

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA
PRIMERU NLB SEKTORJA ZA PRIVATNO BANČNIŠTVO**

Ljubljana, julij 2016

NATALIJA KOVAČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Natalija Kovač, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru NLB Sektorja za privatno bančništvo, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vlado Dimovskim,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam oz. navajam v besedilu, citirana oz. povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	3
1.1 Teorije motivacije	5
1.1.1 Teorija motivacije po Maslowu	5
1.1.2 Hezbergova teorija motivacije	8
1.1.3 Vroomova teorija motivacije	10
1.2 Dejavniki motivacije	13
1.2.1 Materialni dejavniki motivacije	15
1.2.2 Nematerialni dejavniki motivacije	18
1.2.3 Demotivatorji	23
1.3 Vpliv vodenja na motivacijo	24
1.4 Vpliv komuniciranja na motivacijo	25
1.5 Sodobni koncepti motivacije	28
1.5.1 Samoodločenost	29
1.5.2 Opolnomočenje	31
1.5.3 Motiviranje na osnovi postavljenih ciljev	33
1.5.4 Mentorstvo	34
1.5.5 Coaching	36
1.5.6 Motiviranje timov	40
1.5.7 Vodenje z zgledom	42
1.6 Izzivi pri motiviranju zaposlenih	43
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	44
2.1 Opredelitev in pomen zadovoljstva zaposlenih	45
2.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	46
2.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	48
2.3.1 Cilji merjenja	49
2.3.2 Brayfield-Rotova lestvica	50
2.4 Nezadovoljstvo pri delu	50
3 PREDSTAVITEV NLB SEKTORJA ZA PRIVATNO BANČNIŠTVO	52
3.1 Poslanstvo, vizija in vrednote Skupine NLB	52
3.2 Ponudba storitev NLB Sektorja za privatno bančništvo	53
4 ANALIZA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PRIMERU NLB SEKTORJA ZA PRIVATNO BANČNIŠTVO	56
4.1 Namen in cilji raziskave	56
4.2 Metodologija raziskave	57
4.2.1 Oblikovanje vprašalnika	57
4.2.2 Predstavitev postopka zbiranja podatkov	58
4.3 Predstavitev rezultatov raziskave	58

4.3.1	Splošni podatki o anketirancih	58
4.3.2	Predstavitve rezultatov odgovorov anketirancev	58
4.4	Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu	65
SKLEP.....		70
LITERATURA IN VIRI.....		72

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Dejstva v izogib zmanjšanju ali uničenju motivacije zaposlenih.....	23
Tabela 2:	Model postavljanja ciljev S. M. A. R. T.	33
Tabela 3:	Uspešen in neuspešen tim	41
Tabela 4:	Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom	47
Tabela 5:	Brayfield-Rotova lestvica in splošno merjenje zadovoljstva	50
Tabela 6:	Najpogostejše oblike izražanja nezadovoljstva zaposlenih z delom	51
Tabela 7:	Priporočila izboljšav.....	69

KAZALO SLIK

Slika 1:	Preprosti modeli motivacije	4
Slika 2:	Temeljne potrebe po Maslowu	5
Slika 3:	Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb	6
Slika 4:	Herzbergova dvofaktorska teorija	9
Slika 5:	Vroomova teorija pričakovanj.....	11
Slika 6:	Model teorije pričakovanj	12
Slika 7:	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	15
Slika 8:	Materialni dejavniki motivacije	16
Slika 9:	Stara vloga zaposlenih v sodobnih organizacijah	28
Slika 10:	Nova vloga zaposlenih v sodobnih organizacijah	29
Slika 11:	Kontinuum samoodločenosti, ki prikazuje tipe motivacije in njihove regulatorne stile ter regulatorne procese	30
Slika 12:	Potrebe varovanca in značilnosti mentorja	35
Slika 13:	Razlika med svetovanjem in coachingom.....	38
Slika 14:	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu	47
Slika 15:	Motivacija in zavzetost pri delu	59
Slika 16:	Notranji odnosi.....	59
Slika 17:	Notranje komuniciranje in informiranje.....	60
Slika 18:	Razvoj kariere	61
Slika 19:	Nagrajevanje	61
Slika 20:	Zadovoljstvo pri delu	62
Slika 21:	Pripadnost organizaciji.....	63

Slika 22: Organiziranost	63
Slika 23: Poslanstvo, vizija in cilji.....	64
Slika 24: Vodenje.....	65
Slika 25: Povprečne vrednosti	66

UVOD

Najpomembnejši člen vsake organizacije so zaposleni – individuum s svojimi sposobnostmi, znanjem, pričakovanjem in motiviranostjo. Vsaka organizacija si želi imeti motivirane in zadovoljne zaposlene, ki bodo učinkovito in uspešno opravljali svoje delo, čutili pripadnost podjetju ter bili usmerjeni k istim vrednotam in ciljem. Učinkovit sistem motiviranja prispeva k večji produktivnosti zaposlenih in večji uspešnosti poslovanja podjetja. Ključ do pridobivanja konkurenčnih prednosti organizacije je tako skrit v optimalni rabi človeških virov in aktivnem sodelovanju med vodstvom ter zaposlenimi (Treven, 1998, str. 16).

Kadar je ravnanje z zaposlenimi neprimerno, pride do procesa stopnjevanja nezadovoljstva ob hkratnem zaviranju motivacije in zmanjševanju stopnje pripadnosti organizaciji (Mihalič, 2008, str. 24). Potrebno je, da so zaposleni za svoje delo primerno nagrajeni, motivirani in plačani. Motivirani in zadovoljni zaposleni morajo biti v ospredju zavedanja vodstva. Popolno delovno mesto najbrž ne obstaja, lahko pa se postopno izboljša z merjenjem zadovoljstva in njenim zavedanjem (Roelen, Koopmans, & Groothoff, 2008, str. 433–439).

Po Lipičniku in Možini (1993) je zadovoljstvo zaposlenih pri delu eden izmed ključnih dejavnikov za uspešnost organizacije. Zaposleni so zadovoljni takrat, ko so za svoje delo primerno nagrajeni; ko se v svojem delovnem okolju počutijo varno in ko jih obkrožajo sodelavci ter vodje, s katerimi lahko pri svojem delu dobro sodelujejo. Kadar zaposleni vedo, kakšni so cilji, ki jih morajo dosegati, jih ob dobri, sprotni informiranosti in motiviranosti praviloma tudi dosegajo.

Po Hartleyju (2007) je bil v preteklosti vzor delati trdo in močno, danes pa je vedno večji poudarek na doseganju notranjega zadovoljstva zaposlenih. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, so delovni dosežki, delo, odgovornost pri delu, napredovanje, priznanje za opravljeno delo in osebna rast. Nezadovoljstvo povzroča odsotnost ustrezne politike in ravnanja v organizaciji, ustreznega vodenja ter dobrih odnosov zaposlenih z nadrejenimi in sodelavci, slabe delovne razmere in neustrezno plačo (Ivanko & Stare, 2007, str. 76). Zadovoljstvo ni povezano z večjimi finančnimi vložki, zato je na dosegu prav vsake organizacije (Mihalič, 2008, str. 40).

Grant (v Güngör, 2011, str. 1512) je leta 2008 naredil raziskavo, na podlagi katere je razvil teorijo o vplivu motivacije na rezultate zaposlenih. Zaposleni, ki so motivirani, so bolj učinkoviti, vztrajni in produktivni. Ravno tako so motivirani zaposleni bistveno bolj samostojni in samoiniciativni napram manj motiviranim zaposlenim. Zaposleni, ki so ustrezno motivirani, so v primeru ponudbe napredovanja in razvoja pripravljeni na prevzemanja večje odgovornosti. Motivirani zaposleni so tudi bolj predani svojemu delu. Forsyth (2006) pravi, da ne obstaja nobena magična formula, po kateri bi lahko povečevali zadovoljstvo zaposlenih. Prava pot je nenehno sklepanje kompromisov in nenehno vplivanje vodstva na zaposlene, da so za svoje delo motivirani, učinkoviti in zadovoljni.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature ter virov proučiti pomen motivacije in zadovoljstva zaposlenih v Sektorju za privatno bančništvo Nove Ljubljanske banke, d. d., Ljubljana (v nadaljevanju NLB Sektor za privatno bančništvo). Razumevanje obeh konstruktov lahko z implementiranjem dodane vrednosti v prakso prispeva k uspešnemu oz. bolj učinkovitemu poslovanju. Magistrsko delo delim na dva dela: teoretični in praktični del. S teoretičnega vidika je namen povzeti ugotovitve in dognanja domačih ter tujih avtorjev s področja motivacije in zadovoljstva zaposlenih. V praktičnem delu na podlagi dognanj teoretičnega dela analiziram posnetek obstoječega stanja motivacije in zadovoljstva zaposlenih v NLB Sektorju za privatno bančništvo in rezultanto pretvorim v priporočilo vodstvu glede izboljšav z namenom doseganja večje učinkovitosti zaposlenih in posledično večje poslovne uspešnosti.

Temeljni cilj magistrskega dela je na podlagi domače in tuje strokovne ter znanstvene literature in zbranih primarnih podatkov analizirati obstoječe stanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru družbe NLB Sektorja za privatno bančništvo.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. s pomočjo domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij ter drugih spletnih virov raziskati, preučiti in predstaviti konstrukt motivacije zaposlenih;
2. s pomočjo domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij ter drugih spletnih virov raziskati, preučiti in predstaviti konstrukt zadovoljstva zaposlenih;
3. izvesti kvalitativno raziskavo v izbrani organizaciji;
4. v izbrani organizaciji preučiti obstoječe stanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih;
5. vodstvu organizacije podati objektivna mnenja in priporočila za izboljšanje obstoječega stanja motivacije ter zadovoljstva zaposlenih.

Na osnovi postavljenih ciljev izhaja **temeljna teza** magistrskega dela, ki pravi, da sta proučevana konstrukta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembna elementa organizacije, ki pomembno vplivata na spodbujanje in razvoj zaposlenih, ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja in dobrih medosebnih odnosov, večjo pripadnost zaposlenih organizaciji ter tudi boljše poslovno učinkovitost. Poleg samega poznavanja konstruktov in zavedanja njune pomembnosti je treba občasno analizirati situacijo in nenehno stremeti k izboljšavam.

Raziskovalne metode, ki so uporabljene v teoretičnem delu, so znanstvena deskripcija, komparacija in kompilacija. Opisna metoda pojave opisuje, opazuje, primerja, analizira in sklepa korelacije. S primerjalno metodo je izvedena primerjava različnih avtorjev. Različne ugotovitve združuje metoda kompilacije. V teoretičnem delu uporabim sekundarne vire. V empiričnem delu uporabim analitični pristop – izvedbo študije primera zaposlenih v NLB Sektorju za privatno bančništvo. Uporabila sem primarne podatke, zbrane z metodo anonimnega anketiranja, v katerega sem povabila vse zaposlene NLB Sektorja za privatno

bančništvo. Vprašalnik je vključeval parametre zadovoljstva pri delu, medsebojnih odnosov, identificiranja z organizacijo, kakovosti storitve ipd. Upoštevane so spremenljivke, kot so npr. spol, starost, izobrazba ipd.

V prvem poglavju predstavljam pomen motivacije, njene teorije in dejavnike. V nadaljevanju pojasnim vpliv vodenja in komuniciranja na motivacijo ter sodobne koncepte motivacije in se soočam z izzivi pri motiviranju zaposlenih. V drugem poglavju predstavljam pomen zadovoljstva zaposlenih, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in načine merjenja zadovoljstva ter opredelim nezadovoljstvo pri delu. Raziskovalni del magistrskega dela je namenjen raziskavi o pomenu motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru NLB Sektorja za privatno bančništvo. V četrtem poglavju analiziram podatke in podajam priporočila glede izboljšanja motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Zaključim s sklepom, v katerem povzamem bistvene ugotovitve magistrskega dela. V sklepu potrjujem ali ovržem hipotezo, ki sem jo postavila v uvodu.

1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

O motivaciji govorimo, kadar neka oseba s pozitivno spodbudo pripravi drugo osebo, da ravna na želeni način prve osebe. Skozi proces motivacije se zaposlene lahko usmeri k temu, da več naredijo, zaslužijo ali v organizaciji prispevajo k boljšim rezultatom (Akrani, 2010).

Motivacija je pomembna za vsako organizacijo in njihove managerje, saj si morajo ti prizadevati, da znajo in poskušajo svoje zaposlene motivirati ter prepričati, da delo opravijo po svojih najboljših močeh in brez večjih napak. Managerjem lahko zelo veliko pomaga pri sprejemanju raznovrstnih odločitev, če pri tem vedo, kaj zaposlene motivira, jih spodbuja k aktivnostim in vpliva nanje, da sploh vztrajajo v delu. Vsi ljudje se v življenju srečujemo z različnimi potrebami, ki pa se med posamezniki razlikujejo. Nekatere potrebe so biološke in izhajajo iz fizioloških zahtev organizma (lakota, žeja, bolečina, toplota). Druge potrebe so psihološko zasnovane in so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu. Posamezniki se v različnih obdobjih življenja zelo razlikujejo po svojih potrebah (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 255).

Motivacija je gonilo, ki usmerja in nadzira človeško vedenje. Motivirani zaposleni na delovnih mestih kažejo večjo motiviranost in zavzetost za njihovo delo. Kjer so zaposleni motivirani, bodo vlagali več svojih zmožnosti v delovni proces, na podlagi tega pa bodo tudi sama dela bolj uspešno opravljena (Tohidi & Mehdi Jabbari, 2012, str. 820).

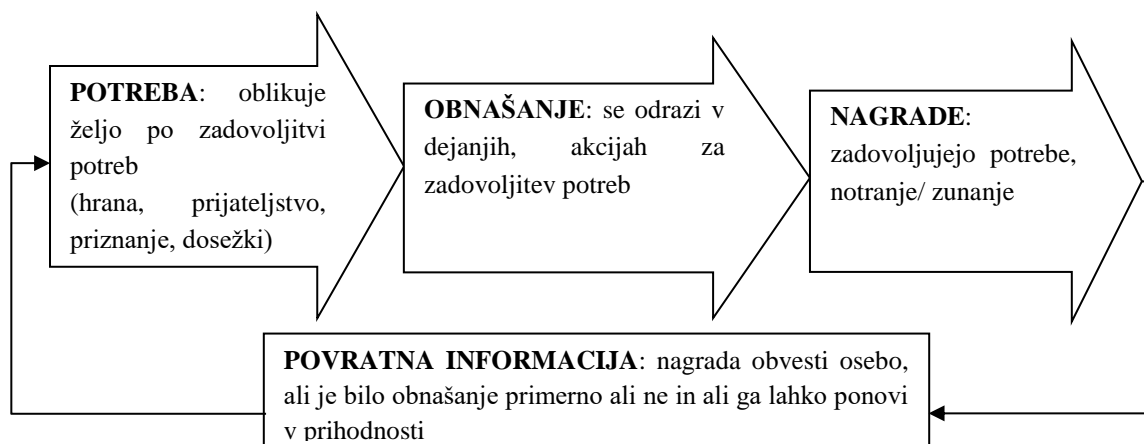
Konkurenčna prednost organizacije ni samo v kapitalu in sodobni tehnologiji, temveč v usposobljenih in visoko motiviranih zaposlenih, ki s svojimi inovativnimi dejanji in odstopanjem od povprečja znatno prispevajo k boljšim rezultatom organizacije.

Številne organizacije veliko svojih sredstev namenijo vlaganju v pridobitev najboljših kadrov. Ko jih enkrat zaposlijo, se z njimi sistematično več ne ukvarjajo ali pa se z njimi ukvarjajo, vendar povsem neučinkovito. To so pokazale praktične izkušnje z delom v mednarodnih in slovenskih organizacijah. Nadrejeni se soočajo s pomanjkanjem znanja s področja motiviranja, vodenja, nagrajevanja in razvijanja. Posledično se to odraža v tem, da imajo odlične sodelavce s podpričakovanimi delovnimi rezultati. Navkljub ustreznim postopkom izbiranja kadrov potencialni in ključni kadri ostajajo neizkoriščeni, zavzetost in pripadnost zaposlenih ostane na kritično nizki ravni, veliko odličnih sodelavcev pa začne takšno delovno okolje hitro zapuščati (Žezlina, 2011, str. 60).

Za organizacijo sta pomembni dve pravili. Prvo pravilo pravi, da morajo zaposleni biti udeleženi pri načinu motiviranja, saj jih na ta način prisilijo, da prevzamejo odgovornost. Zato so pomembni letni razgovori, kjer vsak posameznik pove, česa si želi in s čim bi bil bolj zadovoljen. Drugo pravilo pravi, da mora vsak vodja poznati delovna mesta, cilje in metode dela, saj le tako lahko ve, kaj lahko pričakuje od človeka, ki je na tem delovnem mestu. Na ta način lahko zaposlenim predstavi jasne standarde dela in delovne učinkovitosti. To je za zaposlenega eden izmed zelo pomembnih motivacijskih dejavnikov. Vodja mora s svojimi zaposlenimi čim več komunicirati in deliti z njimi mnenja, saj s tem tudi zaposleni začutijo, da so za organizacijo pomembni in potrebni (Čertalič, 2013).

Na Sliki 1 je preprost model človeške motivacije. Ljudje imajo osnovne potrebe, ki povzročajo notranjo napetost. To so npr. potreba po hrani, pijači, dosežkih in denarju. Ta notranja napetost motivira določeno vrsto obnašanja do te mere, do katere je to obnašanje uspešno. Oseba je nagrajena po principu, da je potreba zadovoljena. Motivacija motivira na način, da vodi k obnašanju, katere posledica je večja uspešnost organizacije. Obstaja povezanost med visoko motiviranimi zaposlenimi in uspešnostjo organizacije ter dobički (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 131).

Slika 1: Preprosti modeli motivacije



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 132.

1.1 Teorije motivacije

Da bi managerji čim boljše razumeli vedenje svojih zaposlenih v organizaciji, morajo prepoznati motive (primarne in sekundarne), ki pripomorejo k proučitvi različnih pristopov k motivaciji. Vsaka od motivacijskih teorij si prizadeva razložiti vzroke, zakaj se zaposleni tako obnašajo. Tiste teorije, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira zaposlene, imenujemo vsebinske teorije. Te so usmerjene predvsem na proučevanje človeških potreb ali motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja. Teorije, ki pa se osredotočajo na to, kako motivirati zaposlene, imenujemo procesne teorije. Te dajejo poudarek temu, kako se pojavi sprememba v vedenju (Dimovski & Penger, 2008, str. 132–135).

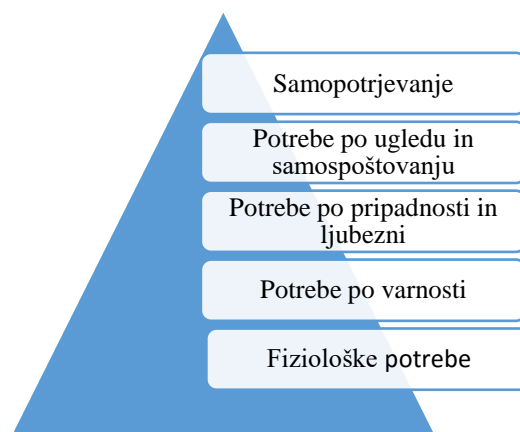
Poznamo več motivacijskih teorij. Izmed najbolj znanih med njimi so Maslowova teorija hierarhije potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija in Vroomova motivacijska teorija.

1.1.1 Teorija motivacije po Maslowu

Proces motivacije je mogoče opisati v smislu teorije potreb, ki pravi, da je nezadovoljena potreba tista, ki motivira vedenje. Je ena najslavnejših teorij z vidika individualne motivacije.

Maslow je bil prepričan, da človeka vedno žene navzgor k privlačnejšim ciljem. Posameznik naj bi najprej zadovoljil primarne biološke motive, saj mu omogočajo preživetje. Med te motive spadajo tudi nekatere fiziološke potrebe. Po zadovoljitvi teh potreb se počasi vzpenja navzgor po določenem zaporedju. Tako nastopi želja po zadovoljiti potrebo po varnosti, ljubezni in samospoštovanju. Kot zadnja naj bi nastopila potreba po zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničitvi vseh svojih možnosti, kar imenujemo tudi želja po samopotrjevanju (Lipičnik, 1998, str. 11).

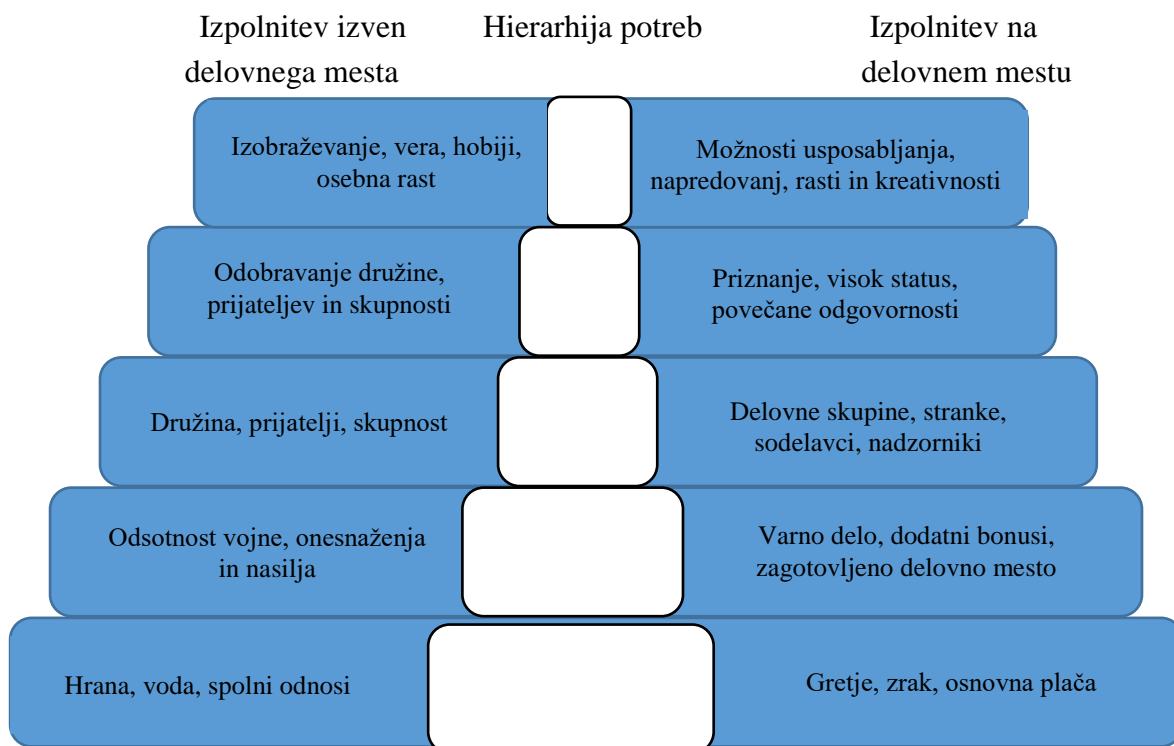
Slika 2: Temeljne potrebe po Maslowu



Vir: S. Traven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 128.

Maslow opredeli, da med skupinami potreb vlada hierarhija. Človek najprej zadovolji potrebe prve skupine. Zadovoljevanja višjih potreb si ne privoščijo toliko časa, dokler mu te ne omogočajo preživetja. Z zadovoljevanjem potreb v višji skupini začne, ko zadovolji to skupino potreb do določene mere. Pri tem je pomembna ugotovitev, da motivirajo nezadovoljene potrebe (Rozman, 1993, str. 238).

Slika 3: Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb



Vir: V. Dimovski & S. Pengler, Management, 2008, str. 133.

Fiziološke potrebe so osnovne človeške potrebe, kot so potrebe po vodi, hrani in spolnih odnosih. Pri tej ravni gre v organizacijskem okolju za potrebo po zraku, primernem gretju in osnovni plači, ki omogoča preživetje. Potrebe po varnem emocionalnem in fizičnem okolju brez groženj in nasilja v urejenem družbenem okolju so potrebe po varnosti. Potrebe po varnosti na delovnem mestu predstavljajo varno delo, zagotovljenost delovnega mesta in dodatni bonusi. Potrebe po pripadnosti predstavljajo željo biti sprejet v družbo, imeti prijatelje in biti ljubljen. V organizaciji se te potrebe odražajo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci in nadzorniki ter udeležbi v delu skupine. Potrebe po samospoštovanju predstavljajo imeti željo po pozitivni samopodobi, pozornosti in priznanju ter željo biti cenjen s strani drugih. Znotraj organizacij to predstavlja željo po priznanju za prispevke v organizaciji, povečani odgovornosti in višjem statusu. Najvišji nivo potreb predstavljajo potrebe po samouresnitvi. Te potrebe predstavljajo razvijanje polnega potenciala neke osebe, povečanje njegove kompetentnosti in osebno rast. Samouresnitvene potrebe je v

organizaciji mogoče doseči tako, da se posameznikom omogočijo usposabljanje za bodoče izzive, rast njihove kreativnosti in napredovanje (Dimovski & Penger, 2008, str. 132).

Sandri in Bowen (2011, str. 18) sta Maslowovo teorijo potreb uporabila kot okvir pri prepoznavanju različnih koristi, ki jih lahko organizacije uporabijo za zadovoljitev potreb zaposlenih in posledično njihovo večjo produktivnost, zmanjšanje stroškov ter povečanje koristi za organizacijo.

Denar je ena najpomembnejših nagrad zaposlenim in jim pomaga pri izpopolnjevanju potrebe po njihovih fizioloških potrebah, zaključujeta Sandri in Bowen (2011, str. 32) svojo razlago Maslowove teorije zadovoljevanja primarne potrebe – potrebe po zadovoljitvi fizioloških potreb. Za zadovoljitev te potrebe so velikega pomena tudi zagotavljanje prijetnega delovnega okolja, reden odmor, svež zrak, udobno delovno okolje, prostori za druženje ob odmoru in sobe za okrepčila, kjer se zaposleni lahko srečajo ter med seboj komunicirajo. Pri zadovoljevanju te potrebe so nekatera podjetja razvila višjo raven fleksibilnosti, npr. koriščenje novih komunikacij, ki jih omogoča medomrežje, delo od doma za nekaj dni v tednu, delo v bližini doma in udobje na delovnem mestu. Veliko organizacij svojim zaposlenim nudi brezplačno hrano zato, da so zadovoljni na tej ravni in so tako lahko boljši pri svojih delovnih aktivnostih ter naporih.

Avtorja Sandri in Bowen (2011, str. 31) poudarjata, da je potrebi po ljubezni in pripadnosti treba nameniti veliko pozornosti. Določene organizacije so začele uporabljati različne programe družabnosti, kot so npr. skupna kosila, banketi, športne aktivnosti, tekmovanja, klubi mentorstva in programi, ki dovoljujejo zaposlenim, da pripeljejo v službo otroke ter hišne ljubljence. Posebne sobe za odmor in družabnost omogočajo zaposlenim, da se srečajo, se spoznavaajo v neformalnem ozračju in tako zadovoljujejo potrebo po pripadnosti. Avtorja v članku tudi navajata izsledke raziskav, ki so pokazale, da je pomanjkanje priznanja oz. potrditve od neposredno nadrejenih eden glavnih razlogov, zakaj zaposleni zapustijo službo. Sprejemanje potrditve in pohvale sta glavna osnovna motivatorja pri vseh ravneh zaposlenih. Potrditev in pohvala pomagata posamezniku, da čuti, da ljudje cenijo, kar je dosegel. Zaposleni radi čutijo, da njihovo delo prispeva k ustvarjanju dobrega slovesa podjetja. Za doseganje teh občutkov lahko organizacije povzamejo in usvojijo veliko preprostih ter stroškovno ugodnih programov. Nudjenje poslovnih vizitk z imenom zaposlenega in njegovim nazivom ustvari čustveni naboj z občutkom povezanosti ter ponosa na organizacijo. Ambiciozni zaposleni želijo čutiti izzive in imeti priložnost za napredek. Želijo definirati delovno vlogo s kariernimi možnostmi. Za takšne zaposlene so zelo pomembni nazivi in napredovanja ter povišanja. Pri majhnih organizacijah, kjer morda ni vertikalne možnosti napredovanja, morajo organizacije preveriti odgovornosti, da pomagajo svojim zaposlenim pri kariernem napredku in jih ohraniti motivirane ter zainteresirane.

Ostale možne strategije pri zadovoljevanju potreb po ugledu in spoštovanju so rezervirana parkirna mesta, nagrade, kot je npr. zmaga na tekmovanju »Prodajnik leta« ipd., in drugi

programi, tekmovanja ter nagrajevanja znotraj organizacije. Častni so lahko tudi objava dosežka posameznika ali skupine v časopisu organizacije ali intervjuja z zaposlenimi v časopisu organizacije, objava na internem radiju, oglasni deski ali plakatu, naziv častni član kolektiva ipd.

Po Sandriju in Bownu (2011, str. 11) je ta raven v hierarhiji potreb namenjena navdušenju, navdihovanju in inspiraciji zaposlenih ter jim pomaga pri izvedbi najvišjih ravni. Eden izmed osnovnih načinov, kako organizacije pomagajo svojim zaposlenim pri začetku zadovoljevanja te potrebe, so ponujena izobraževanja in programi urjenja veščin ter spodbujanje vpisov na tečaje, ki se navezujejo na delovne potrebe, znanja in odgovornosti. Izobraževalni načrti pomagajo zaposlenim biti v koraku z zmeraj spreminjajočim se delovnim okoljem in ponujajo dragocene priložnosti za osebno ter profesionalno rast in razvoj. Zaposleni bodo nove veščine prinesli nazaj v delovno okolje in tako pripomogli k dobrobiti organizacije. Mnoge organizacije namenijo veliko sredstev za humanitarne prispevke. Zaposleni pogosto želijo in iščejo možnosti za humanitarne in dobrodelne priložnosti, zato jim organizacije lahko pri tem pomagajo s povezovanjem z neprofitnimi organizacijami, kot so Habitat for Humanity, pri nas npr. Karitas, Rdeči križ, Anina zvezdica in druga humanitarna društva, tudi humanitarni sklad v okviru organizacije. Donacije se lahko uresničujejo tudi tako, da zaposleni čutijo svoj prispevek bolj osebno, zato lahko organizacije spodbujajo in motivirajo zaposlene tako, da se obvežejo, da prispevajo enak ali z mnogokratnikom pogojem znesek, kot ga zberejo zaposleni sami. Spodbujanje zaposlenih k dobrodelnemu udejstvovanju je tudi možnost izrabe enega delovnega dne za dobrodelna dela pri neprofitnih organizacijah v okviru njihovih organiziranih aktivnosti, kar je odlična priložnost za »pobeg iz pisarne« in druženje s sodelavci pri opravljanju dobrodelnega dela, kar prav tako pomaga pri izpolnjevanju potrebe po ljubezni in pripadnosti.

Lipičnik (1998, str. 164) v svojem delu navaja, da je za managerje Maslowova motivacijska teorija izredno pomembna, saj lahko z njo na podlagi vprašalnikov ugotovijo, kaj je za ljudi v določeni organizaciji in v določenem času pomembno ter kaj jih motivira in na kaj so najbolj občutljivi. Napačno je, če bi organizacija kar sama od sebe sklepala, kaj ljudi v določenem trenutku motivira in kaj ne, ker se stopnja občutljivosti časovno spreminja. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah dobimo povsem različne rezultate.

Za vodje je Maslowova motivacijska teorija uporabna, saj se z njo lahko ugotovi, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času. Z njo je mogoče ugotoviti, na kaj so ljudje v nekem trenutku najbolj občutljivi (Lipičnik, 1998, str. 164).

1.1.2 Hezbergova teorija motivacije

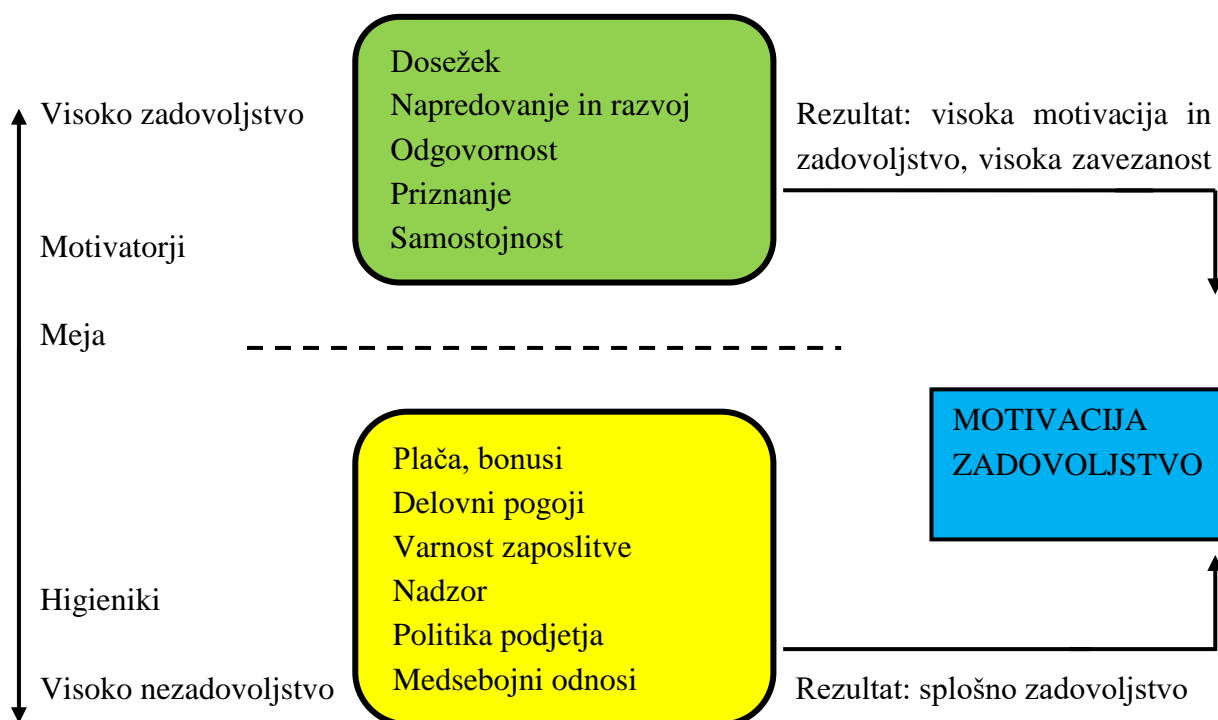
Herzberg se je lotil raziskave, v kateri je spraševal zaposlene, kaj jih najbolj motivira in kaj jih ne. Želel je spoznati, kaj zaposlenim pri njihovem delu povzroči največje zadovoljstvo

oz. največje nezadovoljstvo. Herzbergova teorija vključuje dve skupini dejavnikov. V prvi so motivatorji, katerih značilnost je, da njihova odsotnost ni povezana z nezadovoljstvom. V drugi skupini so vključeni higieniki. Prisotnost higienikov ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravnjo (Zupan et al., 2009, str. 343).

Higieniki niso neposredno povezani z zaposlitvijo in zadovoljujejo osnovne potrebe za preživetje. Navezujejo se na pogoje zaposlitve, kot so dobri delovni pogoji in odnosi, primerna politika organizacije ter ustrezna plača. Ti motivi ne motivirajo in ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, vendar njihova prisotnost zmanjšuje neprijetnosti in nezadovoljstvo. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni (Černetič, 2004, str. 146).

Motivatorji, ki izhajajo iz samega dela in imajo podlago na višjih stopnjah potreb, ki so blizu človeški osebnosti in spodbujajo razvoj osebnosti, spadajo v drugo skupino. Motivatorji vplivajo na to, da so zaposleni v svojem delovnem okolju zadovoljni in bolj pripravljeni ter da se pri opravljanju svojega dela trudijo. Motivatorji imajo neposreden vpliv na produktivnost dela, higieniki pa na moralo zaposlenih. Dosežke, osebnostno rast, odgovornost, napredovanje, priznanje in neposredno spodbujanje ljudi k dejavnosti uvrščamo med motivatorje. Prisotnost motivatorjev zaposlene visoko motivira in zadovolji, njihova odsotnost pa ni povezana z nezadovoljstvom (Černetič, 2004, str. 146).

Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 133; Frederick Hertzberg *s Two-factor Theory*, 2013.

Za zaposlene so dobri medsebojni odnosi izredno pomembni. Nastanejo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, spremljanju dogajanja med sodelavci in razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. Vodje naj bi sproti dajali nasvete, povratne informacije in pohvale, pravočasno opozarjali na napake ter pomagali pri premagovanju delovnih in osebnih problemov. Možnost za uporabo in pridobivanje novega znanja je odvisna od vodje, saj je od njega odvisno, kako bo razdelil delo, ali bodo posamezniki dobili delo, ki jim predstavlja izziv, in kako jih bo razdelil v delovne skupine, kjer bodo postali tim ter sodelovali. Prav tako je odvisno od vodje, koliko da zaposlenim možnosti, da so samostojni pri opravljanju dela (Zupan et al., 2009, str. 344).

Pomembno vlogo imajo plače in nagrajevanje, ki jih uvrščamo med higienike. Če se plače znižajo, povzročajo nezadovoljstvo med zaposlenimi. Neustrezna organizacija dela povzroča frustracije med zaposlenimi. Ti so pripravljeni delati, vendar pri tem naletijo na ovire, ki jih sami ne morejo odstraniti. Med dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, se velikokrat pojavi slabo cenjeno delo. To pomeni, da zaposleni za opravljeno delo ne dobijo ustreznih priznanj. Podatki kažejo, da so vodje usmerjeni predvsem k delovnim nalogam in ne k ljudem. Delavci ne dobijo dovolj povratnih informacij o svojem delu in ne potrebne podpore, če jo potrebujejo (Zupan et al., 2009, str. 345).

Herzbergova motivacijska teorija oz. dvofaktorska teorija pomaga managerjem s pomočjo orodij motivirati zaposlene. Na eni strani so motivatorji (odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj), s katerimi lahko dosežemo aktivnost med zaposlenimi, na drugi strani pa higieniki (nadzor, plača, status, varnost, odnos med sodelavci in delovne razmere), s katerimi odpravimo nepotrebne napetosti in usmerijo človeka k delovnim aktivnostim. Če zaposleni niso zadovoljni z delom, potem je treba odpraviti težave s higieniki, če pa podjetje želi povečati učinkovitost zaposlenih, potem se uporabi motivatorje (Treven, 1998, str. 118).

Manager mora najprej s pomočjo higienikov odpraviti nezadovoljstvo med zaposlenimi, nato pa s pomočjo motivatorjev lahko doseže zadovoljstvo med zaposlenimi in boljše rezultate. Naloga managerja je, da ugotovi, kaj posameznega delavca motivira za delo in doseganje njegovih ciljev (Dimovski & Penger, 2008, str. 134). Manager naj bi se zavedal, da dolgoročne motivacije in zadovoljstva ne zagotavlja denar. Osredotočanje managerjeve pozornosti zaposlenih le na finančne oblike motiviranja ima v prihodnje znatno verjetnost vodenja v fazo vedno večjih zahtev s strani zaposlenih in posledično visokih stroškov za organizacijo. Z zagotavljanjem možnosti za rast in razvoj zaposlenih managerji povečajo njihovo dolgoročno zadovoljstvo in notranjo motivacijo (Sachau, 2007, str. 390).

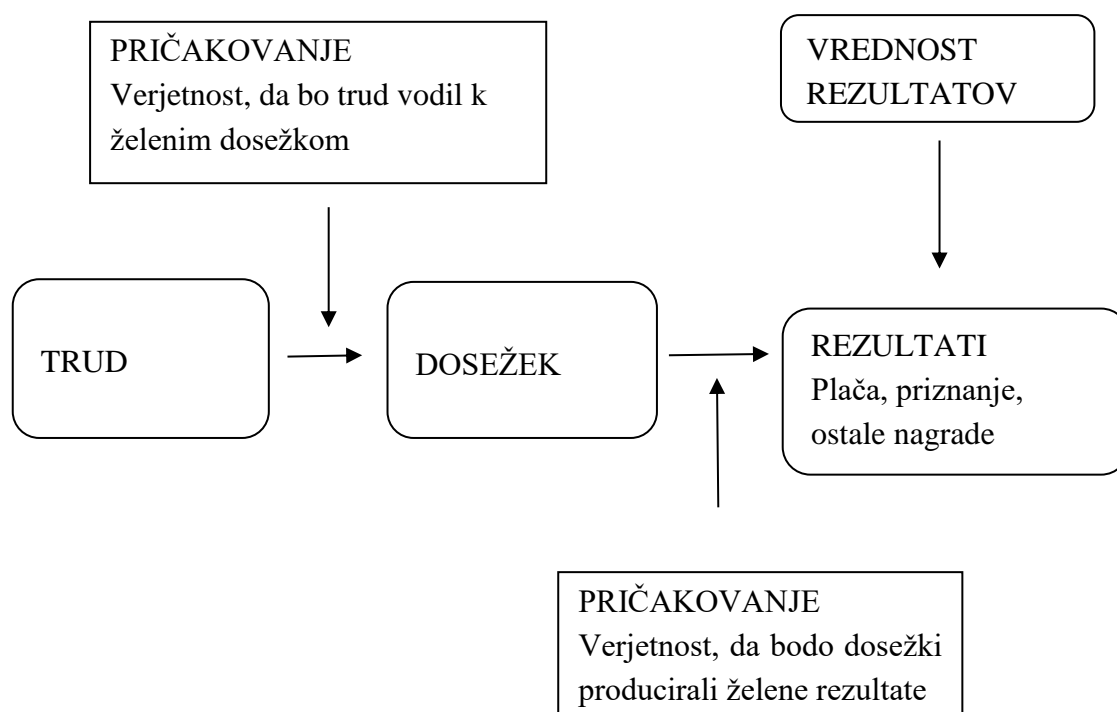
1.1.3 Vroomova teorija motivacije

Za Vroomovo teorijo pričakovanj je značilno, da je stopnja posameznikove motivacije glede na uspešnost v trenutnem položaju odvisna od njegove želje po rezultatu. Prizadevnost in

dosežki so posledica izbire vedenja s strani zaposlenih, ki je po njihovem mnenju najkoristnejše. Bistvo Vroomove teorije je pričakovanje, ki ga razumemo kot subjektivno doživljanje dejanja in cilja (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 238).

Vsak posameznik se sam odloča glede količine vloženega napora v neko aktivnost, ki jo mora opraviti, v odvisnosti od njegove stopnje motiviranosti. Metoda opravljenega dela in posledična zadovoljitev njegovih potreb sta domena posameznika. Bolj kot je nagrada privlačna (varnost, zaupanje, odnosi med zaposlenimi, plača ipd.), večja bo motivacija za doseglo uspešno opravljenega dela. Pri vsem tem je pomembno poznavanje ciljev in pričakovanj organizacije.

Slika 5: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 238.

Vroomovo motivacijsko teorijo uvrščamo med instrumentalne teorije. Za njih velja, da motivacijo in motivacijske procese opredeljuje kot vedenjsko izbiro. Posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše, so prizadevanje in dosežki delavca pri delu. Na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do želenega cilja, temelji človekovo odločanje za vedenje. Vroom je delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje razložil na podlagi oblikovanja modelov. Opredelil je tri izhodiščne pojme, in sicer valenco, instrumentalnost in pričakovanje. Usmerjenost posameznika k cilju predstavlja valenco. Kot vrednost ciljev se valenca lahko spreminja. Pozitivna valenca ima pozitivno vrednost za posameznika, cilji pa posameznika ne privlačijo. Kadar je posameznik

ravnodušen za doseganje ciljev, je to ničta vrednost valence. Kadar se posameznik želi temu cilju izogniti, je to negativna vrednost valence. Instrumentalnost po Vroomovi definiciji pomeni povezavo med dvema ciljema. Takrat je posameznik prepričan, da mora neki cilj doseči zato, da lahko doseže višjega, še bolj pomembnega. Npr. prvi instrument je lahko napredovanje, pravi cilj pa ugled in višja plača. V tej motivacijski teoriji je bistveno pričakovanje, v katerem je posameznik prepričan, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Subjektivno doživljanje vedenja in cilja pojmuje kot pričakovanje (Kaše, Lipičnik, Mihelič, & Zupan, 2007, str. 83).

Managerjeva odgovornost je pomoč svojim zaposlenim pri zadovoljevanju njihovih potreb ob sočasnem doseganju ciljev organizacije. Pomembno je njihovo prizadevanje, da zaposleni dosegaajo usklajenost med njihovimi sposobnostmi in spretnostmi ter zahtevami, ki izhajajo iz njihovega dela. Z namenom povečanja motivacije morajo managerji ugotoviti potrebe posameznikov in opredeliti rezultate, ki jih nudi organizacija. Vsakemu zaposlenemu naj bi nudili možnost in podporo za doseg rezultatov. Po Uhanu naj bi bila Vroomova teorija motivacije uporabna le v razmerah dobre organiziranosti procesa. Če delavec lahko doseže svoje cilje in interese mimo doseganja ciljev organizacije, bo obšel cilje in interese organizacije (Uhan, 2000, str. 26).

Po Vroomovi teoriji gre za nasprotujoče si cilje organizacije in njenih zaposlenih. Motivacija posameznika se poveča, kolikor bolj verjame, da se s svojim delom in vedenjem bliža ciljem, ki so mu v interesu. Teorija temelji na treh izhodiščnih pojmi (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 582).

S Slike 6 je razvidno, da se vsak posameznik sam odloči, koliko je za neko delo, ki ga mora opraviti, motiviran in koliko napora je pripravljen vanj vložiti. Vedno je v interesu posameznika, kako bo delo opravil in kako bodo s tem zadovoljene njegove potrebe ter individualni cilji, ki jih ima. Če je nagrada privlačna in pozitivna, kot so plača, varnost, zaupanje, dodatne ugodnosti in prijateljski odnosi med zaposlenimi, potem si bodo tudi zaposleni bolj prizadevali za uspešno opravljeno delo. Za zaposlene je izredno pomembno tudi, da poznajo, kakšni so cilji organizacije in kaj organizacija od njih pričakuje (Treven, 1998, str. 123).

Slika 6: Model teorije pričakovanj



Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 124.

1.2 Dejavniki motivacije

Dejavnike, s katerimi skušamo vplivati na motivacijo posameznika in skupin, imenujemo motivacijski dejavniki. Ti dejavniki so podlaga za umetno ustvarjanje možnosti za zadovoljevanje človekovih potreb. Slednje so lahko trenutne ali bodoče. Na to, da bi lahko zaposleni čim bolj dosegali cilje organizacije in s tem prispevali k doseganju zadovoljevanja lastnih potreb, lahko organizacija vpliva preko motivacijskih dejavnikov. Z motivacijskimi dejavniki poskuša podjetje vplivati na vse zaposlene ali vsaj na večje skupine. Temeljni problem pa je v tem, da je domena motivacije zelo individualna, toliko kot je individualna struktura potreb (Lipičnik, 1998, str. 162).

Delovni proces je bolj učinkovit, čim ugodnejša in višja je motivacijska struktura ter čim bolj kot se delavec istoveti s skupno dogovorjenimi cilji. Motivacijsko strukturo delavcev je mogoče izboljšati z ustreznim delovanjem motivacijskih dejavnikov – faktorjev (Uhan, 2000, str. 27–30).

Z nekoliko posploševanja bi lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združili v naslednje skupine (Svetlik, 1991, str. 154–156):

1. vsebina dela: zanimivost dela, možnost uporabe znanja ter možnost učenja in strokovne rasti. Pomembno je, da je vsako delo zaposlenim privlačno in jim nudi trajno osebno zadovoljstvo. Nužen pogoj je vsekakor denar oz. plača, saj imajo s tem zaposleni poskrbljeno za svojo eksistenco oz. premoženjsko varnost. Plačilo ne sme pridobiti statusa edinega motivatorja za delo. Delo lahko navkljub dobri plači namreč postane rutinsko in nezanimivo. Ravno tako zaposlenim lahko zmanjka izzivov in jim upade motivacija. Da bo delo zaposlenih še izpolnjevalo prvine notranje motivacije, se zaposlene ne sme prisiliti k delu, ampak je je treba poskrbeti, da se jim vzpostavijo prvine radovednosti, potrebe po razvijanju sposobnosti in potrebe po dosežkih;
2. samostojnost pri delu: odločanja o tem, kaj bo zaposleni delal, kako bo delal, individualno razporejanje delovnega časa in vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela ter organizacije. Zaposleni potrebujejo vedno nove dosežke oz. stvari, ki so jim v izziv. Na ta način se jim delo ohranja kot zanimivo. V zaposlenih je treba graditi občutek sprejemanja odgovornosti pri odločitvah, kako rešiti določen delovni problem. Ravno ta samostojnost pri izbiri načina dela in orodij za delo jim daje odgovornost ter občutek priznanja in samospoštovanja.

Kadar želimo, da bi bili ljudje zadovoljni s svojim delom, moramo zagotoviti in spodbujati pravo mero samostojnosti, pravi Keenan (1996), kar se nanaša na:

1. dopuščanje svobode: ljudem ponudimo zadolžitev, da sami izdelajo načrt in izpeljejo zadane naloge, ter jim ne ukazujemo. Tako postanejo bolj pripravljeni za prevzemanja odgovornosti in so bolj motivirani, da si izmislijo lastne metode dela, zaradi česar postanejo srečnejši;
2. nalaganje odgovornosti: sodelavcem določimo odgovornosti za rezultate opravljenega, namesto da samo odločamo o vsem. Na ta način bodo na svoje delo postali bolj ponosni;
3. plačo, dodatke in ugodnosti: pravično ocenjevanje dela, ustrezna višina nagrade oz. plačila za opravljeno delo, priskrbljena socialna in zdravstvena varnost ter različne druge ugodnosti in dodatki. Če je plača dovolj velika, lahko z denarjem zadovoljimo mnogo osebnih potreb in potreb po varnosti. S pomočjo denarja lahko dosežemo različne cilje, vendar pa je dojemanje pomembnosti denarja pri ljudeh različno. Prevladujoč vpliv ima predvsem takrat, ko se ljudje odločajo, ali ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega;
4. vodenje in organizacijo dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge ter skrb za nemoten potek dela;
5. odnose pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov in sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi ter podrejenimi.

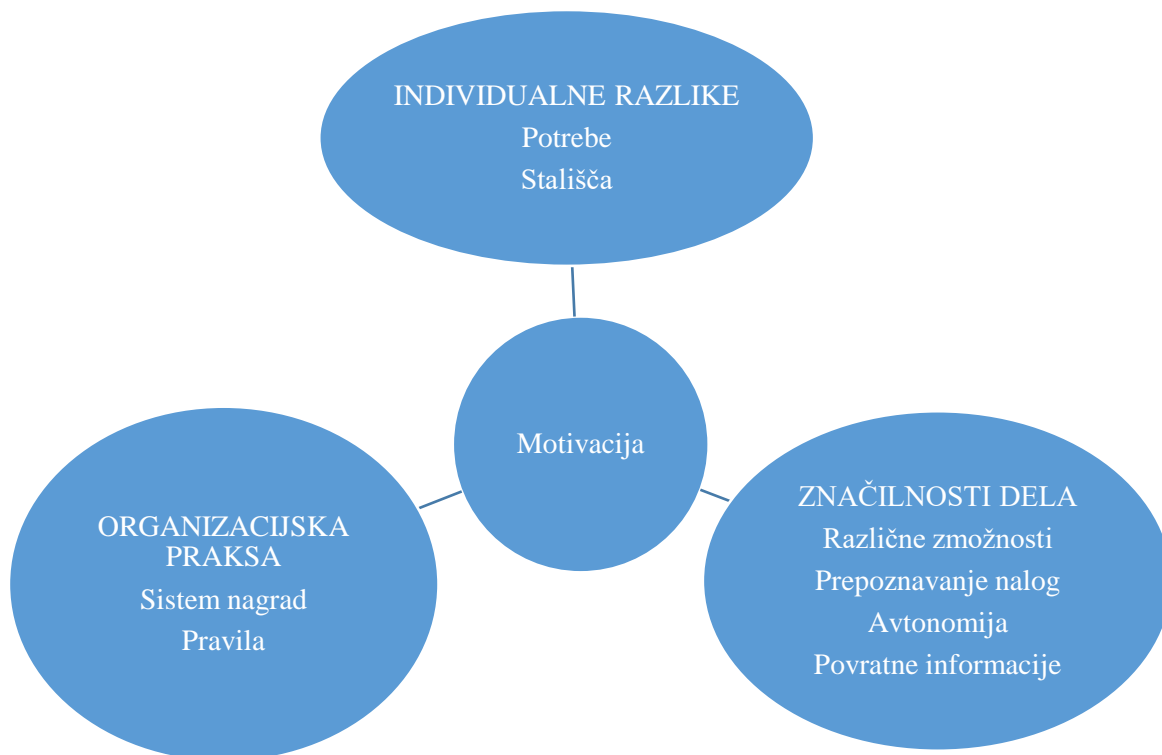
Po Lipičniku (1998) na motivacijo najpogosteje vplivajo naslednji dejavniki:

1. individualne razlike, ki jih lahko opredelimo kot osebne potrebe, vrednote, stališča in interese. Te lastnosti se namreč razlikujejo pri vsakem posamezniku. Tako nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izzivi pri delu, izobraževanja itd.;
2. lastnosti dela: torej sestavine, ki določajo, omejujejo in razvijajo način dela. Te lastnosti določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji neuspešnosti, ter pogojujejo spremembe lastnosti dela in avtonomijo pri delu;
3. organizacijska praksa, ki je sestavljena iz pravil, splošne politike, managerske prakse in sistema nagrajevanja v družbi. Posamezne ugodnosti so opredeljene s politiko. Nove delavce lahko motiviramo z nagradami, ravno tako pa preprečujemo odhode starejših iz organizacije. Zaposlene motivirajo le nagrade, ki temeljijo na uspešnosti.

Zapisani dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Glavno interakcijo oblikujejo človekove potrebe, aktivnosti zaposlenega in organizacijski sistem. Pri delu z ljudmi

morajo managerji na področju motivacije imeti v ospredju vse tri zgoraj našete dejavnike, s katerimi poskušajo pripraviti pravila za nagrade, saj lahko te delujejo kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 163).

Slika 7: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 163.

1.2.1 Materialni dejavniki motivacije

Materialni dejavniki motivacije imajo kratek učinek na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pri delu ter jih uvrščamo med kratkoročne motivatorje (Burton, 2012, str. 16).

Glavni vir zadovoljevanja potreb ljudi naj bi bil denar. Zadovoljeval naj bi socialne in psihološke potrebe ljudi, saj predstavlja neko varnost in zanesljivost. Z namenom motiviranja in spodbujanja zaposlenih k delu so v organizacijah uvedli različne načrte plač in sisteme nagrajevanja (Motivation Incentives, 2013).

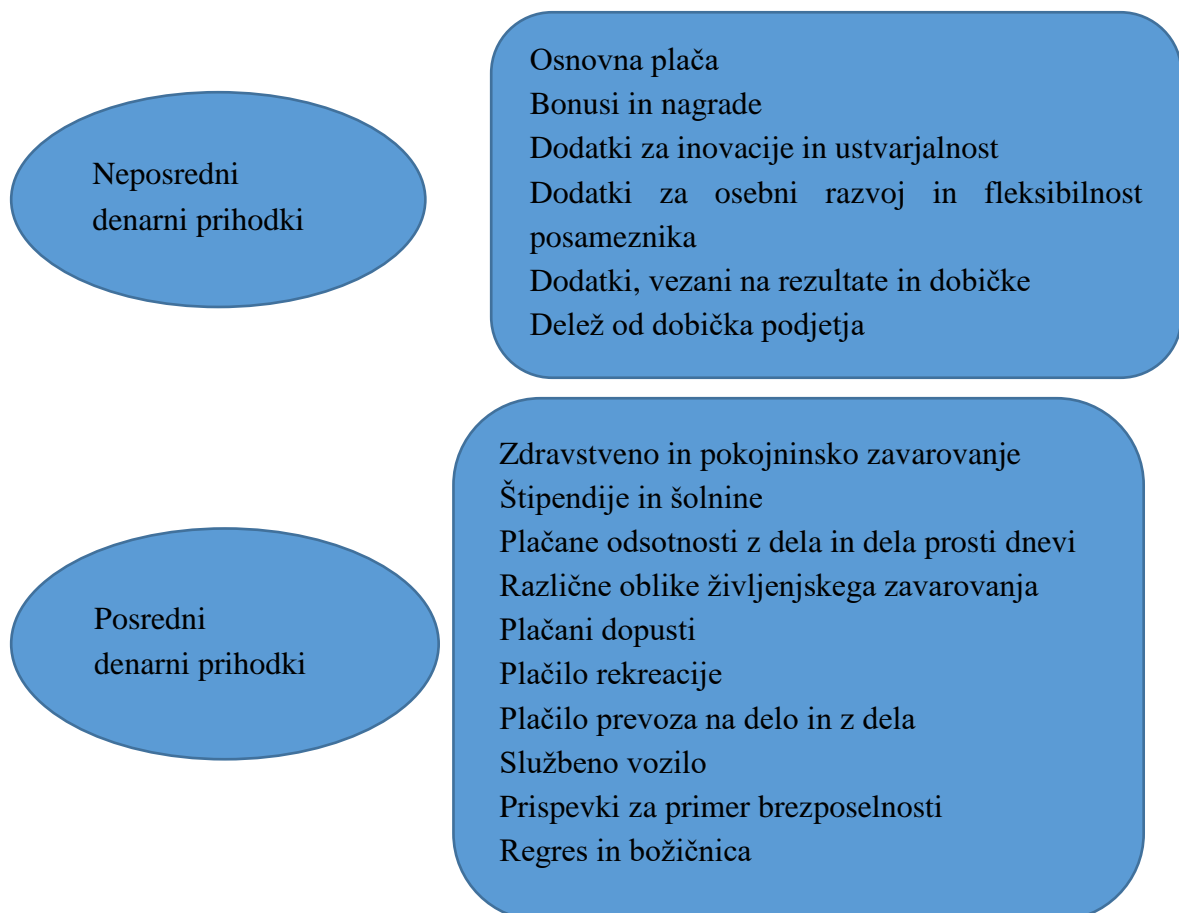
Kadar so pri projektih postavljeni cilji doseženi in kadar je v proizvodnji dosežen proizvodni normativ, se uporabljajo denarne nagrade in bonusi. Denarne nagrade imajo lahko vzajemno korist, in sicer zaposleni dobi denar, delodajalec pa uresničene cilje in dobro delo s strani zaposlenega. V prodaji se največkrat uporablja provizija, ki zaposlene na prodajnem oddelku spodbuja, da bi prodali čim več in si na tak način povečali prihodke. Provizija po navadi znaša določen delež od zneska prodaje. Poleg redne plače so zaposleni lahko deležni tudi

dobička. Navedeno pomeni, da poleg redne plače prejmejo tudi nek delež dobička. Na ta način so zaposleni motivirani k prizadevanju za čim boljše poslovne rezultate, saj jim zagotavlja dodatne prihodke in posledično daje občutek, da so del organizacije, saj so neposredno povezani z njo. Tovrstno nagrajevanje je običajno v storitvenem sektorju (Burton, 2012, str. 16–18).

Na kreativnost zaposlenih imajo velikokrat negativen vpliv materialne nagrade. Pri zaposlenem se lahko pojavi bojazen pred nedosego cilja in posledičnim neprejemom ustrezne denarne nagrade. Če se pojavijo razlike pri materialnem nagrajevanju, lahko materialne nagrade vplivajo na poslabšanje odnosov med zaposlenimi (Tavčar, 2012, str. 40).

Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Poleg tega plačo zaposleni razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju organizacije (Zupan, 2001, str. 121–122).

Slika 8: Materialni dejavniki motivacije



Vir: F. Bahtijarevič-Šiber, Management ljudskih potenciala, 1999, str. 614.

Med motivacijskimi orodji je še posebej pomemben sistem plač. Prav tako so pomembna motivacijska orodja nematerialne motivacije. Motivacijska moč mehanizma v organizaciji je največja takrat, ko zaposleni preidejo iz situacije, ko morajo delati, v situacijo, ko hočejo delati. Podpreti izvajanje poslovne strategije organizacije in tako pripevati k uspešnosti ter povečanju konkurenčnosti organizacije je osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 122).

Čeprav so plače zelo pomembne, so raziskave (SiOK, 2014) pokazale, da zaposlenim mnogo pomenijo in jih spodbujajo v pravem trenutku ter na ustrezen način izrečeni pohvala, priznanje oz. nagrada za dobro opravljeno delo. So učinkovito orodje vodenja, če z njimi nagrajimo takoj po dosežku, in sicer tako, da je vez med nagrado in vodenjem zaposlenih zelo jasna. Uporaba pohval, priznanj in nagrad je najbolj odvisna od dveh dejavnikov, in sicer od kulture podjetja ter ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oz. oblikujejo posamezne programe (Zupan, 2001, str. 208).

Merilo delovne uspešnosti je treba natančno opredeliti. Zaposleni morajo vedeti, kaj se od njih pričakuje, sicer ne bodo vedeli, ali delajo premalo ali preveč. Za vsako delovno področje je treba postaviti merila delovne uspešnosti (Florjančič & Vukovič, 1999, str. 207).

Uhan (2000, str. 54) pravi, da moramo za ugotavljanje uspešnosti za namene vrednotenja uspešnega dela določiti oblike uspešnosti in načine njegovega ugotavljanja. Določiti je treba osnove in merila, s katerimi vrednotimo uspešnost, ter potem le-te preoblikovati v oblike nagrajevanja za delovno uspešnost. Prav tako avtor pravi, da je za ugotavljanje delovne uspešnosti zelo pomemben delovni prispevek delavca, ki ga prispeva k dohodku.

Raziskave, ki jih izvajajo v organizacijah, so pokazale, da so posamezne oblike nagrajevanja spodbudne le toliko časa, dokler so dinamične in uveljavljajo razlikovanje pri obračunu plače. Ko se posamezna oblika nagrajevanja ustali, jo delavci posledično sprejmejo kot samoumevno in motivacijska vrednost pade. Raziskave so tudi pokazale, da sta najpomembnejša motivacijska dejavnika plača in zanimivo delo. Znano je, da se ljudje med seboj radi primerjamo po najrazličnejših stvareh in značilnostih. Primerjamo se po višini in barvi las, prav tako pa tudi po višini plače. Delavec, ki prejema višjo plačo, ima višji socialni status med sodelavci in v okviru poklica, dejavnosti ter širše družine in tudi v okolju, v katerem stanuje. Plača deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev; razlika je le v tem, da na tiste, ki imajo nižji standard, izraziteje kot na tiste z višjim življenjskim standardom. Nanje deluje plača vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki (Uhan, 2000, str. 30–34).

V današnji potrošniški družbi se potrebe zaposlenih povečujejo, prav tako pa tudi njihova motivacija po višjem osebem dohodku. Zato je pomembno, da vodilni v motivacijo vključijo tudi nematerialne motivacijske dejavnike (Uhan, 2000, str. 32).

1.2.2 Nematerialni dejavniki motivacije

Najbolj pogosti nematerialni dejavniki motivacije so varnost zaposlitve, pohvala ali priznanje, vključitev zaposlenega pri snovanju ciljev oz. strategije organizacije, simbolne nagrade, samostojnost pri delu, primerno delovno okolje, fleksibilnost delovnega časa, možnosti napredovanja ipd. Napram materialnim dejavnikom motivacije imajo nematerialni daljši učinek ročnosti.

Nematerialni dejavniki motivacije bodo na zaposlene učinkovali šele takrat, ko bodo ti zadovoljni s plačo. Motivacija posameznikov za delo se poveča glede na to, koliko različnih potreb lahko z njim posameznik zadovolji. Nujno je treba upoštevati, da ljudje želijo z delom zadovoljiti veliko različnih potreb, in to ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse pomembnejše postajajo t. i. potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj, samostojnost pri delu in potrditev lastnih sposobnosti (Dolinar, 2012, str. 13).

Managerjeva kreativnost pride zlasti v ospredje pri nematerialnih motivacijskih dejavnikih. Nematerialni motivacijski dejavniki imajo napram materialnim dolgoročnejši učinek. Manager naj bi poznal in razmišljal o vsakem posamezniku, se odločal, kateri nematerialni dejavniki najbolje motivirajo zaposlenega, in na ta način motiviral zaposlene. Pri uporabi motivacijskih orodij se mora manager osredotočiti na čustvene potrebe zaposlenega (Burton, 2012, str. 19). Potrebe in samouresničevanje zaposlenih zadovoljijo nematerialni motivacijski dejavniki. Nematerialnih motivacijskih dejavnikov je več. Dejavnik, ki zagotavlja motivacijo za zaposlene, predstavlja varnost zaposlitve. Kadar je zaposlitev varna, bodo zaposleni vložili maksimalne napore za doseganje ciljev organizacije.

Eden izmed nefinančnih dejavnikov, ki zadovoljuje potrebe zaposlenih, je pohvala ali priznanje. Včasih pohvala postane bolj učinkovita kot katera koli druga spodbuda (Motivation Incentives, 2013). Pohvala je po mnenju Burtona (2012, str. 20–21) lahko javna ali zasebna. Zaposlenega lahko manager pohvali na sestanku, pred ostalimi zaposlenimi, pisno na oglasni deski ali pa zasebno v pisarni ali na delovnem mestu. Zagotovilo, da bodo zaposleni bolj zavzeti za delo in da bodo delali tisto, kar managerji od njih pričakujejo, nudi pohvala. Na mestu je tudi predlog, da naj bi organizacije zbirale predloge zaposlenih, npr. z objavo različnih člankov v revijah organizacij, ki bi jih pisali zaposleni. Na ta način bi se zaposleni počutili bolj pomembne in motivirane pri iskanju inovativnih metod za boljše opravljanje dela. Managerji lahko popestrijo monotono delo zaposlenih z obogatitvijo dela, kot je npr. povečanje odgovornosti, narave in vsebine dela. Pri tem se zaposleni lahko soočajo z izzivi na delovnem mestu in dokažejo svojo vrednost (Motivation Incentives, 2013). Da zaposleni lahko dokažejo, kar zmorejo in jim obenem omogoča več možnosti za napredovanje, je po mnenju Zupanove (2001, str. 357) najpomembnejša vertikalna obogatitev dela, ki povečuje poistovetenje zaposlenih z organizacijo. Zaposleni sodelujejo pri izdelavi zaokroženih delov izdelkov in storitev, z obogatitvijo dela pa se poveča celovitost dela. Pomemben nefinančni motivacijski dejavniki in učinkovito orodje za

povečanje motivacije je tudi možnost napredovanja, ki se še posebej odraža, kadar ima management opravka z ambicioznimi zaposlenimi (Motivation Incentives, 2013).

Zaposleni lahko bolje spoznajo delo v organizaciji s pomočjo rotacije delovnih mest. Rotacija delovnih mest zaposlenim omogoča boljše razumevanje delovnih procesov, ki se izvajajo v organizaciji, obenem pa se odpravi monotonost delovnega mesta. Proces rotacije delovnih mest je primeren za proizvodne organizacije. Delitev delovnih nalog je še en način, ki omogoča prožnost na delovnem mestu. Kadar delo, ki bi ga običajno opravila ena oseba, razdelimo na dve osebi, govorimo o tehniki delitve delovnih nalog, kar na delovnem mestu omogoča večjo prožnost in prilagodljivost zaposlenih pri svojem delovnem urniku. Pomembno je, da med zaposlenima zagotovimo dobro komunikacijo, da si pomembne informacije o opravljanju delovnih nalog znata deliti. Za vzpostavitev motivacije je dobra izbira tudi delo v timih. Zaposleni imajo tako priložnost pokazati svoje znanje in talente. Timsko delo združuje in omogoča sodelovanje zaposlenih iz različnih oddelkov in z enim poslanstvom. Pri sprejemanju odločitev je odgovoren tim, zato morajo z namenom uresničitve poslanstva in ciljev ustanovljenega tima člani tima delati skupaj (Burton, 2012, str. 22–23).

V nadaljevanju predstavljam pomembnejše nematerialne dejavnike, ki znatno vplivajo na dvig motivacije zaposlenih in so obenem pomemben sestavni del vprašalnikov merjenja organizacijskih klim.

1.2.2.1 Varnost in stalnost zaposlitve

Pri varnosti zaposlitve je mišljena predvsem varnost pred izgubo zaposlitve, kar je v času gospodarske krize pogost pojav. Varnost oz. stalnost zaposlitve je v primerjavi s preteklimi generacijami bolj redek dejavnik motivacije. Zupanova (2001, str. 46–47) navaja, da v današnjem času organizacije čedalje težje zagotavljajo dolgoročno varnost zaposlitve vsem svojim zaposlenim, saj zaradi hitrih sprememb težko predvidijo, kaj se bo dogajalo na konkurenčnem trgu. Organizacije so prisiljene poiskati drugačne oblike zaposlovanja, ki na eni strani ohranjajo jedro ključnih delavcev, del sodelavcev pa zaposlijo po pogodbah z bolj prilagodljivim odpovednim rokom. Tako povečajo možnost hitrejše reakcije na prilagoditev tržnim razmeram. Po Zupanovi (2001) tak način zaposlovanja temelji na modelu triperesne deteljice, kar simbolizira naloge v teh skupinah sodelavcev. Jedro organizacije predstavljajo stalno zaposleni, ki jim organizacija zagotavlja varnost zaposlitve in vlaga v njihov razvoj. Na drugi strani so začasno zaposleni v organizaciji, s katerim se organizacija po potrebi dogovori o začasni zaposlitvi, ki se lahko pogosto spreobrne v stalno obliko zaposlitve, če so za to izpolnjeni pogoji in potrebe organizacije. Tretja skupina so zunanji sodelavci, ki so pogosto vezani na opravljanje dela in storitev v organizaciji za krajši ali daljši pogodbeni čas, odvisno od potreb organizacije.

Ob vseh navedenih možnih ukrepih organizacij za možnost lažjega reagiranja na trgu dela pa obstaja nevarnost, da izgubijo dobre sodelavce, ki v svoji težnji biti delavec jedra organizacije iščejo stalno in varno zaposlitev drugje.

Zadržati zaposlenega na današnjem trgu delovne sile je za poslovni uspeh odločilnega pomena. Ko v organizaciji enkrat zaposlijo, usposobijo in ustvarijo ekipo vrhunskih kadrov, morajo storiti vse, kar je v njihovi moči, da jih obdržijo. Treba je ustvariti varno okolje, v katerem bodo zaposleni zadovoljni sami s seboj, pozitivni in srečni ter kjer se bodo počutili varno. Za varno okolje polno zaupanja je ključnega pomena to, da se ljudem dopusti delati napake, ne da bi jih kritizirali ali jim dajali občutek, da so zaradi tega kakor koli nezadostni ali nesposobni. Kadar ljudje čutijo, da lahko tvegajo in naredijo napako, ter ni strahu, da bodo kaznovani, se počutijo varne in so samozavestnejše. Zaradi tega bodo še pazljivejši in ustvarjalnejši pri doseganju poslovnih ciljev (Tracy, 2006, str. 89–90).

1.2.2.2 Odnosi s sodelavci in nadrejenimi

Odnosi med zaposlenimi potekajo s pomočjo ustnega in pisnega komuniciranja. Zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih sta empirično povezana s kakovostjo komuniciranja. Vloga komuniciranja v organizaciji je pomembna, kadar v organizacijo uvajamo spremembe. Bolj odprt dialog med nadrejenimi in podrejenimi privede do višje stopnje zaupanja v procesu sprememb. Osnovni funkciji organizacijskega komuniciranja sta razširjanje informacij o organizacijskih ciljih (naloge, navodila, poročila o rezultatih dela, odločitve ipd.) ter izražanje občutkov, ki v organizacijah še vedno ostajajo v ozadju. Informacije so zaposlenim pri opravljanju dela nujno potrebne. V delovni proces vstopajo kot material, energija ipd. Eden izmed dejavnikov motivacije zaposlenih je razumevanje smisla lastnega dela, zato delo opravljajo dobro in so pri tem zadovoljni (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar, & Sušaj, 2003, str. 152).

Za vzpostavitev in ohranitev odnosov pri vodenju moramo po Glasserju (1998, str. 33) prenehati izbirati prisilo, siljenje, kaznovanje, manipuliranje, ukazovanje, kritiziranje ipd. Ta tehnika vedenja je razdiralna in jo moramo nadomestiti z izbiranjem skrbi, posluha, podpore, pogajanj, spodbud, zaupanja, sprejemanja ipd.

V članku Dularja (2011) je na podlagi empirične raziskave dokazano, da ima vedenje managerjev in vodij velik vpliv na nezaželeno vedenje zaposlenih, ki nadalje vpliva na absentizem. Nezaželeno vedenje zaposlenih opredeljuje v več dimenzij, in sicer kot deviantno vedenje proti organizaciji in njenim članom, ki se odraža kot kršitev norm, protipravno prilaščanje dobrin, vandalizem, sabotaže in medosebno nasilje. V članku avtor na podlagi izsledkov raziskave ugotavlja, da na absentizem v proučevanih organizacijah vplivajo strah pred odkritjem pri dejanju nezaželenega vedenja (večji kot je strah, več je absentizma), zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim (večje je zadovoljstvo, manj je

absentizma), strah pred kaznijo (zmanjšuje stopnjo absentizma, npr. izmišljenih poškodb pri delu) in kazen za slabo delo (povečuje stopnjo absentizma).

Managerji in vodje s svojim vedenjem vplivajo na pojav nezaželenega vedenja s formalnim in neformalnim nadzorom, krepitvijo zaupanja v organizacijo ter socialno podporo. Posledice nezaželenega vedenja so za žrtve pogosto hude, ugotavlja avtor članka Dular (2011) in dodaja, da so na splošno dokazana fizična, psihična in psihosomatska obolenja, kot so stres, depresija, nezadostno samospoštovanje, samoobtoževanje, fobije, motnje spanja, prebavne motnje, obolenja mišic in okostja ter postravmatska stresna obolenja.

Vzroke za nastanek mobinga na delovnem mestu povzemam po opredelitvi Brečka (2001), ki pravi, da izvirajo iz organiziranosti na delovnem mestu, ki jo zaznamujejo časovni pritisk, toga hierarhija in enosmerna komunikacija, velika odgovornost, nizka stopnja odločanja, podcenjevanje sposobnosti zaposlenih, način vodenja, toleriranje očitnih znakov mobinga na delovnem mestu, socialni položaj ter posebne osebnostne lastnosti zaposlenih.

Kako ustvariti civilizirano delovno okolje in kako preživeti v takem, ki to ni, opisuje tudi Suton (2011), ki svetuje organizaciji uvedbo posebnega pravila, ki vpliva, da se mobing nad zaposlenimi prepozna in ne tolerira, saj je tako vedenje nalezljivo. Če trdimo, da je vedenje vodij za vzor drugim, bi lahko njegove trditve potrdili. Avtor svetuje tudi uvedbo desetih najpomembnejših korakov za uveljavljanje pravila, katerih skupni cilj je znebiti se vodij, ki trpinčijo zaposlene, in jim to tudi konkretno stroškovno dokazati ter terjati odškodninsko odgovornost za škodo, ki so jo s svojim vedenjem povzročili organizaciji.

1.2.2.3 Delovne razmere

Na motivacijo zaposlenih ima zelo velik vpliv tudi ugodnost delovnih razmer. V varnem in primernem delovnem okolju so zaposleni lahko veliko bolj motivirani, kar posredno prispeva k večji delovni učinkovitosti. Pomembno je, da so zaposleni v čim manjši meri izpostavljeni neugodnim telesnim in psihičnim naporom ter klimatskim in fizikalnim razmeram in da imajo možnost opravljanja dela v delovnem okolju, ki nudi dovolj svetlobe, primerno temperaturo, vlago ter zaščito pred hrupom. Organizacije morajo v določeni ročnosti opraviti analizo delovnih razmer in na podlagi izsledkov prilagoditi varnostne ukrepe za izboljšanje delovnih razmer.

Kakovost življenja na delu je zaposlenim možno izboljšati tako, da jim omogočimo boljši vpliv na njihovo zdravje z manjšimi napori in tveganji, da pri svojem delu uporabljajo in razvijajo svojo ustvarjalnost ter da se medsebojno podpirajo. Na ta način lahko s strani zaposlenih pridobimo več ustvarjalne moči. Sinergijske učinke za hkratno zadovoljevanje potreb delavcev in doseganje poslovnih ciljev lahko dosežemo z izbrano organizacijsko obliko (Merkač, 1998, str. 134).

1.2.2.4 Usposabljanje in izobraževanje

Tehnološki postopki in metode dela so danes podvrženi vplivom hitrih sprememb. Vse te nagle spremembe terjajo stalno prilagajanje novim razmeram, zato se morajo vsi zaposleni izpopolnjevati in izobraževati skozi vso delovno dobo. Za učinkovito realizacijo izobraževalne dejavnosti v organizacijah je ključnega pomena uporaba ustrezne izobraževalne tehnologije, ki vključuje različne oblike, metode in učna sredstva, s pomočjo katerih se izobraževanje izvaja. Izobraževalni sistem mora pokrivati vse stopnje izobraževalnega cikla – raziskovanje izobraževalnih potreb, načrtovanje, programiranje, pripravo in realizacijo ter vrednotenje izobraževanja (Možina et al., 2002, str. 208).

1.2.2.5 Kariera in napredovanje

Cvetko (2002, str. 46) navaja definicijo Feldmana in Arnolda, ki opredeljujeta kariero kot neko zaporedje del, ki jih ljudje opravljajo v svoji delovni zgodovini ne glede na poklic oz. organizacijsko raven. Karierno napredovanje ni več mišljeno po vertikalni lestvici, temveč je bolj pogosto horizontalno napredovanje, možni pa so tudi premiki po lestvici navzdol.

Ugotavljanje in usklajevanje potreb posameznika ter organizacije sta bistvo razvoja delovne kariere. Posameznik mora ugotoviti, katere potrebe so mu primarne, in se o tem na odkrit način pogovoriti s kadrovnikom v organizaciji. Na ta način lahko tako organizacija kot posameznik dosežeta konstruktivno usmerjanje kariere posameznika.

Vloga organizacije pri vodenju kariere zaposlenih za njihov razvoj je (Brečko, 2006, str. 283–284; Brečko, 2004, str. 37):

- ustvariti prožnejše poti kariere, spodbujati potrebe in nagrajevati zaposlene pri dosežkih pri delu (saj takšen sistem lahko zadovolji potrebe najrazličnejših profilov zaposlenih);
- spodbujati več pogledov vase in vodenje samega sebe (po vzoru kariernih sider, da bi bili tudi vodilni sposobnejši prepoznati karierna sidra podrejenih);
- jasno razčleniti specifične značilnosti posameznih delovnih mest v organizaciji (kaj organizacija potrebuje od posameznika, ki si ustvarja določeno kariero);
- določitev možnih kariernih poti v organizaciji (vsako delovno mesto ima predvideno karierno pot, saj to namreč deluje razvojno na oba akterja – posameznika in organizacijo).

V napredovanje je vključena soodvisnost med napredovanjem, delovno uspešnostjo in razvojnimi možnostmi posameznika ter strokovnim izpopolnjevanjem na višji stopnji zahtevnosti. Tako so zaposleni v organizaciji ustrezno motivirani za učinkovitejše in produktivnejše delo, ravno tako pa tudi za njihov osebni razvoj (Možina et al., 2002, str. 53).

Napredovanje zaposlenih lahko poteka kot formalno napredovanje, ki je lahko vertikalno in horizontalno, ter neformalno, ki pomeni stalno izpopolnjevanje.

Vertikalno napredovanje je povezano z organizacijsko strukturo. Obstaja toliko stopenj napredovanja, kolikor je ravni odločanja v organizaciji. Potencialne poti in delovna mesta so opredeljena vnaprej ter so številčno določena. Po navadi so dokumentirana v organizacijski shemi. Večja zahtevnost dela je povezana s horizontalnim napredovanjem. Pogoji za napredovanje so različni (ustrezna stopnja izobrazbe, delovne izkušnje itd.). Glede na naravo dela in posameznikova delovna področja se lahko oblikujejo podsistemi horizontalnega napredovanja. Znotraj posameznih skupin lahko beležimo različno število stopenj napredovanja (Možina et al., 2002, str. 72).

1.2.3 Demotivatorji

Motiviranost zaposlenih je za organizacijo in njeno uspešnost bistvenega pomena. Tako kot lahko zaposlene motiviramo za njihovo delo, obstajajo tudi številni dejavniki, zaradi katerih zaposleni postanejo nemotivirani. Da bi se vodilni izognili zmanjšanju ali uničenju motivacije zaposlenih, morajo biti pozorni na štiri dejstva.

Tabela 1: Dejstva v izogib zmanjšanju ali uničenju motivacije zaposlenih

Dejstva v izogib zmanjšanju ali uničenju motivacije zaposlenih
<ul style="list-style-type: none">• Motivacija ni statična, zato jo je treba neprestano vzdrževati.• Delo mora potekati v ozračju medsebojnega zaupanja, saj se na ta način izognemo konfliktnim situacijam.• Izbiramo med tistimi motivacijskimi orodji, ki spadajo v organizacijsko kulturo.• Pomembno je, da poznamo organizacijsko kulturo in sistem vrednot, saj sta pomembna za opredelitev motivacijskih orodij.

Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 43.

Zelo pogostno sodijo med demotivatorje nepoštenje, rivalstvo med zaposlenimi, netransparentni prenos informacij, neustrezno vodenje, nepravičnost, nezdravo konkuriranje, osebne težave ipd. Nizka motiviranost zaposlenega je pogosto povezana s pomanjkanjem motivacije.

Vodilni v podjetju morajo znati prepoznati in odstraniti demotivatorje v izogib neuspešnemu motiviranju.

Sistem plač in nagrajevanja na zaposlene lahko deluje motivacijsko ali demotivacijsko. Zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je glede na količino in kakovost vedno različno. V primeru, da zasluži vedno enako oz. fiksno plačo, to na zaposlenega deluje demotivacijsko, saj vsak zaposleni pričakuje, da bo za dodatno vloženi trud, ki bo vplival na uspešnost

organizacije, dobil večjo plačo (Zupan, 2001, str. 60–61). Ko zaposleni ugotovijo, da sistem nagrajevanja v organizaciji ni pravičen, ker so vsi zaposleni plačani enako, in da organizacija ne upošteva, kaj in koliko kdo naredi, pride do uničenja motivacije.

1.3 Vpliv vodenja na motivacijo

Vodja naj bi bil sposoben svoje zaposlene pripeljati v fazo, da bi zaposleni svoje delo opravljali skrbno, kakovostno in hitro na način, da bi tudi sami čutili zadovoljstvo nad opravljenim delom. Znati jih mora navdušiti, motivirati, da naredijo več od svojega povprečja.

Vodenje je temeljni element uspešnega managementa. Poleg znanja in strokovnosti mora imeti manager tudi vse lastnosti dobrega in uspešnega vodje. Ni dovolj, da sodelavcem razdeli delo, zanj jih mora tudi navdušiti. Ni dovolj, da uporablja znanje in strokovnost sodelavcev, mora jih tudi spodbuditi. Ni dovolj, da sodelavci nalogo opravijo, to morajo tudi hoteti (Brajša, 1996, str. 104).

Pravi vodja z motiviranjem zaposlenih njihove aktivnosti vodi v pravo smer. Zelo pomembno je, da si predhodno pridobi njihovo zaupanje in pripadnost. S kreativnim vodenjem se lahko ustvari delovno okolje, ki zaposlene notranje motivira in interesira za stremljenje k višji kakovosti dela. Pravega vodje ne zanimajo zgolj otipljive stvari oz. rezultati, pravi vodje so tudi dobri upravljavci čustev svojih zaposlenih.

Brajša (1996, str. 105) je v svojem delu »Sedem skrivnosti uspešnega managementa« zbral nekaj navedb o razlikovanju med managerjem in vodjem. Tako razlikuje vodjo od managerja po neosebni pristopu managerja. Cilj njegovega dela določata nujnost in tradicija organizacije. Manager se odziva na ideje, osredinjen je na delovni proces, na izdelke pa ni čustveno vezan. Sodelavce motivira s črno-belo tehniko: nagrada ali kazen. Ni čustven, ni intuitiven in ne obvlada empatije. Za razliko od opredelitve managerja je vodja osebni v stiku s sodelavci, čustven in se zna vživeti v situacijo sodelavcev. Probleme zazna, jih odkriva in rešuje tako, da skuša spremeniti situacije, ki prinašajo težave. Identificira se z izdelkom, blagovno znamko in organizacijo, zato zlahka navdušuje in motivira sodelavce z idejami, ki vodijo do ciljev v organizaciji. Na motivacijo in zavzetost za delo pri zaposlenih imajo v največji meri vpliv vodje. Z dobro organizacijo dela, komunikacijo in lastnim zgledom lahko spodbudijo sodelavce k čim boljšim rezultatom. Managerje opredeljuje kot tiste, ki mislijo kratkoročno in imajo v mislih le dobiček. Vodje imajo dolgoročno perspektivo, ker skrbijo za inovacije in razvoj ter so osredinjeni na ljudi. Za managerje trdi, da sicer dobro opravljajo svoje delo, rešujejo težave, delajo z materialnimi sredstvi, tehniko, kapitalom in delovno silo ter so strokovnjaki za uresničitev zastavljenih nalog, vodje pa delajo s čustvenimi in delovnimi vrednotami, željami in obveznostmi ter so strokovnjaki za razvoj in uresničevanje idej.

Motivacijo lahko v povezavi z organizacijo proučujemo kot eno izmed strategij managementa. Pri tem igra pomembno vlogo managerjeva aktivnost v smislu prizadevanja motivirati zaposlene na način, da bi bili slednji še bolj prizadevni in da bi dosegli rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo (Treven, 1998, str. 75).

Teoretična izhodišča o motivaciji (Možina & Damijan, 1997, str. 71) dajejo motivaciji velik pomen in vpliv na uspešnost ter učinkovitost dela. Pri tem dajejo vodjem izjemno pomembno vlogo, saj ti z motiviranjem zaposlenih usmerjajo njihove aktivnosti v pravo smer. Veliko managerjev danes dela napako in se osredotoča le na sposobnosti ter intelektualne zmogljivosti ljudi, ne da bi se zavedali, kako pomembno si je pridobiti zaupanje ter pripadnost in s tem visoko stopnjo korporativne kulture. Ljudje, ki dosegajo visoke rezultate na intelektualni in tudi emocionalni ravni, dvakrat pogosteje priporočajo svojo organizacijo drugim, npr. kupcem, iskalcem zaposlitve, dobaviteljem in drugi javnosti.

Pomanjkanje motivacije med zaposlenimi sproža vse večje nezadovoljstvo pri opravljanju delovnih nalog in zadolžitev ter neizbežno pripelje do nezaželenih posledic v organizacijah, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, manjše prizadevanje pri delu, nizka stopnja kakovosti izdelkov in storitev ter nasilje. Takšno stanje nedvomno zavira rast in razvoj organizacije kot celote ter zmanjšuje njeno konkurenčnost (Treven, 1998, str. 131).

Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik (2002, str. 499) opredeljujejo vodenje kot sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Vodenje je niz številnih dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje, ter ni le enkratno dejanje. Uspešen vodja je tisti, ki pri ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev sodeluje s člani skupine. Biti dober vodja ne pomeni vedno biti tudi dober manager. Idealna bi bila združitev obeh oseb v eni sami. Tudi po Adizesu, Možini, Milivojeviću in Terpinu (1996) vodenje ni enkratno dejanje. Je izmenjava večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Pri ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev uspešen vodja sodeluje s člani skupine.

1.4 Vpliv komuniciranja na motivacijo

Da zaposleni lahko delajo dobro, so pravočasne in točne informacije eden izmed pogojev. Ne vplivajo le na delo, temveč tudi na razmišljanje zaposlenih in njihovo pravilno odločanje. Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vizije in poslovnih ciljev do vsakega zaposlenega. Dojemanje poslovne stvarnosti je večje, kadar vsi v organizaciji poznajo poslovne rezultate in značilnosti konkurenčnega poslovnega okolja ter se obenem zavedajo, kako določene dejavnosti prispevajo h konkurenčnosti in dolgoročnemu uspehu (Zupan, 2001, str. 68).

Kržišnik (2011) priporoča komunikacijo, v kateri posamezniki sodelujejo z iskrenim ciljem ustvariti medsebojne stike, skupno in čim boljše razumevanje, tj. nekakšno komunikacijsko skupnost, ki bo sprejela vso raznolikost. Priporoča dialog, ki je most med različnostjo, s katero povezujemo svoje notranje svetove in ustvarjamo skupno ter bolj celostno razumevanje sveta in konkretne problematike. V dialogu se raziskujeta širina in globina, z raziskovanjem pa se odpirajo ideje. Iščejo se različni pogledi in sinergije različnih mnenj ter pristopov. V primerjavi z diskusijo, v kateri gre za prevladovanje prepričevanja iz lastnega videnja problema, je za dialog značilno zavedanje, da nihče nima monopola nad edino zveličavno resnico, zato je dialog za ljudi veliko bolj koristen in učinkovit.

Po Berlogarju (1999) je pri prenosu vizije in poslovnih ciljev podjetja do vsakega zaposlenega pomembno orodje komuniciranje. Boljše dojetje poslovne stvarnosti in zavedanje, kako določene dejavnosti prispevajo h konkurenčnosti in dolgoročnemu uspehu, se odražajo, kadar vsi v organizaciji poznajo poslovne rezultate in značilnosti konkurenčnega poslovnega okolja. Organizacije morajo zagotoviti učinkovito dvosmerno komunikacijo in svojo vizijo, cilje ter poslovne rezultate objaviti v pisni obliki. Na ta način se obenem lahko prepričajo v razumljivost zapisane informacije zaposlenim (Zupan, 2001, str. 122).

Pomembna je učinkovita dvosmerna komunikacija. Da zaposleni delajo dobro, je eden izmed pogojev točna in pravočasna informacija, ki ne vpliva le na delo in pravilnost odločanja, temveč tudi na razmišljanje zaposlenih. Vodja naj ne bi bil samo prejemnik informacij s strani zaposlenih, temveč tudi implikator predlogov izboljšav zaposlenih v delovne procese. Če se ljudje počutijo obravnavani, pridobijo občutek pomembnosti in moči ter so posledično bolj motivirani za delo.

Komuniciranje od spodaj navzgor je namenjeno poročanju o tem, ali so bile naloge s strani zaposlenih opravljene, o morebitnih pojavih delovnih ter vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh organizacije na njeno poslovanje (Možina, Bernik, & Svetic, 2004, str. 165). Med podrejenim in nadrejenim komunikacija po navadi poteka ob vsakodnevnih delovnih stikih. Oblike formalnega komuniciranja navzgor so:

1. pisanje poročil o delu;
2. pritožbeni postopki;
3. sistemi za dajanje koristnih predlogov;
4. raziskovanje mnenj oz. stališč delavcev.

Nasprotno od komuniciranja od spodaj navzgor je komuniciranje od zgoraj navzdol. Komunikacija od zgoraj navzdol, tj. od vodstva do zaposlenih, je pomembna za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji in za dajanje navodil pri izvajanju odločitev ter informacij o tem, ali so naloge opravljene v skladu s pričakovanji.

V vsaki organizaciji je prisotno tudi neformalno komuniciranje, ki ne sovпада z načrtovano komunikacijo in ima lahko zelo močan vpliv na vedenje zaposlenih. Vpliv neformalnega komuniciranja je precej odvisen od stopnje organizacijske kulture in deleža prisotnosti formalnega komuniciranja. Čim nižja je stopnja formalnega komuniciranja in bolj kot je neverodostojna in nepravočasna, večji je vpliv neformalne komunikacije na zaposlene.

Komuniciranje jemljemo kot nekaj samoumevnega, saj je v različnih oblikah tako zelo razširjeno in povezano z našim življenjem. Običajno se niti ne zavedamo pomena, ki ga ima v vsakodnevem gospodarskem in družbenem življenju. Človekovo vedenje je namreč skoraj vedno rezultat določene oblike komuniciranja (Možina et al., 2004, str. 20).

Komuniciranje ne poteka vedno tako učinkovito, kot bi želela pošiljatelj in prejemnik sporočila. Motnje, ki se pojavljajo v procesu komuniciranja, zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja. Po Možini et al. (2002) gre za tri vrste motenj pri komunikaciji:

1. motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, katerih misli in občutki med seboj niso uglašeni;
2. motnje zaradi nesporazumov, ko prejemniku sporočilo ne pomeni enako kot pošiljatelju. Te motnje nastajajo zaradi kulturnih razlik in jezika udeležencev;
3. motnje, ki nastanejo na komunikacijski poti zaradi šumov komunikacijskega kanala, kjer se informacije kazijo, zamujajo in izgubljajo.

Pomembno je, da znamo ugotoviti, kje motnje nastajajo, in jih odpravimo. Motnje lahko nastanejo pri pošiljatelju, prejemniku ali na komunikacijski poti.

Bolj kot so ljudje informirani, manjši je možen vpliv dvoma in posledično je večje medsebojno vplivanje (Možina & Damijan 1997, str. 29).

V svetu se vodstva uspešnih organizacij trudijo, da bi z zaposlenimi vzpostavila čim bolj pristen partnerski odnos in z njimi komunicirala o vseh aktualnih problemih organizacije, kot so npr. položaj organizacije napram konkurenci, vizija poslovanja organizacije, usmeritve v posameznih segmentih poslovanja ter vrsta operativnih problematik, ki zahteva tudi največ povratnih informacij s strani zaposlenih (Jančič, 1998, str. 9).

Za vzpostavitev in ohranjanje dobre klime v organizaciji je ključnega pomena dobra obveščenost zaposlenih o vseh vidikih poslovanja organizacije, ki niso poslovna skrivnost. Organizacije se nemalokrat soočajo s pritožbami s strani zaposlenih, da strateški cilji, načrti ipd. niso podani dovolj transparentno. Običajno jih vodstvo sprejema na način, kot da gre za sitnarjenje večno nezadovoljnih delavcev. Pri tem se pozablja, da zaposleni težko izrazijo svoje želje. Zaposleni so pogosto prepričani, da si vodstvo za pogovor z njimi ne vzame dovolj časa. V organizaciji je zaželeno, da medsebojni komunikaciji posvečajo več

pozornosti, ki ne vključuje le gole podaje navodil, kaj je treba storiti, in obenem omogoča ljudem, da se v podjetju počutijo obravnavani kot ljudje in resnični partnerji v poslu ter ne le kot najemna delovna sila. Na ta način bodo zaposleni bistveno bolj motivirani za kakovostno delo. Podjetje mora nuditi okolje, v katerem se bodo zaposleni počutili pomembni in močni. Na ta način lahko ustvari oz. pridobi sposobne in učinkovite zaposlene. Delavec, ki se čuti zatrtga in šibkega ter mu vodja ves čas dokazuje svojo superiornost, ne bo nikoli uspel doseči standardov poslovne odličnosti. Za doseganje celovite informiranosti je zaposlene treba povprašati tudi o njihovem zadovoljevanju lastnih potreb v organizaciji (Zadel, 2001, str. 82–84).

1.5 Sodobni koncepti motivacije

Management, ki še vedno uporablja tradicionalne tehnike motiviranja, izgublja na povezljivosti, odprtosti in prilagodljivosti, kar pa je v nasprotju s pridobivanjem konkurenčne prednosti, k čemur naj bi stremela vsaka organizacija. Organizacija bi morala uporabljati sodobne koncepte motiviranja, ki povečujejo zmožnost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo, posledično pa s tem pridobivajo konkurenčno prednost organizacije. Drugačna organiziranost znotraj organizacije omogoča uspešno tekmovanje in prilagajanje spremembam. Tako v sodobnih organizacijah najdemo sploščene piramide (Zupan et al., 2009, str. 46.)

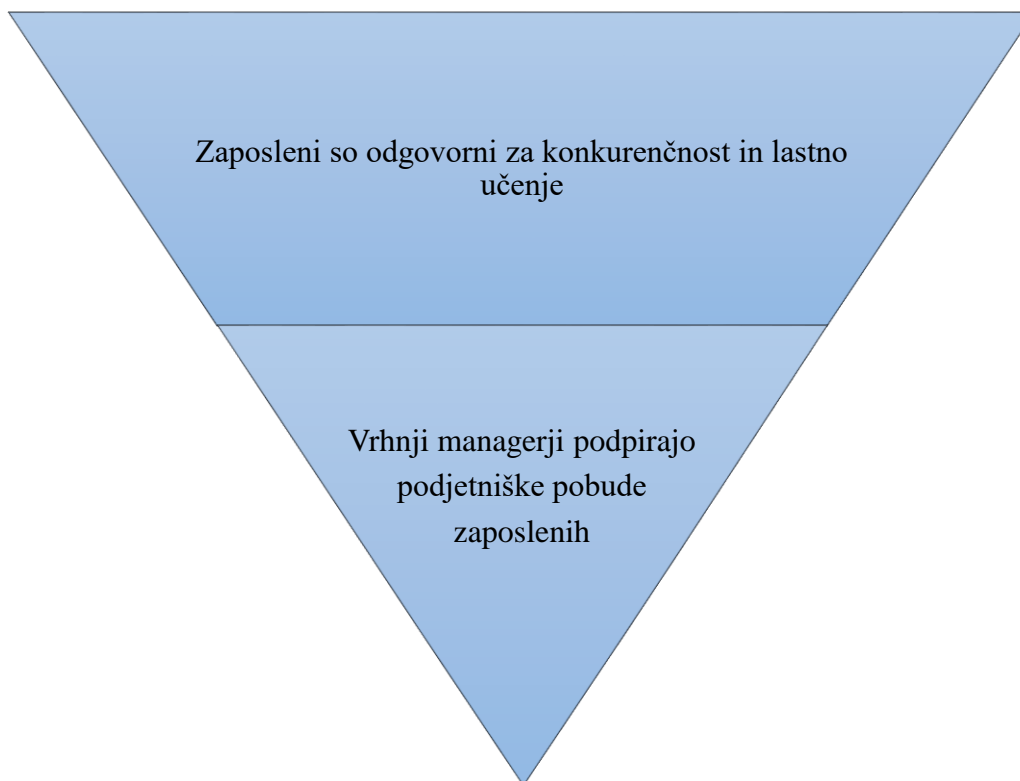
V nadaljevanju sta prikazani dve sliki (Slika 9 in Slika 10). Prva prikazuje staro vlogo zaposlenih, druga pa novo vlogo zaposlenih v sodobni organizaciji.

Slika 9: Stara vloga zaposlenih v sodobnih organizacijah



Vir: N. Zupan et al., Menedžment človeških virov, 2009, str. 48.

Slika 10: Nova vloga zaposlenih v sodobnih organizacijah



Vir: N. Zupan et al., Menedžment človeških virov, 2009, str. 48.

Zaposlene danes motivirajo povsem druge stvari kot pred leti. Managerji, ki izvajajo proces motiviranja, se morajo zavedati specifičnih okoliščin, ki vplivajo na sodobno motiviranje. V teh kriznih časih je poznavanje pravih načinov motiviranja zaposlenih postalo še toliko bolj pomembno, saj je zaposlene vedno težje motivirati. Managerji naj bi pri svojem delu poznali učinkovite pristope motiviranja in vanj vlagali več časa ter energije (Mihalič, 2010, str. 9–10). Na motivacijo zaposlenih poleg motivacijskih programov, kot so opolnomočenje, obogatitev dela, postavljanje skupnih ciljev ipd., vplivajo tudi sodobni stili vodenja, kot je vodenje z zgledom (avtentično vodenje), in sodobni obliki svetovanja, kot sta coaching in mentorstvo. V podpoglavjih so nekateri sodobni načini motiviranja zaposlenih tudi predstavljeni.

1.5.1 Samoodločenost

Gre za moderno in celostno precej podprto teorijo motivacije. Temelji na predpostavki, da imajo vsi posamezniki naravno, notranjo in konstruktivno željo po razvoju ter poenotenju občutka samega sebe. Poudarja pomembnost človekovih psiholoških potreb in notranjih nagnjenj. Gre za vedenje iz notranjih razlogov, ki jih v celoti podpira »jaz« in so v nasprotju s prisilo ter pritiskom.

Ljudje imamo tri temeljne psihične potrebe, ki so pomembne za dosego našega zadovoljstva in psihičnega zdravja ter so pri vseh ljudeh enake ne glede na zgodovinsko obdobje in kulturo naroda. To so:

- povezanost: potreba po povezanosti z ljudmi, medsebojni ljubezni ipd.;
- kompetentnost: imeti občutek, da smo pri svojem delu učinkoviti in da imamo možnost vpliva na okolje ipd.;
- avtonomnost: občutek po individualni izbiri svojih aktivnosti.

Če človek zadovoljuje zgoraj našete potrebe, je notranje bolj motiviran in neko aktivnost izvaja zato, ker mu je dejansko všeč. Socialno okolje notranjo naravo posameznika razvojno ovira ali stimulira.

Teorija samoodločenosti naj bi po Ryanu in Deciju (v Peklar & Boštjančič, 2012, str. 40) poudarjala pomembnost človekovih notranjih nagnjenj in psiholoških potreb. Slednji sta osnova za samomotivacijo in integracijo osebnosti. Pojem samoodločenosti predstavlja vedenje, ki izhaja iz avtonomnih, notranjih razlogov in jih v celoti podpira »jaz«. So nasprotno razlogom, ki dajejo občutek prisile ali pritiska. Slika 11 prikazuje kontinuum samoodločenosti, ki predstavlja različne tipe motivacije in njihove regulatorne stile ter procese.

Slika 11: Kontinuum samoodločenosti, ki prikazuje tipe motivacije in njihove regulatorne stile ter regulatorne procese

Vedenje	Ne-samodoločeno	Zunanja motivacija				Samo-določeno
Motivacija	Amotivacija					Notranja motivacija
Regulatorni stil	Ni regulacije	Zunanja regulacija	Introjekcijska regulacija	Identifikacijska regulacija	Integrirana regulacija	Notranja regulacija
Relevantni regulatorni procesi	Brez namere, pomanjkanje kontrole, brez vrednotenja, nekompetentnost	Ugoditev, zunanje pohvale in kazni	Samo-kontrola, vključevanje, notranje nagrade in kazni	Osebna pomembnost, vrednota, zavestno vrednotenje	Kongruenca zavedanj, sinteza s selfom	Ineteres, užitek, notranje zadovoljstvo

Vir: J. Peklar & E. Boštjančič, Motivation and life satisfaction of employees in the public and private sectors, 2012, str. 41.

Različne tipe motivacij je možno identificirati s teorijo samoodločenosti. Vsak tip motivacije ima svoje specifične posledice na učenje, dosežke, osebne izkušnje in dobro počutje. Vzdolž kontinuumu samoodločenosti razporedimo vrste motivacij, ki predstavlja stopnjo, do katere so cilji in vrednote ponotranjeni. Notranja motivacija pomeni opravljanje aktivnosti zaradi nje same in z namenom osebnega zadovoljstva. Opravljanje naloge iz instrumentalnih razlogov predstavlja zunanja motivacija (Peklar in Boštjančič, 2012, str. 40–41).

Stanje pomanjkanja namena za delovanje imenujemo amotivacija. Zaposleni, ki so amotivirani, se odzivajo zelo pasivno ali pa se sploh ne odzivajo. Za amotivacijo je značilno nevreodenje dela, zaposleni se pri opravljanju nalog čutijo nekompetentni in lahko čutijo nezmožnosti pri doseganju zelenega cilja. Zunanjo motivacijo predstavljajo štirje različni tipi motivacije. Motivacija zaradi pridobivanja nagrad ali izogibanja kazni se kaže kot zunanja regulacija (najmanj avtonomna zunanja regulacija). Introjekcijska regulacija je delno ponotranjena motivacija. Predstavlja del osebe, vendar ni del celostnega jaza. Vedenja, ki izhajajo iz te motivacije, se opravljajo z namenom izogibanja krivdi, strahu in osramočenosti, tudi za doseg občutka izboljšanja ega in ponosa. Identifikacijska regulacija se odraža kot zavestno vrednotenje vedenjskega cilja ali regulacije in sprejema vedenje kot osebno. Nastopi, ko se oseba identificira z aktivnostjo ali vrednostjo, ki jo ta izraža. Integrirana regulacija je aktivnost, storjena z namenom določenega rezultata in ne zaradi notranjega zadovoljstva. Vrednoti se objektivnost, zato ni nujno, da posameznik v aktivnosti uživa. Na desni strani kontinuuma samoodločenosti se nahaja notranja motivacija. To je aktivnost, ki jo posameznik opravlja zaradi notranjega zadovoljstva in zaradi aktivnosti same (Peklar in Boštjančič, 2012, str. 40–41).

1.5.2 Opolnomočenje

Opolnomočenje zaposlenih je proces nudenja znanja, informacij in veščin zaposlenim, ki omogoča, da zaposleni sprejemajo avtonomne odločitve ter zanje tudi odgovarjajo. Spada med ključne naloge managementa, ki mora zaposlenim nuditi vse potrebne informacije za delo, jasno opredelitev ciljev, prenos avtoritete in razlago omejitve odgovornosti, kar zaposlene posledično spodbuja k večji učinkovitosti pri delu in jim omogoča prevzemanje odgovornosti za njihovo lastno delo.

Opolnomočenje je komponenta modernega upravljanja organizacije in v današnjem času zelo cenjeno sredstvo, saj prinaša pozitivne rezultate tako zaposlenim kot delodajalcem in je ključnega pomena za uspeh organizacije.

Opolnomočenje pomeni prenos moči na zaposlenega. Zaposleni dobijo od svojih nadrejenih jasno vizijo, cilje in vrednote ter vse potrebne informacije, ki jim omogočijo, da postanejo samostojni in sami prevzamejo odločitve za delo, tako kot se jim zdi, da je najbolj prav. Gre za prenos odgovornosti za opravljeno delo iz vodstva na posameznika, posameznik pa pri tem čuti večjo pripadnost organizaciji. Organizacije morajo svojim zaposlenim zagotoviti dovolj znanja oz. učenja, saj so le tako lahko pripravljeni na spremembe, ki vodijo v nenehne izboljšave in uspešnost organizacije. Ljudje so tisti, ki prepoznajo poslovne priložnosti. Če so pri tem uspešni, bo zato uspešna tudi organizacija. Za doseganje takšnih ciljev sta ključna učenje in ustvarjalnost zaposlenih (Zupan et al., 2009, str. 48–49).

Opolnomočenje omogoča, da zaposleni lahko izboljšajo lastno uspešnost, izbirajo način opravljanja naloge in pridobijo potrebo po samoučinkovitosti. Večja moč jim posledično poveča motivacijo in jim daje občutek, da so uspešni.

V nekaterih organizacijah pomeni opolnomočenje spodbujanje zaposlenih, da dajejo nove zamisli, končne odločitve pa sprejemajo managerji, medtem ko v drugih organizacijah lahko zaposleni dajejo zamisli in tudi sprejmejo odločitve. Motivacijski programi, ki se jih organizacije rade poslužujejo, so prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delavnih nalog, postavljanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje in jasno načrtan razvoj kariere. Znatno vpliv na motivacijo imajo tudi stil vodenja, kultura v določeni organizaciji, organizacijska klima, pripadnost organizaciji in spoštovanje zaposlenih s strani vodstva (Dimovski et al., 2005, str. 259).

Opolnomočenje je s strani managerja lahko zagotovljeno le s timskim načinom dela in visoko mero motiviranja ter stimuliranja. Pri tem so pomembni tudi intenzivno nagrajevanje, zdrava tekmovalna konkurenčnost in inovativna klima. Managerji naj bi poskrbeli tudi za medsebojno spodbujanje zaposlenih in močno zavezanost k doseganju skupnih ciljev. V sodobnih organizacijah prevladujejo pristopi managementa intelektualnega kapitala, timski način dela, sploščene organizacijske strukture in nehierarhično komuniciranje ter vodenje s cilji. V takšnih organizacijah je opolnomočenje značilen proces. Uvajanje procesa opolnomočenja v določeno organizacijo prispeva k dvigu kvalitete razvoja in krepitvi vseh oblik intelektualnega kapitala. Pozitivni učinki se kažejo predvsem v višji stopnji motiviranosti zaposlenih in njihovem večjem navdušenju nad opravljanjem del ter nalog, ravno tako pa se poveča stopnja zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih (Mihalič, 2006, str. 275–276).

V dobi sodobne ekonomije, ko je konkurenčna prednost povezana z inovacijami in idejami, je delovna sila, ki je opolnomočena, ključnega pomena za uspeh organizacije. Večja moč zaposlenim zvišuje motivacijo za izpolnjevanje nalog in uspešnost, saj sami odločajo o tem, kako bodo opravili nalogo in pri tem uporabili svojo ustvarjalnost (Dimovski et al., 2005, str. 281).

Ključni štirje elementi, ki po Daftu in Noetu (2001, str. 217) predstavljajo opolnomočenje zaposlenih in imajo vpliv na končne rezultate izvedenega procesa, so:

- informacije: zaposlenim, ki morajo sprejemati različne odločitve, so na voljo vse informacije. Na podlagi prejema slednjih lahko selekcionirajo najbolj optimalno odločitev v danih okoliščinah;
- znanje: organizacije nudijo svojim zaposlenim paleto raznovrstnih izobraževalnih programov. Na ta način prispevajo k nadgradnji znanja svojih zaposlenih in usvojitvi znanja, ki ga še kako potrebujejo pri vsakodnevnem opravljanju svojega dela. Tako pripomorejo k večji uspešnosti organizacije;

- moč: zaposlenim je treba nuditi neko svobodo dela in podati pooblastila za sprejem lastnih odločitev, s katerimi imajo možnost direktnega vplivanja na delovne procese ter uspešnost organizacije;
- nagrada: kadar organizacija kot celota doseže rezultate, je zaposlenim treba nuditi nagrado. Slednja je lahko v obliki udeležbe v dobičku ali možnosti nakupa delnic organizacije.

Večjemu številu zaposlenih na različnih ravneh organizacije je treba nuditi dovolj informacij glede produktivnosti dela, strategije, ciljev in konkurenčnosti. Le-te naj bi postale bolj dostopne, kot so bile do uvedbe procesa opolnomočenja. Zaposleni lahko na ta način lažje razumejo, kako s svojim prispevkom v delu omogočajo zasledovanje ciljev organizacije (Spreitzer, 1996, str. 488).

Opolnomočen zaposleni mora imeti možnost razvijanja svojega znanja brez dodatnih ovir. Na ta način pokaže svoj pravi potencial za nadaljnji razvoj pri delu. Znanje je namreč osnova za dobro opravljanje dela. Zaposleni naj bi se udeležili raznovrstnih izobraževanj, ki bi jim omogočala hitrejšo usvojitev novega znanja (Ahanotu, 1998, str. 181). Po mnenju avtorja se v praksi dogaja, da se večji pomen pripisuje motivaciji zaposlenih in ne znanju, ki je podlaga za kakovostno opravljanje dela.

Pri procesu opolnomočenja je po Bornu in Mollemanu (1996, str. 33) bistveno, kako pravilno vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki naj ne bi temeljil le na redni plači, temveč tudi na doseženih rezultatih posameznika. Zaposleni so lahko še bolj motivirani za delo, kadar vedo, da bodo za svoje dosežke temu primerno nagrajani.

1.5.3 Motiviranje na osnovi postavljenih ciljev

Cilji morajo biti dosegljivi, specifični, primerno težki in takšni, da zagotavljajo povratne informacije.

Tabela 2: Model postavljanja ciljev S. M. A. R. T.

S	angl. <i>specific</i>	specifični, preprosti
M	angl. <i>measurable</i>	merljivi
A	angl. <i>attainable</i>	dosegljivi, primerni, ambiciozni, aspiracijski, sprejemljivi, fokusirani na akcijo
R	angl. <i>relevant</i>	primerni, ustrezni, realistični
T	angl. <i>timely</i>	časovno uokvirjeni, časovno načrtovani, pravočasno izvedeni

Vir: Motiviranje zaposlenih, b. l.

Cilji se običajno postavljajo na podlagi preteklih rezultatov poslovanja oz. poslovanja konkurence.

Cilje naj bi si postavil vsak posameznik, predvsem pa tisti, ki ne dosegajo višje ravni dobička. Cilji pomagajo posamezniku, da jim daje usmeritve, da se lažje organizirajo pri delu in da je delo načrtovano.

Motiviranost za delo je večje, če zaposlene vključimo v strategijo postavljanja ciljev organizacije in pri reševanju nalog. Sodelujejo naj pri oblikovanju predlogov izboljšav, če poznajo cilje in poslovno politiko organizacije. Zaposleni so bolj zavzeti za delo, če imajo možnost sodelovanja, če je nanje prenesena odgovornost in če je vzpostavljeno vodenje s cilji.

Ko organizacija postavlja cilje, jih mora prilagoditi celotni skupini, vsakemu posamezniku pa je treba naložiti naloge, saj to vodi do visoke učinkovitosti tima. Če imajo vsi delo in med sabo sodelujejo, potem bodo tudi rezultati pričakovani, reševanje zapletenih in nepredvidljivih situacij pa bo večje. Ključne spremenljivke, ki vplivajo na timsko delo, so koordiniranje delovnih nalog, dajanje ustreznih informacij, medsebojna podpora, vlaganje napora v naloge in promoviranje timskega duha (Hogel & Parboteeh, 2003, str. 4–7).

Kadar zaposleni določajo cilje organizacije, njihova udeležba sama po sebi ni povezana z višjo motivacijo pri uresničitvi zastavljenih ciljev in zavzetosti organizaciji. Slednja je dosežena, ko zaposleni tudi aktivno sodelujejo pri postavljanju ciljev organizacije in sta jim predstavljena namen ter utemeljitev ciljev (Lazenby, 2008, str. 23).

1.5.4 Mentorstvo

Mentorstvo je odnos med posameznikom in mentorjem ter vključuje svetovanje in karierni razvoj posameznika. Vsak mentor ima svoje pristope. Nekateri svoje varovance bolj negujejo, spet drugi jih postavljajo pred različne izzive. Najboljši mentor je tisti, ki se poskuša prilagajati svojemu varovancu. Vodja v mentorski vlogi ne ukazuje, ampak poskuša prisluhniti tudi drugim predlogom, spodbuja delo in ga usmerja. Vsak mentor se mora zavedati, da znanje, ki ga ima, ne bo dolgo časa uporabno, zato ga mora nadgrajevati s komponentami sogovornika oz. varovanca. Vsak mentor se lahko nekaj nauči tudi od svežega pogleda svojega varovanca, če je le dovolj odprt za to. Mentor si zato šteje v čast, da lahko svoje znanje prenese na mlajše in še neizkušene generacije. Dober mentor svojega ocenjevanja ne sme usmeriti v osebo, ampak v delo te osebe. Odnos mentor in varovanec temelji na obojestranskem obnašanju. Varovanec svojemu mentorju zaupa, mentor pa mora svojemu varovancu ponuditi ogledalo, v katerem se bo lahko bolje videl in po potrebi izpopolnil svoje delovanje. Pri proučevanju korealacije med mentorstvom in zadovoljstvom pri delu je bilo ugotovljeno, da mentorstvo preko poglobljenega odnosa in pomoči vpliva na zadovoljstvo mladih kadrov (Dimovski et al., 2003, str. 164).

Mentorstvo je prenos izkušenj in znanja na drugo osebo – varovanca. Mentorji delujejo kot prijatelji, delijo nasvete, ki temeljijo predvsem na lastnih izkušnjah, vrednotah in

prepričanjih, ter usmerjajo in vodijo mladega neizkušenega človeka (Hicks & McCracken, 2009, str. 7).

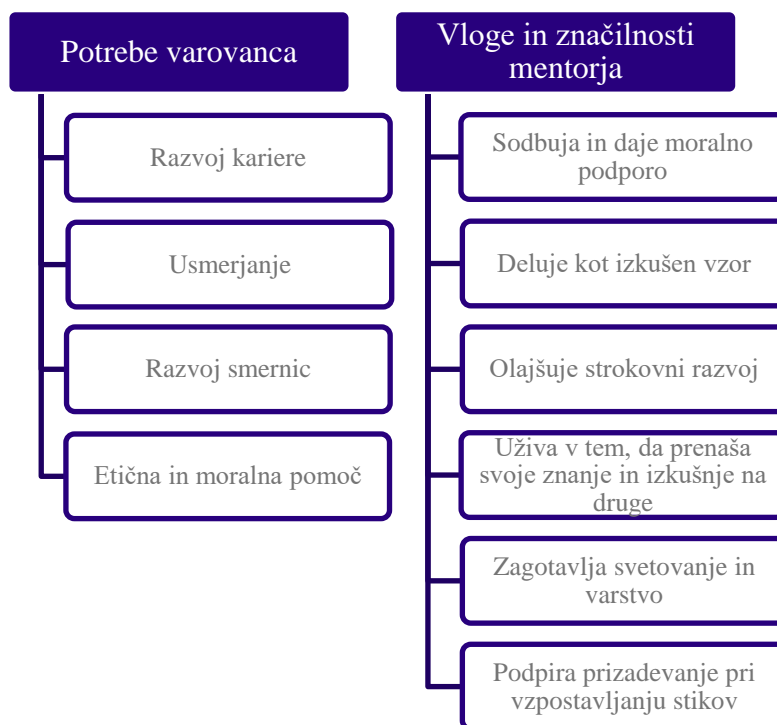
Vloga mentorja je predvsem ustvarjanje priložnosti na področju kritičnega mišljenja, postavljanja izzivov, delegiranja odgovornosti, sposobnosti podaje konstruktivne povratne informacije in dajanja podpore svojim varovancem. Z njimi deli informacije in jim vzpostavi mrežo poslovnih stikov.

Mentor naj bi imel s svojim varovancem zaupljiv in spoštljiv odnos. Pripravljen mora biti na stalno učenje in izpopolnjevanje, zaposlenim pa nudi podporo in prijateljstvo ter jih zna usmerjati.

Mentorstvo je dobro sprejemljivo v večini organizacij. Izboljšuje komunikacijo med zaposlenimi in dosega želeno učinkovitost organizacije na račun boljše sposobnosti posameznikov, višje motivacije, bolj celostnega poslovanja organizacije ipd.

Slika 12 prikazuje potrebe varovanca in vlogo mentorja. Potrebe se med varovanci razlikujejo, prav tako pa se razlikuje tudi vloga mentorja. Nekateri varovanci zahtevajo večjo odzivnost in pomoč svojega mentorja, spet drugi so že sami zase dovolj in od mentorja potrebujejo zgolj mnenje.

Slika 12: Potrebe varovanca in značilnosti mentorja



Vir: Introduction to mentoring: A Guide for mentors and Mentees, 2006, str. 7.

Dobro delujoč mentorski sistem ima poleg merljivega in nadzorovanega prenosa znanja med zaposlenimi veliko pozitivnih vplivov (Čebulj, 2007, str. 30). Med drugim:

- omogoča uvedbo sistema upravljanja znanja;
- ima znaten vpliv na produktivnost;
- krepi in povečuje intelektualni kapital v organizaciji;
- pri mentoriranih in mentorjih ohranja motivacijo za delo;
- ima vpliv na izboljšanje komunikacije, razumevanja in splošnega vzdušja v organizaciji;
- omogoča, da se organizacija prilagaja hitreje in spreminja organizacijsko kulturo;
- na splošno je povezano z manj stroški, zlasti ko gre za primerjavo z zunanjim izobraževanjem.

Mentorstvo naj bi po mnenju avtorja Zacharyja (2007, str. 16) vplivalo na izboljšanje učenja, večjo izkoriščenost časa, napora in sredstev ter krepitev produktivnosti. Z veščinami mentorstva naj bi se odnosi izboljšali na način, da ljudi povezuje in jim daje občutek povezanosti. Kultura mentorstva narekuje standarde in dobre prakse. Mentorstvo bi morali v organizaciji oblikovati in vzpostaviti kot kulturno kompetenco. Na ta način bi se predstavilo vodenje posla v organizaciji.

1.5.5 Coaching

Beseda coach se je oblikovala iz srednjeveške francoske besede »coche« in je pomenila kočijo. Beseda coaching je v starem angleškem jeziku pomenila potovanje s kočijo. Glede na ta pomen je coach torej dobesedno »vozilo«, ki pelje neko osebo ali skupino oseb iz začetne lokacije na želeno lokacijo.

V Evropi beležimo več kot 30 različnih tehnik coachingov in več coaching federacij ter definicij, ki izhajajo iz različne ciljne orientacije coachingov. Coachingi so v največji meri odvisni od orodij, ki jih v ozadju razvijajo različne psihoterapevtske modalitete.

Coaching lahko definiramo kot pomoč posamezniku, da lahko razvije in uporabi lastne vire z namenom doseganja določenega zadanega cilja (Čeč, 2006, str. 7). Gre za aktivnost, ki je usmerjena k cilju, v središču pozornosti pa je posameznik, ki za to, da bi dosegel določene cilje, uporabi svoje lastne vire. Slednji vključujejo tako zunanje vire (čas, denar in oprema) kot tudi notranje vire (sposobnosti in samozavest). V primeru, da pri posamezniku pride do malenkostne spremembe, ima lahko to znaten vpliv na velike spremembe na nivoju organizacije. Organizacije imajo v današnjih turbulentnih časih težnjo po zaposlovanju ljudi, ki so izobraženi, spretni v svojem poslu in imajo širok spekter čustvene inteligence ter intuicije. Dodatna prednost so kadri, ki so sposobni hitrega in učinkovitega iskanja ustreznih informacij, dobrega povezovanja ter hitrih, a preudarnih reakcij in neprestanih prilagajanj spremenjenim okoliščinam.

Coaching je specifično usmerjeno usposabljanje, temelječe na treniranju veščin posameznika. Definiran je kot proces, ki omogoča razvoj. Tako posledično izboljšuje uspešnost. S coachingom se posameznik srečuje, ko želi razviti nov pristop k delovnim nalogam. Coaching se uporablja za razvoj tako vrhnjega managementa kot potencialnih vodij. Izvedejo ga lahko v notranji ali zunanji organizaciji. V organizaciji lahko coaching poteka formalno, strateško zasnovano ali organsko glede na potrebe zaposlenega ali celotne organizacije (Dimovski, Uhan, Penger, & Peterlin, 2013, str. 165).

Coaching je ena izmed možnosti razvoja zaposlenega. V svetu je čedalje bolj prepoznavna in aplicirana v praksi. Gre za tehniko vodenja v smislu povratnega informiranja, diskutiranja na temo reševanja problemov, iskanja idej, reševanja situacij ipd. Posameznik tako pridobi celosten vpogled v reševanje problemov, se osredotoča na cilje, razmišlja bolj ustvarjalno, odkriva rešitve in spodbuja lastno ustvarjalnost. Posledično se povečujeta uspešnost in učinkovitost organizacije.

Aktivnost coachinga je po Porenti (2012, str. 35) uspešna, kadar motivacija za potrebo spremembe izvira iz osebe, ki se samega procesa udeleži. Coaching lahko zasledimo v okviru managementa človeškega kapitala in ga uvrščamo med sodobne oblike mehkih orodij. Proces coachinga je interaktivna tehnika vodenja in vključuje pristope povratnega informiranja in podajanja različnih pogledov na situacije, probleme, ideje ipd. Na ta način posamezniki lažje rešujejo probleme, pridobijo celosten vpogled v cilje in rešitve problemov ter razmišljajo z večjo ustvarjalnostjo. Posameznik z uporabo tehnike coachinga oz. s pomočjo coacha pride do rešitev problemov sam. Vpliva na zagon lastne ustvarjalnosti, da se lahko posameznik še bolj osredotoči na cilje. Coaching pride najbolj do izraza v primeru skupinskega dela in v inovativnih okoljih, kjer so najpomembnejši hitro obvladavanje sprememb, samostojnost zaposlenih in ustvarjalno razmišljanje. Coaching se uporablja tudi takrat, kadar organizacija uvaja večje spremembe, predvsem zato, da poveča uspešnost in učinkovitost organizacije. Poznavanje tehnik coachinga lahko sodobnemu managerju omogoča bolj učinkovito vodenje in uspešen razvoj svojih sodelavcev (Mihalič, 2006, str. 273–274).

Profesionalni coachi so izkušeni v tej smeri, da znajo prisluhniti, opazovati in prilagajati svoj pristop potrebam posameznika/klienta oz. organizacije (Mentorstvo in coaching v podjetju, 2007, str. 3). S pomočjo empatije naj bi skozi proces coachinga pozitivno motivirali drug drugega in ustvarili skupinski duh s preprostimi sredstvi. Ravno tako naj bi bili sposobni boljše komunikacije z mentorjem/klientom in svojimi sodelavci. Preko procesa coachinga naj bi komunicirali na način, ki omogoča prilagajanje ljudem, ki nas obdajajo, ravno tako pa situaciji/kontekstu. Posledično nas namesto k problemom usmerja k rešitvi. Ozaveščamo, vrednotimo in uporabljamo svoje vire/potencialne (lastnosti, sposobnosti, veščine, kompetence, znanja itd.) ter odpravljamo svoje pomanjkljivosti. S pomočjo coachinga lahko vplivamo na izboljšanje svoje samopodobe, presegamo lastne omejitve (negativna

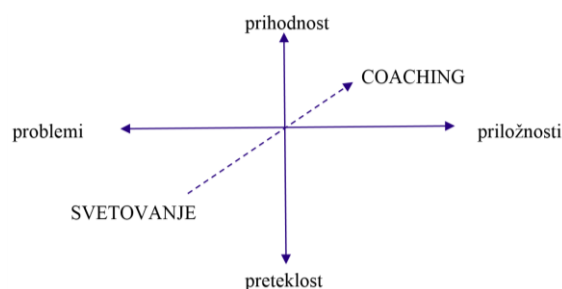
prepričanja, strategije, vedenje) in razvijamo nova spodbujajoča prepričanja, komunikacijske strategije, vedenje itd.

Po avtorju Čeču (2006, str. 24) lahko coaching prinaša posamezniku številne koristi. S pomočjo osredotočene pozornosti lahko posameznik hitro doseže cilje, coach pa ga opomni, kako napreduje, in mu pomaga doseči želene rezultate. Coaching obogati ljudi: ko vemo, kaj želimo, lahko več pridobimo od tistega, na kar usmerimo pozornost. V času večjih sprememb nam je coaching lahko v podporo, saj so posamezniki bolj motivirani za napredovanje. S coachingom kot razvojem veščin pridobimo večjo samozavest, odgovornost in večje zaupanje pri odločanju, ravno tako pa povečuje sposobnost vodenja, gradi veščine, kot je kreiranje vizije v prihodnosti, in omogoča razumevanje, kaj motivira vodje ter ostale zaposlene. Coaching odkriva potencial posameznikov in omogoča večjo ter hitrejšo samostojnost posameznikov.

Prispevek trdnih sprememb je ena izmed največjih koristi coachinga. Gre za obliko razvoja, ki ustreza spoznavanju potreb posamezniku (Čeč, 2006, str. 23). Coaching izvajajo v mnogih organizacijah in vse več jih uporablja načelo »ljudje so naša najpomembnejša pridobitev«. Ne samo, da prinaša veliko koristi za posameznika, temveč tudi veliko koristi za organizacijo: izboljša individualni učinek dela, poveča dobiček in konkurenčnost organizacije ter vpliva na razvoj zaposlenih. Coaching ima znaten vpliv na izboljšanje odnosa zaposlenih v managementu, boljšo komunikacijo, boljše sodelovanje in manj konfliktov, kar posledično prispeva k naraščanju osebnega zadovoljstva ter prinaša na splošno boljši učinek tako za posameznika kot za organizacijo. Coaching vpliva tudi na delitev vizije in obveznosti.

Pogosto se dogaja, da se proces coachinga zamenjuje z drugimi metodami, kot so npr. svetovanje, trening in mentorstvo (Kalinauckos, 1994, str. 7–10). V sredini 80. let se je svetovanje uporabljalo, kadar se zaposleni niso obnašali primerno in je bilo potrebno ukrepanje. Danes se razlika med metodama svetovanje in coaching odraža v tem, da je metoda svetovanja bolj osredotočena v pretekle probleme, metoda coachinga pa se osredotoča na priložnosti v prihodnje (Slika 13).

Slika 13: Razlika med svetovanjem in coachingom



Vir: P. Kalinauckas & H. King, *Coaching: realising the potential*, 1994, str. 8.

– Povezava coachinga in mentorstva

Tako mentorstvo kot coaching sta procesa, ki omogočata posameznikom in organizacijam doseganje svojih pravih potencialov (The Coaching & Mentoring Network, 2009, str. 9). Obema procesoma je skupno to, da tovrstne storitve ponujajo orodje za analizo, razmišljanje in aktivnosti, ki omogočijo posameznikom, da dosežejo uspeh na svojem osebnem in poslovnem življenju, in sicer na več kot enem področju.

Ne glede na to, ali gre za plačano ali prostovoljno storitev, imata coaching in mentorstvo veliko podobnosti (The Coaching & Mentoring Network, 2009, str. 11). Oba vplivata na to, da je ugotavljanje potreb, motivacije, želj, veščin in miselnih procesov, ki pomagajo posamezniku, da naredi večjo in dlje časa trajajočo spremembo, lažje. Z uporabo tehnik spraševanja olajšata lastne miselne procese posameznika z namenom, da odkrijeta rešitve in potrebne aktivnosti. Podpirata posameznika v postavljanju primernih ciljev in metod za doseganje napredka v povezavi s temi cilji ter opazujeta, poslušata in postavljata vprašanja z namenom, da razumeta celotno situacijo. Oba uporabljata različna orodja in tehnike, ki lahko vsebujejo treninge, svetovanja in povezovanja ter spodbujata obvezo za aktivnosti in razvoj lastne rasti ter sprememb. Zagotavljata brezpogojno pozitivno spoštovanje, kar pomeni, da sta ves čas v podporo in ne sodita posameznika po njegovih pogledih, načinu življenja ter prizadevanjih. S svojim procesom zagotavljata razvoj posameznikovih kompetenc in ne razvoj nezdrave odvisnosti od samega odnosa. Rezultat procesa ocenita s pomočjo objektivnih kazalnikov in spodbujata posameznika, da neprestano izboljšuje svoje kompetence. Oba delujeta v okviru svojega znanja in izkušenj ter vodita odnos v smeri, da posameznik doseže ustrezen nivo storitev, da program ni niti prekratek niti predolg.

Vloga mentorja in coacha se razlikuje na več področjih (Tobin, 1998, str. 32). Mentor se obnaša kot svetovalec, ki na poti kariere svetuje glede razvoja priložnosti. V primeru, da želimo postati vodja v organizaciji, pokaže, kaj potrebujemo. Mentor mora imeti v organizaciji veliko znanja in izkušenj ter sposobnost, da delegira takšne naloge, ki bodo prispevale k našemu razvoju. Zelo pomemben dejavnik je medsebojno spoštovanje mentorja in mentoriranca. Coach je bolj inštruktor, ki opazuje naše delo in aktivnosti, nam namenja povratne informacije o izvajanju ter nas uči veščin, ki nam manjkajo. Ni nujno in potrebno, da coach izhaja iz področja, na katerem delamo. Lahko je prijatelj, manager ali zaposlen v drugem oddelku ali organizaciji.

Dolgoročen odnos je pomemben pri obeh metodah dela, tako pri mentorstvu kot pri coachingu. Za vsaj dvoletno sodelovanje se je smiselno dogovoriti že na začetku sodelovanja (Tobin, 1998, str. 33). Tako vloga mentorja kot coacha predstavlja pomembno vsebino v našem razvoju kariere.

1.5.6 Motiviranje timov

Timsko delo je aktivnost, kjer se zaradi sodelovanja, izmenjavanja znanj in izkušenj ter medsebojnega spodbujanja dosega rezultat, ki je večji od seštevka tistega, ki bi ga dosegli posamezni člani. V timu člani tima sodelujejo pri postavljanju ciljev in sprejemanju odločitev, zato so bolj zavzeti za delo. Danes timsko delo ni neizbežno le pri reševanju problemov, temveč postaja stalen način dela. Posameznikom primanjkuje tako znanja kot informacij, k čemur lahko uspešno prispevajo drugi člani tima. Timsko delo je najbolj pomembno pri nalogah, kjer rešitve niso vnaprej znane in je potrebno veliko znanja ter ustvarjalnosti (Zupan & Kaše, 2003, str. 129–130).

Primarni vzvod v motiviranosti članov tima je visoka raven skladnosti osebnih ciljev članov tima s cilji projekta. V okoliščinah, kjer so cilji skladni z osebnimi vrednotami posameznikov, je denar le sekundarni motivator. Velikokrat se dogaja, da v praksi ni vedno lahko dobiti pravih ljudi na pravem mestu.

Člani tima izmenjujejo izkušnje in znanje, na ta način pa se poveča učenje posameznikov znotraj skupine in spodbuja doseganje rezultatov. Če člani tima sodelujejo pri odločanju, planiranju projekta itd., se čutijo pomembnejše, so bolj zavzeti za delo in čutijo večjo pripadnost organizaciji. Ravno tako je večja verjetnost doseganja rokov, če si jih posamezniki zastavijo sami, kot če jim jih zastavi vodja. Zelo pomembne so lastnosti vodje, predvsem na področju komunikacije. Vodja posameznike obravnava kot samostojne osebnosti, se zanima za primarne potrebe zaposlenih ipd. Pomemben je predvsem zaradi pravilnega usmerjanja zaposlenih za dosego ciljev tima.

Timsko delo v učeči se organizaciji je zaznamovano s projektnim delom in virtualno podporo. V dobi nove ekonomije in neverjetno hitrega tehnološkega razvoja so uspešne le najboljše ter najučinkovitejše organizacije. Učinkovito poslovanje jim omogoča prav timsko delo. Organizacijska struktura oz. virtualna organizacija je zelo dinamična, fleksibilna in predvsem začasna. Znotraj virtualnih organizacij se oblikujejo virtualni timi, ki predstavljajo skupino dveh ali več posameznikov, ki so med seboj povezani zaradi dosege istega cilja. Od tradicionalnega tima se razlikujejo v tem, da delujejo povsod, ves čas in preko vseh organizacijskih meja. Virtualna organizacija ima več značilnosti, med prednosti pa sodita dve najpogostejši. To sta znižanje stroškov poslovanja in skrajšan časovni krog proizvodnje (Dimovski et al., 2005, str. 292–296).

Povečanje avtonomnosti v organizacijah je smotrno. O tem pričajo spoznanja o motivacijskih učinkih timskega dela in participativnega vodenja. Posledično so pogostejši in uspešnejši tudi poskusi uvajanja samovodenih timov. V mnogih uspešnih organizacijah sta timsko delo in vključevanje zaposlenih v reševanje problemov ter iskanje priložnosti za izboljšave dobro uveljavljena. Na večjo učinkovitost timskega dela vplivata že sama sestava in usklajenost timskega dela, od primernosti števila članov in obsega njihovega znanja do

lastnosti posameznih članov. Za ohranjanje timskega duha je treba ves čas skrbeti za neformalna zabavna srečanja – t. i. teambuilding. Za učinkovito timsko delo ima zelo pomembno vlogo faza nastajanja tima, v katerem se med člani utrdijo vezi, porazdelijo neformalne vloge in oblikuje pripadnost timu (Zupan, 2001, str. 75–77).

Prednosti timskega dela pridejo do izraza takrat, ko tim razvije dobro delovno vzdušje, naloge in cilje, ki so jasni vsem udeležencem (Zupan & Kaše, 2003, str. 134). Člani imajo jasna navodila za delo in vedo, kaj od njih pričakujejo. Komuniciranje v timu je obsežno, spontano in odprto. Kritike so konstruktivne, člani pa jih ne jemljejo osebno. Tim sprejema razlike v mišljenju. Večino sklepov člani tima sprejemajo z usklajevanjem, vodenje pa je demokratično. Člani čutijo pripadnost timu. Tim sam sprejema svoje delo in išče rešitve ob zastojih.

Poleg tega se pri timskem delu pojavljajo tudi slabosti (Zupan & Kaše, 2003, str. 134–135). Prva je enoumje (groupthink, pogosto se pojavijo pritiski na člane tima, da se strinjajo z neko alternativo, ki jo zagovarjajo močnejši (večina)). Med člani tima so možni konflikti, ki lahko povzročijo zavlačevanje in zmanjšujejo učinkovitost. V timu obstajajo težnje posameznikov, da si prilastijo rezultate timskega dela. V timih pogosteje pride do ekstremnih odločitev, razpršene odgovornosti in potrebe po več časa ter sredstev.

Z delovnim izidom posameznih zaposlenih, številom proizvodov in idej, stopnjo potrošnikovega zadovoljstva, presežnih ur itd. lahko merimo učinkovitost tima. Učinkovitost tima je lahko odvisna tudi od individualnih želja posameznikov v timu po ponovnem sodelovanju v timu, od zadovoljstva samih članov v timu ter drugih osebnih okoliščin. Za dolgoročno načrtovanje in uspeh tima kot celote so pomembni prav vsi našteti dejavniki (Gatewood, Taylor, & Ferrell, 1995, str. 425–450).

V nadaljevanju navajam razlike med uspešnim in neuspešnim timom.

Tabela 3: Uspešen in neuspešen tim

USPEŠEN TIM	NEUSPEŠEN TIM
Vsem članom je jasno, kaj je poslanstvo tima in kakšni so cilji ter naloge. Vse svoje moči usmerijo v to, da slednje tudi dosežejo.	Poslanstvo, naloge in cilji tima s strani članov tima ostanejo neopredeljeni (bodisi se z njimi ne strinjajo, bodisi jih ne znajo postaviti, bodisi v ospredje radi postavljajo svoje osebne cilje).
V timu so prisotni sproščena klima, spodbudno okolje, predanost delu in neformalni odnosi.	V timu so prisotni nemotivacijska klima, znaki dolgočasje, nezainteresiranost in nesoglasja med člani tima. Za izboljšanje klime se nihče ne trudi.
Pri delu sodelujejo prav vsi člani tima, ki so osredotočeni na zadane naloge in cilje. Drug drugemu si pomagajo in se spodbujajo. Vsak član tima ima možnost izražanja svojih pogledov in razmišljanj.	Člani tima si ne puščajo priti do besede, govorijo drug čez drugega in se ne držijo dnevnega reda.

se nadaljuje

Tabela 3: Uspešen in neuspešen tim (nad.)

USPEŠEN TIM	NEUSPEŠEN TIM
Komunikacija poteka v sproščenem delovnem vzdušju. Člani tima imajo svobodno pravico do izražanja svojih mnenj in stališč. Drug do drugega so poslušni.	Komunikacija med člani tima je povsem nesproščena, napeta. Člani tima se med seboj ne poslušajo. Vladajo konflikti in zmeda.
Člani tima se med seboj dopolnjujejo, si izmenjujejo mnenja in vrednote ter se poslušajo.	Člani sprejemajo odločitve, ki ne izražajo skupnih stališč.
Člani tima se o morebitnih različnih pogledih med seboj pogovorijo, posvetujejo, iščejo argumente in jim posvečajo pozornost. Konfliktne situacije niso prisotne oz. jih sproti odpravijo.	Člani tima konfliktnih situacij ne odpravljajo, ampak jih kvečjemu potlačijo ali celo stopnjujejo. Vključujejo čustva in obtoževanja.
Kritika je dobrodošla in odkrita.	Kritika je nezaželena, izhaja iz osebnega nezadovoljstva z drugimi člani tima in je zato najpogosteje čustveno obarvana.
Člani tima odločitve sprejemajo z dogovarjanjem. O nestrinjanjih se sproti in odkrito pogovorijo.	Pri sprejemanju kompromisov člani tima niso strpni. Rezultat nekaterim ni pomemben.
Člani tima čutijo zadovoljstvo in cenjenost ter imajo vero v kakovost rezultatov.	Člani tima čutijo veliko olajšanje, ko dosežejo odločitev, čeprav v to dvomijo ali se z njo ne strinjajo.
Člani tima si med seboj niso tekmeči.	Člani tima so med seboj tekmovalni.
Člani tima stremijo k nenehnim izboljšavam in iščejo optimalne rešitve za doseg cilja.	Ko člani tima pridejo do cilja, se ne ukvarjamo z morebitnimi izboljšavami. Počivajo na lovoriških preteklosti.
Podlaga za vodenje tima je znanje in ne moč posameznih vodij. Vodje se med člani tima menjajo.	Vodja tima je formalno določen, funkciji pa se ni pripravljen odreči.
Člani tima spremljajo rezultate dela in so samokritični. Prisotni sta predanost in zavzetost pri delu.	Člani tima so sigurni v svojo nezmotljivost.

Vir: D. M., Maginn, *Effective Timework*. 1994, str. 10.

1.5.7 Vodenje z zgledom

Avtentični vodje morajo zagotavljati razpršitev vrednot. Te vrednote naj bi vključevale, da se posamezniki poistovetijo z organizacijo, ustvarjajo skupno simboliko, vzpostavljajo zgled drugim, spodbujajo moč pozitivnega vedenja, dinamiko prilagajanja, zaupanja in optimizma ter prispevajo k dvigu samozavesti posameznikov. Avtentični vodja spodbuja svoje zaposlene na ta način, da postane vzor vsakemu posamezniku s slogom pozitivnega organizacijskega vedenja. Pri zaposlenih so sposobni vplivati na njihovo aktivnost, motivacijo, zavezanost, predanost, zadovoljstvo in vključenost v proces. Na ta način posledično vplivajo na izboljševanje delovnih procesov in rezultatov zaposlenih (Dimovski, Peterlin, & Penger, 2008, str. 98).

Avtentični vodje so zgled svojim zaposlenim. Njihovo vodenje prispeva k transparentnemu odločanju, višji samozavesti in krepitvi optimizma, upanja ter prožnosti. Dejanja so skladna zapisanim ali izrečenim besedam. Avtentični vodja izraža pozitivna čustva, ki imajo socialen in družbeni vpliv, kar pripeva k razvoju pozitivnega čustvenega in spoznavnega razvoja

zaposlenih. So navdih svojim sodelavcem, da na delovnem mestu delujejo avtentično, čutijo navdih in delujejo skladno s svojimi moralnimi načeli (Dimovski et al., 2009, str. 107–108).

Avtorji (Dimovski et al., 2009, str. 112) poudarjajo, da so ljudje bolj avtentični, kadar živijo svoja resnična čustva, vrednote, lastnosti in preference. V skladu s svojimi čustvi tudi ravnajo in se vedejo. Avtentičnost je kombinacija osebnih izkušenj posameznika, njegovih vrednot, prepričanj in misli ter tudi posameznikovega ravnanja s svojim pravim jazom. Pomembno pri tem je, ali je posameznik lahko avtentičen ali ne. Govorimo o stopnji avtentičnosti, in sicer je posameznik lahko bolj ali manj avtentičen. Lastnosti avtentičnega vodje so, da je sposoben informacije o njem samem zaznavati učinkovito in pravočasno. Med te informacije sodijo npr. njegove vrednote, cilji in čustva. Pomembno je, da pri vodenju kontrolira oz. obvladuje svoje vedenje v skladu s svojim lastnim jazom. O sebi mora imeti oblikovano jasno podobo, svoje želje pa mora uspešno usklajevati z željami in pričakovanji družbe.

Proces avtentičnega vodenja je lahko učinkovito orodje, ko ima vodja pozitiven pristop do svojih zaposlenih, jim vliva moč, da svoje delovne zadolžitve izvajajo s strastjo in pozitivnostjo (da na svoje zadolžitve gledajo optimistično), jih primerno spodbuja in motivira, med člani tima vzpostavlja in krepi zaupanje (da so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni in se dobro počutijo) ter razvija pozitivna čustva (prijetni odnosi med zaposlenimi, pozitivno vedenje, uspešnost zaposlenih, spodbude k razmišljanju izven klasičnih okvirjev, spodbude h kreativnemu razmišljanju). Avtentični vodje morajo med svojimi zaposlenimi širiti optimizem. Le zadovoljni in optimistični zaposleni lahko prispevajo k dvigu delovne storilnosti in učinkovitosti ter višji motivaciji, zadovoljstvu na delovnem mestu in vztrajnosti pri odpravi delovnih težav (Dimovski et al., 2009, str. 113–119).

1.6 Izzivi pri motiviranju zaposlenih

Pomembno je, da imajo vodje visoko stopnjo čustvene inteligence in pozitiven odnos do zaposlenih s poudarkom na tem, da vsakega posameznika obravnavajo kot individuum. Vodja mora znati spodbuditi pri zaposlenih pozitiven odnos do dela, da so pripravljeni storiti več, kot bi sicer. Takšna usmeritev prispeva k ustvarjanju dobrega delovnega vzdušja, dobri delovni klimi in posledični poslovni uspešnosti.

Motiviranje zaposlenih je kontinuiran proces. Pomembno je, da je komunikacija dvosmerna in transparentna. Vodja mora napram zaposlenim delati tako, da vodi z lastnim zgledom, da drži besedo in da njegova dejanja vključujejo visoke moralno-etične standarde. Zaposlene mora vključevati v proces odločanja in upoštevati njihovo pomembnost pri doseganju uspeha ter pravično nagrajevati.

V praksi so po navadi še najbolj pomembni in učinkoviti tisti dejavniki motivacije, ki niso povezani z visokimi investicijami. To so predvsem ustvarjanje dobrega delovnega vzdušja, prijetni medsebojni odnosi med zaposlenimi, ustvarjanje priložnosti za napredovanje in sama varnost zaposlitve. Ustvarjalno delovno okolje pozitivno korelira z osebno rastjo zaposlenih.

V času negotovosti in gospodarskih kriz lahko pomanjkanje časa organizacijo privede do nedoseganja pričakovanih in zastavljenih ciljev, s čimer se povečuje stres. Pri tem je zelo pomembna vloga vodij v organizacijah. Slednji imajo na izbiro dve možnosti. Zaposlene lahko vodijo, motivirajo, spodbujajo in pohvalijo. Govorimo o pozitivni psihologiji motivacije. Vodja lahko izbere tudi vodenje zaposlenih preko groženj, kazni, sankcij in pritiskov. V tem primeru govorimo o negativni psihologiji motivacije. Raziskave so pokazale, da v primeru, ko vodje izberejo pozitivno motivacijo, lahko s tem znatno prispevajo k uspešnosti in zavzetosti zaposlenih tudi v času gospodarske krize. Zelo pomembno pri tem je, da ima vodja lastnost visoke stopnje čustvene inteligence. Svoje zaposlene naj bi znal spodbuditi in jih ne frustrirati zaradi nedoseganja zadanih rezultatov. S tem vpliva na vzpostavitev aktivnosti epistemične (pozitivne) motivacije sodelavcev, ki so pripravljeni storiti več, kot bi storili sicer. Vsa skrivnost uspešnega vodenja zaposlenih je v kompetencah čustvene inteligence vodij, kar prispeva k ustvarjanju ugodnega delovnega vzdušja in uspehu organizacije (Gruban, 2011).

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Največji vir bogastva sleherne organizacije so zaposleni, zato se je zelo pomembno, da so slednji pri svojem delu zadovoljni. Ker je stopnja zadovoljstva (oz. pričakovanje in odnos do vrednot) pri vsakem posamezniku različna, je treba raziskati, kaj posameznika najbolj motivira in na delovnem mestu prinaša zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni so običajno bolj produktivni, delajo bolj kakovostno in posledično pripomorejo k boljšim rezultatom organizacije.

Zadovoljstvo je stanje posameznika, na podlagi katerega presoja, ali so njegova doživljanja in izkušnje na delovnem mestu pozitivna in zelena stanja. Zadovoljstvo zaposlenih naj bi izhajalo iz zadovoljstva pri delu s posameznimi elementi dela in tudi iz samega delovnega mesta. Obsegalo naj bi vse, in sicer od zadovoljstva zaposlenih z nalogami do zadovoljstva z vodstvom, možnostjo izobraževanja, sodelavci, opremljenostjo in fizičnimi pogoji dela, možnostjo za napredovanje, načinom dela, nagrajevanjem, plačo, delovnim časom ipd. V praksi se velikokrat zgodi, da se managerji v organizaciji z nezadovoljnim zaposlenim začnejo ukvarjati šele, ko je prepozno in posameznik izrazi jasno namero po odhodu iz organizacije (Mihalič, 2006, str. 226).

Kaj zaposlene motivira pri delu, je pomembna tema raziskav, saj so rezultati slednjih dobro vodilo pri nadaljnjem usmerjanju zaposlenih. Poleg tega lahko vodilnim dobro signalizirajo

morebitna nesoglasja v odnosu do zaposlenih, kaj je vzvod motivacije pri zaposlenih, s čim so (ne)zadovoljni in kakšna so njihova pričakovanja. Rezultati raziskav nam pomagajo najti odgovor na morebitna odstopanja med pričakovanim in dejanskim stanjem.

Zelo pomembno je, da organizacija izvaja meritve zadovoljstva zaposlenih. Le na ta način lahko vodstvo organizacije pridobi povratno informacijo oz. potrditev, kako dobro izpolnjujejo potrebe in pričakovanja svojih zaposlenih. Na podlagi rezultatov se pripravi akcijski načrt, s katerim se rezultirane anomalije odpravi. Ocenjevanje s standardiziranim vprašalnikom se nato izvaja periodično, najbolj pogosto enkrat do dvakrat na leto, po želji tudi pogosteje.

Pogoj za zadovoljstvo niso velike finančne investicije. Vzpostavi in usvoji ga lahko vsaka organizacija. Ključ do uspeha pri izvajanju te aktivnosti je, da ni dovolj doseči zadovoljnega zaposlenega, ampak srečnega zaposlenega (Mihalič, 2008, str. 4).

Managerjem je v organizacijah pogosto vodilo, da so zaposleni sposobni in intelektualno zmogljivi. Pri tem po navadi pozabijo, kako zelo pomembna je vloga pridobivanja njihovega zaupanja. Zaradi ignoriranja tovrstnega dejavnika se zaposleni na delovnem mestu lahko soočajo z negativnimi čustvi, kot so jeza, bes, strah, dvom, sumničenje ipd. Prisotnost slednjih lahko vpliva na posledično slabo produktivnost (Majcen, 2009, str. 198).

2.1 Opredelitev in pomen zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je stanje posameznika, kadar svoje delo, delovno okolje, rezultat dela, izkušnje pri delu in svoja občutenja pri tem ocenjuje oz. dojema izrazito pozitivno ter emocionalno (Mihalič, 2008, str. 4).

Zadovoljstvo pri delu umeščamo med delovne občutke. Gre za občutek in mnenje zaposlenih o svojem delu, ki ga opravljajo. Zaposleni imajo lahko različen odnos do dela. Z delom so lahko zadovoljni in nimajo težnje po menjavi. Lahko pa so z delom povsem nezadovoljni. Ker pri tem zaposleni ne ustvarjajo dolgoročnih čustev, obstaja možnost, da se mnenje oz. odnos zaposlenih do svojega dela spreminja v odvisnosti od konkretnega dela, ki ga posameznik opravlja (Rozman, 2000, str. 66).

Kadar je zaposleni na delovnem mestu zadovoljen, ga to motivira in vodi k doseganju višjih ciljev, ravno tako k samopotrjevanju. Zadovoljstvo posameznika na delovnem mestu obravnavamo na dva načina. Pri enem raziskujemo, ali je posameznik zadovoljen s celotnim delom, pri drugem pa proučujemo zadovoljstva posameznika zgolj na določenem področju, npr. kako je zadovoljen s plačo. V ta namen proučevanja lahko uporabimo različne obrazce, ki jih izpolnijo zaposleni (Traven, 1998, str. 131–134).

Zadovoljnega zaposlenega lahko z elementi motiviranja bolj stimuliramo za delo kot nekoga, ki je na delovnem mestu nezadovoljen. Poleg motivacije morajo imeti zaposleni tudi znanje in sposobnosti. Iz tega izhaja, da je enako pomembno vlaganje v razvoj znanja in sposobnosti zaposlenih, kot tudi skrb za njihovo motiviranost. V praksi ljudje namesto o uspešnosti veliko raje govorijo o neuspešnosti vodenja zaposlenih kot posledici neustrezne oblike motivacije. Veliko lažje namreč govorimo o slabi motivaciji, kot pa da priznamo napake svojega neznanja ali nesposobnosti (Lipičnik, 1999, str. 154).

2.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

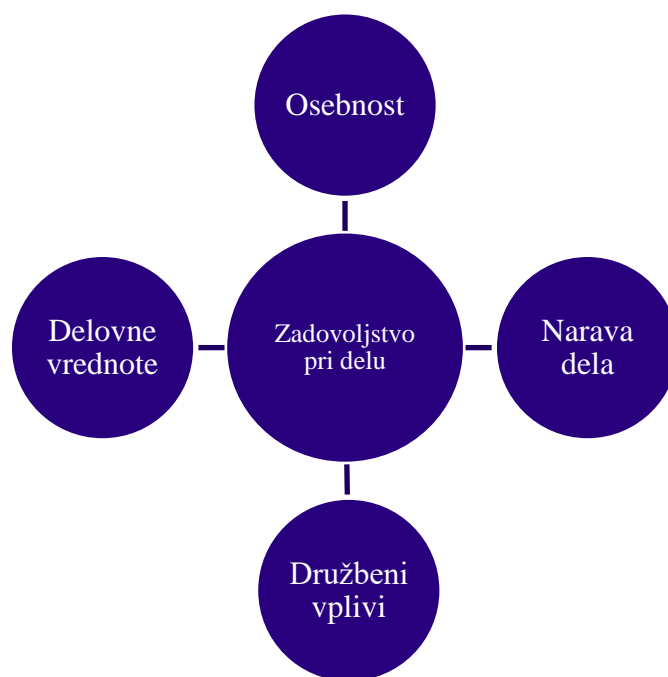
Zadovoljstvo pri delu je splet posameznikovih občutenj, ki izhaja iz osebnostnih lastnosti in tudi dejavnikov okolja. Na nek način je povezano s posameznikovim psihofizičnim stanjem. Vodstvo bi moralo zaposlenim vedno omogočiti svetovanje, preko katerega bi lahko izrazili svoja občutenja oz. počutje pri delu. V potencialnih primerih posameznikovega nezadovoljstva bi slednjega preko strokovnega svetovanja lahko postopoma odpravili. Delovnega mesta, kjer bi bili vsi zadovoljni, v realnosti ni, z zavedanjem in merjenjem klime, izvajanjem raziskav ter vključevanjem predlogov izboljšav pa posledično lahko vplivamo na izboljšanje posameznikovega počutja na delovnem mestu.

Univerzalne formule, ki bi zagotavljala zadovoljstvo in motiviranost vseh zaposlenih, v praksi ne obstaja, in to predvsem zato, ker smo si ljudje različni, imamo različne vrednote, drugačen odnos do dela ipd. Kar pri nekom povzroča zadovoljstvo, je lahko nekemu drugemu povsem obremenjujoče.

Splošno zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom in samo vsebino dela proučujemo z merjenjem organizacijske klime, specifično pa merimo zadovoljstvo individualno z osebnim pristopom na relaciji do posameznika. Same organizacije stremijo k temu, da optimizirajo človekove zmogljivosti, ker jim posledično prinaša višjo delovno učinkovitost. V prijetnejšem delovnem okolju so zaposleni bolj učinkoviti in manj utrujeni.

Po avtorju Rozmanu (2000, str. 66) je zadovoljstvo pri delu kot neko občutenje oz. mnenje ljudi, ki ocenjujejo svoje delo, vrednote do dela, ki ga opravljajo, družbeni vpliv in naravo dela.

Slika 14: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu



Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 66.

Dejavnike, ki vplivajo na to, da so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni, avtorji razvrščajo v šest skupin, in sicer so to vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu ter delovne razmere (Zupan et al., 2009, str. 341).

Tabela 4: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

Dejavnik	Posledice delovanja dejavnika
Vsebina dela	Možnost znanje uporabiti, se učiti, strokovno rasti, narediti delo bolj zanimivo
Samostojnost pri delu	Možnost samostojne razporeditve delovnega časa, kaj bo delavec delal, kako bo opravljal delo, vključevanje zaposlenih v presojo odločanja na temo organizacijskih vprašanj
Plača, dodatki in ugodnosti	Primerna višina plače, korelacija med plačo in uspešnostjo, bonitete, druge ugodnosti
Vodenje in organizacija dela	Podaja priznanj, pohval, izdaja pripomb, priporočil, graj, povezovanje vodij in zaposlenih, vzpostavitev nemotenega poteka dela, optimalen nadzor
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, timsko delo, sprotno reševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi
Delovne razmere	Majhen telesni napor, zaščita zaposlenih pred nevarnostmi in poškodbami ter obolenji, odpravljanje vzrokov motilcev fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

Vir: N. Zupan et al., *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 358.

George in Jones (1996) navajata štiri dejavnike, ki naj bi bili ključni pri zadovoljstvu zaposlenih. To so:

1. osebnost: z dobrim poznavanjem osebnosti zaposlenega je managerju olajšano razumevanje, kaj zaposleni misli in občuti ter zakaj se vede na način, kot se. Na splošno mu omogoča zavedanje, da ni slabih in dobrih zaposlenih, le velike razlike so med njimi. To tudi pomaga managerju pri zadovoljivosti zaposlenega ob njegovem delu. Med osebnostne značilnosti štejemo ekstrovertiranost in introvertiranost, optimističnost in pesimističnost, vztrajnost in doslednost ter zaprtost in odprtost;
2. delovne razmere: delovni pogoji, samo delo, sodelavci, delovni čas, samostojnost pri delu ipd.;
3. delovne vrednote: osebna prepričanja vsakega zaposlenega, kakšno naj bo njegovo vedenje na delovnem mestu in kakšni so njegovi cilji po zadovoljevanju potreb. Sem prištevamo ambicioznost, iznajdljivost, poslušnost, samokontrolo in spoštovanje nadrejenih;
4. družbeni vpliv: najmočnejši vpliv predstavljajo odnosi med sodelavci.

2.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Z namenom uvedbe primerne sistema nagrajevanja je ključ do uspeha empirično raziskovanje zadovoljnih zaposlenih, motivov za opravljanje dela in metod ter orodij, ki vplivajo na njihovo motivacijo. Če tega področja ne bi raziskovali, bi se lahko znašli v situaciji, ko bi organizacija imela sicer odlično vzpostavljen sistem nagrajevanja, ki pa ne bi dajal rezultatov, ker ne zadovolji potreb zaposlenih (Mrak, 2009).

Po navedbah Auerja in Antončiča (2009, str. 22) je z namenom ugotovitve, zakaj se zaposleni vedejo na določen način in kakšne so posledice tega vedenja za podjetje, treba izvesti meritve zadovoljstva zaposlenih. Vodstvo organizacije bi na ta način pridobilo povratno informacijo, kako dobro izpolnjujejo potrebe in pričakovanja zaposlenih, nato pa pripravijo akcijski načrt za realizacijo sprememb. Ocenjevanje s standardiziranim vprašalnikom se nato izvaja periodično, enkrat ali dvakrat letno, lahko tudi pogosteje. Pri vsakem področju dela tako vodstvo izve stopnjo zadovoljstva zaposlenih, rezultate pa lahko primerja tudi po oddelkih in ugotavlja, kje so bolj ali manj zadovoljni. Lahko jih primerja po obdobjih in ugotavlja, ali zadovoljstvo narašča ali upada. Avtorja priporočata uporabo kvantitativne metode merjenja zadovoljstva, ker je bolj primerljiva in omogoča, da se zlahka sledi spremembam.

Izvedeno merjenje zadovoljstva zaposlenih predstavlja managerju pomemben vir povratnih informacij o zadovoljstvu zaposlenih v določenem času. Navedeno merjenje je podlaga za ugotovitve, kje so prednosti in pomanjkljivosti zadovoljstva zaposlenih. Posledično lahko oblikuje ugotovitve in ukrepe za izboljšave oz. lažje upravljanje zadovoljstva zaposlenih. Meritve je treba izvajati v določenih časovnicah in tako spremljati napredek, pri različno

uporabljenih metodah pa učinkovitost slednjih. Pomembne povratne informacije, ki jih manager pridobi, so npr. katera področja vplivajo na demotivacijo zaposlenih, kje so potrebne izboljšave, kateri so dejavniki, ki bi lahko pripomogli k dvigu zadovoljstva zaposlenih, kakšno je splošno stanje zadovoljstva v določeni organizaciji ipd.

Pri merjenju vedenja zaposlenih obstaja več načinov, kot so npr. fokusne skupine, raziskava o zadovoljstvu zaposlenih na podlagi anketnega vprašalnika in sestanki z zaposlenimi. Anketni vprašalnik je najbolj natančno merilo zadovoljstva zaposlenih, saj je pridobljene podatke možno statistično obdelati in tako pridobiti dejansko stanje zadovoljstva zaposlenih pri delu. Da se organizacija zaveda pomena merjenja zadovoljstva zaposlenih, je primarnega pomena za odločitev o izvedbi raziskave. Z izvedbo raziskave vodstvo npr. pridobi informacije, kot je identifikacija notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (Saari & Judge, 2004, str. 400–404).

V praksi se najpogosteje uporabljajo anketni vprašalniki, ki naj bi se izvajali vsaj enkrat letno. V primeru, da pride v organizaciji do določenih večjih sprememb, je treba merjenje zadovoljstva izvesti pred, med in po uvedbi sprememb. Na ta način lahko managerji spremljajo, ali so določene spremembe pozitivno vplivale na zaposlene, ali je bila vpeljava sprememb smotrna, ali so bile posamezne spremembe s strani zaposlenih dobro sprejete ipd. Pri merjenju zadovoljstva je treba k sodelovanju povabiti vse zaposlene, ravno tako pa jim je treba omogočiti anonimnost in prostovoljstvo sodelovanja (Mihalič, 2008, str. 90–91).

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja pozitivno naravnost do določenih lastnosti dela, ki so predmet ocenjevanja. Delo posameznika namreč ne obsega le določenih aktivnosti, kot so pisanje člankov, čakanje na kupce ipd., temveč vključuje tudi sledenje predpisom in pravilom poslovanja, komuniciranje s sodelavci in vodstvom ter doseganje standardov. Ali je zaposleni na delu zadovoljen, vključuje tudi ocenjevanje posameznih elementov dela (Robins & Judge, 2009, str. 117).

Organizacije organizacijsko klimo najpogosteje spremljajo z anketnimi vprašalniki. Najbolj poznana metoda v Sloveniji je slovenska organizacijska klima (v nadaljevanju SiOK). Anketni vprašalnik je sestavljen iz 80 vprašanj, in to za vse organizacije. Od tega se jih 69 navezuje na merjenje organizacijske klime, preostalih 11 pa na merjenje zadovoljstva zaposlenih pri delu. Pri odgovorih se uporablja Likertova ocenjevalna lestvica. Posamezni odgovori imajo vrednosti od 1 do 5. Anketiranje je anonimno. V tej raziskavi podjetja spremljajo pripadnost organizaciji, notranje odnose, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja ipd.

2.3.1 Cilji merjenja

Pri merjenju zadovoljstva je primarnega pomena, da ugotovimo, kaj vpliva na zadovoljstvo pozitivno in kaj negativno. Na ta način je treba najti dejavnike, ki bistveno vplivajo na samo

zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, v nadaljevanju pa izmeriti tudi njihov vpliv. Najbolj pogosti vplivni faktorji so medosebni odnosi na relaciji med sodelavci in vodjo, plača, delovne razmere, možnosti napredovanja, vsebina dela ipd. Merjenje zadovoljstva nima svojega pomena le v ugotavljanju stanja zadovoljstva v določeni organizaciji, temveč so bistvenega pomena predlogi izboljšav in samo implementiranje izboljšav v prakso. Na podlagi slednjih lahko vplivamo na dvig stopnje zadovoljstva zaposlenih, posledično pa tudi do izboljšane učinkovitosti pri delu.

2.3.2 Brayfield-Rotova lestvica

Brayfield-Rotova lestvica je najpogosteje uporabljena lestvica in je podlaga za merjenje splošne stopnje zadovoljstva z delom. Vsebuje lestvico strinjanja ali nestrinjanja s posamezno navedbo na podlagi stopnje od 1 do 5 (1 – nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam in niti se strinjam, 4 – strinjam se in 5 – popolnoma se strinjam).

Tabela 5: Brayfield-Rotova lestvica in splošno merjenje zadovoljstva

Brayfield-Rotova lestvica	Splošno merjenje zadovoljstva
Delo me zabava	Zadovoljstvo z delom in nalogami
Delo, ki ga opravljam, mi je zanimivo in nedolgočasno	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim
Menim, da me delo ne navdušuje	Zadovoljstvo z ožjimi sodelavci
Z delom sem popolnoma zadovoljen	Zadovoljstvo z delovnim časom
Da grem na delo, se moram prisiliti	Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja
Delo me vedno bolj navdušuje	Zadovoljstvo s plačilom za opravljeno delo
Moje trenutno delo je manj zanimivo od dela, ki bi ga lahko opravljal oz. dobil	Zadovoljstvo s svojim statusom v organizacijski enoti in organizaciji kot celoti
Svojega dela ne maram	Zadovoljstvo z možnostjo svojih kompetenc
Delo me napram drugim osrečuje	Zadovoljstvo z oblikami nagrajevanja
Delo opravljam z velikim elanom	Zadovoljstvo s fizičnimi pogoji dela
Moj delovnik je predolg	
Napram ostalim sodelavcem rad opravljam svoje delo	
Moje delo je razmeroma nezanimivo	
V svojem delu ne najdem pravega zadovoljstva	
Razočaran sem nad tem, da sem sprejel delo	

Vir: R. Mihalič, Management človeškega kapitala: Primerjava med Brayfield-Rotovo lestvico in splošnim merjenjem zadovoljstva, 2006.

2.4 Nezadovoljstvo pri delu

Eno izmed najbolj zahtevnih področij, s katerim se mora ukvarjati management organizacije, je nezadovoljstvo zaposlenih. Veliko izzivov in priložnosti bi lahko organizacije našle ravno v nezadovoljstvu zaposlenih. Nezadovoljstvo je v organizaciji velikokrat posledica tega, da

so vse izboljšave za izboljšanje nekega stanja na dosegu, v praksi pa preprosto neuresničene (Vrban, 2009, str. 58–61).

Najpogostejši vzrok, da zaposleni odide iz delovnega mesta, je nezadovoljstvo z delom. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih z delom prihaja do odsotnosti z dela, nižje stopnje motivacije za delo in kraj, v skrajni obliki tudi do odpovedi delovnega razmerja.

Tabela 6: Najpogostejše oblike izražanja nezadovoljstva zaposlenih z delom

Oblika izražanja nezadovoljstva	Podrobnejša opredelitev
Absentizem (izostajanje z dela)	Najbolj pereč problem v organizaciji je odsotnost z delovnega mesta zaradi bolniške odsotnosti. Povod za to so lahko neugodne delovne razmere, premajhno posvečanje pozornosti za preprečevanje obolenj in nesreč pri delu, slabi notranji odnosi, neprimerne delovne obremenitve, neprimerna podpora vodij in sodelavcev pri odpravi vzrokov težav ipd.
Fluktuacija	Fluktuacija je aktivnost, povezana s pretokom nezadovoljnih kadrov iz ene organizacije v drugo. Na fluktuacijo imajo lahko znaten vpliv osebni, organizacijski in zunanji dejavniki. Ločimo dejansko fluktuacijo, ki je delno povezana z nezadovoljstvom, delno pa z objektivnimi razlogi, potencialno fluktuacijo, do katere v celoti pride iz razloga nezadovoljstva, želeno fluktuacijo, pri kateri si organizacija prizadeva za odhod določenih zaposlenih, in neželjeno fluktuacijo, na katero pa organizacija ne more vplivati oz. preprečiti odhoda najboljših delavcev.
Izražanje nezaželenega	Individualno nezadovoljstvo se odraža v nižji delovni zavzetosti, bolniški odsotnosti, širjenju nezadovoljstva med sodelavci in sabotaži.
Kolektivne zahteve, protesti in stavke	Do tega pojava pride, ko so presežene individualne aktivnosti. Takrat je treba vzpostaviti neka orodja kolektivnega sporazumevanja med protestniki delavcev in vodstvom organizacije. Urejajo se lahko tudi na ravni panoge ali države, kjer so podlage določeni socialni sporazumi med delodajalci in delojemalci ipd.

Vir: N. Zupan et al., Menedžment človeških virov, 2009, str. 345–348.

Najbolj učinkovito sredstvo proti odpravi nezadovoljstva zaposlenih je, da odstranimo vzroke, ki so pripeljali do določenih argumentov nezadovoljstva. Z namenom ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih v organizacijah merijo organizacijsko klimo. Najbolj pogosta oblika merjenja so anketni vprašalniki. Ena izmed najbolj poznanih raziskav v Sloveniji je raziskava SiOK (slovenska organizacijska klima). V tej raziskavi podjetja spremljajo, kakšen je odnos zaposlenih do motivacije in zavezanosti, kakšna je njihova pripadnost podjetju, kakšni so medsebojni notranji odnosi med zaposlenimi, kakšno je vodenje, kakšno je poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije, kakšno je zadovoljstvo ipd. (Zupan et al., 2009, str. 347).

3 PREDSTAVITEV NLB SEKTORJA ZA PRIVATNO BANČNIŠTVO

NLB Privatno bančništvo je organizirano kot samostojni sektor znotraj področja bančništvo na drobno in privatno bančništvo ter korporativno bančništvo. V sektorju se zaposleni in posebej usposobljeni finančni svetovalci v kar največji meri prilagajajo zahtevam strank. Pri tem izkoriščajo ves potencial znanja in izkušenj, ki je zbran v Skupini NLB, ter v svetovanja strankam vključujejo tudi zunanje strokovnjake. Premoženskim razmeram posamezne stranke se tako lahko posveti celoten tim, ki z različnih vidikov spremlja, svetuje ali upravlja premoženje skladno z željami in cilji stranke, finančnimi razmerami ter njenim odnosom do tveganja.

NLB Privatno bančništvo je ekskluzivna ponudba bančnih in finančnih storitev, ki ustreza potrebam premožnih posameznikov in družin ter vključuje:

- odgovorno in celostno upravljanje premoženja po najvišjih bančnih standardih;
- celovito svetovanje za najboljše finančne rešitve v vseh pomembnejših življenjskih situacijah;
- paket bančnih storitev, v katerega so vključena tudi finančno in davčno svetovanje ter osnovno svetovanje s področja nefinančnih trgov (umetnine, nepremičnine itd.);
- redno spremljanje in poročanje o dogajanjih na finančnih trgih;
- privatnega bančnika, ki je na voljo 24/7, kjer koli želimo.

S ponudbo NLB privatnega bančništva so začeli prvi v Sloveniji že pred več kot desetimi leti in jim zaupa vedno več strank. Njihovo strokovnost potrjujejo tudi prejete mednarodne nagrade.

V NLB Privatno bančništvo povabijo predvsem tiste posameznike, katerih finančno premoženje presega 300.000 evrov (v nadaljevanju EUR) in/ali imajo neto mesečne prihodke višje od 6.000 EUR (NLB Privatno bančništvo, b. l.).

3.1 Poslanstvo, vizija in vrednote Skupine NLB

- Poslanstvo Skupine NLB

V Skupini NLB so zavezani kulturi odgovornosti za stranko, delujejo skladno z zakonodajo, pravili stroke, načeli odličnosti in integritete ter negujejo vitko organizacijo in posameznike v njej (Letno poročilo Skupine NLB, 2014).

Zaupanje strank, sodelavcev, lastnikov in družbe, v kateri delujemo, jim nalaga veliko odgovornost. Upravičujejo ga tako, da si preko sodelovanja z drugimi prizadevajo za pozitivne spremembe, vzajemne koristi in rast v okoljih, v katerih delujejo. S tem, ko njihove vrednote vključujemo v vse, kar počnejo, odgovorno skrbijo za vrednost premoženja, ki jim

je zaupano, in prispevajo k pozitivnemu razvoju svojega okolja (Letno poročilo Skupine NLB, 2014).

– Vizija Skupine NLB za leto 2020

Skupina NLB bo vzdržno dobičkonosna bančna skupina, usmerjena predvsem na tiste tržne segmente in trge, kjer se lahko uvrsti in obdrži med tremi najboljšimi ponudniki storitev, najprej glede na dobičkonosnost, nato pa tudi glede na tržni delež (NLB, d. d., 2014).


V strateških dejavnostih bo Skupina NLB razpoznavna po dobrem poznavanju svojih strank, ravni storitev, svetovalnih sposobnostih, dostopnosti in konkurenčnih produktih, storitvah ter tržnih poteh. Opravljala bo predvsem tradicionalne bančne storitve, oplemenitene z dodatno ponudbo, v skladu s potrebami strank. Skupina NLB se bo vsakodnevno osredotočala na kakovostno in učinkovito zagotavljanje storitev ter tako dosegla najvišjo stopnjo zadovoljstva strank (NLB, d. d., 2014).

Skupina NLB bo zaželen, družini prijazen delodajalec, ki bo kontinuirano vlagal v razvoj kompetenc in pridobivanje izkušenj sodelavcev preko procesa ciljnega vodenja. Poleg tega bo Skupina NLB podpirala pomembne projekte v okolju, v katerem je prisotna, še posebej s področja podjetništva, športnega udejstvovanja mladih, kulture in dobrodelnosti. Do leta 2020 bo Skupina NLB zaključila izstop iz nestrategičnih dejavnosti (NLB, d. d., 2014).

– Vrednote Skupine NLB

Banka je kot svoje temeljne vrednote opredelila (NLB, d. d., 2014) odgovornost do strank, sodelavcev in družbe ter zavezanost k izpolnitvi obljub in doseganju ciljev. Njene temeljne vrednote so tudi odprta komunikacija in sodelovanje, ustvarjanje rešitev ter reševanje problemov ob vzajemnem upoštevanju različnih pogledov, a ne na račun sogovornika. V vsakodnevnem delu sta velikega pomena učinkovitost in izpolnjevanju zavez.

3.2 Ponudba storitev NLB Sektorja za privatno bančništvo

NLB Sektor za privatno bančništvo v svoji ponudbi vključuje najširši nabor finančnih storitev. V platinasti paket storitev za vsakdanje poslovanje so vključeni: NLB Platinasti ali drug ustrezen osebni račun in mednarodna kartica BA Maestro, s katero lahko plačujemo tudi brezstično na prodajnih mestih, ki imajo ustrezne terminale POS, označene z znakom . Na osebni račun nudijo avtomatski limit do 5.000 EUR in dnevni dvig gotovine na bankomatu do 1.500 EUR. Paket NLB Platinasti vključuje tudi kartico Zlati MasterCard s turističnim zavarovanjem z asistenco v tujini in SMS-alarmom o uporabi kartice. Stranki omogočijo izbrano sodobno tržno pot NLB Klik ali NLB Teledom ter najem sefa velikosti A. Poleg paketa NLB Platinasti strankam nudijo ugodna kreditiranja in limitiranja ter sklepanje bančnih depozitov in bančnih varčevanj. Zelo pomembni so tudi naložbene

storitve z naslova individualnega upravljanja premoženja in vzajemni skladi družbe NLB Skladi, bančno-zavarovalniške naložbene storitve družbe NLB Vita, pokojninska zavarovanja Skupne pokojninske družbe in vrednostni papirji, ki kotirajo na domačih in tujih borzah vrednostnih papirjev.

Vsaka stranka s podpisom pogodbe o opravljanju storitev NLB privatnega bančništva pridobi privatnega bančnika, ki je izkušen in posebej usposobljen finančni svetovalec. Slednji je stranki na voljo kjer koli in kadar koli. Privatni bančnik skrbi za izvedbo strankinih vsakodnevnih finančnih transakcij in svetuje pri finančnih vprašanjih ter skupaj s timom strokovnjakov, ki so mu dostopni v strokovnem zaledju banke, stranki ponudi kar najboljše rešitve. Premoženje stranke oz. njene družine upravlja celostno s ciljem njegovega plemenitenja in davčne optimizacije. Privatni bančnik koordinira vse finančne posle v NLB, d. d., in Skupini NLB.

Pri privatnem bančništvu gre za vrhunsko usposobljene bančnike, ki lastnikom sredstev olajšajo skrb za premoženje in jim s celovitim informiranjem svetujejo, kako lahko njihov denar ohranja vrednost ali jo celo povečuje. Dolgotrajna poslovna razmerja, ki temeljijo na strokovnosti in personalizaciji storitev, lahko z leti celo prerastejo v tesno poslovno prijateljstvo.

– Celostno upravljanje premoženja

Temelji na dobrem poznavanju stranke – njenih finančnih potreb in zmožnosti, odnosa do tveganja ter finančnih ciljev. Je več kot investicijsko svetovanje. Gre za gospodarjenje s finančnimi naložbami, izbranimi po meri stranke. Celostno upravljanje premoženja prinaša privlačno kombinacijo bančnih in finančnih produktov ter finančnega, investicijskega, davčnega in tudi s tem povezanega pravnega svetovanja. Celostno upravljanje premoženja vključuje predhodno oblikovanje naložbene strategije na podlagi strankinega odnosa do tveganja (naložbeni profil). Na podlagi analiziranja strankinega odnosa do tveganja sledi razpršitev strankinega premoženja. Celostno upravljanje premoženja zahteva spremljanje gibanja finančnega premoženja in tudi spremljanje ter poročanje o dogajanjih na finančnih trgih.

V naboru ponudbe so tudi zahtevnejša svetovanja, kar vključuje finančna svetovanja z vključevanjem strokovnjakov s področij financiranja (limiti, krediti), finančnih naložb (depoziti in bančna varčevanja, vzajemni skladi, indeksni in zaprti skladi, portfelji vrednostnih papirjev, naložbena življenjska in pokojninska zavarovanja, delnice in obveznice, izvedeni finančni instrumenti, strateški lastniški deleži v podjetjih) in nefinančnih trgov (nepremičnine, plemenite kovine, umetnine in druge vredne premičnine) ter davčna svetovanja (davčna optimizacija premoženja, izpolnjevanje davčnih obveznosti stranke v Republiki Sloveniji, pomoč v davčnih postopkih, zastopanje pred davčnimi organi v Republiki Sloveniji ter obveščanje o spremembah in novostih na davčnem področju).

Z izrazom privatno bančništvo označujemo storitve upravljanja finančnega premoženja, ki so prilagojene potrebam premožnih posameznikov oz. njihovih družin. Privatni bančnik je izkušen strokovnjak, ki je posamezniku ali družini na voljo ob kakršnih koli težavah ali vprašanjih. Ker z družino sodeluje daljše časovno obdobje, dobro pozna tudi družinski finančni položaj, zato lahko pomaga pri reševanju kompleksnih družinskih finančnih vprašanj. To je oseba, ki celostno upravlja finančno premoženje stranke in njene družine s ciljem njegovega plemenitenja ter davčne optimizacije. Privatni bančnik nastopa kot izkušen finančni svetovalec in koordinator vseh strankinih finančnih in bančnih poslov. Skrbi za izvedbo strankinih vsakodnevnih finančnih transakcij, svetuje pri finančnih vprašanjih in skupaj s timom strokovnjakov, ki so mu dostopni v strokovnem zaledju banke, ponudi najboljše možne rešitve (Ručigaj, 2014).

Stranka, ki se odloči za storitev NLB privatnega bančništva, bo poleg ekskluzivnih bančnih in finančnih storitev deležna tudi davčnega in finančnega svetovanja ter vrhunskega nabora posamičnih finančnih instrumentov. Privatni bančniki pri tem opravljajo pomembno svetovalno in povezovalno funkcijo s preostalimi strokovnimi področji NLB, in sicer vse s ciljem ohranjanja in plemenitenja premoženja svojih strank. S stranko gradijo partnerski odnos, ki temelji na ničelni toleranci do nediskretnosti, visoki stopnji varnosti in medsebojnem zaupanju ter najvišjih strokovnih in etičnih standardih. Strankam je dostopen kjer koli in kadar koli, preko mobilnega telefona dobesedno 24 ur na dan vse dni v letu. S stranko se srečuje v diskretnih prostorih NLB ali po potrebi na domu oz. delovnem mestu stranke, kar dodatno povečuje privlačnost privatnega bančništva za premožne, kar omogočajo dostopnost, diskretnost, individualna obravnava in visoka stopnja moralne obveze.

Ena ključnih storitev NLB privatnega bančništva je tudi opredelitev naložbenega profila stranke, ki odraža predvsem njen odnos do tveganja. Privatni bančnik je tisti, ki stranko popelje skozi proces ugotavljanja naložbenega profila in temu primerno pripravi okvire naložbene strategije. S stranko torej načrtuje doseganje finančnih ciljev skladno z njenimi potrebami in željami, hkrati pa ostaja čustveno ustrezno distanciran od strankinih ambicij, kar je pri upravljanju denarja, poleg discipline, ena izmed najpomembnejših lastnosti dobrega upravitelja premoženja. Pri ugotavljanju naložbenega profila stranke je za privatnega bančnika zelo pomembno, da se zna vživeti v strankino situacijo, se s stranko odkrito pogovarja in skrbno posluša ter na podlagi vseh ugotovitev pripravi predlog naložbene strategije za oplemenitev strankinega premoženja in doseganje zastavljenih finančnih ciljev. Naložbena strategija še ne vsebuje konkretnih priporočil za naložbe v posamične finančne instrumente. Zanje se namreč na temelju skrbno pripravljenih strokovnih podlag, ki jih privatni bančnik zagotovi skupaj s specialisti iz strokovnega zaledja NLB, na koncu odloči stranka, ki pri odločanju ni prepuščena sama sebi. Ob strani ji z nasveti in usmeritvami stoji privatni bančnik, ki v strankin odločitveni proces po potrebi vključuje specialiste za kapitalske trge, davčne specialiste ipd. Ko stranka sprejme dokončno odločitev o predlaganih finančnih instrumentih, je privatni bančnik tisti, ki s pomočjo posebnih

premoženjskih poročil in drugih podatkov skrbno spremlja izvajanje naložbene strategije ter gibanje vrednosti premoženja in se s stranko dogovarja o morebitnih potrebnih prilagoditvah.

Nobena banka v Sloveniji ne združuje toliko ljudi s poglobljenim poznavanjem upravljanja premoženja zahtevnih strank kot NLB. Vsak privatni bančnik prihaja z drugačnega finančnega oz. bančnega področja in ima za sabo drugačno karierno zgodbo. V ekipi privatnih bančnikov so posamezniki z bogatimi strokovnimi izkušnjami – strokovnjaki za davke, borzni posredniki, izkušeni osebni bančniki, računovodje, upravljavci finančnega premoženja ipd., predvsem pa so to ljudje z izrednim čutom za vsebino in dinamiko finančnih potreb premožnih posameznikov ter družin.

Struktura strank NLB Sektorja za privatno bančništvo predstavlja 72 % moških in 28 % žensk. Po starostni strukturi je 67 % strank starih med 45 in 70 let, 17 % do 45 let in 16 % nad 70 let. Od vseh strank je 21 % družin, 6 % pa jih živi v tujini. Večinoma imajo stranke sredstva investirana v denarju (33 %), NLB vzajemnih skladih (22 %), NLB individualnem upravljanju NLB (20 %), vrednostnih papirjih (16 %) in življenjskih zavarovanjih NLB Vite (9 %). Po strukturi profilov vlagateljev prevladujejo zmerni vlagatelji (40 %), ostalo pa so dinamični vlagatelji (19 %), konzervativni vlagatelji (9 %), zelo dinamični vlagatelji (1 %) in zelo konzervativni vlagatelji (1 %).

4 ANALIZA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PRIMERU NLB SEKTORJA ZA PRIVATNO BANČNIŠTVO

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature ter virov proučiti pomen motivacije in zadovoljstva zaposlenih v Sektorju za privatno bančništvo NLB. Razumevanje obeh konstruktov lahko z implementiranjem dodane vrednosti v prakso prispeva k uspešnemu oz. bolj učinkovitemu poslovanju. Magistrsko delo delim na dva dela: teoretični in praktični del. V teoretičnem delu povzemam ugotovitve in dognanja domačih in tujih avtorjev s področja motivacije in zadovoljstva zaposlenih. V praktičnem delu na podlagi dognanj teoretičnega dela analiziram posnetek obstoječega stanja motivacije in zadovoljstva zaposlenih v NLB Sektorju za privatno bančništvo in rezultanto pretvorim v priporočilo vodstvu glede izboljšav z namenom doseganja večje učinkovitosti zaposlenih in posledične večje poslovne uspešnosti.

Temeljni cilj magistrskega dela je na podlagi domače in tuje strokovne ter znanstvene literature in zbranih primarnih podatkov analizirati obstoječe stanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru organizacije NLB Sektor za privatno bančništvo.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. s pomočjo domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij ter drugih spletnih virov raziskati, preučiti in predstaviti konstrukt motivacije zaposlenih;
2. s pomočjo domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij ter drugih spletnih virov raziskati, preučiti in predstaviti konstrukt zadovoljstva zaposlenih;
3. izvesti kvalitativno raziskavo v izbrani organizaciji;
4. v izbrani organizaciji preučiti obstoječe stanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih;
5. vodstvu organizacije podati objektivna mnenja in priporočila za izboljšanje obstoječega stanja motivacije ter zadovoljstva zaposlenih.

Na osnovi postavljenih ciljev izhaja **temeljna teza** magistrskega dela, ki pravi, da sta proučevana konstrukta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembna elementa organizacije, ki pomembno prispevata k spodbujanju in razvoju zaposlenih, ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja, dobrim medosebnim odnosom, večji pripadnosti zaposlenih organizaciji ter tudi boljši poslovni učinkovitosti. Poleg samega poznavanja konstruktov in zavedanja njune pomembnosti sta potrebna tudi občasno analiziranje situacij ter nenehno stremljenje k izboljšavam.

4.2 Metodologija raziskave

Študija primera temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize, ki proučuje zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pri delu na primeru NLB Sektorja za privatno bančništvo. Osnova za zbiranje in izvedbo raziskave je bila anketa, ki je bila sestavljena iz različnih trditvev o raziskovalni temi. Anketiranci so imeli ob vsaki trditvi možnost svoje opredelitve do strinjanja z določeno postavko, s čimer so posledično izrazili svoje mnenje. Anketa je vključevala tudi nagovor anketirancem in navodila za izpolnjevanje. Vprašanja v anketi so bila jasna, razumljiva, pregledna in urejena.

Podlaga za oblikovanje anketnega vprašalnika je bila črpana iz teoretičnega dela, ki je bil predstavljen v prvi polovici magistrskega dela, in temelji na primarnih ter sekundarnih virih podatkov.

4.2.1 Oblikovanje vprašalnika

Vsebina vprašalnika se je nanašala na zadovoljstvo in motivacijo. V prvem delu se vprašanja navezujejo predvsem na notranje odnose, medsebojno komuniciranje, nagrajevanje, karierni razvoj in informiranje. V drugem delu se vprašalnik navezuje na zadovoljstvo pri delu, zadovoljstvo z vodenjem zaposlenih, organizacijo sektorja, pripadnost zaposlenih družbi, poslanstvo, vizije in cilje. Vsa vprašanja so zaprtega tipa. Na vprašanja so zaposleni morali odgovoriti na podlagi petstopenjske Likertove lestvice. Raziskava je v vzorec zajela vse zaposlene znotraj NLB Sektorja za privatno bančništvo.

4.2.2 Predstavitev postopka zbiranja podatkov

Za izvedbo raziskave je bil torej uporabljen pisni anketni vprašalnik. Vprašalnik sem posredovala direktorici NLB Sektorja za privatno bančništvo z namenom pridobiti primarne podatke za analizo zadovoljstva in motivacije vseh zaposlenih v proučevanem sektorju. Anketni vprašalnik je bil v nadaljevanju predložen vsem zaposlenim znotraj sektorja, k izpolnjevanju pa so bili predhodno vsi zaposleni spodbujeni še z motivacijskim nagovorom direktorice. V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni znotraj NLB Sektorja za privatno bančništvo. Anketni vprašalnik je bil predložen skupaj 16 zaposlenim. Anketni vprašalnik je izpolnilo 16 zaposlenih, kar predstavlja 100-odstotno udeležbo. Navedeno pomeni, da je bila raziskava narejena na vzorcu 16 zaposlenih v proučevanem sektorju.

Klasični anketni vprašalnik sem izbrala predvsem iz razloga manjšega števila anketiranih zaposlenih in večje možnosti bolj osebne opredelitve do posameznih trditev znotraj vprašalnika.

4.3 Predstavitev rezultatov raziskave

Rezultati ankete so predstavljeni v okviru dveh sklopov vprašanj. Prvi sklop obsega analizo odgovorov na vprašanja o motivaciji anketiranih na delovnem mestu. Drugi sklop obsega analizo odgovorov na vprašanja o zadovoljstvu anketiranih na delovnem mestu. Zaradi majhnega vzorca anketiranih in posledični nediskretnosti sem v anketi izločila vprašanja iz naslova pridobitve demografskih podatkov. V nadaljevanju pridobljene rezultate prikazujem na grafični način in jih na njihovi osnovi pojasnim.

4.3.1 Splošni podatki o anketirancih

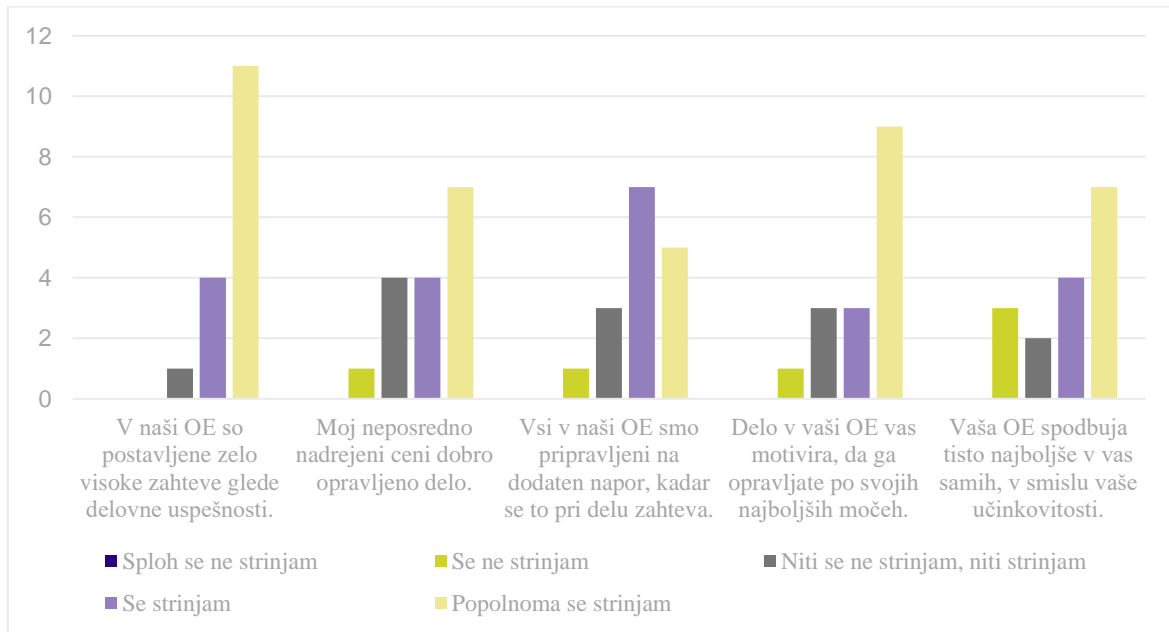
Raziskovalni vzorec je pripravljen na podlagi odgovorov 16 zaposlenih, ki so v celoti in pravilno rešili vprašalnik. Od 16 zaposlenih je 11 žensk in 5 moških. Največ anketiranih ima visokošolsko univerzitetno izobrazbo.

4.3.2 Predstavitev rezultatov odgovorov anketirancev

– Analiza rezultatov glede motivacije zaposlenih

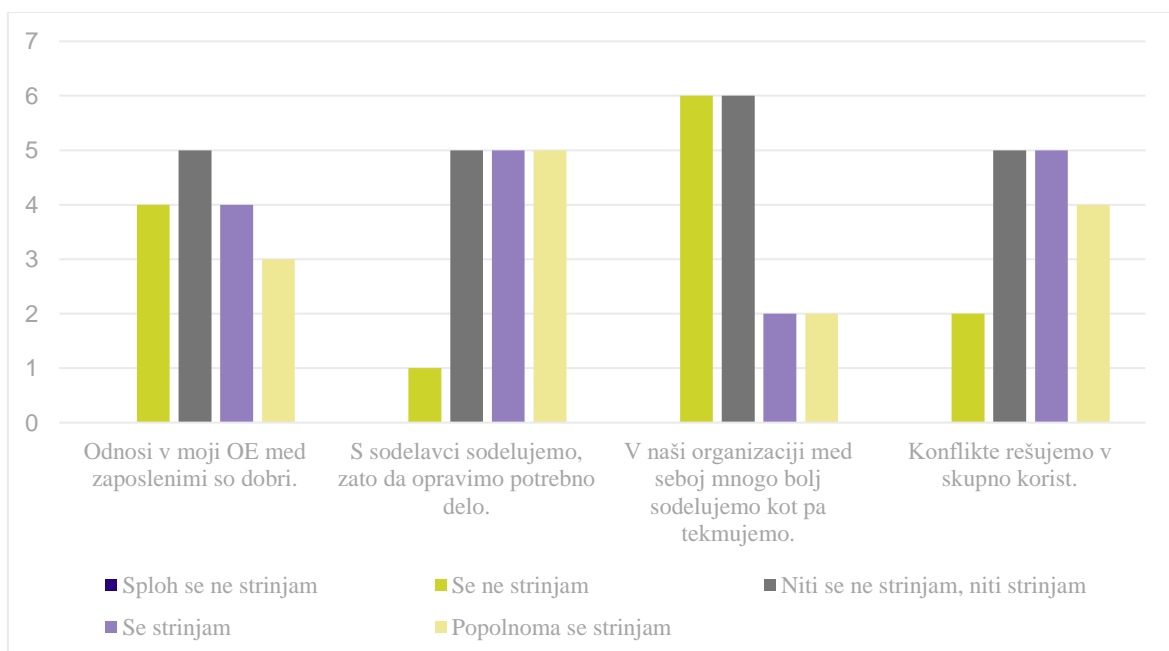
Zaposlenim so bila zastavljena vprašanja glede motivacije in zavzetosti, notranjih odnosov, komuniciranja in informiranja, razvoja kariere in nagrajevanja. Na posamezne sklope vprašanj so zaposleni odgovarjali precej pozitivno, z izjemo vprašanj, ki se navezujejo na notranje odnose.

Slika 15: Motivacija in zavzetost pri delu



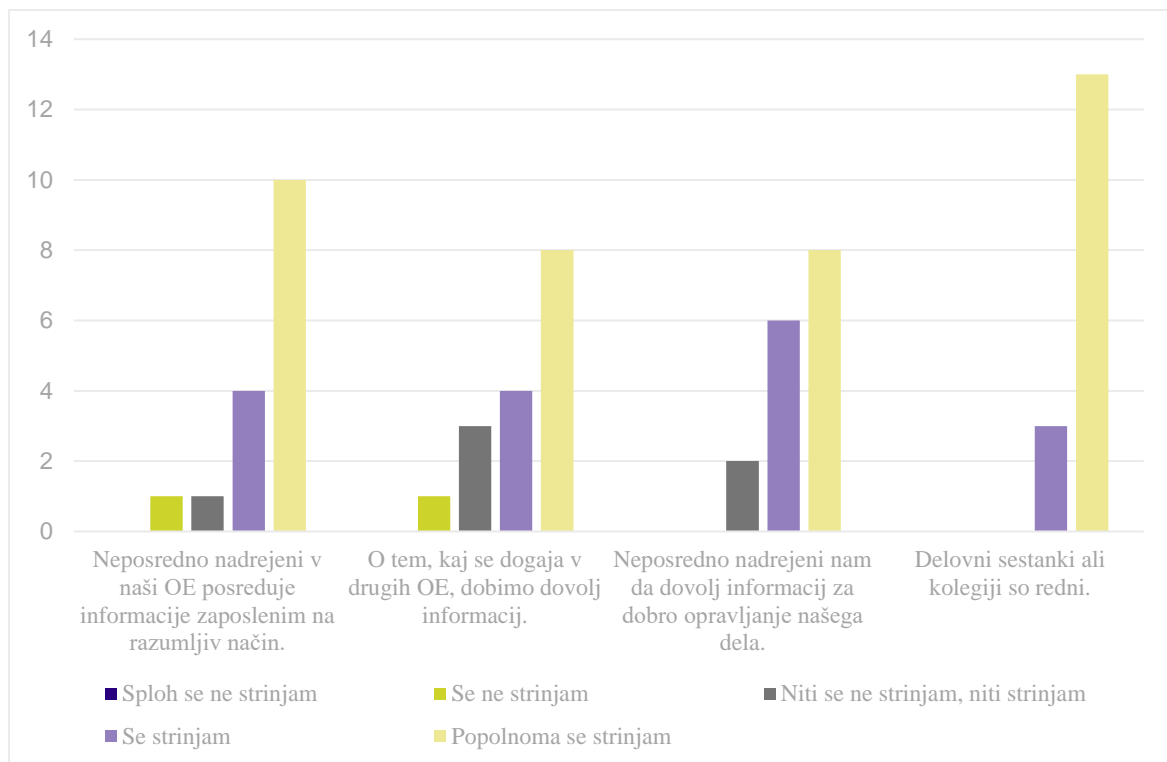
Slika 15 prikazuje graf motivacije in zavzetosti za delo. Večina anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, da so v njihovi OE postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti, da neposredno nadrejeni ceni dobro opravljeno delo, da zaposlene delo v organizacijski enoti (v nadaljevanju OE) motivira, da ga opravljajo po svojih najboljših močeh in da OE spodbuja tisto najboljše v njih samih v smislu njihove učinkovitosti. Večina zaposlenih se s trditvijo, da so vsi v njihovi OE pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva, strinja.

Slika 16: Notranji odnosi



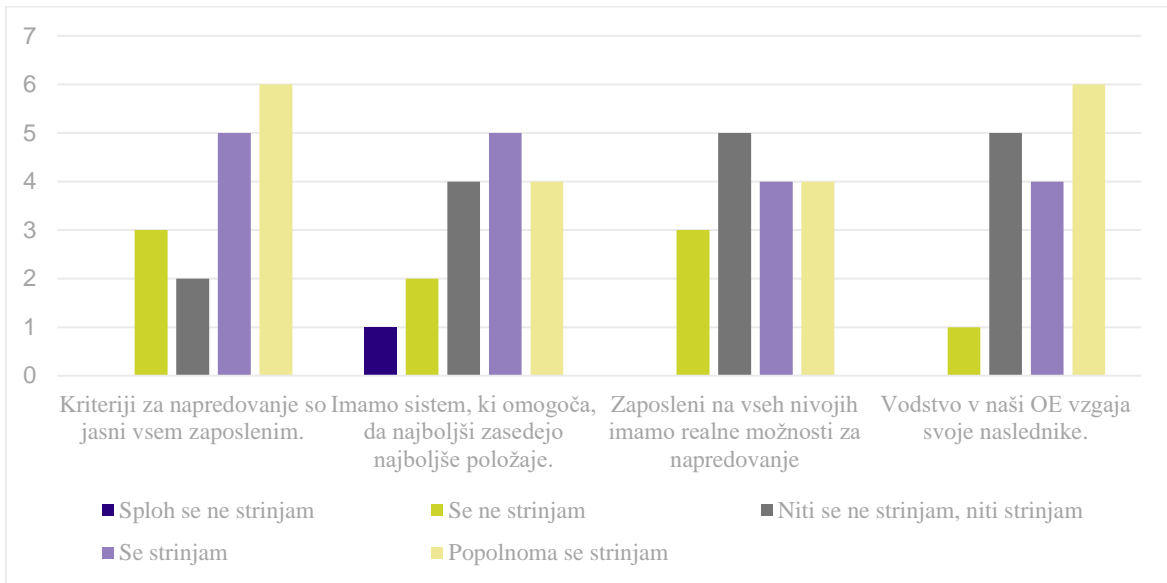
Slika 16 prikazuje notranje odnose. Zaposleni se povprečno strinjajo s trditvijo, da s sodelavci sodelujejo zato, da opravijo potrebno delo, konflikte pa rešujejo v skupno korist. Na trditev, da so odnosi v OE med zaposlenimi dobri, jih je največ, to je 5, odgovorilo, da se s tem niti ne strinjajo niti strinjajo, 4 se s tem ne strinjajo, 4 se s tem strinjajo, 3 pa se popolnoma strinjajo. Na trditev, da v njihovi organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo, jih je večina, to je 6, odgovorila, da se s tem ne strinjajo, 6, da se niti ne strinjajo niti strinjajo, 3 se s te strinjajo, 3 pa popolnoma strinjajo.

Slika 17: Notranje komuniciranje in informiranje



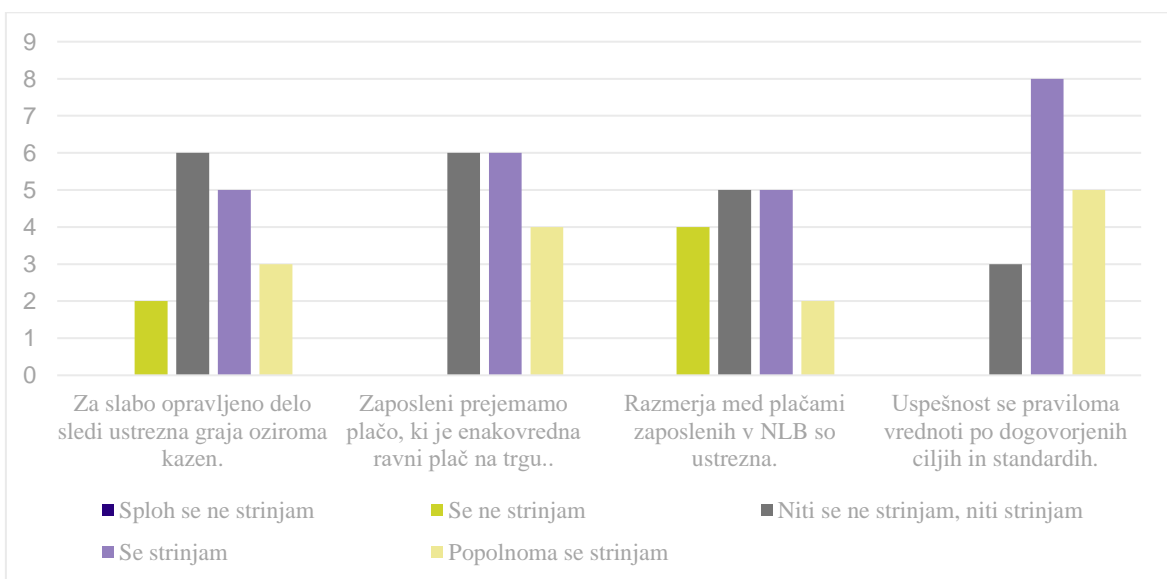
Slika 17 prikazuje notranje komuniciranje in informiranje. Anketiranci so se najbolj strinjali, da so vsi delovni sestanki ali kolegiji redni, in sicer tako meni kar 13 zaposlenih. Izstopa tudi popolno strinjanje glede trditve, da neposredno nadrejeni v OE posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način, in sicer jih tako trdi 10 zaposlenih. Enako število oseb, to je 8, se je popolnoma strinjalo s trditvijo glede zadostnosti prejetih informacij o dogodkih v drugih OE in s trditvijo, da jim neposredno nadrejeni posreduje dovolj informacij za dobro opravljanje njihovega dela.

Slika 18: Razvoj kariere



Slika 18 prikazuje razvoj kariere. V večini, to je 6 oseb, se s trditvijo, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, popolnoma strinjajo, 5 se jih s tem strinja, 3 se ne strinjajo, 2 pa se niti ne strinjata in niti strinjata. Večina, to je 6 anketiranih, se popolnoma strinja s trditvijo, da vodstvo v OE vzgaja svoje naslednike, 5 se jih s tem niti ne strinja niti strinja, 4 se s tem strinjajo, 1 pa ne strinja. Glede trditve, da imajo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje, se v večini strinjajo. Tako meni 5 zaposlenih, 4 so odgovorili, da se s tem popolnoma strinjajo, 4 osebe, da se niti ne strinjajo niti strinjajo, 2 osebi se s tem ne strinjata, 1 pa se sploh ne strinja. Zaposleni se povprečno odgovorili na trditev glede realnih možnosti za napredovanje na vseh nivojih.

Slika 19: Nagrajevanje

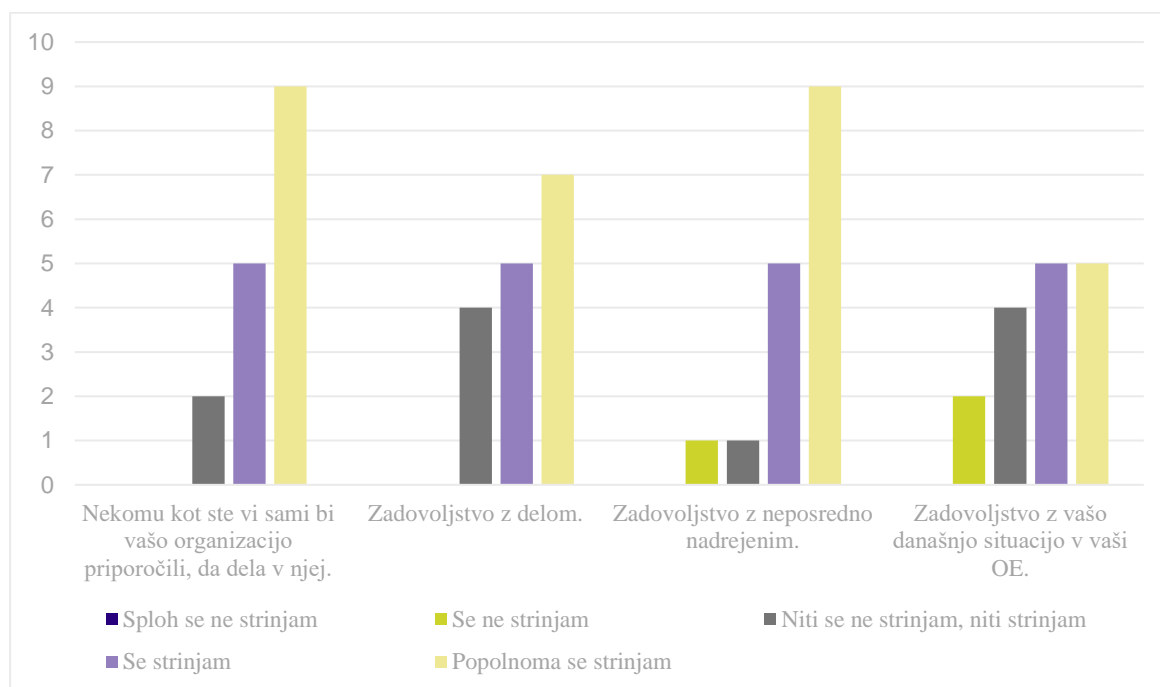


Slika 19 prikazuje nagrajevanje. Največ zaposlenih, in sicer 8, se jih s trditvijo, da se uspešnost praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljnih in standardih, strinja, 5 se jih popolnoma strinja, 3 pa se niti ne strinjajo niti strinjajo. Na trditev, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen, jih je večina, to je 6, odgovorila, da se niti ne strinjajo niti strinjajo, 5 se jih strinja, 3 se popolnoma strinjajo, 2 pa se ne strinjata. Pri trditvi, da zaposleni prejema plačo, ki je enakovredna ravni plač na trgu, jih je v večini, to je 6, odgovorilo, da se s postavko niti strinjajo niti ne strinjajo, 4 pa se popolnoma strinjajo. Zelo raznoliki so bili tudi odgovori pri trditvi, da so razmerja med plačami zaposlenih v NLB ustrezna, in sicer jih je večina, to je 5, odgovorila, da se strinjajo, enako število se jih niti ne strinja niti strinja, 4 se ne strinjajo, 2 pa se popolnoma strinjata.

– Analiza rezultatov glede zadovoljstva zaposlenih

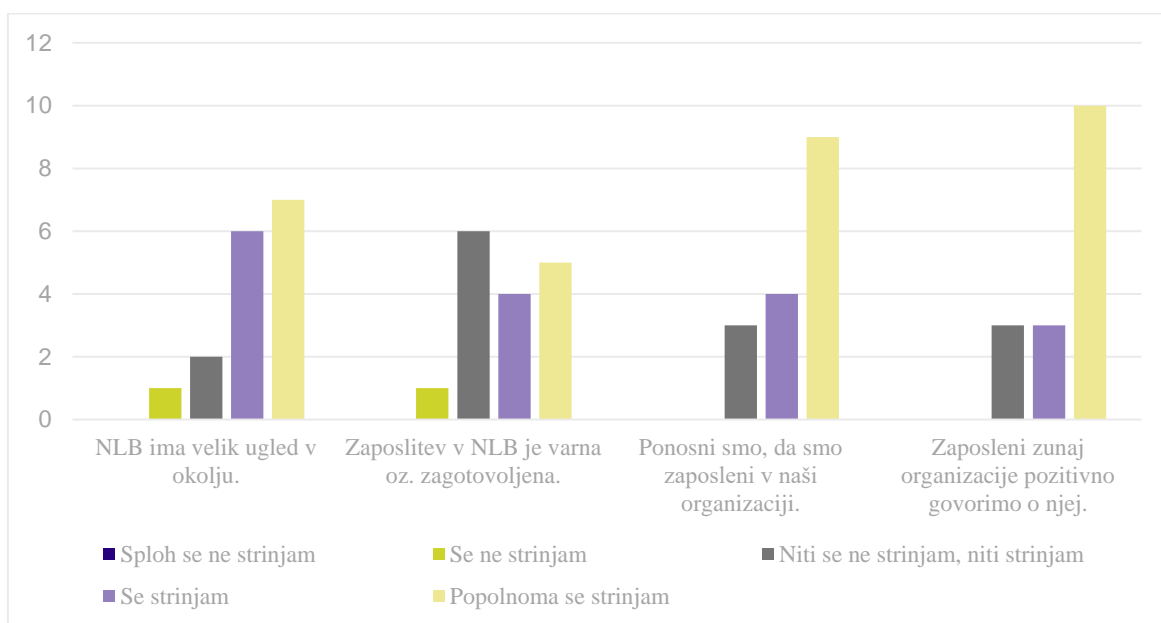
Zaposleni so v drugem oz. zadnjem delu ankete odgovarjali na vprašanja, ki se navezujejo na zadovoljstvo pri delu, pripadnost organizaciji, organiziranost, poslanstvo, vizijo, cilje in vodenje.

Slika 20: Zadovoljstvo pri delu



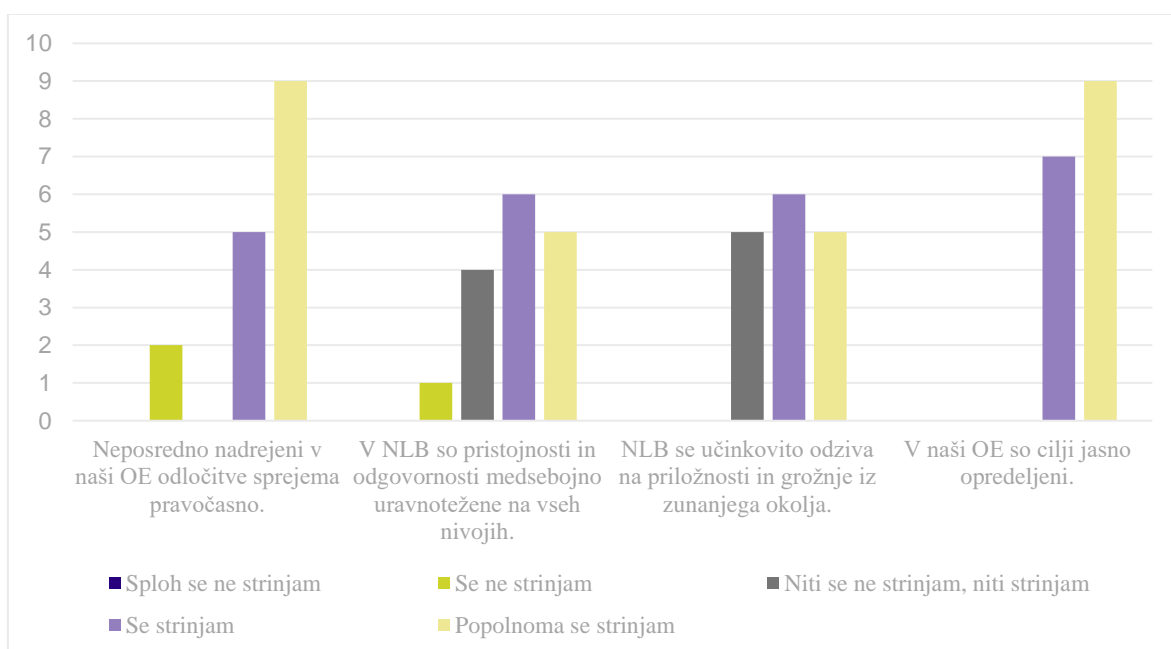
Slika 20 prikazuje graf zadovoljstva zaposlenih pri delu. Večina zaposlenih se popolnoma strinja glede priporočila organizacije, zadovoljstva z delom in zadovoljstva z neposredno nadrejenim. Ravno tako je večina zaposlenih zadovoljna s situacijo v OE.

Slika 21: Pripadnost organizaciji



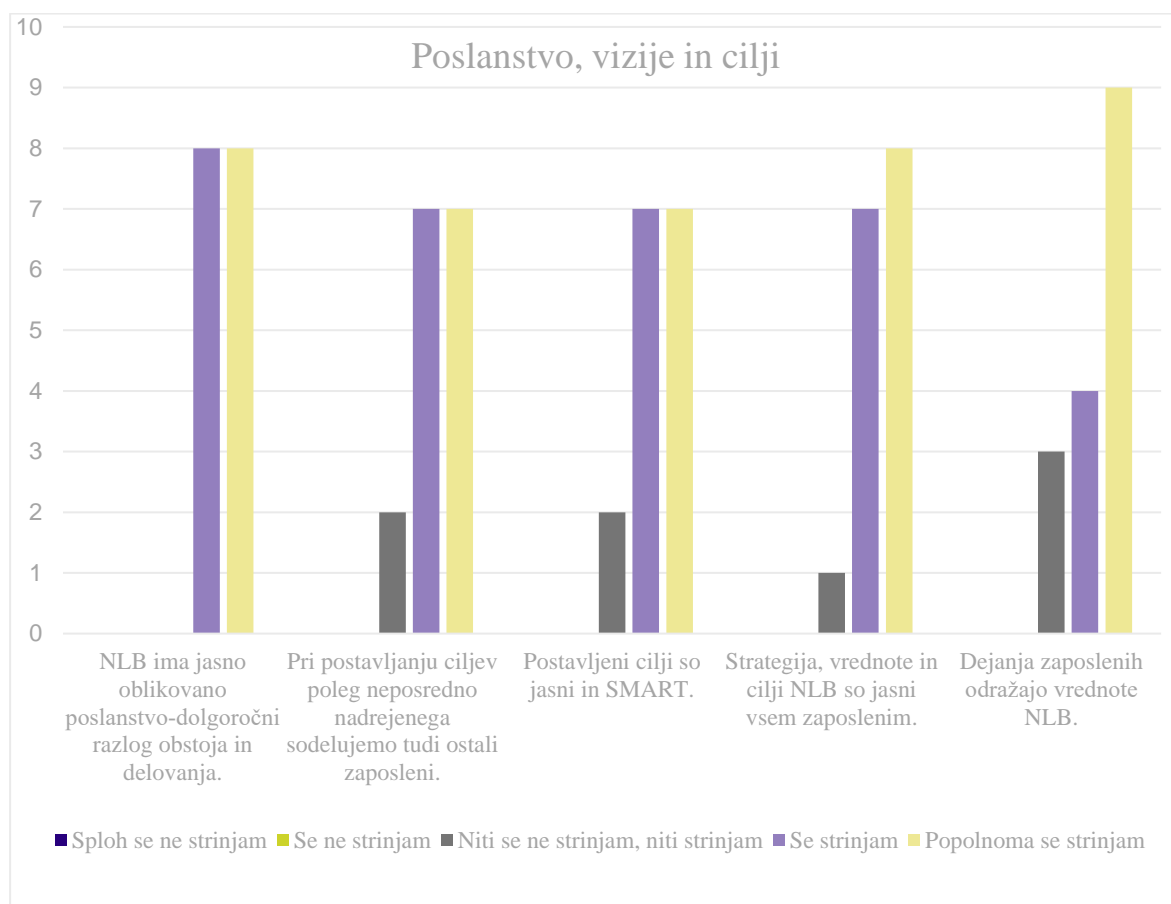
Slika 21 prikazuje pripadnost zaposlenih organizaciji. Popolnoma se zaposleni strinjajo s trditvijo, da zaposleni zunaj organizacije o njej govorijo pozitivno. Ravno tako so ponosni, da so zaposleni v organizaciji. Večina, to je 7 zaposlenih, se jih popolnoma strinja, da ima NLB v okolju velik ugled. Nekoliko raznovrstni so bili odgovori glede trditve, da je zaposlitev v NLB varna oz. zagotovljena. Največ, to je 6 zaposlenih, se jih s trditvijo niti ne strinja niti strinja, 5 se jih s trditvijo popolnoma strinja, 4 se strinjajo, 1 zaposlen pa se s tem sploh ne strinja.

Slika 22: Organiziranost



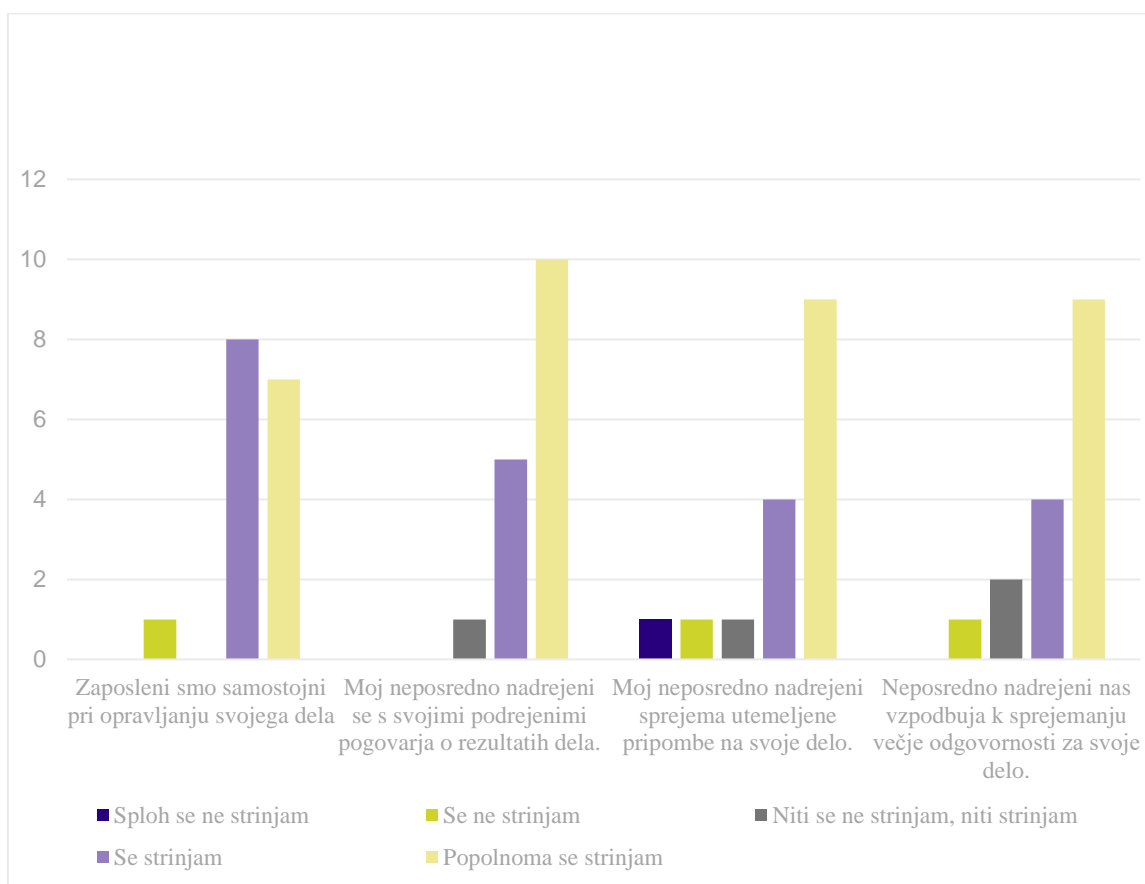
Slika 22 prikazuje organiziranost. Največ populnosti v strinjanju so bile deležne trditve, da neposredno nadrejeni v OE odločitve sprejema pravočasno in da so v OE cilji jasno opredeljeni. Večina zaposlenih se je tudi strinjala, da se NLB učinkovito odziva na priložnosti in grožnje iz zunanjega okolja ter da so v NLB pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

Slika 23: Poslanstvo, vizija in cilji



Slika 23 prikazuje strinjanje s trditvami o poslanstvu, viziji in ciljih. Z grafa je razvidno, da je večina trditev na strani popolnega strinjanja in strinjanja. Največ popolnega strinjanja so zaposleni izrazili pri trditvi, da dejanja zaposlenih odražajo vrednote NLB.

Slika 24: Vodenje

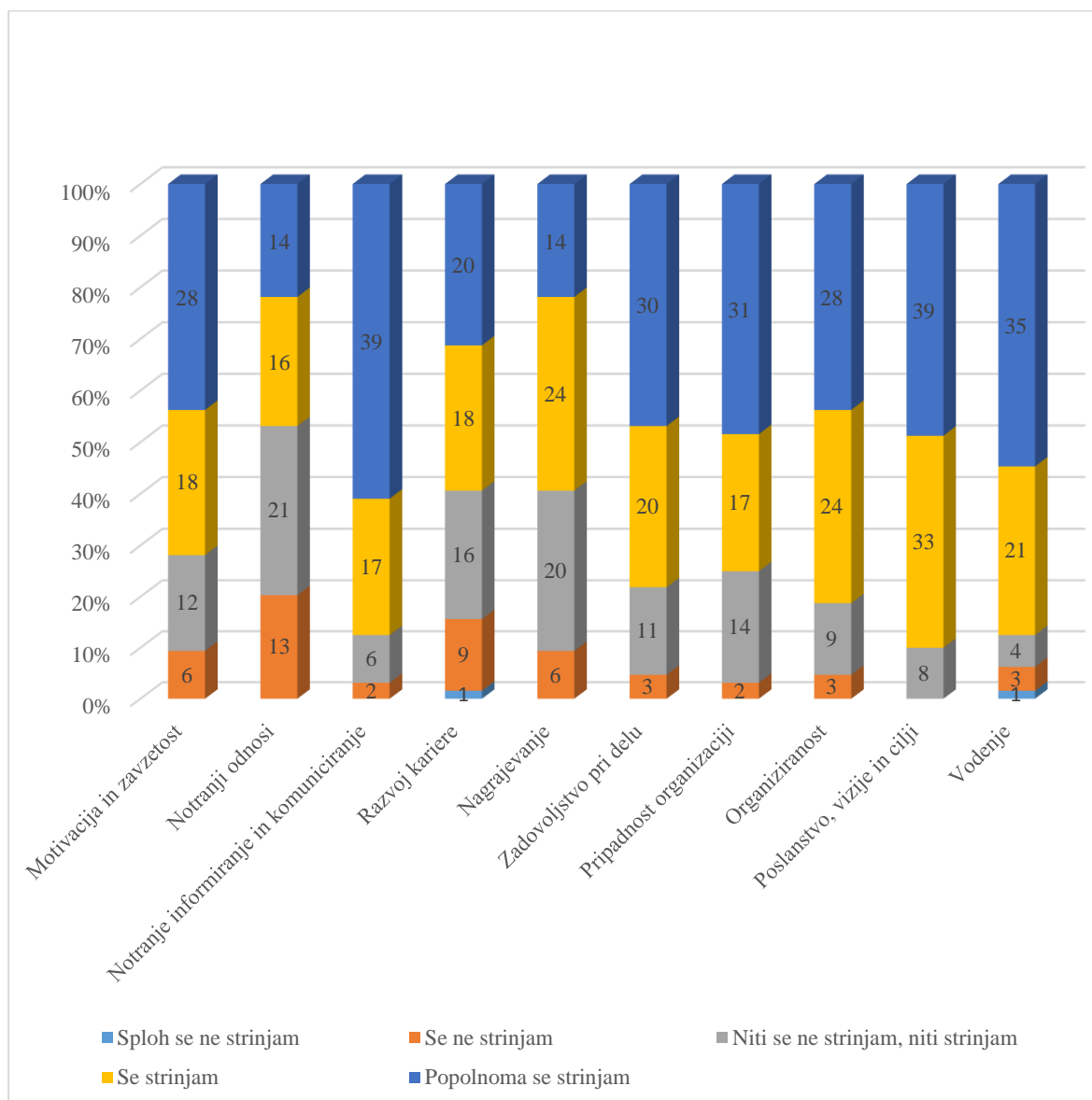


Slika 24 prikazuje vodenje oz. kako zaposleni vidijo vodenje znotraj organizacije. Največ popolnega strinjanja so zaposleni izrazili pri trditvah, da se neposredno nadrejeni s svojimi podrejenimi pogovarja o rezultatih dela, da sprejema utemeljene pripombe na svoje delo in da jih spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Večina zaposlenih se tudi strinja, da so zaposleni pri opravljanju svojega dela samostojni.

4.4 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu

Na Sliki 25 so prikazane povprečne vrednosti (ne)strinjanja anketirancev po posameznih sklopih vprašanj. Večina zaposlenih je zadovoljna, kar zadeva poslanstvo, vizijo in cilje. Najmočnejše nestrinjanje se odraža pri notranjih odnosih, popolno strinjanje pa je razvidno pri sklopu vprašanj na temo notranjega komuniciranja, informiranja in poslanstva, vizije ter ciljev.

Slika 25: Povprečne vrednosti



Slika 25 prikazuje gibanja povprečnih vrednosti. V povprečju je razvidno, da so anketiranci v večini odgovarjali s postavko »popolnoma se strinjam« in »se strinjam«. Svoje nestrinjanje so anketiranci izrazili pri notranjih odnosih in razvoju kariere, nagrajevanju ter motivaciji in zavzetosti. Največ popolnega strinjanja so anketiranci namenili notranjemu informiranju in komuniciranju ter poslanstvu, viziji in ciljem. Najbolje ocenjene so bile naslednje postavke: poslanstvo, vizija in cilji, notranje informiranje in komuniciranje, pripadnost organizaciji, vodenje, zadovoljstvo pri delu, organiziranost, motivacija ter zavzetost. Povprečno so zaposleni ocenili področje razvoja kariere in nagrajevanja, najslabše pa so zadovoljni z notranjimi odnosi.

Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko potrdim, da bo v prihodnje veliko pozornosti treba nameniti motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. K temu procesu je treba pristopiti postopno

in oblikovati aktivnosti za doseg zelenih ciljev in pričakovanih rezultatov. Vodstvo mora v prihodnje razvijati in nadgrajevati usmeritve k izboljšanju obstoječega stanja v organizaciji. Rezultati ankete izražajo slabosti področij organizacije in obenem zahtevajo čimprejšnje ukrepe in izboljšave v smislu priprave akcijskih načrtov. V nadaljevanju bo treba opredeliti posamezne aktivnosti, nosilce teh aktivnosti in ročnosti izvedbe aktivnosti.

Vodja mora poznati motivacijske dejavnike na individualni ravni posameznika, saj bo le na ta način lahko prepoznal dejavnike, ki signalizirajo, kateri so tisti motivi, želje in potrebe zaposlenega, ki ga lahko motivirajo. Vodja naj bi tudi vplival na dobre medosebne odnose med zaposlenimi, vodil z lastnim zgledom in tako posredno vplival na to, da bi se posamezniki v organizaciji počutili zaželeni, koristni, zadovoljni, spoštovani in samozavestni. Na ta način je motivacija najbolj uresničljiva, posamezniki pa lahko izrazijo svojo osebnost in so lahko bolj samomotivirani.

V nadaljevanju se osredotočam na najslabše ocenjene kategorije motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Na podlagi tega izhodišča podajam predloge za izboljšanje stanja. Najslabše ocenjena je bila postavka glede notranjih odnosov. V izogib takšni oceni je treba v prihodnosti odnose med zaposlenimi izboljšati in omogočiti, da zaposleni med seboj sodelujejo. Tako so tudi bolj učinkoviti, motivirani in na koncu tudi opravijo potrebno delo. V organizaciji moramo zaposlenim vzpostaviti okolje oz. delovno klimo, kjer bodo zaposleni med seboj sodelovali in ne tekmovali. Tudi konflikte bo treba znati reševati v skupno dobro.

– Intervju z direktorico NLB Sektorja za privatno bančništvo

Zaradi majhnega vzorca anketiranih zaposlenih in širše dodane vrednosti pri izdaji priporočil vodstvu sem dodatno opravila tudi intervju na temo zadovoljstva in motivacije zaposlenih z direktorico NLB Sektorja za privatno bančništvo Lotti Natalijo Zupančič (Priloga 2). Uskladitev termina sestanka sem izvedla osebno. Podane odgovore sem si sproti zapisovala, jih nato sistematično obdelala in opravila analizo, ki jo predstavljam v nadaljevanju.

Intervju z direktorico sem opravila v njeni pisarni 9. maja 2016 ob 11. uri. Intervju je trajal eno uro.

– Navajam kratek povzetek intervjuja.

Rezultati ankete zaposlenih v NLB Sektorju za privatno bančništvo direktorice niso presenetili, saj ravnanje in delovanje svoje ekipe oz. vseh zaposlenih spremlja vsakodnevno. Po njenem mnenju so za izboljšanje notranjih odnosov odgovorni prav vsi in vsak od njih bi moral s tem v zvezi nekaj storiti. Notranja trenja med zaposlenimi lahko v prihodnje zmanjšajo z nadaljnjim jasnim komuniciranjem, spodbujanjem doseganja skupinskih ciljev, motivacijo in posebnimi delavnicami, ki bodo omogočale skupinsko delo in dodatno spoznavanje vseh članov ekipe.

V NLB Sektorju za privatno bančništvo so vsi zaposleni izredno motivirani in pripravljeni narediti veliko za svoj osebni in karierni razvoj. Visoka raven znanja je pogojena s samim delom, saj stranke od privatnih bančnikov pričakujejo le najboljše, predvsem visoko strokovno usposobljene svetovalce, ki so tudi odlično funkcionalno in ne le akademsko pismeni. Ves čas morajo biti korak pred strankami na vseh področjih. V prihodnje bo za vse skupaj izziv predvsem preskok v digitalno družbo.

Glede na obstoječo kompleksnost produktov znotraj storitve je razvoj v veliki meri odvisen tudi od strukture strank in njihovih pričakovanj, ki se vsakoletno povečujejo.

Leta 2015 je NLB Sektor za privatno bančništvo napram letu 2014 realiziral kar 110-odstotno rast dobička. V prihodnje naj bi rast dosegali na način, kot do zdaj – z visoko usposobljeno in motivirano skupino privatnih bančnikov.

Po končanem procesu optimiziranja in digitaliziranja poslovanja naj bi bila dobičkonosnost strank dosegljiva tudi z drugačnimi vstopnimi kriteriji. Za zdaj NLB Sektor za privatno bančništvo obvladuje tretjino trga, potencialnih strank pa je v Sloveniji še precej. Prav tako so trendi segmenta premožnih enaki kot drugje po svetu, kar pomeni, da so iz leta v leto bogatejši.

Na vprašanje glede prenosa znanj in izkušenj ostalim segmentom v banki je direktorica odgovorila, da v banki zelo dobro deluje izobraževalni center, ki glede na potrebe posameznih znanj slednje lahko hitro prenese na ustrezno število zaposlenih v poslovni mreži.

Dotaknili sva se tudi vprašanja aktualne digitalizacije, ki bo v NLB Sektorju za privatno bančništvo prinesla nov način sodelovanja med zaposlenimi, in sicer tako znotraj sektorja kot pri poslovanju s strankami. Gre predvsem za spremembo komunikacijskih kanalov, ki se bodo bistveno razširili in strankam omogočili dostop do potrebnih informacij preko pametnih mobilnih naprav ali naprav, ki še niso uveljavljene.

V NLB Sektorju za privatno bančništvo so trenutno svetovalci, ki upravljajo premoženje fizičnih oseb, kar med drugim vključuje tudi naložbena svetovanja poslovnim subjektom, ki na poslovnih računih izkazujejo prosta sredstva. V bližnji prihodnosti ni možnosti, da bi svetovalci lahko opravljali dejavnost svetovanja tako za fizične kot tudi za vse pravne osebe, ker gre za dve popolnoma različni in izredno heterogeni stvari. Ravno tako ta sektor ne zaznava tovrstnega interesa s strani strank. Če bi to stranke pričakovale, bi sektor tovrstno ponudbo zagotovil. V celotni industriji privatnega bančništva v svetu je fokus le na pasivni strani bilance in na kapitalsko izredno nepotratnih produktih. Dejavnost dosega izredno visoke stopnje donosnosti na kapital prav zaradi slednjega.

Verjetnost ustanovitve NLB Sektorja za privatno bančništvo kot samostojne pravne osebe znotraj Skupine NLB, ki po možnosti vključuje tudi dejavnost gospodarjenja finančnega premoženja tako fizičnih kot pravnih oseb, bi bila na mestu le ob morebitnih predhodno ugotovljenih potencialnih koristih.

Tabela 7: Priporočila izboljšav

Področje	Priporočilo izboljšav
Motivacija in zavzetost	* Povečati spodbudo zaposlenim v smislu večje učinkovitosti.
	* Neposredno nadrejeni bi moral bolj ceniti dobro opravljeno delo.
	* Povečati pripravljenost na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva
Notranji odnosi	* Izboljšati odnose med zaposlenimi.
	* Vzpostaviti delovno okolje, kjer zaposleni sodelujejo zato, da opravijo potrebno delo.
	* Vzpostaviti delovno okolje, kjer zaposleni med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo.
	* Reševanje konfliktov v skupno korist.
Notranje informiranje in komuniciranje	* Neposredno nadrejeni mora informacije zaposlenim posredovati na bolj razumljiv način.
	* Pridobiti še več informacij o dogajanju v drugih OE.
Razvoj kariere	* Kriteriji za napredovanje morajo biti zaposlenim bolj jasni.
	* Vzpostaviti sistem, ki bo omogočal, da najboljši zasedejo najboljše položaje.
	* Zaposlenim na vseh nivojih omogočiti realne možnosti za napredovanje.
	* Vodstvo naj vzgaja svoje naslednike.
Nagrajevanje	* Za slabo opravljeno delo naj bi sledila ustrezna graja oz. kazen.
	* Razmerja med plačami zaposlenih v NLB bi morala biti bolj ustrezna.
Zadovoljstvo pri delu	* Izboljšati zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.
	* Izboljšati zadovoljstvo s situacijo v OE.
Pripadnost organizaciji	* Izboljšati ugled NLB v okolju.
	* Povečati varnost zaposlitve v NLB.
Organiziranost	* Neposredno nadrejeni v OE bi moral odločitve sprejemati pravočasno.
	* V NLB bi morale biti pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.
Poslanstvo, vizije in cilji	Ni priporočil.
Vodenje	* Zaposleni bi morali imeti možnost večje samostojnosti pri opravljanju svojega dela.
	* Neposredno nadrejeni bi moral sprejemati utemeljene pripombe na svoje delo.
	* Neposredno nadrejeni bi moral zaposlene spodbujati k sprejemanju večje odgovornosti za delo.

Vir: Priporočila na podlagi rezultatov ankete, 2016.

SKLEP

Temeljni cilj magistrskega dela je bil na podlagi domače in tuje strokovne ter znanstvene literature in zbranih primarnih podatkov analizirati obstoječe stanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru NLB Sektorja za privatno bančništvo.

Pomožni cilji magistrskega dela so bili naslednji:

1. s pomočjo domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij ter drugih spletnih virov raziskati, preučiti in predstaviti konstrukt motivacije zaposlenih;
2. s pomočjo domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij ter drugih spletnih virov raziskati, preučiti in predstaviti konstrukt zadovoljstva zaposlenih;
3. izvesti kvalitativno raziskavo v izbrani organizaciji;
4. v izbrani organizaciji preučiti obstoječe stanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih;
5. vodstvu organizacije podati objektivna mnenja in priporočila za izboljšanje obstoječega stanja motivacije in zadovoljstva zaposlenih.

Prvi del magistrskega dela se je nanašal na proučevanje motivacije zaposlenih za delo. Vodja se mora zavedati pomena poznavanja svojih zaposlenih, njihovih prednosti, slabosti, kompetenc, čustvene inteligence ipd. Primarno naj bi bil človek za delo motiviran iz finančnega vidika, v proučevanju podrobne vsebine vzvodov motiviranosti pa spoznamo, da na motiviranje zaposlenih vpliva znatno število dejavnikov. Najpomembnejši dejavniki motivacije so organizacijska praksa, individualne razlike in skupek lastnosti dela. Pomemben motivacijski dejavnik je tudi finančno motiviranje. Denarna sredstva so in bodo pomembno motivacijsko orodje. Sistem nagrajevanja mora biti pravičen in pošten.

V drugem delu magistrskega dela proučim zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Zadovoljstvo zaposlenih ni samo po sebi umevno in se v določenih časovnicah spreminja. Nemalokrat se vodje pomembnosti zadovoljstva zavedajo šele, ko se zaposleni odloči za odhod iz delovnega mesta. Če je zaposleni na delovnem mestu zadovoljen, svoje delo, doživljanja, izkušnje ipd. ocenjuje s pozitivno naravnostjo. Z zadovoljstvom sta povezani tudi lojalnost organizaciji in uspešnost na delovnem mestu. Da je lahko neka organizacija učinkovita in uspešna, je predpogoj zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni so bolj zadovoljni, če jim vodstvo nudi podporo, če jim je delo izziv in če jim organizacija nudi cilje, ki so dosegljivi v praksi ter prilagojeni posameznikom.

V tretjem delu magistrskega dela predstavim NLB Sektor za privatno bančništvo, na podlagi katerega v četrtem delu magistrskega dela izvedem študijo primera zaposlenih. NLB Sektor za privatno bančništvo je namenjen premožnim posameznikom, ki želijo učinkovito upravljanje svojih naložb. Podatke glede motivacije in zadovoljstva zaposlenih v omenjenem sektorju sem iz razloga majhnega vzorca pridobila v pisni obliki s pomočjo natisnjene vprašalnika. Vzorec raziskave je obsegal 16 zaposlenih. Vprašalnik je bil

sestavljeno iz dveh delov. Prvi je vključeval vprašanja iz naslova motivacije za delo, drugi pa sklop vprašanj, ki so izhajala s področja zadovoljstva pri delu. V izogib diskretnosti anketni vprašalnik ni vključeval demografskih vprašanj. Anketo je izpolnilo vseh 16 zaposlenih.

Ključna ugotovitev raziskave je, da je splošna klima glede motivacije in zadovoljstva zaposlenih v NLB Sektorju za privatno bančništvo zelo pozitivna, problematično je zgolj področje notranjih odnosov. Vodstvo mora v prihodnje izboljšati odnose med zaposlenimi in temu posvetiti precej več pozornosti. Treba bo vzpostaviti delovno okolje na način, da zaposleni z namenom opravljanja dela med seboj več sodelujejo kot pa tekmujejo, ravno tako pa bo potrebno reševanje konfliktov v skupno dobro.

Na osnovi predstavljenih rezultatov je potrjena glavna teza magistrskega dela, ki pravi, da sta proučevana konstrukta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembna elementa organizacije, ki pomembno vplivata na spodbujanje in razvoj zaposlenih, ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, dobre medosebne odnose, večjo pripadnost zaposlenih organizaciji in tudi boljšo poslovno učinkovitost. Poleg samega poznavanja konstruktov in zavedanja njune pomembnosti je treba tudi občasno analizirati situacijo in nenehno stremeti k izboljšavam.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sinteza.
2. Ahanotu, D. N. (1998). Empowerment and production workers: a knowledge-based perspective. *Empowerment in Organizations*, 6(7), 177–186.
3. Akrani, G. (2010). Motivation Motivational Factors Incentives. Theories of Motivation. Management. Najdeno 15. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/motivation-motivational-factors.html>
4. Auer, J., & Antončič, B. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
6. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Born, L., & Molleman, E. (1996). Empowerment and rewards: a case study. *Empowerment in Organizations*, 4(3), 30–33.
8. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Brečko, D. (2001). *Vedenjske kompetence in čustvena inteligentnost pri vodenju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Brečko, D. (2004). Karierna sidra kot model za usmerjanje kariere. *HRM* 2(3), str. 32–37.
11. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
12. Burton, K. (2012). *A study of motivation: How to get your employees moving (honors thesis)*. Indiana University: Management.
13. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B., & Sušaj, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno – raziskovalno središče Republike Slovenije.
15. Čebulj, N. (2007). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM*, 20(5), str. 29–32.
16. Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
17. Černetič, M. (2004). *Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
18. Čertalič, B. (2013). Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize. Najdeno 17. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize>
19. Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational behavior*. Orlando: Harcourt, Inc.
20. Dimovski, V., Penger S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

21. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*: Ljubljana: GV Založba.
22. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Dorchester: Henry Ling Limited at the Dorset Press.
23. Dimovski, V., Peterlin, J., & Penger, S. (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH d.d., *Organizacija*, 41(2), 97–105.
24. Dimovski, V., Škerlavaj, M. & Penger, S. (2008). *Poslovne raziskave* (3th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
25. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: GV Založba.
26. Dimovski, V., Uhan, M., Penger, S., & Peterlin, J. (2013). Misija (ne) mogoče: Integriteta v poslu. *MQ*, 25, str.12–14.
27. Dolinar, J. (2012). *Motivacija zaposlenih in uspešnost podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: B & B, višja strokovna šola.
28. Dular, P. (2011). Nezaželeno vedenje in absentizem: percepcija pri managerjih. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi*, 80(41), 50-55.
29. Florjančič, J., & Vukovič, G. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Forsyth, P. (2006). Motivating your staff (positive staff motivation). *Energeering Management*, 16(1), 22-23.
31. Frederick Herzberg's Two –factor Theory (2013, 2. marec). Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://research-methodology.net/frederick-herzbergs-two-factor-theory/>
32. Gatewood Dr. Robert, Taylor R. Robert & Ferrell O. C. (1995). *Management-Comprehension, Analysis and Applivation*. Chicago: Irwin, str. 713.
33. George, J. M., & Jones, G. R. (1996). *Organizational Behavior*. New York: Addison-Wesley.
34. Glasser, W. (1998). *Teorija izbire*. Radovljica: Top regionalni izobraževalni center.
35. Gruban, B. (2011). Epistemična motivacija.: Spodbude namesto groženj ali kako ravnati z zaposlenimi v času krize in negotovosti. Najdeno 25.aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/epistemija/>
36. Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. 7th International strategic management conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1510–1520.
37. Hartley, S. (2007). Motivating Workers. *Businessdate*, 15(1), 1–3.
38. Hicks, R., & McCracken. J., (2009). Mentoring vs. Coaching – Do you know the Difference? *Physician Executive*, 35(4), 35.
39. Hogel, M., & Praveen Parboteeah, K. (2003). Goal setting and team performance in innovative projects: On the moderating role of teamwork quality. *Small Group Research*, 34(3), 3–19.

40. *Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees*. (2006). Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.apa.org/education/grad/mentoring.aspx?item=10>
41. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
42. Jančič, Z. (1998). *Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka*. Kranj: Industrijska demokracija.
43. Kalinauckas, P., & King, H. (1994). *Coaching: realising the potential*. London: Institute of Personnel and Development.
44. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje – Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo (zbirka Nasveti za poslovno uspešne)*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
46. Lazenby, S. (2008). How to motivate employees: What research is telling us. *Public management*, 90(8), 22–25.
47. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
48. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Maginn D. M. (1994). *Effective Timework*. New York: Richard D. Irwin, str. 99.
51. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
52. Mentorstvo in coaching v podjetju – 2.del: Coaching, Vzajemna, 2007.
53. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
54. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
55. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
56. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
57. Motivation Incentives, (2013). Incentives to motivate employees. Najdeno 25.aprila na spletnem naslovu http://www.managementstudyguide.com/motivation_incentives.htm
58. Motiviranje zaposlenih. (b.l.) V *Wikipedija* Najdeno 25. aprila 2016 na spletni strani https://sl.wikipedia.org/wiki/Motiviranje_zaposlenih
59. Možina, S., & Damijan, J. (1997). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
61. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
62. Možina, S., Bernik, J., & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Gea College – Visoka šola za podjetništvo.
63. Mrak, M. (2009). Merjenje zadovoljstva zaposlenih. Najdeno 20. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si>

64. NLB d. d. (2014). S sodelovanjem ustvarjamo priložnosti - Letno poročilo Skupine NLB. Ljubljana: NLB d.d.
65. NLB Privatno bančništvo. (b.l.). Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/privatno-bancnistvo>
66. Peklar, J., & Boštjančič, A. (2012). Motivation and life satisfaction of employees in the public and private sectors. *Uprava/Administration*, 10(3), 57–74.
67. Porenta, J. (2012). Coaching v Sloveniji. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 10(50), 34–36.
68. Privatno bančništvo (b.l.). Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/privatno-bancnistvo#tab-ponudba-nlb-privatno-bancnistvo>
69. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). New York: Pearson Education.
70. Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., & Groothoff, J. W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work. A Journal of Prevention Assessment and rehabilitation*, 30(4), 433–439.
71. Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
72. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Ručigaj, S. (2014). Privatni bančnik, novi družinski član. *Osebno*. Najdeno 2.junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.nlb.si/revija-osebno-pb>
74. Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
75. Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377–393.
76. Sandri, G., & Bowen, R. R. C. (2011). Meeting Employee requirements: Maslows hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer: IE*, 43(10), 44–48.
77. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.
78. Suton, R. I. (2011). Ni prostora za prasce: *Kako ustvariti civilizirano okolje in kako preživeti v takem, ki to ni*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
79. Svetlik, I. (1991). *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
80. Tavčar, R. (2012). Kako (se) motivirati brez višje plače. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 10(45), 38–42.
81. The Coaching & Mentoring Network. Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu <http://new.coachingnetwork.org.uk/information-portal/what-are-coaching-and-mentoring/>
82. Tobin, D. R. (1998). *Corporate Learning Strategies*. Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.tobincls.com/mentoring.htm>
83. Tohidi, H., & Mehdi Jabbari, M. (2012). The effects of motivation in education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31(2012), 820–824.

84. Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje – ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
85. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
86. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
87. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna Organizacija.
88. Vrban, D. (2009). Zaposleni so nezadovoljni. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(31), 58–61.
89. Zachary, L. J. (2007). Mentoring Culture. *Leadership Excellence*, 24(5), str.16.
90. Zadel, A. (2001). Primer vzpostavitve pozitivne klime in motiviranja zaposlenih za optimalni izkoristek osebnih potencialov. *Zbornik referatov 10.letne konference SKZ Predani kakovosti tudi v novem stoletju* (str. 176). Portorož: Slovensko združenje za kakovost.
91. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
92. Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja* (zapiski predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
93. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
94. Žezlina, J. (2011). *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik 1

Priloga 2: Intervju z direktorico NLB Sektorja za privatno bančništvo 5

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

na Ljubljanski Ekonomski fakulteti zaključujem znanstveni magistrski študij z magistrsko nalogo z naslovom »Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih v NLB Sektorju za privatno bančništvo«. Z anketnim vprašalnikom želim ugotoviti stopnjo zadovoljstva in motivacije zaposlenih v proučevani organizacijski enoti (v nadaljevanju OE). Anketa je anonimna in prostovoljna, rezultati pa bodo predstavljeni izključno v namen magistrskega dela. Za izpolnitev ankete boste potrebovali približno 10 minut.

Hvala lepa že v naprej.

Natalija Kovač

V nadaljevanju prosim označite enega od naslednjih kriterijev:

- 1- sploh se ne strinjam
- 2- se ne strinjam
- 3- niti se ne strinjam, niti se strinjam
- 4- se strinjam
- 5- popolnoma se strinjam

1. Motivacija

1.1. Motivacija in zavzetost

	1	2	3	4	5
V naši OE so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.					
Moj neposredno nadrejeni ceni dobro opravljeno delo.					
Vsi v naši OE smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.					
Delo v vaši OE vas motivira, da ga opravljate po svojih najboljših močeh.					
Vaša OE spodbuja tisto najboljše v vas samih, v smislu vaše učinkovitosti.					

1.2. Notranji odnosi

	1	2	3	4	5
Odnosi v moji OE med zaposlenimi so dobri.					
S sodelavci sodelujemo, zato da opravimo treba delo.					
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuje.					
Konflikte rešujemo v skupno korist.					

1.3. Notranje informiranje in komuniciranje

	1	2	3	4	5
Neposredno nadrejeni v naši OE posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.					
O tem, kaj se dogaja v drugih OE, dobimo dovolj informacij.					
Neposredno nadrejeni nam da dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.					
Delovni sestanki ali kolegiji so redni.					

1.4. Razvoj kariere

	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.					
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.					
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje					
Vodstvo v naši OE vzgaja svoje naslednike.					

1.5. Nagrajevanje

	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.					
Zaposleni prejemamo plačo, ki je enakovredna ravni plač na trgu..					
Razmerja med plačami zaposlenih v NLB so ustrezna.					
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.					

2. Zadovoljstvo

2.1. Zadovoljstvo pri delu

	1	2	3	4	5
Nekomu kot ste vi sami bi vašo organizacijo priporočili, da dela v njej.					
Zadovoljstvo z delom.					
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.					
Zadovoljstvo z vašo današnjo situacijo v vaši OE.					

2.2. Pripadnost organizaciji

	1	2	3	4	5
NLB ima velik ugled v okolju.					
Zaposlitev v NLB je varna oz. zagotovljena.					
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.					
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.					

2.3. Vprašanja glede organiziranosti

	1	2	3	4	5
Neposredno nadrejeni v naši OE odločitve sprejema pravočasno.					
V NLB so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.					
NLB se učinkovito odziva na priložnosti in grožnje iz zunanjega okolja.					
V naši OE so cilji jasno opredeljeni.					

2.4. Poslanstvo, vizije in cilji

	1	2	3	4	5
NLB ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja.					
Pri postavljanju ciljev poleg neposredno nadrejenega sodelujemo tudi ostali zaposleni.					
Postavljeni cilji so jasni in SMART.					
Strategija, vrednote in cilji NLB so jasni vsem zaposlenim.					
Dejanja zaposlenih odražajo vrednote NLB.					

2.5.Vodenje

	1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela					
Moj neposredno nadrejeni se s svojimi podrejenimi pogovarja o rezultatih dela.					
Moj neposredno nadrejeni sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.					
Neposredno nadrejeni nas vzpodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.					

Priloga 2: Intervju z direktorico NLB Sektorja za privatno bančništvo

1. Rezultati ankete zaposlenih v NLB Sektorju za privatno bančništvo so zelo spodbudni. Manjše odstopanje v zadovoljstvu je zaznati le na področju notranjih odnosov med zaposlenimi. Kakšen je vaš komentar, vas je morda kaj presenetilo, ste kje pričakovali slabše/boljše kazalce?

Ker spremljam svojo ekipo in delovanje ter ravnanje vseh članov to ni presenečenje. Ugotavljam, da so notranji odnosi odgovornost vseh nas in vsi moramo za to nekaj storiti.

2. Na kakšen način želite v prihodnje zmanjšati oziroma odpraviti notranja trenja med zaposlenimi?

Z nadaljnjim transparentnim in jasnim komuniciranjem, s spodbujanjem doseganja skupinskih ciljev, z motivacijo in posebnimi delavnicami, ki bodo omogočale skupinsko delo in dodatno spoznavanje vseh članov ekipe.

3. NLB Sektor za privatno bančništvo je v svojem segmentu ponudbe znotraj Slovenije praktično brez konkurence. Kako poteka usposabljanje zaposlenih oziroma kako uspevate ohraniti visoko raven znanja, kakovosti vaših kadrov? Pridobitev katerih licenc vašim zaposlenim vam bo v prihodnje v izziv?

Gre za izredno motivirane sodelavce, ki so vsi pripravljeni veliko narediti za svoj osebni razvoj in karierni razvoj. Visoka raven znanja je pogojena z deloma samim, stranke od privatnih bančnikov prikujejo le najboljše, visoko strokovno usposobljene svetovalce, ki so tudi odlično funkcionalno in ne le akademsko pismeni. Ves čas morajo biti korak pred strankami na vseh področjih. V prihodnje bo za vse nas skupaj izziv predvsem preskok v digitalno družbo.

4. Glede na kompleksnost produktov imate namen v prihodnje ponudbo storitev še dodatno širiti?

Do neke mere vsekakor, je pa razvoj v veliki meri odvisen tudi od strukture strank in njihovih pričakovanj, ki se, kot sem že dejala, iz leto v leto povečujejo.

5. Leta 2015 ste napram letu 2014 realizirali kar 110% rast dobička. Na kakšen način boste kot sektor v prihodnje dosegali rasti?

Na enak način kot do sedaj, z visoko usposobljeno in motivirano skupino privatnih bančnikov je vse dosegljivo.

6. Imate morda namen višanja/nižanja obstoječih vstopnih kriterijev?

Ko bomo optimizirali svoje poslovanje in postavili temelje digitalizacije bo profitabilnost strank dosegljiva tudi z drugačnimi vstopnimi kriteriji.

7. Ali dopuščate možnost prenosa znanja vaših svetovalcev ostalim bančnikom v mreži oziroma na kakšen način skrbite za prenos znanja, izkušenj ostalim segmentom v banki?

Izobraževalni center v banki izredno dobro sodeluje in glede na potrebe posameznih znanj se slednje hitro prenese na ustrezno število zaposlenih v poslovni mreži.

8. Na katere fokusne skupine potencialnih strank se boste v prihodnje pozicionirali? Je potencialnih strank še dovolj ali se trg najpremožnejših v Sloveniji oži?

Potencialnih strank je v Sloveniji še veliko, ocenjujemo, da zaenkrat obvladujemo slabo tretjino trga, seveda glede na razpoložljivost podatkov, ki pa je za ta segment izredno slaba. Prav tako so trendi segmenta premožnih enaki kot drugje po svetu, kar pomeni, da so iz leta v leto bogatejši.

9. Ne morem mimo vprašanja glede digitalizacije poslovanja in NLB privatnega bančništva? Katerih sprememb bodo deležni vaši zaposleni, kaj lahko pričakujejo vaše stranke?

Digitalizacija prinaša povsem nov način delovanja tako naše enote in našega sodelovanja kot seveda poslovanja s stranko. Na našem delu predstavlja predvsem spremembo komunikacijskih kanalov, ki se bo bistveno razširila in strankam omogočila dostopanje do potrebnih informacij preko pametnih mobilnih naprav ali naprav, ki še niso uveljavljene.

10. Vaši zaposleni so trenutno svetovalci, ki upravljajo premoženje fizičnih oseb, kar med drugim vključuje tudi naložbena svetovanja poslovnim subjektom, ki na poslovnih računih izkazujejo prosta sredstva. Je morda možnost, da bi vaši svetovalci v neki ročnosti lahko opravljali dejavnost svetovanja tako za fizične kot tudi vse pravne osebe, ali je zadeva preveč kompleksna in je nujna vključitev poslovnega skrbnika?

Gre za dve popolnoma različni in izredno heterogeni stvari, zato ni smiselno razmišljati v tej smeri. Prav tako stranke zaenkrat niso izrazile tovrstnih želja. Seveda pa bi, v koliko bi to stranke pričakovale, navedeno zagotovili. Je pa običajno v celotni industriji privatnega bančništva v svetu fokus le na pasivni strani bilance in na kapitalsko izredno nepotratnih produktih. Dejavnost dosega izredno visoke stopnje donosnosti na kapital prav zaradi slednjega.

11. Ali obstaja verjetnost da ustanovite sektor PB kot samostojen d.o.o., ki po možnosti vključuje tudi dejavnost gospodarjenja finančnega premoženja tako fizičnih kot pravnih oseb?

Banka bi o tem razmišljala le, če bi imela od tega koristi, ki pa jih v danih okoliščinah ni.