti probleme povezane z delovno uspešnostjo (Svetlik idr. 2009, 455).

4 PSIHOLOŠKA POGODBA

Psihološka pogodba je posebna oblika neformalne poslovne pogodbe, sklenjena med delodajalcem in delojemalcem in ponazarja vrsto psihološkega odnosa med zaposlenim in organizacijo, ki temelji na njenem medsebojnem psihološkem sporazumu (Mihalič 2007a, 10).

Psihološka pogodba je opredeljena kot »način percepcije o vseh obligacijah med delodajalcem in delojemalcem, ki si jih medsebojno obljubita in ob tem določita tudi pogoje za izpolnitev dogovorjenega« (Mihalič 2007a, 10).

V psihološki pogodbi naj bi se želje, cilji, pričakovanja in ambicije tako delodajalca kot delojemalca uskladile in popolnoma integrirale. Na osnovi njune psihološke pogodbe, ki vedno temelji na dvostranski obljubi in občutku pravičnosti ter zaupanja, oba vesta, kaj morata narediti, da bosta izpolnila svoj dogovor. V psihološki pogodbi se definirajo tudi težnje in pričakovanja tako delojemalca kot delodajalca, se pravi, kaj pričakujeta in kaj pridobita. Ni nujno, da se psihološka pogodba sklene tudi pisno, saj se psihološki dogovor med njima sklene v vsakem primeru, včasih tudi nezavedno. Psihološke pogodbe se ne da skleniti vnaprej, ta se oblikuje šele ob nastopu delovnega odnosa med zaposlenim in organizacijo in jo organizacija sklene z vsakim posameznim zaposlenim posebej (Mihalič 2007a).

Ena izmed najpomembnejših vlog psihološke pogodbe je urejanje odnosa med delodajalcem in zaposlenim na natančen in transparenten način, z njeno uporabo skrbimo za usklajevanje, kompenziranje in integracijo različnih interesov, njen namen je namreč priti do skupnega interesa v dobro obeh strani (Mihalič 2007a, 12).

Ker je motivacija odvisna od lastnih želja in ciljev posameznika, počutja in vzdušja na delovnem mestu, pa tudi odnosov med zaposlenimi, ima psihološka pogodba ključno vlogo pri individualizaciji vodenja, kar pomeni, da mora dober manager s posluhom za ljudi, ki jih vodi, v vsaki situaciji prilagoditi način vodenja obliki psihološke pogodbe z zaposlenim. Iz analize psiholoških pogodb tako lahko managerji lažje napovedujejo, kako se bo posamezni zaposleni vedel v določeni situaciji, kakšna bo njegova odzivnost na spremembe, na kakšen način ga motivirati ter temu prilagoditi način vodenja.

Prav tako imajo psihološke pogodbe tudi povezovalno vlogo. Zaradi poznavanja lastnosti lastnih psiholoških pogodb in psiholoških pogodb sodelavcev, zaposleni lažje predvidevajo vedenje, način delovanja v timu in skupini ter odzivanje v različnih situacijah. Boljše medsebojno poznavanje prispeva tudi k večji povezanosti med zaposlenimi.

Med pomembnejšimi je tudi strateška vloga. Uporaba psihološke pogodbe vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, na njihovo lojalnost, boljša je tudi komunikacija, hkrati pa omogoča

tudi razvijanje organizacijske kulture in klime, ki na zaposlene deluje spodbudno in ima posledično vpliv na boljše medsebojne odnose. Mihaličeva (2007a) je zapisala, da uporaba sistema psiholoških pogodb in s tem upoštevanje njenih oblik pri delu, vpliva na povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih in njihove lojalnosti, izboljšuje kvaliteto komuniciranja, vpliva na razvoj spodbudne organizacijske kulture in klime ter splošno izboljšanje medsebojnih odnosov. Vse to ugodno vpliva tudi na uspešnost in učinkovitost posameznikov in timov, na konkurenčnost in donosnost organizacije, pripomore pa tudi k hitrejšemu razvoju celotne organizacije (Mihalič 2007a).

5 KULTURA IN KLIMA ORGANIZACIJE

V tem poglavju sta podrobneje predstavljeni kultura in klima organizacije. Pri kulturi organizacije sem razdelala vrednote in podmene, razložila pojavne oblike in funkcije kulture organizacije, opisala klasifikacijo kultur, pomen moči kulture organizacije, odnosa in strategij managementa do kulture ter razsežnosti deželnih kultur in delovanje v njih in med njimi. V drugem delu poglavja pa sem opisala različne vrste klim v organizaciji in predstavila osnovne razlike med organizacijsko kulturo in klimo.

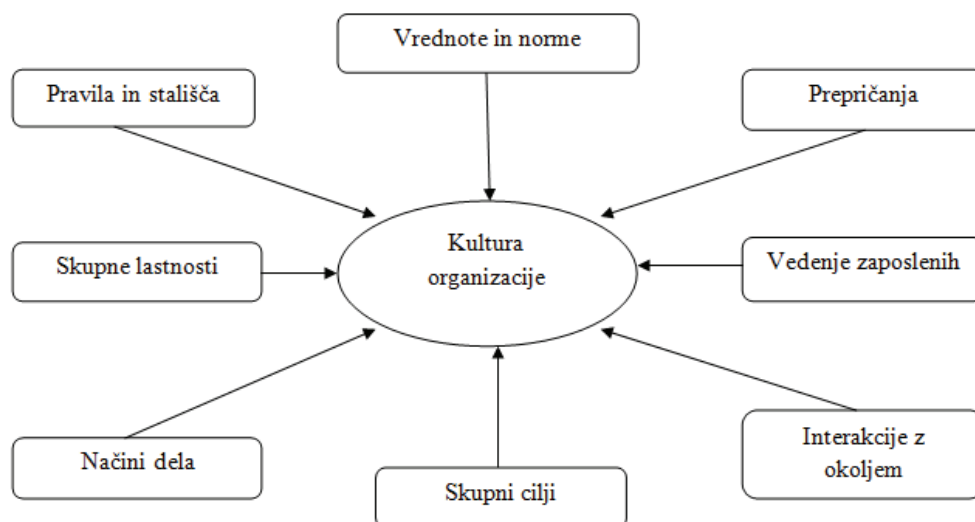
5.1 Kultura organizacije

»Prevladujoče vedenje sodelavcev je temeljna in malo spremenljiva sestavina urejenosti znotraj strategije organizacije za doseganje ciljev. Primerna urejenost organizacije, ki se kaže v kulturi organizacije, je eden od pomembnih pogojev za složno in učinkovito delovanje sodelavcev – in s tem za uspešnost organizacije« (Biloslavo 2008, 115–116).

Biloslavo (2008, 122) opredeljuje kulturo organizacije takole. Organizacijska kultura je »skupnost pojavnih oblik vedenja sodelavcev, vključno z vrednotami in temeljnimi podmenami, ki to vedenje usmerjajo. Te pojavne oblike med vsemi vrednotami izražajo tiste, ki jih zaposleni večinoma usvojijo, vrednote pa temeljijo na podmenah, ki so bile preizkušene in večinoma prinašajo koristi.«

Mihalič (2007b) pravi, da je kultura »celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema.«

»Kultura je kot drevo: korenine so temeljne podmene, ki so jih usvojili ljudje in prehajajo iz roda v rod; deblo so vrednote, tiste dobrine, ki obsegajo usvojene temeljne podmene; pojavne oblike pa zunanja podoba drevesa« (Biloslavo 2008, 119).



Slika 5: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture

Vir: Mihalič 2007b, 6.

5.1.1 Vrednote in podmene

Po mnenju različnih avtorjev so vrednote tisto, čemur nekdo priznava veliko načelno vrednost in zato temu daje prednost. To so tudi vseobsežna mnenja ali prepričanja, ki usmerjajo delovanje in presojanje v različnih okoliščinah ter vplivajo na stališča, zaznave, potrebe in spodbude ljudi. Vrednote se lahko kažejo tudi kot trajna mnenja, ki dajejo osebno in družbeno prednost določenim načinom vedenja (Biloslavo 2008).

Tavčar (2009, 39) je zapisal: »Vrednote so usvojena stališča – po katerih odločevalec izbira merila in sodila. Odsevajo njegovo preteklost in dozorelost, pa kulturo okolja, iz katerega izhaja.«

Ljudje vedno znova preizkušamo različne možnosti in sčasoma usvajamo tiste, ki nam prinesejo neko korist. »Podmene, ki se vedno znova obnesejo, postanejo vrednote – torej dobrine, ki večini ljudi v nekem okolju veliko ali največ pomenijo« (Biloslavo 2008, 118).

Z vidika odločanja v organizaciji ločimo končne (terminalne) vrednote ter pomagalne (instrumentalne) vrednote. Končne vrednote so lahko notranje (odrešenje, modrost ipd.) ter medčloveške – končne vrednote so npr. prijateljstvo, enakost. Pomagalne vrednote so bolj usmerjene v ravnanje ljudi, torej njihovo obnašanje in vedenje, v etiko in moralo, pa tudi v sposobnosti. Vsekakor morajo biti vrednote v neki organizaciji usklajene z etiko in izhajati iz poslovne uspešnosti (Kralj 2005).

5.1.2 Pojavne oblike

Pojavne oblike neke kulture predstavljajo vsi načini komunikacije, tako verbalni kot neverbalni, hoteni ali nehoteni, s katerimi pripadniki neke kulture kažejo njene značilnosti. Med pojavne oblike kulture spadajo (Biloslavo 2008, 124):

- poslopja organizacije: zunanji videz, pisarne, proizvodnja, družabni in drugi prostori, prostori za rekreacijo, prostori za izobraževanje, oglasna plošča, napisi,
- vedenje managementa: določanje prednosti, kaj je namenjeno za ogled in kdo vodi obhod, vedenje zaposlenih do obiskovalcev,
- podoba podjetja: logotip, geslo podjetja, oblikovanje (barve, slog, priročnik), osebje v stikih s strankami, oblikovanje izdelkov, gradiva (prospekti, katalogi, letno poročilo, publikacije, oglasi, pospeševanje), stojnice na razstavah in sejnih, oblačila,
- odnosi s sodelavci: sindikat, koncepti izobraževanja, sistemi vodenja, model samoupravljanja, predlogi izboljšav, krožki kakovosti, spodbude, obravnavanje drugačnosti, pokojninski sistem, oglasi za zaposlovanje, pisne smernice, usmerjanje osebnega razvoja, kariere,
- poslovanje: pisni dokumenti o filozofiji organizacije, pisni dokumenti o temeljnih načelih, informativne publikacije, raziskave in informacije o podobi organizacije v okolju, srečanja, potovanja,
- organiziranost, dokumenti: organigrami, opisi delokrogov, zapisniki sestankov, hišna pravila,
- obredi in simboli: sestavljanje in vodenje delovnih skupin, proslavljanje uspehov in dosežkov, informiranje o neuspehih, kazni, dramaturgija konferenc in posvetovanj, pogajanja o plačah in nagradah, izbiranje kandidatov za zaposlitev, uvajanje in predstavitev novih proizvodov, otvoritve razstav, sprejem novega sodelavca, obletnice, rojstni dnevi, proslave ob praznikih, napredovanje in podelitev priznanj, zaposlitev in odhod iz organizacije, anekdote, obredi vršnega managerja.

5.1.3 Funkcije kulture organizacije

Kultura v organizaciji je pomembna, ker opredeljuje meje organizacije in jo ločuje od drugih organizacij, njenim članom daje občutek identitete in omogoča rast zavzetosti članov za cilje, ki presegajo njihove osebne interese. Kultura tudi povečuje družbeno stabilnost poslovno-organizacijskega sistema in z opredeljevanjem standardov za delovanje sodelavcev povezuje organizacijo. Predstavlja instrument za usmerjanje in obvladovanje naravnosti in vedenja zaposlenih (Biloslavo 2008, 122).

5.1.4 Moč kulture organizacije

Kultura v neki organizaciji je lahko močna ali šibka. Čim močnejša je kultura, tem večji je pritisk, ki ga izvaja na sodelavce, da se držijo prevladujočih oblik vedenja v organizaciji. Pri močni kulturi gre za to, da si managerji in zaposleni delijo več svojih vrednot in se zanje močno zavzemajo. Ta pritisk je spodbuden za sodelavce, ki se zaradi svojih vrednot močno enačijo s prevladujočim vedenjem, manj spodbuden pa za tiste, ki si delijo le nekatere od prevladujočih vrednot in se zanje ne zavzemajo prav močno.

»Pritisk neke kulture za usklajeno vedenje lahko močno podpira strategije managementa za doseganje ciljev organizacije in je lahko pomembna sestavina temeljnih zmožnosti organizacije,« pravi Biloslavo (2008).

Biloslavo (2008) pojasnjuje, da lahko močna kultura povečuje zavzetost in usklajenost vedenja sodelavcev ter zmanjšuje njihovo negotovost, saj jih usmerja in kaže, na kakšen način naj delujejo in kaj je pomembno, vendar pa lahko močna in ukoreninjena kultura v nestabilnem in spremenljivem okolju ovira organizacijo pri uspešnem delovanju.

5.1.5 Klasifikacija kultur

Kulture organizacij so si med seboj lahko zelo različne. Ker jih največkrat ni mogoče razvrstiti po prevladujočih vrednotah sodelavcev, se klasifikacije opirajo na pojavne znake. V nadaljevanju je opisana razporeditev kultur avtorjev Deala in Kennedyja, ki jo je kasneje dopolnil Ruttinger. Tipologija razporeja kulture po dveh merilih, in sicer po objektivnem in subjektivnem tveganju zaposlenih pri odločanju in ukrepanju, zlasti na trgu, ter po času povratnega odziva o pravilnosti odločitev in ukrepov in jih deli na štiri tipe (Biloslavo 2008).

Poslovna kultura

To je kultura trdega dela oz. »kultura prodajalcev«. Tveganje pri tej kulturi je majhno in porazdeljeno, temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje poteka hitro in enostavno, merilo uspešnosti pa je količina. V poslovni kulturi so vzorniki uspešni poslovneži, prodajalci ali posredniki, ki so odkriti, aktivni in prijazni, pripadajo srednjemu sloju in se temu primerno oblačijo, stanujejo v individualnih hišah, gojijo skupinske športe, zato pogosto uporabljajo tudi prisposobe iz športa, so družabni in obiskovalca pričakajo na vratih. Kultura privlači ljudi, ki želijo hitre rezultate (Biloslavo 2008, 127–129).

Kultura moči

Kulturo moči imenujemo tudi kultura tveganj ali »moška kultura«. To kulturo največkrat najdemo v dejavnostih, ki so dinamične in tvegane npr. moda, borza, profesionalni šport. Ker

je tveganje veliko, sta si tudi uspeh in neuspeh lahko zelo blizu. Tveganje je vrlina, vrsta dejavnosti zahteva izredno bojevitost, zato previdnost ni cenjena, časa za odločitve je malo, udeleženci pa trdo tekmujejo. Vzornik je v takšni kulturi trd in oblasten, naklonjen tveganju. Pripadniki te kulture hočejo hitre odzive, zato so lahko tudi površni in kratkovidni ter celo postavljaški in praznovorni. Oblačijo se po zadnji modi, stanujejo v odličnih predelih mesta, ter gojijo hitre in napadalne športe. Obiskovalca po navadi pustijo čakati, da bi s tem pokazali svojo moč (Biloslavo 2008, 127–129).

Procesna kultura

V birokratski kulturi ali »kulturi uradnikov« posnemajo urejene in natančne ljudi, ki varujejo okolje pred nevarnostmi. Značilna je za upravne službe, administracijo, velika podjetja, zavarovalnice in banke. Tukaj so posameznikova tveganja zelo majhna, odzivov skoraj ni. Poudarek je na obliki in ne na vsebini dejavnosti, bistveni sta izvedbena popolnost vsakega početja in previdnost. Udeleženci se oblačijo konservativno in primerno starosti, živijo v stanovanjih ali vrstnih hišah, po navadi se skupaj vozijo v službo, gojijo pa predvsem procesne športe npr. džoging ali plavanje. Zanje je značilen izčrpen in natančen govor, obiskovalec pa mora skozi vrsto postopkov, dogovarjanje spremlja tudi obilna dokumentacija (Biloslavo 2008, 127–129).

Sistemska kultura

Ta kultura je značilna za naložbeno dejavnost in za velike projekte, vojsko, gradbeništvo in na sploh velike sisteme. To je kultura zavetja ali »projektantska kultura«, kjer je tveganje zelo veliko in so povratne informacije počasne. Odločanje je centralizirano. Udeleženci spoštujejo avtoriteto, znanje in izkušnje, pri odločitvah se posvetujejo in odklanjajo nepreudarnost ter zaletavost. Vzorniki v tej kulturi so mirni, uravnovešeni in trdni, saj morajo zdržati dolgotrajno negotovost. Oblačijo se uniformno in zadržano, njihovo bivališče pa odseva položaj v podjetju. Za to kulturo je značilno tudi formalno sporazumevanje z uporabo različnih nazivov, sklicevanje na preteklost. Obiskovalca čakata postopek in razpoznavna značka ter sestanek z več udeleženci. Njeni pripadniki igrajo golf, kjer je izid nejasen do konca igre (Biloslavo 2008, 127–129).

5.1.6 Odnos in strategije managementa do kulture

»Kultura organizacije lahko podpira ali ovira uveljavljanje ciljev in strategij, ki jih zasnuje management in lahko pomembno vpliva na obvladovanje organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev, s tem pa na uspešnost managerjev. Strategije, ki jih izbira management za doseganje ciljev, so uspešne, če se skladajo s kulturo organizacije« (Tavčar 2009, 48).

Managerji lahko, glede na moč kulture in na primernost kulture za izvajanje politike organizacije, kulturo ignorirajo, jo izkoriščajo, uporabljajo ali pa jo spreminjajo. Če kulturo ignorirajo, lahko to kratkoročno lajša le urejanje posameznih zadev, dolgoročno pa zmanjšuje uspešnost organizacije. Prav tako izkoriščanje kulture ne prinaša koristi na dolgi rok, saj slabša izgleda/možnosti organizacije zaradi nasprotovanja udeležencev. Pomembno je, da management kulturo uporablja, tako da jo neguje in spodbuja vidike kultur okolij, ki prinašajo sprotno ali dolgoročno uspešnost. Nekoliko bolj zahtevno in tvegano je spreminjanje kulture, saj je dolgotrajno in bolj izgledno le v lastni organizaciji kot v njenih okoljih (Tavčar 2009, 49–50).

Strategije do kulture so lahko kratkoročne ali dolgoročne. Kratkoročne strategije managerjev do kulture, kot so izrabljanje kulture, izmikanje kulturi, spodbujanje kulture ali zanemarjanje kulture, prinašajo le prehodne in zasilne rešitve, medtem ko je za dolgoročno obvladovanje organizacije bolje zasnovati dolgoročne strategije. Med slednje spadajo s kulturo skladno razvojno načrtovanje, načrtno razvijanje kulture, snovanje nove, vzporedne kulture ali načrtno spreminjanje kulture (Tavčar 2009, 50–51).



Slika 6: Kratkoročna in dolgoročna strategija do kulture

Vir: Tavčar 2009, 51.

Pri snovanju strategij je dobro upoštevati moč kulture, ki opredeljuje mero podpore za politiko ali odpora do politike managementa. Če je kultura močna in usklajena s strategijo, jo lahko management uporabi kot pomembno spodbudo ter usmerjevalni instrument, ki mu sodelavci sledijo, če pa je kultura bolj šibka, jo je treba spodbuditi z ukrepi, ki sodelavcem pokažejo, da management podpira vedenje, ki je v skladu z obstoječo kulturo. Če kultura ni v skladu s strategijo, je boljše, da management izbere pot, ki ne nasprotuje močni kulturi. Le v primeru, da je neusklajena kultura šibka, jo management lahko zaobide in deluje mimo nje.

Pomembno je, da management pripravi dolgoročnejši načrt spreminjanja, v primeru ko gre za šibko in neuskklajeno kulturo, močne in neuskklajene kulture pa se ne loteva frontalno. Management naj ponudi izbranim sodelavcem, ki bi želeli s svojimi vrednotami zasnovati drugačno, vzporedno kulturo, izolacijo od pritiskov obstoječe kulture, ugodne razmere za delo in osebni razvoj. Ti bodo kmalu ustvarili novo bolj usklajeno in koristnejšo kulturo, ki bo prerasla staro. Management lahko s pravimi odločitvami olajša ali pospeši spreminjanje kulture. Pomembno je, da vodstvo s svojim vedenjem kaže smer spreminjanja, morda lahko najame tudi nekaj zunanjih vršnih managerjev, ki niso obremenjeni in prinašajo v organizacijo svežega duha ter s svojim zgledom in delovanjem bolj uspešno uveljavljajo drugačno kulturo. Izbirajo in podpirajo naj sodelavce, ki poosebljajo nove vrednote. Pomembno je, da v organizaciji prevladuje zaupanje in da sistem nagrajevanja spodbuja usvajanje novih vrednot. Prisluhniti je treba tudi podkulturam, ki bi lahko predstavljale zametke nove, uspešnejše kulture, ki se bo postopoma širila na vso organizacijo (Biloslavo 2008).

5.1.7 Kulture okolij

Danes delovanje organizacij velikokrat sega čez deželne meje in pri tem prihaja v stik z različnimi kulturami drugih okolij in organizacijami v njih. Uspešnost organizacije je pogojena tudi s poslovnimi povezavami, ki temeljijo na zaupanju, zato je pomembno, da organizacija razume značilne vzorce vedenja in tamkajšnje prevladujoče vrednote (Biloslavo 2008).

Razsežnosti deželnih kultur

Razvrščanja dežel po kulturah se je lotilo več avtorjev. Biloslavo (2008, 133) v svojem delu navaja štiri skupine držav:

- Norveška, Danska, Nemčija, Švedska,
- Francija, Španija, Italija, Belgija,
- Argentina, Čile, Indija,
- Japonska.

Hofstede je v kasnejši raziskavi (Biloslavo 2008, 134) razporedil dežele v osem gruč:

- anglosaško (Velika Britanija, ZDA, Avstralija, Kanada, Irska, Nova Zelandija, Južna Afrika),
- nemško (Avstrija, Nemčija, Švica, Izrael),
- nordijsko (Danska, Finska, Nizozemska, Švedska, Norveška),
- evropsko-latinsko (Argentina, Belgija, Brazilija, Francija, Italija, Španija),
- ameriško-latinsko (Čile, Kolumbija, Mehika, Peru, Portugalska, Venezuela),
- bližnjevzhodno (Grčija, Iran, Turčija, nekdanja Jugoslavija),
- daljnovzhodno (Hongkong, Indija, Pakistan, Filipini, Singapur, Tajvan, Tajska),

- neodvisno (Japonska).

Zaradi kompleksnosti pojavnih znakov je vrednote ali podmene boljše umeščati v primerne razsežnosti. Štiri razsežnosti kulture so (Biloslavo 2008, 134):

- individualizem/kolektivizem,
- velik/majhen razpon moči,
- malo/obilo izmikavanja negotovosti,
- »moškost« (prevladovanje dejavnostnih vrednot v družbi)/ «ženskost» (prevladovanje vedenjskih vrednot).

Delovanje v kulturah in med njimi

Velik izziv managerjem predstavlja soočanje različnih vrednot in interesov udeležencev, ki se lahko zelo razlikujejo od njihovih. Managerji morajo ves čas uspešno voditi in obvladovati organizacijo z doseganjem zastavljenih ciljev. Mnogokrat se zgodi, da je odločanje in ravnanje managerjev, ki naj bi prineslo uspeh, posledica njihovih osebnih vrednot in/ali drugega sodelavca organizacije, ki pa velikokrat niso enake prevladujočim vrednotam v organizaciji ali okolju, kjer organizacija deluje, zato jih je težko spreminjati in zato je delovanje v vsaki kulturi povezano tudi s stresom. Bolj kot se osebne vrednote razlikujejo od vrednot organizacije ali okolja, kjer deluje posameznik, večji je stres. Stres je lahko zelo izrazit pri prehodu iz ene organizacije v drugo in ob začetku delovanja v drugem okolju (Biloslavo 2008).

Če hočejo biti managerji v mednarodnem okolju uspešni, morajo organizacijo in ljudi pravilno usmerjati pri vključevanju in prehodu na tuje trge. Spoznati morajo njihovo kulturo in biti zelo potrpežljivi ter zmerni pri vnašanju svoje kulture. Privaditi se morajo značilni komunikaciji in druženju s krajanji ter biti ustvarjalni, hkrati pa ostati na trdnih tleh, kar zadeva pričakovanja. Poslovodnik mora biti pripravljen prenesti stres, ki se pojavi zaradi kulture, veliko vlogo ima pri tem tudi družina.

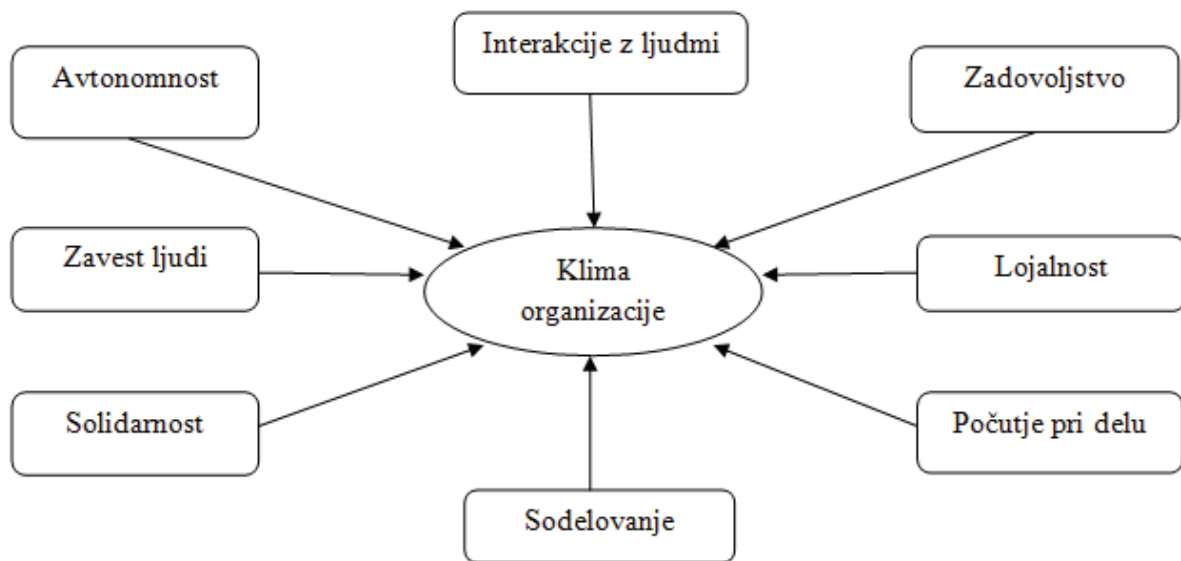
Delovanje v tujini naj bo vodeno, poslovodnik mora poznati cilje. Glede reševanja nalog onkraj meja pa je pomembno, da to obsega opis naloge, da jo razumeta obe kulturi, da vsebuje analizo z vidika obeh kultur, spoznavanje skupnega izhodišča obeh vidikov, izvedbo naloge ob sinergiji kultur in nazadnje še preverjanje ali se rešitev med kulturama obnese. Pomembno je tudi spodbujanje sinergij, zlasti pri delovanju strokovnjakov onkraj meja posameznih kultur.

Management ljudi naj globalno zajema razvoj razpoložljivih kadrov in obsega sporede za izobraževanje in usposabljanje, med katere spadajo sporede za usvajanje kulture, primerjanje domače in tuje kulture. Takšne programe izvaja veliko multinacionalnih podjetij in velike organizacije, ki delujejo v številnih okoljih z različnimi kulturami (Biloslavo 2008).

5.2 Klima v organizaciji

Mihalič (2007b) organizacijsko klimo definira kot »psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov«. Prav tako pojasni, da organizacijska klima vsebuje »mehke osebnosti poslovnega sistema in posameznikov«, kot so zadovoljstvo ljudi, njihovo lojalnost podjetju, odnose med sodelavci, počutje na delovnem mestu ter pripravljenost ljudi za sodelovanje in solidarnost.

Spodnja slika prikazuje elemente organizacijske klime v organizaciji:



Slika 7: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji

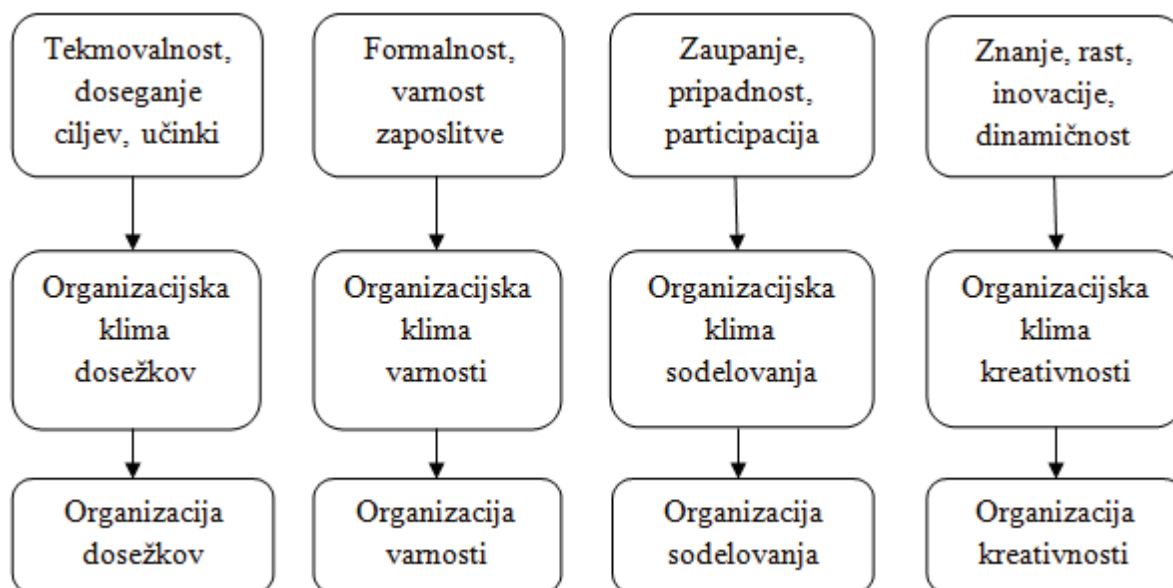
Vir: Mihalič 2007b, 7.

Klima v podjetju odseva počutja in mnenja zaposlenih, zato jo v primerjavi s kulturo podjetja lažje povezujemo z motivacijo zaposlenih. Prav tako lažje vidimo povezavo med dobro klimo v podjetju in njegovo uspešnostjo. Zaposleni, ki so zadovoljni in se dobro počutijo, so najverjetneje tudi produktivnejši od tistih, ki na delo prihajajo zato, ker pač morajo. Tudi številni drugi avtorji so iskali povezave med vzdušjem v podjetju in njegovo uspešnostjo.

5.2.1 Osnovne vrste klim v poslovnih sistemih

Mihalič (2007b) glede na različne tipologije ločuje med inovativno, timsko, motivacijsko in raziskovalno klimo. Ena sodobnejših uveljavljenih klasifikacij pa ločuje vrste klim na klimo dosežkov, klimo ohranjanja varnosti, klimo sodelovanja in klimo kreativnosti (Fernandez in Hogan 2003).

Glede na vrsto prevladujoče klime v organizaciji je mogoče vzpostaviti tudi tipologijo organizacij na mikro nivoju.



Slika 8: Tipologija organizacij na mikro nivoju glede na prevladujočo klimo

Vir: Fernandez in Hogan 2003, v Mihalič 2007b, 22.

Organizacijska klima dosežkov zahteva hitre akcije, vodstvo ima visoke zahteve, zaposleni so tekmovalni, osredotočenost pa je na doseganju ciljev. V organizaciji, kjer prevladuje klima varnosti, je značilna izrazita strukturiranost, formalizacija in nadzor, temelji pa na zagotavljanju varnosti zaposlitve. Neformalne odnose, timski način dela in demokratično komunikacijo najdemo v organizacijah s klimo sodelovanja, kjer imajo pomembno vlogo zaupanje, pripadnost in participacija. Pri organizacijski klimi kreativnosti najdemo načrtno inoviranje, dinamiko, kompetentnost zaposlenih, stalen razvoj in napredek in hitro rast (Fernandez in Hogan 2003).

5.2.2 Osnovne razlike med organizacijsko kulturo in klimo

V spodnji preglednici so prikazane najpomembnejše razlike med organizacijsko klimo in kulturo:

Preglednica 2: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo

Organizacijska kultura	Organizacijska klima
- globalna usmerjenost	- lokalna usmerjenost
- višja stopnja trajnosti in stabilnosti	- začasnost in nižja stopnja stabilnosti

Organizacijska kultura	Organizacijska klima
- usmerjenost v preteklost in prihodnost	- usmerjenost v sedanjost
- slabša prepoznavnost in manjša vidnost	- dobra prepoznavnost in večja vidnost
- razvoj skozi daljša časovna obdobja	- razvoj v trenutnem obdobju
- višja raven abstrakcije pojma	- nižja raven abstrakcije pojma
- vezanost na strateški nivo	- vezanost na taktični in operativni nivo
- sistemski pomen	- procesni pomen
- počasno spreminjanje	- hitro spreminjanje
- zelo izrazit vpliv kulture na klimo	- malo izrazit vpliv klime na kulturo
- globok konstrukt	- zgolj odsev stanja v prostoru in času
- zelo zahtevno upravljanje	- dokaj enostavno upravljanje
- večja teoretična usmerjenost proučevanja	- večja empirična usmerjenost proučevanja
- prevlada kvalitativne metode	- prevlada kvantitativne metode
- ustvarjanje preko globalnih interakcij	- ustvarjanje preko postopkov in procesov

Vir: Mihalič 2007b, 10-11.

Primerjava lastnosti kulture in klime nam je lahko v pomoč pri raziskovanju, kaj motivira zaposlene in kako se to odraža na njihovi uspešnosti. Po Mihalič (2007b) je kultura v organizaciji slabo vidna in težko razpoznavna. Klima pa je nasprotno od kulture zelo dobro vidna in jo je težko prikriti. Zaradi tega je kultura veliko težje merljiva, pogosteje tudi predmet manipuliranja, klima pa je enostavna za meritve, saj je jasno prepoznavna. V klimi se odraža trenutno stanje procesov in je zasnovana na trenutnih dogajanjih, povezuje pa t.i. mehke elemente organizacije. Spreminjanje kulture je dolgotrajen in težaven proces, upravljanje klime pa je vedno vezano izključno na trenutno stanje. Managerji bi se tako pri motiviranju morali osredotočiti tudi na spremembe trenutnega stanja, od katerega je odvisno počutje in zadovoljstvo zaposlenih.

6 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA

V tem poglavju sem opisala družbo Neuroth in njihove začetke ter vstop podjetja na slovenski trg. Gre za zelo uspešno podjetje, ki raste od svojega nastanka in ima poslovalnice v sedmih evropskih državah.

6.1 Zgodba in začetki podjetja

Leta 1907 je Paula Neuroth postavila temelje za današnji Neuroth AG, ko je skupaj z možem iskala rešitev za svojo težavo s sluhom in ustanovila »specialno hišo za aparate za naglušne J.A. Neuroth«. Njena nečakinja Waltraud Schinko Neuroth je podjetje prevzela leta 1979 od svojega očeta Augusta Carla Neurotha, ki je po drugi svetovni vojni domov prinesel najnovejše tehnične dosežke. Nепrestana rast podjetja se je začela z odprtjem druge trgovine v Gradcu leta 1980, kasneje pa so sledila števila odprtja slušnih centrov po vsej državi, podjetje Neuroth je tako postalo tudi eden najpomembnejših delodajalcev v Avstriji (Neuroth 2015).

6.2 Družba Neuroth

Družba Neuroth je najstarejše družinsko podjetje in trenutno vodilno podjetje na področju pripomočkov za sluh v Avstriji. Glavni sedež podjetja se nahaja na vzhodnem Štajerskem, v kraju Schwarzau, ki leži približno trideset kilometrov od Gradca. S skupno 220 slušnimi centri deluje na področju Avstrije, Nemčije, Švice, Lichtensteina, Francije, Slovenije in Hrvaške. Skupno podjetje zaposluje 900 ljudi, od tega jih približno 160 dela na sedežu podjetja. Cilj delniške družbe Neuroth AG je ljudi z okvaro sluha oskrbeti s proizvodi in jim ponuditi storitve, ki zagotavljajo idealno rešitev za boljši sluh. Na sedežu podjetja tako izdelujejo ušesne vložke, posebej prilagojene posamezni stranki, za elektronsko notranje življenje slušnih aparatov pa skrbijo proizvajalci (Oticon, Widex, Phonak in Siemens). Vsak slušni center je opremljen po najnovejših avdioloških merilih, svojim strankam pa nudijo optimalno oskrbo s pomočjo sodobnih merilnih naprav in strokovno usposobljenega kadra (Neuroth 2014).

6.3 Vstop podjetja Neuroth na slovenski trg

Na slovenskem trgu sta na področju slušnih aparatov prvotno delovali podjetji Audiovox, d.o.o. in Gatton International, d.o.o., ki sta se januarja 2008 združili z vodilnim podjetjem na avstrijskem tržišču Neuroth in ustanovljeno je bilo podjetje NEUROTH slušni aparati, d. o. o. Tako so se na slovenskem trgu pojavile mednarodne znamke slušnih aparatov pri enem ponudniku. Združitev pod novo tržno znamko Neuroth je zajela vse podružnice obeh podjetij in tudi vse zaposlene. V vseh letih je Neuroth pospešeno vlagal v nadaljnji razvoj poslovalnic,

kar namerava početi tudi v prihodnje, na ta način pa bo še naprej ustvarjal nova delovna mesta v Sloveniji (Neuroth 2014).

6.4 Družba Neuroth v Sloveniji

Družba Neuroth ima v Sloveniji 12 slušnih centrov, v katerih je skupaj zaposlenih 29 strokovnjakov, ki skrbijo za svetovanje in pomoč strankam pri težavah s sluhom. Svojim strankam nudijo širok program slušnih aparatov, različne pripomočke za zaščito sluha, teste sluha in strokovno svetovanje. Podjetje od vstopa na slovenski trg leta 2008 raste in kljub krizi posluje z dobičkom (Bizi 2015). Zelo veliko vlaga v znanje, kakovost in preventivo. Leta 2011 so s pomočjo Evropske unije, v okviru programa Lifelong Learning, prenesli svoje dolgoletne izkušnje in znanje s področja akustike slušnih aparatov iz Avstrije v Slovenijo. Prav tako se v Avstriji izvaja poklicno usposabljanje za kvalificirane delavce za slušne aparate, v sklopu projekta (H)ear power pa je potekalo tudi izobraževanje desetih sodelavcev v Ljubljani. Septembra 2011 so kot prvo podjetje na področju slušnih aparatov pridobili certifikat kakovosti ISO 9001:2008, kar za njihove stranke pomeni še boljšo oskrbo in hitrejše storitve preizkušene kakovosti. V podjetju dajejo velik poudarek obsežnemu sistemu managementa za kvaliteto, ki se s pomočjo sodelavcev prenaša v prakso in tako omogočajo merljivost kvalitete svojih izdelkov in storitev (Neuroth 2014).

7 RAZISKAVA

Raziskava je kvalitativna, uporabila sem študijo primera, pri čemer sem podatke za analizo pridobila v podjetju NEUROTH slušni aparati, d. o. o. s polstrukturiranim intervjujem šestih zaposlenih. Predstavitev rezultatov sem razdelila v pet sklopov.

7.1 Predstavitev metodologije

Metodologija predstavlja strategije, metode in tehnike, izbrane v procesu raziskovanja neke teme ali problema, vsaka raziskava pa je edinstvena prav zaradi izbire metodologije (Tratnik 2002).

Na tem mestu je potrebno omeniti paradigme. Trnavčevič (2003) je zapisala, da je paradigma »sistem oz. sklop prepričanj, vrednot in stališč, ki oblikujejo posameznikov/raziskovalcev) ali skupinski (skupina raziskovalcev) pogled na neko vprašanje, problem in ki usmerjajo njegovo ali njeno delovanje.« Pri raziskovanju v managementu poznamo pozitivistično in nepozitivistično paradigmo, izbira paradigme pa narekuje, katere raziskovalne strategije in tehnike bomo uporabili (Tratnik 2002).

7.1.1 Pozitivizem

Pojem, ki ga je prvi uporabil francoski filozof Auguste Comte v 19. stoletju, je v družboslovje prinesel prepričanje, da je mogoče opazovati človeško vedenje logično, natančno, objektivno in z razdalje. Bistvo pozitivizma je neodvisnost družbene stvarnosti od opazovalca, raziskovanje pa nima vpliva na to stvarnost. Raziskovanje sloni na vzročno-posledičnih povezavah med variablami in se uporablja bolj za zbiranje kvantitativnih podatkov (Tratnik 2002).

Kritike te paradigme so močna strukturiranost in razčlenjenost raziskovalne metodologije, ki lahko omejuje pridobivanje rezultatov in izloči pomembne ter zanimive ugotovitve. Raziskovalci in ljudje, ki sodelujejo v raziskavi, niso ločeni od okolja, zato ljudem ne moremo preprečiti, da izrazijo lastna videnja in izkušnje iz svojih dejavnosti, raziskovalec pa v raziskavo doprinese lastne interese in vrednote. Prav tako je zajetje pojava v eni sami številki zavajajoče (Tratnik 2002).

7.1.2 Fenomenologija

Bistvo tega pristopa je, da se preučevanega pojava loteva celovito in vsestransko, brez vnaprej določenih trditev in elementov preučevanja ter logične povezanosti med njimi, pri preučevanju pa upošteva mnenja, občutenja in vrednotenja ljudi, ki so vključeni v dogajanje.

Pri fenomenološkem pristopu gre za odkrivanje, kako ljudje razumejo neko dejavnost in kakšen pomen ji pripisujejo, z njim razlagamo *kaj* se dogaja in *zakaj* se nekaj dogaja. Uporablja se pri zbiranju kvalitativnih podatkov (Tratnik 2002). V svoji raziskavi sem se usmerila na zaposlene in njihova mnenja ter izkušnje glede zaznavanja kulture in načina dela ter motivacije, zato sem izbrala fenomenološki pristop, saj sem želela pridobiti globlji vpogled v delovanje organizacije z vidika vodilnih.

7.1.3 Metode raziskovanja

Metode raziskovanja imenujemo tudi strategije. Sem sodijo poizvedovanje, študije primerov, eksperiment ter modeli in simulacije (Tratnik 2002). V nadaljevanju bom opisala študijo primera kot uporabljeno strategijo raziskovanja.

Študija primera

Študija primera je najožja oblika poizvedovanja in je bolj poglobljena. Enota raziskovanja je lahko organizacija, oddelek, dogodek, časovna usmeritev, vedenje skupin ljudi, proizvod ali storitev (Tratnik 2002). V svoji raziskavi sem se osredotočila na teme kot so motivacija, zadovoljstvo zaposlenih in zaznavanje kulture, zato sem kot metodo raziskovanja uporabila študijo primera, v kateri sem se osredotočila na določeno podjetje in želela pridobiti poglobljeno razumevanje organizacijske kulture, klime in motivacije ter njihov vpliv na uspešnost podjetja z intervjuvanjem vodilnih zaposlenih v tem podjetju.

7.1.4 Metode (tehnik) zbiranja podatkov

Pri tehnikah zbiranja podatkov v raziskovanju se uporabljajo vprašalnik, intervju, opazovanje in analiza dokumentov (Tratnik 2002). Zaradi raziskovalne teme in podatkov, ki sem jih želela pridobiti, sem se odločila za intervju s šestimi zaposlenimi na vodilnih mestih v podjetju.

Intervju

Pri intervjujih ločimo tri vrste glede na stopnjo strukturiranosti (Tratnik 2002):

- strukturiran intervju,
- polstrukturiran intervju,
- nestrukturiran intervju.

Zaradi izbire fenomenološkega pristopa sem se odločila za raziskovanje izbrane teme s polstrukturiranim intervjujem, za katerega sem predhodno pripravila seznam vprašanj in tem, ki sem jih želela podrobneje raziskati. Vprašanja sem razdelila v pet sklopov:

kultura/struktura, komunikacija, uspešnost in nagrajevanje, zadovoljstvo zaposlenih in motivacija. Zastavljena vprašanja so se nekoliko razlikovala glede na intervjuvanca, saj so med intervjuvanci bili tako direktorja podjetja kot vodje poslovalnic, po potrebi pa sem nekaterim zastavila tudi kakšno podvprašanje. Ker sem želela pridobiti različna mnenja, sem vprašanja zasnovala tako, da so se vprašani lahko o določeni temi širše razgovorili.

7.2 Izbira vzorca

Vzorec populacije je skupina ljudi, znotraj katere zbiramo podatke. Zelo pomembno je, da v skladu s smiselnostjo raziskave izberemo ljudi za pridobitev želenih podatkov. Temu procesu pravimo vzorčenje. Tratnik (2002) je zapisala, da je vzorčenje izbira vzorca, kjer je vsak posameznik vzorca definiran kot vzorčna enota, celotna preučevana populacija pa predstavlja okvir vzorčenja, nadalje razlaga, da se rezultati vzorca in populacije ne razlikujejo bistveno, če izberemo pravi vzorec ter tako prihranimo čas in sredstva za preučevanje celotne populacije. Izbira vzorca je bistvenega pomena pri pozitivističnem pristopu, saj mora biti vzorec reprezentativen za vso populacijo, pri fenomenološkem raziskovanju pa nas ne vodi načelo posploševanja, ampak posamezniki in dogajanja kot taki (Tratnik 2002).

7.2.1 Tehnike izbire vzorcev

Pri načinih ali tehnikah izbire vzorcev ločimo verjetnostno in neverjetnostno vzorčenje. Prvo je bolj značilno za pozitivistični pristop, vzorčne enote so izbrane naključno, verjetnost izbire enot v vseh fazah postopka je znana. Kakovost vzorčne ocene parametra je mogoče izračunati s standardno napako ocene parametra, ki jo izračunamo na podlagi vzorčnih podatkov. Neverjetnostno vzorčenje bolj ustreza fenomenološkemu pristopu oz. kvalitativnemu raziskovanju, enot vzorca pa ne izbiramo naključno (Tratnik 2002).

7.2.2 Neverjetnostni vzorci

Pri neverjetnostnih vzorcih razlikujemo praktični, namenski, kvotni, samoizbirni vzorec ter snežno kepo (Tratnik 2002). Vzorec raziskave sem izbrala po lastni presoji v dogovoru z mentorjem in direktorjem podjetja. Odločila sem se za namenski vzorec, saj sem pri zbiranju podatkov potrebovala posameznike, ki mi bodo lahko dali kar največ podatkov, ki jih potrebujem za raziskavo. Z izbranim namenskim vzorcem, ki je zajel šest zaposlenih v preučevanem podjetju, sem želela pridobiti informacije za bolj poglobljeno raziskovanje problema. Za intervju sem izbrala oba direktorja, ki imata tudi funkcijo področnega vodje, prvi zahodnega, drugi vzhodnega dela Slovenije in štiri vodje poslovalnic iz različnih delov Slovenije. Pri izbiri zaposlenih je bilo njihovo delovno mesto pomemben kriterij. Zaradi izbrane teme raziskovanja, posebej motiviranja zaposlenih, je bilo pomembno, da pridobim mnenja in vidik vodilnih, katerih naloga je vodenje in motiviranje zaposlenih, prav tako je

ključen tudi njihov odnos do zaposlenih in vpliv njihovega načina delovanja na uspeh celotnega podjetja. Intervju z vodjo poslovalnice v Kopru in Šempetru pri Gorici sem opravila v živo v poslovalnici v Kopru, direktorja 1 in vodjo poslovalnice v Ljubljani 1 sem intervjuvala v poslovalnici v Ljubljani 1, intervju z direktorjem 2, ki dela v Mariboru in vodjo poslovalnice v Celju pa je zaradi težje dosegljivosti potekal prek telefona.

7.3 Predstavitev rezultatov

Cilj analize podatkov je skrženo prikazati značilnosti delovanja vodij v podjetju ter vzrokov in posledic njihovega vedenja na motiviranost zaposlenih. Pridobljeni podatki zajemajo odgovore direktorja 1 – področnega vodje zahodnega dela, direktorja 2 – področnega vodje vzhodnega dela, vodjo poslovalnice v Kopru, vodjo poslovalnice v Šempetru pri Gorici, vodjo poslovalnice v Celju in vodjo poslovalnice v Ljubljani 1. Pridobljene podatke bom analizirala po sklopih. Prvi sklop bo zajemal ugotovitve pridobljene iz vprašanj o kulturi in strukturi podjetja, v drugem sklopu so predstavljene ugotovitve o komunikaciji, tretji sklop zajema ugotovitve o uspešnosti in nagrajevanju, četrti o zadovoljstvu in njegovem vplivu na uspešnost, v zadnjem pa so predstavljene ugotovitve o motivaciji in načinu motiviranja.

7.3.1 *Kultura in struktura podjetja*

V tem sklopu so se vprašanja nanašala na poslanstvo in vizijo podjetja ter njihove temeljne vrednote ter urejenost podjetja. Poslanstvo podjetja je ljudem pomagati do boljšega sluha in s tem do kvalitetnejšega življenja, njihova vizija pa je ohraniti naziv vodilnega ponudnika slušnih aparatov v Evropi. Podjetje v Sloveniji je urejeno po zgledu matičnega podjetja v Avstriji, v katerem imajo tudi backup, kar se tiče nabavne, finančne in drugih služb ter laboratorija. Lani in predlani je v Avstriji potekala reorganizacija uprave, ki je prešla iz družinskega kroga na zunanji management. Podjetje Neuroth deluje v sedmih državah, to so Avstrija, Nemčija, Švica, Lichtenstein, Francija, Hrvaška in Slovenija. V Sloveniji ima podjetje Neuroth slušni aparati, d.o.o., dualni sistem vodenja, kar pomeni, da sta za vodenje podjetja odgovorna dva direktorja, ki hkrati opravljata tudi funkcijo področnega vodje. Urejenost je zelo stabilna. Gre za dokaj plosko strukturo, zaradi dualnega sistema vodenja pa se stvari morda odvijajo nekoliko počasneje, vendar je na ta način povečan nadzor. Podjetje ima po Sloveniji posejanih 12 slušnih centrov, ki se med seboj razlikujejo po številu zaposlenih, odvisno od velikosti kraja in tamkajšnjih potreb. Vsak slušni center je enako opremljen, zaposleni imajo na voljo najsodobnejšo opremo, vsak akustik ima svojo zvočno izolirano kabino, da lahko v miru in dobro opravlja svoje delo, značilne barve pa so rumena, črna in bela. Direktor 1 dela v Ljubljani, opravlja funkcijo območnega vodje zahodnega dela, skrbi tudi za kadre, vodenje financ, nabave in tehnične podpore ter izobraževanje, direktor 2 pa dela v Mariboru, poleg območnega vodje vzhodnega dela je tudi vodja marketinga, skrbi za kadre na svojem območju in izobraževanje zaposlenih. Direktor 2 redno obiskuje Avstrijo

zaradi bližine, kjer se srečuje z ostalimi vodjami Neurotha in je tako na tekočem tudi s tamkajšnjim dogajanjem. Vodje poslovalnic in ostali zaposleni so pri oblikovanju poteka dela samostojni, sami se odločajo o izbiri blagovne znamke slušnega aparata, ki ga bodo stranki ponudili, zelo dobro pa morajo poznati tudi delo ostalih akustikov, saj pride velikokrat do nadomeščanj. Vodje poslovalnic so odgovorni področnemu vodji zahodnega ali vzhodnega dela, odvisno kje se nahajajo, s katerim se dogovarjajo in posvetujejo glede pomembnejših odločitev. »Zaradi rasti podjetja pa si prizadevamo za močnejše vodje, ki bi bili pri svojem delu čim bolj samostojni,« je dejal področni vodja zahodnega dela in še dodal, da si pri vodenju podjetja z drugim direktorjem pomagata in sodelujeta. Vodja poslovalnice v Ljubljani 1 je o delu zaposlenih povedala tudi tole: »Zaradi manjšega števila zaposlenih je delo vsakega zaposlenega zelo razgibano in od vsakega zahteva veliko različnih spretnosti in znanj, ki vključujejo tudi nabavo, prodajo in delo s strankami.« Pri delu se zaposleni držijo Neurothovega prodajnega vodiča, ki poskrbi za to, da je njihova storitev kvalitetna, postopkovno povsod enaka in merljiva. Zaradi zagotavljanja kakovosti storitev podjetje izvaja redne kontrole s strani quality managementa, ki lahko poslovalnice nenapovedano naključno obiše in preveri, ali delo poteka po standardih.

Zaposleni dobro poznajo poslanstvo, vizijo in temeljne vrednote podjetja, po katerih se tudi ravna. Te vrednote so zaupanje, odkritost, srčnost in strast, spoštovanje, samodisciplina ter odgovornost. Zaposleni znajo jasno opredeliti, kaj te vrednote pomenijo in kako se kažejo v njihovem vsakdanjem ravnanju pri delu. Zaupanje morajo vzpostaviti z vsako stranko, ki pride v podjetje, saj se zavedajo, da k njim prihajajo ljudje z okvaro sluha, zato je pomembno, da jim ljudje zaupajo, to pa si bodo pridobili z odprtostjo, prijaznostjo in spoštovanjem. Od zaposlenih se zahteva srčnost, simpatičnost in razumevanje ljudi z okvaro sluha, zato veliko delajo tudi na odnosih, naštete vrednote in empatija pa so pomemben kriterij tudi pri izbiri zaposlenih. Zaposleni se trudijo biti do strank odprti in jih ne zavajajo ali dajejo praznih obljub, stranke dobijo transparentne odgovore, za vsako posebej poiščejo najboljšo rešitev in pri tem ne želijo stranki zgolj prodati najdražji slušni aparat. Pri delu se trudijo, da se stranke počutijo sproščeno in domače. Zaposleni se ravna po teh vrednotah tudi v odnosu do sodelavcev in pravijo, da imajo zaradi upoštevanja teh vrednot boljše odnose, med seboj sodelujejo in si pomagajo, pri delu se lahko zanesejo drug na drugega, zaradi tega pa stvari tečejo bolj gladko, težave rešujejo hitro in učinkovito, to pa se odraža tudi v zadovoljstvu stranke, ki jo pri svojem delu vedno postavljajo na prvo mesto. Zadovoljne stranke se vračajo in širijo ustno reklamo, na ta način pa podjetje pridobiva tudi veliko novih strank. Vsi so mnenja, da so delovanje v skladu z naštetimi vrednotami, zadovoljstvo strank in dobri odnosi med zaposlenimi, ključ do njihovega uspeha.

7.3.2 Komunikacija

V podjetju se uporablja tako formalna kot neformalna komunikacija. Formalna komunikacija je pogostejša z direktorji, komunikacija med ostalimi zaposlenimi pa je neformalna. V samih

poslovalnicah je veliko ustne komunikacije, za komuniciranje z zaposlenimi po vsej Sloveniji pa se večinoma uporablja pisna komunikacija prek elektronske pošte, glede katere so vsi vprašani dejali, da je tudi najbolj pogosta in učinkovita. V zadnjem času so v podjetju začeli uporabljati tudi intranet, ki je bil prvotno v nemškem jeziku, sedaj pa je tudi v slovenščini. Uporablja se za pregled dokumentov in pravilnikov ter objavo raznih novic. Zanimivo je, da matično podjetje izdaja tudi brošure in notranji časopis, ki ga oblikujejo v Avstriji za vse države, v katerih poslujejo, enkrat letno izide tudi v slovenščini, tako da so vsi zaposleni seznanjeni z dogajanjem v podjetju Neuroth. Za vsakodnevne potrebe se uporablja tudi telefon, če pa je potrebno obvestiti več ljudi hkrati, je elektronska pošta odlična izbira, saj tako prihranijo tudi čas. Problem telefona je tudi zasedenost, ki je pogosta zaradi dela s strankami. Vsi vprašani se strinjajo, da zaradi posejanosti poslovalnic po vsej Sloveniji, osebna komunikacija z vsemi ni vedno možna, izkušnje, mnenja in druge informacije si tako izmenjujejo tudi na raznih srečanjih in dogodkih, ki jih organizira podjetje. Območni vodje redno obiskujejo poslovalnice po Sloveniji in nadzorujejo potek dela. Zaposleni so si med seboj ves čas na voljo, ne glede na funkcijo v podjetju.

Izobraževanja zaposlenih potekajo večkrat letno, udeležba pa je obvezna za vse zaposlene. Za njihovo organizacijo in razporejanje sredstev skrbita direktorja, ki se po lastni presoji odločata o temi izobraževanja glede na trenutne potrebe, temo pa lahko predlagajo tudi vodje poslovalnic po posvetu z drugimi zaposlenimi. Srečanja potekajo v Sloveniji, večinoma v Ljubljani, kjer so pred kratkim uredili tudi novo sejno sobo za približno 35 ljudi. Organizirajo tako poslovne kot produktne šole, izobražujejo se o novostih in delovanju slušnih aparatov, mnogo srečanj je organiziranih tudi na temo vrednot in filozofije podjetja, načrtno organizirajo tudi delavnice o spoštovanju in drugačnosti ter ravnanju s strankami. Ker njihovo podjetje ponuja štiri blagovne znamke slušnih aparatov, je izobraževanja o produktih več kot pri konkurentih, je povedal direktor. V podjetju je za prenos znanja o novostih zadolžen kolega iz slušnega centra v Ljubljani, ki se hodi redno izobraževati v Avstrijo in nato osvojeno znanje predaja zaposlenim v Sloveniji. Za izobraževanje glede samega dela akustikov je poskrbljeno v podjetju, v posameznih poslovalnicah, kjer jih za delo usposablajo vodje oz. drugi zaposleni zadolženi za to. Interna izobraževanja akustikov potekajo tudi v Avstriji, vendar omejitev predstavlja nemški jezik, zato se teh izobraževanj ne udeležujejo vsi. Glede izobraževanj je direktor 1 mnenja, da vsi zaposleni ne odnesejo isto količino znanja. Kako uspešno je bilo za njih izobraževanje, je odvisno tudi od njihove samomotiviranosti in od predavateljev samih, zato se direktorji trudijo izbirati eksterne predavatelje, ki znanje ne podajajo na vsakdanji način, uporabljajo krožno razporeditev poslušalcev, predavanja pa so bolj odprta, da lahko udeleženci aktivno sodelujejo. Vsem zaposlenim v podjetju je omogočen tečaj nemščine za lažje razumevanje in sporazumevanje z različnimi službami iz Avstrije. Vodilni se trudijo, da svojim zaposlenim omogočajo razširitev znanj in razvoj sposobnosti, saj se zavedajo, da bodo tako delali bolje in bodo pri delu bolj uspešni.

Podjetje zelo veliko vlaga v sedanji in novi kader, prav tako zaposlujejo veliko mladih, pri katerih je pomembno, da sledijo viziji podjetja, veliko vlagajo v njihov razvoj in spodbujajo proaktivnost. »Včasih zaposleni ta izobraževanja občutijo kot dodatno obremenitev,« je povedal direktor 2, vendar je cilj vodstva, da bi bili vsi zaposleni pri svojem delu čim bolj samostojni, zato je mnenja, da se na dolgi rok obnesejo. Prav tako je vodja poslovalnice v Celju dejal, da imajo novi zaposleni prakso že od prvega dne, saj jim nudijo intenzivno šolanje. Na ta način so namreč najhitreje usposobljeni za samostojno delo.

Zaposleni v podjetju se večkrat letno srečujejo tudi na team buildingih, organizirajo poletni piknik in novoletno zabavo, kjer se zaposleni lahko bolje spoznajo, se pogovarjajo, sprostijo in pozabijo na vsakodnevne obveznosti, saj je poleg učenja pomembna tudi zabava. Team buildingi potekajo delno v naravi delno v učilnici, delavnicam pa po navadi sledi piknik. Z organizacijo različnih športnih dogodkov zaposlene spodbujajo h gibanju in zdravemu načinu življenja. Vodji poslovalnice v Ljubljani 1 sem zastavila tudi vprašanje o vplivu team buildingov na odnos zaposlenih do podjetja. Po njenem mnenju team buildingi krepijo odnose med zaposlenimi in pripomorejo k večji motivaciji, dodala pa je še: »Čuti se, da smo zelo predani podjetju in želimo dobro delati.« Tudi vodja poslovalnice v Celju je mnenja, da takšna srečanja pripomorejo k boljšim odnosom in povezanosti zaposlenih.

Skrb za zaposlene in njihov razvoj imajo zelo pozitiven vpliv na podjetje. Direktor 2 pravi, da sta »izobraževanje in razvoj procesa, kjer se pojavljajo nenehni izzivi«. Opazil je, da se je z leti vlaganja v kader spremenil način dela, sama kultura v podjetju, povečala pa se je tudi operativnost. Pravi, da se skrb zanje odraža v poslovnih rezultatih podjetja, v zadovoljstvu zaposlenih in dobro opravljenemu delu, podjetje pa ima tudi zelo nizko oz. nično fluktuacijo. Glede kariernega razvoja je vodja poslovalnice v Kopru povedal, da obstajajo določene omejitve. Sam na primer ne more napredovati na višji položaj. Dodal je še, da je osebni razvoj odvisen od vsakega posameznika, je pa mnenja, da lahko izobraževanja precej pripomorejo k spremembi načina razmišljanja in pogleda na posel ter prinesejo veliko pozitivnega. Kljub temu pa velikokrat ne pomagajo izboljšati poslovnih rezultatov v meri, kot bi si vodstvo želelo. Problem vidi v omejenih finančnih zmožnostih starejših ljudi pri nakupu slušnih aparatov in ostale opreme. Vodja poslovalnice v Šempetru pri Gorici je opazila, da so zaposleni dobro sprejeli izobraževanja, ki so v podjetju že od nekdaj organizirana in so jih »vzeli za svoje.« »Ker imajo več znanja, je delo lažje, so bolj samozavestni in zavzeti pri tem, kar počenejo,« je še povedala.

7.3.3 Uspešnost in nagrajevanje

V podjetju merijo uspešnost z doseganjem mesečnega in letnega plana po poslovalnicah in na ravni celotnega podjetja. Z mesečnim planom primerjajo prodano količino slušnih aparatov z zastavljeno in rezultate primerjajo še z lanskimi v istem mesecu. Vodje poslovalnic rezultate pregledajo skupaj z ostalimi zaposlenimi in svojim območnim vodjo. Vodja poslovalnice v

Ljubljani 1 je mnenja, da je zastavljeni cilj realen in dosegljiv, seveda z veliko truda, dobre volje in medsebojne pomoči, pri čemer je izpostavila tudi pomen timskega dela za uspeh. Vodja poslovalnice v Kopru je dejal, da takšen način merjenja uspešnosti ni vedno najboljši pokazatelj, saj je mnenja, da se uspešnosti ne da meriti le s številkami in da »velikokrat več pove to, da se stranke vračajo in te cenijo ter tvoje storitve priporočajo naprej.« Da bi dobili širšo sliko o uspešnosti svojega dela, v podjetju preverjajo tudi kvaliteto storitve in zadovoljstvo strank, vendar je to težje merljivo. Enkrat letno podjetje obišče quality management iz Nemčije, ki pride na ogled poslovalnic ter preveri, ali delo poteka po standardih. Nato sestavijo poročila in ugotavljajo število napak. Kakovost dela ocenjujejo tudi z zbiranjem povratnih informacij strank, z razpošiljanjem vprašalnikov o zadovoljstvu na dom. Preverjanja uporabe Neurothovega prodajnega vodiča, ki naj bi mu zaposleni pri svojem delu sledili, so se lotili z mystery shoppingom. Direktor 2 je povedal, da so bili rezultati nadpovprečni, ugotovili so, da mu zaposleni dobro sledijo, kar pa se je po njegovem mnenju pokazalo tudi v njihovi uspešnosti.

Zaposleni so motivirani za doseganje plana, saj se njihova uspešnost odraža tudi v višji plači. Plača zaposlenih je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela, na katerega lahko vplivajo, saj je njegova višina odvisna od prometa oz. uspešnosti zaposlenih. Za uspešno opravljeno delo so zaposleni stimulirani, višino denarne nagrade pa določi direktor po pravilniku. Vodje poslovalnic niso pristojni za direktno nagrajevanje zaposlenih z denarnimi nagradami, zato jih za uspešno delo pohvalijo in spodbujajo ter na ta način pokažejo, da je dobro delo opaženo. Direktor 1 je mnenja, da je način nagrajevanja, ki ga imajo pravičen in spodbuden, saj ne nagrajujejo neposredno enega zaposlenega, ampak so vsi zaposleni v določeni poslovalnici enako nagrajani. Na ta način se izognejo morebitnim slabim odnosom med zaposlenimi in s tem pokažejo, da je delo vseh zaposlenih enako pomembno za uspeh. Glede finančnih nagrad pa je dejal, da predstavljajo spodbude le za določen čas, zato velik pomen dajejo tudi nefinančnemu nagrajevanju. Na vsakoletnih zaključnih srečanjih pregledajo rezultate dela in se skupaj veselijo uspeha podjetja in svojih zaposlenih. Tako srečanje je tudi novoletna zabava, kjer je s strani podjetja poskrbljeno tudi za hrano in prenočišče, da se lahko zaposleni resnično sprostijo in pozabavajo. Ob 105. obletnici uspešnega delovanja podjetja Neuroth je podjetje vse zaposlene povabilo na plačano srečanje v Dubrovnik. Direktor 1 je še dodal, da je spodbudno pismo v elektronski obliki, ki so ga nazadnje prejeli iz Avstrije za svoj uspeh, veliko pomenilo vsem zaposlenim v podjetju.

7.3.4 Zadovoljstvo zaposlenih

Pri vprašanju, kako zadovoljstvo po njihovem mnenju vpliva na uspešnost podjetja, so si bili odgovori nadvse podobni. Tako direktorja kot vodje poslovalnic so mnenja, da ima zadovoljstvo zaposlenih velik vpliv na uspehe podjetja. Vodja poslovalnice v Šempetru pri Gorici je povedala, da se vpliv zadovoljstva zaposlenih po njenem mnenju »lepo kaže v ... poslovnih rezultatih, saj se od leta 2008 prodaja kljub krizi povečuje.« Zadovoljni zaposleni

so bolj zavzeti za delo, bolj samoiniciativni in imajo boljši odnos do strank, kar se posledično kaže v dobrih rezultatih dela. Prav tako se vodja v Kopru zaveda, da lahko nezadovoljstvo zaposlenih celo škoduje podjetju, saj za podjetje predstavlja predvsem velik strošek, podjetje pa od takega zaposlenega ne pridobi, kolikor bi lahko. Nezadovoljni zaposleni se ne trudijo za dobre odnose s strankami in njihova storitev ne bo kakovostna, stranka pa se ne bo dobro počutila, kar ima za podjetje seveda negativne posledice. Slaba energija se prenaša tako med zaposlenimi kot tudi na stranke, podjetje pa si prizadeva, da je okolje, v katerega so stranke sprejete, vedno prijetno, zato se k njim vračajo. Vodja v Celju poudarja, da zadovoljni zaposleni pomenijo boljše opravljeno storitev, zadovoljne stranke, ki se vračajo in širijo brezplačno reklamo ter dobri odnosi med zaposlenimi, pa so ključ do njihovega uspeha. »Ljudje so pripravljeni narediti več, če vidijo, da je njihovo delo pravično ovrednoteno,« še dodaja. Direktor 2 vidi prednost pred konkurenti v njihovi skrbi za stranke in nudenju najkvalitetnejših storitev, zaveda pa se, da je zadovoljstvo zaposlenih odvisno od tega, kako podjetje z njimi ravna in pravi, da zadovoljni zaposleni veliko bolje delajo. Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno tudi od dobrih delovnih pogojev. V podjetju skrbijo za dober in urejen delovni prostor, vsak akustik ima svojo zvočno izolirano kabino ter vso potrebno opremo, mir in primerno okolje, da se stranki lahko kar najbolje posvetijo. Zaposleni imajo vedno čas za malico in kavo, za svoje delo so stimulirani, plače so redne, dobijo nadomestilo za prehrano in prevoz, maksimalni regres in božičnico, prav tako imajo tudi plačane nadure. »Kar se tega tiče smo v Sloveniji nad povprečjem, saj vemo, da v večini tega več ni,« pravi direktor 1. Podjetje organizira tudi veliko srečanj, ki so zaradi uspešnosti podjetja nadstandardne narave, saj svojim zaposlenim to lahko omogočijo. Direktor 2 in vodja v Celju sta poudarila, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi dobro vzdušje in dobro počutje na delovnem mestu, ki je pomembno za dobro opravljanje dela, to se namreč kaže v njihovi rasti in uspešnosti podjetja.

7.3.5 Motivacija

Pri vprašanju, kaj vodje poslovalnic in direktorja pri njihovem delu najbolj motivira, so si bili odgovori zelo podobni. Vodje poslovalnic so kot največjo motivacijo pri delu izpostavili zadovoljstvo strank. To, da so stranke zadovoljne in se k njim vračajo, jih motivira, da svoje delo dobro opravljajo, poseben občutek veselja pa jim daje tudi vedenje, da so nekemu pomagali. Prav tako so izpostavili kot motivacijo pri delu tudi dobre odnose med zaposlenimi, ki so pomembni za ohranjanje dobrega vzdušja na delovnem mestu. Oba direktorja sta odgovorila, da ju pri delu najbolj motivira uspeh podjetja in uspeh zaposlenih. Vodja poslovalnice v Kopru pa je še izpostavil: »Veliko več kot sama višina plače mi pomeni to, da podjetje vsako leto organizira letoletno zabavo, piknike in razne izlete, kjer imamo plačano tako hrano kot nočitev v hotelu.« Na takšen način se zaposleni sproščajo in ohranjajo dobre odnose.

Tudi način motiviranja zaposlenih je bil pri vseh vprašanih skoraj enak. Na prvo mesto dajejo zadovoljstvo zaposlenih, saj vedo, da bodo zadovoljni zaposleni delali bolje, zato skrbijo

predvsem za dobre odnose in dobre delovne pogoje. Finančna motivacija v podjetju ni na prvem mestu, direktor 1 se zaveda, da se brez določene količine denarja ne da normalno živeti, pomembno pa je tudi prijetno delovno okolje. Izpostavil je, da finančno motiviranje deluje le na kratek rok, saj se ljudje denarnih nagrad hitro navadijo. Vodja poslovalnice v Ljubljani 1 motivira svoje zaposlene s spodbujanjem, prijaznostjo, pohvalo ter prav tako skrbi za dobro vzdušje in ustrezno delovno okolje. »Čeprav vsak seveda dela, da preživi, menim, da so dobri odnosi in dobro počutje na prvem mestu in je to včasih večji motivator kot plača sama,« se strinja z vodjo poslovalnice v Kopru. Zavedajo se, da na zadovoljstvo zaposlenih in motivacijo vpliva tudi občutek pomembnosti, zato poskrbijo, da je vsako dobro opravljeno delo opaženo in nagrajeno, prav tako pa vodja poslovalnice v Ljubljani 1 skrbi tudi za majhne pozornosti, kot so »voščilo in kakšna malenkost za rojstni dan« za vse zaposlene po Sloveniji. Svojim zaposlenim se vodje trudijo biti ves čas na voljo, ko gre za reševanje problemov ali pogovor, veliko jim pomeni medsebojna pomoč. Direktor 2 je o odnosu z zaposlenimi povedal: »Skrbim za njihovo zadovoljstvo in dobre odnose ter se trudim, da me kljub vodilnemu položaju vidijo kot dobrega sodelavca in prijatelja.« To ga tudi osebno motivira pri delu. Tudi vodja poslovalnice v Kopru se trudi v svoji poslovalnici vzdrževati dobre odnose ter sproščeno in prijetno vzdušje, ki že »samo po sebi pripomore k motiviranosti v poslovalnici«. Takšnega mnenja je tudi vodja poslovalnice v Šempetru pri Gorici, ki pravi, da ji zaradi tega ni potrebno veliko storiti za motiviranost zaposlenih.

8 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem preučevala zaznavanje kulture in klime ter motiviranost zaposlenih s študijo primera, kjer sem teoretične ugotovitve skušala preveriti v praksi na osnovi podatkov, pridobljenih iz pol strukturiranega intervjuja s šestimi zaposlenimi v izbranem podjetju.

Čeprav raziskovalno vprašanje ni bilo eksplicitno zastavljeno, je iz namena raziskave razvidno, da sem želela v izbranem podjetju preučiti zaznavanje kulture in klime ter motiviranost zaposlenih ter njun vpliv na uspešnost. To sem preverjala z vprašanji, ki se nahajajo v prilogah in na podlagi katerih sem svoje ugotovitve razvrstila v pet sklopov. To so kultura in struktura podjetja, komunikacija, ki zajema tudi izobraževanje in razvoj kadrov, uspešnost in nagrajevanje, zadovoljstvo zaposlenih v povezavi z uspešnostjo podjetja ter motivacija.

Odgovori, pridobljeni o poslanstvu in viziji ter temeljnih vrednotah, so pokazali, da vsi vprašani zelo dobro poznajo cilje podjetja, pri delu pa sledijo vrednotam, kot so zaupanje, odkritost, srčnost in strast, spoštovanje, samodisciplina ter odgovornost, ki pa niso pomembne le pri delu s strankami, ampak si zanje prizadevajo tudi v medsebojnih odnosih. Na ta način ohranjajo v podjetju dobro in sproščeno vzdušje, ki je pomembno tako za kvalitetno storitev do stranke kot za same odnose med zaposlenimi, ki posledično vplivajo tudi na njihovo zadovoljstvo in motiviranost.

Podjetje je organizirano po zgledu matičnega podjetja v Avstriji. Zaradi manjšega števila zaposlenih imajo bolj plosko strukturo z manj hierarhije. Komunikacija med zaposlenimi je odprta, poteka hitro in tekoče, vsa delovna mesta pa od zaposlenih v podjetju zahtevajo uporabo različnih spretnosti in znanj. Vodje poslovalnic in ostali delavci so v veliki meri samostojni pri organizaciji dela in so vključeni v proces odločanja pri različnih stvareh. Takšna struktura pripomore k boljšemu delu in večji motiviranosti. Vključevanje zaposlenih pri odločitvah in oblikovanju dela vpliva na zavzetost in predanost zaposlenih, posledično pa tudi na večjo motiviranost (Svetlik idr. 2009). V podjetju dajejo velik pomen tudi timskeemu delu in medsebojnemu sodelovanju, kar povečuje njihovo uspešnost pri delu.

Komunikacija med zaposlenimi poteka na vseh ravneh, vsi zaposleni so drug drugemu vedno dosegljivi, zaradi pogoste zasedenosti pa je najpogostejša pisna komunikacija preko elektronske pošte, ki je po njihovem mnenju zelo učinkovita. Vprašani so dejali, da so si med seboj ves čas na voljo in se odprto pogovarjajo o različnih temah in problemih ter na ta način ustvarjajo v podjetju prijateljske odnose. Velik pomen dajejo druženju in zabavi, zato redno organizirajo razna srečanja, kot so team buildingi, poletni piknik in novoletna zabava, kjer skupaj pregledajo tudi uspehe podjetja, kar prav tako prispeva k izgradnji kulture podjetja. Vprašani so ta srečanja uvrstili med dejavnike motivacije ter poudarili njihov vpliv na boljše odnose, zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripadnost.

Podjetje zelo veliko vlaga v izobraževanje in razvoj kadra, kar pozitivno sprejemajo tudi zaposleni. Vprašani so mnenja, da jim ta izobraževanja omogočajo, da svoje delo bolje opravljajo, da so pri delu samostojnejši, zaradi različnih znanj pa so boljši tudi v primerjavi s konkurenti.

Zaposlene za uspešno delo stimulira direktor. Finančna nagrada je po mnenju direktorja pravično razdeljena, saj so vsi zaposleni v določeni poslovalnici nagrajeni enako. S tem se izognejo nezadovoljstvu in slabim odnosom, hkrati pa poudarjajo pomembnost timskega dela in medsebojne pomoči. Zavedajo se, da finančne nagrade delujejo le na kratek rok, saj se jih ljudje navadijo, zato si prizadevajo, da zaposlene motivirajo in nagrajujejo tudi z nedenarnimi nagradami, kot so razni izleti, priznanja in pohvale, s katerimi dajejo vedeti, da je dobro delo vsakega zaposlenega pomembno in opaženo, na ta način pa skrbijo tudi za povezanost in pripadnost zaposlenih. Treven (1998) poudarja, da je zadovoljstvo in zadovoljena potreba po priznanju bolj pomembna od finančne nagrade, pri delavcu pa spodbuja samoiniciativnost in zagotavlja, da nalogo opravi boljše tudi zato, ker bo njegov trud opažen in nagrajen.

Za doseganje ciljev in uspešnosti je pomembna uravnoteženost treh dejavnikov: zmožnosti, motivacije in pogojev za delo (Svetlik idr. 2009). Razlogi, ki prispevajo k zadovoljstvu se v teoriji skladajo z ugotovitvami, ki so nastale na osnovi odgovorov vprašanih o tem, kako zadovoljstvo vpliva na uspešnost njihovega podjetja. Samostojnost pri delu, uporaba različnih znanj in spretnosti, redna plača in drugi dodatki, nagrade in priznanja za uspešno delo, dobri delovni pogoji, usmerjenost vodij k ljudem, sproščena komunikacija ter dobro delovno vzdušje in medsebojni odnosi so tisto, zaradi česar so zaposleni v podjetju zadovoljni in motivirani, kar se posledično kaže v njihovi uspešnosti in izredno nizki oz. nični fluktuaciji.

Vse zgoraj naštetu ima velik vpliv na to, ali so zaposleni dovolj in ustrezno motivirani ali ne, kar ima seveda vpliv na uspeh celotnega podjetja. Zaradi same narave dela in temeljnih vrednot podjetja, ki v središče postavljajo človeka, so vprašani o tem, kaj jih najbolj motivira pri delu, največkrat izpostavili zadovoljstvo stranke in občutek zadovoljstva, ki jih preveva, ko nekomu pomagajo. Direktorja motivira uspeh podjetja in uspeh zaposlenih, vendar se zavedata pomena in vpliva dobrih delovnih pogojev in odnosov z zaposlenimi na uspešnost, zato zanje v podjetju ustrezno skrbijo. Vodje poslovalnic pa se trudijo motivirati predvsem z ohranjanjem dobrega vzdušja in počutja svojih zaposlenih, tako da jim nudijo ustrezne pogoje za delo in so jim vedno na voljo.

Pri analizi teoretičnega dela sem imela na voljo dovolj strokovne literature, s katero sem podkrepila svoje ugotovitve v empiričnem delu. O zaznavanju kulture in klime ter motiviranosti zaposlenih sem dobila dovolj podatkov za analizo, ki pa so bili zaradi tehnike zbiranja podatkov subjektivni in zaradi izbire vzorca, niso zajemali zaposlenih na vseh ravneh, vendar menim, da to ni bistveno zmanjšalo verodostojnosti raziskave. Vsi vprašani so bili pripravljene odprto odgovorjati na zastavljena vprašanja, v pogovoru z njimi je bilo čutiti njihovo sproščenost in samozavest, saj so temo raziskovanja poznali, v njihovih odgovorih je

bilo zaznati, da s ponosom govorijo o uspehih svojega podjetja in da se na svojem delovnem mestu dobro počutijo. Mislim, da raziskava kljub temu, da sta bila z dvema zaposlenima intervjuja opravljena po telefonu, ni izgubila na kakovosti.

Pri obdelavi podatkov in analizi sem ugotovila, da je podjetje kljub krizi tako uspešno ravno zaradi svoje kulture in načina ravnanja z zaposlenimi, ki ima velik vpliv na njihovo zadovoljstvo in motiviranost. S tem sem dobila tudi potrditev svoje predpostavke, da uspešnost nekega podjetja lahko temelji na njegovi kulturi in klimi ter motiviranosti zaposlenih. Po analizi ugotovitev sem opazila, da ima podjetje zelo malo področij, na katerih bi bile potrebne izboljšave. V primeru, da bi podjetje v Sloveniji pričelo rasti še hitreje, bi morali vodje poslovalnic začeti z delegiranjem nalog, postati še bolj samostojni pri vodenju in odločanju ter imeti več pristojnosti. Podjetje na tem že dela, saj si z raznimi izobraževanji in razvojem prizadevajo za večjo samostojnost tako vodij kot drugih zaposlenih.

Čeprav namen kvalitativne raziskave ni posploševanje, pa bi lahko nekatere ugotovitve v raziskavi služile kot primer dobre prakse podjetjem, ki delujejo v podobnih okoljih kot preučevano podjetje.

Izpostavila bi, da kultura podjetja ni nastajala spontano in nima značilnosti nacionalnega podjetja, ampak temelji na ustaljenih pravilih ter usvojenih vrednotah matičnega podjetja iz Avstrije z več kot stoletno tradicijo, ki sedaj skrbi, da vsa ostala podjetja družbe Neuroth živijo in delujejo v skladu z njihovo filozofijo. Zaposlenim to omogoča, da imajo pred seboj jasne cilje, ki jim sledijo, zaradi vlaganja v njihov razvoj pa se pri delu počutijo varne in gotove, delo zato opravljajo z veseljem in so motivirani ter tako nizajo uspeh za uspehom.

VIRI IN LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bizi. 2015. *Neuroth slušni aparati - letna poročila*. [Http://www.bizi.si/NEUROTH-SLUSNI-APARATI-D-O-O/letna-porocila/](http://www.bizi.si/NEUROTH-SLUSNI-APARATI-D-O-O/letna-porocila/) (27. 10. 2015).
- Boyett, Joseph H. in Henry P. Conn 1995. *Maximum performance management*. 2. izdaja. Oxford: Capstone.
- Čertalič, Boštjan. 2014. *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. [Http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize](http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize) (15. 11. 2014).
- Fernandez, Jorge E. in Robert T. Hogan 2003. The character of organizations. *The journal of business strategy* 24 (1): 38–40.
- Heathfield, Susan M. 2013. *What people want from work: Motivation*. [Http://www.humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/needs_work.htm](http://www.humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/needs_work.htm) (18. 3. 2015).
- Herzberg, Frederick. 1968. One more time: how do you motivate employees? *Harvard business review* 46 (1): 53–62.
- Kalinauckas, Paul. in Helen King. 1994. *Coaching: Realising the potential*. London: Institute of personnel and development.
- Kralj, Janko. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge*. Koper: Fakulteta za management.
- Maslow, Abraham H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2007a. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2007b. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Velko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Neuroth. 2014. *Informacije za medije*. [Http://www.neuroth.si/fileadmin/user_upload/PDFs/1402_Tiskovna_mapa_SI.pdf](http://www.neuroth.si/fileadmin/user_upload/PDFs/1402_Tiskovna_mapa_SI.pdf) (27. 10. 2015).
- Neuroth. 2015. *O podjetju Neuroth*. [Http://www.neuroth.si/o-podjetju-neuroth/zgodba/](http://www.neuroth.si/o-podjetju-neuroth/zgodba/) (27. 10. 2015).
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja I. 2009. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

- Torrington, Derek in Laura Hall. 1987. *Personnel management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Trnavčevič, Anita. 2003. *Raziskovalne metodologije: gradiva za predavanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Zingheim, Patricia K. in Jay R. Schuster. 2000. *Pay people right: Breakthrough reward strategies to create great companies*. San Francisco: Jossey-Bass.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za polstrukturiran intervju

KULTURA/STRUKTURA

1. Lahko prosim navedete poslanstvo in vizijo vašega podjetja? Katerim temeljnim vrednotam sledite pri vašem delu? (Kako se te odražajo v praksi?)
2. Kako bi opisali urejenost vašega podjetja (strukturo, pristojnosti in odgovornosti)?

KOMUNIKACIJA

3. Kako komunicirate v podjetju? Kateri tip komunikacije po vašem mnenju prevladuje v podjetju in zakaj?
4. Kako skrbite za izobraževanje in razvoj zaposlenih? Kako zaposleni sprejemajo vašo skrb za svoj razvoj in kako se nanjo odzivajo?

USPEŠNOST IN NAGRAJEVANJE

5. Kako merite uspešnost zaposlenih in kako jih nagrajujete?

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

6. Kako zadovoljstvo zaposlenih po vašem mnenju vpliva na uspešnost vašega podjetja? Lahko podate nekaj primerov?

MOTIVACIJA

7. Kaj vas osebno najbolj motivira in na kakšen način motivirate svoje zaposlene?