



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Poslovni sekretar

**MOTIVACIJA IN OBLIKOVANJE UGODNE
KLIME MED ZAPOSLENIMI V TRGOVINI
HERVIS**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih. Kandidat: Aleksander Mitrović
Lektorica: Marjanca Šoško, prof. slov.

Kranj, september 2011

ZAHVALA

Za pomoč pri diplomski nalogi se iskreno zahvaljujem mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih. S svojimi predlogi, nesebično pomočjo in trudom mi je bila v veliko pomoč pri samem pisanju naloge.

Zahvala gre moji družini in partnerju, ki so me spodbujali v najtežjih trenutkih in mi dajali nov zagon za nadaljevanje.

IZJAVA

»Študent Aleksander Mitrović izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

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

Dne 12.9.11

Podpis: _____

POVZETEK

Zaposleni predstavljajo najpomembnejši resurs vsake organizacije, zaradi česar morajo biti primerno motivirani, informirani in tudi vodeni. Človeške vire podjetja predstavljajo vsi ljudje, ki ustvarjalno sodelujejo v organizirani obliki dela. Ker so si ljudje med seboj različni, ne moremo pričakovati, da bomo vse zadovoljili na enak način.

Na zadovoljstvo zaposlenih imajo velik vpliv motivacijski dejavniki, s katerimi skušamo vplivati na njihovo motivacijo. Motivacijo razumemo kot pripravljenost za neko dejanje ali stanje, ki zadovolji potrebe posameznika. Za razumevanje pojma motivacije je potrebno upoštevati človeške potrebe, kamor spadajo biološke potrebe, potrebe po družbenem položaju in osebne potrebe oz. ambicije. Če potrebe niso zadovoljene, pride do napetosti. Motivacijski dejavniki različno vplivajo na različne ljudi, vendar lahko na osnovi nekaterih spoznanj opredelim najpomembnejše. To so plača, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, varna zaposlitev ter ustrezen sistem nagrajevanja.

Problematika ustvarjanja primerne delovnega vzdušja s pomočjo motivacije zaposlenih in ustvarjanjem primerne organizacijske kulture je prisotna v vseh organizacijah. Obravnavano podjetje Hervis pri tem ni izjema. V diplomskem delu sem zato želel ugotoviti, kako so zadovoljni s svojim delom in kaj bi morebiti spremenili na tem področju. Na podlagi tega sem poskušal podati nekaj predlogov za izboljšanje stanja splošnega delovnega vzdušja v obravnavani organizaciji.

Ključne besede: delovno vzdušje, organizacijska klima, motivacija, motivacijski dejavniki, stres, vodenje.

ABSTRACT

The most important resource for every organization are employees. Therefore, they have to be properly motivated, informed and guided. Human resources are all the people, who cooperate creatively in any form of organized work. Because the characteristic of them are variety, we cannot motivate all of them on the same way.

One of the most important factors for employee satisfaction is the motivation. Motivation is readiness to satisfy a need of an individual. Three main human needs have to be taken into consideration at understanding the motivation. First group consist of biological needs, second's group form needs for social status and the third group represents personal needs and ambitions. Needs that haven't been satisfied cause tensions. Their influence on different people is different. But according to the research and the previously obtained recognitions, the most important factors are salary, good relations with co-workers and managers, safety of the employment and the proper reward system.

The issue of creating a suitable working atmosphere through motivation and creating the appropriate organizational culture is present in all organizations. Company Hervis is not an exception. In my thesis I wish to find out what motivates workers, what not, how they are satisfied with own work and what would they perhaps modify on this area. I was trying to give a few proposals for improvement of state of motivation in this company.

Key words: working atmosphere, organizational culture, motivation, motivation factors, stress, managing.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	1
1.1 Opredelitev problema	1
1.2 Namen in cilji	2
1.3 Metodologija	2
2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	3
2.1 Kako motivirati zaposlene	4
2.1.1 Motivacija z osebnimi razgovori	6
2.1.2 Motivacija z vodenjem	6
2.1.3 Motivacija s spodbujanjem	7
2.1.4 Motiviranje s kritiko	7
2.1.5 Motiviranje vodij	8
2.1.6 Kako motivirati skupine delavcev	8
2.2 Nekaj dejavnikov, ki motivirajo	8
3 KREIRANJE VZDUŠJA MED ZAPOSLENIMI	11
3.1 Zadovoljstvo pri delu	11
3.1.1 Osebnost zaposlenega	13
3.1.2 Vrednote zaposlenega	14
3.1.3 Narava dela	15
3.1.4 Vpliv družbe	16
3.2 Ustvarjanje primerne organizacijske klime v podjetju	16
3.3 Celovito upravljanje s kadri – temelj zadovoljstva	17
3.3.1 Pomen učenja, usposabljanja in osebnostnega razvoja kadrov ...	18
3.3.2 Komunikacija z zaposlenimi	19
3.3.3 Upravljanje raznolikosti zaposlenih	19
3.3.4 Vodenje	20
4 VZROKI ZA SLABO VZDUŠJE MED ZAPOSLENIMI	25
5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE VZDUŠJA MED ZAPOSLENIMI	27
6 ANALIZA VZDUŠJA MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU HERVIS	28
6.1 Predstavitev raziskave	29
6.2 Analiza rezultatov	30
7 NAPOTKI IN PREDLOGI	41
8 ZAKLJUČEK	43
LITERATURA IN VIRI	44
KAZALO SLIK, GRAFOV IN TABEL	45
Vprašalnik za zaposlene v trgovini Hervis Kranj	46

1 UVOD

Tema diplomskega dela je motivacija in oblikovanje ugodne klime med zaposlenimi v trgovini Hervis. Podjetje Hervis se ukvarja s prodajo športne opreme in oblačil za šport in prosti čas. Hervis v celoti stavi na kombinacijo izdelkov lastnih blagovnih znamk in izdelkov vodilnih proizvajalcev iz domovine in tujine. Poleg izbrane ponudbe opravljajo tudi različne storitve za kupce (servis smuči, koles ...). Velika odgovornost za izbor na področjih športa in mode, uravnotežena ponudba storitev, usposobljeno strokovno svetovanje in cenovno agresivne ponudbe omogočajo Hervis, da postaja vodilni trgovec s športno opremo v šestih srednje in vzhodno evropskih državah – Avstriji, Sloveniji, Madžarski, Češki, Romuniji in Hrvaški. Pri ustvarjanju zadovoljstva med kupci so ključni dobri prodajalci, zato ti potrebujejo informacije, strokovno znanje, odgovornost, identifikacijo ter motivacijo. Vprašanje pa je, kako zadovoljni so na delovnem mestu prodajalci in če niso, kaj lahko podjetje stori za zvišanje motivacije zaposlenih.

Zadovoljstvo strank se začne z zadovoljstvom zaposlenih. Zaposleni so vezni člen med strankami in podjetjem. So ključ do uspeha. A samo zadovoljno osebje pomeni zadovoljne stranke. Če je ekipa prodajalcev dobra in so ljudje zadovoljni, je dosežena obojestranska korist. Ovira nastane, ko opazimo, da med zaposlenimi ni pravega vzdušja bodisi zaradi pritiskov vodje, konfliktov med njimi ali zaradi splošnega nezadovoljstva. Takšna ekipa ne more doseči planov in uspehov, ki so si jih zadali. Če podjetje ne naredi nič za boljšo motivacijo in vzdušje med zaposlenimi, to začnejo opazovati tudi kupci, ki se v takšno trgovino več ne bodo vračali.

Energija, dobra postrežba in prijaznost prodajalcev je to, kar si želi vsako podjetje in seveda tudi kupci. Dejstvo je, da večina kupcev podjetja Hervis potrebuje pomoč prodajalcev. Zato je naloga vodij, da svoje zaposlene motivirajo za delo in s tem tudi povečajo prodajo.

1.1 Opredelitev problema

Na posameznikovo rast vpliva mnogo dejavnikov, želja vsakega pa je doseči prag, ko njegov uspeh povzroči vsestransko zadovoljstvo. Vodje morajo ugotoviti, kateri so tisti zaposleni, ki jih lahko motivirajo z materialnimi dobrinami in katere z nematerialnimi. Samo zadovoljni delavci (še posebej to velja za prodajalce) lahko podjetju prinašajo uspeh. Tega se naša podjetja v večini še povsem ne zavedajo, vendar bodo morala v prihodnje v zaposlene vložiti več energije in denarja. Podjetja si želijo imeti inovativne, natančne in strokovne zaposlene. Za vse to je potrebna visoka stopnja motiviranosti. Motivacija je torej ključni dejavnik dolgoročnega uspeha.

S pomočjo anketnih vprašalnikov, izpolnjenih s strani zaposlenih trgovine Hervis, bomo skušali ugotoviti stanje njihovega zadovoljstva na delovnem mestu. Zanima nas tudi to, kaj zaposlene najbolj motivira za njihovo delo in kaj bi lahko storili za boljše vzdušje med zaposlenimi. Odkriti bomo skušali, kako bi lahko obstoječe stanje vzdušja med zaposlenimi še izboljšali.

1.2 Namen in cilji

Namen diplomskega dela je ugotoviti, če in v kolikšni meri bi podjetje Hervis moralo spremeniti vzdušje za delo, motiviranje in nagrajevanje, da bi s tem dvignili raven produktivnosti, zadovoljstva kupcev in posledično povečanje dobička.

Cilj naloge je odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kako vzdušje vpliva na kakovost dela v trgovini Hervis?
- Kako dolgo lahko prodajalci delajo v slabem vzdušju in kakšne so lahko dolgoročne posledice?
- Ali je prijetno vzdušje konkurenčna prednost trgovine Hervis?
- Katero vzdušje je za najboljšo delovno učinkovitost v podjetju najprimernejše?
- Kako lahko z ustreznim vzdušjem vplivamo na povečanje prodaje?

Rezultati naloge bodo služili zlasti prodajalcem in vodjem omenjene trgovine kot informacija, kaj v praksi njihovega vsakodnevnega dela bi še lahko izboljšali v korist zadovoljstva strank in povečanja prodaje.

1.3 Metodologija

Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabljal literaturo domačih in tujih avtorjev ter članke in prispevke s področja plačnih sistemov, nagrajevanja in ustvarjanja delovnega vzdušja. V tem primeru bo uporabljen deskriptivni pristop, ki zajema:

- metodo deskripcije ali opazovanja dejstev, pojavov in procesov;
- metodo klasifikacije, v okviru katere bom definiral pojme, kot so nagrajevanje, motiviranje ipd.;
- komparativno metodo, s katero bom primerjal stališča različnih avtorjev in primerjal teorije;
- metodo kompilacije, ki povzema spoznanja, stališča in rezultate drugih avtorjev.

S pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika za zaposlene omenjene trgovine, bom skušal odkriti mnenja in odgovoriti na zgoraj zastavljena vprašanja. Ob kratki razlagi, zakaj to počnemo in kakšne so koristi sodelovanja zanje, bom zaposlene prosil, če so prostovoljno pripravljeni rešiti dani vprašalnik in ga vložiti v zbirno skrinjico. Skušal jim bom zagotoviti miren kotiček s prazno površino in pisalom, kjer bodo na vprašalnik lahko odgovorili.

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

»Motivacija izhaja iz besede *motiv*, ki jo razumemo kot navajanje pobud, navajanje vzrokov, navajanje razlogov, navajanje namenov, utemeljitev, obrazložitev, nasveti, razlogi.« (Uhan, 2000, str. 10)

Motivacija sproži človekovo aktivnost, uravnava obnašanje, poveže celoto v prizadevanje za doseganje ciljev, ki smo si jih zadali. Motivacija določa stopnjo človekove aktivnosti ter usmerjenosti. Pojavi se v več oblikah: v obliki potreb, nagibov, nagnjenj, teženj in hotenj.

Slovar slovenskega knjižnega jezika besedo *motivacija* razlaga tako: »*Motivacija izhaja iz besede motiv. Motiv je nekaj, kar povzroča kako dejanje, ravnanje, nagib, spodbudo, beseda motiviranje pa pomeni spodbuditi, navdušiti koga.*«

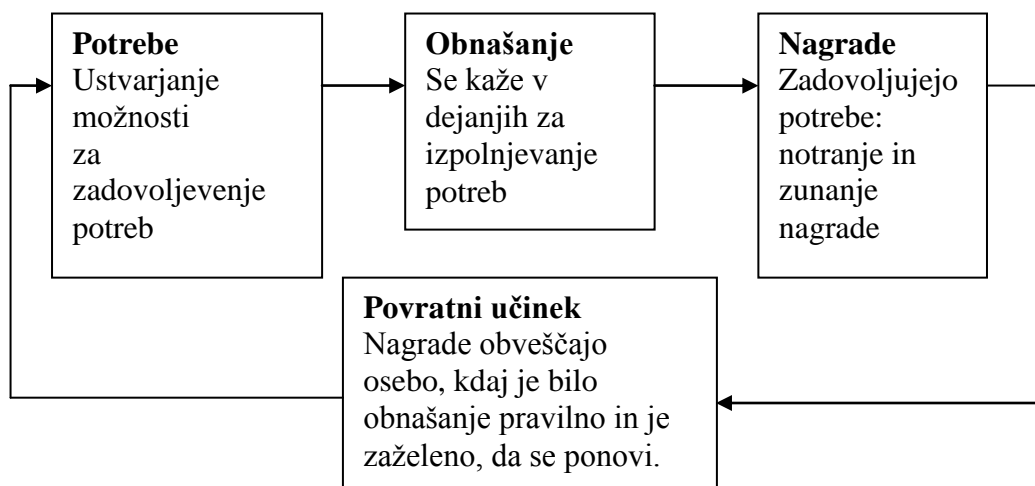
Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Obstaja več vrst motivov (Uhan, 2000, str. 11):

- PRIMARNI, prvobitni motivi so biološki in socialni. Biološki motivi vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. To so primarno biološke potrebe, ki so podedovane in jih človek mora zadovoljevati, zato tudi ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Socialne motive mora posameznik zadovoljiti, če želi nemoteno živeti v družbi. To so predvsem potrebe po družbi, potrebe po uveljavljanju. Te potrebe so pridobljene in so produkt okolja, v katerem živimo. Na njih lahko zavestno vplivamo, saj niso podedovane.
- SEKUNDARNI, izvedeni motivi, so interesi, stališča in navade. Spodbujajo človekovo aktivnost in jim pravimo tudi motivi. Ti motivi so individualni in pridobljeni ter se nanašajo na socialni del človekovega življenja.
- PODEDOVANI IN PRIDOBLENI MOTIVI; podedovane motive prinesemo s seboj na svet ob rojstvu, pridobljene motive pa pridobivamo skozi celo življenje.
- UNIVERZALNI ALI SPLOŠNI MOTIV, srečujemo jih pri vseh ljudeh.
- REGIONALNI MOTIVI, razlikujemo jih po posameznih območjih.
- INDIVIDUALNI MOTIVI, te motive srečujemo samo pri posameznikih.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je izhajanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan, 2000, str. 11).

Motivacijo lahko opredelimo kot skupek dejavnikov, ki delujejo na osebo, da opravi neko aktivnost. Ti dejavniki se odražajo kot potreba (osnovna – eksistenčna, druge). Želja po zadovoljitvi potrebe povzroči aktivnost oz. skupek dejanj za izpolnitev potreb. Rezultat pozitivnega delovanja je nagrada, ki se kaže kot povratna informacija, kdaj je dejanje dobro opravljeno in zaželeno ter obratno.

Slika 1: Model motivacije



Vir: Daft, 2001, str. 163.

Prvi motiv za uspešnost posameznika pri delu je njegovo telesno in duševno zdravje, zato mu je potrebno zagotoviti zdrave delovne razmere, počitek in hrano. Drugi motiv je posameznikova sposobnost in zainteresiranost. Tisti, ki je uspešen, bo s tem motiviran k še boljšemu delu.

Motivacijo pa delimo tudi na notranjo in zunanjo. Tradicionalno stališče poudarja samo zunanje faktorje motivacije. Plačilo je takšno, kolikšna je kvaliteta in količina dela. Stališče človekovih odnosov zastopa nekoliko bolj socialen pogled na zaposlene, saj so prvič obravnavani kot socialna bitja, zadovoljujejo se socialne človeške potrebe, kar lahko pomeni večjo motivacijo kot denar. Stališče človeških virov pa človeka obravnava kot celotno in kompleksno osebo, ki jo motivirajo številni faktorji. Izhajajo iz predvidevanja, da so ljudje dovolj odgovorni in jih lahko motivira tudi primerno delo. Pri sodobnih stališčih prevladujejo tri različne teorije: teorija zadovoljstva (poudarja prednost človekovih potreb), procesna teorija (miselni procesi vplivajo na obnašanje) in okrepitvena teorija (kako spodbuditi zaposlene k učenju želenega delovnega obnašanja). Notranje motivacija je pomembnejša od zunanje v daljšem časovnem obdobju. Če bodo ljudje ustrezno nagrajeni za svoje delo in če bo poskrbljeno za njihovo dobro počutje, bodo ljudje bolje in več delali. S tem uresničujejo željo po boljših dosežkih, po samouresničevanju, in ko so pri delu samostojni, lahko uporabljajo in razvijajo vse svoje sposobnosti in talente ter tako tudi napredujejo. Zunanja motivacija navduši ljudi za delo, saj z delom samim ljudje zadovoljijo svoje potrebe. Med zunanje motivatorje spadata predvsem dobro plačilo in spodbuda za uspeh ter delo, ki je bolj zahtevne narave, in želja po uveljavljanju. Zaposlenim so na dolgi rok pomembnejši notranji motivatorji (Halloran, 1986, str. 236).

2.1 Kako motivirati zaposlene

Nekateri faktorji na motivacijo pri večini ljudi delujejo podobno. Mednje spadajo: pohvale in graje, konfliktna situacije, tekmovanje, sodelovanje, plača, pripadnost in podobno. Pohvala običajno pozitivno vpliva na delovno aktivnost. Dajanje priznanja zadovoljuje pomembno potrebo po uveljavitvi lastne osebnosti pred sabo in pred

drugimi. Prav tako tudi graja običajno pozitivno vpliva na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši kot učinek pohvale. Ugotovitve o vplivu pohvale in kazni na posameznikovo aktivnost pa ne veljajo za vse vrste aktivnosti in tudi ne pri vseh posameznikih (Možina et al., 1993, str. 47).

Če se posameznik nahaja v konfliktni situaciji in jo hoče rešiti, mora biti aktiven. Skrbno mora proučiti vse vidike problema in potem poskušati z racionalnim obnašanjem problem rešiti. V tem primeru deluje konfliktna situacija kot spodbuda za delovno aktivnost. Če vodje namerno z vprašanji povzročajo probleme pri zaposlenih z namenom, da bi jih motivirali, morajo paziti, da povzročajo take, katerih rešitev je resnično potrebna.

Raziskave so pokazale, da tekmovanje s samim sabo povečuje delovno učinkovitost. Zaposleni lahko doseže še večje delovne uspehe, če ne tekmuje le s sabo, ampak tudi z drugimi. Ali je zaposleni v tekmovanju z drugimi uspešen ali ne, je razvidno iz mnenja okolice in dosežkov sotekmovalcev (Možina et al., 1993, str. 48).

Denar je posredno motivacijsko sredstvo, ker lahko zanj človek kupi določene stvari, s katerimi zadovoljuje svoje biološke in socialne potrebe. Plača spada med dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo delavca pri delu, ne pa med faktorje motivacije. V podjetjih poskušajo z različnimi sistemi plačevanja spodbujati zaposlene k večji delovni učinkovitosti. Najbolj znana sistema plačevanja sta plačilo po času in plačilo po učinku (Možina et al., 1993, str. 48).

Zaposlene motivira tudi, če vidijo, da njihovi proizvodi nekomu koristijo, imajo jasno opredeljene cilje, poznajo rezultate svojega dela, imajo ugodne fizikalne in socialne delovne razmere ter imajo jasna navodila za delo (Možina et al., 1993, str. 46). Najpomembnejše dejstvo, ki se ga moramo zavedati, pa je, da je motiviranje posameznika, skupine ali samo tima lahko učinkovito le v pravno urejenem okolju. Motiviran človek ima pozitivno naravnane misli, k delu ga vodi motivacija, da doseže cilj, o uspehu pa je trdno prepričan.

Zakonitosti motivacije, ki jih moramo upoštevati, so (Denny, 1997, str. 17–29):

- Za motiviranje moramo biti motivirani (da smo v vlogi motivatorja moramo biti najprej sami zadosti motivirani in prepričani)!
- Za motiviranje je potreben cilj!
- Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo!
- Za motiviranje je potrebno priznanje!
- Soudležba motivira!
- Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira!
- Izziv vas motivira samo, če imate možnost za zmago!
- Vsakdo ima motivacijsko varovalko!
- Pripadnost skupini motivira!

Če hoče podjetje ugotavljati uspešnost zaposlenih, mora določiti merila uspešnosti, ki jih je mogoče postaviti le, ko sta znana cilj in rezultat, ki naj bi ga dosegli. Cilj je torej stanje, ki ga želimo doseči, rezultat pa doseženo delo. Torej smiselno je, da ljudi ne motiviramo za kvaliteto, temveč s kvaliteto, ne motiviramo za dobiček, temveč z njim. Pri oblikovanju slehernega sistema je potrebno odgovoriti vsaj na naslednja štiri vprašanja in se ravnati po odgovorih (Možina et al., 1993, str. 161):

1. Kakšno motivirano obnašanje bomo v ljudeh vzpodbudili?
2. Kakšno glavno pomanjkljivost lahko pričakujemo?

3. Kakšne vrednote se bodo rodile v ljudeh?
4. Katera skupina delavcev bo pri tem imela prednost?

V nadaljevanju podajam nekaj načinov motiviranja zaposlenih.

2.1.1 Motivacija z osebnimi razgovori

V prihodnosti bodo uspešne le tiste organizacije, ki bodo v konkurenčni bitki znale spodbujati vse svoje sodelavce, da v polni meri usmerijo svoje delovne sposobnosti v doseganje zastavljenih ciljev. Te sposobnosti lahko sprožijo tudi vodje s kakovostno izvedbo osebnih letnih razgovorov. Predpogoj za uspešno izvedbo osebnih razgovorov je, da vodje začutijo letni razgovor kot pomembno zadevo ter se je lotijo z vso vnemo. V nasprotnem primeru, če vodje razumejo razgovore kot breme, zapravljanje časa ipd., bo zadeva propadla. Kot vsaka aktivnost, zahteva tudi izvedba letnih razgovorov določena znanja, spretnosti in načrt za pripravo. Vodje je treba poučiti o vprašanih, jim dati natančna navodila kaj vprašati, kako se na razgovor pripraviti, kako se vesti v posamezni situaciji in kaj storiti. Priporočljivo je, da se pred dejansko izvedbo razgovorov izvede posebna delavnica za vodje, kjer naj medsebojno poskusno vodijo razgovore. Vprašanja in odgovore je potrebno analizirati in jih dopolniti z dodatnimi navodili. Na ta način dobijo vodje jasno sliko o tem, kaj bi dosegli z izvedbo dejanskih letnih razgovorov. Poglobljeni razgovori s sodelavci obogatijo in zblížajo, kar se odraža v delovni klimi in povečani motivaciji zaposlenih. Letni razgovor je poglobljen razgovor med vodjo in sodelavcem, kjer se pogovarjata o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Letni razgovor naj bo vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju ter drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu (Kern, 2001, str. 86–87).

2.1.2 Motivacija z vodenjem

Način vodenja, ki ga uporablja manager, mora vzbujati motivacijo. Zelo koristno je, da gredo vsi zaposleni skupaj na kak seminar ali tečaj. Skupna udeležba na posvetih, usposabljanjih ali izletih povezuje člane tima. Ob tem je treba upoštevati, da mora manager ohranjati določeno razdaljo med seboj in svojim timom. Manager se mora zavedati tudi pomena postavljanja dobrih zgledov. Ljudje opazujejo svoje vodje pri vsakodnevnih opravkih in tako ima njihov zgled močan vpliv. Na ta način lahko manager doseže veliko več kot le z nasveti izraženimi z besedami. Vsak manager mora najprej sam upoštevati to, kar zahteva od drugih. Pri motivaciji z vodenjem je ključnega pomena, da si vodstvo postavi realne cilje in si zanje tudi prizadeva. Ti cilji morajo biti dosegljivi. Ljudje so namreč navdušeni, če delajo za managerja z določenim namenom. Manager mora biti svojim zaposlenim vzgled, ker bo le tako organizacija uspešna in njeni zaposleni zadovoljni.

Pogosto podrejeni postajajo podobni svojim vodjem; ljudje pričakujejo od svojih nadrejenih, da jih bodo vodili. Manager, ki skuša zaposlene motivirati z vodenjem, naj poskrbi, da se bo stalno izpopolnjeval. Naj bo napreden mislec. Naj razmišlja,

kako bi lahko to ali ono naredili bolje in naj nikoli ne dopusti, da bi ljudje, ki jih vodi, mislili, da delajo, kakor najbolje znajo. Vsi lahko delajo bolje. Ključnega pomena pri motivaciji z vodenjem je, da vodenje poteka brez prisile. Najučinkovitejše je vodenje z zgledom, nikakor ne s povelji ali z odredbami. Motiviran vodja bo vodil in ne nujno priganjal, bo pokazal in ne nujno ukazal. Skladno s tem, ko nekdo postaja vse bolj uspešen, je samo vprašanje časa, kdaj bo postal tarča kritikov. Če hoče biti dober vodja, se naj dvigne na »varovalni zid« in s tem bo postal neranljiv za kriticizem, ki izhaja iz najbolj škodljivega in zlobnega človeškega čustva – zavisti. Pri vsem tem naj bo nenehno prisotna misel na prihodnost. Manager naj načrtuje, da bo jutri delal nekaj drugega. Če lahko vsak dan naredi vsaj nekaj malo drugačnega kot minuli dan, seveda z namenom, da dela nekoliko bolje, bo to spet navdušujoči slog vodenja, ki motivira (Denny, 1997, str. 101–102).

2.1.3 Motivacija s spodbujanjem

Večina ljudi najde v času, ko so zaposleni, ravnovesje v odnosu s svojim delodajalcem. Mnogi se trudijo pri delu ravno toliko, da ne izgubijo službe in njihovi delodajalci jim plačajo ravno toliko, da službe ne pustijo. Učinkovit program spodbud bo ne le povečal dobiček, temveč tudi navdušil zaposlene, vzbudil njihovo zvestobo in vdanost ter dvignil njihovo moralo. Večina ljudi hodi na delo zato, da zmerno delajo in ne opravljajo izjemnega dela. Vendar prav ti ljudje posvečajo veliko časa ljubiteljskim ali dobrodelnim dejavnostim, ne da bi bili za to plačani in opravljajo izjemno delo. Za to dobijo priznanje. Če bi taki ljudje posvečali prav toliko truda svojemu delu, bi lahko poželi nezaslišane uspehe.

Peter Riggs, veliki učitelj motiviranja, navaja tri največje nagrade za delo (Denny, 1997, str. 104–106):

1. Delati tisto, kar vas veseli, zaradi samega veselja do tega dela, ali z drugimi besedami, biti srečen in zadovoljen pri svojem delu.
2. Priznanje – v različnih oblikah.
3. Denar – in samo denar postane glavna motivacija, če ga ni dovolj za zadovoljevanje nujnih vsakodnevnih potreb.

2.1.4 Motiviranje s kritiko

Kritika ne sme biti povezana z osebnim nagnjenjem ali odporom. Razlog za kritiko morata biti zaskrbljenost in zanimanje za zaposlenega. In drugič, managerjeva dolžnost je voditi zaposlene ne samo k tako kakovostnemu delu, da obdržijo delo, temveč k takemu delu, ki jim pomaga uresničevati njihove cilje – in seveda ohranjati timskega duha. Namen kritike ni rušiti, temveč graditi. Da bi dosegli tak rezultat, se moramo vprašati, kaj natančno hočemo urediti in kakšen odziv pravzaprav želimo ob koncu sestanka oziroma razgovora. Velikokrat je manager prisiljen kritizirati koga od podrejenih zaradi dejanj, ki so silno moteča. Včasih kak delavec ravna neodgovorno, ali kar je še slabše, namerno krši kako pravilo ali ustaljen sprejemljiv delovni postopek. Nekateri managerji izgubijo potrpljenje in se temu primerno odzovejo. V jezi kritizirajo podrejene. Tako se ne sme ravnati. Včasih je to lahko učinkovito, toda s tem neizogibno porušijo odnose in povzročijo izgubo spoštovanja. Drugi managerji imajo morda zaradi prizadevnosti ali pomanjkanja poguma velike težave pri pogovoru s posameznikom, ki jim povzroča probleme. Svojo kritiko

povedo vsem drugim, samo dotičnemu ne. To vsekakor tudi ni pošten način vodenja. Če hoče manager nekoga kritizirati, ne da bi mu vzel motivacijo, mora (Denny, 1997, str. 153–165):

- skrbno izbrati pravi trenutek;
- se pogovoriti z njim na štiri oči;
- mu povedati, da ga ceni;
- mu pogledati pri tem v oči;
- govoriti samo resnico;
- kritizirati njegovo ravnanje, ne pa osebnosti;
- ponovno poudariti njegovo dobre strani.

In seveda ne pozabiti pohvaliti izboljšanja.

2.1.5 Motiviranje vodij

Vodje lahko spodbujamo z materialnimi ali nematerialnimi faktorji stimulacije. Materialni faktorji stimulacije, ki se pogosto uporabljajo, so: premije, delovni cilji, osebna ocena in nagrade. Racionalizacije, inovacije in izume se nagrajuje z denarnimi nagradami, ki morajo biti dovolj velike, ne le tolažilne. Pri določanju višine nagrade se upošteva gospodarska korist, ki jo bo imelo podjetje od izuma, racionalizacije ali inovacije, kvalifikacija in delovno področje. Vodje pa motivirajo za doseganje nadpovprečnih rezultatov tudi razni nematerialni dejavniki motiviranja, kot so: dobri medsebojni odnosi, zanimivo delo, sposobni nadrejeni, možnost napredovanja in izpopolnjevanja, pohvale in priznanja za opravljeno delo, tekmovanja med posameznimi skupinami, dobro počutje pri delu, pomoč pri osebnih problemih, možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo, možnost svobode osebne rasti in delovne kariere (Možina et al., 1990, str. 119 in 126).

2.1.6 Kako motivirati skupine delavcev

Pomembno je, da začnemo najprej posameznike ocenjevati, saj tako vidimo, kako bi ga lahko motivirali. Vsak naš pristop mora biti naraven, prilagojen vsakemu posamezniku, saj zaposleni želijo od vodij različne vloge, kjer npr. želijo dokazovati svoje sposobnosti, potrditev zamisli ... Pomembno je, da prepoznamo potrebe mlajših, te so npr. dobra osnovna plača, prosti čas, priznanje za delo, napredovanje, medtem ko so pri starejših to npr. nagrade v obliki letnih bonusov, status v skupini, varnost zaposlitve ipd. (Heller, 2001, str. 316–317).

V skupinah se različni ljudje obnašajo različno in pomembno je, da se s tistimi, ki povzročajo težave, soočimo takoj. Skupino najbolj motiviramo tako, da podpremo njihove skupinske cilje in naredimo načrt, kako se jih lotiti. V vsaki skupini mora biti vodja, ki vsakega vključi v odločanje in ga usmerja. Skupina je zelo motivirana, če jih veže skupna vizija (Heller, 2001, str. 320).

2.2 Nekaj dejavnikov, ki motivirajo

Plača in nagrada: Motivacijo je potrebno razumeti kot dinamični proces, ki se v človeku neprestano ponavlja (to velja za primarne biološke potrebe, katerih

zadovoljitev je nujno potrebna za obstoj) ali pa se odvija na višjem nivoju (kar velja za socialne potrebe, katerih zadovoljitev omogoča človeku dobro počutje v družbi). Motivacija je torej dinamični proces, zato je zmotno prepričanje, da bo podjetje z nekaj več denarja motiviralo zaposlene k večji produktivnosti. Človek sicer lahko zadovolji mnogo svojih potreb z denarjem, vendar jih obstaja še dosti, ki jih z denarjem ne more zadovoljiti, zato se pri motivaciji zaposlenih ne moremo omejiti zgolj na človeške nematerialne motive. Plačo zaposlenega si tako ne moremo postaviti kot edini motiv človekovega dela, lahko pa si jo predstavljamo kot orodje, s katerim krmilimo človekovo aktivnost v želeno smer. Vendar, šele plača povezana s ciljem, je dobro orodje za vodenje ljudi k tem ciljem. Vedno moramo upoštevati dejstvo, da je plača zaposlenega le delček na poti vplivanja in zavestnega gibanja človekove zavesti za delo.

Podjetja oblikujejo svoje sisteme nagrajevanja in plač na podlagi svoje poslovne strategije, politike podjetja in opredeljenih ciljev, ki jih morajo doseči. Z nagradami stimuliramo zaposlene za doseganje ciljev. Nagrada je lahko v obliki blaga ali denarja. Zaposleni so nagrajeni, ko izpolnijo osebne, timske, oddelčne ali organizacijske cilje. Poznamo različne načine nagrajevanja: plačilo za učinek, delitev dobička, delnice podjetja, enkratne denarne nagrade, nagrada za učenje, nagrada za timsko delo ... Nekateri kritizirajo nagrajevanje (imajo ga za sistem palice in korenčka), češ, da zunanje nagrade zmanjšajo pomen notranjih, so samo začasne in z njimi ljudje zadostijo le nižje potrebe. Plača, kot denarna protivrednost za opravljeno delo, kljub temu, da spada med higienike, predstavlja pomemben motivacijski faktor. Če delavec smatra, da za svoje delo ni dovolj plačan, bo nezadovoljen, s tem pa se učinkovitost neposrednih motivacijskih faktorjev bistveno zmanjša ali se celo izniči. Običajno je v podjetju plača delavca določena z zahtevnostjo dela in z izmerjeno delovno uspešnostjo. K temu so dodani še dodatki (nedeljsko, praznično, nočno delo itd.), udeležba v dobičku ter ostali dodatki, določeni s pogodbo. Vse to za delavca pomeni celotno nagrado. Uspešnost posameznega zaposlenega se lahko meri ali ocenjuje, med merljive faktorje lahko štejemo nagrajevanje po času, normi, akordu, ekonomskem učinku ter sistem premij in nagrad. Ker pa vrsta del ni merljiva, postaja vse pomembnejše ocenjevanje delovne uspešnosti. Ocenjujejo jo nadrejeni, pri čemer je osnova doseganje dogovorjenih postavljenih ciljev (Merkač Skok, 2005, str. 197).

Druge materialne nagrade: Spodbude predstavljajo možnost posebnega nagrajevanja in omogočajo večjo fleksibilnost plačila. Delimo jih na kratkoročne spodbude za delovno uspešnost, kamor spadajo stimulative spodbude za delovne dosežke. Lahko so individualne nagrade ali pa gre za vključevanje v delitev dobička glede na rezultate skupine, oddelka ali celega podjetja. Izplačljive so v gotovini ali nominirane v obliki delnic. Izplačujejo se sproti ali pa z zamikom. Kratkoročne spodbude prevladujejo zlasti na nižjih ravneh hierarhične lestvice v podjetju. Druga skupina pa so dolgoročne spodbude, ki so značilne za višje ravni upravljanja v podjetju. Te spodbude se nanašajo na rezultat večletnega dela in so namenjene vodstvu, ker je za oceno dejanskega prispevka potreben daljši čas, njihov namen pa je spodbuditi dolgoročno iniciativo managerjev v podjetju. Nekatero izmed takšnih spodbud so nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic podjetja po izredno ugodnih pogojih in podobno. Kot motivacijski faktor programa nagrajevanja sodijo tudi ugodnosti. Njihova značilnost je ekskluzivnost in dolgoročnost, njihov glavni cilj pa vezati posameznika na podjetje. Delimo jih na ugodnosti iz zaposlitve, ki so vezane na pripadnost v podjetju in ne na poslovni rezultat. Med njih štejemo različna

plačila in nadomestila, kot so plačilo za čas odsotnosti (plačan dopust, bolniška, nadomestila za nesrečo), ugodnosti in storitve za zaposlene (rekreacija, proizvodi podjetja po nižji ceni). Druga skupina so posebne ugodnosti, ki dopolnjujejo ugodnosti iz zaposlitve, namenjene so le najožjemu vodstvu. To so npr. raba luksuznih dobrin, ki so v lasti podjetja, zdravstveno zavarovanje nad običajnimi standardi itd. (Zupan, 2001, str. 210–211).

Nematerialni motivatorji: Nematerialni motivacijski dejavniki imajo običajno veliko vrednost in težo. Zlasti pomembni so na višji stopnji zaposlitve, prevladujeta pa dve možnosti, napredovanje in izobraževanje. Za vsako uspešno podjetje je pomembno, da razvija jasen in pregleden načrt napredovanja zaposlenih (career planning), saj to včasih pomeni več kot dolgoročno stimulatívno nagrajevanje. Višji položaj zaposlenega pomeni večjo veljavo, večjo odgovornost ter moč, večje so tudi možnosti samostojnega odločanja, izbira sodelavcev oz. oblikovanje podpornega kroga (supporting cast).

Nematerialni dejavniki motiviranja:

- **Koristnost dela:** Delavec je običajno zavzet za svoje delo, le če opazi, da njegovo delo nekomu koristi oz. če odkrije, da je njegovo delo pomembno (Možina et al., 1993, str. 46).
- **Poznavanje rezultatov svojega dela:** Če delavci vedo, koliko prispevajo s svojim delom, njihova zavzetost za delo hitro raste, tudi če vedo, ali so cilj, ki jim je bil postavljen, sploh dosegli (Možina et al., 1993, str. 47).
- **Pohvale in kritike:** Pohvale so učinkoviti stimulatorji, ki pozitivno učinkujejo na zavzetost delavcev. Pohvala zelo učinkuje na človekovo dejavnost, medtem ko graja človeka ne motivira in se naj bi jih izogibali. Kritika je pomembna vsake toliko časa, ko se zaposleni začne obnašati drugače. Tu prihaja v ospredje spodbudna kritika, katerega namen je, da gradi in ne ruši. Kritiziramo samo stvari, ki so moteče, ali če delavec ravna neodgovorno ali če krši pravila ali postopek. Pomembno je, da vodilni ne izgubijo potrpljenja in da najdemo način, kako bi naredili bolje (Denny, 1997, str. 156).
- **Komuniciranje:** Danes je medosebna in neposredna komunikacija z zaposlenimi zelo pomembna, kar se zaveda tudi več podjetij, saj se ta vidi pri prenosu ciljev in poslovnih rezultatov. Zaposleni bolje opravljajo delo in tudi, če jih sprašujemo za mnenje, zaposleni dobijo občutek večvrednosti in poveča se pripadnost podjetju. Danes se vse pogosteje uporablja komuniciranje preko elektronske pošte, s katero se izgublja zelo pomemben osebni stik. Vodja mora z zaposlenimi komunicirati, če ne, pri njih vzbuja slabe občutke. Pomembno je, da zagotovimo informacije, saj je idealno, da bi vsakdo čim prej izvedel vse. Tu deluje zelo motivacijsko, da zaposleni izbirajo o željeni informaciji, predvsem pa moramo zagotoviti nekoga, ki bo posredoval informacije takoj do zaposlenih, še preden se začnejo govorice. Npr. pisarne lahko uredimo brez predelanih sten, kar izboljša sodelovanje, ali pa vrata vedno pustimo odprta za pogovor z zaposlenimi (Heller, 2001, str. 304).
- **Dobre delovne razmere:** Sem prištevamo opremo, pripomočke, sisteme, ki jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu. Če se nekaj pokvari, to še ne predstavlja problema, vendar če ostane nepopravljivo, pride do izgube motivacije. Delovni prostori morajo biti udobni, tako da so delavci ponosni na svoje prostore. Tudi v razkošnih pisarnah prihaja do zmanjšanja

motiviranosti zaradi prevelikega prostora. Delovno okolje mora pozitivno vplivati na ljudi, s čimer se poveča uspešnost (Denny, 1997, str. 92–93).

- **Večanje kakovosti življenja zaposlenih:** To lahko povečujemo tako, da zaposlenim omogočimo, da z manj truda in manjšimi tveganji za svoje zdravje več zaslužijo, da pri delu razvijajo in uporabljajo svojo ustvarjalnost in se v delovnem okolju podpirajo (Možina et al., 2002, str. 28).
- **Priznavanje odličnosti:** Tu je potrebno spodbujati tekmovalnost med zaposlenimi in priznavanje dosežkov posameznikov in tako dajanje priznanja vsem, ki ciljajo višje. To najbolj poznajo Japonci, kjer je spoštovanje starejših njihova kultura, vendar bo bolj usposobljen prej dobil službo ne glede na starost (Heller, 2001, str. 340).
- **Vizija podjetja:** Pomemben faktor za zaposlene in podjetje kot celoto je, da ima podjetje svojo vizijo, ki je opredeljena kot vodilni motiv, usmerja in krepi prizadevanja posameznikov, ki součinkujejo med seboj. Na tej osnovi nastane večja verjetnost za ustvarjalne dosežke in s tem za poslovne uspehe. Zaradi vizije se vzpostavi začasen sistem skupnih vrednot, ki motivirajo posameznike za doseg določenih ciljev. Brez osnovne vizije in jasne poti razvoja so razvojne namere neuskklajene in zato neučinkovite.

3 KREIRANJE VZDUŠJA MED ZAPOSLENIMI

Organizacijsko vzdušje je izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v neki organizaciji. Ni ga potrebno iskati, ker je vedno prisotno. V vsaki organizaciji vlada drugačno vzdušje. Če so odnosi med zaposlenimi pozitivni, vlada pozitivno vzdušje, ki odraža prijazno in prijateljsko vzdušje. Drugače pa je, če so odnosi med zaposlenimi negativni. Taki povzročajo neugodno vzdušje, saj je delovno ozračje negativno in napeto, prisotni so vse pogostejši konflikti, ki vodijo v nizko produktivnost. Sestavljajo ga različne dimenzije, ki so vedno prisotne, vprašanje je le, katere nas zanimajo.

Vzdušje proučujemo tako, da ugotovimo njegove značilne dimenzije, vzroke za nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi.

»Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na to pa vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri pa tudi kultura. Med vplivnejše elemente sodijo: sistem nagrajevanja, razporeditev virov, stili poslovanja, avtonomnost pri odločanju, vzorec komuniciranja, delo in delovne razmere, odnosi. Organizacijska klima predstavlja torej način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto.« (Češnovar, 2001, str. 415.)

3.1 Zadovoljstvo pri delu

Prva opredelitev pravi, da je zadovoljstvo na delovnem mestu skupek občutij in prepričanj, ki jih imajo ljudje o delovnem mestu, katerega opravljajo. Zakaj je zadovoljstvo na delovnem mestu tako pomembno za managerje in raziskovalce? Zaradi možnosti vplivanja na veliko število vedenj v organizaciji in zagotavljanju zadovoljstva na delovnem mestu (George, Jones, 1996, str. 70).

Druga pravi, da je zadovoljstvo na delovnem mestu vedenje oziroma čustveni odziv zaposlenega na določene naloge, fizične in socialne pogoje dela. Zadovoljstvo na delovnem mestu motivira in vodi posameznika k doseganju višjih ciljev in samopotrjevanju (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1997, str. 98).

Tretja govori, da je zadovoljstvo na delovnem mestu skupek naklonjenih in nenaklonjenih občutkov, s katerimi zaposleni označijo svoje delo. Je relativni občutek zadovoljstva ali nezadovoljstva, ki se razlikuje od objektivnih mišljenj in pričakovanega obnašanja (Newstrom, 1989, str. 176).

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev in je neposredno odvisno od motivov posameznikov, ki pa se med njimi razlikujejo. Zadovoljstvo pomeni zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Managerji imajo zelo velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih, ker morajo razvijati zaupanje in gojiti dobre medsebojne odnose, znati morajo poslušati in usmerjati čustva zaposlenih, dati morajo jasne usmeritve o tem, kaj želijo doseči, ustvariti morajo komunikacijo, ki bo temeljila na dialogu, in jasna razmerja med delom, nagrado in zmago. Zadovoljstvo je zelo pomembna dimenzija pri ugotavljanju organizacijskega vzdušja in ima nanj tudi zelo močan vpliv. Zelo pomembno je, da v podjetju ugotovimo, ali je zaposleni zadovoljen s svojim delom, s plačo, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom, saj so prav ti pogledi oz. dejavniki pokazatelji, ali je človek zadovoljen ali ne. Zadovoljstvo pri delu predstavlja izpolnitev in užitek, ki ju občutimo po opravljenem delu. S tem ne mislimo na plačo, razne ugodnosti ali počitnice. To so prijetna čustva, ki jih občutimo pri opravljanju dela. Do zadovoljstva pridemo, ko sprejmemo delo kot tako. S tem so povezani vsi viri zadovoljstva, ki jih štejemo zraven. Več različnih virov zadovoljstva je povezanih z istim delom.

Pozitivna občutenja nastanejo v nas zaradi kakovostnega dela, učenja novih sposobnosti oz. znanj, ker delujemo kot del tima in dobimo priznanja za dobro opravljeno delo. Doseganje večjega zadovoljstva pri delu vpliva na višjo produktivnost zaposlenih. Zadovoljstvo na delovnem mestu je torej dejavnik, ki prispeva k večji kakovosti delovnega življenja in tudi h kakovosti življenja nasploh; vpliva tudi na delovne učinke (kar je pomembno tako za delavce, kot tudi za delodajalce). Delo ima za zadovoljstvo z življenjem dvojni pomen. Je sredstvo, ki omogoča zaslužek in samopotrjevanje. Pri tem pa se zdi prvo nekoliko pomembnejše od drugega.

Slika 2: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih



Vir: George, Jones, 1996, str. 71

3.1.1 Osebnost zaposlenega

Osebnost je skupek razmeroma trajnih občutij, mišljenj in obnašanja na delovnem mestu. Zaposleni se med seboj razlikujejo po osebnostnih lastnostih. To je razmeroma trajen način njihovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja (Rozman, 2000, str. 64). Deloma je osebnost podedovana, deloma pa plod izkušenj človeka, zlasti v mlajših letih. Zato se osebnost s starostjo človeka v določeni meri spreminja. V krajšem času nekaj let je razmeroma stalna, kar pomeni, da se bodo vplivi zadovoljstva ali nezadovoljstva z delom pokazali šele v daljšem obdobju. Ugotovljeno je, da lažje sodelujejo ljudje s podobno osebnostjo. Še več, določena podjetja privlačijo ljudi s podobnimi osebnostmi. Kultura podjetja privlači ljudi, ki cenijo vrednote te kulture, s tem pa tudi kulturo ohranjajo.

Na razpravo o tem, ali na človekovo delovanje in uspeh pri delu v večji meri vpliva človekova osebnost ali sama narava dela, lahko rečem, da na vedenje posameznika vplivata tako osebnost kot delovna situacija. George in Jones (1996, str. 79) pravita, da bodo nekateri delavci bolj zadovoljni z delovnim mestom kot drugi zaradi preprostega razloga, ker imajo drugačno osebnost in delovno stopnjo.

Osebnost ljudi se razlikuje v vrsti značilnosti. Najpogosteje ločimo pet glavnih ali velikih značilnosti: ekstrovertiranost in introvertiranost, optimizem in pesimizem, ujemanje z drugimi, vztrajnost in doslednost, odprtost (Rozman, 2000, str. 64).

Ekstrovertiranost je lastnost ljudi, ki so radi v družbi, se zanimajo za druge, so prijateljsko razpoloženi. **Introvertirani** ljudje so bolj zaprti vase, ne kažejo čustev, se manj družijo z drugimi. **Optimisti** vidijo stvari v rožnati luči, predvsem vidijo pozitivne stvari dogajanj in jih tako tudi razumejo in razlagajo. Pesimisti pričakujejo, da se bodo zgodile najslabše možne stvari. **Optimisti** širijo prijetnejše razpoloženje. Pogosto pa so bolj površni in manj realni. **Samozavedanje** je značilnost, ki jo izrazimo z organiziranjem lastnega dela, doslednostjo, skrbnostjo in vztrajnostjo. Za ljudi, **odprte za sodelovanje**, je značilen širši interes. Zanimajo se za veliko stvari, zanimajo jih novosti in so jih pripravljeni sprejeti. S tem so odprti tudi za tveganje.

Ljudje iščejo dela, ki so podobna njihovim genetskim zasnovam. To pomeni, da je del zadovoljstva na delovnem mestu določen z delavčevo osebnostjo, katere se ne da spremeniti v kratkem času. Zaposleni, ki je vztrajen, bo bolj zadovoljen z delom, ki zahteva vztrajnost. Vase zaprta osebnost bo nezadovoljna z delom, ki zahteva veliko komuniciranja z drugimi. Lahko povzamem: če se delo ne bo ujemalo z delavčevo osebnostjo, bo le-ta nezadovoljen na delovnem mestu in obratno.

Prav tako velja za izobraževanje. Ljudje, ki si želijo večji ugled v družbi, bodo bolj izobraženi ali pa se bodo dodatno izobraževali na delovnem mestu, če bodo za to imeli možnosti. Ker bodo ljudje z višjo izobrazbo pridobili večji ugled, bodo bolj zadovoljni na delovnem mestu. Izobraževanje na delovnem mestu prinese večje zadovoljstvo na delovnem mestu tistim zaposlenim, ki jim več pomenijo notranje vrednote dela (intrinsic), kot pa tistim, ki so jim pomembnejše zunanje vrednote dela (extrinsic).

3.1.2 Vrednote zaposlenega

Tudi na delovnem mestu imamo vrednote, ki pa jim pravimo delovne vrednote. So delavčeva osebna prepričanja o tem, kaj lahko nekdo pričakuje od dela in kako se mora obnašati na delu (George, Jones, 1996, str. 64). Pri tem ne gre za določeno delo, marveč delo nasploh.

Raziskovalci organizacijskega obnašanja so razdelili delovne vrednote v dve skupini:

- notranje vrednote dela (intrinsic values);
- zunanje vrednote dela (extrinsic values).

Notranje vrednote dela so vrednote, ki so vezane na samo naravo dela. Delavci, ki imajo željo po tem, da se učijo novosti, dodajo pomembne prispevke in izkoristijo vse možnosti njihovega delovnega mesta, spadajo v grupo notranje vrednote dela. Zunanje vrednote dela so vrednote, ki so povezane s posledicami dela. Delavci, katerih glavni namen je na primer denar, varnost dela, status, druženje, spadajo v grupo zunanje vrednote dela. Delo vidijo kot omogočanje ekonomske varnosti za njih in družino.

Povezava med zunanjimi in notranjimi vrednotami dela je naslednja. Večina ljudi ima zunanje vrednote dela, kajti vsi potrebujejo denar za življenje. Veliko pa jih ima mešani vrednoti med zunanjimi in notranjimi vrednotami dela. Vprašanje, ki se postavlja v povezavi s tem, je, kolikšen delež vsake vrednote dela ima posamezna oseba.

Delovne vrednote dela imajo velik vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu. Oseba z močno notranjo vrednoto dela ne bi bila zadovoljna z delovnim mestom, ki bi bilo rutinsko, kjer ne bi videla poti napredovanja, delo bi bilo monotono in podobno. Ravno obratno bi za osebe z močno zunanjo vrednoto delo, ki bi bilo prezahtevno in obenem slabo plačano in nevarno, pomenilo nezadovoljstvo na delovnem mestu.

3.1.3 Narava dela

Najpomembnejši vir zadovoljstva zaposlenih je verjetno narava dela, okolje, v katerem oseba dela (raznolikost delovnih nalog, odgovornost, samostojnost, izziv, interakcija, ponavljajoča se dela) in način, kako organizacija ravna z delojemalcem (varnost pri delu, fizično in tehnično okolje, ki zagotavlja ustrezne delovne razmere). Kateri koli vidik dela in organizacije zaposlovanja je del situacije pri delu, ki lahko vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Narava dela vpliva na to, ali bo zaposleni na delovnem mestu zadovoljen ali ne. Kdaj pa bo zaposleni zadovoljen na delovnem mestu? Takrat, ko se bosta njegova osebnost in delovne vrednote skladale z naravo dela. Če ima zaposleni zmožnosti za opravljanje odgovornega in izzivalnega dela in če mu to pomeni delovno vrednoto, bo zadovoljen na delovnem mestu, ki take vrednote zahteva. Ne moremo pa pričakovati, da bo delavec, ki za zahtevno delovno mesto nima zadostne zmožnosti, na njem zadovoljen. Monotonija na delovnem mestu le redko prinaša zadovoljstvo. Dela, ki se ne ponavljajo, prinašajo večje zadovoljstvo.

Možina et al. (2002, str. 158) kot bistvene elemente dela, ki lahko vplivajo na zadovoljstvo delavca z delom, navaja:

- Raznolikost delovnih nalog; orodij, strojev in naprav; mest, kjer posameznik dela; ljudi, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami. Enolično delo delavce dolgočasi, dolgočasje utruja, utrujenost pa je vir napak. Z raznolikostjo dela lahko torej zmanjšamo število napak in povečamo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.
- Samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo: samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Nesamostojni delavci pa so ravnodušni in ne dosegajo želenih delovnih rezultatov, kar zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu.
- Odgovornost: v smislu odločanja o tem, kako rešiti določeni problem pri delu, povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu.
- Izziv: v smislu izbire ustreznega znanja, ki pri rešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega. Delo, ki zaposlenega postavlja pred vedno nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja.
- Interakcija: stiki z drugimi pri delu in možnost izbiranja sodelavcev. Zaposlenemu veliko pomeni, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, za celotno podjetje oziroma organizacijo in tudi za njihove stranke. Prav tako je pomembno, da so odnosi znotraj organizacije dobri in usmerjeni k skupni blaginji. Še posebej so z interakcijo zadovoljni timski delavci.
- Pomen dela: Poistovetenje z delom in delovnimi rezultati, ki omogočajo dajanje priznanja in občutek, da je zaposleni nekaj dosegel. Pri tem je pomembno, da so rezultati vidni oziroma jih je mogoče ovrednotiti.
- Cilji in povratna informacija: delovni cilji naj bodo jasno opredeljeni in naj pomenijo za delavca izziv. Dobro je, če lahko delavec pri oblikovanju le-teh aktivno sodeluje, kajti to mu daje občutek pomembnosti in povečuje njegovo pripadnost podjetju.

3.1.4 Vpliv družbe

Je vpliv, ki ga imajo posamezniki, skupine ali cela družba na posameznikovo vedenje. Sodelavci, skupine, kateri oseba pripada, kultura, v kateri oseba raste in živi, v vsem tem se odraža možnost stopnje zadovoljstva na delovnem mestu (George, Jones, 1996, str. 70).

Člani skupin, zlasti še delovnih skupin in timov, se pogosto menjavajo. Posamezniki odhajajo, prihajajo novi. Vprašanje vključevanja novih članov je pomembno, saj je od njihovega sprejemanja in vključitve odvisno tako njihovo zadovoljstvo kot rezultati pri delu. George in Jones (1996, str. 79) pravita, da poskušajo uvrstiti novoprišleke v tisto skupino, katere člani so zadovoljni z njihovim delom. Ne vedo še, kaj je potrebno početi in ali jim bo to delo sploh všeč. Novi delavci, ki imajo okoli sebe nezadovoljne delavce, bodo kasneje verjetno nezadovoljni tudi sami, za razliko od tistih, ki imajo okoli sebe zadovoljne delavce.

V delovanju skupine pa prihaja do vrste težav. Ena od njih je, da posamezni člani v skupini, kjer njihov učinek ni jasno viden, delajo manj, kakor če delajo sami, kar povzroči nezadovoljstvo na delovnem mestu. Drugi člani začnejo delati manj, da ne bi izgledali kot »grebatorji«. Zato je smiselno, da so tudi v skupini vidni učinki posameznikov. To prinaša večje zadovoljstvo na delovnem mestu.

3.2 Ustvarjanje primerne organizacijske klime v podjetju

Podjetje lahko spremeni organizacijsko klimo le s pravilnim vodenjem. Managerji morajo preiti od besed k dejanjem ter izoblikovati participativni stil vodenja, kar pomeni, da se nadzor in moč, ki jo imajo managerji nad zaposlenimi, spremeni v partnerski odnos, v katerem managerji pritegnejo zaposlene, da se vključujejo v sprejemanje odločitev, ki se navezujejo na njihovo delo. Management mora s svojim delom in dejanji dajati zgled in s tem vzbuditi zaupanje delavcev. Verodostojnost gradi zaupanje, zaupanje pa lojalnost zaposlenih do organizacije. Lojalnost vseh zaposlenih je ključnega pomena za uspešnost in razvoj uspešnega podjetja. Tri pomembne naloge, ki jih imajo vodje v organizacijah, so (Dimovski et al., 2005, str. 199):

- Ustvarjanje skupne vizije: brez skupne vizije dejanja zaposlenih ne pripomorejo k povečevanju vrednosti v celoti, saj so odločitve razdrobljene in dejanja usmerjena v različne smeri .
- Oblikovanje organizacijske strukture: vodja je odgovoren za oblikovanje organizacijske strukture, ki izkorišča prednosti horizontalnih odnosov, vključno s timi, delovnimi skupinami in sestanki ljudi iz različnih oddelkov podjetja. Vodja pomaga tudi drugim razumeti, da je reorganizacija stalen proces, kakor tudi pridobivanje novih vlog in učenje novih spretnosti.
- Uslužno vodenje: Gre za posvečanje drugim in misiji organizacije.

Brandenov model sedmih R za učinkovito vodenje zajema (Dimovski et al., 2005, str. 237):

- Spoštovanje (ang. Respect): vodja mora zaposlene spoštovati, ti pa morajo čutiti, da so prispevali h končnemu rezultatu organizacije.

- Odgovornost (ang. Responsibility): z dodeljevanjem odgovornosti vodja zaposlenim izkazuje zaupanje.
- Sprejemanje tveganja (ang. Risk Taking): izobraženi zaposleni, ki zaupajo vase, pogosteje tvegajo. Organizacija prihodnosti spodbuja tveganje in sprejema napake, na katerih se uči.
- Nagrade in priznanja (ang. Rewards and Recognitions): so najučinkovitejši način motiviranja zaposlenih.
- Odnosi (ang. Relationship): vodja mora izbrati najprimernejši slog medsebojnih odnosov v timu, pri čemer se je treba zavedati, da lahko prijateljski in neformalni odnosi, ki krepijo skupno samozavest, motivacijo in oblikovanje optimalne organizacijske kulture, ogrozijo avtoriteto managerja.
- Model oblikovanja vlog (ang. Role modeling): vodja izoblikuje in dodeljuje vloge svojim zaposlenim, tudi sebi, sam pa je preostalem za zgled pri izvajanju vloge in obnašanju.
- Ponovni začetek (ang. Renewal): izvajanje kulture stalnega učenja, usposabljanje in obdelava povratnih informacij, s katerimi se dosegajo spremembe v miselnem vzorcu zaposlenih.

Sodobna strategija podjetij temelji na učinkovitem vodenju, ki se začne z oblikovanjem vizije, ki ji sledi oblikovanje strategije, vse skupaj pa se kaže v končnem poslovnem uspehu. Managerji sodobnih podjetij prebijajo tradicionalne okvire vodenja. Z novim pristopom k učinkovitemu vodenju postanejo organizacije bolj konkurenčne in zmagojejo v boju za stranke, dobičke, sredstva, kapital in delovna mesta.

3.3 Celovito upravljanje s kadri – temelj zadovoljstva

V poslovnem okolju, ki postavlja vse višje zahteve po produktivnosti, hitrosti odzivanja, kjer je konkurenca vse bolj neizprosna ter globalna, dobiva upravljanje človeškega kapitala vse večjo vlogo, saj gre za enega izmed redkih področij, s katerimi je še mogoče pridobiti konkurenčno prednost. Kadri so nosilci razvoja slehernega podjetja. Od kadrov so odvisni rezultati dela kot tudi image podjetja, zato je nujno, da z vso resnostjo in strokovnostjo pristopimo k njihovem planiranju in razvoju.

Uspešnost organizacije je vedno bolj odvisna od tega, kako se prilagaja spremembam v okolju. Nosilci tega prilagajanja pa so zaposleni, njihovo znanje, sposobnosti in pripravljenost za sodelovanje v poslovnih procesih. Organizacije se vedno bolj zavedajo, da so lahko njihovi zaposleni ključni dejavnik pri pridobivanju konkurenčnih prednosti pred drugimi organizacijami, zato vedno več truda vlagajo v izboljšanje vodenja zaposlenih.

Glede na to, da zaposleni izhajajo iz različnih okolij in da vsak predstavlja osebnost zase, morajo v podjetjih znati z njimi učinkovito in uspešno komunicirati in upravljati svoje zaposlene. Le, če se uspe kadrovnik ali drugi odgovoren za to področje prilagoditi posameznikovim potrebam, bomo lahko rekli, da poteka kadrovski proces, in z njim tudi vodenje, na ustreznem nivoju in na zadovoljstvo vseh.

Dvajseto stoletje je vneslo v človekovo življenje toliko in takšne novosti, da se tudi vrednost znanja, njegova vsebina in njegov pomen neprestano in v temeljih spreminjajo. Nova znanja postajajo tako rekoč zahtevana vrednota, čemur se mora prilagajati tudi, skorajda že za vse obvezen, vseživljenjski izobraževalni proces v takšni ali drugačni obliki.

3.3.1 Pomen učenja, usposabljanja in osebnostnega razvoja kadrov

Proces permanentnega izobraževanja in razvoj organizacije sta med seboj neposredno povezana. Proces permanentnega izobraževanja v organizaciji lahko definiramo kot mrežo dogodkov in aktivnosti za razvoj individualnih sposobnosti ljudi. Usposobljeni za reševanje obstoječe in bodoče problematike organizacije in produktivnosti dela, omogočajo organizaciji povečati njeno prilagodljivost okolju. Dejstvo je namreč, da obstaja vsakodnevna potreba po dodatnem usposabljanju kadrov ali njihovem prešolanju zaradi zahtev tržišča, spremembe predpisov in drugih spreminjajočih se pogojev okolja (Florjančič, Bernik, Novak, 2004, str. 109–110).

Glede na to, da je človek v storitvenem procesu neločljivo povezan z razvojem, se spremembe v okolju torej kažejo na kvalifikacijski oziroma izobrazbeni strukturi zaposlenih. Današnji čas vse bolj zahteva predvsem delavce, ki imajo široko splošno in tehnično izobrazbo, da so lahko dovolj fleksibilni, da se lahko stalno izpopolnjujejo in tako prilagajajo vedno novim zahtevam. Izobraževanje in usposabljanje sta torej trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za organizacijo. Posamezne izobraževalne akcije ne zadovoljujejo vseh potreb. To pomeni, da mora organizacija nenehno upoštevati sposobnosti, interese in pripravljenost za izobraževanje vsakega sodelavca, ki bo lahko učinkovito in uspešno delal le tedaj, ko bo za to ustrezno izobražen in usposobljen (Lipičnik, 1993, str.181).

Usposabljanje zaposlenih lahko opredelimo kot področje razvoja zaposlenih, kjer je težišče na pridobivanju in posodabljanju praktičnih znanj, sposobnosti in spretnosti za opravljanje del in nalog, kar pa je v času nenehnih sprememb in hitrega razvoja nujno potrebno skozi vso delovno dobo. Razvoj in usposabljanje kadrov torej definiramo kot planiran napor podjetja za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom. Namen usposabljanja zaposlenih je izboljšati posameznikovo izvajanje – opravljanje dela in učinkovitost (Merkač Skok, 2005, str. 65).

Učenje je proces, ki traja vse življenje. Človek se začne učiti že v otroštvu in od tedaj se uči nepretrgoma v vseh življenjskih okoliščinah. Psihologi opredeljujejo učenje kot vsako razmeroma trajno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušnje. Pojem učenja lahko opredelimo tudi kot proces izboljšanja akcij na podlagi večjega znanja in boljšega razumevanja stvari in dogodkov. Pri procesu učenja so bistvene nove ideje. Včasih se oblikujejo na podlagi trenutnih prebliskov ali kreativnosti zaposlenih v podjetju, ali pa se prenesejo iz okolja. Ne glede na izvor, so te ideje temeljni vzrok za izboljšave. Toda same ne zadostujejo za oblikovanje učeče se organizacije, za katero so potrebne tudi spremembe v načinu delovanja (Treven, 2001, str. 86).

Smisel **osebnega razvoja** posameznika je v tem, da se želi obvladovati, ker ga sicer obvladujejo razne odvisnosti. Danes čedalje več ljudi spoznava, da ne morejo biti uspešni in priznani v socialnem okolju brez osebnega razvoja in razvoja medsebojnih odnosov. Učenje odraslih poteka bolj selektivno in ciljno orientirano kot učenje pri otrocih. Zato je pomembno, da imamo definirane cilje. Za večino odraslih pa je ta cilj uspeh. Ker pa je danes zaradi zaostrovanja pogojev na trgu dela, znanja, blaga in storitev uspeti čedalje težje, skušamo razumeti uspeh od znotraj, iz osebnega razvoja in njegovih notranjih dejavnikov. Čim bolj smo uspešni navznoter, tem bolj smo uspešni navzven, v svetu konkurence.

Delovni razvoj pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Včasih se temu razvoju reče tudi delovna kariera. Ta komponenta razvoja kadrov je povezana z neposrednim delom in samim delovnim okoljem. Vključuje delovanje posameznika v zvezi z njegovim razvojem pri delu, z doseganjem delovnega položaja, funkcije, naziva, delovnih rezultatov. Nanaša se na uspeh pri delu v podjetju. Naštete komponente osebnostnega, strokovnega in delovnega razvoja se med seboj prepletajo, saj so vse rezultat vzgojnih, izobraževalnih in družbenih dejavnikov. Celovit razvoj delavca tako pomeni usklajen razvoj vseh treh komponent: osebnostne, strokovne in delovne komponente.

3.3.2 Komunikacija z zaposlenimi

Podjetje sestavljajo ljudje, ki medsebojno komunicirajo. Zaposleni morajo komunicirati, saj tako lažje sodelujejo v smislu prispevanja maksimalne dodatne vrednosti vsakega zaposlenega k skupnemu cilju podjetja – k uresničevanju poslanstva podjetja. Poslovno komuniciranje je dejavnost managerjev in drugih strokovnjakov, ki komunicirajo, da bi informirali sodelavce in druge, pridobili koristne podatke ter vplivali na sodelavce, je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev. S komuniciranjem izmenjujemo znanje, informacije in izkušnje ter prepričujemo ali nadzorujemo ljudi, s katerimi tako ali drugače sodelujemo. Na sistem komuniciranja ima velik vpliv tudi informacijska tehnologija, ki jo podjetje premore. Poleg tega je tukaj zelo pomembna komponenta organizacijska klima ter tudi politika poslovanja, pravila in postopki poslovanja podjetja. Praviloma je za organizacijo pomemben cilj tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Njegov smisel in namen morata biti seveda ustrezno posredovana (Lipičnik, 1993, str. 138).

3.3.3 Upravljanje raznolikosti zaposlenih

Ljudje se med seboj razlikujejo. Obstaja več vrst raznolikosti, čeprav po navadi najprej pomislimo na etnično, spolno, generacijsko ali kulturno različnost. Ljudje se razlikujejo po načinu razmišljanja, po dejanjih in po vrednotah, po telesnih značilnostih, po starosti, po veroizpovedi, po spolni usmerjenosti, po življenjskem stilu, po izobrazbi in tipih osebnosti. Nekateri so aktivni, obrnjeni navzven, inventivni, ambiciozni, energični, samovšečni, drugi imajo drugačne duševne lastnosti. Ljudje imajo različno mnenje o tem, ali in v kakšni meri vplivajo na svoje življenje in v kolikšni meri nanj vplivajo drugi. Ljudje tudi iste stvari dojemajo različno. Pogosto jih dojemajo drugače, kot v resnici so. To različnost pogojujejo njihovo znanje,

sposobnosti, interesi, izkušnje in drugo. Ljudje z drugačnimi življenjskimi izkušnjami interpretirajo resničnost zelo različno (Treven, 2001, str. 100).

Zaposleni, ki pripadajo skupini z enakimi lastnostmi, imajo pogosto podobne vzorce vedenja, vrednot, stališč in zaznavanj. Ker postajajo organizacije zaradi globalizacije čedalje bolj raznolike, so razlike med skupinami v njih vse bolj izrazite. Raznolikost zaposlenih kot posameznikov ali skupin v organizaciji pa poraja vprašanje, kako ravnati v takšnih okoliščinah (Treven, 2001, str. 101).

Na podlagi tega je eden izmed največjih izzivov, s katerimi se danes soočajo organizacije, tudi način, kako upravljati raznolikost zaposlenih tako, da se upoštevajo edinstvene možnosti zaposlenih ob hkratnem podpiranju njihovega občutka za identiteto in vizijo organizacije (Treven, 2001, str. 100). Zagotovo ima pri tem upravljanju velik pomen tudi komunikacija z zaposlenimi, saj je le-ta del novega tipa organizacij, kjer je upravljanje raznolikosti zaposlenih eden glavnih dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti.

Upravljanje raznolikosti zaposlenih opredeljujejo tri značilnosti (Treven, 2001, str. 101):

- učinkovito upravljanje raznolikosti ljudi lahko dodaja vrednost k celotnemu podjetju (vsak posameznik na edinstven način prispeva k uspešnosti podjetja, saj se različne lastnosti in talenti zaposlenih združijo in ustvarijo sinergijski učinek);
- raznolikost vključuje vse vrste razlik, ne samo fizične, kot so razlike po spolu ali etnični pripadnosti;
- organizacijska kultura in problemi delovnega okolja sta pomembni področji upravljanja raznolikosti.

Iz navedenega sledi, da organizacije nimajo več izbire pri tem ali naj imajo raznolikost zaposlenih ali ne, kajti le-ta je samoumevna. Pravzaprav je prisotna v vsaki organizaciji in managerji morajo znati oziroma se naučiti upravljati z njo, če hočejo uspeti v prihodnosti.

3.3.4 Vodenje

Izraz vodenje prvenstveno pomeni proces vplivanja. Vodstvo je poseben odnos med dvema ali več osebami, pri katerih nastopi vzajemni vpliv, ki je pri eni ali več osebah večji od vpliva drugih. Z vodjo označujemo posameznika, ki ima poseben položaj in posebno vlogo v skupini, kar mu omogoča večji vpliv na druge. Vodja je posameznik, ki pomembno vpliva na druge osebe, s katerimi je v posrednem ali neposrednem stiku; je torej oseba, ki ima izrazit vpliv na vedenja sodelavcev, ki je pomembno za njen obstoj in za doseg njenih ciljev (Možina et al., 2002, str. 779).

Obstajajo situacije, ki vzpodbujajo pojavljanje vodje, v kolikor vodja že obstaja pa privedejo do poudarjanja in povečanja njegove vloge. Včasih se pojavijo dodatni vodje ali pa se neuspešni vodje zamenjajo z novimi. Poleg iskanja osebnostnih lastnosti je pomembno tudi ugotavljanje vloge vodje oziroma proučevanje njegove aktivnosti. To ne pomeni, da samo vodje izvajajo določene aktivnosti, dejstvo je, da jih izvajajo bolj pogosto, kot drugi člani skupine. V vsaki delovni skupini mora vodja

prevzeti vsaj nekatere naslednje vloge za uspešno in učinkovito delovanje skupine (Možina et al., 2002, str. 779).

Aktivnosti in vloge vodje (Možina et al., 2002, str. 780):

- sprožanje – predlaganje in olajševanje novih idej ali odpor tujim novim idejam, ki jih smatra za neustrezne (odprti nazori);
- odločanje – odgovornost pri sprejemanju odločitev;
- komunikacija in povezovanje – skrb za dobro vzdušje in neposredni kontakti s sodelavci;
- predstavljanje – zastopanje skupine in njenih interesov (pogajanje);
- nadzorovanje vedenja in dela;
- motivacija – pozitivne in negativne povratne informacije, vplivanje na vedenje sodelavcev za večjo učinkovitost;
- obvladovanje sprememb – sposobnost prilagajanja novim delovnim okoliščinam;
- izvajanje – koordinacija aktivnosti skupine in nadzor nad izvedbo in doseganjem ciljev;
- načrtovanje – postavljanje ciljev in odločanje o načinih in sredstvih za doseganje le-teh (organizacija dela in časa);
- strokovnost – skrbi za strokovni razvoj skupine, prenaša znanja in predlaga ustrezna usposabljanja (coaching).

Vodenje lahko opredelimo kot umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar so prepričani, da mora biti storjeno. Z drugimi besedami, vodenje je proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja ciljev. Ključna naloga vodje je usmeriti zaposlene v pravo smer, jih navdušiti in motivirati za doseganje ciljev ter jih spodbujati in jim pomagati pri njihovih prizadevanjih. Vodje so tisti, ki določajo strategijo in prihodnjo usmeritev podjetja. Izbrana usmeritev (vrednote in cilji) pa povratno vpliva na izbor in razvoj vodij v podjetju – napredujejo tisti, ki delujejo v skladu z vrednotami in cilji podjetja (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 124).

Dandanes še vedno veliko vodij meni, da je treba podrejenim opredeliti tako poti kot tudi sredstva za uresničitev postavljenih ciljev, pri tem pa jim ne dopuščajo prostih rok za izpolnitev le-teh. S tem voditelji zatirajo kreativnost delavcev, ki bi lahko ob možnosti uporabe lastnih idej uresničili postavljene cilje na kakovostnejši, časovno hitrejši način, morda bi bila izvedba mogoča tudi z bolj racionalno rabo resursov ipd., saj dejansko kot izvajalci poznajo prednosti in pomanjkljivosti mnogih načinov izvedbe, ki jih delegirajo njihovi nadrejeni. Le-ti s samim procesom izdelave pravzaprav niso več v neposrednem stiku (morda so nekoč bili, vendar se načini in sredstva izdelave ves čas spreminjajo) in ga morda zato tudi ne poznajo dovolj, da bi lahko predlagali izboljšave. Zato je bolje, da vodje podrejenim opredelijo, kateri cilj je potrebno uresničiti, pri tem pa podrejenim pustijo prosto pot pri izbiri najprimernejše poti za uresničitev tega cilja.

Vodja se pri svojem delu ne sme zanašati samo na svoje znanje in osebnostne lastnosti. Zelo je pomembno, da obvlada tudi sposobnosti pravičnega ravnanja z ljudmi v določenih okoliščinah. Stil vodenja lahko opredelimo kot hierarhični odnos vodje in njegovih podrejenih, ki se vzpostavi zato, da bi lahko vodja opravljal dve med seboj prepletene funkciji. Ti funkciji sta:

- Upravljanje procesa: odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov.

- Upravljanje ljudi: motiviranje, sodelovanje, komuniciranje, spoštovanje, razumevanje, podpora, svetovanje.

Prvo funkcijo opravlja vodja z namenom čim uspešnejšega uresničevanja ciljev, drugo pa zaradi čim večje motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Pri prvi se lahko sam odloči ali bo upravljanje procesa potekalo centralizirano ali decentralizirano in ali bo zaposlene pridobil za vse njegove faze, pri drugi funkciji pa se odloči ali bo zaposlenim namenjal vso možno pozornost ali jih bo zanemarjal. V skladu z navedenima odločitvama in iz njiju izhajajočimi različnimi možnostmi je mogoče razlikovati različne stile vodenja. Stili vodenja so način, kako vodja izvaja vodstvene naloge in se obnaša. Izbira ustreznega stila vodenja temelji na osnovni ideji, kako iz ljudi izvabiti čim boljše delo oziroma kako ravnati z njimi, da bodo pri delu pokazali in izrabili svoj maksimum (Treven, 2001, str.159).

Veliko raziskav je bilo opravljenih o tem, kakšno vodenje je uspešno. Povsem enakih ugotovitev ni. Če bi o tem obstajal kak preprost odgovor, bi bili vsi vodje uspešni. V literaturi najdemo več vrst razvrščanj teorij vodenja, in sicer so najpogosteje: teorije na podlagi osebnostnih značilnosti vodje, vedenjske teorije, situacijske in kontingenčne teorije ter novejšje teorije vodenja. Kakor koli, lahko rečemo, da v glavnem prevladuje naslednji stili vodenja (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 47–50):

- **Avtokratično oz. direktivno vodenje:** Za ta stil vodenja je značilno, da vodja daje natančna navodila, kaj je treba narediti in kako, izpeljavo naloge pa tudi natančno nadzoruje. Pri tem uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih in gre pravzaprav za enosmerno komunikacijo s strani vodje, ki podrejenim pove kaj, kdaj, kje, kako naj kaj naredijo, nato pa jih natančno nadzoruje pri opravljanju njihove naloge. On je torej tisti, ki pove tako kakšen je cilj kot tudi na kak način priti do njega. Vsaka samostojnost in samoiniciativnost moti, zato ni skladna z avtoritativnim načinom vodenja. Ta stil je primeren v primeru potrebe po hitrem odločanju ter v primerih vodenja navdušenih začetnikov, ki so pripravljene sprejeti vsa navodila vodij.
- **Inštruktivno vodenje:** Ta stil združuje direktivnost in podporo, vodja pa začne uporabljati dvosmerno komuniciranje, pri čemer začne spraševati sodelavce oziroma podrejene po njihovih sugestijah. Na koncu je še vedno vodja tisti, ki sprejme končne odločitve, vendar dobi za to potrebne informacije od sodelavcev in jim daje veliko podpore. Stil je primeren pri vodenju novincev v organizaciji, ko se znajdejo pred nekim problemom, ki ga sami ne znajo rešiti.
- **Demokratično vodenje:** Naloga vodje pri tem stilu je, da svoje zaposlene podpira pri njihovih naporih, prisluhne njihovim sugestijam in jim pomaga pri stikih z drugimi. Da bi jim pa še dodatno dvignil samozavest in motivacijo, jih pri delu tudi spodbuja in hvali. Bodrilni stil vodenja vodja uporablja pri delu z že dovolj samostojnimi zaposlenimi, ki vedo kako delo izvršiti. Pri takih samoiniciativnih delavcih bi lahko namreč z direktivo zavirali njihovo ustvarjalnost in prispevek k uspehu celotne organizacije. Namesto tega mora torej vodja biti dober poslušalec, ki s podrejenimi sodeluje in jim pomaga, da pri reševanju problema uporabijo svoje sposobnosti in znanje.
- **Delegirano vodenje:** Pri tem stilu pa vodja prenese odgovornost za vsakodnevno sprejemanje odločitev in reševanje problemov na osebo, ki ji je zaupana konkretna naloga. Glavna vloga vodje je torej v delegiranju aktivnosti, prilagojene zmogljivosti sodelavcev in spremljanju poteka

izvajanja aktivnosti. To pomeni prenos odgovornosti, ki ustvarja možnost za razvoj. Največja vloga voditelja pri takem načinu vodenja pa je, da predhodno prouči lastnosti in sposobnosti zaposlenega, kateremu namerava predati posamezno nalogo.

- **Mešani stil vodenja:** Poleg zgoraj navedenih stilov vodenja pa obstajajo še mešani stili, ki so kombinacija teh zgoraj opisanih. Za vsakega posameznega vodjo je značilno, da ima po navadi svoj profil vodenja, vendar določen stil izstopa kot dominanten. Pri posamezniku pa se lahko pojavljata tudi dva enakovredno močna stila vodenja. V tem primeru govorimo o mešanem profilu, za katerega velja, da noben stil ni boljši ali slabši.

Za vodjo bi bilo pomembno, da ne uporablja le enega stila vodenja, temveč da bi uporabil med vsemi štirimi stili vodenja, za določeno situacijo in krog ljudi, najprimernejši stil vodenja. Vodenje moramo torej prilagoditi razmeram in značilnostim posamezne organizacije, sposobnostim njihovih voditeljev in seveda značilnostim zaposlenih v organizaciji. Pri proučitvi lastnosti vodij moramo proučiti njegov vrednostni sistem, zaupanje do sodelavcev, kakovost vodenja in stopnjo varnosti, ki jo vodja v posamezni situaciji občuti. Nadalje moramo pri sodelavcih preučiti obseg njihovih izkušenj pri odločanju, strokovne kompetence, stopnjo prizadevnosti pri reševanju problemov in njihove zahteve in cilje z vidika osebnega in strokovnega razvoja. Seveda pa ne smemo prezreti niti značilnosti situacije, kot so lahko vrsta organizacije, značilnosti skupine, oblika problema, časovne rezerve ipd. (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 26–32).

Da bi povzel in na jasen način prikazal najpomembnejše značilnosti uspešnih vodij, sem uporabil prikaz iz knjige *Manager*, prvi med enakimi (Cimmerman et al., 2003, str. 29), ki opredeljuje potrebne značilnosti slovenskega voditelja tretjega tisočletja, ki jih je določilo 50 slovenskih vodilnih managerjev. Značilnosti uspešnih voditeljev lahko razvrstimo v 4 skupine:

- **Strateške značilnosti: vizionar, ciljno usmerjen, strateg, odločevalec:** Voditelj kot vizionar prepoznava spremembe v prihodnosti, oblikuje sliko prihodnje organizacije in sodelavce navduši s svojo vizijo. Pomembna je njegova ciljna usmerjenost, kar pomeni, da na podlagi vizije postavlja jasne, realne in izzivalne cilje. Ključna je nagnjenost k strateškemu načrtovanju. Kot strateg, vodja na podlagi vizije določa smer doseganja srednjeročnih ciljev, pripravlja alternativne poti za doseganje ciljev v različnih situacijah ter pojasnjuje, izvaja in prilagaja pripravljene strategije. Zelo pomembna voditeljska značilnost je sposobnost odločanja. To pomeni, da vodja identificira probleme in se posveti njihovem reševanju, pravočasno izbira dobre odločitve na temelju informacij in intuicije ter odločitve učinkovito izvršuje. Pomembno je, da je pri sprejemanju odločitev sposoben prevzeti tveganje, ki je neprestano prisotno. Vse odločitve sprejme na osnovi znanja in izkušenj.
- **Organizacijske značilnosti: organizator, kadrovnik, delegator:** Voditelj kot organizator vzpostavlja medsebojna razmerja med člani organizacije, usklajuje uporabo sredstev za doseg optimalnih rezultatov ter spremlja potek dela z namenom izvrševanja strategij za doseganje ciljev. Pomembno področje je kadrovanje. Vodja načrtuje, pridobiva in uvaja prave ljudi na prava mesta. Spremlja uspešnost sodelavcev in podpira njihov razvoj ter ugotavlja potrebe in skrbi za usposabljanje sodelavcev. Pripravljen je na sodelovanje in razumevanje sodelavcev. V vlogi delegatorja je pomembno, da izbere prave naloge in jih dobro opredeli za prenos ustreznim podrejenim.

- **Operativne vodstvene značilnosti: komunikator, motivator, pogajalec, timski vodja:** Izrednega pomena so značilnosti, povezane z operativnimi vodstvenimi vidiki. Vodja kot komunikator s sogovorniki v dialogu izmenjuje misli, ki jih podaja razumljivo in učinkovito. Ustvarja ozračje enakovrednosti in aktivno posluša in razume sogovornika. Pomembna je managerska vloga motivatorja. Odlično se pogaja. To pomeni, da ob postavljanju lastnih pogajalskih okvirov in ob oceni teh okvirov pri drugi strani v primeru konflikta interesov dosega za obe strani sprejemljive dogovore. Pri tem pa za doseg ciljev uporablja pogajalske veščine in spoštuje druge pogajalce. Idealen timski vodja se zaveda, da je tim več kot vsota posameznikov.
- **Osebnostne značilnosti: etik, karizmatik, odprtih nazorov:** Pomembne osebnostne značilnosti vodje so etičnost, karizmatičnost in odprtost nazorov. Etični vodja pozna etična načela, ki izhajajo iz lastne organizacije v okviru širšega okolja. Spoštuje osebne vrednote in se zaveda, kaj je prav in kaj ne v določeni organizaciji. Odloča se in deluje družbeno odgovorno v skladu z omenjenimi načeli. Zaradi svoje karizme izžareva moč, je samozavesten in prepričljiv. S tem vzbuja zaupanje. Sodelavci mu priznavajo avtoriteto in vidijo v njem posebne sposobnosti. Zaradi njegove močne osebnosti mu lojalno in navdušeno sledijo. Odprtost nazorov je še ena osebnostna značilnost, ki jo imajo uspešni voditelji. Vodja odprtih nazorov upošteva, da se svoboda človeka konča z začetkom svobode sočloveka. Nepristransko dopušča različnost in sprejema enakovrednost vsakega posameznika. Uspešen vodja učinkovito upravlja samega sebe. To pomeni, da pozna in obvladuje lastna čustva. Pomembna voditeljska sposobnost je tudi učinkovito obvladovanje stresa na delovnem mestu. Sinergijo vseh značilnosti predstavlja obvladovalec sprememb. Vodja, ki obvladuje spremembe, se s pozitivnim odnosom do sprememb in poznavanjem okolja nenehno prilagaja, načrtuje in uveljavlja spremembe za dolgoročno rast organizacije. Pri tem s komuniciranjem in spodbujanjem vključuje ljudi ter zmanjšuje odpor do sprememb.

4 VZROKI ZA SLABO VZDUŠJE MED ZAPOSLENIMI

Za ustvarjanje dobrega vzdušja je poleg pravih načinov motiviranja prav tako izjemnega pomena pravočasno odkrivanje dejavnikov, ki zaposlene demotivirajo. Najpogostejši vzroki za negativno vzdušje med zaposlenimi so (Denny, 1997, str. 34 – 42):

- **Pomanjkanje samozavesti** se pogosto izraža z notranjim občutkom dvoma: Ali to sploh zmorem? Ali lahko to naredim? Nisem dovolj dober? Ne znam, nisem sposoben?
- **Skrb pred napačnimi odločitvami in neuspehom** je občutek, ki ga ljudje dobijo, ko jih skrbi, kaj se bo zgodilo, če bodo naredili napako. Skrb vodi v strah pred neuspehom.
- **Negativna mnenja okolice.**
- **Občutek brezperspektivnosti**, ki ga je možno omiliti oziroma zmanjšati na vrsto načinov: npr. v podjetju, kjer posameznik nima nikakršnih možnosti za napredovanje znotraj organizacije. Občutek brezperspektivnosti lahko vodje omilijo s pohvalami, priznanji za dobro opravljeno delo, z delitvijo odgovornosti, z vključevanjem v odločanje in kar je mogoče najpomembnejše, z zagotavljanjem nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.
- **Občutek nepomembnosti.** Če se človek res počuti nepomembnega, ne bo motiviran, ker misli: Nikomur ni mar zame, nič ne pomenim ipd. Občutek nepomembnosti je mogoče odpraviti s pohvalo, prav gotovo je dovolj že to, da vodje v podjetju poznajo in uporabljajo ime zaposlenega.
- **Neobveščeno o tem, kar se v podjetju dogaja.** Ko ljudje dobijo občutek, da niso obveščeni, kaj se v podjetju dogaja, jim občutno pade motivacija. To lahko v podjetju odpravijo ali preprečijo z dobrim obveščanjem zaposlenih. Informacije o podjetju bi morali slišati od svojih nadrejenih ali iz internega časopisa.
- **Občutek, da niso nagrajeni za to, kar naredijo, temveč za to, kar so.**

Vsekakor pa na tem mestu ne morem mimo stresa. Stres na delovnem mestu je namreč lahko največji zaviralec dobrega delovnega vzdušja. Izraz stres izvira iz latinščine (*stringere*). Prvič je bil uporabljen v angleščini že v 17. stoletju. Takrat so ga opisovali kot nadlogo, pritisk, težavo. V 18. in 19. stoletju je stres pomenil silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo. O vplivih stresa na telesne in duševne bolezni pa so začeli razmišljati šele v 19. stoletju. Pojem stres je prvi uvedel zdravnik Hans Selye, ko je leta 1925 študiral medicino na stari nemški univerzi v Pragi. Pri svojem študiju je pri srečanju z bolniki kot prvi postal pozoren na ista bolezenska znamenja: vročino, splošno slabost, obložen jezik, pomanjkanje teka, bolečine v mišicah, sklepih. Šele čez nekaj let pa je kot asistent na biokemičnem oddelku fakultete v Montrealu ponovno naletel na »sindrom nespecifične obolezlosti« in ga definiral kot stanje organizma, ki se kaže skozi sklop telesnih sprememb. Z izrazom stres tako preprosto označujemo telesne simptome, ki jih povzroči povečana napetost v organizmu (Powell, 1999, str. 6).

V našem življenju se dogaja veliko sprememb, obremenitev, frustracij. Na nas lahko delujejo kot izziv, so pozitivno naravnani, včasih pa nas lahko tako močno ogrožajo, da več ne moremo vzpostaviti ravnotežja. Takrat govorimo o negativno naravnanim stresu.

S stresnimi situacijami se srečujejo vsa živa bitja vsak dan in povsod. Vse življenje se moremo bojevati proti pritiskom v šolo, na delovnem mestu. Obvladovati moramo strese, ki so povezani z zakonskim in družbenim življenjem. Veliki povzročitelji stresa so naravne katastrofe, upokojitev.

Ljudi v poslovnem svetu pogosto spremlja kronično pomanjkanje časa, naglica, nemir, tekmovalnost in pretirane zahteve po storilnosti. Stres, ki ga ob tem doživljajo, jemlje veselje do življenja, hkrati pa vpliva tudi na zdravje. Strokovnjaki tako trdijo, da sta dobro telesno in duševno počutje kot balzam za dušo. Kadar je človek notranje zadovoljen, se počuti sproščeno in umirjeno. Sproščeni ljudje pa so po navadi tudi zelo uspešni. Sodoben človek se mora znati prilagajati spremembam (Volčič, 2003, str. 4).

Delovne organizacije in posamezniki imajo različen odnos do stresa. Nekateri od svojih uslužbencev pričakujejo, da bodo ti dovolj trdni in bodo sposobni stres obvladovati. Drugi so bolj uvidevni in pomagajo pri premagovanju tovrstnih težav. Stres ne vpliva le na zdravje delavcev, temveč tudi na delo v organizaciji. To se kaže predvsem v povečanem absentizmu, počasnosti, zamujanju, zapuščanju delovnih mest, neučinkovitosti, poklicnem izgorevanju, nesrečah na delovnem mestu, znižanju organizacijske produktivnosti, uničeni organizacijski klimi. Stres lahko tako prizadene celotno podjetje in ne le posameznika v njem. Znano je, da vsak, ki dela pod stresom, tega prenaša tudi na sodelavce, nadrejene in podrejene in tako prihaja do stresa v celotnem podjetju (Volčič, 2003, str. 4).

Stres na delovnem mestu povzroča predvsem obilica dela, ki nam je naloženo in ki ga ne moremo opraviti. Stres povzročajo obljube, saj smo kot dober delavec dolžni vsako obljubo izpolniti. Zato je pomembno, da pomislimo, še preden izrečemo obljubo, ali bomo to lahko v delovnem času izvedli. Vsem se namreč dogaja, da imamo običajno premalo časa, da bi vse postorili. Pomembno je, da smo pri delu organizirani, da ne živimo v neredu, za katerega porabimo preveliko časa. Vsi poklici niso enako stresni, zato se težave pojavijo bolj zaradi narave dela kot zaradi organiziranosti. Stres na delovnem mestu se pojavi, kadar zahteve delovnega okolja presegajo sposobnost zaposlenih, da jih izpolnijo ali obvladajo. Z drugimi besedami, stres na delu je reakcija organizma, ki ne vzdrži več pritiska (Volčič, 2003, str. 5).

Zaposleni pod stresom slabše opravljajo delovne naloge, v delo vložijo manj energije, lahko se pojavi celo odtujenost od dela, zato kakovost dela upade. Ameriške raziskave kažejo, da na nastanek stresa vplivajo v veliki meri zahtevnost delovnih nalog (52 % anketiranih), nerazumevanje s strani nadrejenih (37 %), neorganiziranost (43 %), nerealistično postavljeni cilji organizacije (32 %) ter kratki roki (31 %) (http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=44&print).

Modrijan in Ovsenikova (2002, str. 203) govorita tudi o tem, da je pogosto za poklicno napetost in povečanje stresa vzrok tehnološki napredek, ki zahteva vse hitrejši tempo dela. Priključitev toku napredka je neizogibna, saj je to oblika darwinizma, ki na trgu storitev in kapitala omogoča uspeti oz. preživeti le tistim, ki se dovolj hitro in s pravim občutkom prilagajajo sodobnim trendom. Razmeroma lahko je slediti spremembam v tehnologiji, saj je ta na prostem trgu, vendar pa nobena tehnologija ne more in ne zna nadomestiti človeka. Tukaj pa že prihaja do odstopanj, saj ravnanje s človeškimi viri v podjetju pogosto ne more držati koraka s tehnološkim

napredkom. Ne gre le za pridobivanje novih znanj, temveč je pojav dosti kompleksnejši. Treba je spremeniti miselnost, saj klasične, strogo hierarhično formalne oblike vodenja in upravljanja niso dovolj fleksibilne za današnji nivo dela. Potreba po humanizaciji dela in po novih organizacijskih pristopih pri ravnanju s človeškimi viri je zato vedno večja.

5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE VZDUŠJA MED ZAPOSLENIMI

V podjetju je potrebno zgraditi močno organizacijsko kulturo, ki spodbuja spremembe in prilagajanje ter vsebuje naslednje vrednote: celota je pomembnejša od delov, meje med deli so v čim večji meri odpravljene, enakost je najpomembnejša vrednota, kultura spodbuja tveganje, spremembe in izboljšave.

V podjetju je potrebno vzpostaviti večje zavedanje pomena organizacijskega znanja za njihovo podjetje in močno povečati intenzivnost ustvarjanja organizacijskega znanja podjetja. Vsakemu posamezniku v podjetju bi morali posredovati signal, da so izkušnje, ustvarjalnost in znanje pojmovane kot najpomembnejši kapital njihovega podjetja. Za to je potrebno spremeniti sistem nagrajevanja in vanj vključiti nagrajevanje vseh oblik inovativnosti ter nagrajevanje pridobivanja in deljenja znanja in izkušenj. V podjetju Hervis obstaja vrsta nagrajevanja, ki zajame večinoma ene in iste zaposlene. To so top trije prodajalci, katerim je dodeljena denarna stimulacija. Stimulacija se dodeli glede na prodano blago v tekočem mesecu, kar pa ni pravično do nekaterih, ki se ukvarjajo več časa z blagom (varovanje, polnjenje polic) ter do blagajničark in serviserjev.

Poleg stimulacij po rezultatih dela naj v podjetju pričnejo razmišljati o uvedbi še drugih motivacijskih programov, kot so: prenos moči na zaposlene, prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, okrepitve, postavljanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje, jasno načrtan razvoj kariere, slog vodenja, samomotivacija zaposlenih, pripadnost organizaciji, spoštovanje zaposlenih ter novih motivacijsko-kompensacijskih programov, kot so: delitev dobička, bonusi v večjih zneskih, plačilo za znanje, prilagodljiv delovni čas, kompenzacija na osnovi tima ...

Predvidevam, da bi bilo v podjetju odlično vzpostaviti kulturo zaupanja in odprtosti, ki bo vse v organizaciji spodbujala, da razvijejo interese, se navdušujejo nad novimi znanji, so motivirani za deljenje praks in znanj, ter da bodo pripravljene graditi na idejah drugih. Zato naj v podjetju težijo: da bodo hitri; da bodo stalno poizkušali; da sprejemajo dejstvo, da se bodo pri delu pojavljale napake; da napredujejo z majhnimi koraki; da zaposlenim omogočajo prostor in svobodo ter da se vsi zavedajo, da hiter napredek narekuje, da prehitimo konkurente.

Podjetje naj vzpostavi proces stalnega timskega učenja, kjer bo energija zaposlenih samoiniciativno usmerjena v doseg želenih rezultatov, ki temeljijo na osebni odličnosti in skupni viziji vseh v podjetju. Poleg tega je z uvedbo systemskega mišljenja potrebno povzročiti, da bodo vsi v podjetju v posameznih, na zunaj nepovezanih dogodkih, prepoznavali vzorce in povezave ter jih na ta način lažje in

učinkovitejše reševali. Zato mora vodstvo podjetja razmišljati dolgoročno in pri tem upoštevati organizacijo kot celoto, saj bodo le tako dobili vpogled v vzorce in odnose, ki jih bodo nato lahko spreminjali tako, da bodo dosegli trajno konkurenčno prednost. Pri tem so jim lahko v pomoč sistemske mape oziroma diagrami, ki prikazujejo ključne elemente sistema in njihove medsebojne povezave.

6 ANALIZA VZDUŠJA MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU HERVIS

Hervis je mednarodno podjetje z več kot tridesetletno tradicijo. V Sloveniji se je podjetje Hervis, d. o. o., pojavilo leta 1997, do danes pa je s sedemnajstimi prodajnimi mesti postalo največja in vodilna veriga trgovin za prodajo športe opreme ter oblačil za šport in prosti čas.

Imeti želijo najbolj aktualno ponudbo in se prilagajati slovenskemu kupcu ter mu ponuditi vodilne in popularne svetovne blagovne znamke po najbolj ugodnih cenah. V prihodnosti imajo v Hervis namen dograditi maloprodajno mrežo in zadržati več kot 40 odstotni tržni delež med prodajalci športne opreme. Zvestim in stalnim kupcem želijo poleg servisnih uslug in storitev ponuditi kar največ za športno udejstvovanje in preživljanje prostega časa, pa naj si bo to na področju opreme, obutve in/ali oblačil za šport in prosti čas.

Pestra ponudba sortimenta in spremljevalnih storitev na področju športa in mode, visok nivo strokovnega znanja, konkurenčna ponudba in vse bolj aktivno vključevanje v spodbujanje zdravega in športnega življenja, uvrščajo Hervis na vodilno mesto med ponudniki športnih artiklov v Sloveniji.

Čeprav strma rast prodajnih rezultatov kaže, da so »šprinterji«, so hkrati tudi »maratonci«, saj poslovnega cilja še niso dosegli.

Tabela 1: Podatki o poslovanju

Pokazatelj	Leto 2010
Bruto prihodek od prodaje	61.128.470 EUR
Število trgovin	17
Število zaposlenih	315

Vir: <http://www.hervis.si/O-PODJETJU/>.

Za Hervis je značilna visoka stopnja strokovnega znanja pri izbiri družine izdelkov na področjih športa in mode, široka paleta storitev za stranke, strokovne svetovalne storitve in pospeševanje prodaje po izjemnih cenah. S sedemnajstimi poslovalnicami v Sloveniji in šestindvajsetimi poslovalnicami na Madžarskem je Hervis Sports v teh državah že prevzel vodstvo na trgu. Leta 2002 je bila odprta prva Hervisova poslovalnica na Češkem. V tem času je število poslovalnic na Češkem poskočilo na enaindvajset. V oktobru leta 2006 je bila odprta tudi prva Hervisova poslovalnica na Hrvaškem, v Zagrebu. Trenutno imajo na Hrvaškem štiri poslovalnice.

6.1 Predstavitev raziskave

Diplomsko delo izhaja iz predpostavke, da se mora podjetje soočiti s problemom ustvarjanja učinkovite organizacije ter primerne organizacijske klime, da bodo zaposleni v njej pokazali ves svoj potencial, pri čemer lahko izredno veliko vlogo igrajo odnosi med kadri in vodstvom podjetja.

Prav tako pa sem v diplomskem delu oblikoval hipotezo, da obstajajo možnosti za še večje zadovoljstvo zaposlenih z oblikovanjem primerne vzdušja med zaposlenimi in vodstvom. To pa zaradi tega, ker so tako zaposleni kot vodstvo na svojem področju dovolj strokovni in pripravljeni na zajemanje novih znanj, kar je temelj uspešne organizacije.

Te hipoteze dokazujem s pomočjo znanstvenih metod. V začetnem delu diplomskega dela so imele poglobljeno vlogo predvsem naslednje znanstvene metode:

- deskriptivna metoda, ki daje prednost opisu dejstev, pojavov ali procesov;
- kompilacijska metoda, ki pomeni razumno uporabo ter strnitev izsledkov in spoznanj iz strokovne literature, raziskav, študij, seminarjev in konzultacij specialistov na področju podjetništva, tujih investicij in mednarodnega poslovanja;
- metoda opazovanja.

Bistveno večjo težo pa bodo imele metode, s katerimi bom poskušal kvalitativno in kvantitativno ovrednotiti te prej omenjene hipoteze. V ta namen sem uporabil naslednje metode:

- metodo anketiranja zaposlenih s pomočjo vnaprej pripravljenih vprašalnikov;
- empirično metodo, saj obravnavana problematika izhaja tudi iz nekaterih lastnih praktičnih izkušenj v zadnjih letih;
- za potrjevanje oz. zavračanje hipotez bom uporabil tudi metodo induktivnega sklepanja.

Da bi temeljno hipotezo lahko sploh oblikoval, sem najprej raziskal podatke, ki so po svoji naravi sekundarni (pregled virov in literature ter spletnih strani). Tako sem pridobil teoretično podlago, ki me je usmerjala pri delu. Nato sem opravil samo raziskavo (izdelal anketni vprašalnik), pridobljene podatke pa sem obdelal z Excelom, kot bo prikazano v nadaljevanju diplomskega dela. Vprašalniki so bili sestavljeni na podlagi strokovne literature.

Praviloma se pri raziskovanju uporabljata dve vrsti podatkov: primarni in sekundarni. Primarni podatki so tisti, ki jih zberemo nalašč za specifično raziskovalno potrebo. Tri najširše uporabljane metode za njihovo zbiranje so spraševanje, opazovanje in eksperiment. Spraševanje je najbolj razširjena metoda pridobivanja podatkov, ki ga lahko opravimo osebno, po pošti, po telefonu ali z elektronsko pošto.

Sama struktura anketnih vprašalnikov je sestavljena tako, da anketiranci čim hitreje in čim lažje odgovarjajo na zastavljena vprašanja. Na vprašanja so anketiranci odgovarjali z obkroževanjem trditve oz. kriterija. Vprašanja oz. trditve v vprašalnikih so bile zastavljene v tej smeri, da mi bodo odgovori na posamezni sklop dali odgovore na to, kakšno je stanje v konkretnem podjetju Hervis. Predvsem bom s

pomočjo teh odgovorov lahko dal odgovor na to, ali je vzdušje v organizaciji primerno ali ne, ali se ga da izboljšati ter na kakšen način.

6.2 Analiza rezultatov

Anketiranje je potekalo v maju 2011, opravil pa sem ga v eni izmed poslovalnic podjetja Hervis v Sloveniji. V anketiranju je sodelovalo 11 zaposlenih, ki so vsi pravilno in v celoti izpolnili anketni vprašalnik. Ankete so izpolnjevali v času malice, oz. pred in po začetku dela. Anketiranje je bilo anonimno. Po tem, ko so anketiranci izpolnili anketni vprašalnik, so ga oddali v škatlo, s čimer sem jim zagotovil anonimnost.

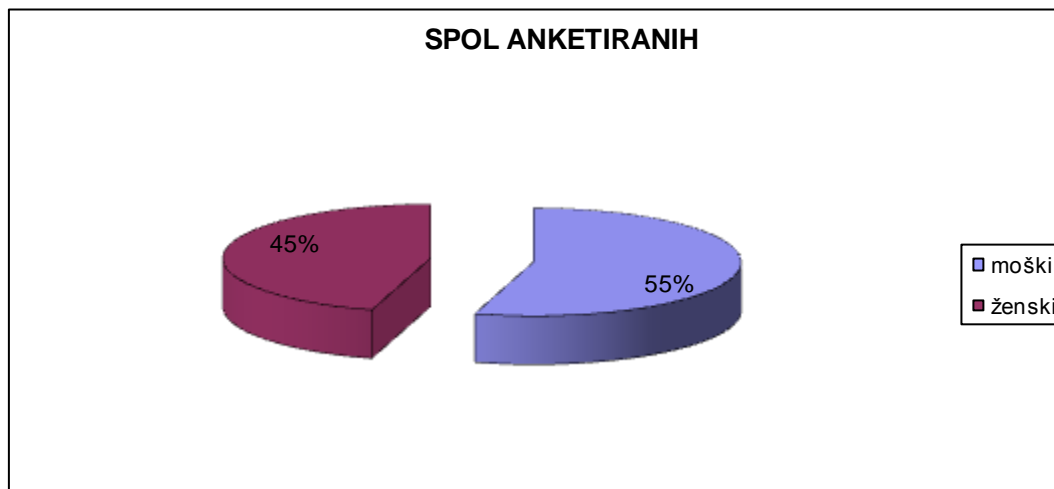
V nadaljevanju sledijo grafikoni z rezultati različnih sklopov vprašanj, pri čemer bo pod vsakim grafom krajša interpretacija glavnih značilnosti. Če želim potrditi domnevo, da je večina zaposlenih zadovoljna z delovnim vzdušjem v podjetju, moram to seveda utemeljiti. Dejstvo je, da je zagotavljanje zadovoljstva pomembna aktivnost managementa, s katero managerji pomagajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za svojo organizacijo. Managerji morajo skrbeti za vzdrževanje partnerskih odnosov, ki bo prežeto z odkritostjo, poštenostjo in zaupanjem. Zelo pomemben dejavnik pri delu je motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih.

Za začetek predstavljam demografsko strukturo sodelujočih v anketi. Glede na to, da je struktura zaposlenih glede na spol v podjetju Hervis porazdeljena skoraj na pol, je razumljivo, da se to kaže tudi v mojem primeru. V anketiranju je sodelovalo 6 moških in 5 žensk, katerih povprečna starost je nekaj več kot 28 let. Vidimo, da gre torej za mlad kolektiv. To se kaže tudi v tem, da je povprečna doba zaposlitve v tem podjetju nekaj manj kot tri leta.

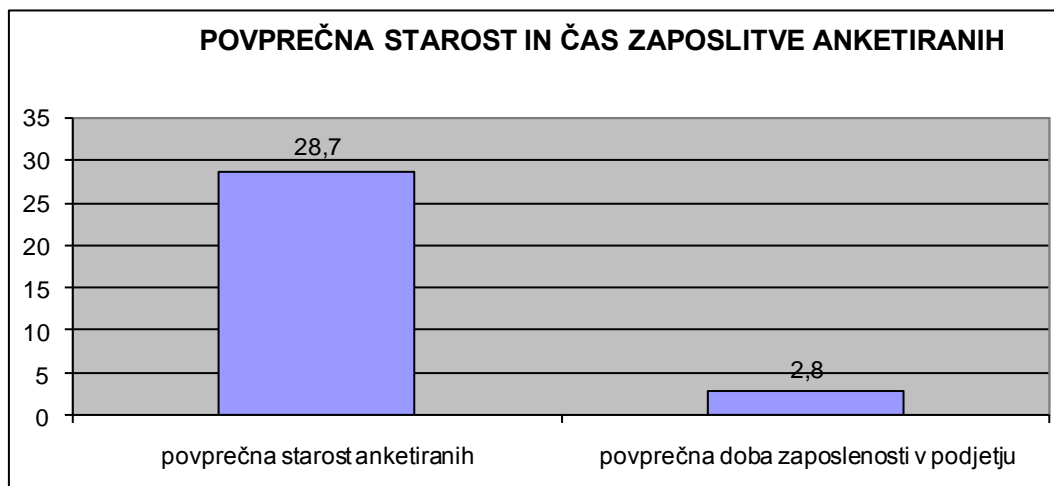
Največji delež zaposlenih ima V. stopnjo izobrazbe, pri čemer pa lahko povem to, da se mnogo zaposlenih dodatno izobražuje in se bo sčasoma izobrazbena struktura izboljšala. Tako pričakujem, da čez leto ali dve skoraj več ne bo zaposlenega, ki bi imel nižjo izobrazbo od V. stopnje. Prav tako pa se bo povečal delež tistih z višjo ali visoko izobrazbo, katerih je sedaj malo.

Podjetje zaposluje delavce tako za določen kot tudi nedoločen čas. Prav tako pa v času konic letne ali zimske sezone zaposluje preko študentskega servisa. V anketi so sodelovali samo redno zaposleni delavci, 6 jih je zaposlenih za nedoločen čas, 5 pa za določen čas.

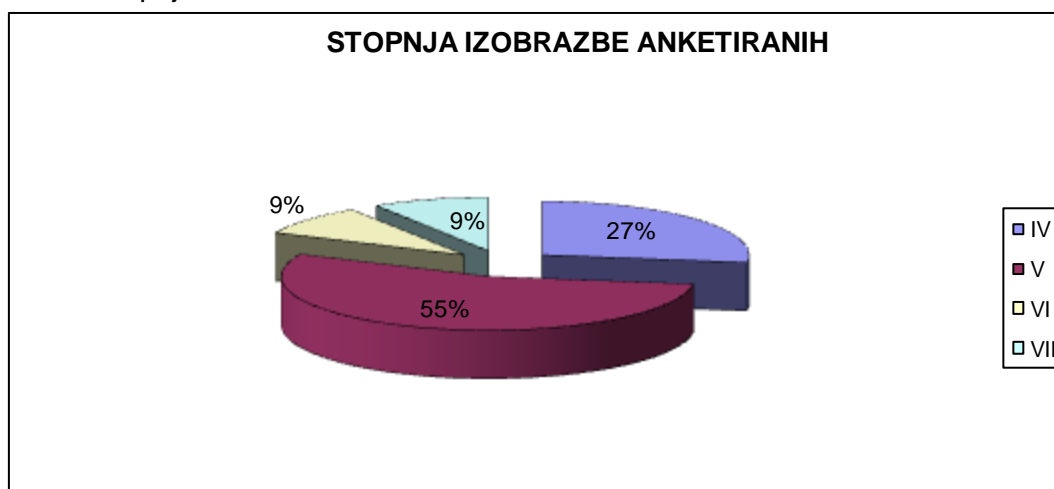
Graf 1: Spol anketiranih



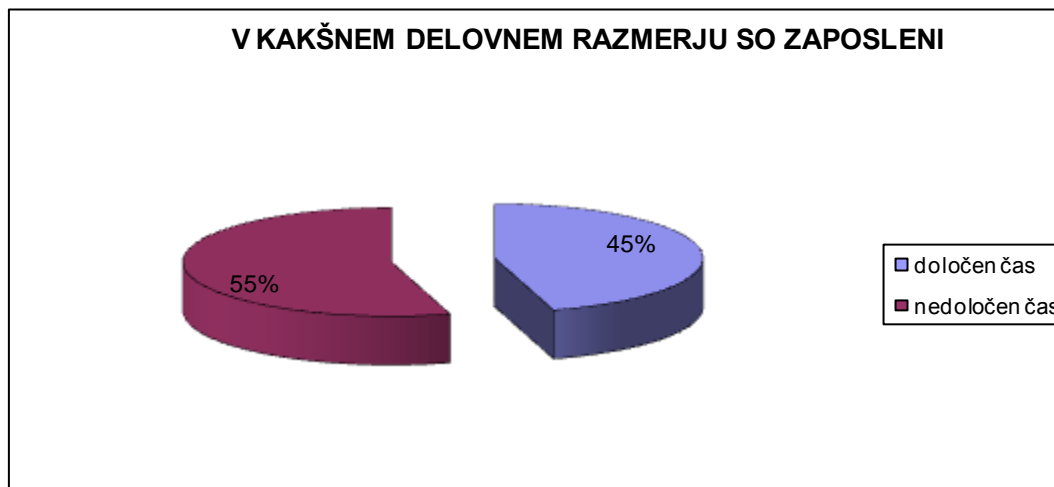
Graf 2: Povprečna starost in trajanje zaposlitve anketiranih



Graf 3: Stopnja izobrazbe anketiranih

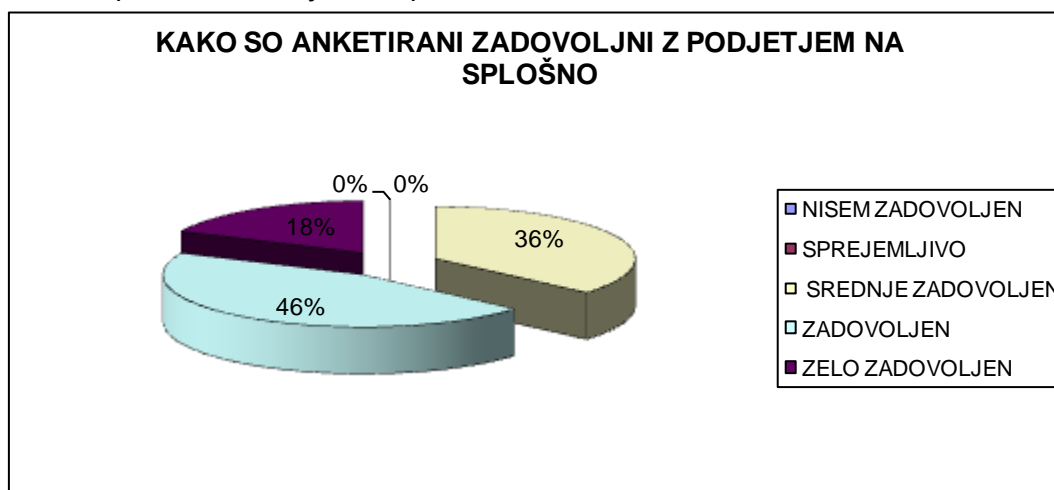


Graf 4: Vrsta delovnega razmerja



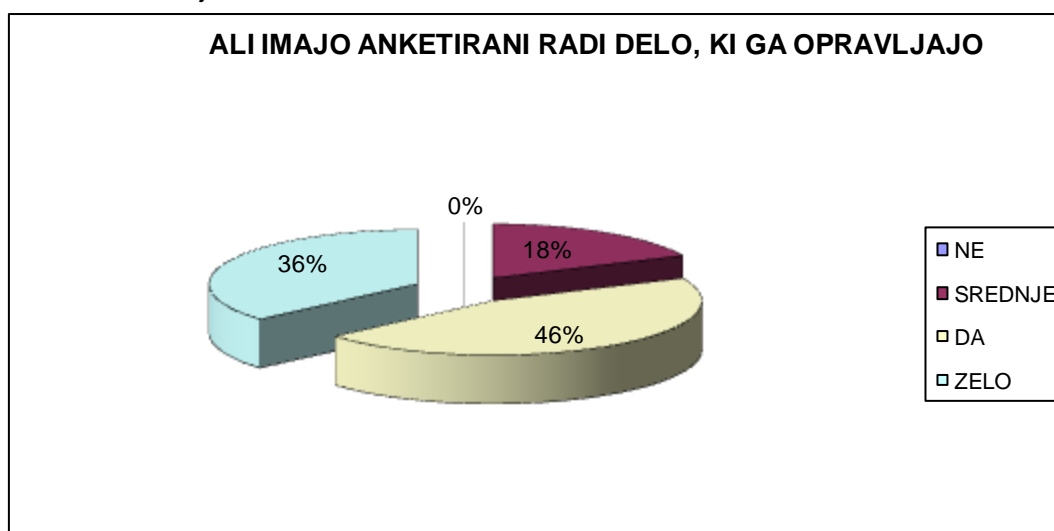
Anketirane sem v nadaljevanju najprej povprašal, kako so zadovoljni z delom in podjetjem Hervis na splošno. Da bi zagotovili zadovoljstvo, moramo zadovoljiti potrebe zaposlenih. Vse dogajanje se torej vrti okoli zaposlenih, ki še posebej v zadnjem času pridobivajo vedno večjo veljavo. Zaposleni kot osebnost je kompleksno živo bitje in ne le skupek lastnosti, sposobnosti in idej, ki jih izkorišča delovna organizacija. Sestavni in neločljivi del njegove osebnosti predstavljajo čustva, hotenja in želje. Kolikor je ljudi na svetu, toliko je različnih osebnosti. Predvsem delavci, ki upravljajo z ljudmi (vodilni delavci, managerji) ter se vsakodnevno srečujejo z njimi in njihovimi težavami, se morajo tega zavedati. Posledice nezavedanja pa so lahko velike. Pomembnost poznavanja ravnanja z ljudmi pri delu je torej čedalje večja, prav tako tudi usmerjenost k zaposlenim. V podjetju Hervis se zavedajo, da je uspeh odvisen od zadovoljstva zaposlenih oz. od njihovega dobrega prodajanja. Nezadovoljstvo bi pomenilo manjšo učinkovitost, kar pa za podjetje, katerega uspeh se meri v prodaji, ne bi pomenilo nič dobrega. Padec prometa, kateremu bi sledilo krčenje že tako majhnega kolektiva, bi samo sklenilo krog nezadovoljstva. Iz odgovorov, ki so prikazani tudi v grafikonu, je jasno razvidno, da so zaposleni v Hervis na splošno zadovoljni z delom in podjetjem. Skoraj 50 % vprašanih je namreč zadovoljnih, 36 % jih je srednje zadovoljnih, skoraj 20 % pa jih je tudi zelo zadovoljnih. To po mojem mnenju predstavlja velik potencial za podjetje.

Graf 5: Splošno zadovoljstvo zaposlenih



Kako radi zaposleni opravljajo svoje delo, prikazuje naslednji grafikon. Zaposleni, ki delo z veseljem opravljajo bodo dosegali boljše rezultate od tistih, ki tega ne opravljajo z veseljem. Zaposleni, ki z veseljem opravljajo svoje delo, bodo to zagnanost z lahkoto prenesli tudi na druge. Tudi stranke takoj opazijo ali nek zaposleni trgovec oz. poslovodja svoje delo opravlja z zadovoljstvom ali pa mu to predstavlja le neizogibno dejstvo. Stranke bodo za nasvet vedno raje vprašale nasmejanega in dobro razpoloženega prodajalca, zato bi morale biti takih čim več prodajalcev. Iz rezultatov je razvidno, da anketirani v povprečju radi oz. zelo radi opravljajo svoje delo. Manj kot 20 % jih je dejalo, da dela ne opravljajo z največjim zadovoljstvom. Seveda pa je zelo razveseljivo dejstvo, da nihče izmed anketiranih, pa čeprav je bila anketa anonimna, ni dejal, da dela ne mara.

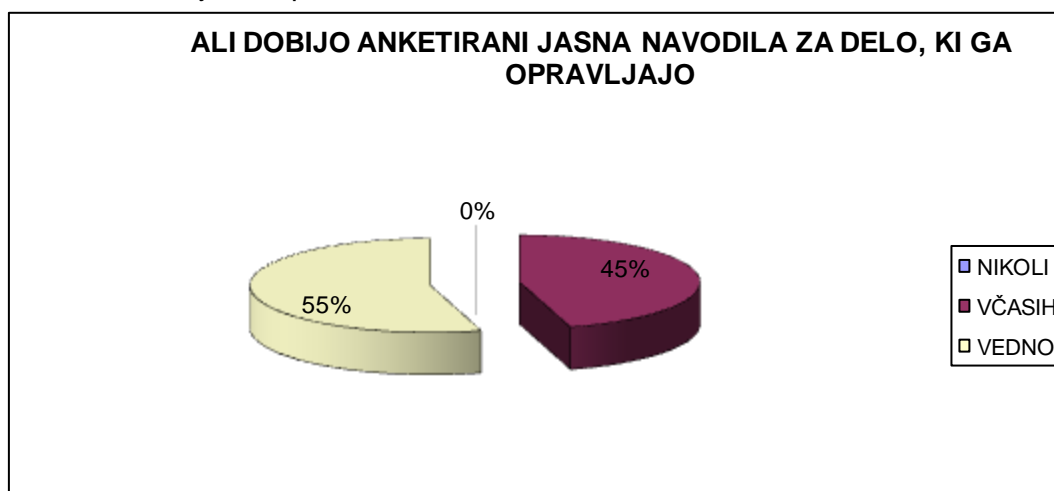
Graf 6: Zadovoljstvo z delom



Komuniciranje je pomemben del dejavnosti zaposlenih vsake organizacije. Z njim pridobivamo informacije, medsebojno izmenjujemo podatke in mnenja, rešujemo tekoče probleme itd. V vsaki organizaciji je od načina dela z informacijami odvisno,

kakšni bodo odnosi med zaposlenimi in ali bodo temeljili na zaupanju med nadrejenimi in podrejenimi. Danes so interne komunikacije predpogoj medsebojnega sodelovanja, zaposleni morajo imeti dostop do informacij glede vseh razsežnosti poslovanja, tudi glede finančnih tem, konkurence in še posebej organizacijske strategije. V podjetju se včasih pogreša pravočasna in jasna strokovna navodila s strani vodstva, kar med zaposlenimi in v njihovem medsebojnem odnosu povzroča zmedo in negotovost. Vendar pa tudi nadrejeni včasih pogrešajo povratne informacije, zato bi bilo potrebno nekoliko povečati motiviranost zaposlenih za sodelovanje in sproščeno komuniciranje. V podjetju pa po mojem prepričanju zaposleni predvsem pogrešajo informacije o rezultatih poslovanja podjetja ter o zastavljenih ciljih za prihodnost. V grafikonu prikazujem, ali so zaposleni zadovoljni z informacijami in navodili, kako opravljati delo, ki jih dobijo od svojih nadrejenih. Iz grafikona je razvidno, da zaposleni podjetja Hervis v večini prejmejo vse potrebne informacije, vendar jih skoraj polovica meni, da se to zgodi le včasih. To pomeni, da dela ne morejo biti opravljena v celoti in kvalitetno, kot to od njih pričakujejo njihovi nadrejeni in seveda tudi kupci. Rezultat kaže tudi na to, da ta polovica zaposlenih, ki meni da potrebne informacije za delo dobijo le včasih, niso tako učinkoviti kot tisti, ki prejmejo vse potrebne informacije. Tukaj menim, da bi podjetje oz. njihovi vodilni lahko naredili več za boljši pretok informacij med zaposlenimi (boljša povezanost vodilnega kadra z zaposlenimi).

Graf 7: Zadovoljstvo s potrebnimi navodili za delo

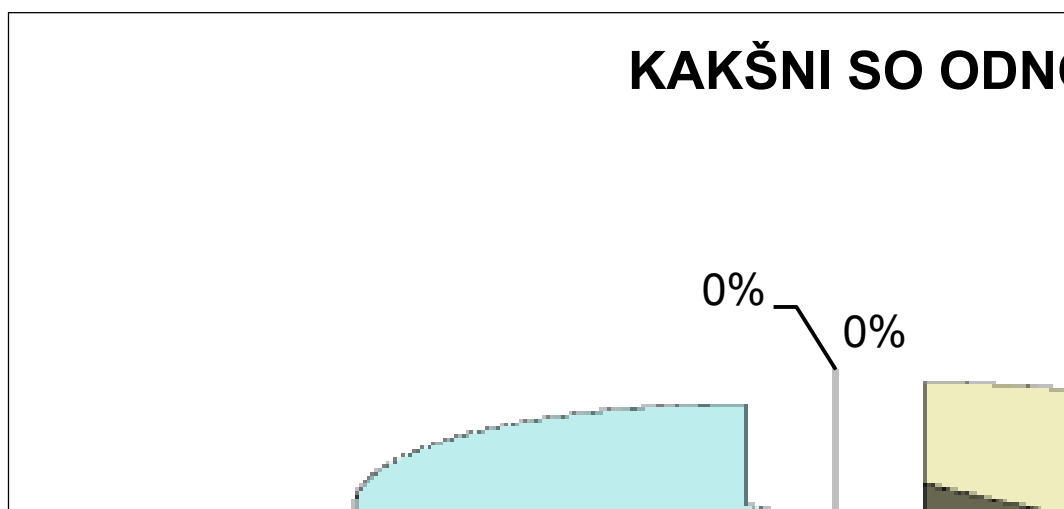


V službi preživimo večino svojega časa, zato je toliko pomembnejše, da se na delovnem mestu počutimo kar najbolje. Veliko ljudi se pritožuje zaradi slabega delovnega okolja, prezahtevnih šefov, zavistnih ali zahrbtnih sodelavcev, prenatrpanega urnika in še bi lahko naštevali. Odnosi na delovnem mestu zelo pomembno opredeljujejo naše počutje v podjetju in zadovoljstvo z delom, ki ga opravljamo. Niso redki primeri, ko so ljudje menjali dobro plačane službe, samo ker se jim je zdelo nemogoče delati v tamkajšnjem kolektivu. Dobri odnosi s sodelavci pa zmanjšajo stres na delovnem mestu, so vir veselja ter zadovoljstva in omogočajo večjo učinkovitost. Razumljivo je, da se vsi ljudje ne moremo odlično razumeti med sabo, vendar moramo najti skupni jezik in konsenz tudi s tistimi, ki nam niso posebno simpatični. V grafikonu prikazujem, kaj glede odnosov s sodelavci menijo anketirani v Hervis. Lahko rečemo, da gre za zdrav kolektiv, saj je skoraj 65 %

anketiranih dejalo, da so odnosi med zaposlenimi odlični, preostali pa ta odnos ocenjujejo kot dober. To je zelo pozitiven podatek za podjetje, saj gre v trgovinah v večini za timsko delo. Ni sledu o »gnilih jabolkih«, ki bi hotela kvariti dobro sodelovanje med zaposlenimi. Po podatkih predvidevam, da so si pripravljeni med seboj pomagati in da se družijo tudi v svojem prostem času. Ker služba predstavlja tudi velik del socialnega življenja, je pomembno, da so odnosi dobri in to nam v podjetju Hervis očitno uspeva.

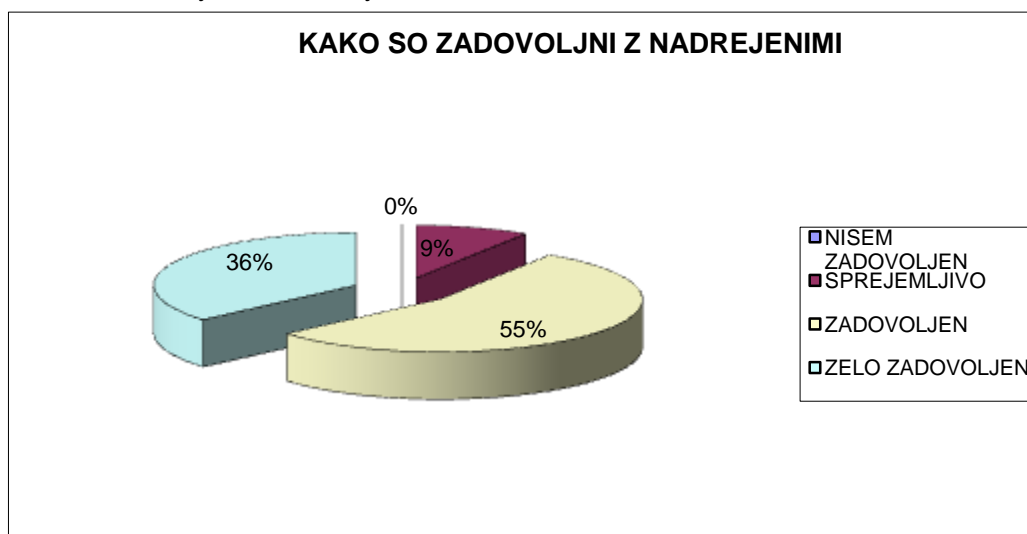
A vendarle bi ob tem poudaril to, da so dobri odnosi pomembni, pa vendar v službo ne hodimo samo zato, da bi se zabavali. Vendar pa bo delo v kolektivu, kjer smo s sodelavci v dobrih odnosih, bolje in hitreje opravljeno.

Graf 8: Odnosi s sodelavci



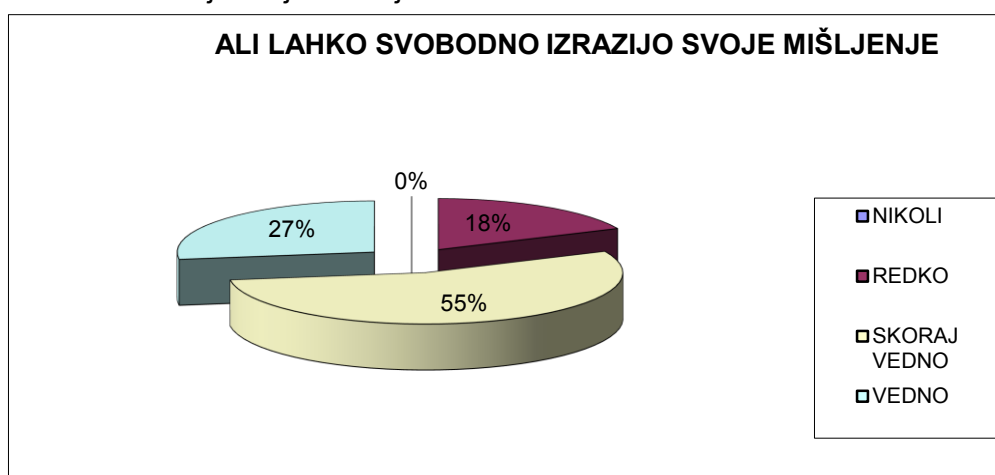
Vodja daje sodelavcem naloge, preverja njihovo izvrševanje, ocenjuje dosežene uspehe in se pri tem vedno srečuje z zaposlenimi, ki ne samo mislijo in ravnajo različno, ampak tudi občutijo različno. To pomeni, da se mora vodja znati tudi pravilno čustveno odzvati na dogajanje med zaposlenimi, kajti v nekaterih primerih lahko medosebni odnosi postanejo čustveno tako neprijetni, da vplivajo tudi na delovanje organizacije. Vodje imajo velik vpliv na to, kako so zaposleni zadovoljni z delom in vzdušjem v organizaciji, kar sem dokazal že v teoretičnem delu. V primeru podjetja Hervis lahko govorimo o tem, da so zaposleni z nadrejenimi po večini zadovoljni, takih je 55 %, 36 % jih je zelo zadovoljnih z nadrejenimi, le majhen delež pa je z njimi le deloma zadovoljen. Nihče ni dejal, da z nadrejenimi ni nikakor zadovoljen.

Graf 9: Zadovoljstvo z nadrejenimi



Zaposleni imajo velikokrat kak svoj pogled na problematiko ali težavo. Pomembno je, da lahko te svoje poglede predstavijo drugim. Velikokrat se izkaže, da so določene težave manjše, kot izgledajo, če o njej konstruktivno razpravljajo vodje in podrejeni. Ali lahko v podjetju Hervis svoja mišljenja in poglede zaposleni svobodno predstavljajo, ne da bi jih zaradi tega kdo »gledal popreko«, predstavlja naslednji grafikon. Zaposleni se strinjajo, da lahko po večini in v večini primerov svobodno izrazijo svoje mnenje. Majhen delež pa jih meni, da lahko svoje mnenje izrazijo le redko. Kljub vsemu menim, da bi bilo zaradi tega potrebno ugotoviti, zakaj do tega prihaja. Kajti, če zaposleni ne upa povedati svojega mnenja, še posebej, če je to pomembno za dobrobit podjetja, to vsekakor ne vpliva na ustvarjanje prijetnega delovnega vzdušja. Verjamem pa, da so to osamljeni primeri.

Graf 10: Izražanje svojih mnenj



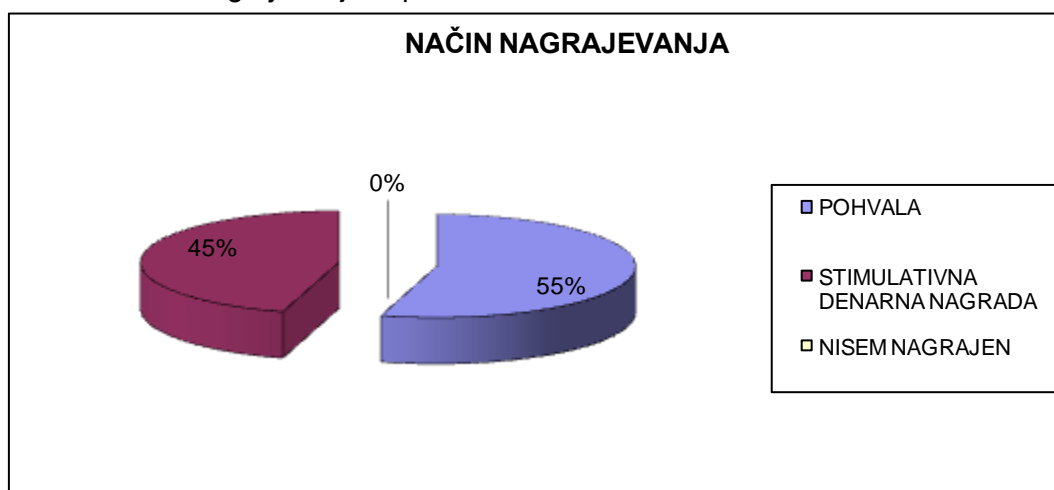
Podjetja oblikujejo svoje sisteme nagrajevanja in plač na podlagi svoje poslovne strategije, politike podjetja in opredeljenih ciljev, ki jih morajo doseči. Z nagradami stimuliramo zaposlene za doseganje ciljev. Nagrada je lahko v obliki blaga ali

denarja. Zaposleni so nagrajeni, ko izpolnijo osebne, timske, oddelčne ali organizacijske cilje. Poznamo različne načine nagrajevanja: plačilo za učinek, delitev dobička, delnice podjetja, enkratne denarne nagrade, nagrada za učenje, nagrada za timsko delo. Plača, kot denarna protivrednost za opravljeno delo, kljub temu, da spada med higienike, predstavlja pomemben motivacijski faktor. Če delavec smatra, da za svoje delo ni dovolj plačan, bo nezadovoljen, s tem pa se učinkovitost neposrednih motivacijskih faktorjev bistveno zmanjša ali se celo izniči. Običajno je v podjetju plača delavca določena z zahtevnostjo dela in z izmerjeno delovno uspešnostjo. K temu so dodani še dodatki (nedeljsko, praznično, nočno delo itd.), udeležba v dobičku ter ostali dodatki, določeni s pogodbo. Vse to za delavca pomeni celotno nagrado. Uspešnost posameznega zaposlenega se lahko meri ali ocenjuje, med merljive faktorje lahko štejemo nagrajevanje po času, normi, akordu, ekonomskem učinku ter sistem premij in nagrad. Ker pa vrsta del ni merljiva, postaja vse pomembnejše ocenjevanje delovne uspešnosti. Ocenjujejo jo nadrejeni, pri čemer je osnova doseganje dogovorjenih postavljenih ciljev. Zraven materialnega nagrajevanja pa ima na nekatere zaposlene velik vpliv tudi moralna nagrada, kot je recimo pohvala za dobro opravljeno delo.

Zaposlene na višjih položajih običajno bolj motivirajo nedenarne nagrade. Predvsem je to posledica plačnega sistema, ki vodilne avtomatično nagraduje z višjo plačo ne glede na rezultate. Moje mnenje je takšno, da bi bilo potrebno tudi pri vodilnih delavcih uvesti večji poudarek na stimulativnosti plače, ki bi vodilne spodbujala k doseganju dobrih poslovnih in finančnih rezultatov.

Glede na rezultate ankete vidimo, da se v Hervis uporabljata tako materialno kot tudi moralno nagrajevanje. Večina zaposlenih je namreč za dobro opravljeno delo pohvaljena. Dober podatek je tudi ta, da nihče ni mnenja, da za svoje delo ni nagrajen. To kaže na dober uravnotežen sistem nagrajevanja v podjetju, saj se zaposleni zavedajo, da tiste najbolj pridne čaka tudi finančna nagrada, poleg tega pa so deležni tudi moralnega zadovoljstva na samem delovnem mestu.

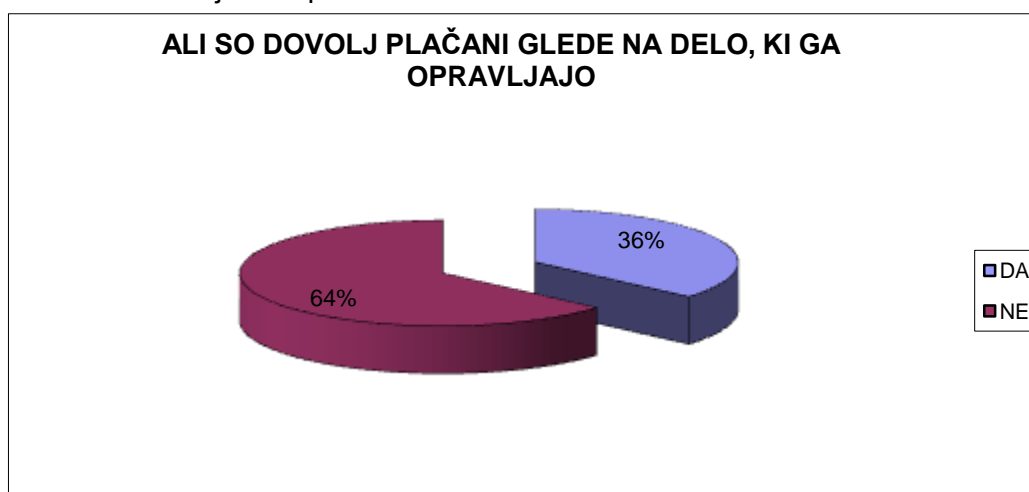
Graf 11: Način nagrajevanja zaposlenih



Z nagrajevanjem so zaposleni bolj motivirani in zavzeti za delo, le motivirati jih moramo z nagradami, ki so jim pomembne. S svojo trenutno plačo delavci večinoma niso zadovoljni, rečem lahko, da je ocena bolj kot ne povprečna. Večina ljudi ni popolnoma zadovoljnih tako s plačo kot s sistemom nagrajevanja. Tisti, ki so uspešni, pridni, prizadevni in so bolj obremenjeni in si zaslužijo, morajo biti temu primerno nagrajeni, kar bi se ugotovilo s primernim ocenjevanjem uspešnosti posameznikov, saj menijo, da razmerja med plačami niso ustrezna. V tem podjetju je prav gotovo treba deloma spremeniti sistem nagrajevanja in plač, kjer bi lahko zaposleni dobili poleg osnovne plače še kaj drugega. Trenutni sistem jih ne more spodbujati, da bi naredili tudi kaj več, kot se od njih zahteva, saj je sistem nedodelan. Vsekakor bi bilo del plače nujno vezati na delovno uspešnost. Plačilo za delovno uspešnost delavca naj bo sestavljeno iz stimulacije in napredovanja. Merila in kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti morajo biti opredeljeni s kolektivno pogodbo in s splošnim aktom delodajalca. Vsi ti pogoji in merila morajo biti vsem delavcem znani pred pričetkom dela. Delovna uspešnost delavca je lahko ocenjena pozitivno ali negativno. Kljub temu pa je razvidno, da je večina anketiranih zaposlenih relativno ponosna, da delajo v podjetju in da so tudi zadovoljni s svojo zaposlitvijo.

Zaposleni na svoje opravljeno delo gledajo različno. Nekateri niso pripravljeni opraviti nič več kot je potrebno, pa vseeno menijo, da niso dovolj plačani. Takšne zaposlene je z višjo plačo težko zadovoljiti. Zadovoljstvo bo trajalo kratek čas in bodo ob naslednji »krizni« situaciji zopet nezadovoljni. Delo v trgovinah je težko – stresno je že zaradi samih delovnikov in psihičnih pritiskov s strani kupcev, povrh vsega pa so v večini primerov žal minimalna tudi plačila. Stimulativno nagrajevanje je v podjetju Hervis popolnoma običajna praksa, ki pa je odvisna tudi od uspešnosti trgovine. Delavci se lahko trudijo, pa vendar bodo nagrade bolj skromne, če trgovina ne doseže predvidenih planov. Plačni sistem tako velikega podjetja se bo težko spremenil. Bi pa predlagal hitrejšo možnost napredovanja za perspektivne delavce, saj bi jim s tem postavili nove izzive in jih tako obdržali v podjetju – z napredovanjem pa bi se povišalo tudi plačilo.

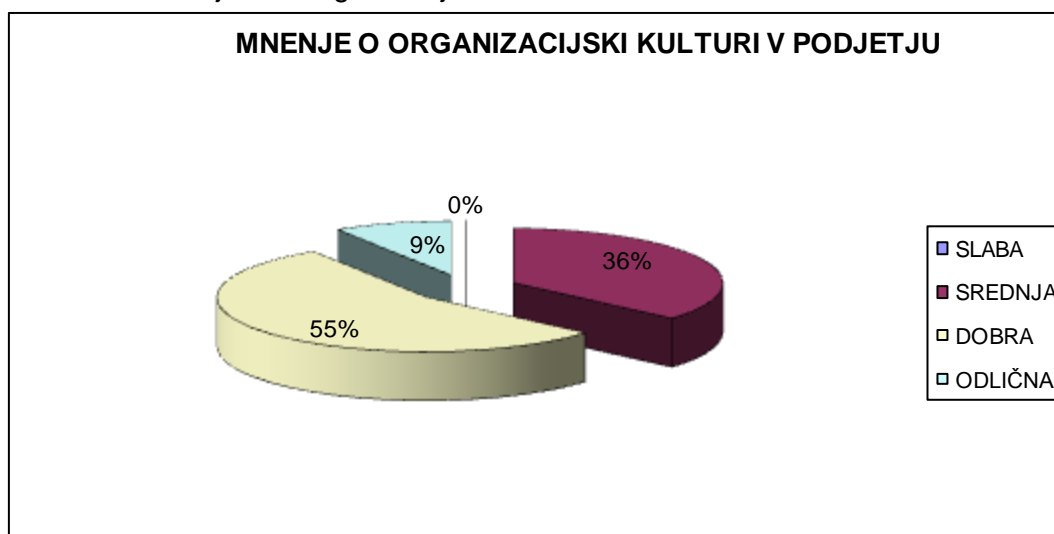
Graf 12: Zadovoljstvo s plačo



Močna in zdrava organizacijska kultura v podjetju obstaja, če se zaposleni odzivajo na dražljaje zaradi njihove uskladitve z vrednotami podjetja. Močna organizacijska kultura torej pomaga podjetjem, da delujejo kot dobro »namazan stroj«, pri čemer se naloge praviloma izvajajo brez težav. Močna organizacijska kultura podjetja pomeni, da se večina zaposlenih v nekem podjetju strinja s po navadi dokaj majhnim številom temeljnih vrednot organizacije oziroma podjetja, ki so medsebojno združljive, pomeni pa tudi, da zaposleni tem vrednotam pripisujejo dovolj velik pomen. Izraža pa se v tem, koliko so zaposleni v podjetju soglasni glede temeljnih vrednot in norm in kako odločno jih v praksi uresničujejo. Močna organizacijska kultura v podjetju pa seveda preko usmerjenosti vrednot in norm na vedenje zaposlenih vpliva na gospodarsko uspešnost podjetja. Zdrava organizacijska kultura v podjetju je v veliki meri odvisna od vrste vodstva, ki obstaja znotraj organizacije, in učinkovite hierarhije zaposlenih. Za ohranitev zdrave organizacijske kulture mora podjetje začeti pri svojem vodstvu. Pomen in pomembnost vodstva ne bi smeli podcenjevati, in sicer zaradi vpliva, ki ga ima dober (ali slab) vodja na organizacijsko kulturo v podjetju.

Tisti v vodstveni strukturi, ki neposredno komunicirajo z zaposlenimi, so tisti, ki predstavljajo organizacijo, ne glede na to ali so managerji ali ne. Zaposleni namreč radi čutijo, da vodstvu ni vseeno za njih. Ohranjanje zdrave organizacijske kulture v podjetju pomeni, da mora podjetje najti ravnovesje med učinkovitim vodenjem podjetja in stremenjem k podjetju, ki je produktivno in zaposluje zadovoljne člane kolektiva. Kajti dejstvo je, da so zadovoljni zaposleni bolj produktivni v podjetju, ki se tega zaveda (in stremi k temu) ter ustvarja vzdušje, v katerem so vsi zaposleni zadovoljni – v tem primeru gre za podjetje z visoko kakovostjo storitev. Vodstvo podjetja mora torej nenehno iskati načine za izboljšanje (učinkovitosti dela, prav tako pa zadovoljstva zaposlenih in tako dalje), kar preprečuje, da bi podjetje postalo neučinkovito napram tekmecem v svoji panogi. In ravno zdrava organizacijska kultura je zagotovilo, da bo ta cilj izpolnjen, in sicer tako, da ima vsak zaposleni zavezo, da dela to, kar je dobro za podjetje. V obravnavanem podjetju so zaposleni po večini zadovoljni z organizacijsko kulturo na splošno, vendarle pa jih kar velik odstotek meni, da bi lahko bila boljša. To je verjetno posledica vseh prej omenjenih pomanjkljivosti, ki sicer niso velike, pa vendar obstajajo.

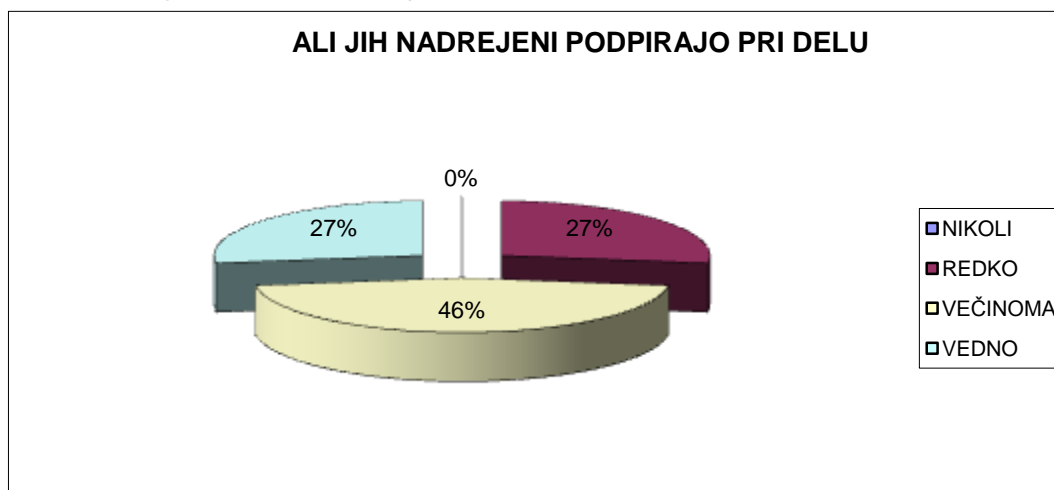
Graf 13: Zadovoljstvo z organizacijsko kulturo



Želja vsakega zaposlenega je, da bi jih nadrejeni pri delu podpirali, da bi se zanimali za njihovo delo, a da bi jim ob enem ob tem puščali tudi dovolj proste roke za ustvarjanje svoje kreativnosti. Pri tem pa se pogosto znajdemo tudi v dilemi, saj je nadrejeni ali podrejeni lahko nekomu prijatelj. Prijateljski odnos pa lahko tu naleti na veliko preizkušnjo. Najustreznejša psihološka bližina na delovnem mestu, ne glede na razliko v hierarhičnih ravneh, je psihološka distanca dobrih znancev. Poznamo se, poznamo lastnosti, prepričanja, prednosti, šibke točke in motivacijo sodelavcev, zato lažje sodelujemo z njimi. Od njih pa ne pričakujemo, da so zaradi tega za nas pripravljene narediti izjemo, kot to pričakujemo od prijateljev. Če sta v podjetju zaposlena zelo dobra prijatelja, še posebej če je eden od njiju drugemu šef, pa pogosto pride do tega, da podrejeni meni, da je zaradi prijateljstva upravičen do izjem in posebne obravnave. Kako je z odnosi nadrejeni – podrejeni in kako nadrejeni podpirajo podrejene v obravnavanem podjetju, prikazuje naslednji graf.

V podjetju Hervis opažam, da glede na minimalno število zaposlenih komunikacija med zaposlenimi ni tako izrazita kot je potrebno. Večkrat ni časa za pogovor med nadrejenimi in podrejenimi zaradi povečanega obsega dela. Zaposleni tako včasih delajo popolnoma robotsko in težave se ne rešujejo sproti. Sestanki se izvajajo občasno in teme se v večini tičejo poslovanja trgovine. Nadrejeni so na neki način »mame« svojim zaposlenim. Zato bi bil rezultat na to vprašanje precej boljši, če bi nadrejeni več časa namenili svojim zaposlenim. Vzpostaviti občutek, da se lahko v vsakem trenutku z nadrejenim pogovori, je težko. Vendar ravno to naredi dobrega vodjo. Zaposleni, ki imajo občutek, da so v podjetju zaželeni in da jih nadrejeni podpirajo, to vračajo z izjemnim delom, kar je v veliki meri tudi uspešnost trgovine. Vidimo, da je večina anketiranih zadovoljna s tem, kako jih nadrejeni podpirajo pri delu, vseeno pa bi lahko naredili več za zadovoljstvo zaposlenih.

Graf 14: Podpora s strani nadrejenih



7 NAPOTKI IN PREDLOGI

Uspešna podjetja se dandanes ločijo po zelo pomembnem dejavniku – po motiviranih in lojalnih delavcih. Največje bogastvo naprednih in uspešnih podjetij so ljudje in odnosi med njimi, zato je skrb za zadovoljstvo izjemno pomembna in ugodno vpliva na organizacijsko klimo v podjetju.

Raziskave so pokazale, da je ugodna organizacijska klima osnova za dobro in učinkovito delovanje podjetja. Zaposleni začnejo dojemati svoje podjetje, svoje možnosti in pogoje dela. Organizacijska klima ima velik vpliv na uspešnost podjetja, zato je smiselno presojati, ali je ugodna ali ne. Tu ima velik vpliv način komuniciranja, stil vodenja ter nagrajevanje in motiviranost zaposlenih. Prioritetna vloga vodstva je v ustvarjanju optimalnih pogojev in vzdušja za čim produktivnejše delovanje posameznika in vseh oddelkov v podjetju.

Vzdušje v podjetju lahko prepustimo naključju. A vprašati se moramo, kaj bo podjetje imelo od tega, kam nas bo pripeljalo. To nas lahko pripelje kamor koli, najpogosteje od slabega k slabšemu. Lahko ga zahtevamo, a bomo ugotovili, da s tem seveda nismo dosegli zelenega učinka. Najboljši način za izboljšanje organizacijske klime je osebni zgled vodstva, doslednost in integriteta vodij, kar sproži zaupanje pri sodelavcih. Pomembno je tudi permanentno usposabljanje delavcev, katero se v podjetju Hervis redno izvaja (izobraževanje vodij, top prodajalec ipd.).

Slaba komunikacija v podjetju nas vodi do tega, da konfliktov ne rešujemo konstruktivno ali jih sploh ne rešujemo. Največkrat se jih pomete pod preprogo ali zanika. Konflikti ostajajo nerešeni, namesto, da bi prispevali k napredku, stalno kvarijo komunikacijsko in posledično tudi organizacijsko klimo, kar vodi v nižjo motiviranost za delo in posledično v nižjo produktivnost. Konflikte je potrebno reševati takoj. Le s tem se bodo podjetja izognila neprestani in nalezljivi slabi volji, ki se bo še dneve ali celo tedne širila med zaposlenimi.

Ključni temelj za vzpostavitev ugodne organizacijske klime v podjetju je v korektnosti med sodelavci na vseh nivojih, v vzpostavljanju enakovrednega ali partnerskega odnosa posameznika z okoljem. S tem načinom komunikacije smo sposobni konflikte reševati na konstruktiven način. Bistveno pa je tudi to, da ob tem doživljamo manj stresa.

Vodilni morajo posvečati dovolj pozornosti za ustvarjanje in vzdrževanje organizacijske klime, saj se v konkurenčnem boju za stranke in posle lažje prilagajajo vedno bolj zahtevnem tržišču.

Pogledati je potrebno tudi stanje na področju motivacije. Glede na ugotovitve lahko rečem, da je splošno stanje na področju motivacijske klime v podjetju dokaj dobro. Tistih nekaj zaposlenih, ki s tem področjem niso popolnoma zadovoljni, ne pa tudi nezadovoljni, bo podjetje z določenimi motivacijskimi ukrepi moralo še dodatno vzpodbuditi za opravljanje dela. Zaposleni so lahko motivirani, če imajo varno službo, če so odnosi med sodelavci dobri, če imajo službo, kjer lahko uporabljajo svoje znanje in če so delovne razmere dobre. Motiviranost se zmanjša, če kateri izmed motivov ni zadovoljen, vse to prihaja pri zaposlenem vedno bolj v ospredje in razmere se le slabšajo. Pomembno je, da prepoznamo njihove želje in potrebe

vsakega individualno, saj gre pri tem za želje in interese delavcev. Težiti je potrebno k zadovoljevanju teh želja in potreb, saj le na ta način dosežemo polno angažiranost delovne sile za doseganje ciljnih rezultatov podjetja.

Prav tako sem ugotovil, da nekoliko šepa tudi področje komunikacije med zaposlenimi, vodji in na splošno managementom podjetja. Zaposleni sami se zavedajo, da je njihovo delo pomembno, a če ni povratne informacije, kako pomembno je njihovo delo in da delajo po pričakovanjih, potem ne moremo pričakovati, da bodo polno motivirani, saj še sami včasih dvomijo o svojih dosežkih in doseganju ciljev. Vodja mora biti tisti, ki zaposlene psihično spodbudi k delu, a trenutno vodje tega pač ne dosejajo v celoti.

Prav tako predlagam, da se začenja redno ugotavljati delovna uspešnost. Delovna uspešnost se lahko nato presoja v različnih časovnih obdobjih, pri čemer predlagam naslednji sistem. Vsi novozaposleni delavci bi se za ta namen ocenjevali tedensko, kar bi trajalo pol leta, saj se v tem času delavci že morajo privaditi na delovno okolje. Za delavce zaposlene dalj časa pa bi se uspešnost ocenjevala mesečno. Za ocenjevanje delovne uspešnosti predlagam, da se ustanovi tim, sestavljen tako iz predstavnikov vodstva kot tudi predstavnikov delavcev, pri čemer mora iti za delavce, ki se spoznajo na področje, ki ga bodo ocenjevali. Ocenjevalci morajo poznati delovni proces, organizacijo dela ter vsebino dela, prav tako morajo imeti primerne osebnostne lastnosti, kar pomeni, da ne smejo uveljavljati nekih svojih pogledov, spoštovati morajo mnenja drugih, morajo biti pravični, potrpežljivi pa tudi komunikativni. Za ta namen predlagam, da se vse člane ocenjevalskih timov napoti na kakšno izmed tovrstnih izobraževanj. Če se bodo vsi delavci ocenjevali na podlagi norm, bodo imeli ocenjevalski timi odločilno vlogo le pri določanju norm, v samem procesu pa bo njihova vloga manjša, saj bodo vsi dejavniki določeni v fizičnih količinah.

8 ZAKLJUČEK

V današnjem času uspešnost podjetja vse pogosteje temelji na sposobni, strokovno usposobljeni in visoko motivirani delovni sili. Zato je motiviranje zaposlenih pomemben element za zagotavljanje konkurenčnih prednosti podjetja. Hervis zato aktivno in redno organizira razna izobraževanja za prodajalce in vodilne v podjetju, vedno se trudi dosežati višji nivo. Zagotoviti je treba aktivnost zaposlenih v smeri, da dosežejo cilje podjetja. Številne motivacijske teorije so poskušale izboljšati razumevanje in razlago, kako različni vplivi in koncepti delovanja vplivajo na motivacijo in vedenje ljudi. Teoretična spoznanja lahko združimo v celoto procesa motiviranja in spoznamo, da je za uspešno motiviranje potrebno natančno poznati potrebe zaposlenih. Za uspešno delo je zaposlene treba pravično stimulirati ter nagraditi. Prav tako jih je treba seznaniti s sistemom nagrajevanja in plačil in natančno zastaviti cilje njihovega dela.

Vsaka organizacija je edinstvena, prav tako so edinstveni zaposleni. Zato je sistem, ki je učinkovit v eni organizaciji, lahko v drugi popolnoma neučinkovit. Potrebno je prilagajanje značilnostim organizacije in zaposlenim. Bistveni predpogoj, da lahko vzpostavimo uspešni organizacijski sistem in pozitivno klimo, je poznavanje in spremljanje potreb in želj zaposlenih. V organizaciji lahko do teh spoznanj pridemo na različne načine: s poizvedovanjem, intervjuji, predlogi, analizami in podobno. V Hervis pred koncem leta vedno potekajo letni razgovori z vsakim posameznikom, kar bi bilo smiselno obdržati. Zaposleni se lahko z vodjo na tak način pogovorijo o težavah in željah oziroma idejah, ki jih imajo.

Z izdelavo diplomskega dela sem spoznal, kako težko je vzpostaviti ustrezno organizacijsko klimo v podjetju. Tega ne moremo storiti, če prej ne spoznamo želja zaposlenih in dejavnikov, s katerimi jih lahko motiviramo. Med samo raziskavo sicer nisem naletel na presenetljive rezultate, vendar je še kar nekaj prostora za izboljšave. Podjetje skrbi za svoje zaposlene in to na primeren vračajo tudi zaposleni, vendar je skrb za medsebojne odnose, sploh med nadrejenimi in podrejenimi, ključnega pomena za uspešnost trgovine. V zaposlene je potrebno konstantno vlagati energijo, sproti reševati težave, jim znati prisluhiti in jih za dobro delo tudi nagraditi. Imeti ustaljen in uspešen kader je zmagovalna poteza vsakega podjetja in ravno zaradi njih je podjetje uspešno. Zato je včasih potrebno dati večji poudarek na svoje zaposlene, kot si beliti glavo s katero marketinško potezo bi še dvignili promet, saj promet ustvarjajo zaposleni. In to pozablja marsikatero podjetje pri nas.

Spoznal sem, da je ravno motivacija tista, ki bo povedala, ali je podjetje uspešno ali ne, saj sta pogoj samo znanje in strokovnost. Motiviran človek lahko naredi nekaj takšnega, kar za nemotiviranega predstavlja nekaj nemogočega in menim, da je tako tudi v obravnavanem podjetju. Če nam bo uspelo zaposlene motivirati, pravilno voditi pri delu in ustvariti timski duh, nam bo uspelo tudi to, da bomo dosegali rezultate, ki se zdijo drugače nemogoči.

LITERATURA IN VIRI

1. Cimerman, M. et al. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV.
2. Češnovar, T. (2001). *Merjenje organizacijske kulture*. Ljubljana: Inštitut USP.
3. Daft, R. L. (2001). *Organizational Behaviour*. Fort Worth: Harcourt College Publisher.
4. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Dimovski, V. et al. (2005). *Učeha se organizacija, Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Florjančič, J., Bernik, M., Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
7. George, M., J., Gareth, J. R. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison: Wesley Publishing Company, 1996.
8. Halloran, J. *Personal and human resource management*. New York: Prentice Hall.
9. Heller, R. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
10. *Hervis Slovenija*. Online: [URL: <http://www.hervis.si>].
11. Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
12. Kern, K. (2001). *Motivacija zaposlenih kot dejavnik poslovne odličnosti na področju telekomunikacij. Magistrsko delo*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
13. Kovač, J., Mayer, J., in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Lipičnik, B. (2005). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
16. Možina, S. et al. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Možina, S. (1990). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Newstrom, W. J. (1989). *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
19. Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
20. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Schermerhorn, J. R. (1997). *Management*. New York : J. Wiley.
22. *Spletni portal Zaposlitev.net*. Online: [URL: http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=44&print], 15. 5. 2011.
23. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
25. Uhan, S.: Plača za delovno uspešnost. *Organizacija*, letnik 37, št. 2, 2004.
26. Volčič, N. (2003). *Stres pri delu zdravnikov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

KAZALO SLIK, GRAFOV IN TABEL

Slika 1: Model motivacije	4
Slika 2: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	13
Tabela 1: Podatki o poslovanju	28
Graf 1: Spol anketiranih	31
Graf 2: Povprečna starost in čas zaposlitve anketiranih	31
Graf 3: Stopnja izobrazbe anketiranih	31
Graf 4: Vrsta delovnega razmerja	32
Graf 5: Splošno zadovoljstvo zaposlenih	33
Graf 6: Zadovoljstvo z delom	33
Graf 7: Zadovoljstvo s potrebnimi navodili za delo	34
Graf 8: Odnosi s sodelavci	35
Graf 9: Zadovoljstvo z nadrejenimi	36
Graf 10: Izražanje svojih mnenj	36
Graf 11: Način nagrajevanja zaposlenih	37
Graf 12: Zadovoljstvo s plačo	38
Graf 13: Zadovoljstvo z organizacijsko kulturo	39
Graf 14: Podpora s strani nadrejenih	40

Vprašalnik za zaposlene v trgovini Hervis Kranj

Spoštovani!

V okviru diplomskega dela na VSŠ B&B opravljam raziskavo o motivaciji in oblikovanju ugodne klime med zaposlenimi v trgovini Hervis. Vprašalnik je anonimen. Podatki bodo uporabljeni samo za izdelavo dela. Prosim vas za sodelovanje in se vam zanj vnaprej zahvaljujem.

Aleksander Mitrović

NAVODILO:

Vprašalnik izpolnite tako, da dopišete podatek na prazno črto oziroma izberete in obkrožite samo enega od odgovorov. Izberite odgovor, ki je za vas pravi oziroma najbolj ustrezen. Prosim, odgovorite na vsa vprašanja.

1. **Spol** Ž M
2. **Starost** _____ let.
3. **Kako dolgo ste zaposleni v tem podjetju (leta)?**

4. **Katero stopnjo izobrazbe imate?**
 - a) tretjo
 - b) četrto
 - c) peto
 - d) šesto
 - e) sedmo
5. **V kakšnem delovnem razmerju ste zaposleni?**
 - a) določen čas
 - b) nedoločen čas
6. **Kako ste zadovoljni z delom v podjetju?**
 - a) nisem zadovoljen
 - b) sprejemljivo
 - c) srednje zadovoljen
 - d) zadovoljen
 - e) zelo zadovoljen
7. **Ali imate radi delo, ki ga opravljate?**
 - a) ne
 - b) srednje
 - c) da
 - d) zelo
8. **Ali dobite jasna navodila za delo ki ga opravljate?**
 - a) nikoli
 - b) včasih
 - c) vedno

9. **Kakšni so vaši odnosi s sodelavci?**
- a) slabi
 - b) zadovoljivi
 - c) dobri
 - d) odlični
10. **Kako ste zadovoljni z nadrejenimi?**
- a) nisem zadovoljen
 - b) sprejemljivo
 - c) zadovoljen
 - d) zelo zadovoljen
11. **Ali lahko svobodno izrazite svoje mišljenje?**
- a) nikoli
 - b) redko
 - c) skoraj vedno
 - d) vedno
12. **Na kakšen način ste nagrajeni za svoje delo?**
- a) pohvala
 - b) stimulatívna denarna nagrada
 - c) nisem nagrajen
13. **Ali menite, da zaslužite dovolj glede na delo, ki ga opravljate?**
- a) da
 - b) ne
14. **Kakšna je organizacija dela v podjetju?**
- a) slaba
 - b) srednja
 - c) dobra
 - d) odlična
15. **Ali vas nadrejeni podpira pri delu (strokovno, organizacijsko)?**
- a) nikoli
 - b) redko
 - c) večinoma
 - d) vedno
16. **Katera zaposlitev po vrsti je ta (pogodbeno)?**
- a) prva
 - b) druga
 - c) tretja
 - d) četrta

Hvala za sodelovanje!