

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MOTIVACIJA  
ZAPOSLENIH

Jasna Zajc

Koper, 2008

Mentorica: doc. dr. Gordana Žurga

## **POVZETEK**

Za uspešno delovanje vsake organizacije so vedno bolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Diplomaska naloga je razdeljena na pet poglavij. V prvem poglavju je opredeljena motivacija, motivacijske teorije in dejavniki, ki prikazujejo veljavo motivacije včasih in v današnjem modernejšem času. V drugem poglavju je obravnavana motivacija v delovnem okolju, ki prikaže pomembne dejavnike, ki so potrebni za dobro komuniciranje in vodenje v podjetju. Tretje poglavje predstavlja ravnanje z ljudmi pri delu, kjer so prikazane možnosti za načrtovanje najboljših kadrov in za zmanjšanje fluktuacije. V četrtem poglavju je opisano področje, ki je za marsikaterega zaposlenega najpomembnejše, to je nagrajevanje. Predstavljene so glavne oblike in sistem nagrajevanja. V zadnjem poglavju so prikazani rezultati anketnega vprašalnika. Z analizo rezultatov ugotovimo zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in glede na to so podani predlogi in spremembe.

*Ključne besede:* motivacija, komuniciranje, vodenje, zadovoljstvo zaposlenih, človeški kapital, usposabljanje, izobraževanje, nagrajevanje

## **ABSTRACT**

Factors affecting the satisfaction of employees with their jobs are becoming more and more important for each company and its successful business operations. The thesis is divided into five chapters according to topics dealt with in the thesis. The first chapter is dedicated to the definition of motivation, the motivation theories and factors which present the value of motivation in the past and in the present-day modern times. The second chapter deals with the motivation within the working environment and quotes the important issues, vital for good communication and leadership within the company. The third chapter is dedicated to the analysis of human resource management in companies, where the theory of planning and developing the best human resources and the ways to decrease the turnover of human resources in a company are presented. The fourth chapter describes the field which is most important for many an employee, the system of rewarding. The system itself and the various methods of rewarding employees in different companies are defined here. The last chapter presents the results' analysis of the questionnaire. The analysis of results received by the questionnaire gives us insight into the actual satisfaction of employees in the company. On the basis of the results suggestions and plans to improve the situation can be made.

**Keywords:** motivation, communication, leading, employees' satisfaction, human resources, training, education, rewarding

UDK:658.3:159.9(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Motivacija</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev motivacije	3
2.1.1	Zgodovina in razvoj sodobne motivacijske teorije	5
2.2	Motivacijske teorije	5
2.2.1	Teorija ekonomske motivacije	5
2.2.2	Motivacijska teorija Maslowa	6
2.2.3	Herzbergova dvofaktorska teorija	6
2.2.4	Vroomova motivacijska teorija – teorija pričakovanj	8
2.2.5	McGregorjeva teorija x in teorija y	9
2.3	Motivacijski dejavniki	10
2.4	Samomotivacija	11
<b>3</b>	<b>Motivacija v delovnem okolju</b>	<b>13</b>
3.1	Medčloveški odnosi	14
3.2	Cilji organizacije in zaposlenih	15
3.3	Komuniciranje pri delu	16
3.4	Vodenje	17
3.4.1	Voditeljske ravni	19
3.4.2	Slogi vodenja	20
3.4.3	Reševanje konfliktov	20
3.4.4	Organizacijska kultura	22
3.4.5	Organizacijska klima	23
<b>4</b>	<b>Ravnanje z ljudmi pri delu</b>	<b>25</b>
4.1	Kadri v organizaciji	26
4.1.1	Zakaj ljudje delajo	26
4.1.2	Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu	26
4.1.3	Načrtovanje človeških virov v organizaciji	27
4.1.4	Človeški kapital	28
4.1.5	Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih	28
4.1.6	Kariera zaposlenih	30
4.2	Kako obdržati zaposlene	31
<b>5</b>	<b>Nagrajevanje</b>	<b>32</b>
5.1	Oblike nagrajevanja	33
5.2	Sistem nagrajevanja	33
5.2.1	Osnovna plača	34

5.2.2	Dodatki k osnovni plači.....	35
5.2.3	Drugi osebni prejemki.....	35
5.3	Vrednotenje dela.....	36
5.3.1	Metode vrednotenja dela.....	36
5.4	Nagrada za uspešnost.....	37
5.5	Nezadostno nagrajevanje.....	37
<b>6</b>	<b>Raziskava o motiviranju zaposlenih za delo .....</b>	<b>38</b>
6.1	Demografski podatki .....	38
6.1.1	Spol anketirancev .....	38
6.1.2	Starost anketirancev .....	39
6.1.3	Delovna doba anketirancev .....	39
6.2	Značilnosti dela v podjetju .....	41
6.3	Delovno vzdušje v podjetju .....	42
6.4	Odnosi med zaposlenimi .....	43
6.5	Pomembnost motivacijskih dejavnikov.....	44
6.6	Stil vodenja vašega nadrejenega.....	46
<b>7</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>48</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>49</b>
	<b>Priloga.....</b>	<b>51</b>

## SLIKE

## SLIKE

Slika 2. 1 Maslowa hierarhija potreb .....	6
Slika 2. 2 Prikaz higienikov in motivatorjev po Herzbergu .....	8
Slika 2. 3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	11
Slika 3. 1 Temeljne sposobnosti za vodenje .....	19
Slika 3. 2 Vzroki konfliktov med delovnimi skupinami .....	22
Slika 5. 1 Prednosti in slabosti denarnih nagrad .....	33

## TABELE

Tabela 2. 1 Domnevne teorije x in y .....	10
Tabela 6. 1 Spol anketirancev .....	38
Tabela 6. 2 Starost anketirancev .....	39
Tabela 6. 3 Delovna doba anketirancev .....	39
Tabela 6. 4 Stopnja izobrazbe anketirancev .....	40

## GRAFI

Graf 6. 1 Spol anketirancev .....	38
Graf 6. 2 Starost anketirancev .....	39
Graf 6. 3 Delovna doba anketirancev .....	40
Graf 6. 4 Stopnja izobrazbe anketirancev .....	40
Graf 6. 5 Značilnosti dela v podjetju .....	42
Graf 6. 6 Delovno vzdušje v podjetju .....	43
Graf 6. 7 Odnosi med zaposlenimi .....	44
Graf 6. 8 Pomembnost motivacijskih dejavnikov .....	45
Graf 6. 9 Stil vodenja vašega nadrejenega .....	47

## **1 UVOD**

Glavno vprašanje, ki si ga zastavljajo skoraj vsi managerji, je, kako motivirati zaposlene, da bi storili to, kar nadrejeni od njih pričakujejo. Motivirani zaposleni so ključni dejavnik vsakega podjetja. Da bi bolje razumeli pojem današnje motivacije moramo vedeti nekaj stvari o zgodovini in razvoju sodobne motivacijske teorije. V preteklosti so bili zaposleni obravnavani kot strošek, dandanes pa se managerji zavedajo, da so zaposleni njihovo največje bogastvo, ki pa jih lahko obdržijo le z dobrim sodelovanjem med zaposlenimi in managerji.

Motivacija je orodje, s katerim managerji spodbujajo napredovanje in pripomorejo k izpolnjevanju ciljev posameznika in organizacije kot celote. Vodenje je eden pomembnejših dejavnikov v podjetju. Vsak dober vodja mora poznati osnove komunikacije, saj le tako lahko dobro vodi zaposlene. Vodenje je lahko zelo težavno delo. Vsak delavec ima svoje potrebe in želje, zato je potrebno prisluhniti vsakemu posebej. Za vodja je zelo pomembno, da spremlja delo svojih podrejenih in skuša reševati težave, še preden pride do resnejših konfliktov.

Podjetje, ki svoje zaposlene razume in jih dobro motivira, ima boljše rezultate, saj delavci, ki pri delu uživajo, prinesejo podjetju boljše rezultate. Podjetje si želi dobro usposobljene in izobražene zaposlene, zato je izbira kadrov v podjetju zelo pomembna. Pomembno pa je tudi usposabljanje zaposlenih, saj le tako ostanejo v podjetju in ne odhajajo drugam. Le zaposleni, ki se v podjetju dobro počutijo in je podjetje do njih prijazno in naklonjeno, čutijo do njega pripadnost.

Ustrezen način nagrajevanja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Denarna nagrada ni vedno najpomembnejša, delavcu velikokrat več pomenita pohvala in lepa beseda.

### **Namen in cilji diplomskega dela**

V nalogi bom opisala glavne motivacijske dejavnike in prikazala njihove temeljne naloge pri zadovoljevanju zaposlenih. Vse te dejavnike in značilnosti dela bom prikazala na primeru podjetja v katerem sem zaposlena in ga dobro poznam. Zadnji del naloge bom posvetila anketnemu vprašalniku. Glede na rezultate ankete bom ocenila značilnosti dela, motivacijske dejavnike ter vodenje v organizaciji.

### **Cilji teoretičnega dela naloge:**

- Prikazati najpomembnejše dejavnike, povezane z delom.
- Ugotoviti ali je za osebni razvoj zaposlenih odgovorno podjetje ali pa zaposleni sami.
- Prikazati ravni in sloge vodenja.

- Preučiti, ali pravilno ravnanje s kadri pripomore k usklajevanju ciljev zaposlenih in ciljev organizacije.
- Prikazati, zakaj nagrajevanje pripomore k boljši motivaciji zaposlenih.

#### **Cilji empiričnega dela naloge:**

- Z anketnim vprašalnikom ugotoviti vzdušje zaposlenih v našem podjetju.
- Obdelati pridobljene podatke in grafično prikazati podatke.
- Analizirati podatke in poiskati vzroke za morebitna nezadovoljstva.

#### **Metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Za zbiranje, analizo in interpretacijo podatkov v raziskovalnem delu naloge potrebujemo različne tehnike in pripomočke. Za pisanje teoretičnega dela sem uporabila delo z literaturo ter mnenjsko raziskavo. Cilj dela z literaturo je analiza določenih podatkov, ki so mi služili za ugotavljanje obstoječih situacij. Z anketo bom skušala zbrati mnenja, ugotoviti vzdušje v podjetju, opredeliti najpomembnejše motivacijske dejavnike ter ugotoviti stil vodenja nadrejenih v podjetju.

#### **Teoretična izhodišča**

Motivacija zaposlenih je zelo zahtevna in odgovorna naloga, saj z dobro motivacijo pripomoremo k večji produktivnosti in k boljšim odnosom med delavci in vodilnimi. V diplomski nalogi želim prikazati, kako lahko dober voditelj uspešno vodi ljudi do zelenega cilja organizacije in do ciljev vsakega posameznika. Pri motiviranju so poleg vodenja pomembni še drugi dejavniki, kot so komuniciranje, osebni razvoj delavcev in medčloveški odnosi. Eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov pri motiviranju zaposlenih pa je nagrajevanje. Nagrajevanje v podjetjih se pri zaposlenih kaže kot dober motivator, kar pa je ključnega pomena tako za zaposlene, kot za podjetje, saj le tako lahko vsi dosežejo svoje pričakovane cilje.



## 2 MOTIVACIJA

### 2.1 Opredelitev motivacije

»Motivacija je kombinacija več dejavnikov: vašega uma, ki odloča, kaj želite doseči; vaše volje, ki vam daje odločnost, da to dosežete; vaših čustev, ki vas spodbujajo k delovanju; vašega truda, ki je količina energije, potrebne za doseg cilja; in vašega delovanja, ki je seštevek vsega naštetega.« (Mesiti 1998, 161).

Motivacijo lahko opredelimo kot doseganje rezultatov z ljudmi ali iz ljudi pridobiti najboljše. Najbolj pomembno je, da znamo motivirati sebi enake ali celo nadrejene, saj šele takrat lahko dobro motiviramo sebe in sebi podrejene (Everard et al. 1996, 42).

Pomembno je, da pri ljudeh dosežemo, da so za neko stvar, delo motivirani, kar pomeni zainteresirani. Prav od tega bo tudi odvisna njihova učinkovitost. Na motiviranost vpliva več dejavnikov. Gotovo je najboljše, če je človek že vnaprej naklonjen nečemu in si to želi opravljati oz. se s tem soočiti. Težje je, kadar je potrebno motivacijo šele vzbuditi. Pri tem se je najbrž potrebno znati dobro vživeti v drugega, videti, kaj nekdo potrebuje in kaj zmore, ter mu v skladu s tem ponuditi možnosti ali pa mu preprosto dati možnost, da pove svoje želje in mu prisluhniti ter ga upoštevati.

Motivacija (angl. Motivation) zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Za učinkovito storilnost je motivacija izrednega pomena. Velikokrat je zelo težko opaziti nemotiviranost ljudi, saj nam zaposleni največkrat ne povedo, kako se počutijo. Nezadovoljstvo se začne kazati v nesodelovanju pri dodatnem delu, poznem prihajanju na delovno mesto, podaljševanju odmorov za malico, nedoseganju norm, ne ravnanju po navodilih itd. Paziti moramo, da negativne vidike opazimo dovolj hitro, saj le tako lahko pravočasno ukrepamo (Keenan 1996, 6–7).

Zmožnost motiviranja ni dana vsakemu, zato se je potrebno potruditi in poznati veščine motiviranja. Voditelj mora poznati štiri osnovne dolžnosti, ki so pomembne, da katero koli podjetje deluje uspešno in učinkovito. Osnovne dolžnosti so: načrtovanje, organiziranje, nadzor in motivacija (Hansen 1998, 22).

Aktivnost zaposlenih je vedno odvisna od notranjih pobud in zunanjih dražljajev. Ta gibala delavčeve aktivnosti imenujemo motivacija. Motivacija ljudi na delovnem mestu izvira iz pohvale in graje, konfliktne situacije, tekmovanja, sodelovanja in simuliranja z osebnim dohodkom. S pohvalo zaposlenih se poveča njihov trud in učinek pri delu je večji. Pohvala je lahko individualna ali pa skupinska, a vedno deluje pozitivno. Največji uspeh ima individualna pohvala delavca pred skupino ljudi. V primeru, ko pohvalimo delavca, ki si tega ne zasluži, deluje pohvala negativno na vse ostale v skupini (Jurman 1981, 51–52).

Odločilna je pozitivna in iskrena pohvala ter spodbuda. Vsak človek potrebuje za svoj napredek tudi potrditev, da je nekaj vreden. Pomemben je tudi zaslužek, primerno oz. ustrezno plačilo, vendar pa ne gre izključiti odločilnega pomena in moči spodbudne besede priznanja.

Ob dobri motivaciji smo sposobni delati in dokončati nalogo ter sproti odpravljati kakršne koli ovire. Obstajajo viri, iz katerih lahko črpamo motivacijo. To smo lahko mi sami, prijatelji, družina, kolegi in sodelavci ter naše okolje. Ti viri podpirajo naše samozaupanje, optimizem in navdušenje in nam s tem pomagajo, da postanemo in ostanemo motivirani. Pomagajo nam, da premagamo krizne situacije ter si znova pridobimo izgubljeni položaj (Weisinger 2001, 21).

Motivacija ima več filozofskih vidikov in načinov obravnave. En način je analiza pojma, drugi pa je uporaba pojma neposredno pojasnjujoči teoriji. Motivacijo lahko ločimo z vsakdanjimi, filozofskimi, psihološkimi in pojmi o kriminalistiki. Preučiti moramo pojem motivacije v odnosu do pojmov namere, vrednote, želje, volje, impulze, potrebe, interesa, dejanja, značaja, šibke volje itd. (Kobal et al. 2004, 23).

Največja in najboljša motivacija je tista, ki prihaja od znotraj. Ljudje smo različni, zato ne poznamo uspešnega načina motivacije, ki bi veljala prav za vse ljudi v enakem času. Nemogoče je zastaviti splošni sistem motivacije, ki bi bil prijeten in koristen za vse. Ljudje delajo z veseljem le takrat, ko se pri delu tudi dobro počutijo (Grubiša 2001, 191). Če nekdo, ki ima nizko samopodobo, ne zna ustrezno vrednotiti svojega dela, je prav, da se mu pri tem pomaga, da se ga spodbuja. Le tako bo lahko osebno napredoval in s tem posredno tudi vse, kar dela.

Motivacija je nenehen spodbujevalni proces načrtovanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v organizaciji, naravnane k uspešnosti in strokovni rasti zaposlenih in prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti (Mayer 1994, 18). Vsi avtorji motivacije se strinjajo z dejstvom, da ni nobene človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana.

Motivacijo lahko ločimo na več načinov, glede na pomen ločimo *primarne* in *sekundarne* motive. Primarni motivi omogočajo človekov obstoj. Sekundarni motivi pa so tisti, ki človeku povzročajo zadovoljstvo. Glede na nastanek motivov ločimo *podedovane* in *pridobljene* motive. Podedovane motive človek prinese s seboj na svet. Pridobljeni pa so tisti, ki si jih pridobi v življenju. Glede na razširjenost ločimo *univerzalne*, *regionalne* in *individualne* motive. Univerzalni motivi se pojavljajo pri vseh ljudeh. Regionalne srečamo pri določenih ljudeh in na določenih regijah. Individualni pa se pojavijo samo pri posameznikih (Lipičnik, Možina 1993, 37–38).

### ***2.1.1 Zgodovina in razvoj sodobne motivacijske teorije***

Zgodovina motivacijske teorije se je začela po letu 1900, ko je Frederick Winslow Taylor spoznal, da je najboljši način za povečanje produktivnosti izboljšanje metod, ki so jih uporabljali delavci. Opravili so številne raziskave, da bi izboljšali delovne navade in rezultate. Leta 1924 so pri Western Electric Company v državi Illinois prišli do drugačnih rezultatov. Strokovnjaki za učinkovitost so prišli do zaključka, da se morajo ljudje počutiti pomembne in zaželenne. Z raziskavami so prišli do ugotovitev, da povečana razsvetljava v delovnem prostoru vpliva na večjo storilnost. Testni skupini so omogočili delovanje v različno razsvetljenih prostorih, s tem pa so ugotovili, da se je ob povečani razsvetljavi produktivnost testne skupine povečala. Delavci so se ob prejeti pozornosti počutili pomembni in s tem tudi pokazali večjo pripadnost podjetju. Kasneje se je še veliko strokovnjakov ukvarjalo z motivacijo zaposlenih. William James je napisal eno najbolj znanih del v zvezi z motivacijo, delo Elton Maya pa je vodilo k razvoju klasične teorije x in y Douglasa McGregorja (Hansen 1998, 22–23).

## **2.2 Motivacijske teorije**

Ob pregledovanju literature sem prišla do zaključka, da je nemogoče govoriti, da so učinki delovanja motivacije ljudi pri delu raziskani. Različni avtorji so v svojih teorijah dali poudarek različnim dejavnikom motiviranja tako, da se njihove motivacijske teorije med seboj razlikujejo, pa tudi dopolnjujejo. V tej nalogi bom predstavila le nekaj najbolj znanih in pomembnih teorij.

### ***2.2.1 Teorija ekonomske motivacije***

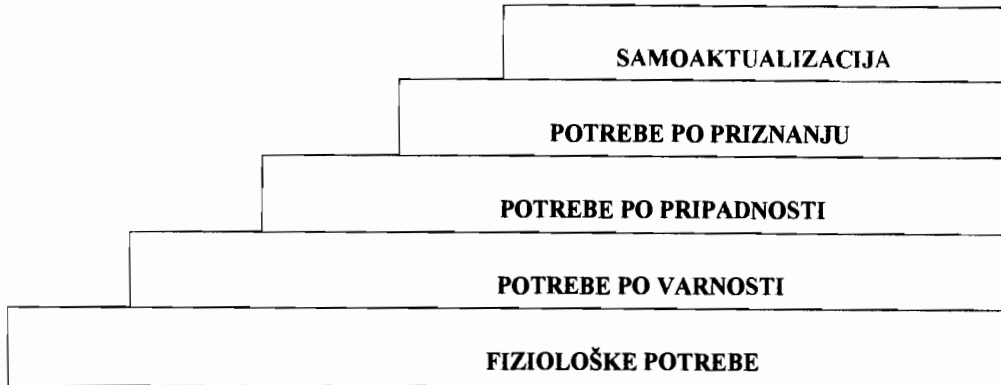
Teorija ekonomske motivacije je nastala in se dopolnjevala v daljšem časovnem obdobju. Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar in materialne dobrine motivirajo človeka, da opravi delo, ki je pogoj za plačilo in zaslužek. Ekonomska motivacija deluje spodbudno, vendar samo v primeru, ko je delavec deležen dobička večkrat letno. Motivacija ni zanesljiva v primeru, ko je dobiček dodeljen le enkrat letno ali pa sploh ni sigurno, ali dobiček bo. Za delavce, ki opravljajo enostavna dela in komaj pokrivajo potrebe za obstoj njihovih družin, je motivacija spodbuda, ki jim zagotavlja normalen način življenja. Motivacijski dejavniki dosežejo boljše rezultate v primeru, da je ekonomska motivacija kombinirana z drugimi motivacijskimi dejavniki. Teorija ekonomske motivacije ustreza zlasti naslednjim skupinam delavcev (Uhan 2000, 22):

- delavcem z nizkimi dohodki,
- mladim delavcem, ki imajo zaradi ustvarjanja družine velike potrebe,
- ljudem, ki jim materialne dobrine pomenijo smisel življenja.

### 2.2.2 Motivacijska teorija Maslowa

Najbolj znana motivacijska teorija je teorija, ki jo je razvil Abraham Maslow. Teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. Maslow je človeške potrebe razdelil na pet stopenj, ki jih prikazuje slika 1.

Slika 2. 1 Maslowa hierarhija potreb



Vir: Pogačnik 1997, 16.

Maslow v svoji teoriji trdi, da obstaja več ravni potreb in dokler niso zadovoljene najnižje potrebe, toliko časa človek ne razmišlja o višjih potrebah. Prva in najnižja raven so fiziološke potrebe, to so hrana, pijača, dihanje, izogibanje bolečinam ... Šele ko so zadovoljene te potrebe, potem postane za človeka pomembna druga raven. To so potrebe po varnosti. Ogroženi ljudje brez hrane in pijače se podajo tudi v nevarnost, da preživijo. Ko so fiziološke potrebe zadovoljene, se izogibajo nevarnosti. Še višja raven so potrebe po pripadnosti. Ljudje si želimo, da nas okolica sprejme, da imamo vtis, da nekemu pripadamo. Ob zadovoljitvi teh potreb se v ljudeh pokažejo potrebe po priznanju in ugledu. Želijo dokazovati, da so na nekem področju najboljši in si s tem pridobivajo ugled. Najvišja raven po Maslowu pa je samoaktualizacija. Do te stopnje pridejo ljudje, ki uresničijo vse svoje ideje, zamisli in potenciale. Ne delajo zaradi denarja, ampak zato, ker v delu vidijo izpolnitev svojih življenjskih ciljev (Pogačnik, 1997 16–17). Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju.

### 2.2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh (Uhan 2000, 24).

Maslowo delo je bilo uporabno, ker je določalo potrebe in motive, vendar nam je šele delo Fredericka Herzberga omogočilo nakazati cilje in nagrade, ki te potrebe zadovoljujejo. Herzberg je začetnik teorije o motivatorjih in higienikih, ki predstavlja

upoštevanje človeške narave, motivov in potreb. Z zbiranjem podatkov o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu je Herberg razdelil ljudi v dve skupini (higieniki in motivatorji). Potrebe ljudi v teh dveh skupinah se razlikujejo in različno vplivajo na obnašanje (Hansen, Batten 1998, 23).

*Higieniki* so tisti dejavniki, ki so pogoj za delo in so nujno potrebni. Njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo, sami pa ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo napetosti in ustvarjajo pogoje za motiviranost. Če so prisotni v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni večje (Hansen, Batten 1998, 23). Higieniki:

- primerni osebni dohodki,
- ustrezna organizacija dela,
- ustrezni vodje (Možina et al., 2002, 180).

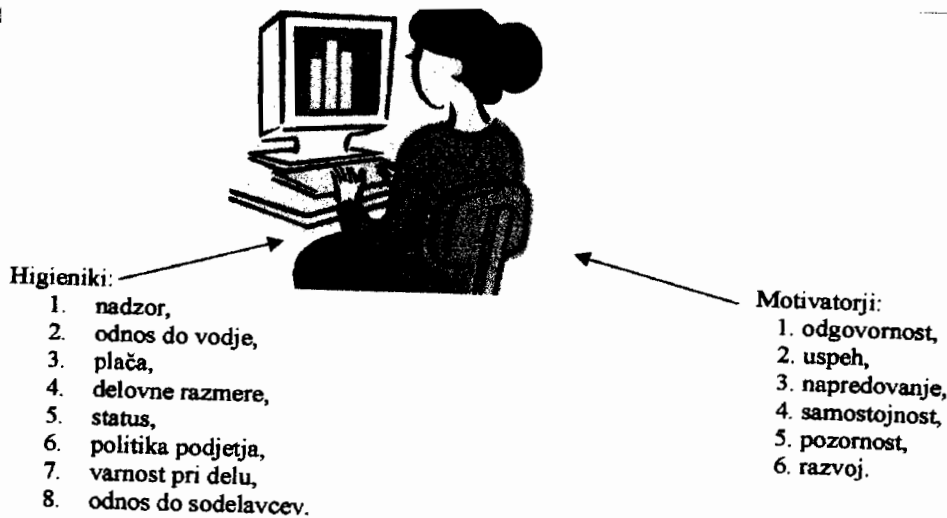
*Motivatorji* so tisti dejavniki, ki človeka neposredno motivirajo za delo. Ob večanju motivatorjev se viša tudi človekova motiviranost. Ti dejavniki spodbujajo zaposlene, da se bolj potrudijo pri delu in dosegajo zelene rezultate (Hansen, Batten 1998, 23–24).

Vodstvo lahko pričakuje dobre rezultate in zadovoljne delavce predvsem s pravilnim motivacijskim dejavnikom v delovnem okolju. Vsi ti motivatorji so v rokah vodij, pomembno je le to, da jih znajo izkoristiti. Motivatorji (Možina et al., 2000, 180):

- dobri medsebojni odnosi,
- možnost uporabe znanj in sposobnosti,
- odgovornost in samostojnost pri delu,
- zanimivo in pestro delo,
- pridobivanje novih znanj in sposobnosti.

Za uspešno delovanje organizacije sta pomembna oba dejavnika. Pri odkrivanju motivacijskih dejavnikov vedno izhajamo iz vidika tistih, ki jih motiviramo- zaposlenih. Vodja lahko z izboljšanjem higienikov odpravi nezadovoljstvo zaposlenih. Kadar pa hoče povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje. Večina dejavnikov vpliva kot motivator in higienik, kar omogoča podjetjem, da lahko hkrati spodbujajo tako zadovoljstvo, kot tudi motivacijo zaposlenih pri delu. Velja omeniti, da imajo vodje v rokah večino niti delavčeve usode. Prav tu se nahaja velika odgovornost vodje, da skrbi za delavčevo dobro in s tem za skupno dobro vseh.

**Slika 2. 2** Prikaz higienikov in motivatorjev po Herzbergu



Vir: Treven 1998,117

#### **2.2.4 Vroomova motivacijska teorija – teorija pričakovanj**

»Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja.« (Lipičnik 1998,167).

Izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih podjetja in delavcev, ki v njej delajo. Vsako podjetje si želi doseči največjo možno učinkovitost, kar pa ni vedno tudi cilj in namen vsakega delavca. Vsak delavec ima svoje cilje in potrebe. Vroom v svoji motivacijski teoriji prikazuje razlike med cilji podjetij in cilji posameznikov. Glavni cilji podjetij so visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja in visoka akumulativnost. Preko ciljev podjetja lahko delavci dosežajo tudi svoje cilje. Cilji delavca so visok zaslužek, napredovanje, ugodne delovne razmere itd. Vroomov model motivacijske teorije je uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa, saj v primeru, da delavci lahko dosežejo svoje cilje mimo doseganja ciljev in interesov podjetja - po lažji poti - bodo to tudi storili (Uhan 2000, 26). Teorija pričakovanj vključuje naslednje spremenljivke ali povezave:

- posameznikova pričakovanja nagrade za opravljeno delo,
- prepričevanje posameznika, da določeno vedenje privede do želene posledice ali cilja,
- predvidevanje posameznika, da nek določen napor privede do vedenja.

Teorija pričakovanj poudari več problemov. Na prvem mestu poudarja pomen nagrad, ki naj bi bile za posameznike privlačne. V podjetju bi morali razumeti pomen nagrajevanja zaposlenih. Najpomembnejše so pozitivne nagrade, kot so plača, varnost, prijateljski odnosi, zaupanje itd. Zaposleni bi morali vedeti, kaj podjetje od njih pričakuje in kakšne so nagrade za opravljeno delo. Ljudje bodo na svojem delovnem

mestu bolj uspešni in bolj prizadevni, če bodo za svoje delo primerno nagrajeni (Treven 1998, 123–124). Pomembno je, da so cilji nekega podjetja jasni, da delavec točno ve, kaj se od njega pričakuje, in da je primerno nagrajen. Vsakršna neizpolnjena obljuba vodi v delavčevo nezadovoljstvo in slabšo storilnost.

Vroomova motivacijska teorija spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanja in dosežki delavca pri delu so posledice vedenja, ki je za delavca najbolj ugodno in najbolj koristno. Posameznik je motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči cilje, ki so zanj privlačni. Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti zadovoljstvo delavca pri delu, motivacijo in učinek nanjo. Pomagal si je s tremi pojmi. To so valenca, instrumentalnost in pričakovanje (Lipičnik 1998, 167).

### ***2.2.5 McGregorjeva teorija x in teorija y***

Douglas McGregor je uvedel teorijo x in teorijo y ter s tem dokazal, da podjetja s centralnim odločanjem in nadzorom dela od zunaj temeljijo na predpostavkah o človeški naravi in motivaciji.

*Teorija x* trdi, da veliko ljudi najraje vidi, da jih vodijo drugi, hočejo varnost, nimajo interesa za odgovornost, motivirajo pa jih denar in nagrade ter strah pred kaznovanjem. Zaradi nezanesljivosti, neodgovornosti in nezrelosti delavcev morajo managerji nadzorovati zaposlene. Na srečo velja to le za določeno število delavcev. Mnogi so zmožni zrelega obnašanja in ravnanja. To pa vodi k teoriji y.

*Teorija y* nam dokazuje, da če ljudi pravilno motiviramo, postanejo ustvarjalni in se usmerjajo sami, brez neprestanega nadzora. Naloga managerjev je, da ljudi ustrezno motivira, saj le tako najbolje dosežejo svoje cilje in cilje podjetja (Hansen, Batten 1998, 23).

**Tabela 2. 1** Domnevne teorije x in y

<b>Domnevne teorije x</b>	<b>Domnevne teorije y</b>
Zaposleni ne delajo radi in če je le mogoče, se delu izogibajo.	Ljudje radi delajo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.	Zaposleni, ki pristajajo na cilje organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene k delu siliti, pogosto tudi z grožnjo.	Zaposlenih k delu ni treba siliti, radi tudi sprejemajo odgovornost za svoje delo.

Vir: Adizes 1996, 96.

Ljudje tipa X imajo zelo majhne ambicije, neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Brez posredovanja nadrejenih bi bili za potrebe popolnoma nezainteresirani, zato jim mora vodja določiti cilje, neposlušne mora kaznovati in ubogljive nagraditi. Ravnanje z ljudmi tipa X in Y se močno razlikuje, vendar zaposleni le redko ustrezajo samo tipu X ali tipu Y.

### **2.3 Motivacijski dejavniki**

S primernimi dejavniki za delo lahko povečamo motivacijo za delo, kar izboljša delovne dosežke ter povečuje zadovoljstvo delavcev. Raziskava, ki jo je izvajal Herzberg, je pokazala, da največje zadovoljstvo povzročajo notranji dejavniki. To so predvsem delovni dosežki, priznanje za dobro opravljeno delo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu in osebna rast. Največje nezadovoljstvo pri delu pa predstavljajo zunanji dejavniki. To so upravljanje v organizaciji, neustrezno vodenje, slabi odnosi z nadrejenimi, slabe delovne razmere, neustrezna plača in slabi odnosi s sodelavci (Možina et al. 2002, 180–181). Dejstvo je, da idealnih delovnih okolij ni, da pa je vsak, nadrejeni in delavec, odgovoren za to, kako se okrog njega počutijo drugi. Če je ozračje sproščeno, zaupljivo, prijateljsko, se vsak počuti varnega in s tem je večja tudi njegova storilnost.

Motivacijski dejavniki so primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, navade itd.). Motiv spodbudi človeka k določenemu dejanju ali pa k ne dejanju. Temeljni človekovi motivi so biološki in socialni. Glavni biološki motivi so potreba po hrani, družbi, varnosti, ugledu, počitku in potreba po dejavnosti. Socialni motivi pa so poklic, partner, šport, interes za znanost, ročna dela, družabne igre itd. Posamezni



motivatorji imajo različen pomen glede na okoliščine in ljudi. V vsakem podjetju je potrebno ugotoviti, kateri dejavniki delujejo in kakšna je njihova pomembnost (Uhan 2000, 30–31).

Glavni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Predpogoj za učinkovito delovanje managerjev je v tem, da ugotovijo, kako vsi trije dejavniki vplivajo na uspešnost pri delu. Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti so različne od posameznika do posameznika. Nekatere zaposlene motivira denar. Drugim je bolj pomembna varnost, zato sprejmejo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, ki jim ga predstavlja izguba delovnega mesta. Nekateri zaposleni radi sprejmejo izzive, ki pa jih lahko pripeljejo na rob njihove zmogljivosti (Lipičnik 1998, 162–163).

**Slika 2.3** Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, 162.

#### 2.4 Samomotivacija

» Motiviran človek mora imeti lastnost, ki ji rečemo iniciativa, to notranjo potrebo, ki ga vzpodbudi, da se iz negibnosti spravi v gibanje, spreminjanje, delovanje.« (Shinn 1999, 188).

Samomotiviranega delavca najlažje prikažemo kot samoiniciativnega in samostojnega pri delu, kar pomeni, da je sposoben prevzeti delo in pri njem vztrajati kljub oviram. Samomotivacija na delovnem mestu je zelo zaželena, saj motivirani ljudje potrebujejo manj nadzora ter so bolj produktivni in ustvarjalni. Vsak posameznik po svoje uporablja vire motivacije in se spoprijema z ovirami. Motivatorji, ki pa so vsem skupni, so zaupanje, optimizem, vztrajnost in navdušenje. Marsikdaj se zgodi, da ljudem zmanjka motivacije. Vendar lahko vsak posameznik pripravi svoje misli, vedenje in dejanja do tega, da samozavest in s tem tudi motivacijo obudi in obnovi. Pri

težavah se lahko obrne na ljudi, ki ga znajo motivirati, to so prijatelji, znanci, sodelavci in družina (Weisinger 2001, 95–144).

Uspešni ljudje se največkrat motivirajo tako, da si postavijo cilje, saj če želijo biti uspešni, morajo vedeti, kam so namenjeni. Vsak človek ima svoje cilje, toda pomen le-teh je, da so dosegljivi. Cilji dajejo ljudem smisel in smer, v katero gredo. Brez ciljev ni ne smisla in ne delovanja. Pri določevanju le-teh obstajajo neka določena pravila. Pomembno je predvsem to, da ne kršijo božjih in človeških zakonov. Postaviti si je potrebno določene in jasno oblikovane cilje, ki naj bi jih dosegli v naslednjih nekaj letih. Določitev roka doseganja cilja je zelo pomembna, saj omogoča uporabo tehnike *deli in vladaj*. S to tehniko je doseganje ciljev nekoliko lažje in omogoča občasno preverjanje napredka. Preverjanje je pomembno zaradi lažje ocene napredovanja. Koliko časa potrebuje vsak posameznik za doseganje ciljev, je odvisno od tega, kako visoke cilje si zastavi in kako je pripravljen delati, da bi jih dosegel. Če se držite svojih načrtov za doseg ciljev in sem ter tja tudi proslavite svoj napredek, lahko postane vse skupaj zabavno. Seznam pravil, ki nam pomagata doseči cilje:

- postavite si cilje na vseh področjih osebnega in poklicnega življenja,
- v miru premislite, oblikujte in zapišite cilje,
- cilje si določite sami, za nasvet vprašajte le tiste, ki jim zares zaupate,
- pri soočanju s težavami opredelite problem, nato se odločite, kako ga boste rešili,
- izberite si cilje, s katerimi lahko pričnete takoj, ne čakajte, da se bodo stvari zgodile same od sebe,
- imeti morate tudi kratkoročne cilje, saj le tako lahko dosežete dolgoročne cilje,
- razdelite cilje po pomembnosti,
- bodite pripravljeni spremeniti problem v priložnost.

Samozavest je za motivacijo odločilna. Pridobite si jo s tem, da razvijate svoje sposobnosti do te mere, da ste povsem prepričani, da lahko storite, karkoli si želite (Shinn 1999, 179–188). Težava je, če je človek obremenjen s predsodki o tem, da ne zmore tega in onega, da so drugi boljši, v kar so ga prepričali drugi. Predvsem imam v mislih različne načine »mobinga« ali šikaniranja na delovnih mestih.

### 3 MOTIVACIJA V DELOVNEM OKOLJU

»Kakovost delovnega življenja je izražena z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe.« (Možina et al. 2002, 179).

Po Mayrhofru (1993) je cilj motivacije ohraniti obstoječe vedenje in ga okrepiti ali spremeniti v novo obliko ali drugačno kakovost. To je sprememba smeri, oblike in stopnje vedenja. Z motiviranjem neko vedenje usmerjamo, kanaliziramo ali ohranjamo (Brajša 1996, 64).

Motivacijo zaposlenih lahko povečamo z nagrajevanjem in primernim oblikovanjem dela. Glavne potrebe zadovoljevanja zaposlenih:

- *materialne potrebe* posameznik zadovoljuje predvsem s plačo in različnimi dodatki,
- *potrebe po varnosti* delavec zadovoljuje z varnim in zdravim delom, zdravstvenim zavarovanjem ter varnostjo zaposlitve,
- *socialne potrebe* zaposleni zadovoljuje z dobrimi odnosi s sodelavci in nadrejenimi,
- *osebne potrebe* so odvisne predvsem od samostojnosti delavcev, njihovega vključevanja pri odločanju in možnosti za učenje (Možina et al. 2002, 180).

Največje spodbude za zaposlene v podjetju so: zadovoljstvo, priznanje in denar.

Moč motivacije (Uhan 2000, 14–21):

- *zadovoljni delavci* imajo plačo za dovolj velik motivator, da dosegajo dobre rezultate, kar pa je osnovni pogoj za uspeh podjetja v poslovnem svetu,
- *dober vodilni delavec* vedno pove svojim sodelavcem in podrejenim, kakšni so cilji organizacije in kakšne so njihove obveznosti. Nadzor, pohvale in graje so sestavni del delovanja vodilnih delavcev,
- *odnosi med vodilnimi in podrejenimi* delavci so dobri, kadar se naloge opravljajo po dogovorih in pogovorih, ne pa po ukazih.

Podjetje lahko veliko stori, da zavaruje sebe in zaposlene pred »pregorelostjo«.

Glavni načini, s katerimi podjetja uničujejo motivacijo zaposlenih:

- *preobremenjenost z delom*: preveč dela in premalo časa. Obsežnost in zahtevnost dela narašča, zato ljudje čutijo vse večji pritisk. Vedno več nalog, ki zapolnjujejo delavčev prosti čas. Izčrpanost delavcev se povečuje, delo pa trpi,
- *omejena neodvisnost*: omejena pravica odločanja o načinu izvajanja dela. Delavci vidijo, kako bi delo lahko bolje opravili, vendar jim stroga pravila to preprečujejo. Počutijo se manj odgovorni, zato so pri delu manj

iznajdljivi. Zaposleni vidijo, da podjetje premalo ceni njihov razum in sposobnosti,

- *skromno nagrajevanje*: prenizko plačilo za veliko dela. Zamrznitev plač. Omejevanje dodatkov, ki sodijo k plači. Ljudje ne verjamejo, da bodo za svoje delo sploh kdaj dobili večjo plačo. Zaradi preobremenjenosti in negotovosti delovnega mesta ljudje postanejo nezadovoljni z delom,
- *izgubljena povezanost*: osamljenost na delovnem mestu pripelje do tega, da se medosebni odnosi izničijo. Občutek zavezanosti delovni skupini se zmanjšuje zaradi nalaganja vedno novih delovnih nalog. Odtujevanje spodbudi spore, kar še bolj osami delavce,
- *nepoštenost*: Neenakost v ravnanju z ljudmi. Zaradi nepoštenosti pride do zamer. Prevelika razlika med rastjo plač vodilnih in nižje zaposlenih ruši zaupanje v vodstvo organizacije. Krepi se odtujevanje, izpolnjevanje poslanstva organizacije postane za zaposlene nepomembno,
- *spori zaradi vrednot*: neskladje med načeli in zahtevami prisili delavce, da pričnejo lagati o opravljenemu delu. Laž po privede do tega, da delo ni opravljeno v predvidenem roku. Delo zaposlene demoralizira in spodbija njihove vrednote.

Posledice takšnih zlorab v podjetju so izgube motiviranosti in padeč storilnosti zaposlenih (Goleman 2000, 311–312).

### 3.1 Medčloveški odnosi

»Najpomembnejša posamezna sestavina formule uspeha je spretnost v medčloveških odnosih.« (Theodore Roosevelt)

Dobra večšina medčloveških odnosov se ne omejuje samo na tiste, ki so se že rodili nadarjeni. Večina ljudi se mora te veščine naučiti (Dornan 2000, 97). Odločilne veščine so gotovo iskrenost, pozitivna naravnost do življenja sploh, solidarnost, želja po sodelovanju in še številne druge kvalitete, za katere se je treba vedno znova odločati.

Zaposleni lažje razvijajo svoje spretnosti in povečujejo svoje znanje, če se povezujejo s sodelavci, ki imajo več izkušenj kot oni sami. Takšna povezovanja lahko imenujemo tudi mentorstva. Te povezave se lahko oblikujejo tudi na pobudo vodstva, saj s tem pripomorejo k boljši uspešnosti zaposlenih v podjetju (Treven 1998, 207). Vsak odnos med delavci in nadrejenimi vključuje tri vidike:

- zadovoljevanje medsebojnih potreb,
- ohranjanje dolgotrajne medsebojne zveze,
- izmenjavo informacij o občutkih, mislih in idejah.

Ljudje vstopajo v odnose, da bi zadovoljili svoje potrebe. Za trden odnos je bistveno, da si obe strani prizadevata, da bi zadovoljili potrebe druga druge. Če delavec

kar naprej prosi sodelavca za pomoč in nasvete, nikoli pa mu tega ne vrne, mu kmalu ne bo več hotel pomagati. Dokler je odnos obojestranski, lahko traja, ko pa postane enostranski, ne more več funkcionirati in se podre (Weisinger 2001, 196–197).

Osnovni pogoj za dober razvoj vsakega podjetja so medsebojni odnosi, ki izvirajo iz nas samih, pri komuniciranju z ljudmi. Odnosu med ljudmi je pripisan vedno večji pomen. Ugotovili smo, da slabi odnosi na delovnem mestu lahko spodkopljejo moralo in solidarnost med ljudmi. Medsebojni odnosi so odvisni od razvitosti samoupravljanja, delovne in družbene aktivnosti organizacije kot tudi osebnosti posameznikov v delovnem okolju. Nastajajo na dva načina. Prvi način oblikovanja odnosov v organizaciji je *instrumentalni način*. Z vstopom v neko delovno okolje člani vzpostavijo medsebojne odnose. Zaposleni med opravljanjem dela sodelujejo in komunicirajo. Drugi način vzpostavljanja odnosov je *spontani način*. Odnosi med člani kolektiva nastajajo pri izpolnjevanju delovnih nalog. Pomembno je, kako posamezniki med seboj komunicirajo. Komunikacija je odvisna od človekove predstave o drugih, od želje zaposlenega, da bi komuniciral z določeno osebo. Medosebne odnose lahko obravnavamo kot odnose dveh posameznikov med seboj, posameznika do skupine, dveh skupin med seboj in posameznika do samega sebe (Možina et al. 1984, 35–36).

### 3.2 Cilji organizacije in zaposlenih

»Imeti moramo dolgoročne cilje, ki nas obvarujejo pred razočaranji kratkoročnih neuspehov.« (Mori 2002, 71).

»Da bi dosegli srečo, nikoli ne bodimo brez pomembnega cilja.« (grof Nightingale)

Ko si zastavimo cilje, to deluje dvosmerno: ljudje izpolnjujejo cilje in cilji izpolnjujejo ljudi. Ob doseganju ciljev vsakega prevzame občutek dosežka. Cilji so največkrat izmerljivi, kadar pa pride do tega, da cilj ni izmerljiv, potem ni mogoče dokazati napredka in to zmanjša motivacijo ljudi. »Uspeh je napredek pri uresničevanju dragocenega, vnaprej zastavljenega cilja.« (Dornan 2000, 54). Cilj mora biti dosegljiv, vendar ne na lahko. Smiselno je, da se cilj sproti preverja in išče njegov smisel, da se človek ne trudi zaman, v kolikor bi se kasneje izkazalo, da je bil zgrešen.

Delavci delujejo v podjetju, ker si obetajo izpolnjevanje svojih interesov. Podjetje zaposli delavca, ker si od tega obeta boljše izpolnjevanje svojih interesov. Če želimo, da je sodelovanje med podjetjem in zaposlenimi dobro, je potrebno vedno znova usklajevati interese in cilje vseh udeleženih. Usklajevanje je lažje, če ima podjetje sistem meril uspešnosti in sistem nagrajevanja (Tavčar 1999, 209).

Odnos med cilji podjetja in cilji zaposlenih je eden sestavnih elementov skoraj vsakega podjetja. Za klasično organizacijsko teorijo je bilo značilno pojmovanje, da je denar vse, zaradi česar delavci delajo. Kasneje je teorija o medčloveških odnosih poudarjala predvsem zadovoljstvo zaposlenih. Preučevanja so pokazala, da ima

posameznik več ciljev, zato je tudi ciljev podjetja vedno več. Podjetje, ki zagotavlja uresničevanje ciljev svojih zaposlenih, je uspešnejše v motiviranju le teh. Med zaposlenimi in podjetjem se oblikuje psihološka pogodba, ki pripomore k uspešnemu delovanju podjetja in zaposlenih. Delavci sprejmejo cilje podjetja kot svoje osebne cilje. Pripadnost podjetju se poveča, zaradi tega pa je odpravljena večina konfliktov med cilji zaposlenih in cilji podjetja (Kavčič 1991, 114–115).

Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna od managementa. Podjetje se od drugih negospodarskih organizacij razlikuje po namenu, smotru ali temeljnemu cilju. Cilj je neodvisen od samega podjetja in je določen z načinom gospodarjenja. Temeljni cilj gospodarjenja podjetij je stopnja dobička (Rozman et al. 1993, 46–47). Vendar pa naj ne bi bil dobiček pomembnejši od človeka.

### **3.3 Komuniciranje pri delu**

»Učinkovita in namenska uporaba informiranja je bistvo dobrega poslovnega upravljanja. Primarni izvir informacije je komuniciranje. Da je izgovorjena ali napisana beseda lahko ključni način komuniciranja, je očitno, vendar ljudje premalo razmišljajo o kakovostni izvedbi kot o pomembnem dejavniku komuniciranja.« (Osredečki 1994, 96).

Poslovno komuniciranje je dvorezen meč, enkrat je koristno in uspešno, drugič pa se zaradi napačne izvedbe obrne v nasprotno smer. Če hočemo imeti koristne in dolgotrajne posledice, se moramo naučiti pravilne uporabe sporočanja in obveščanja. Lepa beseda nič ne stane, če pa nam je tuja, nas lahko to veliko stane (Osredečki 1994, 96).

Komuniciranje je pomemben člen vsakega podjetja, namenjeno pa je postavljanju in doseganju ciljev podjetja. Komuniciranje poteka:

- navzven iz podjetja v zunanja okolja; komuniciranje z odjemalci in dobavitelji,
- znotraj v podjetju, med deli organizacije, med managerji in zaposlenimi.

Voditelji komunicirajo zato, da informirajo delavce, da pridobijo koristne informacije in da vplivajo na sodelavce in skupine znotraj podjetja.

Komuniciranje je učinkovito takrat, kadar daje največ rezultatov ob dani porabi sredstev podjetja ali tistega, ki komunicira. Učinkovito je tudi komuniciranje, ki za doseganje ciljev porabi čim manj sredstev (Možina et al. 1998, 18–21).

Cilj spretnega vedenja medosebnih odnosov je kar najboljše sporazumevanje z drugimi osebami. Vsi vpleteni morajo biti usklajeni in povezani. Zelo pomembno sredstvo komuniciranja so tudi vljudnostne fraze. Gre za fraze, kot so »Dobro jutro«, »Kako ste kaj?« in druge pozdrave. Na tej ravni pokažete navzočnost druge osebe. Pri odgovarjanju na ta vprašanja ne smete poslušati le izrečenih besed, ampak morate biti

pozorni na vse čustvene signale, ki spremljajo to raven komuniciranja. To so ton glasu, obrazna mimika, telesna govorica in način govora. Z informacijami, ki jih s tem pridobite, ugotovite, kako se počuti sogovornik na delovnem mestu (Weisinger 2001 210–212). Zanimanje za delavce v njih samih vzbuja občutek vrednosti in pripadnosti ter pomembnosti pri izvrševanju zaupanih nalog.

Komunikacije (angl. communication) so temeljni pogoj medsebojnega sporazumevanja med posamezniki in skupinami v podjetju. Pravilno komuniciranje nam zagotavlja natančno in pravočasno opravljene delovne naloge in dobre odnose med posamezniki. Pomembno je, da je sistem komuniciranja odprt oziroma da zaposleni posredujejo informacije drug drugemu brez zadržkov. Le tako lahko poteka pretok informacij hitro in brez zadrževanja v vse smeri zlasti med podrejenimi in nadrejenimi (Možina 1998, 20).

Komunikacijska struktura vpliva na način in učinkovitost delovanja podjetja. Vplivanje komunikacije na učinkovitost delovanja podjetja delimo na zvezdasto in prstanasto omrežje. *Zvezdasto omrežje:*

- hitreje opravi preproste naloge,
- povzroči, da v delu uživa samo glavni člen v skupini, drugi pa se čutijo odrinjene ob stran in se ob izvajanju nalog dolgočasijo,
- povzroči, da sporočila in informacije prejema le glavni člen v skupini, zato je tudi najbolj informiran.

V zvezdastem omrežju prevladujejo enosmerne komunikacije. Zahteva urejeno delovanje in preprečuje pošiljanje nepotrebnih sporočil. Glavni člen v skupini ima največ vpliva in mora prevzeti odgovornost za izvedbo naloge. Vsi drugi so od njega odvisni in nimajo odgovornosti za opravljanje naloge. *Prstanasto omrežje:*

- počasneje izvajanje preprostih nalog. Po večkratni ponovitvi iste naloge je izvajanje prav tako spretno in hitro kot pri zvezdastem omrežju,
- delovni elan je večji kot pri zvezdastem omrežju,
- povzroči, da vsak delavec komunicira še z dvema članoma, zaradi tega nima nihče glavne naloge, ampak imajo vsi na razpolago iste informacije,
- spremenjenim nalogam se hitro prilagaja in hitreje reši nov problem.

Prstanasto omrežje prikazuje večjo povezavo zaposlenih, saj mora vsak komunicirati še z dvema članoma, v nasprotju z zvezdastim omrežjem, kjer ima informacije samo glavni člen v skupini. Prstanasto omrežje odkrije več napak in jih tudi več popravi. Komunikacije so dvosmerne, zato je več možnosti za medsebojno kontrolo (Lipovec 1974, 84–85).

### **3.4 Vodenje**

» Vodenje ni nič drugega kot motiviranje ljudi«. (Osredečki 1994, 142).

Vodenje (angl. leading) je tista funkcija dela, ki odmerja odnose med ljudmi pri delu in s tem vpliva na njihovo učinkovitost. Glede na to, kako posamezni vodja uravnava odnose s podrejenimi, ločimo več sistemov vodenja, to so *avtokratski, demokratski in sistem individualne svobode*. V primerjavi s tem, da so delovne situacije različne, so tudi sistemi vodenja različni. V različnih situacijah uporabljamo različne sisteme vodenja. Največjo napako bi naredili, če bi uporabljali v vsaki situaciji enak sistem vodenja, saj je praksa pokazala, da prihaja pri vodenju do velikih napak zaradi uporabe vedno istega sistema vodenja. Vsi trije sistemi se med seboj zelo razlikujejo. *Avtokratski sistem* je učinkovit, kadar vodja pravilno izkoristi znanje in sposobnosti svojih podrejenih. Nujno potreben je tam, kjer lahko znanje in sposobnost enega človeka rešita situacijo. Primeren je pri vodenju vojske, gasilcev in v neurejenih delovnih organizacijah, škodljiv pa je pri vodenju raziskovalcev, konstruktorjev itd.. *Demokratski sistem* vodenja pomeni oblast v rokah enega človeka, vendar to ne izvira iz njegovega položaja, temveč iz njegovega delovnega mesta. Vodja deli oblast s svojimi podrejenimi tako, da z njimi sodeluje. Odločitve so plod dogovora, pri katerem sodelujejo vsi člani skupine. Posledica tega sistema se kaže v izpolnjevanju dogovorov tako vodje kot njegovih podrejenih. *Sistem individualne svobode* zahteva vodjo, vendar je njegov vodilni položaj zmanjšan na minimum, prav tako pa je s tem zmanjšana tudi njegova oblast. Njegova naloga je le v tem, da prenaša zahteve in naloge, ki jih mora izpolnjevati skupina pod njegovim vodstvom. Odgovornost vodje je majhna, odgovornost podrejenih pa je velika. Prave podrejenosti sploh ni več. Zadovoljstvo je največkrat veliko, saj ima vsak delavec možnost, da uresniči svoje zamisli. Glavna prednost tega sistema pa je visoka produktivnost (Jurman 1981, 200–202).

Bistvo glavnega vodenja je , da vodja ustvari okolje, v katerem imajo ljudje voljo do dela. Vodja mora biti sam do sebe resnicoljuben. Sposobne voditelje, ki pripravijo ljudi do tega, da naredijo stvari, za katere sploh niso vedeli, da jih znajo narediti najdemo zelo redko (Evans 1992, 169).

Vodja je organizator, usmerjevalec in nadzornik razpoložljivih virov, vendar je tudi on sam le vir za podjetje, zato mora nadzirati izrabo lastnega časa, usmerja lastna prizadevanja in razvija svoje sposobnosti (Everard et al. 1996, 142).

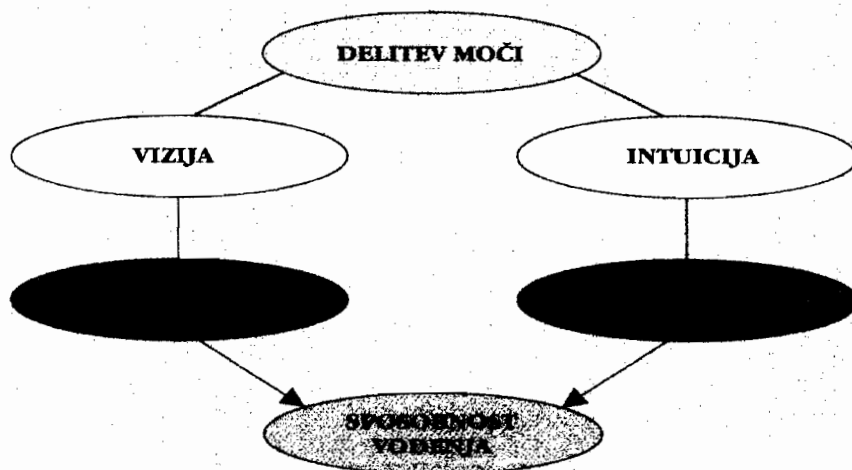
Vodenje predstavlja vzdrževanje reda, nadzorovanje vedenja in usmerjanje ljudi v ekonomske cilje. Uveljavila se je misel, da morajo voditelji ljudi samo usmerjati in podpirati pri njihovem delu. Delavci pa naj bi sami znali najti najustreznejše delo, ki ga morajo opraviti za doseganje ciljev (Lipušček 1998, 312–313).

Vodja ne sme nikoli pozabiti, da je pohvala veliko bolj dragocena kakor denar. S pohvalo utrjujemo odnose. Pohvala potrjuje samospoštovanje zaposlenih in pomaga, da spremenijo svoje vedenje. Vodja uživa ugled, sodelovanje in zvestobo, če ima s svojim



osebjem odkrite odnose. (Twenttier 1999, 44). Tudi sam vodja, če iam pred seboj pravi namen, ve, da je to edini način uspešnega poštenega vodenja .

**Slika 3. 1** Temeljne sposobnosti za vodenje



Vir: Možina et al. 2002, 502.

### 3.4.1 Voditeljske ravni

*Prva raven: POLOŽAJ* je temeljna, začetna raven voditeljstva. Človek ima lahko nadzor zaradi dodeljenega ustreznega položaja, kar pa pripomore tudi pri pridobivanju avtoritete. A pravo voditeljstvo je veliko več kot le avtoriteta. Pravi vodja je lahko le človek, ki mu drugi z zaupanjem sledijo. Poznati mora razliko med šefom in vodjem, ki jih predstavljajo naslednje misli.

Šef usmerja delavce; voditelj jim svetuje.

Šef vliva bojazen; voditelj vdihuje navdušenje.

Šef reče:«Jaz»; voditelj reče:«Mi».

Šef ve, kako je treba delati; voditelj to kaže.

*Druga raven: PRIVOLJENJE* -Voditeljstvo pomeni, da ljudje delajo za vas, čeprav jim ni treba. A to se zgodi šele potem, ko vedo, da jih imate radi. Vodja na ravni privoljenja vodi na osnovi medsebojnih odnosov. Kdor ne zmore trdnih in trajnih medčloveških odnosov, ni kos dolgotrajnemu in učinkovitemu voditeljstvu. Ljudi imate lahko radi, ne da bi jih vodili, ne morete pa jih voditi, ne da bi jih imeli radi.

*Tretja raven: PROIZVODNJA* – Na tej ravni se pričnejo dogajati dobre stvari: poveča se dobiček, delovna vnema narašča, zadovoljujejo se potrebe in uresničujejo se cilji. Vodenje drugih postane zabavno. Težave postanejo lažje rešljive. Vsi so usmerjeni k rezultatom. Rezultati so glavni razlog celotne dejavnosti, kar pa je tudi osnovna razlika med drugo in tretjo ravnjo.

*Četrta raven: RAZVOJ LJUDI* – Vodja ni velik zaradi osebne moči, ampak zaradi moči pooblaščenja. Uspeh brez naslednika je neuspeh. Glavna naloga delodajalca je, da dobro opravi svoje delo. Glavna naloga vodja pa je razvoj drugih, da so pripravljeni za izvajanje svojega dela.

*Peta raven: OSEBNOST* je raven, ki je zelo zahtevna in je večina od nas še ni dosegla. Zahteva življenje izkazanega voditeljstva, ki omogoča prejemanje večno zadovoljujoče nagrade. Ta raven je zelo težko dosegljiva (Maxwell 1999 17–22).

### **3.4.2 Slogi vodenja**

Slog vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja pri delu z ljudmi, če ga le-ti sprejmejo. Nekaj najpogostejših slogov vodenja:

- *birokratski slog vodenja* je zvrst zadržanega sloga vodenja. Vodja od svojih delavcev zahteva strogo spoštovanje pravil in postopkov dela. Vodja je trden, natančen in vljuden. Hoče biti vzor vsem svojim sodelavcem,
- *razvijalski slog vodenja* pri sodelavcih vzbudi samostojnost pri delu. Vodja delavce spodbuja, svojim sodelavcem zaupa, prav tako pa oni njemu,
- *dobrohotni avtokratski slog vodenja* je k nalogam usmerjeno vodenje. Vodja je strog do delavcev in usmerjen k doseganju čim boljših rezultatov. To pa pričakuje tudi od svojih sodelavcev,
- *izvrševalski slog vodenja* skuša izrabiti vse človeške zmožnosti. Vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepriča ljudi, da se zavzemajo za doseganje ciljev, ter spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti,
- *misijonarski slog vodenja* je manj ugoden slog vodenja. Vodja nastopa kot misijonar, kar pomeni, prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktu, ne daje navodil za delo, delovni rezultati ga ne zanimajo,
- *avtokratski stil vodenja* je tisti, kjer vodja odloča o vsem sam in od drugih zahteva pokorščino. Komunicira le s svojimi podrejenimi, s sodelavci se ne posvetuje in ti se ga ponavadi bojijo.

Vrsta in način vodenja sta odvisna od vrste dejavnosti, pri katerih se uporablja. Podjetja skušajo za svojo dejavnost najti najbolj ustrezen način vodenja. Načini vodenja izhajajo iz filozofije vodenja na splošno. Vsako podjetje skuša pridobiti način, da bi lahko čim bolj izrabilo človeške zmožnosti, kajti veliko jih je že spoznalo, da je v boju s konkurenco to skoraj edino sredstvo, ki ponuja še nešteto neznanih možnosti (Lipičnik 1998, 314–315).

### **3.4.3 Reševanje konfliktov**

»Ljudje naj spremenijo svoje poglede, ne svojih problemov.« (Maxwell 1999, 87).

Do konfliktov v podjetju prihaja, kadar zaposleni nimajo pogojev in dovoljenja, da bi si oblikovali lastne cilje. S tem niso zadovoljene njihove centralne potrebe. Konflikti

se stopnjujejo z večjo zrelostjo zaposlenega. Povečevali se bodo glede na nižanje zaposlenih na hierarhični lestvici in s povečevanjem kontrole s strani vodilnih. Načela podjetja so vzrok, da zaposleni na vseh ravneh doživljajo tekmovalnost in sovražnost med zaposlenimi (Kavčič 1991,79–80). Tekmovalnost je dobra in »zdrava« samo v toliko, v kolikor vodi k večji motiviranosti, čim pa začne zaradi tega padati kvaliteta dela in odnosov med sodelavci, ni več dobra.

Da bi bilo konfliktov čim manj, mora podjetje vzdrževati kar največ komunikacije, še posebej s tistimi, ki imajo drugačne interese. Nikoli se ne sme govoriti ljudem za njihovim hrbtom. Kadar pride do konflikta med oddelki, morajo biti prikazane vse plati spora. Veliko ljudi se vede negativno le zato, ker se počutijo ogrožene. Konfliktov se nikoli ne sme reševati z nagrajevanjem (Everard et al. 1996, 125–126).

Dober vodja le redko privede svoje zaposlene in podjetje v težave, saj jih odpravi že v začetni fazi. Vedno išče znamenja, ki jim pokažejo prihajajoče probleme in možnosti njihove rešitve. Predlogi za reševanje problemov (Maxwell 1999, 91–91):

- vodja si vzame čas in se posveti zaposlenim. Kdor nima časa za razvoj svojih podrejenih, je prisiljen v to, da rešuje njihove probleme,
- problemov, ki jih imajo zaposleni, naj ne rešuje samostojno, temveč naj se posvetuje s prizadetimi posamezniki.

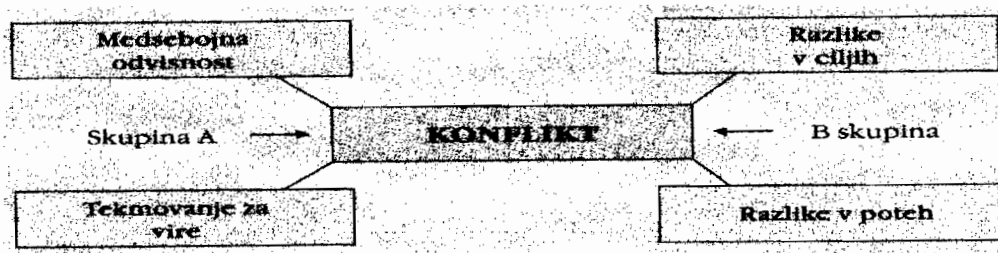
Delovne situacije so od vseh življenjskih situacij najbolj zakomplicirane in zahtevne. Ovir, ki preprečujejo delavcu zadovoljitev njegovih motivov, je v delovni organizaciji veliko. Razdelimo jih lahko na fiksne, socialne in osebne. Kadar delavec naleti na oviro, ki mu prepreči doseganje ciljev, se znajde med dvema motivoma. Taka situacija povzroči posebno notranje napeto duševno stanje, ki ga imenujemo konflikt. V delovni organizaciji se srečamo z mnogimi tipi konfliktov, največkrat pa so prikazani trije tipi. *Prvi tip konfliktov* nastane, ko mora delavec izbirati med dvema ciljema, ki sta zanj enako mikavna. Taki konflikti največkrat niso težki in ne zapuščajo negativnih posledic. Delavec se odloči za tisti cilj, ki je zanj v trenutni situaciji najboljši. *Drugi tip konfliktov* se pojavi takrat, ko mora delavec izbrati med dvema negativnima ciljema. To je težak konflikt, ki delavcu zapusti negativne posledice. Tak tip konfliktov je redek in ga delavec reši tako, da izbere cilj, ki zapušča manj negativnih posledic. *Tretji tip konfliktov* nastane v primeru, da mora delavec izbrati med ciljem, ki ima zanj pozitivne in negativne posledice. Tak cilj združuje svetlo stran, ki nas privlači, in temno stran, ki nas odbija. Ti konflikti so najbolj pogosti. Na človeka delujejo kot težko breme. Želja in strah sta pri izbiri tega cilja vedno prisotna (Jurman 1981 163–165).

V vsaki družbi, kjer sta vsaj dve osebi, so konflikti neizogibni. Konflikt nastane na različne načine. Velikokrat nastane kot nesporazum v osebi sami, največkrat pa med

dvema osebama ali več udeleženci, ker hoče vsak nekaj svojega. Ljudje razumejo konflikt kot neprijetnost, kot stisko itd. Manj spremenljivi so konflikti med več osebami. Do njih pride, ko posamezna oseba skuša doseči svoja stališča in s tem ovira nasprotno stran. Praksa prikazuje, da je pametneje, če se konfliktom ne izogibamo, temveč se pripravimo za reševanje le teh (Lipičnik 1998, 263).

Konflikt (angl. conflict) ne nastane tam, kjer ni hotenj, ampak nastane kot posledica boja med različnimi motivi. Ljudje, ki so brezbržni do konfliktov, nimajo težav z njimi. Pogoj za njihovo reševanje je ustvarjanje ustrezne klime. Razen negativnih ima tudi pozitivne lastnosti in zavedati se moramo predvsem teh. Konflikt vsebuje kar sedem pozitivnih lastnosti. Te lastnosti so, da kaže na probleme, odpravlja stagnacijo, vodi do novih spoznanj, zahteva rešitve, izhaja iz različnih interesov, je izhodišče za spremembe ter utrjuje skupino (Lipičnik 1998, 264–266).

**Slika 3. 2** Vzroki konfliktov med delovnimi skupinami



Vir: Možina et al. 2002, 600.

#### **3.4.4 Organizacijska kultura**

Pojem organizacijske kulture (angl. organization culture) srečujemo v strokovni literaturi o podjetju in vodenju že veliko časa, vendar je šele v zadnjih dvajsetih letih deležen večje pozornosti. Pomen organizacijske kulture izhaja iz spoznanja, da pri vodenju ne odločajo samo racionalni elementi, ampak tudi simbolni (obredi, navade itd.). Še vedno je relativno nejasen in nedefiniran pojem, ki dopušča zelo različne interpretacije. Velikokrat lahko zasledimo, da je poimenovana z imenom organizacijska klima. Pojem organizacijske kulture lahko predstavimo na različne načine. Skupne prvine, ki so enake skoraj vsem, pa so:

- vrednote, prepričanja, stališča..., ki so značilna za podjetje in ga ločujejo od drugih,
- enotna shema interpretiranja, ki članom podjetja pomaga najti razlago in pojasnjevanje dogajanj v podjetju in okolju,
- posebne lastnosti podjetja, ki jo razlikujejo od drugih.

Organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov, prilagajanja podjetja na okolje. Preučevanja upoštevajo prikazane sestavine organizacijske kulture (Kavčič 1991, 131–133):

- *vrednote* imajo pomemben vpliv na obnašanje zaposlenih, zato so predstavljene kot ena temeljih sestavin organizacijske kulture,
- *tipični obrazci vedenja*. V posameznem podjetju obstajajo različni načini vedenja. Tipične prvine vedenja se združijo v tipične obrazce,
- *vzorniki* so nekakšni idealni voditelji, delavci ali managerji. Velikokrat so vzorniki ustanovitelji ali prvi voditelji podjetij, če so bili zelo uspešni,
- *običaji in obredi* predstavljajo načine proslavljanja posameznih večjih uspehov. Vsako podjetje ima svoj odnos do pomembnih dogodkov in uspehov njenih zaposlenih. Ponekod so dosežki zaposlenih malo vredni, drugod pa jih prikažejo kot pomemben dosežek za podjetje,
- *komunikacije* predstavljajo predvsem neformalno komuniciranje v podjetju, govornice, čenče itd. so značilne sestavine organizacijske kulture.

Scheinova definicija kulture je ena novejših in si zasluži pozornost. Schein organizacijsko kulturo predstavlja kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom podjetja in ki delujejo na nezavedni ravni, ter so temeljni nezavedni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučen odgovor na probleme preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije (Schein 1987, 6).

Organizacijsko kulturo bi lahko poimenovali tudi kot razširjeno in najvplivnejšo dimenzijo organizacijske klime. Ima svoje dimenzije, na osnovi katerih jo prepoznamo. V sklop teh dimenzij spada odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do trga...

Zadnje čase se je kot pomemben dejavnik izkazala in uveljavila kultura podjetja. Predstavlja pa celoto znaj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo in oblikovanje delovanja v prihodnosti. Kulturo tvorijo naši nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli itd. Kultura se kaže v tem, kaj in kako počnemo, kakšen je naš odnos do sebe in okolja (soljudi, narave). Antropologi so mnenja, da se kultura kaže v konkretnem delovanju ter izdelkih in jeziku, ki ga uporabljamo (Lipičnik 1998, 80–81).

#### **3.4.5 Organizacijska klima**

Organizacijska klima (angl. organization climate) je izraz, s katerim ponazorimo odnose med zaposlenimi v podjetju. Z ugodnimi odnosi se oblikuje dobro, prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, zadovoljni so s svojim delom in dohodki, podjetje pa se zato hitro in dobro razvija. V podjetju, kjer so odnosi med ljudmi negativni, pa je delo povsem drugačno. Prihaja do nezadovoljstva, konfliktov, kar vodi

k nizki produktivnosti. Oblikovanje odnosov v podjetju je odvisno od (Jurman 1981 203–204):

- sistema vodenja,
- ciljev delovne organizacije,
- usklajevanja vodenja,
- usmeritve zaposlenih v delovni organizaciji,
- socialne vloge posameznikov.

Organizacijska klima opisuje psihološko strukturo podjetja in njegovih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki razlikuje podjetja med seboj. Je rezultat vodenja in politike zaposlenih v podjetju (Možina 1990, 51).

Podjetja se med seboj razlikujejo zaradi klime. Vpliv klime na človekovo vedenje in izražanje njegovih zmožnosti ni neposreden. Klima ni vzrok za slabe rezultate v podjetju, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve značilni lastnosti klime. Človek se klimi lahko prilagodi, kar je pozitivno, če omogoča človeku boljše življenje, lahko pa je tudi negativno, če gre za klimo, ki človeku škoduje. V takem primeru pride do želje po spreminjanju klime (Lipičnik 1998, 74). Dober vodja je pozoren na vsakega zaposlenega in se trudi ustvarjati klimo, ki bo čim bolj primerna za vse. Pripravljen se je pogovoriti z zaposlenimi in jim prisluhni ter upoštevati njihove predloge, v kolikor se izkažejo za smotrne.

#### 4 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

Da bi ustrezno vključili človeške zmožnosti, so se v zgodovini oblikovali različni pristopi ravnanja z ljudmi. V času fizičnega dela so iskali najmočnejše delavce. Takrat so cenili le človekove fizične lastnosti. Z uvedbo strojev so postajali ljudje vedno manj pomembni. Ob morebitnem povečanju proizvodnje so prišli v podjetju do spoznanj, da je človek področje nešteti neizrabljenih možnosti, s tem je človek zopet postal osnovni predmet preučevanja. S preučevanjem ljudi so odkrili šest modelov (Lipičnik 1998, 29–31):

- *administrativni model*. Za ta model je značilno vzdrževanje priporočil podatkov in dokumentov o posameznikih. Človeške možnosti so izrabljene le v pasivni obliki,
- *legalni model*. Za ta model je značilno zakonsko določeno ravnanje z ljudmi. Gre za definiranje odnosa med delodajalcem in delojemalcem. Lahko gre tudi za odnos med delavcem in vodjo,
- *finančni model*. Za ta model je glavno vprašanje, koliko človeške zmožnosti stanejo. Pomembni stroški so zavarovanje, zdravstvo, pokojninsko zavarovanje itd.,
- *vodstveni model*. Ta model se razvija v dve smeri. V prvi smeri naj bi tisti, ki se ukvarja s človeškimi zmožnostmi, razumeli probleme dela in produktivnosti in naj bi svetovali pri reševanju problemov. V drugi smeri pa imajo voditelji precej pooblastil za delo z ljudmi, vendar premalo znanja. Zato posebni centri izobražujejo vodje in jim skušajo posredovati potrebno znanje za delo z ljudmi,
- *humanistični model*. Za ta model je značilno, da morajo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi potenciali, vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Model temelji na McGregorjevi teoriji »y« in se prikaže v rasti organizacije na osnovi izobraževanja in razvoja njihovih kadrov,
- *vedenjsko-spoznavni model*. Za ta model je značilno, da si želijo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, vključiti in izkoristiti vsa spoznanja, ki se ukvarjajo z ljudmi.

Ravnanje z ljudmi pri delu (angl. human resource management – HRM) postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnih podjetij. V prihodnje se bo uspešnost podjetja merila predvsem po njenih sposobnostih zaposlovanja in ohranitve visoko zmogljive delovne sile. Program ravnanja z ljudmi vsebuje več med seboj povezanih dejavnosti. Najbolj pomembna pri tem pa je predanost najvišjega managementa sodobnim podjetjem. Model ravnanja z ljudmi je lahko uspešen le, če podjetja pravočasno predvidijo potrebe po ustreznih kadrih in poskrbijo za njihov razvoj. Podjetja bodo morala sama ugotoviti,

kakšen model ravnanja z ljudmi bo reševal njihove probleme v prihodnosti. Glavna sestavina modela ravnanja z ljudmi pri delu je razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupna vizija (Lipičnik 1998, 42–43).

#### **4.1 Kadri v organizaciji**

Pojem kadri predstavlja vse zaposlene delavce, ki na osnovi znanja in sposobnosti opravljajo določeno delo. Glede na to, kako uspešno opravljajo svoje delo, ločimo ustrezne in neustrezne kadre. Kadar delavci ustrezajo zahtevam delovnega mesta, spadajo med ustrezne kadre in obratno. Z vidika podjetja je ustreznost delavca za delovno mesto odvisna od tega, ali ima znanje in sposobnosti, ki mu omogočajo uspešno opravljanje dela. Znanje in sposobnost delavca so le pogoj za uspešnost dela na delovnem mestu. Ustreznost ali neustreznost posameznika za delovno mesto je odvisna od *karakternih lastnosti*, ki so osnova za njegovo delo in motivacijo pri delu, ter *znanj in sposobnosti*, ki vplivajo na njegovo učinkovitost pri delu. V podjetju je zaposlen ustrezeni kader, kadar so njegovi interesi usmerjeni k uresničevanju ciljev podjetja in ima za to ustrezna znanja in sposobnosti. Posamezniki se zaposlijo v podjetju zaradi različnih interesov, tem se kasneje pridružijo še interesi, ki jih ljudje pričakujejo pri delu. Če hoče podjetje doseči zastavljene cilje, mora usklajevati interese zaposlenih s cilji podjetja. Tako usklajevanje imenujemo kadrovska politika podjetja. Večja kot je usklajenost obojih interesov, hitreje podjetje uresniči svoje zastavljene cilje in večje je zadovoljstvo zaposlenih (Jurman 1981 242–243).

##### **4.1.1 Zakaj ljudje delajo**

Človek dela, da sebi in vsem, ki so od njega odvisni, priskrbi sredstva za življenje oziroma da si pridobi denar. Kolikor več možnosti imajo ljudje, da si pridobijo denar, toliko več delajo. Nekateri menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Pri delu se uveljavijo tisti, ki se trudijo in uspejo. Veliko zaposlenih se pri svojem delu ne prestando trudi, vendar nikoli ne dobijo priznanja. Velikokrat se sprašujemo, kaj pridne delavce sploh spodbuja k delu. Mogoče zaslužek? Največkrat tega sploh ni mogoče ugotoviti, saj bi marsikdo v drugem podjetju več zaslužil in se lažje uveljavil, vendar ostaja v svojem podjetju. Poznamo veliko motivov človeškega dela, vendar je seznam še vedno nedokončan (Lipičnik 1998, 155).

Če je denar oz. plačilo edino motivacijsko sredstvo in če človeka vodi samo želja po uspehu, gotovo to ni dovolj. Smisel dela je v tem, da človek ob njem raste kot oseba in razvija svoje sposobnosti. Pomembno je, da v svojem delu uživa.

##### **4.1.2 Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu**

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu lahko pride v podjetju do posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na



delo, slabše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da v podjetju ne bi prišlo do teh posledic, mora biti stalno vzdrževana visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih s tem pride do škode pri drugih rezultatih. Veliko ljudi ima poleg temeljnih potreb tudi druge potrebe, kot so:

- obravnavanje vsakega posameznika kot individuma,
- gibanje in komunikacija,
- raznolikost nalog,
- zasebnost in mir pri določeni vrsti dela.

Za dobro počutje zaposlenih v delovnem okolju je pomembno, da so vsak dan nagrajene vsaj nekatere njihove opravljene naloge. Pri tem ni mišljena denarna nagrada, temveč dober občutek za uspešno opravljeno nalogo. Za dobro počutje zaposlenih v delovnem okolju je pri oblikovanju dela potrebno upoštevati tudi elemente, kot so: raznolikost nalog, možnost komuniciranja med ljudmi, možnost gibanja zunaj delovnega okolja. Nujno je, da zaposleni sodelujejo pri odločitvah, ki se nanašajo na spremembe njihovega dela ali na oblikovanje novega dela, saj bodo delo le tako lahko z veseljem opravljali in bodo pri tem tudi uspešni (Treven 1998, 131–135).

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in zadovoljstvo z delovnim mestom. Velikokrat imajo podjetja z zadovoljstvom zaposlenih velik problem, saj se vodstvo s tem začne ukvarjati šele takrat, ko posamezniki zaradi nezadovoljstva z delom že pokažejo željo po odhodu iz podjetja, vendar pa je takrat že prepozno (Mihalič 2006, 266).

#### ***4.1.3 Načrtovanje človeških virov v organizaciji***

Ustrezno opravljeno načrtovanje človeških virov (angl. human resources – HM) omogoča vodstvu v podjetju pridobitev potrebnega časa, v katerem se pripravi na morebitne težave, ki bi lahko ogrozile podjetje. Načrtovanje lahko vpliva na razvoj in uspeh podjetja ali pa na njegov neuspeh in propad. Pri načrtovanju človeških virov je potrebno upoštevati več dejavnikov v okolju in podjetju. Glavni sistem v okolju je pravni sistem države, v kateri ima podjetje svoj sedež. Pomemben je tudi trg delovne sile, ki ga je potrebno upoštevati pri oblikovanju načrta človeških virov.

Proces načrtovanja človeških virov je sestavljen iz štirih faz. Prva faza vključuje analizo stanja človeških virov v podjetju, naslednje tri faze pa analizirajo prihodnje načrte in zahteve, ki izhajajo iz poslovanja podjetja. V prvi fazi so analizirana predvsem naslednja področja:

- razpoložljivi človeški viri v podjetju,
- izgube virov zaradi odhoda zaposlenih,
- spremembe virov zaradi napredovanja zaposlenih,
- učinek spremenjenih delovnih razmer in izostanka z dela,

- preskrba z notranjega trga delovne sile,
- preskrba z zunanjega trga delovne sile.

V drugi fazi procesa je glede na načrtovanje človeških virov mogoče na podlagi analize v prvi fazi procesa uspešno napovedati, koliko ljudi bo na voljo v podjetju in njihovem okolju ter kateri delavci bodo verjetno zapustili podjetje. Mogoče je napovedati tudi notranje premestitve zaposlenih, njihovo napredovanje in spremembe delovnih razmer. Tretja faza procesa načrtovanja človeških virov se nanaša na usklajevanje. Usklajevanje je potrebno odpraviti zaradi neskladja med potrebo po zaposlenih in stanjem zaposlenih v podjetju. Četrta faza procesa načrtovanja vključuje oblikovanje različnih načrtov, ki bodo z uresničenjem uskladili presežke in primanjkljaje zaposlenih. Ti načrti uvajajo spremembe, ki bodo potekale v podjetju v zvezi s kadrovanjem, izbiranjem novih delavcev in upokojitvijo zaposlenih. Glavni namen teh sprememb je premostiti neskladje med potrebnimi in zdajšnjimi delavci v podjetju.

Pomembna je tudi analiza zaposlenih po starosti, kar pomaga rešiti probleme, ki prihajajo zaradi upokojitev, zastojev pri napredovanju zaposlenih ali prevladovanju števila starejših delavcev v podjetju. Potrebno je analizirati odhode zaposlenih, da bi s tem ugotovili vzroke odhodov zaposlenih iz podjetja. Slednje ali njihovo napredovanje ustvarja nova delovna mesta, ki jih je potrebno zapolniti, da bi zadovoljili potrebe po človeških virih v podjetju (Treven 1998, 171–177).

#### ***4.1.4 Človeški kapital***

Človeški kapital lahko definiramo kot tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, sposobnosti, lastnosti, znanje, izkušnje, zanos, motiviranost, kariero in druge dejavnike analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj obrestujejo in s tem ustvarjajo dodano oz. novo vrednost. Na eni strani ga predstavljajo zmožnosti in sposobnosti zaposlenih v podjetju, na drugi strani pa so to vse dinamike podjetja, kot so njena ustvarjalnost in inovativnost. Človeški kapital ni v lasti podjetja, temveč je le nekaj, kar si podjetje izposodi prek zaposlenih. Osnovni namen človeškega kapitala je izključno inovativnost, saj je človeški kapital najboljši vir inovacij ter izboljšav (Mihalič 2006, 152).

#### ***4.1.5 Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih***

Temeljni cilj usposabljanja (angl. training) je dodajanje vrednosti najpomembnejšemu viru podjetja, ki ga predstavljajo v njem zaposleni delavci. S tem omogočajo in pripomorejo k doseganju smotrov in temeljnih ciljev podjetja. Če je usposabljanje učinkovito organizirano, so lahko njeni učinki naslednji:

- stroški učenja se zmanjšajo,
- delo posameznikov, tima in celotnega podjetja se izboljša,

- sposobnost zaposlenih in fleksibilnost podjetja se izboljšata,
- novo pridobljeni visoko usposobljeni posamezniki so pripravljeni za učenje in razvoj lastnih prednosti,
- zaposleni zaupajo v smoter in cilje podjetja.

Veliko podjetij začne reorganizirati funkcijo usposabljanja, da bi s tem pridobili konkurenčno prednost pred drugimi na tržišču (Treven 1998, 208–209). Sodobni čas vse bolj zahteva stalno strokovno izpopolnjevanje. Prav je, da podjetje omogoči delavcem dodatna izobraževanja, saj je s tem zagotovljena večja kakovost in s tem tudi konkurenčnost. Nenazadnje pa je večje tudi zadovoljstvo delavcev.

Usposabljanje se lahko izvaja na različnih lokacijah. Zaposlene je mogoče usposablјati na njihovem delovnem mestu, ko ti opravljajo delo, ali pa v posebnih prostorih, ki so opremljeni za tečaje in seminarje. Pri usposabljanju zaposlenih je mogoče uporabljati različne metode, s katerimi pridobivajo nova znanja, spretnosti ali načine vedenja. Glede na uporabo razlikujemo naslednje metode:

- metode usposabljanja zaposlenih na njihovem delovnem mestu. To je učenje pri delu, predstavitve, mentorstvo in kroženje zaposlenih,
- metode formalnega usposabljanja. Mednje spadajo simulacije, delavnice, predavanja, pogovori, razprave, preučevanje primerov, izvedbe skupinskih nalog,
- metode usposabljanja zaposlenih pri delu ali formalno usposabljanje. Ta metoda vključuje učenje na primeru reševanja dejanskih problemov, izvedbo posebnih nalog, računalniško podprto usposabljanje, multimedijско usposabljanje.

Usposabljanje lahko vodijo strokovnjaki iz podjetja ali pa zunanji strokovnjaki. Usposabljanje na delovnem mestu navadno vodijo managerji, mentorji ali sodelavci, ki so zaposleni za usmerjanje in nadzor zaposlenih. Za formalno usposabljanje pa je mogoče uporabljati programe izobraževalnih ustanov, kot so dodiplomski in podiplomski programi na različnih fakultetah (Treven 1998, 212–213).

Usposabljanje predstavlja postopke za izboljšanje človekovih lastnosti, da bi lahko bolje opravljal svoje delo. Gre za usposabljanje za konkretno delo na točno določenem delovnem mestu. Usposabljanje je dejavnost, ki podjetje dosti stane, vendar so marsikje prišli do zaključka, da je to nepogrešljivi del njihovega delovanja. V večjih podjetjih postavljajo usposabljanje na isto raven kot rezultate, zato je tudi izvajanje usposabljanja v takem podjetju veliko pogostejše, lahko tudi mesečno. Načini usposabljanja ljudi za delo so odvisni predvsem od potreb, ki jih zahteva tehnologija, od vrste dejavnosti itd. Način usposabljanja je uspešen le v podjetju z ustrezno klimo (Lipičnik 1998, 112–113).

Sodobno izobraževanje ne uporablja več klasičnih oblik izobraževanja in usposabljanja, ampak uporablja bolj sodobne oblike, kot so e-izobraževanje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacijsko izobraževanje in usposabljanje za samostojno življenje. Današnje izobraževanje je zaznamovano predvsem z vseživljenjskim učenjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem. Sodobno izobraževanje je postalo bolj načrtno, sistematično in bolj ciljno usmerjeno kot doslej. Pridobivanje znanja se vedno bolj uporablja v povezavi s sistemi nagrajevanja (Mihalič 2006, 188).

Izobraževanje je eden izmed pogojev za uresničevanje pravice do dela, prav tako pa je tudi pomemben dejavnik pri zagotavljanju socialne in materialne varnosti. Predstavlja pogoj za oblikovanje razvitega, ustvarjalnega in svobodnega človeka. Izobraževanje zaposlenih lahko označimo kot družbeno dejavnost, s katero delavec pridobi, izpolnjuje in dopolnjuje vsa znanja, ki so potrebna zato, da postane strokovnjak pri svojem delu, da bo razgledan in ustvarjalen in da bo skrbel za svoj osebni razvoj (Dobrin et al. 1980, 123).

#### ***4.1.6 Kariera zaposlenih***

Posebno motivacijsko sredstvo, ki sili človeka v ustrezne aktivnosti, je tudi doživljanje kariere. Delovna kariera je tesno povezana z razvojnimi programi, ki jih bodo ljudje potrebovali pri delu. Potrebo po napredovanju občutijo vsi, tako posameznik kot podjetje.

Definicija kariere se je pod različnimi vplivi spreminjala in se še spreminja. Definicija, ki najbolj ustreza današnjemu podjetju, je: »Kariera je načrtovano ali nenačrtovano napredovanje (po subjektivnem občutku) samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času« (Lipičnik 1998, 180).

Glede na motivacijsko moč načrtovane kariere je pomembno, da posameznik natančno spremlja in načrtuje kariero. Prav tako pa je pomembno, da tudi podjetje spremlja kariero zaposlenih, saj le tako lahko drug drugemu omogočata preživetje. Veliko vlogo pri načrtovanju kariere zaposlenih imajo managerji, saj zastopajo razvojne poti podjetja, hkrati pa skrbijo tudi za svojo kariero (Lipičnik 1998, 179).

Kariera je osebni in strokovni razvoj posameznika na poklicnem področju, ki mu daje možnost uresničevanja lastnih ciljev in povezovanja s potrebami in cilji podjetja. Kaže se v priložnostih za neprestano usposabljanje in izpopolnjevanje znanja in možnostih napredovanja na zahtevnejša delovna mesta. Je proces ohranjanja konkurenčne sposobnosti in prednosti posameznika na notranjem trgu podjetja (Mayer 1994, 117).

## **4.2 Kako obdržati zaposlene**

Če pride do večjega odhoda zaposlenih iz podjetja, mora management ugotoviti razloge za odhod, saj le tako obdržijo zaposlene, ki so še v podjetju, in pričnejo uvajati politiko za ohranitev dobrih delavcev. Znanje, ki ga podjetje izgubi ob odhodu delavcev, je zelo drago nadomestilo, ker zahteva tudi novo uvajanje. Za podjetje je najboljšo, da zna dobre delavce obdržati. (Cokins 2006, 278). Najbrž pri tem pomembno vlogo igra upoštevanje delavca kot posameznika z vsemi njegovimi pričakovanji in zmožnostmi vred ter dajanje občutka, da je dragocen člen nekega podjetja. Čim pa se čuti izkoriščenega, bo najbrž kmalu iskal druge možnosti zaposlitve. Vodja mora imeti v veliki meri razvit čut za empatijo.

## 5 NAGRAJEVANJE

Nagrajevanje zaposlenih je pomemben del managementa človeških virov. Z ustreznim sistemom nagrajevanja lahko vplivamo na vedenje zaposlenih, da s svojim delom čim bolj pripomorejo k doseganju ciljev podjetja. Nagrajevanje zaposlenih ima glavno nalogo pri pridobivanju novih delavcev in je zelo pomembno za zaposlene in delodajalce. Za zaposlene je plača najpomembnejši vir njihovega preživetja, ugodnosti pri delu pa pomenijo boljše zdravstveno varstvo. Odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da si pridobi čim več zaposlenih na trgu delovne sile. Nagrada, ki jo delodajalec zagotavlja zaposlenim, lahko privabi ali zavrača nove delavce, že zaposlene pa obdrži ali pa povzroči njihov odhod iz podjetja. Za podjetje je pomembno, da zaposleni pravilno razumejo sistem nagrajevanja, saj se le tako trudijo in svoje delo dobro opravljajo, kar pa povečuje učinkovitost celotnega podjetja. Bolj kot so usklajene zahteve in nagrade zaposlenih, bolj so izpolnjeni tudi cilji podjetja. Poleg nagrajevanja uporablja veliko podjetij tudi druga sredstva za doseganje ciljev, to so samostojno delo, zanimive naloge in fleksibilni delovni čas (Treven 1998, 218–219).

Skupna nagrada zaposlenih v podjetju, mišljena kot plača, je določena družbenoekonomske. Podjetje si ne more povsem izmisliti višine skupne nagrade, temveč je to odvisno od okolja, predvsem od trga in v določeni meri tudi od uspešnosti podjetja. Odločitev o višini nagrade je v veliki meri odvisna od managerjev, ki imajo pooblastila od lastnikov (Rozman et al. 1993, 243).

Finančna nagrada ljudi motivira, vendar je še vedno veliko zaposlenih, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrado ali zahvalo. Nagrajevanje je za delavce zelo pomembno in ima veliko vplivov. Dejavniki vplivanja nagrajevanja na zaposlene (Lipičnik 1998, 199):

- *nagrada deluje kot cilj* takrat, ko si ljudje želijo nakopičiti denar, ne da bi ga potrebovali. To je za njih merilo njihove uspešnosti,
- *nagrada deluje kot instrument*, kadar pri ljudeh izzovemo aktivnosti, ne da bi si oni to želeli,
- *nagrada deluje kot simbol*, kadar nekateri ljudje kopičijo denar zaradi prestiža in moči, saj si z denarjem lahko kupijo vse, kar si zaželi,
- *nagrada lahko deluje kot vajeti*, kadar lahko iz ljudi izvabite skoraj vse, kar si poželite. Pogoj je, da imajo ljudje malo denarja in da je življenje ljudi popolnoma odvisno od tistega, ki jim postavlja te pogoje. Kadar pride do takega pogojevanja, ne moremo govoriti o motivaciji, ampak je to že nehumano dejanje.

## 5.1 Oblike nagrajevanja

Ločimo denarno in nedenarno nagrajevanje. Večjo vlogo in tudi večji učinek imajo predvsem nedenarne nagrade, med katerimi so najpomembnejše:

- izobraževanje, izpopolnjevanje in napredovanje zaposlenih,
- vertikalno in horizontalno napredovanje,
- omogočanje bolj zahtevnega in odgovornega delovnega mesta,
- soudeležba pri lastništvu,
- javni prikaz dosežkov organizacije za vse zaposlene,
- večja podpora in izkazano zaupanje.

V okviru nedenarnih nagrad zaposlenih so zelo pomembne tudi različne bonitete. Največkrat uporabljene bonitete so službeni avto, službeni mobilni telefon, parkirni prostor, službeni prenosni računalnik, izobraževanje v službenem času, šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu. Glede denarnih nagrad je potrebno predvsem izpostaviti denarne stimulacije, ki izvirajo iz dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Priporočljivo je, da denarno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, ki je pogojen zgolj z uspešnostjo posameznika (Mihalič 2006,216–217).

### Slika 5. 1 Prednosti in slabosti denarnih nagrad

Prednosti	Slabosti
So zaželeni.	Niso obstojne.
So preproste.	So vsakdanje
Vsi jih razumemo	Težko jih nadgradimo
Lahko so dodatna spodbuda.	Lahko postanejo samoumevne.

Vir: Zupan 2001, 211.

## 5.2 Sistem nagrajevanja

Sistem nagrajevanja predstavlja usklajeno politiko, procese in prakso neke podjetja, da nagradi zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Sistem vključuje finančne nagrade (plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj predstavljajo celotno nagrajevanje. K nagrajevanju spadajo še nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki ...). Sestavine sistema nagrajevanja so (Lipičnik 1998, 191–192):

- *procesi merjenja*. Največkrat je vrednoteno delo posameznika. V merjenje vključimo tudi ugodnosti pri delu in določimo njihovo raven.

- *motiviranje*. Pomemben je učinek sistema nagrajevanja na ljudi glede na finančne in nefinančne nagrade. Med finančne nagrade spadajo plača in druga nadomestila. Nefinančne nagrade pa naj bi predvsem usmerjale posameznikove zmožnosti in kariero.
- *dodatki* so nagrade za različne vloge, ki jih imajo ljudje glede na njihove zmožnosti. Dodajajo se osnovni plači glede na pozicijo v organizaciji.
- *sistem nagrajevanja* mora delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov in organizacije kot celote.
- *postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja* so namenjeni učinkovitosti delovanja sistema, ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače.

### **5.2.1 Osnovna plača**

Osnovna plača pripada vsakemu zaposlenemu, torej takoj, ko sklene pogodbo o zaposlitvi. V primeru, ko gre za prvo zaposlitev, se izvajajo različna preverjanja lastnosti delavca (anketiranje, testiranje itd.), v ostalih primerih pa poizvedovanje pri prejšnjih delodajalcih. S poizvedovanjem ne iščejo le informacij o delovni usposobljenosti delavca za določeno delo, ampak tudi za presojo o njegovi osnovni plači v prejšnjem podjetju (Uhan 2000, 221).

V preteklosti je plača predstavljala samo zadovoljitev delavčevih osnovnih potreb za življenje, novejša zgodovina pa je pestra, celo revolucionarna in zelo raznolika. Socialni vidik plač pri delavcu ima največji interes v revni družbi. Delavec mora tudi pri najenostavnejših delih zaslužiti vsaj toliko denarja, da preživi sebe in svojo družino. Ustrezno višino plače izračunamo s pomočjo vrednosti košarice življenjskih potrebščin (Uhan 2000, 306).

Osnovna plača je fiksna plača, ki izhaja iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od dela in zmožnosti delavca. Prav tako je osnovna plača lahko osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Osnovna raven plače za delo bi se morala prilagajati notranjemu in zunanjemu razmerju plač. Notranja razmerja lahko merimo s katerokoli metodo vrednotenja dela. Zunanja razmerja pa dobimo z analizo razmerij plač na trgu. (Lipičnik, Mežnar 1998, 192–193).

Plača zaposlenih je odvisna od tega, kaj zaposleni v delovnih procesih delajo in kako zaposleni to delo opravijo. Določanje višine in izračunavanja plač je predvsem tehnično opravilo, ki vrednostno izmeri zahtevnost dela, ki ga zaposleni opravlja, in njegov delovni dosežek. Plače so izjemen socialni, gospodarski in motivacijski dejavnik. Vsem zaposlenim so plače glavni in edini vir preživetja. So najpomembnejši vir kupne moči prebivalstva in s tem povpraševanja po materialnih dobrinah na tržišču. Za državo so plače pomemben vir njenih prihodkov. Socialna vloga plače omogoča tistim, ki jo prejemajo, boljše ali slabše preživetje. Dobro motiviran delavec prevzame



tudi zahtevnejše delo in ga opravi prav tako dobro ali pa še bolje, kot je pričakovano (Jurančič 1995, 8–9).

### **5.2.2 Dodatki k osnovni plači**

Osnovna plača ima lahko dodane različne vrednosti, ki pa predstavljajo uspešnost, zmožnost in izkušnje zaposlenih. Te vrednosti lahko dodamo osnovni plači ali pa jih dodamo v obliki spremenljive plače. Glavni dodatki k osnovni plači so (Lipičnik Mežnar, 1998, 193):

- *plačilo individualne uspešnosti* povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko bonusa. Odvisno je od dosežene uspešnosti posameznika,
- *bonusi* so prikazani kot nagrada za uspešno delo. Izplačujejo se v enkratnih zneskih glede na rezultate posameznika ali celotnega podjetja,
- *nagrade za storilnost* so povezane z doseganjem opravljenih ciljev, ki so bili postavljeni za vzpodbudo in večjo prizadevnost zaposlenih. Te cilje lahko opredelimo kot število kosov, obseg prodaje itd.,
- *plačilo za zmožnosti* je velikokrat omenjeno tudi kot plačilo za izobrazbo. Plačilo se spreminja glede na zmožnosti in posameznikove dosežke,
- *dodatki*, ki jih zaposleni prejemaajo za nadurno delo, delo v izmenah itd.

### **5.2.3 Drugi osebni prejemki**

Osebni prejemki, ki jih pogodba označuje kot drugi prejemki, so (Uhan 2000, 349–351):

- *regres za letni dopust ali trinajsta plača*. Ta strošek ima preneseno ime še iz kapitalizma - trinajsta plača. Te stroške lahko organizacija ukine ali zniža edino s tem, da se sklicuje na poslovno neuspešnost in plačilno nezmožnost podjetja. Regres za letni dopust se določa glede na višino povprečne plače zaposlenih v RS,
- *jubilejne nagrade* se izplačujejo kot pridobljeno pravico za več desetletij. Višina je določena z eno za deset let delovne dobe, do dveh plač za trideset let delovne dobe,
- *odpravnina pri upokojitvi*. Kolektivna pogodba določa odpravnini v višini dveh povprečnih plač v RS ali delavca, če je to zanj ugodneje. Če znaša odpravnina več kot tri mesečne plače, se presežek ne prizna kot neobdavčeni dohodek,
- *solidarne pomoči* se izplačujejo v primerih socialnih težav delavcev in ožjih članov njihovih družin. Največkrat se pomoč omenja v primerih smrti, daljših bolezni ali elementarnih in drugih nesreč.

### 5.3 Vrednotenje dela

Vrednotenje dela je proces za oblikovanje vrednosti dela. Začne se z določanjem vrste dela. Ta proces se nadaljuje z izbiro ene izmed metod vrednotenja dela (Treven 1998, 220).

Plača in nagrajevanje delavcev spada med psihološke stimulatorje za delo, zato v podjetjih preučujejo, kako določiti višino plače, ki bi delavcu še omogočila normalno življenje. Rezultati vrednotenja dela se uporabljajo v različne namene. Največkrat se rezultate uporabi za določanje višine osnovne plače. Na višino plače ima največji vpliv zahtevnost dela, vendar se upoštevajo še drugi elementi, kot so uspešnost delavcev, uspešnost celotnih enot v podjetju, ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost celotnega podjetja. Sistem plač, ki ga bo oblikovalo podjetje, je odvisen od podjetja in ciljev, ki naj bi jih delavci dosegli. Plača je stimulacija za delavca, da dosega cilje podjetja (Lipičnik 1998, 208–209). Tudi pregovor pravi, da je vsak delavec vreden svojega plačila. Hudo je, kadar delavci za v redu opravljeno delo ne dobijo zadostnega plačila ali to ni redno. Iz tega sledi, da ni ustrezno ovrednoteno samo delo niti delavec, ki se na ta način počuti izkoriščenega in manjvrednega, za delo pa je gotovo vedno manj motiviran.

#### 5.3.1 Metode vrednotenja dela

Najpogostejša delitev vrednotenja dela:

- *neanalitična metoda* preučuje posamezno delo kot celoto z vidika njegove zahtevnosti ali pomena za podjetje. Njen namen je razvrstiti posamezno delo višje ali nižje v primerjavi z drugimi deli,
- *analitična metoda* ocenjuje posamezne dejavnike, ki so značilni za določeno delo, in nato primerja te dejavnike pri različnih vrstah dela. Najpogostejša analitična metoda temelji na sistemu ocenjevanja s točkami. Predmet ocenjevanja so spretnosti, ki jih ima zaposleni, odgovornost in prizadevnost; te pa se ovrednotijo z določenim številom točk.

Delo pa lahko vrednotimo še na nekatere druge načine, kot so (Treven 1998, 220–226):

- *metoda razvrščanja* ocenjuje vrste dela po njihovi pomembnosti za podjetje. Ta metoda je preprosta za uporabo in omogoča hitro ocenitev dela.
- *metoda razporejanja dela* določi kategorije, v katere se razporedijo posamezne vrste dela. Vsak razred ima določeno stopnjo izobrazbe, odgovornost do podrejenih, znanja in spretnosti za določeno delo v podjetju. Najpogosteje določijo v podjetjih osem razredov.

- *metoda točkovnega ocenjevanja* je najpogosteje uporabljena metoda za vrednotenje dela. Pri vrednotenju dela se pogosto upoštevajo dejavniki, kot so zahtevana stopnja izobrazbe in kompleksnost dela.

V svetu sta se razvili dve veliki skupini metod vrednotenja dela: globalne ali sumarne in analitične metode. Pri globalnih ali sumarnih metodah ugotovimo razlike med deli na podlagi kakovostnih primerjav. Primerjamo z vnaprej dogovorjenimi kriteriji na podlagi globalnega občutka za razlike med njimi. Z rezultati ugotovimo samo, katero delo je zahtevnejše in katero ni, ne poznamo pa, kakšne so te razlike številčno. Pri analitičnih metodah poteka primerjava med deli na podlagi vnaprej dogovorjenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic. Rezultati so izraženi na intervalnih skalah, s čimer izvemo, katero delo je zahtevnejše. Ugotovljene razlike lahko tudi pojasnimo (Lipičnik 1998, 217).

#### **5.4 Nagrada za uspešnost**

Mnoga podjetja imajo načrte, ki urejajo nagrajevanje za učinkovito izvedbo dela, da bi zagotovili finančno nagrado zaposlenim. Načrti se nanašajo na uspeh zaposlenega pri delu, njegove skupine, oddelka ali podjetja. Načrti, ki se nanašajo na nagrajevanje za uspešno opravljeno delo, se med seboj zelo razlikujejo. Glavne štiri temeljne skupine so (Treven 1998, 229–231):

- zasluga zaposlenega,
- spodbude posameznika,
- spodbude timu,
- spodbude celotnega podjetja.

#### **5.5 Nezdostno nagrajevanje**

Kadar delavec ni deležen priznanja, postane delo, ki ga opravlja, razvrednoteno. Čeprav se veliko managerjev zaveda pomembnosti nagrajevanja, se v praksi velikokrat pokaže ravno nasprotno. Najlažje je zaposlenim podeljevati denarne nagrade, saj so običajno tudi lepo sprejete, toda z denarjem gre velikokrat zelo na tesno. Namesto da bi zaposleni uživali v karieri, ki jih tudi denarno zadovolji, trpijo zaradi zamrzovanja plač in napetosti ob zaposlovanju za določen čas. Za delavca je najbolj pogubna odsotnost notranje nagrade, ki naj bi jo prejel takrat, ko ve, da dela nekaj pomembnega in dragocenega zase in za podjetje in to tudi dobro opravi (Maslach 2002, 12–13).

Ljudje pričakujejo materialne nagrade v obliki denarja, ugleda in varnosti, vendar zadnje čase zaposlitev prinese vedno manj takih nagrad, čeprav zaposleni vedno več delajo. Globlji pomen v zvezi z nagrajevanjem je izguba notranjega zadoščenja (Maslach 2002, 45–46).

## 6 RAZISKAVA O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH ZA DELO

Zadnji del diplomske naloge sem posvetila raziskovanju. Za primer sem uporabila delovno enoto, v kateri sem zaposlena. Našo delovno skupino sestavlja 5 delavcev in 14 delavk ter delovodja. Odgovarjali so samo delavci in delavke.

Cilj moje raziskave je ugotoviti, kaj motivira zaposlene. Za čim boljšo analizo motiviranja zaposlenih sem med zaposlene razdelila 19 vprašalnikov. Anketni vprašalnik vsebuje:

- demografske podatke zaposlenih,
- značilnosti dela,
- delovno vzdušje v podjetju,
- odnose med zaposlenimi,
- pomembnost motivacijskih dejavnikov,
- stil vodenja našega nadrejenega.

### 6.1 Demografski podatki

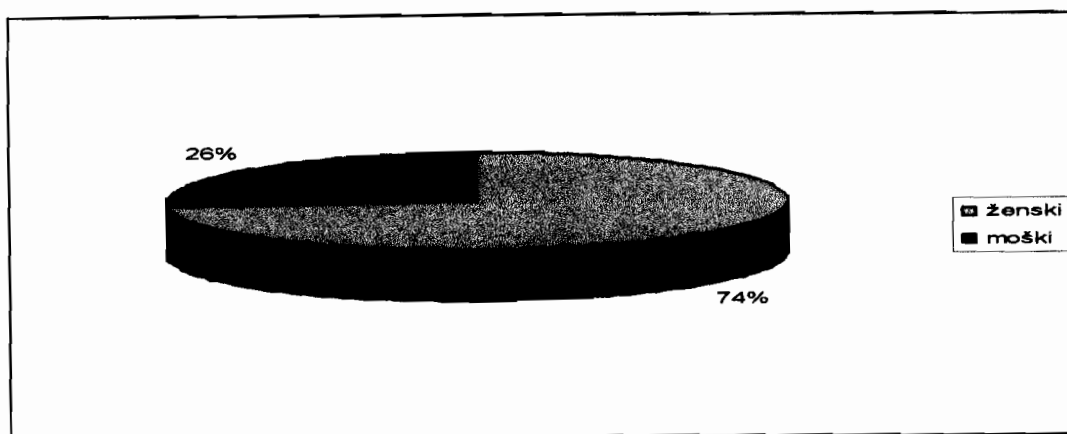
#### 6.1.1 Spol anketirancev

Tabela 6. 1 Spol anketirancev

<i>Spol anketirancev</i>	<i>Število</i>	<i>Odstotek</i>
Ženski	14	74 %
Moški	5	26 %

Anketni vprašalnik sem razdelila skupini v kateri je zaposlenih 5 moških in 14 žensk.

Graf 6. 1 Spol anketirancev



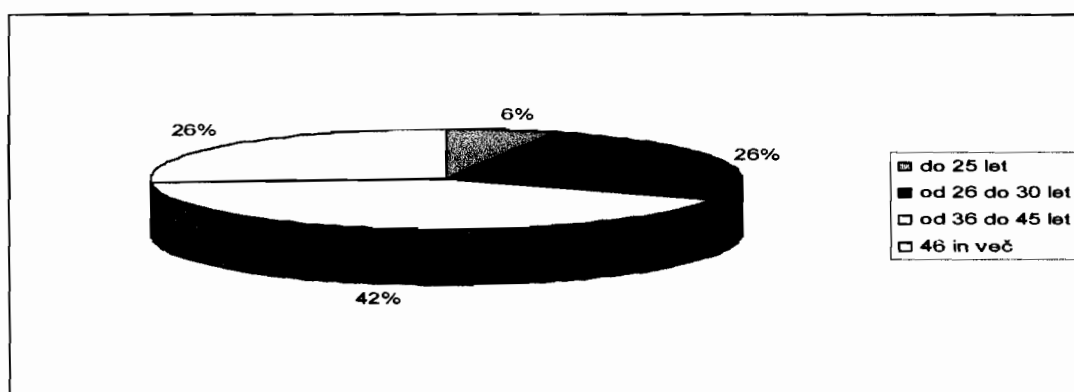
### 6.1.2 Starost anketirancev

**Tabela 6. 2** Starost anketirancev

Starost	Število	Odstotek
Do 25 let	1	6 %
Od 26 do 35 let	5	26 %
Od 36 do 45 let	8	42 %
46 in več	5	26 %

Med anketiranimi je 1 zaposleni(6%) star do 25 let, 5 zaposlenih(26%) je starih od 26 do 35 let ter 46 in več, 8 zaposlenih(42%) je starih od 36 do 45 let. Podatki nam povedo, da v našem delovnem kolektivu prevladuje pretežno starejša skupina.

**Graf 6. 2** Starost anketirancev



### 6.1.3 Delovna doba anketirancev

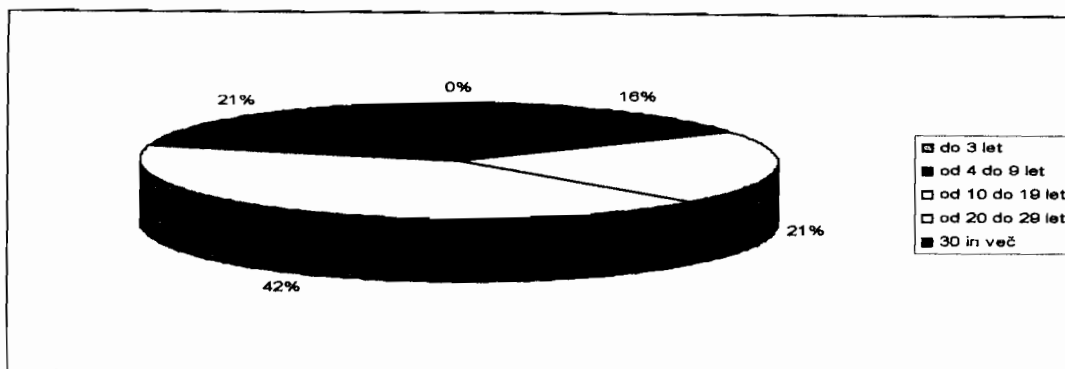
**Tabela 6. 3** Delovna doba anketirancev

Delovna doba	Število	Odstotek
Do 3 let	0	0 %
Od 4 do 9 let	3	16 %
Od 10 do 19 let	4	21 %
Od 20 do 29 let	8	42 %
30 in več	4	21%

Od 4 do 9 let delovne dobe imajo 3 zaposleni(16%), od 10 do 19 let ter 30 in več imajo 4 zaposleni(21%), največ zaposlenih to je 8(42%) pa ima od 20 do 29 let delovne

dobe. Povprečna delovna doba zaposlenih je 21 let, kar pomeni, da imamo veliko delovnih izkušenj, ki jih s pridom uporabljamo pri delu.

**Graf 6.3** Delovna doba anketirancev

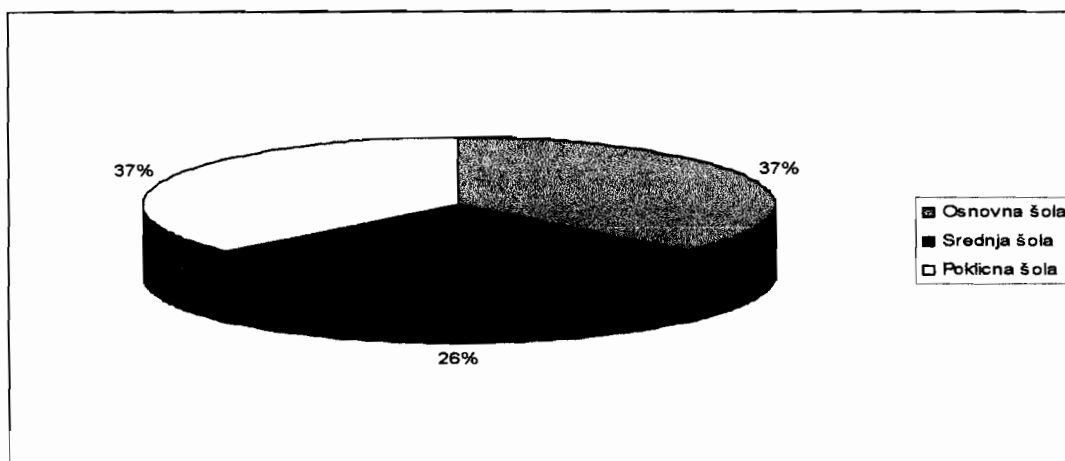


**Tabela 6.4** Stopnja izobrazbe anketirancev

Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek
Osnovna šola	7	37 %
Poklicna šola	7	37 %
Srednja šola	5	26 %

V naši delovni enoti je zaposlenih najmanj delavcev z srednjo šolo, to je 26%, delavcev z osnovno in poklicno šolo pa predstavlja enak odstotek, to je 37%. Naše podjetje je proizvodno usmerjeno, zato ima največji delež zaposlenih nizko izobrazbo.

**Graf 6.4** Stopnja izobrazbe anketirancev



## 6.2 Značilnosti dela v podjetju

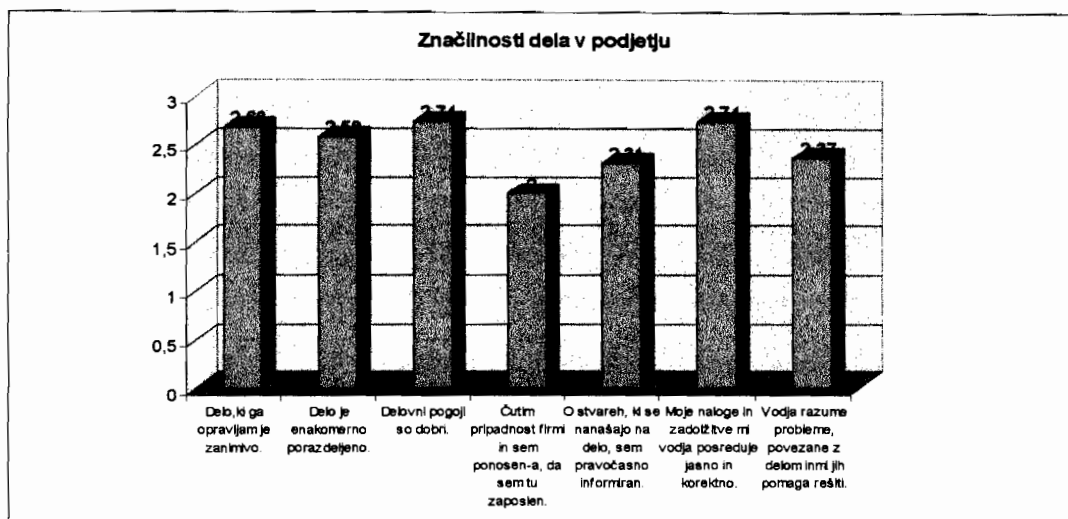
Značilnosti dela	Nikoli	Redko	Včasih	Večkrat	Vedno	Srednja vrednost	Odstotek
1. Delo, ki ga opravljam je zanimivo.	3	4	8	4	0	2,68	54 %
2. Delo je enakomerno porazdeljeno.	2	5	11	1	0	2,58	52 %
3. Delovni pogoji so dobri.	3	8	6	1	1	2,74	55 %
4. Čutim pripadnost firmi in sem ponosen-a, da sem tu zaposlen.	6	7	6	0	0	2,00	40 %
5. O stvareh, ki se nanašajo na delo, sem pravočasno informiran.	4	8	5	1	1	2,31	46 %
6. Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno.	3	6	5	3	2	2,74	55 %
7. Vodja razume probleme, povezane z delom in mi jih pomaga rešiti.	6	4	6	2	1	2,37	47 %

Glede na pridobljene rezultate sem izračunala srednjo vrednost in odstotek pridobljen glede na rezultate srednje vrednosti, ki pa nam prikaže zadovoljstvo zaposlenih z značilnostmi dela v podjetju. Iz podatkov je razvidno, da zaposleni ne čutijo pripadnosti firmi in niso ponosni, da so tu zaposleni, saj le 40 % zaposlenih čuti pripadnost podjetju. Informiranost je pri našem delu velikega pomena, vendar le 46% zaposlenih pridobi dovolj informacij za svoje delo; 47 % zaposlenih meni, da vodja razume njihove probleme in jih pomaga reševati. Velik problem je v našem oddelku tudi enakomerna porazdeljenost dela, saj se le 52 % zaposlenih strinja s to trditvijo. Za zadovoljstvo zaposlenih je velikega pomena zanimivost dela, ki ga opravljajo, 54 % zaposlenih meni, da je njihovo delo zanimivo. Največ zaposlenih 55 % pa je zadovoljnih z delovnimi pogoji in zadolžitvami, ki jim jih posreduje vodja.

V našem podjetju je nezadovoljstvo zaposlenih z značilnostmi dela zelo visoko. Nadrejeni bi se morali glede tega malo zamisliti in tudi kaj storiti. Vse te značilnosti, kot so informiranje delavcev, neenakomerna porazdeljenost dela, nezanimivost dela, ki se v našem oddelku pojavijo kot problem bi bilo mogoče z malo interesa nadrejenih

hitro in enostavno rešiti. Velik pomen v vsakem podjetju je upoštevanje in poslušanje delavcev, ki bi s svojimi predlogi in nasveti pripomogli k boljšemu počutju zaposlenih in nadrejenih v podjetju. Pomagali bi z vprašalniki, ki bi jih razdelili med zaposlene, z rezultati pa bi zaznali morebitne probleme, ki delavce motijo pri njihovem delu in bi jih s skupnimi močmi tudi rešili ali pa vsaj omilili.

**Graf 6.5** Značilnosti dela v podjetju



### 6.3 Delovno vzdušje v podjetju

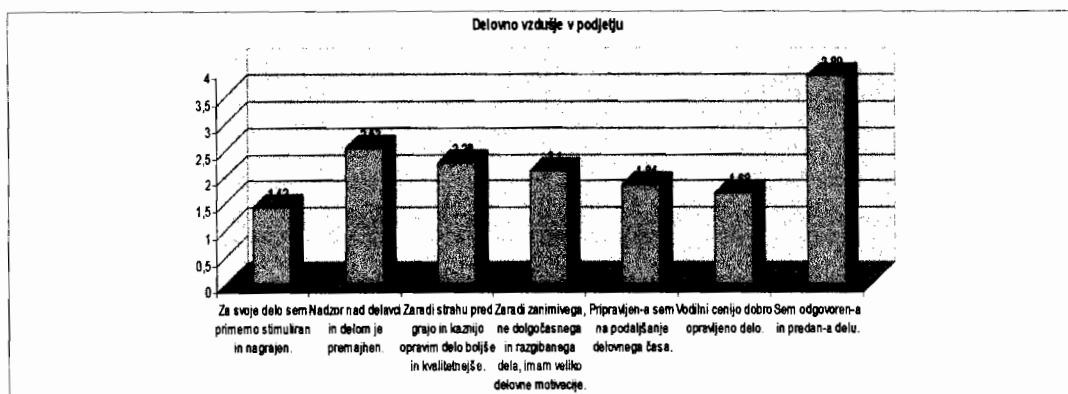
Delovno vzdušje v podjetju	Nikoli	Redko	Včasih	Večkrat	Vedno	Srednja vrednost	Odstotek
1. Za svoje delo sem primerno stimuliran in nagrajen.	12	6	1	0	0	1,42	28%
2. Nadzor nad delavci in delom je premajhen.	5	4	7	1	2	2,53	51%
3. Zaradi strahu pred grajo in kaznijo opravi delo boljše in kvalitetnejše.	9	3	2	3	2	2,26	45%
4. Zaradi zanimivega, ne dolgočasnega in razgibanega dela, imam veliko delovne motivacije.	6	6	2	4	1	2,1	42%
5. Pripravljen-a sem na podaljšanje delovnega časa.	9	5	4	1	0	1,84	37%
6. Vodilni cenijo dobro opravljeno delo.	10	6	2	1	0	1,68	34%
7. Sem odgovoren-a in predan-a delu.	0	1	4	4	10	3,89	78%



Glede na pridobljene rezultate sem izračunala srednje vrednosti in odstotke pridobljene iz SV, ki pa nam prikažejo zadovoljstvo zaposlenih z delovnim vzdušjem v podjetju. Največ zaposlenih, to je 78 % meni, da so odgovorni in predani svojemu delu. V našem podjetju je pri delu potrebno veliko samostojnosti in odgovornosti, zato kar 51 % zaposlenih meni, da je nadzor nad delavci in delom premajhen. 45 % zaposlenih je mnenja, da zaradi strahu pred kaznijo in grajo opravijo delo boljše in kvalitetnejše. 42 % zaposlenih pa meni, da njihovo zanimivo in ne dolgočasno delo pripomore k njihovi boljši motivaciji. Zaradi pomanjkanja zaposlenih in velike količine dela so v našem podjetju velikokrat potrebne nadure, zato je vedno manj le 37 % zaposlenih še vedno pripravljenih na podaljšanje delovnega časa. Da vodilni cenijo dobro opravljeno delo meni 34 %. Najmanj to pa je le 28 % zaposlenih je mnenja, da so za svoje delo primerno stimulirani in nagrajeni.

V našem podjetju so zaposleni pod velikim pritiskom. Nadrejeni odpuščajo delavce, ki so v podjetju zaposleni za določen čas, zato ostali zaposleni opravljajo vedno več dela za isto plačilo, kar pa privede do velikega nezadovoljstva med zaposlenimi. Nadrejeni bi se morali zavedati, da morajo zaposlenim tudi kaj ponuditi, v zameno za dobro opravljeno delo. Vendar takšno usklajevanje je v podjetjih vedno težavno, saj nadrejeni težijo k temu, da zaposleni naredijo čim več za čim manjše plačilo. Vendar bi se morali vprašati, ali je to pravi sistem, za zaposlene in za preprečitev propada podjetja. Razbremenitev zaposlenih bi pripomogla k večjemu zadovoljstvu le teh in s tem posledično tudi k boljše opravljenemu delu.

**Graf 6. 6** Delovno vzdušje v podjetju



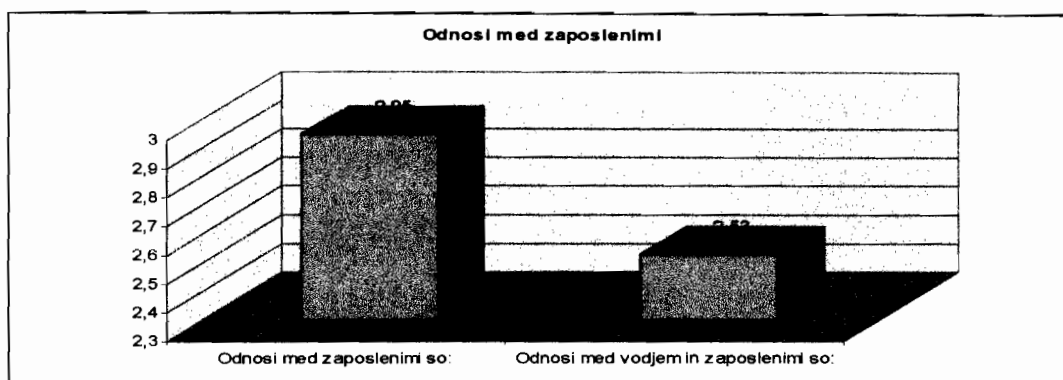
#### 6.4 Odnosi med zaposlenimi

Odnosi med zaposlenimi	Zelo slabi	Slabi	Nekje vmes	Dobri	Zelo dobri	Srednja vrednost	Odstotek
1. Odnosi med zaposlenimi so:	3	1	10	4	1	2,95	59%
2. Odnosi med vodjem in zaposlenimi so:	1	7	11	0	0	2,53	51%

Odnosi med zaposlenimi so srednje dobri, ocenjeni so z srednjo vrednostjo 2,95. Odnosi med vodjem in zaposlenimi pa so ocenjeni z srednjo vrednostjo 2,53. Glede na majhne srednje vrednosti obeh trditev vidimo, da bi bilo potrebno izboljšati tako odnose med zaposlenimi, še bolj pa bi morali izboljšati odnose med vodjem in zaposlenimi.

Zaradi nenehnih trenj med nadrejenimi in zaposlenimi prihaja do slabih odnosov med njimi in tudi med samimi delavci. K temu pa največ pripomore preobremenitev z delom.

**Graf 6. 7** Odnosi med zaposlenimi



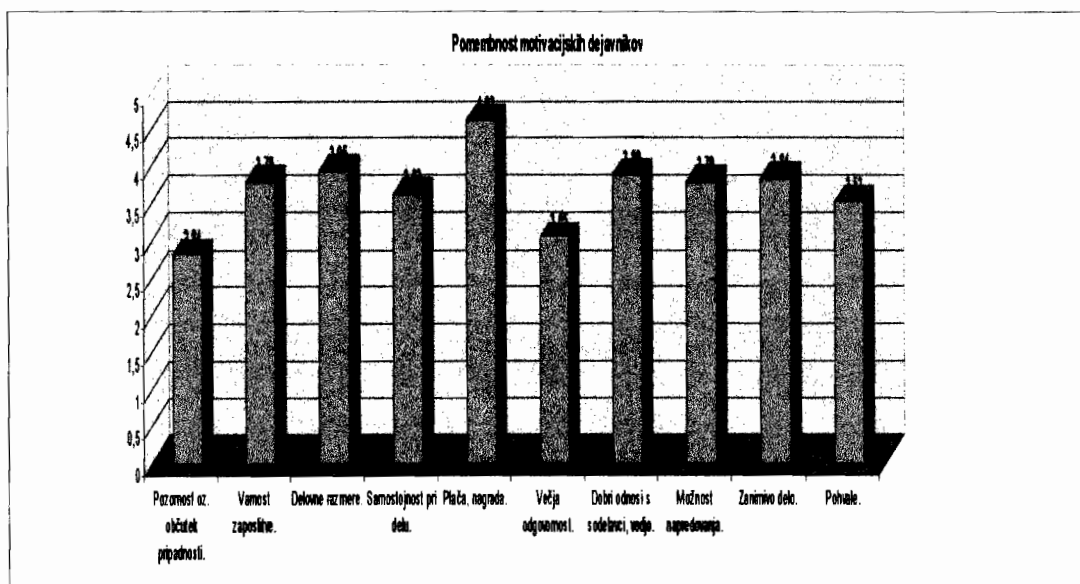
### 6.5 Pomembnost motivacijskih dejavnikov

Pomembnost motivacijskih dejavnikov	Sploh ni pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Zelo pomembno	Najbolj pomembno	Srednja vrednost	Odstotek
1. Pozornost oz. občutek pripadnosti.	5	0	8	5	1	2,84	57%
2. Varnost zaposlitve.	0	1	7	6	5	3,79	76%
3. Delovne razmere.	0	0	7	6	6	3,95	79%
4. Samostojnost pri delu.	1	1	7	5	5	3,63	73%
5. Plača, nagrada.	0	0	2	3	14	4,63	93%
6. Večja odgovornost.	3	1	8	6	1	3,05	61%
7. Dobri odnosi s sodelavci, vodjo.	1	1	4	6	7	3,89	78%
8. Možnost napredovanja.	2	2	3	3	9	3,79	76%
9. Zanimivo delo.	1	0	7	4	7	3,84	77%
10. Pohvale.	2	1	6	5	5	3,53	71%

Da bi pridobila čimbolj realno sliko o motivih, ki so za zaposlene najbolj pomembni, sem v anketi navedla deset najpogostejših motivacijskih dejavnikov. Pri trditvah, ki se nanašajo na motivacijske dejavnike so zaposleni izbrali sploh ni pomembno, manj pomembno, pomembno, zelo pomembno, najbolj pomembno. Glede na pridobljene rezultate sem izračunala njihove srednje vrednosti in odstotke pridobljene iz SV, ki nam prikazujejo pomembnost motivacijskih dejavnikov za zaposlene v našem podjetju. Iz podanih rezultatov sem razbrala, da zaposlene najbolj motivira plača (93 %), sledijo ji delovne razmere (79 %), dobri odnosi s sodelavci in vodjo (78 %), zanimivo delo (77 %), možnost napredovanja in varnost zaposlitve (76 %), samostojnost pri delu (73 %), pohvale (71 %), večja odgovornost (61 %). Najmanj pa zaposlene motivira pozornost oz. občutek pripadnosti (57 %).

Naše podjetje je proizvodno usmerjeno. Predstavljajo ga predvsem zaposleni z nizko izobrazbo. Njihovi glavni motivacijski dejavniki pa so plača, dobre delovne razmere, dobri odnosi med zaposlenimi in zanimivo delo. Glede na to, da nadrejeni ne prisluhnejo potrebam zaposlenih, so ti motivacijski dejavniki velikokrat premalo upoštevani, kar pa se najbolj nazorno prikaže v tem, da zaposleni ne čutijo pripadnosti podjetju. Če bi nadrejeni pripomogli k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, bi le ti imeli večjo odgovornost in s tem tudi večjo pripadnost nadrejenim in podjetju.

**Graf 6. 8** Pomembnost motivacijskih dejavnikov



Glede na izbrane trditve, ki predstavljajo stile vodenja sem dobila naslednje rezultate. Zaposleni z vodenjem nadrejenega niso najbolj zadovoljni, saj le 57 % zaposlenih meni, da vodja organizira svoje delovne aktivnosti. Da vodja skrbi za dobro počutje zaposlenih je odgovorilo 56 % zaposlenih. Pravila in postopki so pri delu v našem podjetju zelo pomembni, 54 % zaposlenih je mnenja, da vodja to upošteva in jih

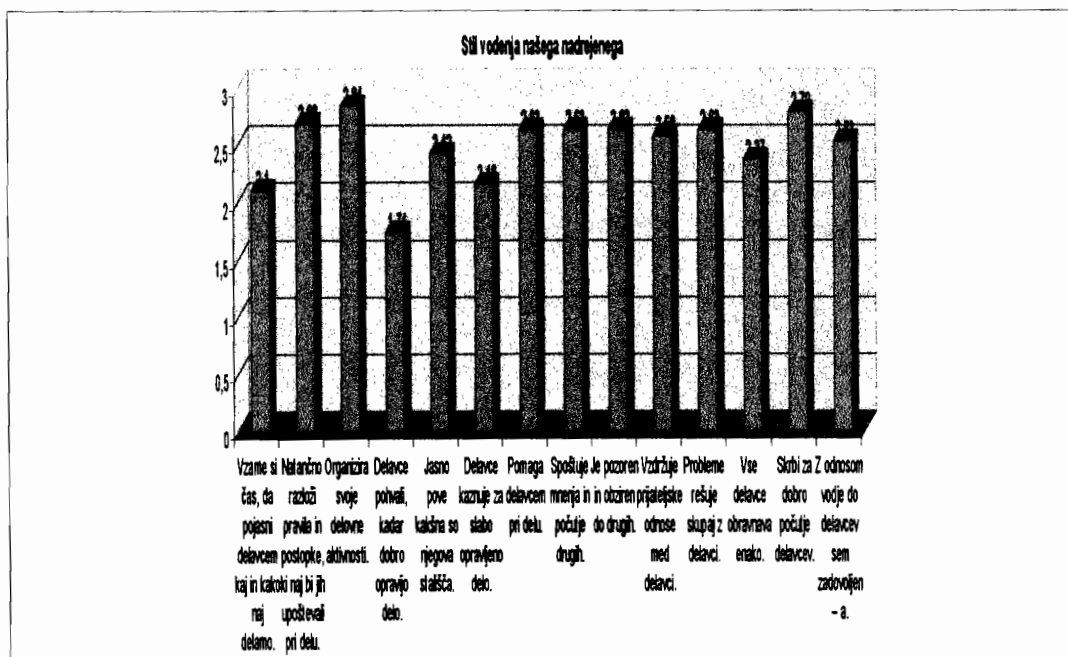
zaposlenim korektno posreduje. 53 % zaposlenih je mnenja, da pomaga delavcem pri delu, spoštuje njihova mnenja in počutje, rešuje probleme skupaj z zaposlenimi ter je pozoren in obziren do drugih. 52 % zaposlenih navaja, da vzdržuje prijateljske odnose z zaposlenimi, z 51 % sledi zadovoljiv odnos vodja do zaposlenih, sledijo mu jasno povedana stališča 48 % zaposlenih, enako obravnavanje vseh zaposlenih z 47 %, kaznovanje delavcev za slabo opravljeno delo z 43 %, vodja si vzame čas in pojasni delavcem kaj naj delajo 42 %. Najmanj zaposlenih le 35 % pa je bilo mnenja, da vodja ne pohvali delavcev, kadar dobro opravijo delo.

## 6.6 Stil vodenja vašega nadrejenega

Stil vodenja vašega nadrejenega	Nikoli	Redko	Včasih	Večkrat	Vedno	Srednja vrednost	Odsto -tek
1. Vzame si čas, da pojasni delavcem kaj in kako naj delamo.	2	6	9	2	0	2,1	42%
2. Natančno razloži pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.	3	5	6	5	0	2,68	54%
3. Organizira svoje delovne aktivnosti.	3	4	7	3	2	2,84	57%
4. Delavce pohvali, kadar dobro opravijo delo.	10	5	3	1	0	1,74	35%
5. Jasno pove kakšna so njegova stališča.	4	6	7	1	1	2,42	48%
6. Delavce kaznuje za slabo opravljeno delo.	5	9	3	1	1	2,16	43%
7. Pomaga delavcem pri delu.	3	5	7	4	0	2,63	53%
8. Spoštuje mnenja in počutje drugih.	4	4	7	3	1	2,63	53%
9. Je pozoren in obziren do drugih.	4	4	8	1	2	2,63	53%
10. Vzdržuje prijateljske odnose med delavci.	3	6	7	2	1	2,58	52%
11. Probleme rešuje skupaj z delavci.	5	4	5	3	2	2,63	53%
12. Vse delavce obravnava enako.	4	6	7	2	0	2,37	47%
13. Skrbi za dobro počutje delavcev.	6	5	7	4	0	2,79	56%
14. Z odnosom vodje do delavcev sem zadovoljen – a.	4	5	7	2	1	2,53	51%

Zaposleni niso zadovoljni z vodenjem nadrejenih. Preveč so prepuščeni sami sebi. Nadrejeni si ne vzame dovolj časa, da bi delavcem pokazal, kako naj opravijo delo, ki ga še ne poznajo, zaradi tega pa pride do nezadovoljstva med zaposlenimi. Ker zaposleni niso dovolj dobro seznanjeni z nalogami, ki jih morajo opraviti, dela ne opravijo tako, kot bi bilo potrebno. To pa pripelje do trenj med zaposlenimi in nadrejenimi. Le z pomočjo zaposlenim in z prilagajanjem tako zaposlenih kot tudi nadrejenih, bi bili rezultati lahko veliko boljši. Nadrejeni bi se moral zavedati, da zaposleni ne poznajo vseh del in le z njihovo pomočjo lahko opravijo delo tako, kot je potrebno. Tako prilagajanje pripomore k boljšim rezultatom podjetja in k bolj zadovoljnim zaposlenim.

**Graf 6.9** Stil vodenja vašega nadrejenega



## 7 SKLEP

Tema, ki sem jo izbrala za diplomsko nalogo je aktualna že stoletja, saj je motiviranje zaposlenih težka naloga, ki pa jo managerji marsikdaj ne vzamejo dovolj resno. Motivacijo sem opredelila kot celoto, prav tako pa sem opredelila tudi ravnanje z ljudmi pri delu in nagrajevanje.

Če hočejo sodobna podjetja ohraniti konkurenčno prednost in poslovno uspešnost morajo veliko vlagati v motiviranje in razvoj zaposlenih. Za podjetje je izredno velikega pomena, da v njej delujejo motivirani posamezniki, ki svoje delo opravljajo vrhunsko in so predani podjetju. Dober vodja mora biti tudi dober motivator, da lahko svoje zaposlene spodbuja in navdušuje za dobro delo. Upravljanje z motivacijo zaposlenih je ena izmed težjih nalog vodstva. Z različnimi motivacijskimi ukrepi skušajo vodje vplivati na razumevanje, prepričanje in doživljanje spodbud vsakega zaposlenega. Pravilni načini motiviranja zahtevajo dobro poznavanje celotnega sistema motiviranja, ki vključuje proces motiviranja, motivacijske teorije in dejavnike, ki vplivajo na to, da bodo zaposleni dovolj motivirani in ob tem tudi zadovoljni. Če ima podjetje prisotno visoko stopnjo motivacije, potem pridobi zaposlene, ki bodo radi opravljali svoje delo in se ob tem počutili koristne. Ko so zaposleni motivirani, morajo vodje vzdrževati njihovo delovno vnemo, da le-ta ne pade.

Tako zaposleni, kot tudi podjetje imajo določena pričakovanja. Zaposleni vrednotijo svojo povezanost na podjetje skozi primerjavo tistega, kar dajejo podjetju skozi delo in tistega, kar od podjetja dobijo v zameno za dobro opravljeno delo.

Da zaposleni radi delajo, je odvisno predvsem od zadovoljstva, ki jim ga delo nudi. Le zadovoljni zaposleni lahko pripomorejo h konkurenčni prednosti podjetja. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva so: delovne razmere, odnosi s sodelavci, odnosi s vodjem, možnost napredovanja, možnost izobraževanja, plača, varnost dela. Če so zaposleni nezadovoljni le z enim izmed teh dejavnikov, lahko pride do nezadovoljstva, kar pa se pokaže na več načinov, lahko pride tudi do odpovedi delovnega mesta.

Skozi diplomsko nalogo sem prišla do sklepa, da je osnovni motivator zaposlenih plača, ki ljudem omogoča preživetje in obstoj. Denar kot motivator deluje le na kratek rok, zato je potrebno vključiti tudi nedenarne motivatorje kot so pohvala in nagrada. S tem se ne poveča le zadovoljstvo zaposlenih, ampak tudi njihova produktivnost.

Za prikaz motivacije zaposlenih v našem podjetju sem uporabila metodo ankete in z analizo prišla do zaključka, da bi v našem podjetju morali še veliko narediti in popraviti, da bi bili zaposleni vsaj malo bolj zadovoljni z delovnim mestom in delom, ki ga opravljajo. Spremeniti bi se morali odnosi med zaposlenimi in vodjem, popraviti delo nadrejenega in vzdušje v podjetju pa bi se moralo temeljito izboljšati.

## LITERATURA

- Brauden, Nathaniel. 2000. *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Institut za razvijanje osebne kakovosti.
- Dobrin, Tanja, Ilja Jurančič, Polonca Končar, Rudi Kyovsky, Janez Novak in Aleksander Radovan. 1980. *Delovna razmerja v teoriji in praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dornan, James. 2000. *Strategije uspeha*. Ljubljana: Amilietti & Amilietti
- Evans, Roger. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center d.o.o..
- Everard, Bertie, Geoffrey Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Hansen, Mark Viktor. 1998. *Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernan Consulting.
- Jurančič, Ilja. 1995. *Plače v gospodarstvu. Sistematizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list republike Slovenije.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kobal, Darja, Janez Kolenc, Nada Lebarič in Bojan Žalec. 2004. *Samopodoba med motivacijo in tekmovalnostjo. Interdisciplinarni pristop*. Ljubljana: Študentska založba.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipovec, Filip. 1974. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Tiskarna Tone Tomšič.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
- Maxwell, John. 1999. *Postanite voditelj*. Ljubljana: Amilietti & Amilietti.
- Maslach, Christina in Michael P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Mesiti, Pat. 1998. *Sanjači nikoli ne spiyo*. Ljubljana: Tuma.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mori, Smiljan. 2002. *7 skrivnosti motivacije*. Maribor: Smiljan Mori Success Systems.
- Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Možina Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možin, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

- Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja – Poslovni bonton*. Lesce: Oziris.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Shinn, George. 1999. *Čudež motivacije*. Ljubljana: Tuma.
- Tavčar, Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela 2*. Kranj: Moderna organizacija.
- Weisinger, Hendrie. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana. Tangram.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.



## **PRILOGA**

### **Priloga 1 Anketni vprašalnik**

Spoštovani!

Sem študentka Fakultete za management. Na vas se obračam s prošnjo za sodelovanje pri anketi. V okviru diplomske naloge ugotavljam kakšno je vzdušje zaposlenih v našem podjetju. Anketa je anonimna, pridobljeni podatki pa bodo uporabljeni vključno v raziskovalne namene diplomske naloge.

Za sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem.

**A) SPLOŠNI PODATKI:**

*1) Spol*

- a) Ženski
- b) Moški

*2) Starost*

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) 46 in več

*3) Delovna doba*

- a) do 3 let
- b) od 4 do 9 let
- c) od 10 do 19 let
- d) od 20 do 29 let
- e) 30 in več

*4) Stopnja izobrazbe*

- a) Osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola
- d) Višja šola
- e) Visoka šola

**B) ZNAČILNOSTI DELA**

1	2	3	4	5
<i>Nikoli</i>	<i>Redko</i>	<i>Včasih</i>	<i>Večkrat</i>	<i>Vedno</i>

1. Delo, ki ga opravljam je zanimivo.	1	2	3	4	5
2. Delo je enakomerno porazdeljeno.	1	2	3	4	5
3. Delovni pogoji so dobri (delovna sredstva, prostor, oprema).	1	2	3	4	5
4. Čutim pripadnost firmi in sem ponosen-a, da sem tu zaposlen-a.	1	2	3	4	5
5. O stvareh, ki se nanašajo na moje delo, sem pravočasno informiran-a.	1	2	3	4	5
6. Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno.	1	2	3	4	5
7. Vodja razume probleme, povezane z delom in mi jih pomaga rešiti.	1	2	3	4	5

**C) DELOVNO VZDUŠJE V PODJETJU**

1	2	3	4	5
<i>Nikoli</i>	<i>Redko</i>	<i>Včasih</i>	<i>Večkrat</i>	<i>Vedno</i>

1. Za svoje delo sem primerno stimuliran in nagrajen.	1	2	3	4	5
2. Nadzor nad delavci in delom je premajhen.	1	2	3	4	5
3. Zaradi strahu pred grajo in kaznijo opravi delo boljše in kvalitetnejše.	1	2	3	4	5
4. Zaradi zanimivega, nedolgočasnega in razgibanega dela, imam veliko delovne motivacije	1	2	3	4	5
5. Pripravljen-a sem na podaljšanje delovnega časa.	1	2	3	4	5
6. Vodilni cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
7. Sem odgovoren-a in predana svojemu delu.	1	2	3	4	5

**D) ODNOSI MED ZAPOSLENIMI**

1	2	3	4	5
<i>Zelo slabi</i>	<i>Slabi</i>	<i>Nekje vmes</i>	<i>Dobri</i>	<i>Zelo dobri</i>

1. Odnosi med zaposlenimi so:	1	2	3	4	5
2. Odnosi med vodjem in zaposlenimi so:	1	2	3	4	5

**E) POMEMBNOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV**

1	2	3	4	5
<i>Sploh ni pomembno</i>	<i>Manj pomembno</i>	<i>Pomembno</i>	<i>Zelo pomembno</i>	<i>Najbolj pomembno</i>

1. Pozornost oz. občutek pripadnosti.	1	2	3	4	5
2. Varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
3. Delovne razmere.	1	2	3	4	5
4. Samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
5. Plača, nagrada.	1	2	3	4	5
6. Večja odgovornost.	1	2	3	4	5
7. Dobri odnosi s sodelavci, vodjo.	1	2	3	4	5
8. Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
9. Zanimivo delo.	1	2	3	4	5
10. Pohvale.	1	2	3	4	5