



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH ZA DELO

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Ana Peklenik

Kandidatka: Breda Arnež

Kranj, junij 2007

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, gospe Marini Vodopivec, univ. dipl., psih., za njene strokovne nasvete in vodenje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici gospe Ani Peklenik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Hvala moji družini, ki mi je v času šolanja stala ob strani. Zahvaljujem se tudi sodelavkam, ker so si vzele čas in izpolnile anketo.

IZJAVA

»Študentka Breda Arnež izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom gospe Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne:14. 05. 2007

Podpis: _____

POVZETEK

V sodobnem poslovnem svetu predstavljata motivacija in zadovoljstvo zaposlenih eno od najbolj kompleksnih nalog menedžmenta. Zaradi konkurence se vsako podjetje bori za svoje preživetje in za čim večjo uspešnost. Pri tem se premalo zavedamo, da so prav motivirani, usposobljeni in zadovoljni zaposleni ključni temelj uspešnega poslovanja in razvoja podjetja. Motivacija je naravna zakonitost, ki človeka žene, vleče in mu pomaga usmerjati njegovo življenjsko energijo. Motivacija zadeva predvsem vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Toda če želimo pri drugih vzpodbuditi in ohraniti motiviranost, se moramo zavedati, da to ni tako preprosto. V diplomskem delu sem opredelila motivacijske dejavnike in ugotovitve, kaj zaposlenim prinaša zadovoljstvo ter kaj jih motivira. Motiviranje in zadovoljstvo sta glavna dejavnika uspeha in osrednja skrb ter področje delovanja vodstva podjetja. Toda potrebe zaposlenih, njihove želje in cilji se nenehno spreminjajo. Potrebno je nenehno prilagajanje različnim oblikam motivacije, da bi dosegli zadovoljivo motiviranost zaposlenih oziroma preprečili njihov odhod v konkurenčna podjetja.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija
- motivacijski dejavniki
- delo
- ljudje
- menedžerji

ZUSAMMENFASSUNG

In der aktuellen Geschäftswelt stellen die Motivation und die Zufriedenheit der beschäftigten Leute eine der kompletten Aufgabe vom Management vor. Wegen der Konkurrenz kämpft jedes Betrieb um das Überleben und um den größten Erfolg. Dabei sind wir uns zu wenig bewusst, dass motivierte, ausgebildete und zufriedene beschäftigte Leute die bedeutendste Grundlage des erfolgreichen Geschäfts und der erfolgreichen Entwicklung des Betriebs sind.

Die Motivation ist ein Naturgesetz im Menschen, das ihn treibt, zieht und hilft ihm, seine Lebensenergie zu weisen. Die Motivation beweist sich vor allem auf die Fragen, wie man mit dem Menschen handelt und wie man es erreicht, dass die Leute zufrieden mit ihrer Arbeit wären.

Aber wenn man sich wünscht, bei den Anderen die Motivation anzuregen und zu erhalten, muss man sich bewusst sein, dass es nicht so einfach ist.

In meiner Diplomarbeit habe ich die Motivationsfaktoren und die Feststellungen definiert und zwar, was den beschäftigten Leuten die Zufriedenheit bringt und was sie motiviert.

Die Motivation und die Zufriedenheit sind die Hauptfaktoren des Erfolgs und die Hauptsorge und das Hauptgebiet der Arbeit von der Betriebsregierung.

Aber die Bedürfnisse der beschäftigten Leute, ihre Wünsche und ihre Ziele wechseln sich fortwährend.

Es ist nötig, dass man sich fortwährend den verschiedenen Motivationsformen anpasst, um eine befriedigende Motivation der beschäftigten Leute zu erreichen beziehungsweise um ihr Abgang in die Konkurrenzbetriebe zu vereiteln.

Die Schlüsselworte:

- die Motivation
- die Motivationsfaktoren
- die Arbeit
- die Leute
- die Manager

KAZALO

1	UVOD.....	8
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	8
1.2	METODE DELA.....	9
2	MOTIVIRANJE	10
2.1	OSNOVNI POJMI	10
2.2	ZAKAJ LJUDJE DELAJO	11
2.3	MOTIVACIJSKE TEORIJE	11
2.3.1	Motivacijska teorija Maslowa	11
2.3.2	Leavittova motivacijska teorija	12
2.3.3	Herzbergova dvofaktorska teorija	12
2.3.4	Problemskomotivacijska teorija.....	13
2.3.5	Fromova motivacijska teorija	13
2.4	BISTVO MOTIVIRANJA	14
2.5	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	14
2.6	DEJAVNIKI, KI VZPODBUJAJO MOTIVACIJO	15
2.7	DEJAVNIKI, KI UNIČUJEJO MOTIVACIJO	16
2.8	KAJ PRIDOBIMO Z MOTIVIRANJEM	16
3	RAVNANJE Z LJUDMI.....	17
3.1	ZAKAJ SO LJUDJE POMEMBNI	18
3.2	LJUDJE KOT KAPITAL IN KOT POTENCIAL.....	18
4	PSIHOLOŠKA POGODBA.....	19
5	MEHKI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH	20
5.1	ORGANIZACIJSKA KLIMA	20
5.2	VODENJE.....	22
5.2.1	Sestavine vodenja.....	22
5.2.2	Temeljne sposobnosti vodenja	23
5.2.3	Razlogi za vodenje.....	24
5.2.4	Šef ali vodja	25
5.3	KOMUNICIRANJE PRI DELU	26
5.4	MEDOSEBNI ODNOSI.....	29
5.4.1	Temeljne značilnosti medosebnih odnosov	29
5.5	ČUSTVENA INTELIGENCA	31
5.6	RAZVOJ KADROV	32
5.6.1	Letni razgovori	33
5.6.2	Ocenjevanje delovne uspešnosti	33
5.6.3	Kariera	35
5.6.4	Izobraževanje zaposlenih	36
5.6.5	Skrb za zdravje zaposlenih.....	36
6	RAZISKAVA O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH ZA DELO.....	38
6.1	NAMEN IN IZVEDBA RAZISKAVE	38
6.2	DEMOGRAFSKI PODATKI	39
6.2.1	Spol anketiranih	39
6.2.2	Starost anketiranih	39
6.2.3	Stopnja izobrazbe anketiranih.....	41
6.2.4	Delovna doba anketiranih	42
6.3	TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA DELO.....	43
6.4	TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA DELOVNO VZDUŠJE.....	45

6.5 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	47
6.6 POMEMBNOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV	48
7 POVZETEK RAZISKAVE	49
8 ZAKLJUČEK	51

KAZALO TABEL

Tabela 1a: Spol anketirancev.....	39
Tabela 1b: Starost anketiranih.....	39
Tabela 1c: Stopnja izobrazbe anketiranih.....	41
Tabela 1d: Delovna doba anketiranih.....	42
Tabela 2: Srednje vrednosti trditev, ki se nanašajo na delo.....	43
Tabela 3: Srednje vrednosti trditev, ki se nanašajo na delovno vzdušje.....	45
Tabela 4: Odnosi med zaposlenimi.....	47
Tabela 5: Motivacijski dejavniki po pomembnosti	48

KAZALO GRAFOV

Graf 1a: Spol anketiranih	39
Graf 1b: Starost anketiranih.....	40
Graf 1c: Stopnja izobrazbe anketiranih.....	41
Graf 1d: Delovna doba anketiranih.....	42
Graf 2: Srednje vrednosti trditev, ki se nanašajo na delo.....	44
Graf 3: Srednje vrednosti trditev, ki se nanašajo na delovno vzdušje.....	46
Graf 4: Odnosi med zaposlenimi.....	47
Graf 5: Motivacijski dejavniki po pomembnosti	49

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Sistemski način spodbujanja in motiviranja zaposlenih izvira iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo. Motivacija je proces, ki poteka v človeku po naravnih zakonitostih in je ne znamo povsem pojasniti. Prava motivacija izvira iz ljudi samih. Naloga vodij je, da spoznajo svoje zaposlene, dinamiko človeške motivacije, da svoje delavce postavijo na ustrezna delovna mesta in jim omogočijo razvoj in možnost ustvarjanja. Na ta način dosežejo zadovoljstvo in motiviranost svojih zaposlenih. Preživetje organizacij in njihova rast sta odvisna od sposobnosti menedžmenta, da ugotovi okolje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije.

Ljudi s prisilo skoraj vedno pripravimo do tega, da izvedejo neko akcijo, opravijo določeno delo ali izvršijo ukaz. Strah, pritiski in grožnje pa učinkujejo zgolj kratkoročno. Ko neposredni nadzor popusti, popusti tudi pripravljenost za doseganje delovnih rezultatov. Motiviranje pa je pristop, ki zagotavlja trajno pripravljenost za doseganje rezultatov. Nemotivirani zaposleni se svojih nadrejenih bojijo in opravljajo svoje delo, ker ga morajo. Motivirani pa svoje nadrejene spoštujejo in dosegajo uspehe zato, ker si to želijo. To predstavlja bistveno razliko med poraženci in zmagovalci v poslovnem svetu.

Bolj kot kdaj koli prej vstopa v ospredje človek kot celotna osebnost: ne samo kot nosilec znanj in sposobnosti, temveč tudi kot nosilec vrednot, čustvenih sposobnosti in motivacije. Sodobna podjetja ugotavljajo, da je njihov nadaljnji razvoj najbolj odvisen prav od teh dejavnikov.

Vodje imajo v organizacijah izjemno pomembno odgovornost. Ne le do samih sebe in seveda do lastnikov, temveč tudi do zaposlenih. Preživetje organizacije in njena rast sta namreč odvisni od tega, ali bo menedžment sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiven celotni kapital organizacije. Temeljna naloga menedžmenta je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo uspešni.

Namen, ki smo ga hoteli doseči, je predvsem povečanje razumevanja procesa motiviranja, kar nam daje osnovo za uspešno ravnanje z ljudmi pri delu. To posledično podjetju olajša in izboljša odločanje, katerega končni produkt je uspešnejše poslovanje podjetja.

Namen naloge je preučiti pomembnost motivacije in motivacijskih dejavnikov, ugotoviti, kako ti dejavniki vplivajo na motiviranost zaposlenih v podjetju ter prikazati teoretične ugotovitve o pomembnosti motivacije.

1.2 METODE DE LA

Moja diplomska naloga bo temeljila na proučevanju teorije in prakse. V prvem delu bom opisala, kaj motiviranje sploh je, predstavila motivacijske teorije ter motivacijske dejavnike. Drugi del pa bo predstavljal ravnanje z ljudmi in pomembnost le-tega. V tretjem delu bom predstavila karakteristike šefa in vodja, predstavila bom tudi moč čustvene inteligentnosti. V zadnjem delu teoretičnega dela pa bom opisala različne vidike mehkih dejavnikov in njihovo pomembnost pri motiviranju.

Podatke za raziskavo sem zbrala z metodo neposrednega zbiranja podatkov, to je z metodo anketiranja. Vprašalnik je sestavljen iz trditev, ki se nanašajo na delo, na delovno vzdušje, odnose med zaposlenimi in pomembnost motivacijskih dejavnikov.

Anketne vprašalnike sem razdelila v delovni skupini, kjer sem zaposlena. Naša delovna skupina zaposluje 23 delavk in enega vodja. Opravljamo storitev socialnega varstva, pomoč na domu.

Cilj moje raziskave je ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih, oziroma kaj te zaposlene motivira. Da bi dobila čim bolj realno sliko o stopnji motiviranosti, želim ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih in kakšna je organizacijska klima.

2 MOTIVIRANJE

Ko se je človek začel zavedati sam sebe, svojega okolja in ko je spoznal, da je delo tisto, ki bo prineslo boljše življenje, napredek, se je pojavila tudi motivacija. (Zeni, 1990, str. 38)

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih znanjih in sposobnostih delajo. Ljudje brez motivacije ne bi bili aktivni, tako pa ne bi zadovoljili raznovrstnih potreb, ki jih imamo. Motivacija za delo je pomembna tako za zaposlene kot za organizacijo, v kateri ti ljudje delajo. Ta vrsta motivacije pripomore k temu, da ljudje na delu zadovoljujejo svoje potrebe in tako tudi cilje organizacije. (Lipičnik, 1998, str. 184)

2.1 OSNOVNI POJMI

Veliko menedžerjev se že zaveda, da so ljudje največje bogastvo podjetja. Zato je toliko bolj obžalovanja vredno, da niso sposobni dovolj motivirati tako pomembnega vira, ki vpliva tudi na konkurenčno sposobnost podjetja. Poleg tega ugotavljajo, da je ljudi čedalje težje upravljati in uspešno voditi. Menedžerji se torej srečujejo s številnimi težavami, ki pa so včasih tudi posledica njihovih prevelikih zahtev. (Treven, 1998, str. 64)

V vsaki organizaciji obstaja vprašanje, kako motivirati zaposlene, stalno prisotno. Iz tega sledi, da motivacija še zdaleč ni enostavna, temveč je kompleksen in večdimenzionalen pojav. Osnovni mehanizmi pojasnjujejo motivacijo človeka kot motivacijo iz dveh razlogov: prvi je lahko notranje narave, imenovan »motiv«, drugi pa je lahko zunanje narave in ga imenujemo »motivacijski dejavnik«. (Kavčič, 1989, str. 17)

Poglejmo si pojme, povezane z motivacijo.

Motiv – smoter, psihološko: vztrajna vedenjska težnja, ki jo spoznamo po tem, da človek skuša doseči kakšen cilj pod spremenljivimi zunanjimi pogoji, tudi če naleti na ovire. (Veliki splošni leksikon, 1998, str. 2697) Motiv vzpodbudi človeka ali skupine ljudi k določenemu dejanju, ki povzroči pomembne posledice za človeštvo v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb in drugod. (Uhan, 2000, str. 30)

Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega pričakuje(jo) sam(i) in to tako, kot najboljše zmore(jo). Za to obstajajo **motivacijska sredstva** oz. tudi **motivacijski dejavniki (faktorji), motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi**.

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge in delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je možno npr. z različnimi nagradami, priznanji in drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od zelenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj.

Cilji posameznika predstavljajo interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. (Uhan, 2000, str. 11)

2.2 ZAKAJ LJUDJE DELAJO

Ena najstarejših teorij, ki je poskušala odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela, je trdila, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa z delom izognili neugodju.

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se različno sprašujejo po silnicah, ki jih motivirajo, da delajo, da se trudijo, porabljajo svoje sile in pri tem pogosto prenašajo različne fizične in psihološke napore. Mnogim se zdi postavljeno vprašanje povsem preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje, oziroma da bi si pridobil denar. Po logiki takega odgovora bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da bi si pridobili denar.

Drugi menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu uveljavijo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je takšnih, ki se uveljavljajo in zato dobijo tudi posebna priznanja okolice, mnogo manj kot tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj.

Tako lahko naštevamo številna gibala ali motive človekovega dela, vendar naštevanja nikoli ne bi končali. Vedno bodo ostala številna nepoznana osebna gibala, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali. Zato se je vredno omejiti na proučevanje in razlago vsaj osnovnih in splošnih, za večino ljudi skupnih dejavnikov delovne motivacije.

Številna proučevanja na področju delovne motivacije so pripeljala strokovnjake do naslednjega zelo pomembnega sklepa: niti ene same človekove dejavnosti niti dela nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so ti zelo zapleteni, poznani in nepoznani. Zato se nikoli ni treba spraševati, zakaj človek dela. Tudi glede človekove dejavnosti se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o motivaciji za delo. (Lipičnik, Možina, 1993, str. 40–41)

2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

2.3.1 Motivacijska teorija Maslowa

Maslow je menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive, ki mu omogočajo preživetje. Nekateri te motive imenujejo tudi fiziološke potrebe. Nato nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo želja po samopotrjevanju. Čeprav je morda človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, pa se njegova aktivnost spet začne na dnu, če je ogrožena njegova ohranitev. S preučevanjem stopnje zadovoljstva motivov svojih delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, k čemu bodo

delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je to pomembno, da bodo delavcem lahko pomagali.

Motivacijska teorija Maslowa je za menedžerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zelo napačno bi bilo le sklepati, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah, pa tudi v različnem času in v isti organizaciji dobimo povsem različne rezultate.

Nekateri strokovnjaki menijo, da si v industrializiranem svetu postajajo potrebe zaposlenih vse bolj podobne. Drugi menijo, da sta menedžersko vedenje in vedenje delavcev predvsem odvisna od kulturnih okoliščin. (Lipičnik, 1998, str. 164)

2.3.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je skušal razložiti delovanje motivov na splošno. Po tem modelu je sprožilec celotnega procesa **potreba**, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. V bistvu gre za pomanjkanje nečesa, zato to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. **Napetost** je stanje, ki potrebi sledi in jo spremlja. Gre za zavestno, subjektivno odslikavanje potrebe, načina, kako jo doživljamo. Stanje je čustveno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima lahko tudi primesi prijetnega občutka. Oseba je videti »živčna«. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. **Cilj** je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Cilj zmeraj zmanjša napetost. V nasprotnem primeru oseba cilja ne doživlja kot zadovoljitve svoje potrebe. **Aktivnost** povzročata potreba in napetost skupaj. Lahko je motorična, intelektualna ali senzorična. Končna stopnja v Leavittovem motivacijskem modelu je **olajšanje**. To je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. To je stopnja, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj. Leavittova motivacijska shema pomaga menedžerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo postavljanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo. (Lipičnik, 1998, str. 166–167)

2.3.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

V povsem uporabniškem smislu bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Kot bomo videli kasneje, učinkovitosti in zadovoljstva nikakor ne smemo zamenjavati. To se je pokazalo tudi v Herzbergovi študiji, ko je po svetu spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in ugotovil, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve veliki skupini: higienike in motivatorje. Njegova teorija se zato imenuje tudi dvofaktorska teorija. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je s preučevanjem ugotovil še zanimivost, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik.

Herzbergova motivacijska teorija je za menedžerja uporabna predvsem zato, ker se zaveda dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnost pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji odloča, katero vrsto dejavnikov bo menedžer najuspešneje uporabil. (Lipičnik, 1998, str. 168–169)

2.3.4 Problemskomotivacijska teorija

Ljudje posamezno situacijo radi razglasijo za problem, če jo doživljajo kot neprijetno in jo hočejo spremeniti. Situacije, ki ne ustreza temu pogoju, ljudje ne označujejo za problem. Zato bi problem lahko definirali kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal.

Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki ogrožata in krmilita človekovo aktivnost. Čeprav mnogi svoja hotenja nadzorujejo, jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih pogojev, ali jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje navadno tudi nimajo problemov ali jih ne vidijo.

Problemskomotivacijska teorija je za menedžerja uporabna predvsem zato, ker skuša ljudi pridobiti za reševanje problemov, ki sami od sebe izzovejo ustrezne odzive. Z drugimi besedami: pri motivaciji bi bili menedžerji zelo uspešni, če bi skušali ljudem probleme delati in jih ne reševati. Seveda pa morajo biti pri tem zelo previdni, da ne delajo napačnih problemov. (Lipičnik, 1998, str. 170)

2.3.5 Fromova motivacijska teorija

Erich Fromm je skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri preučevanju je odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ogled v družbi itd. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na isti lestvici. Zato se lahko nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi k drugi. Teorija je zelo uporabna, ko izbiramo orodje za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnim orodjem. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnim orodjem.

Ta teorija je uporabna predvsem zato, da zna menedžer izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili, z napredovanjem, in tiste, ki bi radi imeli, s čim materialnim. Tudi v ne povsem skrajnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih. (Lipičnik, 1998, str. 170–171)

2.4 BISTVO MOTIVIRANJA

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Zelo pomembna je tudi motivacija za delo. Človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Vse to pa je proces, ki mu rečemo motiviranje. (Lipičnik, 1996, str. 191)

Pojem motiviranja prepogosto razumemo kot nekakšno skrivnost. Menimo, da je to nekaj koristnega, podobno čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh z namenom, da bi pridobili moč in postali pripravljeni za ustvarjalno delo, v bistvu pa je motivacija bolj preprost pojem, saj odpira vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Veliko težje pa je najti pravi način za vzpodbudo in ohranjanje motiviranosti. (Keenan, 1996, str. 5)

2.5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

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

Herzberg je spraševal računovodske delavce in inženirje, kateri dogodki pri njihovem delu so povzročili največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo. Izkazalo se je, da so največje zadovoljstvo povzročili tako imenovani notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost že sami po sebi. To so predvsem:

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in
- osebna rast.

Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov:

- ustrezne politike in upravljanja v organizaciji,
- ustreznega vodenja,
- dobrih odnosov z nadrejenimi,
- dobrih delovnih razmer,
- ustrezne plače in
- dobrih odnosov z delavci.

Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven.

Prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike. Če nam z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni; če pa nam uspe vnesti higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo. (Možina in ostali, 2002, str. 180–181)

To pomeni, da se s primerno plačo in denarnimi nagradami lahko izognemo nezadovoljstvu zaposlenih, ne bodo pa ti zaradi tega pri delu zadovoljni (oziroma motivirani).

Ljudje imamo veliko potreb in te morajo biti zadovoljene, drugače ne moremo normalno delati. Če povežemo potrebe in motivacijske dejavnike, ugotovimo, da fiziološkim potrebam ustrežata predvsem motivacijska dejavnika, to sta plača in ustrezno zasebno življenje. Potrebam po varnosti ustrezajo motivacijski faktorji:

- delovne razmere,
- zagotavljanje zaposlenosti in
- kakovost nadziranja.

Potrebo po pripadnosti lahko povežemo z medsebojnimi odnosi in politiko podjetja; potrebo po spoštovanju pa s statusom, napredovanjem in priznanjem. Najvišjo skupino potreb pa zadovoljimo z zanimivim delom, dosežki, z razvijanjem lastnih sposobnosti in s prevzemanjem odgovornosti. Samo zadovoljitev najvišje skupine potreb lahko sproži zadovoljstvo ljudi in njihovo motiviranost, zato lahko šele na tej stopnji govorimo o motivaciji. Če pa so zadovoljene samo nižje potrebe, so ljudje zadovoljni, niso pa motivirani. (Rozman, 1993, str. 239)

2.6 DEJAVNIKI, KI VZPODBUJAJO MOTIVACIJO

Vzpodbudni motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki človeka motivira, da opravi določeno aktivnost. Vzroke za vsako aktivnost je potrebno iskati v potrebah in željah posameznika. Te so odvisne od mnogih družbeno-ekonomskih in osebnih dejavnikov. Na motivacijo vplivajo različni dejavniki (Lipičnik, 1998, str. 162):

- individualne razlike,
- značilnosti dela in
- organizacijska praksa.

V organizaciji je v medsebojnem stiku več ljudi in med njimi ni dveh, ki bi si bila enaka. Vsak človek je individuum. Individualne značilnosti, ki jih zaposleni prinese s seboj na delo, so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Te lastnosti se med zaposlenimi razlikujejo, zato se pojavi vprašanje, kaj ljudi motivira. Nekatere izmed njih motivira denar, druge spet varnost zaposlitve, sprejemanje izzivov, ki jih popeljejo na rob njihovih zmogljivosti. (Lipičnik, 1998, str. 162–163) Torej nam te ugotovitve povedo, da bi moral vsak vodja prepoznati individualne značilnosti posameznika in v skladu z njimi ustrezno motivirati in voditi zaposlene.

Pod pojmom značilnosti dela razumemo dimenzije dela. To so tiste značilnosti, ki določeno delo opredeljujejo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri ljudje lahko opravijo naloge v celoti, pogojujejo

pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih zaposleni dobijo o svoji uspešnosti. (Lipičnik, 1998, str. 163)

Pravila, splošna politika podjetja, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja so sestavni deli organizacijske prakse posameznega podjetja. S politiko podjetja se opredelijo ugodnosti, zavarovanja, skrb za otroke in ostarele. Bonitete in provizije pa uvrščamo med nagrade, saj imajo veliko vlogo pri pridobivanju novih delavcev in zadovoljstvo obstoječih. (Lipičnik, 1998, str. 163)

Vodje in menedžerji oziroma vodstva podjetij se morajo zavedati pomembnosti vseh treh dejavnikov in njihove medsebojne prepletenosti. Za uspešno motiviranost zaposlenih je treba vplivati na vse tri omenjene dejavnike, v nasprotnem primeru bi ob spustitvi določenega dejavnika lahko pri nekaterih zaposlenih vplivali tudi demotivacijsko.

2.7 DEJAVNIKI, KI UNIČUJEJO MOTIVACIJO

Tako kot lahko s pozitivno motivacijo vplivamo na večjo storilnost zaposlenih, lahko v nasprotnem primeru mnogi dejavniki zelo zmanjšajo motiviranost zaposlenih in s tem njihovo storilnost. Zato je pomembno, da vodstvo podjetja prepozna dejavnike, ki uničujejo motivacijo, in jih čim prej tudi odpravi. Ves trud, vložen v izgradnjo strukture in pozitivnih motivacijskih dejavnikov, ne bo pripeljal do zelenih rezultatov.

Nizka moralna zavest, nizka storilnost in negativno odzivanje zaposlenih je posledica padca motiviranosti. Negativno odzivanje lahko opazimo takrat, kadar delo ne poteka več tako dobro kot prej in ko ljudje razkrijejo svoje razpoloženje z izrazi nezadovoljstva. Zato morajo biti v podjetju sposobni prepoznati dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih in s tem uničujejo motivacijo. Ti dejavniki so:

- nezadostna usposobljenost,
- nesposobnost,
- nedisciplina,
- nizka norma,
- slabo vodenje in
- osebne težave. (Keenan, 1996, str. 12)

2.8 KAJ PRIDOBIMO Z MOTIVIRANJEM

Glede na to, da prava motivacija prihaja od znotraj, zelo težko motiviramo druge. Lahko pa ustvarimo tako delovno okolje, ki spodbuja in omogoča usklajevanje motivatorjev zaposlenih s cilji in vrednotami organizacije. Na ta način bomo spodbudili notranjo motivacijo posameznika, kar bo omogočilo večji prispevek posameznika k podjetju. Motivirani zaposleni so tisti, ki delajo z veseljem, s prepričanjem, da so pomemben del podjetja in na ta način cilje podjetja usklajujejo s svojimi. Idealno bi bilo, da bi bili vsi ljudje motivirani do te mere, a na žalost takšnega stanja ni mogoče doseči.

Menedžerji bi morali pri upravljanju s človeškimi viri upoštevati spoznanja o notranji motivaciji, šele nato lahko pričakujejo, da bodo zaposleni sodelovali, sledili skupnim oblikovanim ciljem in se v delovnem okolju dobro počutili.

Motivirati ljudi pomeni razumeti, kaj jih žene, in jih spodbujati k dobremu delu. To nam uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo priložnosti, v katerih si sami želijo dobro delati.

Če delamo z motiviranimi ljudmi, pridobimo naslednje:

- Delo bo opravljeno dovolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih.
- Ljudje bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne.
- Ljudje bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo.
- Izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki in je ne bo treba toliko nadzorovati.
- Zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično delovno ozračje.

Takoj ko postanejo ljudje motivirani, moramo stalno budno skrbeti za ohranjanje njihove vneme, kar pa je vredno truda. Preprosta in neomajna resnica pravi, da so ravno visoko motivirani ljudje tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive rezultate.

3 RAVNANJE Z LJUDMI

Podjetniki in vodilni kadri so ponavadi ljudje, ki so strogo usmerjeni v doseganje zastavljenih ciljev in želenih poslovnih rezultatov. To je povsem razumljivo, saj »vodijo podjetja in ne socialne ustanove« (čeprav bi temu lahko oporekali, saj vodenje socialnih ustanov prav gotovo ni bolj enostavno od vodenja podjetij).

V tej mrzlici po doseganju ciljev pa večkrat pozabijo, da njihovi uslužbenci niso le stroji, temveč živa bitja, ki čutijo in razmišljajo. Živa bitja, ki predstavljajo srce organizacije in ki so nujen pogoj za njeno uspešno delovanje. Zato je pomembno, da podjetniki in vodilni kadri spremljajo literaturo na področju ravnanja z ljudmi. Da se vsaj občasno zdrznejo, pogledajo onkraj trdno postavljenih ciljev in ugotovijo, da je doseganje le-teh v končni fazi odvisno od tistih ljudi, s katerimi vsak dan sodelujejo.

Podjetnik ali menedžer naj si torej postavlja vprašanja o tem, ali z uslužbenci primerno komunicira, ali v podjetju vlada prepričanje, da upravlja »pravično«, ali je vzpostavil z uslužbenci primeren tip interakcije, ali izkorišča znanje, ki so ga zaposleni pridobili na terenu, medtem ko je on pregledoval finančne izkaze v pisarni.

Če se tega ne sprašuje, potem postavlja na kocko prihodnost podjetja. Ljudje namreč niso stroji. Za storjene krivice se maščujejo, oklepajo se bolniških odsotnosti tudi takrat, ko bi dejansko lahko prišli v službo, neprestano zamujajo in nazadnje so lahko pri delu veliko bolj počasni, neučinkoviti in površni (da ne rečemo leni), kot bi sicer lahko bili. To pa prav gotovo ne pripomore k doseganju zastavljenih ciljev.

Ravnanje s človeškimi viri je nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji in pomeni delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene v organizaciji in njihovem delu. (Brejc, 2002, str. 24)

3.1 ZAKAJ SO LJUDJE POMEMBNI

Pomembnost ljudi bom ponazorila s primerjavo podjetja in avtomobila. Predstavljajmo si, da smo pravkar kupili svoj sanjski avto. Naj bo to Porsche, Ferrari ali kabriolet z najrazličnejšimi pripomočki za udobno vožnjo in potovanje. Skratka, počutimo se fantastično. Sedaj pa si predstavljajmo, da nimamo goriva in da se ne moremo nikamor odpeljati. Ali nam bo sanjski avto še vedno koristil? Po vsej verjetnosti nam ne bo. Naj ima sedežno masažo, klimo, ABS, dejstvo ostaja: brez goriva nam Porsche koristi veliko manj kot Jugo z gorivom. Podobno je z našim podjetjem. Lahko imamo odlično poslovno idejo, izjemne izdelke, investitorje, ki so pripravljeni vložiti kup denarja, vendar to ni dovolj. Potrebujemo gorivo. Potrebujemo prave ljudi. Ne najdražje, ne najbolj inteligentne, le prave za naše podjetje. Brez pravih ljudi je naše podjetje kot Porsche brez goriva. Prav gotovo bi bili na boljšem, če bi namesto izjemnih izdelkov imeli prave ljudi. Ti namreč lahko proizvedejo izjemne izdelke, slednji pa ne proizvedejo pravih ljudi.

Zgornja primerjava nazorno kaže, kako pomembni so ljudje, kajti oni so srce podjetja. Zato je zelo pomembno, da z njimi ravnamo kot z največjim bogastvom.

3.2 LJUDJE KOT KAPITAL IN KOT POTENCIAL

- **Ljudje kot kapital:** Popolnoma napačna je predpostavka, da so ljudje v podjetju nekakšno orodje za doseganje rezultatov. Ljudje predstavljajo za podjetje človeški kapital, predstavljajo torej obliko sredstev podjetij. Podjetja v ljudi veliko vlagajo, ko jih vpeljujejo v delovanje podjetja in ko krijejo stroške njihovega večkrat zelo dragega izobraževanja. Stroški niso omejeni na ceno tega ali onega seminarja, ampak vključujejo tudi čas, ki ga vi osebno ali vaši sodelavci porabijo, da kolege izobražujejo, popravljajo njihove napake, jim svetujejo in po potrebi priskočijo na pomoč. Skratka, ljudje niso stroj ali pisarniška oprema. Vanje podjetje posredno ali neposredno veliko vlaga, zato je pomembno, da jih ne dojemamo kot potrošni material, temveč kot investicijo, ki se mora v prihodnosti čimbolj uspešno povrniti.
- **Ljudje kot potencial:** Večkrat slišimo, kako se direktorji in podjetniki pritožujejo nad svojimi uslužbenci, češ da niso dovolj »dobri«. Ključno spoznanje, do katerega prej ali slej pride vsak dober menedžer, je dejstvo, da ljudje niso »dobri« ali »slabi«, temveč so lahko bolj ali manj primerni. Prvi izziv je torej izbrati ljudi, ki bodo za določeno delovno okolje in za določene delovne naloge najbolj primerni. Ni dovolj, da so primerni za določeno delovno mesto in okolje, temveč je tudi izjemno pomembno, da iz njih znamo izvleči čim več. Vedno pogosteje namreč raziskave dokazujejo, da ni tako pomembno, koliko je posameznik sposoben, koliko izjemnih talentov ima in kolikšen inteligenčni kvocient je dosegel na zadnjem testiranju. Bolj je pomembno, ali znamo iz njega izvleči 100 % ali le 30 % tega, kar je sposoben in kar zna. Podjetja, ki znajo izbrati prave ljudi in ki znajo iz njih izvleči največ, kar se da, si pridobijo enkratno konkurenčno prednost. Izdelke in storitve lahko namreč konkurenca zelo zlahka posnema. Uslužbencev in njegovega dela pa niti slučajno ni tako enostavno »posnemati«. Podjetje, ki je na področju izbire in razvoja kadrov maksimalno uspešno, je torej hkrati tudi podjetje, ki si gradi prednost, ki je konkurenčna podjetja ne bodo mogla zlahka posnemati.

4 PSIHOLOŠKA POGODBA

V zadnjem času se je v povezavi z motiviranostjo pojavil nov pojem – psihološka pogodba. Gre za nov motivacijski dejavnik. Psihološka pogodba vpliva na vedenje in pričakovanja zaposlenih. Zaposleni razvijajo določen sklop predstav in predvideva o tem, kako dobro ali slabo gre podjetju in kakšne koristi jim zaradi tega pripadajo. Takšen organiziran sklop prepričanj, torej psihološka pogodba, močno vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal organizaciji in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Tudi če gre za isto zaposlitev, ima vsakdo svojo različico psihološke pogodbe, saj je le-ta odvisna od zaznavanja zaposlenih, na to pa vplivajo vrednote, potrebe, interesi, celo razpoložljive alternativne zaposlitve. (Bajuk, 1998, str. 45)

Ljudje se vedejo v skladu s svojimi pričakovanji. Tako bi lahko na kratko razložili dogajanje po tej teoriji. V razmerju delodajalec (kupec) in delavec (prodajalec) se rojevajo vzajemna pričakovanja. Tako delavec pričakuje od delodajalca, da ga bo obravnaval pošteno kot človeško bitje, nagradil v odvisnosti od njegovih prizadevanj, da bo dobil priložnost za napredovanje. Delodajalec naj bi vedel, kaj pričakuje od zaposlenih. Delodajalci pa od delavcev pričakujejo, da bodo dali vse od sebe za dobro organizacije, da se bodo podredili vrednotam organizacije, da ji bodo vdani in privrženi, da bodo varovali ugled podjetja pred kupci in tudi pred dobavitelji. Včasih so takšna pričakovanja uresničena, večkrat pa ne. Pogosti nesporazumi vodijo k slabši uspešnosti. (Lipičnik, 1998, str. 197)

Psihološka pogodba ni nikjer zapisana in tudi ni zakonsko določena. Sestavljena je iz materialnih (plača, ugodnosti) in nematerialnih dejavnikov (varnost zaposlitve, pomoč in skrb za zaposlenega s strani organizacije). Če se psihološka pogodba prekrši, pade motiviranost, nastane nezadovoljstvo, zmanjša se pripadnost podjetju, poveča se odsotnost z dela in fluktuacija. Popolnoma normalno je, da se razlike v pričakovanjih med delavci in delodajalci manjšajo. Velike razlike so zelo neugodne za podjetje. Tipično za slovenska podjetja je, da so razlike v pričakovanjih med zaposlenimi in delodajalci velike. Podjetje se mora truditi čim bolj prizemljiti pričakovanja zaposlenih oziroma jih znižati, v nasprotnem primeru bodo konflikti še večji. To lahko dosežemo z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem zaposlenih. Zaposleni morajo biti seznanjeni s stanjem in položajem podjetja. Na ta način si bodo lahko ustvarili realno sliko o podjetju in lažje spremenili svojo miselnost. (Zupan, 2001, str. 60–62)

Pri psihološki pogodbi gre preprosto za nenapisan zbir pričakovanj posameznika in organizacije. Psihološka pogodba je vsekakor kompleksna, odvisna od različnih potreb in motivacije vsakega zaposlenega. Je unikatna, kot so unikatni posamezniki. In prav tukaj nastopi notranje trženje. Če želimo doseči vedenjske spremembe pri zaposlenih, jih moramo vzgajati ter pri tem upoštevati vsa pravila in dosedanje uspešne načine vzgajanja. Pogosto menedžment ravna prav nasprotno, informacije zadrži zase in ne omogoča povratne informacije.

5 MEHKI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

V tem poglavju bom predstavila, kako s čim manjšimi stroški povečamo motiviranost zaposlenih. Ne dolgo nazaj so zaposleni izbirali zaposlitev predvsem zaradi zaslužka. Danes pa vse pogosteje slišimo, da postaja zadovoljstvo na delovnem mestu pomembnejši element. Človek je družabno in socialno bitje; to lastnost izraža že med opravljanjem dela ter na delovnem mestu. Pohvale nadrejenega, pozornost sodelavcev in občutek pripadnosti kolektivu so tiste »iskrice«, ki pripomorejo k temu, da služba ni le strmenje k zaslužku. Vsakdo občuti veselje po dobro opravljeni nalogi, zadovoljstvo pa je še večje, če ga je mogoče deliti s sodelavci in nadrejenimi.

5.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Ko smo oblikovali organizacijsko strukturo, smo predvideli naloge, ki naj bi jih opravili, in določene odnose med ljudmi. Ko smo zaposlili delavce, smo od njih pričakovali določeno vedenje, vendar so se ti v posameznih primerih vedli drugače, kot smo pričakovali. To dokazuje, da svojega vedenja ne podrejajo samo predpisanemu delu, ampak nanj vplivajo številni dejavniki, med katerimi je najbolj znana organizacijska klima.

Gilmer je že pred časom opredelil klimo, ko je ugotovil, da se organizacije zaradi klime med seboj razlikujejo. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnem mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih drugi izražajo svoje nezadovoljstvo. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in za organizacijo. Termin klima zajema torej tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa le-tem očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik; tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi. Tako je Konrad, ki je proučeval pojme za označevanje klime, ugotovil, da je po Schneiderju konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Poleg tega naj bi bil pojem kulture bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd). Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki). Stična točka pojmov kulture in klime je po Konradu v tem, da oba skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov.

Verjetno bi bilo najmanj nevšečnosti, če bi s klimo označili ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Zavestno želimo v organizacijah ustvarjati takšno klimo, ki omogoča čim boljše izrabo vseh zmogljivosti. (Lipičnik, 1998, str. 3-4).

V interesu vsake organizacije je, da njeni zaposleni optimalno opravljajo svoje delo, so zanj motivirani in so hkrati zadovoljni. Toda ob tem se pojavlja vprašanje, kako to optimalno delovanje doseči. Ključ do rešitve predstavljata pozitivno naravnana organizacijska kultura in upravljanje s klimo v organizaciji.

Organizacijska kultura predstavlja razmeroma trajen sistem vrednot, prepričanj in predpostavk. Povezuje člane neke organizacije, tako da vedo, kako naj se vedejo, hkrati pa organizaciji omogoča lažje prilagajanje okolju. Gradi se skozi daljše časovno obdobje in je globoko zasidrana v neko organizacijo. Zato se sprememba organizacijske kulture ne more zgoditi čez noč. Medtem ko se pojem organizacijska kultura veže na organizacijo kot skupino v njej zaposlenih ljudi, pa se psihološka klima v organizaciji nanaša na psihosocialne vidike delovnega okolja, kot ga vidi posamezna zaposlena oseba. Odraža neke vrste »kemijo« med posamezniki, ki pri svojem delu sodelujejo.

Delovna klima se nanaša na to, kako posameznik vidi sebe, kako sodelavce, kako pravzaprav vrednoti celotno organizacijo ter odnose v njej. Pozitivno delovno mesto predstavlja mesto, ki je posamezniku prijetno in kjer se zaposleni medsebojno razumejo in spoštujejo. Hkrati je pozitivno delovno mesto ne le prijetno, temveč tudi smiselno.

Kristina Potočnik kot dejavnike pozitivnega delovnega mesta izpostavlja naslednje.

Natančnost opredelitve delovnega mesta. Vsak zaposleni mora točno vedeti, katere so njegove dolžnosti, naloge in kateri so postopki za njihovo izvršitev. Z drugimi besedami: vsak zaposleni mora imeti jasno opredeljeno vlogo. S tem dosežemo prvi pogoj, da lahko neko delovno mesto opredelimo kot pozitivno. Na ta način bodo zaposleni motivirani, zadovoljni na delovnem mestu (in z opravljenim delom).

Možnost odločanja. Zaposleni, ki lahko sprejemajo odločitve, se bodo počutili odgovornejše, posledično pa bolj motivirane in zadovoljne.

Odsotnost časovnih pritiskov. Podjetja se morajo zavedati, da zaposleni pač ne morejo optimalno delovati v okolju, kjer jih neprestano zasipajo s strogimi časovnimi roki, ki jih v bistvu ni možno doseči. Vse to pa vodi do pretirane frustracije in stresa pri delu, ki ima izključno negativne posledice – ne samo za zaposlene, ampak za celotno podjetje.

Dobri medsebojni odnosi. Slednji se nanašajo tako na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnose med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi.

Plačilo. Zelo pomemben dejavnik pozitivnega delovnega mesta je plačilo, ki na eni strani zaposlene zelo motivira, na drugi strani pa lahko demotivira, če je prenizko glede na število in zahtevnost njihovih delovnih nalog.

Splošno delovno klimo ustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji. Upravljanje s klimo je tako načelo vseh zaposlenih, saj sama klima učinkuje na počutje in delovanje vseh zaposlenih v organizaciji. Vodstvo bi se zato moralo truditi ustvariti takšno delovno

ozračje in uvesti takšno vodstveno politiko, ki bi pomembno prispevala k oblikovanju pozitivne in smiselne delovne klime.

Pozitivno delovno mesto predstavlja mesto, ki je prijetno za posameznika in kjer se zaposleni medsebojno razumejo in spoštujejo.

5.2 VODENJE

Vodenje se razlikuje od menedžmenta, ki je osredinjen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji.

Vodenje pa je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati delavce k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešni vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Toda biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober menedžer. Želena je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, tj. v menedžerju. (Možina, 2002. str 499)

5.2.1 SESTAVINE VODENJA

Osnovne tri oziroma štiri sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in timom mora zadovoljiti obe strani. Če si člani vodjo izvolijo, se prostovoljno podredijo in sprejemajo njegova navodila. V takem primeru člani dovolijo, da namesto njih odloča vodja in potem ravnajo po prejetih smernicah.

Marsičesa se pri uspešno vodenih organizacijah lahko naučimo. Raziskave kažejo, da je najprej treba zgraditi zaupanje med vodjo in člani tima; nato je treba dati članom več samostojnosti, da lahko odločajo. Vodje se morajo na to dobro pripraviti, člani namreč toliko raje sledijo vodji, če občutijo, da »vodje vedo, kaj hočejo.« Nazadnje dobri vodje spodbujajo člane k prevzemanju tveganja, ker strah pred napakami ne sme biti tako velik, da sodelavec ne bi poskusil delati malo drugače.

Polje, v katerem se trije krogi med seboj prekrivajo, predstavlja možna navzkrižja med cilji vodje, pričakovanji posameznikov in potrebami skupine.

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

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

Posameznik. Vsak, ki vstopa v organizacijo, ima neka pričakovanja o svojem delu, delovnem mestu, plačilu, možnosti napredovanja, usposabljanjih, zadovoljitvi pri delu itd., vendar to ni vedno v soglasju s stališči drugih v skupini ali je celo v nasprotju s cilji vodje.

Vse to se interakcijsko povezuje s spremenljivkami iz okolja, in sicer:

Struktura. Poznamo strukture, ki dopuščajo veliko osebne svobode, in druge, ki tega ne dopuščajo. Govorimo o centraliziranih in decentraliziranih sistemih. Organizacija ima lahko več ravni vodenja ali pa je bolj ploska, brez hierarhije.

Tehnologija. Nekatere tehnologije so tržno določene glede programov in postopkov, druge dopuščajo svobodo izbire in razlike med posameznimi izvedbami.

Delo, naloge. Podobno kot tehnologija so tudi delovni postopki in naloge lahko točno predpisani v navodilih in poslovniki ali pa je vsaj delno prepuščeno posamezniku, da si oblikuje svoj način in sistem dela.

Kultura, ozračje. V vsaki organizaciji je značilen določen vzorec življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov. Ti dejavniki vplivajo na delo in ljudi, zato jih mora vodja upoštevati.

Glavne naloge vodje so torej:

- da se zaveda, kaj vse vpliva na vodenje,
- da aktivno usmerja dogajanje,
- da skuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja.

5.2.2 TEMELJNE SPOSOBNOSTI VODENJA

Uspešni vodje si pri delu s svojimi izkušnjami pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato učinkovito uporabljajo. Toda organizacije vsakokrat ne morejo čakati, da se bodo vodje izoblikovali pri opravljanju dela, zato med zaposlenimi iščejo ljudi, ki morda imajo sposobnosti za vodenje, in jih načrtno vzgajajo. Zanje pripravijo poseben program, v katerega zajamejo vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenje.

Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije. Navedli smo, da so konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti bistvene za menedžment. Toda za dobro vodenje ne zadoščajo, ampak so le temeljne sposobnosti vodje.

Pomen posameznih sposobnosti

Delitev moči nastane, kadar vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani tima. Če je tako, potem vodja pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. S tem dobijo občutek pripadnosti organizaciji, občutek, da obvladajo situacijo in samega sebe. Selitev moči in nadzora zadovoljuje temeljne človeške potrebe po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnosti osebnega razvoja. Če imajo zaposleni pozitivne občutke o svojem delu, postane delo zanje zanimivo in stimulatивно. Torej je vodja svoje delo dobro opravil.

Intuicija pomeni imeti pregled nad položajem, sposobnost za predvidevanje sprememb, prevzemanje odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odzivajo na zahteve okolice in potrebe članov, pravočasno ugotovijo, kaj se spleča v danih okoliščinah, in izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v timu ali zunaj njega. O intuiciji tudi pravijo, da je nakopičeno notranje, t. i. »tihu« znanje.

Poznavanje samega sebe je sposobnost ugotoviti in poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko presegli svoje slabosti. Organizacije, ki poudarjajo pomen vodenja, poudarjajo ustvarjanje izzivalnih priložnosti za mlade menedžerje. Take priložnosti omogočajo mladim, da razvijejo svoje sposobnosti in postajajo uspešni vodje. Znan je rek, ki pravi: »Vodje se razvijajo v izzivalnem okolju.« Pomembna je povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in sodelavci o tem, koliko je bil vodja uspešen, kdaj in kje. Povratna informacija daje možnost za večji vpogled v poznavanje samega sebe.

Vizija je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za uresničevanje le-tega. Imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre za povsem nov, izviren cilj. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so potrošniki, zaposleni, delničarji. Neko živilsko podjetje je predstavilo svojo vizijo v naslednjih nekaj besedah: kakovost, čistoča, zadovoljstvo potrošnikov. Zaposleni so si jo zapomnili in jo uspešno izpeljali.

Skladnost vrednot pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije, po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji znajdejo na eni strani, vodja pa s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi. Takih primerov je v praksi kar precej, tako na ravni organizacije kot na ravni delovnih skupin.

5.2.3 RAZLOGI ZA VODENJE

Nikogar ni mogoče prisiliti, da prevzame položaj vodje, četudi je morda sposoben za to mesto. Tisti, ki jim ni do vodenja, to običajno povedo. Kdor bi moral na silo prevzeti mesto vodje, ne bi bil zadovoljen niti sam niti njegovi sodelavci. Kdor pa se odloči za to vlogo, vidi v njej možnost, priložnost za delo in za nadaljnji razvoj. Ljudje se za delo z ljudmi v organizaciji odločijo iz različnih razlogov.

Zunanje nagrade. Vodenje skupine, tima lahko nudi kar precejšnje možnosti za nagrade, posebno v obliki plače, dodatkov in delnic. Znani so tudi sistemi delitve dobička, kjer dobijo vodje običajno več kakor člani skupine, in sicer za svoj prispevek k načrtovanju in doseganju ciljev ter reševanju delovnih nalog oz. pri delu z ljudmi.

Notranje nagrade. Vodenje velikokrat pomeni ljudem čast in prestiž in možnost za samopotrjevanje. Tudi če ni denarne nagrade, je torej vodenje za koga lahko pomembno. Sodelavci velikokrat pomagajo vodji, da doseže lastna zadovoljstva kot notranje potrebe npr. po samospoštovanju, pa tudi vodja lahko pomaga sodelavcem pri njihovem lastnem izpopolnjevanju. Vloga vodij omogoča, da pri sebi in pri drugih uresničuje kake potrebe, ki jih sicer vsak sam zase ne more doseči, taka je npr. potreba po priznavanju prispevka itd. (Možina, 2002. str. 499–504)

5.2.4 ŠEF ALI VODJA

Velikokrat se sprašujemo, kakšna je razlika med vodjo in šefom. V nadaljevanju bom predstavila karakteristike šefa in vodje.

Šef je do podrejenih je strog, omejuje jim svobodo, določa, kaj in kako bodo delali. Šefa zaposleni pogosto sovražijo, o njem imajo slabo mnenje, ne zaupajo mu. Skupina, ki jo vodi šef, ni inovativna, delo opravlja na robu rentabilnosti in učinkovitosti. Delo skupine je usmerjeno s »trdo« roko, s prisilo, kaznovanjem. Šefovski način vodenja je lahko zelo nevaren za organizacijo, saj lahko pomeni potencialno točko slabosti za celotno organizacijo. Zato so take organizacije izjemno ranljive, poti poslovno-tržnih rezultatov so velikokrat na meji zakonitosti ali na drugi strani zakona. Šefovska podjetja so največkrat nekdanja družbena podjetja, ki so se v vsem tem času kaj malo spremenila, ponavadi jim načeluje zelo močna osebnost.

Naša vzgoja je v osnovi naravnana v obrambo pred drugimi, v opreznost, v bojevito obnašanje do drugih. Mnogim je podoba ŠEFA položena v zibel, medtem ko jo nekateri prevzamejo od ukazovalnih staršev, drugi od strogih učiteljev in verskih naukov, tretjim pomeni življenjsko načelo za uspeh. Prav tako je v naši naravi, da si poiščemo zaveznike. To je popolnoma človeško. V človeški naravi je zaslediti naravni gon po nadvladi, prisili, ukazovanju.

Pasti šefovskega pristopa:

- minimalni napor pri izvrševanju delovnih nalog,
- nezaupanje podrejenih,
- skrivanje misli in idej,
- nezadovoljstvo z delovnim vzdušjem ,
- prilizovanje šefu za ugodnejši položaj,
- iskanje zaveznikov med nadrejenimi šefu,
- upiranje povzročitelju negativnih emocij,
- delo od zore do mraka, tlaka v okviru delovnega časa za plačo in
- nekritično sprejemanje vodje – kaj bi se trudil, ko pa šef vedno ve bolje.

Vodja popolnoma zaupa svojemu sodelavcu, skrbi za čim bolj nemoteno delo skupine, del svoje odgovornosti – pristojnosti prenaša na posamezne strokovnjake v skupini. Ni obremenjen z vodenjem, saj mu skupina pomaga speljati vse naloge. Je projektno usmerjen, sodelavce informira o vseh pomembnih podrobnostih. Je prijatelj, ki mu vsi zaupajo, zanj bi šli skozi ogenj in vodo. Delo poteka po principih osvobojenosti spon hierarhije, nasprotna mnenja so zaželeni, originalni pobudnik ideje vodi delo. Projekti so visoko produktivni, zaposleni radi prihajajo na delo – tu ni glavni motivator plača, temveč prijetno vzdušje. Za tak način vodenja je tipično povezovanje in sodelovanje posameznikov. Samo združeni sodelujoči posamezniki tvorijo močno organizacijo in ne močan šef.

Organizacija, ki deluje po principih vodenja, je manj ranljiva zaradi tržnih sprememb, se hitreje prilagaja spremembam zakonodaje, hitro prilagodi izdelke za nove trge. Vodja je torej osnova za tržno uspešnost, organizacija, ki temelji na teh principih, pa lahko samo raste. Za dobrega vodjo je značilno, da v vsakem položaju vidi morebiten pozitiven izid, ne glede na to, kako velike so težave.

Pasti vodstvenega pristopa:

- familiarnost,
- tvorjenje centrov moči – podrejanje drugače mislečim,
- lahkotnost izvajanja nalog,
- prepričanost v intelektualno superiornost,
- primerjanje z drugimi – kdo prispeva več.

Dosti lažje se je izogniti pastem vodstvenega pristopa kot pa pastem šefovskega pristopa.

5.3 KOMUNICIRANJE PRI DELU

Beseda »komuniciranje« je postala že prav vsakdanja in jo pogosto uporabljamo. Izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni občevati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da s komuniciranjem izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje, se sporazumevamo, prepričujemo, spreobračamo ali nadzorujemo ljudi, s katerimi tako ali drugače sodelujemo. Če posredujemo sporočilo, naročilo ali naloge drugi osebi, da bi ga sprejela ali se zanj ogrela, navdušila in se po njem ravnala, pravimo, da s to osebo komuniciramo. V tem sporočanju ali »komuniciranju« poteka proces vzpostavljanja stikov in oblikovanje razumevanja, kar je sestavni del izmenjavanja vsebine dveh oseb – tistega, ki pošilja sporočilo, in tistega, ki ga sprejema. Zato lahko rečemo, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. (Lipičnik, 1993, str. 82)

Temeljni pogoj za delovanje skupine je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupini in nato spozna tudi tisto, česar sicer ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov v skupini na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da skupina spozna in reši svoje notranje težave. Omogoča skupini, da

prihaja v stik z drugimi skupinami in tako povezuje ideje različnih skupin v celoto. Če je komunikacija zaradi formalistične organizacijske strukture ali birokratsko avtoritativnega vodenja pretrgana ali ovirana, sta ogrožena storilnost in obstoj skupine. Da bi skupina lahko ustrezno in ob zmerni porabi energije dosegla skupni cilj, potrebuje odprto, spontano komunikacijo, ki je ne sme motiti niti hierarhična raven posameznikov niti meje posameznih organizacijskih enot. (Lipičnik, 1998, str. 279)

Čedalje pogosteje ugotavljamo in vse bolj se zavedamo, kako razvite spretnosti komuniciranja pripomorejo k večji storilnosti na delovnem mestu. Pomislimo samo, koliko ur na dan preživimo na delovnem mestu, obdani s sodelavci, strankami, nadrejenimi, s katerimi se je treba pogovarjati, usklajevati različne zamisli ali mnenja, reševati pritožbe in reklamacije.

Komuniciranje s podrejenimi se začne že, ko podrejeni nastopi službo. »Ko vodje uvajajo novega sodelavca, zelo radi govorijo o viziji podjetja, čeprav to prišleka v tistem trenutku sploh ne zanima.« Najprej bi morali novemu sodelavcu jasno povedati, kaj je njegovo delo in kakšne so njegove odgovornosti, ko začne delo opravljati, pa mu dati povratno informacijo o tem, kako uspešen je. Ko se bo seznanil s svojim delom, bo novega zaposlenega zanimalo, kako uspešen je njegov oddelek v celoti, šele potem si bo zaželel informacij o viziji podjetja. Zaposleni se najpogosteje pritožujejo, da vodje ne znajo dajati povratne informacije o uspešnosti podrejenega, zaposlene pa tudi moti, da v govoru o viziji podjetja vodje vse preredko povedo, kakšno je mesto vsakega posameznika pri uresničevanju vizije.

Vodja je plačan zato, da so njegovi sodelavci uspešni. To je njegovo delo. Zato mora znati informirati in usmerjati podrejene, znati morajo komunicirati z njimi, jim postavljati cilje in jih motivirati. Taki sodelavci bodo zadovoljni, ozračje v podjetju prijetno, poslovni rezultati pa boljši.

Najpomembnejša za dobro vodenje je komunikacija, pogovor. Kakovost pogovorov je odvisna predvsem od razpoloženja vseh sogovornikov, to pa od splošne stopnje zadovoljstva s samim seboj, s svojim življenjem in delom, ki ga opravljamo, s sodelavci ter razmerami, v katerih živimo. Seveda pa so nekateri sodelavci, med nami tudi naši šefi, nezadovoljni in sitni, zato vzbujajo neprijetne občutke. Pogovorom s takimi ljudmi se vsi izogibajo ali se odzovejo neprimerno: bodisi nestrpno, nesramno, napadalno, nočejo sodelovati, se zlahka zapletejo v prepir, kuhajo zamero in še bi lahko naštevali. Pri takšnem odnosu se je treba zavedati, kaj je osnovna človekova drža, in kakšno je njegovo stališče do življenja in soljudi.

Pri sporazumevanju moramo pri sogovorniku, ki je lahko tudi naš nadrejeni, upoštevati deset pomembnih korakov.

Sprejemanje različnosti. V komunikaciji moramo sprejemati in dopuščati različnost v odnosih. Dovoliti moramo, da se kdo s čim ne strinja, da drugače misli in da to tudi pove. To je pot, ki odpira uspešno komunikacijo, ki udeležence aktivira, spodbuja in angažira za reševanje problemov.

Izmenjevanje aktivne in pasivne vloge. Udeleženci v komunikaciji morajo dovoljevati in omogočiti soočanje mnenj in stališč, spodbujati vsestransko dejavnost udeležencev ter omogočati dinamično izmenjavo aktivne in pasivne vloge vseh sogovornikov.

Upoštevanje individualnosti. Za dobro komuniciranje je treba upoštevati individualnost posameznih udeležencev, varovati njihovo osebno integriteto ter jasno postavljati mejo med osebnim, skupnim in splošnim.

Sprejemanje in sporočanje povratnih informacij. Pogosto med komunikacijo dobivamo predvsem negativne povratne komunikacije, čeprav jih večkrat ne želimo prepoznati. Največkrat so del nebesedne komunikacije, zato moramo biti zelo pozorni na te znake, ki se kažejo v gestikulaciji, govorici telesa, barvi in tonu glasu. Neodzivanje na povratne informacije lahko privede do frustracije, agresivnosti in drugih neželenih reakcij.

Dovoljevanje konfliktov. Izmikanje konfliktom siromaši informacijski in medosebni del komunikacije. Zato moramo v komunikaciji dopuščati konflikte, vendar moramo z načinom njihovega reševanja ohraniti dostojanstvo in intimnost udeležencev.

Skladnost besedne in nebesedne komunikacije. Vsebinski del komunikacije običajno sporočamo z besedami, svoj odnos do položaja pa nebesedno – z izrazom na obrazu, držo, kretnjami, barvo glasu, načinom izražanja ipd. Za dobro komunikacijo je pomembna skladnost med obema načinoma izražanja, ki jo dosežemo s prepričljivim osebnim pristopom.

Mistifikacija v komunikaciji. Pri komuniciranju ne smemo prikazovati posameznih problemov, o katerih se pogovarjamo, skozi podrobnosti, ki za udeleženca sploh niso pomembne. Truditi se moramo, da problemov ne razlagamo s pojmi, ki jih udeleženci ne morejo razumsko dojeti.

Čas v komunikaciji. Vedno naj bi se sami odločili za začetek, konec in trajanje komunikacije. Vsak posameznik ima pravico, da se odloči, s kom, kdaj in koliko časa bo komuniciral. Neupoštevanje tega slabi komunikacijo in lahko vodi v slabe odnose.

Usmerjenost v komunikacijo. Udeležence v komunikaciji spodbujajo sporočila, ki sporočajo poročevalčeva lastna opažanja, izkušnje, čustva, doživljanje občutkov, misli potrebe, želje, interese itd.

Objektivnost v komunikaciji. Pogosto med seboj pomešamo opažanja, mnenja in občutke. Posledica tega je, da se nepravilno in neprimerno izražamo ter tako o sebi in drugih ustvarjamo sodbe, ki zmanjšujejo objektivnost komunikacije. Objektivni komunikatorji izražajo svoja opažanja kot opažanja, mnenja kot mnenja in čustva kot čustva.

5.4 MEDOSEBNI ODNOSI

Medosebni odnosi, kakršni so, so stalno prisotni in prežemajo vse naše delo in življenje. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Ko ocenjujemo sebe, hote ali nehote primerjamo tudi druge, jih sodimo in mnenja tudi izražamo. Ali so pozitivna ali negativna, dobra ali slaba, prijetna ali neprijetna, je stvar našega presojanja. Nimamo vsi enakih meril, zato se naša mnenja o odnosih z drugimi razlikujejo. Praviloma bi morali v medosebnih odnosih dopuščati izmenično prilagajanje vloge objekta in subjekta. To se pravi, da drugim dovolimo, da sodijo o nas, kot tudi, da mi lahko sodimo o drugem. To tudi pomeni, da smo pripravljeni tako pripovedovati kot poslušati, kritizirati kot biti pripravljeni na kritiko, svetovati kot sprejemati nasvete, voditi in biti voden. Dogovor je podlaga vsakršnega sporazumevanja, povezovanja in usklajevanja. V dogovarjanju ni ne zmagovalca ne poraženca, ne nadrejenega ne podrejenega, ne tistega, ki dobiva, ne tistega ki izgublja. Posebna značilnost pravega dogovora je sposobnost, da človek vodi dialog s seboj in z drugimi; nikdar ni zadovoljen z doseženim stanjem in vselej teži naprej, k napredku. Pogoji za resničen dogovor je vedenje po splošnih moralnih načelih, torej medsebojno priznavanje in spoštovanje vseh prednosti in pomanjkljivosti, ki jih kdo ima, vseh pravic in dolžnosti. Odnose, kakršni so, je treba poznati in jih je treba dobro oblikovati. To je prednostna naloga menedžerjev v organizaciji, če želijo imeti visoko ustvarjalne in zadovoljne time in posameznike. Govorimo predvsem o organizaciji, v kateri delamo in želimo s sodelavci dosegati predvidene cilje. Če so medosebni odnosi nekakšno psihološko ozračje, v katerem živijo zaposleni, je pomembno vedeti, kakšno je in kaj bi bilo morda treba spremeniti. Da bi bilo čim boljše, po možnosti ustvarjalno, bi bilo dobro poznati temeljne značilnosti medosebnih odnosov, predvsem, kakšni naj bi bili v skladu z dosedanjimi izkušnjami in raziskavami. (Možina, S. in ostali, 2002, str. 596–597)

5.4.1 TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV

Priznavanje različnosti. Ena prvih značilnosti medosebnih odnosov med ljudmi je priznavanje razlik, specifičnosti in drugačnosti. To terja od nas, da se odrečemo težnji po preprostem pojmovanju, češ da so ljudje večinoma enaki. To pomeni, da vsakomur priznavamo pravico do svojega mišljenja, do posebnega zavzemanja, da mu priznavamo svojstven prispevek pri delu v organizaciji. To je zavračanje vnaprejšnjega strinjanja z vsemi in z vsakomer, prikimavanja in dviganja rok. To pomeni dovoliti drugemu, da se s čim ne strinja, da misli drugače, da pove svoje mnenje. Samo na tej podlagi lahko govorimo o dogovarjanju in usklajevanju.

Vzajemnost odnosov. Naslednja značilnost medosebnih odnosov je vzajemnost, aktivna obojestransko v odnosih. Dosežemo jo v dialogu, ki terja takšno aktivnost in prilagodljivost. To pomeni, da se obojestransko zanimamo za podrobnosti, preučujemo in se učimo, predlagamo in sprejemamo predloge, sprašujemo in se dogovarjamo, kontroliramo in sprejemamo kontrolo. To pomeni vzajemno iskanje pojasnil za vse, kar ni jasno, ni razumljivo. Je enakopravno medsebojno srečevanje nasprotij, razlik in podobnosti. To je pravzaprav dopolnjevanje v medosebnih odnosih, v medsebojnih stikih.

Omogočanje osebnega izražanja. Naslednja značilnost odnosov med ljudmi je pravica vsakogar do osebnega izražanja, ločevanja in ustvarjanja novih odnosov. To

pomeni pravico do individualnosti. Pravica do osebnega izražanja pomeni pravico do lastnega samostojnega, neodvisnega specifičnega, samosvojega razvoja. Nihče nima pravice ovirati svobodnega izražanja misli, mnenj in čustev pri sebi in pri drugem.

Dajanje in sprejemanje povratnih informacij. Pomembna značilnost medosebnega odnosa med ljudmi je možnost in sposobnost dajati in sprejemati povratne informacije. Brez povratnih informacij ni resničnega stika med ljudmi, zlasti ne pravega medsebojnega odnosa. Če nikoli ne izvemo, kako naše vedenje vpliva na koga drugega, ne vemo, kako njegovo vedenje vpliva na nas, odnos med nami kaj kmalu postane »vožnja po dveh tirih« brez možnosti, da bi se srečali. To je življenje drug ob drugem in ne odnos drugega do drugega.

Priznanje nasprotij. Pomembna značilnost našega vedenja oziroma medosebnih odnosov je priznavanje nasprotij ter njihovo realno reševanje. Popolno sožitje med ljudmi je v večini primerov samo lažna harmonija, izogibanje konfliktom, kot da jih ne bi bilo. Družba brez nasprotij je lažna skupnost, lažni mir, nedialektično stanje. V takšni situaciji vladajo strah, negotovost, lažna komunikacija, v njej ni iskrenih srečanj in ustreznih izkušenj.

Preprečevanje dvopomenske situacije. Gre preprosto za to, da tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, da se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega, s katerim komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo. S takšnim komuniciranjem in odnosom do drugih ustvarjamo okrog sebe iskreno, jasno in nezapleteno ozračje, kar je pogoj za konstruktivno sodelovanje z drugimi, za skupinsko ustvarjanje, za skupni razvoj. Posebna značilnost pri posredovanju medosebnih odnosov je razlikovanje med vidikom vsebine in vidikom odnosa pri komuniciranju, torej kaj in kako sporočamo.

Brez vsakršnega vsiljevanja. Nadaljnja značilnost zdravih medsebojnih odnosov je, da v njih ni nikakršnega vsiljevanja. Stvarnost je prikazana takšna, kakršna je. Drugemu ne vsiljujemo doživljanja, ki ni njegovo. Svoje psihične realnosti ne vsiljujemo drugemu, kot njegovo psihično realnost. Drugega ne prepričujemo o tistem, česar ni; ne silimo ga, da bi priznal, da je črno belo, in to samo zato, ker je to po volji nam in komu tretjemu, čigar zastopniki smo.

Brez nehotene ali nevrotične zlorabe drugega. Pomembna značilnost skupnega vedenja in torej tudi medosebnih odnosov med ljudmi je, da se izogibamo nehotenemu ali nevrotičnemu »zlorabljanju« drugega. Z nehotenim, nevrotičnim zlorabljanjem drugega mislimo na nenadzorovano uporabo drugega za reševanje svojih konfliktnih situacij. Za reševanje svojih notranjih konfliktov in problemov lahko nevrotično, podzavestno zlorabljammo drugega na dva načina: tako da ga silimo v vlogo zaželenega, toda neuresničljivega dela lastne osebnosti ali tako, da sodelavcu naročimo, naj namesto nas naredi nekaj, česar sami zaradi kakršnega koli razloga nočemo storiti. Sem sodijo tisti večni iskalci napak, slabosti in nepoštenja pri drugih. Prišteli bi tudi številne moralizatorje, pridigarje, ki neverjetno natančno in temeljito perejo tuje umazano perilo in iščejo dlako v jajcu. Tako se vedejo tisti, ki hočejo nasilno dokazati drugemu, da je slaboten, nemočen in da bi brez njegove pomoči ostal nihče ali nič.

Za dobre medsebojne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih, da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da onemogočamo nastanek dvopomenskih situacij, da ni nikakršnega vsiljevanja in da si prizadevamo dobiti čim bolj kritičen pogled v možnost nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih. Seveda je to ideal, h kateremu je treba težiti in ki ga v celoti bržčas nikoli ne bomo dosegli, toda prizadevati si moramo, da te stvari poznamo, se jih učimo in jih v praksi uveljavljamo v skupno korist. (Možina, S. in ostali, 2002, str. 597–599)

Med pomembne gradnike organizacijskega ozračja spada odnos nadrejenega do zaposlenih. Če jim zaupa in jih spodbuja, bodo napredovali, če jih podcenjuje in je prepričan, da so leni ali nesposobni, pa bodo nazadovali. Čeprav so lahko motivacijsko sredstvo tudi materialne nagrade in možnost napredovanja, imajo dolgoročno pri motivaciji najpomembnejšo vlogo medsebojni odnosi, tako med zaposlenimi nasploh kot med nadrejenimi in podrejenimi. Če si vodja s podrejenimi prizadeva za pristne odnose, za zaupanje, pravi Brane Gruban, mora biti pripravljen tudi sam biti odkrit, razkriti svojo osebnost in svoja čustva. (Gruban, B, Izboljšajte komuniciranje z nadrejenimi, Manager, 1. 2. 2004)

5.5 ČUSTVENA INTELIGENCA

Morda bi bilo bolje reči ravnanje s čustvi kot čustvena inteligenca, toda tak izraz je danes na splošno v rabi. V preteklih letih so bile v številnih podjetjih opravljene raziskave, ki naj bi pokazale, katere osebne sposobnosti in lastnosti peljejo do nadpovprečnih rezultatov v organizaciji. Ugotovitve so bile presenetljive, saj se je pokazalo, da je zlasti pri vodjih čustvena inteligenca približno dvakrat pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti.

Čustveno inteligenco opredeljujejo eni kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih ter čustev drugih ljudi, jih ločevati med seboj in znati uporabljati te izsledke za vplivanje na delo in usmerjanje sodelavcev. Drugi pojasnjujejo čustveno inteligenco kot socialno veščino, da smo uspešni v ravnanju s samim seboj in v odnosih z drugimi.

Te in druge ugodnosti so precej spremenile mišljenje med vodji, posebno med tistimi, pri katerih je prevladovalo prepričanje, da čustva pri delu niso zaželena, oziroma da posel in čustva ne gredo skupaj. Vendar so ugotovitve iz omenjenih raziskav povzročile pravi razcvet možnih vidikov čustvene inteligence kot kritičnega dejavnika izboljšav in uspeha v vodenju. (Možina, S. in ostali, 2002, str. 511).

Strokovnjaki priznavajo, da je čustvena inteligenca odločilni dejavnik uspeha pri delu z ljudmi, tako v službi kot doma. Za razliko od inteligenčnega količnika (IQ) lahko čustveno inteligenco razvijamo in močno povečamo. S poglobljanjem in razumevanjem čustev odpravljamo napetost in pridobimo ogromno ustvarjalne energije.

Ste morda kdaj opazili, da bi se sodelavec ob pogovoru z nadrejenim odzval prepirljivo, dolgovezil na sestanku, pri skupinskem odločanju pa nevede zatrl odlično iniciativo? Ste pomislili, da ta oseba ni dovolj čustveno inteligentna?

Velikokrat se zaposleni na teoretični ravni prav dobro zavedajo pomena čustvene inteligence, tudi uspejo prepoznati (ne)inteligentna vedenja v svojem delovnem okolju, vendar predvsem pri drugih. In to je – predvsem normalno. Ljudje bolje vidimo druge kot sebe. Pojem čustvene inteligence je močno povezan z našim delovanjem na okolico. S tega vidika našo čustveno inteligenco veliko bolje ocenijo naši sodelavci, kot jo lahko ocenimo sami.

Kakovost dela zaposlenih, ki opravljajo mentalno zahtevno delo, je pogosto odvisna od razpoloženja posameznika, na katerega vplivajo čustva. Posebej velja izpostaviti pomembnost čustvene inteligence pri vodilnih, ki lahko s svojim vedenjem in vplivom dosežejo, da so zaposleni kar najbolj učinkoviti. Na splošno velja, da bolj kot je pomembna vloga zaposlenega v podjetju, oziroma bolj kot se vzpenjamo po organizacijski strukturi, bolj je za uspešnost podjetja pomembno počutje zaposlenega, njegovi odnosi s sodelavci in partnerji. Nihče, niti vrhunski menedžer, ni popoln, za uspešno delovanje potrebuje povratno informacijo svojih sodelavcev.

Čustvena inteligenca je ena pomembnejših lastnosti na delovnem mestu, zato bodo morale v prihodnosti organizacije dajati večji poudarek takšnim značilnostim posameznika, saj v nasprotnem primeru ne bodo mogle ustvariti delovnih kolektivov, ki se bodo uspešno soočali z novo ekonomijo in spreminjajočo se tehnologijo. (Radovan, 2006, str. 36–37)

5.6 RAZVOJ KADROV

Skrb za razvoj kadrov je eden od osnovnih pogojev in elementov razvoja moderne družbe. Nosilci razvoja kadrov v podjetju so vsi vodilni in vodstveni delavci podjetja, kadrovska služba in vsi zaposleni v podjetju.

Znano je, da se morajo v podjetju, ki se hoče razviti in rasti, najprej razviti in rasti zaposleni. S tem, ko se učijo zaposleni, se uči in napreduje celo podjetje. Pomembno je, da zaposleni aktivno sodelujejo pri lastnem razvoju organizacije. Prav razvoj zaposlenih je ključen za uspeh podjetja. Pri razvoju kadrov gre predvsem za proces usklajevanja posameznih ciljev s cilji podjetja.

Pomen razvoja kadrov za zaposlene (Možina, 2002, str. 63):

- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj,
- zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

5.6.1 LETNI RAZGOVORI

Letni pogovor med vodjem in sodelavci je sistematični pogovor oziroma pregled in ocena realizacije ciljev in nalog ter skupna ocena uspešnosti zaposlenega in vodje.

Gre za novost, ki prihaja z zahoda, kjer se je izkazala za koristno in uspešno metodo skupnega razmišljanja in kreiranja nadaljnje kariere delavca. Na letnem pogovoru se oba sogovornika pogovorita o načrtih za prihodnje ter o željah in pričakovanjih obeh. V okviru letnega pogovora skupaj določita cilje in naloge za naprej (za prihodnje leto). Tak letni pogovor je koristen za oba in jima daje najrazličnejše informacije, ki so lahko dobra podlaga za odpravljanje problemov in napak, za izboljšanje medsebojnih odnosov, za izboljšanje rezultatov dela, za uspešnost in učinkovitost obeh, za še kakovostnejši način vodenja ter za kreiranje delavčevega nadaljnega osebnega razvoja (in s tem razvoja podjetja) in vplivanje nanj.

Prav letni pogovor med vodjem in sodelavci predstavlja najvišjo obliko oziroma stopnjo uresničevanja načel in metod s področja upravljanja človeških virov. Tako poglobljen in sistematično voden pogovor vsaj enkrat na leto je edina prava osnova za načrtovanje posameznikove kariere. Idealno bi bilo, če bi letni pogovor opravili prav z vsemi delavci enkrat letno. Ocenjujemo, da tak letni pogovor (z menedžerji in strokovnimi delavci) opravljajo le v 5 odstotkih večjih podjetij. (Bezjak, 2006, str. 76–77)

5.6.2 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Mnogo vodilnih odlaga z letno oceno uspešnosti ali je celo ne uporablja. Taki vodje zamujajo enkratno priložnost za motivacijo zaposlenih. Zaposleni so velikokrat nervozni, preden izvejo svojo oceno. Skrbi jih, ali bodo nadrejeni opazili njihove dosežke, spregledali morebitne napake in spoznali, da so produktiven in pomemben člen v organizaciji, predvsem pa jih skrbi, da ne bodo ocenjeni pravilno. Zaposleni si najbolj želijo prejeti pošteno in pravilno oceno uspešnosti. Lahko se počutijo zelo slabo, če ocena njihove uspešnosti ni pravilna. Preveč nepravilnosti v oceni uspešnosti lahko demotivira zaposlene pri nadaljnjem delovanju.

Letni pogovori so se v številnih podjetjih izkazali za poslovno neverodostojne, a so še vedno tradicionalna in pogosto uporabljena oblika ocenjevanja delovne uspešnosti. Vendar, analizi delovne uspešnosti se vodja, tako kot postavljanju ciljev, preprosto ne more izogniti. Lahko pa jih spremeni, dopolni ali nadgradi. Pri tehtanju, katera izmed praks je lahko učinkovitejša, pa mora vedno upoštevati več komponent: kako je sploh mogoče meriti ali analizirati delovno uspešnost, ali obstaja neposredna povezava med ocenami in nagradami, kakšen je učinek denarnih in nedenarnih nagrad ter kakšna je politika podjetja za razvoj sodelavcev.

Pomembno je upoštevati, kako te sistemske rešitve delujejo v praksi v okviru specifične organizacijske kulture ter kako podpirajo strateške usmeritve in cilje. Posnemanje praks iz drugih okolij ni recept za uspeh. Ne glede na te zakonitosti pa so se izoblikovali štirje pristopi, med katerimi sta se dva (brez dodatnih posegov) izkazala za bolj vprašljiva, druga dva pa za razmeroma učinkovita, a tudi ne brez pasti.

Načini ocenjevanja delovne uspešnosti:

- ocenjevanje vodij (klasični letni pogovor),
- ocenjevanje iz več virov in
- skupinski letni pogovor in metode relativnih ocen delovne uspešnosti.

Ocenjevanje vodij

Pogosto uporabljena je metoda absolutnega ocenjevanja sodelavcev z lestvico od ena do pet, s čimer pa se ne lotevajo vzroka za njihovo (ne)uspešnost. Ponekod pogovori že temeljijo na ocenjevanju kompetenc, in ne zgolj na uresničevanju ciljev, nalog ali drugih pričakovanj, a se je težavam pri tej metodi težko izogniti. Končni rezultat je pogosto spoznanje, da se spodbujajo povprečneži in ubogljivejši delavci, ne pa inovatorji in nadpovprečneži. Zadeva pridobi večji pomen, kadar je z ocenami povezano denarno nagrajevanje. Nastajajo povsem nenačrtovane posledice, saj se številni zaposleni trudijo zadovoljiti vodje in ne na primer kupce.

Ocene iz več virov

V želji nevtralizirati učinke subjektivnega ocenjevanja delovne uspešnosti iz enega samega vira so marsikje zaživele ocene iz več virov ali tako imenovana 360-stopinjska metoda, po kateri se oceni vodje pridruži še samoocena sodelavcev in podrejenih. Razlogi proti tej metodi, ki jih navajajo skeptiki, češ da podrejeni ne morejo ocenjevati svojih šefov, so zgrešeni, saj ne gre za ocene strokovnosti, ampak odnosov in vodenja.

To je izjemno učinkovita in uspešna metoda z opaznimi vedenjskimi učinki, vendar le, če je res izvedena skrbno in načrtovano. Žal pa je to v praksi zelo redko. Pogosta napaka je, da posamezniki izberejo preveč pristranske ocenjevalce, zato je treba uvesti dodatne varovalke, na primer neupoštevanje najvišjih in najnižjih ocen. Druga zmotna praksa je, da podjetja ne usposobijo vodij, da bi znali interpretirati izsledke, še manj pa jih usposablajo za vlogo trenerja, ki zna zadovoljivo uporabiti izsledke. Nesposobnost razvrstiti in uporabiti številne, sicer koristne gore podatkov onemogoča, da bi metoda udeležila vse možne koristne učinke.

Metoda ocenjevanja delovne uspešnosti skupin

Med opazno učinkovitejšimi metodami je skupinsko ocenjevanje, katerega temelj je ocena posameznika s strani več vodij. Nastala je v prizadevanju, da ocenjevalec ne bi bil en sam, saj se v tem primeru subjektivnosti ni mogoče izogniti, težava pa je tudi to, da vodja pogosto ne ve vsega o sodelavcu, ki ga ocenjuje. Tako se lahko bolje zagotovi ne le širša in objektivnejša ocena posameznika, ampak se lahko izognemo tudi šikaniranju in pristranskim ocenam posameznih vodij, pa tudi previsokim ocenam »ljubljenčkov«.

Drugi, pomemben del takšne prakse, je precej bolj delikaten in izziva precej nasprotovanja. Zaposleni se namreč razvrstijo v tri razrede: najboljši, uspešni in neuspešni. Tako se želijo prepričati neustrezni učinki absolutne metode ocen delovne uspešnosti, ko se prispevek posameznikov tehta le na lestvici od ena do

pet. Relativna metoda, ko se vsi primerjajo med seboj, uspešno nevtralizira prenapihnenost in inflacijo ocen.

Merjenje delovne uspešnosti s kazalniki – prava pot?

Uporaba matrike delovne uspešnosti zaposlenih ima drugače od vseh predhodnih metod nesporno prednost: popolno predvidljivost za zaposlene. Ti vnaprej vedo, kaj morajo storiti, da bi bili deležni nagrade. Usmerjenost na objektivna finančna merila, produktivnost ali rezultate, povezane s kupci, je precej bolj koristna in uporabna praksa kot zgolj preprosto sledenje, uboganje ali zasledovanje ciljev in pričakovani vodji.

Izziv pri tem je kristalno jasen: osredotočanje zgolj na posamično merilo delovne uspešnosti je lahko nevarno. Kvantitativna merila pri prodaji na primer ne razkrivajo prav ničesar glede kakovosti odnosa s strankami. Zato morajo kazalniki uspešnosti integralno zajemati še druga merila, da bi bili lahko celostni. Uravnoveženi kazalniki brez skritih dnevnih redov razkrivajo različnost delovne uspešnosti med zaposlenimi. Zagotavljajo pravičnejše podlage za nagrajevanje, napredovanje in razvoj zaposlenih.

Najuspešnejše organizacije se zato vse bolj osredotočajo na sisteme, ki čim bolj natančno in uravnoveženo merijo dosežke zaposlenih. Sistemi merjenja se razvijajo na vseh ravneh organizacije, kar omogoča, da se prav vsi – posamezniki, timi in skupine – osredotočijo na učinkovitost in rezultate. Pri vsem tem je najpomembnejši kakovosten dialog med vodji in sodelavci ter pregledno ocenjevanje delovne uspešnosti med več vodji. In zato se pri odgovornem skupinskem ocenjevanju delovne uspešnosti z uravnoveženimi, objektivnimi, integralnimi kazalniki delovne uspešnosti vse začne zares. In ... za zdaj tudi konča.

5.6.3 KARIERA

Za razvoj lastne delovne kariere je v prvi vrsti odgovoren vsak delavec sam. »Oddelati« mora svojih 40 let delovne dobe. To pa je dolgo obdobje. Zato je pomembno, da se zavedamo, kako in na kakšen način se bo odvijala delovna kariera. Podjetja, kjer smo zaposleni, nam pri tem pomagajo in nas vključujejo v svoj sistem. Največ pa je odvisno od nas samih. (Bezjak, 2006, str. 82)

Dosedanja spoznanja o pomembni vlogi kariere nam postavljajo vprašanje, kdo sploh potrebuje natančno spremljanje in načrtovanje kariere, posameznik ali organizacija, v kateri je zaposlen. Glede na motivacijsko moč načrtovane kariere je to vsekakor posameznik. Karierni načrt lahko posamezniku pomaga pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Za posameznikovo kariero pa je enako zainteresirana organizacija, v kateri je le-ta zaposlen. Človeške zmožnosti so njen bistveni konkurenčni element. Načrtno jih lahko oblikuje in spreminja z oblikovanim sistemom kariere. Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. (Lipičnik, 1998, str. 180)

Zaposleni želijo vedeti, kakšne potenciale imajo v podjetju, kakšno priložnost imajo za svojo profesionalno rast. Ta tema je v podjetjih pogosto vržena na stranski tir, predstavlja pa zelo pomemben motivacijski dejavnik.

5.6.4 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Izobraževanje zaposlenih v najširšem pomenu lahko podjetniki uporabijo tudi kot zelo pomembno obliko nematerialnega motiviranja zaposlenih. Zaposlenim, ki želijo nekaj biti in v svoji delovni karieri tudi nekaj postati, pomenijo možnosti izobraževanja veliko. Pri tem se zavedajo, da bodo od izobraževanja imeli največ sami – osebno. Novo pridobljenega znanja jim ne more nihče odnesti. Njihov način razmišljanja in delovanja si lahko izboljšajo in s tem pripomorejo k večji ustvarjalnosti pri svojem delu.

Največja napaka podjetnikov je v tem, da od zaposlenih in od sebe ne zahtevajo, da novo pridobljenih znanj na kratko pisno in ustno predstavijo v svojem delovnem okolju. Žal le redki sodelavcem po seminarju predstavijo, kaj novega so izvedeli, in se o teh novostih pogovorijo z drugimi. Naslednjič si udeleženci seminarja ali drugih izobraževalnih oblik vzemite čas in se pogovorite o njih.

Izobraževanje zaposlenih pa v sebi nosi tudi klico »nevarnosti«. Kar precej verjetno je, da bo bolje izobraženega sodelavca »ugrabila« vaša konkurenca, ki mu bo ponudila boljše finančne in materialne pogoje. Ali pa se bo podal na lastno podjetniško pot. Edina obramba je, da sami ponudite še več. To si lahko mirno privoščite, saj bo bolje izobraženi sodelavec več prispeval k razvoju podjetja.

5.6.5 SKRB ZA ZDRAVJE ZAPOSLENIH

Najpomembnejši del vsake organizacije so zaposleni; od njihovega znanja in zdravja je odvisno, koliko bodo lahko prispevali k uspehu svoje organizacije. Zato je zelo pomembno, kako se med izvajanjem delovnih nalog počutijo, tako fizično kot psihično. Vlaganje v zdravje zaposlenih velja za najboljšo investicijo z etičnega in ekonomskega vidika, z vidika zadovoljstva zaposlenih in z vidika imidža organizacije v ciljnih javnostih.

Zdrav delavec je največje bogastvo podjetja. To se morda zdi le oguljena fraza, pa vendar se v njej skriva veliko resnic. Le-te so vidne tudi finančno, kar je za marsikaterega menedžerja edini pogoj, da je pripravljen poskrbeti za svoje ljudi bolj, kot mu to nalaga zakon o varnosti in zdravju pri delu. Da se mu zdi vredno primakniti kakšen euro za kakovostno prehrano, za najem fizioterapevta, ki delavce med odmori vodi pri telovadbi, za zakup športnega objekta, kjer se njegovi zaposleni po službi lahko brezplačno rekreirajo, ali pa za ureditev fitnesa kar v podjetju samem.

Le zdravi zaposleni so sposobni učinkovito delati. Hiter tempo življenja, stres in čedalje večji napor na delovnih mestih lahko pripeljejo do preobremenjenosti zaposlenih in s tem do njihovega izgorevanja. Da bi preprečili oziroma omilili takšno stanje, bi morali vodje nenehno spremljati zaposlene, njihovo počutje in morebitna izstopanja. Veliko organizacij se ne zaveda resnosti problema izgorevanja. Bodisi zato, ker zmotno mislijo, da je to problem posameznika, da to ni njihova odgovornost, da ne vpliva resno na organizacijo ali da organizacija ne more veliko narediti. Vendar izgorevanje vpliva na končni rezultat organizacije in tako povzroči znatne finančne izgube. Izgorevanja se je potrebno lotiti na organizacijski ravni, ne na delavčevi.

Kaj sploh je izgorevanje? Različne napetosti in težave na delovnem mestu povzročajo, da človek pod stresom dobi neprijeten občutek, postane čustveno napet, je razdražljiv in preplašen. Velikokrat postane tudi neučinkovit, zato se mu zdi, da je »odpovedal«, da je neuspešen. Pojavi se lahko imenovano izgorevanje, ko se načetemu samospoštovanju in drugim psihičnim težavam pridružijo tudi znaki čustvene in telesne izčrpanosti. Energija, predanost in učinkovitost so popolna nasprotja trem razsežnostim izgorevanja na delovnem mestu – ko se prva spremeni v izčrpanost, druga v cinizem in tretja v neučinkovitost. Izgorevanje je razkroj vrednosti, dostojanstva, duha in volje – razkroj človekove duše. Vodi pa v kronično utrujenost, cinizem, odtujenost od dela, neučinkovitost pri delu, lahko pa je tudi pogubno za zdravje, zmožnost premagovanja ovir in življenjski slog. V nasprotju s priljubljenim mišljenjem pa ni treba spremeniti posameznika, temveč organizacijo. Pomembna ni le kurativa, ampak tudi preventiva. (Stankovič, 2002, str. 15)

Stres je sam po sebi naraven dogodek, od zaposlenega pa je odvisno, ali ga bo jemal kot pozitivnega ali kot negativnega. Če ponazorim s primerom: imamo dva zaposlena, oba morata opraviti enako nalogo v istem času, vsak pa jemlje stres, ki je povezan z rokom oddaje naloge, drugače. Zaposleni, ki jemlje stres pozitivno, je motiviran, poln energije in navdušenja. Da bi delo opravil čim boljše, je pripravljen v delo vložiti več svojega truda in časa. Ko opravi svojo nalogo, ob tem čuti veliko zadovoljstvo. Zaposleni, ki jemlje stres negativno, je nenehno razdražen, izčrpan in ga začne skrbeti. Ponavadi vloži v delo ravno toliko energije kot prvi, le da naredi nalogo iz strahu in zaradi obveze. Na koncu projekta bodo taki zaposleni popolnoma izmučeni in brez energije za naslednji projekt. In če združimo skupaj projekte, ki so narejeni pod negativnim stresom, dobimo izgorevanje zaposlenih.

Glede na to, da je stres stalni spremljevalec zaposlenih, bi morala imeti podjetja na voljo razne članke in knjige o preprečevanju stresa. Vodje bi morali spodbuditi zaposlene k branju teh knjig. Dober način za osveščanje zaposlenih o preprečevanju stresa bi bilo organiziranje raznih seminarjev.

6 RAZISKAVA MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH ZA DELO

6.1 NAMEN IN IZVEDBA RAZISKAVE

Ta del diplomskega dela posvečam raziskovanju. Pridobljena teoretična znanja o motiviranju v nadaljevanju predstavljam na praktičnem primeru. Za primer sem uporabila delovno skupino, v kateri sem zaposlena. Našo delovno skupino sestavlja 23 delavk in vodja, ki je to delo v naši delovni sredini prevzel pred šestimi meseci.

Cilj moje raziskave je ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih, oziroma kaj zaposlene motivira. Glede na to, da sem se v diplomskem delu osredotočila na mehke dejavnike motiviranja, je moj cilj tudi ugotoviti, ali vodja svoje zaposlene motivira tudi z mehкими dejavniki. Z raziskavo želim ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih in kakšna je organizacijska klima.

Za lažji opis in boljšo analizo motiviranja zaposlenih za delo sem v raziskovalnem delu diplomske naloge med zaposlene razdelila 23 vprašalnikov. Anketni vprašalnik prikazuje:

- prvi sklop demografske podatke zaposlenih,
- drugi sklop je sestavljen iz trditve, ki se nanašajo na naše delo,
- tretji sklop so trditve, ki se nanašajo na naše delovno vzdušje,
- četrti sklop se nanaša na odnose med zaposlenimi,
- v petem sklopu pa so anketirani razvrstili motivatorje po pomembnosti.

Namen moje raziskave je ugotoviti in primerjati zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo v organizaciji, kjer sem zaposlena.

6.2 DEMOGRAFSKI PODATKI

6.2.1 SPOL ANKETIRANIH

SPOL ANKETIRANIH	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Ženske	23	100%

Tabela 1a: Spol anketirancev



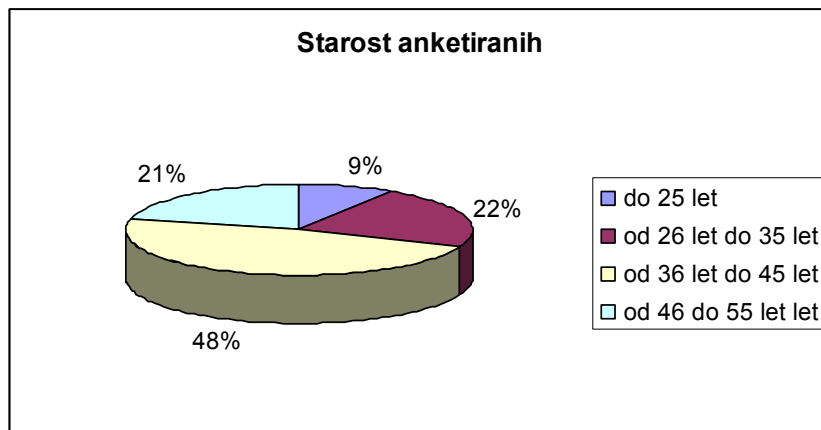
Graf 1a: Spol anketiranih

Anketni vprašalnik sem razdelila v delovni skupini, kjer je zaposlenih 23 žensk.

6.2.2 STAROST ANKETIRANIH

STAROST ANKETIRANIH	ŠTEVILO	ODSTOTEK
do 25 let	2	9 %
od 26 do 35 let	5	22 %
od 36 do 45 let	11	48 %
od 46-55 let	5	21 %

Tabela 1b: Starost anketiranih



Graf 1b: Starost anketiranih

Iz starostne skupine do 25 let je 9 % anketiranih zaposlenih, 22 % zaposlenih je starih od 26 do 35 let. Največ anketirancev se je uvrstilo v starostno skupino od 36 do 45 let, 48 % zaposlenih. Anketirancev, starih od 46 do 55 let, je 21 %. Med zaposlenimi delavkami ni starejših od 55 let.

Iz podatkov je razvidno, da je povprečna starost delavk 39 let, kar pomeni, da nismo srednje mlad kolektiv.

6.2.3 STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANIH

STOPNJA IZOBRAZBE	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Osnovna šola	6	26 %
Poklicna šola	11	48 %
Srednja šola	6	26 %

Tabela 1c: Stopnja izobrazbe anketiranih



Graf 1c: Stopnja izobrazbe anketiranih

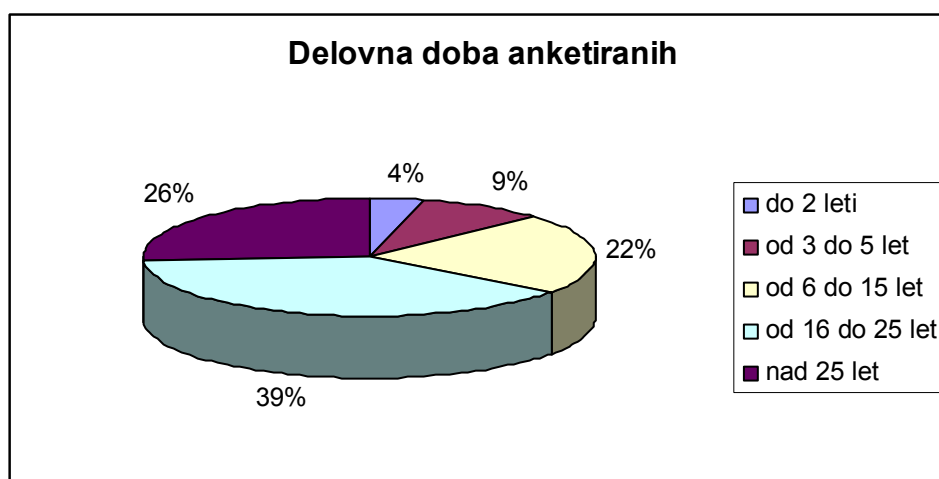
V naši delovni enoti je zaposlenih največ delavk s poklicno izobrazbo, kar 48 %, delavke z osnovno šolsko in srednješolsko izobrazbo pa predstavljajo enak odstotek, to je 26 %.

Za delovna mesta socialnih oskrbovalk se zahtevava poklicna izobrazba. Iz podatkov je razvidno, da kar 26 % zaposlenih nima zadostne izobrazbe.

6.2.4 DELOVNA DOBA ANKETIRANIH

DELOVNA DOBA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
do 2 leti	1	4 %
od 3 do 5 let	2	9 %
od 6 do 15 let	5	22 %
od 16 do 25 let	10	39 %
nad 25 let	6	26 %

Tabela 1d: Delovna doba anketiranih



Graf 1d: Delovna doba anketiranih

Do dve leti delovne dobe ima 4 % zaposlenih delavk, 9 % delavk ima od 3 do 5 let delovne dobe, 22 % ima 6 do 15 let delovne dobe, 39 % delavk ima od 16 do 25 let delovne dobe, 26 % delavk pa ima nad 25 let delovne dobe.

Povprečna delovna doba socialnih oskrbovalk je 19 let, kar pomeni, da imajo veliko delovnih izkušenj, ki jih s pridom uporabljajo pri svojem delu.

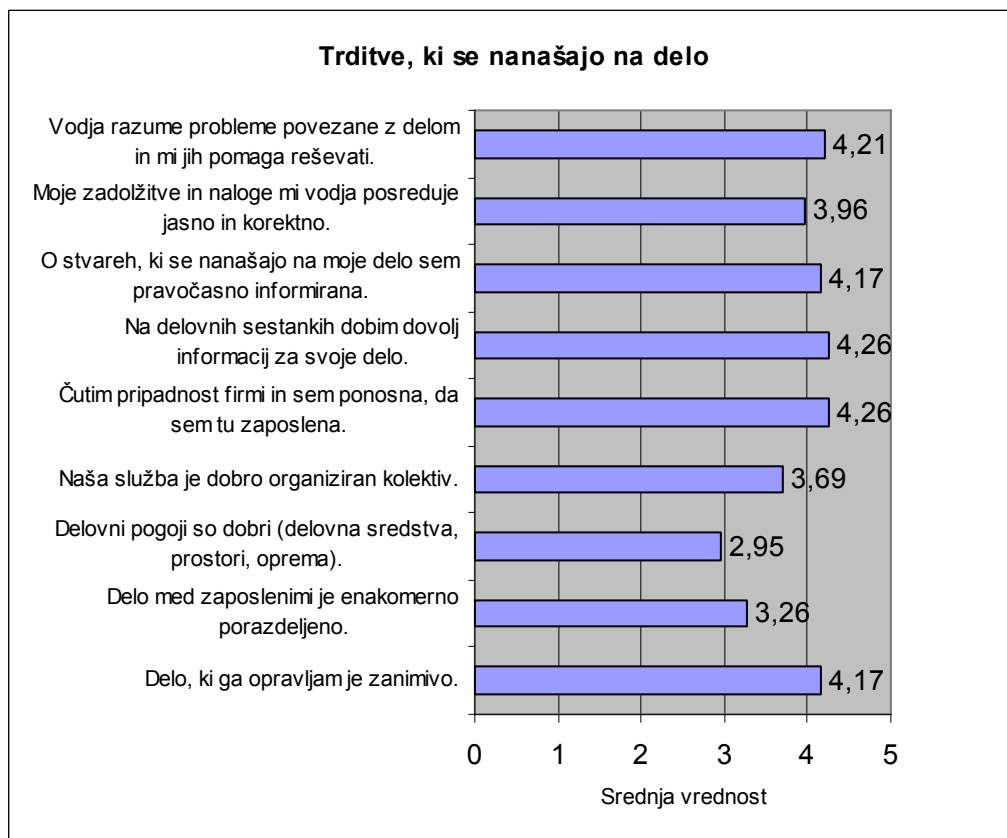
6.3 TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA DELO

TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA DELO	1 – sploh ne velja	2 – ne velja	3 – nekje vmes	4 – velja	5 – popolnoma velja	SREDNJA VREDNOST
Delo, ki ga opravljam, je zanimivo.	0	0	1	5	17	4,17
Delo je enakomerno porazdeljeno.	0	2	13	4	4	3,26
Delovni pogoji so dobri (delovna sredstva, prostori, oprema).	1	4	7	7	2	2,96
Naša služba je dobro organiziran kolektiv.	0	3	8	5	7	3,69
Čutim pripadnost firmi in sem ponosna, da sem tu zaposlena.	0	0	4	9	10	4,26
Na delovnih sestankih dobim dovolj informacij za svoje delo.	0	0	4	9	10	4,26
O stvareh, ki se nanašajo na moje delo, sem pravočasno informirana.	0	1	3	10	9	4,17
Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno.	0	0	5	6	12	3,96
Vodja razume probleme, povezane z delom, in mi jih pomaga reševati.	0	0	4	10	8	4,21

Tabela 2: Srednje vrednosti trditev, ki se nanašajo na delo

Zaposlene delavke čutijo pripadnost podjetju in so ponosne, da so tu zaposlene. Kvaliteta našega dela je v veliki meri odvisna od informacij, ki jih posreduje vodja na delovnih sestankih. Iz podatkov je razvidno, da kar 85 % zaposlenih dobi dovolj informacij za svoje delo. Narava našega dela je taka, da pogosto naletimo na probleme, ki jim same nismo kos; kar 84 % delavk meni, da vodja razume probleme, povezane z delom, in jih nam pomaga reševati. Pomembna za dobro opravljeno delo v naši službi je tudi pravočasna informiranost; iz podatkov je razvidno, da 83 % zaposlenih meni, da svoje napotke za delo dobi pravočasno. Pomemben dejavnik pri motivaciji je zanimivo delo; kar 83 % zaposlenih meni, da je njihovo delo zanimivo. 79 % zaposlenih meni, da jim vodja naloge in zadolžitve posreduje korektno in jasno. Da naše delo poteka nemoteno, mora biti naša služba dobro organizirana; da to tudi drži, meni 73 % delavk. Zelo pereče področje v našem kolektivu je enakomernost porazdeljenega dela med zaposlenimi; 65 % zaposlenih

meni, da je delo enakomerno porazdeljeno. Le 59 % zaposlenih meni, da so delovni pogoji dobri.



Graf 2: Srednje vrednosti trditvev, ki se nanašajo na delo

Pri trditvah, ki se nanašajo na delo, so anketirane lahko izbrale med srednjimi vrednostmi: 1 – sploh ne velja, 2 – ne velja, 3 – nekje vmes, 4 – velja, 5 – popolnoma velja.

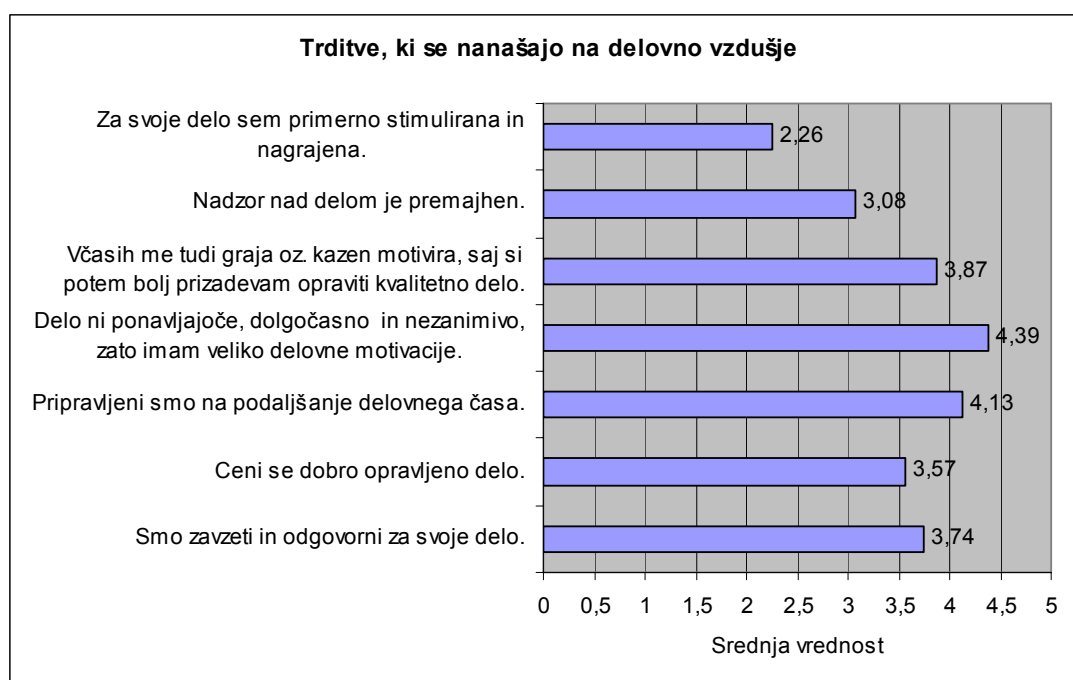
Ugotovila sem, da sta največjo srednjo vrednost, 4,26, dosegli trditvi, da delavke na delovnih sestankih dobijo dovolj informacij za svoje delo in da čutijo pripadnost firmi – so ponosne, da so tu zaposlene. Kot je razvidno iz grafa, sledijo po srednji vrednosti trditve: vodja razume probleme, povezane z delom in mi jih pomaga reševati – ocena SV 4,21, enako srednjo vrednost, to je 4,17 sta dobili trditvi »O stvareh, ki se nanašajo na moje delo, sem pravočasno informirana« in »Delo, ki ga opravljam, je zanimivo.« Sledi trditev »Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno,« ocenjena s SV 3,96, sledijo trditve »Naša služba je dobro organiziran kolektiv,« ocenjena s SV 3,69, »Delo med zaposlenimi je enakomerno porazdeljeno« s SV 3,26. Najslabše ocenjena trditev, ki je dobila oceno SV 2,95, je »Delovni pogoji so dobri (delovna sredstva, prostori, oprema).«

6.4 TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA DELOVNO VZDUŠJE

TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA DELOVNO VZDUŠJE	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Deloma se strinjam	3 – Niti da Niti ne	4 – Večinoma Se strinjam	5 – Popolnoma Se strinjam	SREDNJA VREDNOST
Smo zavzeti in odgovorni za svoje delo.	0	5	2	10	6	3,74
Ceni se dobro opravljeno delo.	3	2	5	5	8	3,57
Pripravljeni smo na podaljšanje delovnega časa.	0	3	3	5	12	4,13
Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije.	0	0	3	8	12	4,39
Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo.	2	2	4	6	9	3,87
Nadzor nad delom je premajhen.	4	3	6	7	3	3,08
Za svoje delo sem primerno stimulirana in nagrajena.	11	1	5	6	0	2,26

Tabela 3: Srednje vrednosti trditev, ki se nanašajo na delovno vzdušje

Zaposlene najbolj motivira delo, ki ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, saj to meni kar 88 % zaposlenih. Naše delo je zelo fleksibilno in prilagojeno našim uporabnikom, zato morajo delavke pogosto podaljšati delovni čas; kar 83 % zaposlenih je na to pripravljenih. Za svoje delo je zavzetih in odgovornih 75 % zaposlenih. Kar 77 % zaposlenih meni, da si po graji in kazni bolj prizadevajo delo opraviti dobro. Da je dobro opravljeno delo cenjeno, meni 71 % zaposlenih. Pri opravljanju našega dela se zahteva veliko samostojnosti in odgovornosti, zato kar 62 % zaposlenih meni, da je nadzor nad delom premajhen. Najmanj, to je le 45 % zaposlenih meni, da so za svoje delo primerno stimulirani in nagrajeni.



Graf 3: Srednje vrednosti trditve, ki se nanašajo na delovno vzdušje

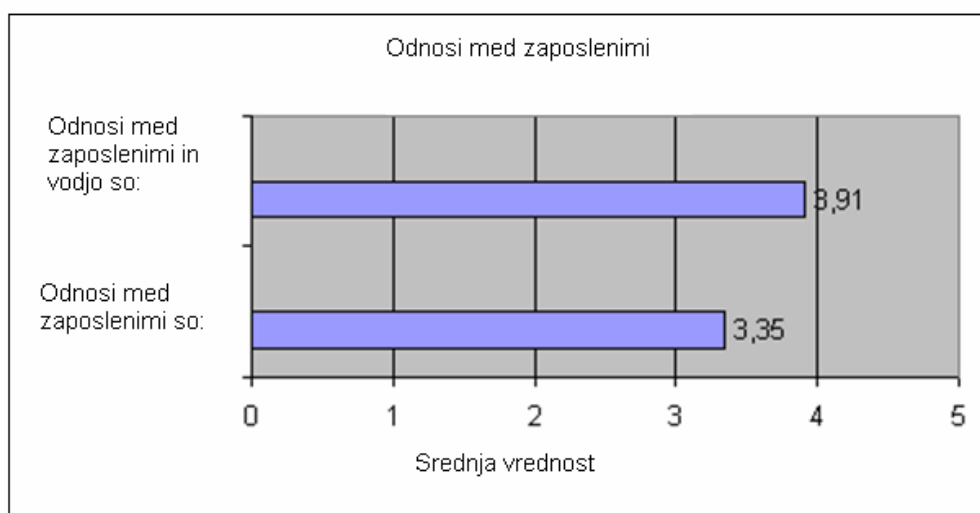
Pri trditvah, ki se nanašajo na delovno vzdušje, so anketiranke lahko izbrale 1 – sploh se ne strinjam, 2 – deloma se strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

Pri trditvah, ki se nanašajo na delovno vzdušje, sem izračunala naslednjo SV in ugotovila, da je najvišjo oceno, SV 4,39 dobila trditev, da delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, sledijo ji trditve, da so pripravljene na podaljšanje delovnega časa s SV 4,13, da jih včasih tudi graja in kazen motivira s SV 3,87, trditev, da so za svoje delo zavzete in odgovorne s SV 3,74, trditev, da se ceni dobro opravljeno delo s SV 3,57, najnižjo oceno SV pa sta dobili trditvi: »Nadzor nad delom je premajhen« s SV 3,08 in trditev »Za svoje delo sem primerno stimulirana in nagrajena,« ocenjena s SV 2,26.

6.5 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	1 – Zelo slabi	2 – Slabi	3 – Nekje vmes	4 – Dobri	5 – Zelo dobri	SREDNJA VREDNOST
Odnosi med zaposlenimi so:	1	1	10	11	0	3,35
Odnosi med vodjem in zaposlenimi so:	0	0	5	15	3	3,91

Tabela 4: Odnosi med zaposlenimi



Graf 4: Odnosi med zaposlenimi

Odnosi med vodjem in zaposlenimi so relativno dobri, ocenjen so s srednjo vrednostjo 3,91. Druga trditev je bila ocenjena s povprečno vrednostjo 3,35, kar nakazuje, da bi bilo potrebno odnose med zaposlenimi izboljšati.

6.6 POMEMBOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

OBLIKA MOTIVACIJE	SREDNJA VREDNOST
Pozornost oziroma občutek pomembnosti	4,2
Varnost zaposlitve	3,04
Delovne razmere	5,26
Samostojnost pri delu	2,82
Plača, nagrada	6,13
Večja odgovornost	4,65
Dobri odnosi s sodelavci, vodjo	4,07
Pohvala	5,04

Tabela 5: Motivacijski dejavniki po pomembnosti

Da bi dobila čim bolj realno sliko o tem, kaj zaposlene motivira, sem v anketi navedla osem motivatorjev. Za vsakega posebej so zaposlene ugotovljale, koliko jih motivira. Zaposleni so dejavnike razvrstili po pomembnosti od 1 – tisti ki jih najbolj motivira do 8 – tisti ki jih najmanj motivira. Iz podatkov je razvidno, da jih najbolj motivira samostojnost pri delu, varnost zaposlitve, dobri odnosi s sodelavci in vodjo. Manj jih motivira večja odgovornost pri delu, pohvala, delovne razmere. Najmanj pa delavke motivira plača in nagrada.



Graf 5: Motivacijski dejavniki po pomembnosti

7 POVZETEK RAZISKAVE

V delovni skupini, kjer je bila raziskava izvedena, smo zaposlene le ženske, čeprav bi vodja zaradi fizičnih obremenitev lahko razmišljal tudi o zaposlovanju moških.

Povprečna starost zaposlenih je dokaj visoka, 39 let, kar pa v naši dejavnosti ne predstavlja problema, saj so delavke z več življenjskimi izkušnjami pri delu bolj prilagodljive, znajo delo sprejeti tako, kot je in ga z veseljem opravljajo.

Iz podatkov je razvidno, da ima več kot četrtnina zaposlenih le osnovnošolsko izobrazbo, kar pa ne zadošča, saj se zahteva vsaj poklicna izobrazba. Delavke bi se bile pripravljene izobraževati ob primerni motiviranosti s strani vodstva: plačilu šolnine in možnosti dopoldanskega dela.

V trditvah, ki se nanašajo na delo, je večina dosegla visoko srednjo vrednost, izstopa pa trditev, ki se nanaša na delovne pogoje (delovna sredstva, prostori, oprema). Delovne pogoje so delavke najslabše ocenile. Vodja bi moral razmišljati o nabavi službenih avtomobilov, zaščitnih sredstev ...

Podjetju se ni treba bati, da bi delavke zapuščale delovna mesta, saj čutijo visoko pripadnost podjetju, kar dokazujejo tudi s pripravljenostjo podaljšati delovni čas.

Vodja bi si moral v prihodnosti prizadevati, da bi bilo delo enakomerno porazdeljeno, saj ima to velik vpliv na medsebojne odnose. V praksi opažam, da je to največji razdiralec odnosov.

Dober motivacijski dejavnik je delo, ki ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, saj je dobilo med anketiranimi visoko oceno srednje vrednosti, 4,9.

Nadzor nad našim delom je premajhen. Komunikacija med vodjem in zaposlenimi poteka zadovoljivo, saj je anketa pokazala, da so delavke dovolj in pravočasno informirane o svojem delu, kar je pomembno za dobro opravljeno delo.

, kar je pokazala tudi anketa. Vodja bi moral izvajati občasne nadzore nad delom, ugotoviti, katera socialna oskrbovalka svojega dela ne opravi dobro in jo na to tudi opozoriti.

Iz podatkov je razvidno, da zaposlene za svoje delo niso dovolj nagrajene in stimulirane. To povzroča njihovo nezadovoljstvo. Tudi kriteriji za ugotavljanje uspešnosti niso popolnoma jasni. Predlagam, da vodja uvede sistem za ugotavljanje uspešnosti.

Zelo težko je motivirati druge, saj prava motivacija izhaja od znotraj. Lahko pa se ustvari takšno delovno okolje, ki spodbuja in omogoča usklajevanje ciljev zaposlenih s cilji in vrednotami podjetja. Na ta način se vzpodbudi notranja motivacija posameznika, kar omogoča večji prispevek podjetju. Motivirani delavci so namreč tisti, ki delajo z veselje in s prepričanjem, da so pomemben del podjetja. Pripraviti zaposlene do tega, da delajo po svojih najboljših močeh, pomeni, da moramo ustvariti prave delovne pogoje. Delo mora zanje predstavljati vir zadovoljstva oziroma nekaj, kar je po njihovem mnenju vredno truda.

8 ZAKLJUČEK

Motivirati pomeni ljudi vzpodbuditi z določenimi motivacijskimi dejavniki. Delo bodo opravili dobro na podlagi lastnih odločitev. Z motivacijskimi dejavniki vzpodbudimo človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je potrebno iskati v človekovih željah in potrebah.

Zaposlene je potrebno spodbuditi, da radi opravljajo delo, ne da imajo občutek, da so k temu prisiljeni.

Zaposleni stalno hrepenimo po priznanju za dobro opravljeno delo, pohvali, spoštovanju s strani vodje. V podjetju želimo biti pomembni, imeti moramo občutek, da pripomoremo k uresničevanju organizacijskih ciljev.

Raziskava je pokazala, da plača med socialnimi oskrbovalkami ni glavni motivator. S tem je potrdila mojo domnevo. Bolj kot plača jih motivira samostojnost pri delu in varnost zaposlitve. V raziskavi je bilo ugotovljeno tudi, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih pri delu, da so najmanj zadovoljni z delovnimi pogoji in z neenakomerno porazdeljenim delom, najbolj pa so zadovoljni z informiranostjo, ki se nanaša na naše delo. Z raziskavo sem ugotovila, da so zaposlene relativno motivirane, vendar ima vodja za povečanje motiviranosti še veliko neizkoriščenih možnosti.

Osnovni cilj posameznika je zadovoljiti samega sebe v mejah svojih sposobnosti in zmožnosti. Zaposleni lahko veliko prispevajo k izboljšanju situacije v podjetju, sami pa lahko tudi vplivajo na svojo stopnjo motiviranosti. Zelo pomembno je, da se vsak posameznik pri sebi vpraša, kaj si želi početi v življenju, kaj je tisto, kar ga veseli, kaj je tisto, kar bi rad delal. Ljudje, ki jih srečujem, mi dostikrat potožijo, kako niso zadovoljni s svojim delom, in komaj čakajo, da bi se upokojili. Tako razmišljanje ne pripomore k povečanju lastne motivacije. Zaposleni morajo sami izraziti željo po spremembah, šele takrat jih lahko pričakujejo.

Pomembno je, da se podjetje zave pomembnosti zaposlenih. Danes živimo v obdobju, ko se je potrebno hitro prilagajati svetu in družbi. Zato je pomembno, kako zaposlene vzpodbuditi, da bi bila podjetja čim bolj uspešna in konkurenčna. Podjetja potrebujejo ljudi, ki so hitro prilagodljivi za spremembe, da so se pripravljene stalno usposabljanje in izobraževati, tako bodo podjetja čim bolj uspešna in konkurenčna.

Da ljudi motiviramo za delo, ni potrebno veliko. Potrebujemo prijazno delovno okolje, prijazen pristop nadrejenih, malo dobre volje ter dobro komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Bajuk, I. (1998) Žetoni za pohvalo, Kariera, Ljubljana
Bezjak, I. (2006) Zaposleni, največji kapital 21. stoletja, Pro – Andy, Maribor
Keenan, K. (1996) Kako motiviramo, Mladinska knjiga, Ljubljana
Lipičnik, B. (1993) Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, d. d., Ljubljana
Lipičnik, B. (1996) Človeški viri in ravnanje z njimi, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
Lipičnik, B. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana
Mazi, N. (30.04.2002) Uspešni managerji o motivaciji, Delo, str. 15
Možina, S. (2002) Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
Rozman, R. (1993) Management, Gospodarski vestnik Ljubljana
Traven, S. (1998) Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana
Uhan, S. (2000) Vrednotenje dela, Moderna organizacija, Kranj
Zupan, N. (2001) Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih, Gospodarski Vestnik, Ljubljana

Spletne strani:

- <http://www.mojudenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=38>, dostopno 28. 2. 2007
<http://www.finance.si/?MOD=show&id=4560>, dostopno 25. 3. 2007, str 1
<http://www.revija.mojedelo.com/revija/hrm.asp?showID=473>, dostopno 25.3.2007, str 1
http://www.hse.si/energija/filelib/arhiv_stevilk/energija_marec_2005.pdf, dostopno 27. 03. 2007 str. 18–19
http://www.osebna-rast.com/e-mesecnik/E-mesecnik_st_7.pdf, dostopno 25. 03. 2007, str 4–5
<http://www.manager-on.net/show.php?id=117640>, dostopno 30. 3. 2007
http://www.elektro-ljubljana.si/dokumenti/elektro-novice/2006_03.pdfčustvena intelig., dostopno 12. 04. 2007
<http://www.finance.si/?MOD=show&id=161188>, dostopno 16. 4. 07
<http://www.podjetnik.com/default.asp?KatID=93&ClanekID=162>, dostopno 16. 4. 2007
http://sme.osha.europa.eu/products/stress_at_work/index.htm?set_language=sISTR ES MOBING