



OD NAGRAJEVANJA ZA PLAČO DO NAGRAJEVANJA S PLAČO

Andrej Raspor in Metka Nežič (ur.)

OD NAGRAJEVANJA ZA PLAČO DO NAGRAJEVANJA S PLAČO

Andrej Raspor in Metka Nežič (ur.)

OD NAGRAJEVANJA ZA PLAČO DO NAGRAJEVANJA S PLAČO

Urednika: *Andrej Raspor in Metka Nežič*

Avtorji posameznih poglavij: Andrej Raspor, Metka Nežič, Anton Vorina, Ivanka Poropat, Irena Berzelak, Erika Iršič Lazarevič, Nina Pengov

Predgovor: *Stane Stanislav Uhan*

Recenzenti:

Bojan Macuh

Jaroslav Berce

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *Ana Kodelja*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Znanstvene monografije*

Podzbirka: *Organizacija in kadri*

Fotografija na naslovnici: www.pixabay.com

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: http://www.andrejrastor.com/perfectus_zalozba

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2020*

Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.*

Cena: *00 EUR*

Knjiga je bila sofinancirana s strani Javne agencije za raziskovalno dejavnost RS.

Vse pravice pridržane avtorjem. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID=303299584
ISBN 978-961-94894-1-3 (pdf)

ZAHVALA

Iskrena hvala vsem avtorjem, recenzentoma in vsem sodelavcem, ki so prispevali k izidu te knjige. Zahvala gre tudi Javni agenciji za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije, ki je v okviru Javnega razpisa za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij v letu 2019, izdajo knjige finančno podprla.

Urednika

PREDGOVOR

Andrej Raspor je v knjigi *Od nagrajevanja za plačo do nagrajevanja s plačo* skupaj s soavtorji obdelal vsebino plačevanja z več vidikov. Po daljšem razdobju smo v slovenski strokovni javnosti dobili knjigo, ki skoraj celovito upošteva sodobna znanja na področju nagrajevanja zaposlenih, zaposlencev. Leta 1995 je namreč v založbi Moderna organizacija izšla podobna knjiga – zbornik *Plače v Sloveniji – Modra knjiga*. Raspor s sodelavci je tokrat uspel vsebino plač in plačevanja sodelavcev prikazati na način, ki lahko služi organizacijam, zlasti vodstvom in sindikatom, da z upoštevanjem rezultatov oziroma zaključkov v posameznih (osmih) poglavjih celo bistveno prispevajo k večji učinkovitosti organizacij in zadovoljstvu delavcev. Tudi zategadelj je obsežno in strokovno obdelano zlasti področje motiviranosti. Kolikšne rezerve obstajajo v organizacijah pri ravnanju z ljudmi (z zaposlenimi delavci), naj pove samo podatek iz raziskave v 114 državah, da je bilo le 26 % sodelavcev *zavzetih* (si je prizadevalo) za višji dobiček, proizvodnost, inovativnost, pa tudi za kakovost izdelkov/storitev ter za lastno izpopolnjevanje.

Zgodovinsko nasprotje med delom in kapitalom bo lahko postopno preseženo le tako, da bodo vsi delavci imeli korist – tudi plačo oziroma nagrado – od doseženih rezultatov organizacij; seve z ustreznim, to je zavzetim sodelovanjem v delovnem procesu.

Stane Stanislav Uhan

UVOD H KNJIGI OD NAGRAJEVANJA ZA PLAČO DO NAGRAJEVANJA S PLAČO

Knjiga z naslovom *Od nagrajevanja za plačo do nagrajevanja s plačo*, je oblikovana tako, da v posameznih poglavjih z izbranimi temami bralcem poda celovit pogled na motiviranje, nagrajevanje in zavzetost skozi psihološko pogodbo in coaching. Podajamo povzetke poglavij, kot si sledijo v knjigi.

Prvo poglavje obravnava motivacijo in motivacijske teorije. Gre za velikokrat obravnavano tematiko. In prav zaradi poplave različnih motivacijskih teorij smo se odločili, da na enem mestu zberemo ključne ugotovitve teorij iz originalnih virov in tako olajšamo raziskovalcem nadaljnje delo. Bežni pregled bo morda dal občutek zastarelih virov, a morda je prav to dodana vrednost tega izbora, saj smo teorije črpali iz originalnih virov. Vsako motivacijsko teorijo je namreč treba spoznati v izvirnem kontekstu, da jo šele nato lahko apliciramo za svoje potrebe. Ugotovitev si namreč ne smemo izposojati zdaj pri enem, zdaj pri drugem avtorju. To nas namreč zmede in nam ne daje pravih zaključkov.

V drugem poglavju je avtor predstavil teoretična izhodišča, ki opredeljujejo pojem zavzetosti sodelavcev od leta 1990 do leta 2017. Iz pregleda domače in tuje literature na to temo je prišel do ugotovitve, da avtorji različno pojmujejo pojem zavzetost sodelavcev, kar je bilo tudi pričakovati. Vsem avtorjem je skupno, da so zavzeti sodelavci tisti, ki so fizično in čustveno povezani s cilji podjetja, delajo s strastjo in širijo pozitivno energijo med sodelavci. Predstavil je tudi vprašalnika UWES–9 in Gallupov vprašalnik, ki sta najbolj pogosto uporabljena vprašalnika za merjenje zavzetosti sodelavcev v znanstvenih revijah. Na osnovi factorske analize ter z uporabo metode glavnih komponent je ugotovil, da vprašalnik UWES–9 z enim faktorjem pojasni 65,67 % variance. Vprašalnik ima tudi zelo veliko zanesljivost merjenja, saj znaša Cronbachov alfa koeficient od 0,090 do 0,95 in je zelo primeren za merjenje zavzetosti sodelavcev.

Sledi tretje poglavje, kjer je predstavljena organizacijska klima, ki je, ne glede na obliko oziroma strukturo organizacije, v njej vedno prisotna. Kakšna je ta klima in kako zadovoljni oziroma nezadovoljni bodo sodelavci v podjetju, pa je odvisno od vrste dejavnikov, kot so: medsebojni odnosi, komuniciranje, odnos do izobraževanja in usposabljanja sodelavcev, vodenja, inovativnosti, pripadnosti podjetju in drugo. Govorimo o dimenzijah organizacijske klime, ki jih mora podjetje dobro poznati, če želi s klimo upravljati in jo usmerjati v zeleno smer. S tem namenom prispevek podrobno obravnava posamezne dimenzije organizacijske klime in doda priporočila, ki bodo podjetjem lahko v pomoč pri upravljanju klime v njihovi organizaciji. Pojasnjuje tudi razliko med organizacijsko klimo in kulturo ter podaja napotke za merjenje organizacijske klime.

Četrto poglavje je namenjeno plačam, nagradam in vsem vrstam nagrajevanja, saj se temu področju vedno daje posebno pozornost. To izhaja iz tega, da so včasih edini vir preživetja. Tako v tem poglavju obravnavamo vrste nagrajevanja, prisotnost in posebnosti nagrajevanja z različnih vidikov. Nagrajevanje se vedno povezuje z motivacijo. Tu se bolj osredotočamo na to, kakšne naj bi bile nagrade.

Peto poglavje obravnava sistem psiholoških pogodb, katerega prednost je v individualnem pristopu, zato zna in zmore razumeti ter sprejemati različnost pri posameznikih (sodelavcih), kar je eno pomembnejših sporočil sodobnega menedžmenta kadrovskih virov. Oblike psiholoških pogodb so bile raziskane v povezavi z generacijskimi razlikami v velikem družinskem podjetju, ki ga zaznamujeta bogata tradicija in prepoznavna blagovna znamka.

Zaradi dveh nasprotujočih si sil – družine in poslovnega sistema – je podjetje zanimivo s sociološkega, ekonomskega in psihološkega vidika, pa tudi z vidika medgeneracijskih razlik, ker zaposluje delavce, ki so navajeni dela v prejšnjem gospodarsko-političnem sistemu in doživljajo današnje spreminjajoče se delovno okolje drugače kot mlajše, prilagodljivejše generacije, navajene novejših pristopov in novih tehnologij. Rezultati raziskave so pokazali prevladujoč vpliv identifikacijske psihološke pogodbe kot najboljše možne oblike odnosa med podjetjem in sodelavcem v prav tako prevladujoči delovni generaciji X, kar je presenetljivo, glede na to, da upravljanje s človeškimi viri v podjetju poteka v okviru tradicionalnih vrednot ter maloštevilnih HRM-praks. Z analizo psiholoških pogodb sodelavcev je bila ustvarjena podlaga kot pomoč pri izzivu prihodnosti – premiku na kadrovsko-razvojnem delu, kjer lahko rezultate razumemo kot osnovo za grajenje nadaljnjih aktivnosti. Konkretno je bil izdelan program za izboljšanje področja napredovanja, ki je bil ob predhodnem merjenju organizacijske klime podjetja slabše ocenjeni kriterij zadovoljstva sodelavcev. Prispevek je pripravljen na osnovi opazovanja konkretnega podjetja, vendar se loteva več širše zanimivih dejavnikov – družinskega podjetništva kot pomembnega soustvarjalca slovenskega gospodarskega prostora, aktualnih generacijskih sprememb, predvsem pa psiholoških pogodb, ki v slovenskem poslovnem prostoru niso množično prisotne oziroma tega iz obstoječe strokovne in druge literature zaenkrat ni moč razbrati, čeprav so učinkovito izhodiščno ogrodje pri prevzemanju in razvoju sodobnejših kadrovske praks. Širše uporabljiv je tudi izdelan program napredovanja, posebej njegovi osnovni gradniki, ki jih lahko prenesemo v katero koli poslovno okolje in ne samo na ožje področje napredovanja sodelavcev, temveč tudi na področje novejših upravljaljskih in vodstvenih praks.

V šestem poglavju avtorica obravnava coaching. Predstave sodelavcev glede njihovega dela so lahko povsem drugačne od tistih, ki jih ima delodajalec. To izhaja iz vrednot, ki jih ima posameznik, vodje v organizacijah pa lahko poskrbijo, da se spodbudijo želeni vedenja in vrednote sodelavcev. Takšen način vodi k večji motiviranosti sodelavcev, le-ta pa spodbuja inovativnost, učinkovitost in zadovoljstvo. V prispevku je predstavljena analiza vprašalnikov petih sodelavcev na delovnem mestu inštruktorja/mentorja/coacha v večjem slovenskem podjetju. Uporabljen je bil vprašalnik na podlagi motivacijskega orodja SDI (*Strength Deployment Inventory*), ki prikaže sistem vrednot, ki posameznika motivirajo, torej vrednote, ki usmerjajo posameznikovo vedenje, kadar vse poteka brez težav, in spremembe motivacije v konfliktnih situacijah, ki spodbujajo spremembe vedenja, kadar se znajdemo v težavah. Namen te analize je bil preveriti, ali motivi in vrednote posameznika ter njegov način odzivanja v konfliktnih situacijah vplivajo na njegovo uspešnost na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha. Na podlagi intervjuja z vodjo ekipe inštruktorjev/mentorjev/coachov se je izkazalo, da le ena oseba zadovoljuje pričakovanja delodajalca in daje ustrezne rezultate. Preverili smo, kakšne so motivacijske vrednote te osebe in kako deluje v konfliktnih situacijah. Ker nihče drug na tem delovnem mestu ni imel na podlagi vprašalnika SDI takšnega rezultata, bi lahko sklepali, da so osebne motivacijske vrednote tiste, ki pripeljejo do učinkovitosti in zadovoljstva pri delu. Vsaka organizacija si želi imeti v kolektivu sodelavce, ki so zavzeti, učinkoviti in zadovoljni, zato je v prispevku predlagan način dela z ostalimi sodelavci na delovnem mestu inštruktorja/mentorja/coacha, predlogi pa so lahko uporabni tudi širše. Coaching omogoča, da sodelavci sami odkrivajo svoje vrline, poiščejo motivacijske dejavnike, ki vodijo k povečani motiviranosti, ustvarjalnosti in učinkovitosti na delovnem mestu in tudi v zasebnem življenju.

V drugem delu knjige so predstavljeni izzivi iz prakse, Tako sedmo poglavje obravnava pomen vlaganja v sodelavce skozi vseživljenjsko izobraževanje, če želimo imeti zavzete sodelavce. Različne raziskave namreč to tezo potrjujejo. Medtem ko najbolj napredne organizacije povečujejo vložke v prenos notranjega znanja, smo bili v Sloveniji priča ukinitvam notranjih izobraževalnih centrov. Tudi število organizacij, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih, je v upadu. V prihodnje morajo ponudniki skupaj z uporabniki pripraviti nove programe, ki bodo primerni za jutrišnje izzive industrije 4.0.

V osmem poglavju je predstavljanja študija primera. Njen namen je bil proučiti problem motivacije ter identificirati statistično značilne razlike na ravni generacij baby boom, X in Y. Profiliranje atributov in vedenjskih značilnosti posameznika je ključ za sistematično načrtovanje motiviranja, ki ga je treba prepoznati že med izbiranjem kandidata za delovno mesto, zato je bil problem obravnavan na populaciji iskalcev zaposlitve v podjetju Trgoprevoz, d. o. o. Metodološki pristop je temeljil na uporabi kvantitativne strategije raziskovanja. Podatki so bili zbrani s presečno raziskavo in tehniko anketiranja s strukturiranim anketnim vprašalnikom na podlagi samoocenjevanja respondentov. Izvirnost in vrednost raziskave je v povečevanju jasnosti pri prepoznavanju specifičnih motivacijskih dejavnikov v povezavi s starostjo in v standardizaciji procesa izbiranja novih sodelavcev v obravnavanem podjetju. Ugotovitve spodbujajo razmišljanje v smereh ugotavljanja lastnosti in omejitev kadrov, ki so osnova za sistematično ohranjanje in spodbujanje motivacije sodelavcev. Z analizo so bile identificirane razlike in potrjene statistično značilne razlike med generacijami, ugotovitve na ravni statistične enote pa so bile podlaga za vodenje zaposlitvenih pogovorov. Na podlagi ugotovitev je bil izdelan tudi Model identifikacije vidikov nezadovoljstva in uvajanja intervencij, ki je bil nato predstavljen sodelujočemu delodajalcu, uporaben pa je tudi za druga podjetja.

Knjiga se zaključí s intervjujem Petra Velikonje, direktorja podjetja KODA. Podjetje je specializirano za analize razvojnih možnosti in strategij razvoja občin in regij, za svetovalno dejavnost podjetjem tako pri finančnih investicijah kot pri dobivanju ugodnih virov financiranja ter samem osnovnem poslovanju. Velja za uspešno podjetje, ki je preživel krizo in ki se, poleg vpetosti v lokalno okolje, s svojo dejavnostjo širi na slovenski in tuji trg. Velikonja je človek, ki ima ogromno izkušenj na različnih področjih, zavzeto deluje tudi kot aktiven državljan in lokalpatriot z jasnim pogledom na politično in gospodarsko stanje v Sloveniji.

Knjiga je vsebinsko zaključena celota, vendar se lahko bralec podrobneje posveča le posameznim poglavjem ali pa delo bere kot celoto. Namenjena je tako laični kot tudi strokovni javnosti.

Avtorja sva se tega projekta lotila s ciljem, da bodo bralci v knjigi našli čim več koristnih informacij, ki jih bodo lahko uporabili v svoji poslovni praksi ali kot izhodišče za nadaljnje raziskave na obravnavanih področjih.

Andrej Raspor in Metka Nežič

PREDSTAVITEV AVTORJEV



izr. prof. dr. ANDREJ RASPOR

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija
Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici,
Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija

E-mail: andrej.raspor@ceatm.org

Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010 z doktorsko disertacijo *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralskim*. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje na področju obvladovanja časa in stroškov, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot triintrideset let delovnih izkušenj, od tega več kot petnajst let na različnih vodilnih mestih, in sicer kot vodja splošnih poslov, direktor razvoja kadrov, direktor za strateške projekte in vodja komisije za nadzor stroškov. V okviru podjetja Hit, d. d., je vodil Sektor za razvoj kadrov. Bil je direktor strateških projektov, kjer je vodil prenovno poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec, saj je mnenja, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Ključna področja njegovega raziskovanja so delovna razmerja in procesi v storitveni dejavnosti s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov z vidika stroškov in tudi organizacije delovnega časa.

Kot sekretar Sindikata igralniških delavcev Slovenije, član Društva za vrednotenje dela, Združenja nadzornikov Slovenije, Komisije za delovno in socialno pravo in sodnik porotnik na delovnem sodišču si je nabiral izkušnje v vseh segmentih delovnega prava. Vse te vidike poskuša zajeti v svojih predavanjih, pri mentoriranju ter svetovalnem delu.

Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov.



mag. METKA NEŽIČ

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija

E-mail: metka.nezic@gmail.com

Mag. Metka Nežič je predavateljica, svetovalka in raziskovalka na področju razvoja sodelavcev, menedžmenta znanja, timskega dela in družbene odgovornosti. Študirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je zaključila univerzitetni študij, specializacijo in znanstveni magisterij, vse s področja menedžmenta. Ima dvajset let delovnih izkušenj v gospodarstvu, od tega deset let na različnih vodstvenih mestih. Več let je bila direktorica projektov na Inštitutu za razvoj učečega se podjetja. Vodila je tudi organizacijo mednarodne konference grozdov, nacionalne konference tehnoloških mrež in mednarodni simpozij učečih se organizacij. Zdaj kot podjetnica povezuje akademsko znanje in prakso. Svetuje podjetjem, že vrsto let pa sodeluje tudi z Doba Fakulteto kot predavateljica in online mentorica na magistrskem študiju. Je članica strokovnega sveta Life Learning Akademije in članica IRDO – Inštituta za razvoj družbene odgovornosti. Je presojevalka certifikata učečega se podjetja, ECQA certificirana menedžerka za družbeno odgovornost, certificirana trenerka za DISK model in licencirana svetovalka po metodi Profiles International. Več let že sodeluje kot somentorica pri magistrskih nalogah in je avtorica več člankov s področja menedžmenta znanja in razvoja sodelavcev.



dr. ANTON VORINA, univ. dipl. inž. str., univ. dipl. oec.

Ekonomška šola Celje, Višja strokovna šola, 3000 Celje

E-mail: anton.vorina@guest.arnes.si

Anton Vorina, rojen 28. 12. 1969, stanujoč v Laškem, zaposlen kot višji predavatelj na Ekonomski šoli v Celju, je leta 1995 končal univerzitetni študij strojništva, leta 1997 univerzitetni študij ekonomije, leta 2005 magistrski študij kakovosti in 2016 doktorski študij poslovnih ved. Je avtor oziroma soavtor 7 izvirnih znanstvenih člankov, 67 znanstvenih člankov, 16 strokovnih člankov, soavtor poglavja znanstvene monografije, avtor več učbenikov za visoke in višje strokovne šole, mentor več kot 400 diplomantom, recenzent, član programskih in organizacijskih odborov mednarodnih znanstvenih konferenc, soavtor višješolskega programa Ekonomist. Izvaja vabljen predavanja po univerzah v Indiji, Rusiji, Latviji, Hrvaški, Srbiji in Makedoniji.

Poleg nenehnega učenja veliko časa posveča sodelovanju s podjetji, kjer večinoma svetuje na področju človeških virov in zmanjševanju logističnih stroškov ter izvaja delavnice za zaposlene s področja motivacije in nagrajevanja sodelavcev. Velja omeniti, da zelo rad pridobiva znanja s področja medkulturnosti, zato veliko potuje (Indija, Rusija, Litva, Latvija, Portugalska, bivše balkanske države ...), širi oziroma promovira lepote Slovenije po svetu ter se redno udeležuje »poletnih šol ekonomije« v Srbiji. Obožuje matematiko, fiziko in raziskovanje ter se veseli timskega dela z različnimi strokovnjaki.



IVANKA POROPAT, mag. org. in men. soc. dejav.

RADELA, Zavod za usposabljanje in zaposlovanje invalidov, Radlje ob Dravi, Slovenija
DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija

E-mail: zavod.radela@gmail.com

Ivanka Poropat, rojena 1963 v Mariboru, je po zaključenem izobraževanju na DOBA Fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije Maribor pridobila strokovni naziv magistrica organiziranja in menedžmenta socialnih dejavnosti. Ima dolgoletne izkušnje pri vodenju ljudi v gospodarstvu in socialnih podjetjih. Od leta 2015 je zaposlena na delovnem mestu direktorice zaposlitvenega centra RADELA, zavoda za usposabljanje zaposlovanje invalidov Radlje ob Dravi, ki ga je ustanovil ŠENT – slovensko združenje za duševno zdravje. Zaposlitveni center je pravna oseba posebnega pomena, ki zagotavlja zaščitena delovna mesta invalidom, ki zaradi invalidnosti dosegajo od 30 do 70 % pričakovanih delovnih rezultatov in jim je Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje izdal odločbo, da so zaposljivi le na zaščitениh delovnih mestih.

V okviru projekta *Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, 4. razvojne prioritete* se je v letih 2013–2015 pridružila ŠENT-u ter sodelovala pri postavitvi in vodenju prve socialne trgovine v Mariboru.

Od leta 1988 do 2013 je bila zaposlena v družbi Terme Maribor, d. d., kjer je v več kot 20-letni poklicni karieri zadnjih 15 let kot direktorica trgovinske dejavnosti sodelovala pri investicijskih in razvojnih programih, projektih prestrukturiranja in upravljanja ter razvoja človeških virov in si pridobila izkušnje na področju trajnostnega in odgovornega poslovanja.



IRENA BERZELAK, mag. menedž. vseživlj. izobr.

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,
Slovenija

Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija

E-mail: ire75ber@hotmail.com

Irena Berzelak je leta 2014 magistrirala na Doba Fakulteti na področju menedžmenta vseživljenjskega izobraževanja. Z magistrsko nalogo je sodelovala na tekmovanju Kadrovski up 2015 in zasedla tretje mesto. Zaposlena je v večjem družinskem podjetju, v katerem skrbi za splošni in kadrovski sektor. Aktivna je tudi pri raziskovalnem delu v raziskovalni skupini podjetja ter sodeluje na področju priprave stroškovnih in finančnih poročil za R&D projekte na nacionalni in širši ravni.



ERIKA IRŠIČ LAZAREVIČ, mag.

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,
Slovenija
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija
POŠTA SLOVENIJE, d. o. o.

E-mail: erika.irsic@gmail.com

Erika Iršič Lazarevič je končala magistrski študij na Doba fakulteti, smer Mednarodno poslovanje. V okviru magistrske naloge je proučevala coaching in naredila raziskavo uporabe le-tega v Pošti Slovenije, kjer je zaposlena triindvajset let, od tega je bila deset let vodja poslovalnice, trenutno pa je njena naloga upravljanje s pogodbenimi poštami. V želji po spoznavanju načinov in tehnik, ki programirajo lastni um in upravljajo lastne misli in občutke, je najprej postala Reiki mojstrica, nato pa še certificiran in licenciran NLP praktik. S pridobljenimi znanji je spremenila življenje sebi in svojim najbližjim. NLP orodja in znanje, izhajajoče iz tega, so vseskozi prisotni pri njenem delu, uporablja jih za dvig motivacije in hitrejšo doseganje ciljev.



NINA PENGOV, mag. posl. ved

DOBA, Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,
Prešernova 1, Maribor, Slovenija,

E-mail: nina.pengov@gmail.com

Nina Pengov je leta 2011 diplomirala na DOBA Fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije, smer poslovanje, 3 leta kasneje pa končala še magistrski študij mednarodnega poslovanja in magistrirala z zagovorom magistrskega dela. V njem je podrobneje raziskovala razlike v motivacijskih dejavnikih različnih generacijskih skupin na vzorcu iskalcev zaposlitve v manjši delovni organizaciji. Dosedanje delovne izkušnje je pridobivala predvsem na področjih nabavnega in prodajnega trženja, ki vključujejo spremljanje poslovnega okolja ter nenehno prilagajanje kupcem z osredotočanjem na njihove individualne potrebe in pričakovanja, s ciljem zagotavljanja končnega zadovoljstva. Pri iskanju boljših rešitev in nadgrajevanju prodajnega pristopa s pridom uporablja pridobljena znanja. V prihodnosti si želi tudi v praksi delovati na področju upravljanja s človeškimi viri in iskati možnosti povezovanja med različnimi generacijskimi skupinami in zaposlenimi na različnih nivojih podjetja.



PETER VELIKONJA

KODA, d. o. o., svetovalni inženiring
Kidričeva 35, 5270 Ajdovščina, Slovenija

E-mail: info@koda-svetovanje.si

Po izobrazbi je pravnik in ekonomist. V lokalnem okolju je od samega začetka vpet v družbena dogajanja v občini in regiji.

Že v prejšnjem sistemu je opravljal več pomembnih funkcij: od glavnega tajnika občinske organizacije ZSMS, člana skupščine zvezne ZSMJ, do predsednika občinskega SIS za izobraževanje. Prvo zaposlitev na mestu šefa odseka za urbanizem, komunalne, gradbene in premoženjsko pravne zadeve na občini Ajdovščina je zamenjal z mestom vodje prostorskega in družbenega planiranja na Ateljeju za projektiranje, sočasno pa opravljal tudi funkcijo vodje enote Ateljeja v Ajdovščini. To delovno mesto ga je profiliralo kot analitika.

Takoj po osamosvojitvi je ustanovil svoje svetovalno podjetje KODA, d. o. o., ki uspešno posluje še danes, in se ukvarja z dejavnostmi, kot so analize razvojnih možnosti in strategije razvoja občin in regije, podjetniško svetovanje in finančno upravljanje investicij in v tem okviru tudi svetovanje za pridobitev ugodnih virov financiranja. V zadnjem času je podjetje razširilo poslovanje še na računovodstvo in računovodsko svetovanje ter mednarodno zelo uspešen projekt Face Force joga obraza.

Je tudi solastnik in predsednik nadzornega sveta Primorske hranilnice ter »start up mentor« pri Slovenskem podjetniškem skladu.

Na družbenem področju je ponosen na tri večje projekte: na žal neuspešen projekt nakupa podjetja Fructal na način, da bi ponovno prešel v last zaposlenih, kmetov dobaviteljev in domačih podjetnikov, na preprečitev likvidacije Hranilnice Vipava in njeno preoblikovanje po vzoru švicarskih kantonalnih bank, kar ji omogoča zelo uspešno poslovanje (lani je imela rekorden dobiček, izkazuje najhitrejšo rast vlog prebivalstva, rast transakcijskih računov in danih kreditov majhnim in srednjim podjetjem ter kmetom) ter na projekt centra za biotehnologije in napredno medicino (današnji Bia separations), ki bi združil visokotehnološka primorska podjetja in tuje partnerje, predvideval pa je razvojno raziskovalni inštitut za čiščenje in soproizvodnjo bioloških zdravil s pomočjo kibernetike in digitalnega upravljanja procesov, banko zarodnih celic, oddelek biotehnološke fakultete smer čiščenje bioloških učinkovin in medpodjetniški izobraževalni center, a se žal ni realiziral. Med zelo uspešne projekte prišteva tudi izgradnjo Medpodjetniškega izobraževalnega centra v Novi Gorici, ki je bil dokončan in opremljen kljub takratni gospodarski krizi in ob zelo omejenih finančnih virih.

Trenutno kot krajan vodi projekt Pristni okusi iz Vipavske doline – projekt, ki povezuje kmete pridelovalce, promocijo kulturne dediščine Vipavskega Križa in turistično ponudbo z namenom povezati kmete pridelovalce s trgovci in turističnimi delavci zaradi doseganja boljših cen za lokalno ekološko pridelano hrano.

KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
OD NAGRAJEVANJA ZA PLAČO DO NAGRAJEVANJA S PLAČO	II
ZAHVALA	VI
PREDGOVOR	VIII
UVOD H KNJIGI OD NAGRAJEVANJA ZA PLAČO DO NAGRAJEVANJA S PLAČO	X
PREDSTAVITEV AVTORJEV	XIV
KAZALA	XXII
MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE	1
1 UVOD V MOTIVACIJO IN MOTIVACIJSKE TEORIJE	1
2 MOTIVACIJA	1
2.1 Motivacija ali manipulacija	4
2.2 Motivacijske teorije	5
2.2.1 Vsebinske motivacijske teorije	8
2.2.2 Procesne motivacijske teorije	20
2.3 Najpogostejši motivacijski dejavniki	35
2.4 Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva	36
2.5 Uničevanje motivacije	39
3 ZAKLJUČEK K MOTIVACIJI IN MOTIVACIJSKIM TEORIJAM	39
IZZIVI PRIHODNOSTI PRI UPRAVLJANJU S ČLOVEŠKIM KAPITALOM V PODJETJIH	45
1 UVOD V IZZIVE PRIHODNOSTI PRI UPRAVLJANJU S ČLOVEŠKIM KAPITALOM V PODJETJIH	47
2 OPREDELITEV ZAVZETOSTI SODELAVCEV	47
3 MERJENJE ZAVZETOSTI SODELAVCEV	52
3.1 Anketni vprašalnik za merjenje zavzetosti po Gallupu	52
3.2 Anketni vprašalnik za merjenje zavzetosti po Saksu in Schaufeliju (UWES-9)	55
4 VPLIV ZAVZETOSTI SODELAVCEV NA USPEŠNOST POSLOVANJA	58
5 ZAKLJUČEK K IZZIVOM PRIHODNOSTI PRI UPRAVLJANJU S ČLOVEŠKIM KAPITALOM V PODJETJIH	66
ORGANIZACIJSKA KLIMA	73
1 UVOD V ORGANIZACIJSKO KLIMO	75
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA	76
2.1 Opredelitev organizacijske klime	76
2.1.1 Razlika med kulturo in klimo v organizaciji	78
2.1.2 Merjenje organizacijske klime	79
2.1.3 Vpliv organizacijske klime na sodelavce	81
2.1.4 Upravljanje organizacijske klime	82
3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME S PRIPOROČILI ZA PRAKSO	82
3.1 Pripadnost podjetju in razumevanje odgovornosti	83
3.2 Doseganje uspešnosti in učinkovitosti	84
3.3 Vodenje in participacija	84
3.4 Razumevanje in izvajanje razvojne strategije	85
3.5 Izobraževanje in strokovno usposabljanje	86
3.6 Razvoj in upravljanje kariere	87
3.7 Nagrajevanje in motiviranost	89
3.8 Komuniciranje in informiranost	90
3.9 Inovativnost in samoiniciativnost	92
3.10 Kakovost notranjih odnosov	93
3.11 Zadovoljstvo pri delu	94

4	ZAKLJUČEK K ORGANIZACIJSKI KLIMI	95
NAGRAJEVANJE SODELAVCEV		97
1	UVOD V NAGRAJEVANJE SODELAVCEV	99
2	ZAKAJ SPLOH PREUČEVATI NAGRAJEVANJE?	99
2.1	Definicije in vrste nagrajevanja	100
2.2	Nagrajevanje kot orodje uresničevanja strategije v podjetju	102
2.3	Vrednotenje dela kot osnova za vzpostavitev pravičnih razmerij v plačah med sodelavci	105
3	STRUKTURA PLAČ	106
3.1	Variabilni del nagrajevanja	108
3.2	Druge oblike nagrajevanja	109
3.3	Osební dohodek za ustvarjalni dosežek	110
3.3.1	Upravičenci do nagrad iz UD (inovacij)	110
3.3.2	Osnove in merila za nagrajevanje	111
3.3.3	Nematerialno nagrajevanje	112
3.3.4	Druge oblike nagrajevanja v drugih slovenskih podjetjih	113
3.3.5	Druge oblike nagrajevanja v tujini	115
3.4	Kako doseči pozitiven učinek drugih oblik nagrajevanja?	117
3.5	Posebnosti nagrajevanja glede na dejavnost oziroma položaj	117
3.5.1	Storitvena dejavnost	118
3.5.2	Nagrajevanje članov uprav	118
3.6	Razlike v plačah med moškimi in ženskami	119
3.7	Pogodbe, ki urejajo nagrajevanje	120
4	ZAKLJUČEK K NAGRAJEVANJU SODELAVCEV	121
PSIHOLOŠKA POGODBA KOT OSNOVNI GRADNIK NADALJNJIH HRM-PRAKS		125
1	UVOD V PSIHOLOŠKO POGODBO KOT OSNOVNI GRADNIK NADALJNJIH HRM-PRAKS	127
2	PSIHOLOŠKA POGODBA	128
2.1	Opredelitev koncepta	128
2.2	Psihóloška pogodba včeraj in danes	130
2.3	Oblike psihóloških pogodb	131
2.3.1	Identifikacijska psihóloška pogodba	133
2.3.2	Kalkulativna psihóloška pogodba	133
2.3.3	Normativna psihóloška pogodba	134
3	METODA	134
4	UGOTOVITVE IN RAZPRAVA	136
4.1	Identifikacijska psihóloška pogodba	136
4.1.1	Pričakovanja in obljube sodelavcev z identifikacijsko psihóloško pogodbo	136
5	PROGRAM NAPREDOVANJA	138
5.1	Osnovni gradniki programa napredovanja	138
5.2	Podporni elementi uspešnosti programa napredovanja	140
5.2.1	Prenova sistemizacije	141
5.2.2	Prenova plačnega sistema	142
5.2.3	Mentorstvo	143
5.2.4	Interni časopis	145
5.2.5	Opolnomočenje	146
5.2.6	Izvedba in predlogi	147
6	ZAKLJUČEK K PSIHOLOŠKI POGODBI KOT OSNOVNI GRADNIK NADALJNJIH HRM-PRAKS	148
S COACHINGOM DO MOTIVIRANJA SODELAVCEV		153
1	UVOD V POGLAVJE S COACHINGOM DO MOTIVIRANJA SODELAVCEV	155
2	COACHING IN COACH	156
2.1	Kaj je coaching	156
2.2	Kako deluje coaching	159
2.3	Kdo je coach?	161

3	RAZISKAVA	163
3.1	Namen in cilji raziskave	163
3.2	Omejitve raziskave	164
3.3	Izvedba raziskave	164
3.4	Orodje SDI	164
3.5	Analiza rezultatov vprašalnika SDI	166
3.5.1	Motivacijske vrednote	166
3.5.2	Analiza vrednot oseb A, B, C, D in E, ki motivirajo	167
3.5.3	Preprečevanje konfliktov	168
3.5.4	Analiza konfliktnih zaporedij oseb A, B, C, D in E	169
3.6	Ugotovitve raziskave na podlagi SDI in opravljenega intervjuja	170
4	PRIPOROČILA ZA MOTIVIRANJE SODELAVCEV	171
4.1	Postavljanje ciljev	171
4.2	Jasnost ciljev in poznavanje vrednot	172
4.3	Učenje samoučinkovitosti	173
5	ZAKLJUČEK K POGLAVJU S COACHINGOM DO MOTIVIRANJA SODELAVCEV	176
	IZZIVI IZ PRAKSE	179
	INOVATIVNI IN ZAVZETI SODELAVCI – DA, VENDAR NE BREZ VLAGANJA V NJIHOVO IZOBRAŽEVANJE	181
1	LJUDJE SO NAJVEČJI KAPITAL PODJETJA – MAR RES?	183
2	VZROKI ALI POSLEDICE?	183
3	KAKŠNA JE POVEZAVA MED GRADBENIM IN IZOBRAŽEVALNIM SEKTORJEM?	184
4	INOVATIVNOST IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV TER RAZVOJ POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJE	184
5	ZAVZETOST SODELAVCEV ZA UČENJE	185
6	BREZ VLAGANJA V ZAPOSLENE NE MOREMO PRIČAKOVATI NJIHOVE ZAVZETOSTI	186
	IDENTIFIKACIJA RAZLIK V MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKIH RAZLIČNIH GENERACIJ – ŠTUDIJA PRIMERA KANDIDATOV ZA ZAPOSILITEV	189
1	UVOD V IDENTIFIKACIJO RAZLIK V MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKIH RAZLIČNIH GENERACIJ	191
2	ZNAČILNOSTI GENERACIJ	193
2.1	Medgeneracijske razlike	193
2.2	Karakteristične značilnosti generacije baby boom	193
2.3	Karakteristične značilnosti generacije X	194
2.4	Karakteristične značilnosti generacije Y	195
3	METODA	196
3.1	Predstavitev podjetja	196
3.2	Raziskovalno vprašanje in hipoteze	197
3.3	Raziskovalna strategija, ciljna populacija in vzorec	197
3.4	Metode in tehnike zbiranja podatkov	197
3.4.1	Ovrednotenje merskega instrumenta	198
4	REZULTATI RAZISKAVE	199
4.1	Primerjalna analiza motivatorjev	199
4.1.1	Sposobnosti	199
4.1.2	Dosežki	200
4.1.3	Ustvarjalnost	200
4.1.4	Neodvisnost	200
4.1.5	Odgovornost	201
4.1.6	Prepoznavnost	202
4.1.7	Osebni razvoj	202
4.2	Primerjalna analiza higienikov	203
4.2.1	Medsebojni odnosi	203
4.2.2	Politika in usmeritve podjetja	203
4.2.3	Nadzor	204
4.2.4	Ugodnost in varnost zaposlitve	204

4.2.5	Delovni pogoji	205
4.2.6	Materialno nagrajevanje	207
4.2.7	Nematerialno nagrajevanje	207
4.2.8	Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja	207
4.3	Primerjalna analiza dejavnikov zadovoljstva pri delu	208
4.4	Utemeljitev empiričnih spoznanj in priporočila delodajalcu	212
4.4.1	Utemeljitev empiričnih spoznanj	212
4.4.2	Priporočila delodajalcu	216
4.4.3	Prednosti in slabosti izvedene raziskave	222
4.4.4	Praktična uporabnost spoznanj	222
5	ZAKLJUČEK K IDENTIFIKACIJI RAZLIK V MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKI RAZLIČNIH GENERACIJ	223
INTERVJU S PETROM VELIKONJO, DIREKTORJEM PODJETJA KODA, D. O. O.		229
GRADITI ZAUPANJE, PREVZETI RIZIKO ZA USPEH IN OBLIKOVATI FLEKSIBILNO PONUDBO		231
SLOVAR POJMOV		235
PODATKI O STRUKTURI IN VSEBINI		237
STROKOVNO MNENJE		238

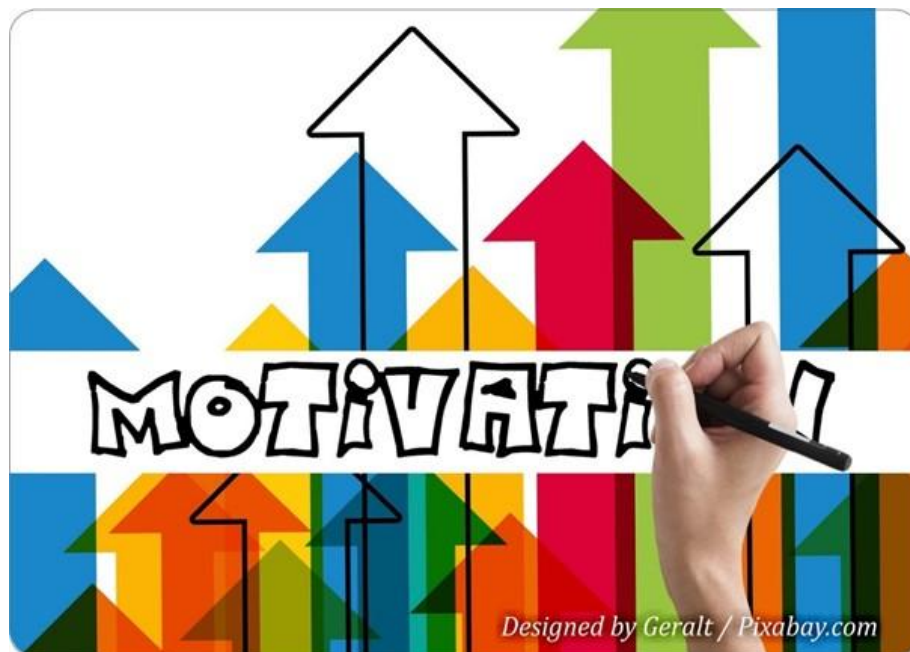
KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Motivacijski proces	3
Slika 2: Maslowova hierarhija potreb	10
Slika 3: Teorija ERG	12
Slika 4: Ključni komponenti teorije ERG: zadovoljstvo–napredek in razočaranje–nazadovanje	13
Slika 5: Glasserjeva kontrolna teorija	15
Slika 6: Higieniki in motivatorji	16
Slika 7: Hackman-Oldhamov model značilnosti delovne motivacije	18
Slika 8: Stopnja motivacijskega potenciala	18
Slika 9: Teorija enakosti	23
Slika 10: Vrste okrepitev in njihove posledice	25
Slika 11: Leavittova motivacijska teorija	26
Slika 12: Vroomova teorija pričakovanj	29
Slika 13: Model postavljanja ciljev	30
Slika 14: Porter-Lawlerjev model motivacije	31
Slika 15: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika v organizaciji	35
Slika 16: Rezultati zavzetosti sodelavcev	65
Slika 17: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij	86
Slika 18: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem	87
Slika 19: Vrste komunikacijskega sistema	91
Slika 20: Vrste in načini nagrajevanja sodelavcev	101
Slika 21: Notranje in zunanje nagrade	102
Slika 22: Sistem nagrajevanja	103
Slika 23: Plačna piramida: celovit sistem nagrajevanja	106
Slika 24: Proces oblikovanja psihološke pogodbe	129
Slika 25: Štirje tipi psiholoških pogodb po Rousseaujevi	132
Slika 26: Koncept raziskave	135
Slika 27: Osnovni gradniki programa napredovanja	139
Slika 28: Osnovni gradniki in podporni elementi programa napredovanja	141
Slika 29: Sedem sistemov vrednot, ki motivirajo – orodje SDI	165
Slika 30: Prikaz rezultatov motivacijskih vrednot oseb A, B, C D in E v trikotniku	167
Slika 31: Model identifikacije vidikov nezadovoljstva in uvajanja intervencij	220

KAZALO GRAFOV	STRAN
Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami	202
Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami	206
Graf 3: Statistično značilne razlike dejavnika zadovoljstva pri delu – tako delo imam	209
Graf 4: Statistično značilne razlike dejavnika zadovoljstva pri delu – tako delo si želim	210
Graf 5: Razlike v dejavnikih zadovoljstva med trenutnim in želenim delom	211

KAZALO TABEL	STRAN
Tabela 1: Kronološki prikaz motivacijskih teorij	5
Tabela 2: Bistvene razlike med vsebinskimi in procesnimi motivacijskimi teorijami	7
Tabela 3: Potrebe, ki izhajajo iz Murryeve teorije motivacije	8
Tabela 4: Minerjeva teorija motivacije vlog	19
Tabela 5: Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva	36
Tabela 6: Zgodovinski razvoj miselnosti o zavzetosti sodelavcev	50
Tabela 7: KMO kazalec in Bartlettov test za Gallupov vprašalnik	53
Tabela 8: Koleracijska matrika med spremenljivkami merjenja zavzetosti sodelavcev po Gallupovem vprašalniku	53
Tabela 9: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca po Gallupovem vprašalniku	53
Tabela 10: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca po rotaciji po Gallupovem vprašalniku	54
Tabela 11: Faktorske uteži, dobljene z metodo varimax po Gallupovem vprašalniku	54
Tabela 12: Cronbachov alfa po Gallupovem vprašalniku	55
Tabela 13: Koleracijska matrika med spremenljivkami merjenja zavzetosti sodelavcev za vprašalnik UWES-9	56
Tabela 14: KMO kazalec in Bartlettov test za vprašalnik UWES-9	56
Tabela 15: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za vprašalnik UWES-9	56
Tabela 16: Cronbachov alfa za vprašalnik UWES-9	56
Tabela 17: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za vprašalnik UWES-9	57
Tabela 18: Cronbachov alfa za vprašalnik UWES-9	57
Tabela 19: Vrednosti Cronbachovega alfa za vprašalnik UWES-9	58
Tabela 20: Vzorec anketirancev v letih 2014 in 2015	63
Tabela 21: Zavzetost sodelavcev v letih 2014 in 2015	63
Tabela 22: Zavzetost sodelavcev v letih 2014 in 2015 (test ANOVA)	64
Tabela 23: Nekaj predhodnih opredelitev organizacijske klime	77
Tabela 24: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijo kulturo in klimo	79
Tabela 25: Neposredna in posredna participacija sodelavcev	85
Tabela 26: Najpomembnejši dejavniki zadovoljstva pri delu	94
Tabela 27: Delitev inovacijskega dohodka oziroma dobička	110
Tabela 28: Delitev inovacijskega dohodka oziroma dobička	112
Tabela 29: Prednosti in slabosti denarnih nagrad	117
Tabela 30: Delitev psiholoških pogodb	120
Tabela 31: Stara in nova psihološka pogodba – prvič	130
Tabela 32: Stara in nova psihološka pogodba – drugič	131
Tabela 33: Prednosti in slabosti sodelavcev z identifikacijsko psihološko pogodbo	133
Tabela 34: Prednosti in slabosti sodelavcev s kalkulatивно psihološko pogodbo	134
Tabela 35: Prednosti in slabosti sodelavcev z normativno psihološko pogodbo	134
Tabela 36: Primer plačnega sistema v obliki kariernih pasov	143
Tabela 37: Sistem vrednot, ki motivira (po profilih SDI)	166
Tabela 38: Rezultati motivacijskih vrednot oseb A, B, C, D in E	166
Tabela 39: Vedenje, ki ga opazimo v konfliktu glede na profile SDI	168
Tabela 40: Vedenje, ki ga opazimo v konfliktu	169
Tabela 41: Primeri vrednot	172
Tabela 42: Karakteristične značilnosti pripadnikov generacije baby boom	194
Tabela 43: Karakteristične značilnosti pripadnikov generacije X	194
Tabela 44: Karakteristične značilnosti pripadnikov generacije Y	195
Tabela 45: Preverjanje hipotez – ugotovitve	224

MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE

Avtor: Andrej Raspor



1 UVOD V MOTIVACIJO IN MOTIVACIJSKE TEORIJE

Hersey in Blanchard (1982, str. 14) menita, da je študija motivacije iskanje odgovorov na zapletena vprašanja o človeški naravi in da naj bi, ko govorimo o motivaciji, dejansko mislili na to, kaj spodbuja naše vedenje. Pri motivaciji naj bi šlo za energijo, ki se usmeri in nas žene v aktivnost in nas tudi kasneje stalno spodbuja (De Alberdi, 1990, str. 28).

Obstaja veliko razlogov, zakaj ljudje delajo: zaradi prihodkov in porabe časa na eni strani ali želje po osebni rasti in dokazovanju na drugi (Furnham, 1995, str. 127). Kaj pa je tisto, kar npr. daje spodbudo sodelavcem v storitveni dejavnosti za delo z gosti? Ali so to zadovoljne stranke oziroma dobro opravljeno delo? Delajo zgolj zaradi ekonomskih motivov? Ali je to lahko tudi napitnina? Podobno je tudi v drugih dejavnostih. Kaj žene nekoga, ki je njegova skrb urejeno okolje (čistilec, vrtnar, vzdrževalec)? Ali bi lahko rekli, da je motivacija za gradbenega inženirja to, da sodeluje pri nekem velikem inženirskem projektu, za ekonomista sodelovanje pri sanaciji banke, za zdravnika, da rešuje življenja, ipd.?

To vprašanje pri iskanju odgovorov v teoretičnem delu ni bilo zanemarjeno, saj je pomagalo najti pravi način, s katerim smo pridobili odgovore na glavna raziskovalna vprašanja pričujočega dela. Gre torej za vprašanje motivacije, ki je podrobneje obravnavano v tem poglavju.

Pri raziskovanju motivacije se soočamo s poplavo različnih motivacijskih teorij. Denny (1997, str. 5) zatrjuje, da je beseda *motivacija* med šestimi najbolj uporabljanimi besedami v dokumentacijah raznih podjetij. Obstajajo mnoge *motivacijske teorije*, ki skušajo določiti *motivatorje* oziroma dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti sodelavcev (Zupan, 2001, str. 58). Tako je Miner (1994) zbral in analiziral 32 različnih teorij. George in Jones (2008, str. 181) navajata, da je v uporabi več kot 140 različnih definicij motivacije. Tako definicija motivacije res ne more biti enoznačna.

Pri raziskovanju tako obsežnega področja, kot je motivacija¹, se vedno postavlja vprašanje, kako izluščiti najbolj bistvena spoznanja o obravnavanem področju. Zato so v tem delu najprej opredeljeni motivacija in motivi, nato motivacijske teorije ter tudi motivacijski dejavniki, pri čemer so prisotne navezave tako na tuje kot tudi na domače avtorje in raziskave.

2 MOTIVACIJA

Beseda *motivacija* izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni *premik, korak, akcija* (Hodgetts, 1991, str. 129; Kreitner, 1992, str. 385). Vendar je danes njen pomen bistveno širši. Motivacijo izpeljemo iz besede *motiv* in pomeni *navajanje pobud, razlogov in utemeljitev* (Hodgetts in Altman, 1991). Motivirano delovanje (Lipovec, 1987, str. 109) je torej sredstvo za uresničevanje kakšnega cilja. Začne se s povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali pa iz njegovega okolja; ta zbudi človeku zavest o njegovi potrebi, pa tudi del znanja o možnih

¹ Če v spletnem iskalniku Google vtipkamo besedo *motivacija*, dobimo približno 1.650.000 zadetkov, če vtipkamo *motivation* (angl.), pa kar okoli 415.000.000 zadetkov. Podobno je tudi pri drugih iskalnikih. Npr. v bazah Cobissa dobimo z iskalno besedo *motivacija* 10.370 zadetkov. Vse poizvedbe so bile opravljene 10. 4. 2017. Stanje pa se z vsakim dnevom še povečuje.

alternativnih načinov zadovoljevanja te potrebe. Lipovec (1987, str. 109) je mnenja, da je motivacija v resnici spreminjanje teh možnosti v resničnost.

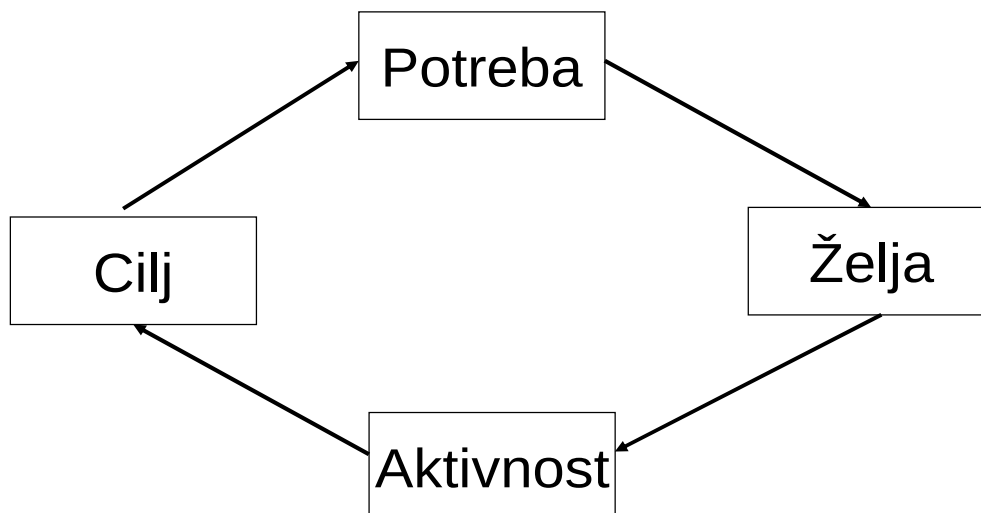
Kot je bilo že omenjeno, George in Jones (2008, str. 181) navajata, da je v uporabi več kot 140 različnih definicij motivacije. Tukaj so v kronološkem zaporedju naštet le nekatere definicije tujih avtorjev:

- za motivacijo je DuBrin (1984, str. 105) zapisal, da **ima generalno dva pomena**: prvi pomen je vidik **aktivnosti menedžmenta**, drugi vidik se nanaša na **notranje stanje in napor**, ki vodi in usmerja posameznika na poti proti zastavljenemu cilju;
- motivacija zavzema jasno **smer vedenja**; dobro motivirana oseba je tista oseba, ki ima jasne cilje in ki prevzema popolno odgovornost za doseg ciljev (Armstrong, 1993, str. 145);
- motivacija se nanaša na **vloženo energijo** za doseg določene potrebe (Boone in Kurtz, 1992); ta energija je lahko le začasna in jo aktiviramo za doseganje posameznih ciljev (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 145);
- Robbins (1994, str. 465) je motivacijo opredelil kot pripravljenost uveljavitve visoke **ravni napora za doseganje ciljev** organizacije, pri čemer se zadovolji tudi osebne potrebe;
- Keenan (1996, str. 5) je v svoji definiciji uporabil pridih literarnosti, saj je dejal, da pojem motiviranja pogosto razumemo **kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu**, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo;
- motivacija z bolj **ekonomskega vidika** pomeni pripraviti sodelavce, da si želijo narediti to, kar vodje od njih zahtevajo; učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi (Johnson, 1999, str. 55);
- Kim je motivacijo opredelil **kot silo**, ki ustvarja vedenje, s katerim **potešimo neko potrebo** (Kim, 2001, str.1);
- glede na **vrsto motivacije** (Armstrong, 2003, str. 217; George in Jones, 2008, str. 184), kot so jo opredelili Herzberg (1959), bi jo lahko razdelili v **notranjo** (kaj ljudi od znotraj usmerja proti določenemu cilju) in **zunanjo** (kaj je bilo narejeno, da bi ljudi motivirali).

Znanih je tudi nekaj definicij motivacije domačih avtorjev:

- za motivacijo Možina (1975, str. 125) pravi, da je tesno **povezana s človekovimi aktivnostmi**, z delom. Za vsako človekovo aktivnost obstaja vzrok, neka potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadovoljil; mehanizem motivacije torej predstavlja vse, kar nas **vodi k aktivnosti**, oziroma vse, kar daje tej aktivnosti vektorsko znamenje: smer, intenziteto in trajanje (Možina, 1992, str. 183);
- Lipičnik (1998, str. 184) je motivacijo opredelil **kot tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo**; brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb; posebej pomembna je motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen;
- Uhan (2000, str. 11) je motivacijo opredelil kot **usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov**;
- motivacija je **aktivirano in usmerjeno obnašanje k želenemu cilju** (Musek in Pečjak, 2001, str. 88; Musek, 2005, str. 115), **s katerim bomo potrebe zadovoljili** (Musek in Pečjak, 2001, str. 89).

Ne glede na različnost definicij bi lahko izluščili, da je proces motivacije sestavljen iz potrebe, iz katere nastane želja po doseganju cilja, aktivnosti za doseganje cilja in cilja. Ta proces (Slika 1: Motivacijski proces) se ciklično ponavlja, dokler obstajajo **motivi**.



Slika 1: Motivacijski proces
(Armstrong, 2003, str. 217)

Proces lahko opišemo tudi kot smer, kamor želi posameznik priti (od potrebe do cilja), napor, ki ga posameznik vloži, in vztrajnost (aktivnost) (Arnold in Silvester, 2005, str. 310). Takoj ko potešimo eno potrebo, se pojavi nova. Celoten proces izhaja iz motivov, ki jih je Lipičnik (1998, str. 156–159) kategoriziral na več načinov: glede na pomen (primarni in sekundarni motivi), glede na nastanek (podedovani in pridobljeni), glede na razširjenost (univerzalni, regionalni in individualni). Beardwell, Holden in Claydon (2004, str. 505) so motive opredelili kot hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje. Uhan (2000, str. 11) je motiv opredelil kot razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, tj. od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti ter vedenja, kar torej uporabi pri uresničevanju ciljev; in to v okolju, v katerem živi in dela ter deluje. Proces motivacije (Armstrong, 2003, str. 215) je zato bistveno bolj zapleten, kot večina ljudi sploh lahko verjame. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjeni k ciljem (Hersey in Blanchard, 1982, str. 15).

Da lahko povečamo človekovo zavzetost za uspešno upravljanje dela in naredimo delo bolj zanimivo, bolj humano ter takšno, da omogoča ljudem zadovoljevanje njihovih potreb, je treba vedeti, kaj nasploh je motivacija in kateri dejavniki sodelavce motivirajo za delo. Lipovec (1987) je mnenja, da brez poznavanja obeh ni sodobnega vodenja, prav tako pa ne moremo doseči posebnih uspehov pri izobraževanju ljudi pri delu. Podobno meni Keenan (1996, str. 22), ki pravi, da ni dovolj zgolj razumeti, da ljudje želijo biti zadovoljni, pač pa je treba dojeti, kaj jih motivira za zagnano delo. Potrebe in motivi so pomemben vidik motivacije: so odločilni pri treningu sodelavcev in usmerjanju sodelavcev s strani vodij (DuBrin, 1984, str. 92).

Pri razpravi o motivaciji in motivih je zanimivo to, da skoraj vedno (Boddy in Paton, 1998, str. 183) poteka iz perspektive menedžerja². Menedžerje zanima predvsem, kako lahko motivirajo

² Treba jih je osvetliti tudi z vidika sodelavcev.

svoje podrejene. Ne nazadnje, menedžerji (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 107) cenijo motivirane sodelavce, ker so po naravi bistveno bolj zavzeti in dajejo višjo kakovost izdelkov ter storitev od nezavzetih delavcev. To prinaša menedžerjem večjo dodano vrednost, zato tudi imajo interes, da poznajo načine za motiviranje sodelavcev. In prav motiviranje drugih je ena od najpomembnejših nalog menedžmenta. Obsega sposobnosti menedžerjev za sporazumevanje, spodbujanje, postavljanje zgledov in izzivov, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblaščenje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila (Martin van Mesdag v Denny, 1997, str. 5). Naloga vodstva je, da zagotovi pogoje za motiviranje sodelavcev. Uspešne delavce bodo namreč pridobili in zadržali le s posebnim pristopom ter z ustreznim motiviranjem in nagrajevanjem, kar je posledica dobrih delovnih rezultatov. Sposobnost vpeljave motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na povečano zavzetost sodelavcev pri delu, je lahko eden največjih, če ne celo največji uspeh organizacije.

Motiviran in zadovoljen delavec predstavlja enega od osnovnih pogojev za uspešnost organizacije. Ljudje se pri delu ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih, pač pa tudi po delovni vnemi oziroma motivaciji za delo. Slednja je odvisna od moči motivov posameznika.

Vsako podjetje mora na osnovi vpeljanih predpisov in lastnih ciljev oblikovati svoj sistem motiviranja in nagrajevanja, pri čemer naj bi izhajalo iz ciljev, ki naj bi jih sodelavci dosegli. Lipovec (1987, str. 109) opredeljuje motivirano delovanje kot sredstvo za uresničitev ciljev. Z motivacijo (Kim, 2003, str. 15) naj bi tako opogumljali nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar sicer ne bi mogel začeti ali končati sam.

Toda kako delavca ustrezno motivirati in nagraditi, da bo delal uspešno in v skladu s pričakovanji? Nekdaj je človek delal zgolj zaradi najosnovnejših potreb. Danes pa mnogi ljudje ne želijo delati zgolj za denar, pač pa želijo z delom izkazovati tudi svojo ustvarjalnost, se pri delu dokazovati in samopotrjevati. Poleg materialnih nagrad želijo tudi moralne nagrade, kot so pohvale za uspešno delo, napredovanje, ugled ipd.

2.1 Motivacija ali manipulacija

Lahko bi rekli, da je meja med motivacijo in manipulacijo zelo tanka, a vendar temu ni tako. Kdaj torej pozitivno dejanje motivacije postane negativno dejanje manipulacije? Manipulacija je dejanje, ko s prevaro napelješ nekoga k aktivnosti, ki je sicer morda ne bi opravil (Denny, 1997). Pri definicijah motivacije pa smo videli, da gre za opogumljenje nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar morda ne bi začel ali znal končati sam. Tako z motiviranjem pripomoremo, da njegova notranja želja postane dovolj velika, da doseže zastavljeni cilj. Zelo pomembna pri procesu motivacije je tudi samomotivacija. Dolgoročno namreč nikogar ni mogoče motivirati, če si sam tega ne želi. Pri manipulaciji pa manipuliramo z ljudmi, in sicer da izvedejo neko dejanje, čeprav si morda tega ne želijo.

Primer manipulacije je tudi, ko ljudi zaradi njihove življenjske stiske prisilimo k aktivnostim, ki jih sami ne bi želeli izvesti, saj je to proti njihovim etičnim in moralnim normam. Motivacijske potrebe in dejanja, ki so včasih manipulativni in negativni motivatorji, so lahko (Kim, 2001):

- denar,
- ego, napuh,
- izdaja,
- jeza, maščevanje,
- nadzor,
- pohlep,

- politika,
- prevara,
- strah,
- upor.

Rezultati teh motivatorjev so zelo kratkoročni. Problemi ponovno vzniknejo na plan, ko izgine začetni entuziazem in motivacija.

2.2 Motivacijske teorije

Motivacijo in njene teorije zasledimo že v besedilih grških mislecev (Černetič, 2007; Lamovec, 1986). V obdobju industrijske revolucije in širitve tekstilnih tovarn je poznan primer iz leta 1789, ko je Samuel Slater uvajal načine dela v proizvodnji, ki so sodelavcem omogočali maksimalno zadovoljstvo pri delu (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 106). Že Marx je predpostavljal, da obstajajo določene antropološke konstante (ustvarjalnost, univerzalnost, zavestno načrtovanje in samozavedanje, potrebe po delu, svoboda dela in samoustvarjanja in družabnost), ki tvorijo osnovo človekovi naravi. Motivacijske teorije so tudi v tesni zvezi s teorijami menedžmenta, saj so nastajale istočasno oziroma vzporedno (v 20. stoletju). Ugotovitve teorij menedžmenta in motivacije so se medsebojno prepletale in dopolnjevale.

V nadaljevanju (Tabela 1: Kronološki prikaz motivacijskih teorij) so predstavljene ključne motivacijske teorije v kronološkem zaporedju.

Tabela 1: Kronološki prikaz motivacijskih teorij

Starejše motivacijske teorije			
Originalno ime teorije oz. dela, v katerem je bila objavljena	Slovenski prevod teorije oz. skupin teorij	Ključni avtor	Leto nastanka
Psihoanalitične razlage motivacije			
<i>Vorlesungen zur Einführung die Psychoanalyse</i>		Freud, Sigmund	1917
<i>Praxis und Theorie der Individualpsychologie</i>		Adler, Alfred	1919
<i>Psychologische Typen</i>		Jung, Carl Gustav	1921
<i>The Sane Society</i>		Fromm, Erich	1955
Teorija gona			
<i>Psychology from the standpoint of a behaviorist</i>		Watson, John Broadus	1919
<i>Principles of Behavior</i>		Hull, Clark Leonard	1943
Aktivacijska teorija			
<i>Dvadsetletnji opyt objektivnogo izučeniya vysšej nervnoj dejatel'nosti (povedeniya) životnyh</i>		Pavlov, Ivan Petrovič	1923
<i>Activation and behavior</i>		Duffy, Elizabeth	1930
<i>The Organization of Behavior</i>		Hebb, Donald Olding	1949
Teorija pričakovanja			
<i>Purposive Behavior in Animals and Men</i>		Tolman, Edward Chace	1932
<i>Principles of Topological psychology</i>		Lewin, Kurt	1936
<i>Some social consequences of achievement motivation</i>		McClelland Napaka! Zaznamek ni definiran. David	1955
Teorija skladnosti in ravnovesja			
<i>The measurement of meaning</i>		Osgood, Charles E., Suci, George J. in Tannenbaum, Percy H.	1957
<i>The theory of cognitive dissonance</i>		Festinger, Leon	1957
<i>The Psychology of Interpersonal Relations</i>		Heider, Fritz	1958
Atribucijska teorija			
<i>Personality and psychotherapy</i>		Miller, Neal Elgar	1950
<i>The Psychology of Interpersonal Relations</i>		Heider, Fritz	1958
<i>Social learning theory</i>		Bandura, Albert	1977
Humanistična psihologija motivacije			
<i>Client-centered therapy</i>		Rogers, Carl Ransom	1952
<i>Motivation and Personality</i>		Maslow, Abraham Harold	1954

<i>Pattern and growth in personality</i>		Allport, Gordon Willard	1961
Personološka teorija motivacije			
<i>Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age</i>		Murray, A. Henry	1938
Novejše motivacijske teorije			
Vsebinske motivacijske teorije			
<i>Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age</i>	Murrayjeva teorija motivacije	Murray, A. Henry	1938
<i>Maslow's hierarchy of needs</i>	Maslowova teorija potreb	Maslow, Abraham Harold	1954
<i>Need achievement theory</i>	McClellandova motivacijska teorija dosežkov	McClelland, David	1961
<i>Herzberg's two-factor theory</i>	Herzbergova dvofaktorska teorija	Herzberg, Frederick	1968
<i>An Empirical Test of a New Theory of Human Needs</i>	Alderferjeva teorija ERG	Alderfer, Clayton P.	1969
<i>Control Theory</i>	Glasserjeva kontrolna teorija	Glasser, William	1973
<i>Work redesign</i>	Hackman-Oldhamov model	Hackman, Richard J. in Oldham, Greg R.	1980
<i>Motivation to manage</i>	Minerjeva teorija motivacijskih vlog	Miner, John B.	1994
Procesne motivacijske teorije			
<i>Theory of economic motivation</i>	Teorija ekonomske motivacije	Taylor, Frederick, W.	1911
<i>Reinforcement theory</i>	Skinnerjeva teorija okrepitve	Skinner, B. Frederic.	1953
<i>Managerial Psychology</i>	Leavittova motivacijska teorija	Leavitt, Harold J.	1964
<i>Equity theory</i>	Adamsova teorija enakosti	Adams, Stacy J.	1965
<i>Expectancy theory</i>	Vroomova teorija pričakovanj	Vroom, Victor	1967
<i>Managerial attitudes and performance</i>	Porter-Lawlerjev model motivacije	Porter, Lyman W. in Edward E. Lawler.	1968
<i>To have or to be?</i>	Frommova motivacijska teorija	Fromm, Erich.	1970
<i>Social cognitive theory</i>	Teorija socialnega učenja	Bandura, Albert	1977
<i>Goal-Setting Theory</i>	Teorija postavljanja ciljev	Locke, Edwin A. in Latham, Gary P.	1979
<i>Job Sculpting: the Art of Retaining Your Best People</i>	Zmožnosti, vrednote, življenjski interesi	Butler, Timothy in Waldroop, James	1999

Za konec 19. stoletja je bilo značilno, da se je začelo iskati psihoanalitične razlage motivacije³. Vendar segajo prve resnejše in tudi uporabne raziskave človeškega vedenja v povezavi z motivacijo na začetek 20. stoletja. Večina zgodnjih teorij temelji na principih hedonizma (Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 2). Za to obdobje so poznane teorija gona⁴, aktivacijska teorija⁵ ter kognitivne teorije, ki se delijo na teorijo pričakovanja⁶, teorijo skladnosti in ravnovesja⁷ ter atribucijsko teorijo⁸.

Sledila je humanistična psihologija motivacije⁹, ki se v nekaterih temeljnih predpostavkah bistveno razlikuje od ostalih psiholoških pristopov. Usmerjena je v preučevanje tega, kar je tipično človeško, in poudarja »boljšo« plat človekove narave (Lamovec, 1986). Zanima se za pogoje, ki omogočajo optimalen razvoj osebnosti, ter tiste, ki ga onemogočajo in vodijo v bolezen. V tem obdobju je nastala tudi personološka teorija motivacije, s katero je Murray (1938) želel poiskati najpomembnejše dejavnike osebnosti in jih tudi ustrezno izmeriti.

³ Npr. Freud, S. (1916–17). *Vorlesungen zur Einführung die Psychoanalyse*, Jung, Carl, G. (1921). *Psychologische Typen*, Adler, A. (1919). *Praxis und Theorie der Individualpsychologie*, Fromm, E. (1955). *The Sane Society*.

⁴ Npr. Watson, J. B. (1919). *Psychology from the standpoint of a behaviorist*, Hull, C. L. (1943). *Principles of Behavior*.

⁵ Npr. Pavlov, I. P. (1923). *Dvadcatiletnij opyt objektivnogo izučeniya vysšej nervnoj dejatel'nosti (povedeniya) životnyh. Uslovnye refleksi*, Duffy, E. (1930). *Activation and behavior*, Hebb, D. O. (1949). *The Organization of Behavior*.

⁶ Npr. Lewin, K. (1936). *Principles of Topological psychology*, Tolman, E. C. (1932). *Purposive Behavior in Animals and Men*, McClelland, D. (1955). *Some social consequences of achievement motivation*.

⁷ Npr. Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, Osgood, C. E., Suci, G. J. in Tannenbaum, P. H. (1957). *The measurement of meaning*, Festinger, L. (1957). *The theory of cognitive dissonance*.

⁸ Npr. Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, Miller, N. E. (1950). *Personality and psychotherapy*, Bandura, A. (1977). *Social learning theory*.

⁹ Npr. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*, Rogers, C. R. (1952). *Client-centered therapy*, Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*.

Pri zgornjem povzetku smo se osredotočili na teorije starejših datumov, ki so dale osnovo za nadaljnje raziskovanje motivacije. Lamovec (1986, str. 2–3) je mnenja, da »[...] vsak vzrok s svojega vidika pojasnjuje del človekove motivacije«. Mnenja je, da psihologiji motivacije zaenkrat še ni uspelo iz vseh delčkov sestaviti celovite slike človeka oziroma zgraditi splošne teorije motivacije. Vsaka od delnih teorij predstavlja bolj ali manj zaključene enote s specifičnimi predpostavkami, metodologijo in terminologijo, zato med seboj niso neposredno primerljive. Najprej jih moramo spoznati v izvirnem kontekstu in šele nato iskati stične točke. Nikakor pa si ne moremo sposojati ključnih pojmov zdaj pri tem, zdaj pri drugem avtorju, saj imajo na videz isti pojmi pri različnih pristopih pogosto drugačen pomen. K temu George in Jones (2008, str. 186) dodajata, da najboljša teorija ne obstaja, temveč je treba vsako pogledati s svojega zornega kota.

Pri nadaljnjem pregledu teorij se opiramo predvsem na delitev, ki je v zadnjem obdobju najbolj prisotna in jo uporabljajo številni avtorji (DuBrin, 1984, str. 108; Griffin, 1984; Bedeian, 1986, str. 436; Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 109; Hodgetts, 1991, str. 191; Boone in Kurtz, 1992, str. 336; Certo, 1992, str. 449; Vecchio, 1995, str. 204; Dixon, 1997, str. 72; Boddy in Paton, 1998, str. 183; Hannagan, 1998, str. 349; Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 559; Holden in Beardwell, 2001, str. 506; Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 3; Arnold in Silvester, 2005, str. 310, idr.). To je delitev na vsebinske in procesne teorije (Tabela 2: Bistvene razlike med vsebinskimi in procesnimi motivacijskimi teorijami). Drugi avtorji so določene teorije obravnavali samostojno. Tako je Armstrong (2003, str. 218) izločil teorijo koristi, drugi avtorji (Stoner in Freeman, 1992, str. 442; Holt, 1993, str. 411) pa so posebej obravnavali teorijo okrepitve.

Tabela 2: Bistvene razlike med vsebinskimi in procesnimi motivacijskimi teorijami

	Vsebinske	Procesne
Vrsta	Statične	Dinamične
Iz česa izhajajo	Izhajajo iz potreb o tem, kaj motivira	Poudarek na procesu motivacije
Kaj jih opredeljuje	Združeno s posameznimi potrebami in cilji	Združeno s tem, kako pride do motivacije
Najpomembnejši predstavniki (ABC)	Aldefer, Herzberg, Maslow, McClelland	Adams, Locke, Porter in Lawler, Vroom,

Pri nastajanju posameznih teorij je sodelovalo več različnih strokovnjakov. Poleg tega so bile določene teorije z leti praktične uporabe in dodatnega raziskovanja še dodatno nadgrajene. Vendar je v praksi posamezna motivacijska teorija poimenovana po enem ali največ dveh avtorjih. Pri tem kaže poudariti, da različni avtorji izvirne teorije pri svojem tolmačenju drugače imenujejo. Še posebej to prihaja do izraza, če so ugotovitve izvirne teorije dopolnili s svojimi spoznanji. To vnaša na obravnavano področje še večjo zmedo. Zato so za potrebe tega dela navedeni nazivi motivacijskih teorij glede na splošno sprejete norme in so njihova imena navedena tudi v angleškem jeziku. Večina teorij je tudi grafično ponazorjenih. Teorije so združene v smiselne zaokrožene celote in razvrščene glede na nastanek.

Dowsonova teorija javne izbire je ena redkih motivacijskih teorij (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 76), ki je namenjena predvsem javni upravi. Teorija ugotavlja, da je za državne uradnike najpomembnejši motivator želja po povečanju proračunskega deleža. Uradniki si prizadevajo čim bolj povečati proračunski delež za svoje področje. Avtor loči več vrst uradnikov: plezalec, konservativec, gorečnej, advokat in državnik. Iz zgornjih ugotovitev (Tabela 1: Kronološki prikaz motivacijskih teorij) sicer izhaja, da se po letu 2000 na tem področju ni dogajalo nič posebnega, a to še zdaleč ni res. Res pa je, da morajo iti vse teorije skozi določeno časovno presojo in da jih je možno sprejeti – ali pa ne – šele, ko nanje pogledamo s časovne distance.

2.2.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske teorije (angl. *content theory*) so usmerjene predvsem na **preučevanje človeških potreb**, ki povzročajo določeno vedenje. Analizirajo dejavnike, ki vplivajo na obnašanje ljudi in ne na proces, v katerem sodelavci to delajo. Poudarjajo predvsem značilnosti posameznika in se osredotočajo na pomen potreb, ki motivirajo ljudi (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 559; Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 3).

Za doseganje uspešnosti podjetja je ključno, da menedžment razume potrebe sodelavcev ter da jim pomaga potrebe uresničiti in jih spodbuditi tako, da uresničujejo svoje cilje in cilje podjetja, kjer so zaposleni. V ta namen so uporabne vsebinske motivacijske teorije, ki so prve izmed teorij, katerih namen je bila tudi uporaba pri analizi vedenja sodelavcev v podjetjih. V pomoč naj bi bile tudi menedžerjem pri delu s sodelavci. Poskušajo pojasniti področja vedenja posameznikov predvsem z vidika, kaj izzove, spodbudi ali začne novo vedenje. Osnovane so na elementih, ki povzročijo vedenjske spremembe in zaporedje procesov, kot sta usmeritev in izbira vedenjskih vzorcev. Čeprav segajo zametki vsebinskih teorij v obdobje personološke teorije (Murray, 1938), so bile jasneje opredeljene z utemeljitvijo Maslowove hierarhije potreb (1954). Kasneje so se postopoma dopolnjevale z novimi ugotovitvami in teorijami (Armstrong, 2003, str. 219).

2.2.1.1 Murrayjeva teorija motivacije

Prva izmed vsebinskih motivacijskih teorij, ki jo predstavljamo, je Murrayjeva teorija, utemeljena v delu *Explorations in personality* (Murray, 1938) in ima po enih različicah celo 27 različnih potreb (Tabela 3: Potrebe, ki izhajajo iz Murrayeve teorije motivacije). Te potrebe naj bi bile priučene in se zato razlikujejo od posameznika do posameznika, tako kot se razlikujeta njihov stil in odnos do življenja. Poleg tega so potrebe aktivirane z dogodki, dražljaji iz posameznikovega okolja. Če zunanjih dražljajev ni, ne pride do manifestacije potreb, saj ostajajo neaktivirane ali latentne.

Tabela 3: Potrebe, ki izhajajo iz Murrayeve teorije motivacije

Duševno pogojena potreba po:	Potreba se opisuje kot potreba po:
ponižnosti	predati se, in če je treba, tudi sprejeti kazen
uspešnosti	odpravi ovir in uspeti
pridobitvi	pridobitvi lastnine
pripadnosti	druženju in prijateljstvu
agresivnosti	škodovati drugim
neodvisnosti	odpornosti in ostali močan
izogibanju krivde	izogibanju krivde in pravil
gradnji	ustvarjalnosti in gradnji
nasprotovanju	biti poseben ali drugačen
odporu	braniti čast
popustljivosti	služiti in slediti nadrejenemu
obrambi	utemeljitev ukrepov
prevladi	nadzoru in vodenju drugih
razkazovanju	pritegovanju pozornosti
razlagi	zagotavljanje podatkov in izobraževanju
izogibanju morebitni škodi	izogibanju bolečini in drugi škodi
izogibanju neprijetnim situacijam	da bi se izognili odpovedi ali sramoti ter prikrili slabosti
vzgoji	zaščititi nemočne
organiziranosti	organiziranju in natančnosti
igri	lajšanju napetosti, sprostitvi in zabavi

priznanju	pridobitvi statusa in pomena v družbi
zavrnitvi	izključenosti od drugih
dojemljivosti	uživanju vtisov
seksu	uživanju v erotičnem razmerju
podobnosti	uživanju v podobnosti z drugimi
iskanju podpore	v zaščiti in podpori
razumevanju	analiziranju in sklepanju iz izkušenj

Za ugotavljanje potreb je Murray uporabljal test TAT (*Thematic Apperception Test*) (Murray, 1938). Murrayeve potrebe niso hierarhično razvrščene, katera koli potreba se lahko aktivira kadar koli, ne glede na zadovoljenost drugih potreb (Krstić, 2004, str. 12). Na posameznikovo motiviranost lahko vpliva več potreb hkrati. Vse skupaj določajo smer in moč posameznikovega vedenja.

Prva izmed teorij je Murrayjeva teorija, ki denarnega nagrajevanja ne obravnava eksplicitno, njegovo vrednost pa je možno le posredno razbrati v okviru zadovoljenja nekaterih potreb (uspešnost, razkazovanje, igra idr.) in je zato za naš predmet raziskovanja manj uporabna. Vendar kaže izpostaviti dejstvo, da sodelavce motivira uspešnost, ki jo merijo z dosežki. Dosežek se tako lahko npr. odraža skozi prejeto napitnino (dogodek) oziroma višjo napitnino, kot jo je prejel sodelavec (rezultat). Gre za neke vrste gemifikacijo (Lepper in Greene, 2015). Te potrebe se aktivirajo z dogodki oziroma dražljaji iz okolja, kjer deluje posameznik. Če je okolje nagnjeno k tekmovalnosti, obstaja večja možnost, da se aktivirajo. Od menedžmenta je odvisno, doseganje katerih ciljev oziroma obnašanja bo spodbujal. Če so vzpostavljeni tudi ti pogoji, je teorijo mogoče aplicirati v delovni vsakdan, in sicer tako, da bo delavce, ki so najbolj priljubljeni med gosti oziroma prejmejo največjo napitnino, še dodatno nagradil.

2.2.1.2 Maslowova teorija potreb

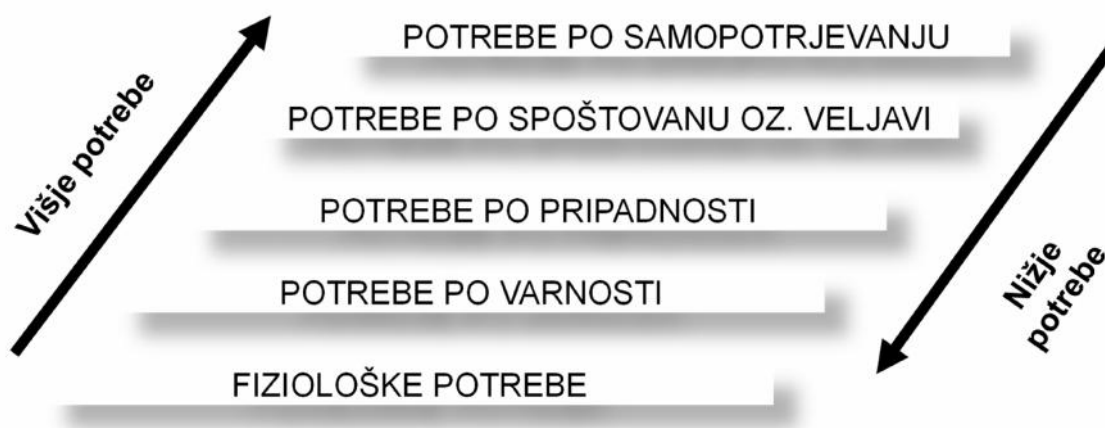
Maslow (1954) je svojo teorijo dokončno utemeljil v delu z naslovom *Maslow's hierarchy of needs*, njeni zametki pa segajo v leto 1943 (Maslow, 1943). Menil je, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, na podlagi česar obstaja pet temeljnih elementov skupin potreb, ki se sprožajo med sabo v hierarhičnem zaporedju (Slika 2: Maslowova hierarhija potreb) (Maslow, 1943, str. 370–396):

- fiziološke oziroma primarne biološke potrebe: lakota, žeja, toplota, zrak, spanje, plača, ki omogoča preživetje, ipd.;
- potreba po varnosti: varnost v širšem pomenu, svoboda, varnost zaposlitve, dostojni delovni pogoji ipd.;
- potreba po pripadnosti in ljubezni: prijateljstvo, pripadnost skupini, družini ipd.;
- potreba po ugledu in samospoštovanju: dokazovanje svojih sposobnosti, status v družbi ipd.;
- potreba po samopotrjevanju: razvijanje sposobnosti, kreativnosti, talenta, čustvene želje ipd.

To hierarhijo najlažje razumemo (Johnson, 1999, str. 58), če si predstavljamo ladjo, ki se je potopila blizu otoka. Ko preživeli izmučeni priplavajo na kopno in si opomorejo od šoka, se postavlja vprašanje, kaj si bodo najprej zaželeli: hrano, pijačo, varno zavetišče za spanje, varnost itd.? Tako se njihove potrebe spreminjajo skladno z zadovoljenimi potrebami.

Katere potrebe so torej človeku prirojene in katere so posledica učenja? Lamovec (1986, str. 23) pravi, da bi prirojene potrebe lahko označevali z instinktom, ki pomeni k cilju usmerjeno dejavnost. Ta služi samoohranitvi in ohranitvi vrste (spolnost in reprodukcija). Posledica učenja pa so tiste potrebe, ki jih sproža okolje (npr. nove potrošniške potrebe). Zato se potrebe

spreminjajo skozi življenjske cikle. Tako so mladi bolj usmerjeni na potrebe po pripadnosti in ljubezni. Ko pa se poročijo in ustvarijo družino, so bolj pomembne potrebe po varnosti. Ko otroci odrastejo, postanejo najpomembnejše potrebe po ugledu, samospoštovanju in samopotrjevanju (De Alberdi, 1990, str. 30). Potrebe najnižje vrste so po tej teoriji najbolj osnovne in najbolj preproste (Lipovec, 1987, str. 113). Dokler te potrebe niso zadovoljene, se potrebe višje vrste komaj sprožajo. Toda brž ko so zadovoljene najpreprostejše potrebe, se začnejo oglašati potrebe višje stopnje. Že zadovoljene potrebe ne morejo več motivirati, spodbujati človekovega delovanja, pač pa ga začne spodbujati naslednja, višja vrsta potreb. Zato se takoj, ko je zadovoljena potreba nižje stopnje, prebudi želja za dosego potrebe višje stopnje (George in Jones, 2008, str. 188).



Slika 2: Maslowova hierarhija potreb
(Maslow, 1954)

Maslowova teorija je bila deležna kar nekaj kritik, saj ni bila dovolj podprta z raziskavami (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 142). Poleg tega je bil preskok med posameznimi nivoji preveč tog, zato je Maslow (1982) dopustil možnost aktiviranja višjih potreb, čeprav niso bile v celoti zadovoljene nižje potrebe. Vendar se potreba višjega nivoja sproži šele, ko je vsaj delno zadovoljena potreba nižjega nivoja. V bližini vrha ali na vrhu hierarhične lestvice se zadovoljevanje potreb vrne na začetek, če je ogrožena človekova ohranitev (Jan, 2002, str. 116).

Zanimivo je, da Maslow plačila ali denarja kot posebne potrebe v svojo teorijo ni vključil (Dixon, 1997, str. 74), saj je menil, da se denar oziroma plačilo pojavlja na različnih nivojih, vendar ne kot specifična potreba, pač pa kot sredstvo za zadovoljevanje posamezne potrebe; še najbolj je izrazita pri fizioloških potrebah. Pri tem je ocenjeval (Maslow, 1982, str. 93–113), da je motivacijska moč denarne nagrade omejena, četudi se posredno pojavlja na več ravneh in ne zgolj v primarnih bioloških potrebah.

Kasneje je Maslow (1982, str. 103–106) v dopolnjeni knjigi, malo pred svojo smrtjo leta 1970, razmišljal o dopolnitvi hierarhije potreb še s kognitivnimi (znanje) in estetskimi (lepoti) potrebami. To razmišljanje so uporabili drugi avtorji (Huiitt, 2007) in teorijo dopolnili še s transcendentnimi potrebami (pomoč drugim), vendar nova osemstopenjska hierarhija potreb širše ni bila sprejeta.

Čeprav ta motivacijska teorija denarja in nagrajevanja neposredno ne obravnava, le-ta v prvi vrsti predstavlja orodje za zadovoljevanje nižjih potreb bodisi fizioloških (preživetje) bodisi

potreb po varnosti (financiranje stanovanja, vlaganje v sklade ipd.). Če bi slepo verjeli Maslowu in njegovim kritikom, naj bi po teh dveh nivojih motivacijska moč denarja ugasnila. A ni tako. Denar predstavlja sredstvo, preko katerega posameznik posredno zadovoljuje tudi potrebo po ugledu/pripadnosti in ljubezni. Tako si npr. težko predstavljamo, da smo lahko člani določenega elitnega kluba brez plačevanja članarine. V današnji izrazito potrošniško usmerjeni družbi si na nek način lahko z denarjem kupimo tudi večje spoštovanje in veljavo v družbi, čeprav sta lahko zgolj navidezna, s tem ko priredimo zabavo oziroma kupimo nekomu darilo. Denar je lahko tudi orodje za samopotrjevanje (»Glej, kako sem sposoben, ker toliko zaslužim.«). Dodaten prihodek je lahko orodje za samopotrjevanje tudi, če njen prvotni namen ni pridobivanje denarja, pač pa je motivacija enostavno to, da dodaten prihodek prejmejo. To sodelavcem predstavlja samopotrditvev, ki izhaja iz višjih potreb. Tak tip sodelavcev naj bi zasledoval višje motive in cilje in naj bi imel boljši odnos do dela in gostov. To pa je z vidika lastnika (zadovoljuje cilje čim večjih prihodkov), delodajalca (dober delavec, čim večji prihodki in zadovoljen gost) ter gosta (kakovosten servis) izredno pozitivno, saj se vsi najdejo v skupnem interesu.

Teorija je vsekakor zelo pomembna za razumevanje sosledja potreb, vendar se s spremembami na globalnem nivoju postavlja vprašanje, ali so potrebe sploh še aktualne. Dokazano je namreč, da so med potrebami velike razlike, saj so precej odvisne od kulture (De Alberdi, 1990, str. 30; Uhan, 2000, str. 23). Poleg tega zaradi potrošniške naravnosti družbe postaja denar vedno bolj pomemben za zadovoljevanje novih in novih potreb, ki so povezane z njim.

2.2.1.3 McClellandova motivacijska teorija dosežkov

Motivacijska teorija dosežkov (angl. *need achievement theory*) je sicer vezana na delo skupine avtorjev, vendar je najbolj poznana po dveh avtorjih: Atkinsonu (1966) in še posebej po McClellandu (1961), ki je to teorijo razvil v delu *The Achieving Society* (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 241; Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 569).

Teorija zajema tri vrste potreb (McClelland, 1961, str. 438; Dixon, 1997, str. 76):

- potrebe po dosežkih: ljudje, ki imajo takšne potrebe, si želijo odgovornosti in ob dosegu uspeha hočejo priznanje ter želijo biti učinkoviti;
- potrebe po moči: ljudje želijo moč, diktirati, želijo imeti status, zelo se borijo za osebni ugled in položaj;
- potreba po sodelovanju (priključitvi): ljudje čutijo močno potrebo po druženju, družbi, trudijo se, da bi bili sprejeti.

Posamezne potrebe so značilne za posamezne poklice. Tako je potreba po moči in povezovanju značilna za menedžerje, politike ipd. Potreba po druženju, na drugi strani, pa je skupna praktično vsem ljudem. Človek je družabno bitje, ki si želi socializacije in sodelovanja. Tako McClelland (1961) predpostavlja, da vse človekove potrebe niso prirojene, ampak da si določene potrebe pridobi skozi življenjske izkušnje in so delno pogojevane tudi z družbenim sistemom in splošno sprejetimi normami.

McClelland (1966) je v svojih 20-letnih raziskavah ugotovil, da obstajata dva tipa ljudi: (1) manjšina (imenoval jih je *nAch Men*), ki je pripravljena v življenju nekaj doseči, in (2) večina, ki ni pripravljena doseči rezultatov. Ključno pri doseganju uspeha pa je – poleg vztrajnosti – stalno izobraževanje in izboljševanje na vseh nivojih.

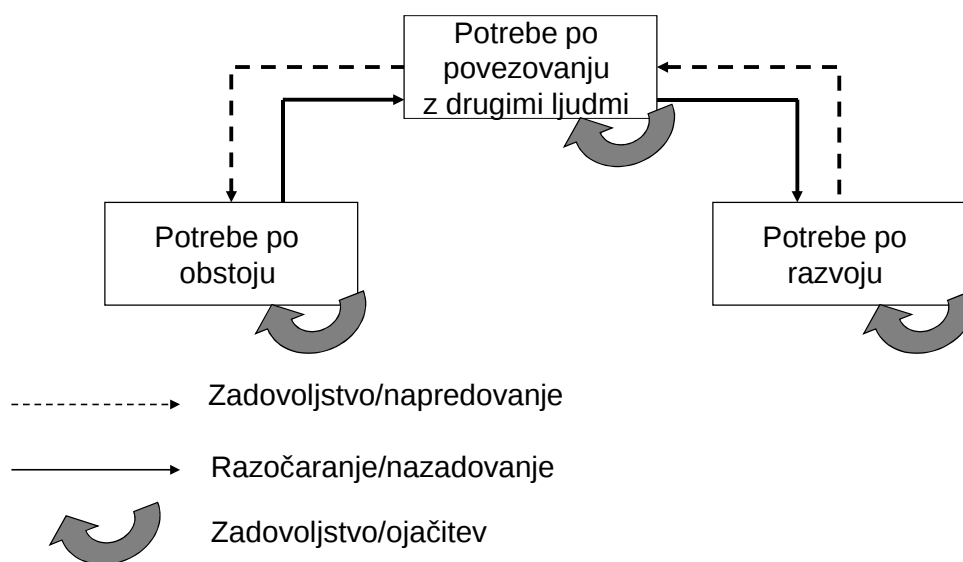
Teorija dosežkov je tako pomembna z več vidikov. Z vidika potreb po doseganju uspeha (dosežkov) in moči lahko sodelavci prejetje prihodke iz variabilnega dela nagrajevanja čutijo kot lastni in/ali skupinski uspeh. S tem ko so s svojim delom in obnašanjem npr. prepričali

nadrejenega, da so upravičeni do nagrade, so dobili priznanje, da so učinkoviti pri svojem delu, torej uspešni. Nekaterim sodelavcem pa je bližja potreba po moči, zato si s pridobljenim dodatnim denarjem želijo utrditi predvsem finančni status, s katerim bodo lahko dobili status v družbi. Pri obeh potrebah je bistvena predpostavka o tem, da so te potrebe pridobljene. Torej, potreba po denarju kot sredstvu za izpolnjevanje potrebe po dosežkih in/ali moči ni prirojena, pač pa življenjske izkušnje in vzgoja vsakega posameznika, ki živi v sodobnem svetu, sčasoma naučijo, da je denar nujno potreben za socializirano življenje v današnji (zahodni) potrošniški družbi.

Uporabna vrednost te McClellandove teorije se kaže tako z vidika dosežkov (prejete nagrade) kot tudi z vidika potreb po sodelovanju (skupinsko delo). Kar nekaj del je takih, kjer je potrebno skupinsko delo, ki narekuje, da vsak udeleženec izvede svoj del naloge, kot najbolje zna. Sodelavci, ki so nagnjeni oziroma usposobljeni za timsko delo, lažje izvajajo naloge. Če si sodelavci razdelijo naloge glede na kompetentnost (npr. priprava hrane, strežba, komunikativnost), je možnost za doseg rezultata večja. Kot pravi že sam McClelland, pa je ključno pri doseganju uspeha – poleg vztrajnosti – stalno izobraževanje in izboljševanje na vseh nivojih. To pa je naloga tako sodelavcev samih kot tudi menedžerjev.

2.2.1.4 Alderferjeva teorija ERG

Teorijo ERG je utemeljil Alderfer (1969) v delu *An Empirical Test of a New Theory of Human Need*. Teorija v središče postavlja tri potrebe, in sicer obstoj (angl. *existence*), povezovanje (angl. *relatedness*) in rast (angl. *growth*), od koder izhaja tudi ime teorije, sestavljeno iz začetnic imen teh treh potreb (Slika 3: Teorija ERG).



Slika 3: Teorija ERG
(Value Based Management, 2008)

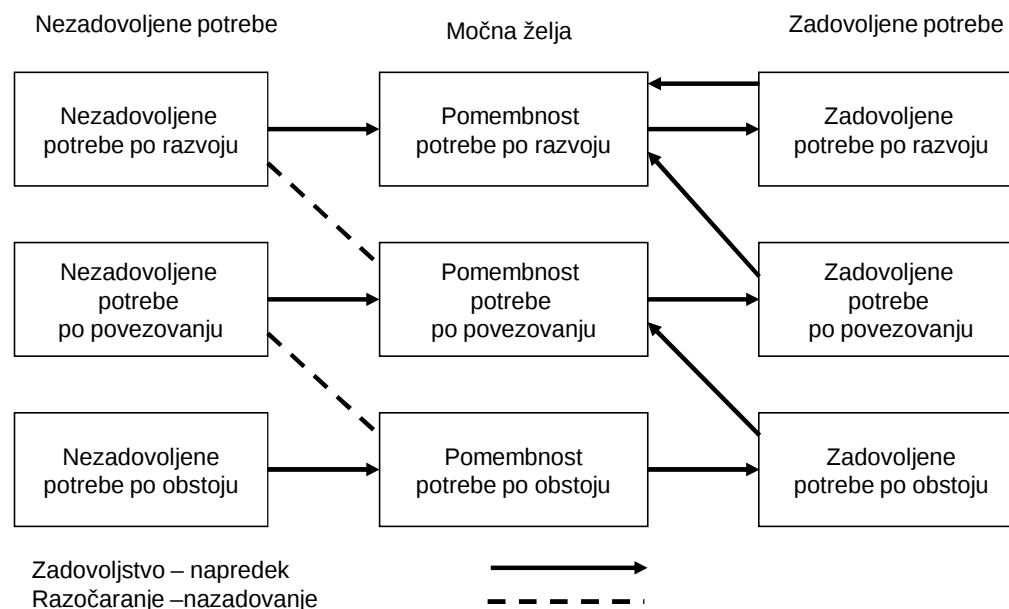
Te potrebe so (Alderfer 1969):

- **potrebe po obstoju** (*existence*): potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb; v to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti;

- **potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi** (*relatedness*): ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov; te potrebe ustrezajo socialnim potrebam Maslowa in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali;
- **potrebe po razvoju** (*growth*): odsevajo človekovo željo po osebnem razvoju; v to skupino je Alderfer uvrstil notranjo sestavino potreb Maslowa po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju.

Za razliko od Maslowove teorije se lahko pri Alderferjevi teoriji vse potrebe pojavljajo istočasno. Če delavec stremi k višji potrebi, a je ne more realizirati, se vrne na nižjo potrebo in tam poskuša maksimalno zadovoljiti potrebe. S tem naj bi kompenziral nezmožnost zadovoljevanja višjih potreb (Jan, 2002, str. 116).

Hodgetts (1991, str. 134) navaja, da teorija deluje na treh predpostavkah (Slika 4: Ključni komponenti teorije ERG: zadovoljstvo–napredek in razočaranje–nazadovanje).



Slika 4: Ključni komponenti teorije ERG: zadovoljstvo–napredek in razočaranje–nazadovanje
(Hodgetts, 1991, str. 134)

(1) Manj, kot je potreba zadovoljena, bolj si bo posameznik prizadeval za njeno dosego. Tako si bo posameznik v primeru, da bi želel višjo plačo, prizadeval, da jo poveča; (2) bolj, kot so nižje potrebe zadovoljene, bolj bo posameznik poskušal zadovoljiti višje potrebe. Na primer, če ima pokrite potrebe po obstoju, si bo želel pokriti še potrebe po povezovanju. Ter (3), bolj, kot je bil posameznik neuspešen pri zadovoljevanju višje potrebe, bolj si bo prizadeval zadovoljiti nižjo potrebo.

S tem je Alderfer v teorijo vključil tudi elemente zadovoljstva in frustracije. To se lahko ponazori s primerom, ko sodelavci, ki ne morejo dobiti zahtevnejšega dela, pričakujejo višje plačilo, ki se lahko po višini primerja s plačilom za bolj zahtevno delo, čeprav tega dela ne opravljajo. Teorija je danes lahko še kako aktualna, saj lahko zaradi (subjektivno) nezadovoljenih potreb po razvoju (npr. osebnostnem, strokovnem, kariernim) prihajajo v ospredje potrebe po

povezovanju. Če pa so tudi potrebe po povezovanju nezadovoljene (npr. partnerstvo, služba), prihajajo v ospredje potrebe po obstoju (npr. draga ura, avtomobil, hiša, potovanje).

Ta teorija tako kot Maslowova motivacijska teorija denarnega nagrajevanja ne obravnava. Posredno lahko o njem govorimo v okviru nižjih potreb – potrebe po obstoju, za katere je nujno potreben denar. Vendar brez denarja ni možno zadovoljivo realizirati niti potreb po povezovanju z drugimi niti potreb po razvoju. Čeprav ta teorija ne obravnava denarnega nagrajevanja, je zanimiva z drugega vidika, in sicer tako, da nam preko potrebe po razvoju pojasnjuje dogajanje v nekaterih dejavnosti, npr. tam, kjer nimajo velikih možnosti za karierni razvoj oziroma je le-ta zaradi specifičnosti dejavnosti in predpisanih postopkov za delo omejen. Če si ogledamo primer v igralništvu, kjer je z dohodki (ki so v igralništvu zaradi specifičnih urnikov in s tem dodatkov za posebne pogoje dela celo relativno visoki) osnovna eksistenca zagotovljena, pa to delo nima velikega družbenega priznanja. To lahko podkrepimo s tem, da beleži gostinstvo veliko deficitarnost kadra. V igralništvu sicer danes še beležimo zelo nizko menjavo zaposlitve in le malokdo se odloči za odmik od karierne poti izven igralništva. Vendar lahko z višanjem standarda delovno zmožnega prebivalstva in s stigmatizacijo igralništva pričakujemo v prihodnosti ta trend tudi v omenjeni dejavnosti. Vsekakor pa se v igralništvu že zdaj, čeprav so plače relativno visoke, redno pojavljajo zahteve po večjih plačah in včasih sodelavci celo poskušajo na razne načine priti do višjih napitnin, tudi z izsiljevanjem gostov. Vzrok za tako početje in stanje tako v gostinstvu kot igralništvu ne izhaja iz morebitne ogroženosti eksistence (torej potrebe po obstoju), pač pa predvsem iz potrebe po razvoju: morda hočejo sodelavci z večjimi plačami potešiti frustracije, ki izhajajo iz samega dela. Delodajalci v storitveni dejavnosti bi torej morali vzpostaviti programe vseživljenjskega izobraževanja, ki naj bi temeljili na programih izboljšanja kakovosti storitve in programih obogatitve dela, ki naj bi temeljili na vzpostavitvi stalnega sistema uvajanja novosti.

Podobno je tudi v drugih dejavnostih. Kaj motivira borznega posrednika in kaj zdravnika? Kako se giblje njegova kariera? Zakaj se kasneje, ko zaslužijo dovolj, ne umaknejo na drugo delovno mesto? Vse te odgovore nam lahko da prav ta teorija.

2.2.1.5 Glasserjeva kontrolna teorija

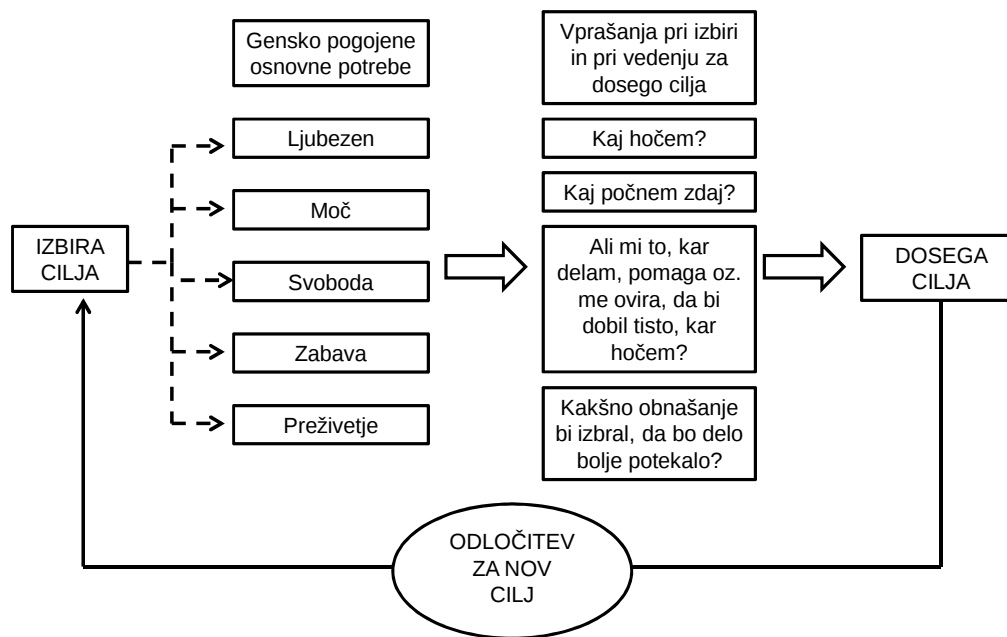
Med novejšo motivacijsko teorijo, ki so nadgradile Maslowovo hierarhijo potreb, se uvršča Glasserjeva kontrolna teorija (angl. *Control Theory*) ali teorija izbire. Zаметki teorije segajo v leto 1973, vendar pa se je začela uporabljati v letu 1984 (Glasser, 1995, str. 59). Osnovno sporočilo te teorije je, da je vse, kar delamo, vedenje (Slika 5: Glasserjeva kontrolna teorija), in vsa pomembna vedenja si izberemo sami (Glasser, 1995, str. 57).

Definiral je pet gensko pogojenih osnovnih potreb (Černetič, 2007, str. 236; Glasser, 1995): ljubezen (angl. *love*), moč (angl. *power*), svoboda (angl. *freedom*), zabava (angl. *fun*) in preživetje (angl. *survival*). Po mnenju Glasserja moramo ljudi zadovoljiti vseh pet temeljnih potreb. Izmed teh je ena fiziološka, ostale štiri so psihološke. Zadovoljevanje psiholoških potreb je za kakovostno delo veliko pomembnejše kot zadovoljevanje potrebe po preživetju.

Zaposlitev nam sicer najprej omogoča preživetje, vendar bi le malo ljudi delalo kakovostno, če bi imeli zadovoljeno samo to potrebo. Kakovost je vse tisto, kar delamo ali se naučimo in kar močno zadovoljuje eno ali več naših temeljnih potreb.

Pri tem si postavljamo naslednja vprašanja:

- Kaj hočem?
- Kaj počnem zdaj?
- Ali mi to, kar delam, pomaga oziroma me ovira, da bi dobili tisto, kar hočem?
- Kakšno obnašanje bi izbral, da bo delo bolje potekalo?



Slika 5: Glasserjeva kontrolna teorija
(Glasser, 1995)

Ljudje se sami odločimo, katero potrebo bomo glede na želje, cilje in izkušnje v neki situaciji postavili na prvo mesto. Kadar ljudje v timu uspešno zadovoljujejo temeljne potrebe, se čutijo močni, svobodni, pripadni timu ter se hkrati pri delu zabavajo (Glasser trdi, da je zabava gensko pogojena nagrada za učenje) in to dviguje kakovost njihovega dela in življenja (Glasser, 1995).

Takoj ko je potreba zadovoljena, se pojavi katera druga ali celo več potreb, ki lahko delujejo skupaj ali si celo nasprotujejo, vse pa kličejo po zadovoljitvi (Glasser, 1994, str. 5). Sile, ki nas ženejo, namreč ne poznajo premora. Če potrebe niso zadovoljene oziroma če niso zadovoljene na ustrezen način, smo frustrirani in se v okolju obnašamo konfliktno. Nezadovoljene potrebe so gonilo življenja (Černetič, 2007, str. 236). Zato smo si dovolili uporabiti naslednjo misel: »Nihče se ne bi smel upokojiti, vsi naj bi le nehali delati za preživetje« (Denny, 1997, str. 74). Na ta način smo motivirani še naprej.

Kontrolna teorija uči, da smo vsi ustvarjalni in da lahko to ustvarjalnost uporabimo pri izboljšavi svojega dela, zato menedžer, ki razume kontrolno teorijo, razume tudi ustvarjalnost (Glasser, 1995, str. 12). Če to razume, jo lahko uporabi za to, da sodelavci dajejo predloge za izboljšave in tako pripomorejo k boljšemu poslovanju podjetja.

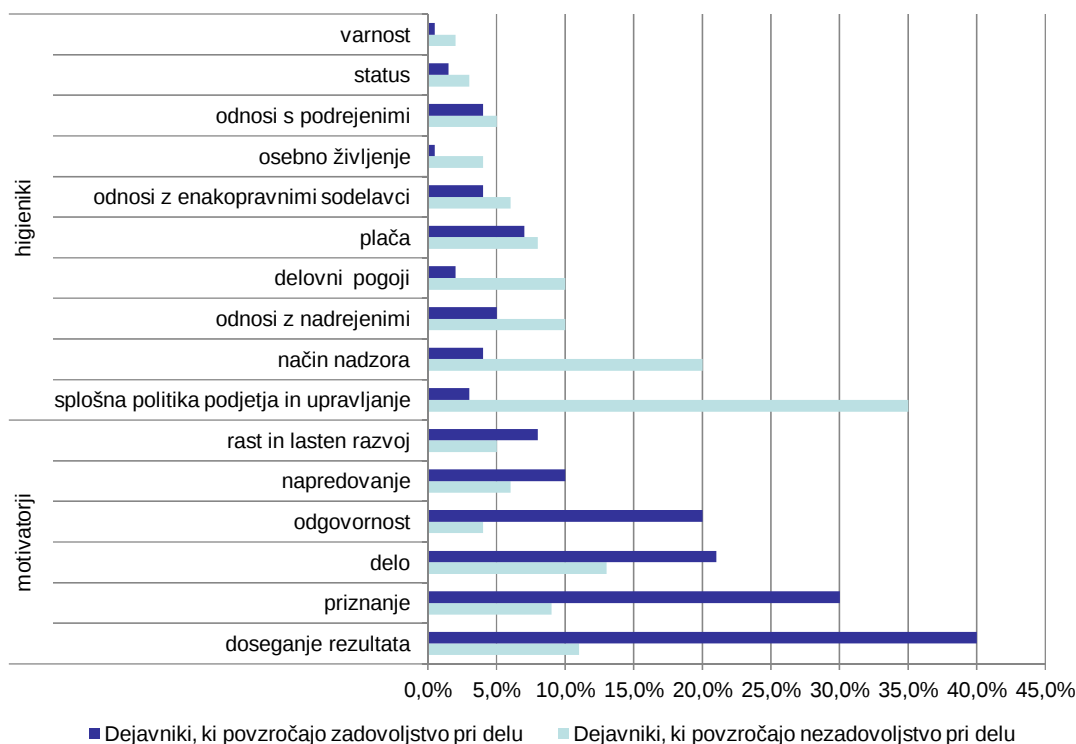
Glasserjeva teorija izbire nas v prvi skupini vsebinskih teorij opozarja, da si vsak človek izbira vedenja. Tako si izbira tudi vedenja, s katerimi bo zaznamoval delovni proces. Pri tem lahko svoje obnašanje in ustvarjalnost uporabi za boljši delovni rezultat in s tem tudi svojih prihodkov. Obnašanje je lahko usmerjeno v preživetje (npr. denar), zabavo (npr. z gostom, z delom) in moč (denar, nadvlada).

2.2.1.6 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova (1968, str. 53–62) dvofaktorska teorija (angl. *Herzberg's two-factor theory*) pravi, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost sodelavcev. Nastala je sredi petdesetih let 20. stoletja (Herzberg, 1959; Vila in Kovač, 1997, str. 96), ko je Herzberg raziskoval populacijo visoko kvalificiranega inženirskega kadra (DuBrin, 1984, str. 112; Lipovec, 1987, str. 114) in v raziskavi zajel 1.685 zaposlenih.

Motivacijske dejavnike je Herzberg (1968, str. 53–62), kot je razvidno na sliki (Slika 6: Higieniki in motivatorji), razdelil na (1) higienike in (2) motivatorje. Odstotki predstavljajo, kako pomembni so posamezni dejavniki za motivacijo oziroma odstranjevanje neprijetnosti. Tako je dokazal, da higieniki ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Potrebni so, da delavci zadovoljivo opravljajo delo.

Higieniki, (1), so potrebni, vendar na zadovoljstvo pri delu vplivajo le v omejenem obsegu in ne motivirajo (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 119). Če jih povečujemo, se kakovost dela ne izboljšuje. V primeru, da so odsotni, se pojavljala frustracija. Na primer, potreba po hrani kot osnovno gonilo spodbuja k temu, da si zaslužimo denar. V tem primeru postane denar osnovno gonilo, saj lahko z njim kupimo hrano in potešimo lakoto. Če to povečujemo, se kakovost dela ne izboljšuje. Najpomembnejši higienik je tako splošna politika podjetja in upravljanje. Plača pa je šele na petem mestu.



Slika 6: Higieniki in motivatorji
(Herzberg, 1968)

Motivatorji, (2), ustvarjajo zadovoljstvo pri delu in neposredno spodbujajo ljudi k delu. Samo motivatorji neposredno spodbujajo k produktivnosti in ustvarjalnosti pri delu, a pod pogojem,

da so zadovoljene "higienične" potrebe. S povečanjem teh faktorjev se povečata tudi kakovost in količina opravljenega dela. Najpomembnejši motivator je doseganje rezultata.

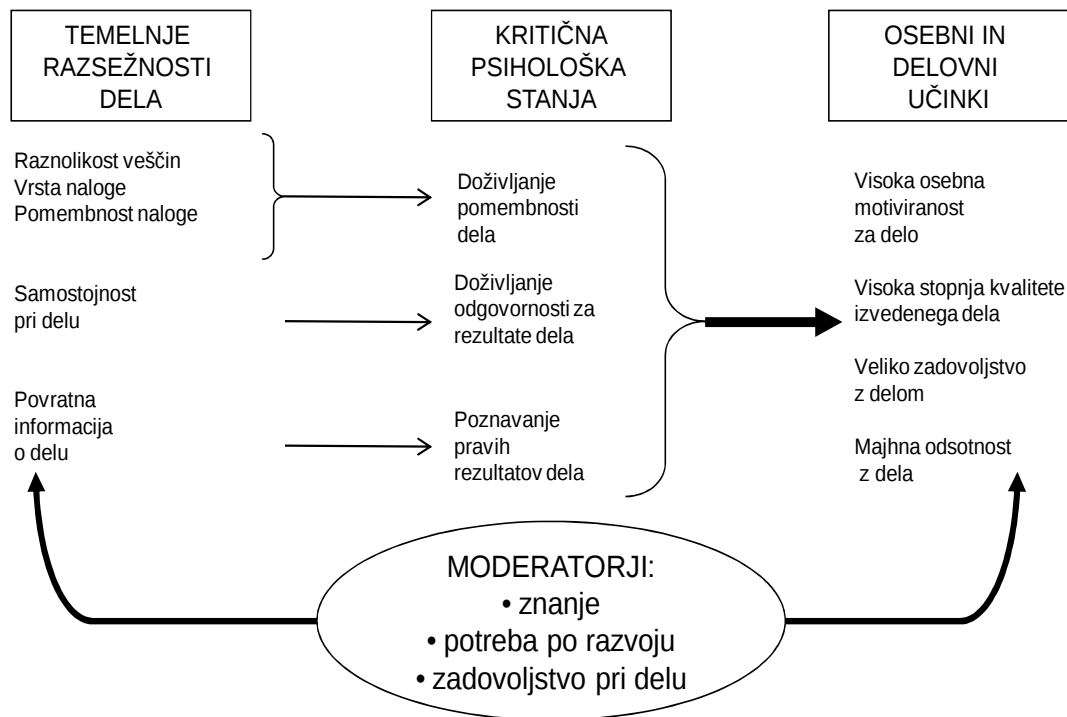
V primeru, da so sodelavci nezadovoljni v svojem delovnem okolju, odpravimo njihove težave tako, da izboljšamo higienie. V primeru, da želimo povečati učinkovitost sodelavcev, uporabimo motivatorje. Rast sodelavcev in podjetja je torej povezana z motivatorji. Za menedžerja je ta teorija pomembna zato, ker tako dobi dve vrsti orodja za motiviranje sodelavcev: motivatorje za izzivanje aktivnosti pri posameznikih in higienie, ki povzročajo predvsem zadovoljstvo in odstranijo odvečne napetosti ter usmerijo človekovo aktivnost v delo.

Herzbergova teorija nam torej pokaže razmerje med motivatorji in higieniki, ki ga lahko apliciramo na proces finančnega nagrajevanja. Tudi v okviru te teorije lahko razumemo denar z dveh vidikov: kot higienik zadovoljuje osnovne potrebe, kot motivator pa služi zadovoljevanju višjih potreb. Ko je denar (plača) z vidika potrebe zadovoljen, je treba iskati, kako bo motiviral skozi dosežke. Način, kako bo posameznik dojemal denarno nagrado, je odvisen od njegovih (zadovoljenih oziroma nezadovoljenih) potreb ter predvsem od tega, kako denarno nagrado vrednoti. Tako naj bi bila prejeta nagrada s strani nadrejenega neke vrste priznanje za dobro opravljeno delo, torej naj bi delovala kot motivator. Če je delavec bolj nagnjen k materialnemu priznanju (in manj k verbalnim priznanjem – pohvali), lahko odsotnost nagrade sproža frustracije in odpor do dela, v skrajnih primerih tudi do neprofesionalnega vedenja sodelavcev in izsiljevanja nadrejenih za vsako ceno, ne glede na kasnejše posledice. V tem primeru denarna nagrada deluje kot higienik. Zato je ključnega pomena, kako menedžerji nagrajujejo sodelavce in jih usmerjajo pri delu.

Teorija je imela tudi kritike, ki so temeljile na tem (DuBrin, 1984, str. 114; De Alberdi, 1990, str. 37), da ni mogoče posploševati, da bodo srečni sodelavci tudi produktivnejši, saj s povečevanjem zadovoljstva pri delu ne pridemo vedno do večje produktivnosti. Seveda pa se tudi odnos do denarnega nagrajevanja spreminja.

2.2.1.7 Hackman-Oldhamov model

Hackman-Oldhamov (Lipičnik, 1998, str. 169) model obogatitve dela (Slika 7: Hackman-Oldhamov model značilnosti delovne motivacije) temelji na Herzbergovih ugotovitvah (Herzberg, 1968) in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko menedžer spremeni lastnosti dela, da bo motiviral sodelavce in povzročil njihovo zadovoljstvo. Sodelavci namreč prihajajo na delo z različnimi potrebami, vendar morajo sprejeti isto delo in ga opraviti na različne načine (Boddy in Paton, 1998, str. 210).



Slika 7: Hackman-Oldhamov model značilnosti delovne motivacije
(Hackman in Oldham, 1980, str. 90)

Hackman in Oldham (1980) sta šla v svojem modelu korak naprej, saj model ponazarja tri kritična psihološka stanja, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu: doživljanje pomembnosti in odgovornosti dela ter poznavanje rezultatov.

Omenjena kritična psihološka stanja so povezana s petimi merljivimi razsežnostmi dela (raznolikost veščin, vrsta in pomembnost naloge, samostojnost ter povratna informacija o delu) in dejansko predstavljajo stopnjo motivacijskega potenciala (Slika 8: Stopnja motivacijskega potenciala).

$$\text{STOPNJA MOTIVACIJSKEGA POTENCIALA} = \frac{\text{Raznolikost sposobnosti} + \text{Istovetenje z delom} + \text{Pomembnost dela}}{3} \times \text{Samostojnost pri delu} \times \text{Povratne informacije}$$

Slika 8: Stopnja motivacijskega potenciala
(Hackman in Oldham, 1980, str. 81)

Če so zagotovljeni ti pogoji, se rezultat kaže v osebnih in delovnih učinkih (motiviranosti za delo, kakovosti izvedenega dela, zadovoljstvu pri delu in majhni odsotnosti z dela). Če je le ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija sodelavcev nizka. In obratno: če namreč sodelavec zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati, to vpliva na njegovo motiviranost.

Model obravnava motivacijo zelo kompleksno, saj poleg same značilnosti dela upošteva tudi osnovne značilnosti (lastnosti) sodelavcev, ki so posebej pomembne pri razumevanju, kdo bo (oziroma kdo ne bo) dosegel visoke stopnje motivacijskega potenciala. Te lastnosti, ki jih sicer

imenujeta moderatorji, so znanje, potreba po razvoju in zadovoljstvo pri delu (Černetič, 2007, str. 229).

Hackman-Oldhamov model je pomemben predvsem zato, ker poudarja, da se sodelavci morajo zavedati pomembnosti dela, ki ga opravljajo. Čeprav je na splošno pri tej teoriji zunanji dejavnik (denar) izločen iz motivacijskih dejavnikov, variabilnega dela plače ni možno neposredno izločiti. Sodelavec lahko neposredno s spremljanjem višine prejete nagrade, s katero ga nagradi predpostavljeni glede na stopnjo (ne)zadovoljstva s storitvijo oziroma doseženimi rezultati, preverja rezultate svojega dela in svoje vedenje pri naslednji ponovitvi ustrezno korigira. S spremljanjem nagrade kot delom motivacijskega potenciala torej pridobiva povratno informacijo o svojem delu, to pa se kaže v večji motiviranosti za delo.

2.2.1.8 Minerjeva teorija motivacijskih vlog

John Miner je teorijo motivacije za vodenje (angl. *motivation to manage*) dopolnjeval daljše obdobje. Na podlagi analize 32-ih različnih motivacijskih teorij je (Miner, 1994, str. 46) razvil različne vrste motivacije, ki motivacijo pojasnjujejo glede na različno vlogo (Tabela 4: Minerjeva teorija motivacije vlog), od menedžerja, strokovnjaka do delavca, ki izvaja naloge. Vsako vlogo opisuje različen organizacijski in profesionalni kontekst (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 578).

Menedžerji si pogosto postavljajo naslednja vprašanja (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 556):

- zakaj nekateri ljudje delajo nad povprečjem in drugi pod povprečjem;
- kako lahko menedžer vpliva na obnašanje in uspešnost sodelavcev;
- zakaj se pri sodelavcih pojavi odsotnost z dela in nižja delovna storilnost.

Tabela 4: Minerjeva teorija motivacije vlog

MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČNIH VLOG ALI DEL	
Motivacija menedžerjev (hierarhija)	Pozitivni odnos do avtoritete
	Potreba po tekmovanju
	Potreba po moči
	Potreba po potrjevanju
	Potreba po različnem, diferenciranem statusu
	Želja, da se odgovorno opravljajo rutinske naloge menedžerja
Profesionalna motivacija (strokovnost)	Potreba po učenju
	Potreba po neodvisnem delu in delovanju
	Potreba po doseganju statusa
	Potreba po pomoči drugim
	Identifikacija z vlogo
Delovna motivacija (naloge)	Potreba po dosežkih
	Potreba izogibanju rizikom/tveganjem
	Potreba po povratni informaciji
	Potreba po uvajanju inovativnih rešitev
	Potreba po sprejemanju prihodnjih možnosti (planiranju)

(Miner, 1994, str. 2; Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 578)

Miner (1994) je mnenja, da je odgovore na ta vprašanja možno najti le, če razumemo motivacijo.

Če je pri izvajalskih nalogah bolj izrazita potreba po dosežkih (uspešno zaključeni nalogi) in povratni informaciji (npr. kako je bilo delo opravljeno), se pri strokovnjakih kaže vidik učenja in doseganja statusa (strokovnega napredovanja in s tem pomembnejše vloge v podjetju), ki pride pri menedžerjih še bolj do izraza skozi tekmovalnost, moč in potrjevanje (prestiž). Tako naj bi menedžerji na podlagi te teorije vedeli, kaj motivira njih in kako naj bi motivirali tudi svoje

sodelavce glede na njihovo vlogo v podjetju, saj je motivacija odvisna od vloge posameznika v podjetju (Arnold in Silvester, 2005, str. 317).

Minerjeva teorija motivacijskih vlog pravi, da ima vsak sodelavec v podjetju drugačno vlogo. Če so sodelavci za svojo vlogo v podjetju ustrezno usposobljeni in vodeni, jo lažje izvajajo. Menedžerji morajo sodelavce ustrezno usmerjati pri delu, saj bodo le na ta način pripomogli k doseganju ciljev podjetja. Vloga sodelavcev npr. v storitveni dejavnosti, še posebej natakarev oziroma krupjejev, je specifična, ker temelji na storitvenem in neposrednem odnosu do gosta. V proizvodni dejavnosti so spet vezani na kakovostne izdelke. Če so cilji podjetja, kot so kakovostna storitev in zadovoljstvo gostov, sodelavcem znani in se sodelavci z njimi poistovetijo, so vzpostavljeni pogoji za pridobivanje variabilnega dela nagrade, ki jo sodelavci pričakujejo. Naloga menedžerjev je, da procese usposabljanja nadzirajo in vzpostavijo načine za ugotavljanje uspešnosti.

2.2.2 Procesne motivacijske teorije

Procesne motivacijske teorije (angl. *process theories*) so nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij, ki so se usmerile predvsem v iskanje odgovorov na vprašanje, **kaj ljudi motivira**. Procesne pa iščejo odgovor na vprašanje, **kako vedenje spodbuja, usmerja, vzdržuje in končuje določene procese** (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 139) oziroma kako motivacija vpliva na rezultat (Beardwell, Holden in Claydon, 2004, str. 511). Poudarek je torej na načinu, kako se delavci obnašajo na delu, in preučevanju ključnih procesov ravnanja ljudi, ki vodijo do določenih ciljev. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in poskušajo razložiti, kako deluje proces motivacije (Vecchio, 1995, str. 204). Ker se nanašajo na posameznikovo zaznavanje okolja in načine, kako to dojemanje posameznik tolmači in razume, jih imenujemo tudi poznavalne motivacijske teorije (ang. *cognitive theories of motivation*). Poudarjajo pomen zavestnega odločanja posameznika za neko dejavnost na podlagi njemu lastnih ciljev. Pojasnjujejo glavne razloge, ki pripeljejo do tega, da se ljudje v določenih situacijah obnašajo tako, kot se, in vlagajo v delovanje določen napor (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 580).

Procesne teorije prepoznavajo, da imajo ljudje različne potrebe (Hannagan, 1998, str. 355). Poudarjajo vpliv misli, pričakovanj in način presojanja sodelavcev na procese motivacije. Procesne teorije so tudi bolj uporabne in koristne za raziskovalce in strokovnjake, ki se ukvarjajo s sistemom nagrajevanja, saj poskušajo razčleniti proces motivacije (Armstrong, 2003, str. 221).

2.2.2.1 Teorija ekonomske motivacije

Denar je najbolj jasna in najpogostejša spodbuda, vendar ni edini način za motiviranje sodelavcev (Boone in Kurtz, 1992, str. 359; Stoner in Freeman, 1992, str. 459), zato morajo menedžerji uporabljati tudi druge načine. Kljub vsemu je denar v vlogi »korenčka«, ki ga želijo dobiti sodelavci (Armstrong, 2003, str. 225). Čeprav morda denar sam po sebi res nima bistvenega pomena pri motivaciji, ima pa posredno moč, saj je možno z njim doseči različne cilje (Armstrong, 1991, str. 169) in zadovoljiti različne potrebe. Torej ne gre zgolj za to, koliko znaša denarna nagrada, ampak kaj si je možno z denarjem kupiti (Hersey in Blanchard, 1982, str. 41).

Teorija ekonomske motivacije (angl. *theory of economic motivation*) je nastajala in se dopolnjevala v daljšem časovnem obdobju ter se pojavljala v različnih izvedbah (Uhan, 2000, str. 22); dejansko je ni mogoče pripisati samo enemu avtorju. Schuldes (2006) navaja, da njeni

začetki segajo v obdobje znanstvenega menedžmenta, ko je Taylor (1911) postavil tezo, da je lahko denar uspešno orodje za motiviranje delavcev. Isti avtor navaja, da lahko določene sestavine te teorije najdemo pri teorijah drugih avtorjev: tako vsebinskih (Herzberg, 1959) kot tudi procesnih (npr. Skinner, 1953; Adams, 1965; Vroom, 1967). To je bilo še bolj aktualno, preden so začeli delovno motivacijo resneje preučevati in ko je bilo prisotno vsesplošno prepričanje, da sodelavci delajo zgolj zaradi ekonomskih in socialnih vzgibov (McCormick in Ilgen, 1985, str. 269).

Temeljno izhodišče teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji so denar oziroma materialne dobrine edina spodbuda, da človek opravi aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za plačilo in zaslužek (Černetič, 2007, str. 234).

Raziskave o delovanju ekonomske motivacije (Uhan, 2000, str. 22) so pokazale, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. V trenutku, ko pa postane določena oblika delitve stalna, jo sodelavci sprejemajo kot nekaj samo po sebi umevnega in nima več stimulativnega učinka – motivacijska vrednost izostane. Ni natančno preučeno, katera oblika denarne spodbude deluje na delavca najmočnejše. Ugotovitve pa kažejo, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno (Uhan, 2000, str. 22).

Uhan (2000) pravi, da ekonomska motivacija ne deluje na vse skupine delavcev enako. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svoj obstoj, so zagotovo bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, katerih obstoj ni ogrožen. Ta teorija je ustrezna zlasti za naslednje skupine delavcev (Uhan, 2000, str. 22):

- delavci z nizkimi zaslužki;
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zaradi tega velike potrebe;
- posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja.

Lipovec (1987, str. 109) meni, da ljudje delajo zato, da bi si pridobili sredstva, s katerimi bi zadovoljili kakšno potrebo. Spodbujanje k večji storilnosti temelji na podmenah, da se bodo ljudje bolj potrudili, če bodo po dobro opravljenem delu dobili posebno pohvalo ali nagrado (Keenan, 1996, str. 36). Vendar je težava, kadar dajemo denar za spodbudo, v tem, da se ta denar lahko porabi za plačilo računov v gospodinjstvu in takšna nagrada ne bo imela trajne vrednosti za prejemnika (Denny, 1997, str. 127).

Teorija ekonomske motivacije je pomembna predvsem zato, ker je denarna nagrada sama po sebi ekonomska kategorija. Postavlja pa se vprašanje, koliko mora znašati, da bo sodelavca motivirala npr. za delo, za bolj kakovostno storitev ali za izdelke, torej da bo imela še vedno stimulativni učinek oziroma motivacijsko vrednost. Motivacija oziroma odnos do denarja ni enaka za vse starostne in socialne skupine. Ker se motivacija od posameznika do posameznika razlikuje, morajo delodajalci poiskati ustrezna orodja za implementacijo sistema nagrajevanja. Pri tem imajo dve možnosti: (1) individualen sistem nagrajevanj, ki bo stimuliral tekmovalnost med sodelavci, ali pa (2) skupinski del iz variabilnega dela plače, ki bo stimuliral skupinski duh in vrednote. Za okolja, kjer ni možnosti vzpostaviti enakih pogojev, je primernejši sistem, ki temelji na skupnem delu iz naslova doseganja rezultatov. Pri delitvi naj načeloma ne bi delali velikih razlik v prejemkih med sodelavci. Kljub vsemu je treba zagotoviti diferenciacijo med tistimi sodelavci, ki so bolj uspešni.

2.2.2.2 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm (2004) je s svojo motivacijsko teorijo poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Teorijo je sicer utemeljil v delu *To have or to be?* (Fromm, 1970). Ugotovil je, da je delavca mogoče pripraviti do dela z osvetlitvijo zveze med tistim, kar bi on rad, in tistim, kar se trenutno od njega zahteva. Njegovi zaključki so bili, da nekateri delajo zato, ker bi radi **imeli** nekaj (usmerjenost k pridobivanju materialnih dobrin), drugi pa zato, ker bi radi **bili** nekaj (želja po uveljavitvi, doseganju ugleda v družbi). Biti in imeti pa se ne izključujeta, saj sta dve skrajnosti na isti lestvici (Fromm, 1970). Odločitev za izbiro je odvisna od primera do primera. Zanimivo pa je tudi, da je večina ljudi prepričanih, da je denar največja spodbuda, kar seveda ni res. Nadalje je zanimivo, kako ljudje porabijo denar s ciljem, da bi dobili priznanje. Taki primeri so pri donacijah v razna dobrodelna društva (Denny, 1997, str. 127). S tem dejansko pokažejo, da želijo nekaj biti.

Delavci, ki bi radi nekaj imeli, naj bodo nagrajeni materialno, medtem ko tisti, ki bi radi nekaj bili, naj bodo nagrajeni npr. z napredovanjem oziroma premestitvijo na odgovornejše delo. Za motiviranje sodelavcev pa je – ne glede na to, ali se delavci nagibajo bodisi k biti bodisi k imeti – treba upoštevati ustrezno razmerje med materialnimi in nematerialnimi dejavniki.

Na osnovi Frommove teorije lahko sklepamo, da bi nekateri sodelavci raje imeli nagrado zaradi denarne vrednosti, drugi pa zaradi priznanja (pohvale) za svoje delo. Podobno lahko sklepamo na osnovi že omenjene Maslowove teorije: nekateri gledajo na nagrado kot na ekonomsko kategorijo, s katero si lahko financirajo materialne potrebe, za druge pa je pomembnejša nagrada kot priznanje, dokazovanje pred sodelavci o svojih sposobnostih.

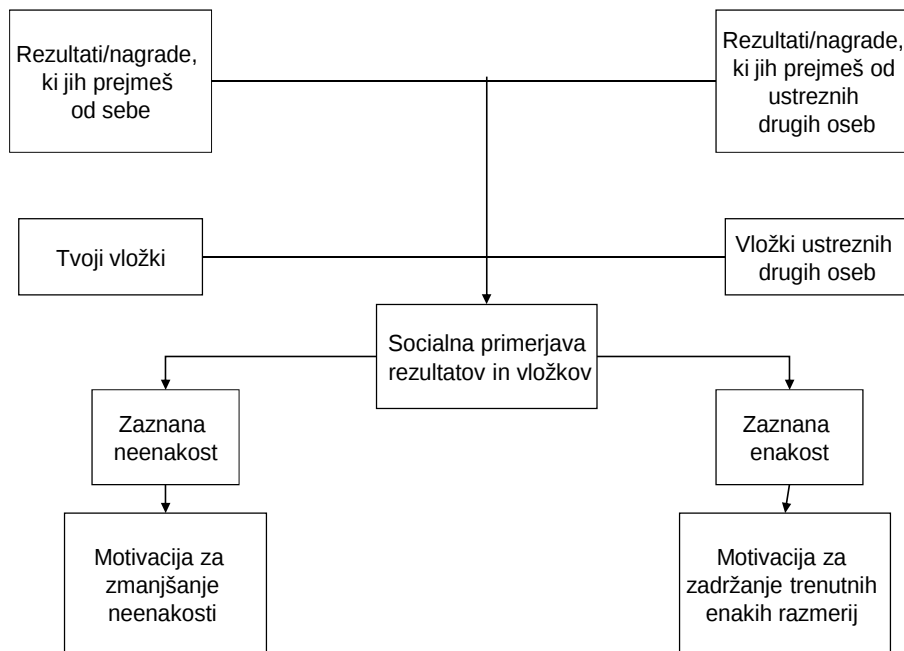
2.2.2.3 Adamsova teorija enakosti

Adams (1965) v svoji teoriji (angl. *equity theory*) predpostavlja, da sta motivacija in zadovoljstvo sodelavca odvisna od njegovega prepričanja, da ga organizacija enakopravno obravnava v primerjavi z drugimi sodelavci (DuBrin, 1984, str. 122). Včasih pa se celo primerjajo s sorodnimi delovnimi mesti v drugih podjetjih (De Alberdi, 1990, str. 36). Izhodišče te teorije je mnenje in prepričanje sodelavcev glede prejemkov v primerjavi z delom, ki ga vložijo v njihovo pridobitev (DuBrin, 1984, str. 122). Za enako delo pričakujejo enako plačilo, pri tem višina plačila ni toliko pomembna kot pa relativna razmerja (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 242). Sodelavci, ki vidijo oziroma čutijo razlikovanje med prejetimi nagradami za svoje delo ter med prejetimi nagradami za delo svojih sodelavcev, bodo zaradi tega lahko boljše ali slabše motivirani (Dixon, 1997, str. 77). V skladu s tem naj bi sodelavci stalno preverjali stopnjo enakosti oziroma neenakosti s primerjavo svojih vložkov in prejemkov s sodelavci na drugih/sorodnih delovnih mestih. V skupino vložkov spadajo: vložen trud, izobrazba, izkušnje, starost, lojalnost podjetju, podrejeni, neodvisnost, statusni simboli, nazivi, dopust in delovne naloge. Med pričakovane rezultate pa Adams (1965) uvršča: napredovanje, razvoj, občutek doseganja rezultatov, izobraževanje, odgovornost, priznanja, pohvale in vse vrste finančnih nagrad.

V svojem bistvu je teorija enakosti teorija družbenih primerjav, ker jo ljudje uporabljajo za primerjavo sebe z ostalimi (Hodgetts, 1991, str. 144). Najbolje proces opišemo v grafični obliki (Slika 9: Teorija enakosti).

Ljudje sebe primerjajo predvsem s tistimi sodelavci, ki opravljajo podobno delo ali pa so na podobnih položajih (Adams, 1965). Poskušajo odgovoriti na vprašanje, kako učinkovito je moje delo v primerjavi z ostalimi sodelavci v organizaciji in kako sem za opravljeno delo nagrajen. Na to vprašanje so možni trije odgovori (Hodgetts, 1991, str. 144):

- moje delo je nagrajeno slabše od ostalih,
- za enak vložek pri delu sem enako nagrajen kot ostali,
- nagrajenost mojega dela je višja kot pri ostalih.



Slika 9: Teorija enakosti
(DeSimone, Harris in Werner, 2002, str. 55)

Če bo delavec nagrajen slabše od ostalih in se bo čutil opeharjenega, bo poskušal vzpostaviti ravnovesje. To »nepošteno« obravnavanje bo delavec poskušal uravnovesiti tako, da bo zmanjšal napor pri delu, zapustil delo, našel drugo delo, s katerim se bo primerjal, ali pritisnil na sodelavce, da bodo manj delali (De Alberdi, 1990, str. 36). Lipičnik (1998, str. 173) k temu dodaja, da bo bodisi oviral delovni proces, zmanjševal intenziteto dela, zahteval pravičnejše plačilo, kar pomeni višjo plačo oziroma tako, ki ustreza njegovemu zaznavanju višine plače glede na vložek, predčasno prekinil delo bodisi povečal odsotnosti z dela, skušal bo prepričati kolege, naj se pri delu manj trudijo. Skrajni ukrep je prekinitev delovnega razmerja in iskanje nove zaposlitve z boljšim razmerjem med nagrado in vložkom.

Nekatere raziskave (Rodger et al., 1989, Berkowitz et. al, 1987 v Hodgetts, 1991, str. 145) kažejo skladnost spoznanj iz teorije enakosti predvsem v primeru nagrajevanja, ki je primerjalno pod povprečjem. Dejstvo je, da sodelavci nenehno primerjajo svoje plače z drugimi v podjetju in zunaj njega (Zupan, 2001, str. 123). Zato je ta teorija, v določenih primerih, primerna za analizo motivacije, saj nam pomaga bolje razumeti vedenje sodelavcev. Pojasnjuje dejstvo, da kljub preoblikovanju delovnega področja, večanja samostojnosti in avtonomije ter potrjevanja dosežkov s strani menedžmenta to ne deluje dodatno motivacijsko, če se ne poveča tudi nagrada za delo (Hodgetts, 1991, str. 145). Največja vrednost te teorije je, da omogoča menedžerjem, da neprestano ocenjujejo in spreminjajo izhodišča za podeljevanje nagrad. Vendar je, če hočemo motivirati sodelavce z nagradami, najpomembnejše, da so te pravične in primerne glede na norme (Griffin, 1984, str. 399). Sodelavci namreč primerjajo svoje prejemke in vložke s sodelavci na sorodnih delovnih mestih.

Prav na to nas opozarja Adamsova teorija enakosti, ki je pomembna z vidika variabilnih nagrad predvsem zato, ker se lahko sodelavci sami med sabo primerjajo ali prejemajo za enak vložek enako nagrado. To je seveda mogoče le, če so tudi drugi pogoji dela vsaj približno enaki. Sodelavcem namreč ni vseeno, ali sodelavec ob enakih pogojih (enako delo) dobi višjo nagrado. Zato je pomembno, da delodajalci poskrbijo za enake pogoje dela. Ni namreč zanemarljivo tudi to, da si nekateri (predvsem starejši delavci) prilaščajo pravico, da delajo v pogojih, kjer je možnost zaslužka po pravilu večja. Če delodajalci takih načinov izkoriščanja ne preprečijo, lahko pride do bele stavke ali celo do upora oziroma odhoda iz podjetja. Pri skupinski nagradi je treba vzpostaviti take sisteme delitve, ki bodo tiste delavce, ki imajo večji prispevek, tudi bolj nagradili, sicer obstaja možnost, da bi doživeli frustracijo.

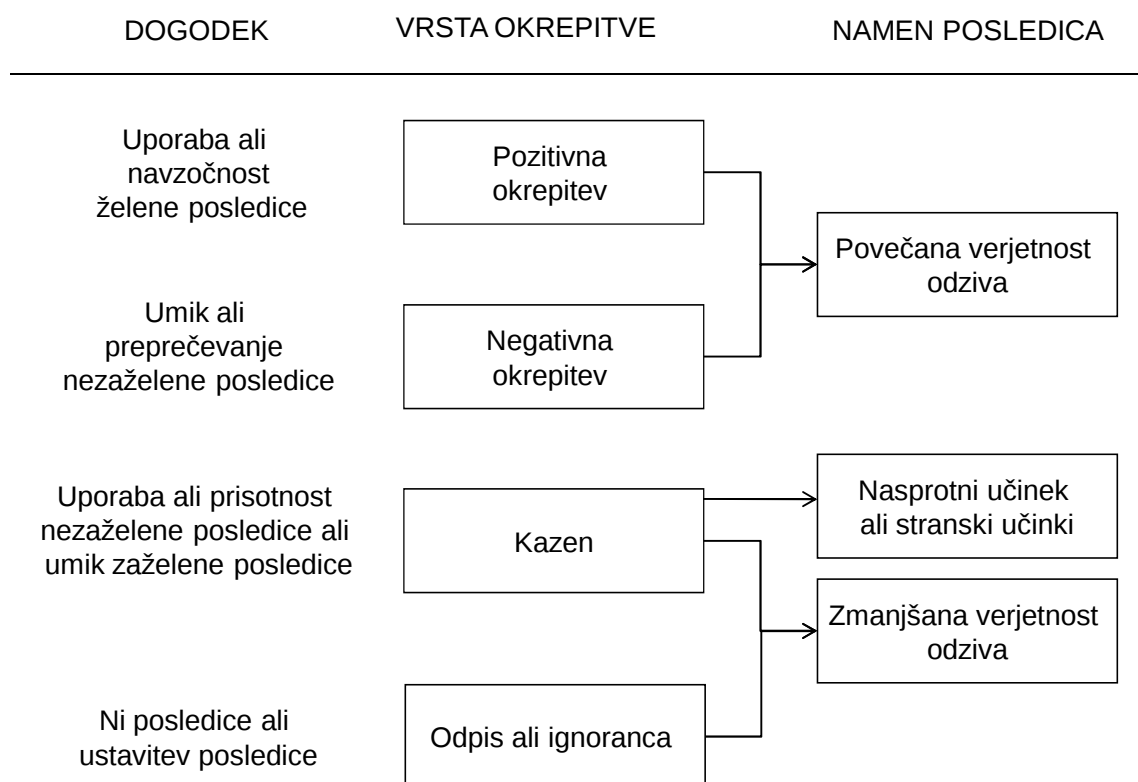
2.2.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija okrepitve (angl. *reinforcement theory*) sloni na ideji o spodbudi in odzivu (De Alberdi, 1990, str. 23), ki jo je raziskoval že Pavlov (1923). Teorijo je razvil znani psiholog B. F. Skinner v začetku 70. let (Skinner, 1966). Motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Obstajajo štiri osnovne strategije (Slika 10: Vrste okrepitev in njihove posledice), kako naj bi se menedžerji obnašali do sodelavcev (DuBrin, 2002, str. 96): pozitivna (angl. *positive reinforcement*) in negativna okrepitev (angl. *negative reinforcement* ali *avoidance*), kazen (angl. *punishment*) ter odpis ali ignoranca (angl. *extinction*).

Vedenje, ki se povezuje z ugodnimi posledicami, je **pozitivno okrepljeno** in se bo vnaprej pogostejše pojavljalo (Nye, 1996, str. 49; Lipičnik, 1998, str. 184). Tako Skinner (1966) pravi, da posameznik aktivnost, ki mu prinaša rezultat, okrepi, tisto, ki ne prinaša rezultatov, pa opusti. Tako se otrok z uporabo t. i. okrepljenega stanja nauči hoditi, jesti, stati, peti ipd. (Skinner, 1966, str. 93). Tovrstna motivacija je ena izmed spodbud razvoja. Okrepitev je dražljaj, ki vpliva na pogostost pojavljanja določenega odgovora ali vedenja. Potencialne pozitivne okrepitve oziroma posledice vsebujejo raznovrstne nagrade, in sicer plačo, napredovanje, imenovanje, zanimivejše delo, ustno pohvalo ipd. (Nye, 1996, str. 51; George in Jones, 1999, str. 150). Pri tem se je treba zavedati, da je treba nagrado prilagoditi posameznemu človeku, saj nekemu, ki je finančno preskrbljen, denarna nagrada ne pomeni veliko, veliko pa mu pomeni pohvala oziroma zanimivejše delo.

Vedenje, ki se povezuje z negativnimi posledicami, je **negativno okrepljeno** in verjetnost, da se bo spet pojavilo, se zmanjša (Nye, 1996, str. 51). Tak primer je lahko grožnja z odpustom z dela, saj odpustitev z dela predstavlja negativno okrepitev, in ker se sodelavci želijo tej posledici izogniti, bodo naredili vse, da se to ne bo zgodilo (George in Jones, 1999, str. 152). **Kazen** je način, ko skušamo s pomočjo neprijetnih posledic sodelavce odvrniti od nezaželenega vedenja. Pri **odpisu ali ignoranci** pa dejanje preprosto prezremo in zato ne uporabljamo niti nagrade niti kazni. Predpostavljamo namreč, da delavec, ki ne bo kaznovan, dejanja ne bo ponovil. Na ta način naj bi dosegli izboljšanje obnašanja.

Pozitivne in negativne okrepitve so prisotne tudi pri vsakdanjih opravilih in v vsakdanjem življenju. S pozitivno okrepitvijo želimo nekaj dobiti (hrano, vodo idr.), z negativnimi pa želimo nekaj odstraniti (mraz, lakoto idr.) (Skinner, 1966, str. 73).



Slika 10: Vrste okrepitev in njihove posledice
(Tosi, Mero in Rizzo, 2000, str. 140)

Veliko sodelavcev, predvsem tistih, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela, je osebno notranje motiviranih za določeno vedenje – svoje delo. Prepričani so, da jim že samo delo pomeni dovolj veliko nagrado. V primeru, ko nagrada izhaja iz dela samega, govorimo o notranji nagradi.

Zunanja nagrada ima lahko negativen učinek na osebno motivacijo. Negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo. Pri tistih, ki se jim njihovo delo ne zdi zanimivo, tudi osebna motivacija ni najbolj izrazita. Zunanje nagrade, recimo plača, so pri takšnih nezanimivih delih nujne, ker jih brez ustrezne nagrade ne bi želel nihče opravljati. Plača je med drugim lahko tudi kazalec uspešnosti sodelavca v delovni organizaciji v primerjavi z drugimi (Treven, 1998, str. 122), saj sodelavci primerjajo plače med sabo.

Teorija se je v praksi pokazala kot primerna za delovanje na osnovi pozitivnih okrepitev. Negativna okrepitev ima namreč sama po sebi elemente sankcioniranja, ne da bi jih posebej uporabljali. Poleg tega teorija zanemara občutke človeka, njegova pričakovanja in druge, notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje. Teorija temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje (Treven, 1998, str. 122). Uspešnega in marljivega delavca lahko nagradimo s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače.

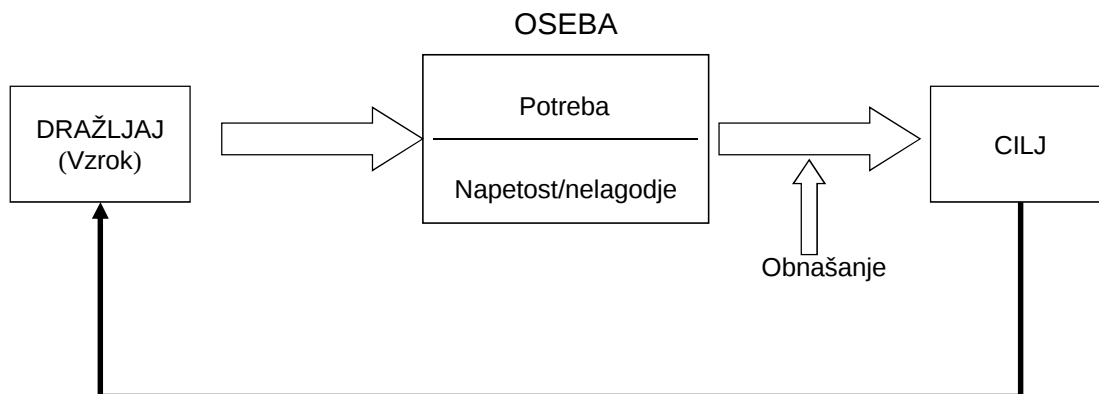
Kaže še izpostaviti okrepitev določenega obnašanja z namenom doseganja ciljev. Le-ta je pomembna z vidika nagrad predvsem zato, ker lahko menedžer delavca spodbudi h

kakovostnejšemu delu, če ga usposobi s tehnikami, kako ga izvajati. Tako bo npr. natakar aktivnost, ki mu je prinesla dodaten vir zaslužka iz npr. naslova prodaje oziroma napitnine, uporabil tudi v naslednji sorodni situaciji. Sicer jo bo opustil. Okrepitev je možno povečati tudi tako, da delavca učimo skozi stalno ponavljanje obnašanja do točke, ko delavec izvede nalogo brez napake, saj jo ponotranji. Dejansko se kaže uporabni vidik teorije na dva načina: (1) skozi menedžeriranje in (2) preko trga (gost – kupec). V primeru dobrega dela ima menedžer možnost delavca pohvaliti oziroma dodatno nagraditi. Trg svoje zadovoljstvo izraža na različne načine: od zahvale, pohvale do npr. napitnine. Delavci, ki naloge ne izvedejo pravilno, so kaznovani. Kazen s strani trga je v tem, da proizvod zavrne, jim ne da napitnine, medtem ko lahko menedžerji določena vedenja kaznujejo tudi z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi. To daje vsem ostalim delavcem jasno sporočilo, da je kakovostna izvedba nagrajena, neakovostna pa kaznovana. Enako sporočilo dajejo gosti s tem, ko kakovostno storitev nagradijo z napitnino, neakovostno pa z nedajanjem napitnine ali pritožbo v knjigi pohval in pritožb. Enako velja tudi v primerih proizvodnega in režijskega dela. Menedžerji lahko vedno najdejo prave načine, kako spodbuditi sodelavce.

2.2.2.5 Leavittova motivacijska teorija

Teorija je bila utemeljena v Leavittovem delu *Managerial Psychology* leta 1964. Leavitt (Xiao, 2002) je v delu dejansko primerjal različne nivoje in vplive na delo v podjetju. Pri tem je upošteval vidik posameznika, vidik delovne skupine, v kateri deluje posameznik, in tudi vidik celotne organizacije.

Po Leavittu (1964, str. 18) je sprožilec celotnega procesa **potreba** (stanje pomanjkanja), ki izhaja iz dražljaja (vzroka za nastanek potrebe). To spremenjeno stanje v organizmu zahteva **aktivnost**. V tej fazi gre dejansko za pomanjkanje nečesa (Slika 11: Leavittova motivacijska teorija). Sledi stanje napetosti, ki spreminja potrebo. **Napetost**, ki je način doživljanja potrebe, povzroči obnašanje (aktivnost), ki omogoči doseganje cilja, zadovoljitev potrebe. V primeru, da je potreba zadovoljena, se dražljaj potrebe prekrine, kar povzroči **olajšanje**.



Slika 11: Leavittova motivacijska teorija
(Leavitt, 1964, str. 18)

Leavitt (1964, str. 21) je mnenja, da ima vsako obnašanje svoje vzroke in je z določenimi motivi usmerjeno proti cilju.

Izhajajoč iz motivov sodelavca (predpostavimo, da je to lahko nagrada, izražena v denarju, ali pa doseganje rezultata) se sproži potreba. Sodelavec hoče s svojim obnašanjem (aktivnostjo) zadovoljiti gosta. Gost je z obnašanjem (servisom) zadovoljen, zato sodelavca nagradi z npr. napitnino. S tem ko sodelavci dobijo nagrado, občutijo olajšanje, saj je njihova aktivnost

prinesla določen rezultat. Tako skozi nagrado (napitnino) dobijo poplačilo za vložen trud, ki ga je sprožil dražljaj. Cilj je pri tem lahko razumeti kot zadovoljitev potrebe po dokazovanju (biti) in finančni nagradi (imeti), kar je sorodno nekaterim drugim teorijam, med drugim Frommovi teoriji.

2.2.2.6 Teorija socialnega učenja

Avtor teorije socialnega učenja (angl. *social cognitive theory*) je Albert Bandura, ki jo je utemeljil leta 1977. Socialno učenje, pojasnjuje DuBrin (2002, str. 100), je proces opazovanja vedenja drugih, opazovanja posledic in spreminjanje vedenja kot rezultat opazovanj. Tako je vedenje povezovanja posameznika odvisno od kombinacije družbenega okolja in posameznikovega kognitivnega procesa. Oseba mora opazovano vedenje interpretirati kot učinkovito in primerno, drugače ga ni pripravljena posnemati. Da bi prišlo do motivacije, morajo biti vzpostavljeni naslednji pogoji (DuBrin, 2002, str. 101):

- **visoka pričakovanja:** oseba mora biti sposobna naučiti se in posnemati dejanja s tem, ko opazuje, saj jo le-to pripelje do želenih nagrad; pričakovanja morajo biti povezana s samoučinkovitostjo; posameznik mora zaupati v svoje sposobnosti, da bo nalogo izvedel uspešno;
- **samonagrajevanje:** pri učenju mora čutiti notranje zadovoljstvo in se ne sme zanašati zgolj na višjo plačo in napredovanje, ampak tudi na to, da mu bo posnemanje prineslo osebno zadovoljstvo in boljše veščine za izvajanje dela ter na ta način izboljšalo samopodobo;
- **oprijemljivo znanje posnemanega vedenja:** temeljiti mora na motoričnih ali verbalnih veščinah, ki jih je mogoče hitro artikulirati;
- **sposobnosti učenja:** oseba, ki posnema, mora imeti sposobnost učenja, da lahko hitro posnema določena vedenja.

Teorija socialnega učenja (Bandura, 1989) podpira vzajemno delovanje. Motivacijski vidik je izjemno pomemben, saj sodelavci praviloma posnemajo vedenje tiste osebe, ki ji želijo ugoditi. Največkrat gre za posnemanje nadrejenega oziroma izredno sposobnih sodelavcev. Poleg tega jih dodatno motivira tudi to, da okolica odobrava posnemanje dobrih praks.

Pomembnost (Newstrom in Davis, 1993, str. 138) te teorije je v tem, da opominja menedžerje, da se sodelavci ne odzovejo vedno takoj na dogajanje v okolici, ampak najprej opazujejo sodelavce in se šele kasneje odzovejo na dogajanje. Večina vedenj sodelavcev je torej zavestno dejanje, s katerim se odzovejo na dogajanje v okolici.

Teorija socialnega učenja nas opozarja na potrebe po učenju, če želimo povečati nagrade. Tako npr. mlad delavec opazuje starejšega, kako izvaja delo. Ugotovi, da je npr. natakar s svojim obnašanjem navdušil gosta in mu je le-ta obnašanje nagradil z napitnino. To obnašanje ovrednoti tako s finančnega vidika (denar) kot tudi z vidika rezultata (uspešnost). Ugotovi, da se tako dejanje izplača in ga poskuša tudi sam preizkusiti in osvojiti. Če je pri tem uspešen (zmožen) in učinkovit (dobi tudi sam napitnino), ga ponavlja in izboljšuje v podobnih situacijah. Ključno pri tem je, da imajo sodelavci ključne kompetence za izvajanje kakovostnega dela. Tu se seveda postavlja vprašanje, ali lahko govorimo o specifičnih kompetencah za posamezno izvajanje dela. Zato ni nezamislivo, da se morajo menedžerji zavedati, da je treba sodelavce seznanjati in tudi učiti, kako lahko izboljšajo delovni proces. Največja uporabnost teorije je v tem, da nas usmerja, da se sodelavci najbolj učijo prav na podlagi opazovanja sodelavcev, ki so pri določenem vedenju bolj spretni.

2.2.2.7 Zmožnosti, vrednote, življenjski interesi

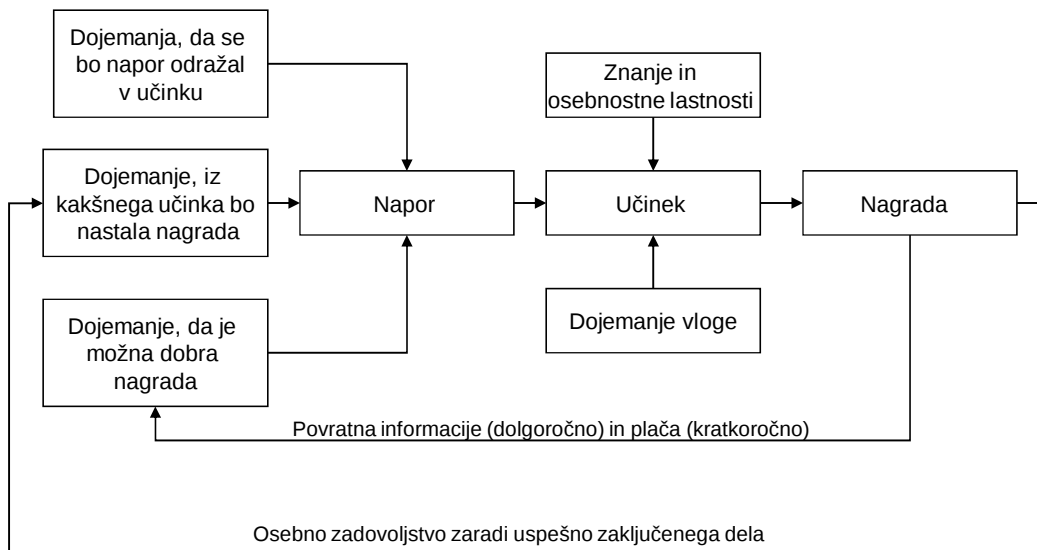
Številne raziskave, ki so bile opravljene z namenom odkrivanja, kaj osrečuje ljudi pri delu, so skoraj vedno pripeljale do podobnih zaključkov, da je zadovoljstvo sodelavcev v podjetju odvisno od zmožnosti, vrednot in življenjskih interesov (Butler in Waldroop, 1999; Černetič, 2007, str. 235). **Zmožnosti** posameznika, kot so njegove veščine, znanje in izkušnje, vzbudijo v človeku občutek zmogljivosti, kar spodbuja ustvarjalnost in produktivnost. Vendar je to le kratkotrajno. **Vrednote** se nanašajo na nagrade, ki jih ljudje iščejo in na nek način tudi pričakujejo. Te nagrade so lahko različne: ne glede na podobne zmožnosti in osebne interese posameznika je nekaterim bolj pomemben denar oziroma udoben življenjski slog, drugim pa intelektualni izziv ali ugled. **Življenjski interesi** so, po mnenju avtorjev te teorije, najpomembnejši od treh naštetih spremenljivk. Tako ima lahko nekdo zmožnost za opravljanje dela, nagrada, ki jo prejema, je primerna, a delo, ki ga opravlja, ni v skladu z njegovimi življenjskimi interesi. Zato bo izgubil zanimanje zanj in njegova storilnost bo padla.

Ta teorija daje našemu raziskovanju novo dimenzijo. Tako ima lahko posameznik zmožnosti za doseganje rezultatov, ki mu odraža visoko denarno vrednost. A ker mu delo, ki poteka npr. pretežno ponoči, ob vikendih in praznikih, ne omogoča druženja z družino in prijatelji, ga bo, ne glede na prihodke, zamenjal z drugim, tudi slabše plačanim delom. Tako delo namreč ni v skladu z njegovimi življenjskimi interesi. Nadalje, nekaterim sodelavcem je lahko »prosjačenje« za napitnino oziroma prevelik fizični vložek v delu v nasprotju z njihovimi vrednotami ter življenjskimi interesi in zato takega dela, čeprav imajo zmožnosti zanj, ne bodo izvajali z veseljem. To tudi pojasnjuje, zakaj sodelavci kljub relativno enakim pogojem dela opravijo različno količino dela. Drugi ne zmorejo, nočejo ali celo ne želijo izvajati dela po predpisanih postopkih, zato je njihov servis z vidika gostov neakovosten, izdelki so slabi. Rezultat je nižja nagrada. Menedžerji morajo torej poznati ključne kompetence za delo in znati to prepoznati na delavcu. Delavcem, ki ne delajo skladno z zmožnostmi, vrednotami in življenjskimi interesi, mora delodajalec v korist podjetja in gostov poiskati drugo delo ali ga, če je to možno in je delavec pripravljen odpraviti pomanjkljivosti pri svojem delu, vključiti v dodatno usposabljanje.

2.2.2.8 Vroomova teorija pričakovanj

Teorijo pričakovanj, ki spada med najpopularnejše teorije, je osnoval Vroom (1967), kasneje pa sta jo še dodatno razvila in dopolnila Porter in Lawler (De Alberdi, 1990, str. 29). Teorija pričakovanj (angl. *expectancy theory*) je dejansko skupina teorij, katerih glavna teza je, da je količina vloženega truda v veliki meri odvisna od pričakovanj glede povračila (Slika 12: Vroomova teorija pričakovanj). Temeljno izhodišče je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije, v katerih se izvaja delovni proces, in na drugi strani sodelavcev, ki v tej organizaciji delajo (George in Jones, 2008, str. 189). Temelji na pričakovanjih posameznika glede vpliva njegovih dejanj. Po mnenju Vrooma (1967) je večji del vedenja posameznika zavestno voden in posledično motiviran. Motivacija se pojavi, če posameznik misli, da s svojim vedenjem lahko pride do cilja, nagrade, in da vrednost te nagrade upravičuje napor, ki ga vloži v spremembo vedenja (Armstrong, 1991, str. 162).

Vroomova teorija motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja (Lipičnik, 1998, str. 167). Privlačnost ciljev in ocena verjetnosti sta namreč temelj Vroomove teorije. Vrednost ciljev (Vroom, 1967) je odvisna od valence (privlačnosti oziroma usmerjenosti posameznika k cilju) vseh drugih ciljev kot tudi od opažanja instrumentalnosti, ki je povezava med dvema ciljema in nastane takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj, da bi nato lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (npr. napredovanje pripelje do njegovega cilja, tj. večje plače). Poglavitni pojem je tudi pričakovanje, ki se ga razume kot posameznikovo prepričanje, da bo vedenje privedlo do cilja (npr. večja prizadevnost – večji zaslužek). Delavca je mogoče pripraviti do dela tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi on rad, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega.



Slika 12: Vroomova teorija pričakovanj
(Cowling in Mailer, 1998, str. 179)

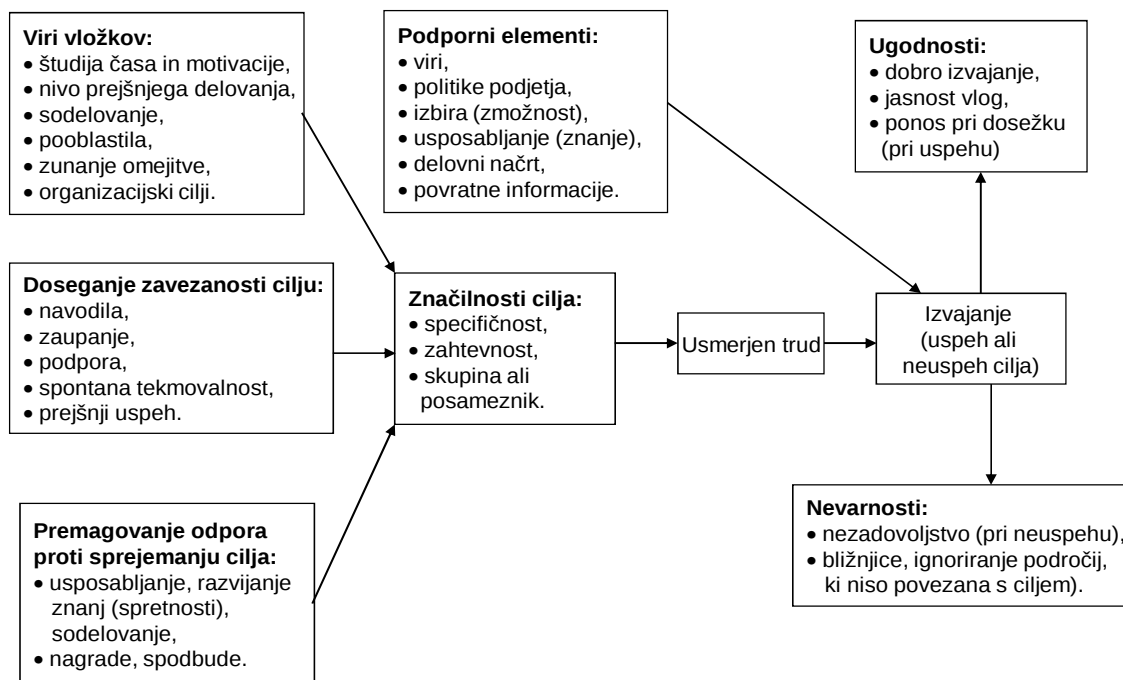
Teorija temelji na naslednjih predpostavkah (Vroom, 1967):

- posameznik pričakuje, da bo rezultat posledica spremembe njegovega vedenja;
- posameznik ima za različna vedenja različna pričakovanja glede rezultata in zato lahko izbira med različnimi vedenji;
- posameznik bo motiviran za svoje delo, če bo pričakoval, da bo na podlagi uspešnega dela dosegel želeni rezultat, nagrado.

Po Vroomovi teoriji je pomembno, da delavcu osvetlimo zvezo med tistim, kar bi on želel (npr. napitnino), in tistim, kar želimo sami (npr. kakovosten servis). Tako je količina vloženega truda sodelavca (kakovosten servis) v veliki meri odvisna od pričakovanj glede povračila (pričakovanja napitnina). Sodelavec, ki se zaveda in zmora, da lahko izvede kakovosten servis ob prepričanju, da mu bo ta prinesel zadovoljujoč rezultat (napitnino), se bo maksimalno potrudil za doseg cilja. Obstaja namreč velika korelacija med kakovostnim servisom in napitnino. Če bo delavec delal po navodilih in skladno s standardi kakovosti, je velika verjetnost, da bo redno prejemal napitnino in na ta način dosegal rezultate, ki so dobri tako zanj kot tudi za podjetje. Princip dela temelji na sistemu dam-daš. Pri tem mora imeti sodelavec ustrezno znanje in osebnostne lastnosti ter se zavedati svoje vloge. Vse to mu mora omogočiti delodajalec s stalnim usposabljanjem in s seznanitvijo o ciljih podjetja.

2.2.2.9 Teorija postavljanja ciljev

Poglavitno izhodišče teorije postavljanja ciljev (angl. *goal-setting theory*), je, da bo zavesten cilj sodelavca vplival na delovno vedenje sodelavca (Hodgetts, 1991, str. 142). Ta teorija temelji na predpostavki, da vedenje posameznika regulirajo vrednote in zavestni cilji (DuBrin, 1984, str. 109). Nastala je kot nasprotovanje Vroomovi teoriji pričakovanj, saj sta avtorja Latham in Locke (1979) menila, da se sodelavci lahko poistovetijo s cilji podjetja. Celoten proces je predstavljen v nadaljevanju (Slika 13: Model postavljanja ciljev).



Slika 13: Model postavljanja ciljev
(Latham in Locke, 1979)

K razvoju te teorije sta najbolj pripomogla Latham in Locke (1979), ki sta sklepala, da so cilji pomembni tako pred želenim vedenjem kakor tudi po njem. Ugotovila sta, da je denar primarna spodbuda, zaradi katere večina sodelavcev prihaja na delo, vendar ni dovolj, da bi sodelavce motiviral. Pri svojih raziskavah sta ugotovila, da sodelavce v primeru, če so seznanjeni s ciljem, ki je težko dosegljiv, a vseeno možen in realen, to še dodatno spodbudi, da bi cilj tudi dosegli. Ugotovitev teorije ciljev je dejstvo, da imajo posamezniki, ki so soočeni z določenimi zahtevnimi cilji, večjo storilnost kot tisti, ki teh ciljev nimajo. Pomembno je tudi to, da ima posameznik ustrezne sposobnosti (za kar je zelo pomembno izobraževanje sodelavcev), sprejeti mora eksplicitno določen cilj (poistovetiti se mora s ciljem) in po opravljeni nalogi dobiti povratno informacijo o uspešnosti izvedbe (povratna informacija s strani neposredno nadrejenega). Ko je cilj dosežen, sodelavec dobi občutek, da je uspešen in prepoznaven.

Teorija (Latham in Locke, 1979) ima tri lastnosti: (1) jasna izbira cilja, (2) menedžerji morajo pridobiti predanost sodelavcev za doseg ciljev, (3) zagotoviti je treba podporo za doseg cilja. Čeprav ni to na videz nič novega (prve zametke te teorije bi lahko iskali že v znanstvenem menedžmentu Taylorja (1911)), so elementi te teorije eno izmed izhodišč za ciljno vodenje (angl. *management by objectives*) kot pristop k motiviranju delavcev, pri katerem poslovni cilj in odgovornost prenesemo na nižje ravni v podjetju (DuBrin, 1984, str. 95).

Gre nedvomno za zelo uporabno teorijo, saj se skozi planiranje, tudi v praksi, kažejo elementi te teorije v vsakem podjetju (DuBrin, 1984, str. 109). Podrejeni si ob pomoči nadrejenih postavljajo cilje in tudi sami v veliki meri nadzorujejo doseganje teh ciljev. S cilji in njihovim doseganjem je povezano tudi nagrajevanje (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 242). Vendar pa delavci ne bodo motivirani, če nimajo ustreznih veščin za doseg cilja in vedo, da jih ne bodo imeli (Stoner in Freeman, 1992, str. 454). Zato je naloga menedžmenta, da te pomanjkljivosti poskuša odpraviti.

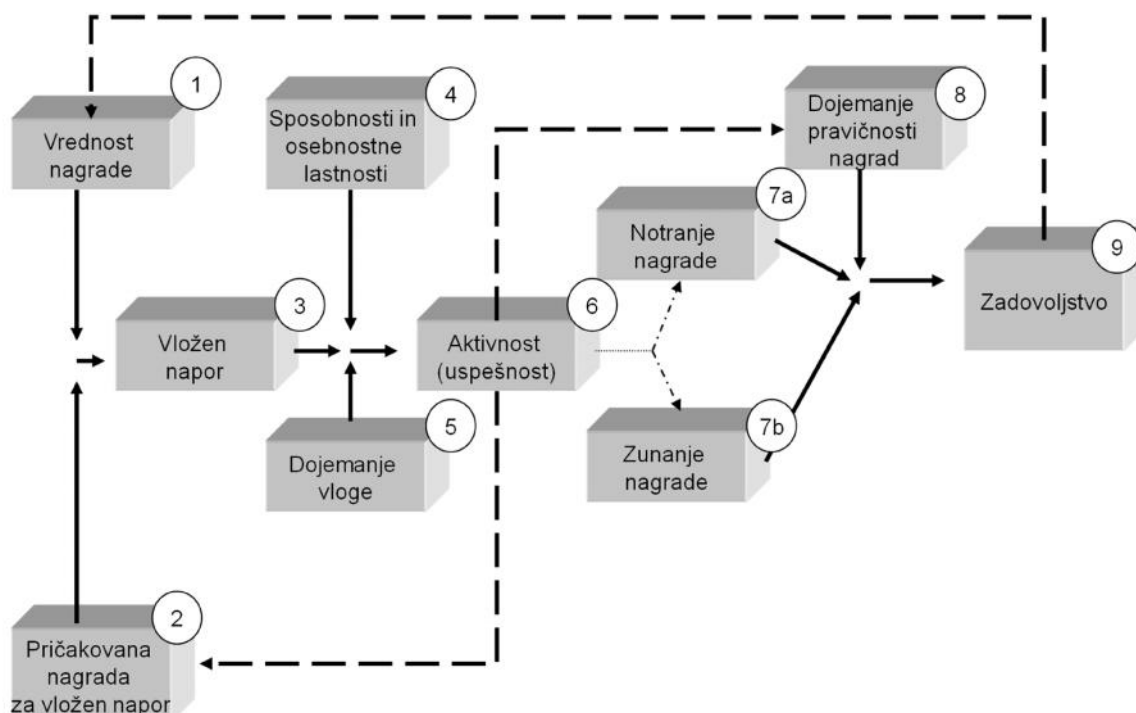
2.2.2.10 Teorija motivacije na področju kreativnosti

Ustvarjalnost je ustvarjanje novih idej na vseh področjih človekovega delovanja, od znanosti, umetnosti, izobraževanja, poslovanja v vsakdanjem življenju. Ideje morajo biti drugačne od obstoječih, vendar pa ne morejo biti zgolj nenavadne, ampak morajo odgovoriti na nek družbeni problem (Amabile, Hill, Hennessey in Tighe, 1994). V vsakem turbulentnem in konkurenčnem poslovnem okolju, kjer je hiter tempo tehnološkega razvoja, je zelo pomemben hiter odziv, da se lahko uspešno vodi organizacija. Izhajajoč iz predhodnih teorij lahko zaključimo, da prav notranja motivacija daje pogoje za ustvarjalnost.

Teresa Amabile je preučevala vpliv delovnega okolja na ustvarjalnost sodelavcev. Opredelila je vrsto dogodkov v organizaciji, ki vplivajo na zaznavanje, čustva in dosežke ustvarjalnega posameznika ali skupin in razvijajo koncept motivacijskih sinergij, kjer jih podpirajo zunanji motivatorji (Amabile, Conti, Coon, Lazenby in Herron, 1996). Amabile meni, da je strastno zanimanje za delo kot intrinzična motivacija ključnega pomena pri motiviranju ustvarjalnih sodelavcev.

2.2.2.11 Porter-Lawlerjev model motivacije

Vse zgoraj predstavljene teorije, tako vsebinske kot tudi procesne, je možno integrirati v enotni okvir (Slika 14: Porter-Lawlerjev model motivacije).



Slika 14: Porter-Lawlerjev model motivacije
(Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 15)

Prav to sta storila Porter in Lawler, ko sta leta 1968 (Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 15) dopolnila Vroomovo teorijo pričakovanj (Vroom, 1967). Strinjala sta se z Vroomom, da je

količina vloženega truda sodelavca v veliki meri odvisna od pričakovanj glede povračila. Vendar pa je njuna teorija dopolnjena tako, da je razmerje med privlačnostjo (valenco) in pričakovanji na eni strani ter naporom in motivacijo na drugi strani bolj zapleteno, kot si je v svoji teoriji zamišljal Vroom.

Ker teorija vključuje¹⁰ precej elementov ostalih teorij, ji daje to še večjo težo in širšo uporabnost za razumevanje motivacije (Vecchio, 1995, str. 205–206). V Black in Porter (2000, str. 380–381) so posamezne sestavine procesa opisane v naslednjem zaporedju:

- **vrednost (valenca) nagrade** (1): kaže zaželenost določene nagrade, ki lahko izhaja iz zadovoljstva z dobljeno nagrado, (9), na osnovi povratne informacije ali pa gre za pričakovano nagrado, ki je lahko npr. posledica splošnih norm v družbi;
- **pričakovana nagrada za vložen napor** (2): kaže verjetnost, da bo določena stopnja truda in obnašanja vodila do želene nagrade; sodelavec pri tem dobi povratno informacijo iz izvedene aktivnosti, (6), ki pa je odvisna od vloženega napora, (3), dojemanja vloge, (5), in sposobnosti ter osebnostnih lastnosti, (4);
- **vložen napor** (3): je mentalna in fizična energija, ki jo delavec posveča nalogi;
- **sposobnosti in osebnostne lastnosti** (4): so osnovne zmožnosti posameznika, ki določijo, kako dobro lahko vloži napor v izvajanje naloge;
- **dojemanje vloge** (5): je posameznikovo razumevanje usmerjanja napora, ki ga vloži v doseganje izvrševanja; tj. točno vedeti, kje, kdaj in kako se vlaga napor; nepravilna zaznavanja vlog se lahko označi kot zgrešen napor, ki ne pripomore k dosegu cilja;
- **aktivnost/izvajanje** (6): gre za določeno stopnjo dovršitve naloge, ki ima kasneje posledice na zaznavanje uspešnosti; to poskuša neposredno preveriti do pravičnosti z zaznano nagrado, (8), in do pričakovane nagrade za vložen napor, (2);
- **notranje nagrade** (7a): nagrade, ki jih posamezniki dajo sami sebi kot neposreden rezultat izvajanja, kot npr. občutek (uspešne) dovršitve naloge; ker takšna nagrada ni samoumevna, je pogojna narava takšnih nagrad ponazorjena s šibko prekinjeno puščico med okvirčkoma (6) in (7a);
- **zunanje nagrade** (7b): nagrade, kot so povišanje plač, promocije, pohvale, ki jih organizacija lahko dodeli za izvajanje, če ocenijo, da je izvajanje ustrezno ali boljše in če je organizacija pripravljena ter zmožna dodeliti takšne nagrade; tudi v tem primeru je pogojna narava takšnih nagrad ponazorjena s šibko prekinjeno puščico med okvirčkoma (6) in (7b);
- **zaznane pravične nagrade** (8): količina ali stopnja nagrad, za katero posameznik meni, da bi jih organizacija morala dodeliti kot rezultat določenega izvajanja;

¹⁰ Sami bi lahko ta model opisali tako, da v tem primeru spremljamo proces pridobivanja nagrade od same vrednosti nagrade do zadovoljstva z nagrado skozi različne vsebinske in procesne motivacijske teorije. Vrednost nagrade (1 – teorija ciljev), ki jo sodelavec prejme, lahko sproži vedenja in motive glede na pričakovano nagrado (2 – ekonomska teorija). Pri tem je zelo pomemben vložen napor (3 – Skinnerjeva teorija okrepitve) kot tudi sposobnosti in osebnostne lastnosti sodelavca (4 – Alderferjeva teorija ERG in Bandurova teorija socialnega učenja) in njegovo dojemanje vloge (5 – Hackman-Oldhamov model) v procesu nastajanja nagrade. Sledi aktivnost (6 – McClellandova teorija dosežkov), ki se kaže v uspešnosti (prejemu nagrade). Pri tem so sodelavci deležni notranje nagrade (7a – Herzbergovi motivatorji), ki jo čutijo ob dobro opravljenem delu, in zunanje nagrade (7b – Herzbergovi higieniki), ki se izkazuje v finančnem vidiku. Nagrado ocenjujejo glede na pravičnost (8 – Adamsova teorija enakosti), torej, ali je po njihovi oceni nagrada glede na njihovo znanje in vložen trud dovolj visoka. Če ocenjujejo, da je nagrada skladna s pričakovanji in uzancami, sproži določeno zadovoljstvo z nagrado (9 – teorija ciljev, Maslowova hierahija potreb). To pa sproži ponovno reakcijo za povečan napor. Proces se ciklično izmenjuje, pri sodelavcu pa vedno znova sproža določene emocije in reakcije.

- **zadovoljstvo** (9): posameznikova reakcija na stopnjo nagrad, ki jih prejme, v razmerju s stopnjo pričakovanih nagrad.

Vendar pa že sam Porter (Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 15) opozarja, da model morda ne bo vzdržal zaradi dveh razlogov. Prvič, posameznik morda nima sposobnosti, da bi izvršil nalogo, pa četudi je visoko motiviran. Drugič, morda posameznik nima ustreznih informacij o nalogi oziroma svoje vloge ne dojema pravilno. Zato je izrednega pomena, da delodajalci sodelavce ustrezno usposablajo in jih seznanjajo s podatki o nalogi, ki jim je bila zaupana. Nedvomno je količina truda sodelavca odvisna od povračila, ki naj bi ga le-ta dobil v zameno.

Zato bi menedžerji morali (Krstić, 2004, str. 22):

- ponujati nagrade, ki jim delavci pripisujejo neko vrednost;
- ustvariti prepričanje, da napor vodi do nagrad;
- naloge oblikovati tako, da bi te pripeljale do visoke storilnosti;
- najemati ustrezno usposobljene delavce;
- izučiti delavce tako, da bodo kos danim nalogam;
- oblikovati naloge tako, da je storilnost merljiva;
- oblikovati sistem nagrajevanja tako, da so nagrade povezane z uspešnostjo;
- zagotoviti, da bodo delavci dojemali nagrade kot pravične in enakopravne.

Vrednost nagrade (1), ki naj bi jo prejel sodelavec, si najlaže predstavljamo, če jo opredelimo na enak način, kot jo opredeljuje teorija ciljev. Sodelavci si lahko zastavijo za cilj določen mesečni prejemek, ki je dosegljiv (angl. *SMART*¹¹). Poleg tega je pomembno, da se sodelavec, kot sta to menila avtorja Locke in Latham (Latham in Locke, 1979), poistovetijo s cilji podjetja. Tako je Argyris (Ouchi, 1981, str. 69) dokazoval, da bo delovna motivacija največja, ko bo delavec zasledoval lastne cilje po neodvisnosti, in sicer na osnovi svoje rasti in večjih izkušenj. Tudi Hawthornov (Mayo, 2004) učinek temelji na raziskavah, da »je vedenje posameznikov možno spremeniti, če posameznik ve, da ga nekdo proučuje, opazuje«. Zato Argyris predlaga, da morajo menedžerji integrirati posameznika v podjetje in ne ustvarjati odtujenega, sovražnega, neosebnega in birokratskega okolja za delo. Cilji podjetja pa so zagotovo dobro poslovanje in stabilnost podjetja. Locke in Latham (1979) sta tako ugotovila, da je denar primarna spodbuda, zaradi katere večina sodelavcev prihaja na delo, vendar ni dovolj, da bi jih motiviral. Za menedžerje je ključno, da znajo sodelavcem ustrezno predstaviti cilje, na kar pa opozarja že sam Porter (Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 15).

Za vsako specifično skupino se (2) pričakovana nagrada za vložen napor razlikuje. Temeljno izhodišče ekonomske teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji so denar oziroma materialne dobrine edina spodbuda, da človek opravi aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za plačilo in zaslužek (Černetič, 2007, str. 234). Vendar pa denar ne deluje na vse skupine delavcev enako (Uhan, 2000). Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svoj obstoj, so zagotovo bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, katerih obstoj ni ogrožen. Zato je tudi njihova pričakovana nagrada drugačna. In to morajo zaznati menedžerji. Poleg tega npr. v storitvenih dejavnostih, v podpornih službah delajo nekvalificirani sodelavci, ki napitnine brez dobre volje sodelavcev (ali menedžmenta) ne prejemajo. So pa pomemben element kakovostne storitve in brez njih praktično ni moč izvesti nobene naloge. Sodelavci bodo vložili tolikšen napor (3), da bodo z njim zadovoljili pričakovanja, ki jih imajo po nagradi. Če

¹¹ SMART cilji so: **Specific**: cilji morajo biti določeni (vrsta in obseg proizvodnje, prodajno področje); **Measurable**: cilji morajo biti merljivi, da jih lahko izrazimo tudi v številčni obliki; **Achievable**: cilji morajo biti uresničljivi in dosegljivi; **Realistic**: cilji morajo biti realni, vendar ne pre nizki in ne ambiciozni; **Timed**: cilji morajo biti časovno natančno opredeljeni, ne smejo biti postavljeni nejasno v prihodnost, kar pa seveda ne pomeni, da ne smejo biti usmerjeni v prihodnost.

predpostavijo, da nagrade ne bodo prejeli, bo napor manjši in se bodo posvečali drugim dejavnikom. Če pa ocenjujejo, da je možnost za nagrado večja, bo tudi vložen napor večji. Glede na teorijo okrepitve, ki sloni na ideji o spodbudi in odzivu (B. F. Skinner, 1966), naj bi menedžerji sodelavce pozitivno spodbujali k izboljšanju kakovosti storitve oziroma izdelkov na eni strani, ki bodo omogočili prejem plače iz rezultatov dela. Sodelavci pa bodo vzorce obnašanja ponotranjili in jih uporabili pri vsakodnevnem delu z gosti. Tiste sodelavce, ki ne bodo zagotavljali minimalnih standardov storitve, lahko menedžerji kaznujejo in jih tako spodbudijo k spremembi obnašanja ali celo izločijo iz delovnega procesa.

Zato morajo menedžerji tudi znati izbrati take sodelavce, ki bodo imeli (4) sposobnosti in osebnostne lastnosti za izvajanje dela, ki ga opravljajo. Tako bo takih, ki jih bo treba izločiti iz delovnega procesa, manj. Sami sodelavci morajo stremeti k rasti (Alderfer, 1969) in stalnemu učenju (Bandura, 1989). Pri tem se sodelavci najlažje učijo prav od sodelavcev in vodij, kot nas uči teorija socialnega učenja. Medčloveški odnosi v skupini so močnejši od standardov v organizaciji ali pa celo od posamičnih parcialnih interesov (Mayo, 2004). Pri tem je ključno, da sodelavci (5) dojemajo vlogo na pravi način. Hackman in Oldham (1980) namreč menita, da lahko menedžerji vplivajo na motivacijo sodelavcev na delu skozi doživljanje pomembnosti in odgovornosti dela ter poznavanje rezultatov. Le če bodo sodelavci imeli določene sposobnosti in prave osebnostne lastnosti ter bodo pravilno dojemali vlogo in bodo vložili dovolj navora, lahko pričakujejo, da bodo prejeli nagrado ((6) aktivnost). Tu gre za določeno stopnjo dovršitve naloge, ki ima šele kasneje posledice na zaznavanje uspešnosti (Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 15). Aktivnost izhaja iz potreb po dosežku (D. C. McClelland, 2001), saj večina sodelavcev spada v tisto kategorijo ljudi, ki bi želeli v življenju nekaj doseči.

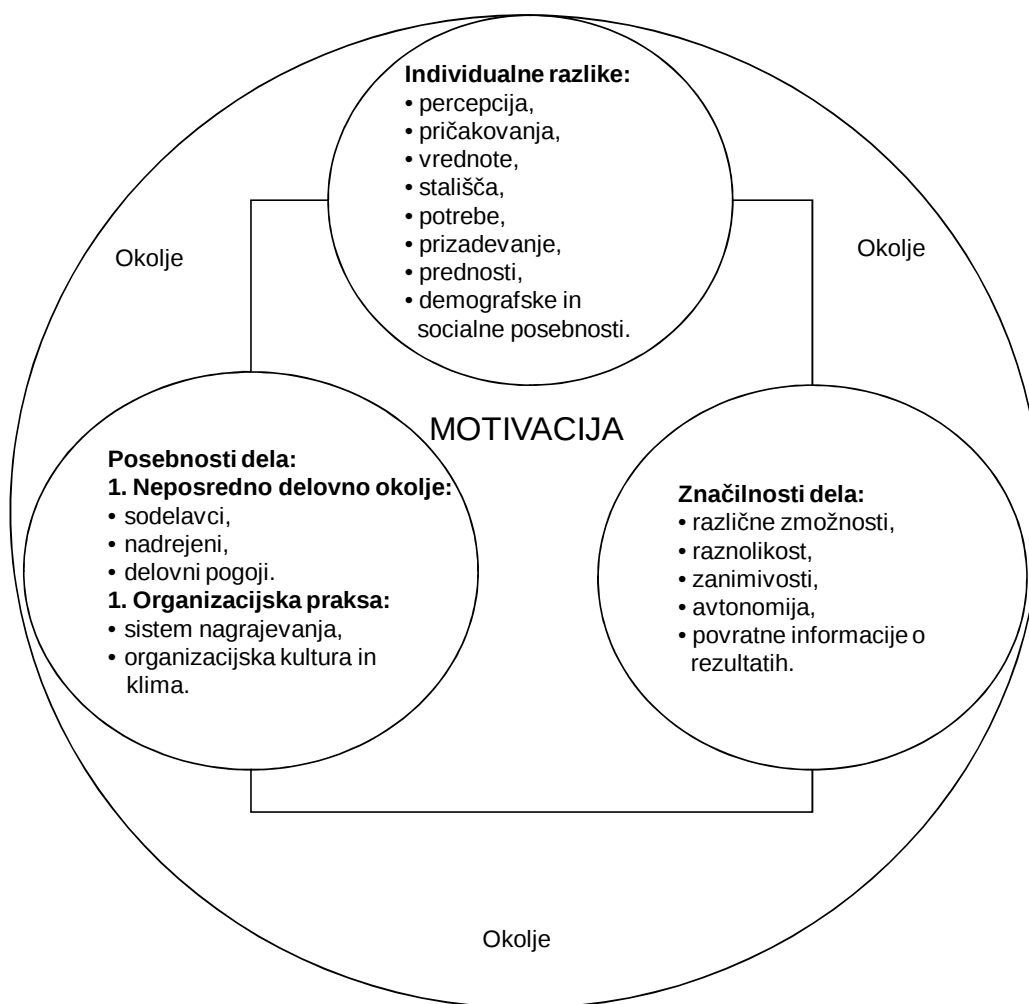
Predpostavljamo, da so s tem, ko so sodelavci uspešno zaključili nalogo, deležni (7a) notranje nagrade (Herzberg, 1959). Vendar taka nagrada ni nujno vedno povezana z materialno nagrado. Dojemanje notranje nagrade (motivacije) je ponovno za različne skupine sodelavcev različno. Določene skupine sodelavcev se zadovoljijo že s tem, ko so stranko ustrezno zadovoljili (zadovoljna stranka), druge skupine pa, ko so sami zadovoljni nad opravljenim delom (notranje zadovoljstvo posameznika). Tovrstne skupine delavcev nimajo večjih pričakovanj po nagradi. Na drugi strani pa sodelavci aktivnost – pridobitev nagrade vrednotijo tudi na podlagi njene višine, kar lahko razumemo kot (7b) zunanjo nagrado, ki lahko vključuje poleg same prejete nagrade tudi pohvale za najboljšega delavca (Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 15), ki je dosegel najboljši rezultat oziroma ga imajo gosti najbolj radi ipd. Dejansko si to lahko razlagamo s higieniki (Herzberg, 1959).

Sodelavci aktivnost – pridobitev nagrade – merijo tudi z dojetjem pravičnosti nagrajevanja (8). To sodelavci merijo s tem, kakšna je količina ali stopnja nagrad, ki bi jih morala organizacija dodeliti kot rezultat izvajanja nalog (Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 15). Vendar pa gre na drugi strani tudi za zagotovitev možnosti, da lahko dobiš nagrado (razporejanje sodelavcev), oziroma za sistem delitve. Adamsova teorija enakosti (Adams, 1965) pravi, da sta motivacija in zadovoljstvo sodelavca odvisna od njegovega prepričanja, da organizacija enakopravno obravnava njega v primerjavi z drugimi sodelavci (DuBrin, 1984, str. 122). Vendar pa lahko posameznik meri dojetje pravičnosti tudi neposredno od nadrejenega oziroma gosta (če gre za napitnino). Tako posameznik meri svoje zadovoljstvo (9) glede na stopnjo prejetih nagrad v razmerju s pričakovanimi. Le-to pa sproži ponovno reakcijo za povečan napor. Proces se ciklično izmenjuje, pri sodelavcu pa vedno znova sproža določene emocije in reakcije.

2.3 Najpogostejši motivacijski dejavniki

Preden zaključimo, naj povzamemo, kateri so najpogostejši motivacijski dejavniki, ki vplivajo na posameznika v organizaciji (Slika 15: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika v organizaciji). Tako sta jih Lipičnik (1998, str. 162) in Bahtijarevič-Šiber (1999, str. 558) razdelila na:

- individualne razlike med posamezniki (potrebe, stališča),
- značilnosti dela (različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomija, povratne informacije),
- posebnosti dela (sistem nagrad, pravila).



Slika 15: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika v organizaciji
(Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 558)

Vsak človek kot individuum ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delo (Lipičnik, 1998, str. 162). Če menedžer želi učinkovito delovati, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega se je treba zavedati, da menedžer ne more kontrolirati vseh dejavnikov. Tu kaže posebej

izpostaviti tiste, ki ne izhajajo iz delovnega okolja, ampak so povezani z vsakodnevnimi skrbmi delavca (zdravje družinskih članov, naravne nesreče ipd). Menedžerji morajo razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 163).

Motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni in se med seboj različno dopolnjujejo. Vendar pa je na podlagi raziskav, ki so bile opravljene pri nas, ugotovljeno, da sta osebni dohodek in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika (Uhan, 2000, str. 31).

2.4 Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva

Na osnovi motivacijskih dejavnikov so bile razvite različne lestvice. Tako je lestvica delovnih motivov (Tabela 5) namenjena ugotavljanju temeljnih delovnih motivov na prvi ravni sodelavca ali skupine sodelavcev in so postavke v lestvici zapisane v želeni obliki (npr. dobra plača in druge materialne ugodnosti). Sodelavec motive rangira glede na njihovo pomembnost (1 – *najbolj pomemben* < 15 – *najmanj pomemben*). Ugotavljajo se lahko z vidika, kakšno je njihovo trenutno delo oziroma kakšno delo bi si želeli. Razhajanje kaže na področja motivacijske napetosti oziroma na delovno (ne)zadovoljstvo (Pogačnik, 1997, str. 12). Lestvica delovnih motivov uporablja tehniko prisilne izbire s tem, ko od anketiranca zahteva, da vrednote oziroma motive rangira in s postavljanjem enega pred drugega izraža njihovo relativno pomembnost oziroma prioriteto (Pogačnik, 1997, str. 20). Nadalje Pogačnik (1997, str. 33) navaja, da je, če je nekomu v delovni situaciji npr. zelo pomembna plača, to odsev njegove splošne pridobitvene motiviranosti.

Na drugi strani lestvica delovnega zadovoljstva (Tabela 5: Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva) temelji na istih delovnih motivih, s tem, da sodelavci označujejo, v kolikšni meri so s posameznimi motivatorji zadovoljni (Pogačnik, 1997, str. 33), zato je motiv nevtralen (npr. plača in druge materialne ugodnosti).

Tako delovno zadovoljstvo sodelavci ocenjujejo na Likertovi lestvici (od 1 – *zelo nezadovoljen* do 5 – *zelo zadovoljen*). Pogačnik (1997, str. 12) navaja, da vsota (ali povprečje) vseh ocen izraža globalno delovno zadovoljstvo.

Tabela 5: Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva

Sedanja in zaželena narava dela (lestvica delovnih motivov)	Zadovoljstvo z delovno situacijo (lestvica delovnega zadovoljstva)
dobre DELOVNE RAZMERE	DELOVNE RAZMERE
LAHKO DELO, ki mu je človek brez težav kos	ZAHTEVNOST DELA (psihična ali fizična)
dobre možnosti NAPREDOVANJA	možnosti NAPREDOVANJA
dobra OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju
dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti	PLAČA in druge materialne ugodnosti
dobri odnosi s SODELAVCI	odnosi s SODELAVCI
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	SOODLOČANJE pri delu in poslovanju
STALNOST ZAPOSLOTITVE	STALNOST ZAPOSLOTITVE
dobre možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA
SVOBODA in samostojnost pri delu	SVOBODA in samostojnost pri delu
UGLED dela	UGLED dela
USTVARJALNO delo	USTVARJALNOST dela
VARNO delo	VARNOST dela
dober VODJA	NEPOSREDNI VODJA
ZANIMIVO DELO	ZANIMIVOST dela

(Pogačnik, 1997)

Rangiranje je lažje izvedljivo, ko ima anketiranec pregled nad vsemi odgovori, vendar se primerjanje otežuje, čim bolj se povečuje število enot, ki jih je treba primerjati med seboj. Običajno taka teorija priporoča, da se odločimo za preciznejši in za anketiranca lažje izvedljiv primerjalni postopek – primerjavo parov (Toš in Hafner-Fink, 1998, str. 100–101). Vendar ta metoda ni primerna za veliko število odgovorov, ker število primerjav s številom odgovorov geometrično narašča. V normalni anketni situaciji naj bo število odgovorov do 4. Če jih je več, pa prosimo anketiranca, da rangira le najbolj pomembne odgovore (Sudman in Bradburn, 1982). Čeprav nekateri avtorji (npr. McIntyre in Ryans, 1977; Reynolds in Jolly, 1980; Taylor in Kinnear, 1971 v Krosnick, 1999) ugotavljajo, da ocenjevanje vzame manj časa kot rangiranje, pa so druge raziskave (npr. Brady, 1990; Neidell 1972 v Krosnick 1999) pokazale, da rangiranje privede do bolj kakovostnih podatkov kot ocenjevanje, saj se anketiranci pri ocenjevanju hitreje zmotijo. Brady (1990) tudi ugotavlja, da je rangiranje bolj zanesljivo in pripelje do višje diskriminantne veljavnosti kot ocenjevanje. Odločitev, katero metodo želimo uporabiti, je tako odvisna od tega, kaj želimo ugotavljati in kako precizne ugotovitve želimo dobiti, kakšna je skupina, ki je predmet raziskave, ipd.

Navedena lestvica je nastala na osnovi Herzbergovih higienikov in motivatorjev (Pogačnik, 1997, str. 19) in naj bi pokazala vzporednosti z nekaterimi temeljnimi motivi nasploh (npr. vzporednica delovnemu motivu »varno delo« je splošna potreba po varnosti).

V Sloveniji je bilo izvedenih kar nekaj različnih raziskav, ki so ugotavljale pomembnost motivacijskih dejavnikov. Ker pa vse raziskave niso bile narejene po enotni metodologiji¹², jih ni možno neposredno primerjati. Primerja se lahko le to, kako visoko je bil posamezni dejavnik uvrščen.

Starejša primerjava motivacijskih dejavnikov v Sloveniji (Možina in Merkač Skok, 1990, str. 190) kaže, da so leta 1960 sodelavci plačo postavljali na peto mesto, leta 1970 na tretje in leta 1984 na prvo. V okviru vseslovenske raziskave v letu 1999 (Pogačnik, 2000), kjer so prej omenjeno lestvico delovnega zadovoljstva testirali na reprezentativnem vzorcu 5.094-ih sodelavcev v 54-ih slovenskih podjetjih, je bilo ugotovljeno, da so za sodelavce v proizvodnih delih najpomembnejši sledeči motivatorji: plača, delovne razmere, stalnost zaposlitve in odnosi s sodelavci. Dejavnika plača ter stabilna in varna prihodnost (Florjančič in Paape, 2002, str. 104) bi lahko poimenovali socialna dejavnika, saj dajeta osnovo za preživetje.

Te ugotovitve so še toliko bolj pomembne, ker se plača (Černetič, 1997, str. 81) lahko le delno nadomesti z drugimi motivacijskimi dejavniki, kot so dobri sodelavci, možnost napredovanja, strokovno izpopolnjevanje, zanimivost dela ipd., zato je za delodajalce izredno pomembno, ali so sodelavci s plačo zadovoljni.

Nekatere raziskave ugotavljajo, da so sodelavci, ki so trdili, da so finančni problemi izvor nezadovoljstva, navadno prikrivali globlje nezadovoljstvo v zvezi z manj opredeljivimi platmi njihovega dela. Šefu je lažje reči, da zapuščamo delo, ker imamo prenizko plačo, kakor pa, da odhajamo, ker dotično delo v nas ne vzbuja ponosa. Zaradi tega vsega je višina plače kot glavna motivacija v uspešnih podjetjih postala vprašljiva (Černetič, 1997, str. 75).

Merjenje koncepta zadovoljstva so v svoje razvojne programe pri ravnanju s človeškimi viri vpeljale tudi številne slovenske organizacije. V Sloveniji se meri v okviru ankete SIOK. Sprva

¹² Tako so v določenih raziskavah sodelavci razvrščali, v drugih pa ocenjevali. Pri tem se ni vedno uporabljala enotna lestvica, zato neposrednih primerjav ni možno opraviti.

je bil namenjen le strankam, v zadnjem desetletju pa tudi sodelavcem¹³. Z merjenjem zadovoljstva si organizacije prizadevajo, da bi na osnovi rezultatov meritev uvedle določene ukrepe, s katerimi bi lahko koristno vplivale na zadovoljstvo sodelavcev. In s tem povečale motivacijo za delo.

Zadovoljstvo bi lahko opredelili kot čustveno stanje zadovoljnega človeka, pozitiven, odobravajoč odnos do koga ali česa. Zadovoljstvo z delom je v veliki meri odraz osebnosti posameznika in tega, koliko je vsak posameznik poklican za delo, ki ga opravlja. Nanj vplivajo tudi številni drugi dejavniki, ki prihajajo iz okolja. Sodelavci najpogosteje navajajo odnose s sodelavci, odnose z nadrejenimi, delovne razmere, možnosti napredovanja, vsebino dela, možnosti izobraževanja in strokovnega razvoja, plačo, stalnost zaposlitve, zaupanje organizaciji idr. Definicij je več, zato navajamo le dve. Prva opredelitev pravi, da je **zadovoljstvo na delovnem mestu skupek občutij in prepričanj**, ki jih imajo ljudje o delovnem mestu, ki ga opravljajo. Zakaj je zadovoljstvo na delovnem mestu tako pomembno za menedžerje in raziskovalce? Zaradi možnosti vplivanja na veliko število vedenj v organizaciji in zagotavljanju zadovoljstva na delovnem mestu (George in Jones, 2008b, str. 70). Druga pravi, da je **zadovoljstvo na delovnem mestu skupek naklonjenih in nenaklonjenih občutkov**, s katerimi sodelavci označijo svoje delo. Je relativni občutek zadovoljstva ali nezadovoljstva, ki se razlikuje od objektivnih mišljenj in pričakovanem obnašanju (Lockwood in Davis, 1994).

Ob merjenju zadovoljstva se postavlja zanimivo vprašanje, ali bodo vodstva organizacij z določenimi ukrepi na podlagi rezultatov meritev povečala zadovoljstvo sodelavcev ali pa se bo povečala tudi njihova delovna učinkovitost. Navadno sledijo orientaciji, da bo s povečanjem zadovoljstva sodelavcev dosežena večja motivacija za delo in nasprotno. Ta odnos pa ni nujno sorazmeren. Herzberg (1968) je v petdesetih letih prejšnjega stoletja ugotovil, da zadovoljstvo pri delu ni ena sama razsežnost. Njegova dvofaktorska teorija pravi, da se motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, razlikujejo od dejavnikov, ki povzročajo nezadovoljstvo pri delu. Prve je poimenoval motivatorje in druge higienike. Motivatorji spodbujajo ljudi k delu in neposredno vplivajo na motivacijo, higieniki pa ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Tako bomo na primer z ureditvijo delovnih prostorov povečali zadovoljstvo z delovnimi pogoji, ni pa nujno, da bomo povečali tudi zavzetost in delovno učinkovitost. Zato je treba dejavnike, ki bodo resnično motivirali sodelavce, nenehno odkrivati v okviru delovnih skupin in organizacijskih enot.

Običajna praksa je, da organizacije z merjenjem zadovoljstva poskušajo določiti tiste dejavnike, ki v največji meri vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, ter izmeriti njihov vpliv. V ta namen izdelajo anketni vprašalnik, kjer je podrobno opisana vsebina dejavnikov. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, so v vsakem okolju specifični, zato jih je treba najprej odkriti, in sicer s posebno pilotno raziskavo na manjšem vzorcu anketirancev. Zadovoljstvo z delom je v veliki meri odraz osebnosti posameznika in tega, koliko je vsak posameznik poklican za delo, ki ga opravlja. Nanj vplivajo tudi številni drugi dejavniki, ki prihajajo iz okolja.

¹³ Vprašalnik SiOK ima 80 standardnih vprašanj za vse organizacije. Od tega se jih 69 navezuje na merjenje organizacijske klime, 11 pa na zadovoljstvo z delom. Preostala vprašanja organizacije dodajo same glede na svoje specifične. SiOK združuje vprašanja v več kategorij: pripadnost, odnos do kakovosti, inovativnost, iniciativnost, motivacijo in zavzetost, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, organiziranost, strokovno usposobljenost in učenje, vodenje, notranje odnose, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje, razvoj kariere, splošno zadovoljstvo. Ocenjevalna lestvica je Likertova lestvica, z vrednostjo odgovorov od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni *zelo nezadovoljen* in 5 *zelo zadovoljen* ali 1 *sploh se ne strinjam* in 5 *popolnoma se strinjam*. Anketiranje poteka anonimno.

2.5 Uničevanje motivacije

Ni dovolj, da vemo, kako lahko povečamo motivacijo, zavzetost in delovno klimo. Pomembno je tudi, da se zavedamo, kako jo lahko nepremišljeno uničimo. Obstaja kar nekaj različnih vzrokov, zakaj se lahko motivacija sodelavcev uniči. Po Lipičniku (1994, str. 516) se lahko motivacijo z nespretnim ravnanjem uniči na sledeče načine:

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva;
- sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in veljaš;
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti;
- obvladuj in kontroliraj situacijo;
- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile;
- zadolži podrejene, da bodo čim prej izvajali tvoje odločitve;
- zavedaj se, da kot menedžer veš že vse, kar je pomembno za delo.

Lipičnik (1994, str. 516) še dodaja, da se lahko uničevanje motivacije razširi tudi na druga področja, na sistem nagrajevanja:

- če delavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, nereduciranim samo na količino opravljenega dela;
- če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen; do tega lahko delavec pride tako, da primerja svojo plačo s plačami sodelavcev ali pa s svojo plačo v prejšnjih obdobjih;
- če plača izgubi prvotni namen, na primer, da jo začenja imeti za socialno podporo.

Po Lipičnikovih (1994, str. 516) besedah je uničevanje motivacije preprosto dejanje. Zato se moramo zavedati nekaterih značilnosti motivacije:

- motivacija je nestabilno stanje, zato jo je treba neprestano vzdrževati; po možnosti naj bo to vzdrževanje planirano; realiziranje pa naj poteka z več znanja, kakor so navadne izkušnje menedžerjev;
- reševanje motivacijskih problemov je delikatno delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd.; to nevarnost lahko v mnogih primerih nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja;
- izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki sodijo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni;
- težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v takšni organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture, ali v takšni, kjer ne poznajo določenega sistema vrednot; v teh primerih moramo najprej vzpostaviti določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi bi mogli vplivati na ravnanje ljudi.

3 ZAKLJUČEK K MOTIVACIJI IN MOTIVACIJSKIM TEORIJAM

Poglavje je bilo namenjeno motivaciji, motivacijskim teorijam in motivacijskim dejavnikom. Pri motivacijskih teorijah je bil fokus predvsem na tistih, ki so najbolj aktualne za nadaljnjo razpravo o vplivu motivacije na nagrajevanje. Pri tem so bile s teorije starejšega datuma in teorije, ki nastajajo kot nadgradnja že obstoječih teorij, zgolj omenjene in ne posebej predstavljene.

Vsem vsebinskim motivacijskim teorijam, ki so zajete v pričujočem delu, je skupno to, da pojasnjujejo vedenje in motivacijo z različnih vidikov. Poudarek je na preučevanju potreb, ki jih ima posameznik ali skupina v delovnem procesu ali pri vsakodnevnih opravilih. Že samo ime opominja, da se osredotočajo na vsebino motiva in ne na proces, kako motivacija nastane. Procesnemu vidiku so namenjene procesne motivacijske teorije, ki so s stališča upravljanja in vodenja mnogo bolj uporabne kot vsebinske motivacijske teorije. Gre za poudarek na kontroliranem in usmerjenem delovanju posameznika k določeni aktivnosti. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in na to, kako ta proces deluje na posameznika. Izredno pomembno je, da vključujejo vpliv zavestnega odločanja, misli, pričakovanj in lastnega odločanja sodelavcev na proces motivacije kakor tudi na samo izvajanje nalog in vedenja v različnih situacijah. Seveda tudi te teorije niso ostale brez kritik. Ključna kritika procesnih teorij je, da se osredotočajo predvsem na racionalne poglede na proces odločanja. Vendar pa je proces odločanja bolj pogosto neurejen oziroma nezaveden kot pa zavestna in racionalna odločitev. Poleg tega vodje ob sprejemanju odločitev nimajo dovolj (pred)znanja glede možnosti in rešitev, ki se s posamezno možnostjo ponujajo.

Že ob delnem povzemanju motivacijskih teorij in ob izjemno različnih pogledih na motivacijo se postavlja vprašanje, kako naj menedžerji vedo, kateri načini motiviranja so najprimernejši za njihove sodelavce. Treba je namreč upoštevati posebnosti, ki izhajajo iz posameznika, dela in konkretne delovne situacije. Dejansko ni možno označiti, katera motivacijska teorija je za določeno okolje in skupino najbolj primerna. Vse teorije dajejo vpogled v človeško vedenje, v to, kako lahko posameznika motiviramo. Za razumevanje ljudi in teorij pa je treba dnevno izboljševati motivacijo. Sodelavci bodo delali tisto, kar znajo oziroma za kar so motivirani. Če motivacije nimajo, morajo vodje najti način, da jih spodbudijo.

Motivov, zakaj ljudje delajo, nikakor na kaže posploševati, saj se posamezniki po osebnih značilnostih zelo razlikujejo. Nekoga lahko nekaj spodbuja k delu, drugega isto odvrča. Eni čutijo pripadnost organizaciji, v kateri delajo, drugi se čutijo kot prisilni delavci, ki delajo zgolj za denar. Poleg tega motive pridobivamo in se jih učimo vse življenje. To posebej velja za motive po dosežkih pri delu, po vplivanju in medsebojnem razumevanju.

Tu pa se tudi začne in konča začarani krog motivacije. Le vodje, ki bodo znali prepoznati, kaj je motivacija, kaj motivira sodelavce, kako jih motivirati ter kako jih obdržati motivirane, bodo uspešni. Teoretiki jim s teoretičnimi spoznanji le pomagajo, glavna dela je še vedno odvisna njih samih.

Motivacija je ne nazadnje pomembna na vseh nivojih, od delovnih pogojev do zanimivega dela. Prav tako je pomembna za vse skupine sodelavcev, od menedžerjev, strokovnjakov do delavcev, kajti motiviran delavec je istočasno tudi zadovoljen delavec. Imeti motiviranega delavca je ključ do uspeha. Precej priljubljena je fraza, da »so sodelavci največje bogastvo podjetja«. Na drugi strani pa sodelavci v poslovnih poročilih nastopajo le v podatkih o sodelavcih, ki povzemajo kadrovske strukture. Pretežni del poslovnih poročil podjetja zasedajo podatki o finančnem poslovanju. Dokler se menedžerji ne bodo zavedali, da so sodelavci enako pomembni kot finance, dejansko ne more priti do poistovetenja sodelavcev s cilji podjetja. Za razvoj podjetja je namreč – poleg finančnih kazalnikov – pomemben tudi socialni kapital podjetja. To še toliko bolj velja za storitveno dejavnost, obravnavano v uvodnem poglavju teoretičnega dela. Ker je na razpolago kar nekaj preskušanih načinov za ugotavljanje delovne motivacije, lahko menedžerji, če želijo, na podlagi anketnih vprašalnikov to ugotovijo. Tako imajo neposreden in takojšen odgovor, na kaj so ljudje v tistem trenutku občutljivi oziroma kaj je tisto, kar bi jih lahko še dodatno motiviralo. Vendar se proces ugotavljanja motivacije ne sme zaključiti s poročilom o ugotovitvah. Ključno je, da se pristopi k postopnemu izboljševanju tistih elementov delovne motivacije, ki so se pokazali kot najslabši oziroma najbolj občutljivi.

Ko se odpravi prvi razkorak, se lahko takoj pristopi k drugemu. Tu se seveda postavlja vprašanje, ali lahko delavec (to velja še toliko bolj za nekvalificirano delovno silo) kakovostno rangira tako veliko število različnih motivov. To lahko pride še toliko bolj do izraza, če je vprašalnik narejen tako, da anketiranci motive rangirajo in ne ocenjujejo. Praksa je namreč, da sodelavci najprej izluščijo (poiščejo v anketnem vprašalniku) plačo in šele nato iščejo ostale motive.

Literatura in viri

- Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. V *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Alberdi, L. De. (1990). *People, psychology, business*. New York ; Port Chester ; Melbourne: Cambridge University Press.
- Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. in Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. in Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950.
- Armstrong, M. (1993). *A handbook of personnel management practice* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Arnold, J. in Silvester, J. (2005). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace* (4th ed.). Harlow (New York): Prentice Hall; Financial Times.
- Atkinson, J. in Feather, N. T. (1966). *A theory of achievement motivation*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175.
- Beardwell, I., Holden, L. in Claydon, T. (2004). *Human resource management: a contemporary approach* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Bedeian, A. G. (1986). *Management*. Chicago[etc.]: Dryden Press.
- Black, J. S. in Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Boddy, D. in Paton, R. A. (1998). *Management: an introduction*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Boone, L. E. in Kurtz, D. L. (1992). *Management*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
- Brady, F. N. (1990). *Ethical managing: rules and results*. New York: Macmillan.
- Butler, T. in Waldroop, J. (1999). Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People. *Harvard Business Review*, 77(5), 144–152.
- Certo, S. C. (1992). *Modern management: quality, ethics, and the global environment* (5th ed.). Boston [etc.]: Allyn and Bacon.
- Cowling, A. G. in Mailer, C. J. B. (1998). *Managing human resources* (3rd ed.). London: Arnold.

- Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- DeSimone, R. L., Harris, D. M. in Werner, J. M. (2002). *Human resource development* (3rd ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Dixon, R. (1997). *The management task* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- DuBrin, A. (2002). *Fundamentals of organizational behavior*. Cincinnati (Ohio): South-Western.
- DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. Englewood Cliffs N. J.: Prentice-Hall.
- Florjančič, J. in Paape, B. (2002). *Organizacija in management: [izbrana poglavja]*. Kranj: Moderna organizacija.
- Fromm, E. (1970). *Zdrava družba*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Fromm, E. (2004). *Imeti ali biti*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Furnham, A. (1995). *Personality at work: the role of individual differences in the workplace*. London ; New York: Routledge.
- George, J. M. in Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading [etc.]: Addison-Wesley.
- George, J. M. in Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. in Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: behavior, structure, processes* (8th ed.). Burr Ridge (Ill.); Boston (Mass.); Sydney (Aus.): Irwin.
- Glasser, W. (1994). *Kontrolna teorija: kako vzpostaviti učinkovito kontrolo nad svojim življenjem*. Ljubljana: Taxus.
- Glasser, W. (1995). *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Griffin, R. W. (1984). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading [etc.]: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hannagan, T. J. (1998). *Management: concepts and practices* (2nd ed.). London: Financial Times: Pitman.
- Hersey, P. in Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees*. Cambridge (Ma.): Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Hodgetts, R. M. in Altman, S. (1991). *Organizational behavior: theory and practice*. New York; Toronto ; New York: Merrill.
- Holden, L. in Beardwell, I. (2001). *Human resource management: a contemporary approach* (3rd ed.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Holt, D. H. (1993). *Management: principles and practices* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Huitt, W. G. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs*.
- Ivanko, S. in Bukovec, B. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jan, I. (2002). Motiviranje zaposlenih v upravnih enotah. *Organizacija*, 35(2), 114–123.
- Johnson, B. (1999). *Introducing management: a development guide for new managers*. Oxford [etc.]: Butterworth-Heinemann.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kim, S. H. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
- Kreitner, R. (1992). *Management* (5th ed.). Boston [etc.]: Houghton Mifflin.
- Krosnick, J. A. (1999). Survey research. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 537–567.

- Krstić, F. S. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih* (magistrska naloga). Ljubljana: [F. Krstić].
- Lamovec, T. (1986). *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Latham, G. P. in Locke, E. A. (1979). Goal Setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.
- Leavitt, H. (1964). *Psihologija za rukovodioce*. Zagreb: Privreda.
- Lepper, M. R. in Greene, D. (2015). *The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation*. Psychology Press.
- Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. *Management*, 488–523.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Lockwood, A. in Davis, B. (1994). *Food and Beverage Management: A Selection of Readings*. Butterworth-Heinemann.
- Maslow, A. (1954). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Maslow, A. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- McClelland, D. C. (1966). That Urge To Achieve. *Think Magazine*, 82–89.
- McClelland, D. C. (2001). Achievement motivation. *Classics of Organizational Behavior*, 3, 73–80.
- McCormick, E. J. in Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and organizational psychology* (8th ed.). Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- McIntyre, S. H. in Ryans, A. B. (1977). Time and Accuracy Measures for Alternative Multidimensional Scaling Data Collection Methods: Some Additional Results. *Journal of Marketing Research*, 14(4), 607–610.
- Miner, J. B. (1994). *Role motivation theories*. London ; New York : Routledge.
- Možina, S. (1975). *Poslovna socio-psihologija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. in Merkač Skok, M. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Murray, H. (1938). *Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age*. New York: Oxford University Press.
- Musek, J. (2005). *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Musek, J. in Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Newstrom, J. W. in Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (9. ed.). New York [u. a.]: McGraw-Hill.
- Nye, R. D. (1996). *Three psychologies: perspectives from Freud, Skinner, and Rogers* (5th ed.). Pacific Grove (California): Brooks/Cole Publishing Company.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
- Pavlov, I. (1923). *Dvadcatiletnij opyt objektivnogo izučenija vysšej nervnoj dejatel'nosti povedenija životnykh*. Moskva; Petrograd: Gosud. Izdat.
- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Pogačnik, V. (2000). Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja*, 9(4), 105–114.
- Porter, L. W., Bigley, G. A. in Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Reynolds, T. J. in Jolly, J. P. (1980). Measuring Personal Values: An Evaluation of Alternative Methods. *Journal of Marketing Research*, 17(november), 531–536.

- Robbins, S. P. (1994). *Management* (4th ed.). Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall International.
- Rozman, R. Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schuldes, C. H. (2006). *Employee preferences for pay system criteria: A pay system survey*. Doctor dissertation.
- Skinner, B. (1953). *Science and human behaviour*. New York: The Free Press.
- Skinner, B. F. (1966). *Science and human behaviour* (3rd print.). New York; London: The Free Press.
- Stoner, J. A. F. in Freeman, R. E. (1992). *Management*. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall.
- Sudman, S. in Bradburn, N. M. (1982). *Asking questions* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Tosi, H. L., Mero, N. P. in Rizzo, J. R. (2000). *Managing organizational behavior* (4th ed.). Malden (Mass.); Oxford (UK): Blackwell Business.
- Toš, N. in Hafner-Fink, M. (1998). *Metode družboslovnega raziskovanja*: [gradivo za predmet] (ponatis). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Value Based Management. (2008).
- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational behavior* (3rd ed.). Fort Worth [etc.]: Dryden Press, Harcourt Brace College.
- Vila, A. in Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation* (3rd print). New York; London; Sydney: John Wiley and Sons Inc.
- Xiao, L. (2002). *The History of Organizational Behavior and Development*.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. natis). Ljubljana: GV založba.

IZZIVI PRIHODNOSTI PRI UPRAVLJANJU S ČLOVEŠKIM KAPITALOM V PODJETJIH

Avtor: Anton Vorina



1 UVOD V IZZIVE PRIHODNOSTI PRI UPRAVLJANJU S ČLOVEŠKIM KAPITALOM V PODJETJIH

Ljudje preživimo v službah veliko časa, zato je nadvse pomembno, da smo zavzeti za delo, ki ga opravljamo. Zavzeti sodelavci, ki vse napore vlagajo v uresničitev ciljev podjetja, so glavna konkurenčna prednost v sodobnem svetu.

Uspeh podjetja je močno odvisen od upravljanja človeških virov. Na področju ravnanja z ljudmi se je veliko pisalo o zadovoljstvu sodelavcev, njihovem zaupanju in njihovi zavzetosti. Veliko pozornosti je namenjeno ugotavljanju zadovoljstva sodelavcev brez jasnih povezav z delovno uspešnostjo sodelavcev, o zavzetosti pa ni bilo dosti razprav (Grom, 2010, str. 1). Za uspešno delo v podjetju je treba sodelavce spoštovati, jih izobraževati, sodelovati morajo v upravljanju, treba jih je motivirati – saj le motivirani, informirani, zadovoljni, zavzeti in pripadni sodelavci ustvarjajo konkurenčno prednost sodobnega podjetja (Mumel, 2008, str. 31).

Koncept zavzetosti sodelavcev je prvi omenil in opredelil William A. Kahn leta 1990 v članku z naslovom *Psihološki pogoji za osebno zavzetost ali nezavzetost pri delu*, kjer je opredelil pojem zavzetosti kot fizično, psihično in čustveno pripadnost podjetju pri opravljanju delovnih nalog (Kahn, 1990, str. 694). Koncept zavzetosti ali nezavzetosti je povzel po ugotovitvah Alderferja in Maslowa (Alderfer, 1972; Maslow, 1954 v Kahn, 1990, str. 700), ki ugotavljata, da morajo sodelavci imeti možnost izražanja samega sebe (npr. čustev) na svojem delovnem mestu. Zavzeti sodelavci so energični delavci, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja, zaupajo v sodelavce in vodje.

Po pregledu raziskav na temo zavzetosti sodelavcev smo zasledili veliko raziskav s področja zavzetosti sodelavcev in o njenem vplivu na zadovoljstvo sodelavcev (Bakker in Demerouti, 2008, str. 209–223), o poslovnem izidu (Lockwood, 2007, str. 1–11), o absentizmu (BlessingWhite, 2013) in o zadovoljstvu z življenjem (Vorina, 2013, str. 77–81).

V nadaljevanju predstavljamo zgodovinski razvoj opredelitve pojma zavzetosti in vpliv zavzetosti sodelavcev na različne vidike poslovanja podjetij.

2 OPREDELITEV ZAVZETOSTI SODELAVCEV

Zavzetost sodelavcev je razmeroma nov koncept, ki mu strokovnjaki s področja človeških virov posvečajo veliko pozornosti, prav tako kot mnogi akademski strokovnjaki (Macey in Schneider, 2008, str. 3). Nekateri raziskovalci (Thomas, 2007, str. 1) menijo, da gre pri zavzetosti sodelavcev za nov, edinstven koncept, drugi pa, da gre morda za muho enodnevnico (Shuck in Wollard, 2010, str. 228).

Pojem zavzetost sodelavcev je postal široko uporabljan in priljubljen izraz pri raziskavah v sodobnem svetu (Robinson et al., 2004 v Saks, 2006, str. 601), ta pojem se v raziskavah intenzivno pojavlja zadnjih 20 let (Kataria, Garg in Rastogi, 2013, str. 56). V strokovni literaturi se za pojem zavzetost sodelavcev uporablja več izrazov. V angleščini se uporabljajo izrazi *work engagement*, *employee engagement*, *job engagement*, *organizational engagement*, *organizational commitment*, vendar pa raziskovalci v zadnjih dveh letih najpogosteje uporabljajo izraz *employee engagement*. Izraz *work engagement* oziroma »delovna

zavzetost« dejansko prikazuje odnos delavca do njegovega dela, zato je bolje uporabiti izraz *employee engagement*, ker beseda *employee* pomeni zaposlenega sodelavca oziroma človeško bitje.

Tudi raziskovalca Saks in Gruman (2014, str. 155–182) v svojem delu z naslovom *What Do We Really Know About Employee Engagement?*¹⁴ ugotavljata, da različni avtorji različno pojmujejo pojem zavzetost sodelavcev. Prav tako je raziskovalka Welbourne (2007, str. 45–51) na osnovi študije strokovne literature o zavzetosti sodelavcev ugotovila, da različni raziskovalci zavzetost sodelavcev različno opredelijo.

Raziskovalci Saks (2006, str. 600–619), Anaza in Rutherford (2012, str. 616–639) uporabljajo v svoji študiji izraz *job engagement*. Raziskovalci Bakker in Demerouti (2008, str. 209–223), Gorgievski, Bakker in Schaufeli (2010, str. 83–96), Karatepe (Karatepe, 2013, str. 82–104) uporabljajo izraz *work engagement*.

Raziskovalci Yadava, Oppenheimer in Konje so želeli poudariti, da obstaja med pojmom *work engagement* in *employee engagement* razlika, saj pojma nimata istega pomena. Pojem *work engagement* pomeni zavezanost sodelavca k delu na individualni ravni, medtem ko pomeni pojem *employee engagement* zavzetost sodelavca na organizacijski ravni (Yadava, Oppenheimer in Konje, 2015, str. 86–87).

Guest (2014, str. 141–150) navaja, da je prvo knjigo in opredelitev zavzetosti sodelavcev napisal Kahn v letu 1990, kjer uporablja izraz *personal engagement*. Podobno ugotavljata tudi Andrew in Sofian (Andrew in Sofian, 2012, str. 499), ki navajata, da je Kahn prvi avtor, ki je omenil izraz »zavzetost sodelavcev« v znanstvenih in strokovnih revijah v svojem delu z naslovom *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work* leta 1990. Kahn (1990, str. 694) zavzetost sodelavcev opredeli kot vključevanje in sodelovanje članov organizacije oziroma sodelavcev v njihove delovne naloge. Meni, da se sodelavci pri opravljanju delovnih nalog izražajo fizično, kognitivno in emocionalno. Kahn je mnenja, da mora zavzeti sodelavec, ki je prisoten na delovnem mestu, tudi razmišljati in čutiti.

McBain (2007, str. 17) omenja, da so možne različne opredelitve pojma zavzetost sodelavcev, vsem pa je skupno, da opredelijo zavzetost sodelavcev kot počutje sodelavca in njegov vložen trud, da opravi svoje delo učinkovito. Dharmasiri (2010, str. 61) navaja, da so zavzeti sodelavci v bistvu povezani z delom, z mislimi (*head*), rokami (*hands*) in s srcem (*heart*), torej na psihični, fizični in duševni ravni. V nadaljevanju avtor (*ibidem*, str. 61–62) tudi meni, da gre pri zavzetosti sodelavcev za tri različne dimenzije delovanja sodelavca na področju razmišljanja, čutenja in vedenja. Shuck in Wollard (2010, str. 90–92) sta opredelila zavzetost sodelavcev kot kognitivno, čustveno in vedenjsko usmerjenost posameznika k doseganju želenih organizacijskih rezultatov. Attridge (2009, str. 383) pa pravi, da so zavzeti sodelavci tisti, ki so navdušeni nad delom in delo opravljajo s strastjo. Grom (2010, str. 18) zavzetost sodelavcev opredeljuje kot pripravljenost sodelavcev, da se pri delu nadpovprečno angažirajo in so močno pripadni podjetju z namenom dosegati izjemne rezultate. Baumruk, Shaw in Richman (Baumruk, 2004; Shaw, 2005; Richman, 2006 v Saks, 2006, str. 601) so zavzetost sodelavcev opredelili kot čustveno in intelektualno zavezanost sodelavcev v organizaciji oziroma podjetju. Maslach in Leiter (Maslach in Leiter, 2008, str. 498–499) pa zavzetost sodelavcev opredelita kot pojem, ki je nasproten pojmu izgorelost. Zavzetost sodelavcev Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma in Bakker (2002, str. 74–75) opredeljujejo kot pojem, ki se nanaša na pozitivno naravnost k delu in je stanje duha, za katerega je značilna energičnost, predanost in izjemna delovna vnema. Litten, Vaughan in Wildermuth (2011, str. 190–192) zavzetost

¹⁴ Slovenski prosti prevod: *Kaj v resnici vemo o zavzetosti zaposlenih?*

sodelavcev razumejo kot kompleksen in dinamičen proces, ki je značilen za vsakega posameznika in opredeljuje njegov odnos do dela. Balducci, Fraccaroli in Schaufeli (2010, str. 143) pa zavzetost sodelavcev opredeljujejo kot pozitivno naravnost sodelavcev do dela, ki jo lahko opredelimo s tremi dimenzijami, in sicer z energičnostjo, predanostjo in popolno absorpcijo sodelavcev pri delu.

Zavzetost sodelavcev je stopnja zavezanosti in predanosti sodelavcev v smeri doseganja ciljev organizacije in njenih vrednot. Gre za pozitiven odnos, ki ga imajo sodelavci do organizacije in njenih vrednot. Zavzetost predstavlja energijo, ki jo sodelavci oddajajo na delovnem mestu. Zavzeti sodelavci delajo s strastjo (Mohan, Sequeira in Kumar, 2012, str. 1–4). Vodstvo podjetja mora poskrbeti, da bodo njihovi sodelavci zavzeti za delo, saj zavzeti sodelavci pripomorejo k bolj uspešnemu poslovanju podjetja (Batista-Taran, Shuck, Gutierrez in Baralt, 2009, str. 18).

Inštitut IES (*Institute for Employment Studies*), ki raziskuje področje človeških virov, opredeljuje zavzetost sodelavcev kot veliko pripadnost sodelavcev podjetju, ki želijo delati bolje, se med seboj razumejo in vlagajo dodatne napore za doseganje ciljev podjetja. Gre za dvosmerni proces, in sicer za pozitiven odnos sodelavca do podjetja in, obratno, tudi za pozitiven odnos podjetja do sodelavca (Robinson, Perryman in Hayday, 2004, str. 9).

Lobnikar (2015, str. 4) opredeli zavzetost sodelavcev kot pripravljenost sodelavcev za nadpovprečno angažiranje energije pri delu z namenom dosegati izjemne rezultate. Macey in Schneider (2008, str. 5–10) navajata, da je zavzetost sodelavcev povezana s sodelovanjem pri delu, strastjo in navdušenjem ter energičnostjo. Harter, Schmidt in Hayes (2002, str. 269) opredelijo zavzetost sodelavcev kot »navdušeno vpletenost posameznika v delo«. Lucey, Bateman in Hines (2005, str. 12) razlagajo zavzetost sodelavcev kot povezavo med sodelavci in podjetjem ter njihovo povezavo s kupci. Gostiša (2012, str. 26–30) zavzetost sodelavcev opredeli v obliki enačbe: zavzetost sodelavcev = delovna motivacija + organizacijska pripadnost. Wellins in Concelman (2004 v Little in Little, 2006, str. 113) pa opredelujeta zavzetost sodelavcev kot skrito silo, ki motivira sodelavce k učinkovitemu delu. Prav tako avtorja menita, da zavzeti sodelavci delajo z več navdušenja in ponosa ter imajo zato pozitiven odnos do delovnega mesta in podjetja.

Robinson, Perryman in Hayday (2004, str. 2) opredeljujejo zavzetost kot pozitiven odnos sodelavcev do podjetja in njegovih vrednot ter tudi pozitiven odnos podjetja do sodelavcev. Zavzeti sodelavec se angažira doseči cilje podjetja. Markos in Sridevi (2010, str. 89) sta opisala zavzetost sodelavcev kot harmoničen in pozitiven odnos med delodajalcem in sodelavcem, kjer je delavec čustveno zavezan k ciljem organizacije in dela z veliko vnemo. Menita, da je zavzetost sodelavcev močno povezana z uspešnostjo poslovanja organizacije, kjer gre za dvosmerni odnos med organizacijo in sodelavci. Raziskovalca Gruman in Saks (2011, str. 123–124) zavzetost sodelavcev opredeljujeta kot psihološko in fizično moč posameznika, ki jo sodelavec z navdušenjem uporabi pri izpolnjevanju organizacijskih ciljev. Zavzeti sodelavci so ključ do uspeha in konkurenčnosti organizacije.

Iddagoda, Opatha in Gunawardana (2016, str. 83) opredelijo zavzetost sodelavcev kot nivo, do katerega so sodelavci vključeni v delo in organizacijo na treh ravneh – in sicer kognitivno, čustveno in vedenjsko. Özçelik (2015, str. 100) zavzetost sodelavcev opredeli kot visoko stopnjo motiviranosti sodelavcev na delovnem mestu, ki opravljajo delo z velikim navdušenjem, so čustveni navezani na podjetje in stremijo k uspehom podjetja.

Zavzeti sodelavci so tisti sodelavci, ki so inovativni, ustvarjalni in usmerjeni v kupce, imajo namen ostati v podjetju zelo dolgo in se zelo trudijo, da se cilji podjetja dosežejo (Iddagoda,

Opatha in Gunawardana, 2016, str. 85). V organizacijskem smislu bil lahko zavzetega sodelavca opisali kot izjemno predanega sodelavca, ki dela s strastjo, z navdušenjem in pozitivno energijo (Erickson, 2005 v Pantri in Ramadhan, 2012, str. 192). Po Hewittu (2008 v Casar, 2013, str. 48) pa je zavzeti sodelavec tisti, ki pozitivno govori o podjetju s sodelavci, strankami in znanci (*say*), ki želi ostati dolgo v podjetju (*stay*) in tisti, ki cilje podjetja postavi v ospredje pred osebne cilje (*strive*). Povzetek celotnega zgodovinskega razvoja miselnosti o pojmu zavzetost sodelavcev je prikazan v spodnji tabeli (Tabela 6: Zgodovinski razvoj miselnosti o zavzetosti).

Tabela 6: Zgodovinski razvoj miselnosti o zavzetosti sodelavcev

Leto	Avtor	Definicija
1990	Kahn	Vključevanje in sodelovanje članov organizacije oziroma sodelavcev v njihove delovne naloge. Sodelavci se pri opravljanju delovnih nalog izražajo fizično, kognitivno in emocionalno.
1998	Maslach in Leiter	Energično stanje sodelavca, ki izpolnjuje osebno zadovoljstvo in je strokovno učinkovit. Zavzetost sodelavcev je nasprotje izgorelosti sodelavcev.
2002	Schaufeli, Salanova, Roma in Bakker	Pozitivna naravnost k delu je stanje duha, za katerega je značilna energičnost, predanost in izjemna delovna vnema.
2002	Harter, Schmidt in Hayes	Navdušena vpletenost posameznika v delo.
2004	Robinson, Perryman in Hayday	Pozitiven odnos sodelavcev do podjetja in njenih vrednot in pozitiven odnos podjetja do sodelavcev. Zavzeti sodelavec se angažira doseči cilje podjetja.
2004	Wellins in Concelman	»Skrita« sila, ki motivira sodelavce k učinkovitemu delu.
2005	Lucey, Bateman in Hines	Povezava med sodelavci in podjetjem ter povezava sodelavcev s kupci.
2008	Cook	Sodelavec je predan organizaciji in je pripravljen vlagati dodatne napore za zagotavljanje kakovostne storitve za kupce.
2008	Hewitt	Sodelavec pozitivno govori o podjetju s sodelavci, strankami ter znanci (<i>say</i>), želi ostati dolgo v podjetju (<i>stay</i>) in cilje podjetja postavi v ospredje pred osebne cilje (<i>strive</i>).
2008	Macey in Scheider	Sodelovanje sodelavca pri delu, ki dela s strastjo, navdušenjem in energičnostjo.
2009	Armstrong	Sodelavec, ki tesno sodelujejo z ostalimi sodelavci, s ciljem povečati učinkovitost dela in korist podjetja.
2010	Dharmasiri	Sodelavci so v bistvu povezani z delom z mislimi (<i>head</i>), rokami (<i>hands</i>) in srcem (<i>heart</i>), torej na psihični, fizični in duševni ravni. Pri zavzetosti sodelavcev gre za tri različne dimenzije delovanja sodelavca, in sicer na področju razmišljanja, čutenja in vedenja.
2010	Markos in Sridevi	Harmoničen in pozitiven odnos med delodajalcem in sodelavcem, kjer je delavec čustveno zavezan k ciljem organizacije in dela z veliko vnemo.

2010	Shuck in Wollard	Kognitivna, čustvena in vedenjska usmerjenost posameznika k doseganju želenih organizacijskih rezultatov.
2010	Balducci, Fraccaroli in Schaufeli	Pozitivna naravnost sodelavcev do dela, ki jo lahko opredelimo s tremi dimenzijami, in sicer energičnostjo, predanostjo in popolno absorpcijo sodelavcev pri delu.
2011	Gruman in Saks	Psihološka in fizična moč posameznika, ki jo sodelavec z navdušenjem uporabi pri izpolnjevanju organizacijskih ciljev.
2011	Litten, Vaughan in Wildermuth	Kompleksen in dinamičen proces, ki je značilen za vsakega posameznika in opredeljuje njegov odnos do dela.
2011	Siti in Yahyab	Stopnja, do katere so sodelavci pri opravljanju svojih nalog pripravljeni sodelovati po svojih najboljših močeh, motivirano in z navdušenjem.
2012	Gostiša	Zavzetost sodelavcev = delovna motivacija + organizacijska pripadnost.
2012	Mohanam, Sequeuira in Kumar	Stopnja zavezanosti in predanosti sodelavcev v smeri doseganja ciljev organizacije in njenih vrednot. Gre za pozitiven odnos, ki ga imajo sodelavci do organizacije in njenih vrednot. Zavzetost predstavlja energijo, ki jo sodelavci oddajajo na delovnem mestu in dela s strastjo.
2012	Pantri in Ramadhan	Izjemna predanost sodelavca, ki dela s strastjo, navdušenjem in pozitivno energijo.
2013	AON Hewitt	Čustveno in intelektualno medsebojno sodelovanje sodelavcev, ki so motivirani, da opravijo delo najbolje in prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja.
2013	Robbins in Judge	Navdušeno sodelovanje sodelavcev pri delu, ki ga opravljajo in so z njim zadovoljni.
2015	Iddagoda, Opatha in Gunawardana	Zavzeti sodelavci so tisti, ki so inovativni, ustvarjalni in usmerjeni v kupce, imajo namen ostati v podjetju zelo dolgo in se zelo trudijo, da se cilji podjetja dosežejo.
2015	Lobnikar	Pripravljenost sodelavcev za nadpovprečno angažiranje energije pri delu z namenom dosegati izjemne rezultate.
2015	Özçelik	Visoka stopnja motiviranosti sodelavcev na delovnem mestu, ki opravljajo delo z velikim navdušenjem, so čustveno navezani na podjetje in stremijo k uspehom podjetja.
2016	Iddagoda, Opatha in Gunawardana	Nivo, do katerega so sodelavci vključeni v delo in organizacijo na treh osebnih ravneh, in sicer kognitivno, čustveno in vedenjsko.

(Lastna raziskava, 2018)

Glede na vse do sedaj zapisane opredelitve pojma zavzetosti sodelavcev bi lahko opredelili zavzetost sodelavcev kot: **zavzetost sodelavcev je stopnja ljubezni, ki jo sodelavec vključi v delo na duhovni, miselni in fizični ravni.**

3 MERJENJE ZAVZETOSTI SODELAVCEV

V strokovni literaturi se največkrat pojavljata dva povsem različna vprašalnika, ki merita zavzetost sodelavcev. Gallupov inštitut meri zavzetost sodelavcev z dvanajstimi vprašanji oziroma trditvami, medtem ko Saks (UWES–9) in ostali merijo z devetimi trditvami, kar pojasnimo v nadaljevanju.

3.1 Anketni vprašalnik za merjenje zavzetosti po Gallupu

Gallupov inštitut (2009, 2012 v Kovšca, 2014, str. 18) je na osnovi dolgoletnih raziskovanj izdelal anketni vprašalnik za raziskovanje javnega mnenja, s katerim meri zavzetost sodelavcev z dvanajstimi (12) spremenljivkami na petstopenjski lestvici od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam:

- G 1: Točno vem, kaj se pričakuje od mene na tem delovnem mestu.
- G 2: Imam na voljo praktično vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.
- G 3: Imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem najboljši.
- G 4: V zadnjih sedmih dnevih so moje delo pohvalili.
- G 5: Moj vodja me upošteva kot celovito osebo.
- G 6: Vsaj nekdo pri nas načrtno spodbuja moj razvoj.
- G 7: Moje mnenje se ceni in upošteva.
- G 8: Poslanstvo naše organizacije odslikava tudi to, kako pomembno je moje delo.
- G 9: Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.
- G 10: Moj najboljši prijatelj je iz službe.
- G 11: V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju.
- G 12: V zadnjih šestih mesecih sem imel priložnost za učenje in razvoj.

V času od 5. januarja 2012 do 15. marca 2012 smo izvedli raziskavo o zavzetosti sodelavcev na vzorcu 849 anketirancev in za merjenje zavzetosti uporabil Gallupov vprašalnik. Z izvedbo faktorske analize z uporabo metode glavnih komponent in metode vrtenja varimax smo dobljene rezultate podali v Tabelah 7, 8, 9, 10 in 11.

V tabeli (Tabela 8: Koleracijska matrika med spremenljivkami merjenja zavzetosti sodelavcev po Gallupovem vprašalniku) je podana korelacijska matrika, ki omogoča analizo odvisnosti med spremenljivkami. Velikost korelacijskih koeficientov kaže, da obstaja srednje močna odvisnost med spremenljivkama G2 in G3, med spremenljivkami G4, G5 in G6, med spremenljivkama G5 in G7, med spremenljivkami G6, G4, G5, G7, G11 in G12, med spremenljivkami G7, G3, G5, G6 in G8, med spremenljivkama G8 in G7 ter med spremenljivkami G11, G6 in G 12. Analiza odvisnosti med spremenljivkami (Tabela 7: KMO kazalec in Bartlettov test za Gallupov vprašalnik) kaže na smiselnost uporabe faktorske analize, kar potrjujeta še Bartlettov test sferičnosti in Kaiser–Meyer–Olkinov kazalec (KMO). Izidi teh dveh testov so podani v tabeli (Tabela 7: KMO kazalec in Bartlettov test za Gallupov vprašalnik). Vrednost kazalca KMO je večja od 0,5 in s tveganjem, manjšim od 0,05, se zavrne ničelna domneva, da je korelacijska matrika enaka matriki enote (Bartlettov test sferičnosti).

Tabela 7: KMO kazalec in Bartlettov test za Gallupov vprašalnik

Kaiser–Meyer–Olkin test		0,914
Bartlett's Test	Hi–kvadrat	3959,496
	Prostostna stopnja	66,000
	P–vrednost	0,000

(Lastna raziskava, 2012)

Tabela 8: Koleracijska matrika med spremenljivkami merjenja zavzetosti sodelavcev po Gallupovem vprašalniku

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12
G1	1,000	,489	,373	,214	,331	,171	,301	,290	,334	–,032	,147	,206
G2	,489	1,000	,525	,368	,439	,424	,490	,430	,435	,069	,313	,342
G3	,373	,525	1,000	,434	,442	,440	,517	,465	,429	,144	,365	,405
G4	,214	,368	,434	1,000	,536	,575	,472	,413	,301	,232	,477	,429
G5	,331	,439	,442	,536	1,000	,554	,590	,439	,438	,128	,413	,382
G6	,171	,424	,440	,575	,554	1,000	,590	,426	,362	,235	,562	,523
G7	,301	,490	,517	,472	,590	,590	1,000	,527	,444	,126	,488	,483
G8	,290	,430	,465	,413	,439	,426	,527	1,000	,460	,213	,380	,382
G9	,334	,435	,429	,301	,438	,362	,444	,460	1,000	,125	,323	,336
G10	–,032	,069	,144	,232	,128	,235	,126	,213	,125	1,000	,315	,207
G11	,147	,313	,365	,477	,413	,562	,488	,380	,323	,315	1,000	,621
G12	,206	,342	,405	,429	,382	,523	,483	,382	,336	,207	,621	1,000

(Lastna raziskava, 2012)

Tabela 9: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca po Gallupovem vprašalniku

Spremenljivka	Lastna vrednost	% Variance	Kumulativa %	Lastna vrednost	% Variance
G1	5,317	44,312	44,312	5,317	44,312
G2	1,358	11,317	55,630	1,358	11,317
G3	,853	7,109	62,739		
G4	,712	5,932	68,671		
G5	,682	5,681	74,352		
G6	,573	4,772	79,124		
G7	,518	4,316	83,440		
G8	,487	4,055	87,495		
G9	,447	3,728	91,224		
G10	,360	3,002	94,226		
G11	,358	2,982	97,207		
G12	,335	2,793	100,000		

(Lastna raziskava, 2012)

V tabeli (Tabela 9: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca po Gallupovem vprašalniku) so podane lastne vrednosti za posamezne faktorje. Prva dva faktorja imata lastno vrednost večjo od ena. Največja lastna vrednost pripada prvemu faktorju in je enaka 5,317. Z njim je pojasnjene 44,312 % celotne variance, z drugim faktorjem pa 11,317 % variance. S prvima dvema faktorjema je skupno pojasnjeno 55,63 % celotne variance.

Z rotacijo faktorjev smo poskušali poiskati enostavnejšo strukturo, zato smo v nadaljevanju uporabili metodo varimax. Spremenjene lastne vrednosti in pripadajoči deleži pojasnjene

celotne variance so podane v tabeli (Tabela 10: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca po rotaciji po Gallupovem vprašalniku).

S primerjavo lastnih vrednosti, podanih v tabeli (Tabela 10: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca po rotaciji po Gallupovem vprašalniku), ugotovimo zmanjšanje lastne vrednosti pri prvem faktorju ter povečanje pri drugem. Tudi po rotaciji je z dvema faktorjema pojasnjene 55,630 % celotne variance.

Tabela 10: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca po rotaciji po Gallupovem vprašalniku

Spremenljivka	Lastna vrednost	% Variance	Kumulativna %	Lastna vrednost po rotaciji	% Variance po rotaciji
G1	5,317	44,312	44,312	3,529	29,409
G2	1,358	11,317	55,630	3,146	11,317
G3	,853	7,109	62,739		
G4	,712	5,932	68,671		
G5	,682	5,681	74,352		
G6	,573	4,772	79,124		
G7	,518	4,316	83,440		
G8	,487	4,055	87,495		
G9	,447	3,728	91,224		
G10	,360	3,002	94,226		
G11	,358	2,982	97,207		
G12	,335	2,793	100,000		

(Lastna raziskava, 2012)

Tabela 11: Faktorske uteži, dobljene z metodo varimax po Gallupovem vprašalniku

Spremenljivka	Faktorja	
	1	2
G1	0,758	-0,146
G2	0,773	0,158
G3	0,667	0,322
G4	0,378	0,626
G5	0,593	0,447
G6	0,391	0,704
G7	0,609	0,502
G8	0,560	0,411
G9	0,635	0,238
G10	-0,168	0,617
G11	0,224	0,778
G12	0,314	0,668

(Lastna raziskava, 2012)

V obravnavanem primeru imajo spremenljivke G1, G2, G3, G5, G7, G8 in G9 visoke faktorske uteži pri prvem faktorju (Tabela 11: Faktorske uteži, dobljene z metodo varimax po Gallupovem vprašalniku). Te spremenljivke pojasnjujejo vsebino prvega faktorja, ki po rotaciji pojasnjuje 29,409 % celotne variance. Upoštevajoč vsebino teh spremenljivk bi prvi faktor lahko poimenoval »Pogoji dela in cenjenost posameznika«. Spremenljivke G4, G6, G10, G11 in G12

imajo visoke faktorske uteži pri drugem faktorju, zato bi ga lahko poimenoval z »Vodenje in razvoj posameznika«. Ta faktor pojasni 11,317 % celotne variance.

Cronbachov alfa test smo uporabil za preverjanje interne konsistentnosti vprašalnika. Cronbachov alfa znaša 0,875 (Tabela 12: Cronbachov alfa po Gallupovem vprašalniku), kar pomeni zgledno vrednost. Lobnikar (2015, str. 8) je na vzorcu 200 anketirancev v svoji raziskavi o zavzetosti sodelavcev uporabil Gallupov vprašalnik in izračunal Cronbachov alfa 0,896. Slovenski raziskovalci Časar (2013), Grom (2010) in Lobnikar (2015) so doslej v veliki meri uporabljali za merjenje zavzetosti le Gallupov vprašalnik.

Tabela 12: Cronbachov alfa po Gallupovem vprašalniku

Cronbachov alfa	N
0,875	12

(Lastna raziskava, 2012)

3.2 Anketni vprašalnik za merjenje zavzetosti po Saksu in Schaufeliju (UWES–9)

V znanstveni literaturi se največkrat za merjenje zavzetosti sodelavcev uporabi anketni vprašalnik UWES–9 (Bakker in Demerouti, 2008; Balducci, Fraccaroli in Schaufeli, 2010; Saks, 2006). Zavzetost se meri z devetimi dejavniki na šeststopenjski lestvici od 0 do 6, pri čemer pomeni 0 nikoli, 6 pa vedno:

- S 1: V službi prekipevam od energije.
- S 2: Delam vneto in odločno.
- S 3: Nad svojim delom sem navdušen.
- S 4: Ko zjutraj vstanem, si želim iti na delo.
- S 5: Kadar intenzivno delam, sem zadovoljen.
- S 6: Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.
- S 7: Zatopljen sem v svoje delo.
- S 8: Kadar delam, se delu popolnoma predam.
- S 9: Moje delo me navdihuje.

V podjetju X smo izvedli anketiranje na osnovi UWES–9 metodologije na vzorcu 281 anketirancev. Anketiranje je potekalo od 6. decembra 2013 do 31. januarja 2014. S ponovno izvedbo faktorske analize z uporabo metode glavnih komponent in metode vrtenja varimax smo dobili rezultate, prikazane v Tabelah 8, 9 in 10.

V tabeli (Tabela 13: Koleracijska matrika med spremenljivkami merjenja zavzetosti sodelavcev za vprašalnik UWES–9) je podana korelacijska matrika med spremenljivkami. Iz velikosti korelacijskih koeficientov smo ugotovili, da obstaja srednje močna odvisnost med vsemi spremenljivkami. Kot je razvidno iz tabele (Tabela 14: KMO kazalec in Bartlettov test za vprašalnik UWES–9), je vrednost kazalca KMO večja od 0,5 in smemo s tveganjem, manjšim od 0,05, zavrniti ničelno domnevo, da je korelacijska matrika enaka matriki enote (Bartlettov test sferičnosti).

Tabela 13: Koleracijska matrika med spremenljivkami merjenja zavzetosti sodelavcev za vprašalnik UWES-9

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
S1	1,000	,592	,585	,615	,556	,501	,634	,527	,564
S2	,592	1,000	,681	,546	,645	,543	,661	,666	,579
S3	,585	,681	1,000	,616	,668	,685	,656	,585	,656
S4	,615	,546	,616	1,000	,581	,644	,616	,525	,663
S5	,556	,645	,668	,581	1,000	,620	,660	,643	,580
S6	,501	,543	,685	,644	,620	1,000	,610	,540	,719
S7	,634	,661	,656	,616	,660	,610	1,000	,684	,655
S8	,527	,666	,585	,525	,643	,540	,684	1,000	,570
S9	,564	,579	,656	,663	,580	,719	,655	,570	1,000

(Lastna raziskava, 2013–2014)

Tabela 14: KMO kazalec in Bartlettov test za vprašalnik UWES-9

Kaiser–Meyer–Olkin test		0,940
Bartlett's Test	Hi–kvadrat	1732,162
	Prostostne stopnje	36,000
	P–vrednost	0,000

(Lastna raziskava, 2013–2014)

V tabeli (Tabela 15: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za vprašalnik UWES-9) so podane lastne vrednosti za en sam faktor. Prvi faktor ima lastno vrednost večjo od ena in je enaka 5,91076. Z njim je pojasnjene 65,675 % celotne variance. Dobili smo samo en faktor, kar pomeni, da je vprašalnik odlično zastavljen za merjenje zavzetosti sodelavcev in da ne moremo v nadaljevanju izvajati metode varimax.

Tabela 15: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za vprašalnik UWES-9

Spremenljivka	Lastna vrednost	% Variance	Kumulativa %	Lastna vrednost	% Variance
S1	5,91076	65,6751	65,6751	5,91076	65,6751
S2	0,65486	7,27624	72,95134		
S3	0,53533	5,948148	78,89948		
S4	0,40933	4,548106	83,44759		
S5	0,36814	4,090459	87,53805		
S6	0,32597	3,621917	91,15997		
S7	0,28239	3,137687	94,29765		
S8	0,487	4,055	87,495		
S9	0,447	3,728	91,224		

(Lastna raziskava, 2013–2014)

Uporabil smo tudi Cronbachov alfa test za preverjanje interne konsistentnosti vprašalnika. Cronbachov alfa znaša 0,932 (Tabela 16: Cronbachov alfa za vprašalnik UWES-9), kar pomeni zgledno vrednost.

Tabela 16: Cronbachov alfa za vprašalnik UWES-9

Cronbachov alfa	N
0,932	9

(Lastna raziskava, 2013–2014)

Ponovno smo naredili raziskavo o zavzetosti sodelavcev na vzorcu 750 anketirancev, ki živijo v Savinjski statistični regiji v Sloveniji. Raziskava je potekala v času od 15. januarja 2014 do 15. marca 2014, uporabljen je bil vprašalnik UWES–9. Če ponovimo izvajanje faktorske analize vprašalnika, lahko ugotovimo, da ponovno dobimo le en faktor, ki pojasni 60,537 % variance, Cronbachov alfa pa znaša 0,917 (Tabela 17: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za vprašalnik UWES–9 in

Tabela 18: Cronbachov alfa za vprašalnik UWES–9). Dobili smo rezultate, podobne rezultatom iz raziskave 2013–2014, kar potrjuje, da smo pravilno izbrali vprašalnik UWES–9, s katerim smo merili zavzetost. Raziskovalec Rurkkhum (2010, str. 79–98) je na osnovi faktorske analize vprašalnika UWES–9 dobil podoben rezultat, ker je z enim faktorjem pojasnil 65,91 % variance, Cronbachov alfa pa izračunal 0,93. Na osnovi faktorske analize so raziskovalci (Stander in Rothmann, 2010, str. 5) pojasnili z enim faktorjem 52 % variance.

V tabeli (Tabela 17: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za vprašalnik UWES–9) so podane lastne vrednosti zgolj za en faktor. Prvi faktor ima lastno vrednost večjo od ena in je enaka 5,448. Z njim je pojasnjene 60,537 % celotne variance. Dobili smo samo en faktor, kar pomeni, da je vprašalnik odlično zastavljen za merjenje zavzetosti sodelavcev in da ne moremo v nadaljevanju izvajati metode varimax.

Tabela 17: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za vprašalnik UWES–9

Spremenljivka	Lastna vrednost	% Variance	Kumulativa %	Lastna vrednost	% Variance
S1	5,448	60,537	60,537	5,448	60,537
S2	,771	8,563	69,100		
S3	,624	6,936	76,036		
S4	,526	5,849	81,885		
S5	,422	4,691	86,576		
S6	,348	3,870	90,446		
S7	,317	3,526	93,972		
S8	,301	3,344	97,316		
S9	,242	2,684	100,000		

(Lastna raziskava, 2014)

Uporabili smo tudi Cronbachov alfa test za preverjanje interne konsistentnosti vprašalnika. Cronbachov alfa znaša 0,917 (

Tabela 18: Cronbachov alfa za vprašalnik UWES–9), kar pomeni zgledno vrednost. Raziskovalci Xanthopoulou, Bakker, Demerouti in Schaufeli (2009, str. 189) so za vprašalnik UWES–9 izračunali Cronbachov alfa 0,90. Roof (2015, str. 592) in Selander (2015, str. 1401) sta izračunala Cronbachov alfa 0,94. Raziskovalci De Clercq, Bouckenoghe, Raja in Matsyorskaya (2014, str. 702) so izračunali Cronbachov alfa 0,90.

Tabela 18: Cronbachov alfa za vprašalnik UWES–9

Cronbachov alfa	N
0,917	9

(Lastna raziskava, 2014)

Raziskovalca Den Hartog in Belschak (2012, str. 41) sta za vprašalnik UWES–9 izračunala visok Cronbachov alfa, ki znaša 0,91.

Ugotavljamo, da različni raziskovalci dobimo zelo podobne rezultate za Cronbachov alfa koeficient, ki znaša od 0,90 pa do 0,95, kar prikazuje tabela (

Tabela 19: Vrednosti Cronbachovega alfa za vprašalnik UWES–9).

Tabela 19: Vrednosti Cronbachovega alfa za vprašalnik UWES–9

Cronbachov alfa	Leto	Raziskovalec
0,92	2006	Schaufeli et al.
0,90	2009	Xanthopoulou et al.
0,93	2010	Rurkkhum
0,91	2012	Den Hartog in Belschak
0,93	2013	Vorina
0,91	2014	Vorina
0,90	2014	De Clercq, Bouckennooghe, Raja in Matsyborska,
0,94	2015	Roof, Selander
0,95	2015	Nimon, Shuck in Zigarmi

S primerjavo rezultatov faktorskih analiz z uporabo Gallupovega in UWES–9 vprašalnika ugotavljamo, da je v slovenskem prostoru primerneje uporabiti vprašalnik UWES–9 kot Gallupov vprašalnik. Trditev podpira primerjava s Cronbachovim alfa koeficientom, ki je pri vprašalniku UWES–9 višji kot pri vprašalniku po Gallupu. Prav tako je samo z enim faktorjem pojasnjeno več variance z vprašalnikom UWES–9 kot z vprašalnikom po Gallupu (Vorina in Arsić, 2015, str. 197–210).

4 VPLIV ZAVZETOSTI SODELAVCEV NA USPEŠNOST POSLOVANJA

Merjenje uspešnosti poslovanja organizacij je najpomembnejše področje raziskovanja v menedžmentu. Ulrich (2007 v Rurkkhum, 2010, str. 2–3) trdi, da uspeh organizacije sestavljajo tri bistvene lastnosti sodelavcev: zavzetost, kompetence in produktivnost sodelavcev. Tudi ostali raziskovalci (Cho in McLean, 2009; Abate in Eddy, 2007; Frank, Finnegan in Taylor, 2004; Rothbard, 2001 v Rurkkhum, 2010, str. 1) menijo, da uspešnost organizacije ni odvisna samo od sposobnosti oziroma kompetenc sodelavcev, ampak je najpomembnejša predanost oziroma zavzetost sodelavcev pri delu.

Zavzeti sodelavci predstavljajo prednost podjetja s tem, da kažejo svojo pripadnost podjetju, delajo bolje in učinkoviteje, kažejo veliko povezanost s cilji podjetja, dvigujejo posameznikovo zaupanje v podjetje in o podjetju govorijo pozitivno in spodbudno (Grahovac, 2011, str. 23). Grahovac (*ibidem*, str. 55) v svoji raziskavi ugotavlja, da obstaja pozitivna povezanost med zavzetostjo in motivacijo sodelavcev.

Obstaja zelo veliko raziskav, ki proučujejo **medsebojne vplive zavzetosti in:**

- zadovoljstva sodelavcev in osebnih rezultatov sodelavcev (Bakker in Demerouti, 2008, str. 209–223; Schaufeli in Bakker, 2004, str. 293–315),
- poslovnega izida in organizacijske uspešnosti (Harter, Schmidt in Hayes, 2002; Kostadinović in Vorina, 2014; Lockwood, 2007),
- produktivnosti sodelavca (Pati in Kumar, 2010, str. 126–137),
- absentizma in kakovosti oziroma števila napak (Gallup, 2013 v Gallup, 2016),
- zadovoljstva z življenjem (Vorina, 2013, str. 77–81).

Vsem rezultatom raziskav je skupno, da bolj zavzeti sodelavci prinašajo bolj pozitivne rezultate o zadovoljstvu pri delu, zmanjšajo se izostanki z dela, poveča se produktivnost, kar navajata tudi Saks (2006, str. 601) in Sundaray (2011, str. 53–59).

Raziskovalci Robinson, Perryman in Hayday (2004, str. 10) na vzorcu 10.000 zaposlenih ugotavljajo, da so zavzeti sodelavci bolj učinkoviti pri svojem delu. Povezavo med zavzetostjo sodelavcev in njihovo predanostjo pri delu so na vzorcu 3.226 zaposlenih raziskovali Witemeyer, Scholder in Straub (2010, str. 9–10) in ugotovili njuno pozitivno medsebojno povezanost.

Raziskovalci (Buckingham in Coffman, 1999; Coffman in Gonzalez–Molina, 2002; Buchanan, 2004; Hewitt Associates LLC, 2005; Fleming in Asplund, 2007; Lockwood, 2007; Bakker in Bal, 2010; Demerouti in Cropanzano, 2010; Xanthopoulou et al, 2009; Sundaray, 2011 v Kataria, Garg in Rastogi, 2013, str. 56) ugotavljajo, da zavzetost sodelavcev vpliva na njihovo produktivnost, dobiček podjetja, rast poslovanja, kakovost, zadovoljstvo strank, lojalnost sodelavcev, delovno uspešnost in na zmanjšanje odsotnosti z dela. Prav tako raziskovalci Harter, Schmidt in Hayes (2002, str. 273–275) potrjujejo, da so bolj zavzeti sodelavci bolj srečni na delovnem mestu in bolj produktivni.

Gallup (2006 v Moj mentor, n. d.) je objavil rezultate najbolj obsežne raziskave zavzetosti, ki je potekala v 114 različnih državah po svetu. Raziskava je vključevala različne tipe industrij in dejavnosti. Rezultati so pokazali, da je le 26 odstotkov sodelavcev zavzetih. Podatki o vplivu zavzetosti na poslovne rezultate so bili sledeči:

- Med primerljivimi poslovnimi okolji dosegajo podjetja, kjer je zavzetost visoka, 18-krat višjo vrednost dobička na delnico kot podjetja, kjer je zavzetost sodelavcev nizka, obenem tudi rastejo hitreje kot njihovi konkurenti.
- Okolja z visoko zavzetimi sodelavci se odlikujejo z 18% višjo produktivnostjo, 12 % višjo profitabilnostjo in povečano inovativnostjo sodelavcev, kar posledično vpliva na boljši poslovni uspeh podjetja.
- Poslovna okolja z velikim številom aktivno nezavzetih sodelavcev beležijo od 31 % do 51 % višjo fluktuacijo kot okolja, kjer je veliko zavzetih sodelavcev.

Študija Gallupovega inštituta (Harter, Schmidt, Killham in Sangeeta Agrawal, 2009 v Gallup, 2016), v kateri je sodelovalo 152 organizacij v 44-ih različnih panogah in 26-ih državah po svetu, ugotavlja, da se z večanjem zavzetosti sodelavcev povečuje poslovna uspešnost podjetja, predvsem produktivnost, dobiček in podobno. Prav tako je študija Gallupovega inštituta v letu 2012 (Gallup, 2016) na vzorcu 192 organizacij v 49-ih različnih panogah in 34-ih državah po svetu (skupno 1.390.941 sodelavcev – anketirancev) objavila rezultate, ki potrjujejo, da so podjetja z bolj zavzetimi sodelavci bolj poslovno uspešna, saj imajo višji dobiček, višjo produktivnost in manj izostankov z dela.

Towers Watson & Co je ameriško globalno podjetje, ki je v letu 2008 naredilo raziskavo *Global Workforce Study 2007–2008* o zavzetosti sodelavcev na vzorcu 9.000 korespondentov in ugotovilo, da je bilo le 21 % sodelavcev zavzetih. Prav tako je študija pokazala, da imajo podjetja z višjim odstotkom zavzetosti sodelavcev tudi boljše finančne rezultate (Towers Perrin, 2008).

V letu 2012 je izšla študija *Global Workforce Study 2012*, ki na vzorcu 32.000 sodelavcev ugotavlja, da boljše poslovne rezultate dosegajo podjetja z višjim odstotkom zavzetosti sodelavcev (Towers Watson, 2012).

Raziskava (McBain, 2007 v Abubakar, Mubarak in Samuel, 2015, str. 20) je pokazala, da obstajajo statistično pomembne povezave med zavzetostjo sodelavcev in organizacijsko

uspešnostjo. Ugotovili so, da obstaja statistična pomembna povezanost med zavzetostjo sodelavcev in zadovoljstvom kupcev, pripadnostjo organizaciji in fluktuacijo sodelavcev. Ludwig in Frazier (2012, str. 75–78) opozarjata, da je pomembno imeti v podjetju sodelavce, ki so izredno zavzeti za delo, saj imajo posledično podjetja višjo rast, nižje stroške poslovanja in manjše izostanke z dela.

Zavzeti sodelavci imajo pozitiven vpliv na produktivnost in ustvarjanje dobička (Coffman, 1999; Coffman in Gonzalez–Molina, 2002 v Sundaray, 2011, str. 57). Tudi Inštitut Kenexa (Wiley, 2009, str. 6) je v raziskavi, v katero je bilo vključenih 158 organizacij iz različnih gospodarskih panog, dokazal, da obstaja pozitivna povezava med zavzetostjo sodelavcev in dobičkom organizacije.

Raziskovalca Royal in Yoon (2009, str. 17) ugotavljata, da organizacije, ki imajo visoko zavzete sodelavce, dosegajo višjo maržo (pribitek k nabavni ceni) in imajo višjo rast prihodkov kot organizacije, ki imajo manj zavzete sodelavce. Fleming, Coffman in Harter (2005, str. 110–114) v analizi, na vzorcu 1.979 podjetij, ugotavljajo, da so bolj ekonomsko uspešna tista podjetja, ki imajo bolj zavzete sodelavce. Cantrell in Benton (2005 v Trimi Galanxhi, 2014, str. 410) ugotavljajo, da imajo organizacije, ki imajo bolj zavzete sodelavce, višjo produktivnost, več dobička in so bolj inovativne.

Mednarodni inštitut, Development Dimension International (DDI), je ugotovil, da obstaja negativna povezava med zavzetostjo sodelavcev in kakovostjo izdelkov. Organizacije, ki imajo manj zavzete sodelavce, imajo tudi slabšo kakovost izdelkov (Wellins, Bernthal in Phelps, 2005, str. 26).

Finski raziskovalci Hakanen, Perhoniemi in Toppinen-Tanner (2008, str. 78) so proučevali povezanost med inovativnostjo in zavzetostjo sodelavcev na vzorcu 2.555 zaposlenih v zobozdravstvu. Ugotovili so, da sodelavci, ki so bolj zavzeti za delo, dajejo več pobud za izboljšave in s tem pripomorejo k večji inovativnosti.

Študija (Crim in Sejits, 2006 v Kumar in Pansari, 2014, str. 54) ugotavlja, da 48 % zelo zavzetih sodelavcev verjame, da lahko pozitivno vplivajo na kakovost izdelkov, 72 % nadvse zavzetih sodelavcev verjame, da lahko pozitivno vplivajo na kakovost prodajnega procesa.

Na vzorcu 118 sodelavcev so Weigl, Müller, Hornung, Leidenberger in Heiden (2014, str. 306–308) potrdili, da obstaja pozitivna povezanost med zavzetostjo sodelavcev in možnostmi za učenjem ter razvojem delavcev. Raziskava Podsakoffa in sodelavcev (Podsakoff, Whiting, Podsakoff in Blume, 2009, str. 127–129) je pokazala, da se sodelavci, ki so bolj zavzeti za delo, bolj trudijo za dobro vzdušje med sodelavci in bolj podpirajo timsko delo. Nimon, Shuck in Zigarmi (2015, str. 1) so ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med zavzetostjo sodelavcev in zadovoljstvom sodelavcev.

Inštitut za raziskovanje sodelavcev (*Institute for Employment Studies*) je na vzorcu 25 kupcev in 65.000 zaposlenih dokazal, da imajo organizacije, ki imajo bolj zavzete sodelavce, večje zadovoljstvo svojih strank in več prihodkov (Barber, Hayday in Bevan, 1999, str. 21–22). Tudi druge raziskave so pokazale, da obstaja pozitivna povezanost med zavzetostjo sodelavcev in zadovoljstvom kupcev oziroma posledično dobičkom podjetja (Van Rooy, Whitman, Hart in Caleo, 2011, str. 147–148).

Študija na vzorcu 500 trgovin in 40.000 njihovih kupcev, ki jo je naredil Feinberg (2015, str. 2), ugotavlja, da obstaja pozitivna povezanost med zavzetostjo sodelavcev in zadovoljstvom kupcev. Richman (2006, str. 36–37) poudarja, da se zavzeti sodelavci močno trudijo, da ima

podjetje višjo donosnost in zadovoljne stranke. Harter, Schmidt, Asplund, Killham in Agrawal (2010, str. 380–383) povzamejo, da so bolj zavzeti sodelavci bolj prijazni do kupcev, ker se njihova pozitivna naravnost do dela izraža nadalje kot pozitivna naravnost do kupcev. Po mnenju raziskovalca Sundaraya (2011, str. 53–54) je zavzeti sodelavec ključni dejavnik za doseganje organizacijske učinkovitosti, saj je pomembno tudi, kako se sodelavec obnaša do strank. Bolj ko so zavzeti sodelavci, bolj so zadovoljne njihove stranke (Brodie et al. 2011, str. 252–272; Craig in DeSimone, 2011 v Auh, Menguc, Spyropoulou in Wang, 2015, str. 2).

Richman (2006, str. 36–37) v svojem prispevku omenja več študij o zavzetosti sodelavcev, pri čemer poudarja, da bolj zavzeti sodelavci podjetju prinašajo več dobička in imajo visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, njihova fluktuacija pa je nižja. Tudi Lynn Berry in Morris (2008, str. 2–5) na osnovi študije več znanstvenih prispevkov ugotavljata, da obstaja pozitivna povezanost med zavzetostjo sodelavcev in njihovim zadovoljstvom pri delu ter lojalnostjo. Študija družbe *The Corporate Executive Board* (v Wellins, Bernthal in Phelps, 2005, str. 5) na vzorcu 50.000 zaposlenih v 59-ih podjetjih po svetu ugotavlja, da manj zavzeti sodelavci bolj razmišljajo, da bi zapustili podjetje in zamenjali službo, kot tisti, ki so bolj zavzeti za delo.

Smith in Langford (2011, str. 430–435) ugotavljata, da je zavzetost sodelavcev močno povezana z absentizmom sodelavcev kot tudi s produktivnostjo, zadovoljstvom kupcev in doseganjem ciljev podjetja ter dobičkom. Raziskava inštituta Ontario Hospital Association's (OHA, 2012, str. 2) v letu 2012, na vzorcu 10.123 zaposlenih v bolnišnicah, ugotavlja, da bolj kot so sodelavci zavzeti za delo, manj so bili na bolniškem staležu in manj jih je bilo treba nadzorovati pri samem delu.

V raziskavi, ki je vključevala 412 mladih, zaposlenih v malezijskih bankah, so raziskovalci Hussain, Yunus, Ishak in Dau (2015, str. 94–95) ugotovili, da obstaja negativna povezanost med željo, da mladi zapustijo podjetje in njihovo zavzetostjo pri delu. Mladi, ki so manj zavzeti za delo, si bolj želijo zapustiti oziroma zamenjati službo v bankah, kjer so zaposleni. Mladi, ki so bolj zavzeti za delo, si manj želijo zapustiti podjetje, v tem primeru banko.

V novejšem času raziskovalci Gupta (2015, str. 6), Ferreira in Real de Oliveira (2014, str. 232–233), Davies in Crane (2010, str. 126–139), Lindorff in Peck (2010 str. 48–65) vse več pozornosti namenjajo raziskavam, ki so povezane z družbeno odgovornostjo podjetja. Gupta (2015, str. 1–5) na osnovi analize znanstvenih člankov ugotavlja, da obstaja povezanost med zavzetostjo sodelavcev in družbeno odgovornim poslovanjem. Bolj kot organizacije poslujejo družbeno odgovorno, bolj so sodelavci zavzeti za delo, zato Gupta (*ibidem*, str. 1) priporoča, da organizacije v prihodnosti poslujejo čim bolj družbeno odgovorno.

Zanimiva je tudi raziskava Vorine (2013, str. 77–81), ki na vzorcu 1.006 anketirancev ugotavlja, da obstaja povezanost med zadovoljstvom z življenjem in zavzetostjo sodelavcev na delovnem mestu. Bolj kot so sodelavci zadovoljni z življenjem, bolj so zavzeti za delo. Podobno raziskavo o vplivu zadovoljstva z življenjem in zavzetostjo sodelavcev so naredili indijski raziskovalci Ridhi, Bhavana in Devdhar (2012, str. 7). Ugotovili so, da obstaja pozitivna povezanost med zadovoljstvom z življenjem in zavzetostjo sodelavcev.

Na vzorcu 433 zaposlenih je raziskovalec Bhattacharya (2015, str. 267) ugotovil, da so vodje bolj zavzeti za delo kot njihovi podrejeni, prav tako so bolj zavzeti za delo tisti delavci, ki imajo daljšo delovno dobo v podjetju.

Raziskovalci Vorina, David in Vrabich–Vukotić (2013, str. 37–50) so proučevali povezanost med razvitostjo IKT kompetenc in zavzetostjo sodelavcev na delovnem mestu. Ugotovili so

statistično pomembno povezavo med razvitostjo IKT-kompetenc in zavzetostjo sodelavcev. Navajajo, da bolj kot imajo anketiranci razvite IKT kompetence, bolj so zavzeti za delo.

Raziskovalci Alias, Nor in Hassan (2016, str. 111) so ugotovili na vzorcu 581 zaposlenih v informacijsko tehnoloških podjetjih v Selangorju, da obstaja pozitivna povezanost med zavzetostjo sodelavcev in fluktuacijo sodelavcev oziroma bolj zavzeti sodelavci si želijo večkrat zamenjati službo.

Raziskovalca Vorina in Kostadinovič (2013, str. 827) sta na vzorcu 849 anketirancev ugotovila, da so bolj zavzeti tisti sodelavci, ki imajo višjo izobrazbo. Prav tako sta ugotovila, da ne obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma glede zavzetosti na delovnem mestu, niti ne obstaja statistično pomembna razlika med anketiranci z različnimi višinami in njihovo zavzetostjo pri delu. Vorina in Parikshat (2015, str. 339–340) pa sta raziskovala povezanost med zavzetostjo sodelavcev in indeksom telesne mase in ugotovila sta, da med zavzetostjo sodelavcev in indeksom telesne mase ne obstaja statistično pomembna povezanost.

Sarangi in Vats (2015, str. 224) sta raziskovali povezanost med čustveno inteligenco posameznika in njegovo zavzetostjo pri delu. Raziskava, izvedena na vzorcu 182 anketirancev, zaposlenih v indijskih organizacijah, je pokazala, da bolj ko so sodelavci sproščeni pri delu, bolj so zavzeti za delo.

Roof (2015, str. 585) je na vzorcu 124 zaposlenih ugotovil, da obstaja pozitivna povezanost med zavzetostjo sodelavcev in njihovo duhovnostjo oziroma verovanjem, saj sta obe kategoriji pomembni pri doseganju uspešnosti poslovanja podjetja.

Povezavo med zavzetostjo sodelavcev in navadami kajenja so proučevali raziskovalci Vorina, Pirtovšek in Hrepevnik (2015, str. 99–100). Raziskava je potekala leta 2015 na vzorcu 632 zaposlenih v različnih panogah v Sloveniji. Ugotovili so, da so sodelavci, ki ne kadijo, bolj zavzeti za delo kot sodelavci, ki kadijo. Prav tako ugotavljajo, da ne obstaja povezanost med zavzetostjo sodelavcev in različnim statusom (poročen, neporočen, ločen).

V letu 2012 sta raziskovalca Den Hartog in Belschak (2012, str. 42–43) na vzorcu 200 zaposlenih ugotovila, da obstaja pozitivna povezanost med zavzetostjo sodelavcev in etičnim vodenjem. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi raziskovalci Huhtala, Tolvanen, Mauno in Feldt (2015, str. 408), ki so na vzorcu 2164 zaposlenih ugotovili, da bolj ko sodelavci čutijo etično kulturo (vodenja) v podjetju, bolj so zavzeti za delo.

V zadnjem času se pojavljajo raziskave glede povezanosti med zavzetostjo sodelavcev in deloholizmom. Raziskovalci (Corine, Wijhe, Peeters in Schaufeli, 2011, str. 369; Shimazu, Schaufeli, Kamiyama in Kawakami, 2015, str. 18) ugotovijo, da sta deloholizem in zavzetost pozitivno povezana. Ugotavljajo, da deloholizem dolgoročno (več kot 2 leti) povzroča poslabšanje zdravja in zmanjša zadovoljstvo z življenjem, medtem ko zavzetost sodelavcev pozitivno vpliva na zdravje in zadovoljstvo sodelavcev. Raziskovalci zaključujejo, da je treba zavzetost sodelavcev spodbujati, medtem ko je pa treba deloholizem preprečiti.

Podjetje Aon, ki se ukvarja z raziskavami na področju zavzetosti sodelavcev in združuje 30.000 strokovnjakov iz 90 držav, je v letu 2014 naredilo obširno raziskavo o zavzetosti sodelavcev po svetu. Na vzorcu 7 milijonov zaposlenih v 6.000 podjetjih v 155-ih državah so ugotovili, da se je zavzetost sodelavcev od leta 2010 do leta 2013 na svetovni ravni zvišala, medtem ko se je zavzetost sodelavcev v letih 2012 in 2013 v Evropi znižala (Aon Hewitt, 2014, str. 13).

Raziskava *Employee Engagement Research Report Update*, ki jo je izvedlo podjetje BlessingWhite, globalno svetovalno podjetje za področje človeških virov, je potekala januarja 2013 po vsem svetu na vzorcu 7.000 posameznikov. Ugotovili so, da se je zavzetost sodelavcev v letu 2012 povečala v primerjavi z letom 2011. Najbolj se je zavzetost sodelavcev povečala v Indiji in na Kitajskem, najmanj pa v Evropi in Avstraliji. Prav tako raziskava ugotavlja, da so sodelavci na višjih nivojih bolj zavzeti kot tisti na nižjih nivojih in da so sodelavci z daljšo delovno dobo bolj zavzeti, kot sodelavci s krajšo delovno dobo (BlessingWhite, 2013).

Vorina in Kostadinović (2015) ugotavljata, kakšna je zavzetost sodelavcev v Sloveniji. V letih 2014 in 2015 sta avtorja opravila raziskavi o zavzetosti sodelavcev s pomočjo vprašalnika UWES–9. Prva raziskava je bila izvedena na vzorcu 646 anketirancev in je potekala od 1. 1. 2014 do 15. 3. 2014. Druga, izvedena na vzorcu 780 anketirancev, pa je potekala v času od 1. 1. 2015 do 17. 3. 2015. Anketiranci so bili stari od 18 do 65 let, njihove mesečne neto plače so znašale od 600 evrov do 3.200 evrov. Tabela (Tabela 20: Vzorec anketirancev v letih 2014 in 2015) prikazuje primerjavo vzorcev za leti 2014 in 2015, na katerih sta avtorja merila zavzetost sodelavcev.

Tabela 20: Vzorec anketirancev v letih 2014 in 2015

Vzorec	2014	2015
N	646	780
% moških	46,50 %	46,90 %
% žensk	53,50 %	53,10 %
Povprečna starost (v letih)	35,83	36,07
Povprečna višina (v cm)	172,61	173,32
Končana osnovna šola ali manj (%)	3,10 %	6,20 %
Končana srednja šola (%)	47,70 %	49,10 %
Končana višja šola ali več (%)	49,20 %	44,70 %
Povprečna neto plača (v €)	992,75	985,42

(Vorina in Kostadinović, 2015, str. 410)

Primerjava zavzetosti anketirancev med letoma 2014 in 2015 (Tabela 21: Zavzetost sodelavcev v letih 2014 in 2015) pokaže, da se je zavzetost anketirancev v letu 2015 v primerjavi z letom 2014 znižala za 5,77 %. V letu 2014 je zavzetost sodelavcev znašala 38,52 točk, v letu 2015 pa 36,60 točk (Vorina in Kostadinović, 2015, str. 411). Prav tako avtorja (*ibidem*) zaključujeta, da obstaja statistično pomembna razlika ($F = 18,104$; p -vrednost = 0,000) v zavzetosti anketirancev glede na leti 2014 in 2015 (Tabela 22: Zavzetost sodelavcev v letih 2014 in 2015 (test ANOVA)).

Tabela 21: Zavzetost sodelavcev v letih 2014 in 2015

Leto	Povprečna zavzetost	N	Standardna deviacija
2014	38,52	660	9,23164
2015	36,23	780	10,20643
Skupno	37,30	1413	9,83744

(Vorina in Kostadinović, 2015, str. 411)

Tabela 22: Zavzetost sodelavcev v letih 2014 in 2015 (test ANOVA)

	Vsota kvadratov	Df	Povprečje kvadratov	F	P-vrednost
Med skupinami	1731,050	1	1731,055	18,104	0,000
Znotraj skupin	134915,690	1411	95,617		
Skupno	136646,750	1412			

(Vorina in Kostadinović, 2015, str. 411)

Avtorja (*ibidem*) ugotavljata, da se bo zaradi zmanjšanja zavzetosti sodelavcev v zadnjih letih zmanjšala uspešnost poslovanja podjetij v prihodnosti.

V raziskavi, ki sta jo naredila Markos in Sridevi (2010, str. 89–85), avtorja predlagata, da mora vodstvo podjetja, če želi imeti zelo zavzete sodelavce, vzpostaviti dvosmerno komunikacijo med sodelavci in vodstvom podjetja, jasno mora določiti mentorje pri uvajanju novih sodelavcev v podjetje. Vodstvo podjetja mora biti nadvse zavzeto za delo, treba je vlagati v izobraževanje sodelavcev, da pridobijo znanja, ki jih potrebujejo pri delu in jasno določiti sistem napredovanja ter nagrajevanja sodelavcev.

Raziskovalka Moussa (2013, str. 41) je na vzorcu 104 zaposlenih, ki delajo v zdravstvu in industriji v Savdski Arabiji, ugotovila, da obstaja pozitivna povezava med značilnostjo delovnega mesta, sistemom nagrajevanja in zavzetostjo sodelavcev. Garg in Kumar (2012 v Drašler, 2014, str. 25) sta ugotovila, da sta zadovoljstvo z delom in plača dva pomembna parametra, ki sta ključna pri zavzetosti sodelavcev. Raziskovalci Hongwei, Weichun in Zheng (2014, str. 681) pa so na vzorcu 222 zaposlenih ugotovili, da bolj ko so procesi pravično opredeljeni v podjetju, bolj so njihovi sodelavci zavzeti za delo.

Mladi raziskovalec Aynickal (2014, str. 26) poudarja pomen upravljanja s človeškimi viri. Ugotavlja, da so zavzeti sodelavci bolj produktivni. V podjetjih, kjer so sodelavci izredno zavzeti, si ti manj želijo zapustiti podjetje, pa tudi stranke so bolj zadovoljne.

Raziskovalci Witt, Kacmar in Andrews (2001, str. 505) so leta 2001 na vzorcu 143 zaposlenih raziskovali odnos med zavzetostjo sodelavcev in ustreznim usposabljanjem ter ugotovili njuno medsebojno pozitivno povezanost. Če sodelavci prejmejo od nadrejenih ustrezna navodila in podporo, so bolj zavzeti za delo. Stander in Rothmann (2010, str. 7–8) pa ugotavljata, da bolj ko je služba varna, bolj so sodelavci zavzeti za delo.

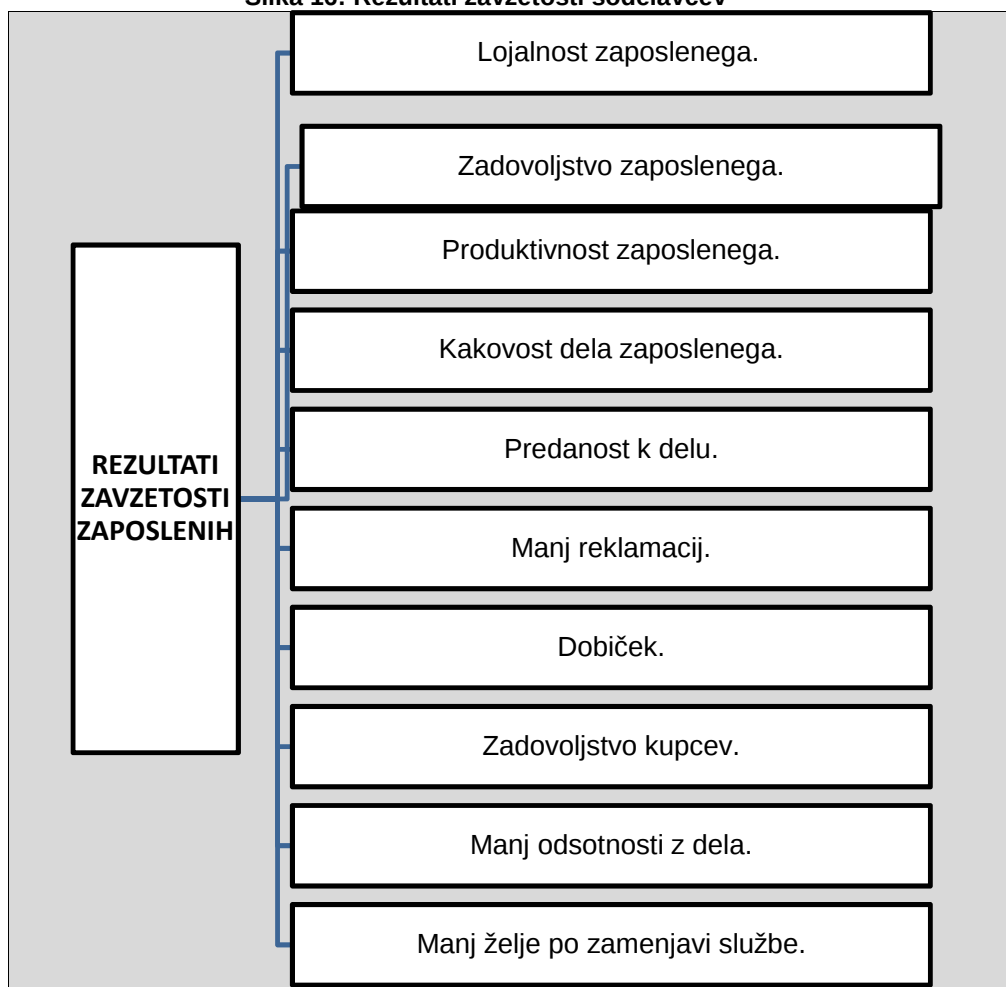
Aynickal (2014, str. 29–31) poudarja deset korakov oziroma C-jev, s katerimi lahko vodstvo podjetja vpliva na zavzetost sodelavcev:

- *connect* – povezava. Voditelji morajo pokazati, da cenijo svoje sodelavce in spoštujejo njihove vrednote.
- *career* – kariera. Vodstvo naj zagotavlja delavcem možnost napredovanja in naj z njimi opravlja razgovore o možnostih napredovanja vsaj štirikrat na leto.
- *clarity* – jasnost. Cilji, pravila in organizacijski postopki morajo biti pregledni in razumljivi vsem sodelavcem.
- *convey* – posredovanje. Vodstvo mora s sodelavci vzpostaviti dvosmerno komunikacijo, zagotavljati mora povratne informacije in pojasniti svoje cilje ter pričakovanja.
- *congratulate* – čestitke. Vodstvo naj najboljše sodelavce pohvali in jim da priznanje.
- *contribute* – prispevek. Sodelavci se morajo čutiti pomembne pri uresničevanju ciljev podjetja. Prav tako morajo razumeti njihov doprinos k uspehu podjetja.

- *control* – nadzor. Vodstvo mora omogočiti sodelavcem, da sodelujejo pri odločanju in nadzoru.
- *colloborate* – sodelovanje. Vodstvo naj spodbuja timsko delo in dobre medsebojne odnose.
- *credibility* – verodostojnost. Vodstvo naj vzpostavi visoke etične in moralne standarde in s tem skrbi za ugled podjetja navzven.
- *confidence* – zaupanje. Treba je vzpostaviti zaupanje med sodelavci, pri čemer mora biti vodstvo za zgled.

Slika (Slika 16: Rezultati zavzetosti) prikazuje najpomembnejše rezultate (vplive) zavzetosti sodelavcev na osebni ravni sodelavca (lojalnost, zadovoljstvo, produktivnost, kakovost in predanost) in na organizacijski ravni (reklamacije, dobiček, zadovoljstvo kupcev, absentizem in fluktuacija).

Slika 16: Rezultati zavzetosti sodelavcev



(Lastna raziskava, 2018)

5 ZAKLJUČEK K IZZIVOM PRIHODNOSTI PRI UPRAVLJANJU S ČLOVEŠKIM KAPITALOM V PODJETJIH

Najobsežnejši del poglavja obsegajo različne opredelitve pojma zavzetosti sodelavcev. Po pregledu znanstvenih prispevkov v različnih bazah (*Proquest, Springerlink, Emerald*), ki govorijo o zavzetosti sodelavcev, smo prikazali celoten zgodovinski razvoj pojma zavzetosti sodelavcev. Pojem se je začel uporabljati v letu 1990; razvijal se je iz individualne ravni, iz odnosa delavca do dela, na organizacijsko raven, na odnos vseh sodelavcev in nadalje na družbeno odgovorno raven poslovanja organizacij.

Obsežnejši del poglavja je posvečen merjenju zavzetosti sodelavcev, saj se v znanstveni literaturi uporabljata za merjenje zavzetosti sodelavcev dva povsem različna vprašalnika. Prvi vprašalnik, ki ga je razvil Gallup, sestavlja dvanajst trditev, medtem ko drugi vprašalnik, ki se imenuje UWES–9, sestavlja devet trditev. Zanimivo je, da so trditve pri obeh vprašalnikih povsem različne in si niso v ničemer vsebinsko podobne. Če oba vprašalnika vsebinsko primerjamo in ju povežemo z opredelitvami zavzetosti sodelavcev, potem lahko zaključimo, da vprašalnik UEWS-9 meri zavzetost sodelavcev, medtem ko Gallupov vprašalnik meri dejavnike, ki vplivajo na zavzetost sodelavcev, nikakor pa Gallupov vprašalnik vsebinsko ne meri zavzetosti sodelavcev. Izvedli smo faktorsko analizo za oba vprašalnika in na osnovi le-te zaključili, da je v Sloveniji bolje uporabiti vprašalnik UWES–9.

Prav tako smo opisali veliko raziskav s področja zavzetosti sodelavcev. Nekateri raziskovalci so proučevali različne osebne značilnosti sodelavcev na njihovo zavzetost. Tako so različni raziskovalci proučevali vpliv spola, starosti, višine, indeksa telesne mase, znanje informacijskih komunikacijskih tehnologij (poznavanje Worda, Excela, dela z računalnikom, kamero ipd.) posameznika na zavzetost sodelavcev pri delu. Naslednja skupina raziskav proučuje vpliv organizacijske kulture, zlasti vodenja, pravičnega nagrajevanja, sistema napredovanja, komunikacije, timskega dela ipd. na zavzetost sodelavcev. Izredno veliko je raziskav, ki so avtorja osebno zanimale. Osredotočili smo se na raziskave, ki proučujejo vpliv zavzetosti sodelavcev na uspešnost oziroma rezultate organizacije, kot sta npr. produktivnost in profit. Vsem raziskavam je skupno, da bolj ko so sodelavci zavzeti pri delu, bolj uspešno posluje podjetje.

Nazorno smo prikazali različne raziskave, nekatere med njimi so povsem izvirne, s področja zavzetosti sodelavcev, ki jih lahko razdelimo v tri skupine:

1. Raziskave, ki proučujejo povezavo med značilnosti posameznika in zavzetostjo sodelavcev. Kot izvirne raziskave so prikazane raziskave vpliva višine posameznika, indeksa telesne mase in navade kajenja posameznika na zavzetost sodelavcev.
2. Raziskave, ki proučujejo dejavnike, ki vplivajo na zavzetost sodelavcev. Prikazane so obširne raziskave vpliva vodenja, pravičnosti, sistemov napredovanja in nagrajevanja ter timskega dela na zavzetost sodelavcev.
3. Raziskave, ki proučujejo vpliv zavzetosti sodelavcev na rezultate oziroma uspešnost poslovanja. Menimo, da so prikazane najnovejše raziskave, ki jih izvajajo različne mednarodne institucije, ki se ukvarjajo z raziskavami na področju menedžmenta človeških virov, kot so Gallupov inštitut, Aron, Towers and Watson, Ontario Hospital Association's. Predstavljene so tudi raziskave posameznih raziskovalcev, predvsem vpliv zavzetosti sodelavcev na različne

vidike uspešnosti poslovanja. Posebno pozornost je namenjena vplivu zavzetosti sodelavcev na zadovoljstvo sodelavcev in na osebne rezultate sodelavcev (Bakker in Demerouti, 2008, str. 209–223; Schaufeli in Bakker, 2004, str. 293–315), vplivu zavzetosti sodelavcev na poslovni izid in organizacijsko uspešnost (Harter, Schmidt in Hayes, 2002; Kostadinović in Vorina, 2014; Lockwood, 2007), vplivu zavzetosti sodelavcev na produktivnost sodelavca (Pati in Kumar, 2010, str. 126–137), vplivu zavzetosti sodelavcev na absentizem in kakovost oziroma število napak (Gallup, 2013 v Gallup, 2016).

Literatura in viri

- Abubakar, A. R., Mubarak, A. M. in Samuel, N. A. (2015). Employee engagement: the new model of leadership. *Indian Journal of Management Science*, 5(2), 17–26.
- Alias, N. E., Nor, N. M. in Hassan, R. (2016). The Relationship Between Talent Management Practices, Employee Engagement, and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Selangor. V *Measuring Walkability Attributes of Pedestrian Rail Commuter: A Pilot Study* (str. 101–115). https://doi.org/10.1007/978-981-287-426-9_9
- Anaza, N. A. in Rutherford, B. (2012). How organizational and employee customer identification and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, 23(5), 616–639.
- Andrew, O. C. in Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (40), 498–508.
- Aon Hewitt. (2014). Trends in Global Employee Engagement. Pridobljeno s <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398.
- Auh, S., Menguc, B., Spyropoulou, S. in Wang, F. (2015). Service employee burnout and engagement: the moderating role of power distance orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–20.
- Aynickal, A. P. (2014). Emerging Importance of Employee Engagement in HR. *International Journal for Research in Management and Pharmacy*, 3(2), 26–32.
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Balducci, C., Fraccaroli, F. in Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A Cross-Cultural Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143–149.
- Barber, L., Hayday, S. in Bevan, S. (1999). *From People to Profits: IES Report 355*. Brighton: Institute of Employment Studies. Pridobljeno s <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/355.pdf>
- Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C. in Baralt, S. (2009). The role of leadership style in employee engagement. V M. S. Plakhotnik, S. M. Nielsen in D. M. Pane (ur.), *Proceedings of the 8th Annual College of Education & GSN Research Conference* (str. 15–20). Miami: Florida International University.
- Bhattacharya, Y. (2015). Employee engagement in the shipping industry: a study of engagement among Indian officers. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 14(2), 267–292.

- BlessingWhite. (2013). Employee Engagement Research Report. Pridobljeno s <http://blessingwhite.com/research-report/2013/01/01/employee-engagement-research-report-update-jan-2013/>
- Corine, I., Wijhe, V., Peeters, M. C. W. in Schaufeli, W. B. (2011). To Stop or Not to Stop, That's the Question: About Persistence and Mood of Workaholics and Work Engaged Employees. *International Journal of Behavioral Medicine*, (18), 361–372.
- Časar, S. (2013). *Merjenje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih v računalniškem podjetju* (magistrska naloga). Rače: [S. Časar].
- Davies, I. A. in Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small- and medium- size enterprises: Investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics*, 19(2), 126–139.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U. in Matsyborska, G. (2014). Unpacking the Goal Congruence-Organization Deviance Relationship: The Roles of Work Engagement and Emotional Intelligence. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 695–711.
- Den Hartog, D. in Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47.
- Dharmasiri, A. S. (2010). Epitome of Engaging Employees. V *22nd Anniversary Convention Volume of Association of Professional Bankers*.
- Drašler, S. (2014). *Upravljanje človeških virov v državni upravi* (magistrska naloga). Rače: [S. Drašler].
- Feinberg, E. (2015). Measuring Common Sense: The Relationship Between Employee Engagement, Customer Satisfaction and Your Bottom Line. Pridobljeno s <https://apparelmag.com/measuring-common-sense-relationship-between-employee-engagement-customer-satisfaction-and-your>
- Ferreira, P. in Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232–247.
- Fleming, J., Coffman, C. in Harter, J. (2005). Manage Your Human Sigma. *Harvard Business Review*, 83(7), 106–114.
- Gallup. (2016). Gallup Q12 Meta-Analysis Report.
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B. in Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83–96.
- Gostiša, M. (2012). Izgrajevanje zavzetosti zaposlenih – skupna naloga in cilj svetov delavcev in kadrovskih služb. *Ekonomski demokracija*, (1), 26–30.
- Grahovac, Z. (2011). *Vpliv zavzetosti na motivacijo zaposlenih in na organizacijsko klimo* (magistrska naloga). Ljubljana: [Z. Grahovac].
- Grom, V. (2010). *Analiza povezanosti dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih v gospodarskem podjetju – študija primera* (magistrska naloga). Koper: [V. Grom].
- Gruman, A. J. in Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, (21), 123–136.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: Asceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(2), 141–156.
- Gupta, M. (2015). Corporate Social Responsibility, Employee-Company Identification, and Organizational Commitment: Mediation by Employee Engagement. *Current Psychology*, 1–9.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. in Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to workengagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J., Killham, E. in Agrawal, S. (2010). Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organisations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378–389.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business-Unit Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hongwei, H., Weichun, Z. in Zheng, X. (2014). Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681–695.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S. in Feldt, T. (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399–414.
- Hussain, I. A., Yunus, N., Ishak, N. A. in Daud, N. (2015). The Influence of Intention to Leave Towards Employee Engagement among Young Bankers in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 89–97.
- Iddagoda, Y. A., Opatha, H. H. D. N. P. in Gunawardana, K. D. (2016). Towards a Conceptualization and an Operationalization of the Construct of Employee Engagement. *International Business Research*, 9(2).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (25), 82–104.
- Kataria, A., Garg, P. in Rastogi, R. (2013). Organizational Effectiveness as a Function of Employee Engagement. *South Asian Journal of Management*, 20(4), 56–73.
- Kostadinović, I. in Vorina, A. (2014). Motiviranost ljudskih resursa u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja. V M. Nosan, K. David in A. Vorina (ur.), *Kako uspeti do leta 2020?* (str. 398–403). Celje: Ekonomska šola Celje.
- Kovšca, A. (2014). *Zavzetost zaposlenih na področju Dolenjske* (diplomska naloga). Maribor: [A. Kovšca].
- Kumar, V. in Pansari, A. (2014). The Construct, Measurement and Impact of Employee Engagement: A Marketing Perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 52–67.
- Lindorff, M. in Peck, J. (2010). Exploring Australian financial leaders' views of corporate social responsibility. *Journal of Management and Organization*, 16(1), 48–65.
- Litten, J. P., Vaughan, A. G. in Wildermuth, C. D. (2011). The Fabric of Engagement: The Engagement and Personality of Managers and Professionals in Human and Developmental Disability Services. *Journal of Social Work in Disability and Rehabilitation*, (10), 189–210.
- Little, B. in Little, P. (2006). Employee engagement: conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111–120.
- Lobnikar, B. (2015). Krepitev delovne zavzetosti zaposlenih – naloga vodij. Pridobljeno s [https://www.um.si/kakovost/usposabljanje-zaposlenih/Lists/Usposabljanja2/Attachments/43/Krepitev delovne zavzetosti zaposlenih naloga vodij UM.pdf](https://www.um.si/kakovost/usposabljanje-zaposlenih/Lists/Usposabljanja2/Attachments/43/Krepitev%20delovne%20zavzetosti%20zaposlenih%20naloga%20vodij%20UM.pdf)
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagements for Competitive Advantage: HRs Strategic Role. *HR Magazine*, 52(3), 1–11.
- Lucey, J., Bateman, N. in Hines, P. (2005). Why major lean transitions have not been sustained. *Management Services*, 49(2), 9–14.
- Ludwig, T. D. in Frazier, C. B. (2012). Employee Engagement and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, (32), 75–82.
- Lynn Berry, M. in Morris, M. L. (2008). The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction On Turnover Intent. Pridobljeno s <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501235.pdf>
- Macey, W. H. in Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, (1), 3–30.

- Markos, S. in Sridevi, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96.
- Maslach, C. in Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strate*, 6(6), 16–19.
- Mohanan, M., Sequeira, A. H. in Kumar, M. S. (2012). Employee Engagement and Motivation: A Case Study. *Journal of Indian Management Research and Practices*.
- Moj mentor. (n. d.). Zavzeti in motivirani zaposleni.
- Moussa, M. N. (2013). Investigating the High Turnover of Saudi Nationals versus Non-Nationals in Private Sector Companies Using Selected Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *International Journal of Business and Management*, 8(18), 41–52.
- Mumel, D. (2008). *Komuniciranje, motiviranje in reševanje konfliktov (Zbrano gradivo za predmet komuniciranje, motiviranje in reševanje konfliktov)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Nimon, K., Shuck, B. in Zigarmi, D. (2015). Construct Overlap Between Employee Engagement and Job Satisfaction: A Function of Semantic Equivalence? *Journal of Happiness Studies*, 1–23.
- OHA. (2012). The Relationship Between Employee Engagement and Human Capital Performance.
- Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal for Research in Management and Pharmacy*, 10(3), 99–107.
- Pantri, H. in Ramadhan, A. S. (2012). The Influence of Employee Satisfaction in Supporting Employee Work Performance and Retention Moderated by the Employee Engagement Factor of an Institution (An Empirical Study of Binus Business School). *Journal of Economics and Management*, 6(1), 191–200.
- Pati, S. in Kumar, P. (2010). Employee Engagement: Role of Self-efficacy, Organizational Support & Supervisor Support. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 46(1), 126–137.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. in Blume, B. D. (2009). Individual and Organizational-level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, (1), 36–39.
- Ridhi, A., Bhavana, A. in Devdhar, S. (2012). Exploring the Relationship between Employee Engagement and Emotional Intelligence. Pridobljeno s <https://ssrn.com/abstract=2572514>
- Robinson, D., Perryman, S. P. in Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement: IES Report 408*. Brighton: Institute of Employment Studies. Pridobljeno s <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
- Roof, A. R. (2015). The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 585–599.
- Royal, M. in Yoon, J. (2009). Engagement and Enablement: the key to higher levels of individual and organisational performance. *Journal of Compensation and Benefits*, (25), 13–19.
- Rurkkhum, S. (2010). The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M. in Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.

- Sarangi, S. in Vats, A. (2015). Role of Emotional Intelligence on Employee Engagement: A Study among Indian Professionals. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 224–233.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W. in Bakker, A. (2004). *Utrecht work engagement scale*. Utrecht: Utrecht University.
- Selander, K. (2015). Work Engagement in the Third Sector. *ISTR, Voluntas*, (26), 1391–1411.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K. in Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18–23.
- Shuck, B. in Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.
- Smith, V. in Langford, P. (2011). Responsible or redundant? Engaging the workforce through corporate social responsibility. *Australian Journal of Management*, 36(3), 425–447.
- Stander, M. W. in Rothmann, S. (2010). Psychological Empowerment, Job Insecurity and Employee Engagement. *SAJIP: South African Journal Of Industrial Psychology*, 36(1), 1–8.
- Sundaray, B. (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53–59.
- Thomas, C. H. (2007). A new measurement scale for employee engagement: Scale development, pilot test, and replication. *Academy of Management Proceedings*, 1–6.
- Towers Perrin. (2008). Towers Perrin global workforce study: 2007–2008. Pridobljeno s https://c.ymcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership_workshop_2010/towers_perrin_global_workfor.pdf
- Towers Watson. (2012). 2012 Global Workforce Study. Pridobljeno s http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf/1343690277_Towers_Watson_Global_Workforce_Study.pdf
- Trimi, S. in Galanxhi, H. (2014). The impact of Enterprise 2.0 in organizations. *Service Business*, 8(3), 405–424.
- Van Rooy, D. L., Whitman, D. S., Hart, D. in Caleo, S. (2011). Measuring Employee Engagement During a Financial Downturn: Business Imperative or Nuisance? *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 147–152.
- Vorina, A. (2013). The relationship between satisfaction with life and employee engagement. *Journal of Process Management - New Technologies, International*, 1(2), 77–81.
- Vorina, A. in Arsić, S. (2015). Factor analysis and test of reliability (Cronbach's alpha) - an example of the questionnaire for employee engagement. V S. Marinković in B. Krstić (ur.), *Financial Markets and the Real Economy: Some Reflections on the Recent Financial Crisis* (str. 197–210). Niš: Ekonomska fakulteta.
- Vorina, A., David, K. in Vrabich-Vukotić, A. (2013). The relationship between the development of the ICT competencies and employee engagement. *Vesnik*, 2(1), 37–50.
- Vorina, A. in Kostadinović, I. (2013). The relationship between gender, age, level of education, tall of an individual's and employees engagement. *Ekonomске teme*, 51(4), 827–837.
- Vorina, A. in Kostadinović, I. (2015). Uticaj krize na makroekonomske indikatore i na motivisanost zaposlenih u EU. V Z. Arandelović (ur.), *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Europe* (str. 405–413). Niš: Ekonomski fakultet.
- Vorina, A. in Parikshat, S. M. (2015). Analysis of the relationship between Body Mass Index (BMI) and employee engagement. V J. Đurović Todorović in M. Radosavljević (ur.), *International Scientific Conference Challenges in Business and Economics: growth, competitiveness and innovations* (str. 335–342). Niš: Ekonomska fakulteta.

- Vorina, A., Pirtovšek, D. in Hrepevnik, D. (2015). Analysis of the correlation between marital status, smoking habits and employee engagement. V J. Starc (ur.), *Regionalna i naučnostručna i biznis konferencija Limen 2015, Liderstvo i menadžment; država, preduzeće–preduzetnik* (str. 96–102). Beograd: UdEkOM Balkan.
- Weigl, M., Müller, A., Hornung, S., Leidenberger, M. in Heiden, B. (2014). Job resources and work engagement: the contributing role of selection, optimization, and compensation strategies at work. *Journal of Labour Market Research*, 47(4), 299–312.
- Welbourne, T. M. (2007). Employee engagement: Beyond the fad and into the executive suite. *Leader to Leader*, 45–51.
- Wellins, R. S., Bernthal, P. in Phelps, M. (2005). *Employee engagement: the key to realising competitive advantage*. Development Dimensions International.
- Wiley, J. (2009). Driving Success Through Performance Excellence and Employee Engagement. Pridobljeno s https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31854869/Driving-Success-Through-PE-and-EE.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539603010&Signature=vUWT%2FzSxRib6JlryjKoLGcSZMg%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DDriving_Success_Through_PE_and_EE.pdf.
- Witemeyer, H., Scholder, P. in Straub, D. (2010). Validating a Practice-Informed Definition of Employee Engagement. Pridobljeno s <https://ssrn.com/abstract=2327895>.
- Witt, L. A., Kacmar, K. M. in Andrews, M. C. (2001). The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment. *Journal of Organizational Behavior*, (22), 505–515.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. in Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (82), 183–200.
- Yadava, B. J., Oppenheimer, C. in Konje, J. (2015). Employee engagement within the NHS: a cross-sectional study. *International Journal of Health Policy and Management*, 4(2), 85–90.

ORGANIZACIJSKA KLIMA

Avtorica: Ivanka Poropat



*Designed by
rawpixel.com / Freepik*

1 UVOD V ORGANIZACIJSKO KLIMO

Številni avtorji, med njimi tudi Lipičnik (1996, str. 66–67), navajajo, da se podjetja med sabo ne razlikujejo zgolj po dejavnosti, ki jo opravljajo, temveč tudi po klimi oziroma vzdušju, ki vlada med sodelavci. Podjetja, ki se tega zavedajo, namenjajo področju organizacijske klime in zadovoljstva sodelavcev vsaj takšno pozornost, kot jo namenjajo drugim aktivnostim, s katerimi želijo povečati dobičkonosnost zase oziroma za lastnike. Zavedajo se, da je nemogoče govoriti o uspešnosti podjetja, če vlada med ljudmi nezadovoljstvo. To, zakaj so v nekaterih podjetjih delavci zadovoljnejši kot v drugih, je odvisno od več dejavnikov. Med njimi je najbolj znana organizacijska klima. Z organizacijsko klimo pravzaprav označujemo »vzdušje« v podjetju, ki ima vpliv na vedenje oziroma obnašanje sodelavcev.

Organizacijska klima je zelo občutljiva in se zaradi različnih dejavnikov lahko zelo hitro spreminja. Na organizacijsko klimo in zadovoljstvo sodelavcev, zaradi različnih varčevalnih ukrepov, zelo negativno vplivajo gospodarske krize in krize v podjetju. Nezadovoljstvo sodelavcev se še posebej hitro odraža na rezultatih v tistih podjetjih, ki so odvisna od prodaje storitev. V takšnih razmerah storitev težko najde pot do stranke, saj so tržne poti oziroma prodajni uspehi v veliki meri odvisni od človeškega dejavnika, od strokovnosti, sposobnosti, ustvarjalnosti, prijaznosti in vljudnosti sodelavcev.

Mnoga podjetja se tega zavedajo, še več pa je takšnih, ki vse prevečkrat pozabijo, da so sodelavci največja, če ne celo edina konkurenčna prednost. Tudi Gruban ugotavlja, da sodelavci nesporno dodajajo vrednost podjetju in zato sodijo v kategorijo premoženja. Celo več, so edino aktivno premoženje podjetja, saj imajo denar, krediti, tehnologija, oprema in energija le pasivni, inertni potencial, ki ne dodaja ničesar, če tega ne sproži človek. Sodelavec posoja svoj, človeški kapital podjetju, ki nato ustvarja vrednost za druge. V zamenjavo pričakuje neko drugo vrednost zase. Poleg finančne vrednosti (plača, bonitete, ponekod delnice) pričakuje še precej drugega: stimulativno delovno okolje, status, ponos, da dela v podjetju, prepoznavanje dosežkov, priložnosti za rast, spoštovanje (Gruban, 2012b).

»Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, kjer so ljudje nesposobni ali ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve karakteristiki, ki predstavljata značilni lastnosti klime« (Lipičnik, 2002b, str. 199). Na negativno klimo v podjetju vplivata tudi nemoralnost in neetičnost odgovornih oziroma vodilnih delavcev, zato je pomembno, da se pomena organizacijske klime zavedajo prav vsi akterji v podjetju.

Musek Lešnik (2006a) pojasnjuje, da sta organizacijski klima in kultura medsebojno povezani, soodvisni, zato ju je težko obravnavati ločeno. Kljub navedenemu se v pričujočem prispevku osredotočamo na organizacijsko klimo, s katero opredeljujemo sedanje lastnosti podjetja, ki so nastale z interakcijo med notranjimi oziroma zunanjimi deležniki podjetja. »S pojmom organizacijske klime opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej« (Mihalič, 2006, str. 8).

To ni pravzaprav nič čudnega, saj govorimo o ljudeh, ki se zaradi različnih psiholoških dejavnikov med sabo razlikujejo. Enemu odgovarja avtoritativni način vodenja, drugi pa ima raje participacijski način, kar pomeni, da je lahko pod istimi pogoji dela eden zadovoljen, drugi pa ne. Podjetje želi zavestno ustvariti takšno organizacijsko klimo, ki bo omogočala maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v podjetju (Lipičnik, 1998, str. 63).

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacije se danes ne razlikujejo zgolj po osnovni kvalifikaciji oziroma namembnosti, ki jo opravljajo, temveč tudi po klimi, ki vlada v teh organizacijah. Lipičnik (2002b, str. 66–67) ugotavlja, da je v strokovni literaturi mogoče najti veliko izrazov, ki opredeljujejo klimo v organizaciji, na primer organizacijska kultura, delovno ozračje, organizacijska klima ipd. Mnogi med njimi tudi ne ločijo bistvenih razlik, ki so značilne za posamezne izraze, dejstvo pa je, da te obstajajo.

Organizacijska kultura opredeljuje pravila, skupne vrednote in stališča organizacije, medtem ko organizacijska klima predstavlja način, kako sodelavci razumejo sistem (Mihalič, 2006, str. 6). Organizacijska kultura temelji na tradiciji, povzema in se uči na osnovi dejanj iz preteklosti, organizacijska klima pa je odsev sedanjega počutja oziroma stanja v organizaciji.

V podjetjih lahko od vodilnih delavcev velikokrat slišimo, da v nekaterih kolektivih obstaja slaba klima, se ljudje med sabo ne razumejo, so premalo povezani ipd., medtem ko v drugih kolektivih vladajo dobri odnosi, zaupanje, odlična klima. Vendar pri klimi stvari ne gre posploševati, kajti: »V praksi dobra in slaba kultura in klima ne obstajata, govorimo lahko le o bolj ali manj ustrezni ali neustrezni kulturi in klimi« (Mihalič, 2006, str. 8).

Večina podjetij se zaveda pomena pozitivne organizacijske klime, zato temu področju namenja enako pozornost kot drugim strateškim odločitvam. Seveda pa obstajajo tudi vodstva, ki iz takšnih ali drugačnih razlogov temu področju ne namenjajo posebne pozornosti, kljub temu pa ugotavljajo, da je klima ugodna. Največkrat gre za manjša podjetja, kjer je za vodenje podjetja in upravljanje človeških virov odgovorna ena oseba. V takšnih podjetjih je običajno klima tudi enotnejša, sodelavci pa se največkrat zgledujejo in ravna po vodji.

2.1 Opredelitev organizacijske klime

Organizacijska klima je vzdušje v podjetju oziroma zaznavanje zunanjih in notranjih dejavnikov, ki vplivajo na počutje, obnašanje in medsebojne odnose med sodelavci. »Najširše jo lahko opredelimo kot psihološko ozračje v organizaciji, kot ga zaznavajo njeni člani, ki preko teh zaznav vpliva na njihovo vedenje.« Musek Lešnik (2006a) Organizacijska klima opredeljuje odnos sodelavcev do dela, medsebojnih odnosov, nagrajevanja, motivacije. Odraža se skozi prepletanje potreb, sposobnosti in ciljev posameznika oziroma podjetja ter je v veliki meri odvisna od politike in sposobnosti vodstva organizacije (Tabela 23: Nekaj predhodnih opredelitev organizacijske klime).

Tabela 23: Nekaj predhodnih opredelitev organizacijske klime

Avtorji	Letnica	Opredelitev/razumevanje klime
Reichers in Schneider	1990	Organizacijska klima se nanaša na zaznave organizacijske politike, njene prakse in postopkov, ki si jih delijo sodelavci. Sodelavci predvidoma ocenjujejo značilnosti organizacije glede na lastne vrednote in glede na pomembnost teh značilnosti za njihovo lastno dobrobit. Gre za molarni koncept, ki indicira organizacijske cilje in ustrezne načine oziroma sredstva za njihovo doseg.
Koys in DeCotis	1991	Organizacijska klima je večdimenzionalni in trajno obstojni zaznavni fenomen, ki je skupen večini članov organizacijske enote. Gre za opis in ne vrednotenje dogodkov.
Baskin in Aronof	1992	Klima sestoji iz subjektivnih zaznav sodelavcev o organizacijskih realnostih, kot so politika organizacije, struktura, vodenje, vrednote in pravila. Enostavno jo lahko opredelimo kot »način, kako počnemo stvari pri nas (tj. v naši organizaciji)«.
Moran in Volkwein	1992	Klima je relativno trajna lastnost organizacije, ki posamezno organizacijo loči od drugih organizacij, in je zanjo značilno naslednje: • gre za kolektivno zaznavo članov o organizaciji glede na določene dimenzije; • ustvarja se prek interakcije med člani organizacije; • služi za osnovo pri interpretaciji situacij; • reflektira prevladujoče norme in stališča organizacijske kulture; • predstavlja izhodišče za vplivanje na vedenje.
West, Smith, Lu Feng in Lawthom	1998	Organizacijska klima se nanaša na zaznave o fundamentalnih elementih organizacije, ki si jih člani organizacije med sabo delijo.
Burton, Lauridsen in Obel	1999	Klima je atmosfera v organizaciji, relativno trajna kakovost njenega notranjega okolja, ki jo zaznavajo njeni člani in vpliva na njihovo vedenje.
Neal, West in Patterson	2000	Klima v organizaciji pomeni zaznavo, kako ljudje dojemajo lastno organizacijo ter svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti organizacije v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje.

(Musek Lešnik, 2006a)

2.1.1 Razlika med kulturo in klimo v organizaciji

Strokovna literatura navaja vrsto razlik med kulturo in klimo v podjetju, pri vseh pa gre največkrat za izpostavljanje razlike med preteklostjo in sedanjostjo. Za organizacijsko kulturo je značilno, da temelji na vrednotah in izkušnjah iz preteklosti ter je usmerjena v prihodnost, medtem ko organizacijska klima odraža trenutno vzdušje v podjetju.

- **Schein** (1991, str. 247) navaja: »Kultura je vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je iznašla, odkrila ali razvila neka skupina, medtem ko se je učila spopadati s problemi adaptacije in notranje integracije, ki so se pokazale dovolj dobre, da jih je sprejela kot veljavne, zato naučijo tudi nove člane te skupine po tem vzorcu zaznavati, misliti in čutiti v odnosu do teh problemov.«
- **Hofstede** (1980, str. 21) kulturo poimenuje kot skupinsko programiranje duha, kjer se posamezniki ene skupine razlikujejo od drugih.
- **Černetič** (1997, str. 263) pojasnjuje: »Bistvo organizacijske kulture je v skupnih spoznanjih in vrednotah članov organizacije, ki obstajajo na ravni praktične zavesti in obravnavajo obnašanje članov organizacije.«

Za organizacijsko kulturo velja, da je težje prepoznavna kot organizacijska klima, slabo merljiva in manj dovzetna za morebitne spremembe oziroma ukrepe. V primerjavi z organizacijsko klimo je bolj osredotočena na strateške cilje, razvoj, kapital in stabilnost organizacije, medtem ko je organizacijska klima bolj osredotočena na mikro okolje oziroma kratkoročne cilje, zato jo je tudi lažje upravljati. Če se podjetje odloči uvesti spremembe v obstoječo organizacijsko kulturo, naj pri tem upošteva izkušnje iz preteklosti in tudi želeno stanje v prihodnosti.

»Organizacijska kultura je fenomen, ki je sestavljen iz dela, za katerega vemo, da obstaja, iz dela, za katerega vemo, da ne obstaja, in iz dela, za katerega sploh ne vemo, da obstaja.« (Mihalič, 2006, str. 14) Zato lahko trdimo, da se s hitrim uvajanjem novih ukrepov, brez upoštevanja preteklosti oziroma sedanjega stanja kulture v podjetju, ti poskusi običajno končajo slabo in ne prinašajo pozitivnih rezultatov (Tabela 24: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijo kulturo in klimo). Spreminjanje organizacijske kulture je dolgotrajen postopek, ki ga na nivoju organizacije uvajamo previdno in postopno, ob tem pa je treba upoštevati tudi človeški dejavnik, saj se sodelavci spremembam radi upirajo, še posebej kadar gre za novosti oziroma dejavnike, ki jih ne razumejo.

Drugače je z organizacijsko klimo, ki jo lahko zaradi njene vpetosti v mikro okolje spreminjamo tudi parcialno. V podjetjih, ki imajo svoje podružnice locirane v različnih krajih, je prisotnost različne klime nekaj povsem običajnega in to kljub dejstvu, da obstajajo na nivoju celotnega podjetja enotna pravila. Klima je vedno odvisna od več dejavnikov, zato je izjemno spremenljiva, odvisna od medsebojnih odnosov, uporabe vodstvenih sposobnosti, organizacijske moči in drugih spremenljivk. Najslabše se godi podjetjem, kjer vodstvo organizacijske klime ne upošteva, jo ignorira in tako zanemari bistvene elemente, ki posledično vplivajo na slabše delovanje podjetja. Mnogokrat je lahko zanemarjanje in zanikanje organizacijske klime, še posebej kadar gre za negativno klimo, razlog za propad podjetja.

Tabela 24: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijo kulturo in klimo

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

(Mihalič, 2006, str. 10–11)

2.1.2 Merjenje organizacijske klime

Začetki merjenja oziroma raziskovanja organizacijske klime segajo v štirideseta leta, v obdobje proučevanja in raziskovanja industrijske in organizacijske psihologije, kasneje, v letu 1958, pa jo s člankom o klimi v banki opredelijo z imenom organizacijska klima (Schneider, 1990, str. 11).

Merjenje organizacijske klime je za podjetje zahteven projekt, še posebej ob zavedanju, da enkratno merjenje ne daje nobenih pravih rezultatov, temveč pokaže zgolj trenutno stanje, ki vlada v podjetju. Podjetja se za merjenje največkrat odločajo zaradi sprememb, ki so nastale bodisi zaradi zamenjave lastništva, vodstva bodisi drugih izrednih situacij, z željo po njihovem spreminjanju.

S pomočjo raziskovanja organizacijske klime pridobi vodstvo vpogled v mnenje sodelavcev o medsebojnih odnosih, motivaciji, odnosu do vodstva, notranjega okolja, pogojih nagrajevanja, politiki dela in tudi o podjetju samem. Z raziskavo organizacijske klime vodstvo sodelavcem daje vedeti, da sta njihovo mnenje in počutje na delovnem mestu zanje pomembna.

Po navedbah Gilmerja (1969, str. 76–77) obstajajo vsaj trije glavni načini merjenja organizacijske klime:

- raziskovanje klime z vprašalniki: v njih so običajno zapisane splošne trditve, ki opisujejo določeno stanje, anketiranec pa z označitvijo ustrezne trditve izrazi svoje mnenje; na podlagi dobljenih rezultatov anketar te analizira in zapiše sklepe;

- neformalni opisi: podatke pridobimo na osnovi opazovanja, zapisov in okrožnic v podjetju; kljub temu da sta takšno opisovanje in pridobivanje podatkov bolj pod vplivom subjektivne ocene, običajno zadostujeta za ugotavljanje neke splošne klime v podjetju;
- simetrično zbrana opažanja ljudi v podjetju: podatki so pridobljeni na podlagi izkušenj ljudi skozi daljše obdobje; ker gre za zelo osebno doživljanje posameznika, so tudi ti podatki precej subjektivni.

Obstajajo tudi druga merjenja organizacijske klime. To so lahko (Newstrom in Davis, 1993, str. 58):

- intervjuji z odprtim tipom vprašanj, s katerimi ocenjujemo prepričanja in vrednote sodelavcev;
- neposredno opazovanje sodelavcev, pri čemer raziskovalec postane član podjetja in tako sodeluje pri opazovanju sodelavcev;
- raziskava skupne filozofije organizacije idr.

Vsem oblikam merjenja organizacijske klime je skupna želja ugotoviti, kakšna klima vlada v podjetju, da bi dosegli cilj, ki teži k izboljšanju oziroma vzpostavitvi zelene klime. Da bi pridobili kar se da objektivne podatke, večina strokovnjakov, med njimi tudi Lipičnik (2002b, str. 202) in Mihaličeva (2006, str. 44), priporoča ugotavljanje klime s pomočjo vnaprej pripravljenih vprašalnikov, v katerih so zapisane trditve, ki so ocenjene z nekajstopenjsko lestvico, anketiranec pa izrazi svoje doživljanje s pomočjo označitve stopnje strinjanja s posamezno trditvijo.

Preden se lotimo merjenja klime, je dobro, da najprej razmislimo, katere so tiste dimenzije, ki bi jih želeli proučevati in bistveno vplivajo na dejavnike, ki nas zanimajo. Kot navaja Lipičnik (2002b, str. 201), številni avtorji poudarjajo, da je organizacijsko klimo smiselno proučevati vsaj z naslednjih vidikov:

- odnos vodstva do ljudi,
- sprejemanje odgovornosti,
- medsebojni odnosi,
- motivacija idr.

Navedene dimenzije so osnova, na podlagi katerih vodstvo že lahko zastavi smernice, ki bodo vodile do zelenih sprememb, lahko pa klimo merimo in analiziramo tudi po drugih dimenzijah, ki jih širše predstavljamo v nadaljevanju.

Če se odločimo za proučevanje organizacijske klime s pomočjo vprašalnikov, Lipičnik (2002b, str. 202–204) priporoča naslednje korake:

1. Pripravljalna dela

V prvi fazi ugotavljamo smiselnost in potrebo po proučevanju klime, zainteresiranost sodelavcev za sodelovanje, uporabnost rezultatov, način pridobivanja podatkov, možnosti financiranja raziskave.

2. Sestava vprašalnika

V drugi fazi moramo ugotoviti, katere so tiste dimenzije klime, ki jih želimo proučiti. V tej fazi je izredno pomembno sodelovanje širšega vodstva, kajti le tako bomo lahko pravilno določili kritične točke, ki nas pri organizacijski klimi zanimajo. Vprašalnik naj bo sestavljen tako, da bodo navedene trditve izražale različne občutke, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Da bi dobili kar najbolj relevantne odgovore, je priporočljivo, da se trditve, ki

obravnavajo isto področje, ponavljajo v različnih kriterijih, kar omogoča kontrolo skladnosti odgovorov anketiranja.

3. Zbiranje odgovorov

Zbiranje odgovorov je sicer nezahtevno, težave pa lahko nastanejo, kadar anketiranci ne zaupajo dovolj raziskovalcu, zato označujejo le tiste stopnje trditev, za katere menijo, da jih doživlja večina. Proučevalec se mora potruditi, da med anketiranci doseže najvišjo možno stopnjo zaupanja, največkrat zadostuje že zagotovitev anonimnosti.

4. Analiza odgovorov

Pripravljeni vprašalnik mora omogočati ustrezno statistično analizo, najbolje je, če je ta večdimenzionalna. Kakovostna analiza zapisanih podatkov je bistvena za zastavitev sprememb in ciljev v prihodnosti ter je največkrat dobra pomoč pri predstavitvi rezultatov.

5. Predstavitve rezultatov

Velikokrat se zgodi, da rezultati analize niso v skladu s pričakovanji naročnika, še posebej kadar si naročnik, ki ga običajno predstavljajo vodilni v podjetju, zatiska oči in se ne želi soočiti z dejanskim stanjem v podjetju. Zaradi tega je dobro, če smo pri predstavitvi rezultatov umirjeni, taktični, predvsem pa pozitivno naravnani.

6. Načrtovanje akcij

Raziskovanja organizacijske klime se največkrat lotimo z namenom ugotoviti dejansko stanje ter z željo in pričakovanji po spremembah v prihodnosti. Zavedati se moramo, da so tudi pričakovanja sodelavcev največkrat podobna, tudi sodelavci si namreč želijo sprememb, vendar ta pričakovanja niso nujno enaka kot naša.

Lipičnik (2002b, str. 204) navaja: »Iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, je potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje oziroma ali pa so cilji mogoče neustrezni ipd.«

2.1.3 Vpliv organizacijske klime na sodelavce

Raziskovanje klime največkrat temelji na opazovanju vedenja sodelavcev oziroma zaznavanju okolja posameznika in je velikokrat pogojeno s kolektivno percepcijo. Sodelavci, ki skupaj delajo, kljub značajskim in drugim medsebojnim razlikam svoje delovno okolje zaznavajo podobno, če ne celo enako. Zato je »organizacijska klima močna sila, ki določa obnašanje posameznikov in skupin v podjetju« (Musek Lešnik, 2006a).

Fernandez, Hogan in Robert (2003, str. 38–40) so glede na vzdušje, ki vlada v podjetju, opredelili naslednje vrste klim: kadar v podjetju prevladujejo tekmovalnost, visoke zahteve in pričakovanja vodstva, največkrat govorimo o **organizacijski klimi dosežkov**, pri čemer je za sodelavce ključno doseganje ciljev. Za **klimo sodelovanja** so značilni zaupanje, pripadnost, neformalnost odnosov in visoka stopnja medsebojnega sodelovanja, pri čemer sodelavce povezuje timski duh. **Klima varnosti** je značilna za podjetja, kjer vlada relativna varnost zaposlitve, poudarek je na nadzoru sodelavcev, med vodstvom in sodelavci pa prevladujejo formalni odnosi. Za **organizacijsko klimo kreativnosti** so značilni inovativnost, strokovnost sodelavcev, velik napredek in razvoj.

Ne glede na prevladujoči položaj organizacijske klime, ki vlada v podjetju, pa ne moremo mimo dejstva, da se ljudje na dražljaje iz okolja različno odzivajo. Kar je za nekoga pozitivno, ima lahko pri drugem popolnoma drugačne učinke. Uspešna podjetja, ki se zavedajo individualnosti

posameznika, se zato trudijo za vzpostavitev organizacijske klime, ki omogoča napredovanje in razvoj posameznika, ne glede na njegove pretekle izkušnje in dosežke.

Organizacijske cilje dosegajo s fleksibilno in dinamično organizacijsko strukturo, ki omogoča bolj sproščeno klimo, temelječo na odprtih in nenadzorovanih medsebojnih odnosih. Tako se ustvarja kolektiv visoko motiviranih, zadovoljnih, pripadnih in prilagodljivih sodelavcev (Ivančič, 2007, str. 480).

2.1.4 Upravljanje organizacijske klime

Vzdušje v podjetju je odvisno od različnih dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši naslednji: medsebojni odnosi, zadovoljstvo z delom, način vodenja, sodelovanje. Neodvisno od obstoječe organizacijske klime v podjetju, je odgovornost vodstva, ki razpolaga z najvišjo stopnjo organizacijske moči, da poskuša ustvariti pozitivne odnose med sodelavci, vodi in podrejenimi, istočasno pa je pripravljeno na nenehne spremembe klime, ki so značilne za dinamična poslovna okolja. Za organizacijo je najnevarnejše, če menedžment obstoj organizacijske klime ignorira in prezre ključne dejavnike, ki lahko prispevajo k njenemu slabšemu oziroma boljšemu delovanju (Ivančič, 2007, str. 481).

Podjetja se velikokrat znajdejo v dilemi, kako upravljati vzdušje v podjetju, kako ravnati, da ga izboljšajo, še posebej kadar ugotavljajo, da se klima spreminja nekontrolirano in v nasprotju z želenim stanjem. Tovrstno spreminjanje je velikokrat plod različnih vplivov iz okolja, največkrat pa vpliva tudi na nedoseganje zastavljenih ciljev. Nekatera podjetja poskušajo neželene spremembe v klimi urejati z različnimi predpisi in navodili, ki pa malokdaj dosežejo svoj namen. Večine dimenzij organizacijske klime namreč ni mogoče izboljšati z navodili, še posebej ne tistih, ki se nanašajo na medsebojne odnose. Kot navaja Lipičnik (2002b, str. 204), je v podjetjih propadla večina akcij, kjer so z navodili poskušali urediti slabe medsebojne odnose. Praksa izkazuje, da je tovrstne dimenzije najlažje upravljati **z neposrednim zgledom**, doslednostjo, prepričevanjem in skladnostjo vodstva. Po mnenju različnih avtorjev se vzdušje v podjetju spreminja relativno hitro, če sodelavci zaupajo in verjamejo pobudnikom sprememb.

3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME S PRIPOROČILI ZA PRAKSO

Klima je v podjetju vedno prisotna (Lipičnik, 2002b, str. 200), tako kot so vedno prisotne tudi vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, vprašanje je le, katere so tiste dimenzije, ki nas zanimajo. Če želi podjetje organizacijsko klimo upravljati oziroma jo izboljševati, da bi doseglo želeno stanje, mora posamezne dimenzije najprej dobro poznati in se nato osredotočiti na tiste, ki najmanj ustrezajo želenemu stanju. V nadaljevanju predstavljamo naslednje dimenzije organizacijske klime: pripadnost podjetju in razumevanje odgovornosti, doseganje uspešnosti in učinkovitosti, vodenje in participacija, razumevanje in izvajanje razvojne strategije, izobraževanje in strokovno usposabljanje, razvoj in upravljanje kariere, nagrajevanje in motiviranost, komuniciranje in informiranost, inovativnost in samoiniciativnost, kakovost notranjih odnosov ter zadovoljstvo pri delu.

3.1 Pripadnost podjetju in razumevanje odgovornosti

Delovna pripadnost in razumevanje odgovornosti sodelavcev v podjetju nista pomembna samo za podjetje, temveč tudi za sodelavce, saj krepi in povečujeta učinkovitost poslovanja, z dobrimi rezultati pa se običajno povečajo tudi nagrade delavcem bodisi v obliki denarnega plačila bodisi drugih ugodnosti. Kot navaja Musek Lešnik (2006b), lahko govorimo o občutku pripadnosti in predanosti podjetju šele takrat, ko sodelavci:

- verjamejo v cilje podjetja in jih sprejemajo kot svoje,
- so pripravljeni trdo delati za dobrobit podjetja,
- so trdno odločeni ostati v podjetju.

Po mnenju številnih avtorjev, med njimi tudi Stevensa (Stevens, Beyer in Trice, 1978, str. 380–396), je treba pripadnost podjetju oziroma organizaciji obravnavati vsaj z dveh vidikov:

- **psihološki pristop:** posameznik je do podjetja pozitivno naravnani in čuti močno psihološko povezanost s sodelavci in podjetjem;
- **menjalni pristop:** pripadnost podjetju je rezultat menjave finančnih ali drugih oblik spodbude med podjetjem in posameznikom, menjalni vložek običajno določa tudi intenziteto pripadnosti.

Za oba pristopa velja, da skušata opisati »naravo odnosa« med posameznikom in podjetjem. Sodelavci svojo pripadnost izkazujejo s sprejemanjem ciljev in vrednot podjetja, željo po ohranitvi zaposlitve, visoko stopnjo lojalnosti, minimalno fluktuacijo ter absentizmom in zadovoljstvom na delovnem mestu.

»Pravo pripadnost« označujeta istovetenje in ponotranjena vključenost sodelavcev v podjetje. Šele v takšnih okoliščinah se razvije tudi navezanost na podjetje. Visoko pripadnost in predanost označujejo ravnanja, s katerimi ljudje v podjetju presegajo tisto, kar se od njih pričakuje: ne zaradi pričakovanih nagrad, temveč zaradi globljega notranjega občutka povezanosti s podjetjem (Musek Lešnik, 2006a).

Pripadnost podjetju lahko sodelavci izrazijo na različne načine, največkrat s tem, da ostajajo dolga leta v podjetju, verjamejo v zastavljene cilje in so pripravljeni tudi za nizko ceno delo dobro opravljati. Mnoge raziskave, med drugim tudi v analizi *Staranje delovne sile – priložnost za podjetja*, ki so jo pripravili v Združenju delodajalcev (2010), dokazujejo, da starejši delavci čutijo večjo pripadnost podjetju kot mlajši. Zato uspešna podjetja, ki se vse bolj zavedajo, da so lahko starejši in s tem pripadni sodelavci tudi njihova konkurenčna prednost in ne zgolj breme, temu segmentu sodelavci dajejo velik poudarek.

Nizka fluktuacija in nizka stopnja absentizma ugodno vplivata tudi na kupce. To je še zlasti pomembno v storitvenih podjetjih, kot je npr. gostinstvo, kjer so odjemalci zahtevni in za svoj denar od ponudnika pričakujejo visoko stopnjo angažiranosti. Tukaj je zaradi narave dela še posebej pomembna krepitev pripadnosti in odgovornosti sodelavcev.

Podjetje lahko pripadnost podjetju krepí na različne načine, med drugim z/s:

- spodbujanjem dobrih medsebojnih odnosov na vseh ravneh, še posebej med nadrejenimi in podrejenimi;
- vzpostavitvijo jasnih pravil in spoštovanjem teh na vseh nivojih;
- poudarjanjem pomembnosti delovnega prispevka vsakega posameznika;
- pravičnim nagrajevanjem sodelavcev in varnostjo zaposlitve.

»Bolj kot je jasna struktura podjetja; bolj kot podjetje pravično nagrajuje sodelavce (oziroma oni zaznavajo nagrajevanje kot pravično) in priznava njihove dosežke; bolj kot so odnosi v podjetju topli in med sodelavci vlada razumevanje; bolj kot se sodelavci lahko istovetijo s podjetjem; bolj kot je v podjetju prisotna pripravljenost za tveganje – bolj izrazit bo občutek pripadnosti sodelavcev. In obratno: ljudje, ki manj »pozitivno« zaznavajo klimo, izražajo tudi manjšo pripadnost podjetju.« (Musek Lešnik, 2006b)

3.2 Doseganje uspešnosti in učinkovitosti

Poenostavljeno bi lahko rekli, da je podjetje poslovno uspešno in učinkovito takrat, kadar dela prave stvari na pravilen način. Uspešnost in učinkovitost sta namreč tesno povezani z našimi željami oziroma cilji, ki smo si jih zastavili. Bliže kot smo zastavljenim ciljem, bolj smo uspešni. Po besedah Tekavčičeve (2002) je »učinkovitost prvi pogoj za uspešnost«. V podjetjih merimo učinkovitost tako, da ugotavljamo, kakšen vložek je potreben, da bi dosegli učinek. Vendar pa v današnjih razmerah za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti niso dovolj le finančni kazalniki, saj so ti podjetja velikokrat usmerjali k napačnim odločitvam. Za podjetja, ki uporabljajo zgolj finančne kazalnike za presojanje uspešnosti, je značilno zmanjševanje stroškov dela oziroma odpuščanje delavcev, kar je privedlo do tega, da so podjetja izgubila človeški kapital in znanje, ki je za napredek in razvoj nujno potrebno. Danes se podjetja vse bolj poslužujejo uravnoteženih kazalnikov uspešnosti (angl. *balanced scorecard*), ki presojajo uspešnost poslovanja s štirih vidikov: finančni vidik, vidik poslovanje s strankami, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti. V procese dela uvajajo timsko delo, sodelavci so seznanjeni z merili uspešnosti in učinkovitosti, dela in naloge so prilagojeni posamezniku in niso prezahtevni ipd. Podjetja, ki sprejemajo uravnotežen sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja, gradijo svojo konkurenčnost na ljudeh.

Zupanova (1999) ugotavlja, da »dosledno upoštevanje uravnoteženih mer uspešnosti preprečuje, da bi podjetja uvajala enostavne in enostranske programe sprememb, ki bi jim sicer kratkoročno zagotovili boljše rezultate, a dolgoročno ne bi prispevali k povečevanju njihove konkurenčnosti.«

Čeprav obstaja vrsta uveljavljenih kazalnikov in standardov kakovosti, pa le-ti brez ustrezne implementacije in zavzetosti vseh akterjev znotraj podjetja nikoli ne zaživijo. S predpisi in standardi ni mogoče reševati vseh situacij v podjetju, še posebej medsebojnih odnosov – te veliko lažje spreminjamo z neposrednim delom, zgledom, pojasnjevanjem (Lipičnik, 2002b).

3.3 Vodenje in participacija

Podjetja so običajno oblikovana na način, da o glavnih stvareh odloča vodstvo, sodelavci pa s svojim delovanjem in ravnanjem v podjetju vplivajo na procese odločanja vodstva. Na kakšen način so sodelavci vključeni v procese odločanja, je odvisno od organizacije podjetja, največkrat (predvsem v večjih podjetjih) so vključeni prek posredne oziroma reprezentativne participacije in tudi prek neposredne oziroma direktne participacije (Tabela 25: Neposredna in posredna participacija sodelavcev).

Tabela 25: Neposredna in posredna participacija sodelavcev

Individualna participacija sodelavcev	Kolektivna participacija sodelavcev
neposredna	Posredna
osebna	Predstavniška
osebni interes sodelavca	interesi sodelavcev kot skupine
na ravni delovnega mesta in/ali delovne skupine	na ravni podjetja in na višjih ravneh

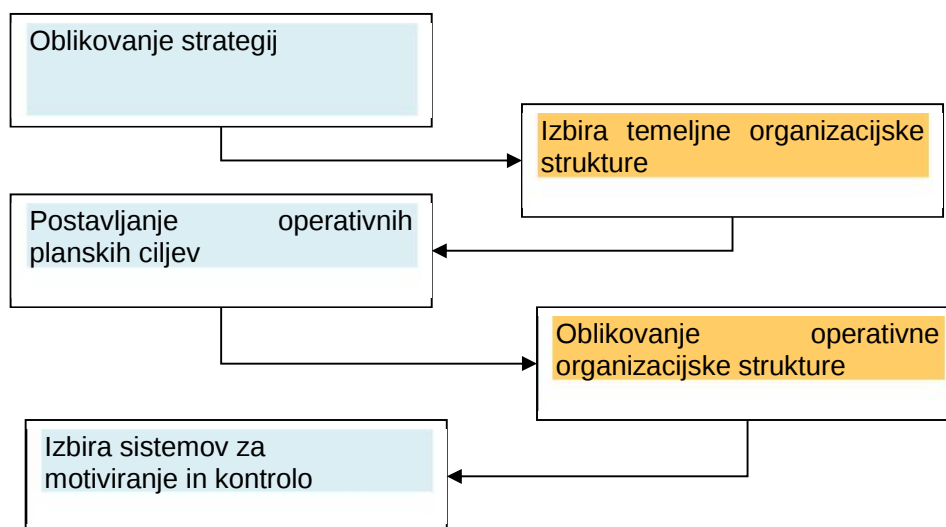
(Kanjuro Mrčela, 1998, str. 1)

V mnogih podjetjih ukinjajo formalne nivoje odločanja, kot je srednji menedžment, funkcijo soodločanja pa prepustijo posameznikom, združenim v delovne time. Pri vključevanju sodelavcev v odločanje ne gre zgolj za večanje »moči« sodelavcev, z »odpravo« klasičnih procesov kontroliranja sodelavcev se povečata tudi odgovornost in njihovo zaupanje. Z večjo avtonomijo sodelavcev se lahko izboljša učinkovitost izvedbe posameznih nalog, povečata se tudi motiviranost in pripadnost sodelavcev podjetju. Sodelavci v time vstopajo z namenom realizacije skupnega cilja, ki je lahko neki izdelek ali storitev (Franca, 2011).

To dimenzijo je mogoče izboljšati z vključitvijo sodelavcev v odločanje, še posebej o vprašanih, ki so povezana z delovnim mestom posameznika. Sodelavci, ki lahko sodelujejo pri sprejemanju odločitev, so za delo veliko bolj motivirani in zavzeti, poveča pa se tudi občutek priznanja in spoštovanja. Vodstvo podjetja naj sodelavce spodbuja in jim omogoča podajanje svojega mnenja bodisi na sestankih bodisi prek drugih komunikacijskih kanalov, kot so intranet, elektronska sporočila idr. Vodstvo naj pokaže tudi interes za upoštevanje njihovih predlogov, oziroma kadar teh ni mogoče takoj uresničiti, naj vzpostavi mehanizme, ki bodo sodelavcem dajali občutek pomembnosti in upoštevanosti. Zaposlovanje srednjega menedžmenta naj temelji tako na podlagi vodstvenih sposobnosti kot tudi strokovnosti, kajti če je nekdo strokovnjak na svojem področju, to še ne pomeni, da je tudi dober vodja.

3.4 Razumevanje in izvajanje razvojne strategije

Podjetja gradijo razvojno strategijo na podlagi zapisane vizije, poslanstva in ciljev (Slika 17: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij). Ko podjetje izoblikuje razvojno strategijo, je naloga menedžmenta, da stremi k njeni izpolnitvi. Za uresničevanje razvojne strategije je prav tako ključno, da so v proces vključeni sodelavci, saj ti s svojim znanjem in kompetencami bistveno prispevajo k njeni uresnitvi.



Slika 17: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij

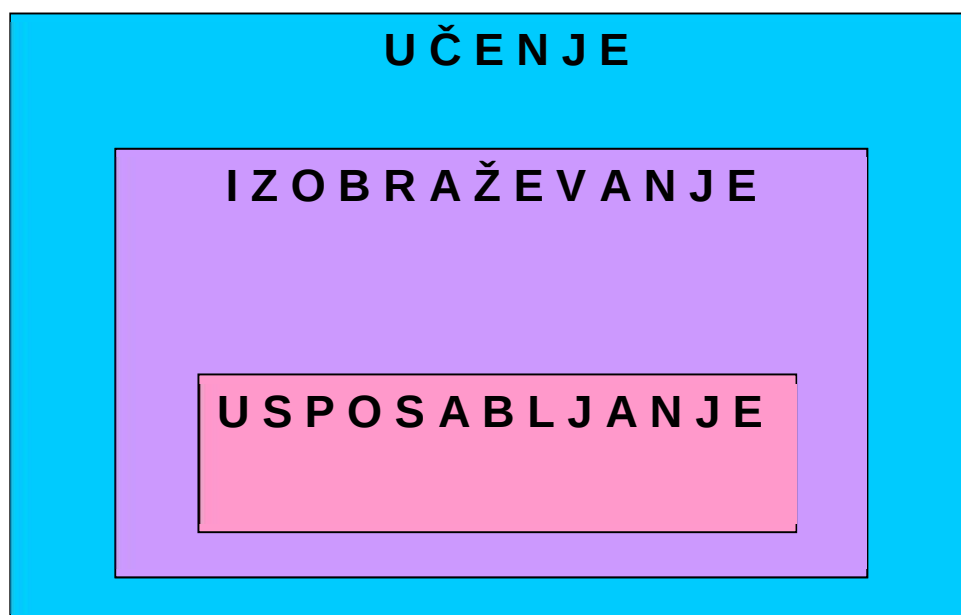
(Pučko, 2002, str. 317)

Strokovnjaki, med njimi tudi Mihaličeva (2006, str. 69), za učinkovitejše razumevanje razvojne strategije priporočajo, da vodstvo občasno uvede strateške sestanke, na katerih sodelavcem predstavi razvojno vizijo, politiko in zastavljene strateške cilje. Na ta način sodelavcem omogočijo, da bolje spoznajo razvojno strategijo oziroma se lažje identificirajo z zastavljenimi cilji, poveča pa se tudi medsebojna povezanost med vodstvom in delavci. Sodelavci z aktivno vključenostjo v razvojno strategijo lažje sledijo zastavljenim ciljem, dobijo občutek pomembnosti, čutijo, da je njihovo delo vredno, povečata se tudi motiviranost in pripadnost podjetju.

3.5 Izobraževanje in strokovno usposabljanje

Številni strokovnjaki, med njimi tudi Možina (2002, str. 16–18), menijo, da se organizacije, ki so sposobne ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, lažje prilagajajo tržnim spremembam, saj so zmožne opustiti tisto znanje oziroma navade, ki ne vodijo k načrtovanim dosežkom. Kot pravi Možina, je učenje v širšem pomenu izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, s čimer lahko bistveno prispevamo k takšnemu vedenju sodelavcev, da dosežemo želene spremembe. Zavedati se moramo, da smo v obdobju, ko naravni viri, tehnologija, finance ipd. niso več zadostni za uspeh, saj so več ali manj dostopni vsakomur. Danes je največja konkurenčna prednost podjetja v intelektualnem kapitalu (Možina, 2002, str. 16–18).

Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic. Usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela nalog (Možina, 2002, str. 17). Razmerje med temi nalogami je prikazano spodaj (Slika 18: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem).



Slika 18: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem
(Možina, 2002, str. 18)

Vlaganja v izobraževanje in usposabljanje sodelavcev niso nujna zgolj z vidika osebnega napredka posameznika, temveč tudi z vidika povečevanja dodane vrednosti podjetja. Usposobljeni in izobraženi sodelavci so kos delovnim zahtevam, so motivirani in inovativni, prilagodljivi in pripravljeni, da se soočijo s konkurenco. Vodstva podjetij, ki se tega zavedajo, se vse bolj usmerjajo v ustvarjanje takšnega delovnega okolja, kjer imajo sodelavci enake možnosti za učenje, prav tako pa lahko tudi sami izražajo svoje želje po udeležbi na izobraževanju. Dolgoročno so izobraženi in usposobljeni sodelavci na delovnem mestu zadovoljni, z zadovoljstvom pa se krepi tudi pripadnost in zvestoba podjetju.

Z izobraževanjem in usposabljanjem sodelavcev omogočamo pridobivanje znanja in veščin, ki jih že ali pa jih še bodo potrebovali za opravljanje nekega dela, s tem pa ohranjamo oziroma povečujemo tudi konkurenčnost. Cilji podjetja pri izobraževanju so največkrat usmerjeni v razumevanje in sprejemanje nove tehnologije ali drugih sprememb, ki jih podjetje uvaja, in so običajno usklajeni z vizijo in poslanstvom podjetja, manj pa z osebnimi željami posameznika, čeprav so tudi tukaj možne povezave. Mihaličeva (2006, str. 87) meni, da so učinki na organizacijsko klimo pozitivni, če vodstvo občasno omogoči izobraževanja, ki so v osebnem interesu sodelavcev, posledično pa tako lažje usklajuje tudi druge interese podjetja.

3.6 Razvoj in upravljanje kariere

Kot navaja Brečkova (2008, str. 1), je »organizacija skupek ljudi, v katero se ljudje združujejo, da bi bili uspešnejši.« Z vidika uspešnosti je načrtovanje kariere za posameznika izredno pomembno, saj vpliva na njegovo zadovoljstvo, povečuje produktivnost, kar posledično prispeva k večji uspešnosti podjetja. Ko govorimo o razvoju kariere posameznika v podjetju, pravzaprav govorimo o dvosmernem procesu, v katerem na eni strani podjetje narekuje posamezniku dogovorjene vzorce vedenja, ta jih sprejema oziroma dopolnjuje s svojo individualnostjo, za to pa sčasoma prejme nagrado – napredovanje.

Razvoj kariere na delovnem mestu poteka najmanj na treh stopnjah:

- **zgodnja delovna kariera:** posameznik se uvaža v delo, ki mora biti dovolj zahtevno, da ga pritegne; podjetje v tej fazi več vlaga v posameznika kot pa prejema. Za posameznika je to obdobje intenzivnega osebnostnega in poklicnega razvoja ter rasti;
- **srednja delovna kariera:** posameznik je pri opravljanju dela že samostojnejši, zato mu lahko zaupajo ključne naloge, sposoben pa je prevzemati tudi večje odgovornosti; v tem obdobju sodelavcem običajno omogočajo dodatno izobraževanje in usposabljanje ter prevzemanje vodstvenih funkcij; problem tega obdobja je manjša motiviranost sodelavcev, ki je običajno posledica krize srednjih let; podjetja skušajo motivacijo sodelavcev povečati na različne načine, na primer z reorganizacijo delovnih mest, novimi vsebinami dela, različnimi delavnicami za odkrivanje novih delovnih potencialov ipd.;
- **pozna delovna kariera:** v tem obdobju posameznik že razmišlja o končanju poklicne poti, posveča se načrtovanju aktivnosti, ki se jim bo posvetil, ipd.; v tem obdobju je pomembno, da si podjetje prizadeva, da posamezniku najde nove delovne izzive, takšne, ki bodo ustrezali njegovim izkušnjam in strokovnosti; glede na podaljševanje delovne aktivnosti se bodo podjetja morala na to obdobje še posebej pripraviti; kot navaja Brečkova (2008, str. 24–29), je »mišljenje, da je pozno karierno obdobje le 'čakalnica na upokojitev', zmotno, nasprotno, lahko je koristno za posameznika in organizacijo.«

Pri načrtovanju kariere poti posameznika ne gre zanemariti, da je človek na začetku le-te željan osebnih dosežkov, proti koncu poti pa vse bolj stremi k dosežkom, ki prinašajo širšo družbeno korist, zato bi pri načrtovanju kariere poti morali upoštevati tudi ta dejstva. Brečkova (2009, str. 12–21) ugotavlja, da so starejši sistemi načrtovanja kariere poti bili velikokrat pomanjkljivi, saj niso upoštevali, da ima vsak posameznik tudi svoje zasebno življenje, ki ga ni mogoče popolnoma ločiti od službenega. Interakcija med enim in drugim namreč še kako obstaja, zato jo je pri oblikovanju in upravljanju kariere posameznika treba upoštevati.

Razvoj in načrtovanje kariere sta pomembna tako za posameznika kot za podjetje. Podjetje z učinkovitim kariernim upravljanjem krepí motiviranost sodelavcev, posameznik pa se na podlagi kariernega načrta tudi lažje odloči za nadaljevanje bodisi izobraževanja bodisi usposabljanja. Modelov za razvoj kariere je veliko, za kakšen karierni model se bo odločila organizacija, pa je odvisno od njene strukture, velikosti idr. Prav tako je pomembno, da podjetje ne sledi zgolj svojim ciljem, temveč so ti usklajeni tudi s cilji posameznika.

Izredno pomembno je, da je vzpostavljen horizontalni in vertikalni sistem napredovanja jasen, merila za napredovanje pa objektivna in transparentna ter sodelavcem poznana. Sistem napredovanja naj bo enak za vse sodelavce, vezan na sposobnosti in strokovnost posameznika. Za vse sodelavce, še posebej pa za mlajše, naj se izdelata osebni in karierni načrt, sistem napredovanja pa naj se poveže s sistemom ocenjevanja, nagrajevanja in sistemom plač, kar priporoča tudi Mihaličeva (2006). Mlajše sodelavce je treba na poklicni poti spremljati in usmerjati, kar se lahko izvede tudi z letnimi razgovori.

Letni razgovor je priložnost, da se vodja in delavec pogovorita o doseženih rezultatih preteklega obdobja ter tudi o prihodnjih ciljih. Pri tem je ključnega pomena, da sodelavci aktivno sodelujejo v pogovoru, to pomeni, da lahko izrazi svoja pričakovanja, želje glede izobraževanja in tudi cilje, ki jih želi doseči. Izdelajo se lahko načrti izobraževanja in usposabljanja tako na nivoju posamezne dejavnosti, oddelka kot tudi posameznika. Ključno pri načrtnem uvajanju izobraževanja in usposabljanja je, da vodje spodbujajo posameznika pri učenju ter mu pomagajo pri implementaciji novih veščin in znanj na delovno mesto. Podjetje naj skrbi za

nenehno izpopolnjevanje znanja in veščin sodelavcev, poleg trenutnih potreb pa mora prepoznati tudi potrebe po znanju za prihodnje obdobje. Poskrbeti je treba za izmenjavo različnih znanj in veščin med sodelavci, spodbujati pa je treba tudi učenje na delovnem mestu.

3.7 Nagrajevanje in motiviranost

Podjetjem bi bilo veliko lažje vzpostaviti sistem nagrajevanja in motiviranja, če bi poznali resnične razloge, ki v posamezniku spodbudijo določene aktivnosti, da dela to, kar dela. Resnica je, da je posamezna aktivnost vedno motivirana, dejavniki motivacije pa se lahko med posamezniki zelo razlikujejo. Čurić (2008, str. 44–45) ugotavlja, da je motiviranje drugih ljudi pravzaprav nemogoče, saj so ljudje »bitja, ki imajo lastno motivacijo.« Motive drugih lahko zgolj (*ibidem*, str. 43–45):

- stimuliramo, ko motiv že obstaja, vendar ni dovolj močan;
- aktiviramo, ko motiv obstaja, pa ni aktiven, temveč prikrit;
- deblokiramo, ko motiv zavirajo blokade.

Temeljna naloga vodstva v podjetju je torej ugotoviti, kaj sodelavce motivira, da bi lahko ustrezno stimulirali, aktivirali oziroma deblokirali njihove motive in jim omogočili uspešno delovanje. Motivacija sodelavcev se kaže z njihovo pripravljenostjo za opravljanje dela in razrešitev zadanih nalog. Motivirani sodelavci so pripravljeni v dosego zastavljenega cilja vložiti toliko navora in truda, da bo delo opravljeno. Kot navaja Lipičnik (2002a), bi lahko, če bi poznali razloge, zakaj človek dela oziroma ne dela v nekem trenutku tisto, kar dela, ustvarili pogoje, ki bi v danem trenutku povzročili točno tisto reakcijo, ki bi jo želeli.

Sistem nagrajevanja in motiviranja sodelavcev v podjetju ima več pomembnih funkcij, med njimi tudi:

- ohranitev dobrih, perspektivnih kadrov;
- pridobivanje novih želenih kadrov;
- zmanjševanje fluktuacije in absentizma;
- doseganje načrtovanih rezultatov.

Z vidika zakonodaje je sistem nagrajevanja oziroma plač ustrezen, ko upošteva predpisano zakonodajo, dogovorjene socialne sporazume, trg dela idr. Modeli nagrajevanja sodelavcev so v podjetjih različni, zakonodaja določa zgolj minimalno plačo, drugo je rezultat pogajanj socialnih partnerjev. Vendar po mnenju strokovnjakov to še zdaleč ni vse. Res je, da so denarne nagrade močan motivacijski dejavnik, vendar po številnih opravljenih analizah v podjetjih še zdaleč ne odločilni. Gruban (2012a) med drugim ugotavlja:

- boljše plačilo še ne zagotavlja večje zavzetosti sodelavcev;
- uspešni in neuspešni delavci so prepričani, da si zaslužijo večje plačilo;
- nekatere denarne nagrade delujejo nasprotujoče;
- denarne nagrade brez pravega pomena (npr. zaradi izsiljevanja sindikatov) nimajo pravega učinka;
- primerjanje plač med sodelavci negativno vpliva na čustva sodelavcev.

Prav zato je treba sistem nagrajevanja in motiviranja razumeti v širšem kontekstu. Kot pojasnjuje Zupanova (2001, str. 118), sem spadajo: vlaganje v razvoj, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, oblikovanje kariernih načrtov, napredovanje v poklicni karieri, zagotavljanje pozitivnega delovnega okolja, zmanjševanje medsebojnih razlik, vključenost sodelavcev v razvojne strategije, možnost soodločanja, odprto komuniciranje idr. Po mnenju mnogih je denarna nagrada zgolj plačilo za opravljeno delo, ki pa ne zagotavlja dolgoročnega

zadovoljstva sodelavcev. Sodelavci morajo na delovnem mestu imeti občutek vrednosti in upoštevanosti, saj bodo le tako lahko pri opravljanju svojega dela zadovoljni in posledično tudi uspešni.

Po Lipičniku (2002b) spada nagrajevanje oziroma plačilo za opravljeno delo med psihološke stimulatorje za delo, kljub temu pa ni samo višina plače tista, ki vpliva na motiviranost sodelavcev, saj so za to pomembne tudi nematerialne oblike nagrajevanja.

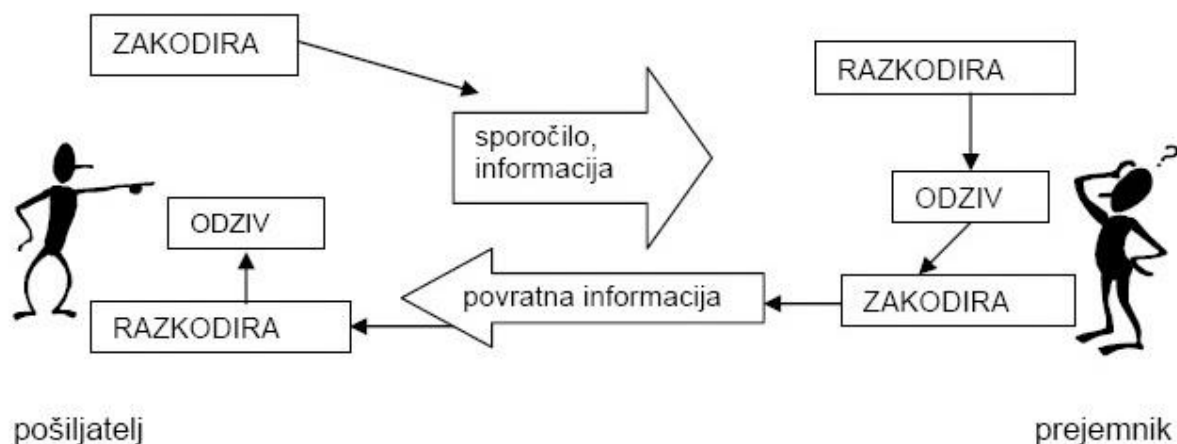
Na motiviranost sodelavcev vpliva več dejavnikov, od tistih zunanjih, ki izhajajo iz okolja, kot so način vodenja podjetja, medsebojni odnosi, odnosi z nadrejenimi itd., do notranjih, ki izhajajo iz zadovoljitve posameznikov potreb. Motivirani sodelavci so pripravljeni v svoje delo vložiti svojo energijo z namenom, da bodo delo dobro opravili. Pri tem je treba izpostaviti, da je tudi stopnja zadovoljstva sodelavcev velikokrat povezana z njihovo zavzetostjo oziroma motiviranostjo za delo. Nemotivirani sodelavci težko dosegajo zastavljene cilje, zato so pri opravljanju vsakodnevnega dela največkrat nezadovoljni, mnogokrat pa svoje težave rešujejo z odsotnostjo z dela oziroma begom v bolniški stalež. Dobro je spremljati podatke o absentizmu in fluktuaciji sodelavcev, še posebej v poslovnih enotah ali oddelkih, kjer je izraženo večje nezadovoljstvo sodelavcev. Vodje bi morali biti usposobljeni do te mere, da znajo prepoznati dosežke posameznika ter so sodelavcem v oporo in pomoč, ko se ti znajdejo v težavah. Prav tako bo morali biti vodje poslovnih enot in oddelkov usposobljeni za »motivatorje«, da bodo lahko izvajali redne motivacijske sestanke kar bo pripomoglo k izboljšanju medsebojnih odnosov in tudi dvigu storilnosti. Redne motivacijske sestanke priporočajo mnogi strokovnjaki, med njimi tudi Mihaličeva (2006, str. 69).

Nagrajevanje, ki temelji izključno na doseganju finančnih ciljev, največkrat ne doseže takšnega učinka, kot bi si ga menedžment želel, saj so cilji običajno zastavljeni tako visoko, da jih sodelavci težko oziroma ne morejo realizirati, kar navaja tudi Lipičnik (2002b, str. 133). Podjetje naj razmisli o uvedbi fleksibilnejšega nagrajevanja, ki bo prilagojeno različnim stopnjam uspešnosti in bo temeljilo na doseganju realno zastavljenih ciljev. Kriteriji za doseganje naj bodo jasno postavljeni, predvsem pa enaki za vse sodelavce. Sodelavci naj bodo deležni tudi izplačila dobička, seveda v sorazmernem deležu in glede na prispevek oddelka oziroma posameznika.

Po mnenju mnogih strokovnjakov, med njimi tudi Lipičnika (2002a, str. 490–492), podjetja ne bi smela zanemariti nefinančnih nagrad. Med pozitivne motivacijske dejavnike spadajo uvajanje priznanj za sodelavce, napredovanje na delovnem mestu, izboljšanje delovne opreme, odločanje o razporejanju delovnega časa, kjer je to mogoče, idr.

3.8 Komuniciranje in informiranost

Ko govorimo o komuniciranju oziroma informiranju v podjetju, v glavnem govorimo o medsebojnem sporazumevanju, izmenjavanju misli oziroma prenosu informacij, ki so potrebne, da bi podjetje sploh lahko delovalo (Slika 19: Vrste komunikacijskega sistema). Običajno gre za dvosmeren proces izmenjave informacij med oddajnikom in sprejemnikom, ki pa se v vlogah menjavata.



Slika 19: Vrste komunikacijskega sistema

(Možina et al., 1998, str. 43)

Notranje komuniciranje oziroma prenos informacij lahko poteka na različne načine, kot na primer:

- neposredno na rednih poslovnih sestankih, formalnih in neformalnih srečanjih, rednih letnih pogovorih idr.;
- elektronsko: posredovanje informacij prek intraneta, elektronske pošte ipd.;
- telefonsko;
- pisno: s pomočjo oglasnih desk, internih časopisov idr.

Podjetja, ki se zavedajo pomena interne komunikacije in informiranosti za uspešnost poslovanja, temu področju namenjajo veliko časa, saj je namen internega komuniciranja večplasten, in sicer:

- sodelavci se s pomočjo informacij, ki jih prejmejo, lažje identificirajo s podjetjem;
- povečata se lojalnost in pripadnost sodelavcev;
- izboljšajo se medsebojni odnosi;
- poveča se motiviranost za delo;
- bistveno se zmanjšajo napake pri delu, še posebej pri novih zaposlitvah;
- poveča se zadovoljstvo sodelavcev na vseh nivojih idr.

Zavedati se moramo, da premalo ali nič informacij povzroči govorice, ki običajno niso takšne, kot bi jih želeli. Kot navaja Musek Lešnik (2007, str. 1), je največkrat za slabo razvito kulturo komuniciranja v podjetju krivo razmišljanje vodstva, da niso vse informacije za vse.

Tudi če je takšno prepričanje pri nekaterih ključnih strateških informacijah upravičeno, pa ne more preprečiti dejstva, da se informacije hočeš nočeš vedno širijo, in kadar se širijo po neformalnih kanalih, lahko hitro mutirajo v »informacije«, ki so za podjetje dosti bolj škodljive, kot bi bila prvotna informacija. Takšno neformalno širjenje informacij povrh vsega velikokrat spremljajo še cinizem, nezadovoljstvo in drugi nezaželeni in nekonstruktivni pojavi (Musek Lešnik 2007, str. 1).

Prav zato je veliko bolje, če je v podjetju vzpostavljen transparenten način komuniciranja, ki bo sodelavcem posredoval jasna sporočila in jim omogočal dostop do vseh potrebnih informacij, še posebej tistih, ki se nanašajo na njihovo delo, vodstvo podjetja pa naj sproti preverja, ali so bila sporočila pravilno razumljena.

Notranje komuniciranje in prenos informacij sta za podjetje pomembna tako z vidika doseganja želenih ciljev kot tudi krepitve medsebojnih odnosov. Po mnenju Možine je notranje komuniciranje namenjeno tako informiranju in izobraževanju sodelavcev kot tudi povečevanju motivacije in lojalnosti sodelavcev (Možina, 2002). Zaradi pomanjkanja informacij o rezultatih poslovanja in ciljnih oddelka se sodelavci tudi težko identificirajo s cilji podjetja.

Komunikacije v podjetjih so lahko formalne (sestanki, seje idr.) oziroma neformalne, ki običajno potekajo med sodelavci, ki so na istem nivoju (ožji sodelavci idr.). Ne glede na to, na kakšnem nivoju potekajo, je komuniciranje uspešno takrat, ko ga tako pošiljatelj kot prejemnik enako razumeta.

3.9 Inovativnost in samoiniciativnost

Živimo v obdobju hitrega razvoja in nenehnih sprememb, zato so znanje, sposobnosti in veščine še kako pomembni za uspešno opravljanje dela. Vse te lastnosti vplivajo tudi na inovativnost sodelavcev in uvajanje izboljšav pri lastnem delu. Z analizo dimenzije inovativnost in samoiniciativnost lahko med drugim ugotovljamo, ali so sodelavci pripravljeni prevzeti odgovornost za tveganje pri uveljavljanju svojih pobud ter ali se zavedajo nujnosti izboljšav in sprememb pri razvoju izdelkov oziroma storitev.

Opredelitev, ki je bila sprejeta na ravni Evropske unije, je: »Inovativnost so: uspešna proizvodnja, prilagoditev in izraba novosti na ekonomskem in socialnem področju.« (Zirnstein in Franca, 2008, str. 1) S tega vidika je stališče večine uspešnih podjetij povsem jasno: zavedajo se, da je velikokrat prav od inovativnosti sodelavcev odvisna njihova uspešnost na trgu. Pri tem pa je treba upoštevati, da nimajo vsa podjetja enakih možnosti za razvoj inovativnosti, še posebej kadar pomeni inovativnost nek nov izum oziroma razvoj patenta. Nekateri menijo, da je inovativnost že, če uspeš pri svojem delu najti nov, produktivnejši način izvajanja zadanih nalog, tako da pri tem prihraniš čas in denar. Sami menimo, da to spada bolj na področje samoiniciativnosti, kjer je posameznik usmerjen v iskanje novih, boljših pristopov k delu.

Stres, Trobec in Podobnik (2009, str. 5), avtorji *Raziskave o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji*, navajajo, da je: »inovacija nov izdelek, storitev ali postopek ali bistveno izboljšan izdelek, storitev ali postopek, ki se pojavi na trgu (inovacija izdelka, storitve) ali uporabi v okviru procesa (inovacija postopka). Inovacija temelji na rezultatih novega tehnološkega razvoja, novih kombinacijah že obstoječih tehnologij ali na uporabi drugega znanja, ki ga je pridobilo podjetje.»

V podjetjih je več vrst inovativnosti, Hamel (2007, str. 32) pa navaja štiri:

- **procesna inovativnost:** je najmanj tvegana, zato je pogostejša, vendar ima zato tudi nizko dodano vrednost;
- **produktna/storitvena inovativnost** (npr. nov izdelek): je bolj tvegana kot procesna, zato ima tudi višjo dodano vrednost, vendar zaradi hitre tehnologije dolgotrajno ne dosega uspeha (konkurenca izdela in ponudi boljši izdelek);
- **strateška inovativnost:** je še bolj tvegana kot produktna, ima zelo visoko dodano vrednost, pri čemer gre za nov poslovni model, ki bistveno spremeni razmere na trgu; taki primeri so Zara, ki proizvaja modne stvari po sprejemljivih cenah, nizkocenovni prevoznik Ryanair idr.; tudi tukaj je problem konkurence, ki hitro kopira dobre prakse;

- **inovativnost menedžmenta:** prinaša največje spremembe in je tudi najbolj tvegana; gre za spremenjen način upravljanja podjetja in kupcev – na primer Ford, ki je uvedel tekoči trak, idr.

Bračun in Štempihar (2011, str. 20–25) priporočata podjetjem, ki želijo povečati inovativni potencial sodelavcev, naslednje:

- omogočanje povezovanja in druženja med sodelavci, dobavitelji, strankami in poslovnimi partnerji, kajti le tako bo mogoča izmenjava idej in izkušenj;
- omogočanje eksperimentiranja brez velikih posledic v primeru napak;
- uvajanje kulture odprtosti, vzajemnosti in spoštovanja;
- omogočanje prostega časa za razvoj lastnih idej idr.;
- uvajanje novih programov usposabljanja in izobraževanja;
- omogočanje takšnega delovnega okolja, ki spodbuja kreativnost idr.

Nobenega dvoma ni, da je upravljanje inovacij v zadnjem obdobju postalo ena izmed ključnih točk na poti do uspeha. Človek je po naravi samoiniciativen in teži k ustvarjanju, torej k inovativnosti, zato mu je treba to omogočiti (Drašček in Čenčič, 2009, str. 63). Žal pa je še vedno preveč podjetij, ki o inovativnosti zgolj govorijo, niso pa pripravljena na spremembe v svojem poslovanju. Takšna podjetja težko računajo na visoko stopnjo inovativnosti sodelavcev.

3.10 Kakovost notranjih odnosov

Odnosi, bodisi v delovnem bodisi zasebnem okolju, so prisotni vedno, ko je skupaj z nami še nekdo oziroma ko nismo več sami. Kakšni bodo ti odnosi, pa je v veliki meri odvisno od nas samih. V podjetjih je ustvarjanje zelenih medsebojnih odnosov prednostna naloga vodstva, saj vsako podjetje stremi k visoko ustvarjalnim in motiviranim delavcem. Kot ugotavljata Brenčič in Raškovič (2012, str. 28): »Najuspešnejša svetovna podjetja, delujoča na osnovi dobrih odnosov med vsemi deležniki, čedalje bolj izpostavljajo zgodbo celostne povezanosti inovacij, trženja – in seveda v osrčju – človeških virov. Ta trikotnik je neke vrste vezivno tkivo, ki ga ni mogoče kar tako kopirati, prenesti ali razviti. Prav zato je, in s tem tudi vsi odnosi kot vezivno tkivo, lahko drugačna, izvirna konkurenčna prednost.«

Vodstva podjetij pa velikokrat pozabljajo na pomembnost medosebnih odnosov, kar se kaže tudi v tekmovanju in merjenju moči med sodelavci, namesto da bi prevladala sodelovanje in zaupanje, še posebej kadar je podjetje v krizni situaciji. Podjetje sestavljajo ljudje, od načina medsebojnega ravnanja pa niso odvisni samo medsebojni odnosi, temveč tudi poslovni rezultati. Dobri medsebojni odnosi vplivajo na počutje, motiviranost, ustvarjalnost in še posebej na naš odnos do kupca, zato je pomembno, da v podjetju razvijamo pozitivno komunikacijo in kakovostne medsebojne odnose.

Ko spremljamo kakovost notranjih odnosov, nas mora zanimati, kakšni so medsebojni odnosi med ožjimi sodelavci in prav tako, kakšni so odnosi nasploh. Dobri odnosi med sodelavci se izkazujejo z medsebojnim zaupanjem, učinkovitim opravljanjem dela, pripadnostjo podjetju in spoštovanjem vodstva ter v veliki meri vplivajo na ustvarjanje pozitivne klime.

Tam, kjer je mogoče, naj se v podjetju uvedejo rotacije sodelavcev na druge oddelke oziroma delovna mesta, na ta način se bosta namreč sčasoma povečala timsko sodelovanje in medsebojna pomoč, sodelavci pa se bodo tudi bolje spoznali.

3.11 Zadovoljstvo pri delu

Opredelitev zadovoljstva se je čez leta spreminjala; če je v preteklosti veljalo, da je človek zadovoljen že, ko preživi oziroma zadovolji svoje osnovne potrebe, je danes za zadovoljstvo posameznika potrebno veliko več (Tabela 26: Najpomembnejši dejavniki zadovoljstva pri delu). Podobno je v podjetjih. Sodelavci niso zadovoljni in srečni zgolj zato, ker imajo delo, temveč je rezultat njihovega zadovoljstva povezan tudi s sistemom nagrajevanja, medsebojnimi odnosi, spoštovanjem. Na delovno zadovoljstvo vplivajo tudi doseženi položaj, starost, izobrazba, socialni status idr. Sodelavci, ki so na delovnem mestu zadovoljni, svoje delo opravljajo bolje, manj izostajajo z dela. Lipičnik (2002b) navaja, da ljudje sicer težijo k zadovoljstvu in se po možnosti izogibajo nezadovoljstvu, obstajajo pa tudi vmesne situacije, ko človek ni čisto zadovoljen, pa vendar to ne pomeni, da je čisto nezadovoljen. Ker ni enoznačnega odgovora, zakaj ljudje delajo, tudi ni mogoče enostavno napisati, kaj naj vodje počnejo, da bi dosegli večjo motivacijo pri sodelavcih, saj je motivacija proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti (Lipičnik, 2002b, str. 478). Tavčar (2004) pojasnjuje, da se pozitivne spremembe začnejo dogajati, ko poleg drugih potrebnih ukrepov izboljšamo medsebojno komunikacijo, se naučimo razumeti medsebojne odnose ter uskladimo cilje in pričakovanja.

Znani psiholog Herzberg, ki je proučeval človeške odnose in motivacijo pri delu, je razdelil motivacijske dejavnike v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Med higienike je uvrstil dejavnike, kot so: kontrola dela, odnosi z nadrejenimi, odnosi s sodelavci, plače, nagrade, delovni pogoji, varnost pri delu ipd. Pri tem je ugotovil, da prisotnost teh dejavnikov vpliva na to, da ni nezadovoljen, vendar pa zaradi tega ni zadovoljen, prav tako tudi ni bolj motiviran. Zadovoljstvo doseže šele, ko so v okolju prisotni motivatorji, kot so: delovni dosežki, priznanja za opravljeno delo, odgovornost, osebna rast ipd. (Herzberg, 1990, str. 55).

Tabela 26: Najpomembnejši dejavniki zadovoljstva pri delu

MOTIVATORJI	HIGIENIKI
Dobri medsebojni odnosi	Primerni osebni dohodki
Možnost uporabe znanja in sposobnosti	Ustrezna organizacija dela
Samostojnost in odgovornost pri delu	Cenjeno delo
Zanimivost in pestrost dela	Ustrezni vodje
Pridobivanje novega znanja in sposobnosti	

(Možina et al., 1998, str. 156)

Po mnenju strokovnjakov, med njimi tudi Musek Lešnik (2007), je človek zadovoljen z delom šele takrat, ko delo zadovolji njegova pričakovanja, ko pri delu doseže tisto, kar želi in ceni, ter ko je zadovoljen tudi s svojim osebnim življenjem in meni, da je k temu prispevalo tudi njegovo delo. Iz tega izhaja, da je eden izmed ključnih ciljev vodstva podjetij, da vzpostavi takšna delovna mesta, ki bodo ugodno vplivala na sodelavce.

4 ZAKLJUČEK K ORGANIZACIJSKI KLIMI

Organizacijska klima je v podjetju vedno prisotna, od vodstva, medsebojnih odnosov, pomoči in zadovoljstva sodelavcev pa je odvisno, kakšna je ta klima. Da slaba ali dobra organizacijska klima ne obstaja, menijo številni avtorji, med njimi tudi Gruban (1999), ki trdijo, da gre zgolj za to, ali je vzdušje v podjetju ustrezno ali ne. Vodstva, ki se zavedajo pomembnosti pozitivnega vzdušja med sodelavci, ga spodbujajo z različnimi dejavniki, zavedajoč se, da je to prava pot za rast, razvoj in napredek podjetja, ali kot pravi Gaurav (2012, str. 3): »organizacija lahko pridobi fizično prisotnost sodelavcev, vendar zanosa, veselja, lojalnosti ne more pridobiti brez predanosti srca, misli in duše.«

Avtorji, med njimi tudi Mihaličeva (2006, str. 55), navajajo, da je za podjetje, ki ve, kakšno klimo želi, izrednega pomena, da pozna in upošteva trenutno situacijo. Zato moramo zelo dobro poznati, kaj vpliva na določeno vedenje sodelavcev v našem podjetju. Poznati moramo dimenzije organizacijske klime, ki smo jih zato v prispevku celovito obravnavali. Klimo lahko merimo z ustreznimi vprašalniki, vendar se moramo pri tem zavedati, da gre le za prikaz trenutnega stanja ter da različni ljudje iste okoliščine dojemajo različno. Klima je zelo občutljiv proces, ki se spreminja in je odvisen od številnih dejavnikov.

Organizacijsko klimo in zadovoljstvo sodelavcev ugotavljamo na nivoju podjetja, merimo pa jo prek zaznav in občutenja posameznika, zato je za ustvarjanje ustrezne klime in zadovoljstva sodelavcev potrebno angažiranje na vseh nivojih. Ključno pa je, da klime ne poskušamo spreminjati s predpisi in navodili, ampak z zgledom, doslednostjo in skladnostjo vodstva podjetja.

Literatura in viri

- Bračun, F. in Štempihar, A. (2011). Spodbujajmo inovativnost zaposlenih za zagotovitev trajne konkurenčne prednosti podjetja. *HRM*, 9(41).
- Brečko, D. (2008). Karierna sidra kot instrument načrtovanja kariere. *HRM*, 6(25).
- Brečko, D. (2009). Načrtovanje karierne poti kot dodatna vrednost v organizaciji. *HRM*, 7(28).
- Brenčič Makovec, M. in Rašković, M. (2012). Boljši odnosi, več inovacij. *MQ: revija Združenja manager*, 13(december), 27–28.
- Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Čurić, Ž. (2008). Motiviranje prihodnih generacij. *HRM*, 6(22), 43–46.
- Drašček, M. in Čenčič, M. (2009). Inovativnost kot del vsakdana vsakega podjetja. *HRM*, 7(28), 60–63.
- Fernandez, E., Hogan, J. in Robert, T. (2003). The character of organizations. *Journal of Business Strategy*, 24(1), 38–40.
- Franca, V. (2011). Neposredna participacija in vloga sveta delavcev. *Ekonomska demokracija*, (6), 8–20.
- Gaurav, K. (2012). *Quality of Work Life (QWL) & Employee Satisfaction*. Munich: GRIN Verlag.
- Gilmer Hallmer, B. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Gruban, B. (1999). Ali je mogoče spremeniti ljudi, ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? *Teorija in praksa*, 4(36).
- Gruban, B. (2012a). Sistem nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne) deluje?
- Gruban, B. (2012b). Upravljanje človeškega kapitala podjetij. *Ekonomska demokracija*, 16(4), 3–5.

- Hamel, G. (2007). *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Boston: Harvard Business School Press.
- Herzberg, F. (1990). How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 49–75.
- Hofstede, G. H. (1980). *Cultures Consequences*. London: SAGE Publications.
- Ivančič, A. (2007). Ocenjevanje organizacijske klime – osnova za vzpostavljanje medosebnih odnosov. *Socialna pedagogika*, 11(4), 473–490.
- Kanjuo Mrčela, A. (1998). Participativni menedžment, komparativna prednost slovenskega podjetja. *Kadri*, 5(5), 40–42.
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. (2002a). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 472–497). Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, B. (2002b). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, S. (2002). Učeca se organizacija – učeči se management. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 12–45). Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., ... Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek Lešnik, K. (2006a). Izbrani članki na temo organizacijske klime.
- Musek Lešnik, K. (2006b). Pripadnost in predanost zaposlenih.
- Musek Lešnik, K. (2007). *Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*. Ljubljana: Ipsos.
- Newstrom, J. W. in Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (9. ed.). New York [u. a.]: McGraw-Hill.
- Pučko, D. (2002). Uresničevanje strategij. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 314–344). Radovljica: Didakta.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stevens, J. M., Beyer, J. in Trice, H. M. (1978). Assessing personal role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21(2), 380–396.
- Stres, Š., Trobec, M. in Podobnik, F. (2009). *Raziskava o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije.
- Tavčar, R. (2004). Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil. *HRM*, 2(6).
- Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664–693). Radovljica: Didakta.
- Združenje delodajalcev Slovenije. (2010). Staranje delovne sile – priložnost za podjetja.
- Zirnstain, E. in Franca, V. (2008). Nagrajevanje inovativnosti v delovnem razmerju. *HRM*, 6(22), 60–66.
- Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih. *Industrijska demokracija*, (oktober 1999), 3–7.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. natis.). Ljubljana: GV založba.

NAGRAJEVANJE SODELAVCEV

Avtor: Andrej Raspor



1 UVOD V NAGRAJEVANJE SODELAVCEV

Nagrajevanje oziroma plačilo po opravljenem delu poznamo, odkar obstaja menjalni odnos. V začetku se je višina plače določala s sporazumom med tistim, ki je delo drugega potreboval, in drugim, ki je delo določene vrste in strokovnosti lahko opravil. Višino plačila sta določala izključno ponudba in povpraševanje na trgu delovne sile (Jurančič, 1995, str. 5). Kasneje so se plače začele urejati z usklajevanji in sporazumevanji predstavnikov nosilcev interesov (Dessler, 2005, str. 394). V času znanstvenega menedžmenta pa je bilo področje plač deležno najhitrejšega razvoja (Martocchio, 2001, str. 7). Da bi lažje uveljavili svoje interese, so se zaposleni povezali v sindikate, delodajalci pa v delodajalska združenja. Kasneje je v ta krog vstopila še država. Plače so namreč pomembne zaradi kupne moči prebivalstva in vir davčnih prihodkov z naslova njihovih obdavčitev. Zato je država želela obdržati določen nadzor. Socialni partnerji se danes dogovarjajo o minimalnih plačah in njihovem usklajevanju.

Vlogo nagrajevanja ter plač v družbenih in gospodarskih procesih Jurančič (1995, str. 8) opisuje kot socialno, stroškovno in motivacijsko. Socialna vloga plače je utemeljena z dejstvom, da plača omogoča in zagotavlja boljše ali slabše preživetje tistim, ki jo prejmejo, in vsem, ki so od nje odvisni. S socialnega vidika ni zanemarljivo niti to, da je denar pomemben tudi kot osnova menjalne vrednosti oziroma vrednost, s katero si lahko privoščimo določeno dobro. Od tu tudi njegova statusna vrednost (Newstrom in Davis, 1993, str. 167).

Stroškovna vloga temelji na dejstvu, da je vsaka plača strošek, ki se mora pokriti tako, da se z njim obremeni proizvod ali storitev v okviru njegovega nastanka in plasiranja na trgu. Kot alternativni pojem za plačo se, predvsem v ZDA, uporablja pojem kompenzacija ali nadomestilo (angl. *compensation*). Vendar se ta terminologija v Evropi ni širše sprejela zaradi povezovanja s tem, da naj bi šlo za popravek neprijetnega dejstva – tega, da morajo ljudje delati (Bramham, 1994; Lipičnik, 1998).

2 ZAKAJ SPLOH PREUČEVATI NAGRAJEVANJE?

Za naše preučevanje¹⁵ je najpomembnejša motivacijska vloga plač. Za denar sta Latham in Locke (1979) napisala, da je glavna spodbuda za prihod sodelavcev na delo, vendar pa sam po sebi ni dovolj, da bi sodelavce zadostno motiviral. Zato bo nadaljnje raziskovanje osredotočeno na to, kakšna mora biti vrednost plačila in na kakšen način ga morajo sodelavci prejeti, da doseže svoj namen.

Vsaka izmed že naštetih vlog plače ima v normalnih razmerah naravnega in zakonitega zastopnika (Jurančič, 1995, str. 9): socialno vlogo zastopajo sindikati, stroškovno delodajalci in motivacijsko menedžerji. Država pa naj bi se postavila v nevtralen položaj in bi si morala prizadevati za doseg ravnovesja med vsemi tremi zagovorniki, kar bi omogočalo optimalne gospodarske, poslovne in socialne učinke.

Čeprav državni predpisi določajo določene minimalne pravice sodelavcev, sta izdelava in vzdrževanje sistema nagrajevanja naložena podjetjem, kar za najvišje vodstvo predstavlja eno od najbolj zahtevnih nalog s področja upravljanja s človeškimi viri (angl. *human resource*

¹⁵ Preučevanje, kako povečati motiviranost in zavzetost sodelavcev. To se navezuje na 1. poglavje in 2. poglavje v knjigi.

menedžment ali *HRM*) (Bratton in Gold, 1999, str. 238), saj je sistem motiviranja in nagrajevanja ena od ključnih nalog tega upravljanja.

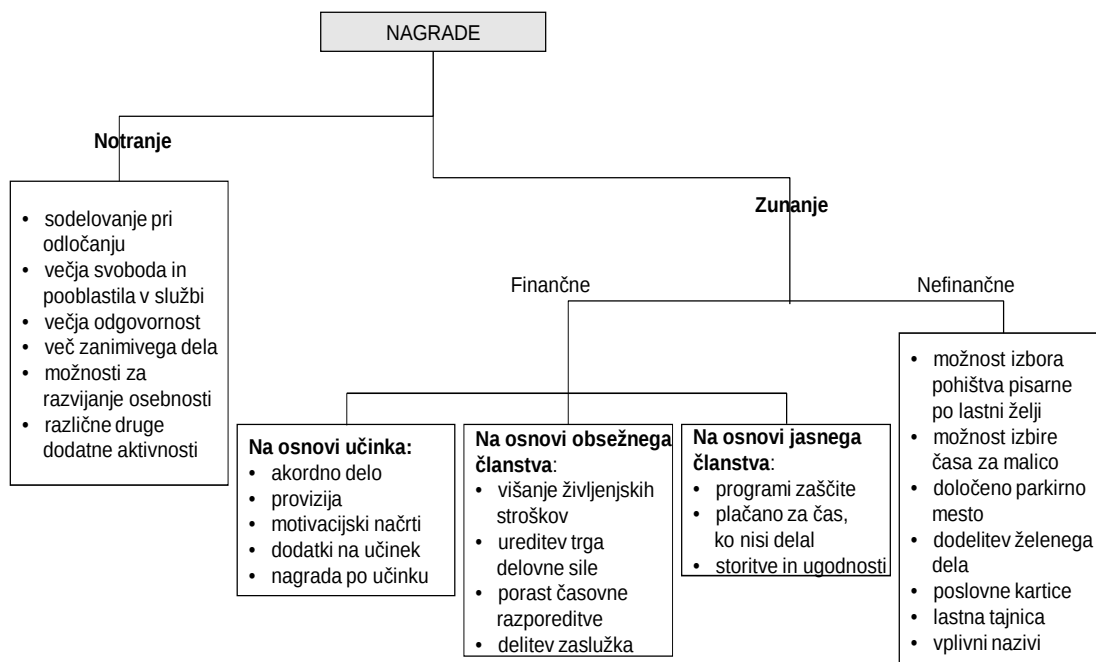
V tem poglavju je predstavljen sistem nagrajevanja sodelavcev, vključno z definicijami osnovnih pojmov, ki se povezujejo s sistemom nagrajevanja in strategijo podjetja. Po predstavitvi plačne piramide, vključujoč posamezne elemente plače, so predstavljene posebnosti nagrajevanja v gostinstvu in igralništvu. V zaključku je nagrajevanje povezano z ugotovitvami o motivaciji.

Teoretični okvir temelji pretežno na tuji literaturi, pri čemer niso zanemarjene domače ureditve. Konceptualno so si tuje in domače ureditve sorodne, na izvedbeni ravni pa se razlikujejo zaradi ureditev v delovnopravni zakonodaji. Pri pripravi modela nagrajevanja je to treba upoštevati.

2.1 Definicije in vrste nagrajevanja

Kreitner (1992, str. 397) nagrade opredeljuje kot materialno in psihološko plačilo za izvajanje delovnih nalog. V praksi sta se v osnovi izoblikovala dva sistema plačila: glede na čas in glede na učinek (Dessler, 2005, str. 390). Bolj podrobne klasifikacije nagrad pa so sledeče:

- Milkovich in Boudreau (1988, str. 705) nagrade delita na **posredne** (zavarovanje za primer odsotnosti, plačilo za plačano odsotnost, solidarnostne pomoči in drugi dohodki) in **neposredne** (osnovna plača, plačilo za zasluge in spodbude ter del plače na podlagi stroškov življenja);
- Tate, Cox, Hoy, Scarpello in Woodrow (1992, str. 210) jih prav tako delijo v dve kategoriji: **plača in ugodnosti**. Po njihovi definiciji je plača denarna vrednost, ki jo sodelavec prejme za svoje redno delo prek tedenske ali mesečne plačilne liste. Ugodnosti pa so vse ostale nagrade, povračila in nadomestila;
- Zupan (2001, str. 19–20) nagrade razdeli na **stalni in giblivi (variabilni) del**. Stalni del nagrad je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga posameznik opravlja, ter od znanja in zmožnosti, ki jih poseduje za opravljanje dela. Variabilni del je odvisen od tega, kako dobro opravlja delo;
- DeCenzo in Robbins (2002, str. 301) sta vrste in načine nagrajevanja v osnovi razdelila na **notranje in zunanje**, ki se v nadaljevanju delijo na finančne in nefinančne (Slika 20: Vrste in načini nagrajevanja sodelavcev). Ta delitev je bistvena za razmišljanja v nadaljevanju.

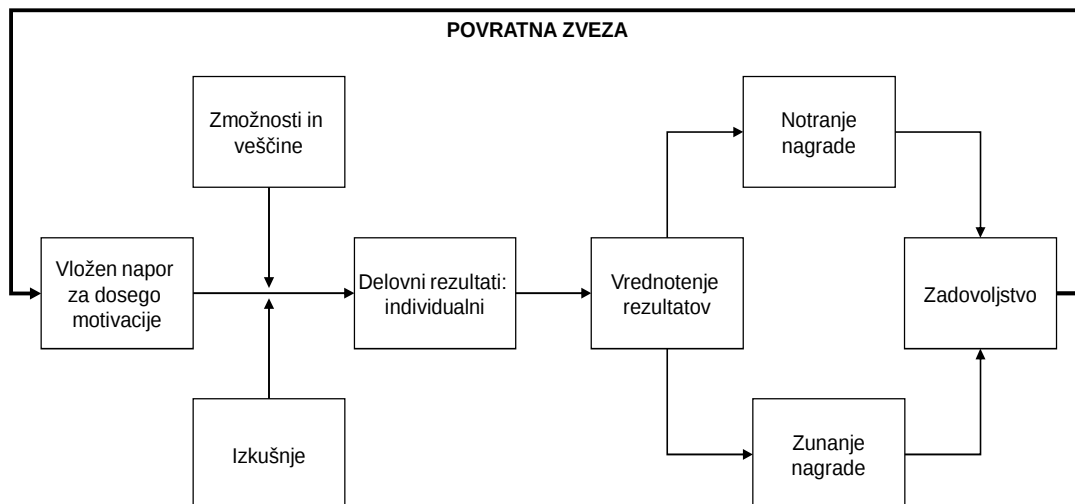


Slika 20: Vrste in načini nagrajevanja sodelavcev
(DeCenzo in Robbins, 2002, str. 301)

Opredelitev stroškov dela¹⁶ je bila dalj časa nedorečena tudi v razvitem svetu. Sprejeta je bila šele na mednarodni konferenci statistike dela v Ženevi leta 1996 (Uhan, 2000, str. 341). Mihelič (1995, str. 9) je osebni dohodek sodelavca definiral kot vse zaslužke sodelavca iz dela, vključno z zneski, dobljenimi za rezultate ustvarjenih pobud, in tistimi, ki so iz dobička podjetja namenjeni posamezniku.

V praksi plače in nagrajevanje številni avtorji v literaturi obravnavajo skupaj z motivacijo. Motivacijske teorije pogosto govorijo o zunanjih in notranjih nagradah (Vecchio, 1995, str. 216; DeCenzo in Robbins, 2002, str. 300; Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 452). Slika (Slika 21: Notranje in zunanje nagrade) predstavlja notranje in zunanje nagrade glede na to, kako so vrednotene s strani posameznika. Če bodo nagrade pri posamezniku sprožile občutek zadovoljstva, se bo povečal vložen napor in s tem tudi motivacija. Pri tem so odprti (ekstrovertirani) tipi ljudi motivirani že, če jim nagrado le obljubimo, medtem ko moramo zaprte (introvertirane) tipe bolj priganjati k delu (Furnham, 1995, str. 217). Nadalje, Armstrong in Murlis (1994, str. 23) menita, da sistem nagrajevanja ne more temeljiti zgolj na denarnih nagradah, ampak mora vključevati tudi nedenarne nagrade, ki spodbujajo notranjo motivacijo.

¹⁶ S tem pojmom so mišljeni vsi stroški, ki jih ima delodajalec s sodelavci (npr. tudi nadomestilo za prevoz na delo in prehrano), ne zgolj plače.



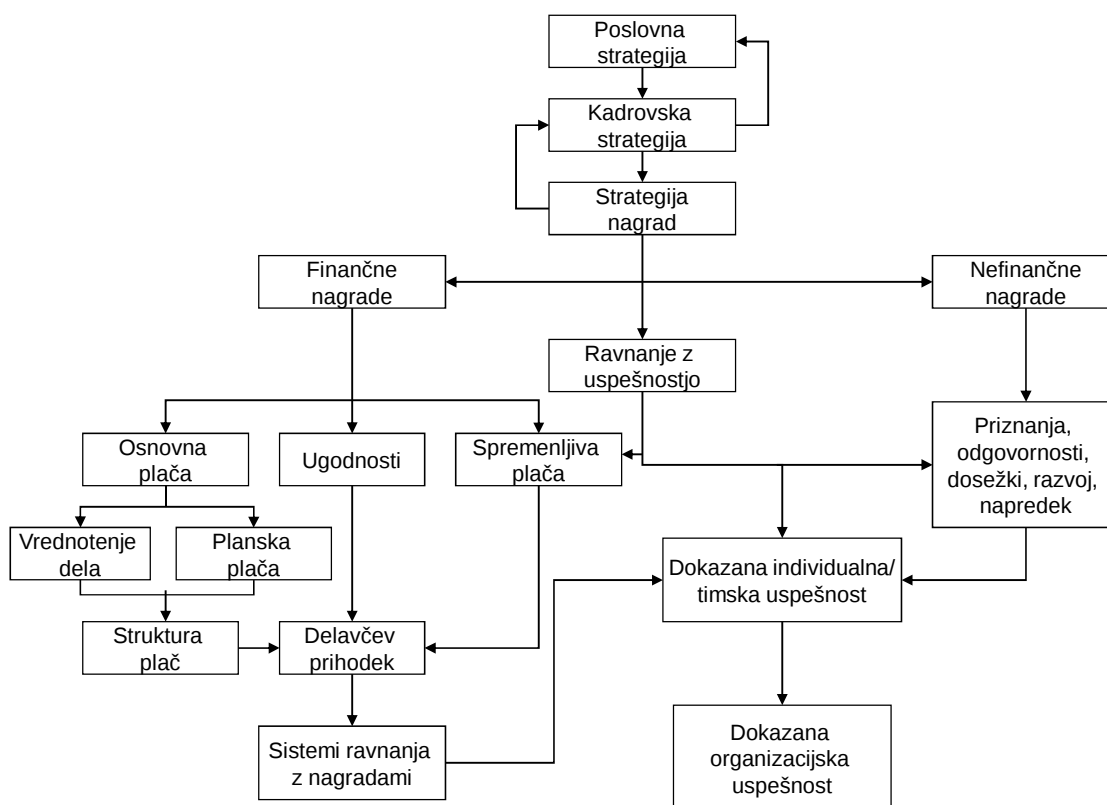
Slika 21: Notranje in zunanje nagrade
(Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 234)

Zunanje nagrade prihajajo iz zunanjih virov, medtem ko notranje nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Zunanje nagrade so lahko plača, dodatne ugodnosti, napredovanje in drugi dohodki. Notranje nagrade pa predstavljajo občutek dobro opravljenega dela, spretnost, odgovornost in osebna rast (Kreitner, 1992, str. 399). Notranja nagrada nastopi takoj, kot posledica posameznikovega vloženega napa. Na drugi strani pa so zunanje nagrade kontrolirane in zahtevajo nenehno pozornost ter revizijo s strani menedžmenta. Če želimo, da zunanje nagrade podpirajo delovno uspešnost, morajo (1) pokriti osnovne potrebe, (2) pospeševati pozitivna pričakovanja, (3) zagotoviti enakomerno razporeditev in (4) nagrajevati rezultate (Kreitner, 1992, str. 399).

Če želimo, da bo sistem nagrajevanja pozitivno sprejet med sodelavci, je zelo pomembno, da je sprejet v dogovoru med reprezentativnim sindikatom ter predstavniki delodajalcev (Lucas, 2004, str. 138) in se zapiše v kolektivno pogodbo. Dejavnost gostinstva in igralništva ima določene specifike, ki se odražajo predvsem v dodatkih za nočno, nedeljsko, izmensko in praznično delo.

2.2 Nagrajevanje kot orodje uresničevanja strategije v podjetju

Temelj vsakega uspešnega podjetja so jasno postavljena ustvarjena vizija, vrednote in poslovni cilji, ki pa sami po sebi še nič ne pomenijo, če nam ne uspe vzpostaviti njihovega prenosa in uglasitve z vsemi sodelavci (Katzenbach v Zupan, 2001, str. 62). Kot je razvidno (Slika 22: Sistem nagrajevanja), je sistem plač in nagrajevanja sestavni del strategije podjetja, katerega osnovni cilj je podpreti izvajanje poslovne strategije ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti (Zupan, 2001, str. 122).



Slika 22: Sistem nagrajevanja

(Lipičnik, 1998, str. 194; Armstrong, 1999, str. 5)

Ta ideja nikakor ni nova, saj so denar kot spodbudo za boljše delo delavcev uporabljali že v 17. stoletju (Ibbetson in Whitmore, 1977, str. 6). Učinkovit sistem nagrajevanja, ki temelji na plačilu po uspešnosti, omogoča, da sodelavci z več vloženega dela zaslužijo več denarja (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 215). Vendar pa na oblikovanje modela nagrajevanja vpliva tudi mnogo dejavnikov iz okolja: politika države, sindikati, konkurenčnost in dobičkonosnost dejavnosti ipd. Podjetja uvajajo veliko različnih načinov nagrajevanja za sodelavce. Plača, napredovanje, ugodnosti, statusni simboli so morda najpogostejše oblike, vendar niso edine možne oblike nagrajevanja (Lawler, 1977, str. 163). Zato je zelo pomembno, kakšen odnos ima podjetje do sistema nagrajevanja.

Učinkovit sistem plač mora upoštevati dvoje: raznolikost in kompleksnost funkcij ter motnje, ki vplivajo na delovanje sistema funkcij (Bolle de Bal, 1990, str. 105). Armstrong (1999, str. 1) za sistem nagrajevanja sodelavcev pravi, da gre za način, kako so sodelavci nagrajeni glede na njihovo vrednost v podjetju. V okvir nagrajevanja so vključene tako finančne kot nefinančne nagrade, skladno s filozofijo, strategijo, politiko, plani in procesi v podjetju, s katerimi delodajalci nagradijo sodelavce glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti ter tudi glede na njihovo tržno ceno (Armstrong in Murlis, 1994, str. 23). Sistem nagrajevanja torej vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. Zato mora strategija nagrajevanja dolgoročno vplivati ter ohranjati skladnost s kadrovskimi strategijami (Beardwell, Holden in Claydon, 2004, str. 511). Vendar moramo zagotoviti prenos vizije in ciljev podjetja do ravni posameznikov (Zupan, 2001, str. 15) in prav plače ter nagrajevanje so zato pomemben motivacijski dejavnik, ki spodbuja k boljšemu delu in doseganju ciljev.

Če želimo, da bi bila nagrada zares učinkovita in da bi vplivala na prihodnjo aktivnost, mora imeti naslednje lastnosti (Lawler, 1977, str. 173–175):

- **pomembnost nagrade:** delavec mora prejeti tako višino nagrade, da je zanj pomembna in mu omogoča zadovoljitev individualnih potreb; tako je treba zagotoviti tak sistem nagrajevanja, da omogoča diferencirano in heterogeno nagrajevanje, glede na različne posameznike in skupine; delavec mora nagrado sprejeti kot primerno glede na vložek (napor) ter primerno glede na nagrado, ki jo prejmejo delavci na primerljivih delovnih mestih v konkurenčnem ali istem podjetju; aktivnost delavca je tako lahko odvisna tudi od relativne in ne zgolj absolutne vrednosti nagrade;
- **fleksibilnost nagrade:** nagrade se odražajo glede na količino in kakovost vloženega dela v korelaciji s pridobljeno nagrado; fleksibilnost pa se kaže glede na količino dela in glede na prispevke posameznih delavcev;
- **pogostost nagrade:** nagrada, ki se izplačuje redno vsak mesec oziroma je njen znesek zanemarljiv, izgubi pomen, zato je bolje izplačevati višje zneske, vendar v daljših časovnih intervalih;
- **vidnost nagrade:** le če zagotovimo, da je nagrada vidna, bo zadovoljila delavčeve potrebe po spoštovanju; vidnost zagotovimo z njeno višino in načinom izplačila.

Isti vir navaja tudi, da bodo nagrade, če bo podjetje zagotovilo sistem nagrajevanja na podlagi zgoraj naštetih parametrov, pripomogle k večji aktivnosti delavcev. Kljub vsemu pa mora podjetje zagotoviti tak sistem nagrajevanja, ki podjetju ne bo povzročal prevelikih stroškov.

Podjetja (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 191) uporabljajo različne pristope k nagrajevanju, da bi spodbudila ter motivirala sodelavce k doseganju osebnih ciljev in ciljev podjetja. Če želimo, da bi bil denar lahko ustrezna nagrada, pa morajo biti zadovoljeni naslednji pogoji (Boone in Kurtz, 1992, str. 360):

- sodelavci morajo ceniti denar;
- sodelavci morajo imeti pregled nad svojo nagrado;
- sodelavci morajo občutiti, da bo povečan vložek na njihovi strani povečal vrednost nagrade;
- obstajati mora občutna razlika med delavcem, ki dobro opravlja delo, in tistim, ki delo opravlja podpovprečno;
- norma glede na delovno enoto ne sme zmanjševati nagrade posameznika, ki uspešno opravlja delo.

Z vidika uspešnega upravljanja sodelavcev sta prav denar in materialno nagrajevanje eden najbolj kritičnih dejavnikov, ki lahko prispeva k ali pa zavira uspešno vodenje sodelavcev (Anderson, 1994, str. 80). Zato je treba poudariti Armstrongovo ugotovitev (2003, str. 3), da je zelo pomembno, kako so sodelavci v podjetju nagrajeni. Kakovosten sistem nagrajevanja (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 215), ki temelji na nagrajevanju po učinku, motivira sodelavce, saj večina sodelavcev zelo ceni denarne nagrade. Še posebej jih motivira, če je nagrajevanje pregledno in temelji na principu »delaš kvalitetneje in več zaslužiš«. Vendar se ne moremo zanašati zgolj na finančne nagrade, pa čeprav so lahko za nekatere sodelavce zelo priljubljene, in je treba za motiviranje sodelavcev vključiti tudi druge vrste nagrad (Armstrong, 1991, str. 169). Sistem nagrajevanja mora biti oblikovan tako, da dopušča izbiro, saj imajo različni ljudje različne potrebe (Griffin, 1984, str. 404). Denar ima resda simbolično moč pri motivaciji sodelavcev, vendar pa teorija pričakovanj najbolj nazorno prikazuje vrednost denarja kot motivatorja, saj ta ne zadovoljuje vseh enako (Boone in Kurtz, 1992, str. 360). Praktični eksperimenti so pokazali, da so isti ljudje lahko motivirani z različnimi pristopi v

različnem časovnem obdobju in da so različni ljudje motivirani z različnimi načini motiviranja v istem času (Kreitner, 1992, str. 390).

2.3 Vrednotenje dela kot osnova za vzpostavitev pravičnih razmerij v plačah med sodelavci

Večkrat je že bilo poudarjeno, da plača ali nagrajevanje delavcev spada po mnenju večine avtorjev (Kreitner, 1992, str. 397; Lipičnik, 1998, str. 208; Armstrong, 1999) med psihološke stimulatorje za delo. Vprašanje, ki se zato poraja, je, ali je možno določiti plačo, ki bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo (trajno) zavzetost za delo. Že iz Adamsove teorije enakosti (Adams, 1965) izhaja, da je zelo pomembno, na kakšen način vrednotimo posamezna delovna področja. Poleg tega se je izkazalo, da na delavčevo zavzetost za delo vpliva ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo (Lipičnik, 1998, str. 208). Tu gre lahko tudi za dojemanje delavca, kako je njegovo delo ovrednoteno. Zato je bilo že pred več kot 100-imi leti nujno vzpostaviti in predpisati metode za vrednotenje delovnih mest. Poglavitni razlog za to je bil, da delodajalec ni mogel več avtoritativno določati tarif za delo le z upoštevanjem razmerij med ponudbo in povpraševanjem na tržišču delovne sile (Jurančič, 1995, str. 17).

V podjetjih lahko vrednotenje dela in kasnejše razvrščanje delovnih mest opravijo z eno od uveljavljenih metod. Ločijo se glede na uporabljen postopek razvrščanja (rangiranje ali grupiranje) in tudi na način, kako je razvrščanje opravljeno (sumarno ali analitično) (Smith in Nethersell, 2000, str. 217). Nagrajevanje lahko oblikujemo tudi na podlagi kompetenc (Spencer in Spencer, 1993), pri čemer gre za nagrado za vedenjske kompetence, ki so povezane z uspešno opravljenim delom posameznika in izhajajo iz posameznikovega znanja, osebnih lastnosti, veščin, stališč, vrednot ipd., ki pripomorejo h kakovostnejšemu izvajanju dela.

Čeprav absolutno poštenega sistema nagrajevanja ni, pa Bramham (1994, str. 86–87) pravi, da si morajo menedžerji prizadevati za njegovo vzpostavitev. In prav z vrednotenjem se lahko približamo temu, da sodelavci ne bodo imeli občutka, da so opeharjeni. Slovenska zakonodaja¹⁷ določa obveznost, da je treba vsa delovna področja razvrstiti v tarifne razrede z aktom o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, in sicer ob upoštevanju strokovne izobrazbe (Jurančič, 1995, str. 11).

Menedžerji lahko uporabljajo različne metode za ugotavljanje primerljivosti plač tako v lastnem kot tudi v konkurenčnih podjetjih. Za notranja razmerja uporabljajo analizo dela in vrednotenje delovnih mest. Za pridobivanje informacij o plačah na trgu pa se poslužujejo spletnih (*online*) forumov in drugih spletnih virov¹⁸ (Dessler, 2005, str. 397).

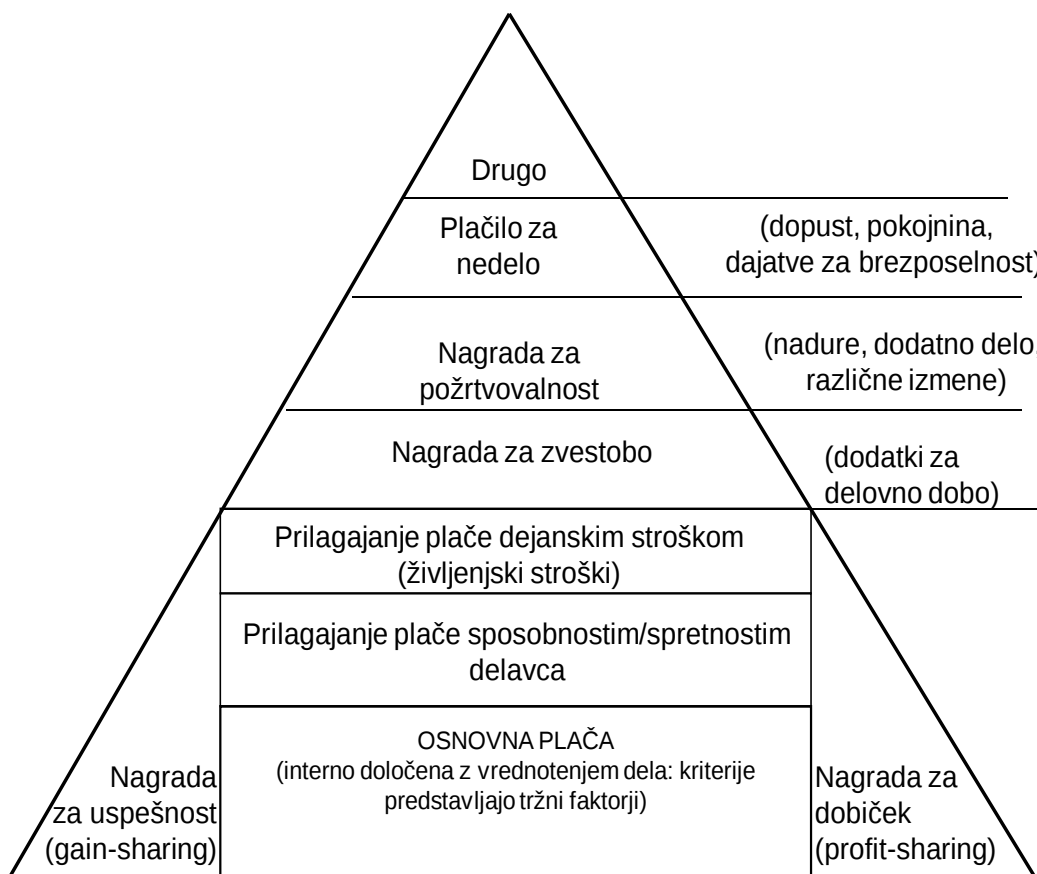
¹⁷ Zakon o delovnih razmerjih, Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti, panožne kolektivne pogodbe.

¹⁸ Taka spletna stran je npr. za ZDA O*NET Resource Center.

3 STRUKTURA PLAČ

Vsako podjetje na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač. Newstrom in Davis (1993, str. 185) sta oblikovala model prikazan na sliki (Slika 23: Plačna piramida: celovit sistem nagrajevanja).

Sredinski del piramide izhaja iz analize dela in cene dela na trgu ter se odraža v razmerju med posameznimi delovnimi mesti, ki so nagrajena glede na odgovornost. V ta del spada še plača za posebne zmožnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo. Levi del piramide predstavlja nagrajevanje sodelavcev na podlagi uspešnosti in nagrajuje sodelavce za njihovo uspešnost pri delu. V desnem delu piramide pa je nagrada za dobiček, odvisna od dobička, ki ga dosega podjetje. Vsak del plače ima za podjetje določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje. Newstrom in Davis (1993, str. 186) sta mnenja, da se vsi trije deli med seboj dopolnjujejo in zato lahko posamezne dele uporabljamo v različnih razmerjih.



Slika 23: Plačna piramida: celovit sistem nagrajevanja
(Newstrom in Davis, 1993, str. 185)

Pri nadaljnji primerjavi so upoštevane slovenska zakonodaja, predvsem Zakon o delovnih razmerjih¹⁹, in kolektivne pogodbe²⁰.

Osnovna plača predstavlja predvsem dogovorjeno ceno sodelavca v zameno za njegovo delo, poleg tega pa ima še dva namena. Prvi zadeva konkurenčnost na trgu dela, pri čemer želi podjetje perspektivne delavce pridobiti ali obdržati, zato plača več kot konkurenca. Drugi namen zadeva razmerje plač v podjetju, saj želi z vrednotenjem dela sodelavcev podjetje doseči takšno razmerje med plačami, da se že po višini plače vidi, kdo opravlja zahtevnejše delo. Na trgu dela mora podjetje, ki želi pridobiti kvalificirano delovno silo, ponuditi vsaj tako visoke plače kot konkurenčna podjetja (Bolle de Bal, 1990, str. 105).

Plača za posebne sposobnosti izhaja iz zavedanja podjetij, da so posebna znanja dandanes velika konkurenčna prednost, zato so jih tudi pripravljena plačati in s tem zadržati perspektiven kader. Newstrom in Davis (1993, str. 184) sta tovrstno nagrajevanje opredelila kot nagrajevanje, kjer se nagradjuje (pre)usposobljenost posameznika. Cowling in Mailer (1998, str. 203) pa celo empirično ugotavljata, da so bolj usposobljeni delavci bolje plačani.

Plačo, odvisno od življenjskih stroškov, uporabljajo podjetja za omilitev vplivov inflacije in tako sodelavcem dajo občutek varnosti pred gospodarskimi nihanji. Če se plača ne bi usklajevala, bi dejansko sodelavci na dolgi rok za enako delo zaslužili manj, kot so v preteklosti, saj se cene dvigujejo hitreje kot plače (Dessler, 2005, str. 396). Podobno je tudi z življenjskimi stroški glede na geografsko lego, saj se zelo razlikujejo. V velikih mestih visoko razvitih držav so bistveno večji kot npr. na podeželju nerazvitih regij. Vse to je treba upoštevati pri izgradnji modela nagrajevanja. Prav ti ekonomski in socialni dejavniki bodo pri kreiranju novih sistemov nagrajevanja predstavljali največje izzive (Bratton in Gold, 1999, str. 238). Dopusča pa se tudi višja plačila v primeru, da gre za deficitarne poklice.

Nagrada za zvestobo predstavlja zahvalo podjetja za dolgoletno sodelovanje z določenimi sodelavci, saj se jim podjetje tako zahvali za njihovo zvestobo. Po kolektivnih pogodbah jih umeščamo med dodatek za stalnost (pri zadnjem delodajalcu) in dodatek za delovno dobo (celotna delovna doba).

Nagrada za požrtvovalnost je namenjena delavcem, ki v svoje delo vložijo več truda, in sicer tako, da delajo preko delovnega časa, v izmenah itd. ter s tem presegajo pogodbene dogovore. Obe ti skupini nagrad po slovenski delovnopravni zakonodaji spadata med dodatke, ki so sicer definirani kot (Uhan, 2000, str. 342) plačilo zaradi posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja, nevarnosti pri delu, dela v za delavca manj ugodnem delovnem času, delovne dobe oziroma stalnosti.

Plačilo za nedelo je posebna vrsta plačila, in sicer za čas, ko je sodelavec odsoten z dela, npr. je na dopustu ali bolniški odsotnosti. Po slovenski zakonodaji bi to opredelili kot nadomestilo oziroma prejemke za nedelo. Gre za tisti del delavčeve plače, ki ga prejema za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. V času trajanja delovnega razmerja namreč lahko nastopijo objektivne okoliščine s strani sodelavca ali zunanje okoliščine, ki onemogočijo normalno opravljanje dela. Te okoliščine lahko bremenijo podjetja, zdravstveno zavarovanje, pokojninsko in invalidsko zavarovanje ali državni proračun (Uhan, 2000, str. 345).

Nagrado za uspešnost prejmejo sodelavci, kadar delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo. Zato ima stimulativni učinek na vloženi trud sodelavcev pri opravljanju dejavnosti.

¹⁹ Zakonodaja je bila povzeta po spletni strani Državni zbor Republike Slovenije.

²⁰ Kolektivne pogodbe so bile povzete po spletni strani IUS-INFO.

Poznamo tako individualno kakor tudi skupinsko nagrajevanje uspešnosti. Ta vidik plače je za sodelavce in podjetja pomemben, saj tako povežejo plačo z dosežnimi rezultati (Zupan, 2001, str. 121).

Nagrada za dobiček daje spodbudo sodelavcem prek razdeljevanja ustvarjenega dobička organizacije, hkrati pa deluje kot zahvala in potrditev za uspešno opravljeno delo v določenem časovnem obdobju. To področje v Sloveniji posebej ureja Zakon o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe (ZUDDob).

Poleg navedenih sestavin plačne piramide slovenska ureditev pozna še **osebne prejemke in povračila stroškov**. Med osebne prejemke po ureditvi večine kolektivnih pogodb dejavnosti spadajo regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnina ob upokojitvi in solidarnostne pomoči (Uhan, 2000, str. 349). Povračila stroškov, ki se v kolektivnih pogodbah največkrat navajajo, pa so sledeča: prehrana med delom, prevoz na delo in z dela, službena potovanja, terenski dodatek in nadomestilo za ločeno življenje (Uhan, 2000, str. 353).

3.1 Variabilni del nagrajevanja

Čeprav je bil ta del nagrajevanja delno že obravnavan, se ga zaradi njegove motivacijske vloge poskuša še podrobneje pojasniti. Bolle de Bal (1990, str. 52) definira dvojce vrst nagrajevanja po rezultatih dela:

- **stimulativni sistem**, katerega osnovni cilj je motivirati sodelavce k večji proizvodnji in učinkovitosti, omogoča dvig plače sodelavcev, sorazmerno z njihovo produktivnostjo;
- **interesni sistem**, katerega cilj je, da sodelavce zainteresira za tehnični in splošni razvoj podjetja.

Variabilni del nagrajevanja je definiran kot tisti del nagrade, ki je odvisen od tega, kako dobro delavec opravlja delo (Zupan, 2001, str. 19–20), torej od delovne uspešnosti. Pri tem lahko delovno uspešnost (Armstrong, 1991, str. 570) ugotavljamo individualno za posameznega delavca, skupinsko za delovno skupino oziroma kolektivno za vse delavce v podjetju, lahko pa je tudi kombinacija vseh treh možnosti.

Za delodajalca nagrajevanje po delovni uspešnosti izpolnjuje tri funkcije (Bolle de Bal, 1990, str. 104–105):

- **psihološka funkcija** se nanaša na stališča delavcev; cilj te funkcije je oblikovanje določenih stališč sodelavcev ter usmerjanje njihovega vedenja k temu, da se spodbujata učinek in produktivnost ter da se oblikujejo interesi za delo; ta funkcija teži tudi k preprečevanju fizičnih in psihičnih nesposodbnosti ter pomanjkanju odgovornosti;
- **organizacijska funkcija** se nanaša na izboljšanje metod; vpliva na izboljšavo metod upravljanja v podjetju, kar vodi v analizo in reorganizacijo del oziroma v preučevanje delovanja podjetja z vidika stroškov;
- **ekonomska funkcija** se nanaša na ceno izdelka in ceno dela, bistvo te funkcije se kaže predvsem na trgu dela in izdelkov; na trgu izdelkov mora nagrajevanje po uspešnosti teoretično zagotoviti rentabilnost in konkurenčnost podjetja, na trgu dela pa ima sistem funkcijo pridobivanja in ohranjanja delovne sile.

Sodelavci dosegajo različno delovno uspešnost, saj je ta odvisna od subjektivnih dejavnikov sodelavca. Pomembno je, ali so bolj ali manj usposobljeni za delo in kako so zanj motivirani.

Za tiste delavce, ki so bolj sposobni in motivirani, je sprejemljiv tudi višji odstotek variabilnega dela plače, pri čemer je pomembno, da imajo jasne in merljive cilje (Linton, 1995, str. 207), sicer obstaja možnost, da jim ne bodo predstavljali motivacije. Variabilni del plače naj ne bi predstavljal manj kot 5 in ne več kot 20 odstotkov od celotne plače (Bramham, 1994, str. 95). Armstrong (1986, str. 401) ugotavlja, da večina podjetij prikazuje, da je 10–15 odstotkov variabilne plače sprejemljivo za sodelavce in izvedljivo za večino delodajalcev. Vendar pa je lahko plačilo glede na rezultate dela odvisno od števila proizvedenih proizvodov skupine oziroma posameznika v določenem časovnem obdobju, zato si vnaprej ne kaže postavljati omejitev.

Učinkovit sistem nagrajevanja, ki temelji na plačilu po uspešnosti, izboljšuje kakovost storitve zaradi treh razlogov: (1) ker vsi akterji v procesu resneje vzamejo svojo vlogo pri delu, (2) ker je manj subjektiven in (3) ker ne ustvarja presenečenj (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 215). Odprta je tudi dilema, ali nagrajevati skupino ali posameznika. Glasser (1995, str. 112) priporoča, da je treba nagraditi skupine in ne posameznikov; individualne nagrade naj bi bile omejene na enkratni znesek za dobre zamisli.

Nagrajevanje po uspešnosti se ne uporablja le v proizvodnih, temveč tudi v neproizvodnih dejavnostih (Bolle de Bal, 1990, str. 22). Tako je nagrajevanje uspešnosti primerno tudi za gostinstvo in igralništvo, kjer je ena izmed oblik variabilnega nagrajevanja napitnina. Posebnost je v tem, da sodelavci, ki so plačani iz napitnin, največkrat nimajo variabilnega dela plače (Lucas, 2004, str. 133) iz naslova rezultatov gostinskih ali igralniških obratov. Napitnina je eden od najbolj učinkovitih načinov za kontrolo in nagrajevanje napora delavcev, zaposlenih v storitveni dejavnosti, in jih zato motivira, da dobro izvedejo delo (McCarty et al., 1990, v Lucas, 2004, str. 128).

3.2 Druge oblike nagrajevanja

Ob preučevanju nagrajevanja nikakor ne moremo zanemariti nefinančnega nagrajevanja. Če predstavlja plača osnovni, včasih celo edini vir sredstev za preživljanje sebe in družine, kaj je potem nematerialno nagrajevanje? Plača mora biti vedno izražena v denarju. To pa za nematerialne oblike nagrajevanja praviloma ne velja. Vendar pa nefinančne nagrade naredijo življenje bolj atraktivno (DeCenzo in Robbins, 2002, str. 300).

Med dejavnike nefinančnega nagrajevanja Armstrong (1999, str. 260) uvršča:

- **dosežke:** delujejo pozitivno na motivacijo, saj pri sodelavcih sprožajo zadovoljstvo z dobro opravljeno nalogo;
- **priznanja in pohvale:** te so lahko skupinske ali individualne; pohvale delujejo pozitivno, saj sodelavca motivirajo, da dela še bolje, medtem ko graje le redko motivirajo sodelavca, da izboljša svoje vedenje;
- **odgovornost:** deluje na sodelavca motivacijsko, saj npr. nadrejeni del odgovornosti prenese na izvajalca nalog;
- **vpliv in ugled:** vsak sodelavec hoče imeti določen vpliv in avtonomijo pri delu; poleg tega z možnostjo vplivanja na poslovno odločitev in kasnejšimi dobro opravljenimi nalogami dobi ugled tako pri sodelavcih kot tudi pri nadrejenih: če pa lahko sodelavec skupaj z vodstvom sprejemajo določene poslovne odločitve, ki se lahko nanašajo tako na njihovo vsakdanje delo kot tudi na razvoj podjetja, prihaja še do večjega zadovoljstva pri delu;

- **osebno rast:** delodajalec sodelavcem omogoča izobraževanje, ki pa ni vedno nujno povezano neposredno z delom in jim omogoča preskok iz enega dela na drugo delo.

3.3 Osebni dohodek za ustvarjalni dosežek

Pri obravnavi nagrajevanja ne moremo mimo nagrad za ustvarjalnost. Za inovacije in plačevanje inovacijskih dosežkov ni bistvena nobena sestavina plače za delovno uspešnost, ampak inovacijski dohodek in dobiček, torej nov učinek in uspeh (Uhan, 2000, str. 406). V grobi delitvi načinov oblikovanja osnov in meril za vrednotenje dosežkov ustvarjalnega dela (UD) poznamo obrazce in vrednostne lestvice v pregledni obliki. Največkrat je rezultat isti pri uporabi obrazca ali lestvice, le da je kdaj obrazec delavcem manj razumljiv.

Prikazan je primer delitve inovacijskega dohodka ali dobička (Tabela 27: Delitev inovacijskega dohodka oziroma dobička). Seveda so lahko ta razmerja tudi drugačna. Prav pa je, da se to področje uredi v posebnem pravilniku.

Tabela 27: Delitev inovacijskega dohodka oziroma dobička

	Delitev inovacijskega dohodka
Avtor in soavtorji dosežkov UD	30 %
Vsi delavci v obračunski enoti	10 %
Vsi sodelavci v kolektivu (osnova v obeh primerih je OD)	10 %
Skladi oziroma združba (delodajalec) – lastniki	50 %

3.3.1 Upravičenci do nagrad iz UD (inovacij)

Vsaka inovacija se dokončno izplača šele z redno rabo. Plačevanje inovacij mora torej pri avtorjih in soavtorjih biti izrecno navezano na dokazano koristnost nove zamisli za družbo ali sočloveka, ki jo plača. Pri celotnih kolektivih pa mora biti znan in dovolj pomemben sestavni del variabilnega dela plače, da vse spodbuja za podpiranje in (so)izvajanje invencijsko-inovacijskih naporov. Ti morajo potekati poleg rednega dela, pravzaprav kot njegova samoumevna sestavina, vendar taka, da se zaradi različnosti meril plačuje posebej.

Pri obravnavanju ustvarjalnosti moramo vedno upoštevati ustvarjalnost posameznika in skupinsko ustvarjalnost.

Dajalec ideje je navadno oseba na nižji organizacijski ravni z neustreznim znanjem in izkušnjami za uresničitev ideje. Za uresničitev ideje je potreben najmanj en sponzor (skrbnik). Le-ta idejo izpopolni in organizira izvedbo ter ugotovi poslovni pomen ideje. Poleg tega mora izbrati me številnimi idejami najkoristnejše predloge, ki se lahko realizirajo. Za izboljšanje ustvarjalnosti v kolektivu je zelo pomembno stališče vodilnih delavcev. Njihovo stališče je odvisno od osebnega in (z)družbenega odnosa do ustvarjalne dejavnosti, hkrati pa tudi od njihovega neposrednega deleža v UD, to je deleža v ustvarjalnem delu kot tudi deleža v plačilu za to delo.

Poleg vodilnih delavcev delujejo kot osebki UD poklicni delavci na tem področju: raziskovalci, tehnologi, strokovnjaki za razvoj in podobni profesionalci. Ti delavci bi sicer morali po delovni

dolžnosti ustvarjati nove rezultate iz UD – ali lahko to storijo pod prisilo? Verjetno ne. Zato je tudi za njihovo delo treba uvesti nagrado.

3.3.2 Osnove in merila za nagrajevanje

Za inovacije in plačevanje inovacijskih dosežkov ni bistvena nobena sestavina plače za delovno uspešnost, ampak inovacijski dohodek in dobiček, torej nov učinek in uspeh⁽³⁾.

V grobi delitvi načinov oblikovanja osnov in meril za vrednotenje dosežkov UD poznamo obrazce in vrednostne lestvice v pregledni obliki. Največkrat je rezultat isti pri uporabi obrazca ali lestvice, le da je kdaj obrazec delavcem manj razumljiv.

Splošen obrazec lahko predstavimo takole (Uhan, 2000):

$$OD\ UD = ID \cdot k \cdot f_u$$

$$OD\ UD = ID \cdot k \cdot f_u$$

OD UD.....osebni dohodek (plačilo, nagrada) za ustvarjalni dosežek oziroma UD

ID.....inovacijski dohodek

k.....količnik, s katerim določimo delež ustvarjalca (-ev) v ID; ta ne sme biti nižji od 0,10 (10%) in seže lahko do 0,50 (50%)

f_u faktor stopnje ustvarjalnosti; odvisen je od vrste dosežka UD in – kot možna različica – od razmerja med doseženim in pričakovanim (po delovni dolžnosti) rezultatom UD

Vrsta dosežka UD se ponekod računa od velikosti ID (od tod tudi degresivne lestvice), drugod od oblike UD – od izuma, za katerega se predvideva najvišji količnik koristnega predloga z nižjim količnikom.

Razmerje med doseženim in pričakovanim dosežkom UD je možno upoštevati le v podjetjih, kjer je pričakovani dosežek možno kvalificirati. Pogoji za to so: urejena sistemizacija za ustvarjalna dela, opredeljena delovna področja in še zlasti delovni programi ustvarjalnih delavcev, in to na podlagi srednjeročnih in letnih načrtov, ki so razčlenjeni mesečno ali vsaj trimesečno po (ustvarjalnih) delavcih in drugih delavcih, soavtorjih in pomočnikih pri UD. Šele če so izpolnjeni ti pogoji, je možno neoporečno opredeliti delovno dolžnost ustvarjalnih delavcev.

Faktor f_u naj ne bi bil nižji od 0,50 in ne višji od 1,50. Trikratna razlika naj zadošča za razlikovanje stopnje ustvarjalnosti.

Pomemben je tudi prispevek poslovodnih delavcev pri spodbujanju, uveljavljanju in realiziranju dosežkov UD v praksi – torej v celotni ustvarjalni verigi. Od njih in njihove motiviranosti je v veliki meri odvisen obseg in učinek UD.

Pri nagrajevanju poslovodnih delavcev (model nagrajevanja) moramo določiti naslednje:

- katere vodje zajeti z modelom in
- na katerih osnovah temelji model njihove stimulacije.

Pri stimulaciji vodij (model nagrajevanja) pa je treba upoštevati naslednje:

- število sodelavcev na delovnem področju vodje,
- seštevek izplačanih nagrad ustvarjalcem,
- količnik stopnje soodgovornosti v organizaciji do ustvarjalnega dela.

Na tej podlagi se lahko oblikuje obrazec:

$Odo = OD \cdot UD / d \cdot k$

kjer je:

ODo.....osebni dohodek organizatorjev dela za UD

OD UD.....osebni dohodek ustvarjalcev dosežkov UD

d.....število delavcev delovnega področja vodje – organizatorja dela

k.....količnik soodgovornosti v organizaciji ustvarjalnega dela; določa se višji za »nižje« vodje in nižji za »višje« vodje.

S količnikom »k« se uravnava stimulacija vodij tako, da je na začetku razvoja UD višji, potem se pa zaradi porasta OD UD količnik niža.

Kadar je velikost ID odvisna od tako imenovanih realizatorjev ustvarjalnega dosežka bodisi v proizvodnem procesu bodisi v prodaji, je dobro obravnavani model s primerno prilagoditvijo uporabiti tudi za stimulacijo delavcev, od katerih je (bistveno) odvisen končni (finančni) rezultat UD. Vse variante je možno obravnavati s količnikom »k« in seve', povezano z OD UD, glede na deleže posameznih soustvarjalcev v ID (glej količnik »k« v prejšnjem obrazcu).

Tabela 28: Delitev inovacijskega dohodka oziroma dobička

	Delitev inovacijskega dohodka
Avtor in soavtorji dosežkov UD	30 %
Vsi delavci v obračunski enoti	10 %
Vsi sodelavci v kolektivu (osnova v obeh primerih je OD)	10 %
Skladi oziroma združba (delodajalec) – lastniki	50 %

Kadar ni smotno ali se ne da določiti ID, je pametno določiti enkratno nagrado v višini, ki je opredeljena s količnikom poprečnega OD v kolektivu ali družbi.

Da pa bi se izognili vplivu inflacije, je treba redno revalorizirati zneske. Druga možnost pa je, da osnovo določimo z določenimi vrednostmi; najbolje je z deleži ali števili poprečnih osebnih dohodkov v kolektivu v zadnjih (enem, dveh, treh) mesecih.

3.3.3 Nematerialno nagrajevanje

3.3.3.1 Osnovne dileme nematerialnega nagrajevanja

Če predstavlja plača osnovni, včasih celo edini vir sredstev za preživljanje sebe in družine, kaj je potem nematerialno nagrajevanje? Plača mora biti vedno izražena v denarju. To pa za nematerialne oblike nagrajevanja praviloma ne velja. Za nadaljnje razmišljanje o nematerialnem nagrajevanju je treba odgovoriti na dve vprašanji:

1. Kaj je nematerialno nagrajevanje?
2. Ali se za vsako obliko nagrajevanja ne skriva tudi neka materialna obveznost (rezultat)?

(1) Čeprav je na to temo napisanih kar nekaj knjig, v njih ne najdemo ustrezne definicije nematerialnega nagrajevanja. Najbolj poznana knjiga, ki podrobno raziskuje različne primere nagrajevanja v slovenskih podjetjih, nematerialnemu nagrajevanju pa je v njej namenjeno celo

poglavje, je knjiga Nade Zupan *Nagradite uspešne*. Svetovna uspešnica s tega področja pa je knjiga Boba Nelsona *1001 Ways to reward employees*. Kot je bilo uvodoma povedano, prave definicije nismo našli niti s pomočjo interneta. Zato bomo to obliko nagrajevanja poizkušali opredeliti sami.

Nematerialno nagrajevanje je tista vrsta nagrajevanja, ki nima nobenega izmed osnovnih elementov plače. Je le ena izmed oblik nagrajevanja, ki jih delodajalci uporabljajo za dodatno motiviranje sodelavcev. Delodajalec k uvedbam takih oblik nagrajevanja ni prisiljen, zato tudi tovrstno nagrajevanje ni sestavni del nobene pogodbe o zaposlitvi, ampak izhaja izključno iz dobre volje delodajalca. Čistega nematerialnega nagrajevanja ni moč finančno ovrednotiti, zato naj ne bi imelo za posledico merljive finančne vrednosti. Med take oblike nagrajevanja spada npr. ustna pohvala, ki nič ne stane, spodbuja pa k boljšemu delu. Vsaka druga oblika nematerialnega nagrajevanja pa ima že vsaj simbolično merljivo finančno vrednost.

(2) Moči ustne pohvale, ki jo izreče predstojnik svojemu sodelavcu, ne smemo podcenjevati. Če je pohvala izrečena pred večjim številom poslušalcev, ima lahko tudi taka oblika nematerialnega nagrajevanja materialen rezultat.

Navedimo primer: Direktor podjetja na srečanju s poslovnimi partnerji predstavi analitika v controllingu z besedami: »To je prav gotovo eden najboljših strokovnjakov na svojem področju in je naš najboljši analitik. Še tako zahtevna naloga mu ne predstavlja nobene ovire. Če bi le imel v bodoče še več takih sodelavcev.« V primeru, da bo kdo izmed prisotnih potreboval analitika, lahko pričakujemo, da bo z dotičnim analitikom takoj poizkušal navezati stik, saj se njegovim referencam ni moč upreti. Z ustrezno ponudbo ga bo poizkušal prepričati, da zamenja podjetje.

S tem primerom želimo pokazati, kako lahko ustna pohvala, ki se sicer ni izvedla neposredno s priporočili, ampak javno, dobi materialno obliko. To je lahko v tem primeru višja plača, boljše delo ali kaj drugega, kar je za posameznika dovolj mikavno. Primer je resda skrajen, a v realnem življenju možen, zato ga gre v nadaljnjem razmišljanju resno upoštevati.

O čistem nematerialnem nagrajevanju ne moremo govoriti, ampak kvečjemu o drugih oblikah nagrajevanja. Pri tem je treba paziti le na davčne normative in uzance. Seveda pa ima tako slovenska država kot tudi večina podjetij do sodelavcev nenavaden odnos. Tak primer je vlaganje v zdravje sodelavcev. Le-to je poleg stroška za podjetje tudi boniteta sodelavca, ki se všteva v osnovo za dohodnino. Dokazano je, da imajo tista podjetja, ki plačujejo sodelavcem preventivne oblike oddiha v zdraviliščih, manj absentizma kot tista, ki tega ne izvajajo. Posledično ima podjetje manjše stroške za pokrivanje zdravljenja sodelavcev in nižjo obremenitev državnega proračuna. Podobno je tudi z odnosom podjetij do sodelavcev. Največkrat podjetja ne znajo oziroma ne zmorejo ustvariti ustreznega plačnega sistema, ki bi sodelavce ustrezno stimuliral k (še) boljšemu delu.

Zaključimo lahko, da ima vsaka nematerialna oblika nagrajevanja za posledico nagrado, ki jo lahko ovrednotimo z denarjem (posredno ali neposredno), le da se nagrada ne izkazuje v plači in drugih prejemkih, ampak posredno skozi delo.

3.3.4 Druge oblike nagrajevanja v drugih slovenskih podjetjih

V nadaljevanju bomo predstavili, kako imajo urejeno področje podeljevanja nagrad in priznanj (drugih oblik nagrajevanja) slovenska podjetja in katerih načinov se poslužujejo (Zupan, 2001, str. 213–222). Ne moremo govoriti o enem samem pravilnem načinu. Vsako podjetje mora

razviti svoj način, s katerim nagrajevanje poveže s svojo kulturo, z načinom dela in s poslovnimi potrebami. Čeprav je pregled že malo zastarel, je še vedno aktualen.

V podjetju **Revoz** poseben odbor sprejema predloge, jih mesečno obravnava in ocenjuje skladno z dogovorjenimi merili. Poskrbi za obveščanje vodstvene strukture o nagrajencih ter za organizacijo in izvedbo podeljevanja nagrad. Priznanja in nagrade so predvsem nederžavne, kot so ustne ali pisne pohvale, uporaba službenega vozila za konec tedna, kosilo z vodjem, predstavitev dosežka kolegiju ali v tovarniškem časopisu in majhna darila iz butika Renault.

V podjetju **Zavarovalnice Adriatic** so imeli določeno letno vsoto na sto sodelavcev. Nagrada se podeli za uspešno izvedbo zahtevnih nalog, izjemen prispevek k uspešnosti, posebne pohvale strank, uveljavljanje Adriatica v poslovnem okolju in druge izjemne dosežke. O nagradi in njeni višini odloči uprava na predlog vodje. Nagrada se lahko podeli v denarni obliki ali kot vrednostni bon za nakup (na primer potovanje, izobraževanje).

Vodje v podjetju **Lek** imajo mesečno na voljo določen odstotek od skupnega zneska plač, da nagrajajo posebne dosežke v enkratnih denarnih zneskih do višine polovice osnovne plače delavca. Poseben sklad ima tudi predsednik uprave, ki lahko na predlog vodje delavcu dodeli denarno nagrado. Poleg tega so lahko posamezniki napoteni na pomembne prireditve (sejmi, športne prireditve). Uporabljajo pa tudi osebne pisne pohvale predsednika uprave. Po posebnem ključu se izberejo in podelijo še plakete in praktične nagrade.

Nagrado v **Orii Computers** skušajo prilagoditi posamezniku. Lahko je ali denarna ali priložnost za usposabljanje, obisk sejmov, obisk prireditev pri proizvajalcih in podobno.

V **Futuri DDB** grede sodelavci za nagrado na prestižen ali zanimiv oglaševalski festival oziroma prireditev. Uspešnim sodelavcem lahko za nagrado dodelijo tudi proste dni.

V **Studiu Moderna** najboljše sodelavce iz izbrane podružnice povabijo na izlet, ki ga organizirajo za sodelavce v centrali.

V **Tobačni tovarni** tridesetim najboljšim sodelavcem, ki jih predlagajo vodje, podarijo počitniške pakete za konec tedna. Predloge uskladijo v kadrovske službi, nato direktor odloči o nagrajencih. Sodelavci dobijo tudi pohvalo in zahvalo za dosežene rezultate, predstavijo pa jih tudi v internem gradivu podjetja.

V **Novi Ljubljanski banki** delavci z najboljšo oceno pri letnih pogovorih (teh je petnajst do sedemnajst odstotkov) dobijo dodaten dan dopusta. Na dan poslovne mreže organizirajo srečanje, na katerem posamezniki predstavijo najboljše zglede iz svojega okolja.

V ljubljanski podružnici **Procter&Gamble** direktor pohvali vsak pomemben dosežek posameznika ali celotnega tima.

Predsednik uprave **Ere** sodelavce po uspešno opravljenih projektnih nalogah povabi na poseben sprejem, kjer jim izreče priznanje za dobro opravljeno delo. Podelijo tudi nagrade za najboljše sodelavce, in sicer nagrajenci poleg priznanja prejmejo denarno nagrado v znesku svoje čiste neto plače.

V podjetju **Danffos Trata** denarnih nagrad za posebne dosežke ne uporabljajo in so bolj naklonjeni simbolnim nagradam, kot sta steklenica vina, javna objava dobre zamisli.

V eni od **Cimosovih** enot imajo prehodni pokal, ki ga za določeno obdobje dobi najboljši oddelek in ga postavijo na vidno mesto.

V **Luki Koper** letno podelijo štiri vrste priznanj, in sicer po pet za vzorne sodelavce ter po eno za najuspešnejšega vodjo, inovatorja leta in najboljši tim kakovosti. Poleg plaket in objave v internem glasilu so nagrajeni še z oddihom v zdravilišču oziroma potovanjem in izrednim dopustom za prosti čas.

V **Merkurju** podelijo dve vrsti priznanj. Plaketo častni član Merkurja dobijo sodelavci, ki imajo izjemne zasluge za vsestranski razvoj in ugled podjetja, ali pri upokojitvi tisti delavci, ki so celotno delovno dobo delali v Merkurju. Plaketi dodajo še umetniški predmet ali delnice podjetja. Priznanja pa podelijo tudi najboljšim sodelavcem in organizacijskim enotam ter najboljšemu inovatorju, ki dobijo bodisi denarno bodisi praktično nagrado.

V **Alposu** za najuspešnejše delavce v tistem letu organizirajo novoletni sprejem pri direktorju, ki se ga udeležijo tudi člani vodstvenega tima.

V **Banki Celje** podelijo priznanja štirim najboljšim delavcem. Nagrajencem izročijo posebno plaketo na slavnostni seji uprave kolegija banke.

Na XVIII. posvetovanju DVD na Bledu 15. in 16. maja 2003 je bilo v referatu dr. Marjane Merkač Skok z naslovom *Stanje na področju nagrajevanja: rezultati raziskav v malih in srednje razvitih podjetjih v Sloveniji* (Merkač Skok, 2003) navedeno tudi naslednje:

V posebnem vprašanju raziskave *Nekatere značilnosti ocenjevanja delovne uspešnosti* je od šestih možnih odgovorov en odgovor takšen: Na drugem mestu se je s povprečno oceno 3,64 [lestvica od 1 do 5, pri tem je številka 1 pomenila, da trditev sploh ne drži, številka 5 pa, da trditev zelo drži] znašla trditev, da »sodelavcem, ki jih ocenimo kot delovno uspešne, v podjetju poleg materialnih nudimo tudi nematerialne nagrade«. Paleta nematerialnih nagrad je sicer lahko izjemno bogata, vendar v našem primeru o podrobnosti nismo spraševali. Bistveno je, da vodstvo prizna pomen tudi nematerialni motivaciji.

Na vprašalnik so namreč odgovarjali menedžerji iz 102 malih in srednjih podjetij, ki imajo zaposlenih od najmanj enega do največ 189 delavcev, skupaj pa 2003.

3.3.5 Druge oblike nagrajevanja v tujini

Izkušnje na področju nagrajevanja v tujini so mnogo bogatejše. Prav tako je večja tudi izvirnost nagrajevanja. Vse oblike nagrajevanja je zbral ameriški avtor Bob Nelson v knjigi *1001 način, kako nagraditi zaposlene*. Če povzamemo le najbolj domiselne predloge drugih oblik nagrajevanja (Nelson, 1994):

- pohvalno pismo – pisno priznanje predsednika uprave oziroma člana uprave zaslužnemu sodelavcu,
- osebni telefonski klic (pohvala) predsednika uprave zaslužnemu sodelavcu,
- omogočanje parkirnega mesta,
- prosti dan oziroma pol dneva oziroma dodatni dopust (npr. prosti petek),
- podelitev mesečne plakete za najboljšega sodelavca meseca,
- plačana letna naročnina za določeno revijo,
- kosilo s predsednikom oziroma članom uprave,
- pohvala preko e-maila,

- posebno darilo – praktična nagrada (športno oblačilo, ura, fotoaparatus, nalivno pero, nakup osebnega računalnika za osebno rabo, nakup tiskalnika za osebno rabo, igrače za otroke),
- čestitka, torta, darilo za rojstni dan,
- nagradna priponka,
- večerja z uspešnim delovnim timom,
- vstopnice za družabne prireditve (svetovni pokal, razna prvenstva, kulturne predstave),
- udeležba na strokovnih posvetovanjih, simpozijih in konferencah,
- steklenica dobrega vina,
- napotitev na dodatno izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje,
- krajši izleti,
- potovanje na drug kontinent,
- izlet s članom uprave,
- vikend paketi,
- pohvala predstojnika,
- javna pohvala predsednika uprave,
- sprejem pri predsedniku uprave,
- javna objava dobre zamisli, ki se ciklično izmenjuje,
- povečanje kompetenc,
- napredovanje na zahtevnejše delovno mesto,
- enomesečno brezplačno čiščenje čevljev,
- objava pohvale na oglasni deski,
- darilo – šopek rož,
- možnost zastopanja podjetja na raznih sejemskih prireditvah,
- plačana večerja za sodelavca/-ko in njegovo/njenega ženo/moža,
- usposabljanje za določen čas na drugem delovnem mestu z namenom pridobitve novih veščin, znanj,
- nagrade za sprostitev sodelavcev (plačane masaže ipd.),
- obisk javne prireditve s celotnim timom,
- lastna pisarna,
- boljša oprema pisarne oziroma boljša lokacija,
- udeležba na seji uprave,
- povabilo uprave na dom,
- plačana določena opravila (enomesečno pranje osebnega avtomobila, košenje trave ipd.),
- podelitev raznih plaket za določene delovne dosežke (zlato, srebrno, bronasto oziroma druge),
- prenosni pokal za najboljše, ki ga lahko prejmejo posamezniki ali skupina,
- plačana članarina v klubu ali abonmaji (npr. golf klub ali gledališki abonma),
- uporabljanje službenega avtomobila za določen čas (prihod in odhod iz službe),
- omogočanje posamezniku možnost gibljivega delovnega časa (le tam, kjer je to možno),
- poimenovanje pisarne ali kakega drugega prostora po najboljšem sodelavcu,
- pojavljanje nagrajenca v predstavitvenih gradivih v družbi,
- podelitev srebrnikov oziroma zlatnikov,
- periodičen dodatek k plači za izjemne uspehe,
- manjši zneski denarja, vročeni sodelavcu skupaj s praktičnim darilom (npr. koledar ob začetku novega leta),
- stalen dodatek k plači za izjemne delovne uspehe,
- nepričakovana podelitev vrednostnih bonov.

Vse nagrade niso neposredno prenosljive v naše okolje, saj se precej razlikuje od tistega, v katerem so tovrstne nagrade nastale in se jih poslužujejo. V naše okolje pa je morda bolj prenosljiva tista, ki jo navajata Blanchard in Johnson (1994, str. 44) in govori o minutah za pohvale:

- ljudem povedj vnaprej, da jim boš dal vedeti, kako napredujejo;
- ljudi pohvali takoj;
- ljudem povedj, kaj so naredili dobro – bodi specifičen;
- ljudem povedj, kako te to, kar so naredili dobro, navdaja z veseljem in kako koristi organizaciji ter vsem, ki so tam zaposleni;
- ustavi se za trenutek in omogoči ljudem, da začutijo tvoje razpoloženje;
- spodbujaj jih, da tudi sami počno enako;
- rokuj se z ljudmi ali pa se jih dotakni na način, ki bo jasno pokazal, da podpiraš njihov uspeh v organizaciji.

3.4 Kako doseči pozitiven učinek drugih oblik nagrajevanja?

Seveda pa ne moremo mimo dejstva, da so med nagradami zelo priljubljene denarne nagrade. Vendar je, kljub temu da so preproste in lahko razumljive, z njimi povezanih precej težav (Tabela 29: Prednosti in slabosti denarnih nagrad). Denar hitro zapravimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. So tudi povsem običajne, saj nam ni treba nič razmišljati, kaj bomo podarili. Morda je še največja težava v tem, da jih je zelo težko nadgraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Slabo je, da se jim sodelavci hitro privadijo in postanejo same po sebi umevne. Če nagrade dobijo, torej niso posebej veseli, če jih ne bi dobili, pa bi bili razočarani (Zupan, 2001).

Tabela 29: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

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

(Zupan, 2001, str. 211)

Učinek izrekanja nagrad in pohval je pozitiven, če upoštevamo naslednja pravila:

- Pohvalo ali nagrado naj dobijo le tisti delavci, ki s svojo prizadevnostjo ali vestnostjo dosegajo nadpovprečne delovne rezultate skozi daljše obdobje.
- Najboljša in najbolj učinkovita je javna pohvala ali nagrada. Najboljši učinek dosežemo, če to storimo pred celotnim kolektivom, saj delavec pri tem močneje doživlja motiv samouveljavljanja.
- Pri izbiri delavca, ki naj bo pohvaljen ali nagrajen, naj sodelujejo vsi člani kolektiva ali vsaj organizacijske enote.

3.5 Posebnosti nagrajevanja glede na dejavnost oziroma položaj

Vsaka dejavnost ima veliko posebnosti, ki jih je seveda treba upoštevati pri pripravi sistema nagrajevanja.

3.5.1 Storitvena dejavnost

Tako ima npr. dejavnost gostinstva in igralništva v zvezi z nagrajevanjem določene posebnosti, ki izhajajo pretežno iz relativno nizkih osnovnih plač v gostinstvu (Lynn, 2004; Šuligoj, 2006) in pogostega variabilnega dela nagrajevanja na podlagi rezultatov dela, ki se izraža skozi napitnino.

Tako so v **gostinstvu** sodelavci lahko plačani na različne načine (Stutts in Wortman, 2006, str. 155):

- večina sodelavcev je plačana na podlagi urne postavke, in sicer tako, da se število opravljenih ur pomnoži z njihovo urno postavko; temu znesku pa se prišteje vrednost opravljenih ur izven delovnega časa;
- sodelavci, ki ustvarijo večino prihodkov iz napitnine, prejmejo zajamčeno urno postavko; preostali del pa so plačani iz napitnin;
- prodajno osebje prejme del plače v obliki stimulacije iz naslova prihodkov, za katere so odgovorni;
- vodilni kadri prejmejo poleg osnovne plače še del plače iz uspešnosti poslovanja, ki pa se lahko izplačuje tedensko, mesečno ali letno.

Posebnost gostinske dejavnosti je tudi v tem, da večina podjetij sodelavcem omogoča brezplačno prehrano med delom (Stutts in Wortman, 2006, str. 157), saj je proizvodnja in distribucija hrane osnovna dejavnost v gostinstvu in zato delodajalcem ne predstavlja dodatnih logističnih težav.

Tudi **igralništvo** ima dokaj podoben sistem nagrajevanja kot gostinstvo. V ZDA imajo sodelavci samo zajamčeno plačo (Lynn, 2004), ki je v nekaterih zveznih državah zaradi kategorije napitninskih delavcev celo znižana. Preostali del prihodkov predstavlja napitnina.

3.5.2 Nagrajevanje članov uprav

Praviloma imajo člani uprav fiksna in variabilna plačila (Bajuk, Kostrevc, Podbevšek, in Prijović, 2004). Fiksna plačila so vsa plačila, ki so vnaprej določena ali določljiva in niso niti z višino niti z izplačljivostjo vezana na izpolnitev različnih kriterijev. Glavni del teh plačil sestavlja osnovna plača članov uprav, lahko pa med fiksna plačila spadajo tudi drugi prejemki ali ugodnosti, ki niso z ničimer pogojeni (npr. bonitete).

Med bonitete štejemo nagrajevanje v obliki različnih ugodnosti in koristi, ki pa ni v denarju ali vrednostnih papirjih. Opcij in podobnih finančnih instrumentov ne štejemo med bonitete, saj so te po svojem bistvu oblika variabilnega nagrajevanja s finančnimi instrumenti (med »bonitete« opcije prišteva DURS).

Nagrajevanje z bonitetami je pomembno, priljubljeno in zato tudi pogosto uporabljano povsod po svetu. To drži tudi za Slovenijo. Raziskava ZČNS kaže na deleže družb, ki uporabljajo naslednje bonitete:

- menedžerski zdravniški pregled,
- osebni avto za zasebne namene,
- življenjsko zavarovanje,
- dodatno pokojninsko zavarovanje,
- dodatno zdravstveno zavarovanje in
- zavarovanje ugodnosti članov uprave.

Med variabilna plačila članov uprav štejemo vse prejemke, katerih izplačilo ali višina sta vezana na izpolnjevanje določenih kriterijev ali obstoj določenih dejstev. Variabilni del

prejemkov in drugih ugodnosti je temeljna oblika kratko-, srednje- in dolgoročne motivacije članov uprave in je zato bistven del sistema nagrajevanja članov uprav. Osnovne oblike variabilnih plačil so izvedbe periodičnih variabilnih plačil v denarju (variabilni del plače) in udeležb pri dobičku. Pomemben mehanizem variabilnega nagrajevanja v tujini so tudi nagrade z opcijami. Te imajo nekatere posebnosti, zato smo jih analizirali ločeno.

Variabilna plačila v denarju (variabilni deli plače) so navadno osnova variabilnega nagrajevanja. Pomenijo glavni mehanizem kratko- in srednjeročne motivacije članov uprav. Obdobje izplačevanja »variabilnih delov plač« je lahko zelo različno – mesečno, trimesečno, polletno, letno. Vsem variabilnim plačilom pa je skupno, da je do njih član uprave upravičen le, če izpolni določena pričakovanja – kriterije.

Obstaja pa še nagrajevanje z udeležbo pri dobičku ter opcije in nagrajevanje v delnicah. Bistveno za variabilno nagrajevanje članov uprav je ustrezno formuliranje kriterijev, na katere so nagrade vezane. V mnogih družbah je variabilno nagrajevanje pravzaprav le navidezno variabilno, saj so kriteriji tako nedoločeni ali lahko določljivi, da gre pravzaprav za fiksne nagrade. Pristojnost nadzornega sveta je poleg imenovanja uprave tudi njeno nagrajevanje (Bajuk et al., 2004).

3.6 Razlike v plačah med moškimi in ženskami

V skladu z neoklasično ekonomijo je lahko diskriminacija na delovnem mestu le kratkoročna, ker je draga in neučinkovita. Podjetniki, ki različno obravnavajo svoje delavce zaradi njihovega spola, rase ipd., naj bi propadli, saj manj učinkovito izrabljajo potencialne svojih sodelavcev kot drugi, ki tega ne počno (Seljak, 2014). Isti avtor tudi navaja, da je enakost v zaposlovanju in poklicu tudi družbeno koristna in je pomemben del svobode, dostojanstva in blaginje posameznika.

Posledice neenakosti naj bi bile: stres, nizka morala in pomanjkanje motivacije. To pa ne vpliva slabo samo na počutje posameznikov, ampak tudi na njihovo produktivnost in tudi na njihove sodelavce in družinske člane. Delavci, ki so obravnavani pošteno in jih pri delu spodbujamo, delajo z večjo pripadnostjo podjetju in v večjo korist organizacije. To izhaja že iz nešteti motivacijskih teorij (Glasser, 1994; Herzberg, 1959).

Seveda pa diskriminacija na delovnem mestu žal obstaja (Genorio, Madon in Slapničar, 2016). Teorije, ki jo skušajo pojasniti, lahko uvrstimo v dve veliki skupini: teorije investicij v človeški kapital in diskriminacije na trgu dela (Seljak, 2014).

Model človeškega kapitala pojasnjuje razlike v plačah kot posledico razlik v produktivnosti, ki so rezultat tradicionalne delitve dela v družini. Zaradi tradicionalne vloge v družini imajo ženske krajšo delovno dobo z več prekinitvami. So manj motivirane za investicije v človeški kapital (formalno izobrazbo in izobraževanje na delovnem mestu).

Posledica tega je tudi, da ženske izbirajo poklice, kjer so takšne investicije manj pomembne in kjer so »znižanja« plač zaradi prekinitve delovnega razmerja manjša. Posebej je to značilno pri poklicih, ki zahtevajo visoke investicije v zelo specifična znanja tako s strani podjetij kakor sodelavcev. Ta model pojasni manjši zaslužek žensk in tudi zakaj je več žensk v poklicnih skupinah z nižjimi plačami (Seljak, 2014).

Baker (v Blau, Kahn, str. 1999 v Seljak, 2014) je razvil koncept diskriminacije na trgu dela. Diskriminacija naj bi bila posledica predsodkov o članih določenih skupin. Ta model gradi na

teoriji nepopolnih informacij in na razlikah med skupinami pri pričakovani produktivnosti. To je t. i. teorija statistične diskriminacije, ki pravi, da delodajalci nimajo dovolj informacij o produktivnosti posameznih delavcev, saj ne morejo natančno preučiti njihovih sposobnosti. Poledica pomanjkanja informacij je, da svoje odločitve sprejemajo na osnovi lahko ugotovljivih značilnosti (npr. spola, rase), ki naj bi bile kazalec produktivnosti. To pomeni, da predpostavljajo, da lahko od pripadnikov posameznih skupin (npr. žensk, Romov) pričakujejo nižjo produktivnost kot od drugih. Zato se na osnovi predsodkov odločijo, da je stopnja tveganja napačne odločitve manjša, če zaposlijo moškega, kot če zaposlijo žensko (Seljak, 2014).

Vsekakor bi morali poskrbeti, da do diskriminacije ne bi prihajalo in da bi bil edini pokazatelj dodana vrednost, kakovost in količina opravljenega dela.

3.7 Pogodbe, ki urejajo nagrajevanje

Če želimo, da bo sistem nagrajevanja pozitivno sprejet med sodelavci, je zelo pomembno, da je sprejet v dogovoru med reprezentativnim sindikatom in predstavniki delodajalcev (Lucas, 2004, str. 138). V svetu in pri nas se je izoblikovala praksa, da se ključne sestavine sistema nagrajevanja zapiše v **kolektivno pogodbo**. Določene dejavnosti (npr. gostinstva in igralništva) imajo nešteto posebnosti, ki se odražajo predvsem v dodatkih za nočno, nedeljsko, izmensko in praznično delo. Dejavnosti in sodelavci, ki nimajo organiziranih sindikatov, ne morejo tako uspešno zastopati interesa delavcev (Lucas, 2004, str. 149). Seveda pa je zelo podobno tudi z delodajalskimi organizacijami. Če te niso združene v delodajalska združenja, nastopajo samostojno, kar pomeni, da jih lahko sindikati, ki so organizirani v pogajanjih, prekašajo. Poleg tega bodo težko uveljavili branžno kolektivno pogodbo, ki bo vsaj deloma uredila enak sistem pravic in obveznosti na nivoju panoge. Sistem nagrajevanja bo namreč pozitivno sprejet le, če ga bodo sodelavci razumeli in ga sprejeli za svojega. Dogovor pa je možen le med vsemi vpletenimi partnerji.

Sklenitev delovnega razmerja nastane s podpisom **pogodbe o zaposlitvi**. Večina določil, ki vplivajo na obseg pravic in obveznosti delavcev iz delovnega razmerja, izhaja iz kolektivne pogodbe. Vendar istočasno pride do sklenitve **psihološke pogodbe**, za katero Mihalič (2006, str. 276) pravi, da ponazarja psihološki odnos med sodelavci in organizacijo. Šlo naj bi za nepisano pogodbo (Armstrong, 1999, str. 39), vendar delodajalec pričakuje, da bo za določeno vrednost nagrade delavec vrnil določeno enoto dela in obratno. Skratka, gre za obveznosti in pričakovanja delavca in delodajalca, ki izhajajo iz skupne zaveze (Rousseau, 2000). Vrste psiholoških pogodb so predstavljene v spodnji tabeli (Tabela 30: Delitev psiholoških pogodb).

Tabela 30: Delitev psiholoških pogodb

		Glede na podrobno opredelitev dogovora	
		Podrobna	Splošna
Glede na čas trajanja	Kratkoročna	usmerjena v izvrševanje nalog	prehodna/brez jamstva
	Dolgoročna	usmerjena v ravnotežje	sorodstveno razmerje

(Rousseau, 2000)

Nikjer ni zapisano, da so vanjo vključeni tako materialni kot nematerialni dejavniki (Zupan, 2001). Tako sodelavci razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu (Rousseau, 1996, v Zupan, 1999), ki naj bi jih skupaj z delodajalci

realizirali. Psihološke pogodbe so zato koristen instrument v vodenju, saj lahko na osnovi tovrstnih pogodb pridobimo koristne informacije o načinu vodenja posameznega delavca in kakšno bo njegovo ravnanje v prihodnosti (Mihalič, 2006, str. 276–277). Isti vir tudi priporoča, da bi se psihološka pogodba pri novozaposlenih izdelala že ob selekciji kadrov. Za obstoječe sodelavce naj bi se izdelovala vsakih nekaj let oziroma ob prerazporeditvi.

4 ZAKLJUČEK K NAGRAJEVANJU SODELAVCEV

Nedvomno je nagrajevanje in motiviranje sodelavcev ena od glavnih nalog menedžmenta in kadrovske službe v podjetjih. Da pa bi lahko zadostili željam in pričakovanjem v zvezi z nagrajevanjem tako sodelavcev kot tudi lastnikov, mora biti izpolnjenih več pogojev. Z vidika sodelavcev mora biti sistem nagrajevanja takšen, da pokriva osnovne eksistenčne potrebe. Ta del naj bi se pokrival iz osnovne plače. Poleg tega pa mora biti variabilni del dovolj velik, da motivira sodelavce, da vložijo v proces še nekaj več. Z vidika delodajalcev oziroma lastnikov pa mora sistem nagrajevanja izhajati iz ekonomske poslovne logike in ne sme obsegati sredstev za nagrajevanje, ki jih poslovanje ne opravičuje.

Slovenska delovnopravna zakonodaja nas sili, da v plačni sistem umeščamo sodelavce glede na stopnjo njihove formalno zaključene izobrazbe in ne glede na njihove dejanske kompetence za izvajanje dela. Tako dejansko sodelavce razvrščamo glede na to, kakšna je njihova izobrazba, in ne po tem, kaj dejansko znajo, zmorejo in hočejo narediti. Seveda idealen sistem nagrajevanja ne obstaja. Obstajajo pa približki, ki jih je možno doseči, če sodelavci poznajo poslovanje podjetja in njegove finančne zmožnosti. Hkrati pa morajo delodajalci upoštevati razmere na trgu in kaj sodelavce v danem položaju najbolj motivira. Tudi vloga lastnikov, ki morajo na poslovanje gledati dolgoročno in ne zgolj skozi optimizacijo prihodkov in dobičkov tekočega poslovnega leta, ni zanemarljiva. Zato je možno zaključiti, da se lahko vzpostavi sistem nagrajevanja, ki bo sodelavce motiviral za doseganje rezultatov in dolgoročno rast podjetja.

Skozi pregled literature je možno zaslediti ugotovitve, da je plača pri večini sodelavcev eden izmed pglavitnih motivacijskih dejavnikov za delo. Še več, v današnji potrošniški družbi ostaja denar eden glavnih motivacijskih dejavnikov, ki spodbuja sodelavce k uspešnemu delu.

Eden izmed pomembnih delov nagrajevanja (spada v njegov variabilni del) v gostinstvu in igralništvu je napitnina. To je tisti del plače, ki nastane na osnovi učinka (variabilni del nagrajevanja) oziroma jasnega članstva (specifične skupine delavcev). Iz analize dobrih praks smo razbrali, da je v dejavnostih, kjer imajo napitnino urejeno v zakonu, podjetniški ali kolektivni pogodbi, napitnina variabilni del prejemkov sodelavcev. Variabilni del predstavlja tudi, če delodajalci ali davčni organi ne poznajo podatkov o dejanski višini. Znesek je namreč od meseca do meseca različen. Poleg drugih zaznanih dejavnikov je odvisna tudi od kakovosti storitve. Zato takšna oblika prihodkov predstavlja menedžerjem orodje za motiviranje sodelavcev za bolj kakovostno storitev.

Pri iskanju ustreznega načina nagrajevanja si lahko pomagamo z agencijsko teorijo, ki igra veliko vlogo pri pojasnjevanju odnosov med delodajalcem in sodelavci. Po tej teoriji imajo lahko sodelavci ((2) agent) ter delodajalci ((1) principal, zastopniki agenta) različen odnos do nagrajevanja in znotraj tega do napitnine. Delavec se namreč vede na način, ki maksimizira njegov lastni interes, slednji pa ni nujno usklajen z interesom delodajalca. Delodajalci se zato

soočajo z izzivi za oblikovanje takšnega odnosa z delavci, da bodo delavci v njem našli tudi svoj interes za vedenje, ki bo hkrati usmerjeno tudi v doseganje ciljev delodajalca.

Tako vsako podjetje deluje v določenem poslovnem okolju, kjer so prisotne določene družbene norme, zakoni, uzance ipd. Če je vloga lastnikov ((1) principal) jasna, nastopajo menedžerji v dveh vlogah. V odnosu do lastnikov kot (2) agent in v odnosu do sodelavcev kot (1) principal.

Lastniki dajejo navodila in usmeritve menedžerjem. Istočasno so ti dolžni poročati. Njihov odnos je urejen z menedžerskimi pogodbami, ki izhajajo iz splošno sprejetih norm v okolju. Menedžerji dajejo naloge in navodila sodelavcem. Slednji so dolžni naloge izvesti in o njih poročati. Tudi na njihove odnose vpliva okolje (zakoni, norme ipd.). Vendar lahko svoja pričakovanja uredijo tudi s podjetniškimi in psihološkimi pogodbami. Da bi dobili relevantne podatke, se lastniki lahko poslužujejo različnih načinov komunikacije s sodelavci. Poleg vplivnih posameznikov (predstavniki sindikatov, sveta delavcev) po neformalni plati pridejo do informacij o stanju v podjetju tudi prek predstavnikov zaposlenih v nadzornih svetih. Lastnik ne nadzira in upravlja sodelavcev direktno, saj to počne preko menedžerjev. Vendar pa lahko sodelavci o svojem delu in težavah poročajo lastniku neposredno prek svojih predstavnikov.

Eden izmed pogojev za zadovoljstvo sodelavcev so tudi jasna pravila glede nagrajevanja. V tujini je ustaljena praksa, da so modeli nagrajevanja z napitninami zapisani v panožnih in/ali podjetniških **kolektivnih pogodbah**. Le na ta način se namreč lahko uredijo posebnosti, ki so značilne za določeno podjetje. Iz analize dobrih praks je mogoče razbrati, da je to možno v dejavnostih, kjer imajo določene posebnosti pri nagrajevanju urejene bodisi v zakonu, podjetniški ali kolektivni pogodbi. Vsega tega pa ni vedno možno urediti s podpisom pogodbe o zaposlitvi, ampak je ključna prav **psihološka pogodba** med delodajalcem in zaposlenim/-i. S to pogodbo se delavec in delodajalec dogovorita o načinu dela in nagrajevanja. Delodajalec se mora namreč zavezati, da pravil ne bo spreminjal samovoljno, ampak le s soglasjem ostalih partnerjev.

Literatura in viri

- Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. V *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Anderson, A. H. (1994). *Effective personnel management: a skills and activity-based approach*. Oxford (UK); Cambridge (Mass.): Blackwell Business.
- Armstrong, M. (1986). *A handbook of management techniques*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. in Murlis, H. (1994). *Reward Management: A Handbook of Remuneration*

- Strategy Practice* (3rd ed.). London: Kogan Page, Institute of Personnel Management.
- Bajuk, J., Kostrevc, D., Podbevšek, G. in Prijović, I. (2004). *Nagrajevanje uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji*. Združenje članov nadzornih svetov.
- Beardwell, I., Holden, L. in Claydon, T. (2004). *Human resource management: a contemporary approach* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Blanchard, K., Johnson, S. in Urbancic, A. (1994). *Enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Bolle de Bal, M. (1990). *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Boone, L. E. in Kurtz, D. L. (1992). *Management*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
- Bramham, J. (1994). *Human resource planning* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Bratton, J. in Gold, J. (1999). *Human resource management: theory and practice*. Basingstoke; London: Macmillan.
- Cowling, A. G. in Mailer, C. J. B. (1998). *Managing human resources* (3rd ed.). London: Arnold.
- DeCenzo, D. A. in Robbins, S. P. (2002). *Human resource management* (7th ed.). New York: Wiley.
- Dessler, G. (2005). *Human resource management* (10th ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Državni zbor republike Slovenije. (n. d.).
- Furnham, A. (1995). *Personality at work : the role of individual differences in the workplace*. London ; New York: Routledge.
- Genorio, M., Madon, M. in Slapničar, S. (2016). Analiza managerskih zaslužkov v nejavnih družbah v Sloveniji. *Economic and Business Review*, 17, 71–88.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. in Donnelly, J. H. (1994). *Organizations : behavior, structure, processes* (8th ed.). Burr Ridge (Ill.) ; Boston (Mass.) ; Sydney (Aus.): Irwin.
- Glasser, W. (1994). *Kontrolna teorija: kako vzpostaviti učinkovito kontrolo nad svojim življenjem*. Ljubljana: Taxus.
- Glasser, W. (1995). *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Griffin, R. W. (1984). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Holy Wiley & Sons. Inc.
- Ibbetson, J. F. R. in Whitmore, D. A. (1977). *The Management of Motivation and Remuneration*. Plano (Texas): Business Books.
- IUS-INFO. (n. d.).
- Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kreitner, R. (1992). *Management* (5th ed.). Boston [etc.]: Houghton Mifflin.
- Latham, G. P. in Locke, E. A. (1979). Goal Setting: A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.
- Lawler, E. E. I. (1977). Reward systems. V R. J. Hackman in L. J. Suttle (ur.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change* (str. 163–225). Santa Monica (CA): Goodyear Publishing Company.
- Linton, I. (1995). *25 tips for excellent customer service : an action plan for service success*. London: Pitman, Institute of Management Foundation/Pitman.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lucas, R. (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries*. London: Routledge.
- Lynn, M. (2004). Increasing Servers' Tips : What Managers Can Do and Why They Should Do It. *Journal of Foodservice Business Research*, 8(4), 89–98.
- Martocchio, J. J. (2001). *Strategic compensation: a human resource management approach* (2nd ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Merkač Skok, M. (2003). Stanje na področju nagrajevanja: rezultati raziskav v malih in srednje

- razvitih podjetjih v Sloveniji. V *Zbornik referatov* (str. 22–34).
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihelič, M. (1995). Ekonomske korenine delitve kot okvir strategije in politike oblikovanja osebnih dohodkov v Sloveniji. V I. Kežar (ur.), *Plače v Sloveniji – Modra knjiga: knjiga skupine avtorjev* (str. 7–43). Kranj: Organizacija.
- Milkovich, G. T. in Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/human resource management: a diagnostic approach* (5th ed.). Homewood: Business Publications, Irwin.
- Nelson, B. (1994). *1001 ways to reward employees*. New York: Workman.
- Newstrom, J. W. in Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (9. ed.). New York [u. a.]: McGraw-Hill.
- O*NET Resource Center. (n. d.).
- Porter, L. W., Bigley, G. A. in Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report.
- Seljak, J. (2014). Razlike v plačah in zaposlovanju med spoloma v dejavnostih javne uprave. *International Public Administration Review*, 1(1).
- Smith, P., & Nethersell, G. (2000). Job evaluation. V R. Thorpe & G. Homan (ur.), *Strategic Reward Systems* (str. 217–231). Harlow: Financial Times.
- Spencer, L. M. in Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti. (n. d.). *Uradni list RS*, 38/2003.
- Stutts, A. T. in Wortman, J. (2006). *Hotel and lodging management: an introduction* (2nd ed.). Hoboken (NJ): John Wiley.
- Šuligoj, M. (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija*, 39(2), 146–153.
- Tate, C. E. J., Cox, J. F., Hoy, F., Scarpello, V. in Woodrow, S. W. (1992). *Small business management & entrepreneurship*. Boston (Mass.): PWS-Kent.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational behavior* (3rd ed.). Fort Worth [etc.]: Dryden Press, Harcourt Brace College.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) (2014). Ljubljana.
- Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob). (2008). *Uradni list Republike Slovenije*, 25/08.
- Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih. *Industrijska demokracija*, (oktober 1999), 3–7.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. natis.). Ljubljana: GV založba.

PSIHOLOŠKA POGODBA KOT OSNOVNI GRADNIK NADALJNJIH HRM-PRAKS

Avtorica: Irena Berzelak



1 UVOD V PSIHOLOŠKO POGODBO KOT OSNOVNI GRADNIK NADALJNJIH HRM-PRAKS

Na razpotju med starim in novim se spremembe globalnega razvoja, ki smo mu v Sloveniji priča zadnjih 20 let, najbolj kažejo na organizacijskem in delovnem področju. Zato ne presenečata razvoj in promocija številnih metod, orodij vodenja, vrednotenja in razvoja človeškega kapitala, ki se postavljajo ob bok v tradicionalni ekonomiki omejenim virom poslovanja. Spreminjajo se odnos delavec – delodajalec in pričakovanja, ki jih gojita drug do drugega, ter tudi obljube, h katerim se v zaposlitveni vzajemnosti zavežeta. Če so sodelavci v preteklosti za opravljeno delo prejeli plačilo, to danes ni gotovo, četudi je zakonsko obvezujoče. Če je bila stalnost zaposlitve v industrijskih časih nekaj samoumevnega, prihajamo tudi v Sloveniji vse bolj do spoznanja, da varnost ni v domeni države ali nekega delodajalca, temveč se moramo zanjo truditi sami oziroma je pogojena s kompetentnostjo sodelavca.

Orodje psihološke pogodbe je dobro izhodišče sodobnega menedžmenta, ki se želi lotiti razvoja človeških virov kot edinih vrednih in z ekonomskega vidika upravičenih do plemenitenja; posebej tistih sodelavcev, ki jih želi podjetje obdržati in ki so v očeh vodstva nenadomestljivi vir perspektivnosti in nadaljnjih razvojnih priložnosti. Je izhodišče k individualnemu in zato »različnostnemu« pristopu, kar omogoča »humanizacijo delovnih mest ter razvoj sodelavcem prijaznih organizacij« (Mihalič, 2007, str. 11).

Tudi v družinskih podjetjih, ki so sama po sebi posebna skupina organizacij zaradi prepletenosti dveh nasprotujočih si sil: družine in poslovnega sistema ali čustev na eni in racionalnosti na drugi strani. Kot še navaja Vadnjal (2008, str. 20), so zanimiva s sociološkega, ekonomskega in psihološkega vidika. Prihod novega sodelavca vnese nemir v obstoječe delovanje, ker se prične »osebno področje mešati s poslovnim, poslovno z družinskim in družinsko z osebnim« (*ibidem*, str. 20). Fluktuacija je v njih majhna, sodelavci z daljšo delovno dobo pa postanejo neformalni del družine (*ibidem*, str. 1).

Vsa ta dejstva so vzbudila zanimanje za analizo psiholoških pogodb, ki so bile preko delovnih generacijskih skupin raziskane v večjem družinskem podjetju, ki na področju upravljanja človeških virov uporablja preverjene tradicionalne poslovne in vodstvene prakse. Človeški kapital je razumljen pretežno kot potreben fizični vir, za katerega se razume, da vključuje tudi socialno in čustveno plat, ter od katerega se pričakuje aktiven miselni vidik; manj pa se mu posveča v okviru celotnega intelektualnega kapitala podjetja, v katerem ustvarjajo dodano vrednost medsebojni vplivi med človeškim, procesnim in relacijskim kapitalom (Mihalič, 2006, str. 32). Zahteve novega časa pa svetujejo tesnejšo povezanost upravljanja človeškega kapitala s siceršnjimi strateškimi usmeritvami oziroma uglasitev potreb posameznika z zahtevami organizacije in obratno. Opazovano podjetje ima na tem področju več priložnosti za celosten razvojni pristop v duhu sodobnega časa, tako kot nekatera druga slovenska srednja in majhna – pretežno družinska podjetja, ki sta jih proučevala v okviru raziskave Kopriva in Bernik (2009), in išče izzive na področju HRM-praks, ki jih družbene in z njo generacijske spremembe zahtevajo na razpotju med tradicionalnimi in sodobnimi vrednotami s ciljem izboljšanja področja napredovanja. Slednje je bilo v opazovanem podjetju namreč ob zadnjem merjenju organizacijske klime slabše ocenjen pokazatelj zadovoljstva pri delu.

Področji napredovanja in nagrajevanja se v podjetju izvajata pretežno na kolektivnem nivoju kot ostanek preteklosti in tradicije, manj pa je osredotočenja na posameznika, kar je v duhu

koncepta psiholoških pogodb, pa tudi družbenih sprememb, ki cenijo inovativnost, zavzetost za pridobivanje kompetenc, večanje kredibilnosti preko večanja obsega znanja in veščin, zato bi bilo treba posamezne aktivnosti močnejše povezati, da bodo lahko jasno sporočale svoj namen oziroma želeno prihodnjo pot podjetja.

2 PSIHOLOŠKA POGODBA

2.1 Opredelitev koncepta

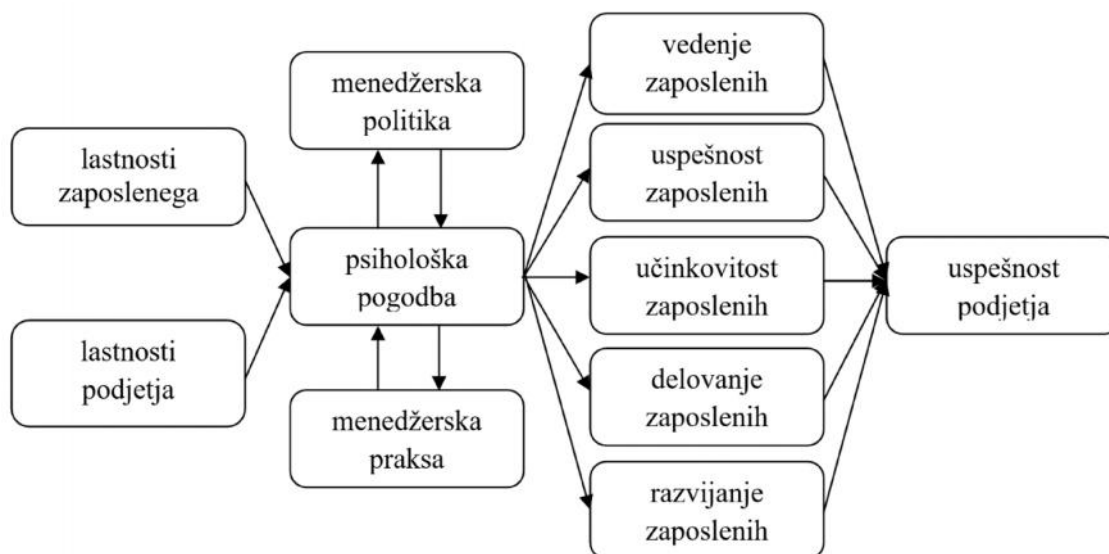
Koncept psihološke pogodbe je star dobrih 50 let. Kot pionirja uporabe besedne zveze se omenjata teoretik poslovnih praks Chris Argyris v letu 1960 ter psiholog Harry Levinson v letu 1962 (Sels, Janssens in Van den Brande, 2004). Argyris je psihološko pogodbo opredelil kot odnos med skupino sodelavcev in njihovim delovodjem, v katerem so sodelavci produktivnejši in se manj pritožujejo, če prejemajo sprejemljivo plačo in jim je dana socialna varnost. Levinson jo je kasneje razširil tudi na neotipljive in nezavedne dejavnike odnosa med delavcem in organizacijo (Taylor in Tekleab, 2004 v Coyle-Shapiro in Parzefall, 2008, str. 3). Oba pa psihološko pogodbo razumeta kot zgradbo dveh pogodbenih strani: sodelavca in organizacije oziroma njenih vodij.

Večji teoretični in praktični prispevek je po nekajletnem premoru, leta 1989, prispevala ameriška znanstvenica Denise M. Rousseau (Sels, Janssens in Vand den Brande, 2004), ki je psihološko pogodbo kot enakovredni dogovor dveh pogodbenih strani postavila na ožjo, individualno raven posameznika, in jo kot takšno razume tudi Mihaličeva (2007, str. 10). Predstavlja jo kot »način percepcije« delavca o vseh obiligacijah med njim in delodajalcem.

Psihološka pogodba predstavlja koncept individualnega dojemanja zaposlitvenega odnosa, na katerega vplivajo sam individuum ter delovanje in organizacija podjetij. Razlike v njihovem poslovanju so tiste, ki oblikujejo in vplivajo na nadaljnji razvoj psiholoških pogodb. Lahko bi rekli: kolikor je organizacij in sodelavcev znotraj njih, toliko je psiholoških pogodb.

Vsaka organizacija je skupek ljudi, sredstev itd., usmerjenih k prodaji svojih proizvodov in storitev, ustvarjanju dobička, kar ureja poslovni dogovor (ali »pogodba«). Znotraj se pretakajo in oblikujejo tudi odnosi, ki prispevajo (ali pa tudi ne) k izpolnjevanju družbenih potreb in potreb posameznika ter kot pri (ne)uspešnem športnem moštvu k dobri ali slabi medsebojni uglašenosti pri razvijanju skupnega cilja (odličnega rezultata). V tem delu se »psihološka« nanaša na možgane, misli, čustva posameznikov in hkrati kaže na odvisnost ljudi od organizacij in obratno. Zato je psihološka pogodba, usmerjena k poudarjanju individualizma kot pomembnega »humanega elementa« (Florjančič, Bernik in Novak, 2004, str. 12) vsake organizacije, uporabno orodje za povečevanje vloge posameznikov v poslovnih sistemih.

Slika procesa oblikovanja psihološke pogodbe (Slika 24: Proces oblikovanja psihološke pogodbe), kot jo je pripravila Mihaličeva (2007, str. 16), prikazuje interakcijo sodelavcev in delovanja organizacije kot vstopnih virov, ki oblikujejo odnos, ki lahko rezultira bodisi v uspešnih bodisi neuspešnih sodelavcev in nadalje tudi v (ne)uspešnem podjetju.



Slika 24: Proces oblikovanja psihološke pogodbe
(Mihalič, 2007, str. 16)

Psihološka pogodba ni statična, temveč se spreminja z delovanjem organizacije. Sodelavec je v procesu oblikovanja psihološke pogodbe v nenehnem tehtalnem razmerju med tistim, kar pričakuje od svojega delodajalca na eni strani in tistim, kar meni, da je svojemu delodajalcu dolžan na drugi strani. Menedžer lahko vpliva na delavca in razvoj njegove psihološke pogodbe s svojo politiko in prakso ter načinom upravljanja. Vpliva na to, kako bo delavec upravljal sam sebe in svoj del oziroma kako bo razvijal svoja pričakovanja (kar naj bi podjetje nudilo delavcu) in obljube do delodajalca (kar naj bi delavec v zameno za izpolnjena pričakovanja dajal delodajalcu).

Van de Ven (2004) je pričakovanja delavca do organizacije opredelil v naslednjih 5 dimenzijah:

- razvoj kariere,
- obseg dela,
- socialno okolje,
- finančne kompenzacije in
- uravnoteženost osebnega in poslovnega življenja.

Te dejavnike sodelavec vrednoti v smislu njihove omogočenosti, priznanosti, danosti in jim prenosorazmerno prilagaja svoje obnašanje in ravnanje na delovnem mestu. Torej tudi tisto, kar se od delavca pričakuje oziroma je ta to s svojim osebnostnim paketom (ki vključuje tudi pridobljene kompetence) delodajalcu obljubil.

Na drugi strani so obljube delavca po Van de Venu (2004):

- prizadevnost,
- fleksibilnost,
- lojalnost,
- etično vedenje ter
- razpoložljivost.

Dimenzije delavčevih pričakovanj in obljub znotraj delovnega razmerja zvenijo skozi prizmo 21. stoletja samoumevno, v praksi pa postanejo odvisne od konkretnih delovnih situacij ter organizacijskih praks podjetja, merljivih v razponu od klime do kulture. Ob upoštevanju

različnosti ljudi (ki jih preoblikuje tudi zunanje okolje, zgodovina in z njo generacijske razlike), akterjev v podjetju, se oblikujejo raznovrstna doživanja posameznih situacij, ki postanejo ključna za oblikovanje psiholoških pogojev.

2.2 Psihološka pogodba včeraj in danes

Spremembe so postale gibalo sodobnega časa in na vseh področjih življenja. Stara pravila in navodila ne delujejo več, vsak dan znova se učimo novih vsebin, da znamo jutri spet drugače ravnati.

Varnost, stabilnost, lojalnost kot lastnosti dela znotraj ene organizacije skozi celotno življenjsko obdobje postajajo floskule in širša zaposljivost na trgu dela nova usmeritev sodobnega časa. Delodajalci naj bi v skladu s spremembami in trendi razvoja dolgoročne načrte kratkoročno spreminjali in dopolnjevali, aktualizirali. Delavcem namreč ne zmorejo več obljubiti tradicionalnih vrednot večnosti podjetja, gotovega obstoja delovnih mest do doseženih upokojitvenih pogojev, kaj šele dovolj denarja v pokojninski blagajni.

Na razpotjih se srečujeta stara in nova generacija delovne sile in si v medgeneracijskem komuniciranju izmenjujeta svoje poglede, potrebe, želje, zahteve. Napredujoča tehnologija, predvsem informacijsko-komunikacijska, ter konkurenčnost na trgih sta preobrazili naše načine sporazumevanja, medsebojne odnose in delovno okolje.

Skladno s spremembami v svetu več avtorjev uporablja izraz »stara« psihološka pogodba, ki naj bi označevala delavčeva včerajšnja pričakovanja in obljube, ter na drugi strani izraz »nova« psihološka pogodba za vse tisto, čemur dajemo pečat pomembnosti danes in bomo tudi jutri (Tabela 31: Stara in nova psihološka pogodba – prvič; Tabela 32: Stara in nova psihološka pogodba – drugič).

Tabela 31: Stara in nova psihološka pogodba – prvič

Element pogodbe	Stara psihološka pogodba	Nova psihološka pogodba
Okolje	Stabilno.	Nenehne spremembe.
Osnovno izhodišče	Tradicija, poštenost, socialna pravičnost.	Prodajne sposobnosti in spretnosti, dodana vrednost.
Obveznosti delodajalca	Kontinuiteta, varnost zaposlitve, karijerne možnosti.	Pravična nagrada za dodano vrednost.
Obveznosti delavca	Lojalnost, primeren odnos z nadrejenim, dobro opravljanje dela.	Inovativnost, odličnost pri delu, podjetniško sodelovanje.
Pogodbeni odnos	Formaliziran, kolektivno zastopan (sindikati).	Individualna zastopanost in skrb.
Osebni razvoj	Odgovornost podjetja preko aktivnosti kadrovskega oddelka.	Individualna odgovornost za pridobivanje novih znanj in veščin za širšo zaposljivost.
Nagrade	Plačilo v odvisnosti od pozicije.	Plačilo v odvisnosti od uspešnosti, doprinosa.
Mobilnost	Redka.	Horizontalna, se uporablja za pomladitev organizacije.
Trajanje dela	Delo do upokojitve.	Ni garancij.
Status	Zelo pomemben.	Se ga zasluzi s kompetencami, kredibilnostjo.
Zaupanje	Možno veliko zaupanje.	Pričakuje se predanost sodelavcev k projektu ali svojemu poklicu.

(Anderson in Schalk, 1998 v Freese, 2007, str. 33–34); Sparrow, 1996 v Maguire, 2003, str. 17)

Tabela 32: Stara in nova psihološka pogodba – drugič

Stara psihološka pogodba	Nova psihološka pogodba
Podjetje je kot starš sodelavcu.	Podjetje in sodelavec sta oba odrasla.
Podjetje skrbi za veljavo in identiteto sodelavca.	Sodelavec skrbi sam zase.
Dober delavec je lojalen.	Fluktuacija je za podjetje zdrava.
Kdor uboga in dela, kot mu je naročeno, bo imel delo do upokojitve.	Številne zaposlitve – širša zaposljivost.

(Kissler, 1994 v Wellin, 2007, str. 32)

Bistvena razlika med staro in novo psihološko pogodbo je v osredotočenju na posameznika. Sodelavcu ni pomemben samo zaslužek (ta je eden od osnovnih higieničnih gradnikov po Herzbergu²¹), pomembnejši je odnos med delavcem in delodajalcem (motivacijski faktor). Ta odnos lahko primerjamo z odnosom med prodajalcem in kupcem, v katerem ne gre več samo za prodajni zaključek, temveč je pomembna forma in vsebina celotne prodajne interakcije, vključujoč tudi poprodajne storitve, če želimo kupca obdržati, da se vrne (kupec danes ne želi imeti občutka, da se mu prodaja, temveč da kupuje). Tako tudi delavec ne želi samo delati in prejeti zaslužek, temveč želi ustvarjati in se izpopolnjevati. Delo ne more biti več zgolj vir preživetja, postalo je vir osebnega in poslovnega razvoja. Tudi dobro opravljanje dela ni samoumevno, ker naj bi bilo tako prav, temveč je postalo plod okolja, v katerem delavec živi, ustvarja in se razvija, torej tudi organizacijskih praks podjetja.

2.3 Oblike psiholoških pogodb

Rousseaujeva kot začetnica razvrščanja je na podlagi pogodbenih (pogoji sodelovanja so jasno komunicirani, lahko tudi zapisani ali pa jih ni) ter časovnih vidikov (dolgoročni/kratkoročni) definirala štiri osnovne tipe psiholoških pogodb (Slika 25: Štirje tipi psiholoških pogodb po Rousseaujevi) (Rousseau, 2000, str. 4–5, 16):

- **relacijska psihološka pogodba:** gre za dolgoročni zaposlitveni dogovor, temelječ na zaupanju in lojalnosti, nagrade in karierna rast so pretežno odvisne od delovnega staža in ne od delovne uspešnosti;
- **uravnotežena psihološka pogodba:** dolgoročna, dinamična, ki »skrbi« za karierni razvoj sodelavca in za dobro poslovanje podjetja, delavcu pripadajo nagrade za trud, uspešnost in prispevek podjetju;
- **transakcijska psihološka pogodba:** kratkoročna pogodba, v kateri so pogoji opravljanja dela natančno specificirani, delavec prevzema majhen nabor obveznosti, zanje prejema ustrezno plačilo;
- **tranzicijska (prehodna) psihološka pogodba:** po Rousseaujevi v osnovi to ni, ker ne vsebuje ali pa zelo malo siceršnjih pogodbenih določil, odraža organizacijske spremembe, negotovost, značilna je v primerih združitve, prevzemov podjetij ipd.

²¹ Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.

Pogoji zaposlitvenega odnosa

		specificirani	niso specificirani
Trajanje	kratkoročno	transakcijska	tranzicijska
	dolgoročno	uravnotežena	relacijska

Slika 25: Štirje tipi psiholoških pogodb po Rousseaujevi
(Rousseau, 2000, str. 16)

Drugačno poimenovanje je razvil CIPD (*Chartered Institute of Personnel Development* v Wellin, 2007, str. 32–33) in označil tri osnovne tipe psiholoških pogodb:

- **tradicionalna psihološka pogodba:** označuje tiste, ki iščejo dolgotrajen delovni odnos in so pripravljeni delati dolge ure;
- **svobodna psihološka pogodba:** označuje tiste, ki jim delo ni osrednji in osnovni cilj življenja, ne želijo se čustveno vezati na delodajalca;
- **samostojna psihološka pogodba:** označuje tiste osebe, ki so dobro kvalificirane in iščejo kratkotrajen odnos in visok zaslužek.

Za našo raziskavo psiholoških pogodb so bile uporabljene oblike, kot jih je definirala Mihaličeva (2007, str. 30–32):

- **identifikacijska ali emocionalna psihološka pogodba:** osebe s to obliko pogodbe so z organizacijo tesno povezane, v doseganje njenih ciljev usmerijo vse svoje sile, tudi lastna vlaganja, samo da bi podjetju uspelo, pripravljene so se nenehno izobraževati, so prilagodljive ter odprte za spremembe, izboljšave ter uvajanje novosti;
- **kalkulativna psihološka pogodba:** gre za nenehno tehtanje med trudom in prispevki delavca na eni ter koristi, ki jih dobi v zameno, na drugi strani, kakovost in kvantiteta pri delu sta prenosorazmerni z višino plačila, izražata težnjo po moči, slavi, tekmujejo s sodelavci, osebni cilji so pred cilji organizacije, težijo k hitremu razvoju kariere;
- **normativna psihološka pogodba:** osebe s to vrsto pogodbe so lojalne, pripadne ter dajo več na socialno varnost kot visoko nagrado, boljše so v timskem kot individualnem delu, rabijo občutek, da so organizaciji potrebne, imajo nižjo stopnjo inovativnosti in samoiniciativnosti ter želje po izobraževanju;
- **mešani tipi, kombinacije osnovnih oblik,** pri kateri prevladuje tista na prvi besedni poziciji (npr. identifikacijsko-kalkulativna psihološka pogodba združuje lastnosti identifikacijske ter kalkulativne oblike psihološke pogodbe, ima pa posameznik s to obliko močnejše izraženo prvo, identifikacijsko obliko.

Na osnovi navedenega bi lahko primerjali uravnoteženo (Rousseau), tradicionalno (CIPD) in identifikacijsko (Mihalič) psihološko pogodbo, na nek način pa tudi transakcijsko (Rousseau), samostojno (CIPD) ter kalkulatивно (Mihalič) psihološko pogodbo.

2.3.1 Identifikacijska psihološka pogodba

Sodelavec z identifikacijsko psihološko pogodbo so močno povezani z organizacijo, v kateri delajo. Pri svojem razvoju, ki vpliva na njihovo zavzetost (in če verigo peljemo dalje ta tudi na uspešnost podjetja) potrebujejo izzive, priložnosti, zanimivo delo, spodbude, podporo, občutek pomembnosti (Tabela 33: Prednosti in slabosti sodelavcev z identifikacijsko psihološko pogodbo). So prodorni, ambiciozni, inovativni in samoiniciativni, močno motivirani za pridobivanje novih znanj ter pripravljeni v doseganje ciljev podjetja vložiti veliko osebnega truda, časa in energije. Pričakujejo profesionalen in etičen poslovni odnos, demokratičen način komuniciranja in možnosti participiranja (Mihalič, 2007, str. 60–61). To so področja, ki jih je treba spodbujati, saj so to sodelavci, ki so najbolj zaslužni za uspešno delovanje podjetja. Javne pohvale in priznanja so zato tista, ki jim dajejo zanos za nadaljnje odlično delo ter načrtno stalno navduševanje, možnosti samopotrjevanja in razvoja kompetenc (*ibidem*, str. 66).

Tabela 33: Prednosti in slabosti sodelavcev z identifikacijsko psihološko pogodbo

PREDNOSTI	SLABOSTI
So ključni člen organizacije, jo vlečejo naprej.	Preobremenjevanje, lahko izgorijo.
Postavljanje ciljev podjetja na prvo mesto, pripravljenost na lastna vlaganja.	Doseganje ciljev za vsako ceno.
Prilagodljivost.	Premajhna zahtevnost do organizacije.
Močna pripadnost – ne zapustijo podjetja, tudi ko je v težavah.	Ne prenesejo poraza.
Pripravljenost na nenehno pridobivanje novih znanj in veščin.	Težje delujejo ob pomanjkanju izzivov.
Neproblematični za vodenje.	Močna odvisnost od pohval.

(Mihalič, 2007, str. 41–43)

2.3.2 Kalkulativna psihološka pogodba

Že iz imena oblike psihološke pogodbe je jasno, da gre za tržno usmerjeno in preračunljivo razmišljanje sodelavcev, ki v odnosu s svojim delodajalcem proučujejo lastne koristi ter koliko se jim kaj splača (Tabela 34: Prednosti in slabosti sodelavcev s kalkulatивно psihološko pogodbo). Ustrezno visoka plača in denarne nagrade so tiste, s katerimi lahko učinkovito motiviramo sodelavce s kalkulatивно psihološko pogodbo. Vendar pa jim je razen denarnega vidika pomembno tudi pridobivanje novega znanja in dragocenih izkušenj, saj predstavljajo nove priložnosti za njihovo unovčevanje – z visokim zaslužkom se samopotrjujejo. Prav tako je zanje značilna težnja po prestižu, moči in slavi. So visoko samozavestni, težijo h kvalitetnemu osebnemu in kariernemu razvoju, ki pa ju strogo ločujejo. Lastne cilje postavljajo pred cilje organizacije, posledično je tudi njihova pripadnost organizaciji manjša kot pri sodelavcih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe (Mihalič, 2007, str. 46–48).

Tabela 34: Prednosti in slabosti sodelavcev s kalkulatивно psihološko pogodbo

PREDNOSTI	SLABOSTI
Dobro plačilo – odlično opravljeno delo.	Izražajo visoko stopnjo t. i. problematičnosti za vodenje.
Hitra prilagodljivost spremembam.	Ciljem organizacije ne sledijo ob težavah podjetja.
Močno izražen občutek za pravičnost.	Visoka vlaganja le v primeru povratnih koristi.
Pripravljeni na višje stopnje tveganja.	Zapustijo organizacijo, če prejmejo ponudbo z boljšimi pogoji dela in koristmi.
Stalna želja po napredovanju.	Nižja stopnja lojalnosti.

(Mihalič, 2007, str. 46–48)

2.3.3 Normativna psihološka pogodba

Sodelavci z normativno obliko psihološke pogodbe delujejo v prepričanju (Tabela 35: Prednosti in slabosti sodelavcev z normativno psihološko pogodbo), da so v podjetju dolžni ostati (bodisi zaradi lojalnosti bodisi ponosa bodisi zgolj lastne obljube). Hvaležni so za delovno mesto in bolj kot visoka plačila ter nagrade jim je pomembna socialna varnost. Izražajo relativno nizko stopnjo inovativnosti in samoiniciativnosti ter nizko željo po izobraževanju ter usposabljanju. Karierni razvoj jim je pomemben, če je v tesni navezavi z dolgoročno socialno stabilnostjo. Cenijo pridobivanje novih znanj, vendar so uspešnejši v okolju, ki ga bolj kot tekmovalnost zaznamujeta sodelovanje in timski duh (Mihalič, 2007, str. 50–52).

Tabela 35: Prednosti in slabosti sodelavcev z normativno psihološko pogodbo

PREDNOSTI	SLABOSTI
Visoka stopnja pripadnosti in lojalnosti.	Nizka stopnja zmožnosti prilagajanja novim situacijam.
Sledenje ciljem organizacije tudi v primeru težav podjetja.	Nizka stopnja zaupanja v lastne sposobnosti.
Popolnoma neproblematični za vodenje.	Nizka stopnja ambicioznosti in prodornosti, inovativnosti in samoiniciativnosti.
Ponosni na dosežke in uspehe organizacije.	Odvisnost od občutka, da jih delodajalec resnično potrebuje.
V medsebojnih odnosih so odprti, kooperativni in prijateljski.	Motivirani so skoraj izključno z varnostjo zaposlitve.

(Mihalič, 2007, str. 50–52)

3 METODA

Raziskava (Berzelak, 2014) je bila izvedena na podlagi vprašalnika Renate Mihalič (2007, str. 36–38). Vprašalnik sestavljajo trditve (82), med katerimi je anketirani izbral stopnjo veljavnosti: trditev zanj povsem velja, delno velja ali sploh ne velja. Posamezna stopnja veljavnosti trditve pomeni obliko psihološke pogodbe. Na podlagi izbranih odgovorov smo nato ugotavljali prevladujočo obliko pogodbe.

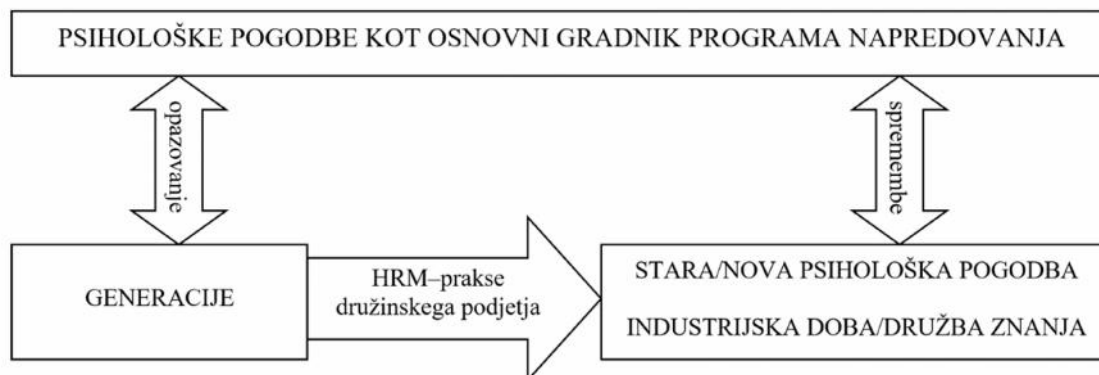
V anketni vprašalnik so bila zaradi aktualnosti raziskovanja njihovih medsebojnih razlik dodana demografska vprašanja generacijskih skupin (otroci blaginje ali t. i. baby boom generacija, generacija X in generacija Y). Naše delovno okolje je namreč postalo pestra zgradba različnih

delovnih generacij, ki morajo tvorno sodelovati, komunicirati, biti učinkovite. »Včerajšnja« in »današnja« generacija se razlikujeta v svojih pogledih na svet in delovanju navzven. Mlajše generacije se zavedajo sprememb sodobnega časa in jim svoje vedenje prilagajajo, a se že v osnovi razlikujejo od starejših, saj so odrasle v drugačnem zgodovinskem obdobju ter njemu pripadajočih kulturah in vrednotah, zato imajo drugačne navade, ideje, poglede in zahteve, torej v okviru koncepta psihološke pogodbe drugačna pričakovanja, ki se nadalje kažejo v drugačnih obljubah. Generacije, ki se razvijajo in prihajajo na trg delovne sile (bolj izobražene, informirane, z drugačnimi vrednotami in pričakovanji), bodo vplivale na preoblikovanje vedenja menedžerjev, ki se v Sloveniji rado opira na tradicionalna vodstvena orodja, v katerih človek in njegova ustvarjalnost še nista pomembnejša od kapitala.

V tem okviru so bile uporabljene časovne razporeditve, predstavljene na spletni strani organizacije *WorkPlace Influence* (2013): otroci blaginje (rojeni od 1943–1960), generacija X (rojeni od 1960–1980) in generacija Y (rojeni od 1980–2000). V samem vprašalniku, ki so ga sodelavci prejeli v izpolnjevanje, so bile navedene samo letnice, da nazivov generacijskih skupin ne bi razumeli kot zaznamovanje. Vprašalnik je bil razdeljen vsem sodelavcem, razen upravi podjetja.

Ker gre v praksi večinoma za »čiste« oblike psiholoških pogodb (prevladujoči vpliv ene izmed pogodb) in redkeje za mešane (razlika ena do vključno tri točke med dvema oblikama pogodb), smo morali dva vprašalnika, ki so kazala na preveliko izenačenost vseh treh oblik psiholoških pogodb, glede na priporočila (Mihalič, 2007, str. 35) izločiti, ker naj bi kazali na neiskreno odgovarjanje. Pri obdelavi podatkov je bilo tako upoštevanih 121 vrnjenih vprašalnikov, kar glede na število vseh sodelavcev predstavlja 62,4-odstotno udeležbo.

Za lažje razumevanje je koncept raziskave, ki se v okviru psiholoških pogodb širi na področje upravljanja človeškega kapitala, prikazan spodaj (Slika 26: Koncept raziskave).



Slika 26: Koncept raziskave

4 UGOTOVITVE IN RAZPRAVA

V nadaljevanju bo razprava osredotočena na v opazovanem podjetju prevladujočo identifikacijsko ali emocionalno obliko psihološke pogodbe (72 %). Za prispevek je pomembno še dejstvo, da čistih kalkulativnih psiholoških pogodb raziskava v podjetju ni pokazala. Identifikacijskim sledi normativna psihološka pogodba (11 %). Z nekaj manjšimi deleži so v rezultatih v podjetju prisotne še mešane oblike psiholoških pogodb, ki v svojih kombinacijah večinoma ponovno združujejo »identifikacijo« in »normativnost« čistih oblik.

4.1 Identifikacijska psihološka pogodba

Zaznana identifikacijska oblika psihološke pogodbe je pozitivna, saj predstavlja, kot navaja Mihaličeva (2007, str. 30), »idealni poslovni odnos med delodajalcem in delojemalcem«. Vendar pa je tudi presenetljiva glede na tradicionalne prakse upravljanja človeških virov. Namreč, manj kot naj bi se organizacija ukvarjala s pričakovanji sodelavcev, večje naj bi bile zanje posledice, trdijo Wanous, Poland, Premach in Davis, 1992 (v Van de Ven, 2004). Študija Sonnenbergove (Sonnenberg, 2006, str. 120–126) pokaže vpliv upravljanja s človeškimi viri v njihovem številu; več kot naj bi neko podjetje izvajalo HRM-praks, manj naj bi imelo kršitev psiholoških pogodb (neizpolnjena pričakovanja delodajalca vodijo v prelomljene obljube delavca). Glede na dobljene rezultate pa gre sklepati, da sodelavci svoje obljube izpolnjujejo, četudi njihova pričakovanja niso v celoti izpolnjena.

Eno možnih razlag, zakaj je tako, smo iskali v družinskem podjetju. Sodelavci z identifikacijsko psihološko pogodbo težko ločijo poslovno od osebnega življenja, kar je prepoznavna lastnost tudi družinskih podjetij. Nadalje so za med udeleženci raziskave dobljeno večinsko prisotno generacijo X v okviru raziskave (Brečko, 2005) ugotovili, da so njihovi največji motivatorji možnost samostojnega dela in odločanja, pohvala nadrejenega in izzivi pri delu. To potrebujejo tudi sodelavci z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe. Zato lahko na tej podlagi zaključimo, da korelacija med obliko psihološke pogodbe in značilnostmi delovne generacije obstaja. Pričakovanja, ki jih opazovano podjetje do svojih sodelavcev izpolnjuje, četudi izven sodobnih kadrovskih praks, so torej pri generaciji X dovolj šnja za oblikovanje identifikacijske psihološke pogodbe, ker so generacijske značilnosti kot odraz časa in družbe v njem tiste, ki jo določajo. Na tej podlagi bi lahko zaključili tudi, da so identifikacijske oblike pogodb večinsko prisotne v vseh tistih podjetjih, v katerih prevladuje delovna generacija X, kar pa je malo verjetno. Torej lahko ugotovimo, da so rezultati splet številnih faktorjev – družbe in organizacijskih praks podjetja ter individualnega presojanja. HRM-dejavnosti so v opazovanem podjetju eden od dejavnikov vpliva na obliko psihološke pogodbe v smislu, da so te plod individualnega doživetja okolja, družbe, v kateri bivamo. Njene značilnosti nato prevzemamo tudi sami – člani posameznih generacijskih skupin in generatorji vseh sprememb, ki v odnosu do organizacije oblikujemo nam lastne psihološke pogodbe.

4.1.1 Pričakovanja in obljube sodelavcev z identifikacijsko psihološko pogodbo

Če pričakovanja sodelavcev do delodajalca kot enega od dveh elementov psihološke pogodbe (poleg obljub na drugi strani) po Van de Venu (2004) razčlenimo preko 5 dimenzij in ob pomoči razlag področij motiviranja, izobraževanja, napredovanja ter vodenja, ki veljajo pri identifikacijski psihološki pogodbi (Mihalič, 2007, str. 66–78), dobimo ključne točke, na katere

se lahko opremo pri nadaljnjem upravljanju sodelavcev z emocionalno pogodbo, oziroma pri iskanju rešitev za izboljšanje področja napredovanja:

- razvoj kariere: sodelavci pričakujejo dobre možnosti kariernega in osebnega razvoja ter kakovostno izobraževanje, ker jim to predstavlja orodje, s katerim lahko prispevajo k uspešnosti organizacije; ustrezajo jim sodobne metode poučevanja in zahtevnejše oblike izobraževanj – npr. rotacija, e-izobraževanje ipd.;
- obseg dela: delovne zadolžitve s postavljenimi jasnimi cilji, ki jih je možno vrednotiti, naj spodbujajo uporabo njihovega znanja, zmožnosti, veščin, pričakujejo zanimive naloge in vsakodnevne izzive, ki omogočajo razvoj kompetenc;
- socialno okolje: ustreza jim sproščeno delovno okolje, v katerem timi aktivno sodelujejo in si izmenjujejo znanja ter izkušnje, odprta komunikacija z veliko verbalnimi pohvalami (sankcije so ključni demotivator!), dajanje povratnih informacij, izkazati jim zaupanje in spoštovanje;
- finančne kompenzacije: verbalne pohvale in priznanja, vertikalno napredovanje, vrednejše jim je nematerialno nagrajevanje, neposredno povezano s pridobivanjem novih kompetenc, prevzemanjem večjih odgovornosti in novih zadolžitve;
- uravnoteženost osebnega in poslovnega življenja: izražanje razumevanja glede različnih življenjskih situacij in njih samih, saj bi sodelavci z identifikacijsko psihološko pogodbo prej delali v lastno kot škodo podjetja.

Če so pričakovanja zadovoljena, zmorejo sodelavci toliko bolje izpolnjevati obljube, ki se od njih zaenkrat še samoumevno pričakujejo, z zamenjavo generacij pa lahko računamo, da se bodo obljube izpolnjevale premosorazmerno z izpolnjenimi pričakovanji. Če obljube po Van de Venu (2004) »prevedemo« na področje opazovanih sodelavcev, ugotovimo, da je njihova izpolnjenost samoumevna najmanj pri dobljenih večinskih oblikah identifikacijske psihološke pogodbe, in sicer:

- prizadevnost: sodelavci z identifikacijsko psihološko pogodbo vložijo ves svoj trud za odlično opravljanje svojega dela in za dobro organizacije, katere del so, so polno odgovorni za svoje delo, živijo in delajo z organizacijo;
- fleksibilnost: pripravljeni so delati preko delovnega časa in vzeti delo tudi domov, če je to potrebno;
- lojalnost: pripravljeni so ostati v podjetju, tudi če rezultati podjetja niso najboljši, ne sprejmejo prve službe, ki jim je ponujena;
- etičnost: osrednji fokus aktivnosti je uspešnost organizacije, zato sodelavci ne bi naredili ničesar v njeno škodo, npr. razkrivali njenih poslovnih skrivnosti ali neracionalno upravljali s časom, z denarjem, delovnimi sredstvi;
- razpoložljivost: sodelavci so pripravljeni priskočiti na pomoč sodelavcem pri drugih delovnih zadolžitvah, se učiti novih stvari in širiti svoje obzorje.

Rezultati psiholoških pogodb dajejo vedeti, da si opazovani sodelavci z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe želijo vključitve v razvojne procese, da si želijo biti aktivni (ne samo izvajalski, tudi odločevalski) del nadaljnje uspešnosti podjetja. Identifikacijske oblike psiholoških pogodb terjajo od odgovornih zaradi svojih kompleksnih in zahtevnih karakteristik več premisleka in načrtovanja. Samo denarno nagrajevanje v okviru klasičnih oblik upravljanja sodelavcev namreč ne bo doseglo zelenega učinka, če ne bo v tesni navezavi z osebnim razvojem posameznika, k čemur sodelavci z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe stremijo. To pa je v koraku tako s časom in sodobnimi načini upravljanja človeških virov, ki jih lahko zasledimo v novejši strokovni literaturi, kot tudi z mlajšimi delovnimi generacijami

oziroma njihovimi lastnostmi, ki so že prisotne na trgu delovne sile, ter tistimi, ki nanj šele prihajajo.

Ekipo v raziskavi opazovanih sodelavcev lahko z vidika prednosti podjetju ocenimo kot močno za nadaljnje uspešno delo, vendar pa potrebuje organizacijske prakse, ki identifikacijo oziroma pripadnost (ki bolj kot denar potrebuje vsakodnevne izzive, možnosti izobraževanja ter pohvale in priznanja) podpirajo in so hkrati v sožitju s cilji podjetja in izzivi prihodnosti. Klasični, z denarjem ter korenčkom in palico povezani pristopi ne padejo na plodna tla.

5 PROGRAM NAPREDOVANJA

5.1 Osnovni gradniki programa napredovanja

Program napredovanja za sodelavce z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe sloni na štirih osnovnih elementih – gradnikih napredovanja, ki vodijo eden do drugega, se prepletajo ter predstavljajo ključne dejavnike uspeha v prihodnje. Hkrati omogočajo izvedbo programa napredovanja v duhu prihodnosti in zmorejo vplivati na prevzgojo sodelavcev in spreminjanje kulture podjetja.

Osnovni gradniki predstavljajo strateške vidike prihodnjega delovanja, ki jih je treba spremeniti, izboljšati ali okrepiti, da bodo sodelavcem, ki imajo pretežno identifikacijsko psihološko pogodbo, predstavljali pot k najprej lastnemu in preko njega tudi nadaljnjemu uspešnemu razvoju podjetja. Predstavljajo fokus k izvajanju nagrajevanja, so pot, po kateri lahko sodelavci napredujejo zasebno in poslovno. Pravzaprav bi jih lahko prenesli v katero koli poslovno okolje in tudi ne samo na ožje področje napredovanja sodelavcev, temveč ga zasnovali širše, na področje novejših upravljaljskih in vodstvenih praks.

Program napredovanja omogoča tudi spreminjanje; pravzaprav je fleksibilna narava programa pomembna. V okviru prilagajanja zastavljenim strateškim opredelitvam in zaradi njih tudi sodelavcem, njihovim potrebam ter željam je smiselno dodajanje ali odzemanje posameznih osnovnih gradnikov (skupaj z njimi pa tudi spreminjanje podpornih elementov v naslednjem podpoglavju), kadar tako izkažejo izzivi prihodnosti. Posebej, če bo ta še naprej delovala v smeri nenehno zastarajočega znanja, zaradi katerega bo uspešnost podjetij odvisna od jutrišnjih zahtev. Torej bodo podjetja »primorana« nagrajevati razvoj ključnih zmožnosti in ne pretekle uspešnosti (Zupan, 2001, str. 270).

Osnovni gradniki predlaganega programa napredovanja so: komuniciranje, sodelovanje, znanje in inovativnost (Slika 27: Osnovni gradniki programa napredovanja).



Slika 27: Osnovni gradniki programa napredovanja

Preko spodbudnega organizacijskega **komuniciranja**, ki se prične na vrhu hierarhične strukture in vodi do posameznega sodelavca (ta pa ga z (ne)formalnim komuniciranjem prenaša do vseh deležnikov podjetja, tudi zunanjih), se spodbuja **sodelovalno** oziroma timsko delovno ozračje. V njem je medsebojna pomoč samoumevna zaradi skupnega cilja, uspešnosti podjetja. Z Usvajanjem novih **znanj** kot tudi njegovim prenašanjem ter izmenjavo mnenj se rojevajo nove, **inovativne** ideje.

Osnovni gradniki predstavljajo cilje uspešnega programa napredovanja. Z njim želimo najprej izboljšati organizacijsko komuniciranje, ki skrbi za pravočasne in točne informacije, saj so ključne za uspešno delo sodelavcev, vplivajo pa tudi na njihovo razmišljanje ter medsebojne odnose (Zupan, 2001, str. 68). Pomembno je dajanje povratnih informacij delavcem o njihovem delu, saj se s tem spodbuja njihovo razumevanje sistema, v katerem delajo. A to na način, v katerem so napake dovoljene, ker so neizogiben del procesa učenja.

Transparentno komuniciranje v vseh smereh (nadrejeni – podrejeni in podrejeni – nadrejeni ali vodstvo – sodelavci in obratno ter sodelavec – sodelavec) je pomembno za spodbujanje sodelovanja sodelavcev in prenosa znanja, izkušenj med njimi ter ustvarjanja dolgoročnih relacijskih odnosov. Kot navaja Mihaličeva (2007, str. 84), potrebujejo sodelavci z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe demokratičen način komuniciranja, ki pa je še vedno organiziran v nekem hierarhičnem redu, pri katerem je znano, kdo in kako delegira bodisi navzgor bodisi navzdol. Hierarhija sama po sebi torej ni negativna, če deluje sodelovalno (ne avtoritarno z izkazovanjem premoči), in če je zgrajena na osnovi kompetenc in rezultatov, kar omogoča pretok znanja ter spodbuja medsebojno spoštovanje. Navedeno dokazujejo tudi ugotovitve združenja *Deloitte Development LLC* (2012), ki v poročilu pritrjujejo soodvisnosti med transparentnim komuniciranjem in zadovoljstvom sodelavcev.

Komuniciranje je eden osnovnih procesov vsake organizacije in po Florjančiču, Berniku in Novaku (2004, str. 257) ogledalo organizacijske strukture, iz katere so razvidni vsi komunikacijski kanali. Po njih naj bi pritekale vse informacije, ki jih sodelavci potrebujejo za uspešno delo, kot tudi strateške odločitve, cilji, načrti ter nazadnje rezultati – zato da sodelavci natančno vedo, ne samo kam gredo, temveč tudi, kako uspešni so bili pri tem. Če je komunikacija demokratična in če poteka v vseh smereh, omogoča prenos idej, zamisli, predlogov, stališč in spodbuja participacijo.

Pri usposabljanju so v družbi znanja poleg zneskovnega vidika pomembni tudi načini pridobivanja znanja (Pfeffer, 1998 v Možina in Zupan, 2009, str. 103). Ti se preko formalnih oblik v zgodnejši dobi življenja nadgrajujejo z neformalnimi usposabljanji, poklicnimi in

življenjskimi izkušnjami ter prehajajo v stalnost vseživljenjskega učenja. Eno takih je tudi učenje z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije (e-izobraževanje).

Premišljeno vlaganje v izobraževanje in usposabljanje sodelavcev je bistvena sestavina družbe znanja, saj vpliva ne samo na uspešnost izvajanja delovnih nalog, temveč dolgoročne uspešnosti podjetja, saj bi bilo to sicer zaradi manka znanja, ki se spreminja in dodaja na dnevnem nivoju, primorano vsakih deset let menjati kadrovske strukturo (Možina, Florjančič, Jamšek, Jereb in Svetlik, 2002, str. 30). Linijski vodje potrebujejo v tem okviru še več treningov za usvajanje znanj, veščin in orodij za spodbujanje tudi kariernega razvoja svojih sodelavcev.

Nova spoznanja so temelj inovativnosti, ustvarjalna energija sodelavcev pa je lahko plod odprte komunikacije, spodbudnega in svobodnega delovnega okolja, v katerem je dovoljeno razmišljati širše, si upati, četudi bo rezultat negativen. Inovativnost, katere izvor prihaja iz notranjega interesa, zaradi samega dela in izzivov, je ustrežnejša kot inovativnost zaradi zunanjih pritiskov. Pri tem je pomembno, da so v ustvarjalni proces vključeni vsi sodelavci, ne le ožji krog sodelavcev, ter da kreativno razmišljanje ni delovna naloga, razpisana v okviru sistemiziranega delovnega mesta, temveč je rezultat organizacijske kulture podjetja. V kreativni proces je treba aktivno vključiti vse sodelavce, saj z znanjem o podrobnostih svojega dela lažje prepoznaš ne samo možnosti izboljšav na svojem, temveč zmoreš iz svojega zornega kota drugače razmišljati tudi za druga področja.

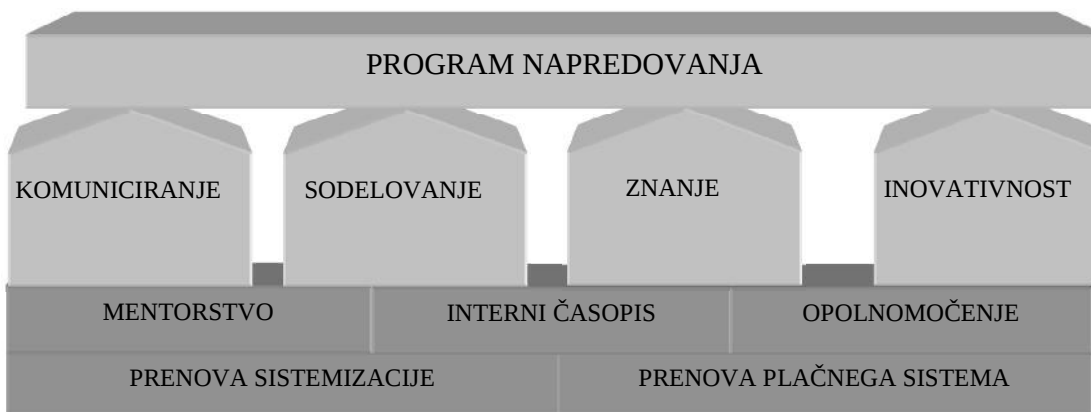
Slovenija po raziskavah na tem področju zaostaja na svetovnem gospodarskem nivoju kot tudi v evropskem merilu in bo morala najti načine spreminjanja inovacijskih potencialov v gospodarske rezultate (Likar, 2011, str. 2).

Temeljni cilji osnovnih gradnikov programa napredovanja so zato:

- grajenje boljše kulture, ki se bo odrazila tudi v boljših rezultatih klime, predvsem na področju napredovanja sodelavcev z identifikacijsko psihološko pogodbo;
- izboljšanje zavzetosti sodelavcev za prevzemanje dodatnih nalog, tudi sodelavčevih, če je potrebno, ter timskega sodelovanja;
- razvoj demokratične oblike komuniciranja, v katerega odprti proces se vključijo vsi sodelavci;
- prilagajanje sodobnim načinom upravljanja s človeškimi viri, kjer so slednji aktivno vključeni v poslovne procese podjetja, niso samo izvajalci, temveč lahko tudi odločajo;
- spodbujanje vedenjskih sprememb za razumevanje sodobnih oblik delovanja poslovnih sistemov, tudi pri najvišjem vodstvu.

5.2 Podporni elementi uspešnosti programa napredovanja

Osnovne gradnike programa napredovanja dopolnjujemo s podpornimi elementi (Slika 28: Osnovni gradniki in podporni elementi programa napredovanja), s pomočjo katerih je možna uresničitev osnovnih ciljev sprememb in sama izvedba programa. Na njegovem mikro nivoju urejajo podporni elementi poslovanje in organizacijo opazovanega podjetja, vendar so nekateri med njimi dovolj splošni in predstavljajo pomemben del sodobnega upravljanja človeških virov, da jih je vredno uvesti v vsako organizacijo, ki se želi prilagajati družbenim spremembam (kot npr. element opolnomočenja).



Slika 28: Osnovni gradniki in podporni elementi programa napredovanja

5.2.1 Prenova sistemizacije

Sistemizacija delovnih mest ni samo izhodiščna podlaga za organizacijo delovnega procesa, na katero se podjetje preko podatkov o potrebni izobrazbi, znanju, izkušnjah, veščinam in drugim sistemiziranim pogojem delovnega mesta opira pri zaposlovanju, ustrezno izdelana podpira procese vodenja, razvoja in motiviranja človeških virov.

Zato jo je smiselno prevetriti v smislu temeljitega razmisleka o karakteristikah sodelavca na posameznem delovnem mestu, da bo zmozel delo izvajati na ustrezen način ter preko svoje uspešnosti slediti ciljem organizacije, njegovim vrednotam, soustvarjati želeno kulturo ter na drugi strani udeležati tudi lasten razvojni načrt, ki bi ga naj imel izdelanega v okviru kompetenčnega modela. Torej ne več, kaj je treba postoriti, temveč kako. Z odgovorom na vprašanje »kako« podjetje namreč izve, kakšne osebe potrebuje za uspešno izvedbo nalog, kar je osnova kompetenčnega modela, ki omogoča namensko izobraževanje, usposabljanje, mentoriranje in vzgajanje sodelavcev ter oblikovanje želene kulture podjetja.

Določanje veščin bo uspešnejše ob ustrezno oblikovanem kompetenčnem modelu, pri čemer si lahko pomagamo s pomočjo poročila OECD PISA, ki raziskuje ključne kompetence »nove« družbe (2005) ter jih členi v tri osnovne kategorije:

- interdisciplinarnost (uporaba jezika, informacijskih tehnologij, sposobnost širše uporabe znanja – na več strokovnih področjih),
- interakcijo (dobri odnosi z drugimi, empatija, timsko delo, uspešno reševanje konfliktov) in
- avtonomnost (odgovornost, osebni menedžment, razumevanje vzorcev).

Podobno je temeljne lastnosti in spretnosti, pomembne za katero koli delovno mesto današnje družbe znanja (in ki jih izobraževalne institucije še ne zmorejo dati) opredelila Krajncéva (2011):

- znati učiti se (od kritične presoje, izbire in samostojnega vodenja učnega procesa),
- znati odločati (izbira, vodenje, podrejanje, upoštevanje pogojev),
- obvladovanje medosebnih odnosov (kompromisi, čustvena inteligenca, diskusija, argumentiranje, pogajanje),
- komunikacijske spretnosti (se znati izražati pisno in ustno, znati poslušati, razlagati).

Hierarhični nivoji naj bi v sodobnih organizacijah postajali čim bolj sploščeni, mrežni ter na področju odnosov pretežno relacijski, v okviru katerih naj bi vsak sodelavec svobodno in brez zadržkov izražal svoje mnenje, dajal pobude, kritike, predloge, ideje. Ker malo število vodstvenih delovnih mest ne ponuja »dovoljšnjega« vertikalnega napredovanja, je rešitev slednjega v dopolnitvi nazivov delovnih mest. To ne pomeni večanja števila sistemiziranih delovnih mest niti podrobnejšega opisovanja delovnih nalog, temveč širjenje nazivov, ki jih sodelavec v okviru nekega delovnega mesta lahko pridobi.

V okviru vodstvenih delovnih mest so npr. možni nazivi: pomočnik/-ica vodje, svetovalec/-ka vodje itd. ali pa na primeru delovnega mesta prodajalec/-ka: prodajalec/-ka svetovalec/-ka, prodajalec/-ka mentor/-ica, samostojni/-a svetovalec/-ka, specialist/-ka za prodajo, prodajalec/-ka mojster, vodilni prodajalec/-ka, prodajalec/-ka strokovnjak/-inja ipd. Ti nazivi sporočajo ne samo, kaj ta oseba dela, temveč tudi kaj zna. V okviru zastavljenih ciljev programa napredovanja (ki jih je treba transparentno komunicirati in udeležati z zgledom) pa tudi, zakaj ima takšen naziv, kot ga ima. Z več nazivi se tako razvoj karijerne poti le s funkcije širi še na strokovno plat. Pomembna pa je številčno smotrna uporaba nazivov, da se jih lažje komunicira ter da se natančno ve, kakšno znanje, sposobnosti in kompetence se skrivajo za posameznim nazivom.

5.2.2 Prenova plačnega sistema

Ustrezen plačni sistem omogoča prilagodljivost in učenje sodelavcev. Njegova ureditev je v Sloveniji v navezavi s kolektivnimi pogodbami pogosto sestavljena iz velikega števila tarifnih razredov in koeficientov, kar omejuje horizontalno napredovanje. Razlike med posameznimi koeficienti so običajno namreč premajhne, da bi spodbujale k osvajanju novih veščin in prevzemanju novih zadolžitev ter odgovornosti. Ker so ti koeficienti določeni še na nivoju zahtevnosti dela neke delovne skupine, ni osredotočenosti k posamezniku, ki se lahko od svojega najbližjega sodelavca, kljub temu da oba opravljata enako delo, razlikuje po spretnostih in zmožnostih uspešnega opravljanja dela. Pomembna pa je – tudi v duhu proučevanja psiholoških pogodb kot metode presojanja individuuma – osredotočenost v vedenjske kazalnike osebe, ki delo opravlja, torej tudi kaj je ta oseba sposobna narediti in ne le kaj dela.

Rešitev – vzpostavitev t. i. kariernih pasov, kot jih predstavi Zupanova (2001, str. 149). Malo število kariernih pasov omogoča širino plačnih razredov (velike razlike med najmanjšo začetno in največjo višino osnovne plače, odvisne od posameznika), kar je ključno za spodbujanje sodelavcev k pridobivanju novih znanj, prevzemanju dodatnih ali zahtevnejših del in spodbujanju zelene organizacijske kulture, ki ceni odprto komunikacijo, pridobivanje novih znanj, inovativne pobude in timsko delo.

Karijerne pasove se torej zastavijo dovolj široko in visoko (višje od obstoječih zneskov), da delujejo spodbudno in motivirajoče ter se kot takšni zmorejo prilagajati tržnim razmeram in kadrovski ponudbi na trgu dela (Tabela 36: Primer plačnega sistema v obliki kariernih pasov). Pri tem naj najnižje vrednosti posameznih kariernih pasov upoštevajo določila morebitne pripadajoče kolektivne pogodbe.

Tabela 36: Primer plačnega sistema v obliki kariernih pasov

Raven	Karierni pas	Najnižja vrednost osnovne neto plače	Najvišja vrednost osnovne neto plače	Širina pasu
Strategija	Vrhunski strokovnjaki	1800 €	3000 €	66,67 %
Taktika	Vodilni strokovnjaki	1200 €	2000 €	66,67 %
	Strokovnjaki/specialisti	800 €	1500 €	87,50 %
Operativa	Strokovni delavci	600 €	1000 €	66,67 %

(prirejeno po Abosh in Dempsey, 1994, str. 51 v Zupan, 2001, str. 149)

S prekrivanjem kariernih pasov lahko delodajalec odličnemu delavcu iz nižjega pasu določi višjo osnovno plačo, delavcu iz višjega pasu pa njemu in njegovim sposobnostim nižjo. Da bi se izognili morebitnim njunim nesoglasjem, je pomembno transparentno komuniciranje delodajalca o vrednotah in ravnanjih, ki jih podjetje ceni in nagrajuje ter hkrati komuniciranje in razlaga samega plačnega ter sistema napredovanja, kadarkoli je to potrebno, posebej pa ob sami uvedbi.

Ne sme se zanemariti niti delavcev na operativni ravni, ki opravljajo najmanj zahtevne naloge, vendar predstavljajo podporo vsem procesom dela. Tudi najlažje delo z leti in izkušnjami pridobiva znanje in je pomembno, čeprav jemljemo pravočasno dostavljeno pošto, izpraznjene koše za smeti ali vzdrževana in očiščena službena vozila za samoumevne. Od tod utemeljenost naziva »strokovni delavec.«

V sistemizacijskem aktu se določi, katera delovna mesta spadajo v katero raven oziroma karierni pas. Enako se naredi z izbranimi nazivi znotraj posameznih delovnih mest.

5.2.3 Mentorstvo

Vsaka organizacija z leti delovanja pridobiva svojo tradicijo in obseg znanja, za katerega prenos je treba poskrbeti, sicer se lahko izgubi, kar bi bila velika škoda. Posebej tiho, tacitno znanje skriva v sebi neprecenljive izkušnje, ki se najlažje prenašajo preko načrtovane praktične, mentorske izkušnje.

Pri novo zaposlenih se lahko v šibkem začetnem identificiranju njihovih značajskih značilnosti spregledajo pomembne lastnosti. Z aktivnim mentorstvom (ali ustrezno strukturiranim uvajanjem) kot ene od oblik učenja se podjetje izogne situacijam, da bi se novi sodelavec učil že znanih dejstev o podjetju, ko pa bi bilo učinkoviteje, da bi čas namenil konkretnim delovnim nalogam.

Tudi vzgoja vodstvenega kadra bi morala potekati znotraj podjetja in ob poprejšnjem spoznavanju in osvajanju procesov, ljudi in kulture, ki zaznamujejo njegovo vrednost. Z mentoriranjem se lahko pomaga sodelavcem pri premestitvah na druga delovna mesta, hkrati je, da bi se izognili morebitnim napakam sodelavcem pri delu, boljša izbira kot graja in kritika. Mentorski programi, zasnovani s specifičnimi in aktualnimi vsebinami praktične narave, zmorejo prenašati znanje in veščine, spodbujati, dajati podporo in socializirati.

Prednost mentorstva vidimo tudi v spodbujanju medgeneracijskega komuniciranja. Smo na prelomu med starim in novim, ko bi mlado vse staro rado zavrglo, ker se težje prilagaja in bi raje delalo po starem. Vendar pa je prav staro pomemben del preteklosti vsake organizacije, ter sedanjosti in prihodnosti. Tradicija iz leta v leto »stara« blagovno znamko, vendar pa ji z

zvestobo kakovosti kot plodom dolgoletnih izkušenj in običajno temeljno mantro poslovanja vsakega podjetja dviguje žlahtnost, pomen in cena.

Mentor v podjetju ne more biti vsak. Izbira ustreznega mentorja v podjetju mora najprej temeljiti na strokovnosti in izkušnjah, hkrati pa je treba upoštevati tudi človeško plat. »Človek se najbolj oblikuje ob človeku,« pravi Krajncčeva (2006), ki mentorstvo vidi kot eno najučinkovitejših oblik individualnega izobraževanja. V prispevku je na podlagi raziskave, ki so jo v letih 1998 do 2002 na Oddelku za pedagogiko in andragogiko Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani opravljali na izrednih študentih na koncu študija, izpostavila lastnosti dobrega mentorja, med drugim: da je sposoben voditi in učiti druge, opaziti in odzvati se, je odločen in ima svoja stališča. V prispevku je opozorila na čustveno plat mentorskega odnosa, na varnost, spoštovanje, sprejemanje ... vse to pospešuje učenje. In to so vrednote, ki jih je smiselno negovati v organizacijski kulturi podjetja.

Mentorstvo ne sme postati le delovna obveznost ali, še huje, breme, temveč mora naziv tistemu, ki ga pridobi, pomeniti čast. Naziv prinaša tudi finančni doprinos (npr. v obliki dodatka za čas mentoriranja), vendar mora biti še večji ponos, ki ga naj sodelavec čuti od uprave, nadrejenih in od najožjih sodelavcev. Da bo tako, je pomembno transparentno komuniciranje podjetju pomembnih vrednot, ki oblikujejo tudi osnovne gradnike programa napredovanja. S tem pa se izpolnijo tudi želje oseb z identifikacijsko psihološko pogodbo, ki si želijo biti v poslovnih okoljih, kjer delujejo, pomembni, ki si želijo osebno in karierno napredovati ter potrebujejo priznanje za dosežen uspeh in zasluge pri tem. Sodelavci z identifikacijsko psihološko pogodbo težje delujejo v okoljih, kjer niso dovolj cenjeni (Mihalič, 2007, str. 43). Z uvedbo mentorstva podjetje sporoča vrednost specifičnega znanja, iz katerega se je organizacija razvila do današnje velikosti. Hkrati pomen pridobijo tisti, ki ga imajo.

Program mentoriranja je smiselno podpreti s financiranjem usposabljanj tistih, ki želijo pridobiti veščine za mentoriranje, s čimer pritrdimo še enemu od osnovnih gradnikov programa napredovanja, izobraževanju (znanje).

Podjetje lahko pri izvajanju določenih mentorskih programov smiselno uporabi intranet, na katerem lahko objavi krajše vsebine z osnovnimi podatki o podjetju, vključno s strategijami, vrednotami, cilji. Novemu sodelavcu bi omogočalo vpogled v bistvenejše vidike delovanja organizacije, da bi se lažje in hitreje znašel v novem delovnem okolju, obstoječim sodelavcem pa osveževalo spomin in komuniciralo kot opomnik za sedanje in prihodnje načrte.

Smiseln je razmislek o uvedbi e-izobraževanj, ki predstavljajo drugačno izobraževalno izkušnjo. S posebnim e-izobraževalnim programom za najpomembnejše dele aktivnosti podjetja se lahko na mlajše generacije prenaša najmanj teoretični del dragocenih spoznanj, kar bi se nato kombiniralo s praktičnim delom v sami delavnici, pisarni ipd.

E-izobraževanja so uporabna na vseh področjih dela in pri vseh sodelavcih, tudi prodajnem osebju. To je običajno geografsko razpršeno, zato je njihovo znanje težje spraviti na primerno organizacijsko raven. Ustrezen model e-izobraževanja ima lahko tudi povezovalno nalogo. Ne samo, da v njem sodelavci poglobljajo osnovna znanja, jih nadgrajujejo in dopolnjujejo svojo strokovnost in profesionalnost, program e-izobraževanja omogoča druženje na portalu učnega okolja ter ozavešča o pomenu vseživljenjskega učenja preko drugačnih metod dela.

5.2.4 Interni časopis

Ko podjetje »dovolj« zraje, postane zaradi obvladovanja procesov vse pomembnejše komuniciranje, katerega osnova je interni dialog, uspešnost slednjega pa premosorazmerna s stopnjo dvosmernosti komunikacij v/na vseh možnih smereh oziroma nivojih: med vodstvom in sodelavci, med različnimi generacijami, med posameznimi oddelki oziroma organizacijskimi enotami.

Pri prenosu lahko prihaja do komunikacijskih težav, ko informacije bodisi niso zadostne, lahko so prepočasne, prepozne bodisi do njih ne pride. Z internim časopisom se zagotovi pretok informacij, tudi zaradi morebitne geografske razpršenosti ter dviga komunikacije na internem nivoju, ki vpliva tudi na zunanje deležnike podjetja, in povezovanja vseh sodelavcev.

Interni časopis podpira osnovne gradnike predlaganega programa napredovanja, saj daje znanje (preko informacij za uspešno delo in ustrezno ravnanje v okviru kulture in vrednot podjetja), je neposredni interni komunikator, z ustreznimi in izbranimi vsebinami spodbuja sodelovanje, zavzetost in inovativnost sodelavcev, ki so vredne, da jih podjetje opazi in nagradi. In kar je pri vsem skupaj še najlepše – stroški izdelave so nizki, pozitivni učinki pa neprimerno večji.

Interni časopis se lahko pripravlja v e-obliki, objavi na intranetu, na voljo pa je lahko tudi v tiskani obliki – zaradi morebitnih tistih sodelavcev, ki računalnika pri delu ne uporabljajo. Z internim časopisom se sodelavci seznanjajo z relevantnimi, pomembnimi in zanimivimi informacijami, o katerih bi morali biti vsi seznanjeni: s spremembami v strategiji in implementacijah novih metod in načinov vodenja, z novim plačnim sistemom oziroma sistemom napredovanja, ki je predmet tega prispevka. Odkrita komunikacija pomaga pri zavedanju in razumevanju teh sprememb. V internem časopisu se lahko nameni del prostora novim produktom, projektnim rešitvam, storitvam, ki bi vse sodelavce obveščali o delu drugih oddelkov ter njihovih uspehih. S predstavitvami timov in posameznikov ter njihovih odličnih rezultatov daje podjetje zgled drugim sodelavcem, spodbuja njihov ponos, saj so del uspešne delovne skupnosti, ter jih motivira, da tudi sami postanejo takšni. V okviru nove sistemizacije se v časopisu lahko objavijo dodeljeni strokovni nazivi, kdo si je zaslužil naziv mentorja ipd. Interni časopis je pripomoček za spoznavanje novih sodelavcev, kar pride do izraza pri morebitnih geografsko razpršenih delovnih enotah, s katerimi se sicer sodelavci lahko vidijo občasno ali le ob posebnih priložnostih (npr. na novoletni zabavi ipd.). V internem časopisu so dobrodošle informacije o dogodkih, sejmih, če je podjetje na njih morebiti aktivno sodelovalo ali bilo le obiskovalec, ter poročila z internih dogodkov in druženj.

V pripravo vsebin časopisa je treba vključiti vse sodelavce. Posamezni strokovnjaki tako lahko pripravijo aktualne vsebine s svojega področja in so za svoj trud nagrajeni. Časopis se lahko uporabi kot način komunikacije med vodstvom in sodelavci z nagovori uprave ali zastavljanjem vprašanj sodelavcem vodstvu, ki jim odgovarja prek časopisa.

Pri internem časopisu ne gre torej za višanje ugleda (»poglejte, kaj si lahko privoščimo«), temveč za posredovanje uporabnih informacij, ki dajejo težo uspešni izvedbi del in nalog in zmanjšujejo negotovost sodelavcev. Gre za to, da sodelavci razumejo, kako podjetje, katerega del so, funkcionira, kaj ceni, kakšni so njegovi poslanstvo in vizija, kultura, ki so pomemben del komunikacijske strategije. Tako usmerjeni postanejo tudi sami del uspešne delovne skupnosti in najboljši promotorji podjetja ter prispevajo h grajenju in ohranjanju njegovega dobrega imena.

S transparentnostjo informacij se spodbuja zaupanje sodelavcev v vodstvo, da tudi sami lažje kreirajo možnosti lastnega razvoja. To pa je za sodelavce z identifikacijsko psihološko pogodbo bistveno, saj identificirani s podjetjem želijo priznanje za svoje delo oziroma morajo čutiti, da so s svojimi sposobnostmi podjetju potrebni in pomembni.

5.2.5 Opolnomočenje

Opolnomočenje je pomemben dejavnik programa napredovanja. To področje je še posebej občutljivo v družinskih podjetjih, za katera so po Vadnjalu (2008, str. 11) značilne težave nasledstva in v katerih najpomembnejše vodstvene funkcije zasedajo družinski člani, ki imajo temeljno odločevalsko vlogo. S tem se zagotavlja nadzor nad poslovanjem podjetja, ki deluje kot zaprt sistem, ki težje sprejme v družino kot lastnico koga od zunaj. Kar je sicer logično, želja družine je, da se podjetje prenaša iz roda v rod, vendar pa ima opolnomočenje, če je pravilno implementirano, številne pozitivne učinke tako za vodstvo kot za sodelavce, ne glede na to, za kakšno obliko podjetja gre.

Naloga opolnomočenja je, da sodelavci (vsi, ne samo zaposleni na vodstvenih položajih) postopno prevzamejo odgovornost in nadzor nad svojim delom. To pomeni, da ne izpolnjujejo le danih navodil, temveč so aktivno vključeni v odločevalski proces. Le na tak način lahko imajo moč za spreminjanje ne samo poslovnega, temveč tudi zasebnega življenja. Z njihovim vključevanjem v oblikovanje ciljev in strategije ter vsebine, pogojev in načinov del bodo kot sodelavci z identifikacijsko psihološko pogodbo čutili zanje pomembna čustva pripadnosti, pomembnosti, potrebnosti. Tudi Zupanova (2001, str. 60) na splošno ugotavlja, da čuti sodelavec večjo zavzetost, če sodeluje pri oblikovanju ciljev in si načrt za njihovo izpolnitev določi sam, ne drugi.

Vodstvo/uprava/lastniki podjetja si z opolnomočenjem »kupijo« čas za strateški premislek in naloge, ki se tičejo oblikovanja učinkovitih procesov, sklepanja poslov, ne nazadnje tudi družinsko-poslovnih povezav, aktivnosti delovanja podjetja pa naj prepustijo svojim sodelavcem, ki jih opolnomočijo za odgovorno izvedbo del. Hkrati s prevzemanjem praks participativnega menedžmenta stopajo po poti usvajanja sodobnih vodstvenih praks.

Opolnomočenje je bistven proces spreminjanja v učeče se podjetje (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 281), razlogov za njegovo uvedbo pa je še več. Je nujno za izboljšanje proizvodov, storitev, povečuje motivacijo sodelavcev, pomaga obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje, opolnomočenje povečuje celotno moč organizacije (*ibidem*, str. 284). Opolnomočenje je gradnik inovativne kulture (Fatur in Likar, 2009, str. 45). Cilj sodobnih metod upravljanja človeškega kapitala je vključitev vseh sodelavcev v odločanje, saj tovrstna aktivnost med drugim izboljšuje kakovost življenja sodelavcev (Možina in Zupan, 2009, str. 103). V raziskavi Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer o organizaciji del in vključevanju sodelavcev v Evropi (2013) je pri sodelavcih v organizacijah z visoko stopnjo vključevanja pokazala tudi manjšo verjetnost, da bodo odsotni z dela zaradi zdravstvenih težav.

Opolnomočenje pomeni, da skrivnosti ni. Informacije, ki jih sodelavci potrebujejo za uspešno delo, so na voljo vsem, zato predstavlja opolnomočenje pomemben element osnovnega gradnika komuniciranja. Ker postanejo polno odgovorni, je pomembno nagrajevanje njihovih kreativnosti pri ustvarjanju novih idej kot tudi zaslug za uspešno izvedbo del in nalog ter dajanje priznanj. Na drugi strani opolnomočenje pomeni tudi prevzemanje odgovornosti, kadar je rezultat negativen. V tem primeru je najslabša reakcija iskanje krivca ali celo javnega kaznovanja (to opolnomočenju zmanjšuje pomen oziroma mu ga povsem odvzame). Vzroke mora poiskati v sistemu, ta je namreč tisti, ki je povzročil neuspešnost sodelavcev.

5.2.6 Izvedba in predlogi

Izhodišče programa napredovanja predstavljajo osnovni gradniki programa, katerega vrednote naj podjetje pri svojih sodelavcih vztrajno komunicira in hkrati spremlja, razvija, opazi in nagradi. Te so predvsem:

- pripravljenost prevzemanja novih delovnih obveznosti in kvalitetno opravljanje teh del,
- pripravljenost podaljšanja delovnega dne, zato da se potrebno delo opravi,
- pripravljenost na spremembe, učenje novih metod, postopkov pri delu,
- pripravljenost sodelovanja pri različnih projektih, v več timih,
- pripravljenost na dodatno izobraževanje in usposabljanje,
- pripravljenost nadomeščanja na drugih delovnih mestih,
- dajanje pobud, koristnih predlogov, posebej če se izkažejo za tržno zanimive,
- pripravljenost mentoriranja, prenosa znanja, poučevanja,
- priprava strokovnega gradiva za interno uporabo,
- pripravljenost priprave strokovnih člankov za zunanje deležnike podjetja,
- odličen, prijazen odnos do sodelavcev, medsebojna pomoč, profesionalen odnos do poslovnih partnerjev, strank,
- samoiniciativno prenašanje prepoznanih primerov dobrih praks v lastno delovno okolje,
- delovni uspehi, rezultati, v katere je moral sodelavec vložiti veliko truda,
- napredek pri razvijanju osebnostnega potenciala sodelavcev v okviru osnovnih gradnikov programa napredovanja.

Vsa ta dejanja mora podjetje javno opaziti in transparentno komunicirati ter primerno nagraditi. To lahko stori z izvajanjem posodobljene finančne prakse v okviru dovolj širokih kariernih pasov, rednih določitev stimulativnih deležev, predvsem pa v okviru nematerialnih nagrad, pri čemer kot prvo navajam za sodelavce z identifikacijsko psihološko pogodbo najpomembnejšo obliko nagrajevanja, ki jo je nujno vključiti na vsakodnevni nivo, in sicer:

- verbalne pohvale in pisne zahvale za dobro opravljeno delo (raziskave kažejo, da je za »zdravo notranjo klimo potrebno razmerje med pozitivnimi in negativnimi sporočili 5 : 1« (Gruban, 2009)),
- dajanje priznanj preko objave v internem časopisu, na intranetu,
- omogočanje udeležbe na domačih in tujih strokovnih dogodkih, ki povečujejo znanje in širijo kompetenčno širino sodelavcev,
- omogočanje vključevanja v različna združenja, društva s podobnimi poslovnimi interesi za izmenjavo mnenj in širjenje dobrih poslovnih praks,
- omogočiti ključnemu kadru, da lahko delo, katerega narava to dopušča, opravi tudi doma,
- nagrajevanje vseh, ki so sodelovali pri izdelavi prodajno uspešnega modela,
- vrednostni bon ob koncu leta, ki ga lahko sodelavec nameni izobraževanju po lastni izbiri,
- natečaj Iščemo najboljšega sodelavca (po individualni presoji sodelavcev – razglasitev na novoletni zabavi),
- nagrada za najboljšega vodjo, ugotovljenega po metodi 360° (ocenjuje uprava, morebitni drugi nadrejeni, sodelavci, samoocena,
- itd.

Program napredovanja je najbolje postopno uvajati. Zupanova (2001, str. 162) predlaga manjše enote, avtorica tega prispevka pa predlaga pričetek pri vodstvenem kadru, ki bo spremembe in nove vrednote lažje prenašal in sporočal v svojo delovno sredino do najmanjše enote – posameznika. Postopno uvajanje je smiselno zaradi izpopolnjevanja glede na prve izkušnje.

Ob pričetku prenove programa napredovanja je smiselna uvedba skrinje vprašanj, pohval in pritožb, v katero lahko vsak delavec anonimno odda listke z vprašanji ali zgolj opisom težav, s katerimi se srečuje pri svojem delu, ponudi možne rešitve, poda informacije, kaj ga moti ipd. Posebej na začetku (»čez noč«) je težje ustvariti odprto komunikacijsko ozračje, s skrinjo pa podjetje pridobi pomembne informacije za uspešnejšo in hitrejšo izvedbo programa.

6 ZAKLJUČEK K PSIHOLOŠKI POGODBI KOT OSNOVNI GRADNIK NADALJNJIH HRM-PRAKS

Globalizacija in razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij spreminjata delovna mesta, katerih zahteva ni le ustrezna izobrazba ali zgolj fizična moč (značilnost časa industrijskega razcveta), temveč nabor mnogih drugih znanj in veščin, ki jih prinesejo življenjske, tudi delovne izkušnje, ter raznovrstna (ne)formalna vseživljenjska usposabljanja (kot rezultat družbe znanja). Razvojni prehod iz splošnih kadrovske-administrativnih funkcij k strateško organiziranim oddelkom, ki zmorejo področje upravljanja s človeškimi viri celovito upravljati, je tako razumljiv, ker krepijo odnose med sodelavci in delodajalci oziroma vodijo k »socialnemu partnerstvu« (Mihalič, 2007, str. 7).

Razumevanje človeka le s tehničnega vidika – z dvema paroma rok, ki opravljata delo, danes ni dovolj. Človek je skupek miselnega, čustvenega in socialnega kapitala in s tega vidika ga razume tudi koncept psihološke pogodbe, ki v individualnem osredotočenju na vsakega posameznika razume in predvsem sprejema različnost, kar je eno pomembnejših sporočil sodobnega menedžmenta kadrovskih virov.

Večinski rezultat identifikacijske oblike psiholoških pogodb med udeleženci raziskave lahko pripišemo več dejavnikom. Je plod podjetja in njegovega delovanja – zavoljo prejšnjega družbenega sistema, v katerem je bilo podjetje že prisotno – na tem mestu poudarjamo socialno varnost, ki je še danes visoko cenjena kategorija. Je rezultat širše družbe, v kateri danes prevladuje generacija X in njene značilnosti. Tudi dejstvo družinskega podjetja je lahko odigralo svojo vlogo v rezultatih, vendar pa bi bile za ugotovitev, kolikšna je (če je) korelacija med obliko psihološke pogodbe in družinsko obliko podjetja, potrebne dodatne raziskave. Smotrnost slednjih utemeljujemo s številčnostjo družinskih podjetij v slovenskem prostoru, saj predstavljajo pomemben del slovenskega gospodarskega prostora. Zanimiva pa so tudi zaradi svojih specifičnih emocionalno-poslovnih značilnosti.

Kljub ugotovitvi, da številne HRM-prakse pozitivno vplivajo na uresničevanje psihološke pogodbe, pa rezultati raziskave nakazujejo, da brezglava implementacija kadrovskih metod, ki jih promovirajo sodobni kadrovski guruji, ni smiselna, saj niso poglavitni dejavnik oblike psihološke pogodbe, ker gre pri slednji za individualno dožemanje okolja, v katerem posameznik kot pripadnik neke generacije živi in se razvija. Pomembneje je torej znati posamezne metode in orodja filtrirati ter z vidika individualnega presojanja izbrati prave za svoje podjetje, take, ki bodo zmogle izpolniti potrebe sodelavcev. Zato je dobro najprej analizirati psihološke pogodbe, s čimer podjetje pridobi osnovni gradnik nadaljnjih HRM-praks in ugotovi, kaj že ima, nato pa zastavi cilje v želeno smer in izbere ustrezno orodje za njihovo doseganje v prihodnosti.

Pričakujemo lahko, da se bodo z zamenjavo generacij spremenila tudi zaznavanja, pričakovanja in zahteve delovne sile. Torej bodo sodobne prakse upravljanja s človeškimi viri

nekega dne postale potrebne, nujne, ker podjetje sodelavcev s tradicionalnimi vrednotami ne bo moglo prikleniti nase. Če so trenutne razmere zaenkrat še dovolj, prihodnje generacije ne bodo izražale sedanjih rezultatov zadovoljstva. Na tem razpotju med industrializacijo in družbo znanja pa je pomembno, da razumemo medgeneracijske razlike in se jih naučimo povezovati.

S tem zavedanjem je pripravljen tudi program napredovanja za sodelavce z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, ki vključuje sodobne dimenzije upravljanja človeškega kapitala: komunikacijo – transparentno, da poteka v vseh smereh, sproščeno; sodelovanje – timsko, odprto; znanje – za pridobivanje novih veščin in kompetenc ter večanje zaposljivosti in njegov prenos; inovativnost – motiviranje za dajanje predlogov, implementacijo dobrih praks). Ljudje za uspešnost poleg ustreznih delovnih pogojev (pisarna, stroji, oprema) vendarle potrebujemo tudi ustrezne informacije, znanje ter dobre medsebojne odnose.

S programom napredovanja lahko organizacija prek osnovnih gradnikov ne izboljša samo področij napredovanja (kar je bil osnovni namen) in izobraževanja (sodelavci z identifikacijsko psihološko pogodbo si želijo več in različnih priložnosti zanj), temveč prispeva še k razvoju sodobnih dimenzij upravljanja človeškega kapitala, ki zmorejo podpirati tudi poslovno strategijo.

Znanje v podjetju je zelo pomembno, da se ohrani, ustrezno prenaša in vrednoti. V dani situaciji pa še nadgradi in razširi na druga področja sodobnega poslovnega upravljanja (tudi vodenja človeškega kapitala) ter sledi spremembam na trgu, se jim prilagaja in išče izvirne rešitve, ki prinašajo konkurenčne prednosti. Kljub temu da sodelavci še vedno cenijo vrednote »stare« psihološke pogodbe: varnost, lojalnost, redno plačilo glede na pozicijo in tako bi naj bilo do upokojitve, raziskave kažejo, da je strokovnjakom pomembno nenehno učenje, kakovostno, uravnoteženo delovno in zasebno življenje in ustrezne, sposobnostim primerne plače, nagrajevanje, ter priložnosti, ki znanje še povečujejo (Zupan, 2001, str. 250).

Jasno je tudi, da je za izvedbo programa napredovanja ključno najvišje vodstvo, ki mora sistem odobravati in podpirati. Vodstvo je tisto, ki vzpostavi takšno kulturo, ki ceni znanje, inovativnost, ustrezno komuniciranje ter spodbuja ustrezno sodelovanje ter timsko delo. Pri osnovnih gradnikih programa ne gre le za to, da se odpravi posledica (rezultati organizacijske klime), temveč izboljša vzrok (kultura), (o njuni povezanosti govori tudi Gruban (2013), ki je pripeljal do posameznih stopenj zadovoljstva sodelavcev). Zato je prenove potreben tudi stil vodenja, ki se bo moral od tradicionalne miselnosti prestaviti na raven, ki stremlje k uresničevanju potreb sodelavcev kot individuumov. Oziroma se od »pretežno ukazovalnih spremeniti v zelo pretežno sodelovalne« (Mulej in Ženko, 2002, str. 18 v Fatur in Likar, 2009, str. 29). Vodstvo mora jasno opredeliti pričakovanja in cilje, upoštevati mnenja sodelavcev, prepoznati njihove dosežke, poskrbeti za transparentno komuniciranje in omogočati izobraževanje s poudarkom na notranjem prenosu tihega znanja.

Psihološke pogodbe igrajo pomembno vlogo v prilagajanju načina vodenja, ker predstavljajo posnetek realnega časa. So ogledalo, v katerem lahko lastniki oziroma menedžerji vidijo priložnosti za izboljšanje lastnega in organizacijskega poslovanja, takšnega, ki vpliva na prizadevnost sodelavcev, nadalje pa tudi na konkurenčnost in uspešnost podjetja.

Pomembno pa je, da se psiholoških pogodb ne uporablja kot prisilni način spreminjanja sodelavcev v nekaj, kar si njihove vodje želijo, da bi bili. Spreminjanje drugih je proces, ki je uspešen le z razumevanjem oziroma tako, da spremeniš sebe.

Odločitev za spremembe je torej na strani najvišjega vodstva, ki mora najprej spremeniti sebe, da bo lahko vodilo z zgledom. Tudi o družbenih spremembah radi govorimo v tretji osebi, kot

da se zgodijo same od sebe, kot da ljudje s tem nimamo nič. Pa vendar so spremembe, ki jih doživljamo, proizvod nas samih, našega razvoja, našega vplivanja in spreminjanja, tudi generacijskega. Nenazadnje je tudi menedžment družbena funkcija, kot ga označijo Florjančič, Bernik in Novak (2004, str. 13), pogojen s kulturo, vrednotami in navadami, ki se razlikujejo med posameznimi državami.

Literatura in viri

- Berzelak, I. (2014). *Psihološka pogodba kot osnovni gradnik nadaljnjih HRM-praks* (magistrska naloga). Maribor: [I. Berzelak].
- Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu. *Revija HRM*, (10), 48–55.
- Coyle-Shapiro, J. in Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. V *The SAGE handbook of organizational behaviour, Volume One: Micro Approaches* (str. 17–34). London: SAGE Publications.
- Deloitte Development. (2012). Talent 2020: Surveying the talent paradox from the employee perspective. Pridobljeno s https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/us_talent2020_global_paradox_deloitte_2012.pdf.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer. (2013). *Organizacija dela in vključevanje zaposlenih v Evropi*.
- Fatur, P. in Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: Sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Florjančič, J., Bernik, M. in Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Freese, C. (2007). *Organizational Change and the Dynamics of Psychological Contracts: A longitudinal Study* (doktorska disertacija). Tilburg: [C. Freese].
- Gruban, B. (2009). Prehod od negativne na pozitivno psihologijo motivacije zaposlenih?: Nov veter na kadrovskem področju. Pridobljeno s <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/psihologija-negativne-motivacije-okvirki/>.
- Gruban, B. (2013). Kultura pospravi strategijo za zajtrk! Pridobljeno s <https://www.dialogos.si/slo/predavanja/pokojninskaA/gradiva/acrobat/culture-eats-strategy-for-breakfast.pdf>.
- Kopriva, I. in Bernik, M. (2009). Comparison of Human Resource Management in Slovenian Family and Non-Family Businesses. *Organizacija*, 42(6), 246–254.
- Krajnc, A. (2006). Kdo so bili moji mentorji? Kdo mi je lahko mentor? *Andragoška spoznanja*, (4), 31–39.
- Krajnc, A. (2011). *Menedžment vseživljenjskega izobraževanja in zaposlovanja* (študijsko gradivo). Maribor: DOBA Fakulteta.
- Likar, B. (2011). *Referenčni model inoviranja* (zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta). Koper; Ljubljana: Fakulteta za management; Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Maguire, H. (2003). The Changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organisations and employees. Pridobljeno s <https://core.ac.uk/download/pdf/11037254.pdf>.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih: Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za učinkovito upravljanje glede na obliko in vrsto posamezne psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S. in Zupan, N. (2009). Strateški menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov* (str. 97–142). Ljubljana: Založba FDV.
- OECD PISA. (2005). The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary. Pridobljeno s <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>.

- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory. Pridobljeno s <https://www.cmu.edu/tepper/faculty-and-research/assets/docs/psychological-contract-inventory-2008.pdf>.
- Sels, L., Janssens, M. in Van den Brande, I. (2004). Assessing the nature if psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 461–488.
- Sonnenberg, M. (2006). *The Signalling Effect of HRM on Psychological Contracts of Employees: A multi-level perspective*. Rotterdam: ERIM.
- Vadnjal, J. (2008). *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Van de Ven, C. (2004). *The Psychological Contract, a big deal?* Haag: Behavioural Sciences Service Centre.
- Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Farnham: Gower.
- WorkPlace Influence. (2013).
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne : spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. natis.). Ljubljana: GV založba.

S COACHINGOM DO MOTIVIRANJA SODELAVCEV

Avtorica: Erika Iršič Lazarević



1 UVOD V POGLAVJE S COACHINGOM DO MOTIVIRANJA SODELAVCEV

Za preučevanje motivacijskega orodja sodelavcev na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha smo se odločili, ker je v podjetjih veliko sodelavcev, ki nimajo prav visoke motivacije za opravljanje svojega dela in je zato od njih težko doseči maksimum. Vodje se včasih pritožujejo, da so nekateri sodelavci od njih odvisni in da nič ne znajo storiti brez njihovega vodenja. Teoretično vemo, da če bi začeli posameznike spodbujati z vprašanji, kot so: »Kaj predlagaš? Kaj je tukaj bistvo? Kako bi ti to naredil?«, bi jih spodbudili, da bi začeli sami razmišljati, iskati rešitve, postali bi bolj samostojni in učinkoviti. Z ugotovitvijo motivacijskih vrednot in konfliktnih zaporedij oseb na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha pridobimo vpogled v vrednote posamezne osebe in izluščimo tiste vrednote, ki jih mora imeti oseba, da bi v najboljši meri opravljala svoje delo v skladu s pričakovanji organizacije.

Pomembno je, da podjetje, ki se odloči za delovanje s coachingom, vanj verjame in vложи vse napore v njegovo udeležanje. Da pa lahko coaching prinese podjetju uspeh, ga mora vključiti v celotno svoje poslovanje. Vsako delo zahteva sposobnega posameznika in treba se je zavedati, da ni vsak človek morda rojen za opravljanje določenega dela. Pomembno je vedeti, da se vse lahko z ustrezno motivacijo spremeni, sodelavci so zmožni iz povprečja preiti v nadpovprečje, s tem pa ne pridobi le organizacija, ampak tudi sama oseba, ki postane bolj samozavestna.

Še posebej je pomembno, da so vodje ustrezno izobraženi v smeri, da znajo uporabljati coaching in z njegovo pomočjo voditi svoje sodelavce. Monique Valcour (2014) pravi, da ne moreš biti dober vodja, če hkrati nisi dober coach. Za podjetje so pomembne koristi, ki jih ima od coachinga. Vodje, ki uporabljajo coaching, so bolj vključeni v iskanje rešitev ter čutijo večjo odgovornost za vse, kar delajo, zato težijo k temu, da spodbujajo sodelavce, da razmišljajo in delujejo iz sebe.

Za vsako želeno spremembo je treba najprej spremeniti vedenje posameznika. Zato je tudi coaching postal zanimiv za podjetja, saj zagotavlja učinkovit model za spreminjanje posameznika v uspešnega, zadovoljnega, samostojnega sodelavca.

V tem prispevku obravnavamo način delovanja, ko želimo doseči, da bi sodelavci na delovnem mestu bili zavzeti, motivirani, samoiniciativni, zadovoljni. Izhodišče je, da so posamezniki takšni, kot so, s prepoznavo njihovih vrednot pa jih lahko s pomočjo coachinga ustrezno pripravimo na izpolnjevanje delovnih ciljev.

2 COACHING IN COACH

2.1 Kaj je coaching

Ena od razlag termina *coach* pravi (Čeč in Grošelj, 2007, str. 6–7), da izhaja iz angleške besede *coche* in pomeni voz oziroma kočijo. *Coach* je torej vozilo za prevoz nekoga z začetne na želeno lokacijo. Druga razlaga pa pravi (*ibidem*), da beseda *coche* izvira iz imena madžarske vasice Kocs, kjer so v 16. stoletju izdelali prvo kočijo, kar je pomenilo začetek transporta ljudi. Kasneje se je coaching pojavil na področju izobraževanja, z njim se je opisovalo delo tutorjev, katerih naloga je bila pomoč študentom pri študiju. Konec 19. stoletja se coaching uveljavi v športu, najprej na ameriških univerzah. Coaching, kot ga poznamo danes, pa je leta 1974 utemeljil Američan Tim Gallwey, ki je kot teniški igralec spoznal, da je postavljanje vprašanj, ki omogočajo učenje iz lastnih izkušenj boljše od dajanja nasvetov. Športnega področja je coaching nato prodrl v poslovni svet. V Evropo ga je leta 1992 prinesel Britanec, ki je izdal prvo vplivno knjigo o coachingu. Raziskava, narejena v Veliki Britaniji leta 2004, je pokazala, da coaching uporablja kar 79 % gospodarskih panog (Čeč in Grošelj, 2007, str. 10–11). Ob tem Boyatzis (2006, str. 81) pravi, da dejavnost coachinga v zadnjih letih predstavlja enega od najhitreje rastočih dejavnosti na področju razvoja človeških virov. Coaching je prepoznan kot uporabno orodje tako za individualni razvoj kot za razvoj podjetja (Grant, Passmore, Cavanagh in Parker, 2010).

Beseda *coaching* v slovenščini pomeni treniranje. Gre za proces, v katerem se posameznik ali skupina uči veščine, ki jih potrebuje v športu. Svetovno združenje *International Coach Federation* pa definira coaching kot partnerski odnos med coachem in posameznikom, ki v ustvarjalnem procesu posameznika spodbuja k izboljšanju osebnih in poklicnih potencialov (International Coach Federation, 2017). Obstaja še nekaj definicij coachinga, bistvo vseh pa je enako. V prvi vrsti se coaching povezuje s športom, saj njegov pojem izhaja ravno od tam. V zadnjih desetletjih se je njegov pomen razširil na poslovni svet, posvojili so ga učitelji, terapevti, kadrovske delavci, zdravstveni delavci in drugi (Dominko, 2013). Mednarodni coaching inštitut ga definira kot psihološko intervencijo, usmerjeno v razvoj ali optimizacijo uspešnosti ali reševanje problemov organizacije, posameznika ali skupine ljudi. Obstaja veliko načinov, vrst in metod za izvajanje coachinga, kot so uporaba kognitivno-vedenjskega coachinga, pozitivne psihologije, čustveno-vedenjskih postopkov in ostalih tehnik, ki so znanstveno potrjene (International Coaching Institute, 2017). Mulej, Demmel, Feustel in Gilligan (2008, str. 5) menijo, da je coaching nepsihoterapevtska povezava med coachem in posameznikom, v kateri se posameznika podpira v doseganju smiselnih ciljev tako na osebnem kot poslovnem področju. Ob pomoči coacha se trenutno ravnanje, omejevalna prepričanja in vedenjski vzorci začnejo spreminjati.

Te opredelitve zajemajo nekaj pomembnih ugotovitev, kot je ta, da je coaching vedno ciljno usmerjen. V poslovnem svetu to pomeni osredotočenost na doseganje poslovnih ciljev, v zasebnem življenju pa osredotočenost na doseganje osebnih ciljev. Pri coachingu je pomembno, da posameznik uporablja lastne vire, kot so čas, denar, samozavest, odnos, sposobnosti.

Pojem coachinga se pogosto pomeša z drugimi oblikami, kot so: terapija, izobraževanje, usposabljanje, svetovanje in mentorstvo. Med njimi obstajajo temeljne razlike (Čeč, 2006, str. 9–10):

- Namen terapije je doseči olajšanje psiholoških in/ali fizičnih simptomov. Gre za ukvarjanje s psihološkimi problemi, kot so travme, fobije, depresije, obsedenost

in podobno. Pri terapiji se za reševanje problemov uporabljajo poleg psihiatrične tehnike tudi terapija s predpisanimi zdravili. Terapevt ali psihiater je zdravnik za zdravljenje duševnih bolezni, ki je do tega poklica prišel s formalno izobrazbo. Brez te je poklic psihiatra nemogoče opravljati. Pomoč pri psihiatru poiščejo ljudje z duševnimi motnjami, ker obstaja možnost, da ogrozijo sebe in ostale ljudi. Med zdravnikom/psihiatrom in pacientom obstaja klasičen pristop – pacient pove, kaj je z njim narobe, zdravnik pa s pomočjo svojega znanja postavi diagnozo in predpiše zdravila. Odnos med njima je običajno neoseben, zaradi česar je malo verjetno, da se odpravijo vzroki duševnih motenj pacienta.

- Izobraževanje je proces pridobivanja znanja ali veščin s študijem in prakso, ki vodijo človeka k doseganju dogovorjenih standardov. Gre za posredovanje informacij, veščin in znanja, usposabljanje pa poteka od zunaj navznoter. To pomeni, da pridobljene informacije in znanja pomagajo razvijati pri osebi veščine in sposobnosti.
- Usposabljanje je neposreden prenos znanja od učitelja na učenca. Namen je, da v primeru nastalih problemov v podjetju, usposobljene osebe na podlagi analiz, opazovanja, preiskovanja ponudijo rešitve, kako naj podjetje izvaja delovne procese. Po posredovanju pojasnil mora podjetje samo poskrbeti za izvedbo predlaganih prijemov. Trener predstavlja z določenimi delovnimi izkušnjami in znanjem strokovnjaka na svojem delovnem mestu. Nekateri trenerji se vedejo kot učitelji in se tako oddaljujejo od coachinga. Za trenersko delovno mesto je običajno potrebno usposabljanje, ki poteka znotraj ali zunaj podjetja in šele po uspešno zaključenem usposabljanju trener pridobi certifikat in lahko začne opravljati delo. Trenerji so običajno na svojem področju odlični strokovnjaki z veliko izvrstnimi dosežki. Razlika med njimi in coachi je v tem, da coachi na srečanjih ne govorijo veliko, ampak s poglobljenimi vprašanji klienta spodbujajo k razmišljanju in odkrivanju novih potencialov in sposobnosti.
- Svetovanje je namenjeno reševanju poslovnih problemov in obravnava celotno podjetje ali njegove dele, ne pa njegovih posameznikov. Namen svetovanja je pomagati ljudem pri odpravljanju problemov s ciljem, da se pomaga osebi razumeti glavni vzrok za nastali problem. Svetovalec o povedanih problemih ne sodi in nihče od vključenih v ta odnos ne čuti nobene obveze po izpeljavi akcije. Če pa kljub temu pride do akcije, se le ta prevesi v terapijo. Svetovanje je bolj podobno terapiji kot coachingu. Gre za pomoč ljudem, ki imajo osebne ali medosebne težave na delovnem mestu, te težave pa jim onemogočajo učinkovito opravljanje svojega dela. Običajno so svetovalci zunanji sodelavci, katerih namen je odkriti vzrok problema in pozdraviti čustvene težave (Crane, 2007, str. 36).
- Mentorstvo je svetovanje nekoga na višjem položaju, ki svetuje in je za zgled ostalim. Uporablja se za vzgajanje in ugotavljanje potencialov človeka kot celote. Gre za dolgoročen odnos, kjer cilje in proces določa klient, mentor pa mu pomaga razviti uvid in razumevanje. Mentorji, ki so običajno izkušeni menedžerji, so v poslovnem svetu tisti, ki mlajšim kolegom predajajo svoje znanje in izkušnje. Mentorstvo je torej odnos med sodelavcem in mentorjem z namenom, da se sodelavec nauči novega znanja. Po Brockbanku in McGillu (2006, str. 63–64) naj bi mentorstvo zajemalo pridobivanje znanja in tehničnih

sposobnosti, učenje za določeno delovno mesto, učenje o kulturi podjetja, učenje o politiki podjetja ter pripravo na učinkovito opravljanje dela na novem delovnem mestu.

Smisel coachinga je zastavljanje vprašanj, ne pa dajanje odgovorov. Coach se s posameznikom zaveže dognati in pojasniti cilje ter razviti akcijski načrt za doseg ciljev (Skiffington in Zeus, 2000, str. 3). Coaching je vedno usmerjen v raziskovanje, v rešitve, ne pa v problem, saj rešitve išče tam, kjer so najboljše – v ljudeh samih. Poznamo različne oblike coachinga (Dominko, 2013): poslovni coaching, osebnostni coaching in karierni coaching.

Poslovni coaching delimo na: individualni in timski coaching, coaching za sodelavce, coaching za srednji menedžment in coaching za izvršne delavce in vodje. Poslovni coaching je namenjen posameznikom ali skupinam, ki delujejo v poslovnem okolju in si želijo izboljšati poslovne rezultate. Coach se ne ukvarja z delovnimi procesi, ampak z ljudmi. Organizacije ga najamejo, da pomaga pri začetnih korakih novih projektov, ustvarjanju vizije podjetja, postavljanju ciljev, reorganizaciji, boljšem upravljanju s časom, zmanjševanju stresa na delovnem mestu in podobno. Gre za sistematičen in ciljno usmerjen proces, ki je namenjen iskanju trajnih sprememb, spodbujanju samostojnega učenja in osebne rasti s ciljem razvoja veščin, izboljšanja učinkovitosti in osebnega napredka. Poslovni coaching je proces, ki pomaga razvijati posameznika, da postane poslovno uspešnejši na različnih področjih vodenja, delegiranja, inovativnosti, strateškega planiranja, komunikacije, kompetenc, sprejemanja odločitev, reševanja konfliktov, timskega dela in podobno. Gre za akcijsko orientirano partnerstvo med coachem in posameznikom, ki se zaveže k uresničitvi vseh zastavljenih ciljev. Na ta način gradi in utrjuje vlogo posameznika v podjetju in načrtno dviguje njegove potenciale, s tem, ko ga osvobaja od starih ustaljenih vzorcev. Posameznik je zaradi napredka, ki ga dosega, bolj motiviran in uspešen. Postane veliko bolj zadovoljen in produktiven v delovnem okolju ter pri odnosih s sodelavci. In vse to ima za posledico dvig organizacijske kulture in klime v podjetju, kar se potem odraža v boljših poslovnih rezultatih.

Osebnostni coaching je namenjen delu na področjih, kot so: odnosi, zdravje, stres, izguba bližnjih, prehrana, denarne zadeve, motivacija, starševstvo. Zaradi težke ločitve med družinskim in službenim življenjem se poslovni in osebnostni coaching velikokrat prepletata. Osebnostni coaching je metoda dela s posameznikom in se osredotoča na doseganje zastavljenih ciljev v privatnem življenju ter tako posamezniku pomaga uravnavati različna področja v življenju, kot so: poznavanje in razumevanje čustev, medsebojnih odnosov, razpolaganja s časom, upravljanje s financami, razvojem in kariero. Popolno lahko posameznik funkcionira, ko so vsa naštetá področja medsebojno usklajena. V procesu coachinga posamezniki spoznajo sebe v celoti. To je še posebej pomembno, kadar posameznik o sebi nima dobrega mnenja, kar pomeni, da ne pozna svojih prednosti. To ga onemogoča pri njegovi uspešnosti in zaradi tega dosega majhne rezultate. Naloga coacha je, da ozavešča te omejitve v razmišljanju in na ta način dviguje njegove sposobnosti. Coach pomaga posamezniku razkriti in odstraniti nedelujoče poti in pospešiti razvoj novih poti, ki imajo za posledico pozitivne rezultate. Posamezniki se začnejo zavedati svoje moči, svojih dobrih lastnosti, postanejo veliko samozavestnejši in vse to se odraža v njihovem vsakdanjem življenju in na delovnem mestu.

Karierni coaching je namenjen posameznikom, ki si želijo zamenjati službo ali pa zgraditi novo kariero. Coach lahko pomaga pri snovanju osebne vizije, ciljev in prepoznavanju ovir. Naloga coacha je, da ima v prvi vrsti nadzor nad sabo oziroma svojim delom, šele nato lahko pomaga drugim, kako naj najbolje izkoristijo lastne sposobnosti in zmožnosti in s tem pripomorejo k zmanjšanju stresa, povečani učinkovitosti, predvsem pa se naučijo, kako reševati probleme in dosegati cilje. Coach ne more biti nekdo, ki ne obvladuje nadzora nad sabo, želi pa imeti nadzor nad drugimi.

2.2 Kako deluje coaching

Sodelavci v podjetju delujejo bolje, če se dobro počutijo in jih ne pestijo težave, ki so posledice dela. Pozitiven vpliv coachinga se odraža v zavzetosti za delo sodelavcev in posledično vpliva na uspešnost podjetja. Rezultati mednarodnih raziskav (Brank, 2014) so pokazali, da so tam, kjer so sodelavci bolj zavzeti, bistveno boljši tudi rezultati. Pozitiven vpliv se odraža v boljšem opravljanju dela, v manjšem absentizmu, v večjem vlaganju truda in v večjem zadovoljstvu pri samem delu.

Raziskovalci so z metaanalizo posrednih učinkov coachinga (Theeboom, Beersma in van Vianen, 2014) preučevali vpliv coachinga na rezultate in sposobnosti, blagostanje, obvladovanje stresa, delo in z delom povezano vedenje in ciljno usmerjeno samoregulacijo. Analiza je pokazala, da posamezniki v organizacijah delujejo bolje, če se dobro počutijo in če so njihove osnovne potrebe zadovoljene. Predanost delu se izraža na doživljanje dela kot izziv, pomembnost in smiselnost. Konstrukt vpetosti se nanaša na doživljanje dela kot nekaj, čemur sodelavci posvečajo veliko pozornosti in osredotočenosti (Bakker, Demerouti in Sanz-Vergel, 2014).

Coaching je vedno usmerjen v raziskovanje, v rešitve, ne pa v problem, saj rešitve išče tam, kjer so najboljše – v ljudeh samih. V času gospodarske nestabilnosti je osredotočenost na vizijo in rešitve, drugačne pristope k reševanju problemov in usklajenost, tako s sabo kot z okolico, kupci in trgom, še posebej pomembna.

Uporaba coachinga pri opravljanju dela, predvsem vodenja, je svojevrstna prednost za vodjo in za podjetje. Vodja, ki deluje kot coach, ima zmožnosti, da motivira sodelavce, vpliva na komunikacijo v timu, razvija skupno vizijo in zagotavlja doseganje ciljev. Veščine coachinga vodjem pomagajo pri delu, saj predstavljajo orodja za učinkovito načrtovanje in spremljanje doseganja ciljev pri sodelavcih. Na podlagi coachinga lahko sodelavci dosežejo resnični potencial, saj zagotavlja mešanico osebnega razvoja z učenjem na izkušnjah drugih (Smrekar, 2001, str. 20–21).

Cukljati (2009, str. 22–23) razlaga, da je coaching proces ozaveščanja, ker usmerja posameznikovo pozornost nase, na svoje reakcije in dogodke v okolju ter spodbuja k spoznavanju razumevanja položaja in videnje rešitev. Dober coach se zaveda tega procesa in s svojim vedenjem ustvarja odnos s posameznikom, ki vodi do inovativnih rešitev.

Dober odnos med coachem in posameznikom je vitalnega pomena in je pomembnejši od teorij in vseh metod, ki se pri coachingu izvajajo. Dober coach je zmožen tudi iz slabšega odnosa narediti preobrat, ki v coachu sproži drugačne, bolj pozitivne reakcije. Coach si mora za izboljšanje odnosa nastaviti ogledalo in se vprašati (Bluckert, 2005, str. 336–340), ali je naredil vse, kar je pomembno v tistem trenutku, ali pa se je mogoče skril in pričakoval, da oseba naredi ravno nasprotno.

Kot pri vseh drugih stvareh so tudi v coachingu izzivi, saj ni nujno, da se stvari spreminjajo na bolje. Dober coach bo tudi s posamezniki, ki so največji izziv, ustvaril dobre odnose. To pa bo dosegel le z delom na sebi, z ustvarjanjem in negovanjem fleksibilnosti, stabilnosti, ravnotežja in sposobnostjo odpuščanja. To mu bo omogočilo, da z manj upora prebrodi težave, ki jih doživlja s posameznikom in z njim ponovno naveže stik.

Coaching je neprecenljivo orodje za razvoj sodelavcev. Koristi coachinga so po podatkih International Coach Federation (2017) naslednje: 80 % ljudi, ki so bili deležni coachinga, je poročalo, da se jim je povečala samozavest; več kot 70 % ljudi je imelo koristi, kot je izboljšana učinkovitost dela, boljši odnosi in izboljšanje komunikacijskih veščin. 86 % podjetij poroča, da

so bile njihove naložbe v coaching poplačane oziroma so prejeli več, kot je bil njihov vložek. Ostale prednosti, ki jih prinaša coaching, so po podatkih International Coach Federation (2017): priložnost za osebno rast, večjo učinkovitost, večjo samozavest. Tisti, ki so deležni coachinga, lahko pričakujejo neprecenljive izboljšave in večjo produktivnost, zadovoljstvo z delom in doseganje zastavljenih ciljev. S coachingom se maksimirajo potenciali posameznika, izkazani rezultati pa so v večji delovni uspešnosti (70 %), izboljšanem upravljanju podjetja (61 %), boljšem upravljanju časa (57 %) in boljši timski učinkovitosti (51 %).

Za organizacijo je bistveno, da s coachingom uspe pri sodelavcih dvigniti samozavest z namenom boljšega soočanja z novimi izzivi pri izpolnjevanju nalog. To so: izboljšano samozaupanje (80 %), boljši odnosi (73 %), izboljšane veščine komuniciranja (72 %), izboljšano življenjsko ravnovesje (67 %). Coaching generira učenje in definira jasno delovanje z zavezo, da se dosežejo merljivi rezultati. V večini podjetij (86 %) pravijo, da so dobili povrnjeno vsaj svojo naložbo v coaching. Skoraj vsa podjetja in posamezniki (99 %), ki se odločijo za najem coacha, so s to odločitvijo zadovoljni. 96 % bi to ponovno naredilo.

Na Harvardu so leta 2010 izračunali (Callegarin, 2010), da coaching prinaša podjetju tudi prihranke, ki so opazni pri tistih sodelavcih v podjetju, ki so večkrat odsotni z dela zaradi bolezni. Za vsak vložen dolar, namenjen za coaching, podjetje prihrani 3 dolarje za stroške zdravstvenih storitev na sodelavca in še dodatne 3 dolarje zaradi nižjega absentizma. Res pa je, da je treba za takšne rezultate v podjetju kar nekaj časa počakati, to pa zato, ker gre pri coachingu za spremembe načina delovanja in mišljenja, ki pa je proces.

Čeprav raziskave kažejo, da se naložba v coaching podjetju večkratno povrne, pa se glede njene donosnosti pojavljajo tudi dvomi. Bozer in Sarros (2012) po pregledu empiričnih raziskav namreč menita, da je coaching vprašljiv glede svoje donosnosti. Dvom o učinkovitosti coachinga povezujeta z visokimi stroški, saj je izračun stroškov ene ure zunanjega coachinga v raziskavi z vključenimi 428 coachi znašal 237 dolarjev (Bono, Purvanova, Towler in Peterson, 2009). Po mnenju Couta in Kauffmana (2009) pa lahko stroški ure coachinga znašajo celo do 3500 dolarjev.

Ko so organizacije spoznale, da je enak učinek, kot ga prinaša najem coacha (eksterni coaching), možen tudi v primeru, ko je v vlogi coacha nekdo izmed sodelavcev v podjetju (Čeč in Grošelj, 2007, str. 116), se je začel razvijati tudi interni coaching. Bistvena razlika je seveda v stroških, saj so za internega coacha bistveno nižji kot investicija v coaching, ki ga izvaja eksterni coach. Prednosti, ki govorijo v prid uvedbi internih coachev, so:

- poznavanje organizacije, kar omogoča hitrejši začetni napredek pri delu s klienti;
- učinkovitejše pridobivanje povratnih informacij, ker ima interni coach možnost zaradi stalne prisotnosti v organizaciji, kjer opazuje delovanje klientov;
- spodbujanje organizacije k učenju, torej k premikom proti učeči se organizaciji.

Čeprav je coaching v svetu prisoten že dolgo, je v Sloveniji šele v uvajanju. Največ ga uporabljajo podjetja, ki so povezana s podjetji v tujini. Raziskava o uporabi coachinga pri nas, ki je bila narejena v letu 2012 (Porenta, 2012, str. 34–36), je pokazala, da je Slovenija šele v fazi uvedbe coachinga in da je večji del južne in vzhodne Evrope na približno enaki stopnji razvitosti coachinga kot Slovenija. Države, ki so že prešle v fazo rasti in je coaching že mnogo bolj razvit, so: Nemčija, Velika Britanija, Francija, Češka in Slovaška.

Raziskava, narejena v Pošti Slovenije (Iršič Lazarevič, 2015, str. 38–60; Iršič Lazarevič, Raspor in Nežič, 2016, str. 147–148) glede izvajanja coachinga, je pokazala, da je uvedba coachinga v podjetje dobra poteza. Ugotovljeno je bilo tudi, da je še dovolj prostora za

izboljšave, predvsem pri vodjih, ki so še nekoliko skeptični glede rezultatov uporabe coachinga in ga uporabljajo le občasno ali takrat, ko sodelavci prosijo za pomoč.

2.3 Kdo je coach?

Coach je oseba, ki posluša, opazuje, postavlja vprašanja, s katerimi posameznik sam pride do ugotovitev, izvleče rešitve in strategije, verjame v posameznika, da ima že vse vire v sebi, nudi podporo, daje objektivno povratno informacijo, je orientiran v prihodnost. Deane (2001, str. 22–23) meni, da coach to doseže na ta način, da: posamezniku pomaga, da si postavi cilje, pomaga izvabiti rešitve in strategije iz posameznikov, poveča njihovo samozavest, samozaupanje, pomaga razumeti njihove lastne jezikovne vzorce in učinke le-teh na druge, pomaga prepoznati in spremeniti prepričanja, ki so omejujoča.

Medsebojno zaupanje se med posameznikom in coachem gradi na majhnih stvareh, kot so točnost prihoda na dogovorjeno srečanje in izpolnjevanje dogovorjenih obljub. Če coach zaupa v posameznika in v njegove zmožnosti, da je sposoben nekaj narediti, daje to osebi moč, da doseže svoje cilje. Če posameznik vidi, da mu coach stoji ob strani, da spoštuje njegovo vizijo in cilje, da je z njim odkrit in neposreden, bo to pomagalo k njegovemu napredovanju.

Coacha odlikuje tudi obvladovanje drugih veščin, na primer tehničnih veščin. Med tehnične veščine coachinga spadajo: vrsta coachinga, faze coachinga, izdelava operativnega okvirja, povratna sporočila, timski coaching, uporaba različnih metod, ustvarjanje ustreznega okolja, vodenje coaching pogovora, uporaba različnih tehnik coachinga in premagovanje ovir na poti do cilja.

Coachi nimajo odgovorov na vprašanja, pač pa postavljajo vprašanja, na katera posameznik išče odgovore. Orientirani so v sedanjost – kje sem, in v prihodnost – kje bi želel biti. Bistvo coachinga je torej v tem, da spodbuja radovednost, iznajdljivost in domiselnost v iskanju različnih poti do rešitev, sprememb. Učinkovit pogovor s coachem pomaga spremeniti omejujoče vzorce vedenja in mišljenja, raziskati sedanje in želeno stanje.

Značilnost coachinga je tudi to, da coach nima odgovorov niti strokovnega znanja posameznika, s katerim sodeluje kot coach. Deluje na predpostavki, da ima posameznik vse vire, ki jih potrebuje. Med te vire spada tudi sposobnost, da odkrije in uporabi svoje lastne vire. Kompetence coacha se nanašajo na praktične spretnosti, ki jih coach potrebuje za doseg želenega cilja s posameznikom. Za dober coaching so potrebna orodja, ki vsebujejo strategije, tehnike, modele in koncepte, kot so: odlične komunikacijske veščine, jezikovno zavedanje, zavedanje strukture procesa dela s posameznikom in postavljanje učinkovitih vprašanj.

ICF – Mednarodna coach federacija (2017) navaja naslednje kompetence coacha:

- razumevanje in spoštovanje etike in standardov coachinga ter sposobnost njihove uporabe v nastalih situacijah pri coachingu;
- razumevanje potrebe po coaching dogovorih glede procesa in odnosa v coachingu in njihovo vzpostavljanje;
- ustvarjanje zaupanja in sposobnost ustvarjanja varnega okolja, ki bo omogočil tesen odnos in spodbujajoče okolje za sodelovanje s klientom;
- sposobnost coacha, da se popolnoma osredotoči na klienta, da ustvari odprt, prožen in zaupen slog;
- sposobnost coacha, da aktivno posluša in se osredotoča na vse, kar klient pove in predvsem na to, česar ne pove;

- coach mora znati zastavljati takšna vprašanja, da odgovori pripeljejo do ustreznih rešitev, s katerimi bosta zadovoljna tako coach kot klient;
- komunikacija je zelo pomembna veščina in mora biti takšna, da ima pozitiven učinek na klienta;
- sposobnost coacha do ustvarjanja stanja zavedanja in povezave več virov informacij z namenom pomagati klientu, da pride do želenih ciljev;
- sposobnost, da coach in klient ustvarita možnosti in pogoje ter akcijske načrte za vseživljenjsko učenje in osebno rast;
- sposobnost razviti učinkovit coaching načrt z zastavljenimi cilji;
- obvladovanje napredka, prenašanje odgovornosti na klienta in sposobnost osredotočanja na podrobnosti.

S coachingom se ukvarjajo ljudje različnih poklicev in izobrazb. Izobrazba ni tisti dejavnik, na osnovi katerega bi se lahko odločil za izbiro coacha (Sanchez, 2012, str. 12). Za uspešno delo coacha so potrebne veščine, kot so: odnos, prepričanja, vrednote, osebne lastnosti in podobno. To pa so vrednote, ki nimajo zveze z izbranim poklicem ali študijem, dejstvo je, da coaching ni obravnavan kot poklic, za katerega bi lahko oseba pridobila formalno izobrazbo. Za delo coacha mora oseba biti samozavestna, čuteča in zrela, oseba, ki je ne obvladuje ego, ampak pristno zanimanje za sočloveka, za njegov razvoj in napredek.

Raziskava ICF navaja, da v svetu deluje približno 47.000 coachev, največ jih je v razvitejših delih sveta. Ženske – coachinje v Evropi prevladujejo z dvotretjinsko večino (Brank, 2012), kar bi se mogoče lahko povezalo tudi z izrazitejšo sposobnostjo čustvene inteligence pri ženskah.

Odnos med coachem in klientom mora biti vedno enakovreden in spoštljiv, saj le tako lahko oba prispevata veliko energije v njun odnos, to pa posledično daje moč klientu, da postane odgovoren za svoje življenje in odločitve, ki jih sprejema. Pri internih coachih, ki delujejo znotraj podjetja, je zadeva nekoliko kompleksnejša, saj je po eni strani zaupnost med coachem in klientom ključnega pomena za zagotavljanje občutka varnosti pri klientu, po drugi strani pa ima podjetje interes, da klient dosega dobre rezultate, zato podjetje pričakuje poročilo coacha o delu s klientom.

Ker je coach lahko dejansko vsak, ki opravi izobraževanje o coachingu, je še posebej pomembno, kaj je ta oseba, ki je postala coach, naredila najprej sama pri sebi. Zaupanje v delovanje coachinga je bistvo, poleg tega pa je za uspešen odnos med klientom in coachem potrebno, da coach ima in upošteva določena vedenja. Killburg (1997, str. 51–67) je ta vedenja razvrstil na: spoštovanje klienta kot osebe, upoštevanje in razumevanje kompleksnosti življenja klienta in njegovega notranjega sveta, vljudnost, izkazovanje empatije ter taktnost.

Coaching je zahteven proces, ki zahteva od coacha in klienta veliko aktivnosti. Coach, ki se zaveda, da lahko le z dobro izvedenim coachingom doseže, da bo klient izpolnil svoj zadani cilj, bo vplival na profesionalno in osebno rast obeh.

Bistvo je v vprašanjih

Vprašanja, ki se ne uporabljajo v coachingu, so tista, ki so osredinjena na probleme, napore, kot na primer:

- V čem je problem?
- Kdo je kriv?
- Zakaj problema že niste rešili?

Vprašanja, ki so zaželeni, so tista, ki so usmerjena k cilju, na primer:

- Kaj želite?

- Kako boste želeno dosegli?
- Kakšne vire imate na voljo?

Učinkovita vprašanja so tista, ki razširijo obzorje in omogočajo posamezniku, da razmišlja *out of the box*. S tem dobi nove vpoglede in rešitve, o katerih do takrat še ni razmišljal.

Poznamo pa tudi večšine **samocoachinga**. Gre za to, da si oseba sama pridobi večšine, ki jih potrebuje, da bi lahko presegla omejitve, ki si jih je vede ali nevede ustvarila v življenju in se z njimi srečuje v različnih situacijah. Vsak dan se srečujemo s situacijami, ko smo kritizirani ali mi kritiziramo druge, ko smo jezni, nezadovoljni ali pa se srečujemo z izzivi, za katere smo prepričani, da jim nismo kos. V vseh teh situacijah se pokaže, kako reagiramo, kako jih rešujemo. Ob podpori tehnik samocoachinga lahko razvijemo boljši vpogled vase, začnemo postopno razumevati razloge svojega reagiranja. To pomeni, da lahko svoj odnos do sebe ali določene situacije, ki je negativen, neustrezen, nekonstruktiven, spremenimo v pozitivnega, takšnega, da bo ustrezen (Levine, 2010, str. 11).

3 RAZISKAVA

3.1 Namen in cilji raziskave

Z raziskavo smo želeli preveriti, ali se lahko na podlagi motivacijskega orodja prepozna, katera oseba bi bila najbolj primerna za delovno mesto inštruktorja – mentorja – coacha v večjem slovenskem podjetju. V podjetju je bilo na novo ustanovljeno delovno mesto inštruktorja – mentorja – coacha, na katerega so na podlagi razpisanih pogojev izbrali določeno število oseb in se nato na podlagi psiholoških testov odločili za izbor in zaposlitev pet oseb. Z že izbranimi osebami za to delovno mesto se je nato z orodjem SDI naredila še raziskava, ki je pokazala, kakšne motivacijske vrline in konfliktno zaporedje ima vsak izbran posameznik.

Cilj raziskave je bil proučiti rezultate SDI za vseh pet oseb na tem delovnem mestu, torej analizirati njihove osebnostne lastnosti in delovne motive. Ob tem je bil narejen tudi kratek intervju z vodjo oddelka, v katerega spada vseh pet zaposlenih inštruktorjev – mentorjev – coachev. Namen intervjuja je bil, da se seznanimo z oceno vodje, kdo oziroma koliko od petih oseb, ki delajo na istem delovnem mestu je pri svojem delu najboljši. Želeli smo ugotoviti, ali so bile izbrane prave osebe za to delovno mesto oziroma ali so po enem letu dela na tem delovnem mestu te osebe dale pričakovane rezultate.

Na podlagi rezultatov dela teh oseb je bila narejena analiza z vidika povezave z njihovimi osebnostnimi vrlinami in reakcijami, ko se oseba pojavi v konfliktni situaciji. Pomembna vrлина, ki je potrebna za to delovno mesto, je, da se oseba uspešno znajde, tudi kadar gre za konfliktno situacijo, torej, ko drugi nasprotujejo. Te osebe namreč delujejo na področjih, kjer je veliko problemov, nasprotujočih si mnenj, negativne nastrojenosti in je njihova naloga, da poskušajo stanje sanirati/optimirati. Njihova naloga je, da v različnih situacijah s coachingom pomagajo tako vodjem kot tudi drugim sodelavcem. Zato smo proučili tudi tiste rezultate SDI teh petih oseb, ki kažejo na to, kako oseba odreagira, ko se pojavijo težave.

S pomočjo rezultatov, pridobljenih z orodjem SDI, smo želeli identificirati lastnosti/vrline osebe, ki je najbolj primerna za to delovno mesto tako po motivacijskih vrlinah kot po lastnostih, ki se pokažejo v kritičnih situacijah. Prav tako pa smo pripravili tudi predloge, na kakšen način se

lahko osebe na tem delovnem mestu, ki še ne dajejo odličnih rezultatov, motivira z namenom, da dajo vse od sebe in dosegajo odlične rezultate pri svojem delu.

Če se bo v podjetju še dodatno zaposlovalo na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha, je bil namen z raziskavo pokazati, katere so ključne kompetence, ki jih mora takšna oseba imeti, da lahko uspešno opravlja delo na tem delovnem mestu. Gre za to, da se osebam, ki ne dosegajo povsem pričakovanih rezultatov s coachingom in veščinami NLP (nevrolingvistično programiranje), pomaga in jih spodbudi k takšnemu delovanju, ki bo prineslo odlične rezultate in zadovoljstvo tako na strani delodajalca kot na strani zaposlenega.

3.2 Omejitve raziskave

Raziskava je bila omejena le na pet oseb, ki delajo na istem delovnem mestu in imajo iste zadolžitve. Te osebe so bile tudi istočasno sprejete na delovno mesto inštruktorja – mentorja – coacha in pod istimi pogoji, kar pomeni, da so vsi šli skozi proces izbire kadrov. Omejitev raziskave je tudi v tem, da gre za majhno število oseb in je le ena oseba zaznana kot uspešna, zato ni možno ugotoviti, ali bi imeli enak rezultat na osnovi motivacijskega orodja SDI, če bi bili uspešni dve osebi. S tem bi lahko zaznavno potrdili, da so osebe z določenim motivacijskim profilom ustreznejše za delovno mesto inštruktorja – mentorja – coacha glede na zahteve, ki se pričakujejo na tem delovnem mestu.

3.3 Izvedba raziskave

Za raziskavo je bila uporabljena tehnika zbiranja podatkov na osnovi že izdelanega standardnega vprašalnika SDI. SDI je priznано orodje za izboljšanje odnosov in upravljanje konfliktov. V poslovnem svetu se uporablja za treninge veščin vodenja, grajenje timov, upravljanje konfliktov, prodajo in drugo. Vprašalnik SDI smo uporabili za analiziranje osebnostnih vrednot petih oseb, ki so zaposlene na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha v velikem slovenskem podjetju. Gre za prvih pet oseb, ki so se zaposlile na to delovno mesto v izbranem podjetju.

Vprašalnik je razdeljen na dva sklopa, rezultati pa pokažejo, kaj motivira naše vedenje in kako se naše vedenje spremeni, ko se znajdemo v težavnem ali »konfliktnem« položaju.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kako dotične osebe delujejo v odnosih do sodelavcev, kadar se dobro počutijo, torej motivacijske vrednote, in kako delujejo v medsebojnih odnosih, kadar so v konfliktu s sodelavci.

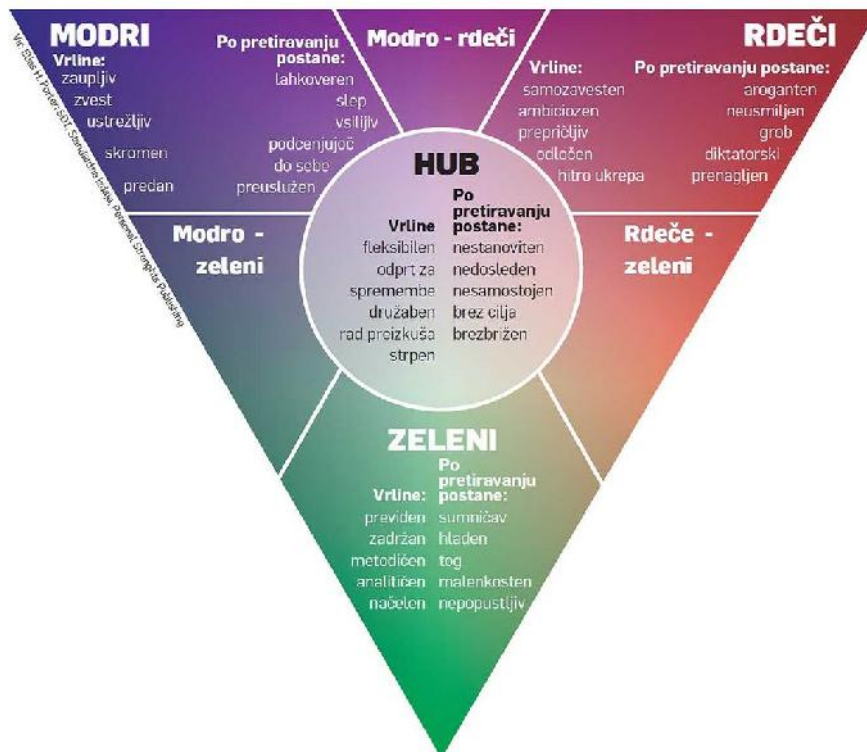
3.4 Orodje SDI

Orodje SDI temelji na teoriji zavedanja odnosov. Razvil ga je dr. Elias H. Porter, priznani psiholog, ki je delo začel v sodelovanju s Carlom Rogersom. Z njegovo pomočjo bolje razumemo svoje vedenje, vzroke in motive za sprejemanje določenih odločitev in vpliv svojega vedenja na druge. Za razliko od drugih orodij za spoznavanje osebnosti SDI skuša prepoznati motivacijo. Tako pomaga odgovoriti na vprašanje, zakaj se posamezniki vedejo tako, kot se. Dejanja druge osebe je namreč lažje sprejeti, če razumemo njene motive in namene. Na podlagi tega lahko razumemo tudi njeno vedenje. SDI ljudem pomaga tako, da se naučijo ceniti raznolikost in jih spodbuja k učinkovitejši komunikaciji ter reševanju konfliktov.

Vprašalnik SDI tvori dvajset vprašanj. Z odgovori na vprašanja razumemo svoj pristop v dveh različnih položajih:

1. ko ni težav in se dobro počutimo;
2. ko se pojavijo težave in smo v konfliktu.

Za ponazoritev profilov se pri SDI uporabljajo barve. Poznamo rdeče, zelene, modre in hub profile, ki ponazarjajo osnovne štiri tipe (barv). Obstajajo še trije mešani profili, kjer se prepletajo rdeče/zelena, rdeče/modra in modro/zelena (Slika 29: Sedem sistemov vrednot, ki motivirajo orodje SDI).



Slika 29: Sedem sistemov vrednot, ki motivirajo orodje SDI
(Koman, 2011)

Primer: V delovnem timu bo rdeči profil pritiskal, da je stvari treba narediti, pri čemer se ne bo zavedal, da je s svojim vedenjem morda prizadel druge člane tima. Modri profil bo poskušal pomagati drugim in bo s tem nekako v napoto. Zeleni profil bo poskušal stvari narediti res povsem pravilno in bo s tem morda upočasnili celoten tim. Hub bo poskušal ves čas držati možnosti odprte in bo povzročal zmedo. Ali pa bo rdeči hitel z izpolnjevanjem ciljev, zeleni pa bo želel najprej vse preveriti. Morda bo modri poskušal graditi odnose, medtem ko rdeči nima časa za klepet.

Vidimo lahko, da je veliko možnosti za nastanek konflikta. Z uporabo orodja SDI bolje razumemo druge in se lažje vživimo v njihov položaj, vidimo »svet skozi njihova očala«. Tako postanemo bolj tolerantni in imamo manj predsodkov, s čimer preprečimo precej konfliktov. Globlje razumevanje druge osebe pomeni tudi razumevanje njihovih vrednot, ne le vedenja.

3.5 Analiza rezultatov vprašalnika SDI

Vprašalnik SDI smo uporabili za analiziranje osebnostnih vrednot že prej omenjenih petih oseb, ki so zaposlene v velikem slovenskem podjetju. S pomočjo vprašalnika smo želeli ugotoviti:

- kako posameznik deluje v odnosih do sodelavcev, kadar se dobro počuti;
- kako posameznik deluje v medsebojnih odnosih, kadar je v konfliktu s sodelavci.

3.5.1 Motivacijske vrednote

Sistem osebnih vrednot, ki nas motivira, deluje kot notranji filter, s pomočjo katerega interpretiramo in razumemo življenje (Tabela 37: Sistem vrednot, ki motivira (po profilih SDI)).

Sistem vrednot, ki motivirajo, sestavljajo motivi in vrednote, ki usmerjajo naše vedenje, kadar vse poteka brez težav (po profilih SDI), je prikazan v tabeli (Tabela 37: Sistem vrednot, ki motivira (po profilih SDI)).

Tabela 37: Sistem vrednot, ki motivira (po profilih SDI)

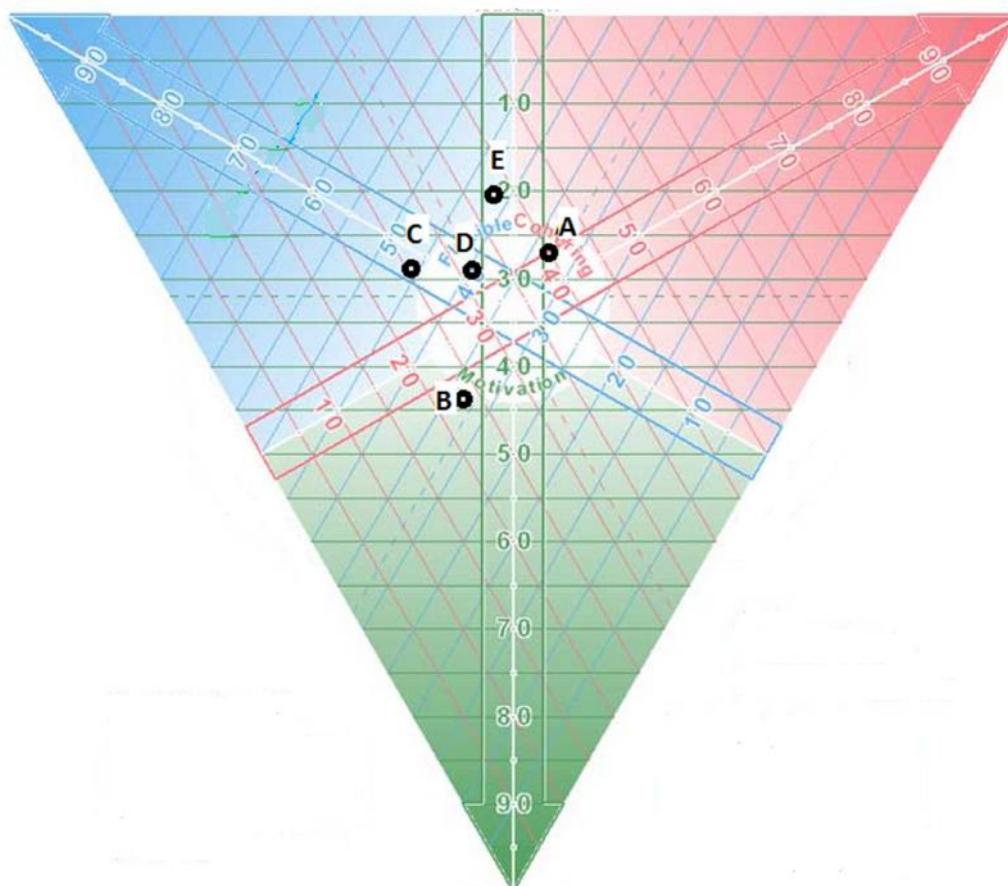
Sistem vrednot, ki motivira		
Modri (M)	nesebičen □ skrben	Skrbi za zaščito, razvoj in dobrobit drugih.
Rdeči (R)	samozavesten □ usmerjevalen	Skrbi za dokončanje dela, za organizacijo ljudi, časa, denarja ali drugih virov pri doseganju zelenih rezultatov.
Zeleni (Z)	analitičen □ avtonomen	Skrbi za zagotavljanje vnaprejšnjega natančnega premisleka, skrbi za vzpostavitev in ohranjanje smiselnega reda.
Hub	fleksibilen □ povezovalen	Skrbi za prilagajanje, skrbi za dobrobit skupine in pripadnost skupini.
Rdeče-Modri (RM)	odločen □ skrben	Skrbi za zaščito, razvoj in dobrobit drugih s pomočjo izpolnitve nalog in vodenja.
Rdeče-Zeleni (RZ)	razume □ tekmovalen	Skrbi za inteligentno odločnost, pravičnost, vodenje, red in poštenost med tekmeci.
Modro-Zeleni (MZ)	previden □ zaščitniški	Skrb za potrjevanje in razvoj lastne in samozadostnosti drugih, skrb za premišljeno uslužnost upoštevajoč pravico.

Iz tabele (Tabela 38: Rezultati motivacijskih vrednot oseb A, B, C, D in E) so razvidne motivacijske vrednote, ki jih imajo osebe, zaposlene na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha.

Tabela 38: Rezultati motivacijskih vrednot oseb A, B, C, D in E

Zap. št.	Oseba	Vrednote, ki motivirajo
1	A	HUB
2	B	ZM
3	C	M
4	D	HUB
5	E	RM

Slika (Slika 30: Prikaz rezultatov motivacijskih vrednot oseb A, B, C D in E v trikotniku) prikazuje, kje na trikotniku se nahajajo osebe A, B, C, D in E. Razvidno je, da nobena oseba ni ekstrem v posameznem profilu oziroma barvi. Vsi se nahajajo v bližini središča, vendar v različnih profilih oziroma barvah.



Slika 30: Prikaz rezultatov motivacijskih vrednot oseb A, B, C D in E v trikotniku (lasten vir)

3.5.2 Analiza vrednot oseb A, B, C, D in E, ki motivirajo

Oseba A: HUB

Oseba A je HUB, kar pomeni, da to osebo zanima, kaj drugi mislijo in čutijo. Je fleksibilna, preizkuša različne načine odzivov in je ponosna na svojo »pripadnost«. Ne mara biti podrejena, nadrejena in/ali popolnoma izolirana od drugih. Spodbuja jo okolje, v katerem vladajo prijaznost, pripadnost, družabnost, demokratičnost, igrivost, fleksibilnost, spremenljivost. Spodbuja medsebojno sodelovanje.

Oseba B: Zeleno-Modri

Omogoča učinkovite procese in sredstva za varovanje in izboljšanje dobrobiti drugih. Pomaga pri ustvarjanju večje samozadostnosti in neodvisnosti ter podpira aktivnosti, ki vodijo k razvoju. Bori se za pravična načela. Spodbuja jo okolje, ki spoštuje posameznike, pravičnost in sposobnost, ter naloge, ki zahtevajo premišljeno analizo in pomagajo ljudem v stiski.

Oseba C: Modri

Pomaga drugim, da razvijejo svoje zmožnosti, išče načine, kako pomagati ljudem, zagovarja njihove pravice. Spodbuja jih okolje, v katerem vladajo odprtost, prijaznost, pripravljenost pomagati drugim, zaupljivost, sočutje. Rada je zaželen in cenjen.

Oseba D: HUB

Velja isto kot pri osebi A.

Oseba E: Rdeče-Modri

Aktivno išče priložnosti za pomoč drugim. Spodbuja ljudi k skrbi za maksimalen razvoj in rast. Dovzetna je za predloge za ustvarjanje dobrobiti in varnosti drugih. Pri premagovanju ovir na poti do uspeha deluje spodbudno. Spodbuja jo okolje, v katerem vladajo odkritosrčnost, zanos, prijaznost, skratka okolje, v katerem se druge spoštuje, poražencem pomaga in ustvarja pozitivne napredne pobude za razvoj in rast drugih.

3.5.3 Preprečevanje konfliktov

Vsak dan se srečujemo z medsebojnimi konflikti, zato je pomembno, da jih znamo preprečiti. Vsako ignoriranje in izogibanje konfliktnim situacijam lahko uniči odnose z drugimi ljudmi. Običajno se konflikt sproži, ko so ogrožene vrednote, ki jih ima posameznik. Za uspešno preprečevanje konfliktov je treba poznati lasten sistem vrednot, ki posameznika motivira, kakor tudi sistem vrednot, ki ga imajo drugi ljudje. Če se z ljudmi namenoma vzpostavi odnos, kjer se spoštuje njihova motivacija, potem se povečajo možnosti za preprečevanje nastanka konflikta. V tabeli (Tabela 39: Vedenje, ki ga opazimo v konfliktu glede na profile SDI) je predstavljeno vedenje, ki ga opazimo v konfliktu glede na profile SDI.

Tabela 39: Vedenje, ki ga opazimo v konfliktu glede na profile SDI

Stopnja konflikta	Osredotočanje	Modri (M)	Rdeči (R)	Zeleni (Z)
Stopnja 1	Jaz Težava Drugi	Se preprosto prilagaja potrebam drugih	Preprosto sprejema ponujen izziv	Je preprosto razumno previden
Stopnja 2	Jaz Težava	Se je predal in nasprotniku popustil	Mora nasprotnika premagati	Mora poskušati nasprotniku pobegniti
Stopnja 3	Jaz	Je bil popolnoma premagan	Se mora boriti za življenje	Se mora popolnoma umakniti

Konfliktna zaporedja pri osebah A, B, C D in E so razvidna v tabeli (Tabela 40: Vedenje, ki ga opazimo v konfliktu).

Tabela 40: Vedenje, ki ga opazimo v konfliktu

Zap. št.	Oseba	Konfliktno zaporedje
1	A	Z – R – M
2	B	Z – (R – M)
3	C	R – (Z – M)
4	D	Z – R – M
5	E	Z – M – R

3.5.4 Analiza konfliktnih zaporedij oseb A, B, C, D in E

Konfliktno zaporedje je predvidljiva in posledična sprememba motivacije, kadar se oseba znajde v težavni situaciji ali pa kadar se osebi nasprotuje. Konflikt ima tri progresivne stopnje in se ga lahko razreši na kateri koli stopnji. Črke v oklepaju pomenijo, da sta si dve situaciji dovolj blizu in se lahko odziv osebe, kadar je v tej stopnji, združi ali zamenja.

Oseba A: Z – R – M

Konfliktno zaporedje **Z – R – M** osebe A kaže, da se na težave najprej odzove z analitičnim, logičnim in zadržanim pristopom. Temu sledi nepopustljiv močan napad, ki temelji na logiki in načrtovanju. Če ti pristopi ne pomagajo, se zaradi skladnosti vda, vendar to izbere le kot zadnjo možnost.

Oseba B: Z – (R – M)

Konfliktno zaporedje **Z – (R – M)** osebe B kaže na to, da v težavah najprej zavzame stališče, ki temelji na logiki, redu, pravilih in načelih. Če osebo B pripeljemo dovolj daleč, izbere kot naslednjo možnost borbo, če je stvar zelo pomembna, in na koncu vdajo. Pri osebi B sta si v zaporedju R in M dovolj blizu in se lahko odziv osebe, kadar je na tej stopnji, združi ali zamenja. To bi pomenilo, da bi oseba B lahko menila, da zadeva ni pomembna in bi se vnaprej vdala. V tem primeru bi odziv M prevladal nad R.

Oseba C: R – (Z – M)

Konfliktno zaporedje **R – (Z – M)** pri osebi C pove, da nemudoma uveljavlja svoje pravice in se bori zanje. Če osebo C pripeljemo dovolj daleč, bo odreagirala v odvisnosti od ocene svoje koristi, saj sta si Z in M po točkah zelo blizu. Če bi pri osebi C na drugi stopnji prevladal M, bi se oseba C vdala, pri Z na drugi stopnji pa se oseba umakne in analizira situacijo.

Oseba D: Z – R – M

Konfliktno zaporedje **Z – R – M** je enako kot pri osebi A, torej se na težave najprej odzove z analitičnim, logičnim in zadržanim pristopom. Je razumno previdna. Na drugi stopnji sledi močan napad in borba za zmago. Kot skrajna možnost je na tretji stopnji vdaja.

Oseba E: Z – M – R

Konfliktno zaporedje **Z – M – R** pri osebi E pove, da se v spor poda previdno, predhodno situacijo skrbno in logično analizira ter počaka, da spozna vsa dejstva, preden ukrepa. Če to ne prinese uspeha in če v spor ni vpleteno nobeno pomembno načelo, se na drugi stopnji pogojno preda in odločanje prepusti drugi osebi. Če se spor nadaljuje, pa kot zadnjo možnost uporabi prepir in se bori za preživetje.

3.6 Ugotovitve raziskave na podlagi SDI in opravljenega intervjuja

Namen raziskave je bil ugotoviti, ali lahko na osnovi sistema motivacijskih vrednot – v konkretnem primeru ugotovljenih vrednot na podlagi orodja SDI – opredelimo, kakšne vrednote mora imeti oseba, ki želi opravljati delo na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha. Pričakovanja od sodelavcev na tem delovnem mestu s strani delodajalca so: samoiniciativnost, odgovornost, pomoč drugim pri reševanju problemov, prenašanje dobre prakse, prenos znanja, ustvarjanje timskega sodelovanja pri drugih, kakor tudi delovanje v timskem duhu znotraj delovne skupine. Te osebe ne smejo delovati v smislu »jaz sem« in »ti si«, ampak z zavedanjem, da so vsi sodelavci v istem podjetju in je delovanje usmerjeno v povezanost v smislu »vsi skupaj iščemo rešitve«.

Intervju z vodjo inštruktorjev – mentorjev – coachev je obsegal vprašanja:

1. Katere osebe so na tem delovnem mestu najbolj učinkovite pri svojem delu?
2. Kaj je tisto, zaradi česar so te osebe najbolj učinkovite – katere so njihove lastnosti, ki jih imajo, da delo opravijo odlično?

Med sodelavci na tem delovnem mestu je po mnenju vodje najučinkovitejša oseba E. Oseba E, ki spada med rdeče-modri profil, se je s svojim delom izkazala kot najučinkovitejša v kolektivu inštruktorjev – mentorjev – coachev. Odlikujejo jo vrednote, kot so: pomoč drugim, spodbujanje k rasti in razvoju, dovzetnost za predloge drugih, ki pripeljejo k dobrobiti vseh. V konfliktnem zaporedju je oseba E po vrsti zelena – modra – rdeča. Ker običajno inštruktorji – mentorji – coachi delujejo v situacijah, ki so stresne, je pomembno, da se ne odzivajo agresivno in da nimajo nobene potrebe po tem, da bi nasprotnika premagali, kar ponazarja rdeča barva v konfliktnem zaporedju osebe E, ki je na zadnjem mestu. V konfliktni situaciji je oseba E najprej razumno previdna, če se zadeve zaostrijo, poskuša pobegniti oziroma se umakniti. Lahko bi rekli, da je za delovno mesto inštruktorja – mentorja – coacha odlična kombinacija konfliktnega razmerja, če je na prvem mestu zelena (imajo jo še osebe A, B in D) in na zadnjem rdeča (ima jo samo oseba E).

Najbolj učinkovita oseba (E) na obravnavanem delovnem mestu ima lastnosti, ki so sicer pričakovane za zaposlenega na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha. Te so: samoiniciativnost, odgovornost, zavzetost pri opravljanju nalog. Zaključimo lahko, da so lastnosti, ki so pričakovane od zaposlene osebe na tem delovnem mestu, tiste, ki so identificirane kot vrednote pri rdeče-modrem profilu. Za modrega je značilna komunikacija, kar je zelo pomembno, ker te osebe delajo z ljudmi, za rdečega pa usmerjenost za dokončanje dela, torej k ciljem.

Mogoče v podjetju pri iskanju oseb za to delovno mesto niso dovolj natančno definirali, kakšen profil delavca želijo imeti, saj se je delovno mesto ustanjavljalo prvič in profil kadra še ni bil čisto jasen. Ob naslednjih zaposlitvah na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha bodo v podjetju zagotovo bolj pozorni na lastnosti, ki naj jih bi sodelavci že v neki meri prinesli s sabo v kolektiv. Zagotovo ne bodo zgrešili, če bodo opisali lastnosti rdeče-modrega profila. Nespametno pa bi bilo kandidate izbirati na podlagi rezultatov orodja SDI, saj bi to lahko pomenilo, da bi kandidati za to delovno mesto pri izpolnjevanju vprašalnika lahko prilagodili svoje motivacijske vrednote takšnim, ki jih v podjetju pričakujejo.

V medsebojnih odnosih lahko naredimo veliko napako, če priznavamo in cenimo le svoje vrednote. Kadar se v vrednotah strinjamo s sogovornikom, se ustvari simpatija, kadar pa so naše vrednote drugačne od sogovornikovih, pa lahko pride do prepira oziroma antipatije. Če ugotovimo, kateremu tipu osebnosti pripada naš sogovornik, potem spoznamo njegove

vrednote, njegov način obrambe, njegova prepričanja in strahove. S spoznanjem vseh teh elementov lahko prilagodimo svoje obnašanje in ustvarimo medsebojno naklonjenost.

Delo inštruktorja – mentorja – coacha je takšno, da so v stiku predvsem z ljudmi, ki se soočajo s problemi na delovnem mestu in ne vidijo izhoda, zato je pomembno, da to delo opravljajo osebe, ki so se pripravljene naučiti, kako razumeti druge z namenom, da se poiščejo rešitve in reši problem.

Če bi imeli v podjetju z motivacijskim orodjem SDI ugotovljene motivacijske vrednote vseh sodelavcev, bi v primeru internega razpisa za delovno mesto inštruktorja – mentorja – coacha lahko na razgovor povabili kandidate, ki imajo takšen profil vrednot oziroma ki s svojim motivacijskim profilom najbolj ustrezajo za to delovno mesto. Pozabiti ne smemo tudi na vedenje, ki je opazno v konfliktu; v vlogi inštruktorja – mentorja – coacha je pomembno, da je v konfliktnem zaporedju rdeči profil na koncu ali pa vsaj ne na prvem mestu.

Če želijo v podjetju zagotoviti odlično delovanje vseh sodelavcev na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha, potem je treba pri sodelavcih okrepiti motivacijo, ki bo spodbudila delovanje v zeleni smeri. Motivacija je povezana s cilji, zato je pomembno, da se najprej zelo jasno določi cilj. Ko imamo cilj povsem jasno pred očmi, lahko spoznamo, ali gre za cilj, ki nas bo zadovoljil in izpolnil, ali pa je to cilj, za katerega se je vredno boriti (Schwarz, 2005, str. 35). Sistem vrednot, ki osebo E na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha motivira, je takšen, da osebo E izpopolnjuje. Delovanje (in posledično uspešnost na delovnem mestu) osebe E temelji na njenih osebnih vrednotah, zato je delovanje čustveno in razumsko usklajeno z osebnostjo te osebe.

4 PRIPOROČILA ZA MOTIVIRANJE SODELAVCEV

Priporočila, ki jih podajamo v nadaljevanju, so v osnovi namenjena motiviranju sodelavcev na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha, vendar pa so uporabna tudi širše in so kot taka lahko v pomoč pri motiviranju sodelavcev tudi na drugih delovnih mestih.

4.1 Postavljanje ciljev

Cilj vodje sodelavcev na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha bi moral biti, da pri vseh sodelavcih doseže optimalne rezultate. V te sodelavce je bilo vloženega že veliko truda in se ga resnično splača vložiti še dodatno količino. Vsak vodja si želi, da so sodelavci samostojni, zaupanja vredni, odgovorni, samoiniciativni itd. Predlagane rešitve so podane v obliki različnih možnosti, vse pa temeljijo na coachingu in iskanju izboljšav pri vsakem posamezniku, ki je pripravljen narediti korak naprej k učinkovitejšemu delu in dobrim rezultatom.

Ključno vlogo za uspeh sodelavcev na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha bo torej moral še vedno opraviti njihov vodja. Vodja to naredi tako, da izoblikuje pravilne cilje in merila, ki merijo, kako sodelavci dosegajo tisto, kar se od njih pričakuje. Poleg doseganja merljivih ciljev (norme, prihodki ...) je treba meriti tudi ostalo, kot je moč odnosov, prikazano sodelovanje in pripadnost k doseganju ciljev celotne ekipe inštruktorjev – mentorjev – coachev. Gre za t. i. mehke cilje, ki pa niso tako očitni in preprosti kot številke. S pomočjo metode SMART se da oblikovati specifične cilje, ki sodelavcem nekaj pomenijo (Francis, 2017).

V procesu coachinga se postavi cilj takoj, ko coach naveže dober stik s posameznikom. Pri vzpostavljanju dobrega stika gre za spremljanje, posnemanje in zrcaljenje sogovornikovega zunanjega obnašanja. Dober stik je predpogoj učinkovite komunikacije. Lahko se naredi z modelom SMART, ki je zelo koristen, učinkovit in natančen model. Kratica SMART pomeni dobro oblikovan cilj, ki naj bi bil:

- S** – *smart* (pameten, eleganten)
- M** – *measurable* (merljiv)
- A** – *achievable* (dosegljiv)
- R** – *realistic* (uresničljiv)
- T** – *timed* (časovno definiran)

Coach z naslednjimi vprašanji spodbudi sogovornika k razmišljanju:

- Kaj hočeš? Kaj bi raje imel?
- Ali je to res tvoj cilj ali delaš to za koga drugega? Ali je izid odvisen samo od tebe?
- Kako boš vedel, da si to že dosegel, da to že imaš?
- Kje, kdaj in s kom hočeš doseči cilj?
- Katere vire za doseg cilja že imaš na razpolago, katere še potrebuješ?
- Kaj se ti lahko postavi na pot?
- Kaj je dobrega v sedanjem stanju, ko še nisi dosegel cilja?
- Kako bodo spremembe vplivale na to, kar ti je pomembno in kako bo to vplivalo na tvoje bližnje?
- Kaj ti prinaša doseženi cilj? Je to pomembno zate? Kaj ti še prinaša?
- Kateri je tvoj prvi korak na poti do cilja? Kdaj ga boš naredil?

4.2 Jasnost ciljev in poznavanje vrednot

Morda sploh ne vemo, kakšen je cilj, ki bi ga radi dosegli. Cilj bo zadovoljil našo osebnost samo, če bo usklajen z našimi vrednotami (Tabela 41: Primeri vrednot). Razlika med ciljem in vrednotami je v tem, da vrednot ni mogoče doseči, preprosto jih živimo. Vrednote so podlaga našega delovanja in iz vsega, kar storimo, je opazno, kakšne vrednote imamo (Schwarz, 2005, str. 36).

Tabela 41: Primeri vrednot

podjetnost	veselje	ustvarjalnost	duhovnost
aktivnost	prijateljstvo	poučevanje	spiritualnost
pustolovskost	mir	spodobnost	strpnost
ugled	skupnost	zmogljivost	sprememba
občudovanje	pravičnost	učenje	odgovornost
navdušenje	sreča	ljubezen	izboljšanje sveta
ponižnost	harmonija	moč	čast
iskrenost	skladnost	pogum	dostojanstvo
edinstvenost	izziv	red	zmožnost
izpolnitev	humor	slava	svoboda
priznanje	individualnost	lepota	radost
samostojnost	varnost	zabava	

Naloga, ki izhaja iz iskanja vrednot posameznika, je ta, da izbere pet zanj odločilnih vrednot, ki jim pripiše dejavnosti, ki jih že opravlja in vključujejo te vrednote. Vsaka dejavnost se nato oceni z vrednostjo od 1 do 6, te vrednosti pa izražajo, kako dobro se neka vrednota kaže v posamezni dejavnosti (Schwarz, 2005, str. 38).

Cilj ima obliko, torej je pomembno, da se zavedamo, da čim bolj poznamo svoj cilj, tem lažje ga bomo dosegli. Na delovnem mestu je pomembno, da sodelavci poznajo cilje in strategijo podjetja, saj bodo le tako vedeli, kam usmeriti svoje delovanje.

- Kaj je cilj?

Cilj mora biti konkreten, pozitivno oblikovan, imeti mora časovni okvir in biti mora dosegljiv z lastnimi sposobnostmi.

- Katere vrednote utemeljujejo cilj?

Pomembno je, da je cilj, ki smo si ga zastavili v skladu z našimi osebnimi vrednotami.

- Kateri znaki kažejo, da smo cilj dosegli?

Najprej si je treba pojasniti, kaj je treba opraviti, da bo dosežen cilj.

- Kaj se je zaradi uresničitve cilja v življenju spremenilo?

Če cilj v življenju ne prinese nič novega, potem ni vredno, da bi vanj vložili trud.

- Kaj lahko zaradi uresničitve cilja v življenju izgubim?

Gre za negativne posledice uresničitve cilja (čem se je treba odpovedati ali kaj lahko izgubiš)

- Katera sredstva in vire potrebujem za uresničenje cilja?

Govorimo o znanju, sposobnostih in o tem, koliko moči bo potrebne za doseg cilja.

- Kakšen je razlog, da se na pot do cilja ne odpravim takoj?

Gre za vprašanje, ki pokaže, kako dobro je oseba pripravljena na izbrani cilj. Včasih se lahko ugotovi, da je treba obdelati še kakšno drugo pomembno zadevo, preden se lotimo cilja.

4.3 Učenje samoučinkovitosti

Samoučinkovitost je prepričanje v lastno zmožnost osebe, da bo izvajala določena vedenja, ki so potrebna za uspešnost spoprijemanja z dano situacijo. Gre tudi za prepričanja o lastnih zmožnostih mobiliziranja motivacije, kognitivnih virov in ustreznih postopkov akcij, potrebnih za spoprijemanje v dani situaciji (Martinovič, 2004, str. 79).

Martinovič (2004, str. 80) meni, da se bo posameznik izogibal situacijam, za katere bo menil, da presegajo njegove zmožnosti, oziroma se bo bolj poprijel za situacije, v katerih se bo čutil osebno kompetenten. Vedenje ljudi lahko napovemo na osnovi njihovih prepričanj o lastnih sposobnostih. Samozaupanje, s katerimi se ljudje spoprijemamo s težkimi nalogami, odloča o tem, kako dobro posameznik izkoristi svoje sposobnosti. Za optimalno učinkovitost mora biti vedno pravo razmerje med zaznano samoučinkovitostjo in dejanskimi sposobnostmi.

Dejstvo je, da se lahko to, česar smo se enkrat naučili, naučimo drugače, ustrežneje ali bolje. To pomeni, da lahko svoj odnos do sebe ali določene situacije, ki je negativen, neustrezen, nekonstruktiven, spremenimo v pozitivnega, takšnega, da bo ustrezen (Bizjak, 2014).

Kaj motivira?

Da podjetje dobi vrhunske sodelavce, jih mora za to usposobiti. To pomeni motivirati sodelavce, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov, vse z namenom, da se to spremeni. Porabljen čas za coaching teh sodelavcev bi bila zagotovo najboljša investicija v ljudi, saj bodo takšen način dela prenašali na druge.

Načini, kako motivirati, so različni glede na vsakega posameznika. Tisti, ki se znajo sami motivirati, opravljajo svoje delo lažje in boljše, ker zaupajo vase in vedo, da zmorejo. Ti ljudje imajo:

- pozitivno samopodobo,
- pravo samozaupanje,
- neomejevalne stavke,
- neomejevalne telesne občutke.

Vsak v sebi nosi **samopodobo**, ki je neke vrste referenca za vrednotenje samega sebe. Sprememba samopodobe je izhodišče za vzpostavitev samozaupanja, samozvesti in lastne vrednosti. Nekateri sami s seboj ne ravnajo ravno v rokavicah in si rečejo: »To bi pa lahko res naredil bolje!« ali pa: »Zakaj sem bil tako nespameten in se nisem vsaj malo bolj potrudil!« Ti ljudje so prepričani, da je strogo zmerjanje samih sebe nekakšna spodbuda, dejstvo pa je, da to samo uničuje njihovo motivacijo (Schwarz, 2005, str. 90). Zanimivo je, da ljudje z negativno samopodobo največkrat niso prijazni, skromni in spoštljivi, ampak so v odnosu do drugih ljudi nezaupljivi, nergaški in odklonilni. Če ljubeče ravnamo sami s seboj, bomo kot posledica tega tudi občutno bolj priljudni (Schwarz, 2005, str. 91).

Kako pridobiti pravo **samozaupanje**, da bi postali bolj zadovoljni in uspešnejši? Samozaupanje je nekaj več kot samozavest in se nanaša tako na zavedanje lastne vrednosti kot na samospoštovanje. Kdor verjame vase, ta brez težav dosega uspehe. Stabilno samozaupanje pomaga, da lažje premagamo občutek neuspeha in pri tem ne izgubimo poguma (Schwarz, 2005, str. 78).

V vsaki družini krožijo določeni »izreki«, ki se mogoče prenašajo že več generacij. Vprašati bi se morali, ali za takimi »priljubljenimi družinskimi izreki« niso vsebine omejevalnih stavkov. Takšen **omejevalni stavek** je na primer: »Nikomur ne morem zaupati.« Ta stavek osebo v marsičem omejuje, saj vzbuja izražanje neprijaznih občutkov tudi do tistih ljudi, za katere ve, da so mu bili vedno naklonjeni. Torej, treba je spremeniti način izrekanja svojega omejevalnega stavka, s tem stavek ne bo več omejevalec, ampak bo izgubil vso moč, ki jo je imel (Schwarz, 2005, str. 81).

Telesna drža je zelo pomembna govorica telesa. S telesom je mogoče pozitivno oziroma negativno vplivati na občutke. Tudi samozaupanje se odraža v telesni drži, torej s spremembo telesne drže se ne izraža le samozaupanje, ampak se ga lahko tudi pridobi. V telesni drži so vtisnjeni vzorci občutkov, zato vzbudi spomin na določene občutke in negativne na ta način lahko priključimo (Schwarz, 2005, str. 84).

Močna motivacija spodbudi delovanje v želeni smeri. Na poti do cilja se najprej pojavi vprašanje »kako« na primer: preseči strah, premagati ovire in si pridobiti dovolj zaupanja vase, pridobiti nova znanja in sposobnosti (Schwarz, 2005, str. 36). Pomembno je, da sodelavci zelo natančno poznajo svoje cilje, torej, kaj se od njih pričakuje in kako bodo vedeli, da so to dosegli. Ko spoznamo strukturo svojih motivacij, lahko ugotovimo, kaj manjka zastavljenemu cilju oziroma česa ni v njem. Obstajajo motivatorji, na podlagi katerih lahko ugotovimo, katere lastnosti mora vsebovati dejavnost ali cilj, da bi nas motivirala. Za rešitev iz neprijetne situacije je treba povezati namen s pozitivnim ciljem. To okrepi in zadrži motivacijo. Dobra motivacija bo delovala spodbudno in pognala stvari v tek, vendar pa se lahko zgodi, da moč motivacije popusti, čeprav je do cilja še kar velik kos poti. Potreba po delovanju popusti, kajti to, da ne dosežemo zastavljenega cilja, povzroči razočaranje oziroma frustracijo. Cilj je treba dosegati po korakih, torej se pot do cilja razdeli na manjše, preglednejše cilje (Schwarz, 2005, str. 59).

Timsko delovanje

Ne smemo pozabiti na timsko delo. Tavčar (2005, str. 140) meni, da je tim osnovni mehanizem, v katerem medsebojno dobro delovanje spodbodi, da si sodelavci znanje delijo. To je zelo pomembno, predvsem kadar je v timu eden ali več sodelavcev, ki zelo dobro obvladajo svoje delo. V takih primerih z načrtnim »posnemanjem« dobro prakse delovanja odličnih sodelavcev tisti sodelavci, ki so manj zavzeti za delo, zelo hitro dosežejo odlične rezultate.

Dejstvo je, da realno (službeno) okolje običajno ne dopušča sestave idealnega tima ali idealne delovne ekipe, kjer bi vsi imeli odlične rezultate, zato mora vodja s sodelavci, ki so mu dodeljeni, doseči optimalne rezultate. Blanchard, Bowles, Carew in Parisi-Carew (2005, str. 50–60) menijo, da je za uspešno delovanje tima pomembno, da mesta ne zasedajo posamezniki, ki svoje potrebe, zasluge in cilje postavljajo v ospredje. Iskanje in združevanje pravih ljudi za učinkovito delo je lahko pravi izziv. Vsak posameznik ima različne izkušnje, znanje. Timsko delo pomeni za člane tima tudi večja pooblastila, to pa je lahko tudi eden od razlogov, zakaj člani tima ustvarjajo boljše rezultate (Palmer in Hardy, 2004, str. 25).

Od ekipe inštruktorjev – mentorjev – coachev se ne pričakuje, da bodo v vsem delovali kot tim. Njihovo delo je samostojno, zato je velik poudarek na samoiniciativnosti, bi bilo pa dobrodošlo, če bi si kot tim izmenjevali izkušnje, skupaj predebatirali o uspehih in neuspehih. Neuspehi niso nič drugega kot priložnost za rast in razvoj. Če pa se oseba uči na uspehih/neuspehih drugih, pa bo še toliko bolj dovzetna in bo prej dosegla lasten uspeh.

Jasno definirana pričakovanja ob iskanju kadra za delovno mesto inštruktorja – mentorja – coacha

Ko se stvari delajo prvič, je zagotovo težko povsem predvideti, s kakšnimi zadevami se bo morala oseba, zaposlena na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha soočati. Zagotovo pa je nekaj lastnosti, ki bi jih podjetje že lahko pričakovalo (in zahtevalo) od oseb, zaposlenih na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha.

K uspešnosti posameznika prispevajo lastnosti, ki jih naredijo uspešne. Te lastnosti (v glavnem) niso prirojene, ampak se jih lahko naučimo. Pomembno je, da skrbno preučimo svoje vrline in se posvetimo učenju ter izboljševanju tistih vrlin, ki nas zavirajo.

Značilnosti uspešnih ljudi so (Tracy, 2016):

- **Samodisciplina**

Samodisciplina je najpomembnejša lastnost za uspešno življenje in vodenje. Če se lahko disciplinirate, da naredite tisto, kar je potrebno, je uspeh tako rekoč zagotovljen. Samodisciplina zahteva samoobvladovanje, samonadzor, samoodgovornost in samovodenje.

- **Integriteta**

Vsak uspešen posel temelji na zaupanju. Uspehi so odvisni predvsem od skupine ljudi, ki vodji zaupajo, želijo delati z njim in mu pomagati skozi težke čase. Osebni značaj je najpomembnejša dragocenost in ga je treba razvijati skozi celo življenje.

- **Vztrajnost**

Je značilnost, ki gre z roko v roki z vsemi velikimi uspehi v življenju. Za vztrajnost in uspehe je treba sprogramirati svojo podzavest, le tako si pripravljeno na neuspehe in razočaranja, ki jih srečaš na poti do uspeha. Odločitev, da se nikoli ne predaš, ne glede na to, kaj se bo zgodilo, in pogum za vztrajanje, ko nastopijo težave, sta edini značilnosti, ki garantirata uspeh.

- **Jasno začrtana smer**

Zaradi vseh hitrih sprememb, ki spremljajo današnji trg, se večina podjetnikov ukvarja z gašenjem vsakodnevnih požarov. Samemu sebi je treba postaviti jasne cilje in to za vsako področje delovanja.

- **Odločnost in pripravljenost na akcijo**

Uspešni ljudje morajo misliti in se odločati zelo hitro. Disciplinirajo se, da stopijo v akcijo in da prevzamejo odgovornost za svoje odločitve. Ukrepijo hitro in tako hitro dobijo povratne informacije na svoja dejanja. Če ugotovijo, da so naredili napako, se hitro izboljšajo in poskusijo nekaj novega. Uspešni ljudje so odločni in poizkusijo več stvari kot drugi ljudje.

5 ZAKLJUČEK K POGlavJU S COACHINGOM DO MOTIVIRANJA SODELAVCEV

V raziskavi smo za konkretno delovno mesto skušali poiskati povezavo med motivacijo na delovnem mestu in učinkovitostjo dela. Ugotovljeno je bilo, da je sistem vrednot, ki motivira, neposredno povezan z učinkovitostjo osebe, ki je zelo učinkovita na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha. Lahko bi celo rekli, da se pri nemotiviranih oziroma manj motiviranih sodelavcih občuti bistveno zmanjšana učinkovitost pri delu v organizaciji.

Zavedamo se, da naše ugotovitve niso povsem zanesljive in bi bile za njihovo potrditev potrebno nadaljnje raziskovanje na tem področju. Za to raziskavo smo namreč imeli na voljo majhno število oseb na istem delovnem mestu, med njimi pa je bila le ena oseba zaznana kot uspešna, zato ni bilo možno ugotoviti, ali bi dobili enak rezultat, če bi bili uspešni dve osebi. Kljub temu pa smo prišli do pomembnih zaključkov, ki bodo lahko v pomoč konkretni organizaciji in prav tako drugim organizacijam, ki bodo uvajala podobna delovna mesta. Prav tako nam bodo dosedanje ugotovitve v pomoč pri nadaljnjem proučevanju tega področja oziroma bodo v pomoč drugim raziskovalcem.

Obstajajo številni motivacijski pristopi, ki lahko pomagajo pri motivaciji posameznika ali celotnega tima. Z določenimi pristopi lahko ugotovimo, kateri so tisti dejavniki, ki posameznika motivirajo. Najbolje je, da si organizacije izberejo več različnih motivacijskih teorij in z njimi poizkušajo najti tiste dejavnike, ki bi lahko zadovoljili čim več potreb sodelavcev. V raziskavi kot predlog navajamo uporabo motivacije s coachingom: začeti s postavljanjem ciljev, iskanjem motivatorjev in tako naprej.

Eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov je spodbuda na delovnem mestu s strani neposrednega vodje, saj takšna spodbuda pozitivno vpliva na učinkovitost. Na ta način se ustvari prijetnejše delovno okolje, s tem pa se spet povečuje motiviranost in učinkovitost sodelavcev.

Če želi biti oseba v prihodnosti na svojem področju delovanja med najboljšimi, mora razviti posebne ključne sposobnosti, ki jih danes najverjetneje še nima. Ključ do dolgoročnega strateškega razmišljanja je v tem, da oseba poišče ključne sposobnosti, ki jih bo potrebovala, in jih takoj prične razvijati (Hamel in Prahalad, 1996).

V tretjem tisočletju bodo za podjetja izmed vseh produkcijskih faktorjev najpomembnejši ljudje. Uspešna bodo torej tista podjetja, ki bodo uspela pridobiti dober kader in sodelavce ustrezno

motivirati, da bodo delali čim bolje. Ljudje so namreč tisti, ki določajo cilje podjetja in izbirajo strategije, ustvarjajo nove izdelke, iščejo nove trge, inovirajo. Pri uspešnosti ne gre za to, kako iz človeka iztisniti največ, temveč za to, da se človeka pripravi do tega, da bo želel delo opraviti maksimalno dobro, glede na svoje zmožnosti, in si bo poleg tega želel svoje zmožnosti še izboljšati, da bi v prihodnosti delo lahko opravljal še boljše (Sirk, 2017).

Zaključimo lahko, da so pri izbiri sodelavcev na delovno mesto inštruktorja – mentorja – coacha pomembne vrednote kandidatov, ki pa se lahko razberejo na različne načine (ne le z motivacijskim orodjem SDI). Pomembno je tudi vedeti, kako sodelavce motivirati in jim s coachingom pomagati, da bodo postali odlični. Vseh pet oseb je v trikotniku SDI razporejenih proti središču, kar pomeni, da nihče od njih ni v svoji barvi skrajen. Vsak ima še nekaj druge barve in to je lahko pokazatelj, da bi se s coachingom z osebami A, B, C in D lahko njihove obstoječe lastnosti še dopolnile s karakteristikami rdeče-modrega profila. Tako bi približali celotno ekipo k osvojitvi tistih vrednot, ki so s strani organizacije najbolj pričakovane. Primer: osebi A in D sta HUB, kar pomeni, da težje sprejemata odločitve. Z identifikacijo problema je dosti lažje postaviti cilj in ti dve osebi coachati v smeri, da se bosta znali odločati, prevzemati odgovornost in pripeljati stvari do konca.

Zagotovo pa je tudi to, da nima smisla vztrajati, če sodelavci, kljub coachingu in pomoči, ki jo je deležen, ne najde notranje motivacije, da bi se na delovnem mestu premaknil na bolje. V takšnih primerih je bolje poiskati primernejše osebe za to delovno mesto.

Literatura in viri

- Bakker, A. B., Demerouti, E. in Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement. Pridobljeno s <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>.
- Bizjak, E. (2014). Samocoaching kot interaktivni in trajnostni način upravljanja lastnega potenciala ter ustvarjanja zadovoljstva v osebnem in poklicnem življenju. *HRM*, (42).
- Blanchard, K. H., Bowles, S. M., Carew, D. in Parisi-Carew, E. (2005). *Zmagovalci: čarobnost skupnega dela*. Ljubljana: Orbis.
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7).
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J. in Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, (62), 361–404.
- Boyatzis, R. E. (2006). Core competencies in Coaching Others to Overcome Dysfunctional Behavior. V U. Druskat, V. F. Sala in G. Mount (ur.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (str. 82–94). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bozer, G. in Sarros, J. C. (2012). Examining the effectiveness of executive coaching on coaches' performance in the Israeli context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (10), 14–32.
- Brank, B. (2012, 13. marec). Menedžerji morajo postati coachi, ne le kontrolorji. *Finance*.
- Brank, B. (2014). Upravljanje z uspešnostjo zaposlenih. *Združenje Manager*.
- Brockbank, A. in McGill, I. (2006). *Facilitating Reflective Learning Through Mentoring And Coaching*. London: Kogan Page.
- Callegarin, M. (2010). What are the Benefits of Coaching. Pridobljeno s <http://www.effective-actions.com/what-are-the-benefits-of-coaching-for-organizations/>.
- Couto, D. in Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you? *Harvard Business Review*, 1–8.
- Crane, G. T. (2007). *The Heart Of Coaching*. San Diego: FTA Press.

- Cukljati, B. (2009). Osebni coaching. *HRM*, 7(29).
- Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov: Vodnik*. Regionalni center za razvoj.
- Čeč, F. in Grošelj, B. (2007). *Coaching za menedžerje*. Inštitut za coaching.
- Deane, R. (2001). Coaching – a winning strategy. *The British Journal of Administrative Management*, 25, 22–33.
- Dominko, M. (2013). Osnove coachinga. Pridobljeno s http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/ACS_Izobrazevanje/ACS_Izobrazevanje_49Osnove.pdf.
- Francis, M. (2017). Visoko učinkoviti tepci=uničevalci organizacijske kulture. Pridobljeno s <http://www.businessstans.online/unicevalci-organizacijske-kulture/>.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. in Parker, H. (2010). The state of play in coaching. *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, (25), 125–168.
- Hamel, G. in Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- International Coach Federation. (2017). Create positive change and achieve extraordinary results.
- International Coaching Institute. (2017). What is coaching?
- Iršič Lazarevič, E. (2015). *Z udejanjanjem coachinga do boljših rezultatov: Študija primera Pošta Slovenije, d. o. o.* (magistrska naloga). Maribor: [E. Iršič Lazarevič].
- Iršič Lazarevič, E., Raspor, A. in Nežič, M. (2016). Z udejanjanjem coachinga do boljših rezultatov: Študija primera Pošta Slovenije, d. o. o. *R&R Raziskave in Razprave*, 9(1–3).
- Killburg, R. (1997). Coaching and executive character: core problems and basic approaches. *Consulting Psychology Journal*, 53(4).
- Koman, K. (2011, 25. november). Kako voditi sodelavce, ki govorijo drugačen jezik. *Manager*.
- Levine, T. (2010). *Coaching je za vsakogar: kako postati sam svoj coach*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Martinovič, M. (2004). Samoučinkovitost v kontekstu organizacijske psihologije. *Psihološka obzorja*, 13(3), 79–80.
- Mulej, N., Demmel, H., Feustel, B. in Gilligan, S. (2008). NLP Master Coach 2008/2009.
- Palmer, I. in Hardy, C. (2004). *Thinking about Management*. London: Sage.
- Porenta, J. (2012). Coaching v Sloveniji. *HRM*, 10(50).
- Sanchez, K. E. (2012). Etični kodeks in vrednote pri coachingu. *HRM*, 10(50).
- Schwarz, A. (2005). *Moč podzvesti: nevrolingvistično programiranje*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Sirk, T. (2017). Nagrajevanje zaposlenih z delniškimi opcijami. Nagrade, ki (de)motivirajo. Pridobljeno s www.delavska-participacija.com/priloge/id020821.doc.
- Skiffington, S. in Zeus, P. (2000). *The Complete Guide to Coaching at Work*. Sydney: McGraw-Hill.
- Smrekar, E. (2001). Menedžer kot coach. *HRM*, 9(44).
- Tavčar, M. (2005). *Skriti zaklad znanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Theeboom, T., Beersma, B. in van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
- Tracy, B. (2016). Pet značilnosti uspešnih podjetnikov. Pridobljeno s <http://www.businessstans.online/5-znacilnosti-uspesnih-podjetnikov/>.
- Valcour, M. (2014). You Can't Be a Great Manager, If You're Not a Good Coach. Pridobljeno s <https://hbr.org/2014/07/you-cant-be-a-great-manager-if-youre-not-a-good-coach>.

IZZIVI IZ PRAKSE



INOVATIVNI IN ZAVZETI SODELAVCI – DA, VENDAR NE BREZ VLAGANJA V NJIHOVO IZOBRAŽEVANJE

Avtor: Andrej Raspor



1 LJUDJE SO NAJVEČJI KAPITAL PODJETJA – MAR RES?

Praktično v vsakem poslovnem poročilu je moč najti frazo, da so ljudje najpomembnejši vir vsakega podjetja oziroma organizacije, kljub vsemu pa se podatki o vrednosti sodelavcev oziroma o intelektualnem kapitalu, ki ga posedujejo, ne najdejo v računovodskih izkazih. Ker gre za skrito vrednost potencialov v organizaciji, bi morale organizacije, ne glede na velikost in dejavnost, oblikovati in uporabljati sistematičen pristop k zaznavanju in merjenju intelektualnega kapitala.

2 VZROKI ALI POSLEDICE?

Ko smo se leta 2008 praktično (ne)pričakovano znašli v primežu gospodarske krize, se je takratno slovensko politično vodstvo, namesto da bi pomagalo (ob)držati optimizem, odločilo krčiti potrošnjo, preusmeriti v socialne transferje in širiti pesimizem. Gospodarska elita povečini zelo zadolženih podjetij pa je tej logiki sledila. Soočili smo se z največjo krizo po svetovni gospodarski depresiji v 30. letih prejšnjega stoletja. Med poglavitne vzroke za njen nastanek številni avtorji prištevajo: nastanek in pok nepremičninskega balona v ZDA, prekomerno potrošnjo v ZDA, premajhno regulacijo finančnega sektorja in človeški pohlep. A bolj kot njen nastanek nas zanima reševanje in njen vpliv na izobraževalne institucije in posledično izobraževanje sodelavcev v podjetjih.

O finančni krizi je danes, ko jo lahko že gledamo s časovne distance, znano to, da je na evropskih tleh izbruhnila proti koncu leta 2008. A napovedi o recesiji v ZDA so se pojavile že leto poprej, vendar jih nismo vzeli resno. Slovenska podjetja so dobila napovedi o zmanjšanju naročil. Prva prizadeta panoga je bila avtomobilska industrija, kasneje ji je sledilo gradbeništvo. Rezultat tega je bilo (ne)racionalno obnašanje podjetij, ki so začela krčiti potrošnjo. Zdrava podjetja so izkoristila takratno situacijo, se očistila vseh nepotrebnih proizvodov, procesov, stroškov in seveda tudi ljudi. Skratka, čiščenje podjetij je potekalo v smeri, da se znebiš vsega, kar ti ne prinaša dovolj velike dodane vrednosti. Iz tega, kar se je kasneje poimenovalo gospodarska kriza, so očiščena podjetja izstopila še vitkejša, fleksibilnejša, odzivnejša in močnejša. Drugi del podjetij in organizacij, s krediti zasvojenih podjetij, vezanih na konstantno pomoč in izvajanja investicij, katerih naročnik je država, pa se je po prvem krčenju sesul sam vase. Tudi država se je namreč obnašala kot »pravi« gospodar in se je očistila vseh »nepotrebnih« stroškov. Če se je avtomobilska industrija pobrala in iz krize izšla kot zmagovalec, je šla v stečaj večina gradbenih in inženirskih podjetij. Država pa se je, čeprav je zmanjšala »nepotrebne« stroške, dodatno zadolžila. Danes skoraj nimamo več gradbenega podjetja, ki bi bilo sposobno samostojno izvesti večji gradbeni projekt. Večji projekti se izvajajo z najemanjem zunanjih izvajalcev – prekarcev. Podobno je tudi v drugih panogah. Namesto da bi širili svojo bazo redno zaposlenih sodelavcev, se raje odločajo, da najemajo s.p.-je. Z vidika optimizacije in fleksibilnosti je to lahko pametna rešitev. Z vidika notranjega znanja organizacije pa je lahko že na srednji rok pogubno.

3 KAKŠNA JE POVEZAVA MED GRADBENIM IN IZOBRAŽEVALNIM SEKTORJEM?

Če primerjamo, kaj se je dogajalo z izobraževalnimi institucijami, vidimo, da se je tudi njihovo število zelo skrčilo. Trenutno število izvajalcev izobraževanja odraslih se ocenjuje na 200, v okviru katerih se izvaja 3.463 formalnih in neformalnih programov za odrasle (Andragoški center RS, 2017). Primerjava pokaže, da je to bistveno manj kot leta 2011, ko je 282 izvajalcev ponujalo 4.615 programov. Pravo sliko dobimo šele, ko primerjamo podatke s podatki z let pred gospodarsko krizo. Tako je bilo na slovenskem trgu v letu 2005 zabeleženih 326 izvajalcev izobraževanj za odrasle. Izvajali so kar 6.242 programov. Iz tega bi kazalo sklepati, da se trg izobraževanja krči, saj predstavlja manj kot 60 % trga iz leta 2005. Napovedi, kje in kdaj se bo ta trend ustavil, so nevhvaležne. Vsekakor pa ni pričakovati, da bi se to zgodilo v naslednjih letih. Pričakovati je še dodatne spremembe in pretese.

4 INOVATIVNOST IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV TER RAZVOJ POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJE

Že bežen pregled ponudbe izobraževalnih programov pokaže na izredno neinovativnost izvajalcev in ponudnikov izobraževanj. Večinoma se ponujajo dokaj sorodni, lahko bi jim rekli tudi »štanc« programi. To je seveda z vidika ponudnikov in izvajalcev normalen tržen pristop. Ponujaš pač tisto, kar je preizkušeno ter kar trg in naročnik sprejme. Zakaj bi se mučil in uvajal nove programe, ko pa je potrebno veliko časa, energije in finančnih sredstev, da jih trg prepozna kot uporabne. Tu se ponovno kaže slovenska (ne)inovativnost. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so na ta način rasle prehranske trgovine v vsaki slovenski vasi, duty-free shopi ob vsaki cesti, ki je vodila izven Slovenije. Kasneje so se po istem vzorcu pojavile prodajalne avtomobilov in ne nazadnje prej omenjena gradbena podjetja. Vendar so tako kot so vzniknili iz nič, kasneje v večini primerov tudi poniknili in propadli.

Potrebe po izvajanju izobraževanj za različne EU-programe so omogočile vstop novim igralcem. Razvili so se programi, ki so izhajali iz EU-razpisov, ni pa nujno, da so bili povezani z realnimi potrebami trga. Zagotovo pa še nimajo prave podlage v potrebah gospodarstva 21. stoletja kot tudi ne v socialnih, družbenih in kulturnih spremembah, ki smo jim vsakodnevno priče.

Izobraževanje v podjetju je treba povezati z notranjimi razvojnimi centri. Uvajanje novih izdelkov in storitev mora biti podprto z izobraževanjem. Industrijska revolucija 4.0 bo popolnoma prenovila procese. Obstali in uspeli bodo le tisti, ki se bodo znali prilagoditi. Vendar pa gre pri tem za dolgoročen proces od analize, zaznave pa do implementacije. Sodelavci namreč nimajo enakih kompetenc za prilagajanje. Poleg tega nimajo osnovnih znanj na enaki bazni osnovi. To je morda celo največja ovira. Da bi lahko sodelavce ustrezno usmerili, jim moramo ponuditi enovit program. Šele od tega nivoja dalje lahko gradimo posameznika individualno²².

²² Sam to pojmem »poslovni fitness in wellness prebojnik«, s katerim se prepozna ozka grla in se na podlagi ugotovitev pripravi akcijski načrt. Od tu dalje lahko poteka izobraževanje v podjetju ali pa zunaj podjetja.

5 ZAVZETOST SODELAVCEV ZA UČENJE

Zametki izobraževanja sodelavcev segajo že v **obdobje gradnje piramid**, ko so lahko sužnje pripravili do visoke produktivnosti brez nasilnih pritiskov. Pomembna je bila le pravilna predstavitev končnega cilja in to, da so jih stalno usposabljali za delo ter da so tisti najuspešnejši napredovali na bolj odgovoren položaj. Prve znanstvene podlage upravljanja sodelavcev najdemo v različnih eksperimentih, začenši s **Hawthornovim eksperimentom** (Mayo, n.d.), ki je pokazal, kako produktivnost delavcev ni odvisna zgolj od fizičnih delovnih okoliščin, temveč v prvi vrsti od tega, kako se delavec počuti med sodelavci na delovnem mestu.

Vendar z leti ni bilo dovolj, da smo svoje sodelavce motivirali, ampak da so le-ti tudi **zavzeti pri delu**. Pri tem terminu gre po Gostiši za **kombinacijo delovne motivacije in organizacijske pripadnosti** (Gostiša, 2011). **Zavzetost že več let spremlja Gallupov inštitut** (Gallup, 2013b). Tako iz njihove svetovne raziskave izhajajo, da je **le 13 odstotkov zavzetih delavcev**, ki na delovnem mestu vsakodnevno ustvarjajo dodano vrednost. Na drugi strani je **aktivno nezavzetih in potencialno škodljivih delavcev kar 24 odstotkov, vsi ostali pa so pasivno nezavzeti (63 odstotkov)**. Nadaljnje ugotovitve kažejo, da tovrstni rezultati na nacionalnih gospodarstvih puščajo nespodbudne posledice.

Koliko so sodelavci zavzeti, ugotavljamo z dvanajstimi trditvami. Ti indikatorji so razporejeni od osnovnih do bolj podrobnih in kot celota predstavljajo pot do popolne zavzetosti sodelavcev. Opisujejo jih naslednje trditve (Gallup, 2013a):

- Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.
- Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.
- Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najbolje.
- V zadnjih sedmih dneh sem bil deležen priznanja za dobro opravljeno delo.
- Mojemu nadrejenemu oziroma sodelavcu ni vseeno zame na osebni ravni.
- Na delovnem mestu nekdo spodbuja moj razvoj.
- Na delovnem mestu moja mnenja štejejo.
- Misija oz. namen podjetja mi dajeta občutek, da je moja služba pomembna.
- Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno opravljanje dela.
- Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.
- V zadnjih šestih mesecih se je nekdo na delovnem mestu z mano pogovarjal o mojem napredku.
- V zadnjem letu sem bil na delovnem mestu deležen priložnosti za učenje in rast.

Kot vidimo, je indikator najvišje ravni prav učenje in rast.

Po letu 2007 smo priča vsesplošnemu velikemu zmanjševanju stroškov v organizacijah in premiku k bolj vitkemu upravljanju (ki pa mora imeti svoje meje, op. a.). Pri tem **zmanjševanje sredstev za izobraževanja in usposabljanja ni izvzeto in je v nekaterih organizacijah celo na prvem mestu**. Kar pa je ravno v povezavi z mejami vitkega upravljanja, ki smo jih omenili: za organizacijo je pomembno, da zmanjša stroške, ki so povezani z opravljanjem procesov, oziroma aktivnosti, ki ne prinašajo več dodane vrednosti (za deležnike te organizacije, zunanje oziroma notranje) – lahko bi rekli, da je za organizacijo pomembno, da odstrani nepotrebni balast (t. i. nekoristno maščobo), ki se je nabrala skozi leta njenega delovanja, vendar pa ob tem pazi, da ne poseže oziroma zareže tudi v svoje mišice, potrebne za uspeh v sedanosti in

prihodnosti (mišice predstavljajo ravno vlaganja v razvoj, usposabljanja in krepitev kompetenc sodelavcev, op. a.).

Organizacije so se ravno napačno usmerile in ohranile predvsem tista izobraževanja in usposabljanja, ki so zakonsko predpisana. Vse manj pa je takih oblik, ki so bodisi razvojno bodisi procesno usmerjena. Izobraževanja in usposabljanja se izvajajo ali izven delovnega časa ali pa nanje sodelavcev sploh ne napotujejo. Kljub napotitvam morajo sodelavci opraviti vse dnevne zadolžitve. To v praksi pomeni, da če se sodelavec odloči udeležiti izobraževanja, bo moral v naslednjih dneh podaljšati svoj urnik. Zato smo priča nepripravljenosti udeležbe na izobraževanjih tudi s strani sodelavcev.

Toda kako naj bo organizacija seznanjena z novostmi in trendi, če se njeni sodelavci ne vključujejo v te procese? Proces dajanja koristnih predlogov, izboljšav procesov in idej se začne prav z izobraževanjem in usposabljanjem. Najboljša rešitev so **problemske svetovalne delavnice**. Gre za kombinacijo samoanalize, predavanja in priprave akcijskih načrtov. Tako vsak udeleženec iz delavnice prinese na delovno mesto analizo problemskega stanja in tudi konkreten akcijski načrt, kako ta odstopanja odpraviti v svoji vsakodnevni poslovni praksi. Zato se bo strošek dela in usposabljanja hitro (po)vrnil oziroma bo usposabljanje postalo predvsem investicija v razvoj in izboljšave, čemur bi moralo biti dejansko namenjeno.

6 BREZ VLAGANJA V ZAPOSLENE NE MOREMO PRIČAKOVATI NJIHOVE ZAVZETOSTI

Naj v zaključku omenimo primer finskega podjetja Nokia (NOKIA Technology Center, 2015). Družba se je v svoji 150-letni zgodovini ukvarjala z različnimi industrijskimi panogami. Prvotno je bila ustanovljena kot mlin celuloze. Proizvajala je avtomobilске gume, obleke, gumijaste škornje, televizije, računalnike ipd. Trenutno se v podjetju osredotočajo na velike telekomunikacijske infrastrukture, tehnološki razvoj in licenciranje. Vmes je družba postala pomemben dejavnik v industriji mobilne telefonije, ki je pomagal pri razvoju standardov GSM in LTE. V enem obdobju je bila največji prodajalec mobilnih telefonov na svetu. Vendar, ker niso verjeli v pametne telefone, so jo zasenčili konkurenti. Potem ko je sklenila pakt z Microsoftom, je prodala del svoje proizvodnje. Danes pa se skozi zadnja vrata vrača z novo generacijo telefonov.

Ob branju zgodovinskega pregleda podjetja se nam poraja misel: kako so se sodelavci uspeli prilagajati vsem tako različnim vlogam? Resda večina sodelavcev ni bila neposredno soudeležena pri proizvodnji različnih proizvodov, saj so delali zgolj v enem obratu. Znano pa je, da so določene obrate zaprli in v istih prostorih z drugo proizvodno opremo in istimi sodelavci začeli proizvoditi popolnoma nove izdelke. Tega vsekakor ne bi bili zmožni, če podjetje in sodelavci ne bi imeli ponotranjene mentalitete sprejemanja in uvajanja sprememb.

Spoštovani politiki in gospodarstveniki. Ne nosite nam rib, raje nas rib naučite loviti. Torej ne vlagajte denarja v socialo, vlagajte ga v izobraževanje. Predvsem pa spodbudite procese prenove izobraževanja in usposabljanja na vseh nivojih in stopnjah. Predvsem je pomembno, da se tega lotite v podjetjih. Tam najbolj veste, kaj so vaše ključne in predvsem realne potrebe, ki vam bodo omogočile, da boste bolj inovativni in s tem tudi bolj konkurenčni.

Literatura in viri

- Andragoški center RS. (2017). Poročila: Pregled izobraževanja odraslih v Sloveniji. Pridobljeno s <https://pregled.acs.si/index.php/porocila>.
- Gallup. (2013a). 35 Organizations Lead the World in Creating Cultures of Engagement. Pridobljeno s http://www.gallup.com/opinion/gallup/190604/organizations-lead-world-creating-cultures-engagement.aspx?g_source=Opinion&g_medium=sidebottom&g_campaign=tiles.
- Gallup. (2013b). Why Engaged Companies Have a Competitive Advantage. Pridobljeno s http://www.gallup.com/opinion/gallup/170642/why-engaged-companies-competitive-advantage.aspx?g_source=measuring_employee_engagement&g_medium=search&g_campaign=tiles
- Gostiša, M. (2011). Nespametno zapravljanje človeškega kapitala. *Ekonomska demokracija*, 15(2), 9–12.
- Mayo, E. (n. d.). Hawthorne Experiments. Pridobljeno s <http://www.learnmanagement2.com/eltonmayo.htm>
- NOKIA Technology Center. (2015). 150 years of Nokia. Pridobljeno s <https://www.youtube.com/watch?v=9ly28oZIGNQ>

IDENTIFIKACIJA RAZLIK V MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKI RAZLIČNIH GENERACIJ – ŠTUDIJA PRIMERA KANDIDATOV ZA ZAPOSLOITEV

Avtor: Nina Pengov



1 UVOD V IDENTIFIKACIJO RAZLIK V MOTIVACIJSKIH DEJAVNIH RAZLIČNIH GENERACIJ

Naloge menedžmenta, ki ima najpomembnejšo vlogo pri upravljanju s človeškimi viri, so zagotavljanje spodbudnega delovnega okolja, usposabljanje sodelavcev, spodbujanje komunikacije na delovnem mestu, nagrajevanje uspešnosti in druge dejavnosti, ki spodbujajo ugodno organizacijsko klimo. Cenamova in Gardnerjeva (2007) trdita, da le motivirani delavci učinkovito izpolnjujejo cilje organizacije in tvorno prispevajo k povečanju konkurenčnih prednosti, zato je mogoče trditi, da je motivacija orodje, ki zapolnjuje pomanjkanje in potrebe sodelavcev ter jih usmerja na poti doseganja ciljev. Robbins in Judge (2007, str. 197) ugotavljata, da je ena pomembnejših skrbi menedžmenta notranje zadovoljstvo sodelavcev, ki vključuje priznavanje prispevkov ter skrb za rast in razvoj. Menedžment, ki je sposoben zagotoviti ustrezno razmerje med kontrolo in samostojnim odločanjem, omogoča sodelavcem večjo motivacijo. Četudi je motivacija med priljubljenimi in pogosto raziskovanimi temami, se je treba vprašati, koliko o njej glede na generacijske razlike dejansko vemo in (ali) česa ne vemo.

Situacija, ki smo ji priče zadnjih nekaj let in se nanaša na slabe gospodarske, posledično pa tudi vedno slabše družbene in socialne razmere, je privedla tudi do poslabšanja razmer v organizacijah. Plačilna nedisciplina, stečaji podjetij, naraščajoča brezposelnost, grožnje z novim odpuščanjem in s tem povezan strah pred izgubo službe so pripeljali do zadovoljstva delavcev že s tem, da so zaposleni in da za delo redno prejemajo plačilo. Toda ali je redna zaposlitev že sama po sebi lahko motivator, ki povsem zadovolji pričakovanja delavcev? Nezavidljive razmere na trgu dela delodajalcem omogočajo zaposlovanje izobraženih in izkušenih kadrov za razmeroma nizke plače, po drugi strani pa se postopoma ustvarja pritisk na nižanje plač in slabšanje delovnih razmer, kar na delavce vpliva demotivacijsko.

Aktualnost obravnavane problematike potrjuje dejstvo, da je večina organizacij premočno osredinjena na povečevanje dobička in zagotavljanje konkurenčnih prednosti, tudi na račun zmanjševanja obsega pravic, ki izhajajo iz delovnega razmerja. Pozabljajo pa se vrednote sodelavcev in njihovo zadovoljstvo z delom, delovnim mestom, razmerji v delovnem okolju ali z delodajalcem, ki so osnova za doseganje ciljev. Razumevanje motivatorjev je nujno za ustvarjanje vzdušja, ki omogoča pozitivne povezave, zdrave medsebojne odnose, zadovoljstvo in uspešnost.

V obravnavani študiji primera je v ospredju vprašanje, ali je motivacija v primeru generacij, kar je pogosta tema anglosaških študij, lahko optimalen pristop k motivaciji in ali je za napetost, ki je posledica nezadovoljene želje posameznika in ga vodi k iskanju novih ciljev, potrebno bistveno več. Podoben pristop je bil uporabljen v raziskavi, ki je bila financirana v okviru *Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013* (Rejec, 2012). Ob preztju razlik, do katerih prihaja pri opredeljevanju časovnih obdobj, v katera različni raziskovalci umeščajo generacije, se je treba vprašati, ali je mogoče oblikovati enotno formulo, ki opredeljuje značilnosti posamezne generacije, brez razmišljanja o vplivih, ki lahko bistveno spremenijo osebne vrednote. Kaj je značilno za delovno aktivne generacije v kontekstu domačega okolja? Sodelovanje v skupinskem pogovoru, ki je bil del selekcijskega postopka v enem od slovenskih podjetij, in spoznanje, da si bolj izobražen kader ceno na trgu dela znižuje sam, sta dodatna spodbuda, da skušamo ugotoviti, ali ni prav zaposlitveni status tisti, ki na motivacijo vpliva bolj kot medgeneracijske razlike.

Reprezentativne generacije, ki v podjetjih oblikujejo mešane delovne time, vključujejo pripadnike generacij baby boom, X in Y. Odraščali so v različnih zgodovinskih in družbenopolitičnih kontekstih, kar je vplivalo tudi na razvoj različnih sistemov vrednot. Raziskave kažejo, da so med generacijami pomembne razlike, ki poleg vrednot vključujejo še osebnostne lastnosti, prepričanje in različno pričakovanje glede motivacijskih dejavnikov. Obstoj edinstvenih lastnosti potrjuje tudi raziskava, izvedena med populacijo v ZDA v obdobju gospodarske krize (Glass, 2007). Avtorica ugotavlja, da je posamezni generaciji mogoče nedvoumno pripisati lastnosti, ki vplivajo na delovno etiko, razmerja, dojemanje organizacijske hierarhije in vodenja, ter izpostavlja pomen prepoznavanja lastnosti, ki bi lahko bile izvor potencialnih sporov zaradi različnega pričakovanja ali globoko zakoreninjenih predstav o motivaciji.

Pozornost, ki jo namenjamo področju ravnanja s človeškimi viri, krepi zavest o pomembnosti človeškega kapitala in njegove vloge v organizaciji. Zelo motiviran kader pomeni proaktivno, zelo produktivno delovno silo, naravnano k doseganju poslovnih ciljev. Po drugi strani pa nezadovoljstvo vodi do nezainteresiranosti sodelavcev za delo, povečanega absentizma, odpovedi delovnih razmerij in slabših delovnih rezultatov (Treven, 1998, str. 131). Tudi raziskava o zadovoljstvu pri delu (Cenamo in Gardner, 2007) je potrdila razlike med tremi generacijskimi skupinami, ki so prepoznane v delovnih vrednotah in željah po spremembah pri generaciji Y, medtem ko generacija baby boom izkazuje večjo pripadnost organizaciji in si v primerjavi z mlajšima generacijama ne želi sprememb. Ugotovitve kažejo, da na delovno vnemo poleg zanimivosti dela vpliva tudi plača, vendar le, če je ustrezno usklajena z vloženim naporom posameznika (Gurau, 2012). Kadar osnovna plača in njen stimulativni del nista usklajena z rastjo vloženega truda, ni mogoče pričakovati motivacijskega učinka.

Predhodne raziskave sicer do neke mere potrjujejo razlike, ki značilno zaznamujejo posamezne generacije, vendar je treba upoštevati, da je večina raziskav presečnih in temelji na samoocenjevanju respondentov, zato je posploševanje na celotno populacijo omejeno. Prav tako ni mogoče sklepati, da spoznanja, ki so nesporna za okolje, v katerem je bila raziskava izvedena, veljajo tudi za druga okolja ali druge kulture. Večina raziskav ne vključuje vpliva globalizacije oziroma gospodarske krize in posledično velike brezposelnosti. Če je raziskava izvedena v obdobju krize, pa ni znano, kakšne bi bile ugotovitve pri isti populaciji v obdobju pred krizo. Nedvomno pa številne tuje raziskave razkrivajo obstoj in prepoznavanje motivatorjev, ki so značilni za posamezno generacijo in so izziv, morda tudi povezani z željo po novem pristopu k obravnavanju kadrov, temelječem na generacijskih raznolikostih.

Ekonomska kriza in prisotnost močne konkurence podjetjem predstavljata dodaten pritisk ali oviro na poti uresničevanja svojih ciljev, ki so običajno povezani z željami doseči čim več in čim bolje s čim manjšimi stroški. Veliko odločitev delodajalcev je posledica ekonomskega stanja v državi in se kažejo v zmanjševanju plač in drugih ugodnosti, ki izhajajo iz delovnega razmerja, kar na dolgi rok vsekakor ni dobro. Doseganje, izboljševanje ali ohranjanje rezultatov naj bi praviloma izhajalo iz istih virov – iz napora sodelavcev, ki ga delodajalec lahko pričakuje, če so ti motivirani, zato je pomembno, da potencialne sodelavce spozna že v fazi selekcijskega postopka. Tako lahko z izbranim kandidatom skupaj načrtuje njegovo karierno pot in se lahko v večji meri izogne fluktuaciji, ki je posledica nezadovoljstva, pa tudi stroškom ali pravnim posledicam, ki lahko sledijo neustreznemu kadrovanju.

Usklajenost kandidatovih pričakovanj in organizacijskih zmožnosti je ključna za vzpostavljanje dolgoročnejšega partnerstva med zaposlenim in delodajalcem. Ljudje si ne glede na status želijo biti koristni, prepoznavni in priznani, kar pomeni, da si ne želijo zgolj tega, da jih nekdo prepozna kot osebo, temveč predvsem kot partnerja oziroma kot del skupine, ki ve, kaj dela, njene rezultate pa prepozna in potrjuje tudi nadrejeni. Zato je bilo v študiji primera poleg

prepoznavanja medgeneracijskih razlik v ospredju tudi prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo sodelavcev.

Sistematični pregled literature s področja ugotavljanja zadovoljstva pri delu in medgeneracijskih razlik je privedel do spoznanja, da je v veliko primerih (npr. Appelbaum, Serena in Shapiro, 2005; Bassett-Jones in Lloyd, 2005; Dartey-Baah, 2011; DeStefano, Clark, Gavin in Potter, 2013; Dries, Pepermans in De Kerpel, 2007; Ghazi, Shahzada in Khan, 2013; Rejec, 2012; Smerek in Peterson, 2007; Tolbize, 2008) uporabljen raziskovalni instrument, temelječ na Herzbergovi dvofaktorski teoriji. Večina delodajalcev si gotovo želi v svoje vrste sprejeti kader, ki bo z delom in delovnimi pogoji zadovoljen, zato se pojavlja potreba po zgodnjem prepoznavanju uravnoteženosti dejavnikov, ki izhajajo iz značilnosti dela in delovnih pogojev, z dejavniki, ki opisujejo značilnosti in omejitve kandidatov, prijavljenih na razpisano delovno mesto.

Herzbergova dvofaktorska teorija je bila tudi izhodišče izvedene raziskave. Prisotnost medgeneracijskih razlik in tipičnih značilnosti motivacije iskalcev prve zaposlitve smo med iskalci zaposlitve ugotavljali s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik je bil uporabljen v selekcijskem postopku kot alternativni pripomoček za boljše spoznavanje kandidatov, ki so se prijavi na razpisano delovno mesto.

2 ZNAČILNOSTI GENERACIJ

2.1 Medgeneracijske razlike

V slovarju (The Free Dictionary, 2014) je pojem generacije opredeljen kot skupina posameznikov s podobnimi idejami, problemi in željami, rojenimi in živečimi v istem časovnem obdobju. Generacijska vrzel pa predstavlja razlike (praviloma povezane s tehnološkim napredkom) v mnenjih, prepričanjih, vrednotah in kulturnih normah, ki obstajajo med mlajšimi in starejšimi starostnimi skupinami.

Medgeneracijske razlike se prikazujejo kot posledica vplivov okolja in kritičnih življenjskih dogodkov, ki so v fazi razvoja posameznika pomembno zaznamovali in vplivali na razvoj socializacije, osebnosti, vrednot, prepričanj in pričakovanj, ki se v odraslosti postopoma stabilizirajo (Srinivasan, 2012). Določeno stopnjo vpliva pripisujejo tudi večjim premikom v družbenokulturnem okolju, ki jih generacije doživljajo in sprejemajo različno, odvisno od njihovih izkušenj, na podlagi katerih so postopoma razvile značilnosti, zaradi katerih se razlikujejo od drugih generacij. Posledice zgodovinskih, gospodarskih in socialnih izkušenj so po mnenju raziskovalcev pomembno sooblikovale delovne vrednote, stališča, želje, pričakovanja, percepcijo in vedenje posameznikov.

2.2 Karakteristične značilnosti generacije baby boom

Generacija baby boom je bila rojena med letoma 1946 in 1964. V praksi se sicer pojavlja več različnih obdobj, zato bi najstarejšo generacijo lahko opisali kot ljudi, rojene po drugi svetovni vojni in v prvi polovici sedemdesetih. Zaznamovali so jih povojna obnova gospodarstva, postopna ekonomska rast in polna zaposlenost, vpliv družine in njihovih staršev, ki so tudi v

hudih časih depresije ostali skupaj (McCrindle, 2014), zato je zanjo značilna močno izražena skrb za staranje, za otroke in vnuke (Srinivasan, 2012).

Spremembe so vplivale na njihovo fleksibilnost (McCrindle, 2014), zato generacijo pogosto označujejo kot neprilagodljivo. Ugotovitve raziskav kažejo, da del generacije, ki ima dovolj prihrankov za upokožitev, ne želi polne zaposlitve. Uživajo v dejavnostih, značilnih za njihov življenjski slog, vendar je finančna varnost na prvem mestu. Generacija je prilagodljiva različnim zaposlitvam in različnim strukturiranim obveznostim. Karakteristične značilnosti generacije baby boom so podrobneje predstavljene v tabeli (Tabela 42: Karakteristične značilnosti pripadnikov generacije baby boom).

Tabela 42: Karakteristične značilnosti pripadnikov generacije baby boom

Življenjske vrednote	Načrtovanje, osredinjane, odločanje, neodvisnost, samorealizacija, varnost. Za generacijo je značilno trdo delo in zgodnje upokojevanje. Želijo uživati v življenju, odgovorni so do svojih potomcev.
Delovne vrednote	Etično delo, lojalnost, spoštljivost, samozadovoljstvo, osredinjenost na industrijo, zanesljivost, trdo delo, ki omogoča preživetje. Veliko veččin so razvili v obdobju odrasčanja pri delodajalcih, pripravljeni so na večurno pisarniško delo.
Motivacija za delo	Finančna neodvisnost in varnost, odgovornost za stvari, ki jih zanimajo. Denar je pomemben motivator, sledita prepoznavnost in angažiranje članov v vlogi mentorstva do mlajših sodelavcev. Pomembne so povratne informacije.
Kariera	Na razvoj kariere vplivajo starši, spoštujejo avtoriteto, po hierarhični lestvici se pomikajo postopoma.
Zadrževanje	Plača.
Ključni menedžerski pristop	Pripovedovanje, spoštovanje spretnosti, spraševanje po prispevku. Generacija ne mara dvoumnosti, želijo vedeti, kaj lahko pričakujejo. Pomemben je konzultativni pristop.

(Community West, 2014)

2.3 Karakteristične značilnosti generacije X

Generacijo X (1965–1981), predstavljeno v tabeli (Tabela 43: Karakteristične značilnosti pripadnikov generacije X), so zaznamovali spreminjanje sveta, globalizacija, tehnološka revolucija in ločitve (McCrindle, 2014).

Tabela 43: Karakteristične značilnosti pripadnikov generacije X

Življenjske vrednote	Raznolikost, izbira, svoboda, neformalnost, družinska in čustvena varnost, prijateljska omrežja, neodvisnost, samozadostnost in zdrav skepticizem.
Delovne vrednote	Ustvarjalnost, osredinjenost k dosežkom, prilagajanje na spremembe, združevanje tehničnega in finančnega znanja, avtoriteta jih ne ustrahuje, sovražijo birokracijo, pomembna je uravnoteženost poslovnega in zasebnega življenja, ne pričakujejo varnih delovnih mest, čeprav si jih želijo, delo vidijo kot odskočno desko za nekaj boljšega.
Motivacija za delo	Varnost, karierna rast, priložnosti, raznolikost, pridobivanje veščin in novega znanja, usklajenost finančnih zmogljivosti z življenjskim slogom, delo ne določa njihovega življenja. Radi imajo izzive, če verjamejo v cilje, so pripravljeni trdo delati. Povratne informacije niso pomembne.

Kariera	Visoka (univerzitetna) izobrazba, finančne koristi, različnost veščin, nadgrajevanje prenosljivih spretnosti, pridobivanje kontaktov in veščin za lastno podjetje. Karierna pot je jasno določena, če so na poti ovire, delo zamenjajo. Zanima jih priložnost za zanimivo, fleksibilno delo, ki omogoča veliko izzivov, prilagodljiv urnik.
Zadrževanje	Varnost, plača.
Ključni menedžerski pristop	Omogočanje svobode, odprta politika podjetja, delegiranje nalog. Denar ni najmočnejši motivator, čeprav je pomemben. Zasebno življenje je pomembnejše kot službeno, zato jih privlači fleksibilnost.

(Community West, 2014)

Pripadniki te generacije so odraščali ob pregledovanju videoposnetkov. Razvili so sposobnost osredinjanja na več nalog in obdelovanja veliko informacij. Z ohranjanjem življenjskega ravnovesja želijo zagotoviti dovolj prostega časa za svoje dejavnosti in materialno udobje. Primerjava teoretičnih značilnosti posameznih generacij na področju produktivnosti z dejanskim stanjem je pokazala, da je med generacijama X in baby boom več podobnosti kot razlik (Appelbaum et al., 2005, str. 1–33), predvsem kadar so za višjo produktivnost zagotovljene ustrezne priložnosti. Na področjih, ki nakazujejo večje medgeneracijske razlike, pa je mogoče izkoriščati sinergijo v mentorstvu in nevsiljivi izmenjavi znanja.

Generacijo X privlači fleksibilnost (McCrindle, 2014), ki omogoča usklajenost delovnega in zasebnega življenja. Pri dogovorih o materialnem nagrajevanju in njegovih alternativah so njeni pripadniki prepoznani kot trdi pogajalci. Raznolikost, zahtevnost in delovni izzivi jim pomenijo veliko, predvsem zaradi potrebe po prepoznavanju njihovih prispevkov, omogočanju sodelovanja pri odločitvah, pri organizaciji dela in po močni želji za usposabljanje ter osredinjenosti na razvoj kariere. Privlačijo jih sodelovanje med sodelavci, podpora vodstva s konstruktivno kritiko ali pohvalo in jasna pravila. Motivirajo jih usposabljanje za razvoj kariere in priložnosti napredovanja na menedžerske položaje (ibidem).

2.4 Karakteristične značilnosti generacije Y

Karakteristične značilnosti generacije Y (1982–2000) so prikazane v tabeli (Tabela 44: Karakteristične značilnosti pripadnikov generacije Y) (McCrindle, 2014).

Tabela 44: Karakteristične značilnosti pripadnikov generacije Y

Življenjske vrednote	Samospoštovanje, materialne vrednote, zabava. Spremljali so trdo delo svojih staršev za materialne dobrine, zato so občutljivi za posledice delovnih obremenitev (časovnih in drugih).
Delovne vrednote	Lastništvo, spoštovanje, optimizem, individualnost, osredinjenost na tim, tehnologijo in zdrav razum. Iščejo kakovostne prijateljske vezi, pomembne so človekove pravice in socialne zadeve, prostovoljstvo, vključenost. Lojalni so le pod pogojem, da jim podjetje lojalnost vrača.
Motivacija za delo	Dinamično delo, raznolikost, ustvarjalnost, prepoznavnost, zabavnost, delajo, da živijo, vseživljenjsko učenje. Delo jim zagotavlja dohodek za vzdrževanje zasebnega življenja. Motivirajo jih različne izkušnje, zato si prizadevajo za pogosto menjavo zaposlitve na različnih področjih dela.

Kariera	Na razvoj njihove kariere vplivajo internet, vrstniki, vključitev in sodelovanje v skupnosti, nove izkušnje. Gradijo več vzporednih karier, lahko delajo na več delovnih mestih v istem obdobju.
Zadrževanje	Osebna razmerja.
Ključni menedžerski pristop	Inoviranje, pooblašanje, zaupanje, vključevanje, brezpogojno spoštovanje. Niso navdušeni nad drugimi generacijami, ker ne želijo sprejeti njihovega življenjskega sloga, želijo pa poznati njihov slog in spoštujejo njihovo izbiro.

(Community West, 2014)

Bolton in drugi (2012) v prispevku, ki se osredinja na razumevanje psihosocialnih vplivov na oblikovanje generacije Y, izpostavljajo zgodnjo in pogosto izpostavljenost tehnologiji ter možnost, da je prav uporaba tehnologije tista, ki pri generaciji pušča kognitivne, čustvene in socialne posledice. Tipičen primer tehnološke odvisnosti in hitre mobilizacije članov se kaže z interakcijo in uporabo komunikacijske tehnologije (interneta, socialnih mrež, globalizacije). Generacija Y hoče vse takoj in zdaj, kar v odnosu do dela pomeni dobro materialno nagrajevanje in druge ugodnosti, napredovanje, usklajenost poklicnega in družinskega življenja, predvsem pa zanimivo delo, ki omogoča vidne družbene prispevke (ibidem).

Dobra socialna mreža z vrstniki je pomemben dejavnik zadrževanja v delovnem okolju (McCrindle, 2014). Želijo si skupnosti, ne delovnega mesta. Cenijo pravo prijateljstvo, ne kolegialnosti. Spodbuja jih voditeljski slog, ki vključuje dobro komunikacijo, aktivno podporo in mentorstvo. Materialne nagrade niso najmočnejši motivator, kljub temu pa so pomembne za vzdrževanje njihovega življenjskega sloga. Bolj kot višina nagrade sta pomembna hiter odziv in priznanje (ibidem).

3 METODA

3.1 Predstavitev podjetja

Študija primera je bila izvedena na populaciji iskalcev zaposlitve v podjetju Trgoprevoz, d. o. o. Dejavnost podjetja Trgoprevoz, d. o. o., so po SKD 2008 posli špedicije in drugih spremljajočih dejavnosti (Trgoprevoz, 2013). Družba se klasificira kot mikropodjetje. Na trgu je prisotno že triindvajset let. Kadrovska sestava sodelavcev se od ustanovitve dalje ni menjala. Ker gre za starejše delavce pred upokojitvijo, se je pojavila potreba po postopnem iskanju kadrov, ki bodo skrbeli za poslovanje in razvoj družbe v prihodnosti.

Podjetnik je naklonjen zaposlovanju za nedoločen čas, ker ocenjuje, da vsak novi sodelavec delavec ne glede na strokovno izobrazbo in pridobljene delovne izkušnje potrebuje določeno dobo prilagajanja in uvajanja za delovno mesto, ki ga bo zasedel. Za prosto delovno mesto je pomembno specifično znanje, ki vključuje metodološko poznavanje in obvladovanje posameznih delov logističnih funkcij, materialnih in transportnih tokov, zato so od kandidatov pričakovali razmeroma obsežen nabor specifičnega znanja.

Prednosti zaposlitve za nedoločen čas podjetnik vidi v razmeroma varni zaposlitvi, ki je pogoj, da se človek lahko razvija in osebno raste, obenem pa pričakuje, da je sodelavec, ki se mu ni

treba ukvarjati z razmišljanjem o tem, kdaj mu bo potekla pogodba za delo, bolj lojalen in kaže večjo pripadnost podjetju. Prednosti prepoznava tudi v dejstvu, da kadri, ki so v podjetju dlje, dobro poznajo vse značilnosti poslovanja, strank in sodelavcev, zato je stopnja njihove samostojnosti večja in se lažje odločajo v primerih, ki zahtevajo hitro odzivanje. Poleg tega se zaveda, da je večja fluktuacija tudi bistveno višji strošek. Tudi postopek izbire in uvajanja novih kadrov zahteva razmeroma visoke stroške, ti pa so še posebej v času, ko je finančna konstrukcija delovnih procesov optimizirana tako, da so potrebni čim nižji finančni inputi, za podjetje posebnega pomena.

3.2 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

Glavno raziskovalno vprašanje je bilo, ali je zagotavljanje medgeneracijskega sožitja, zmanjševanje razkoraka in učinkovito motiviranje sodelavcev odvisno od razumevanja razlik v motivacijskih dejavnikih, značilnih za posamezno generacijsko skupino.

V študiji primera smo preverjali naslednje hipoteze:

- H1: Med generacijami baby boom, X in Y so ključne razlike v osebnih preferencah.
- H2: Več kot petdeset odstotkov generacije Y najbolj motivira usklajenost poklicnega in zasebnega življenja.
- H3: Generacija baby boom osebnemu razvoju pripisuje manjši pomen kot generacija X.
- H4: Motivatorji se pomembno razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe.
- H5: Predstavnike generacije X najmočneje motivirajo neodvisnost, samostojnost in odgovornost.
- H6: Več kot petdeset odstotkov iskalcev prve zaposlitve dobro plačanemu delu in materialnim ugodnostim ne pripisuje velikega pomena.

3.3 Raziskovalna strategija, ciljna populacija in vzorec

V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna raziskovalna strategija. Stališča zajete ciljne populacije smo skušali prepoznati na osnovi presečne raziskave, s strukturiranim anketnim vprašalnikom na podlagi samoocenjevanja. Ciljna populacija ($N = 134$) je vključevala vse kandidate, ki so se prijavili na razpisano delovno mesto v sodelujočem podjetju. V študijo so bile vključene enote, ki so izpolnjevale krajevni, časovni in stvarni pogoj vključitve. Končna velikost množice opazovanih enot je 121. Za namen raziskave so bile statistične enote po starosti razvrščene v tri skupine:

- generacija baby boom – rojeni v obdobju 1946–1964;
- generacija X – rojeni v obdobju 1965–1981;
- generacija Y – rojeni v obdobju 1982–2000.

3.4 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Raziskava je bila izvedena v sodelovanju s predstavljenim podjetjem. Velikost populacije in potrebe delodajalca so bili razlog, da so bili podatki zbrani na osnovi popisa. Vprašalnik je delodajalec posredoval ciljni populaciji po e-pošti. Na enak način so kandidati ankete vrnili. Čeprav to pogosto ni najboljši način anketiranja, smo ocenili, da bo izbrana distribucijska pot

ustrezna, saj omogoča hiter in poceni komunikacijski kanal za pridobivanje podatkov, namen pridobivanja podatkov pa je zagotovil večji in hitrejši odziv.

Podatki so bili za delodajalca podlaga za poglobljene pogovore z vabljenimi kandidati. To je način, ki omogoča pridobivanje celovitejših informacij in razčiščevanje dilem, ki lahko izhajajo iz različne interpretacije podatkov. V raziskavo so bile vključene statistične enote, ki so izpolnjevale:

- krajevni pogoj: iskalci zaposlitve v podjetju Trgoprevoz, d. o. o.;
- časovni pogoj: vračilo anketnega vprašalnika do 24. 2. 2014;
- stvarni pogoj: ocene vseh elementov, s katerimi so bili opisani pojavi.

Anonimnost respondentov v postopku obdelave podatkov je bila zagotovljena tako, da vprašalniki niso vsebovali osebnih podatkov, ki bi lahko nepooblaščenim osebam razkrivali identiteto.

3.4.1 Ovrednotenje merskega instrumenta

Instrument za merjenje motivacije *SHL Motivation Questionnaire* (SHL Group Inc., 2013) je pogosto uporabljen v raziskavah, ki zahtevajo večdimenzionalno samoocenjevanje na osnovi lastnih izkušenj, povezano z intrinzičnimi in ekstrinzičnimi motivacijskimi dejavniki. Struktura vprašalnika omogoča vsestransko uporabnost in izdelavo motivacijskih profilov za sodelavce ali za kandidate, ki iščejo zaposlitev. Uporablja se v vseh fazah kariernega cikla (*ibidem*) za karierno svetovanje, upravljanje učinkovitosti, izbor ali zadrževanje kadrov. Konstrukcija instrumenta omogoča prilagajanje posameznih trditev tako, da bolje opisujejo dejavnost in delo, ki sta vključena v raziskovanje. Orodje problem motivacije operacionalizira na osnovi Herzbergove dvofaktorske teorije, ki je tudi izhodiščna točka študije primera. Motivacijski vprašalnik se uporablja za razumevanje situacij, ki lahko povečujejo ali zmanjšujejo motivacijo pri delu (*ibidem*), in je osnova za vzpostavljanje pogojev zadovoljstva pri delu. Z instrumentom je bila zagotovljena možnost identifikacije medgeneracijskih razlik, ki so eden od ciljev študije, za delodajalca pa možnost identifikacije primernosti posameznega kandidata za prosto delovno mesto ter možnost kompetenčnega profiliranja na osnovi primerjanja osebnostnih atributov, znanja in veščin z organizacijskimi vrednotami. Motivacijski vprašalnik je konstruiran tako, da omogoča merjenje dejavnikov, ki povečujejo energijo za sproščanje motivacije posameznika (Niche Consulting, 2013), poleg tega zagotavlja tudi oceno dinamičnosti in sinergije ter pomembne intrinzične in ekstrinzične vplive. Vprašalnik je razdeljen na dva sklopa.

V prvem sklopu je sedem vprašanj, v vsako pa je vključen en motivacijski dejavnik: sposobnosti, dosežki, ustvarjalnost, neodvisnost, odgovornost, prepoznavnost in osebni razvoj oziroma napredovanje. Prvi sklop vsebuje skupno 32 trditev, ki opisujejo značilne karakteristike dela glede na posamezni motivacijski dejavnik in so pomembne za notranjo motivacijo posameznika. Drugi sklop vprašalnika obsega osem vprašanj (higienikov): odnose s sodelavci oziroma kulturo podjetja, politiko in usmeritve podjetja, nadzor, varnost zaposlitve, delovne pogoje, materialno in nematerialno nagrajevanje ter usklajenost poklicnega in zasebnega življenja. V vsakem vprašanju so na podlagi trditev (skupaj jih je 59) opisane značilnosti, ki predstavljajo elemente delovnega okolja. Respondenti so na vprašanja odgovarjali tako, da so v vsakem od petnajstih vprašanj numerično ocenjevali vse trditve z ocenami v razponu med 1 in 5. Pomen posameznih ocen je naslednji:

- (1) močno zmanjša mojo motivacijo za delo;
- (2) zmanjša mojo motivacijo za delo;
- (3) ne vpliva na mojo motivacijo;
- (4) poveča mojo motivacijo za delo;
- (5) močno poveča mojo motivacijo za delo.

Dodatno smo v vprašalnik vključili še *Lestvico delovnih motivov* (Pogačnik, 1997, str. 147). Gre za instrument merjenja delovne motivacije, postavljen v kontekst delovnega okolja s temelji Herzbergove teorije. Z instrumentom smo ugotavljali, kako respondenti ocenjujejo zadovoljstvo s trenutnim delom in kakšno delo si želijo. Lestvica vsebuje 16 dejavnikov zadovoljstva. Uporabili smo metodo ocenjevanja na petstopenjski Likertovi lestvici, pri čemer ima vrednost (5) največji pomen (respondent se s trditvijo popolnoma strinja), najnižja vrednost (1) pa pomeni, da se respondent s trditvijo sploh ne strinja. Srednja vrednost (3) pomeni, da se respondent o pomenu neke trditve ne more odločiti.

Zaključni del vprašalnika je vključeval demografske podatke o spolu, starostni skupini, najvišji doseženi izobrazbi, zaposlitvenem statusu in doseženi skupni delovni dobi. Celoten vprašalnik je dostopen v (Pengov, 2014).

Kakovost in razumljivost anketnega vprašalnika smo predhodno preverili v skupini desetih oseb različnih izobrazbenih struktur in starosti. V pogovorih, ki so testiranju sledili, smo ugotovili, da vprašalnik ne zahteva prilagoditev v smislu razumevanja. Povprečen čas, ki ga je testna skupina potrebovala za izpolnjevanje anketnega vprašalnika, je bil 21 minut.

4 REZULTATI RAZISKAVE

4.1 Primerjalna analiza motivatorjev

Primerjalna analiza statistično značilnih razlik med generacijami je bila izvedena s programom za izvajanje statističnih analiz SPSS. Za testiranje razlik med tremi generacijami je bil uporabljen Kruskal-Wallisov²³ neparametrični test, ki nadomešča enosmerno analizo variance ANOVA. Statistično pomembne razlike so bile ugotavljane pri stopnjah značilnosti 0,05 in 0,10. Rezultati analiz so predstavljeni v grafu (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami).

4.1.1 Sposobnosti

Ocene dejavnika sposobnosti, merjene s štirimi trditvami, so pokazale statistično značilne medgeneracijske razlike pri stopnji značilnosti 0,05 pri treh vidikih (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami):

- opravljanje dela, ki popolnoma angažira sposobnosti;
- sorazmernost zmogljivosti s položajem, ki ga oseba zaseda;
- reševanje kompleksnih problemov.

²³ *Kruskal-Wallisov test* – neparametrični test za ugotavljanje statistično pomembnih razlik med več kot dvema neodvisnima skupinama. Test predpostavlja, da podatki za obdelavo prihajajo iz istega tipa distribucije (nenormalna distribucija podatkovnih točk) in primerja mediane dveh ali več vključenih skupin (Lund Research, 2013). Odvisna spremenljivka mora biti merjena na ordinalni merski lestvici (npr. na Likertovi ali drugi lestvici, ki ne meri absolutne velikosti razreda). Asimptotična značilnost (angl. *Asymptotic Significance*) je verjetnost, na osnovi katere izberemo H_0 ali H_1 . Če velja $p < 0,05$ ali $p < 0,10$, zavrnilo ničelno hipotezo in sprejmemo prvo hipotezo. Če rezultati ne kažejo statistično značilnih razlik, ni mogoče trditi, da razlik ni. Razlike so, vendar niso statistično značilne.

Za nizko stopnjo motivacije v primeru popolne angažiranosti sposobnosti je sicer lahko več vzrokov, med katerimi je mogoče pričakovati previsoke zahteve dela oziroma naloge, ki jih sodelavci s težavo obvladujejo ali pa jim celo niso kos, vendar je treba upoštevati tudi, da so bile v raziskavo vključene osebe, ki iščejo novo zaposlitev, zato je razloge mogoče iskati tudi v pomanjkanju specifičnega znanja in spretnosti, čeprav bi prav pri najstarejši generaciji težko trdili, da jih z večletnimi delovnimi izkušnjami ni pridobila. Če upoštevamo ugotovitve Možine (1999), da so sposobnosti in pridobivanje znanja odvisni od vodij, lahko zaključimo, da sta pridobivanje znanja in usposabljanje šibki točki generacije baby boom, kar potrjuje tudi rezultat, ki kaže, da dajejo prednost delu, ki omogoča uravnoteženost njihovih zmogljivosti s položajem, ki ga zasedajo (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami). Interakcija funkcionalnih sposobnosti (profesionalne kompetence, spretnosti, veščine) delavca in motivacije, ki je posledica želje in zavzetosti za delo, sta potenciala za uspešno delo in posledično dobro poslovanje, kar potrjuje tudi raziskava med starejšimi sodelavci v nemških podjetjih (Hasselhorn, 2008), v kateri je bilo ugotovljeno, da produktivnost s starostjo postopoma upada tudi zaradi manjše delovne sposobnosti, ki postaja čedalje pomembnejši evropski koncept zaradi manjših možnosti zgodnjega odhoda iz poklicnega življenja in slabitve socialnih mrež, s tem pa tudi vse manjših možnosti za novo zaposlitev.

4.1.2 Dosežki

Od oseb, ki jih motivirajo lastni dosežki ali dosežki organizacije, je mogoče pričakovati samostojno delo z minimalno stopnjo nadzora. Dosežki so bili opredeljeni s štirimi vidiki. Rezultati analize (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami) kažejo, da je med generacijami statistično značilna razlika pri stopnji 0,05 le pri enem dejavniku, tj. slabem občutku sodelavcev v primeru nedoseganja standardov delodajalca. Gre za značilnost, ki nakazuje, da si mlajše generacije, ki gradijo svojo kariero, bolj želijo dokazovanja kot generacija baby boom.

4.1.3 Ustvarjalnost

Kazalniki ustvarjalnosti so bili ugotovljeni na podlagi treh trditev. Statistično značilne razlike med generacijami pri stopnji 0,05 so prepoznane (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami) pri:

- možnosti, da sodelavec metode, ki jih bo uporabljal za delo, načrtuje sam;
- možnosti, da sodelavec uvede nov, boljši pristop k delu.

Rezultat v celoti potrjuje teorijo. Ustvarjalnost in osredinjenost na dosežke so delovne vrednote, ki so najmočnejše izražene pri generaciji Y in potrjene v številnih znanstvenih študijah (SHL Group Inc., 2013).

4.1.4 Neodvisnost

Dejavnik je bil merjen s štirimi trditvami. Razlike med generacijami pri stopnji značilnosti 0,05, predstavljene v grafu (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami) se kažejo pri treh trditvah:

- možnost uporabe lastnih pobud,
- možnost, da je v bližini oseba, od katere se posameznik lahko uči,
- možnost rednega nadzora.

Generaciji X in Y si želita novih delovnih izzivov in mentorstva predvsem zaradi potrebe po prepoznavanju njihovih dosežkov, ki je vezana na osredinjenost na razvoj kariere. Povsem

nasprotni so rezultati generacije baby boom, katere pripadniki si mentorstva in dajanja lastnih pobud ne želijo, radi pa so angažirani v vlogi mentorja. Na osnovi prepoznanih razlik je mogoče zaključiti, da je na trditvah, ki kažejo najmočnejše medgeneracijsko razhajanje, mogoče graditi povezavo med generacijami. Značilne razlike so tudi pri kazalniku rednega strogega nadzora, ki kaže, da si mlajši bolj želijo povratnih informacij in usmerjanja pri delu kot najstarejša generacija. Statistične razlike v večjem delu potrjujejo karakteristike, predstavljene v poglavju *Značilnosti generacij*. Ena pomembnejših življenjskih vrednot najstarejše generacije je neodvisnost, tako finančna kot tudi neodvisnost od neposredno nadrejenega. Gre za značilnost, ki je v praksi zaželena, kljub temu pa jo je treba omejiti tako, da ima vodstvo še vedno določeno stopnjo vpliva na podrejene, predvsem v smislu usmerjanja, podpore ali spodbujanja (Mihalič, 2008, str. 23) na osnovi prepoznanih omejitev (sposobnosti, znanja in zmožnosti) posameznika.

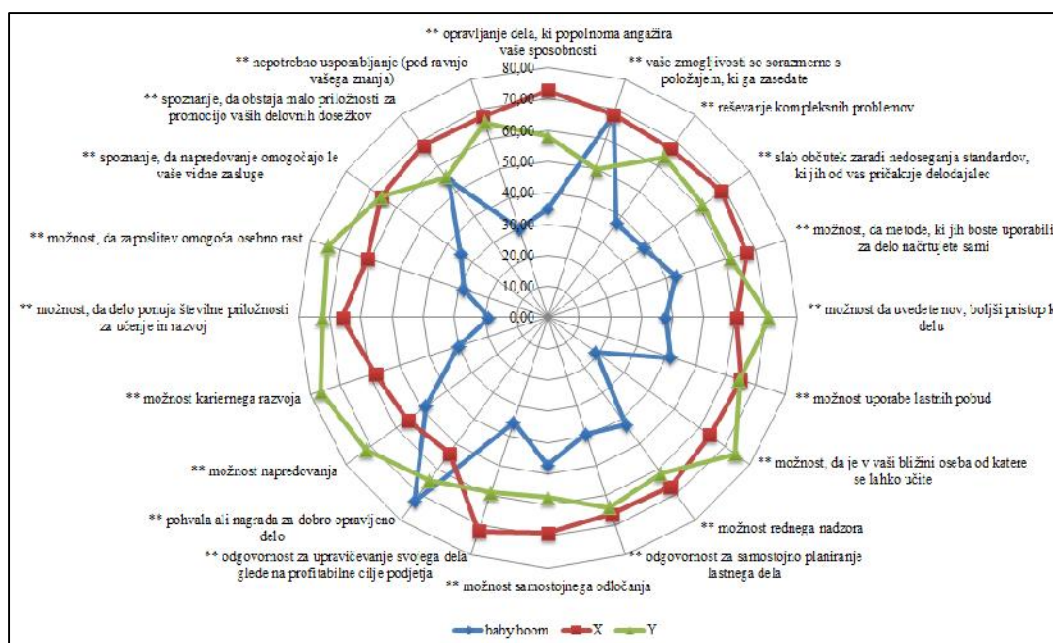
Ko smo motivacijski dejavnik neodvisnosti primerjali s pričakovanji delodajalca, vezanimi na značilnosti delovnega mesta, smo ugotovili, da sta samostojno delo in odsotnost možnosti rednega nadzora elementa, ki ju delodajalec pričakuje od novega sodelavca. Delovno mesto samostojnega komercialista zahteva kader z ustreznimi izkušnjami in kompetencami, ki ne pričakuje rednega nadzora ali bližine osebe, od katere bi lahko črpala znanje, temveč mora biti sposobna sprejemati hitre odločitve, ki temeljijo na lastnem znanju. Čeprav bistvenih razlik v ocenah posameznih dejavnikov ni mogoče opaziti, rezultati kažejo, da obe mlajši generaciji močno motivira prav dejstvo, da so v njihovi bližini osebe, od katerih lahko črpajo znanje, pridobljeno z izkušnjami, medtem ko najstarejša generacija temu ne pripisuje posebnega pomena, kar je razumljivo, saj si je zaradi daljšega delovnega staža že pridobila bogate izkušnje in razvila širok spekter delovnih veščin, ki lahko razmeroma dobro podpirajo njihovo avtonomnost.

4.1.5 Odgovornost

Dejavnik, merjen s šestimi trditvami, neposredno določa stopnjo avtonomnosti sodelavca in tudi stopnjo avtoritete, vezano na hierarhično raven delovnega mesta v podjetju (Price, 2013). Stopnja odgovornosti je vezana na nagrajevanje in tudi na tveganje, vezano na odločanje. V grafu (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami) so prikazane trditve, ki nakazujejo statistično značilne razlike med generacijami pri stopnji 0,05:

- odgovornost za samostojno načrtovanje lastnega dela;
- možnost samostojnega odločanja;
- odgovornost za upravičevanje svojega dela glede na profitabilne cilje podjetja.

Sprejemanje odgovornosti za delo drugih je dejavnik, ki v manjši meri motivira generaciji X in Y, generaciji baby boom pa zmanjšuje motivacijo. Kljub temu ni mogoče trditi, da se najstarejša generacija odgovornosti izogiba. Treba je poudariti, da jo najbolj motivira odgovornost za to, kar jo zanima, iz česar sledi, da analizirana skupina ne želi zasedati pozicije, ki vključuje odgovornost za delo drugih. Tudi za mlajši generaciji je značilno, da si večinoma bolj želita delegiranja nalog in usmerjanja (McCrindle, 2014) neposredno nadrejenih kot pa prevzemanja odgovornosti za delo drugih. Visoko stopnjo motivacije generacijama X in Y izkazuje odgovornost za lastno delo in možnost samostojnega odločanja, generaciji X pa tudi odgovornost za upravičevanje lastnega dela glede na zastavljene cilje podjetja, kar je manj izrazito pri najstarejši generaciji.



Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami
(** statistično značilne razlike pri stopnji 0,05)

Generacijo baby boom samostojno načrtovanje in odločanje do neke mere motivira, medtem ko ji možnost upravljanja svojega dela, vezano na profitabilne cilje podjetja, motivacijo zmanjšuje. Ob tem je treba poudariti, da morajo biti cilji realni in dosegljivi, skladno s sposobnostmi sodelavcev. Mihaličeva (2008, str. 30) poudarja pomen poznavanja in razumevanja ciljev. Razumevanje potrjujejo povratne informacije, ki jih sodelavec dobi pri nadrejenem, ki nadzira delo.

4.1.6 Prepoznavnost

Primerjava rezultatov vprašanja, s katerim je bil na podlagi petih trditev merjen dejavnik prepoznavnosti, je pokazala statistično značilne razlike med generacijami pri stopnji 0,05 v primeru pohvale ali nagrade za dobro opravljeno delo, ki najmočnejše motivira generacijo baby boom, najmanj pa generacijo X. Iz grafične predstavitve (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami) je razvidno, da dejavnik motivira vse generacije. Vsakdo si želi, da bi bil njegov prispevek prepoznan in pohvaljen, še posebej v timih, v katerih je prispevek posameznika pogosto neopredeljiv ali pa v večji meri odvisen od učinkovitega komuniciranja in opozarjanja nase. Prepoznavanje dosežkov sodelavcev je za delodajalca pomembno zaradi pridobivanja kakovostnih virov, ki jih je mogoče uspešno prenašati na druge sodelavce. Prepoznavnost je tudi sicer eno močnejših orodij, ki poleg finančne varnosti motivira najstarejšo generacijsko skupino (McCrindle, 2014), hkrati pa tudi ena od značilnosti generacije Y, predstavljenih v poglavju *Značilnosti generacij*.

4.1.7 Osebni razvoj

Analiza meritev posameznih vidikov je pokazala, da vse uporabljene možnosti nakazujejo statistično značilne razlike med generacijskimi skupinami pri stopnji značilnosti 0,05.

Iz krivulj v polarnem grafikonu in primerjalne analize je razvidno, da so ocene posameznih parametrov pri mlajših generacijah v povprečju razmeroma podobne, odstopanja se kažejo le v odnosu do generacije baby boom. Možnosti napredovanja, kariernega razvoja, osebne rasti ter učenja in razvoja so delovne vrednote, ki najmočnejše motivirajo generaciji X in Y, pri generaciji baby boom pa je bilo predhodno že ugotovljeno, da večji pomen pripisuje materialnemu nagrajevanju, medsebojnim odnosom ter ugodnosti in varnosti zaposlitve. Od dela ne pričakuje novih priložnosti za učenje in razvoj, ker ji ta možnost v manjši meri zmanjšuje motivacijo za delo, zato je mogoče oceniti, da je zanjo resnično pomembnejši konzultativni pristop (McCrindle, 2014), v katerem se pripadniki te generacije zaradi možnosti izmenjave mnenj počutijo enakovredne.

Na podlagi navedenih ugotovitev je mogoče zaključiti, da so na področju intrinzičnih dejavnikov, vezanih na značilnosti dela, zaznane razlike, ki karakteristično zaznamujejo posamezne generacije. Manj so opazne v primerjavi med generacijama X in Y, čeprav njihovega obstoja ni mogoče zanikati, medtem ko so opaznejše v odnosu na najstarejšo generacijo. Ugotovitve v večini primerov potrjujejo v teoretičnem delu predstavljene karakteristične značilnosti generacij, podobno kot nekatere druge raziskave, v katerih so avtorji proučevali razhajanja med literaturo in realnostjo (Appelbaum, Serena in Shapiro, 2005; D. Gursoy, Geng-Quing-Chi in Karadag, 2013; P. M. Gursoy, 2003), ne potrjujejo pa večje podobnosti med generacijama X in baby boom, ki so jo Appelbaum in drugi (*ibidem*) prepoznali s primerjalno analizo.

Revizija predstavljenih značilnosti za dejavnike, ki jih je Herzberg uvrstil med motivatorje, kaže, da je za generacijo baby boom najmočnejši motivacijski dejavnik prepoznavnost (ni pa statistično značilen), medtem ko generaciji X in Y statistično značilno opredeljujejo motivacijski dejavniki s področij sposobnosti, dosežkov, ustvarjalnosti, neodvisnosti, odgovornosti in osebnega razvoja.

4.2 Primerjalna analiza higienikov

4.2.1 Medsebojni odnosi

Rezultati Kruskal-Wallisovega testa, predstavljeni v grafu (Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami) kažejo, da so ocene posameznih meritev sedmih vidikov, od katerih je pogosto odvisna kakovost delovnih odnosov, razmeroma podobne. Statistično značilna razhajanja med generacijami pri stopnji značilnosti 0,05 so prepoznana pri dveh dejavnikih:

- možnosti za pogovore s sodelavci zaradi izmenjave mnenj in
- prijateljskih povezavah s sodelavci.

Tekmovalnost med sodelavci pa izkazuje statistično razliko med generacijami pri stopnji 0,10. Ugotovljeno je bilo, da tekmovalnost generacijo X omejeno motivira, medtem ko motivacijo najbolj znižuje generaciji Y. Značilne razlike pri prijateljskih povezavah so zaznane med generacijama baby boom in X ter kažejo popolnoma nasprotni rezultate, v katerih so prijateljske povezave predstavljene kot življenjska vrednota generacij X in Y. V delu, v katerem se kažejo razlike, vezane za pogovore zaradi izmenjave mnenj, pa rezultati potrjujejo ugotovitve v poglavju *Značilnosti generacij*.

4.2.2 Politika in usmeritve podjetja

Politika in usmeritve podjetja sta dejavnika, ki usmerjata delovanje organizacije na poti do zastavljenih ciljev, zato je pomembno, da sodelavci usmeritve poznajo in jim prilagajajo

delovne dejavnosti. Kazalniki primerjave kažejo, da od skupno sedmih trditev trije dejavniki izkazujejo statistično značilne razlike med generacijami pri stopnji 0,05, in sicer:

- jasni cilji podjetja,
- družini prijazno podjetje,
- nizki etični standardi.

Pri stopnji 0,10 so zaznane statistično značilne razlike pri enem vidiku, in sicer ostati malo, fleksibilno podjetje.

Generaciji X in Y motivirajo jasni cilji podjetja, vlaganje v razvoj, družini prijazno podjetje in možnost, da se podjetje zaradi večje fleksibilnosti ne širi. Slednje je presenetljivo, še posebej, če upoštevamo dejstvo, da si mlajše generacije želijo napredovati, česar mala podjetja zaradi preproste organizacijske strukture večinoma ne omogočajo. Nizki etični standardi znižujejo motivacijo vsem generacijam, najbolj pa vplivajo na generacijo X.

4.2.3 Nadzor

Rezultati primerjalne analize nadzora, predstavljeni v grafu (Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami), kažejo, da so pri treh trditvah prepoznane statistično značilne razlike pri stopnji 0,05:

- pohvala nadrejenega,
- komentiranje dela na strani nadrejenega,
- nadrejeni redno spremlja dosežke sodelavca.

Statistično značilne razlike se kažejo med starejšo in mlajšima generacijama. Ugotovljeno je bilo, da redni nadzor ni dejavnik, ki bi lahko pomembno vplival na motivacijo generacije baby boom, želita pa si ga generaciji X in Y. Kljub temu pa malo nadzora in malo usmerjanja pri delu na strani nadrejenih tudi v generaciji baby boom zmanjšuje motivacijo za delo.

4.2.4 Ugodnost in varnost zaposlitve

Štiri od skupno šestih trditev, predstavljenih v grafu (Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami), kažejo statistično značilne razlike med generacijami pri stopnji 0,05:

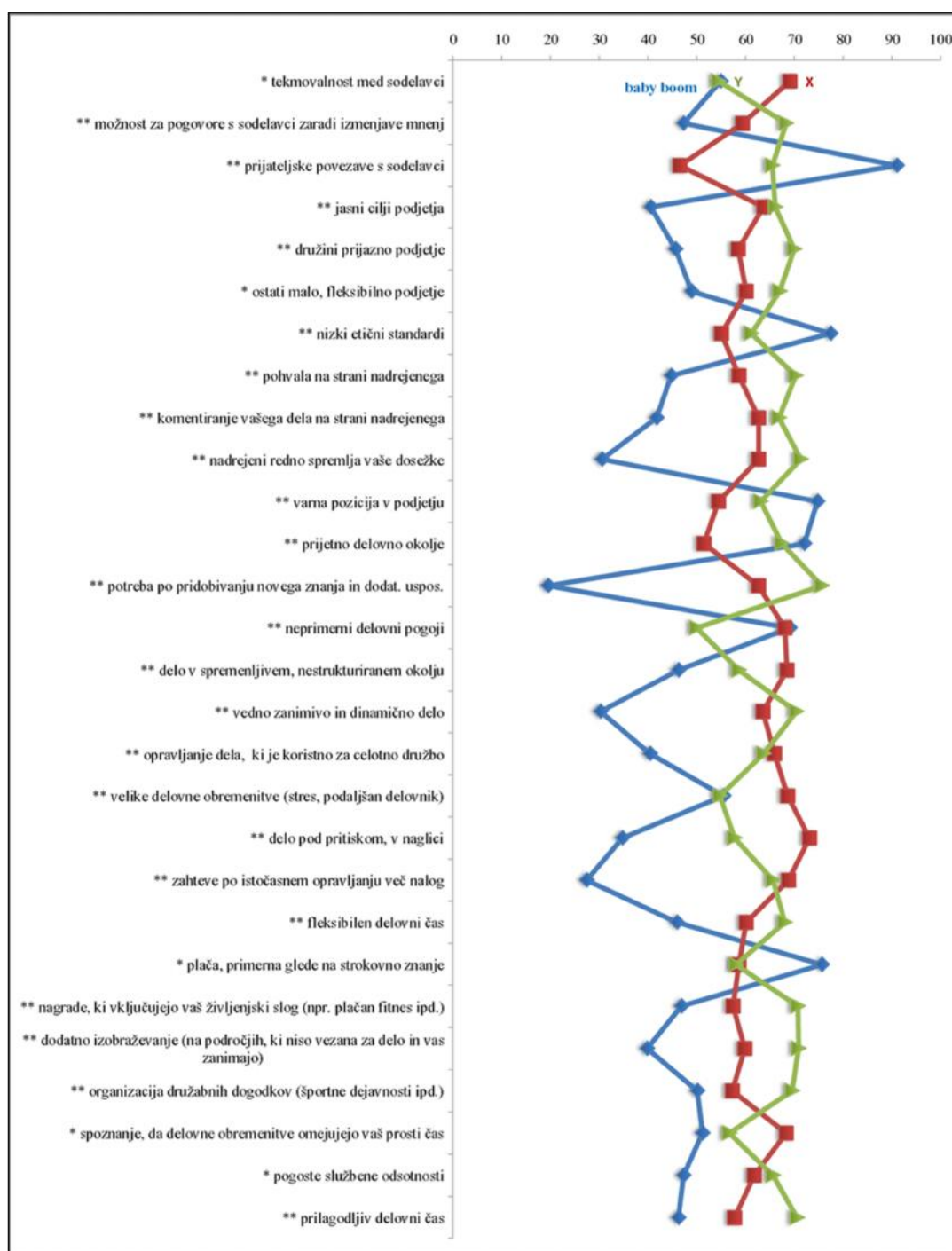
- varna pozicija v podjetju,
- prijetno delovno okolje,
- potreba po pridobivanju novega znanja in dodatno usposabljanje,
- neprimerni delovni pogoji.

Ocena vidikov ugodnosti in varnosti zaposlitve kaže, da na zmanjševanje motivacije vseh treh skupin najbolj vplivajo neprimerni delovni pogoji, kazalniki pa so najizrazitejši pri generaciji Y. Najstarejša generacija dejavnikom, ki zmanjšujejo njihovo motivacijo za delo, dodaja še potrebo po pridobivanju novega znanja in dodatnem usposabljanju, medtem ko omenjeni dejavnik najmočnejše motivira generaciji Y in X. Prijetno delovno okolje močno povečuje motivacijo vsem analiziranim skupinam, značilno pa izstopa generacija baby boom. Varna pozicija v podjetju značilno motivira najstarejšo generacijo, medtem ko generacija X varni poziciji pripisuje najmanjši pomen.

4.2.5 Delovni pogoji

Ustvarjanje idealnega delovnega okolja bi morala biti ena od prioritet delodajalca. Kaj motivira in kaj zmanjšuje motivacijo respondentov, smo ugotavljali z vprašanjem s štirinajstimi trditvami, ki opisujejo različne možnosti, s katerimi se srečujejo sodelavci. Rezultati analize (Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami) kažejo, da so statistično značilne razlike med generacijami pri stopnji 0,05 zaznane pri sedmih trditvah:

- delo v spremenljivem in nestrukturiranem okolju – na generacijo X ne vpliva, generaciji baby boom pa možnost zmanjšuje motivacijo za delo;
- vedno zanimivo in dinamično delo – najmočnejše motivira pripadnike generacije Y, nekoliko manj generacijo X, najmanj pa generacijo baby boom, za katero je karakteristično značilno (McCrindle, 2014), da si pri delu v povprečju najbolj želi ustaljenega ritma, ker želi vedeti, kaj lahko pričakuje;
- opravljanje dela, ki je koristno za celotno družbo – močno motivira srednjo in mlajšo generacijo, medtem ko je vpliv na najstarejšo generacijo manjši;
- velike delovne obremenitve (stres, podaljšan delovnik) – ne motivirajo generacije X, generaciji Y in baby boom pa zmanjšujejo motivacijo za delo;
- delo pod pritiskom in v naglici – zmanjšuje motivacijo za delo generaciji baby boom, na generaciji X in Y pa v povprečju bistveno ne vpliva;
- zahteve po istočasnem opravljanju več nalog – zmanjšujejo motivacijo najstarejše generacije, respondenti generacij X in Y pa ocenjujejo, da jih možnost motivira;
- fleksibilen delovni čas – največjo motivacijo mu pripisuje generacija Y, nekoliko manjšo generacija X, najmanjšo pa generacija baby boom.



Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami
(** statistično značilne razlike pri stopnji 0,05, *statistično značilne razlike pri stopnji 0,10)

4.2.6 Materialno nagrajevanje

Povprečni rangi materialnega nagrajevanja na splošno kažejo, da je pomen materialnega nagrajevanja večji, kot ga lahko zasledimo v nekaterih drugih raziskavah, ki proučujejo njegove učinke. Meritve in primerjava sedmih različnih možnosti, s katerimi je bila merjena motivacija, ki izhaja iz materialnega nagrajevanja, pa kažejo (Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami), da so statistično značilne razlike med generacijami pri stopnji 0,10 zaznane le pri enem vidiku, in sicer pri plači, primerni glede na strokovno znanje, ki najmočneje motivira generacijo baby boom v primerjavi z mlajšima generacijama, ki sta v povprečnih rangih izenačeni. Ker je uspešnost posameznika odvisna tudi od njegovega strokovnega znanja, je pomembno, da plača s svojo višino potrjuje prispevke posameznika, iz česar sledi, da je treba vzpostaviti ustrezno razmerje med variabilnim in fiksnim delom plače. Mihaličeva (2008, str. 39) trdi, da variabilni del (največkrat je vezan na načrt) sodelavcem nedvoumno sporoča o pomenu njihove uspešnosti.

4.2.7 Nematerialno nagrajevanje

Značilne razlike med generacijami na področju nematerialnega nagrajevanja, merjene s šestimi trditvami, so predstavljene v grafu (Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami). Splošna ocena kazalnika nakazuje spoznanje, da možnost nematerialnega nagrajevanja med generacijskimi skupinami ni med najbolj želenimi oblikami motiviranja.

Večina od možnosti ne vpliva preveč na motivacijo, nobena od predstavljenih oblik pa motivacije ne zmanjšuje. Največji motivacijski vpliv na vse generacije je značilen za nagrajevanje sodelavcev z dodatnimi dnevi plačanega dopusta. Statistično značilne razlike pri stopnji značilnosti 0,05 so bile prepoznane pri naslednjih dejavnikih (Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami):

- nagrade, ki vključujejo življenjski slog,
- dodatno izobraževanje (na interesnih področjih),
- organizacija družabnih dogodkov.

Pri vseh naštetih vidikih se največje razlike kažejo med generacijama Y in baby boom. Dejavnikom nematerialnega nagrajevanja je najbolj naklonjena generacija Y, najmanj pa generacija baby boom. Za generacijo Y so sicer značilne materialne vrednote, ker pa so njihova življenjska načela vezana na vzpostavljanje stikov, zabavo in vseživljenjsko učenje (Community West, 2014), je rezultat sprejemljiv. Predstavljeni vidiki so lahko pomemben dejavnik za generacijo, ki si bolj kot delovnega mesta želi skupnosti in prijateljstva (McCrindle, 2014).

4.2.8 Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja

Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja je dejavnik, ki pomembno vpliva na vse tri generacijske skupine. Grafična predstavitev (Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami) kaže, da so med sedmimi različnimi možnostmi zaznane značilne razlike med generacijami pri treh vidikih. Kažejo se:

- v primeru prilagodljivega delovnega časa – pri stopnji značilnosti 0,05; prilagodljiv delovni čas največ pomeni generaciji Y, generacijo baby boom pa demotivira;
- v spoznanju, da delovne obremenitve omejujejo prosti čas – pri stopnji značilnosti 0,10; dejavnik sicer zmanjšuje motivacijo vsem trem generacijam,

vendar najmanj vpliva na generacijo X, najbolj negativen pa je vpliv na generacijo baby boom;

- v pogosti službeni odsotnosti – pri stopnji značilnosti 0,10; dejavnik na motivacijo mlajših generacij ne vpliva, generaciji baby boom pa motivacijo zmanjšuje.

Na podlagi rezultatov primerjalne analize higienikov je mogoče zaključiti, da generacijo baby boom najmočnejše motivirajo dejavniki s področja materialnega nagrajevanja, ugodnosti in varnosti zaposlitve ter medsebojnih odnosov, in to tako v odnosu do sodelavcev kot tudi v odnosu do neposredno predpostavljenih vodij. Krivulje grafikona nakazujejo tudi razlike pri generacijah X in Y, ki pa niso tako izrazite. Kljub temu je mogoče prepoznati določeno odstopanje v preferencah med higieniki. Pri tem je mogoče izpostaviti, da generacijo Y motivirajo nematerialne nagrade, ki vključujejo življenjski slog, zanimivo in dinamično delo ter delo v nestrukturiranem delovnem okolju, dobri medsebojni odnosi in določena stopnja nadzora, zanj pa so pomembne tudi politika in usmeritve podjetja. Generacija X pa kaže pozitivno odstopanje pri nekaterih dejavnikih medsebojnih odnosov, kot je tekmovalnost, ki ji drugi dve generaciji ne pripisujeta motivacijskega učinka, in na področju velikih delovnih obremenitev (stres, podaljšan delovnik). Vse tri generacijske skupine demotivirajo nizki etični standardi in neprimerni delovni pogoji.

Če ugotovitve primerjamo z ugotovitvami Robbinsa in Judgea (2007, str. 94) o štirih najmočnejših motivacijskih dejavnikih, lahko zaključimo, da na osnovi spoznanj primerjalne analize ni mogoče potrditi veljavnosti istih dejavnikov tudi za predstavljene generacije. Čeprav si večina respondentov želi raznolikega dela, saj jim tako delo pomeni določeno mero izziva, pa trditev ne velja za najstarejšo generacijsko skupino, ki daje prednost uravnoteženosti svojih sposobnosti z delom. Vse vključene generacije si želijo pravičnih nagrad in dobrih delovnih pogojev. Razmeroma pomembne so tudi socialne transakcije – mlajše generacije si jih želijo predvsem v smislu opore oziroma prenosa znanja in delovnih izkušenj starejših, medtem ko starejša generacija ne čuti tovrstne potrebe in svojo vlogo prepozna predvsem v različnih oblikah mentorstva, kar nakazuje potencialno možnost medgeneracijskega povezovanja, ki ga je mogoče s pridom izkoriščati.

Čeprav rezultati primerjalne analize nedvomno potrjujejo generacijsko raznolikost, ki je bila prepoznana tudi v predhodnih znanstvenih raziskavah, in so razlike zanimive predvsem za vodstveni kader zaradi možnosti identifikacije konfliktov, ki iz njih izhajajo, je treba poudariti, da razlik ni mogoče posploševati na celotne generacije z namenom oblikovanja enostranskih rešitev. Razlike so sicer zanimive, za intervencije pa je potreben individualni pristop, ki vključuje značilne karakteristike posameznika.

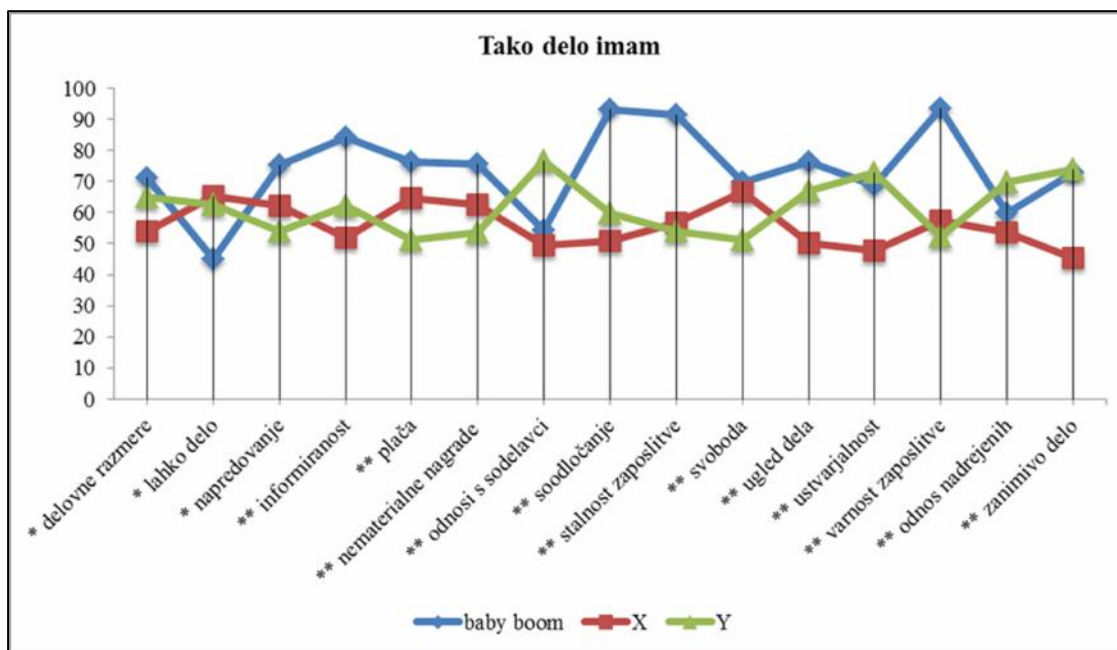
4.3 Primerjalna analiza dejavnikov zadovoljstva pri delu

Iz primerjalne analize podatkov (Graf 3: Statistično značilne razlike dejavnika zadovoljstva pri delu – tako delo imam), s katerimi so respondenti v prvem delu vprašanja s šestnajstimi dejavniki ocenjevali dejavnike zadovoljstva pri delu, ki ga opravljajo (ali so ga opravljali), je mogoče razbrati, da kar dvanajst dejavnikov nakazuje statistično značilne razlike med generacijami pri stopnji 0,05 (označene z **), tri trditve pa pri stopnji značilnosti 0,10 (označene z *).

Med dejavniki, ki nakazujejo 95-odstotno verjetnost, da so posledica medgeneracijskih razlik, so dobre delovne razmere, zanimivo delo, dober odnos nadrejenih, varnost in stalnost zaposlitve, ugled dela, ustvarjalno delo, dober odnos nadrejenih, dobra informiranost, dobra

plača in druge materialne ugodnosti, nematerialne nagrade, dobri odnosi s sodelavci ter možnost soodločanja pri delu in poslovanju.

Med dejavniki, ki kažejo značilne razlike pri 0,10, pa so lahko delo, ki mu je človek brez težav kos, in dobre možnosti napredovanja. Dobre možnosti osebnega in kariernega razvoja ne kažejo statistično značilnih razlik med generacijami.

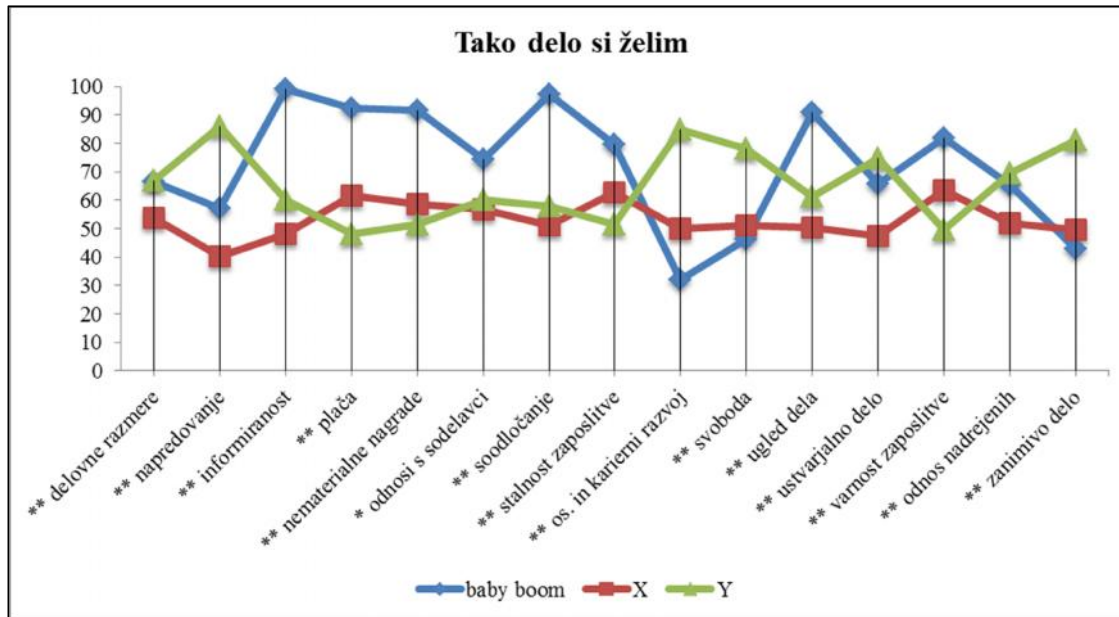


Graf 3: Statistično značilne razlike dejavnika zadovoljstva pri delu – tako delo imam
(** statistično značilne razlike pri stopnji 0,05, *statistično značilne razlike pri stopnji 0,10)

V drugem delu istega vprašanja je bilo na podlagi istih trditev preverjano, kakšno delo si respondenti želijo. Kazalniki statistično značilnih razlik v zadovoljstvu pri delu med generacijskimi skupinami (Graf 4: Statistično značilne razlike dejavnika zadovoljstva pri delu – tako delo si želim) se pri stopnji značilnosti 0,05 kažejo v štirinajstih dejavnikih, med katerimi so:

- dobre delovne razmere – največje razlike so vidne med generacijama baby boom in X;
- dobre možnosti napredovanja – napredovanje vzbuja največje zadovoljstvo generaciji Y, najmanjše pa generaciji X;
- dobra informiranost o dogodkih v podjetju – najbolj pomembna je za generacijo baby boom, najmanj pa za generacijo X;
- dobra plača in druge materialne ugodnosti – najbolj pomemben dejavnik so za generacijo baby boom, najmanj pa za generacijo Y, kar dodatno potrjuje, da večina iskalcev prve zaposlitve, ki so pripadniki generacije Y, dobro plačanemu delu in materialnim ugodnostim ne pripisuje posebnega pomena; manjša pričakovanja niso posledica zaposlitvenega statusa; generacija Y na splošno izkazuje manjša pričakovanja po finančni motivaciji kot drugi dve generacijski skupini;
- nematerialne nagrade, vezane na življenjski slog – pomembne so za generacijo baby boom, manj pa za mlajši generaciji;

- soodločanje pri delu in poslovanju – največ pomeni generaciji baby boom, medtem ko drugi dve generaciji možnosti soodločanja ne pripisujeta velikega pomena;
- stalnost zaposlitve – vidik zadovoljstva, ki ga najbolj ceni generacija baby boom;
- dobre možnosti osebnega in kariernega razvoja – pričakovano so najbolj pomembne za generacijo Y, ki je osredinjena na osebni in karierni razvoj, kot najmanj pomembne pa jih ocenjuje generacija baby boom;
- svoboda in samostojnost – največ pomenita generaciji Y, približno enak pomen pa dejavniku pripisujeta generaciji X in baby boom;
- uglednost dela – s trditvijo se strinja le generacija baby boom, medtem ko mlajši generaciji ugledu dela ne pripisujeta večjega pomena;
- ustvarjalno delo – največ pomeni generaciji Y, najmanj pa generaciji X;
- varnost zaposlitve – da si varnosti najmočnejše želi generacija baby boom, ne preseneča, saj je najtežje zaposljiva, zato je pričakovano, da si njeni pripadniki delo želijo ohraniti; z varnostjo zaposlitve se strinjajo tudi respondenti generacije X, najmanj pa se s trditvijo strinja generacija Y, za katero je tudi sicer karakteristično značilno, da si želi graditi več karier vzporedno in da pogosto menja zaposlitev, kar je zanjo svojevrsten izziv na poti osebne rasti in razvoja kariere (McCrindle, 2014);
- dober odnos nadrejenih – vse generacije mu pripisujejo velik vpliv na zadovoljstvo, generacija Y pa dejavnik rangira višje kot drugi generaciji;
- zanimivo delo – je najbolj pomembno za generacijo Y, najmanj pa za generacijo baby boom.



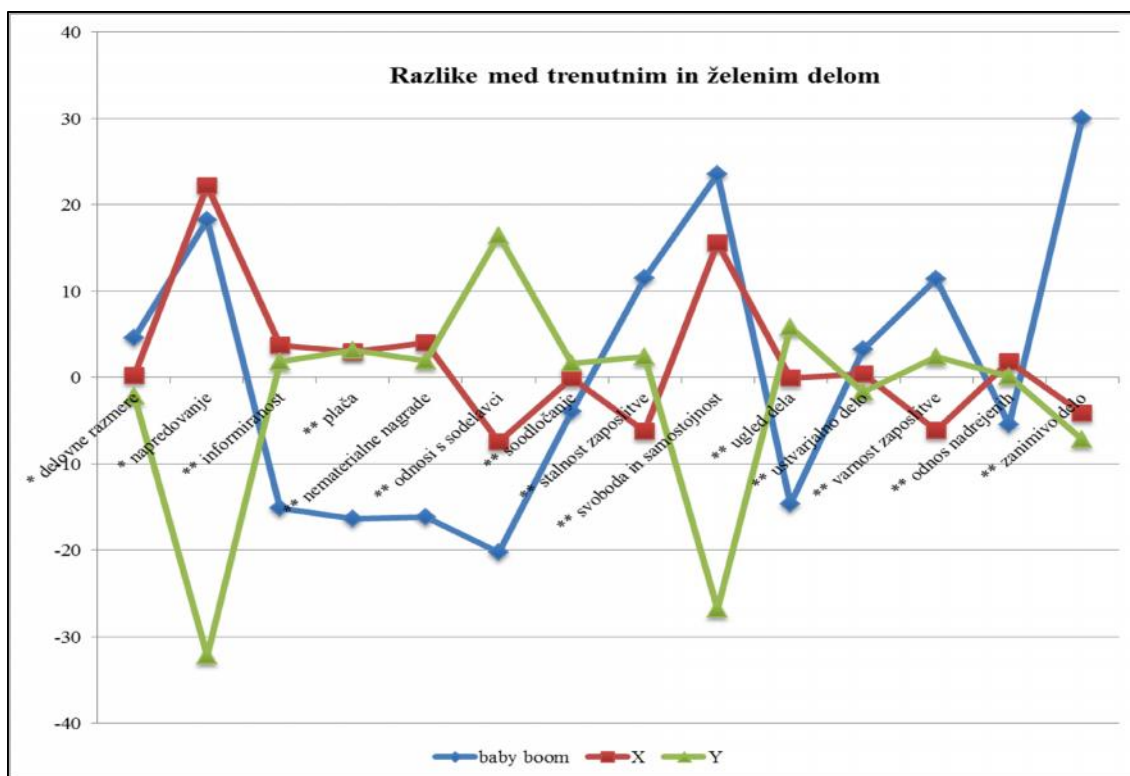
Graf 4: Statistično značilne razlike dejavnika zadovoljstva pri delu – tako delo si želim
(** statistično značilne razlike pri stopnji 0,05, *statistično značilne razlike pri stopnji 0,10)

Lahko delo, ki mu je človek brez težav kos, je dejavnik, ki ne kaže statistično značilnih razlik med generacijami in je pri respondentsih ocenjen kot dejavnik, ki si ga pri delu ne želijo.

Sočasna analiza zadovoljstva na delovnem mestu (ocena dejavnikov, ki so respondentom doslej vzbujali zadovoljstvo, in ocena dejavnikov, ki bi po njihovem mnenju potencialno lahko povzročali najvišjo stopnjo zadovoljstva), predstavljena v grafu (Graf 5: Razlike v dejavnikih zadovoljstva med trenutnim in želenim delom), prikazuje področja razhajanja med dejanskimi razmerami in željami. V delih, kjer se krivulje približujejo vrednosti nič, prepoznamo področja, na katerih ni velikega razhajanja med dejanskim stanjem in željami.

Pozitivne vrednosti rangov prikazujejo dejavnike, pri katerih so trenutne razmere boljše, kot si jih respondenti želijo, negativne vrednosti pa kažejo, da so razmere slabše, kot si jih želijo.

- Generacija baby boom si želi izboljšanja razmer na področjih informiranosti, plače in materialnih ugodnosti, nematerialnega nagrajevanja, dobrih odnosov s sodelavci, soodločanja pri delu in poslovanju ter dobrega odnosa z nadrejenimi.
- Generacija X išče priložnosti izboljšav na področjih dobrih odnosov s sodelavci, varnosti in stalnosti zaposlitve ter zanimivega dela.
- Generacija Y pa si želi boljših pogojev na področjih boljših delovnih razmer, napredovanja, svobode in samostojnosti, ustvarjalnosti in zanimivega dela.



Graf 5: Razlike v dejavnikih zadovoljstva med trenutnim in želenim delom

(** statistično značilne razlike pri stopnji 0,05, * statistično značilne razlike pri stopnji 0,10)

4.4 Utemeljitev empiričnih spoznanj in priporočila delodajalcu

4.4.1 Utemeljitev empiričnih spoznanj

Študija primera je pokazala, da so motivacijske spremenljivke in merske enote, s katerimi so bile izmerjene, razmeroma dober pokazatelj utemeljevanja medgeneracijskih razlik in dobra osnova za poglobljene pogovore med selekcijskim postopkom. Na osnovi rezultatov primerjalne analize je bilo ugotovljeno, da karakteristične razlike med generacijami na področju motivacije obstajajo. Motivacijski dejavniki se nenehno spreminjajo, tudi v odvisnosti od časa, kulture, ekonomskega in političnega okolja, ki lahko razmeroma močno vpliva na posameznika. Ugotovitve študije kažejo, da je samoaktualizacija še vedno šibka točka delovno aktivnih generacij, čeprav je mogoče zaznati različno jakost motivov glede na posamezno generacijsko skupino. Skromnost kot posledica vzgoje v obdobjih depresije (McCrindle, 2014), veliko spoštovanje avtoritete, ki se je razvilo zaradi večjega vpliva družine oziroma njihovih staršev, in posledično ponižnost so karakteristične značilnosti, v večji meri značilne za predstavnike generacije baby boom. Pri mlajših generacijah že lahko zasledimo kazalnike, ki potrjujejo, da se njihove vrednote v osnovi razlikujejo od vrednot najstarejše generacije, deloma tudi zaradi sprememb v vzgoji, deloma pa je njihove vrednote preoblikoval sodobnejši šolski sistem, s spreminjanjem zavesti o družbenih normah in o predstavljanju možnosti, ki omogočajo razvoj sposobnosti, proti katerim posamezniki niso odporni, tudi ali pa predvsem zato, ker je zanje odzivanje ljudi v njihovi okolici pomembno, saj potrjuje poseben občutek jaza. Gre za prepletanje sposobnosti, dosežkov in prepoznavnosti (Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami), z drugimi besedami, za neko obliko socializacije, ki ni značilna samo za stopnjo zgodnjega otroštva, temveč človeka do neke mere spremlja vse življenje. Permisivna vzgoja in poudarjanje napak pri oblikovanju otrokovih sposobnosti povzročata zatrtost in zavrtost ter občutek stagnacije, ki ga človek prepozna, ko oceni, da družbi ne more prispevati več, kot je že prispeval (Kranjc, 2014, str. 79–97). Strah in nemoč pa sta dejavnika, ki zmanjšujeta kakovost medosebnih odnosov in obseg socialnega prostora naklonjenosti. Ker je ukazovanje in poudarjanje napak prisotno tudi v avtoritativno usmerjenih slogih vodenja, lahko pri podrejenih pričakujemo učinek, ki bo popolnoma nasproten od zelenega.

Enotne formule za opredeljevanje značilnosti posamezne generacijske skupine sicer ni mogoče oblikovati brez razmišljanja o vplivih, ki lahko bistveno spremenijo vrednote posameznika. Primerjalna analiza je potrdila statistično značilne razlike na področjih motivatorjev in higienikov (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami in Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami), vendar ugotovitve veljajo le za vključene skupine, čeprav je mogoče trditi, da v veliki meri potrjujejo karakteristične značilnosti, ki so bile ugotovljene v predhodnih raziskavah s področja medgeneracijskih razlik. Vsekakor pa ne gre zanemariti značilnosti vsake posamezne statistične enote, pomembne za delodajalca, ki želi med selekcijskim postopkom izkoristiti podatke za boljše poznavanje potencialnih kandidatov za prosto delovno mesto.

Zaposlitveni status ni parameter, na osnovi katerega bi lahko z veliko gotovostjo sklepali o stopnji motivacije za delo, čeprav govorimo o motivu, ki je primaren za ohranjanje univerzalnega motiva preživetja. Tudi raziskava ameriške neprofite organizacije, ki v izobraževalne namene raziskuje in proučuje socialne, ekonomske in politične vplive, je pokazala (Nichols, Mitchell in Lindner, 2013), da brezposelnost sicer prinaša nekatere ključne spremembe, ki se kažejo v izgubi dohodka, stagniranju osebne rasti, socialni izolaciji, možnosti slabšanja psihofizične kondicije posameznika, niso pa potrjene povezave med brezposelnostjo in manjšimi potrebami po materialnem nagrajevanju zaradi potrebe oziroma doseganja cilja po

ponovni vključitvi med delovno aktivno prebivalstvo. Rezultati študije (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami)) so potrdili v uvodu postavljeno hipotezo, da so zahteve iskalcev prve zaposlitve po različnih oblikah materialnega nagrajevanja, ki lahko izhajajo iz motiva preživetja, manjše. Finančna stiska generacije, ki je na poti k samostojnosti, lahko vpliva na moralo kandidatov tako, da si zavestno znižujejo ceno s ciljem zagotavljanja rednih prihodkov, čeprav so ti nizki in ne pokrivajo sekundarnih potreb. Plača, ki zadovoljuje zgolj primarne motive, pa ne povzroča zadovoljstva, zato lahko delodajalec pričakuje, da bo kandidat v primeru zaposlitve vzporedno iskal boljše možnosti in bo v podjetju ostal le toliko časa, dokler jih ne najde.

Revizija ugotovitev, vezanih na obstoj statistično značilnih razlik v intrinzičnih in ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikih med opazovanimi skupinami (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami in Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami), potrjuje obstoj razlik med motivacijskimi dejavniki v odnosu na generacije. V delu, v katerem so bili respondenti opazovani glede na demografske spremenljivke (izobrazbena raven in zaposlitvena struktura), so bile identificirane in potrjene razlike med generacijami (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami), torej razlike niso le posledica generacijskih značilnosti, temveč je zaznaven tudi vpliv demografskih spremenljivk, ki jim nekatere raziskave ne pripisujejo večjega pomena. Specifično in formalno znanje pogojuje zahtevnost dela, ki je v skladu z interesi posameznika in ga s povečevanjem samozvesti notranje nagraduje. Do podobnih ugotovitev so prišli že v predhodnih raziskavah (Cenamo in Gardner, 2007; Dries et al., 2007; Glass, 2007), ki potrjujejo obstoj medgeneracijskih razlik in njihovih značilnosti v vlogi nepremostljivih ovir in nakazujejo tudi omejene možnosti vpliva demografskih spremenljivk.

Podrobnejši vpogled v strukturo motivatorjev razkriva bistvene medgeneracijske razlike, ki potrjujejo postavljeno hipotezo o obstoju ključnih razlik v osebnih preferencah med generacijami. Ugotovljeno je, da sta srednja in mlajša generacijska skupina resnično bolj karierno usmerjeni, zato ju močneje kot generacijo baby boom motivirajo dejavniki, ki specifično zadovoljujejo njihove prioritete cilje (raznolikost, svoboda, grajenje socialnih mrež, neodvisnost, osebna in karierna rast, pridobivanje novega znanja, dinamičnost, individualnost) in jih Herzberg uvršča med motivatorje. Ne gre zgolj za splošno oceno razlik med posameznimi motivacijskimi dejavniki, temveč za specifično potreb, ki vsebinsko opredeljujejo vsak posamezni motivator oziroma higienik. Specifika prepoznanih potreb, ki se tudi znotraj generacijske skupine v posameznih odtenkih razlikuje, narekuje nadaljnje korake na področju motivacije sodelavcev pri vzdrževanju ali usmerjanju njihovega vedenja. Čeprav po teoriji intrinzični motivatorji nastopijo, ko posameznik ugotovi, kaj ga resnično zanima (Educational Portal, 2014), ni mogoče trditi, da rezultati, do katerih je privedla analiza odgovorov generacije baby boom in ki kažejo, da jih med motivatorji v povprečju najbolj spodbuja le prepoznavnost, teorijo tudi potrjujejo v smislu zagotavljanja zadovoljstva pri delu. Zgolj prepoznavnost ne more nadomestiti vseh drugih motivacijskih vsebin, ki omogočajo zadovoljstvo, domnevno pa so za posameznike v povprečju pomembnejši ekstrinzični motivacijski dejavniki, ki podpirajo delovne in življenjske vrednote generacije ter zagotavljajo varnost in finančno neodvisnost. Ugotovitve potrjujejo predhodne raziskave (McCrindle, 2014) v tistem delu, ki nakazuje, da je materialno nagrajevanje (denar) poleg prepoznavnosti in angažiranja v vlogi mentorstva do mlajših generacij najpomembnejši motivator generacije baby boom. Ugotovitve raziskovanja z anketiranjem pa kažejo, da je področje motivacije opazovane generacije nekoliko širše in vključuje tudi želje po izboljšanju informiranosti, nematerialnega nagrajevanja, dobrih odnosov s sodelavci in z nadrejenimi ter soodločanja pri delu.

Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja je pomemben motivacijski dejavnik vseh generacij, še posebej generacije Y. Čeprav bi morala biti najmlajša generacija že zaradi specifičnih znanja in kompetenc za delodajalce zanimiva (realnost je žal nekoliko drugačna,

pomanjkanje praktičnih izkušenj jim po mnenju nekaterih delodajalcev omejuje možnosti zaposlitve), je zanj lahko svojevrsten izziv pri usklajevanju individualnosti, raznolikosti in dinamičnosti, v večjih kolektivih tudi pri usklajevanju razlik med generacijami zaradi preprečevanja trenj, do katerih bi lahko prišlo zaradi vsiljevanja in (ali) nesprejemanja življenjskega sloga drugih generacij. Generacija Y je sicer vedoželjna in želi spoznavati tudi življenjske sloge sodelavcev, vendar jih ne želi prevzemati (McCrindle, 2014).

Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja zahteva ustrezno strategijo vodenja, sicer je mogoče pričakovati, da bo fluktuacija med kadri najmlajše generacijske skupine velika zaradi pričakovanj po usklajenosti, a tudi zaradi značilnosti razvijanja več vzporednih karier hkrati. Slednje je v veliki meri posledica občasnih zaposlitev s krajšim delovnim časom, kar se je pokazalo tudi v primeru podjetja, ki je študijo omogočilo.

Demografski trendi, ki kažejo, da se delež najstarejše populacije v evropskem prostoru konstantno povečuje in se bo predvidoma do leta 2060 povečal na več kot polovico (Boström, 2012, str. 144), ob upoštevanju dejstva, da se delovna doba postopoma zvišuje, narekujejo spremembe in prilagajanje na področjih usposabljanja in izobraževanja predstavnikov najstarejše populacije, s čimer bi bilo mogoče deloma premostiti medgeneracijske vrzeli, ki izhajajo iz odnosa do osebnega in kariernega razvoja generacije baby boom in se kažejo v razmerju do mlajših sodelavcev. Kazalniki, ki omenjeno razhajanje potrjujejo, so razvidni tudi iz rezultatov študije v delu, ki proučuje pomen osebnega razvoja med generacijama X in baby boom. Kazalniki kažejo, da so razlike med generacijama velike oziroma statistično značilne za večino vključenih možnosti. Generacija baby boom si sicer podobno kot generacija X želi napredovanja, vendar je ne motivirajo možnosti kariernega razvoja, priložnosti za učenje in razvoj ali omogočanje osebne rasti. Spoznanje, da napredovanje omogočajo le vidne zasluge in da je v organizaciji malo priložnosti za promocijo dosežkov, pa zmanjšuje motivacijo močnejše kot predstavnikom srednje generacijske skupine (večina od njih je visoko izobražena), ki se osredinjajo na osebno rast, razvoj, pridobivanje novega znanja in veščin. Indolenten odnos do osebnega razvoja je lahko poleg vpliva vzgoje, ki je bila glede na čas odraščanja po vsej verjetnosti represivnejša kot permissivna, glavni razlog, da jih bolj kot napredovanje zanimata uživanje v življenju in odgovornost do svojih potomcev, zato se v povprečju počasneje pomikajo po hierarhični lestvici v organizaciji (McCrindle, 2014).

Analiza motivatorjev glede na vključene izobrazbene ravni nakazuje, da na strukturo motivatorjev vpliva tudi stopnja izobrazbe posameznika. Višje izobraženi kadri so v primerjavi z nižje izobraženimi v povprečju bolj motivirani z intrinzičnimi dejavniki, ki jih omogoča ustrezna stopnja zahtevnosti dela in odgovornosti za upravičevanje lastnega dela in dela drugih za profitabilne cilje podjetja. Dimenzija zahtevnosti dela mora zagotavljati visoko stopnjo angažiranja njihovih sposobnosti, samostojno delo in reševanje kompleksnih problemov (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami), medtem ko so nižje izobraženi kadri bolj naklonjeni sorazmernosti svojega znanja oziroma zmogljivosti s položajem, ki ga zasedajo (Graf 1: Statistično značilne razlike v motivatorjih med generacijami). Na osnovi tega je možna ugotovitev, da se zavedajo svojih strokovnih in izkustvenih kompetenčnih omejitev.

Domneva, da predstavnike generacije X najmočnejše motivirajo neodvisnost, samostojnost in odgovornost, se je izkazala za nepravilno, kljub temu pa ni mogoče trditi, da navedeni dejavniki pri generaciji ne povzročajo pomembnega motivacijskega učinka. Neodvisnost, samostojnost in odgovornost generacijo X motivirajo, vendar nekoliko manj kot sposobnosti, prepoznavnost in osebni razvoj. Opravljanje dela, ki popolnoma angažira njihove sposobnosti, zadovoljstvo nadrejenih z njihovim vložkom in možnost, da delo zagotavlja priložnosti za učenje in osebno rast, so vsebinska področja, ki generacijo X, katere karakteristična značilnost je jasno začrtana

karierna pot z nadgrajevanjem prenosljivih spretnosti (McCrindle, 2014), v povprečju najbolj motivirajo (Graf 2: Statistično značilne razlike v higienikih med generacijami).

V kolikšni meri se obravnavani intrinzični in ekstrinzični motivacijski dejavniki ujemajo z vrednotami in s pričakovanji posameznika, ni mogoče oceniti. Na osnovi predstavljenih rezultatov pa je mogoče predpostavljati, da je motivacija, ki izhaja iz značilnosti delovnega okolja, pomembnejša, kot se ji neupravičeno pripisuje, prav tako je mogoče potrditi ugotovitve nekaterih predhodnih raziskav, ki kažejo na pozitivno korelacijo v odnosu med higieniki in zadovoljstvom pri delu (Field, 2008; Gostiša, 1999; Mihalič, 2008; Pogačnik, 1999; Robbins in Judge, 2007). Čeprav je velik del motivacije povezan z notranjimi cilji in omejitvami posameznika, so zunanji dejavniki tisti, ki jih delodajalec lažje preoblikuje in tehnološko prilagaja značilnostim človeških virov, zato se je povsem mogoče strinjati z ugotovitvami Gostiše (1999, str. 33), ki meni, da Herzbergova dvofaktorska teorija največ prispeva prav v možnostih ugotavljanja in preoblikovanja dejavnikov, ki izhajajo iz značilnosti delovnega okolja. Tudi Pogačnik (1999) je na osnovi raziskave o delovnem zadovoljstvu med 5094 delavci iz 54 slovenskih podjetij ocenil, da so bile največje rezerve prepoznane prav na področjih možnosti nenehnega izboljševanja kakovosti delovnega življenja, ki se dotika nekaterih temeljnih motivacijskih vsebin s področja delovnih razmer, nagrajevanja, medsebojnih odnosov in obveščenosti. To so področja, ki v povprečju ne zahtevajo velikega vlaganja, torej so najaktualnejša tudi v današnjem času, ko so zaradi ekonomskih razmer sredstva na vseh področjih delovnega življenja omejena, čeprav čedalje več časa preživimo na delovnih mestih in je še toliko pomembnejše, da so različni vidiki delovnega zadovoljstva usklajeni s pričakovanji sodelavcev v podjetju.

Rezultati študije so pokazali, da se pomen ekstrinzičnih dejavnikov v času (zaradi različnih notranjih in zunanjih vplivov) spreminja, kar je razvidno tudi iz primerjave rezultatov študije z dejavniki, ki jih je po pomenu razvrstil Gostiša (1999, str. 33, 34). Spremembe deloma potrjujejo rezultati primerjalne analize. V delu, ki kaže statistično značilne razlike med generacijami v dejavnikih zadovoljstva, pa rezultati ne dopuščajo splošnega razvrščanja po pomenu, ker so preference med generacijami različne.

Čeprav materialno nagrajevanje ni obravnavano kot dejavnik, ki bi lahko motiviral ljudi ali dolgoročno ohranjal zadovoljstvo pri delu, je plača v različnih organizacijskih strukturah, predvsem v tistih, ki vključujejo večjo hierarhijo in so razlike v nagrajevanju večje, izjemno pomembna za zadovoljevanje potreb, vezanih na življenjski slog posameznika, posledično pa tudi na njegovo raven zadovoljstva. Delavec, ki zaradi nizke plače ne more zagotavljati osnovnih življenjskih potreb, ni zadovoljen. Mihaličeva (2008, str. 38–40) poudarja, da materialno nagrajevanje povečuje zadovoljstvo sodelavcev le, če plača sledi uspešnosti, učinkovitosti in dosežkom posameznika in z variabilnim delom potrjuje povečanje ali zmanjšanje njegove uspešnosti. Za zadovoljstvo je torej pomembnejše zaznavanje pravičnosti nagrajevanja kot sama višina plače. Pomembni so tudi delovni pogoji, ki vključujejo različne spremenljivke delovnega okolja. V raziskavi, ki se osredinja na proučevanje povezav med delovnimi pogoji in zadovoljstvom sodelavcev (DeStefano et al., 2013), je bilo ugotovljeno, da lahko organizacijski dejavniki bistveno prispevajo k različnim dimenzijam zadovoljstva, med katerimi značilno izstopa nadzor sodelavcev, ki ga respondenti ocenjujejo kot podporo v prizadevanjih ter možnost za napredovanje in medsebojno sodelovanje, ki povečuje zadovoljstvo z občutkom večje povezanosti in vključenosti. Obravnavane dimenzije vodijo do zaključka, ki ga je v svojih ugotovitvah izpostavil že Gostiša (1999, str. 33, 34), tj. da le optimalna kombinacija in razporeditev ekstrinzičnih dejavnikov zagotavljata zadovoljstvo oziroma preprečujeta nezadovoljstvo z delom.

Motivacija in zadovoljstvo sta izjemno kompleksna. Ker gre za pojma, ki sta neposredno povezana z upravljanjem človeškega kapitala, slednji pa predstavlja prednosti, ki so že dolgo znane, vendar slabo izkoriščene, kljub dejstvu, da so ključnega pomena za uspeh vsake organizacije, je razumevanje vlog, pričakovanj in omejitev vsakega posameznika izjemno pomembno za uspešno vodenje in motiviranje sodelavcev. Prepoznavanje vlog se začne že v selekcijskem postopku in nadaljuje s politiko ciljnega izvajanja funkcij, ki z naložbami (materialnimi in nematerialnimi) povečujejo prepoznano vrednost človeškega kapitala in na podlagi povratnih informacij ustvarjajo okolje, ki povečuje zadovoljstvo sodelavcev.

4.4.2 Priporočila delodajalcu

Za zagotavljanje enakovrednega obravnavanja vseh kandidatov za zaposlitev v procesu pridobivanja in zbiranja novih sodelavcev je bilo treba standardizirati in normativno urediti vse faze in postopke izbora novih sodelavcev. Mihaličeva (2006, str. 157) poudarja potrebo po ureditvi postopkov z navodili in organizacijskimi predpisi (s pravilniki), ki vključujejo tudi ustrezne obrazce, uporabljane v postopkih. Načrt standardizacije postopkov v procesu pridobivanja novih sodelavcev, ki smo ga predstavili delodajalcu, zajema osem faz. Delodajalec mora slediti v nadaljevanju predstavljenim fazam in postopkom:

1. Razpis – normativni pogoji vključujejo način sprejemanja prijav, rok prijave in pogoje, vezane na opis delovnega mesta, ter dokumente, ki jih kandidati posredujejo kot priloge.
2. Prijava – po zaključenem razpisnem roku se izvede selekcija prijav po opredeljenih kriterijih za sprejem/izločitev prijav.
3. Anketiranje – v normativih so opredeljeni in opisani pogoji za vključitev kandidatov v anketiranje, standardiziran anketni vprašalnik, način pošiljanja anket in sprejemanja odgovorov, rok za vračilo anketnih vprašalnikov in stvarni pogoj za vključitev kandidata v naslednjo fazo procesa. Anketni motivacijski vprašalnik v prvem delu vsebuje značilnosti dela, za katero je razpisano prosto delovno mesto, v drugem delu pa značilnosti delovnega okolja. Standardiziran vprašalnik je enak za vse kandidate, kar delodajalcu omogoča hitrejšo in lažjo primerljivost karakterističnih značilnosti med kandidati.
4. Razvrščanje – vsebuje analizo odgovorov na anketne vprašalnike, primerjavo rezultatov s cilji dela in z značilnostmi delovnega okolja ter normative za razvrščanje v tri skupine na osnovi postavljenih kriterijev.
5. Vabilo na zaposlitveni pogovor – peta faza določa način pošiljanja vabil in normative, ki opredeljujejo izbor kandidatov za zaposlitveni pogovor.
6. Zaposlitveni intervju – normativi določajo individualne, delno strukturirane pogovore. Predvideni so bili delno vodeni poglobljeni intervjuji, v katerih kandidat podrobneje predstavi in komentira posamezne vidike ter pričakovanja, zajete v anketnem vprašalniku, ki so za delodajalca in delojemalca pomembni (npr. odgovornost, samostojnost, delovni čas, graditev kariere, nagrajevanje ipd.).
7. Ocena zaposlitvenega pogovora – opredeljuje vrednotenje ugotovitev pogovora s seznamom prednosti in slabosti za vsakega posameznega kandidata.
8. Izbira kandidata – normativi vsebujejo lestvico kriterijev in podrobno opredeljene parametre za izbor kandidata. Parametri vključujejo ocene formalnega in neformalnega znanja, izkušenj, osebnostnih lastnosti in omejitev posameznika, ustreznosti intrinzičnih dejavnikov motivacije (sposobnosti, ustvarjalnosti, odgovornosti, neodvisnosti, dosežkov, prepoznavnosti in osebnega razvoja), odnosa do ekstrinzičnih dejavnikov (odnosov s sodelavci,

politike in usmeritve podjetja, nadzora, varnosti zaposlitve, delovnih pogojev, materialnega in nematerialnega nagrajevanja ter usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja). Poleg lestvice kriterijev izbora normativi opredeljujejo tudi sestavo odločitvene skupine, dokumentiranje in realizacijo odločitve ter način obveščanja kandidatov.

Analizirani anketni vprašalniki so na ravni proučevanja intrinzičnih in ekstrinzičnih dejavnikov motivacije za posamezne vzorčne enote uporabni kot analitično orodje med selekcijskim postopkom. V njih delodajalec na osnovi analize funkcionalnih motivacijskih dejavnikov, ki se nanašajo na značilnosti dela in delovnih pogojev brez sumarnih prikazov, ugotavlja skupne točke med kandidatom in delovnim mestom. Robbins in Judge (2007, str. 94) menita, da selekcijski postopek zahteva usmerjanje pozornosti na osebnostne lastnosti in omejitve kandidatov za zaposlitev.

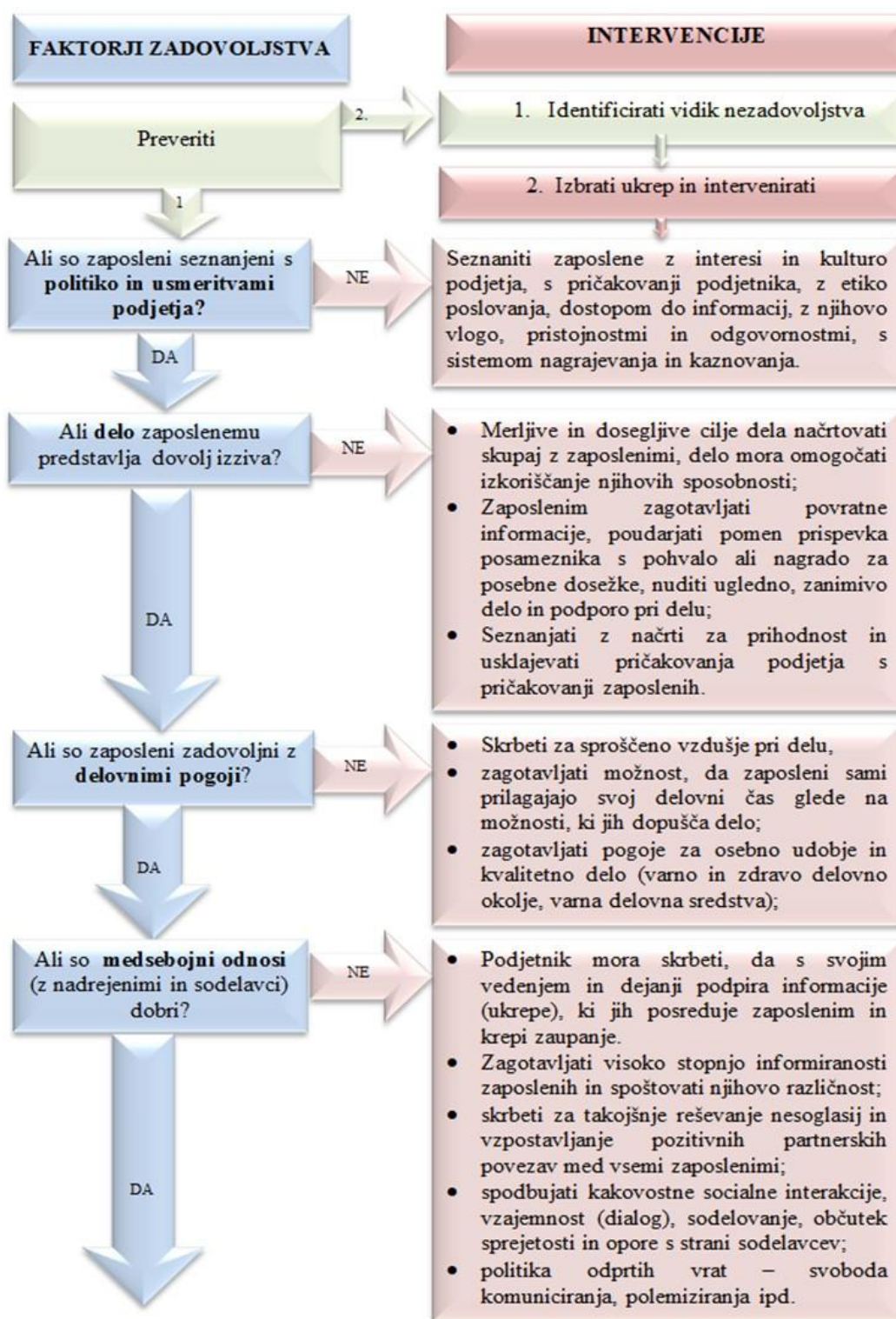
Ocene na ordinalni lestvici od 1 do 5 prikazujejo različne stopnje motivacije. Čeprav je delodajalcu na voljo razmeroma obsežna količina povratnih informacij, gre za ocene kategorij, ki jih mora dodatno potrditi ali zavrniti na osnovi poglobljenega pogovora s kandidatom v šesti fazi izbirnega postopka. Če oceni, da je kandidat primeren za zaposlitev, so ugotovitve osnova za izdelavo motivacijskega profila, ki ga delodajalec dopolni v sodelovanju s sodelavcem ter je podlaga za analizo, primerjavo in kontinuirano spremljanje sprememb, potrebno za ohranjanje in izboljšavo motivacije sodelavcev, njihov osebni in karierni razvoj ter prilagajanje ustreznih motivacijskih strategij. Procesni vidik identifikacije dejavnikov, ki vodijo v nezadovoljstvo in posledično uvajanje intervencij, predstavljen na sliki (Slika 31: Model identifikacije vidikov nezadovoljstva in uvajanja intervencij), je izdelan na osnovi predhodnih spoznanj. Proces, ki smo ga predstavila delodajalcu, obsega šest faz:

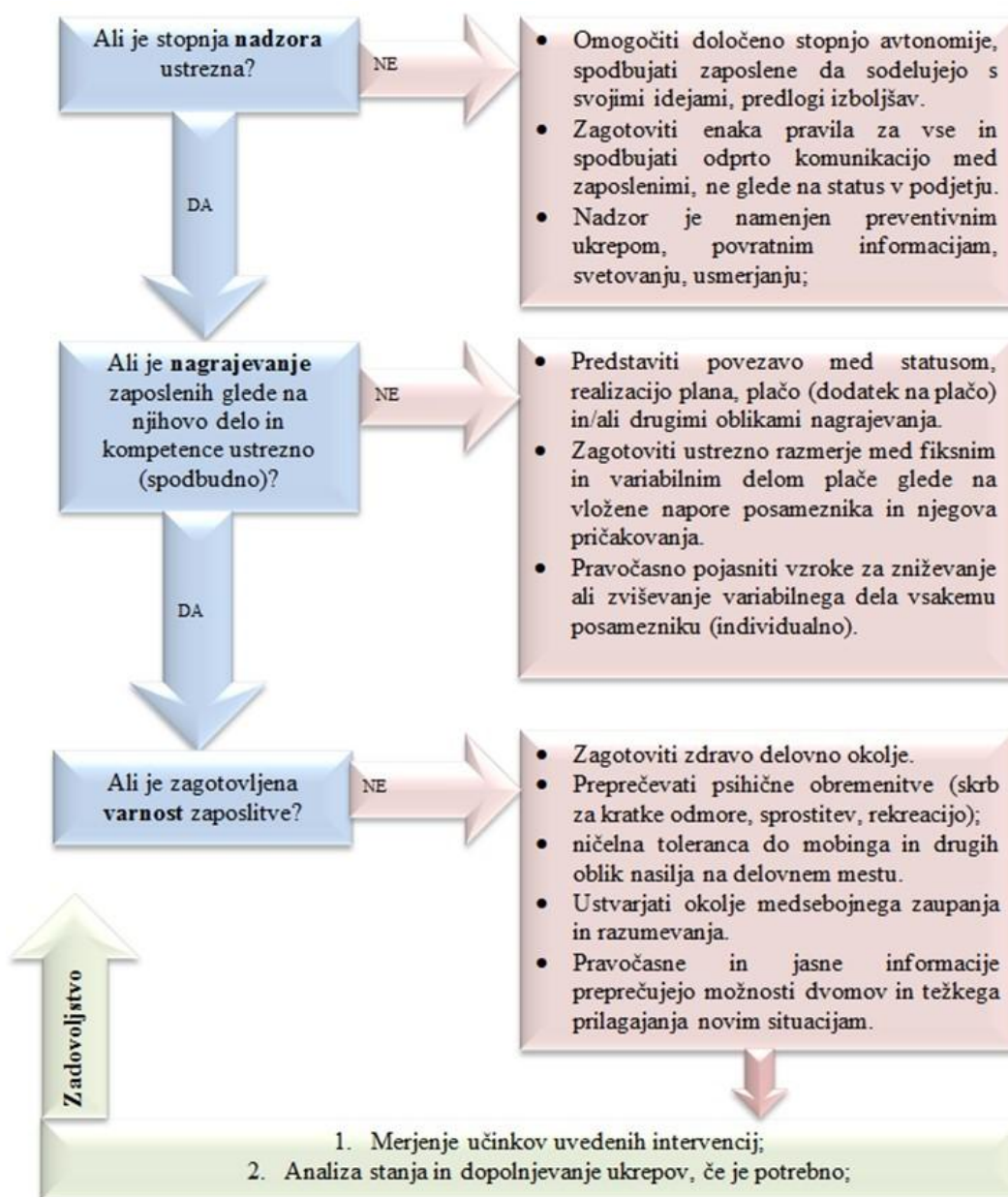
1. letno merjenje zadovoljstva s standardiziranim vprašalnikom, prilagojenim značilnostim dela in delovnega okolja;
2. analiza meritev in izdelava poročila o ugotovitvah. Ocene dejavnikov zadovoljstva, ki se približujejo kritični stopnji ali manj opozarjajo na nujnost prepoznavanja vidikov, ki povzročajo nezadovoljstvo z delom;
3. identifikacija vzrokov na osnovi dejavnikov nezadovoljstva (modro obarvana polja na Slika 31: Model identifikacije vidikov nezadovoljstva in uvajanja intervencij) vključuje sočasno uporabo izdelanega motivacijskega profila delavca, ki vsebuje želeno stanje. Delodajalec mora preveriti ustreznost vidikov, značilnih za vsak posamezni dejavnik zadovoljstva. Če so ugotovljena negativna odstopanja, je treba načrtovati ukrepe (rdeče obarvana polja na Slika 31: Model identifikacije vidikov nezadovoljstva in uvajanja intervencij), s katerimi je mogoče povečati zadovoljstvo z delom. Motivacija zahteva individualni pristop, temelječ na prepoznavanju demotivacijskih dejavnikov, tudi tistih, ki niso generacijsko pogojeni in se v času spreminjajo;
4. naboru ukrepov za povečanje zadovoljstva sodelavcev sledi faza uvajanja intervencij, s katerimi je treba izboljšati kritična področja in vzpostaviti optimalno prisotnost posameznih vidikov zadovoljstva;
5. merjenje in analiza učinkov intervencije;
6. morebitno dopolnjevanje ukrepov in ponovno merjenje učinkov.

Ker sta zadovoljstvo pri delu in posledično motivacija sodelavcev odvisna od nabora različnih dejavnikov (identifikacijo vidikov omogoča standardizirani vprašalnik, temelječ na Herzbergovi dvofaktorski teoriji), je nujno, da delodajalec, ki si ne želi visoke fluktuacije, uporablja motivacijska orodja, ki razmeroma uspešno ohranjajo in (ali) povečujejo zadovoljstvo. Zavedati se je treba, da kontinuirano spremljanje in ohranjanje zadovoljstva zahteva nižje vlaganje, kot so stroški posledic visoke fluktuacije in iskanja novih sodelavcev.

Študije zadovoljstva sodelavcev potrjujejo pozitiven prispevek Herzbergove dvofaktorske teorije predvsem v merjenju zadovoljstva oziroma prepoznavanju ekstrinzičnih in intrinzičnih dejavnikov (Leadership-central, 2013; Mihalič, 2008; Robbins in Judge, 2007), s katerimi je mogoče pravočasno identificirati področja, ki kažejo zahtevo po izboljšavah.

Kontinuirano merjenje zadovoljstva in prepoznavanje vidikov, ki prispevajo k izboljšanju situacije, predstavljata temelje, ki jih pri vodenju in upravljanju s človeškimi viri delodajalec ne sme prezreti. Situacijo, ki stimulira visoko motiviranost in malo pritožb sodelavcev, lahko delodajalec ustvari le, če pozna pričakovanja in omejitve sodelavcev (notranja motivacija) in organizacijske vidike, s katerimi lahko vpliva na obnašanje in zadovoljstvo sodelavcev.





Slika 31: Model identifikacije vidikov nezadovoljstva in uvajanja intervencij

Največji pomen izbirnega postopka je v dejstvu, da mora biti kadrovik visoko strokovno usposobljen, da lahko ugotovi, ali je delavec sposoben opravljati in suvereno nadzorovati delo, za katerega kandidira, kar pomeni, da mu delo predstavlja izziv, pri katerem bo lahko neomejeno izkoriščal svoje sposobnosti. Robbins in Judge (2007, str. 94) delo, ki zahteva določeno stopnjo umskega napora, uvrščata med najpomembnejše notranje dejavnike povečanja zadovoljstva.

Optimalno delovno okolje, ki vključuje veliko higienikov in motivatorjev, je mogoče graditi z zagotavljanjem vidikov, ki vodijo v zadovoljstvo. V prikazanem modelu so izpostavljeni najpomembnejši intrinzični dejavniki, s pomočjo katerih lahko delodajalec ugotavlja vzroke, ki vodijo v nezadovoljstvo, in načrtuje intervencije za izboljšanje stanja:

1. Politika in usmeritve podjetja – čeprav veliko število raziskav, ki smo jih proučili z namenom spoznavanja ključnih konceptov in ugotavljanja vsebinskih razlik, dejavnikom, ki ustvarjajo nezadovoljstvo, pripisuje različen pomen in jih temu primerno tudi razvršča na prva mesta (npr.: varnost (Gostiša, 1999), slaba plača (Field, 2008) idr.), ocenjujemo, da so seznanjenost s cilji in pravili poslovanja, ustreznost informacijskih in komunikacijskih poti ter delegiranja nalog osnovni elementi, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva med sodelavci. Posredovanje informacij in spodbujanje odprte komunikacije sta temelja, da sodelavci lahko sprejemajo dobre odločitve, s katerimi soustvarjajo vizijo podjetja, dobijo občutek pomembnosti njihovega dela in sprejetosti. Politika podjetja mora podpirati cilje podjetja in sodelavcev.
2. Delo, ki predstavlja izziv – ne glede na to, da je treba dejavniku posvečati posebno pozornost že v času izbirnega postopka, je zaradi sprememb, ki jih povzroča prilagajanje ekonomskemu okolju, treba tudi kasneje ugotavljati, ali so pričakovanja podjetja in sodelavcev še vedno usklajena. Čeprav ima veliko ljudi relativno krhko samospoštovanje, je pri delavcih treba spodbujati določeno stopnjo avtonomije. To lahko delodajalec stori tako, da sodelavcem jasno pokaže, da jim verjame, zaupa njihovim sposobnostim in da so morebitne napake le mejniki, s pomočjo katerih lahko izboljšajo svoje delo.
3. Delovni pogoji – značilnosti dela omogočajo relativno velik nabor dejavnikov, s katerimi je mogoče uspešno motivirati posameznika glede na predhodno prepoznane preference (npr.: prilagodljiv delovni čas, službeni telefon, prenosni računalnik – omogočanje dela na daljavo, uvajanje kratkih odmorov za sproščanje sodelavcev idr.).
4. Medsebojni odnosi – dobri medsebojni odnosi omogočajo sodelavcem, da svojo energijo usmerjajo na delo in osebni razvoj, zato je nujno, da v delovnem okolju oziroma med sodelavci (ne glede na njihovo vlogo v podjetju) prevladujejo zaupanje, spoštovanje, sprejetost, odprta komunikacija in odgovornost za lastna dejanja. Vsi sodelavci morajo skrbeti za iskren in zaupljiv odnos s strankami (kupci, dobavitelji), ki sodelujejo v različnih delovnih procesih.
5. Nadzor – v podjetju z malo sodelavci je mogoče pristop vodenja in nadzora sodelavcev prilagajati posameznikom glede na njihova znanja (nekateri potrebujejo več navodil, drugi manj). Delodajalec se mora zavedati, da funkcija nadzora ni preverjanje sodelavcev in njihovega dela, temveč izmenjava/posredovanje povratnih informacij in podajanje usmeritev, ki jim delavci samostojno sledijo. Poseben motivacijski pomen nadzora prepoznavamo v priložnostih posredovanja konstruktivnih pohval vloženim naporom posameznika, ki so pogosto učinkovitejše kot materialne oblike nagrajevanja.
6. Nagrajevanje – delodajalec mora paziti, da osnovna plača ustreza pričakovanjem bodočega sodelavca. Funkcija variabilnega dela plače pa naj bo v bonusih, ki jasno potrjujejo vlozene napore in uspešnost posameznika. Ob tem velja izpostaviti poštenost in doslednost sistema nagrajevanja, s katerim morajo biti sodelavci seznanjeni. Čeprav je zaradi nezavidljive gospodarske situacije v veliko primerih med priljubljenimi varčevalnimi ukrepi delodajalcev krčenje plačne mase, je treba poudariti, da je nagrajevanje pomemben del poklicnega življenja, ki pogojuje solidnost zagotavljanja

človekovih potreb in delovno motivacijo. Prav slednja je razlog, da se pri zagotavljanju kakovosti delovnega življenja na področju nagrajevanja ne smemo osredinjati le na varčevanje, temveč je treba možnosti za priznavanje prispevkov posameznika iskati tudi v manjših materialnih nagradah (enkratna nagrada za dosežen rezultat, plačilo zavarovanja ipd.) ali nematerialnih pozornostih, ki si jih posameznik želi (pohvala in priznavanje dosežkov posameznika, družabne aktivnosti, športni dogodki, dodatno izobraževanje ipd.).

7. Varnost – rezultati analize higienikov so pokazali, da je varnost zaposlitve med najpomembnejšimi motivacijskimi dejavniki generacije baby boom, medtem ko mlajši generacijski skupini večji pomen pripisujeta medsebojnemu odnosu, politiki in usmeritvam podjetja, nadzoru, delovnim pogojem in nematerialnim oblikam nagrajevanja, kar sledi trendom, ki ne zagotavljajo varnosti zaposlitve, kot so jo poznale starejše generacije. Čeprav je varnost zaposlitve izjemnega pomena za psihično stabilnost sodelavcev, jo delodajalci v času recesije relativno težko zagotavljajo, zato je potrebno, da svoje napore usmerjajo v področja, s katerimi je mogoče zagotoviti zdravo delovno okolje.

Predstavljeni model (Slika 31: Model identifikacije vidikov nezadovoljstva in uvajanja intervencij) prikazuje nabor motivacijskih orodij, ki ne potrebujejo velikih vlaganj in so na voljo delodajalcu, da ustvari delovno okolje, ki bo privlačno tako za nove kadre kot za zaposlene sodelavce, ki jih želi zadržati in dodatno motivirati za delo.

4.4.3 Prednosti in slabosti izvedene raziskave

Študija primera je bila izvedena med iskalci zaposlitve v podjetju Trgoprevoz, d. o. o. Prednosti raziskave na strani raziskovalca so v minimalnih stroških, v večji odzivnosti respondentov in v hitrosti pridobivanja podatkov. Tehnika samoocenjevanja sicer lahko prinaša določene slabosti, kljub temu pa je mogoča ocena, da rezultati razmeroma dobro opisujejo preverjane značilnosti. Omejitve so bile v velikosti vzorca in v dejstvu, da analizirani rezultati veljajo le za proučevano statistično množico, zato jih ni mogoče posploševati. Druga omejitev pa je v spoznanju, da je razmeroma malo podobnih raziskav (izjema so raziskave, zajete v diplomskih in magistrskih nalogah ter disertacijah, ki pokrivajo razmeroma ozka področja motivacije, vključujejo večja podjetja različnih dejavnosti in uporabljajo različne metodološke pristope), ki bi proučevale motivacijo na podlagi primerljivega metodološkega pristopa v kontekstu domačega okolja. Longitudinalni metodološki pristop bi omogočil še proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na spreminjanje življenjskih in delovnih vrednot v daljšem časovnem obdobju in zagotovil natančnejše podatke za načrtovanje ključnih menedžerskih strategij motivacije.

4.4.4 Praktična uporabnost spoznanj

Osnovni namen študije je bil preverjanje teoretičnih podlag preteklih raziskav v kontekstu domačega okolja. Herzbergova teorija dveh faktorjev je kljub številnim kritikam in vprašljivosti teorije glede na spremembe v sodobnejših znanstvenih presojah ugotovitev še vedno uporabna.

Spoznanja razširjajo teoretično in praktično znanje raziskovalca in menedžerjev, ki v podjetjih delujejo na področju upravljanja s človeškimi viri. Delodajalcu, ki je v študiji sodeloval, pa podrobneje razkriva standardizacijo postopkov v procesu pridobivanja novih sodelavcev in metodologijo za pregled motivacijskih dejavnikov, možnosti prilagajanja posameznih dimenzij glede na značilnosti dela in delovnega okolja, na katero se raziskava nanaša, ter karakteristične značilnosti, ki prikazujejo razlike med generacijskimi skupinami. Slednje za

obravnavano podjetje sicer ni zelo pomembno, kljub temu pa je pomembno, da delodajalec pozna tudi razlike, ki so posledice obdobja, v katerem je pripadnik določene generacije razvijal svoje psihosocialne potrebe, ki ga pri delu usmerjajo, in razmisli o prisotnosti oziroma ustreznosti postopkov motiviranja, ki jih uporablja v praksi.

Motivacije sodelavcev ni mogoče obravnavati ločeno od zadovoljstva pri delu, saj so pravilno razporejeni in uravnoteženi ekstrinzični dejavniki tisti, ki podaljšujejo trajanje notranje motivacije. Praktična vrednost ugotovitev je v identifikaciji medgeneracijskih razlik, ki so podlaga upravljanja s človeškimi viri in osnova za načrtovanje skupne politike motiviranja sodelavcev. Identificirani motivi, ki so posledica pričakovanj in različnega reakcijskega odzivanja na dogodke, značilne za delo in delovno okolje na ravni statistične enote, so lahko med selekcijskim postopkom osnova za poglobljene pogovore s kandidati za delo, v primeru izbora pa za skupno načrtovanje kariernega razvoja sodelavca ter za uporabo ustreznih strategij in tehnik, na podlagi katerih je mogoče učinkoviteje izkoriščati potenciale človeških virov z namenom sledenja načrtovanim ciljem podjetja.

5 ZAKLJUČEK K IDENTIFIKACIJI RAZLIK V MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKIH RAZLIČNIH GENERACIJ

S študijo primera, ki obravnava problem motivacije pri delu, povezan z razlikami treh generacijskih skupin, ki so aktualne tudi med sodelavci v slovenskih podjetjih, sta bila potrjena praktična uporabnost Herzbergove dvofaktorske teorije in obstoj statistično značilnih razlik med vključenimi generacijami.

Podlage za identifikacijo značilnosti in izvajanje primerjalne analize med generacijami baby boom, X in Y so koncepti in ugotovitve predhodnih raziskav. Čeprav je večina karakterističnih značilnosti posameznih generacij teoretično opredeljena na osnovi spoznanj, ki vključujejo različne delovne in socialne vrednote proučevanih populacij – slednje so bolj ali manj posledica ekonomske in politične razvitosti ter kulturnih značilnosti vključenih držav –, so spoznanja ustrezno vodilo za primerjalno analizo.

Zastavljeno raziskovalno vprašanje, s katerim je bilo ugotavljano, ali je zagotavljanje medgeneracijskega sožitja ustrezna strategija za zmanjševanje razkoraka v motivaciji med delovno aktivnimi generacijami, sicer ni dobilo ustreznega praktičnega epiloga, s katerim bi lahko potrdili pravilnost razmišljanja. Vsekakor pa je bilo vprašanje povod za razmišljanje v smereh, ki jim je v teoriji pripisan razmeroma velik pomen, praksa pa odseva nasprotno sliko. Vsak delodajalec bi se moral vprašati, ali je posegal v motivacijsko energijo sodelavcev in v kolikšni meri je njegova strategija vodenja ustrezna v smislu spodbujanja ali ohranjanja motivacije. Problematika je še posebej aktualna v manjših podjetjih, ki motivaciji ne namenjajo velike pozornosti (razloge je mogoče iskati tudi v pomanjkanju strokovnega znanja), čeprav jih lahko večja fluktuacija organizacijsko in finančno prizadene bolj kot večje organizacije. V večjih podjetjih je delo razdeljeno na več sodelavcev, v manjših pa prevladuje značilnost, da je v eni osebi združeno več funkcij (posledično tudi več informacij in praktičnih izkušenj), nujnih za nemoteno poslovanje.

V okviru raziskave smo preverjali šest hipotez. Ugotovitve so prikazane v tabeli (Tabela 45: Preverjanje hipotez – ugotovitve).

Tabela 45: Preverjanje hipotez – ugotovitve

HIPOTEZA	UGOTOVITVE	POTRDITEV
H1 V osebnih preferencah so med generacijami baby boom, X in Y ključne razlike.	Generaciji X in Y med intrinzičnimi dejavniki bolj motivirajo dosežki, ustvarjalnost, sposobnost, neodvisnost, odgovornost in osebni razvoj, med ekstrinzičnimi dejavniki pa politika in usmeritve podjetja, nadzor, delovni pogoji in nematerialno nagrajevanje. Generacijo baby boom bolj motivirajo materialno nagrajevanje, ugodnost in varnost zaposlitve ter medsebojni odnosi.	DA
H2 Več kot petdeset odstotkov generacije Y najbolj motivira usklajenost poklicnega in zasebnega življenja.	Pri 85 odstotkih pripadnikov generacije Y usklajenost zasebnega in poklicnega življenja (močno) povečuje motivacijo za delo.	DA
H3 Generacija baby boom osebnemu razvoju pripisuje manjši pomen kot generacija X.	Razlike v povprečnih rangih kažejo, da generaciji X značilno povečujejo motivacijo vsi vidiki osebnega razvoja: karierni razvoj, priložnosti za učenje, osebna rast, napredovanje, pogojeno z zaslugami, usposabljanje pod ravno znanja. Možnost napredovanja povečuje motivacijo obema generacijama – X in baby boom.	DA
H4 Motivatorji se pomembno razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe.	Pri motivatorjih, ki izhajajo iz dejavnikov sposobnosti, neodvisnosti, odgovornosti in osebnega razvoja, so bile ugotovljene statistično značilne razlike glede na stopnjo izobrazbe.	DA
H5 Predstavnike generacije X najmočnejše motivirajo neodvisnost, samostojnost in odgovornost.	Najpomembnejši motivatorji izhajajo s področij sposobnosti, prepoznavnosti in osebnega razvoja.	NE
H6 Več kot petdeset odstotkov iskalcev prve zaposlitve dobro plačanemu delu in drugim materialnim ugodnostim ne pripisuje velikega pomena.	55,6 odstotka iskalcev prve zaposlitve dobro plačanemu delu in drugim materialnim ugodnostim ne pripisuje velikega pomena.	DA

Značilnosti opazovanih generacijskih skupin:

1. Generacijo baby boom bolj motivirajo ekstrinzični dejavniki (materialne nagrade, ugodnost in varnost zaposlitve ter medsebojni odnosi), medtem ko mlajši generaciji bolj motivirajo intrinzični dejavniki, ki potrjujejo njihovo karierno usmerjenost. Primerjava ugotovitev s karakterističnimi značilnostmi najstarejše, v povprečju manj izobražene generacije vodi do spoznanja, da je izobrazbena struktura kazalnik, ki opozarja na domneve, da so za motivacijo generacije baby boom pomembnejše zunanje motivacijske spodbude, ker lahko zaradi znanja, ki so ga pridobili in ga v obdobju zaposlitve niso ustrezno nadgrajevali ter prilagajali zahtevam delovnega okolja, čutijo določeno stopnjo negotovosti. Ta se kaže v sprejemanju odgovornosti za lastno delo in v dajanju prednosti možnosti, da so njihove sposobnosti sorazmerne s položajem, ki ga zasedajo.
2. Pripadnike generacije Y najbolj motivira usklajenost poklicnega in zasebnega življenja.
3. Generacija baby boom osebnemu razvoju pripisuje manjši pomen kot generacija X. Ugotovljeno je bilo, da predpostavka v celoti potrjuje ugotovitve nekaterih predhodnih raziskav. Dodatno usposabljanje in izobraževanje ni možnost, ki bi si jo predstavniki najstarejše generacije želeli, kljub veliki verjetnosti, da se bo njihovo delovno obdobje močno podaljšalo in bi zaradi nekaterih značilnosti (pomanjkanja interesa za osebni razvoj, dražje delovne sile zaradi dodatkov na stalnost in minulo delo v primerjavi z razpoložljivimi mlajšimi, bolj izobraženimi in v povprečju cenejšimi kadri) za delodajalca lahko bili predmet razpravljanja o smiselnosti njihovega zadrževanja na delovnem mestu.
4. Motivatorji (intrinzični dejavniki) se razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe. S 95-odstotno verjetnostjo je mogoče trditi, da so ugotovljeni vidiki pogojeni s proučevanima izobrazbenima ravnema in niso posledica drugih zunanjih vplivov.
5. Generacijo X motivirajo vidiki sposobnosti, prepoznavnosti in osebnega razvoja.
6. Več kot polovica respondentov, za katere je značilno, da iščejo prvo zaposlitev, je izkazala nižje zahteve po predstavljenih možnostih materialnega nagrajevanja. Ugotovitev pa ne velja za respondente, ki so (bili) zaposleni. Več kot dve tretjini brezposelnih oseb dobri plači in drugim materialnim ugodnostim pripisuje velik motivacijski učinek. Čeprav bi bilo mogoče pričakovati, da se ugotovitev bolj približuje preferencam skupine, ki želi menjati zaposlitev, rezultati tega ne potrjujejo, saj v povprečju motiviranju z materialnimi ugodnostmi ne pripisujejo tako velikega pomena kot brezposelne osebe, zato je mogoče, da potencialni vzroki za menjavo zaposlitve ne izvirajo le iz vidikov zaposlitvenega statusa, temveč tudi iz drugih dejavnikov, med katerimi pomembno mesto zavzema družbeni status oziroma vse večja socialna razslojenost.

S primerjalno analizo dejavnikov zadovoljstva smo ugotavljali področja razhajanja med dejanskimi razmerami, s katerimi se generacije srečujejo pri delu, in njihovimi pričakovanji. Ugotovljeno je bilo, da si generacija baby boom želi boljših razmer na področjih informiranosti, materialnega in nematerialnega nagrajevanja, dobrih odnosov s sodelavci, soodločanja pri delu in poslovanju ter dobrega odnosa z nadrejenimi. Generacija X svoja pričakovanja usmerja na dobre odnose s sodelavci, varnost in stalnost zaposlitve ter zanimivo delo. Generacija Y pa pričakuje boljše delovne razmere, napredovanje, svobodo in samostojnost, ustvarjalnost in zanimivo delo.

Pozitivni učinki anketiranja se kažejo v možnosti, da delodajalec lahko že med selekcijskim postopkom podrobneje spozna nekatere lastnosti in omejitve kadrov, ki izhajajo iz ustaljenega vedenjskega vzorca in jih iz prijav oziroma življenjepisov ni mogoče prepoznati. Obseg pričakovanih negativnih učinkov je sicer minimalen, kljub temu pa ne gre zanemariti možnosti, da si delodajalec zaradi pomanjkljivega strokovnega znanja lahko napačno tolmači vzroke za posamezne odzive, s katerimi respondenti opisujejo vključene vidike, zato je nujno, da svoje ugotovitve utemlji v pogovorih s kandidati. Uvajanje motivacijskega vprašalnika in analiza pridobljenih informacij zagotavljata več možnosti za izbiro kandidata, ki je po svojih specifičnih lastnostih, izraženih v osebnostnih in delovnih vrednotah, najustreznejši za razpisano delovno mesto, pa tudi možnosti za zgodnje načrtovanje ustreznih motivacijskih spodbud, ki zagotavljajo večjo učinkovitost in povečujejo zadovoljstvo sodelavcev. Sodelavci zadovoljstvo z delom potrjujejo s čustveno navezanostjo ter nagrajujejo s svojo zvestobo podjetju (čeprav tradicionalna zvestoba z umikom najstarejše delovne generacije postopoma izginja) in se po večini ne odrekajo pravici, da bi svoje delo opravljali v slabših delovnih razmerah, kot si jih želijo.

Osrednje spoznanje študije primera je v potrjevanju dejstev, da motivacija ni le spodbuda, ki je odvisna od delodajalca, temveč dejavnik, ki zahteva združevanje navora na obeh straneh – na strani delavca in delodajalca. Poznavanje osebnih specifičnosti, povratne informacije ter uravnoteženje vsebin po meri posameznika in podjetja so elementi, ki povečujejo uspešnost motiviranja, zahtevajo pa individualno obravnavo problema. Ekonomske in politične spremembe, ki ne prinašajo varnosti zaposlitve in stabilnosti delovnih mest, zahtevajo uporabo prilagojenih vodstvenih pristopov (pogosto preveč birokratskih), ki jim je treba slediti, zato ne podpirajo več nekdanje organizacijske skupnosti. Zaradi navedenega delavci ne morejo pričakovati dolgoročnih zaposlitev, čeprav si jih želijo. Načrtovanje kariernih poti in poklicni uspehi so čedalje bolj odvisni od zavzetosti posameznika in možnosti na trgu dela. Vse predstavljene smernice so razmeroma neprivlačne, zato je tudi v manjših organizacijah (v katerih ni veliko možnosti napredovanja) treba zagotoviti dovolj priložnosti za privlačnejše delovne pogoje, ki prinašajo vzajemne koristi ter pod pogojem medsebojnega spoštovanja podpirajo skupne vrednote in cilje obeh strani.

Literatura in viri

- Appelbaum, H. S., Serena, M. in Shapiro, T. B. (2005). Generation X and the Boomers: An Analysis of Realities and Myths. *Management Research News*, 28(1), 1–33.
- Bassett-Jones, N. in Lloyd, C. G. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929–943.
- Bolton, N. R., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova, L. Y., Solnet, D. (2012). Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245–267. Pridobljeno s www.emeraldinsight.com/1757-5818.htm
- Boström, A. K. (2012). Učenje odraslih v evropskem kontekstu. *Sodobna pedagogika*, 63(5).
- Cenamo, L. in Gardner, D. (2007). Generational differences in work values, outcomes and person - organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Community West. (2014). Pridobljeno s http://www.communitywest.com.au/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=130&Itemid=27
- Dartey-Baah, K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1–8.
- DeStefano, J. T., Clark, H., Gavin, M. in Potter, T. (2013). *The relationship between work environmental factors and job satisfaction among rural behavioral health professional*. Huntington: Marshall University.
- Dries, N., Pepermans, R. in De Kerpel, E. (2007). Exploring four Generations' beliefs about career. Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907–928.
- Educational Portal. (2014). Extrinsic Motivation in the Workplace. Pridobljeno s <http://education-portal.com/academy/lesson/extrinsic-motivation-in-the-workplace-factors-types-examples.html#lesson>
- Field, J. (2008). Job satisfaction model. Pridobljeno s <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/11.+Job+Satisfaction>
- Ghazi, R. S., Shahzada, M. in Khan, M. S. (2013). Resurrecting Herzberg's Two factor Theory: An Implication to the University Teachers. *Journal of Educational and Social Research*, 3(2), 445–451.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103.
- Gostiša, M. (1999). *Participativni management: Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
- Gurau, C. (2012). A life-stage analysis loyalty profile: comparing Generation X and Millennial consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 103–113.
- Gursoy, D., Geng-Quing-Chi, C. in Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal Hospitality Management*, (32), 40–48.
- Gursoy, P. M. (2003). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124–141.
- Hasselhorn, H. M. (2008). Work Ability - Concept and Assessment. Pridobljeno s http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/Concept_and_Assessment.pdf
- Kranjc, A. (2014). *Spoznavaj sebe in druge: Človek kot družbeno bitje in medosebni odnosi*. Ljubljana: Društvo za izobraževanje za tretje življenjsko obdobje.
- Leadership-central. (2013). Two Factor Theory. Pridobljeno s <http://www.leadership-central.com/two-factor-theory.html#axzz2wJMQWYYz>
- McCrindle, M. (2014). Generation X-Y-Z. Pridobljeno s <http://mccrindle.com.au/Generation-X->

Y-Z

- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, S. (1999). Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Delavska participacija*, (2).
- Niche Consulting. (2013). Pridobljeno s <http://www.nicheconsulting.co.nz/>
- Nichols, A., Mitchell, J. in Lindner, S. (2013). *Consequences of long-term unemployment*. Washington: Urban Institute.
- Pengov, N. (2014). *Identifikacija razlik v motivacijskih dejavnikih med kandidati za zaposlitev v podjetju X - študija primera: magistrsko delo*. Maribor: [N. Pengov]. Pridobljeno s [http://www.doba.si/diplome/1415160179 .pdf](http://www.doba.si/diplome/1415160179.pdf)
- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, management consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Pogačnik, V. (1999). Medsebojni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo. *Delavska participacija*, (12).
- Price, J. C. (2013). Establishing an Environment of Self-Motivation. Pridobljeno s <http://www.refreshleadership.com/index.php/2013/12/establishing-environment-selfmotivation/>
- Rejec, V. (2012). *Relevantnost dvofaktorske motivacijske teorije pri generaciji X in Y*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
- Robbins, S. P. in Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- SHL Group Inc. (2013). *Practice tests*.
- Smerek, R. in Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's Theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a University. *Research in Higher Education*, 48(2), 229–250.
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 2012(24), 48–66. Pridobljeno s <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389612000055>
- The Free Dictionary. (2014). Pridobljeno s <http://www.thefreedictionary.com/generation>
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trgoprevoz. (2013). Mednarodni prevoz in špedicija.

INTERVJU S PETROM VELIKONJO, DIREKTORJEM PODJETJA KODA, D. O. O.



GRADITI ZAUPANJE, PREVZETI RIZIKO ZA USPEH IN OBLIKOVATI FLEKSIBILNO PONUDBO

Peter Velikonja, pravnik in ekonomist, vodi podjetje Koda, d. o. o., poslovno svetovanje, od samega začetka, od osamosvojitvenega leta. Podjetje je specializirano za analize razvojnih možnosti in strategij razvoja občin in regij, za svetovalno dejavnost podjetjem tako pri finančnih investicijah kot pri dobivanju ugodnih virov financiranja ter samem osnovnem poslovanju. Velja za uspešno podjetje, ki je preživelo krizo in ki se, poleg vpetosti v lokalno okolje, s svojo dejavnostjo širi na slovenski in tuji trg. Velikonja je človek, ki ima ogromno izkušenj na različnih področjih, zavzeto deluje tudi kot aktiven državljan in lokalpatriot z jasnim pogledom na politično in gospodarsko stanje v Sloveniji. Je solastnik in predsednik nadzornega sveta Primorske hranilnice ter poslovni angel ali »start up mentor« pri Slovenskem podjetniškem skladu. Zase pravi, da se v poslovnem procesu rad bori z rigidnimi mejami in birokratskimi mlini na veter. Je vztrajen pri iskanju rešitev, v poseben izziv pa so mu projekti, ki v začetku ne kažejo večjega potenciala, zaradi vztrajnosti, drznosti vloženega truda ter pripravljenosti prepuščati se spremembam pa doživijo preboj. Vodenje podjetja počasi prepušča v sinove roke. Kljub temu, da je ponosen na svojo pot in uspehe, je verjetno ne bi ponovil, ampak bi se raje posvetil prvi ljubezni – arhitekturi ali industrijskemu oblikovanju.

V intervjuju nam podrobneje predstavlja svoje podjetje in dosežke ter spreminjajoče poslovne in gospodarske razmere, skozi katere je podjetje uspešno krmarilo v svoji več kot 25-letni zgodovini.

1. V podjetju Koda, d. o. o., poslovno svetovanje, svetujete drugim podjetjem na različnih področjih glede njihovega poslovanja. katerim načelom dobrega poslovanja sledite sami? Čemu pripisujete svoj uspeh?

V podjetju Koda, poslovno svetovanje, se držimo treh načel. Prvič – graditi zaupanje. Pridobili smo ga na podlagi dobrih rezultatov, dobrega glasu o podjetju, ki je sam privabljal stranke. S tem je rasla tudi naša samozavest. Drugič – prevzem rizika za uspeh posla. In tretjič – fleksibilna in kompleksna ponudba. Pokrivamo namreč več komplementarnih področij: finančno upravljanje investicij, ki posega v nepremičninsko dejavnost, projektiranje in tehnično svetovanje, pravno svetovanje na področju gradbeništva, kompleksno svetovanje na področju investicij od lokacije do uporabnega dovoljenja. Komplementarna področja niso tako podvržena nihanjem na trgu, kar nas je v obdobjih krize reševalo.

2. Kako se je rodilo vaše podjetje in kaj vas je vodilo na vaši podjetniški poti?

Povod za ustanovitev podjetja so bile ekonomske spremembe in priložnosti, ki so nastale z osamosvojitvijo Slovenije in spremembo družbeno ekonomskega sistema. Osnova pa izkušnje, ki sem jih kot lastnik že pridobil, in poznavanje trga na področju dejavnosti podjetja.

3. Ali nam lahko predstavite uspel primer svetovanja ali investicije podjetja Koda?

To je gotovo Medpodjetniški izobraževalni center v Novi Gorici, projekt, pri katerem je prišla v poštev večplastnost znanj in naših storitev. Projekt smo vodili od idejnega načrta dalje in je uspešna investicija tako z arhitekturnega kot tudi ekonomskega vidika. Z arhitekturnega vidika zato, ker smo našli dobro in ekonomično rešitev v razporeditvi namenskih prostorov po nadstropjih (v istem nadstropju so učilnice in delavnice, kar je omogočilo tudi členitev objekta, hkrati pa so se delavnice izvajale kot industrijski objekt, vpet v poslovno-učilniški del). Z ekonomskega vidika pa zato, ker nam je uspelo zmanjšati stroške celotne investicije iz predračunskih 8 milijonov evrov na vsega 3, 8 milijonov evrov (s strategijo varčevanja: izvajalce in projektante smo motivirali, da so za omejena sredstva gradili optimalno ter dajali ponudbe glede na idejni načrt). Investicija, ki je stala bistveno manj, kot je bilo predvideno, je za državo predstavljala velik problem, saj so birokrati zahtevali od nas dosti dokazovanja (upravičenost znižanja stroškov, utemeljevanje nakupov sodobne in cenejše opreme). Kljub temu smo prestali vse mogoče revizije brez pripomb. Pri tem projektu se je znova izkazalo, da sta največja strateška problema naše države birokracija in centralizacija, s čimer je onemogočena tudi demokratizacija.

4. Opažate razlike med zahtevami strank in strategijami, ki ste jih izdelali na začetku svoje poslovne poti, v času gospodarske krize in sedaj, ko se je poslovno okolje stabiliziralo? Katere so, kje je prišlo do sprememb?

Zahteve strank in strategije lahko časovno dejansko razdelimo na tri obdobja. Začetno obdobje do leta 1998 oz. 2000 je zaznamoval splošni optimizem. Vodilna sila sprememb so bili obrtniki, ki so investirali in vlagali. Bili so nosilci novih investicij, saj so razpolagali s finančnimi sredstvi zaradi v tem času podjetništvu prijaznega okolja in ugodnih pogojev poslovanja. To je omogočalo tudi zelo majhno število administrativnih in drugih birokratskih ovir. Zaradi dediščine socializma, ko znanje ni bilo plačano, svetovanje v tem obdobju ni bilo razumljeno kot storitev. Kot dober svetovalec moraš stranko najprej prepričati, da verjame tvoji poslovni ideji in jo prevzame, torej, da svetovalčeva misel postane strankina misel. Problem nastane, ko je treba to idejo plačati.

Drugo obdobje je trajalo od 2000 do 2014. Do leta 2008 smo zaznavali slabšanje pogojev poslovanja in večanje birokratskih ovir, po letu 2008 pa je udarila gospodarska kriza, ki jo je podjetje preživelo sorazmerno uspešno predvsem zaradi dovolj široke ponudbe, dobrih referenc, zaupanja ter prevzema rizika za uspeh posla, ki ga gradi vse obdobje. Recesija je prizadela nepremičninski in gradbeni trg, zaživelo pa je naše področje – iskanje ugodnih virov financiranja. Začelo se je z regresiranjem obrestnih mer majhnih kreditov najprej za lokalne potrebe na občinskem nivoju, kar pa je v sodelovanju z Novo KBM in Ministrstvom za gospodarstvo RS pripeljalo do regresiranih kreditov celo na državni ravni z ustanovitvijo Slovenskega podjetniškega sklada.

Za storitev svetovanja, ki zajema glavino ponudbe našega podjetja, pa je bilo v času krize pogubno medijsko politiziranje svetovalnih pogodb v visokih zneskih, ki so v resnici pomenile pranje denarja prek svetovalnih podjetij. Imeti svetovalca je tako tudi za majhne poštene podjetnike postalo prej sramota kot ponos, zaradi česar se je drastično zmanjšalo povpraševanje po svetovalnih storitvah kot seveda tudi cene zanje.

Zadnje obdobje po letu 2015 je na področju svetovalnih storitev v znamenju vse večje konkurence in močnega upada cen vseh storitev.

5. Kaj odlikuje in kaj manjka podjetjem, ki zahtevajo vaše storitve, v viziji poslovne poti?

Zelo odvisno od vrste svetovanja. Če se osredotočim bolj na pomanjkljivosti, je pri finančnem svetovanju ključni problem podjetij, da razmišljajo predvsem, kako bi čim več denarja spravili iz podjetja. Posledica so kapitalsko in likvidnostno neustrezna podjetja, ki ne izpolnjujejo pogojev za najem kreditov ali uporabno drugih finančnih storitev, akreditivi, bančne garancije itd. Pri investicijah med podjetniki vlada prepričanje, da bodo sami znali uspešno voditi investicijo in da ne potrebujejo izkušenega svetovalca. Pri računovodskih storitvah opažamo, da ne ločijo, kaj je knjigovodstvo in kaj je davčno svetovanje. Pričakujejo, da jim bo računovodja za 200 evrov mesečno poleg knjiženja tudi svetoval oz. optimiral finančno poslovanje.

6. Iz izkušenj lahko podate nekaj lastnosti dobrega vodje, menedžerja. Kakšen je v odnosu do sodelavcev, kako uvaja spremembe na delovnem mestu?

Glede na to, da je naše podjetje mikro podjetje z zgolj štirimi sodelavci, bi težko govorili o menedžmentu v pravem pomenu besede. Toda poleg dobrih odnosov in zaupanja v dobre rezultate sodelavcev vpliva na njihovo zadovoljstvo predvsem nagrajevanje pri plači, ki je sestavljena iz osnovnega dela in stimulacije, odvisne od količine in kakovosti opravljenega dela v mesecu.

7. Ste predsednik nadzornega sveta Primorske hranilnice, združne hranilnice s 120-letno tradicijo. Kako se lotiti sanacije ali preobrata podjetja z zgodovino? Zahteva specifične poslovne prijeme?

S prihodom v podjetje, v katerem so imeli prejšnji lastniki svojo razvojno vizijo, naletiš na kader in filozofijo od prej. Za uveljavitev nove paradigme pa je treba miselnost spremeniti. Primorske hranilnice, prej v lasti Kmetijske zadruga Vipava, niso vodili finančni strokovnjaki. Bančništvo in dejavnost hranilnice ni bila njihovo primarno področje, toda stanje v njej kljub temu ni bilo porazno. S svojim prihodom smo hoteli spremeniti cilje, saj so me mali lastniki prosili ubraniti banko pred tujim kapitalom. Uvajanje sprememb je daljši proces. Pomlajujemo vodilni kader, novi ljudje prinašajo nove ideje in vizije, vendar se konkretnih sprememb še vedno bojijo. Problem je tudi kapital, rast zahteva dokapitalizacijo, pri čemer ni problem vstop tujega (tudi špekulativnega kapitala), ampak ohraniti pretežno slovensko-primorsko lastništvo zaradi porušenega zaupanja v slovenske banke. Ostajajo še specifični problemi, ki se tičejo predvsem birokracije in prilagajanja zakonom ter pravilom in ukrepom Banke Slovenije, ki jih je treba zasledovati. Za zgled vodenja in upravljanja nam je švicarski model kantonalnih bank. Tu sistem deluje kot tretji bančni steber. Banke morajo biti v lasti občin in kantonov, a ne več kot v 49 odstotkih, ostali delež je v lasti zasebnikov. V ozadju švicarskega modela je drugačno razmišljanje kot v Sloveniji, saj kantoni in občine niso večinski lastnik, ampak so to zasebniki, ki morajo delati primarno v korist skupnosti in upravljati z 51-odstotnim lastniškim deležem. Zakon o kantonalnih bankah je izrazito stimulativen, prav nasprotno od naše in EU-zakonodaje, ki zaradi strahu pred ponovnim zlomom bančnega sistema dejansko otežuje njegov razvoj, zlasti pa razvoj manjših bank in hranilnic.

8. Kam se usmerja podjetje Koda, d. o. o., poslovno svetovanje, v prihodnosti?

V podjetju prihaja do kadrovske zamenjave in pomladitve, saj je podjetje postalo družinsko podjetje. Temu primerno se je razširil obseg ponudbe, in sicer na računovodske storitve in davčno svetovanje ter digitalno prodajo storitev, predvsem nove storitve, kot je Face forse joga. Ta projekt vodi hčerka in je usmerjen predvsem na tuji trg. Torej, podjetje se je precej posodobilo in tudi dosega vse večji del prodaje storitev na tujih trgih.

G. Velikonja, najlepša hvala za pogovor. Želimo vam zagnanosti in uspeha pri vseh dejavnostih vašega podjetja tudi v prihodnje.

Intervju pripravila Ana Kodelja

SLOVAR POJMOV

Motivacija,
Motivacijske teorije,
Procesne,
Vsebinske,
Zavzetost,
Uspešnost,
Faktorska analiza
Organizacijska klima,
Organizacijska kultura,
Dimenzije organizacijske klime,
Zadovoljstvo sodelavcev
Nagrajevanje,
Plača,
Fiksna plača,
Variabilni del,
Delovna uspešnost,
Ustvarjalnost,
Psihološka pogodba,
Generacijske razlike,
Napredovanje sodelavcev,
Prakse upravljanja s človeškimi viri,
Družinsko podjetje
Coaching,
Coach,
Motivacija,
Vrednote.
Generacija baby boom,

Recenzija knjige *Od nagrajevanja za plačo do nagrajevanja s plačo*

Andrej Raspor, Metka Nežič (urednika)

Andrej Raspor, Metka Nežič, Anton Vorina, Ivanka Poropat, Irena Berzelak, Erika Iršič Lazarevič, Nina Pengov (avtorji)

Recenzent: izr. prof. dr. Jaroslav Berce

Podatki o strukturi in vsebini

Delo je napisano na več kot 245 straneh. Na začetku je s kratko vsebino predstavljena struktura celotne knjige po poglavjih. Sledi predstavitev urednika in tudi vsi avtorji, ki sodelujejo s prispevki v pričujoči knjigi.

Predstavljena vsebina je sestavljena iz spremne besede, uvoda, ki sta ga napisala urednika, in šestih poglavij ter dodatka, ki so jih prispevali različni avtorji. V knjigi »Od nagrajevanja za plačo do nagrajevanja s plačo« si poglavja sledijo v tem vrstnem redu: Motivacija in motivacijske teorije, Izzivi prihodnosti pri upravljanju s človeškim kapitalom v podjetjih, Organizacijska klima, Nagrajevanje zaposlenih, Psihosocialna podoba kot osnovni gradnik nadaljnjih HRM – praks; S coachingom do motiviranih zaposlenih. V dodatku sta urednika dodala poglavje z naslovom Inovativni in zavzeti zaposleni – DA, vendar me brez vlaganja v njihovo izobraževanje. Temu sledita študija primera Motivacija in intervju.

Celotna vsebina vsebuje na začetku kazalo vsebine ter kazalo slik in na koncu stvarno ter imensko kazalo.

Vsebinska analiza posameznih poglavij

V nadaljevanju povzemam razmišljanja avtorjev po posameznih poglavjih:

1. Poglavje – V prispevku avtor predstavlja pojem motivacije (kaj je in v odnosu do manipulacije) in motivacijske teorije.
2. Poglavje – Avtor poglavja opisuje, da morajo biti zaposleni pri svojem delu zavzeti, in ga zanima opredelitev tega pojma, kakor tudi to, kako se le-ta meri.
3. Poglavje – Organizacijska klima in njen vpliv na dobro počutje sodelavcev,
4. Poglavje - V njem se avtor v začetku sprašuje »zakaj sploh preučevati nagrajevanje?« saj je nagrajevanje zaposlenih je ena od ključni tem, ki zanima vse zaposlene.
5. Poglavje – Prispevek avtorice obravnava sistem psiholoških pogodb kjer opredeljuje pojem psihološka pogodba, njen koncept, kako so jih pripravljali nekoč in kako danes, kakor tudi oblike le-teh.
6. Poglavje – Avtorica v njem predstavlja coaching (mentoriranje) in vzporedno s tem, kdo je coach oz. mentor. V prispevku je predstavljena analiza vprašalnikov petih zaposlenih na delovnem mestu inštruktorja – mentorja – coacha v večjem slovenskem podjetju.
7. Dodatek – V prvem dodatku je opisana študija primera, ki proučuje problem motivacije in jo identificirati. V drugem delu so zbrane vsebine predstavljene skozi intervju.

Strokovno mnenje

Izbrani avtorji in vsebine, ki jih predstavljajo, zajemajo pomembna področja vodenja, organizacije in aktivnega sodelovanja v procesu dela v vsakem podjetju. Zanimiva teoretična izhodišča so podkrepljena z aktualnimi razmerami in primeri dobrih praks v slovenskem gospodarstvu. Poglavlja so zaključene celote določenih tematik v katerih avtorji predstavljajo pomembne elemente vodenja. Iz njih veje skupni imenovalec vodenja, ki se opira na aktivno sodelovanje in medsebojno spoštovanje vseh akterjev na delovnem mestu. Avtorji opozarjajo tudi na morebitne težave, kakor tudi nepravilnosti, ki posledično lahko vplivajo na slabo poslovanje podjetja (nepoznavanje želja in potreb zaposlenih, neprimerno nagrajevanje, napačno spremljanje učinkov dela, neupoštevanje organizacijske kulture in organizacijske klime v podjetju itd.). Primer dobre prakse iz vsebine enega izmed avtorjev je tudi enakovredno obravnavanje žensk in moških na delovnem mestu, saj je to področje velikokrat zanemarjeno (nižje plačilo za opravljeno delo žensk v odnosu do moških na istem delovnem mestu).

Na osnovi zbranih dejstev in predstavljenih strokovnih razmišljanj avtorjev potrjujem vsebino in se strinjam, da je moje ime napisano kot ime recenzenta v gradivu.

Recenzija knjige *Od nagrajevanja za plačo do nagrajevanja s plačo*

Andrej Raspor, Metka Nežič (urednika),
Andrej Raspor, Metka Nežič, Anton Vorina, Ivanka Poropat, Irena Berzelak, Erika Iršič Lazarevič, Nina Pengov (avtorji)

Recenzent: doc. dr. Bojan Macuh

Uvod

Znanstvena monografija bralcu ponuja vpogled kako pristopiti OD NAGRAJEVANJA ZA PLAČO DO NAGRAJEVANJA S PLAČO na različnih obravnavanih področjih.

Monografija sestoji iz več poglavij, kjer avtorji predstavijo svoje znanstvene dosežke iz različnih področij. Poudarek je na motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Ugotove izhajajo iz primerov iz prakse. Avtorji so si v znanstveni monografiji porazdelili pisanje posameznih poglavij in tematiko obravnavajo večplastno, vendar je na koncu knjiga zaključena celota.

Današnji svet kot globalna vas poleg vse večje povezanosti, pretoka informacij, univerzalizacije tehnološkega napredka, poslovnih priložnosti, splošnega višanja standarda itd. prinaša tudi globalno konkurenco ter vse večjo možnost mobilnosti in menjavo dela. Knjiga išče odgovore na vprašanja, kako motivirati zaposlene, jih pripeljati do tega, da bodo pri delu bolj zavzeti, in da bodo v podjetju ostali dlje, ter da se ne bodo spogledovali z drugimi delodajalci. Pri tem se že takoj postavi vprašanje, ali mora biti prej prisotna motiviranost ali zavzetost za delo. Ključen dejavnik je prav ustrezna organizacijska klima, ki jo morajo zagotoviti delodajalci, saj imajo prav oni večino vzvodov pod svojo nadzorom. Šele ko so vzpostavljeni ti pogoji, lahko pristopimo k celovitemu nagrajevanju zaposlenih (tako v materialnem kot tudi v nematerialnem smislu). Pogodbeni odnos pravno formalno uredimo s pogodbo o zaposlitvi. Ni pa nezanemarljiv tudi vidik psihološke pogodbe, kjer se delavec in delodajalec dogovorita, kako bosta (so)delovala.

Znanstvena monografija je sistematično urejena in vsebinsko povezana v poglavjih. V posameznih poglavjih so podana izhodišča za raziskovanje problematike motiviranja in nagrajevanja na podjetniški ravni. V celotnem tekstu knjige je nagrajevanje zaposlenih koncipirano kot orodje za uresničevanje podjetniške strategije po eni strani ter način motiviranja v podjetjih zaposlenih po drugi strani. Avtorji se ne strinjajo s prepričanjem, da je možno pomembne kadre v podjetjih pridobiti in obdržati zgolj z denarnimi nagradami in obstoječimi plačnimi sistemi. Kritičen je do sistemov nagrajevanja, ki temeljijo zgolj na doseženih stopnjah formalne izobrazbe. Ugotavljajo, da motivacija ni odvisna izključno od denarnih spodbud, ki predstavljajo nedvomno važne kratkoročne motivacijske dejavnike v delovnih procesih, da pa je potrebno denarno nagrajevanje (plače, nadomestila, dodatki in plačila po uspešnosti) nadgraditi še z drugimi nematerialnimi vrstami nagrad za posebne poslovne rezultate. Šele v primerih dopolnjenega, kombiniranega nagrajevanja namreč pride do optimalnih osebnostnih motivacij in boljših delovnih rezultatov. Avtorji tudi ugotavljajo, da so številne raziskave pokazale, da tudi nedenarne (nematerialne) nagrade zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo v pravem trenutku in na ustrezen način. Vsi motivacijski vzvodi torej niso povezani z denarjem.

Sklep

Knjiga predstavlja izviren znanstveni prispevek na področju organizacijskih ved oziroma podjetniškega (nagrajevalnega) menedžmenta. Celotna vsebina knjige prikazuje problematiko sistemov motiviranja in nagrajevanja tako s teoretičnega kot praktičnega vidika. Menim, da je uporabna vrednost knjige v tem, da se lahko uporablja tudi kot učbenik za pedagoško dejavnost (1. in 2. stopnja bolonjskega univerzitetnega študija). Ob tem so nekatera dognanja in ugotovitve priporočljiva tudi za podjetniško prakso pri načrtovanju internih pravilnikov za nagrajevanje.

Monografija je tehnično ustrezno urejena. Slog pisanja je jedrnat in tekoč. Tekst je opremljen s tabelami in slikami, ki jo dopolnjujejo in večajo preglednost in razumevanje besedila.

Ko bo monografija objavljena, se strinjam, da bo moje ime objavljeno kot ime recenzenta.



dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje

Cena: 0 €