



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetniški

VPLIV VODIJ NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektor: Grega Rihtar

Kandidatka: Minka Duraković

Kamnik, maj 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, gospe Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za vso pomoč pri nastajanju diplomskega dela, za ves trud, nasvete in priporočila. Njen odnos do dela in študentov je nadvse korekten in pozitivno usmerjen.

Zahvaljujem se tudi lektorju, gospodu Gregi Rihtarju, ki je lektoriral mojo diplomsko nalogo.

Zahvaliti se želim tudi upravi Poslovnega sistema Mercator d. d., ki mi je plačala študij.

Posebna zahvala velja moji hčerki in mami, ki sta mi nesebično stali ob strani, me podpirali in imeli potrpljenje v času mojega šolanja. Zahvaljujem se tudi vsem sodelavcem in sodelavkam, ki so si vzeli čas in izpolnili anketo.

Navsezadnje se zahvaljujem vsem predavateljem Višje strokovne šole B&B za trud in uspešno sodelovanje, in vsem svojim sotrpinom študijske generacije 2008, program komercialist v Kamniku, za prijetne ure predavanj, pozitivno energijo in medsebojno spodbujanje v času študija, ko smo drug drugemu vlivali upanje za končni uspeh.

IZJAVA

»Študentka Minka Duraković izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom 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 _____

Podpis: _____

POVZETEK

Vsaka organizacija funkcionira le, če zaposleni ustrezno spodbujajo njene aktivnosti, kajti od teh je odvisna uspešnost delovanja in razvoj organizacije. Uspešna podjetja se dobro zavedajo, da brez ambicioznega, visoko motiviranega kadra, ki je predan podjetju, ne bodo prišli daleč, niti ne bodo želi uspeha. Prioriteta uspešnega vodstva oziroma posameznika mora biti torej motivacija kadra.

Prva reakcija na vprašanje, zakaj delamo, je res denar. Toda različne raziskave so pokazale, da plača še zdaleč ni edini motivator. O motivaciji je veliko napisano, velja nekaj teorij, za katere pa je težko reči, »ta je prava«.

Motivacija je notranji proces, je zagon, akcija, katera sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe, ki pa so odvisne od posameznika. Potrebno je nenehno prilagajanje, da bi dosegli zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih in predvsem, da bi preprečili odhod dobrih delavcev v konkurenčna podjetja, kar se pa zadnje čase pogosto dogaja. In to je namen diplomskega dela, razumeti motivacijo in vse vključene dejavnike, ki vplivajo na zaposlene. Ne bomo odkrili tople vode, saj je to že storjeno. Potruditi pa se velja in doseči, da zaposleni sami želijo slediti vodji in da čutijo pripadnost podjetju, v katerem delajo.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija
- delo
- ljudje
- vodje
- uspešnost

ABSTRACT

Every organization functions only if the employees properly promote its activities, since the successfulness of the operation and the development of the organization depend on them. Successful enterprises are well aware that without an ambitious, highly-motivated staff which are devoted to the enterprise won't come far nor will they achieve success. Therefore, the priority of a successful leadership or an individual must be the motivation of the staff.

The first reaction to the question why we work really is the money. But different studies have shown that the salary is far from being the only motivator. There is much written about motivation, there are some valid theories, but it is difficult to say: "this is the right one".

Motivation is an inner process, an impetus, an action, which forces people to do things which satisfy their needs which depend on every individual. Constant adaptation is necessary for the achievement of satisfaction and motivation of the employees and mostly to prevent the leaving of the good workers to rival enterprises, which has lately been a common practice. And this is the purpose of the diploma paper, to understand motivation and all the included factors that affect the employees. We won't discover hot water, this has already been done, but it is important to try and achieve that the employees want to follow the leader on their own and that they feel the devotion to the enterprise in which they work.

KEY WORDS:

- motivation
- work
- people
- leaders
- successfulness

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Predstavitev okolja.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve	1
1.4	Metode dela.....	1
2	MOTIVACIJA IN TEORIJE MOTIVACIJ.....	3
2.1	Motivacija kot gibalno uspeha	3
2.2	Motivacijske teorije.....	3
2.2.1	Maslowa teorija potreb	3
2.2.2	McGregorjeva teorija (teorija X in Y)	4
2.2.3	Herzbergova teorija	5
2.2.4	Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja	6
2.2.5	Adelferjeva motivacijska teorija.....	6
2.2.6	Hackman-Oldhamerjeva teorija ali model značilnosti dela	7
2.2.7	Adamsova teorija pravičnosti	8
2.3	Motivacija in timsko delo	10
2.4	Vodja in motiviranost članov tima	11
2.4.1	Oblikovanje ustreznega motivacijskega sistema.....	12
3	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	13
3.1	Materialni motivacijski dejavniki	13
3.1.1	Plača kot motivacijski dejavnik.....	13
3.2	Nematerialni motivacijski dejavniki.....	14
4	VODENJE.....	16
4.1	Razlika med vodjo in menedžerjem	16
4.2	Načini vodenja	17
4.2.1	Slogi vodenja	18
4.2.2	Načini vodenja z vidika sposobnosti ravnanja s čustvi.....	18
4.3	Zadovoljstvo zaposlenih	20
5	REZULTATI ANALIZE MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV.....	21
5.1	Cilji in namen raziskave.....	21
5.1.1	Analiza podatkov in rezultatov raziskave.....	21
5.2	Sklep in predlogi	36
6	ZAKLJUČEK.....	37
7	LITERATURA IN VIRI	38
	KAZALO SLIK	39
	KAZALO TABEL	39
	PRILOGE	40

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Osnovni namen in cilj moje diplomske naloge je opredelitev pojmov o motivaciji, razumeti procese motiviranja, kar je osnova za uspešno ravnanje z ljudmi pri delu. Zadovoljni in motivirani zaposleni ohranjajo in pospešujejo uspešnost poslovanja podjetja. Temo motivacija v diplomski nalogi izpostavljam kot ključni problem razumevanja procesa vodenja kolektiva. Motivacija kolektiva ni samo velik osebni dohodek, kljub temu, da je najpomembnejši vir preživetja. Vodjem in vsem nadrejenim so na razpolago različni elementi za motiviranje zaposlenih.

Pri tako močni konkurenci trgovskih verig je zelo pomembno, da obdržimo dobre delavce.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Skupina Mercator je ena najuspešnejših trgovskih verig. Kakovost in odličnost sta vodilo vseh zaposlenih. Pomemben akter v tej igri je usposobljen in motiviran kader. V raziskavi bosta izpostavljeni dve trgovinski enoti: HM Kamnik, kjer sem bila zaposlena sedem let, in novoodprti HM Šmartinska, kjer sem zaposlena eno leto.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V diplomski nalogi smo postavili naslednje predpostavke:

- Predpostavka, da se bomo osredotočili zgolj na opazovano skupino, na rešitve in ne na vzporedne vplive, ki bi lahko odločali o spremembah.
- Predpostavljamo situacijo, ki se odvija v tem času v dveh različnih okoljih.
- Predpostavljamo uporabnost izvedenih anket dveh poslovnih enot, ne glede na razliko velikosti teh enot, v katerih sta bili anketi izvedeni.
- Predpostavljamo, da bodo podatki, pridobljeni iz rezultatov ankete, potrdili trditve iz literature in splošno znane trditve o motivacijskih dejavnikih.

V diplomskem delu izhajamo iz naslednjih omejitev:

- Velikost poslovnih enot in število zaposlenih ne omejuje izbire modela.
- Obravnavani sta enoti, ki se ukvarjata z enako dejavnostjo v domačem okolju.
- Število ustrezno izpolnjenih in vrnjenih anketnih vprašalnikov se po enotah razlikuje po enem vprašalniku več.

1.4 METODE DELA

Gradivo za pripravo diplomske naloge smo zbirali v knjižnici in s pomočjo ankete. Diplomaska naloga bo temeljila na proučevanju teorije in prakse. V teoretičnem delu bomo uporabili deskriptivno in kavzalno metodo, s pomočjo katerih bomo povzeli opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev. Ta del obsega

predvsem proučitev ustrezne strokovne literature, s pomočjo katere bomo pridobili znanje za drugi del diplomske naloge.

V empiričnem delu pa bomo s pomočjo komparativne metode anketnih vprašalnikov predstavili končne rezultate anketiranja in ugotovili, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ter kateri motivacijski dejavniki so pomembnejši in kateri manj pomembni. Anketa zajema zaposlene v podjetju Mercator d. d., poslovni enoti HM Kamnik na dan anketiranja, 30. 4. 2009, in zaposlene HM Šmartinska na dan anketiranja, 28. 5. 2009, ki so vrnili ustrezno izpolnjene anketne vprašalnike.

2 MOTIVACIJA IN TEORIJE MOTIVACIJ

2.1 MOTIVACIJA KOT GIBALO USPEHA

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, kar pomeni gibati se, potiskati. Psihologija motivacije se ukvarja z vprašanjem, kaj nas pripelje do tega, da nekaj naredimo, določenih stvari pa ne. Motivacija je duševni proces, ki poteka v človeku.

Motivacija spodbuja posameznika k aktivnosti, v primeru našega diplomskega dela k delu. Pri vprašanju, zakaj ljudje delajo, kaj jih motivira, da delajo, se naprezajo, vlagajo fizičen in psihičen napor, bi bila razlaga zelo preprosta: človek dela za denar, da omogoči sebi in tistim, ki so od njega odvisni, sredstva za preživetje. Številni primeri in življenje pa kažejo, da to pravilo v mnogih primerih ne drži.

2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

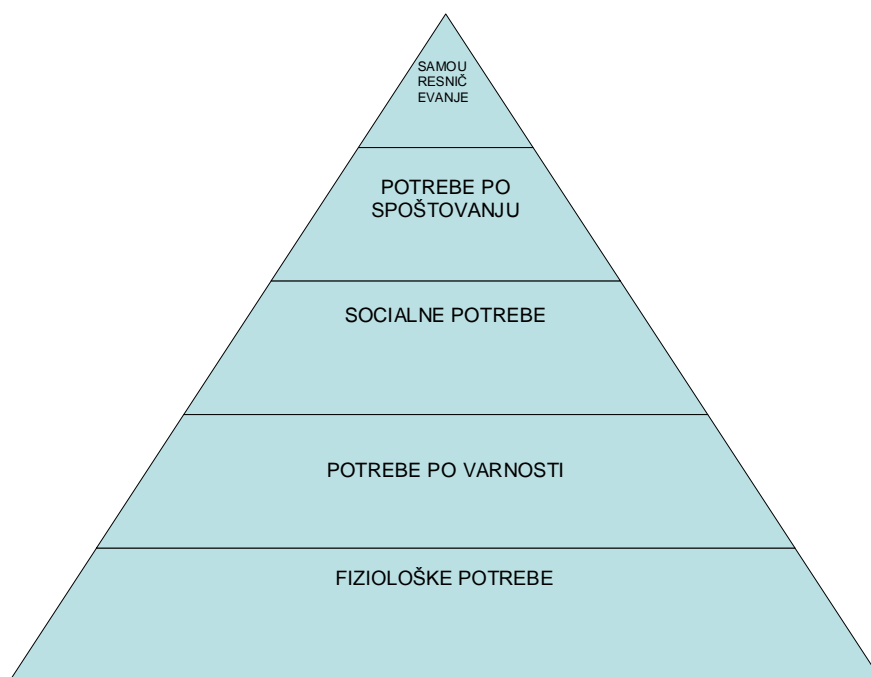
Vsi, ki se danes ukvarjamo z vodenjem kolektivov, delamo z različnim številom in različnim karakternimi modeli posameznika. Imamo napisanih kar nekaj teorij. Teoretiki so razvijali doktrine, kako bi iz zaposlenih s čim manj vložene energije, časa in kapitala iztržili maksimalno dobre rezultate. Danes jih uporabljamo za lažje razumevanje razvoja motivacije, ki pa se nadgrajuje skozi motivacijske teorije. Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročijo.

2.2.1 Maslowa teorija potreb

Abraham Maslow je leta 1954 razvil prvo celovito motivacijsko teorijo, s katero je predstavil svoj koncept hierarhije potreb. Po tem konceptu so vse potrebe razvrščene v pet ravni, od nižjih k višjim. Te ravni, ki so prikazane tudi na sliki 1, so:

1. raven – **Fiziološke potrebe**. To so temeljne potrebe (za hrano, vodo, spanjem), zato so pred vsemi drugimi.
2. raven – **Potrebe po varnosti**. Te se pojavijo takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Te potrebe odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve. Povezane so tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem okolju.
3. raven – **Potrebe po pripadnosti**. Ta potreba je tesno povezana z željo človeka po ljubezni, interakciji z drugimi, pa tudi po tem, da je cenjen. Ljudje se v skladu s to potrebo ozirajo za sebi podobnimi, pričakujejo povabilo za druženje in biti priznani kot člani ugledne skupnosti.
4. raven – **Potrebe po spoštovanju**. Proti vrhu piramide se nahajajo potrebe človeka, da spoštuje samega sebe in da ga spoštujejo in cenijo drugi ljudje. Sem sodijo potrebe po moči in potrebe po uveljavljanju in statusu. Zato si ljudje prizadevajo doseči svoj status in pozitivno podobo, da bi si pridobili ugled v družbi. Če so človekove potrebe po spoštovanju zadovoljene, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti.

5. raven – **Potrebe po samouresničevanju**. Ta najvišja raven potreb se pojavi pri človeku takrat, ko je v pretežni meri zadovoljil vse štiri predhodne. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da dela to, za kar je sposoben. Potrebe te ravni človeka motivirajo, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost (Treven, 2001, str. 127).



Slika 1: Hierarhija potreb Abraham Maslowa
(Vir: Treven, 2001, str. 128)

Menedžerska uporabnost motivacijske teorije Maslowa je v tem, da lahko menedžerji na osnovi navedenih 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 poskušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zelo napačno bi bilo, če bi le sklepali, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in različnih organizacijah kot tudi v različnem času in isti organizaciji dobimo povsem drugačne rezultate (Lipičnik, 1998, str. 164).

2.2.2 McGregorjeva teorija (teorija X in Y)

Teorija govori, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero pa imajo vpliv vodje. Teorija X izhaja iz predpostavke, da je povprečnež po naravi len in se delu izmika. Ljudje tipa X imajo malo ambicij, bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Nadrejeni jih mora nenehno spremljati, jim določati cilje in neposlušnost sankcionirati (različna prisilna sredstva). Teorija Y pa predstavlja, da so ljudje pridni delavci, ki iščejo odgovornost in jo

prevzemajo. Ljudem je delo v zadovoljstvo, zato nadzor ni potreben. Na njih je najlažje vplivati z razumevanjem (Poslovođenje, 2007, str. 52).

2.2.3 Herzbergova teorija

Herzberg ugotavlja, da so karakteristike zadovoljstva na delu ena vrsta karakteristik, medtem ko so karakteristike nezadovoljstva povsem druge vrste. V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje, ki so prikazani v tabeli 1. Zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija:

- higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so v delovnem okolju prisotni, bo nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ne bo večje. Ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih;
- motivatorji drugače kot higieniki povzročajo v delovnem okolju večje zadovoljstvo in vplivajo na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če ti faktorji v organizaciji niso prisotni, zaposleni zaradi tega ne bodo nezadovoljni.

Herzbergova motivacijska teorija je za vodje pomembna predvsem zato, ker lahko uporabijo dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče pri posameznikih izzvati reakcije ali aktivnosti, in higienike, s katerimi se lahko odstranijo nepotrebne napetosti in usmerijo človekovo aktivnost v delovna opravila. Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, bo vodja odpravil njegove težave tako, da bo izboljšal higienike. Če pa vodja želi povečati učinkovitost zaposlenih, bo uporabil drugo vrsto orodij, motivatorje (Treven, 2001, str. 129).

Higieniki	Motivatorji
1. Nadzor	1. Odgovornost
2. Odnos do vodje	2. Uspeh
3. Plača	3. Napredovanje
4. Delovni pogoji	4. Samostojnost
5. Status	5. Pozornost
6. Politika podjetja	6. Razvoj
7. Varnost pri delu	
8. Odnos do sodelavcev	

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

(Vir: Treven, 2001, str. 130)

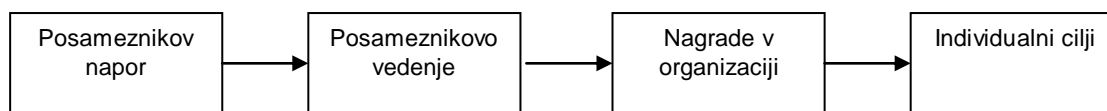
V tabeli 1 vidimo, da vsaka od skupin vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju na drugačen način. Medtem ko higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje, motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu.

2.2.4 Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja

Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Vsak zaposleni ima svoje lastne cilje in se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Teorija vključuje naslednje spremenljivke:

- **valenca** je privlačnost cilja, s katero označuje atraktivnost cilja oziroma usmerjenost k posameznemu cilju. Lahko je pozitivna ali pa ima nulto vrednost;
- **instrumentalnost** je po Vroomu drugi najpomembnejši sestavni del motivacijske teorije in pomeni povezavo med dvema ciljema, ki predstavljata za delavca neposredni instrument za doseganje cilja, ki je zanj bistvenega pomena. Posameznik je prepričan, da mora doseči cilj, da bi lahko potem dosegel drugega, zanj pomembnejšega (Lipičnik, 1996, str. 165);
- **pričakovanje**, ki ga razumemo kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja (Lipičnik, 1996, str. 166).

Vsak cilj je privlačen za posameznika, vendar pa je odvisno, kako mu ta cilj omogoča dosegati drugi, skrajni cilj. To pomeni, da je delavca mogoče pripraviti do večje zavzetosti za delo s tem, da povežemo njegove motive s tistim, kar trenutno zahtevamo od njega.



Slika 2: Preprostost model pričakovanja

(Vir: Treven, 2001, str. 136)

S slike 2 je razvidno, da je posameznik za določeno vedenje ali delo motiviran v tolikšni meri, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje.

2.2.5 Adelferjeva motivacijska teorija

Clayton Adelfer je dopolnil Herzbergovo teorijo in teorijo Maslowa tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Adelfer je določil tri skupine temeljnih potreb iz angleških besed (existence, relatedness, growth – ERG):

1. potrebe po obstoju,
2. potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi,
3. potrebe po razvoju.

Potrebe prve skupine se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih zahtev. Te potrebe Maslow obravnava kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Drugo skupino sestavljajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na željo človeka, da ga drugi ljudje spoštujejo. V tretji skupini je Adelfer izpostavil potrebe po

razvoju, ki odsevajo željo človeka po njegovi osebni rasti in razvoju. Ta skupina vključuje Maslowe potrebe po spoštovanju in samouresničevanju (Treven, 2001, str. 131).

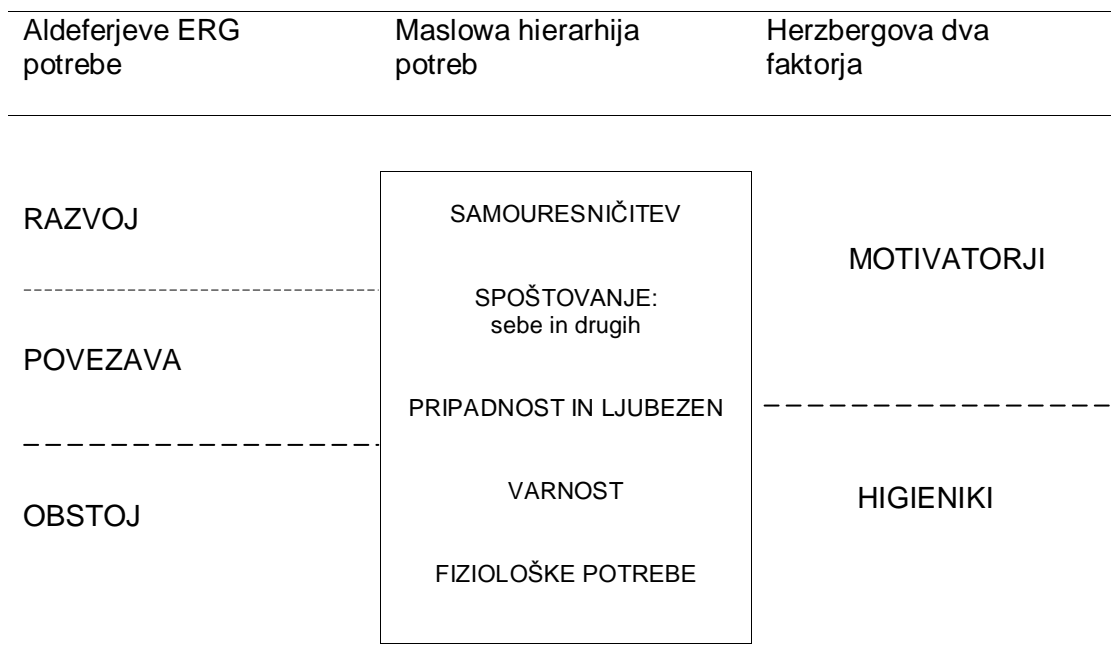


Tabela 2: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo

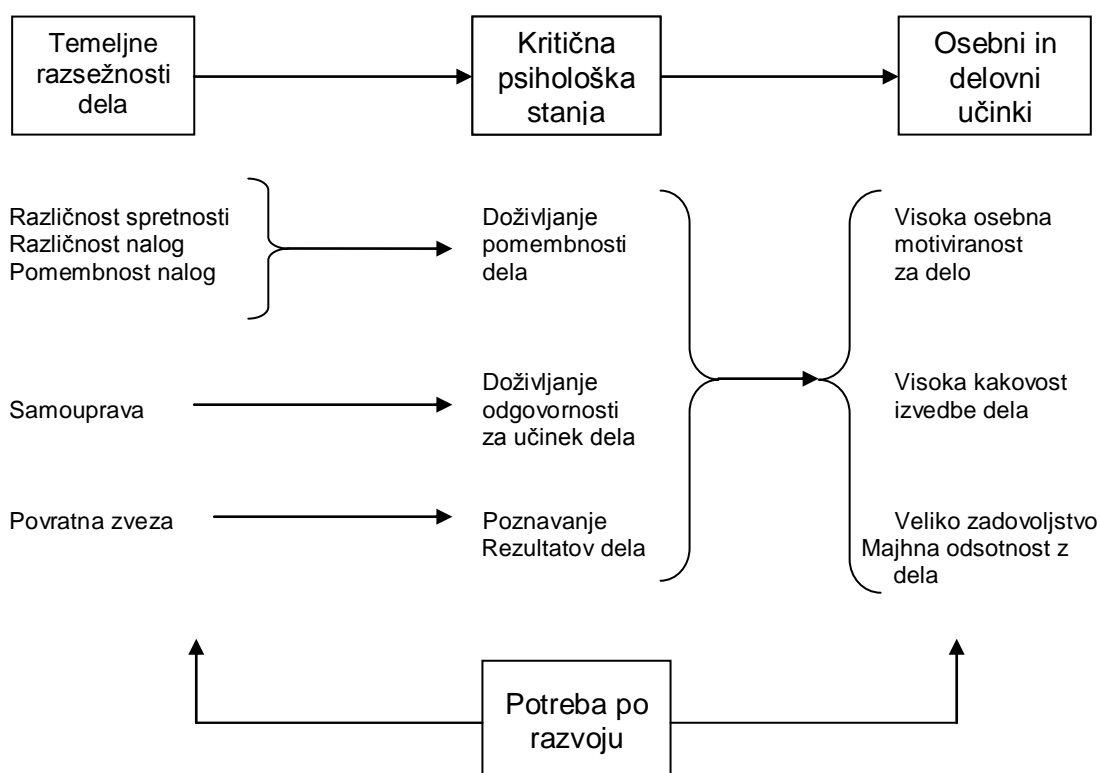
(Vir: Treven, 2001, str. 132)

V tabeli 2 je prikazana povezava omenjenih treh skupin potreb po Herzbergovih vrstah potreb in potrebah Maslowa. Adelferjeva teorija pri zadovoljevanju potreb ne predstavlja tako stroge hierarhije kot Maslowa. Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo sočasno. Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vplivajo na prioriteto zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, izobrazba posameznika in njegove družinske vezi.

2.2.6 Hackman-Oldhamerjeva teorija ali model značilnosti dela

Na temelju Herzbergove zamisli o tem, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, sta Hackman in Oldhamer zasnovala model značilnosti dela. V tem modelu sta proučevala medsebojno povezanost štirih skupin spremenljivk, prikazanih tudi na sliki 2:

1. Osebni in delovni učinki
2. Kritična psihološka stanja
3. Temeljne razsežnosti dela
4. Potreba po razvoju



Slika 3: Model značilnosti dela

(Vir: Treven, 2001, str. 133)

Iz slike 3 je razvidno, da temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so denimo občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Ta stanja povzročijo pri zaposlenem veliko motiviranost za njegovo delo. Posledica takšne motiviranosti so osebni in delovni učinki, kot so na primer visoka kakovost izvedbe dela in veliko zadovoljstvo z delom. Delovni učinki so odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj. Pri prvem stanju, v katerem zaposleni doživlja pomembnost dela, le-ta zazna, da je delo treba opravljati, ker je pomembno zanj ali za koga drugega. Drugo stanje, doživljanje odgovornosti, povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti. Tretje stanje, poznavanje rezultatov dela, se pojavi takrat, ko zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela. Hackman je bil prepričan, da sodi velikost potrebe po razvoju med pomembne individualne dejavnike. Ko namreč ljudje z veliko potrebo po razvoju opravljajo delo, ki ima ustrezne temeljne razsežnosti, so zanj bolj osebno motivirani, občutijo ob njem veliko zadovoljstvo in niso pogosto odsotni z dela (Treven, 2001, str. 134).

2.2.7 Adamsova teorija pravičnosti

Največ zaslug za razvoj te teorije se pripisuje J. Stacyju Adamsu, ki poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali kateri drugi (Treven, 2001, str. 137).

Posameznik se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemki za opravljeno delo s tistim, kar vloži v delovni proces. Zato primerja svoje razmerje prejemkov in vložkov z razmerjem prejemkov in vložkov drugih, s katerimi je umestno opravljati navedeno vrsto primerjav. Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je takšno stanje pravično. Če razmerja niso enaka, dojame to kot nepravično. Navedene primerjave so prikazane tudi v tabeli 3.

Primerjave razmerij		Spoznanje
$\frac{\text{Prejemki zaposlenega}}{\text{Vložki zaposlenega}}$	<	$\frac{\text{Prejemki drugih}}{\text{Vložki drugih}}$ Nepravičnost zaradi premajhne nagrade
$\frac{\text{Prejemki zaposlenega}}{\text{Vložki zaposlenega}}$	=	$\frac{\text{Prejemki drugih}}{\text{Vložki drugih}}$ Pravičnost
$\frac{\text{Prejemki zaposlenega}}{\text{Vložki zaposlenega}}$	>	$\frac{\text{Prejemki drugih}}{\text{Vložki drugih}}$ Nepravičnost zaradi prevelike nagrade

Tabela 3: Teorija pravičnosti

(Vir: Treven, 2001, str. 138)

Da bi lahko pojasnili in razumeli motivacijo, s katero se ukvarja teorija pravičnosti, moramo posebej omeniti naslednje dejavnike: 1. vložki, 2. prejemki in 3. osebe za primerjavo.

1. Vložki se nanašajo na vse, kar oseba prispeva k opravljanju svojega dela: starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, socialni status.
2. Prejemki so stvari, za katere je oseba prepričana, da naj bi jih prejela kot rezultat svojega dela. Ti so pozitivni, kot na primer plača, priznanje, statusni simboli, ali negativni, kot na primer neustrezni delovni pogoji, monotonost in pritisk vodstva.
3. Osebe za primerjavo si zaposleni izbere ali v svoji organizaciji ali drugje v okolju. Pri tem se lahko primerja s posamezniki ali skupinami (Treven, 2001, str. 138).

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega od naslednjih načinov:

- izkriviti želijo resničnost o svojih sposobnostih, tako da jih precenijo,
- izkriviti želijo resničnost o delu drugih tako, da bi to ne bilo videti pomembno,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- povečujejo svoje vložke, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, da bi s tem nadomestili manjšo nagrajenost,
- zapuščajo delodajalce (Treven, 2001, str. 139).

2.3 MOTIVACIJA IN TIMSKO DELO

Ljudje so pripravljeni vložiti v delo maksimalno količino svoje energije in se truditi nad zgornjo mejo svojih sposobnosti, če so motivirani s pravim motivom. Sami sebe lahko »prisilijo«, da v polni meri uporabijo svoje sposobnosti in to veliko boljše, kot bi lahko to kdor koli naredil »od zunaj«. Zato se vodjem delovnih timov ni treba truditi in sodelavcev priganjati k delu. Pomembnejše je, da ustvarijo in zagotovijo takšne pogoje, da bodo ti sami želeli delati za pravo timsko stvar. Vodje timov morajo članom pomagati, da se vključijo v skupino in sodelujejo pri opravljanju naloge, ki so jo skupaj določili kot zelo pomembno.

Vodje timov so uspešni pri motiviranju svojih sodelavcev, če upoštevajo naslednja pravila (Treven, 2001, str. 140):

- **Spodbujajte motivacijo v svojem timu!** Naloga vsakega vodje je, da vzdržuje želeno raven motivacije.
- **Obravnavajte vsakega sodelavca kot samostojno osebnost!** Vsakega člana tima je treba preučevati kot posamezni motivacijski subjekt. K vsakemu je treba pristopiti individualno, upoštevati njegova nagnjenja in omogočiti zadovoljevanje vseh, še zlasti pa njegovih prevladujočih potreb.
- **Določite prevladujoče potrebe!** Vodja tima mora biti sposoben prepoznati prevladujoče potrebe vsakega od svojih sodelavcev in jih uporabiti kot sredstvo za motiviranje.
- **Ne pozabite na primarne potrebe!** Vodja in člani tima morajo pokazati zanimanje za življenje svojih sodelavcev. Če imajo ti težave, je treba najprej rešiti njihove temeljne potrebe. Na primer premajhno plačo, negotovost delovnih mest, delovne pogoje, možnost rekreacije in odmora, odnos nadrejeni – podrejeni in podobne probleme je treba odpraviti ali pa jih vsaj zmanjšati na sprejemljivo raven.
- **Bodite pozorni na višje potrebe!** V timu je treba zadovoljiti tudi višje potrebe njegovih članov. Ti si namreč ne bodo prizadevali pri svojem delu samo zato, da bi imeli višjo plačo. V njih je treba vzbuditi občutek ugleda, pomembnosti, pripadnosti, spoštovanja, osebne vrednosti in stalnega osebnega razvoja.
- **Spremljajte spremembe individualnih potreb!** Potrebe pri ljudeh se spreminjajo. Vodja mora premisliti, zakaj je posameznemu članu tima nenadoma postalo zelo pomembno, da osvoji letno nagrado podjetja, če mu še do »včeraj« ta ni bila niti najmanj zanimiva.
- **Povežite »višje« potrebe članov tima z njihovimi nalogami!** Ljudje z veliko potrebo po osebnih dosežkih, med katere je morda mogoče uvrstiti tudi nekatere člane tima, bodo najbolj uspešni, če bodo lahko opravljali kompleksna dela, ki jim pomenijo izziv in ki jih lahko opravljajo samostojno.
- **Pri presojanju določenega vedenja upoštevajte tudi motive!** Potrebe članov tima niso enake, zato bo njihovo vedenje in ravnanje v različnih okoliščinah, v katerih bo deloval tim, različno.
- **Zagotovite skupno motivacijo!** Vodja tima mora s sodelavci določiti cilj, nato pa dobro organizirati skupinsko delo in na koncu, ko je to opravljeno, skupaj z vsemi člani tima proslaviti uspeh.

2.4 VODJA IN MOTIVIRANOST ČLANOV TIMA

Vodja tima občutno vpliva na raven motiviranosti njegovih članov. Od njega je v veliki meri odvisno naslednje (Treven, 2001, str. 141):

1. delovna klima v timu,
2. politika plač, delovni pogoji, način upravljanja,
3. potrebe po doseganju vrhunskih rezultatov,
4. samostojnost članov tima pri delu, priznanja, občutek pripadnosti, samospoštovanje, stalni razvoj, ustvarjalnost.

Na podlagi navedenega lahko ugotovimo, da so vodje odgovorni za izpolnitev tiste vrste potreb, ki se po Maslowu nahajajo na višjih ravneh njegove piramide. Da bi bile te potrebe članov tima čim bolj izpolnjene, morajo biti v vedenju vodij do sodelavcev upoštevana naslednja dejstva:

- Vsak posameznik si zasluži spoštovanje.
- Zanimanje za ljudi je treba odkrito pokazati.
- Vsak član tima mora imeti občutek pomembnosti.
- Vodja mora pokazati, da spremlja potek opravljanja opravil. Člani tima pričakujejo komentar o izvedbi svojega dela in želijo potrditev, da so na pravi poti. Zato jim je treba povedati, da so njihovi rezultati v mejah pričakovanega in da so v skladu z načrtom.
- Ljudem je treba pomagati v njihovem razvoju, na primer z nasvetom, nakupom literature, kroženjem po oddelkih, z usmeritvijo na ustrezen seminar in podobno.
- Podjetnost članov je treba podpirati in vsak njihov predlog pozorno preučiti.
- Sodelavce je treba pogosto vprašati za njihovo mnenje. Kot zelo koristno se bo pokazalo osebno obračanje na vsakega člana tima posamezno.
- Sodelavcem je treba dopustiti, da sodelujejo pri odločanju. Tisti, ki delo opravljajo, morajo o njem tudi soodločati.
- Vodja mora preučiti motive vsakega posameznega sodelavca in mu dodeliti ustrezno delo. Nikomur namreč ne ustrezajo vsa dela enako.
- Uspeh je treba praznovati! Uspeh morajo spremljati pohvale, priznanja, spodbude, obveščanje javnosti.
- Z delom sovpada tudi druženje!
- Če si posamezni član želi napredovanja, mu je treba to omogočiti. Če drugi član teži k večji odgovornosti in novim nalogam, mu je treba za to dati priložnost.
- Ljudje si želijo pridobiti nova pooblastila, poseben položaj, večjo pisarno, svojo tajnico, a pri dodeljevanju teh simbolov je treba strogo upoštevati načelo pravičnosti.

Trevnova razlaga, da je nagrade mogoče učinkovito porabiti kot sredstvo za motiviranje zaposlenih, kazen pa najpogosteje deluje v nasprotni smeri. Kazen se lahko uporabi v obliki kritike za slabo opravljeno delo ali z odvzemom, recimo, dodatnega odmora. V obeh primerih je njen namen zaposlenemu sporočiti, kako naj dela v prihodnje. Pri uporabi kritike je treba upoštevati določena pravila, sicer se lahko z njo doseže nasprotni učinek od tistega, ki bi ga želeli doseči. Kritiko je treba izreči:

- takoj, ko nastane potreba po njej,
- nedvoumno in s čim manj besedami,
- le takrat, ko ni dvoma, kdo si jo zasluži,
- tako, da obsodimo neustrezno vedenje ali izvedbo dela, v nobenem primeru pa ne sme biti usmerjena proti osebnosti zaposlenega,
- tako, da je jasno, kaj občutimo,
- tako, da omenimo tudi kaj pozitivnega,
- ne pred sodelavci, da ne bi zaposlenega dodatno ponižali ali osramotili.

Pri izrekanju kritike se mora čutiti njen pozitivni namen. Kritika se ne uporablja, da bi vodje poudarili svojo moč ali da bi »prizemljili« slabega delavca. Ko jo vodje timov uporabijo, morajo upoštevati naslednje dejstvo:

»Nič ne deluje na ljudi tako demotivirajoče kot nepravična kritika.«

2.4.1 Oblikovanje ustreznega motivacijskega sistema

V podjetju, ki deluje v globalnem okolju, morajo biti menedžerji pri oblikovanju sistema motivacije pozorni na relativno vrednost nagrad in na različen pomen, ki ga delu pripisujejo zaposleni. Ko menedžerji razvijajo motivacijski sistem, morajo biti pozorni na to, ali je kultura, ki ji zaposleni pripadajo, individualistično ali kolektivno zasnovana. Šele na podlagi tega lahko določijo, ali bodo nagrade usmerjene na posameznega zaposlenega ali na skupino. Drugi dejavniki, kot so časovna usmerjenost kulture in razlikovanje kultur glede na delitev vlog med spoloma, prav tako vplivajo na motivacijski sistem podjetja.

Ti in podobni primeri nam dajo slutiti, kakšne razlike v pristopu do motivacije se lahko pojavijo zaradi kulture. Vendar je dolžnost menedžerjev, da poznajo in razumejo potrebe svojih sodelavcev, da bi lahko zanje izbrali najustreznejši sistem motivacije.

Motiviranost in s tem povezano zadovoljstvo zaposlenih je dejavnik, ki ima vpliv tudi na medsebojne odnose, kar je pogoj za dobro klimo v določenem delovnem okolju. Zelo pomemben dejavnik v podjetju je vodstvo samo, kajti od njih je odvisno, kako bodo zaposlene znali motivirati (Uhan, 1998, str. 591).

3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki so tisti, s katerimi skušamo od zunaj, iz okolja vplivati na motivacijo posameznika in skupin. Z njimi skuša podjetje vplivati na zaposlene, da bi čim boljše uresničevali cilje podjetja in s tem dosegli možnost zadovoljevanja lastnih potreb. Motivacija je uspešna na individualni ravni, zato je temeljni problem, da z motivacijskimi dejavniki podjetje oziroma vodje skušajo enako vplivati na vse zaposlene.

Na motivacijo izmed številnih dejavnikov najpogosteje vplivajo naslednji (Lipičnik, 1998, str. 162):

1. individualne razlike – vsak človek je enkratno. Razlike med posamezniki so vidne v osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih. Dejavniki, ki sprožijo motivacijo, se od posameznika do posameznika razlikujejo. Nekatere motivira varnost zaposlitve, nekatere denar, tretji pa sprejemajo nove izzive.
2. Značilnosti dela so njegove sestavine, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. S temi značilnostmi določamo, kateri delavec lahko opravlja delo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.
3. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa ter sistem nagrajevanja v združbi. S politiko opredeljujemo posamezne ugodnosti, z nagradami pa tisto, kar lahko pritegne nove sodelavce in preprečuje odhode starejših iz organizacije. Zaposlene motivirajo le nagrade, ki temeljijo na uspešnosti.

3.1 MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar – plača. Dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan, 1998, str. 593). Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg plače oziroma osebnih dohodkov še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter dodatke. Razdelimo jih v dve skupini:

1. Neposredni materialni oziroma denarni prihodki, katere dobijo zaposleni v denarju.
2. Posredni materialni prihodki, ki prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja.

3.1.1 Plača kot motivacijski dejavnik

Plača ali nagrajevanje zaposlenih sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v organizacijah srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost zaposlenih za delo (Možina in drugi, 1994, str. 510). Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir

sredstev za preživetje in izboljšanje kakovosti življenja. Poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja.

Zaposleni seveda neposredno občutijo vsako spremembo v sistemu plačevanja in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato so plače pomemben motivacijski dejavnik, ki jih spodbuja k boljšemu delu (Zupan, 2001, str. 119).

Plača kot motivacijski dejavnik deluje na vse plasti delavcev, s tem, da bolj izrazito deluje na tiste, ki imajo nižjo raven življenjskega standarda kot na tiste z višjo ravno. Z motivacijskega vidika je plača zelo pomembna, saj motivira določeno aktivnost, spodbuja delovne in etične vrednote ter daje prednost določenim delavcem (Uhan, 1998, str. 593-596). Denar je za večino zaposlenih eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Šele ko so zaposleni mnenja, da je njihov dohodek na sprejemljivi ravni, začnejo dajati prednost drugim nedenarnim stimulacijam.

Lipičnik poudarja, da naj bi v strukturi plač oziroma finančnih nagrad v podjetju osnovna plača predstavljala le dele celotnega nadomestila zaposlenemu za njegovo delo, ostal del so razdelili na (Lipičnik, 1998, str. 208):

1. Plačo za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, ki predstavljajo večjo uporabno vrednost delavca.
2. Plačo, odvisno od življenjskih stroškov, s pomočjo katere podjetje poskuša omiliti njihovo naraščanje.
3. Nagrade za zvestobo delavcem, ki so dlje časa v podjetju.
4. Nagrado za požrtvovalnost, ki zajema dežurstvo, delo v izmenah, nadure.
5. Plačilo za nedelo v času dopusta, bolniške odsotnosti.
6. Nagrado za učinek, uspešnost, s pomočjo katere želi delodajalec motivirati delavca, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev podjetja.
7. Nagrado za dobiček, ki je prav tako posebna vrsta spodbude in zahvala delavcem.

Za celovit sistem plač in nagrajevanja je pomembno, da je nadomestilo zaposlenemu za njegovo delo sestavljeno iz več različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti podjetja in odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja.

3.2 NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov za delo večja, čim več različnih potreb lahko z njim zadovolji posameznik. Nujno je treba upoštevati, da želijo ljudje z delom zadovoljiti veliko število različnih potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnost pri delu.

Najpomembnejši nematerialni dejavniki so (Uhan, 1998, str. 593):

1. Dobri medsebojni odnosi s sodelavci.
2. Zanimivo in izzivov polno delo.
3. Uspeh pri delu.
4. Samostojnost pri delu.
5. Dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim.

6. Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo.
7. Primerno delovno in življenjsko okolje.
8. Ugodna razporeditev delovnega časa.
9. Možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu.
10. Možnost napredovanja.
11. Možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo.
12. Možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah.
13. Možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja.
14. Poznavanje rezultatov dela.
15. Poznavanje ciljev in poslanstva podjetja.
16. Stalnost in zanesljivost zaposlitve.

4 VODENJE

Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi. Da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodenje v širšem pomenu zadeva (Dimovski, 2008, str. 114):

- Vodenje v ožjem smislu, tj. lastnosti in ravnanje vodje,
- komuniciranje,
- motiviranje,
- kadrovanje.

Različni avtorji poudarjajo, da je bistveni glagol pri vodenju »**želeli si**«. Ta definicija izraža idejo, da se vodenje pojavlja med ljudmi.

4.1 RAZLIKA MED VODJO IN MENEDŽERJEM

Tako menedžer kot vodja sta oba pomembna za organizacijo. Ena od glavnih razlik med nima se nanaša na njun izvor moči in na to, do kakšne stopnje se ji podrejeni pokoravajo. Moč je potencialna sposobnost vplivati na obnašanje drugih. Znotraj organizacij po navadi obstaja pet tipov moči (Dimovski, 2008, str. 114, 115):

1. legitimna,
2. moč nagrajevanja,
3. prisilna,
4. ekspertna,
5. referentska.

Včasih moč izhaja iz pozicije, ki jo oseba zaseda v organizaciji, drugič pa iz osebnih značilnosti.

Pozicijska moč. Tradicionalna moč izhaja iz organizacije. Menedžerju njegova pozicija daje moč nagraditi ali kaznovati podrejene s ciljem vplivanja na njihovo obnašanje. Legitimna moč, moč nagrajevanja in prisilna moč so vse oblike pozicijske moči, ki jo uporabljajo menedžerji za spreminjanje obnašanja zaposlenih:

1. **legitimna moč** izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji,
2. **moč nagrajevanja** izhaja iz menedžerjeve pristojnosti podeljevati nagrade (povišanja plač, napredovanja, pohvale ...) za zaželeno obnašanje podrejenih; drugače rečeno, sodelavci sprejemajo navodila vodje, ker pričakujejo, da bo njihovo delo potem nagrajeno,
3. **prisilna moč** pa je nasprotna moči nagrajevanja, saj gre za pravico menedžerja do kaznovanja (odpuščanje, odtegotanje povišanja itd.) za nezaželene oblike obnašanja podrejenih. Ta vrsta moči je običajno manj učinkovita, kot so motivacijski dejavniki, ki izvirajo iz moči nagrajevanja.

Osebnostna moč. Izhaja iz notranjih virov (posebna znanja ali osebne značilnosti). Osebnostna moč je orodje vodij, saj jim podrejeni namreč sledijo zaradi spoštovanja, ki ga gojijo do njih. Je vedno bolj pomembna, saj je v podjetjih vse bolj prisotno timsko delo, ki ne trpi avtoritarnega menedžmenta. Dva tipa osebne moči sta ekspertna in referentska moč.

1. **Ekspertna moč** je moč, ki izhaja iz posebnih znanj ali spretnosti, ki jih ima vodja in zaradi katerih ga podrejeni podpirajo. Če teh znanj in sposobnosti nima, prihaja do motenj, napak pri delu ali celo do poloma v vodenju.
2. **Referentska moč** izhaja iz osebnostnih značilnosti vodje, zaradi katerih se lahko podrejeni z njim poistovetijo, ga spoštujejo in zato sledijo njegovemu vodstvu (Možina, 2002, str. 507). Sodelavci bi bili radi podobni vodji, ker so jim najbrž všeč njegove osebnostne lastnosti. Zato mu sledijo in ga posnemajo. Takšni vodje so po navadi karizmatične osebnosti, imajo kar velik ugled in se odlikujejo vsaj v nekaterih značilnostih vodenja.

4.2 NAČINI VODENJA

Klasični pristop k vodenju ima svoje korenine v ideji, da je osnovna organizacija predvsem ekonomska. Vodenje je tako razumljeno kot nekaj, kar vzdržuje red, kontrolira vedenje in usmerja ljudi v objektivne ekonomske cilje. Različni pristopi k vodenju imajo različne uspehe, ki se merijo predvsem po tem, ali je organizacija dosegla svoj cilj. Vsak slog vodenja pa da ustrezne rezultate le, če je uporabljen v ustrezni organizacijski klimi. Tako lahko naštejemo nekaj načinov vodenja (Dimovski, 2008, str. 122):

- Vodenje z izjemami: vodje naj bi se ukvarjali samo z izjemami, odkloni, z nalogami, kjer se pojavi kaj posebnega, vse ostale pa prenašajo na podrejene.
- Vodenje s pravili odločanja: delavec naj bi se na vsaki ravni sam odločil, kaj bo storil, vodja pa mu mora določiti pravila, ki jih pri tem potrebuje. Koncept je uporaben, če so znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se je potrebno odločati.
- Vodenje z motiviranjem: pričakuje se, da bodo delavci uspešnejši, aktivnejši, če se razvijajo, izobražujejo ... Pojavlja se poseben odnos – partnerstvo.
- Vodenje s soudeležbo: nujno je sodelovanje delavcev pri vseh odločitvah. Ker so si sami postavili cilje, jih bodo lažje uresničevali.
- Vodenje z delegiranjem: spoštovati je potrebno spisek obveznosti med vodji in sodelavci.
- Vodenje s cilji: gre za vodenje kot aktivnost, s katero določimo cilje v organizaciji in nato vse člane usmerjamo k doseganju le-teh. Uspešnost se v tem primeru meri po doseganju ciljev.

Rosen Robert H. opredeljuje načela za premagovanje težkih izzivov vodenja zaposlenih (Dimovski, 2008, str. 122):

- vodja mora poznati in razumeti samega sebe (svoje strahove, principe itd.),
- vodja mora razvijati dober odnos, raziskovanje medsebojnih odnosov je odlična pot za oblikovanje sposobnosti vodenja,
- poskrbeti mora za raznoliko, komplementarno strukturo tima vrhnjega menedžmenta,
- določiti mora način ohranjanja zdrave organizacije z raziskovanjem in odkrivanjem vrzeli med vizijo in dejanskim stanjem,
- ustvariti mora zrele, odrasle zaposlene,
- ustvariti mora kulturo vodenja, ki bo temeljila na sistemu povratnih informacij v vseh smereh, ter omogočiti rast in osebni razvoj vodij oziroma zaposlenih,

- pametno in odgovorno mora izvajati spremembe; namesto celostne reorganizacije govorimo o novem valu vodenja, ki počasno, tiho in odločno spreminja organizacijo.

4.2.1 Slogi vodenja

Slog vodenja se od načina razlikuje po tem, da način ali model izhaja iz ideje o tem, kako je mogoče iz ljudi izrabit čim več, slog pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi – seveda, če ga ti kot takšnega sprejemajo. Slog vodenja ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, ampak tudi od konkretne situacije, čeprav se v njej zrcali. Na splošno naj bi se vodje razlikovali po **dveh skrajnih dimenzijah**, v katere so usmerjeni:

- **Dimenzija »dela«**, dosežki: razlaga, zakaj je neko delo potrebno narediti in do kdaj, vplivajo na ljudi tako, da se osredinijo na delo.
- **Dimenzija »ljudi«**: zmanjševanje napetosti, pripravljanje pogojev za prijetnejše delo, poudarek na vrednotah, odnosih med ljudmi.

Po navadi sta bolj ali manj prisotni obe, a prva bolj kot druga.

Sloge vodenja razdelimo v dve skupini:

1. **Strukturni in vzajemni slogi**: pomenijo spodbujanje strukture, ko delo organizira vodja, ki tudi natančno definira vloge in obveznosti podrejenih, kanale komunikacije in poti, kako naj bo delo opravljeno. Slogi vključujejo premisleke, vzajemno zaupanje, prijateljstvo, podporo, toplino in spoštovanje. Zaposleni so sicer zadovoljni, vendar je vpliv na doseganje ciljev nekonsistenten. Pri preveliki stopnji vzajemnosti so rezultati lahko tudi slabi.
2. **Participativni in avtorski slogi**: avtorske sloge zaznamuje vodenje, pri katerem vodja odloča o vsem sam na osnovi trenutnih podatkov, zahteva pokorščino, komunicira le navzdol in od vsake akcije pričakuje rezultate. Na drugi strani vodje, ki jih zaznamuje participativni slog, probleme delijo s podrejenimi in tako skupaj iščejo rešitve za probleme ter alternative rešitev. Ta način zaposlene spodbuja k lažjemu doseganju ciljev, saj so to njihovi cilji.

4.2.2 Načini vodenja z vidika sposobnosti ravnanja s čustvi

Sodelovanje z ljudmi pomeni znati razumeti druge ljudi, se z njimi uspešno sporazumevati ter imeti z njimi dobre odnose (Možina, 2002, str. 514).

Vplivanje pomeni usmerjanje k predvidenemu cilju. Ljudje s temi sposobnostmi:

- uporabljajo primeren prikaz, da pritegnejo in prepričajo sodelavca;
- za doseganje sporazuma uporabljajo različne strategije;
- upoštevajo različna mnenja in občutke drugih.

Komuniciranje pomeni pošiljanje jasnih in prepričljivih sporočil. Ljudje s temi veščinami:

- so učinkoviti pri oblikovanju sporočil in upoštevajo pomen čustvene note;
- znajo prisluhniti;
- se zavzemajo za pretok informacij.

Reševanje nasprotij se nanaša na pogajanja in odpravljanje nesporazumov. Ljudje s temi sposobnostmi:

- znajo ravnati s težavnimi osebami, so odkriti in taktični;

- zaznajo možne nesporazume in jih pravočasno analizirajo in rešujejo;
- pri reševanju konfliktov delujejo po načelu zmagaj – zmagam.

Ustvarjanje odnosov pomeni gojenje in vzpostavljanje dobrih odnosov in medsebojnih stikov. Ljudje s temi veščinami:

- vzpostavljajo stike, ki so izjemno koristni;
- gradijo odnose in vanje vpletajo tudi druge sodelavce;
- ustvarjajo in ohranjajo osebno prijateljstvo tudi na delovnem mestu.

Sporazumevanje pomeni doseganje soglasja z drugimi za doseg skupnih ciljev. Ljudje s temi sposobnostmi:

- so usmerjeni v nalogo s poudarkom na soglasju med sodelavci;
- zagovarjajo prijateljstvo;
- ustvarjajo in gojijo možnosti za sodelovanje pri uporabljanju razpoložljivih virov.

Če sedaj pogledamo na vodenje z vidika čustvene inteligentnosti vodje, lahko način vodenja razvrstimo po čustvenih vidikih. Tako identificiramo naslednje načine vodenja (Možina, 2002, str. 515, 516):

1. **Vodenje s prisilo** zahteva takojšnjo privolitev v delegirane delovne naloge, »naredi, kar ti rečem«. Vse odločitve so v rokah vodje, ideje kreativcev niso zaželeni, zato takšen način vodenja slabo vpliva na ozračje v skupini, še zlasti v skupinah, kjer posamezniki iščejo potrditev svojih sposobnosti in priznanje, ne samo denarja. Takšen način se morda obnese v kriznih obdobjih.
2. **Usmerjevalno vodenje** vodi ljudi v smeri zastavljene vizije, »sledi mi in skupaj bomo uresničili svojo vizijo«. Takšen vodja je vizionar, ki motivira skupino z jasno predstavo svoje vizije, ki postane skupna. Ima sicer zadnjo besedo, toda ljudem pušča dovolj svobode za inventivnost in tveganje. Imajo dva elementa čustvene inteligentnosti: samozaupanje in empatijo, sposobnost vživeti se v čustva drugih. Takšen način vodenja najbolj uspeva, kadar spremembe zahtevajo novo vizijo. Vpliva na ozračje v skupini in je skoraj vedno pozitiven.
3. **Očetovski način vodenja** – za takšnega vodjo so ljudje in njihovo počutje pomembnejši kot naloge in cilji. S sodelavci zgradi močne čustvene vezi, gradi medsebojne odnose in skrbi za komunikacijo. Takšen način je uspešen, ko je treba pomiriti nasprotja v organizaciji in ljudi motivirati za delo v stresnih okoliščinah.
4. **Sodelovalni način vodenja** spodbuja sodelovanje in skupne odločitve »kaj pa ti misliš?«. Takšen vodja spodbuja prevzemanje odgovornosti, najbolj pa je uspešen takrat, ko ni prepričan o prihodnji usmeritvi organizacije, ko dvomi o svojih odločitvah in potrebuje pomoč pri idejah.
5. **Perfekcionistični način vodenja** poudarja zelo visoke standarde za uspešnost izvedbe delovnih nalog. »naredi, kakor jaz, in to takoj!«. Vodje so obsedeni z mislijo, da znajo boljše in hitrejše narediti določeno stvar kot sodelavci. Takšen način negativno vpliva na ozračje v skupini, saj zahteve po »odličnosti« znižujejo delovno moralo. Takšen način vodenja je primeren, ko imamo opraviti z visoko motiviranim in strokovno usposobljenim timom, ki mora hitro doseči rezultate.
6. **Mentorski način vodenja** podpira ljudi in jih osebno in strokovno razvija za prihodnost, »poskusi to!«. Vodje zaposlenim poskušajo pomagati pri prepoznavanju njihovih prednosti in razvoju kariere. Vodje odlikuje

samozavest, uživanje in razvijanje drugih. Takšen način vodenja zelo dobro deluje, ko je treba povečati učinkovitost zaposlenih in doseči dolgoročen napredek pri ljudeh. Glavna prednost tega načina vodenja je, da izredno pozitivno vpliva na počutje v organizaciji.

Tako kot znanje, pridnost in podobno, so tudi čustva del kapitala organizacije. Čustveno razviti ljudje se zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje, poznajo svoja čustva in motivacijske vzvode ter učinke delovanja na druge ljudi. Svoje sposobnosti znajo realno oceniti in le redko prevzamejo naloge, ki jim ne bi bili kos. Samozavedni ljudje so sposobni nadzorovati impulzivna čustva, so spodbujevalci zaupanja in poštenosti v delovnem okolju. To pa sta ključni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih v organizaciji.

Ugodno ozračje se namreč začne pri sposobnosti vodij, da pri sprejemanju odločitev pretehtajo tudi čustva sodelavcev.

4.3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo pri zaposlenih je v veliki meri vedno bolj odvisno od nagrajevanja, motiviranja in okolja, v katerem delujejo. Človek preživi večji del življenja na delovnem mestu, zato je zadovoljstvo pri delu ključnega pomena za uspešnost razvoja inovativne dejavnosti in učenja v podjetju. Zadovoljni zaposleni je neusahljiv vir za ustvarjalno dejavnost.

Spodbujanje ustvarjalnih sodelavcev v podjetju predstavlja vsakemu vodji poseben izziv; če se zaposleni ne zdijo dovolj ustvarjalni, premislite, ali ste sami naredili dovolj, da bi v njih prebudili ustvarjalnost. Najmanj, kar morate narediti, je naslednje (Dimovski, 2008, str. 146):

- ❖ Pozitivno sprejmite vsako novo zamisel. To pomeni, da morate vsako ponujeno idejo uresničiti, pokažite pa zadovoljstvo nad inovativnimi sodelavci.
- ❖ Zaposlenim čim bolj olajšajte posredovanje idej. Vsako nepotrebno birokratiziranje, na primer zapisovanje idej na formalne obrazce, bo zaposlene odvrnilo od inovativnosti. Naj svoje predloge sporočajo ustno.
- ❖ Zaposlenim čim hitreje povejte svoje mnenje o njihovih predlogih. Vaša ažurnost lahko najmočnejše vpliva na število predlogov, ki jih boste dobili.
- ❖ Na »neobetavne« sodelavce glejte kot vir svežih idej. Koristne predloge pričakujte tudi od ljudi z nižjo stopnjo izobrazbe, od tistih, ki delajo na manj zahtevnih delovnih mestih.
- ❖ Ne dovolite, da zaposleni padejo v rutino. Zaposlenim omogočite, da bodo občasno spoznavali tudi druga delovna mesta v podjetju in pridobivali nove izkušnje. Ne pozabite: spremembe so mati ustvarjalnosti.

Človek je lahko zelo kreativen vse življenje in z leti lahko celo napreduje; če na začetku bruha nove in nove ideje, lahko po določenem času pridobi sposobnost presoje kakovosti idej. Da človek lahko ostane svež, mora ves čas brati, se izobraževati, potovati, skratka, polniti baterije.

5 REZULTATI ANALIZE MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

V empiričnem delu diplomske naloge sem s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga sestavila na osnovi dogajanj iz literature, pomagala pa sem si tudi z vprašalniki, ki so bili že večkrat uporabljeni v podobnih raziskavah, skušala ugotoviti, katerim motivacijskim dejavnikom dajejo ljudje največji pomen. Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Prvi del zajema splošna vprašanja o spolu, starosti in stopnji izobrazbe anketirancev. Drugi del zajema motivacijske dejavnike, katere so anketiranci ocenjevali z oceno od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam. V tretjem delu so anketiranci lahko izrazili svoje mnenje, predloge ... Dobila sem stanje zadovoljstva zaposlenih, in sicer, kot sem omenila na samem začetku, so rezultati zajeti iz dveh poslovnih enot podjetja. Za izračun povprečne vrednosti smo uporabili formulo¹:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{n} (x_1 + \dots + x_n)$$

Srednja vrednost je vrednost, ki se nanaša na osrednjo težnjo niza podatkov. Na ta način prikazuje tipične predstavnike populacije niza podatkov. Sredin je mnogo. Najbolj poznana sredina je povprečje ali aritmetična sredina, ki je povprečje niza podatkov v matematiki in statistiki in je seštevek vseh vrednosti oziroma podatkov (<http://sl.wikipedia.org>, datum dostopa, 5. 10. 2009).

Iz teh podatkov sem oblikovala smernice za vodilne, katerim motivacijskim dejavnikom naj dajo večji pomen, kje morajo biti previdni in kje stanje lahko izboljšajo oziroma so potrebne spremembe.

5.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE

Cilji raziskave se nanašajo na dve poslovni enoti. Prva enota je v poslovanju že osmo leto, druga pa je na novo odprta in obratuje leto dni. Namen raziskave je opraviti primerjavo podatkov dveh različnih enot. Predstavili bomo rezultate, ki se razlikujejo od posameznih dejavnikov v vsaki poslovni enoti.

5.1.1 Analiza podatkov in rezultatov raziskave

V obe enoti je bilo razdeljenih 40 anketnih listov. Iz prve enote - Kamnik je bilo vrnjenih 35 pravilno izpolnjenih, 3 nepravilno izpolnjeni, 2 pa nista bila vrnjena. Iz druge enote - Šmartinska je bilo vrnjenih 34 pravilno izpolnjenih anketnih listov, 5 nepopolno izpolnjenih, 2 pa nista bila vrnjena. V nadaljevanju (od točke 4 v anketi) bomo enoto Kamnik poimenovali Enota 1 in enoto Šmartinska Enota 2.

¹ Kjer je:

n = vsota pogostnosti (frekvenc) oziroma velikosti vzorca

f_i = pogostnost (frekvenca) v razredu ali pogostnost opazovane vrednosti

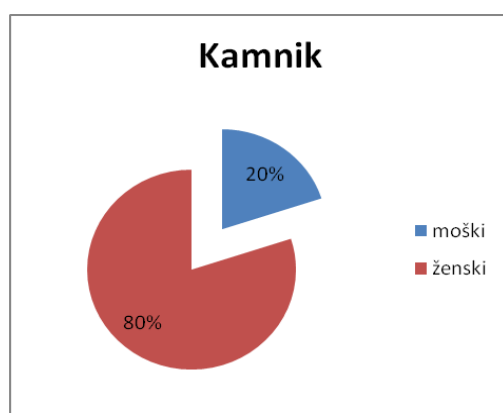
x_i = sredina razreda

h = število razredov ali število opazovanih vrednosti

1. SPOL

Zap. št.	Spol	Število	Odstotek
1.	ženski	28	80 %
2.	moški	7	20 %
Skupaj		35	100 %

Tabela 4: Struktura anketirancev po spolu v Kamniku
(Vir: lastna raziskava)

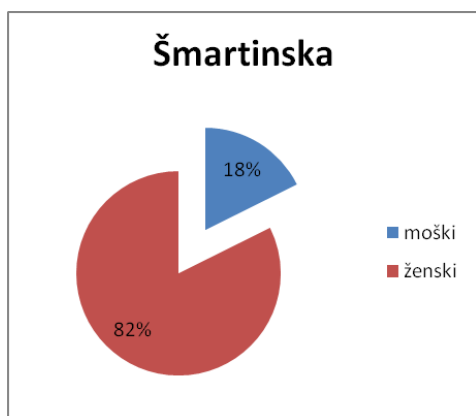


Slika 4: Struktura anketirancev po spolu v Kamniku
(Vir: lastna raziskava)

Oglejmo si strukturo anketirancev po spolu v enoti Kamnik. V anketi je sodelovalo 28 žensk, kar predstavlja 80 odstotkov, in 7 moških, kar predstavlja 20 odstotkov (slika 4).

Zap. št.	Spol	Število	Odstotek
1.	ženski	28	82 %
2.	moški	6	18 %
Skupaj		34	100 %

Tabela 5: Struktura anketirancev po spolu na Šmartinski
(Vir: lastna raziskava)



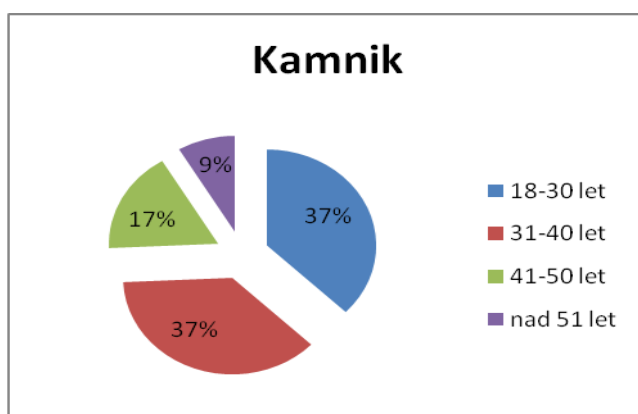
Slika 5: Struktura anketirancev po spolu na Šmartinski
(Vir: lastna raziskava, 2009)

V enoti Šmartinska je sodelovalo prav tako 28 žensk, kar predstavlja 82 odstotkov, in 6 moških, kar predstavlja 18 odstotkov vseh anketirancev.

2. STAROST

Starost	Kamnik	Odstotek
18-30 let	13	37%
31-40 let	13	37%
41-50 let	6	17%
nad 51 let	3	9%
Skupaj	35	100%

Tabela 6: Struktura anketirancev po starosti v Kamniku
(Vir: lastna raziskava, 2009)

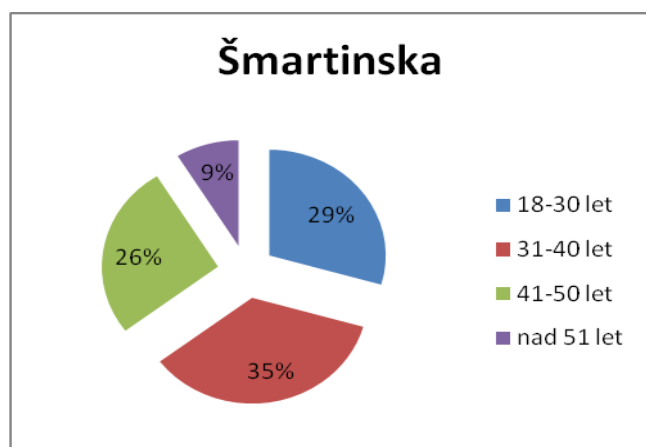


Slika 6: Prikaz strukture srednje vrednosti po starosti v Kamniku
(Vir: lastna raziskava, 2009)

Iz tabele 6 je razvidna starostna struktura zaposlenih v enoti Kamnik, in sicer, da je 37 odstotkov zaposlenih starih od 18 do 30 let. Prav tako je 13 odstotkov starih med 31 in 40 let, od 41 do 50 let je starih 17 odstotkov in nad 51 let je starih 9 odstotkov.

Starost	Šmartinska	Odstotek
18-30 let	10	29%
31-40 let	12	35%
41-50 let	9	26%
nad 51 let	3	9%
Skupaj	34	100%

Tabela 7: Struktura anketirancev po starosti na Šmartinski
(Vir: lastna raziskava, 2009)



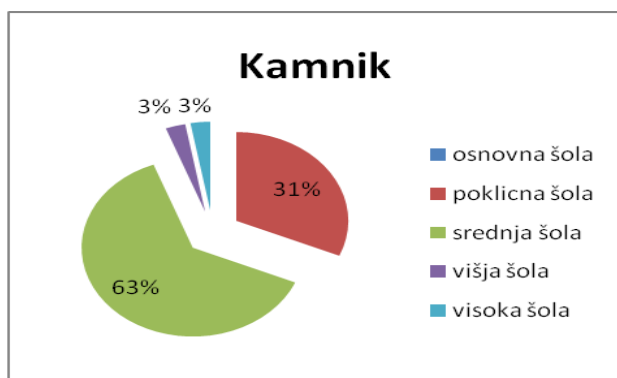
Slika 7: Prikaz strukture srednje vrednosti po starosti na Šmartinski
(Vir: lastna raziskava, 2009)

V enoti Šmartinska pa je 29 odstotkov zaposlenih anketirancev starih od 18 do 30 let, 35 odstotkov zaposlenih je starih od 31 do 40 let, 26 odstotkov predstavlja stare od 41 do 50 let in nad 51 let je starih 9 odstotkov anketirancev.

3. STOPNJA IZOBRAZBE

Stopnja izobrazbe	Kamnik	Odstotek
osnovna šola		
poklicna šola	11	31%
srednja šola	22	63%
višja šola	1	3%
visoka šola	1	3%
magisterij		
Skupaj	35	100%

Tabela 8: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe v Kamniku
(Vir: lastna raziskava, 2009)



Slika 8: Prikaz strukture srednje vrednosti po izobrazbi v Kamniku

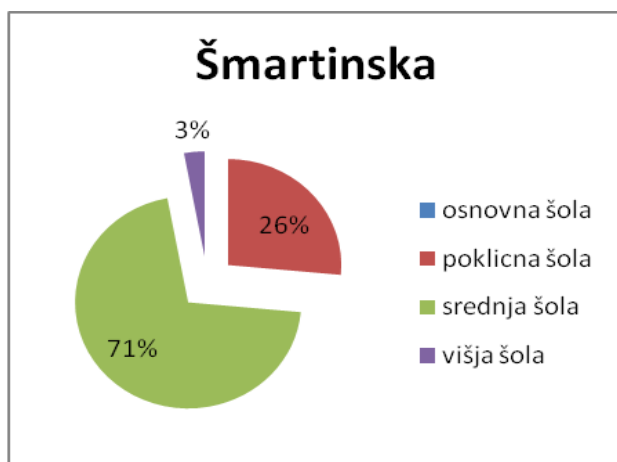
(Vir: lastna raziskava, 2009)

Pri strukturi dosežene izobrazbe ima največ, 63 odstotkov zaposlenih srednjo šolo. Z 31 odstotki sledijo zaposleni s poklicno izobrazbo in po 3 odstotki zaposleni z višjo in visoko izobrazbo.

Stopnja izobrazbe	Šmartinska	Odstotek
osnovna šola		
poklicna šola	9	26%
srednja šola	24	71%
višja šola	1	3%
visoka šola		
magisterij		
Skupaj	34	100%

Tabela 9: Struktura anketirancev po izobrazbi na Šmartinski

(Vir: lastna raziskava, 2009)



Slika 9: Prikaz strukture srednje vrednosti po izobrazbi na Šmartinski

(Vir: lastna raziskava, 2009)

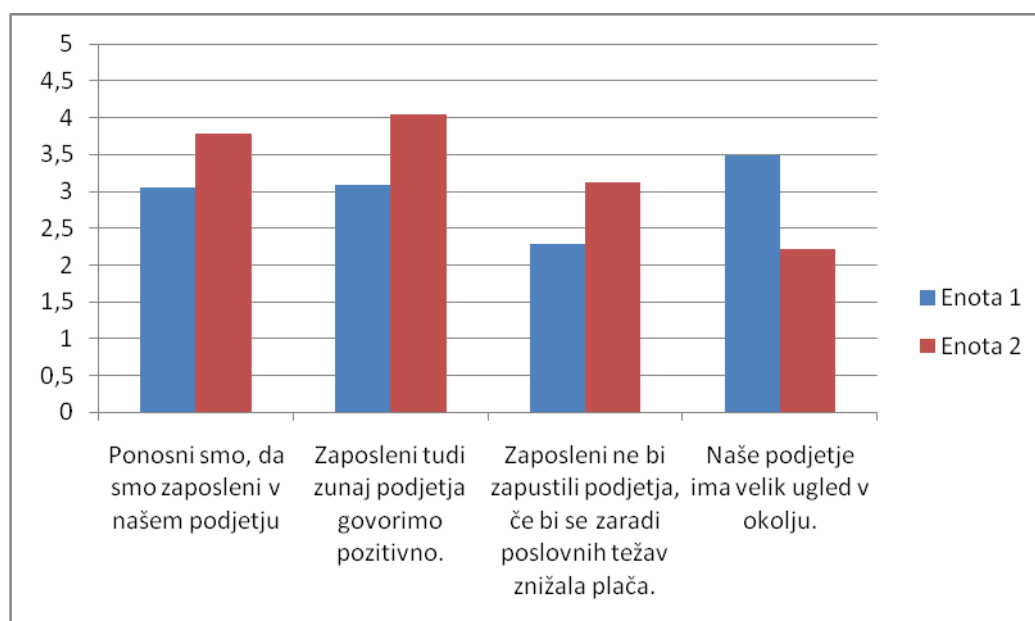
Pri strukturi dosežene stopnje izobrazbe v enoti Šmartinska ima največ, 71 odstotkov zaposlenih anketirancev srednjo šolo, s 26 odstotki sledijo zaposleni s poklicno šolo, en zaposleni pa ima višjo šolo, kar predstavlja 3 odstotke.

4. PRIPADNOST PODJETJU

Zap. št.		Enota 1	Enota 2
1	Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju	3,06	3,79
2	Zaposleni tudi zunaj podjetja govorimo pozitivno.	3,08	4,05
3	Zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	2,28	3,12
4	Naše podjetje ima velik ugled v okolju.	3,48	2,21

Tabela 10: Struktura anketirancev po pripadnosti podjetju

(Vir: lastna raziskava, 2009)



Slika 10: Prikaz srednje vrednosti dveh enot po pripadnosti podjetju

(Vir: lastna raziskava, 2009)

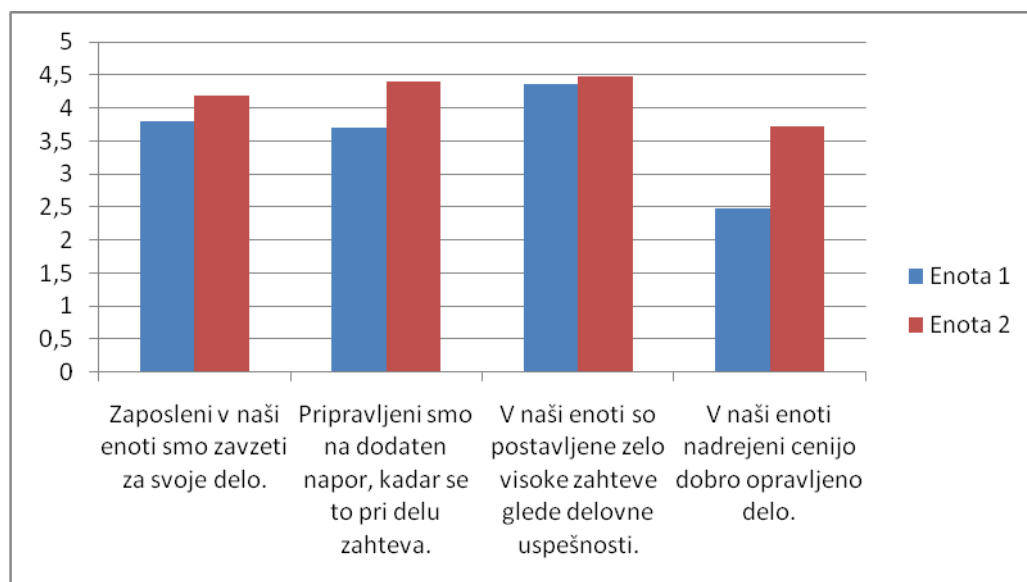
Iz razpredelnice je razvidno, da analiza zajema 4 trditve. Zaposleni v Enoti 2 so najvišje ocenili trditev »zaposleni tudi zunaj podjetja govorimo pozitivno«. Najslabše pa so ocenili trditev »naše podjetje ima velik ugled v okolju«, kar je presenetljivo glede na prvi dve najvišje ocenjeni trditvi. Enota 1 je prav nasprotno najvišje ocenila trditev »ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju«. Najnižjo oceno so dali trditvi »zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača«. Zaposleni prve enote so večinoma zaposleni za nedoločen čas, v drugi enoti pa jih je bilo veliko manj, saj jih je veliko takšnih, ki so šele sklenili delovno razmerje. Zaposleni za nedoločen čas imajo tolikšen privilegij napram sodelavcem, zaposlenim za določen čas, da dokler ne bo status zaposlenih poenoten, ne moremo računati na realno oceno te kategorije. Zaposleni za nedoločen čas se

zavedajo, da delodajalec delavcu ne more prekiniti pogodbe brez katastrofalne napake. Perspektiven kader pa si bo sam iskal drugo zaposlitev.

5. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

Zap. št.		Enota 1	Enota 2
1	Zaposleni v naši enoti smo zavzeti za svoje delo.	3,8	4,18
2	Pripravljene smo na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	3,71	4,41
3	V naši enoti so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	4,37	4,47
4	V naši enoti nadrejeni cenijo dobro opravljeno delo.	2,48	3,73

Tabela 11: Analiza trditvev, ki se nanašajo na motivacijo in zavzetost
(Vir: lastna raziskava, 2009)



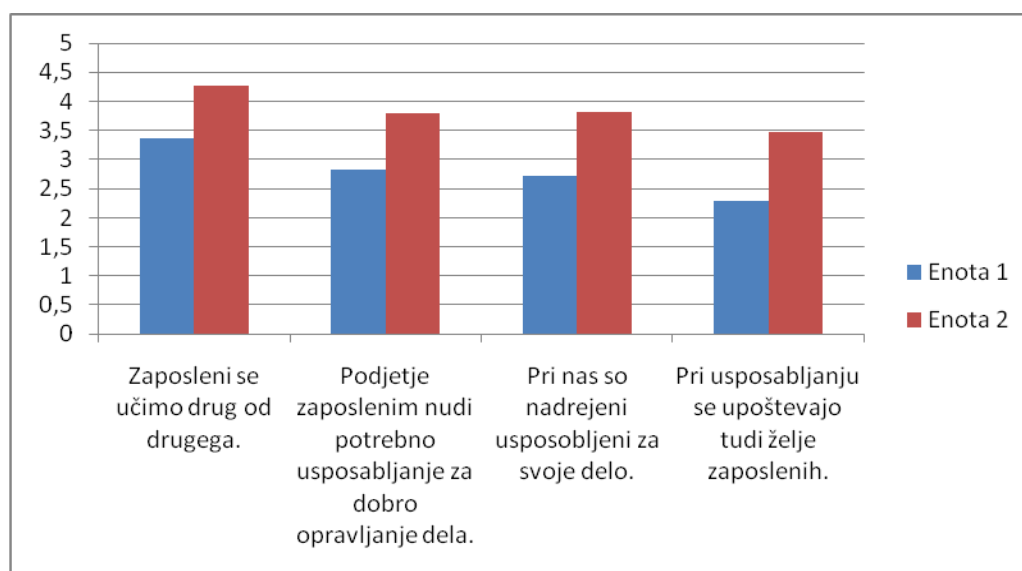
Slika 11: Prikaz srednje vrednosti motivacije in zavzetosti
(Vir: lastna raziskava, 2009)

Pri tej analizi vidimo, da se s trditvijo »v naši enoti so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti« strinja večji del zaposlenih v obeh enotah, in sicer z minimalno razliko. Kar je razumljivo, saj so pripravljene na dodatne napore, ko se to od njih zahteva. Najslabše ocenjena je trditev, da nadrejeni cenijo dobro opravljeno delo, ki so jo podali zaposleni v prvi enoti, kar že kaže na slabo sodelovanje med zaposlenimi. Za vse trditve, navedene v tabeli 11, velja pozitivna moč pohvale. Pohvaliti je potrebno takoj in konkretno. To je dragoceno darilo vodje sodelavcem, ki krepi samozavest, zaposleni pa lažje in suvereno nastopajo. Pohvala naj bo tudi javna pred celotnim kolektivom, saj ima pozitiven učinek na posameznika, kakor tudi na ožjo skupino, kateri zaposleni pripada.

6. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

Zap. št.		Enota 1	Enota 2
1	Zaposleni se učimo drug od drugega.	3,37	4,26
2	Podjetje zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	2,82	3,79
3	Pri nas so nadrejeni usposobljeni za svoje delo.	2,71	3,82
4	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	2,28	3,47

Tabela 12: Analiza rezultatov strokovne usposobljenosti in učenja
(Vir: lastna raziskava, 2009)



Slika 12: Prikaz srednje vrednosti rezultatov strokovne usposobljenosti in učenja
(Vir: lastna raziskava, 2009)

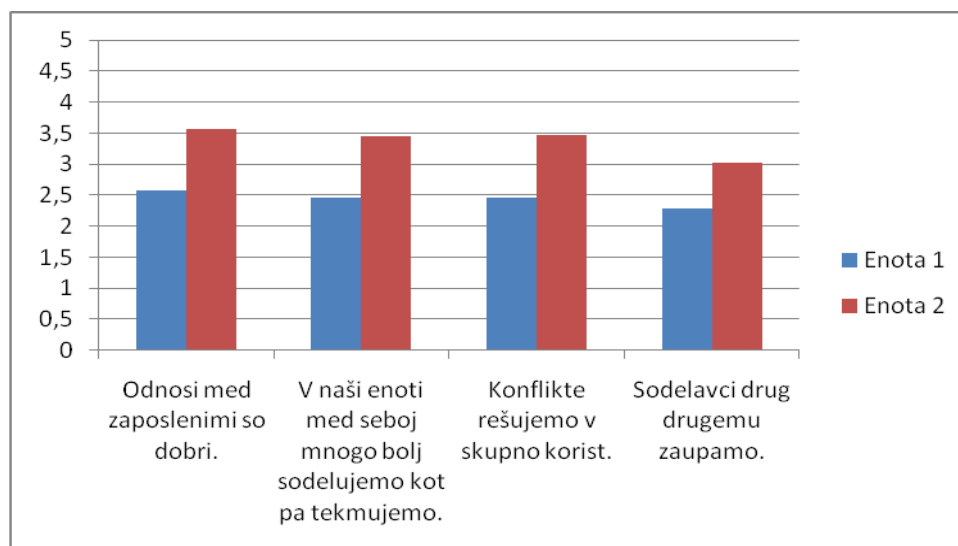
V tabeli in grafu št. 12 je razvidno, da so zaposleni v drugi enoti višje ocenili vse trditve, kot zaposleni prve enote. Razlog se kaže v tem, da je bil, kot smo že omenili, v drugi enoti na samem začetku postavljen zelo dobro organiziran in z znanjem podkovan vodstveni kader, ki je učil ljudi, ki večinoma še nikoli niso delali v trgovini. Zato znanje in pomoč sprejemajo odprto in z veseljem. Zaposleni pa imajo tudi možnost samostojnega dela, upoštevajo se njihovi predlogi, nadrejeni jim v veliki meri puščajo odprte roke za samostojno delo. Prva enota kaže slabše ocenjene trditve in se pojavlja dvom o razumevanju pomena dvostranske komunikacije. V trgovski dejavnosti se še kako dobro zavedamo, da samo zadovoljni prodajalci izpolnjujejo pričakovanja. Zaposleni delajo, kar se jim reče in nimajo veliko besed pri soodločanju, kar vsekakor slabo vpliva na rezultate dela in predvsem zadovoljstvo zaposlenih. Težava bi se vsekakor odpravila tako, da se zaposleni vključijo v delovni proces, enakovredno komunicirajo in da vodja spodbuja izmenjavo idej in znanja.

7. NOTRANJI ODNOSI

Zap. št.		Enota 1	Enota 2
1	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	2,57	3,56
2	V naši enoti med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	2,46	3,44
3	Konflikte rešujemo v skupno korist.	2,46	3,47
4	Sodelavci drug drugemu zaupamo.	2,28	3,03

Tabela 13: Analiza rezultatov notranjih odnosov

(Vir: lastna raziskava, 2009)



Slika 13: Prikaz srednje vrednosti ocene notranjih odnosov

(Vir: lastna raziskava, 2009)

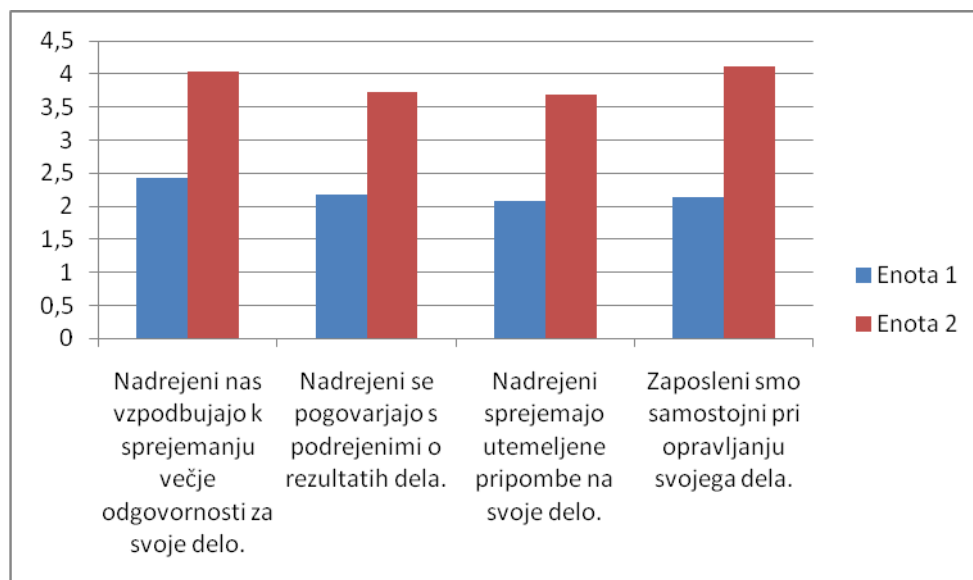
Pri tej analizi smo želeli pokazati, ali so odnosi med zaposlenimi dobri, ali je sodelovanje zadovoljivo. Ponovno vidimo slabše ocenjene trditve v Enoti 1. Druga enota je boljše ocenila trditve, ker se pri novem sodelovanju šele spletajo službene vezi, dolžnosti in na samem začetku je bil velik poudarek na komuniciranju in tesnem sodelovanju. Če pomislimo, da je vsakdan delo z ljudmi, s strankami, je potrebno sodelovanje, dopolnjevanje in dobro razumevanje zaposlenih, kar se na koncu odraža v trgovini in kupec čuti, kakšna klima prevladuje v določenem okolju in v pozitivno se vsekakor tudi vračajo. Zato je potrebno vse morebitne težave reševati takoj v korist vseh in imeti vedno odprte karte in si pomagati na vseh ravneh.

8. VODENJE

Zap. št.		Enota 1	Enota 2
1	Nadrejeni nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	2,43	4,03
2	Nadrejeni se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	2,17	3,73
3	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	2,08	3,68
4	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	2,14	4,12

Tabela 14: Analiza ocene vodenja

(Vir: lastna raziskava, 2009)



Slika 14: Prikaz srednje vrednosti ocene vodenja

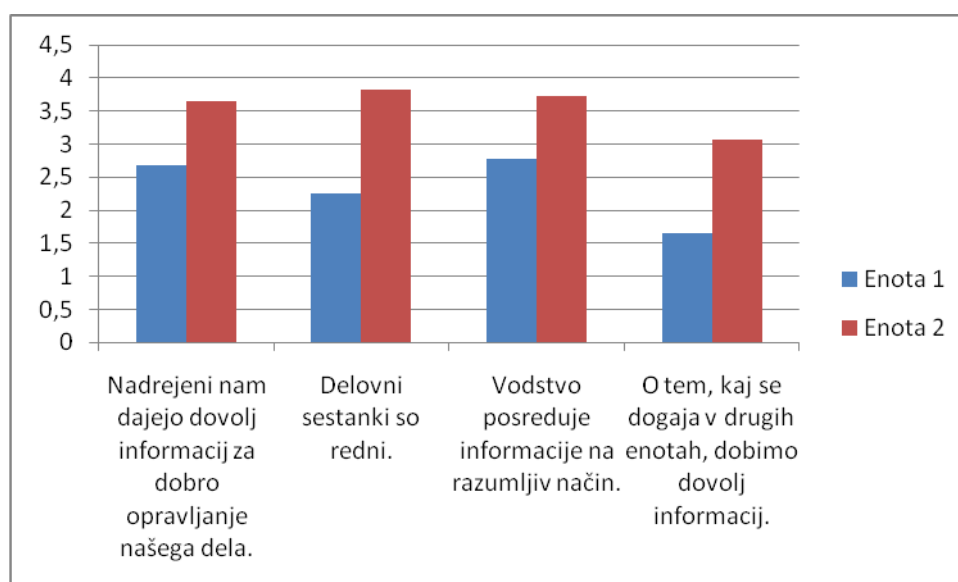
(Vir: lastna raziskava, 2009)

Trditve druge enote pozitivno izstopajo, saj so vse boljše ocenjene kot trditve prve enote. Iz analize na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da zaposleni v Enoti 2 zelo zaupajo sodelavcem in nadrejenim, ki spodbujajo k večji odgovornosti za delo, kar je zelo dobro, saj to zagotavlja usmerjenost na pot, ki vodi k uspehu in realizaciji ciljev podjetja. S takšnim sodelovanjem vsekakor skupaj uresničujejo vizijo in poslanstvo. Kar precej slabše so trditve ocenjene v prvi enoti, kar je posledično zaradi samega vodenja. Odločitve so večidel v rokah vodje. Zaposlenim bi bilo potrebno pokazati več zaupanja v njihovo delo, jih vključiti, da samostojno odločajo in prevzemajo odgovornosti za delo, kar bi vsekakor dvignilo raven zadovoljstva zaposlenih in tudi vzdušja v organizaciji.

9. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMACIJE

Zap. št.		Enota 1	Enota 2
1	Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	2,68	3,65
2	Delovni sestanki so redni.	2,26	3,82
3	Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.	2,77	3,73
4	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1,66	3,06

Tabela 15: Analiza rezultatov notranjega komuniciranja
(Vir: lastna raziskava, 2009)



Slika 15: Prikaz srednje vrednosti notranjega komuniciranja
(Vir: lastna raziskava, 2009)

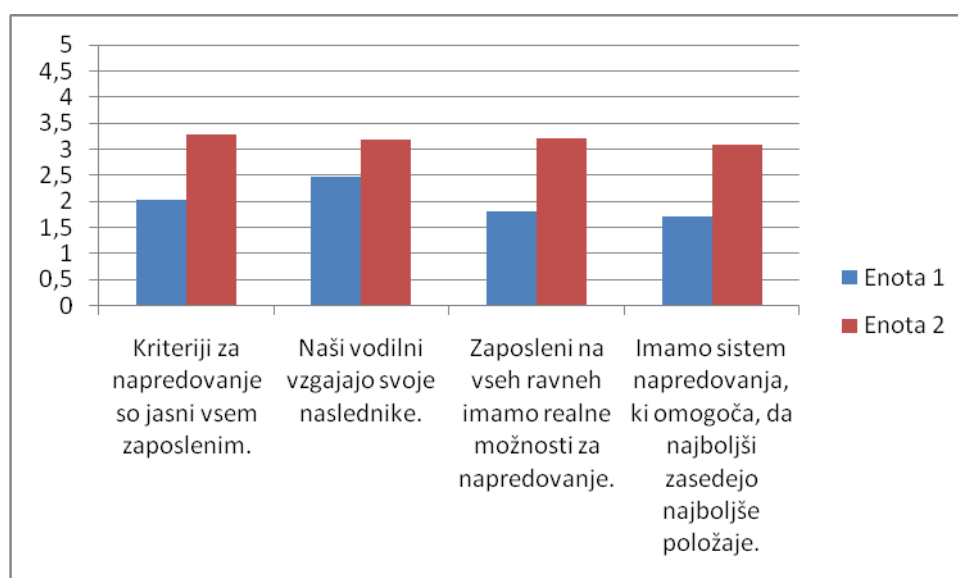
Iz slike je razvidno, da sta obe enoti najnižje ocenili trditev številka štiri, kar pomeni, da je pretok informacij med ostalimi enotami zelo slab. Prva enota je ocenila trditev precej nižje kot druga. Tudi ostale trditve so v prvi enoti nižje ocenjene, kar ponovno pokaže na slabo sodelovanje med zaposlenimi. Vsekakor bi bilo potrebno uvesti redne sestanke, kjer zaposleni dobijo dovolj informacij, in predvsem kakovostnejši način komuniciranja. Za pravi za pretok informacij, tako dobrih kot slabih, mora vodja znati prisluhniti zaposlenim in si prizadevati za medsebojno razumevanje. Komuniciranje dober vodja spodbuja na vseh ravneh znotraj hierarhije in prav tako zunaj nje.

10. RAZVOJ KARIERE

Zap. št.		Enota 1	Enota 2
1	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2,03	3,29
2	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	2,48	3,18
3	Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.	1,8	3,2
4	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1,71	3,09

Tabela 16: Analiza trditev glede na razvoj kariere

(Vir: lastna raziskava, 2009)



Slika 16: Prikaz srednje vrednosti razvoja kariere

(Vir: lastna raziskava, 2009)

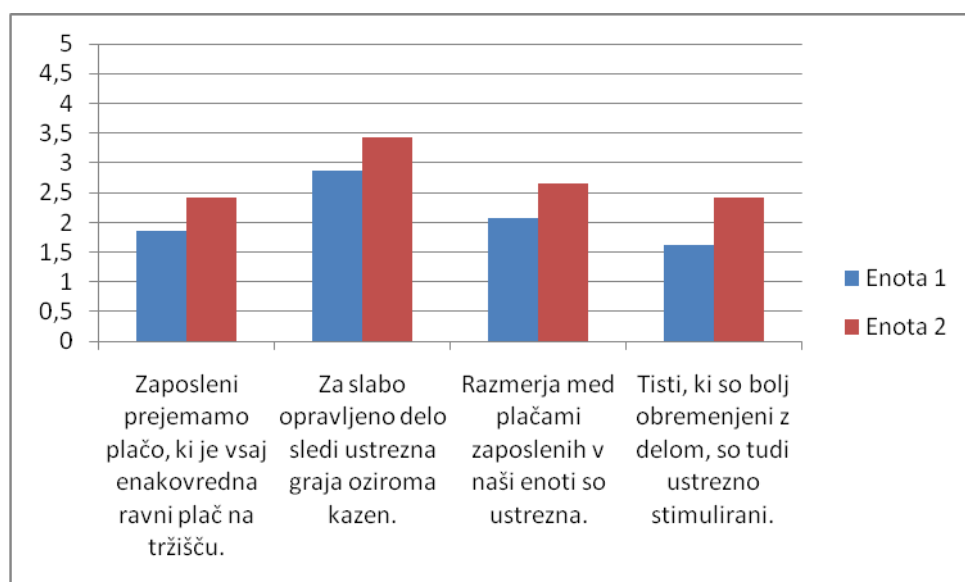
Trditve, ki se nanašajo na kariero, so ocenjene nekoliko nižje, Enota 1 pa je ponovno ocenila veliko slabše kot druga enota. Druga enota se ne strinja s sistemom napredovanja in z možnostmi le-tega, zato je ti dve trditvi najslabše ocenila, kot lahko vidimo v tabeli in grafu. Pri razvoju kariere so pričakovanja marsikoga velika in posamezniki menijo, da si napredovanje zaslužijo in upajo na to. Če so za to prikrajšani in je v nasprotju s pričakovanji, se pojavi slaba volja, upade storilnost in vse to vpliva na negativno klimo v organizaciji. Pridne in zavzete za delo je vsekakor potrebno ustrezno nagraditi. Sposoben kader je potrebno motivirati, spodbujati in jih ustrezno nagraditi, vsekakor jih pritegniti in jih narediti enakovredne, da se najboljšim postavijo ob bok. Dober vodja je tisti vodja, ki »naredi« svoje zaposlene najmanj tako sposobne kot je on sam.

11. NAGRAJEVANJE

Zap. št.		Enota 1	Enota 2
1	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1,86	2,41
2	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	2,86	3,44
3	Razmerja med plačami zaposlenih v naši enoti so ustrezna.	2,08	2,65
4	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1,63	2,41

Tabela 17: Analiza ocene o nagrajevanju

(Vir: lastna raziskava, 2009)



Slika 17: Prikaz srednje vrednosti nagrajevanja

(Vir: lastna raziskava, 2009)

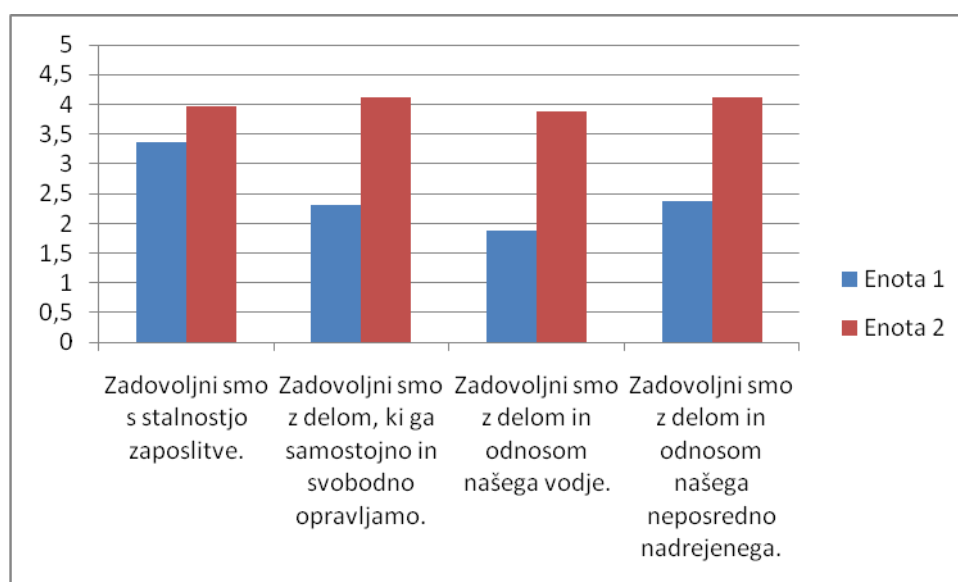
Z nagrajevanjem zaposleni niso zadovoljni, kar je razvidno iz tabele in grafa. Najslabše je ocenjena trditev, da so zaposleni, ki so bolj obremenjeni z delom, ustrezno za to stimulirani. Najvišje pa so ocenili trditev, da za slabo opravljeno delo sledi graja oziroma kazen. Strinjajo se, da so tisti, ki slabo opravljajo svoje delo, zato grajani oziroma kaznovani. V tem primeru naj bi pri delu bilo malo napak in bi se zaposleni potrudili in delali, kot se od njih pričakuje. Znano je dejstvo, da vsako povečanje plače ne vodi nujno do večje produktivnosti. Zaposleni vsako spremembo v sistemih plačevanja močno občutijo in temu ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato je pomembno upoštevati produktivnost individualnega dela in učinek dela, ga nagraditi in tako opravičiti dodatni napor, ki je bil vložen. S tem zaposlene spodbujamo k zelenemu načinu vedenja in dela.

12. ZADOVOLJSTVO

Zap. št.		Enota 1	Enota 2
1	Zadovoljni smo s stalnostjo zaposlitve.	3,37	3,97
2	Zadovoljni smo z delom, ki ga samostojno in svobodno opravljamo.	2,31	4,12
3	Zadovoljni smo z delom in odnosom našega vodje.	1,88	3,88
4	Zadovoljni smo z delom in odnosom našega neposredno nadrejenega.	2,37	4,12

Tabela 18: Analiza rezultatov ocene zadovoljstva

(Vir: lastna raziskava, 2009)



Slika 18: Prikaz srednje vrednosti zadovoljstva zaposlenih

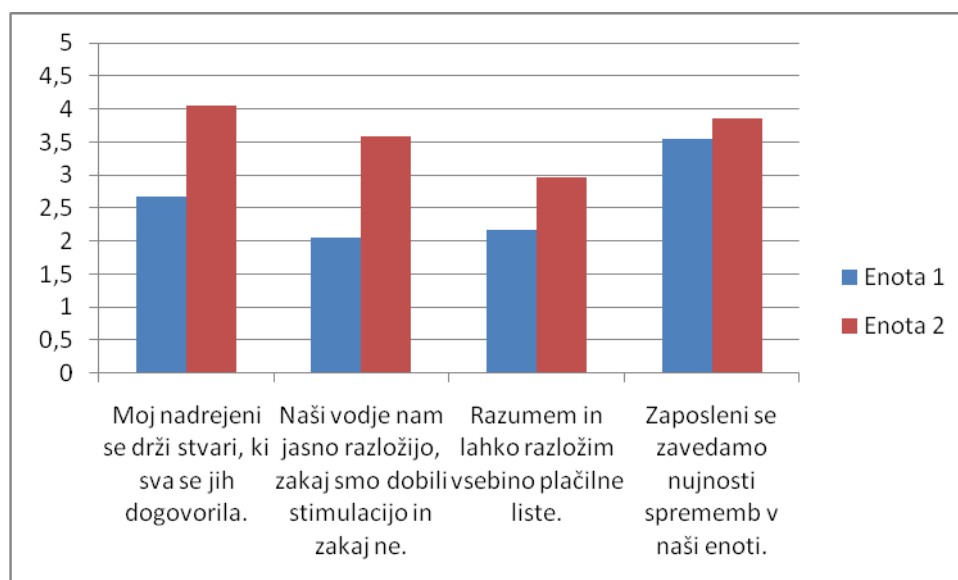
(Vir: lastna raziskava, 2009)

Pri tej analizi je razvidno, da so zaposleni kljub nekaterim prejšnjim slabo ocenjenim trditvam pokazali pripadnost podjetju glede stalnosti zaposlitve. Zadovoljstvo v drugi enoti se poleg tega še kaže s samostojnim opravljanjem dela, z odnosom in delom nadrejenega in vodje. Enota 1 je dobro ocenila le prvo trditev, pri ostalih pa se ponovno kaže, da je potrebno urediti in uskladiti interese in odnose med zaposlenimi. Sposobne je potrebno bolj vključiti v sodelovanje in odločanje v določene delovne procese in naloge. Pokazati je potrebno več zaupanja v njihove sposobnosti in tiste, ki si zaslužijo, tudi primerno nagraditi. Pozitivna organizacijska klima je pogoj za uspešno delovanje vsake organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih se obrestuje v dobrih delovnih rezultatih. Zaposlenim prve enote je potrebno dodeliti večjo samostojnost in s tem tudi odgovornost pri delu. Upoštevati njihove predloge in želje, ki so tudi v interesu podjetja.

13. DODATNA VPRAŠANJA O SISTEMIH

Zap št.		Enota 1	Enota 2
1	Moj nadrejeni se drži stvari, ki sva se jih dogovorila.	2,68	4,06
2	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.	2,06	3,59
3	Razumem in lahko razložim vsebino plačilne liste.	2,17	2,97
4	Zaposleni se zavedamo nujnosti sprememb v naši enoti.	3,54	3,85

Tabela 19: Analiza rezultatov dodatnih vprašanj o sistemih
(Vir: lastna raziskava, 2009)



Slika 19: Prikaz rezultatov srednje vrednosti dodatnih vprašanj o sistemih
(Vir: lastna raziskava, 2009)

Pri tej analizi smo želeli ugotoviti, ali vodilni in zaposleni med seboj komunicirajo, ali dobijo dovolj informacij in so seznanjeni s sistemi (plačilne liste ...). Prva enota je ponovno ocenila trditve nižje kot druga enota, se pa zaposleni zavedajo, da so spremembe v njihovi enoti nujne. Vodja mora opazovati svoje ljudi, verjeti, da pravilno delajo in o njih misliti dobro. Če se to ne izrazi, dobra učinkovitost nima odziva. Zaposlenim je potrebno znati pokazati, da opažate njihovo delo in ga cenite. Zaposleni so pogosto le odsev energije vodje.

5.2 SKLEP IN PREDLOGI

Na podlagi analize anketnih vprašalnikov smo prišli do naslednji sklepov in predlogov. Zaposleni prve enote so v primerjavi z drugo enoto veliko manj zadovoljni predvsem:

- s strokovno usposobljenostjo in učenjem,
- z notranjimi odnosi,
- z vodenjem,
- z notranjim komuniciranjem,
- z razvojem kariere,
- z nagrajevanjem.

Začeli bomo z drugo enoto, kjer prevladuje demokratski slog vodenja. Vodja spodbuja zaposlene h kolektivnemu sprejemanju odgovornosti, upošteva predloge in sprejema odločitve. Zanima ga mišljenje zaposlenih, spodbuja jih k izboljšavam, inovativnim in koristnim predlogom. Sodelavce spodbuja h komuniciranju z rednimi delovnimi sestanki, ki so vsaj enkrat mesečno.

V prvi enoti prevladuje avtorski slog vodenja, kjer ima vodja neizpodbitno avtoriteto. Samo vodja pozna pravo rešitev in najboljšo pot, podrejeni pa le sledijo in izvršujejo dane naloge. Predlogi se ne upoštevajo oziroma le-ti zelo malo.

Vodstvu prve enote svetujemo, da dopusti zaposlenim več svobode pri delovnih odločitvah, saj bodo s tem zaradi večje odgovornosti, ki jo bodo nosili, še boljše opravljali svoje delo. Notranje odnose bi lahko izboljšali z različnimi neformalnimi druženji izven delovnega časa (pikniki, športne igre ...), da bi se zaposleni spoznavali in izboljšali medsebojne odnose.

Ne poznamo podjetja, kjer bi bili vsi zaposleni zadovoljni s plačilom, ki ga dobijo za svoje delo. Vodstvu obeh enot svetujemo, da dodelijo kriterije za merjenje uspešnosti, s katerimi bodo seznanjeni vsi zaposleni in na podlagi doseganja teh kriterijev vežejo plače oziroma nagrajevanja v obliki nagrad, pohval in priznanj (interne narave). To bo posamezniku omogočilo prepoznavnost v okolju, kjer je zaposlen, in hkrati motiviralo tudi ostale zaposlene.

Prav tako ljudem veliko pomeni informiranost. Poznavanje strateških ciljev podjetja in celo kriznih obdobj se ob pravilnem komuniciranju lažje uresniči oziroma prebrodi. Za obe enoti velja, da pogovor s sodelavci stane zelo malo, terja pa veliko komunikacijskih in retoričnih spretnosti.

Dodatna izobraževanja nadrejenih o vodenju ljudi in upravljanju sistema jim bodo dala potrebna znanja za ravnanje z ljudmi.

6 ZAKLJUČEK

Motivacijske teorije, ki jih je, kot smo videli, kar nekaj, nam opisujejo vedenjske vzorce zaposlenih, njihovo sprejemanje delovnega okolja, zadovoljstvo in dejavnike, ki vplivajo nanje. Vsi teoretiki, ki so pisali o motivacijskih teorijah, vedo, da za nobeno ne morejo trditi, da je »tista« prava, s katero bi dosegli želene učinke.

Na učinkovitost podrejenih se vodja lahko odzove na več načinov: naklonjeno ali pozitivno, z grajo oziroma negativno ali pa se sploh ne odziva. Vsa vedenja so prisotna povsod. K boljši učinkovitosti vodi samo eden od odzivov – seveda pozitivni odziv, ki je pogojen z obojestransko komunikacijo. Tisti, ki nekaj pravilno dela in je deležen pozitivnega odziva, se bo nadvse verjetno tudi v prihodnje vedel na želeni način. Enako pa je tudi verjetno, da tisti, ki je za svoje napačno početje moral poslušati grajo, ne bo več ponovil napačnega vedenja. Kaj pa je s tistim, ki nekaj pravilno dela, a ne dobi nobenega odziva? Morda si bo še nekaj časa prizadeval, prej ali slej pa odnehal, ker bo dobil občutek, da za njegovo delo ni nikomur mar. Če vodja opazi, da ljudje dobro delajo, o njih dobro mislijo. Žal pa to ni dovolj in dobra učinkovitost nima odziva. Zato je potrebno znati svojim ljudem pokazati, da je njihovo delo opaženo in ga tudi ceniti. Nujno so potrebni dejavniki, kot so znanje in predvsem dobri medčloveški odnosi.

Vsak vodja, ki sprejme izziv vodstva ali uprave, je z danimi sredstvi in s sodelavci, ki so mu na voljo, dolžan ustvariti zmagovalno ekipo. V času, v katerem danes živimo, na trgu dela ni prostora za slabe delavce oziroma pravilno motivirana ekipa za seboj potegne še tako negativno osebo. Vodja kot motivator s tehnikami in pristopi ustvari medsebojne odnose, ki so nosilni steber vsakega uspešnega kolektiva. V visoko motiviran kolektiv največ prispevajo nedenarne nagrade; javne pohvale, pozornost, ki zaposlenim daje v vednost, da so opaženi in njihovo prizadevanje ni brezpredmetno. Vsak položaj v organizaciji je pomemben in to morajo vedeti in občutiti zaposleni. Prav tako je znano dejstvo, da se dober kader zaveda, da ima na trgu dela visoko ceno, kar je zanje idealno pogajalsko izhodišče. Tako lahko sposoben vodja združi in sestavi sanjsko ekipo. Namreč nihče med nami ni tako pameten, kot smo pametni vsi skupaj.

7 LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Dimovski, Vlado in Sandra Penger (2008): Temelji managementa, Published by Pearson Education, Dorchester (Great Britain).
- Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan (1996): Ekonomika in organizacija podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Možina Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc (1994): Management, Didakta, Radovljica.
- Možina Stane, Rudi Rozman, Miroslav Gajs, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač (2002): Management, Didakta, Radovljica.
- Treven, Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Uhan, Stane (1998): Raziskave o motivaciji, Moderna organizacija, Kranj.
- Zupan, Nada (2001): Nagradite uspešne, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Interno gradivo:

- Povše Pesrl, Terezija (2007): Poslovođenje – Izbrana poglavja, Interno šolsko gradivo, B&B, Kranj.

Spletna stran:

- <http://sl.wikipedia.org>

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb Abraham Maslowa	4
Slika 2: Preprostost model pričakovanja	6
Slika 3: Model značilnosti dela	8
Slika 4: Struktura anketirancev po spolu v Kamniku	22
Slika 5: Struktura anketirancev po spolu na Šmartinski	23
Slika 6: Prikaz strukture srednje vrednosti po starosti v Kamniku	23
Slika 7: Prikaz strukture srednje vrednosti po starosti na Šmartinski	24
Slika 8: Prikaz strukture srednje vrednosti po izobrazbi v Kamniku	25
Slika 9: Prikaz strukture srednje vrednosti po izobrazbi na Šmartinski	25
Slika 10: Prikaz srednje vrednosti dveh enot po pripadnosti podjetju	26
Slika 11: Prikaz srednje vrednosti motivacije in zavzetosti	27
Slika 12: Prikaz srednje vrednosti rezultatov strokovne usposobljenosti in učenja ..	28
Slika 13: Prikaz srednje vrednosti ocene notranjih odnosov	29
Slika 14: Prikaz srednje vrednosti ocene vodenja	30
Slika 15: Prikaz srednje vrednosti notranjega komuniciranja	31
Slika 16: Prikaz srednje vrednosti razvoja kariere	32
Slika 17: Prikaz srednje vrednosti nagrajevanja	33
Slika 18: Prikaz srednje vrednosti zadovoljstva zaposlenih	34
Slika 19: Prikaz rezultatov srednje vrednosti dodatnih vprašanj o sistemih	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije	5
Tabela 2: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.....	7
Tabela 3: Teorija pravičnosti	9
Tabela 4: Struktura anketirancev po spolu v Kamniku.....	22
Tabela 5: Struktura anketirancev po spolu na Šmartinski	22
Tabela 6: Struktura anketirancev po starosti v Kamniku	23
Tabela 7: Struktura anketirancev po starosti na Šmartinski	24
Tabela 8: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe v Kamniku	24
Tabela 9: Struktura anketirancev po izobrazbi na Šmartinski	25
Tabela 10: Struktura anketirancev po pripadnosti podjetju	26
Tabela 11: Analiza trditev, ki se nanašajo na motivacijo in zavzetost	27
Tabela 12: Analiza rezultatov strokovne usposobljenosti in učenja	28
Tabela 13: Analiza rezultatov notranjih odnosov	29
Tabela 14: Analiza ocene vodenja.....	30
Tabela 15: Analiza rezultatov notranjega komuniciranja.....	31
Tabela 16: Analiza trditev glede na razvoj kariere	32
Tabela 17: Analiza ocene o nagrajevanju	33
Tabela 18: Analiza rezultatov ocene zadovoljstva	34
Tabela 19: Analiza rezultatov dodatnih vprašanj o sistemih	35

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Minka Duraković, vaša sodelavka in izredna študentka Višje strokovne šole B&B v Kranju. V okviru predmeta Psihologija prodaje pripravljam diplomsko delo z naslovom »Vpliv vodij na motivacijo zaposlenih«. Z anketnim vprašalnikom, ki je pred vami, bi pridobila dragocene podatke za svojo raziskavo v diplomskem delu. Zato vas vljudno prosim, da si vzamete nekaj minut časa in odgovorite na zastavljena vprašanja. Sodelovanje v anketi je povsem anonimno, sodelovali pa boste zaposleni HM Šmartinska in HM Kamnik. Podatki, zajeti z anketo, bodo služili izključno za namen izdelave diplomskega dela in ponovno vam zagotavljam anonimnost.

Kdor pa bi želel končne rezultate o anketiranju, mu bom te tudi posredovala.

Za sodelovanje se vam prav lepo zahvaljujem!

Pri spodaj navedenih vprašanjih označite ali obkrožite ustrezno oceno ali odgovor.

1. SPOL

- moški
 ženski

2. STAROST

- od 18 do 30 let
 31-40 let
 41-50 let
 nad 51 let

3. STOPNJA IZOBRAZBE

- osnovna šola
 poklicna šola
 srednja šola
 višja šola
 visoka šola
 magisterij

Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo odločitev. Ocena 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocena 4, da se strinjate, ne pa tako zelo, ocena 3 je srednja in pomeni, da se strinjate oziroma ne strinjate, vam je vseeno, ocena 2, da se ne strinjate in ocena 1, da se sploh ne strinjate.

4. PRIPADNOST PODJETJU

	1	2	3	4	5
Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.					
Zaposleni tudi zunaj podjetja govorimo pozitivno.					
Zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.					
Naše podjetje ima velik ugled v okolju.					

5. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši poslovni enoti smo zavzeti za svoje delo.					
Pripravljeni smo na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.					
V naši enoti so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.					
V naši enoti nadrejeni cenijo dobro opravljeno delo.					

6. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

	1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega.					
Podjetje zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.					
Pri nas so nadrejeni usposobljeni za svoje delo.					
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.					

7. NOTRANJI ODNOSI

	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.					
V naši enoti med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.					
Konflikte rešujemo v skupno korist.					
Sodelavci drug drugemu zaupamo.					

8. VODENJE

	1	2	3	4	5
Nadrejeni nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.					
Nadrejeni se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.					
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.					
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.					

9. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

	1	2	3	4	5
Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.					
Delovni sestanki so redni.					
Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.					
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.					

10. RAZVOJ KARIERE

	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.					
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.					
Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.					
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.					

11. NAGRAJEVANJE

	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.					
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.					
Razmerja med plačami zaposlenih v naši enoti so ustrezna.					
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.					

12. ZADOVOLJSTVO

	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo s stalnostjo zaposlitve.					
Zadovoljni smo z delom, ki ga samostojno in svobodno opravljamo.					
Zadovoljni smo z delom in odnosom našega vodje.					
Zadovoljni smo z delom in odnosom našega neposredno nadrejenega.					

13. DODATNA VPRAŠANJA O SISTEMIH

	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni se drži stvari, ki sva se jih dogovorila.					
Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.					
Razumem in lahko razložim vsebino plačilne liste.					
Zaposleni se zavedamo nujnosti sprememb v naši enoti.					

Za sodelovanje se vam še enkrat najlepše zahvaljujem!

Minka Duraković