

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

# **MAGISTRSKO DELO**

MATEJA KUMER

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**VPLIV POVRATNE INFORMACIJE NA MOTIVACIJO  
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, november 2010

MATEJA KUMER

### **IZJAVA**

Študent/ka Mateja Kumer izjavljam, da sem avtor/ica tega specialističnega/magistrskega dela, ki sem ga napisal/a v soglasju s svetovalcem dr. Nado Zupan, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo/ne dovolim njegove objave na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>UVOD</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1 MOTIVACIJA ZA DELO</b> .....  | <b>4</b>  |
| 1.1 Definicija motivacije .....  | 4         |
| 1.2 Vzroki in motivi za delovno motivacijo.....                                    | 5         |
| 1.2.1 Vzroki, ki ženejo ljudi k temu, da delajo .....                              | 5         |
| 1.2.2 Motivi .....   | 6         |
| 1.2.2.1 Primarni motivi .....  | 7         |
| 1.2.2.2 Sekundarni motivi .....  | 8         |
| 1.3 Dejavniki, ki učinkujejo na delovno motivacijo .....                           | 9         |
| 1.4 Materialne oblike motivacije.....  | 10        |
| 1.4.1 Plača .....  | 10        |
| 1.4.2 Možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja .....                     | 12        |
| 1.4.3 Možnost napredovanja .....   | 13        |
| 1.5 Nematerialne oblike motivacije .....   | 13        |
| 1.5.1 Pohvale, nagrade in priznanja .....  | 13        |
| 1.5.2 Stalna zaposlitev.....   | 16        |
| 1.5.3 Organiziranost dela .....  | 16        |
| 1.5.4 Komuniciranje .....  | 17        |
| 1.5.5 Ugodne delovne razmere, počutje in pravilen odnos .....                      | 18        |
| 1.5.6 Sodelovanje pri poslovnih ciljnih in rezultatih .....                        | 19        |
| 1.6 Vloga vodje v procesu motiviranja .....  | 21        |
| <b>2 VLOGA IN POMEN POVRATNE INFORMACIJE O DELU NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH</b> ..... | <b>22</b> |
| 2.1 Opredelitev povratne informacije.....  | 22        |
| 2.2 Značilnosti dobrih povratnih informacij .....                                  | 24        |
| 2.3 Pozitivna povratna informacija .....   | 27        |
| 2.4 Negativna povratna informacija.....  | 28        |
| <b>3 VRSTE SISTEMATIČNIH POVRATNIH INFORMACIJ O USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH</b> .....    | <b>31</b> |
| 3.1 Ocenjevalni razgovor .....   | 31        |
| 3.2 Redni letni razgovor .....   | 32        |
| 3.3 Poslovni sestanek .....  | 37        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.4 Neformalne oblike povratne informacije .....   | 40        |
| <b>4 RAZISKAVA O VPLIVU POVRATNE INFORMACIJE O DELU NA<br/>MOTIVACIJO ZAPOSLENIH .....</b> | <b>40</b> |
| 4.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave .....   | 41        |
| 4.2 Oblikovanje vprašalnika in izvedba raziskave .....                                     | 41        |
| 4.3 Analiza in obdelava podatkov .....   | 42        |
| 4.4 Rezultati raziskave .....  | 42        |
| 4.4.1 Demografske značilnosti anketirancev .....   | 42        |
| 4.4.2 Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti .....                                 | 44        |
| 4.4.3 Motiviranje zaposlenih .....   | 45        |
| 4.4.4 Kritika in pohvala .....   | 48        |
| 4.4.5 Povratne informacije o delovni uspešnosti .....                                      | 50        |
| 4.5 Sklepne ugotovitve raziskave in predlogi za izboljšavo .....                           | 53        |
| <b>SKLEP .....</b>   | <b>56</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>  | <b>58</b> |
| <b>PRILOGE .....</b>   | <b>1</b>  |

## **KAZALO SLIK**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo .....                                 | 10 |
| Slika 2: Prednosti in slabosti denarnih nagrad .....                                  | 14 |
| Slika 3: Prikaz števila anketirancev glede na spol .....                              | 43 |
| Slika 4: Prikaz starostne skupine anketirancev .....                                  | 43 |
| Slika 5: Prikaz stopnje izobrazbe anketirancev .....                                  | 44 |
| Slika 6: Prikaz ocenjevanja delovne uspešnosti .....                                  | 44 |
| Slika 7: Prikaz nagrajevanja delovne uspešnosti .....                                 | 45 |
| Slika 8: Prikaz motivacije zaposlenih .....   | 45 |
| Slika 9: Prikaz mnenj o motivaciji .....  | 47 |
| Slika 10: Prikaz izpolnitve danih obljub oziroma dogovorov s strani nadrejenega ..... | 48 |
| Slika 11: Prikaz pogostosti kritik .....  | 49 |
| Slika 12: Prikaz pogostosti pohval .....  | 50 |
| Slika 13: Prikaz izvajanja rednih letnih razgovorov .....                             | 50 |
| Slika 14: Prikaz povratnih informacij o uspešnosti pri delu .....                     | 51 |
| Slika 15: Prikaz natančnosti in jasnosti navodil za izvajanje delovnih nalog .....    | 52 |
| Slika 16: Prikaz obveščenosti o odločitvah in ciljih podjetja .....                   | 53 |

## KAZALO TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Lastnosti primarnih bioloških motivov.....                           | 7  |
| Tabela 2: Lastnosti primarnih socialnih motivov.....                           | 8  |
| Tabela 3: Lastnosti sekundarnih motivov.....                                   | 9  |
| Tabela 4: Vsebina pogovora s skupino in s posameznikom.....                    | 32 |
| Tabela 5: Vsebina rednih letnih razgovorov.....                                | 34 |
| Tabela 6: Specifični vedenjski vzorci sodelavcev in odziv vodij nanje.....     | 36 |
| Tabela 7: Prednosti in slabosti sestankov.....                                 | 38 |
| Tabela 8: Število in delež anketirancev glede na starost.....                  | 43 |
| Tabela 9: Načini motiviranja zaposlenih.....                                   | 46 |
| Tabela 10: Mnenja o motivaciji.....  | 46 |
| Tabela 11: Izpolnitev danih obljub oziroma dogovorov s strani nadrejenega..... | 47 |
| Tabela 12: Vzpodbujanje odgovornosti za odločitve v zvezi z delom.....         | 48 |
| Tabela 13: Pogostost kritik.....   | 49 |
| Tabela 14: Pogostost pohval.....   | 50 |
| Tabela 15: Povratne informacije o uspešnosti pri delu.....                     | 51 |
| Tabela 16: Natančnost in jasnost navodil za izvajanje delovnih nalog.....      | 52 |
| Tabela 17: Obveščенost o odločitvah in ciljih podjetja.....                    | 53 |

## UVOD

Uspešnost podjetja, njegova konkurenčna prednost je vse bolj odvisna od zaposlenih, ki s svojim znanjem, ustvarjalnostjo in zavzetostjo predstavljajo ključni dejavnik uspešnosti in razvoja vsakega podjetja. Prav zaradi tega posvečajo podjetja vedno večjo pozornost izbiri dobrih kadrov, ter načinu kako jih zadržati.

Vsak človek, ki aktivno deluje v nekem podjetju, ima svoje interese, ki jih želi uresničiti na svojem delovnem mestu. V primeru, da so ti interesi delno ali popolnoma uresničeni, lahko rečemo, da je človek zadovoljen na svojem delovnem mestu (Stolnik, 2004, str. 10). Zadovoljstvo je za marsikoga zaposlenega največ, kar si lahko vsak posameznik želi pri delu in na delovnem mestu. Lahko tudi rečemo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in vsaka organizacija. Če je v organizaciji velika večina posameznikov zadovoljnih, je tudi organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna (Mihalič, 2008, str. 4). Večje zadovoljstvo zaposlenih pa se ne odraža le pri delu, ampak tudi v zasebnem življenju. Za mnoge zaposlene je pomembno, da jih delo zadovoljuje. Želijo delati v prijetnem okolju, ki jih spodbuja k uporabi njihovih zmožnosti in jih kasneje za uspehe tudi nagradi (Mesarič, 2004, str. 2).

Če želimo, da bo podjetje ponujalo kvalitetne storitve, se je potrebno najprej posvetiti vsakemu zaposlenemu in ga skušati razumeti. Pri tem je potrebno vedeti, da je motiviranost posameznega zaposlenega za kakovost, učinkovitost in storilnost bistvenega pomena. Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu, kar pa zaradi njihove kompleksne osebnosti in individualnosti nikakor ni lahko. Delno nam to uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo pogoje, v katerih si sami želijo delati. Zaradi tega je pomembno, da vemo, na kakšen način uspešno motiviramo zaposlenega, da bo delal boljše, učinkoviteje itd. in ob tem doživljal zadovoljstvo z delom (Cimerman et.al., 2003, str. 58).

Pri tem je v podjetju zelo pomembno dobro vodenje zaposlenih, kajti od vodij je odvisno, kako zadovoljni in uspešni bodo zaposleni. Dandanes ni dovolj, da so vodje le dobri strokovnjaki na svojem področju npr. dobri finančniki, prodajalci, organizatorji procesov itd.. Potrebno je da vedo, kako ravnati z zaposlenimi. Zato je pomembno, da vodje z ustreznim vodenjem, predvsem pa z dobrim odnosom do sodelavcev ustvarijo pozitivno delovno klimo, s katero pri zaposlenih vzpodbujajo navdušenost, ustvarjalnost ter na ta način zagotavljajo učinkovitost in kakovost opravljenega dela (Kovač, 2008, str. 2).

V kolikor vodilni management želi, da bo podjetje dosegalo zastavljene cilje, mora v prvi vrsti zagotoviti kvalitetno vodenje na vseh ravneh (Grkinič, 2008, str. 24). Kajti le z dobrim vodenjem bodo lahko zagotavljali visoko stopnjo motiviranosti zaposlenih. Z motiviranjem delavcev lahko po eni strani izboljšujejo delovne rezultate zaposlenih (izboljšanje kakovosti

storitev, izboljšanje učinkovitosti in storilnosti itd.), po drugi strani pa povečajo zadovoljstvo zaposlenih. Ustrezno ravnanje z ljudmi pri delu postaja tako ključ do uspeha.

Sistematično spremljanje in zagotavljanje uspešnosti ne pomeni nadzorovanja zaposlenih v negativnem smislu, temveč prinaša vodji, zaposlenemu in organizaciji številne koristi. Zagotavljanje delovne uspešnosti spodbuja vodjo k dejanskemu in rednemu spremljanju ne le delovnih rezultatov, temveč tudi sposobnosti in zmogljivosti zaposlenih s ciljem povečanja njihove motiviranosti za večjo uspešnost in učinkovitost (Zupančič, 2005, str. 50). Vodja ima zelo veliko vlogo v procesu zagotavljanja uspešnosti. Zagotoviti mora vsa potrebna sredstva (stroje, opremo, znanje, informacije itd.) in ustvariti ustrezne razmere za delo. Z zaposlenim morata skupaj postaviti cilje in načrtovati njegov osebni razvoj. Vodja mora zaposlene voditi (motivirati, svetovati, reševati nesporazume itd.) in spremljati njihovo delovno uspešnost ter, če je potrebno, ukrepati pri odstopanjih. Navsezadnje mora zaposlene tudi nagraditi s pohvalo, priznanji, denarnimi, nedenarnimi nagradami ali s predlogom za napredovanje (Zupan, 2001, str. 83 - 84).

Načrtovanje ciljev in spremljanje delovne uspešnosti sta pomembna procesa v sistemu zagotavljanja uspešnosti, vendar pa je njun učinek zelo omejen, če ne zagotovimo tudi ustreznih povratnih informacij o uspešnosti (Svetlik et al., 2009, str. 444). Povratna informacija je mera, s katero zaposleni dobi jasne informacije o svoji učinkovitosti pri delu (Noe et al., 1994, str. 223). Povratne informacije so ključnega pomena za razvoj tako zaposlenih kot tudi vodje. Z izmenjavo povratnih informacij izvejo, kako jim gre, kako blizu cilja so, hkrati pa jim to omogoča, da uravnavajo svoja dejanja tako, da bodo dosegli zastavljene cilje. Potrebujejo le ogledalo, v katerem bodo lahko videli svoje prednosti in slabosti. Povratne informacije nas opozorijo, če smo zašli s prave poti, oziroma nam povečajo elan in motiviranost za delo, če smo na pravi poti. Če zaposlenim ne postavimo jasnih ciljev, ne bodo vedeli kam iti. Če jim ne priskrbimo povratnih informacij, ne bodo vedeli, ali so prišli na cilj oziroma ali sploh napredujejo v pravi smeri. Kakovostno izpeljani pogovori imajo tudi motivacijsko moč, saj zaposlenega spodbudijo k njegovemu razvoju, utrdijo mu samozavest in mu povečajo občutek, da je za organizacijo pomemben.

Namen magistrskega dela je prikazati pomen povratne informacije za večjo motiviranost zaposlenih. Ena od njihovih nalog, ki jo vodje velikokrat zanemarijo, je uporaba učinkovite povratne informacije. Zaposleni včasih niti ne vedo, kako dobro delajo. Ne zavedajo se, da pri delu delajo napake, in ker jih nihče na to ne opozori, jih ponavljajo. Pri delu moramo spodbujati dajanje povratnih informacij in vzpostaviti vzdušje, ki bo motiviralo zaposlene, da bodo prispevali nove zamisli, reševali probleme in postavljali vprašanja.

Cilj magistrskega dela je na podlagi obstoječih teoretičnih znanj, sodobne literature in člankov podrobno proučiti kako s pomočjo povratnih informacij o delu povečati zaposlenim motivacijo na delovnem mestu. Na podlagi anketnega vprašalnika sem ugotovila mnenje zaposlenih o vplivu povratne informacije na njihovo motivacijo ter podala možne predloge za



izboljšavo. Analizirala sem različne oblike povratne informacije in njihovo povezavo z motiviranostjo in uspešnim vodenjem. Pomembno je vedeti, kako zadovoljstvo npr. z delom, plačo, sodelavci, nadrejenimi in ostalimi dejavniki vpliva na motivacijo zaposlenih in kateri so tisti ključni dejavniki, ki so za zaposlene najpomembnejši. V magistrskem delu želim pojasniti, da lahko s poznavanjem motiviranosti in želja zaposlenih lažje rešujemo delovne probleme in tako postanemo uspešno podjetje z zadovoljnim kadrom.

Pri pisanju magistrskega dela sem uporabila več različnih metod dela. Metoda dela, ki sem jo uporabila v teoretičnem delu naloge, temelji na analizi obstoječe strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virov, prispevkov in člankov s področja motivacije ter vpliva povratnih informacij na motivacijo zaposlenih. Pri tem sem za predstavitev obravnavane tematike uporabila metodo deskripcije, kjer sem se oprla na spoznanja o obravnavani temi. Poleg tega sem uporabila metodo dokumentiranja, opisa, klasifikacije ter komparativno metodo, s katero sem primerjala različne ugotovitve posameznih avtorjev.

Empirični del magistrskega dela temelji na raziskavi, ki je bila opravljena s pomočjo vprašalnika. Gre za kvantitativno metodo pridobivanja podatkov in pomeni klasičen način za raziskovanje te vrste tematike v podjetjih. Vprašalnik je izdelan tako, da zajema ključne elemente tematskega področja in ga bodo podjetja lahko uporabljala za nadaljnje obdobje, ter tako primerjala izboljšave na tem področju.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabila tudi teoretična znanja, pridobljena v okviru podiplomskega študija in znanje, ki sem ga pridobila na podlagi dolgoletnih praktičnih izkušenj.

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na več poglavij, ki se med seboj smiselno dopolnjujejo in pomenijo zaokroženo celoto. V uvodnem delu, so predstavljeni problematika, namen in cilji dela ter uporabljena metoda proučevanja in zasnove dela. Prvo poglavje opisuje razloge, ki ženejo ljudi, da sploh delajo. Hkrati pojasnjuje človeške potrebe in posledice nezadovoljenih potreb. V tem poglavju je tudi natančneje opredeljena definicija motivacije ter dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo zaposlenih. Glavni namen oziroma rezultat motiviranja zaposlenih je njihovo zadovoljstvo. Prav to je osnova za kvalitetno opravljanje dela zaposlenih. Sledi osrednji del naloge, kjer sem razčlenila vpliv povratne informacije o delu na motivacijo zaposlenih ter opredelila vrste povratnih informacij o delu.

Teoretičnemu delu sledi empiričen del študije, t.j. prikaz vpliva povratne informacije o delu na motivacijo zaposlenih. V raziskavi je najprej predstavljena problematika raziskave, sledi vzorčenje zaposlenih, izvedba raziskave in pregled rezultatov vpliva povratne informacije o delu na motivacijo zaposlenih. Sledi podajanje pomembnejših ugotovitev in predlogov vrhnjemu managementu, kako povratna informacija o delu vpliva na motivacijo zaposlenih ter s katerimi prijemi izboljšati povratno informacijo o delu.

Na koncu magistrskega dela je podan sklep, ki se navezuje na teoretična izhodišča. Sklep povzema ključne ugotovitve, ki tvorijo jedro oziroma podlago za pridobitev osnovnega videnja tovrstne tematike – motivacije in vpliva povratnih informacij o delu na motivacijo zaposlenih. Predzadnje poglavje zajema uporabljeno literaturo in vire, zadnje poglavje pa priloge, ki se nanašajo na obravnavano tematiko.

## **1 MOTIVACIJA ZA DELO**

Vse več podjetij skuša izboljšati produktivnost in učinkovitost zaposlenih. Pri tem so pogosto prepričani, da je mogoče na to pozitivno vplivati z nakupom novih sredstev informacijske tehnologije. Premalo pa upoštevajo dejstvo, da sama tehnologija ne more zagotoviti večje produktivnosti. Zato so namreč potrebni ljudje, ki lahko morda tudi z uporabo sredstev informacijske tehnologije dosežejo boljše rezultate. Ljudje so torej ključni dejavnik za povečano produktivnost (Treven, 1997, str. 518). Vendar je potrebno poudariti, da morajo biti ti ljudje za opravljanje svojega dela motivirani; motivacija je torej ključni pojem.

### **1.1 Definicija motivacije**

Zagon, želja, volja, spodbuda, pripravljenost, energija... Vse te besede lahko povzamemo z eno samo – motivacija. Motivacija nam omogoča osredotočenost, vpliva na naša čustva, vedenje in je neposredno ključ našega delovanja. Obstaja veliko opredelitev motivacije, ker jo avtorji obravnavajo na različne načine. Naštejmo jih nekaj:

- Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti. Ljudje so po naravi motivirani, saj gre za naravni proces, ki ga ljudje nosijo v sebi od rojstva (Lipičnik, 2002, str. 478).
- Motivacija je ena izmed strategij managementa in aktivnosti, s katero managerji skušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za organizacijo. S stališča te definicije je torej vloga managerjev, da znajo motivirati zaposlene za opravljanje dela z večjo prizadevnostjo, boljša. Gre za tipičen primer pridobljene motivacije (Treven, 1998, str. 106).
- Motivacija pomeni pridobitev. Nekaj dati. Biti navdušen. Navdihovati druge. Voditi sebe. Voditi druge (Hansen, 1998, str. 15).
- Dolgoročno je največja motivacija vedno tista, ki pride od znotraj (Grubiša, 2001, str. 191).

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega zaključka: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki (Lipičnik, 1997, str. 152–153).

Motiviranje je torej zahtevna naloga, ki pa je nujno potrebna, če želimo biti sposobni za življenje. Če se ne navadimo motivirati sebe in drugih, je težko najti življenjski smisel in namen. Motivacija je namreč nekaj, po čemer se razlikujejo tisti, ki samo govorijo, od tistih, ki tudi kaj naredijo, sanjači od uspešnežev, povprečni oddelki od dinamičnih in družine, v katerih ljudje skupaj samo živijo, od zdravih in srečnih. Pot med željo po rezultatih in rezultatih samih pa ni tlakovana zgolj z namenom. Če želimo uspešno motivirati sebe in druge, moramo poznati veščine motiviranja (Hansen, 1998, str. 19).

Motivacija sodelavcev, zaposlenih je torej pogoj za doseganje kakovostnih ciljev na poti k odličnosti. Odličnost in nadpovprečne rezultate bomo dosegli z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnost zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev. Vodstvo se mora tega zavedati (Možina, 1999, str. 16).

## **1.2 Vzroki in motivi za delovno motivacijo**

Naše obnašanje je motivirano. Ne pojavlja se kar samo od sebe, ima svoje vzroke in cilje. Z motivacijo mislimo na vse tiste dejavnike, ki nas spodbujajo in usmerjajo naše obnašanje. Ko govorimo o motivaciji, imamo v mislih dejavnike, silnice in gibala našega delovanja. To so npr. potrebe, nagon, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi, volja. V vsakem trenutku deluje na nas več takšnih silnic in gibal. Morda je najpomembnejša značilnost človekove motivacije to, da lahko svoje obnašanje zavestno spodbuja, usmerja in vodi. Človek si lahko postavlja cilje, motive, ki jih nato skuša doseči s svojo voljo in zavestno nadziranim delovanjem. Tudi kakovost naših dosežkov je odvisna od tega, kako močno smo motivirani (Museum, 2001, str. 86).

### **1.2.1 Vzroki, ki ženejo ljudi k temu, da delajo**

Katere so silnice, ki človeka silijo, da dela, da si prizadeva, porablja svoje sile in pri tem pogosto doživlja hude fizične in psihične tegobe? Najpreprostejša razlaga je, da človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma denar. Po tej logiki bi ljudje delali toliko več, kolikor več možnosti imajo, da bi si pridobili denar. Vendar pa nas življenje in številni primeri prepričujejo, da velikokrat ni tako (Možina et al., 2002, str. 473). Drugi menijo, da ljudje delajo zaradi uveljavitve na delovnem mestu. Navadno se uveljavljajo tisti, ki se trudijo in so uspešni. Vendar tu ni določenega merila, kajti tistih, ki se uveljavljajo in zato dobivajo posebna priznanja okolice, je mnogo manj, kakor tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobijo zelenih priznanj. Zato se vprašamo, če je zaslužek tisti, kar vse pridne delavce spodbuja k delu. Vendar bi mnogi od njih mogoče na drugih delovnih mestih, v drugih organizacijah, več zaslužili, toda ostajajo tam, kjer so (Lipičnik, 1998, str. 155). Mnogo je motivov za opravljanje človekovega dela in seznam le-teh bi bil neskončen.

V okolju, v katerem človek dela, je različna delovna motivacija. Namreč proučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. V okolju z izkoriščevalskimi nameni so v ospredju eni dejavniki motivacije, pri demokratično organiziranem delu pa drugi motivacijski dejavniki (Lipičnik, 1998, str. 155).

Če bi želeli razložiti, zakaj človek dela prav tisto, kar dela, bi morali poznati vse vzgibe in gibala, ki človeka privedejo do določene aktivnosti. Managerji v organizacijah ugotavljajo, da nekateri delavci raje delajo po svoje, kakor po njihovih navodilih, da nekatere delavce monotono delo dolgočasi, da posamezni delavci nenadoma postanejo neproduktivni, ker nimajo ustrezne vzpodbude k delu, da so nekateri delavci nezadovoljni s svojimi nadrejenimi, da nekateri na delo zamujajo in predčasno odhajajo z dela, itd... (Lipičnik, 1998, str. 155 - 156). Težko je odgovoriti na vsa navedena vprašanja. Če bi poznali ustrezne odgovore, bi se povečala uspešnost posameznika, organizacije, prav tako zadovoljstvo delavcev, ki bi bili pripravljeni vlagati v svoje delo več naporov, kar bi povzročilo večjo uspešnost organizacij, itd.. Človekovo delo ne dosega vedno istih rezultatov, četudi večkrat opravlja povsem enako delo. Prav tako se spreminja človekovo vedenje v odvisnosti od situacij, v katerih se nahaja.

### 1.2.2 Motivi

Termin motiv vključuje koncept smeri. Motiv je torej vektor in zajema s svojo razširjenostjo tako socialne kot fiziološke potrebe. Motiv imenujemo doživljeno potrebo, ki je usmerjena na določene cilje, s katero bomo to potrebo zadovoljili. Pod pojmom motivi razumemo tudi tiste notranje dejavnike, ki usmerjajo, vodijo in vzpodbujajo človekovo aktivnost (Oman, 1978, str. 51). Vir motivov so potrebe. Potrebe so predvsem izraz neravnotežja, bodisi notranjega, organskega ali zunanjega, fizičnega ali socialnega. Človek se trudi obdržati stanje svojega ravnotežja (homeostaze) ter se rešiti stanja neravnotežja. Ko zadovolji kakšno svojo potrebo, se pojavi nek nov motiv. To ga žene v novo aktivnost za zadovoljitev tega motiva.

V sodobni psihologiji je zelo priznana hierarhija motivov, ki jo je objavil ameriški psiholog Abraham H. Maslow (1908–1970). Maslow pravi, da bolj ko posameznik nekaj potrebuje, višja bo njegova motiviranost, da bi to dosegel. Več potreb, ko bo posameznik s svojim početjem zapolnjeval, višja bo njegova življenjska motiviranost. Zadovoljevanje višjih potreb ustvarja dosti globljo in tanjšo motiviranost kakor zgolj zadovoljevanje nižjih potreb. Pri motiviranju sebe ali drugih moramo zato vedeti, da bo človek težko motiviran za karkoli, če njegove osnovne fiziološke potrebe ne bodo potešene. Šele ko bodo le-te potešene, se bo človek počutil tako fizično in socialno varnega, da bo motiviran za odpiranje, komuniciranje, povezovanje z drugimi ter za opravljanje svojega dela (Kržišnik, 2007, str. 69).

Maslow potrebe, ki jih človek zadovoljuje s svojim delom, deli na pet stopenj, in sicer: prvo stopnjo predstavljajo **fiziološke potrebe** kot so odmori, dopusti, fizično udobje na delovnem mestu in delovni čas, v drugo stopnjo uvršča **potrebe po varnosti in zaščiti** (višina plače, delovni pogoji, varnost zaposlitve, pripadnost), v tretjo stopnjo spadajo **socialne potrebe**

(dobri odnosi s poslovnimi partnerji, sodelavci in nadrejenimi), v četrto stopnjo sodijo **potrebe po spoštovanju in samospoštovanju** (možnost napredovanja v podjetju, pohvala za dobro opravljeno delo, prevzemanje odgovornih del), v peto zadnjo stopnjo pa uvršča **potrebe po samouresničevanju** kamor uvršča razvijanje svojih sposobnosti, sodelovanje pri odločanju ter samostojno in kreativno delo (Maslow, 1987, str. 98). Za vse te potrebe velja, da se potreba po višji stopnji pojavi šele tedaj, ko je potreba predhodne stopnje zadovoljena.

### 1.2.2.1 Primarni motivi

Primarni motivi so motivi, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, da lahko preživi. Med primarne motive uvrščamo: lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in druge. Ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, se imenujejo primarni biološki motivi in so podedovani ter so v človeku že od rojstva. Značilni so za vse ljudi, kar pomeni, da so univerzalni (Treven 1998, str. 108).

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost se uporabljajo pri oblikovanju treh motivacijskih skupin. Prvo motivacijsko skupino, ki je predstavljena v Tabeli 1, predstavljajo primarni biološki motivi. Ta skupina motivov zajema motive, ki morajo biti zadovoljeni, sicer lahko človek kot organizem propade. Motivi se nanašajo na biološko zgradbo človeka in vsebujejo podedovane motive, ki so značilni za vse ljudi in so zaradi tega tudi univerzalni. Na te motive je nemogoče vplivati zavestno in jih je preprosto potrebno zadovoljiti (Lipičnik, 1998, str. 157).

*Tabela 1: Lastnosti primarnih bioloških motivov*

| <b>PRIMARNI BIOLOŠKI MOTIVI</b>   |  |
|---|--|
| <b>1. VLOGA</b><br>– primarne<br>– sekundarne<br><b>2. NASTANEK</b><br>– podedovane<br>– pridobljene<br><b>3. PODROČJA</b><br>– biološke<br>– socialne<br><b>4. RAZŠIRJENOST</b><br>– univerzalne<br>– regionalne<br>– individualne | – <b>POTREBE PO SNOVEH</b><br>– <b>POTREBE PO IZLOČANJU</b><br>– <b>POTREBE PO FIZIČNI<br/>CELOVITOSTI</b><br>– <b>SPANJE, POČITEK</b><br>– <b>SEKSUALNE POTREBE</b> |

*Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 157.*

Drugo motivacijsko skupino, ki je predstavljena v Tabeli 2, predstavljajo primarni socialni motivi. Tudi ti motivi so primarni, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno potrebno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. V glavnem so pridobljeni in se jih je človek navzel iz svojega okolja iz mladosti. To je privedlo do sklepa,

da okolje lahko vpliva na nastanek motivov, zaradi regionalne razširjenosti pa je odvisna različnost teh motivov. Na to skupino motivov lahko vplivamo zavestno in tako lahko zavestno spreminjamo obnašanje ljudi v družbi. Spreminjanje obnašanja je v veliki večini odvisno od regionalnosti (Lipičnik, 1998, str. 158).

Tabela 2: Lastnosti primarnih socialnih motivov

| <b>PRIMARNI SOCIALNI MOTIVI</b>   |  |
|---|--|
| <p><b>1. VLOGA</b><br/>– primarne<br/>– sekundarne</p> <p><b>2. NASTANEK</b><br/>– podedovane<br/>– pridobljene</p> <p><b>3. PODROČJA</b><br/>– biološke<br/>– socialne</p> <p><b>4. RAZŠIRJENOST</b><br/>– univerzalne<br/>– regionalne<br/>– individualne</p> | <p>– <b>POTREBA PO UVELJAVITVI</b></p> <p>– <b>POTREBA PO DRUŽBI</b></p> <p>– <b>POTREBA PO SPREMEMBI</b></p> <p>– <b>POTREBA PO SOCIALNEM KONFORMIZMU</b></p> |

Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 158.

### 1.2.2.2 Sekundarni motivi

Tretjo skupino predstavljajo sekundarni motivi ali potrebe. V tej skupini se pojavljajo motivi, ki so nezaželeni. Ravno to dokazuje, da je za to skupino značilno, da so motivi individualnega značaja, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Čeprav njihova nezadovoljitev ne ogroža obstoja organizma niti biološko niti socialno, je lahko za posameznike, ki imajo te motive, neprijetno, če jih ne morejo zadovoljiti (Lipičnik, 1998, str. 159).

Sekundarni motivi, so tesno povezani s koncepti učenja. Princip učenja, ki se nanaša na spodbujanje, je še posebej konceptualno in praktično povezan z motivacijo. Spodbuda se s tem v zvezi razlaga kot posledica, ki se uporabi z namenom, da bi povečali motivacijo za določeno vrsto vedenja. Na primer vodja oddelka uporabi pozitivno spodbudo tako, da dodeli dan nagradnega dopusta tistim članom oddelka, ki se še posebej izkažejo s svojim delom. S tem jih motivira, da vključijo vse svoje sposobnosti, ko opravljajo svoje delo (Černetič, 2001, str. 9).

Da bi lahko uvrstili posamezni motiv med sekundarne motive, ta ne sme biti biološki. Omenili smo že, da se je sekundarnih motivov mogoče naučiti. Katerih motivov se posameznik nauči,

pa je precej odvisno od razvitosti družbe, v kateri ta živi (Černetič, 2001, str. 9). V tabeli 3 so prikazane lastnosti sekundarnih motivov.

Tabela 3: Lastnosti sekundarnih motivov

| SEKUNDARNI MOTIVI   |   |
|---|---|
| <b>1. VLOGA</b><br>– primarne<br>– sekundarne<br><b>2. NASTANEK</b><br>– podedovane<br>– pridobljene<br><b>3. PODROČJA</b><br>– biološke<br>– socialne<br><b>4. RAZŠIRJENOST</b><br>– univerzalne<br>– regionalne<br>– individualne | – <b>INTERESI</b><br>– <b>STALIŠČA</b><br>– <b>NAVADE</b><br>– <b>POTREBA PO ALKOHOLU</b><br>– <b>NARKOMANIJA</b> |

Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 159.

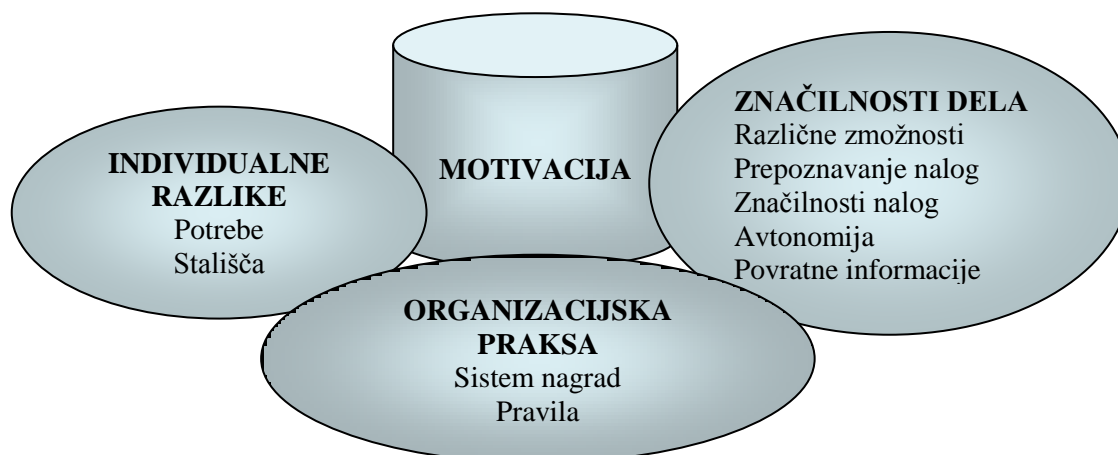
### 1.3 Dejavniki, ki učinkujejo na delovno motivacijo

Številni dejavniki učinkujejo na motivacijo. Med mnogimi se bom osredotočila na tri (Možina et al., 1994, str. 495–498): individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Za managerja oziroma za njegovo učinkovito delovanje, je pomembno, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost, manager ne more kontrolirati, kot so npr. skrb za bolnega družinskega člana ali finančna pomoč staršem itd..

Za vsakega človeka so značilne **individualne razlike**, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Vse te značilnosti človek prinese s seboj na delo. Glede na to, da so si ljudje po lastnostih zelo različni, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izzivi, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti. Za nekatere je pomembno napredovanje, za katero bi človeku morali ponuditi priložnost za dosego le-tega. Uspešnost človeka pri delu je odvisna tudi od **lastnosti dela**, ki vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec je zmožen opraviti delo od začetka do konca, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Pomembno vlogo v organizaciji ima **organizacijska praksa**, ki jo sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja. Politika definira nekatere ugodnosti, kot so plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke in ostarele itd.. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti. Z nagradami lahko motiviramo

nove delavce in preprečujemo starejšim, da bi zapustili organizacijo. Slika 1 prikazuje dejavnike, ki učinkujejo na motivacijo.

*Slika 1: Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo*



*Vir: B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1998, str. 162.*

Pri delu z ljudmi morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Managerji morajo razumeti, da način, s katerim poskušajo vplivati na delovno motivacijo, lahko deluje kot motivator ali demotivator.

## 1.4 Materialne oblike motivacije

Dolgo je veljalo mnenje, da je plača edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Osebni prejemki kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Raziskave so pokazale, da v situacijah, kjer so razmere dobre, denar ni najpomembnejši motivacijski dejavnik. Denar se postavlja v ospredje le takrat, ko niso zadovoljene temeljne človeške potrebe (Uhan, 2000, str. 32).

### 1.4.1 Plača

Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. V vsakem primeru denar motivira, ker je neposredno ali posredno povezano z zadovoljevanjem mnogih potreb. Popolnoma jasno je, da z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Poleg tega lahko rečemo, da denar ne spada med notranje spodbujevalce dejavnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar igra različne vloge za različne ljudi kot tudi za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Denar je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Možina et al., 1998, str. 253).



Plača je torej pomemben motivacijski dejavnik. Pomen plače za posameznika je predvsem v (White, 1985, v Treven, 1998, str. 146):

- kratkoročnem materialnem zadovoljstvu,
- dolgoročni varnosti,
- družbenem statusu in
- pozornosti do osebnih uspehov in kariere.

Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Če teh plačil ne vključimo v osnovno plačo, jih lahko dodamo v obliki spremenljive plače. Glavni dodatki k osnovni plači so (Lipičnik, 1998, str. 193):

- plačilo individualne uspešnosti – povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonus ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov.
- bonusi – nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, timi ali organizacija.
- nagrada za storilnost – nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki smo jih postavili zato, da bi spodbudili ljudi za čim višjo raven prizadevanj. Tovrstne cilje ponavadi opredeljujemo kot število kosov, obseg prodaje itd..
- provizije – posebna oblika nagrade za storilnost, s katero so navadno nagrajeni prodajalci. Tako prodajalci dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli.
- plačilo servisne dejavnosti – se ponavadi povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno od vrste lestvice in dejavnosti, kjer je uporabljena. Izjemoma se v neprofitnih dejavnostih uporabljajo tudi plačila, odvisna od uspešnosti posameznikov.
- plačila za zmožnosti – včasih ga imenujemo tudi plačilo za izobrazbo. Plačilo za zmožnosti se spreminja v odvisnosti od individualnih dosežkov.
- plačilo pristojnosti – je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik.
- plačilo za osebni razvoj – je plačilo, ki ga navadno dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem.
- dodatki – ljudje jih dobijo za nadurno delo, delo v izmenah itd..

Od podjetij in ciljev, ki naj bi jih dosegli delavci, je praviloma odvisno, kakšen sistem plač bodo podjetja uporabila za svojo rabo. S sistemi plač želijo podjetja delavce stimulirati za doseganje teh ciljev. Torej je plača svojevrstno orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti (Lipičnik, 1997, str. 178).

Torej plačilo za delo oziroma plača je vsekakor nujen pogoj, da se lahko posvetimo delu, saj je s tem poskrbljeno za našo osebno varnost. Kljub temu pa plača in druge ugodnosti niso vedno dovolj, da bi motivacija bila popolna. Najprimernejša služba je seveda tista, ki bi jo opravljali kar brez plačila, vendar dandanes je treba delati za denar in vsak posameznik je tudi

vreden svojega plačila. Kljub temu pa plačilo ni in ne sme biti edino, kar nas motivira za opravljanje dela (Iršič, 2003).

#### **1.4.2 Možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja**

Znanje, ki smo ga pridobili v formalnem sistemu izobraževanja, ne zadošča več, vsaj ne za dlje časa. Zato je zelo pomembno, da posamezniki, podjetja in družba skrbijo za nenehen razvoj potencialov. Ključ uspešnega razvoja sodobnega podjetja so zaposleni z novimi zamislimi, pripravljenostjo na učenje in razvoj, z visoko stopnjo motivacije ter ustvarjalnosti. Ne zadostuje, da so zmožni in pripravljeni sprejemati spremembe, ampak morajo iskati nove poti in možnosti, kako ostati konkurenčni ter kako konkurenčnost še povečati. V spreminjajočem se okolju bodo med zmagovalci le podjetja, ki se dobro zavedajo, kako velik pomen imajo zaposleni in njihov razvoj ter bodo znala ustvariti razmere, ki bodo zaposlene spodbujale k inovativnosti in nenehnemu strokovnemu ter osebnemu razvoju. Taka usmerjenost pelje k uresničevanju strateških ciljev. Podjetja, ki strmijo v prihodnost, skrbijo za izobraževanje, motiviranje in nagrajevanje vsakega zaposlenega ter si tako utirajo pot v uspešno poslovanje (Albrecht, 2008).

Eden najbolj priljubljenih programov za zaposlene je pomoč pri izobraževanju, ki obsega tako povračila sredstev za šolanje do raznih tečajev. Osnovni namen tovrstnih programov je obdržati zaposlene na tekočem na njihovem področju in jih pripravljati na morebitne priložnosti v organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 252).

Načrt usposabljanja in izobraževanja v podjetju se pripravi glede na zahteve delovnih mest in delovnega procesa, želje zaposlenih, vrzeli, ki so ugotovljene pri letnih razgovorih, novosti, ki se med letom uvajajo v podjetju in glede na načrtovano razvojno usmeritev podjetja. Zaposleni se lahko na usposabljanje prijavijo sami, ko ugotovijo, katerih znanj jim primanjkuje, ali pa da pobudo vodja. Najpogostejši obliki izobraževanja v podjetjih sta računalniški tečaji in tečaji tujih jezikov, kar povečuje konkurenčnost zaposlenih. Še pomembnejše pa je, da se z usposabljanjem zagotovijo znanja, ki so potrebna za izvajanje poslovne strategije ter specifična znanja, ki so pomembna za konkurenčnost podjetja. Med metodami usposabljanja je vse manj klasičnih oblik, kot so predavanja in seminarji. Vse več je problemsko oziroma projektno zastavljenih delavnic, simulacij in usposabljanja na delovnem mestu. Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod in tudi učenje na daljavo. Prav to je za zaposlene zelo primerno, saj je tako časovno kot stroškovno zelo učinkovito (Zupan, 1999, str. 55).

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Jereb, 1992, str. 177).

### **1.4.3 Možnost napredovanja**

Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno (Jereb, 1992, str. 60). Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pa pomeni napredovanje delavca na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost. Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebnostni razvoj, zato mora vsebovati naslednje lastnosti:

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posamezne organizacije,
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem,
- vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih posameznik opravlja,
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti,
- povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja. Pri razporejanju delavcev, spremljanju njihovega dela in sprejemanju odločitev o napredovanju je seveda nujno objektivno in strokovno delo vodij.

## **1.5 Nematerialne oblike motivacije**

S spremembami v naši družbi prihaja do razmer, ko plača ni več glavni motiv za uspešno delo, temveč jo prikrivajo drugi nematerialni dejavniki, ki vzpodbujajo zavzetost delavcev. Delo, kjer posameznik lahko uveljavlja svoje sposobnosti in vidi možnost lastnega razvoja in napredka, je za delavca najboljša spodbuda. Oblik nematerialne motivacije je veliko, spodaj sem opisala nekaj najpogostejših oblik le teh.

### **1.5.1 Pohvale, nagrade in priznanja**

Zaposlenim poleg plač in drugih motivacijskih dejavnikov zelo veliko pomenijo spodbude, pohvale, priznanja in razne nagrade za dobro opravljeno delo. So zelo učinkovito motivacijsko orodje, saj lahko zaposlene nagradimo takoj po dosežku. Prav tako pa takšen način motiviranja podjetju ne predstavlja velikih stroškov.

V osnovi razlikujemo formalne programe, pri katerih so pravila vnaprej določena in so običajno tudi vrednosti nagrad večje ter neformalne, to so spontane nagrade in priznanja, ki so povezana z majhnimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in napora ter jih lahko uporabljajo vodje na vseh ravneh (Zupan, 2001, str. 209–210). Neformalne nagrade in priznanja so tako sestavni deli vsakodnevnega vodenja. Pri tem sicer lahko pride do velikih razlik med

organizacijskimi enotami, saj je nekaterim vodjem takšen slog vodenja bližje kot drugim. Podjetja skušajo ta problem reševati z usposabljanjem, vgrajevanjem učinkovite uporabe nagrad in priznanj v merila za nagrajevanje vodij in s splošnim razvojem kulture, ki podpira takšno vodenje. Pri bolj formalnih programih lahko uporabimo najmanj štiri različne pristope k temu, koga bomo nagradili. Lahko se odločimo, da nagradimo najuspešnejše delavce, za kar je merilo skupna uspešnost v določenem obdobju. Vendar se pri tem hitro pojavi težava, da so pogosto večkrat nagrajeni isti ljudje, saj so najbolj uspešni sodelavci praviloma uspešni v daljšem obdobju. Ker drugi zaposleni morda začutijo, da nagrade ne bodo mogli dobiti, ta izgubi motivacijsko moč. Zato je smiselno, da poleg skupine uspešnosti uporabljamo še druga merila, kot so na primer najboljši pri kakovosti, najbolj inovativen, najboljši vodja, tisti, ki je najbolj napredoval in podobno. Nagradimo lahko tudi posebne dosežke in vse zaposlene, ki dosežejo določen cilj. O tem, kdo bo dobil nagrado, največkrat odloči vodstvo podjetja na predlog neposrednih vodij, ali pa posebna komisija, ki jo v ta namen oblikujejo v podjetju. Pri neformalnih nagradah in priznanjih je možnost, kaj in kako bomo nagradili, seveda še mnogo več in lahko z malo ustvarjalnosti pridemo do prav izvirnih rešitev. Izbiro praviloma prepustimo vodji, ki naj bi pohvale, nagrade in priznanja uporabljal kot učinkovito orodje pri vodenju sodelavcev.

Seveda pa ne moremo mimo dejstva, da so med nagradami zelo priljubljene denarne. Vendar je kljub temu, da so preproste in lahko razumljive, z njimi povezanih precej težav. To prikazuje tudi slika 2. Denar hitro zapravimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. So tudi povsem običajne, saj nam ni treba razmišljati, kaj bomo podarili. Zato nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti. Morda je še največja težava v tem, da jih je zelo težko nadgraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek (Zupan, 2001, str. 211).

*Slika 2: Prednosti in slabosti denarnih nagrad*

| <b>Prednosti:</b>            | <b>Slabosti:</b>              |
|------------------------------|-------------------------------|
| ☺ So zaželenne.              | ☹ Niso obstojne.              |
| ☺ So preproste.              | ☹ So vsakdanje.               |
| ☺ Vsi jih razumemo.          | ☹ Težko jih nagradimo.        |
| ☺ Lahko so dodatna spodbuda. | ☹ Lahko postanejo samoumevne. |

*Vir: N. Zupan, Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih, 2001, str. 21.*

Poleg denarja lahko podarimo mnogo drugih nagrad. Podjetja pogosto uporabljajo naslednje: zlate ure, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke (za golf in tenis), knjige, poslovne kovčke, prenosne telefone,

računalnike za domačo uporabo in podobno. Učinkovite so lahko tudi povsem nematerialne nagrade, ki zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo. Ustna pohvala je dober primer, ki sploh nič ne stane in pri tem spodbuja posameznike k boljšemu delu. Nekoliko večji učinek imajo pisne pohvale in pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo. V nekaterih podjetjih izdelajo posebne čestitke, ki jih vodja ob pomembnih dosežkih izroči zaposlenim, podpiše pa jih lahko še glavni direktor, drugi člani vodstva ali pa sodelavci (Zupan, 2001, str. 211–212).

Na voljo je še veliko drugih možnosti pohval za dosežke zaposlenih. Čas je dober primer in je dragocena dobrina. Nagrada je lahko prosto popoldne, prost petek za celoten oddelek, ki se je izkazal, ali poznejši prihod v službo. Zaposleni se radi tudi večkrat zabavajo, lahko jim tako podarimo vstopnice za nogometno srečanje, vstopnice za koncert in podobno. Zapomniti si moramo, da je vsak kapital, ki ga porabimo za nekaj edinstvenega, lahko tisočkrat učinkovitejši kot kapital, ki ga porabimo za nekaj vsakdanjega. Tudi izobraževanje v tujini je lahko dobra nagrada in vpliva tako na posameznika kot na podjetje v prihodnosti. Držati se moramo pravila, da je pohvala najučinkovitejša, če je takojšnja, spontana, specifična in javna (Rolih, 2002, str. 46–47).

Kadar damo komu kompliment ali ga pohvalimo, govorimo o njem samem. Tak človek začuti priznanje, opazi, da ga cenimo in upoštevamo. Seveda ne sme dobiti občutka, da je to le vljudnostna fraza. Pohvala mora biti iskrena. Pohvalo lahko uporabimo tudi, ko moramo koga grajati ali kritizirati. Pri človeku moramo najti nekaj dobrega, pozitivnega, za kar ga lahko pohvalimo. Povejmo mu, kaj cenimo pri njem, kaj nam je všeč in podobno. Šele nato mu povemo, s čim smo pri njem manj zadovoljni. Vsi lažje pogoltnemo grenko tableto, če je oblita s sladkorjem. Ob takem načinu bo sogovornik svoje napake veliko prej pripravljen popraviti (Gea college, 1997, str. 171).

Pomembno vprašanje, ki se nam poraja, je tudi, kaj si sploh vodstvo posameznega podjetja prizadeva doseči s svojim sistemom nagrajevanja? Če zaposleni v podjetju pravilno razumejo odgovor na to vprašanje, se lahko potrudijo in opravljajo svoje delo učinkovitejše, zaradi česar se poveča tudi učinkovitost celotnega podjetja. Če namreč zaposleni razume, kaj si podjetje prizadeva doseči, se je sposoben bolj potruditi za njegove cilje in zato, v skladu s svojim prispevkom, začne prejemati večjo nagrado. Z vidika podjetja so poslovni cilji toliko bolj izpolnjeni, kolikor bolj so usklajene njegove zahteve in nagrade zaposlenih delavcev. S svojimi programi za nagrajevanje si podjetja prizadevajo doseči naslednje cilje (Harris, 1997, v Treven, 1998, str. 219):

- izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov,
- vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi,
- privlačiti nove, visoko usposobljene delavce,
- motivirati zaposlene,
- nadzorovati stroške.

Torej je nagrajevanje zaposlenih, ki je pomemben del managementa človeških virov, ključnega pomena tako pri delojemalcih kot pri delodajalcih. Čeprav nematerialne nagrade dokazano dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, seveda dolgoročno mnogo pohval brez učinka pri plači (denarju) ne bo naletelo na dober odziv. Zato je morda pametno, da vse nagrade in priznanja na nek način sestavimo v zaokroženo celoto s plačilnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 212). Tako bomo z ustreznim sistemom nagrajevanja vplivali na vedenje zaposlenih, da s svojim delom čim bolj prispevajo k doseganju ciljev podjetja (Treven, 1998, str. 218).

### **1.5.2 Stalna zaposlitev**

Varna in stalna zaposlitev je v današnjih razmerah, ko je stopnja brezposelnosti velika, za marsikoga zelo pomemben motivator, ki lahko še kako močno vpliva na počutje vsakega posameznika na delovnem mestu.

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene (Zupan, 1999, str. 51):

- pripravljeni so pridobivati nova znanja z večjim interesom,
- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Takšna zaposlitev pomeni tudi večjo stabilnost, urejeno zavarovanje, plačevanje prispevkov in večjo kredibilnost. Dandanes na bankah sploh ni več mogoče pridobiti kredita brez stalne zaposlitve. Posledica stalne zaposlitve pomeni tudi samostojno življenje in možnost večjih izdatkov za nakup nepremičnin in ostalih luksuznih dobrin.

### **1.5.3 Organiziranost dela**

Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja. Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo (Možina et al., 1998, str. 148). S primernim oblikovanjem dela se poveča motivacija delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente. Kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo. Raziskovalca Torrington in Hall sta na podlagi študije različnih virov izločila naslednje elemente (Možina et al., 1998, str. 152–157):

- raznolikost: delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela in ljudi, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami. Enolično delo delavce dolgočasi, dolgočasje

utruja, utrujenost pa je vir napak. Z raznolikostjo dela torej lahko zmanjšamo število napak in povečamo zadovoljstvo delavcev.

- samostojnost: pri izbiri načinov dela in orodij za delo, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije. S samostojnostjo zaposleni čutijo odgovornost in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja.
- odgovornost: v smislu odločanja o tem, kako rešiti določen problem pri delu.
- izziv: delo, ki posameznika postavlja pred vedno nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja.
- interakcija: stiki z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev. Delavcu veliko pomeni, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, za celotno organizacijo in za uporabnike. Prav tako je pomembno, da so to odnosi sodelovanja, ki dajejo skupinsko sinergijo, ne pa, da vodijo v prestižne nefunkcionalne spore.
- pomen dela: poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. To izhaja iz oblikovanja dela, tako da so rezultati dela vidni. Ob dobrem delu je delavec ponosen na rezultate. To mu daje poseben občutek zadovoljstva.
- cilji in povratna informacija: delovni cilji morajo biti jasno opredeljeni, saj tako pomenijo za posameznika izziv. Cilji naj bodo taki, kot jih posameznik normalno pričakuje in dobro je, če sodeluje pri njihovem opredeljevanju.

#### **1.5.4 Komuniciranje**

Ključ zadovoljstva zaposlenih je v komunikaciji oziroma v sporazumevanju. Je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, zato naštejmo zlata pravila sporazumevanja (Mihalič, 2006, str. 47–48):

- za svoje zaposlene je potrebno nenehno imeti odprta vrata pisarne,
- zaposlene moramo pogosto povprašati o težavah, skrbah in pomislekih, ki jih imajo,
- smotno je biti pozoren poslušalec svojih zaposlenih,
- odprto lahko obveščamo svoje zaposlene o trenutnih dogajanjih ter vseh delovnih novostih,
- vse, kar nam zaposleni osebno zaupajo v pogovoru, strogo zadržimo zase,
- redno vprašajmo zaposlene za mnenje, predloge in stališča o delu in podjetju,
- zaposlene vedno pohvalimo pred drugimi sodelavci, kritiko pa izrazimo le na štiri oči,
- ni priporočljivo kakršnokoli dvigovanje glasu nad zaposlenimi,
- zaposlene je potrebno navduševati s spodbudnimi besedami in jim izkazovati podporo,
- hvalimo in grajamo lahko le delo in dejanja zaposlenih, nikakor pa ne osebnosti in lastnosti,
- zaposlenim vedno ponudimo pomoč pri delu in tudi pri osebnih težavah, če to želijo.

Komunikacija naj bi v podjetju potekala v obeh smereh: od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Še posebno se moramo potruditi, da spodbujamo zaposlene, da bi iskali nove zamisli

in prenašali informacije, saj so prav oni v neposrednem stiku s strankami. Če takega sistema komuniciranja v podjetju ni, se prav gotovo lahko izgubljajo pomembne informacije in zamisli, ki bi lahko prinesle podjetju izboljšave (Bogardus, 2004, str. 157).

### **1.5.5 Ugodne delovne razmere, počutje in pravilen odnos**

Management je stroka kot vsaka druga in uspeh je tudi v tem poklicu odvisen od nadarjenosti, talenta, strokovnega znanja in poslovnih priložnosti. Ustvarjalnosti ni mogoče zahtevati od sebe in drugih tako kot pridnost, lahko pa zagotovimo okolje, kjer se bo verjetneje od slučaja pojavila. Ustvarjalni management je v prvi vrsti zagotavljanje razmer, ki bodo ljudi spodbujale k iznajdljivosti in k ustvarjanju novega. Ključni dejavniki ustvarjalnosti so zelo intimne narave. Na eni strani so to neposredne okoliščine, v katerih skupina dela, na drugi pa medosebne razsežnosti in razmerja med člani (Mayer, 1994, str. 142).

Zelo spodbudno za kreativno delo je naravno okolje, kjer skupina lahko dela v miru. Ustvarjalno delo ni nujno vsak hip povezano s prostori in učnimi pripomočki. Pogovori med sprehodom ali med rekreativnim telesnim sproščanjem pogosto odkrijejo nove razsežnosti problemov, ki jih skupina obravnava, s tem pa tudi nove poti do rešitev oziroma odločitev. Duševna sprostitvev neposredno vpliva na mehčanje utrjenih miselnih vzorcev, shem in naravnosti. Pogovor med hojo je še vedno ustvarjalna starogrška metoda, kjer lahko prihaja do miselnih preobratov (Mayer, 1994, str. 144–145).

Člani skupine morajo čutiti nagnjenje za delo v skupini. Izrazito samosvoje osebnosti se skupinskemu delu izogibajo. Pripadnost skupini, ki pomeni tudi spontano vodljivost, spada med primarne človekove osebnostne lastnosti in je ni mogoče privzgojiti ali se je naučiti, če zanjo ni dispozicij. Navdušenje nad delom v skupini presega zgolj značajsko značilnost osebnosti in meri na motivacijsko dimenzijo. Člani se istijo s skupino in njenimi simboli, razvijejo posebne komunikacijske navade in simbole ter vzpostavijo kolegialna prijateljstva, ki pogosto sežejo tudi v privatne kroge. Skupina je nekemu lahko zavetišče, nekakšna socialna maternica, v kateri išče varnost pred vplivi širšega delovnega okolja, drugemu pa izziv, kjer preizkuša prodornost svojih znanj in idej (Mayer, 1994, str. 149).

Poznamo kar nekaj ključnih motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na večjo ustvarjalnost v določeni skupini (Palčič, 2005). Eden od načinov izboljšanja delovne klime v podjetju in povečanja učinkovitosti zaposlenih je ustvarjanje sproščenega ozračja s pomočjo humorja. Ljudje, ki so veseli, se zabavajo in so dobre volje, z večjo verjetnostjo uspejo. Dobro razpoloženje omogoča bolj jasno in ustvarjalno razmišljanje. Sproščeni in spontani ljudje so radi s tistimi, ki se smejejo in zabavajo. Humor je naravno zdravilo zoper delovno utrujenost in izčrpanost, zato je dobro omogočiti sodelavcem, da se na delovnem mestu tudi sprostijo in zabavajo. Delavci razmišljajo bolj jasno in so bolj produktivni, če imajo odmor, v katerem prezračijo svoje misli. Ljudje raje hodijo v službo, če vedo, da se bodo pri delu tudi zabavali. Postavimo lahko kakšno oglasno desko, skupno e-pošto za karikature, šale in zgodbe.



Ljudje se povezujejo med seboj preko humorja in duhovitosti. Ob takšnih aktivnostih se bodo zaposleni med seboj bolje spoznali in razvili večji občutek medsebojne pripadnosti. Kljub temu pa je treba biti previden in sproti preverjati, ali niso šale morda takšne, ki presegajo meje dobrega okusa. Prav tako moramo spodbujati sodelavce, da si vzamejo nekaj minut, da sprostijo svojo delovno napetost. Tudi zaposleni naj sooblikujejo zabavno in sproščeno delovno vzdušje. Mogoče so v delovni skupini kakšni boljši motivatorji, ki lahko bolje in bolj ustvarjalno poskrbijo za pozitivno vzdušje med zaposlenimi. Pozitivno je tudi, če zaposleni dodajajo svoje ideje. Če bodo s svojo ustvarjalnostjo povečali priložnost za smeh, bodo ustvarjalni tudi v doseganju zastavljenih delovnih ciljev.

Tudi prehrana lahko vpliva na počutje in delovne razmere v podjetju. Delovna skupina mora skrbno izbrati prehrano. Hrana, ki močno aktivira prebavila, povzroča zaspanost, podobno delujejo tudi alkoholne pijače (Mayer, 1994, str. 145).

Temeljno načelo sinergijskega managementa tima je izgradnja sinergijskih medčloveških odnosov, kar lahko dosežemo z ustvarjanjem takšnega stanja v timu, da vsak njegov član počenja to, za kar je najbolj motiviran, in prispeva k ustvarjalnemu vzdušju sodelovanja v timu (Belak, 2003, str. 288). Izključevanje nasprotij in notranjih napetosti hkrati odstranjuje pojav psihološke sabotaže ali nasprotovalne oziroma zavlačevalne aktivnosti, ki so večinoma podzavestne. Kaže pa se, da postaja psihično stanje osebja temeljna sestavina trdega ekonomskega boja in pridobivanja konkurenčnih prednosti. Medsebojno spoštovanje in občutek zadovoljstva sta determinanti konkurenčne sposobnosti podjetja, osebni občutek zadovoljstva pa je hkrati podlaga za uspeh tima.

### **1.5.6 Sodelovanje pri poslovnih ciljih in rezultatih**

Če želimo, da ne bomo imeli občutka, da v službi krademo čas in da hodimo tja samo zato, da bomo zaslužili denar, je potrebno lastne cilje uskladiti s cilji podjetja. V resnici je ravno to problem, ki se verjetno vleče od prvega dne, ko smo se zaposlili (Grubiša, 2001, str. 208).

Vizija in cilji so pomembni zato, da vemo, v kateri smeri bomo delovali. Potem je uresničevanje ciljev najbolj odvisno od ljudi, ki jih s svojim znanjem, ustvarjalnostjo in zavzetostjo pretvorijo v rezultate. Zato morajo v podjetjih poleg usmerjenosti k ciljem zagotoviti usmerjenost vodenja k ljudem. Tako lahko rečemo, da je komuniciranje pomembno orodje pri prenosu vizije in poslovnih ciljev podjetja do vsakega zaposlenega. Kadar vsi v podjetju poznajo poslovne rezultate in značilnosti konkurenčnega poslovnega okolja, bolje dojemajo poslovno stvarnost in se zato zavedajo, kako določene dejavnosti prispevajo k konkurenčnosti in dolgoročnemu uspehu. Čeprav podjetja svojo vizijo, cilje in poslovne rezultate pogosto objavijo v pisni obliki, morajo zagotoviti učinkovito dvosmerno komunikacijo. Le tako se lahko prepričajo, ali so zaposleni informacijo pravilno razumeli, in zmanjšajo možnost njenega popačenja (Zupan, 2001, str. 66–69).

Podobno kot imajo cilje posamezniki, jih ima torej tudi organizacija. Opredeljujemo jih kot želena prihodnja stanja posameznikov, skupin ali organizacije. Kadar se organizacijski cilji zelo razlikujejo od ciljev zaposlenih ali so celo nasprotujoči, so zaposleni nezadovoljni in neustvarjalni. Sodobna organizacija prav zaradi tega teži k čim večji skladnosti med posameznikovimi in organizacijskimi cilji, ki naj se medsebojno pogojujejo in v odnosu z zunanjim okoljem oplajajo. Med posameznikom in organizacijo lahko prihaja celo do vzajemnih pričakovanj in učinkov med njima (Možina et al., 1998, str. 9–10).

Za uspešno sodelovanje in funkcioniranje zaposlenih pri poslovnih rezultatih in ciljnih podjetja je potrebna tudi dobro zasnovana identiteta podjetja, ki dviguje moralo in motivacijo. Največji izziv podjetja pri upravljanju z identiteto je to, da ga spravimo v krvni obtok. Pomembno je tudi, ko podjetje raste, je treba proces ustvarjanja identitete profesionalizirati. Če ljudje na vseh ravneh organizacije ne sprejmejo vizije podjetja in je niso pripravljene vtakati v sistem, ne bo uspešna. Veliko podjetij razvije svojo identiteto intuitivno, iz tega, kar so. Identiteta je pogosto izraz osebnosti ustanovitelja in za takšne identitete je pogosto značilno, da so neformalne. Z identiteto je seveda povezana podjetniška vizija, ki smo jo že v začetku omenili. Vizija je pomembna, saj tako vemo, kdo smo, kaj delamo, kako to delamo in kaj si želimo postati. Razvoj identitete podjetja je specializirano delo in izvedba identitetnega programa zajema poslovne veščine iz celotnega podjetja. Ta program vpliva tako na notranje kot zunanje občinstvo, zato je nujno, da je zasnovan skrbno. Torej je pomembno, kako podjetje dojema samo sebe, kako ga vidijo ljudje znotraj njega ter kako podjetje stoji glede na tekmece. Jasna podjetniška identiteta lahko podjetju prinese naslednje koristi (Nelson, 2008, str. 18–19):

- podjetju omogoči, da ljudem pove, s kom sodeluje, za kaj se zavzema, kaj je, kaj dela in kako to dela,
- predstavnikom podjetja omogoča, da znajo razložiti, kako so dejavnosti podjetja povezane med seboj,
- spodbuja k temu, da so sporočila vseh vrst, ki prihajajo iz podjetja, bolj jedrnata in jasnejša,
- ljudem, ki sodelujejo s podjetjem, omogoča, da razumejo njegove cilje in namene.

Če je sistem dobro oblikovan, prinaša še dodatne koristi (Nelson, 2008, str. 19):

- notranje; dvig morale in motivacije, upad fluktuacije zaposlenih, izboljša se kakovost novih delavcev, ljudje v organizaciji bolj učinkovito sodelujejo med seboj,
- finančne; višji tečaj delnic, lažja izvedba pripojitev, večja zaščita organizacije pred tekmeci,
- trženjske; porabniki z večjo naklonjenostjo gledajo na podjetje in njegove izdelke ter so bolj zvesti blagovni znamki, dobavitelji delujejo bolj zanesljivo, stroškovno učinkovitejša poraba pri izvajanju dejavnosti in promocije, učinkovitejša uveljavitev na novih trgih, hitrejšo oblikovanje novih dejavnosti.

Torej pravilen pristop naj bi bil, da zaposleni poznajo, če se le da, celotno filozofijo podjetja (s slabostmi in prednostmi). Tako lahko svoje ideje gradijo na celotnem procesu oziroma lahko svetujejo in dajejo predloge za vse, kar se dogaja v podjetju in niso le ločena enota, ki nima vpliva na to, kaj se dogaja za njihovim hrbtom (Grubiša, 2001, str. 136–137).

## **1.6 Vloga vodje v procesu motiviranja**

Dober vodja je usmerjevalec aktivnosti oziroma lokomotiva, ki z zgledom kaže pot, daje motivacijo in nudi pomoč. Nima občutka, da ob tem delu trpi, ampak ga opravlja z ljubeznijo. Ljudem kaže smisel dela, ki ni (le) rezultat, ampak radost v vsakem trenutku. Le na ta način tudi ostali vzljubijo svoje delo. Predvsem pa je sposoben (torej ima znanje in voljo) pomagati ljudem pri reševanju njihovih težav. Zavedati se moramo, da dandanes delovno okolje zajema nenehne spremembe, inovacije, hitri tempo, tekmovalnost, pritisk, stres in še bi lahko naštevali. Takšno okolje je pod velikim čustvenim in psihičnim pritiskom, zato so vloge vodje še toliko bolj pomembne v poslovnem svetu. Pravi vodja mora biti prepoznaven, imeti svojevrsten stil, sijaj in gorečnost, saj tako vpliva na razvoj drugih. Zaposleni ga morajo videti kot občudovalca, ki ustvarja in potuje k popolnosti, obenem pa ob tem navdihuje druge (Grubiša, 2001, str. 155).

Vodja tima občutno vpliva na raven motiviranosti njegovih članov. Od njega je v veliki meri odvisna delovna klima v timu, politika plač, delovni pogoji, način upravljanja, potrebe po doseganju vrhunskih rezultatov, priznanja, občutek pripadnosti, samospoštovanje, stalni razvoj, ustvarjalnost in drugi dejavniki (Treven, 2001, str. 141). Da bi bile te potrebe članov tima čim bolj izpolnjene, morajo biti v vedenju vodij do sodelavcev upoštevana naslednja dejstva (Treven, 2001, str. 142–143):

- vsak posameznik si zasluži posebno pozornost in spoštovanje,
- zanimanje za ljudi je treba odkrito pokazati,
- vsak član tima mora imeti občutek enake pomembnosti,
- vodja mora pokazati, da spremlja potek opravljanja opravil. Člani tima pričakujejo komentar o izvedbi svojega dela in želijo prejeti potrditev, da so na pravi poti. Zato jim je treba povedati, da so njihovi rezultati v mejah pričakovanega in da so v skladu s planom,
- ljudem je treba pomagati v njihovem razvoju, na primer z nasvetom, nakupom literature, kroženjem po oddelkih, z usmeritvijo na ustrezen seminar in podobno,
- podjetnost članov je treba podpirati in vsak njihov predlog pozorno preučiti,
- sodelavce je treba pogosto vprašati za njihovo mnenje. Kot posebej koristno se bo pokazalo osebno obračanje na vsakega člana tima posamezno,
- sodelavcem je treba dopustiti, da sodelujejo pri odločanju. Tisti, ki delo opravljajo, morajo o njem tudi soodločati,
- vodja mora preučiti motive vsakega posameznika sodelavca in mu dodeliti ustrezno delo. Nikomur namreč ne ustrezajo vsa dela enako,

- uspeh je treba praznovati! Uspeh morajo spremljati pohvale, priznanja, spodbude, obveščanje javnosti,
- z delom sovpada tudi druženje,
- če si posamezen član želi napredovanja, mu je treba to omogočiti. Če drugi član teži k večji odgovornosti in novim nalogam, mu je treba za to dati priložnost,
- ljudje si želijo pridobiti nova pooblastila, poseben položaj, večjo pisarno, svojo tajnico, a je pri dodeljevanju teh simbolov treba strogo upoštevati načelo pravičnosti.

V današnji intenzivni konkurenci dober vodja ni le tisti, ki ima izoblikovane dobre ekonomske vrline. Uspešnost pri vodenju vse bolj predpostavlja nenehno izobraževanje, sposobnost učinkovitega komuniciranja, motiviranja ter seveda socialna in psihološka znanja. Vodje veliko vplivajo na počutje svojih podrejenih in celotne klime v podjetju, zato delo vodje ni enostavno (Hansen, 1998, str. 27).

## **2 VLOGA IN POMEN POVROTNE INFORMACIJE O DELU NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH**

Povratna informacija je mera, s katero zaposleni dobi jasne informacije o svoji učinkovitosti pri delu (Noe et al., 1994, str. 223). Povratne informacije so ključnega pomena za razvoj tako zaposlenih kot tudi vodje. Z izmenjavo povratnih informacij izvejo, kako jim gre, kako blizu cilja so, hkrati pa jim to omogoča, da uravnavajo svoja dejanja tako, da bodo dosegli zastavljene cilje. Potrebujemo le ogledalo, v katerem bodo lahko videli svoje prednosti in slabosti. Povratne informacije nas opozorijo, če smo zašli s prave poti, oziroma nam povečajo elan in motiviranost za delo, če smo na pravi poti. Če zaposlenim ne postavimo jasnih ciljev, ne bodo vedeli, kam iti. Če jim ne priskrbimo povratnih informacij, ne bodo vedeli, ali so prišli na cilj oziroma ali sploh napredujejo v pravi smeri. Kakovostno izpeljani pogovori imajo tudi motivacijsko moč, saj zaposlenega spodbudijo k njegovemu razvoju, utrdijo mu samozavest in mu povečajo občutek, da je za organizacijo pomemben.

### **2.1 Opredelitev povratne informacije**

Zadnjo in hkrati začetno fazo procesa komuniciranja imenujemo *povratno informiranje* (Berlogar, 1999, str. 59). Povratna informacija, ali kot jo s tujko poimenujemo feedback, tako povezuje pošiljatelja in prejemnika. Prejemnik lahko posreduje pošiljatelju povratno informacijo o tem, da je sporočilo sprejel in razumel. Takšna informacija ni pomemben del komunikacije, vendar komuniciranje brez povratne informacije naj ne bi bilo pravo komuniciranje. Proces komuniciranja ljudi je navadno dvosmeren odnos. Gre torej za sporočilo o učinku informacije na prejemnika. Je komuniciran odgovor na poslano sporočilo. Kot taka ima povratna informacija nalogo komunikatorja oskrbeti z informacijo o tem, kako se prejemniki odzivajo nanj in na komunikacijsko situacijo. S pomočjo povratne informacije

lahko komunikator prilagodi svojo strategijo pošiljanja sporočil, da bi bil v komuniciranju čim bolj učinkovit. Komunikator je tukaj pošiljatelj.

Če sogovornika pazljivo poslušamo, podzavestno oddajamo znake strinjanja oziroma ne strinjanja, začudenja, odobravanja, dvomov, itd. To so povratne informacije, ki jih lahko izražamo z besedami, še večkrat pa z govorico telesa, predvsem z mimiko. Če nas bo sogovornik opazoval, bo iz naših povratnih informacij sklepal, kako ga razumemo, ali se z njim strinjamo in kakšni so naši občutki in razpoloženje. Ko smo sami na vrsti za sprejemanje sporočila, opazujemo sogovornika in se odzivamo na to, kar razberemo iz njegovih povratnih informacij, kot so posamezne vmesne besede, vzkliki, medmeti, poseben izraz obraza, odkimavanje, prikimavanje, smeh, zazrt ali čuden pogled, itd. (Majcen, 2001, str. 160).

Povratna zveza oziroma povratna informacija, kot odgovor prejemnika na pošiljateljevo sporočilo, ima za prejemnika dvojno funkcijo. Prvič, pokaže da je bilo sporočilo sprejeto in drugič, pokaže kako je bilo sporočilo sprejeto. Razlikujemo pa tudi več vrst povratnih informacij in sicer (Florjančič, 2000, str. 25):

- glede na vsebino sporočila (ali je bilo sprejeto tako, kot je bilo poslano),
- glede na sogovornika,
- glede na odnos med sogovorniki,
- glede na odnos prejemnika do vsebine sporočila,
- glede na vpliv sporočila z vidika ravnanja prejemnika.

Zelo pogoste ovire, ki nasprotujejo vzpostavljanju povratnih informacij, so hierarhični in avtoritarni odnosi. Organizacije, v katerih sistem povratnih informacij ni razvit, je Možina (1994, str. 92) označil kot nesposobne, kot take, ki niso zmožne odpravljati lastnih napak in se na teh napakah učiti. Kot pravi Brajša (1994, str. 113), bi lahko glede na povratno informacijo razločevali podjetja s kakovostno in nekakovostno povratno informacijo:

- V podjetjih s slabšo obliko komunikacije se povratne informacije iščejo in dajejo brez besed, neverbalno, z govorico telesa. Povratne informacije so večji del negativne, z njimi izražamo svoje nesoglasje ter nekaj ali nekoga krivimo. Pri tem se ne prilagajamo prejemniku informacij, ne zanima nas ali nas je sogovornik pripravljen poslušati in ali nas je zmožen razumeti. Informacije dajemo v posplošeni obliki, tako da je težko razumeti, na koga in kaj se nanašajo. Povratne informacije so enostranske in subjektivne, nerealne in nerazumljive. Delujejo destruktivno in njihov namen je drugega spreminjati, ne pa informirati.
- V podjetjih z boljšo obliko komunikacije se povratne informacije dajejo in iščejo v verbalni obliki. So pozitivne in negativne. Povratne informacije se prilagajajo prejemniku, njegovim zmožnostim razumevanja in trenutnemu razpoloženju. Prizadevajo si, da bi bilo povratno sporočilo sprejeto prostovoljno in ne vsiljeno. Sporočila so jasna, razumljiva in

direktna. Pomembno je, da ima tudi druga stran pravico ne samo sprejemati, ampak tudi dajati in iskati povratne informacije.

Kot meni Berlogar (1999, str. 60), je odzivnost na povratno informacijo glavni atribut uspešne menegerske komunikacije, saj povratna informacija menegerju pove, koliko je njegova vodstvena politika razumljena in upoštevana. Vir povratne informacije za menegerja v organizaciji je komuniciranje navzgor. Ker povratna informacija usmerja ljudi v prilagajanju sporočil, ki jih pošiljajo drug drugemu, pomaga le-ta komuniciranje pojasniti.

Učinkoviti komunikatorji stalno iščejo povratno informacijo in na ta način dajejo medosebni interakciji bolj človeški ton. Za člana neke organizacije je pomembno, da zahteva povratno informacijo ne le zaradi pojasnitve informacije, ampak tudi zaradi razvijanja kooperacije. Na ravni medsebojnih odnosov pa iskanje povratnih informacij omogoča drugim vedeti, da cenimo njihova stališča (Berlogar, 1999, str. 61).

## 2.2 Značilnosti dobrih povratnih informacij

Povratne informacije o uspešnosti so lahko **pisne**, če vodja sodelavcu napiše komentar ocene uspešnosti, ali pa **ustne**, če se o oceni pogovorita (Svetlik et al. , 2009, str. 445). Prednost pisne povratne informacije je v tem, da je dokumentirana, kar je posebej pomembno pri slabši delovni uspešnosti. Pri strožjih ukrepih (na primer premestitev na drugo delovno mesto ali celo prekinitev delovnega razmerja) moramo namreč praviloma dokazati, da je delavec vedel za to, da je ocenjen s slabo oceno. Zato je tudi v primeru, ko se o delovni uspešnosti pogovarjamo, dobro napisati ugotovitve (običajno so za to pripravljene formalni obrazci) in zagotoviti podpise udeležencev pogovora. Prednost ustne informacije je v **dvosmerni komunikaciji**, ki sodelavcu omogoči, da sodeluje in se odzove na oceno. Pogovor je bolj osebni kot pisna informacija in bolje vpliva na odnose med vodjo in sodelavci.

Čeprav se zdi, da so povratne informacije enostavne, je to zapleten proces, ki tako pri vodji, kot pri sodelavcu zbuja določeno nelagodje, posebej, če so informacije negativne. Za učinkovite povratne informacije velja nekaj pravil, ki jih poznamo tudi iz značilnosti učinkovitega komuniciranja (Rubin Kedar, 2003; Noe et al., 2003):

- Povratna informacija naj bo **dialog**, v katerem enakopravno sodelujeta oba udeleženca pogovora. Povratna informacija je priložnost, da vsak pove svoje poglede, da uskladimo mnenja in razčistimo morebitne nejasnosti. Zato je zelo pomembno, da v pogovoru sodelujeta oba udeleženca. Vodja pogovora mora sogovornika k sodelovanju spodbujati z odprtimi vprašanji (na primer zakaj, kako). Tudi če gre za pisno povratno informacijo, moramo zagotoviti možnost odziva, če želimo doseči dobre učinke.
- Pri pogovoru moramo ustvariti **dobro ozračje** za razpravo. Zato je bolje, da je prostor nevtralen. Pisarna vodje že sama sugerira odnos nadrejeni – podrejeni in je »domač teren« vodji, zato ni najprimernejša. Na začetku pogovora moramo pojasniti, da je namen

izboljšati uspešnost, kar je skupen cilj vseh. Pogovor začnemo s sproščenim klepetom in šele nato preidemo na vsebino povratne informacije. Pomembno je tudi, da vedno začnemo in zaključimo s pozitivnim mnenjem, tudi če je vmes potrebno sodelavcu sporočiti negativne informacije (gre za t.i. sendvič pristop: pozitivno-negativno-pozitivno). Pozitivni zaključek običajno vsebuje tudi to, da sodelavcu ponudimo pomoč in podporo pri dogovorjenih dejavnostih za izboljšavo ali pri reševanju problemov, ki ovirajo njegovo uspešnost.

- **Uravnoteženost pozitivnih in negativnih povratnih informacij glede na uspešnost.** Nihče ni samo dober ali samo slab delavec, zato moramo pri povratnih informacijah ustrezno uravnotežiti pozitivne informacije (pohvale) in negativne (kritike oziroma graje), ki morajo čim bolj odsevati oceno celotne uspešnosti. Če je na primer uspešnost v povprečju dobra in skladna s pričakovanji, pri enem od meril pa ima delavec težave z doseganjem pričakovanega, potem se ne smemo ukvarjati le s težavami in tem edinim merilom.
- **Negativna povratna informacija mora biti zasebna.** Medtem, ko je lahko pohvala javna (če je temu primerna kultura organizacije in ni v nasprotju z željami pohvaljenega), pa mora biti kritika oziroma graja vedno zasebna. Le tako je lahko konstruktivna, le tako zmanjšamo vpliv neprijetnih čustev, ki jih kritika ali graja nedvomno vzbudi. S tem imamo večje možnosti, da se sporazumemo o dejstvih in predvidimo ukrepe za izboljšave, kar je tudi glavni namen negativne povratne informacije.
- Povratna informacija mora biti **podrobna** in ne splošna, tako da sodelavec čim bolj razume, katero vedenje vodi k dobri in katero k slabši uspešnosti. Če uporabljamo zgolj splošne komentarje, potem priložnosti za izboljšave ne bodo dovolj vidne. Tako ni dovolj, če nekomu rečemo, da dobro dela, povedati mu moramo konkretno, kaj je dobrega, da bo takšno vedenje ohranjal še naprej. Enako velja za negativno povratno informacijo, pri kateri moramo opozoriti na konkretne rezultate ali vedenje. Pomaga tudi, če imamo z dokazi podkrepljene informacije, da sodelavcu na primer ne rečemo le, da pogosto zamuja na delo, temveč imamo na primer za en teden izpis podatkov, kolikokrat in za koliko je zamudil.
- Povratna informacija se mora nanašati **na vedenje in ne na osebnost**, saj je vedenje tisto, ki ga lahko spremenimo in ima vpliv na uspešnost. To posebej velja za negativno povratno informacijo, saj napadi na osebnost pogosto sprožijo močna negativna čustva in zmanjšajo pripravljenost za sodelovanje in uvajanje ukrepov za izboljšave.
- Povratna informacija bo najučinkovitejša, če bo **sprotna** in bo potekala takoj po nekem dogodku, ki je pomembno vplival na (ne)uspešnost.
- Povratna informacija mora biti vedno **iskrena** in mora **temeljiti na dejstvih**, ne na občutkih ali morda celo nepreverjenih govoricah.
- **Osredotočimo se na dve ali tri najpomembnejše stvari**, saj preveč kompleksna povratna informacija razprši pozornost na preveč dejavnikov, zato si vsega ne zapomnimo in je ukrepanje za izboljšave manj učinkovito.
- **Dogovorimo se o konkretnih ukrepih za izboljšave** in tudi o roku, kdaj bomo preverili napredek.

Učinkovita povratna informacija naj bo opisna in ne ocenjevalna, ker je ocenjevanje usmerjeno na osebo, opis pa na problem. Prilagojena mora biti osebi, kateri je informacija posredovana in ne sme vsebovati enostranske poglede, mora biti obema, tako vodji kot zaposlenemu razumljiva. Sporočilo naj bo poslano pravočasno in naj bo raje pošteno kot manipulativno, neiskreno. Oblika povratne informacije je proizvod komunikacijske klime v podjetju (Kavčič, 2004, str. 19).

Slabša oblika povratne informacije med vodjo in zaposlenim se kaže v neverbalni obliki, torej z govoricu telesa. Z mimiko obraza in telesno držo zaposleni izražajo, da se ne strinjajo in da se počutijo nelagodno, brez iskanja in dajanj besed. Vodja ne daje jasnih in direktnih informacij, vendar v neki posplošeni obliki in ni popolnoma jasno določeno komu je informacija namenjena. Te povratne informacije so predvsem subjektivne narave, neiskrene, nenaravne in nepopolne. Cilj ali namen take povratne informacije ni informirati druge, marveč spreminjanje drugega oziroma njegove osebnosti, kar lahko privede do destruktivnega delovanja zaposlenih (Brajša, 1994, str. 110–111).

Za boljšo obliko povratne informacije je značilna odprta komunikacija med vodjo in zaposlenim in se kaže v obliki verbalne komunikacije (Brajša, 1994, str. 113–115). Te povratne komunikacije so lahko pozitivne in negativne. Vodja svobodno govori o problemih poslovanja, kjer prevladuje razumevanje in kjer so zaposleni pripravljeni sprejeti povratno informacijo in jo doživljajo kot nekaj pozitivnega ter se zavedajo, da lahko vpliva na boljše odnose in na uspešnejše poslovanje podjetja. Zaposleni skušajo povratno informacijo prilagoditi svojim sodelavcem tako, da bo dosegalo njihove zmožnosti razumevanja trenutne situacije in se prilagoditi trenutnemu razpoloženju. Vodja pri dajanju informacij skuša biti konkreten, natančen in direkten. Pomembno je tudi, da vodja dovoli drugi strani oziroma zaposlenim ne le sprejemati informacije, ampak jih tudi dajati. Zaposleni naj ne bi informacijo čutili kot vsiljeno, ampak naj bi jo sprejeli dobronamerno in iskreno. Zato mora tista oseba, ki daje povratno informacijo vztrajati pri objektivnosti in resničnosti pri opisovanju nekega dogodka ali situacije.

V organizaciji naj bi bili postavljeni jasni cilji tako za vodjo kot za tiste, ki jih neposredno izvajajo. Biti morajo tudi napisani, da bi se videl njihov smisel in napredek pri doseganju le – teh. Poiščejo naj se pravi problemi, ki nakazujejo nezaželeno stanje v organizaciji in predvidevanje, kako bi ta problem rešili s pomočjo zaposlenih. Poleg ciljev je zelo pomembno, da vodja zna pohvaliti zaposlenega in mu dati povratno informacijo o opravljeni nalogi, za katero je bil zadolžen in odgovoren. »Najmočnejši motivator ljudi je povratna informacija o doseženih rezultatih« (Blanchard, 1994, str. 67). Vodja mora zaposlene obvestiti o morebitnih napakah, ki se pojavljajo pri izvajanju dodeljene naloge, vendar je potrebno to storiti nemudoma in opozoriti na napačno vedenje v določeni situaciji, nikakor pa ne sme biti kritika podana na samo osebnost človeka, ker v tem primeru kritika ne bo in ne more biti konstruktivna.



## 2.3 Pozitivna povratna informacija

Pohvala je jasna povratna informacija zaposlenemu o tem, da dela dobro. Prednosti uporabe pohval so (Impuls, 2007):

- zaposleni natančno ve kdaj dela dobro in kdaj je uspešen,
- zaposleni ve, da je njegovo dobro delo opaženo,
- zaposleni ve, da je njegov uspeh pomemben za podjetje,
- ker se zaposleni tega zaveda, s takim delom tudi nadaljuje,
- poveča se motivacija pri delu,
- zaposleni pri delu še bolj razvija svoje potencialne, želi biti uspešen dalj časa.

Zaradi zgoraj naštetega je pomembno, da pohvala sledi takoj po dobro opravljenem delu. Vodja ne čaka, da zaposleni do izrečene pohvale ne ve, ali je sploh dosegel nekaj dobrega, ali pa misli, da njegov trud ni bil opažen. Pohvala je pri zaposlenih vedno dobrodošla. Pomembna je zlasti pri novih sodelavcih, za vse sodelavce pa na začetku izvajanja novih nalog ali novih odgovornosti.

Pohvalo naredimo tako da (Impuls, 2007):

- vzpostavimo kontakt z zaposlenim takoj, ko opazimo, da je nekaj naredil dobro,
- zaposlenemu natančno povemo, kaj je naredil dobro; s tem mu povemo, da spremljamo njegovo delo in ga spoštujemo,
- zaposlenemu povemo, da smo zaradi njegovega dobrega dela zadovoljni,
- zaposlenemu damo čas, da začuti naše zadovoljstvo,
- zaposlenega vzpodbudimo, da tudi sam občuti svoje zadovoljstvo ob dobro opravljenem delu,
- z zaposlenim se rokujemo in mu s tem pokažemo, kako pomembni so njegovi uspehi za podjetje.

Twentier (1999, str. 48–57) pravi, da je pohvala vplivne osebe, ki jo cenimo in spoštujemo, pogosto dosti močnejša spodbuda, kakor povišanje plač. Če ljudi nikoli glasno ne pohvalimo, temveč se skrivamo za pripombo »če molčim pomeni, da delate v redu«, bo osebje postalo brezbržno, saj bo pomenilo, da »ni nikomur mar, če svoje delo dobro opravim«. Delavci morajo vedeti, kdaj so svoje delo odlično opravili.

S tem ko slišijo zaposleni priznanje za svoje delo, dobijo v bistvu povratno informacijo (Twentier, 1999, str. 57). Na ta način jih lahko spodbudimo k še bolj kakovostnemu delu. Vodstvo, ki svojim delavcem ne izkazuje priznanja in ki svoje delavce ne spodbuja, zapravlja priložnost za delovno motivacijo. Kadar ljudje čutijo, da je njihovo delo nekaj vredno, bodo svoje delo dobro opravljali. Velja tudi nasprotno - če se delo zdi nič vredno, bodo ljudje imeli

do njega tak odnos. Vodja lahko to popravi na tak način, da ljudem vlije zaupanje v vrednost njihovega dela. Razloži jim pomen dela in pomembnosti njihovega doprinosa.

Tracy in Hudovernik (2002, str. 178–180) pravita, da bi morale organizacije uporabljati formulo »pohvali«. Ta formula ima velik učinek na posameznika, gradi njegovo samospoštovanje, poleg tega pa organizacijo ne stane nič. Ta formula je sestavljena iz sedmih stvari:

- **Pohvale;** Pohvala je mogočen element spoštovanja. Vsakič, ko osebo pohvalimo, dvignemo njegovo samospoštovanje in s tem povečamo verjetnost, da bomo v prihodnosti še večkrat deležni takšnega vedenja.
- **Občudovanja;** Občudujemo ponavadi lastnosti ali imetje. Lastnosti in stvari, ki jih občudujemo pri drugih ljudeh, povzročijo, da so ljudje ponosni, srečni in nas imajo raje. Kot rezultat bodo želeli bolje delati za nas.
- **Hvaležnosti;** Potrebno se je zahvaliti za vse, kar nam drugi ljudje naredijo. Zahvaliti se je potrebno, četudi je samoumevno, da to naredijo. Vsakič, ko neki osebi rečemo »hvala vam«, se le ta takoj bolje počuti.
- **Veljave;** Zaposlenim je potrebno dati občutek pomembnosti. Povedati jim moramo, da smo ponosni nanje in da pomembno prispevajo k uspehu podjetja. Nakloniti jim moramo pozornost, ki pa pomeni, da jih poslušamo. Ljudem je potrebno dati čas, posvetiti jim je potrebno več časa kar ga lahko, potrebno jih je poslušati in investirati vanje kot v najbolj pomembne ljudi, ki pa dejansko res so.
- **Akceptiranja, sprejemanja;** Vsak od nas ima globoko podzavestno željo po tem, da bi ga drugi sprejeli, še posebej ljudje, ki so zanj pomembni. Sprejemanje lahko pokažemo tako, da smo prijazni, vljudni, prijateljski in da se predvsem večkrat nasmehnemo. Vsakič ko se nekomu nasmehnemo, se dviga njegovo samospoštovanje.
- **Ljubeznivosti;** Zaposleni so podvrženi čustvenim vzponom in padcem in rabijo prijazno besedo vzpodbude. Ne smemo kritizirati stvari, ki se jih ne da več popraviti. Preteklih napak ali neuspehov se ne da popraviti, lahko pa se iz njih kaj koristnega naučimo.

## 2.4 Negativna povratna informacija

Graja je jasna povratna informacija zaposlenemu o tem, da je naredil napako. Prednosti uporabe graje so (Impuls, 2007):

- zaposleni spozna, da je naredil napako,
- zaposleni spozna, da njegova trenutna aktivnost ne vodi k doseganju skupnega cilja,
- zaposlenemu ob graji ponovimo, kako se aktivnost, pri kateri je naredil napako, izvede pravilno,
- zaposleni po graji prekine z napačno aktivnostjo,
- zaradi izrečene graje tudi ne ponovi napake,
- zaposleni ponovno dobro izvaja svoje delo in dosega cilje.

Pomembno je, da vodja grajo izreče takoj po tem, ko je bila storjena napaka (Impuls, 2007). Na ta način zaposleni v najkrajšem možnem času spozna kako naj dela, da bo ponovno uspešen. Graja, če je izrečena resno in odgovorno, je lahko tudi obet pohvale.

Graje zaposleni ne slišijo radi. Zaradi njenega pomena za doseganje ciljev podjetja jo vodja dosledno izraža. Pri tem je zlasti pozoren na sodelavce, ki razpolagajo z vsem potrebnim znanjem za dobro opravljeno delo, pa kljub temu delajo napake. Pozornost namenja pravilnemu izrekanju graje. Grajo naredimo tako, da (Impuls, 2007):

- zaposlenemu natančno povemo kaj je naredil narobe,
- grajamo le storjeno napako, ne pa ostalega dela zaposlenega,
- z jasnimi besedami povemo, da smo zaradi storjene napake slabe volje,
- počakamo nekaj sekund, da lahko zaposleni začuti našo slabo voljo,
- zaposlenemu pokažemo, da smo na njegovi strani, da mu iskreno želimo dobro; ponavadi to naredimo z rokovanjem,
- zaposlenemu povemo, da ga cenimo,
- poudarimo, da imamo o zaposlenemu dobro mnenje, o njegovi napaki pri delu pa ne.

Malovrh (1996, str. 140) navaja, da je potrebno grajati napake in ne ljudi. Kritika ne sme biti nikoli uničujoča, ne sme zanikati dobrega v sočloveku, ne sme rušiti njegove samopodobe in samospoštovanja. Naša kritika bo učinkovala spodbudno, ko bomo sodelavca opozorili na to ali ono napako, obenem pa mu dali vedeti, da ga kot delavca cenimo in da vidimo pri njem tudi dobro.

Weisinger (2001, str. 179) navaja, da je kritizirati potrebno z namenom, da bi kritizirani v prihodnje izpolnjevali svoje obveznosti, pri tem pa jim je potrebno pokazati, da zaupamo v njih in njihove sposobnosti. Lahko predlagamo izboljšave, ki bodo kritiziranega vzpodbudile, da se bo potrudil po svojih najboljših močeh, to pa je še dodatna motivacija.

Carnegie (1995, str. 116) pravi, da kritike nihče ne sprejme z veseljem, vendar še veliko preveč ljudi raje kritizira druge. Obtoževanje redko izboljša položaj, seveda so tudi izjeme. Včasih ljudje potrebujejo konstruktivno kritiko. Če je zadeva dovolj resna, če je nevarnost dovolj velika ali če se napaka pogosto ponavlja, potem je treba nujno nekaj reči. Če se po tehtnem premisleku odločite, da se morate o zadevi pogovoriti, storite to vljudno in ravnajte mirno. Ustvarite okolje, ko bo dovezetno za vaše besede. Ljudem ni nikoli všeč, kadar poslušajo negativnosti o sebi, zato bodo bolj spremenljivi, če se osredotočite na vse, kar delajo prav, in hkrati omenite tisto, kar delajo narobe. Vsako kritiko bi morali začeti s pohvalo in iskrenim spoštovanjem. Kritika nas lahko marsikaj nauči. Dejstvo pa je, da je sama po sebi neprijetna, zato moramo biti zelo previdni, komu kaj rečemo in na kakšen način jo bomo dali. V primeru, da smo kritizirani je dobro da skrbno poslušamo, kaj ima sogovornik za povedati, preden se odzovemo na kritiko. Zavedati se moramo, da kritika lahko ljudem pomaga. Njen namen pa je prekiniti nepravilnosti pri delu zaposlenega.

## 2.5 Vpliv povratne informacije na motiviranost zaposlenih

Zaposleni so lahko uspešni pri delu, se pravilno odločajo le, če informacije, ki jih potrebujejo za delo, dobijo pravočasno in so točne. Komuniciranje je zato izredno pomembno orodje preko katerega poteka prenos vizije in ciljev do vsakega posameznika. Poleg pisne komunikacije, vizije, strategije je nujna tudi dvosmerna neposredna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, saj vodstva le na tak način lahko preverjajo, da so zaposleni informacije pravilno razumeli. Prenos informacij, ki poteka do najnižjih ravni, naj bi bil čimbolj neposreden in transparenten. Vodstva prakticirajo različne formalne načine, s katerimi prenašajo informacije: sklicujejo redne sestanke, kolegije, strokovne svete, usklajevalne sestanke izvršnih direktorjev, oddelčne sestanke in podobno. Pogosti pa so tudi neformalni načini. Še posebej so neformalne komunikacijske oblike pogoste v učečih se organizacijah (skupna kosila, športna srečanja, praznovanja in podobna srečanja). Tem namenom priredijo tudi poslovne prostore oziroma pisarne brez pregrad (Svetic, 2009).

Tiste zaposlene, ki si želijo prispevati k ciljem skupine ali organizacije, naj managerji povabijo, da skupaj z njimi planirajo, sodelujejo pri oblikovanju prispevkov in reševanju delovnih nalog. Motiviranost za delo se poveča, če zaposleni poznajo poslovno politiko in cilje organizacije. Še posebej pa so zavzeti za delo, če imajo možnost sodelovati pri odločanju o svojem delu, izboljšavah, če je nanje prenesena odgovornost, če so opolnomočeni ali če je vzpostavljeno vodenje s cilji. Motiviranost je mogoče še povečati s povratnimi informacijami o tem, koliko njihovo delo prispeva k določenim skupnim ciljem (Svetic, 2009).

Najpomembnejše je učinkovitejše doseganje ciljev. Nedvomno pohvala direktno vpliva na boljše rezultate zaposlenih. Posredno na njih vpliva tudi graja, saj zaposlenemu omogoča spoznati napako, jo popraviti in se takoj vrniti na pot doseganja ciljev. Pohvala in graja vplivata tudi na motiviranost zaposlenih. Pohvala pomaga ljudem, da so zadovoljni sami s seboj in zato še bolj motivirani za delo. Graja pomaga ljudem, da bodo lahko zadovoljni sami s seboj. Prvim predstavlja izziv doseganje še boljših rezultatov, drugim pa delo brez napak in doseganje boljših rezultatov. Zaposleni so motivirani za delo, če jim delo nudi zadovoljstvo in dovolj izzivov. Motivirani zaposleni delajo več in bolje (Impuls, 2007).

Jasna pohvala ali graja omogočata dolgoročno dobro sodelovanje v podjetju. Povratna informacija pomeni prenašanje mnenja vodje na sodelavce. S tem vodja oblikuje standarde obnašanja v podjetju in na ta način vpliva na kulturo podjetja. Standardi obnašanja, ki vključujejo dajanje in sprejemanje pohvale ali graje ustvarjajo pogoje za doseganje dobrih ali pa še boljših rezultatov. Zaradi svoje učinkovitosti in nizkih stroškov je pohvala in priznanje največja neizkoriščena priložnost v današnjem poslovnem svetu (Impuls, 2007).

### **3 VRSTE SISTEMATIČNIH POVRATNIH INFORMACIJ O USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH**

Podajanje povratnih informacij je pomemben element ocenjevalnih razgovorov in rednih letnih razgovorov. Ocenjevalni razgovor je poglobljena analiza ocenjevanja in povratno informiranje zaposlenega o njegovi delovni uspešnosti ter predlagani oceni. Vodja in zaposleni se pogovorita o vzrokih za posamezno oceno in na kakšen način izvesti napredek v prihodnje. Vodja tudi obrazloži svoje odločitve glede nagrad, povezanih z delovno uspešnostjo zaposlenega. Redni letni razgovor ponavadi izvedejo enkrat letno, kjer vodja in zaposleni skupaj pregledata uspešnost zaposlenega skozi vse leto, v kolikšni meri je dosegel načrtovane cilje, postavita cilje za prihodnje obdobje in načrtujeta osebni razvoj zaposlenega. Glavna razlika med ocenjevalnim in letnim razgovorom je, da ocenjevalni razgovor izvajamo bolj pogosto in so v razgovoru v ospredju vprašanja, povezana z ocenjevanjem in plačo zaposlenega, medtem ko so pri letnem razgovoru v ospredju razvojna vprašanja (Bizjak, 2008, str 17).

#### **3.1 Ocenjevalni razgovor**

S periodičnimi ocenjevalnimi pogovori skušajo organizacije spodbuditi vodje, da se pogovorijo s svojimi sodelavci o njihovi uspešnosti. Namen ocenjevalnih pogovorov je predvsem povratna informacija o uspešnosti in dogovor o kratkoročnih ukrepih, ki bi uspešnost lahko še izboljšali. Hkrati lahko z ocenjevalnimi razgovori zberemo ocene o vseh sodelavcih, ki so potem podlaga za odločitve o na primer plačilu po uspešnosti, napredovanju ali usposabljanju. Ocenjevalne razgovore naj bi praviloma izvedli ob vsakem ocenjevanju uspešnosti, zato so praviloma pogostejši (dva ali štirikrat letno) in krajši kot razvojni pogovori (trajajo od pol do ene ure) (Svetlik et al., 2009, str. 447).

Majcnova (2001, str. 45) kot sestavine ocenjevalnega razgovora, s katerim vodja utemelji svojo oceno delavčeve uspešnosti, opredeli:

- sistematičen pregled in oceno dosedanjega dela,
- oceno realizacije ciljev in nalog znotraj organizacijske enote,
- skupno oceno uspešnosti zaposlenega in vodje,
- dogovor o tem, kako izboljšati uspešnost v prihodnosti.

Če ima vodja veliko število podrejenih, so seveda ocenjevalni pogovori lahko tudi veliko breme, saj je za dobro izpeljan pogovor potrebna ustrezna priprava in tudi sam pogovor vzame kar nekaj časa. Zato je v primeru, ko ima en vodja veliko podrejenih, smiselno, da je del povratnih informacij o uspešnosti posredovan vsem hkrati na skupnem sestanku, vodja pa se individualno pogovori le s tistimi posamezniki, ki po uspešnosti odstopajo (ali v pozitivno ali v negativno smer) ter z njimi načrtuje ukrepe za izboljšave ali napredovanje, če gre za

uspešne delavce (Svetlik et al. , 2009, str. 447). V Tabeli 4 prikazujemo teme, o katerih naj bi se pogovarjali na pogovoru s skupino ali posameznikom.

*Tabela 4: Vsebina pogovora s skupino in s posameznikom*

| Pogovor s skupino   | Pogovor s posameznikom  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ poslovni rezultati in cilji podjetja,</li> <li>◆ cilji skupine,</li> <li>◆ rezultati skupine,</li> <li>◆ pohvale za dobro delo skupine,</li> <li>◆ dejavniki, ki ovirajo večjo uspešnost skupine,</li> <li>◆ predlogi za izboljšave</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ povezava med cilji skupine in cilji posameznika,</li> <li>◆ individualni cilji,</li> <li>◆ dosežki posameznika,</li> <li>◆ pohvale za dobro delo,</li> <li>◆ šibke točke,</li> <li>◆ načrt aktivnosti za izboljšanje uspešnosti</li> </ul> |

*Vir: I. Svetlik et al., Menedžment človeških virov, 2009, str. 448.*

Za učinkovito izvedbo pogovora, ki ga po navadi vodi vodja, je pomembna dobra priprava obeh udeležencev, vodje in sodelavca. Za zaključek pogovora je pomembno, da ugotovitve zabeležimo in običajno tudi potrdimo s podpisi (Svetlik et al., 2009, str. 448).

### **3.2 Redni letni razgovor**

Vse več organizacij se tudi v našem prostoru odloča za uvajanje letnih razgovorov s sodelavci. Če je pravilno strokovno načrtovan je letni razgovor sorazmerno preprost in zelo učinkovit pripomoček pri ustreznem ravnanju z ljudmi v organizaciji (Možina et.al., 2002, str. 279). »Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovarjata o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca.« (Majcen, 2001, str. 51). Letni razgovori naj bi se izvajali redno, najmanj enkrat na leto. Nekatera podjetja se odločijo za redne razgovore na vsake pol leta ali celo četrletja. Vodja in sodelavec se za razgovor vnaprej dogovorita in planirata srečanje ter se povsem posvetita drug drugemu. Njuno srečanje naj bi imelo absolutno prednost pred kakršnokoli dejavnostjo v delovnem procesu, to je rezerviran čas samo za njun pogovor.

Letni razgovor je temeljit, poglobljen in strukturiran razgovor, namenjen razvoju posameznika in graditvi konstruktivnega odnosa med nadrejenimi in podrejenimi. Dobri letni razgovori zagotavljajo integracijo sprememb in odgovarjajo na enega temeljnih izzivov v našem prostoru - pomanjkljiv dialog med hierarhičnimi ravnmi. Uspešno vpeljan sistem letnih razgovorov omogoča prenašanje ciljev po hierarhiji navzdol, osredotočenost organizacije, razjasnitev nalog in načinov dela posameznika ter pelje k jasnemu dogovoru za prihodnje delovanje. Poleg tega daje objektivno analizo preteklega obdobja, botruje tajnemu razvoju zaposlenih in je hkrati osnova za uvajanje konkretnih sprememb. K vsemu temu pa lahko

dodamo še pozitivno vplivanje na motivacijo zaposlenih ter zagotavljanje ozračja odprtosti in zaupanja med vodjo in sodelavci (Cimerman et al., 2003, str. 178–179).

Letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. S tem pogovorom naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnje doseže še boljše rezultate. Mnogokrat je to tudi edina priložnost, ki jo ima zaposleni v celem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja in pričakovanja z zahtevami in pričakovanji nadrejenega oziroma podjetja (Brečević, 2000, str. 77).

Bistvo letnih razgovorov je, da usmerjamo zaposlene k zastavljenemu cilju podjetja ter upoštevamo njihov osebni cilj in osebni razvoj v okviru podjetja. Torej lahko rečemo, da so letni razgovori ena od oblik komunikacije in sestavni del motiviranja zaposlenih, kjer se vodja in zaposleni pogovarjata o preteklosti, sedanosti in prihodnosti podjetja. Pogovarjajo se o preteklih dosežkih, kjer ima vodja priložnost pohvaliti zaposlenega za dosedanje dosežke, o lastnostih in prizadevanjih zaposlenega, o možnem napredovanju, torej kaj pričakuje ena in druga stran v samem poslovanju (Majcen, 2004, str. 36).

Po mnenju Majcnove (2001, str. 54–56) je namen rednih letnih razgovorov večstranski:

**Zaposleni** izboljšajo delovno uspešnost, saj:

- lahko izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe,
- so deležni pozornosti, kar zviša njihovo motivacijo,
- dobijo jasne povratne informacije,
- prepoznajo smer lastnega razvoja in možno poklicno pot.

**Vodje** bolje spoznajo svoje sodelavce in jih tako laže usmerjajo in vodijo, saj:

- bolje razumejo razmišljanje in ravnanje svojih sodelavcev,
- pridobijo ideje za izboljšanje postopkov in procesov dela,
- lahko sodelavcem sistematično posredujejo povratne informacije,
- pridobijo pogled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi potenciali,
- dobijo osnovo za izdelavo plana izobraževanja in za planiranje kadrovske spremembe,
- so redni letni razgovori njihovo orodje za vodenje s cilji,
- pridobijo informacije za določanje delovne uspešnosti.

Pred začetkom izvajanja rednih letnih razgovorov je pomembno, da vsi vpleteni (zaposleni, vodja, strokovna služba, organizacija v celoti) vedo, kakšni so nameni oziroma kakšne so koristi rednih letnih razgovorov. Če so osebni razgovori pravilno vodeni in je cilj njihovega izvajanja jasn tako organizaciji kot posamezniku, je korist obojestranska. V primeru, da opravljajo redne letne razgovore samo zato, ker so zanje slišali, bo izvajanje razgovorov

administrativno zelo zahtevno in brez pravega učinka. Vsebina rednih letnih razgovorov je predstavljena v Tabeli 5.

*Tabela 5: Vsebina rednih letnih razgovorov*

| <b>Sodelavec</b>  | <b>Vodja</b>  |
|---|---|
| <p><b><u>Vodji predstavi:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje v zvezi s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami,</li> <li>– načrte,</li> <li>– želje,</li> <li>– želen razvoj in zamišljeno delovno kariero.</li> </ul> | <p><b><u>Sodelavcu predstavi:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi.</li> </ul>  |
| <p><b><u>Vodja razloži:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pretekle dosežke in vzroke za rezultate,</li> <li>– uporabljene delovne metode,</li> <li>– predloge za izboljšanje pogojev in organizacije dela.</li> </ul>  | <p><b><u>Ugotavlja:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kako sodelavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji,</li> <li>– kako sodelavec razmišlja o organizaciji in o delu, ki ga opravlja,</li> <li>– kakšni so njegovi načrti za prihodnost,</li> <li>– kako se počuti v delovnem okolju,</li> <li>– pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in iz osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in na odločitve v zvezi z delom.</li> </ul> |
| <p><b><u>Z vodjo usklajuje:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– svoje delovne cilje in prioritete,</li> <li>– želje po izobraževanju,</li> <li>– možnosti napredovanja.</li> </ul>   | <p><b><u>S sodelavci usklajuje:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– njegove delovne cilje in prioritete,</li> <li>– potrebe po izobraževanju,</li> <li>– možnost napredovanja.</li> </ul>  |

*Vir: M. Majcen, Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, 2001, str. 52.*

Letni razgovor med vodjo in delavcem je oblika medsebojne komunikacije. Je znak pozornosti do delavca in priznanje za njegov prispevek okolju, v katerem dela. Je enkratna priložnost, da se vodja in delavec zbližata kot človeka, da si povesta stvari in se s tem še bolj spoznata. Tako postane njun odnos bolj človeški, med njima se razvije zaupanje in sproščeno sodelovanje (Brečević, 2000, str. 78).



Uspešnost letnega razgovora je v veliki meri odvisna od vedenja vodje, kajti od tega je odvisno, kako se bo sodelavec počutil in koliko se bo pripravljen odpreti. Predvsem je pomembno, da se zna vodja vživeti v sodelavcev položaj in ga aktivno poslušati. Razgovor nikakor ni namenjen kritiziranju sodelavčevega dela ali obnašanja, sredstvo za poniževanje, za dokazovanje lastne premoči, tekmovanje in mesto za preračunavanje starih zamer. Da bi se sodelavec tekom razgovora počutil dobro in voljno sodeloval, mora vodja biti prijazen, pozoren, spoštljiv, pozitivno naravnan, pripravljen pohvaliti dosežke, napake in slabe rezultate jemati kot izhodišče za načrtovanje izboljšanja (Majcen, 2001, str. 197).

Med letom mora vodja spremljati uspešnost zaposlenega in njegov razvoj (Majcen, 2001, str. 200). Zapisovati si mora kritične in izjemne dogodke, saj bodo pri naslednjem rednem letnem razgovoru te informacije zelo dragocene. Letni razgovor je tudi eno izmed sredstev za vzpostavitev in poglobljanje zaupanja med zaposlenim in njegovim vodjo. Nudi priložnost zaposlenemu, da se z vodjo pogovori tudi o stvareh, ki se tičejo vodje in njegovega vodenja in hkrati s tem vodji zagotavlja povratne informacije o njegovem delu.

Za izvedbo letnih razvojnih pogovorov organizacije po navadi pripravijo posebne obrazce, iz katerih udeleženca pogovora zabeležita informacije o oceni uspešnosti, ciljih in razvojnih aktivnosti. Vsebina obrazca za letni razvojni pogovor običajno vsebuje naslednje točke (Svetlik at al., 2009, str. 451–452):

- **osnovni podatki;** ime in priimek sodelavca, delovno mesto, vodja, ocenjevalno obdobje.
- **uspešnost v preteklem obdobju;** ključne delovne naloge, pomembni dosežki v preteklem obdobju, usposabljanja v preteklem obdobju, ocena vedenj, sposobnosti in lastnosti ter znanja (lahko z uporabo ocenjevalnih lestvic), komentar k uspešnosti v preteklem obdobju z navedbo močnih in šibkih točk.
- **načrtovanje ciljev za naslednje obdobje**
- **predlogi za izboljšanje uspešnosti**
- **razvojni načrt sodelavca;** načrt strokovnega razvoja, načrt delovnega razvoja, načrt poklicnega razvoja.
- **mnenje sodelavca**
- **končni podatki;** podpis obeh udeležencev, datum pogovora, lahko tudi podatke o trajanju pogovora, kraju pogovora itd.

Izpolnjen končni obrazec praviloma hranita tako vodja kot sodelavec, saj je pomemben za spremljanje dogovorjenega. Kadrovske službi po navadi posredujeta le določene informacije iz pogovora, ki so potrebne za načrtovanje dejavnosti, kot je na primer usposabljanje. Razgovor naj bi potekal mirno in po predvidenem scenariju, vendar obstaja možnost, da se bo nekdo v določeni situaciji obnašal nespodobno, neprimerno ali v nasprotju s tem, kar bi želeli. Nekaj napotkov, kako naj bi vodja v takem primeru ravnal, da bi se lahko razgovor ustrezno končal, prikazuje Tabela 6.

Tabela 6: Specifični vedenjski vzorci sodelavcev in odziv vodij nanje

| Možno vedenje in neprijetni odzivi sodelavca                                  | Ravnanje vodje v takih primerih   |
|---|---|
| <i>Plane v jok</i>  | Vodja utihne, počaka in pokaže razumevanje, ko se sodelavec umiri poskuša narediti načrt za izboljšanje.  |
| <i>Zmerja, kriči</i>  | Vodja naj ne bi odreagirala, ne nasprotuje, ne podleže čustvom, ki se takrat porodijo (jeza, strah, agresija) in napada ne vrne. Nekaj časa počaka, da mine, nato pa poskušamo bolj mirno razčistiti situacijo.   |
| <i>Išče krivce za svoje neuspehe v drugih ljudeh ali v neugodnih razmerah</i> | Vodja razpravlja z argumenti in postavlja vprašanje: »Kako bi Vi lahko to izboljšali?«, na ta način vračamo sodelavca k realni situaciji in ga pripravljamo na to, da bo sprejel načrt za izboljšanje.  |
| <i>Kritizira, močno izraža svoje nezadovoljstvo</i>                           | Ne pridružuje se njegovi kritiki, ne podleže čustvom krivde, jeze, zamere ali občutkom. Ostane kar se da nevtralen in »trezen v presoji« ter večkrat vpraša: »Kako bi Vi lahko prispevali, da bi se razmere izboljšale?«  |
| <i>»Dolgovezi« ne zna povedati bistva</i>                                     | Vodja naj za kratek čas umolkne in mu skoči v besedo, to mora narediti previdno, da ga ne bi grobo prekinil. Vodja izrazi razumevanje in se poskuša vrniti na osrednjo temo pogovora.   |
| <i>Kar naprej se oddaljuje od obravnavane teme razgovora</i>                  | Ne spodbuja sodelavca, da razlaga stvari, ki niso predmet razgovora, ter ga z kratkimi vmesnimi vprašanji vrača k temi razgovora.   |
| <i>Molči</i>  | Tu je potrebna velika potrpežljivost vodje. Postaviti vprašanje in strpno čakati na odgovor. Sam ne sme komentirati odgovorov, ki jih od svojih sodelavcev pričakuje. Vodja torej najprej spodbuja, vpraša, molči in čaka na odgovor ter ponovno spodbuja.                      |
| <i>Noče sodelovati</i>  | Vodja mora v tem primeru ugotoviti vzrok in sodelavcu postavi direktno vprašanje ter počakati na odgovor. Vodja ne sme podleči čustvom. V primeru, da bi ga odgovor razjezil ali prizadel, bi moral skušati sodelavca razumeti in narediti načrt, da bi se odnos spet poravnal. |

Vir: M. Majcen, Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, 2001, str. 197–198.

### 3.3 Poslovni sestanek

Sestanek je nepogrešljiva sestavina delovanja vodij ter zaposlenih v organizaciji. Sestanke lahko opredelimo kot srečanje navadno večje skupine ljudi, ki med seboj razpravljajo in se dogovarjajo. Poslovni sestanek se strogo loči od družbenega srečanja, razlika pa je v tem, da pri družbenem srečanju ljudje nimajo definiranega jasnega in določenega cilja, preprosto uživajo v družbi znancev, sodelavcev in prijateljev, medtem ko je poslovni sestanek vedno ciljno usmerjen. »Sestanek je zbor dveh ljudi ali več ljudi, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev.« (Možina et al., 2004, str. 206).

Florjančič (2000, str. 120) opredeli sestanek kot sodelovanje večjega števila ljudi pri izmenjavi idej, informacij in pri sprejemanju odločitev. Bistvo sestanka je lahko informiranje zaposlenih o novostih in poslovanju podjetja, lahko pa skličemo sestanek, ker želimo sprejeti neko pomembno odločitev.

Na sestanku vodja zbira informacije, spodbuja izmenjavo mnenj zaposlenih, odkriva prave probleme ter jih želi rešiti skupaj z zaposlenimi, izbira tudi najprimernejši čas za sprejemanje odločitev, kako nek problem rešiti. Vodja ima torej pri sklicevanju sestankov določen namen (Možina et al., 2004, str. 207):

- **sestanek dveh strani;** vodja in zaposleni se sestaneta po vnaprejšnjem dogovoru in vnaprej določenem času, vodja lahko čisto nenačrtovano sreča zaposlenega in ga pregovori, povabi na sestanek za reševanje konkretnega problema ali izrabi čas za razgovor o poslovnih zadevah.
- **slučajno, neformalno srečanje;** vodja predlaga nekaj zainteresiranim udeležencem, da bi se dobili in se prikopali do rešitve problema.
- **formalni sestanek;** ponavadi se vodja ne ukvarja z rutinskimi nespornimi zadevami, večinoma le potrjuje pripravljene odločitve, razen če gre za odločanje o spornih zadevah.
- **viharjenje uma;** vodja lahko iz nenačrtovanega in neformalnega sestanka skupaj z zaposlenimi razvije zamisli, ki so po naravi ustvarjalne in hkrati zelo uspešne.

Vodja sestanka se mora zavedati različnosti ljudi in se temu primerno odziva. Značilnosti dobrega vodje sestanka so: pozitivne osebnostne lastnosti, zainteresiranost za rešitev problema, poznavanje tehnik vodenja sestanka, sposobnost usmerjanja razprav ter sposobnost oblikovanja sklepov (Florjančič, 2000, str. 120).

Včasih so sestanki popolnoma nekoristni in neučinkoviti, ker nimajo zastavljenega konkretnega cilja. Vodja naj bi sestanke skliceval le takrat, ko je to potrebno. Na sestanke skliče kompetentne ljudi za reševanje pomembnih zadev. V Tabeli 7 so predstavljene številne prednosti in slabosti sestankov.

Tabela 7: Prednosti in slabosti sestankov

| PREDNOSTI SESTANKOV  | SLABOSTI SESTANKOV   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– informirajo,</li> <li>– analizirajo in rešujejo,</li> <li>– razpravljajo o pogledih,</li> <li>– spodbujajo,</li> <li>– zmanjšujejo nasprotja,</li> <li>– dajejo povratne informacije,</li> <li>– prepričujejo,</li> <li>– usposablajo in razvijajo,</li> <li>– utrjujejo obstoječe stanje,</li> <li>– spodbujajo spreminjanje znanj, veščin in pristopov</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zapravljajo čas in/ali denar;</li> <li>– terjajo pozornost na račun bolj pomembnih zadev;</li> <li>– so ovira napredku in odlagajo ukrepanje;</li> <li>– vnašajo delitev in razdore med udeležence;</li> <li>– kvarijo moralo udeležencev;</li> <li>– izrabljajo jih za govoričenje in nekonstruktivnost;</li> <li>– so plodna tla za interesne namene v organizaciji.</li> </ul> |

Vir: S. Možina et al., *Poslovno komuniciranje*, 2004, str. 206.

Vodja odločilno vpliva na učinkovitost in uspešnost sestanka, s tem ko (Možina et al., 2004, str. 244):

- določa usmeritev in slog delovanja,
- postavlja smoter in jasne cilje,
- osredotoča pozornost udeležencev na temo sestanka,
- skrbi, da vsi udeleženci prispevajo, kar le morejo
- obvladuje težavne udeležence: preveč zgovorne, nataknjene, vsevedne itd.,
- zagotavlja, da se udeleženci držijo pravil sestanka,
- zagotavlja red na sestanku,
- zagotovi, da sestanek sprejme jasne, sprejemljive sklepe o vseh obravnavnih zadevah,
- pazi na časovni potek sestanka,
- skrbi za storitve, ki zagotavljajo udeležencem primerno udobje, možnost za delo.

Da bi bil sestanek uspešen, je potrebno, da vodja vnaprej pripravi in vizionalizira postopek sestanka. Večina vodji v praksi nima dovolj časa in volje pri pripravi le-teh, zato so sestanki neuporabni in neuspešni za doseganje konkretnega cilja. Vsak sestanek naj bi imel svoj začetek, jedro in zaključek. Začetek sestanka naj bi bil kratek, konkreten in pozitivno naravnani, trajal naj bi le nekaj minut. Vodja zaposlene spomni na smoter in cilje ter razpoložljiv čas ter poudari pomen skupnega dela, poda izhodiščne informacije in opredeli vlogo. Lahko vključi tudi kratek pregled sklepov ali dogovorov iz prejšnjega sestanka, torej do kod so prišli in tako nadaljuje sestanek. Jedro sestanka je razprava, ker zaposleni čutijo, da se njihova mnenja upoštevajo, ne le z vsebino ampak tudi z objektivnimi in subjektivnimi

stališči, tako vodja pridobi njihovo zaupanje in sodelovanje. Razprava vodi do novih zamisli in nepričakovanih rešitev. Razpravljanje pomeni izmenjavanje mnenj in stališč, kjer jih zaposleni povedo odkrito in brez zadržkov. Vodja usmerja in vodi razpravo ter svojo presojo prihrani za konec sestanka. Na sestanku ima vodja ves čas pred očmi osrednjo temo, rdečo nit, ki naj bi ji sledil, tako mora sproti in obzirno obvladovati težave, ki se pojavijo zaradi različnih stališč, mnenj, osebnih značilnosti itd. Posebej mora biti pozoren, da se neka razprava ne ponavljala, ker to vodi v začaran krog in v zapravljanje časa. Na koncu sestanka vodja govori o dogovorih in sklepih, načrtih ki so rezultat sestanka (Možina et al., 2004, str. 243–252).

Obstajajo tri osnovne tehnike vodenja sestankov, ki pa se v praksi redko pojavljajo v pravi »čisti« obliki. Med seboj se prepletajo, ponavadi pa ena od njih prevlada. Prva je avtorska tehnika, za katero je značilno, da oblast pripada eni sami osebi (vodji, predsedniku, direktorju) in prav ta oseba ali ožja skupina vodilnih odloča. Vodja sestanka je prepričan, da je najsposobnejši, nikoli ne odstopa od svojih stališč ter se ne zanima za mnenja in stališča drugih udeležencev. Druga je neurejena tehnika vodenja sestanka, pri katerem je vodja nesistematičen, nima jasno oblikovanih stališč in ne zna voditi razprave, zato sestanek traja v nedogled. Udeleženci problemov ne rešijo do konca, zato je potrebno sklicevati nove sestanke ali pa skupina na koncu prejme tiste sklepe, ki so jih vsilili najbolj agresivni udeleženci sestanka. Tretja je demokratična tehnika. Zanj je značilno, da je vodja sestanka konstruktiven, pripravljen spremeniti svoja stališča, če mu udeleženci ponudijo dovolj trdne argumente. Vodja sestanka ne podcenjuje svojih sposobnosti, hkrati pa ni prepričan, da so drugi udeleženci manj sposobni kot on sam ter nastopa kot enakovreden udeleženec sestanka, ki skrbi za to, da sestanek poteka nemoteno in ustvarjalno. Najbolj učinkovit poslovni sestanek v praksi naj bi bila kombinacija avtorske in tehno-kratske tehnike vodenja (Mihaljčič, 2006, str. 78–80).

Izkušeni vodja na sestanku namerno ustvarja različne situacije, kjer prihaja do različnih mnenj. Sposoben je vzdrževati ustrezno vzdušje in dopušča različna menja ter ne hiti s sklepi. Prav tako mora znati ravnati s časom in oceniti kdaj komu preda besedo in kdaj ga omejiti s časom, da ne bi razprava trajala v nedogled, ker bi se s tem udeleženci začeli dolgočasiti in tako bi se zanimanje zmanjšalo. Tudi hitenje na sestanku ne prinaša velikih koristi, udeleženci so po sestanku nezadovoljni, ker niso imeli priložnosti izraziti svojih stališč, mnenj. Ne občutijo pripadnosti, da so prispevali pri reševanju nekega problema, prav to pa jim daje potrebno motivacijo za njihovo reševanje. Vodja podpre tistega člana na sestanku, ki poda najboljšo rešitev ali idejo za reševanje konkretnega problema. Če kakšen udeleženec sestanka ni dovolj jasen pri izražanju in podajanju mnenj, ga mora vodja spodbuditi in dopolniti, na nek način skušati prebrati misli in občutke, v katero smer se nagiblje k reševanju problema. V tem primeru je vodja enkrat v vlogi informatorja, drugič v vlogi pogajalca itd. (Adizes et al., 1996, str. 107).

V praksi vodje ne čutijo potrebe po sestanku s svojimi zaposlenimi ali ne najdejo nikoli dovolj časa, da bi se jim posvetili. Sestanek se jim zdi nepotreben, saj svoje naloge dajejo sproti. Tako ravnaje vodje lahko kaže za nezainteresiranost za zaposlene, za njihov delovni in osebni napredek, za njihova pričakovanja ter želje. Lahko pa gre za njihovo neorganiziranost, težave pri postavljanju prioritet, ki pa so ključni za uspešno vodenje. Poglobljeni razgovor za zaposlene pomeni posebno priznanje, potrditev, da jih vodja ceni, spoštuje in upošteva. Vodja s tem poudari, kako pomembni so za organizacijo, koristni in zaželeni. Tudi vodja ima določene koristi od razgovora, kajti s tem se mu ponuja priložnost da razčisti nejasnosti, zaposleni dobijo nove naloge in odgovornosti, ki jim povrnejo samozavest in energijo do nadaljnjega dela. S tem so vodje močno razbremenjeni pri svojem delu in so mnogo bolj uspešni pri samem vodenju (Majcen, 2001, str. 28).

### **3.4 Neformalne oblike povratne informacije**

Neformalna komunikacija se pojavlja v vsaki organizaciji in se od formalne razlikuje po tem, da ni načrtovana, niti ni predpisana s formalno strukturo. Nastane pa zaradi potrebe zaposlenih po informacijah. Neformalna komunikacija je temelj medosebnih družbenih odnosov in ni pogojena s hierarhično strukturo organizacije, saj povezuje člane na različnih hierarhičnih nivojih. Tudi neformalno združevanje in neformalna komunikacija dostikrat doprineseta k doseganju ciljev organizacije (Florjančič, 2000, str. 118–120).

Neformalne informacije so informacije, ki potujejo od človeka do človeka povsem neformalno in nekontrolirano. Ni mogoče nadzorovati njihove vsebine in resničnosti. To je tisto komuniciranje, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo, ampak so vzroki zanj radovednost, medsebojna privlačnost, socialna interakcija. Mednje sodijo spontane pohvale in kritike, neformalni pogovori ob kavi, na kosilu, v dvigalu, na službeni poti,... Skratka informacije, ki niso predpisane vnaprej, ampak se pojavljajo spontano. To je del splošne komunikacije, ki učinkovito povezuje delavce in njihove organizacije, med zaposlenimi se oblikujejo vezi, ki so pomembne v vsaki organizaciji (Grabnar, 1992, str. 34–35).

## **4 RAZISKAVA O VPLIVU POVRATNE INFORMACIJE O DELU NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH**

V nadaljevanju bom prikazala izsledke ankete, ki sem jo opravila v več slovenskih podjetjih. Ob koncu bom rezultate primerjala med seboj in določila sklepne ugotovitve in povezave ter predloge za uspešnejše in pogostejše podajanje povratnih informacij o delu ter vpliv le teh na motivacijo zaposlenih.

## **4.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave**

Vodstvo podjetja se čedalje bolj zaveda, da je motiviran zaposlen pogoj za doseganje kakovostnih ciljev podjetja. Prav tako dajejo čedalje večji pomen povratni informaciji o uspešnosti pri delu, saj je le ta ključnega pomena za razvoj zaposlenih. Slednje pa je pomembno za večjo uspešnost podjetja in posledično doseganje večje konkurenčne prednosti.

Torej je glavna osredotočenost podjetja ta, da je vsak zaposlen ustrezno motiviran ter da vsak zaposlen dobi jasne povratne informacije o svoji učinkovitosti. Cilj podjetja ne more biti le v pridobitvi ustreznega kadra temveč, kar je pomembneje, ga tudi obdržati. Zato je spremljanje ustreznosti motiviranja zaposlenih ter povratnih informacij o uspešnosti pri delu eno izmed pomembnih orodij, na podlagi katerega podjetje lažje oblikuje strategije za doseganje konkurenčne prednosti na vse bolj dinamičnem tržišču.

Namen raziskave je analizirati motiviranost zaposlenih ter povratno informacijo o uspešnosti pri delu. Potrebno je ugotoviti ali so zaposleni dovolj motivirani in če prejemajo povratne informacije o svojem delu ter poleg tega ugotoviti vpliv le te na njihovo zadovoljstvo pri delu. Zanima nas namreč kako so zaposleni motivirani, ali dobivajo povratne informacije o njihovi uspešnosti in kako to vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu. Pri tem želimo spoznati, kateri so tisti ključni motivi, ki so za zaposlene najpomembnejši. Za podjetja je pomembno, da pridobijo objektivno sliko o obstoječi motivaciji zaposlenih ter povratni informaciji o uspešnosti pri delu, saj so objektivni kazalci dejanskega stanja osnova za kasnejše oblikovanje ustreznih ukrepov za izboljšanje motiviranja zaposlenih ter podajanja povratne informacije o uspešnosti pri delu ter s tem posledično dvigovanja nivoja kakovosti storitev.

Cilj raziskave je izmeriti motiviranost ter vpliv povratne informacije o uspešnosti pri delu. Pri tem je pomembno, kateri dejavniki imajo večji in kateri manjši vpliv na motiviranost zaposlenih ter podajanje povratne informacije o uspešnosti pri delu. Poleg tega želim ugotoviti, katere dejavnike bi bilo treba najprej in v največji meri izboljšati.

Po teoretičnem delu, v katerem sem opisala pojem motivacije in vpliv povratne informacije o delu na motivacijo zaposlenih, predstavljam sedaj empirično raziskavo ter analizo proučevane teme. Ena glavnih nalog v tem delu bo potrditi teoretična izhodišča o motivaciji ter vplivu povratne informacije o delu na motivaciji zaposlenih z empiričnimi dokazi s pomočjo vprašalnika.

## **4.2 Oblikovanje vprašalnika in izvedba raziskave**

V okviru naloge sem izvedla anketo, s katero sem želela izvedeti, kako povratna informacija o delu vpliva na motivacijo zaposlenih. Ankete so bile anonimne in samo anketiranje je potekalo v začetku meseca julija 2010.

Vprašalnik, ki je bil uporabljen v raziskavi in se nahaja v prilogi, sem sestavila na podlagi uporabljene literature in konzultacije z mentorico. Z njim sem skušala dobiti podatke o stanju, kakršno je trenutno na področju vpliva povratne informacije o delu na motiviranost zaposlenih. Izbrani vprašalnik pokriva vsa področja, katera sem teoretično preučevala v svoji magistrski nalogi in predstavlja dobro povezavo med teoretičnim in empiričnim delom magistrske naloge.

V prvem delu anketnega vprašalnika so splošna vprašanja, ki se nanašajo na demografske oznake anketirancev, kot so: spol, starost in stopnja izobrazbe. Drugi sklop vprašanj je namenjen motivaciji zaposlenih, v katerem so se anketiranci opredelili o vplivu posameznih dejavnikov na njihovo motivacijo za uspešno delo. V tretjem sklopu vprašanj pa so anketiranci izražali svoje strinjanje s trditvami o vplivu povratne informacije na uspešnost pri delu.

Vprašalnik je bil poslan po elektronski pošti 150 posameznikom, ki so zaposleni v slovenskih podjetjih na različnih delovnih mestih, saj sem le tako dobila celotno sliko v podjetjih o vplivu povratne informacije o delu na motivacijo zaposlenih. V raziskavo sem zajela posameznike, ki jih imam v svoji bazi podatkov. Vsem sodelujočim je bil vprašalnik dostopen v elektronski obliki, način njegove izvedbe pa jim je zagotavljal popolno anonimnost. Sodelujoči so prek elektronske pošte prejeli povezavo na naslov, kjer se je vprašalnik nahajal, zraven pa kot priponko še anketo v pisni obliki. Po končanem izpolnjevanju in oddaji vprašalnika so bili odgovori shranjeni na spletni strani, dostop do njih pa je bil zavarovan z geslom. Večino posamičnih izpolnjenih vprašalnikov ni mogoče povezati z določenim sodelujočim, razen tistih, ki so jih sodelujoči vrnil v pisni obliki ali so zraven pripisali, da želijo povratno informacijo o rezultatih ankete.

### **4.3 Analiza in obdelava podatkov**

Analizo sem izvedla na osnovi podatkov zbranih z vprašalnikom. Prejela sem 96 odgovorov na vprašalnik. Rezultati so v magistrskem delu prikazani s pomočjo grafov, ki sem jih oblikovala iz podatkov, ki sem jih pridobila z uporabo statističnih metod za opisno statistiko (programskim orodjem Excel). Pri veliki večini vprašanj sem v odstotkih izračunala delež, ki ga predstavlja posamezen odgovor.

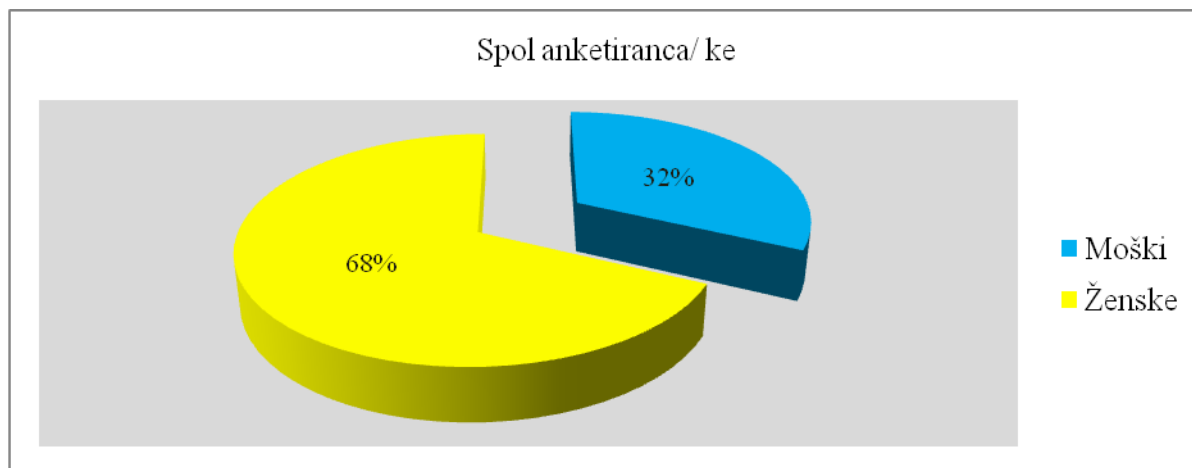
## **4.4 Rezultati raziskave**

### **4.4.1 Demografske značilnosti anketirancev**

Na vprašanje je odgovarjalo 65 žensk, kar je 68 % anketirancev in 31 moških, kar predstavlja 32 % anketirancev.



Slika 3: Prikaz števila anketirancev glede na spol

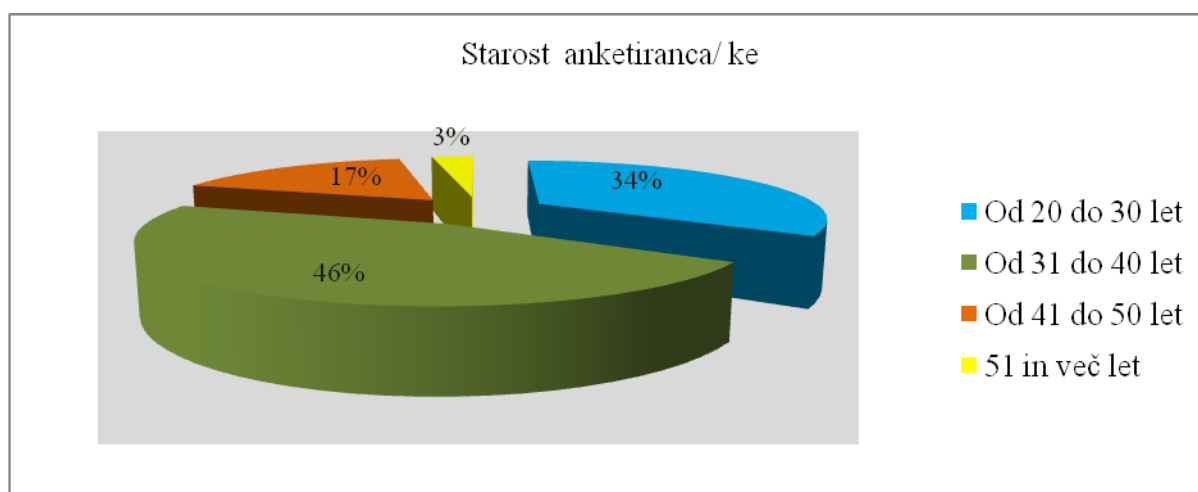


Največji del anketirancev in sicer 44 (46 %), ki je odgovorilo na vprašalnik, je starih od 31 do 40 let. Preostalih 33 je starih med 20 in 30 let (34 %), 16 anketiranih je starih od 41 do 50 let, to je 17 % vseh anketirancev. Nad 51 let starosti pa so bili 3 anketiranci, kar predstavlja 3 % vseh anketirancev. Iz sledečih rezultatov razberemo, da gre za pretežno mlade anketirance.

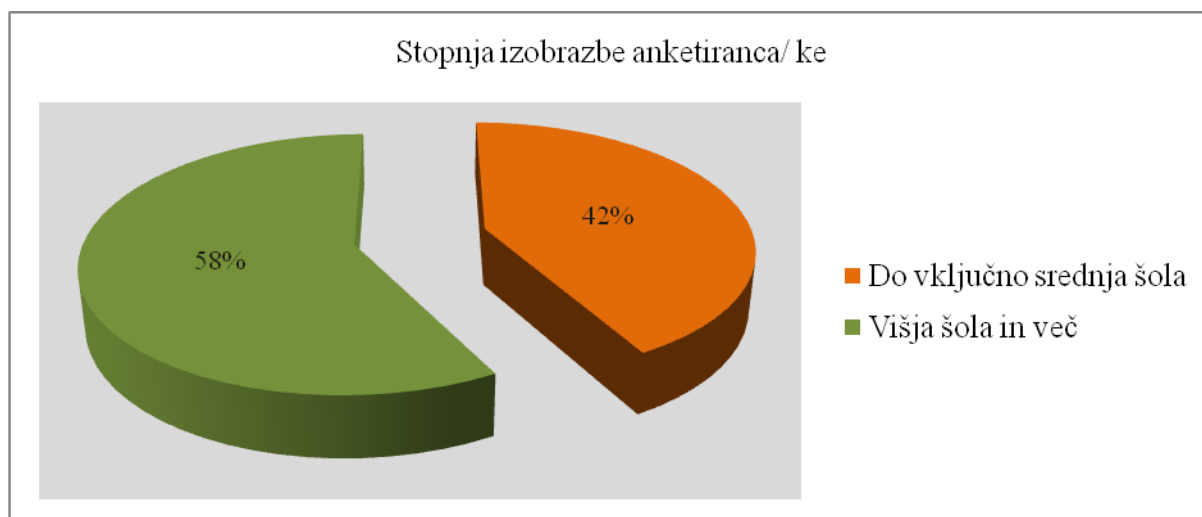
Tabela 8: Število in delež anketirancev glede na starost

| Starost         | Število   | %          |
|-----------------|-----------|------------|
| Od 20 do 30 let | 33        | 34         |
| Od 31 do 40 let | 44        | 46         |
| Od 41 do 50 let | 16        | 17         |
| 51 in več let   | 3         | 3          |
| <b>Skupaj</b>   | <b>96</b> | <b>100</b> |

Slika 4: Prikaz starostne skupine anketirancev



Slika 5: Prikaz stopnje izobrazbe anketirancev

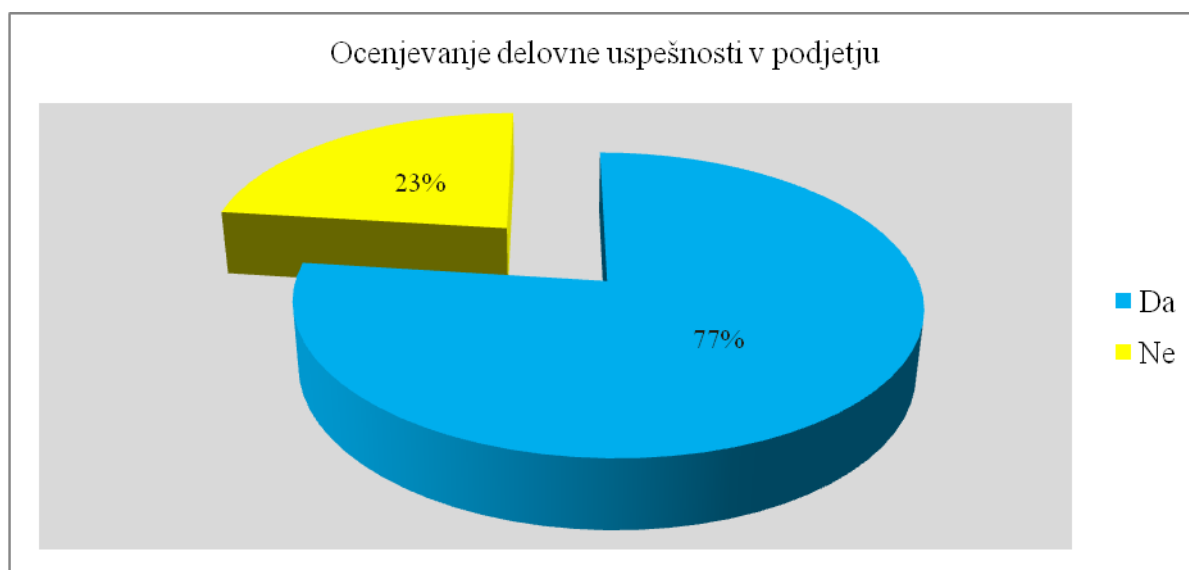


Največji delež anketiranih glede na izobrazbeno strukturo ima višjo izobrazbo in več, teh je 55 oziroma 58 % anketiranih, 42 % oziroma 40 anketiranih pa ima do vključno srednješolsko izobrazbo. Glede na pridobljene podatke ocenjujem, da gre za pretežno izobražen kader.

#### 4.4.2 Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti

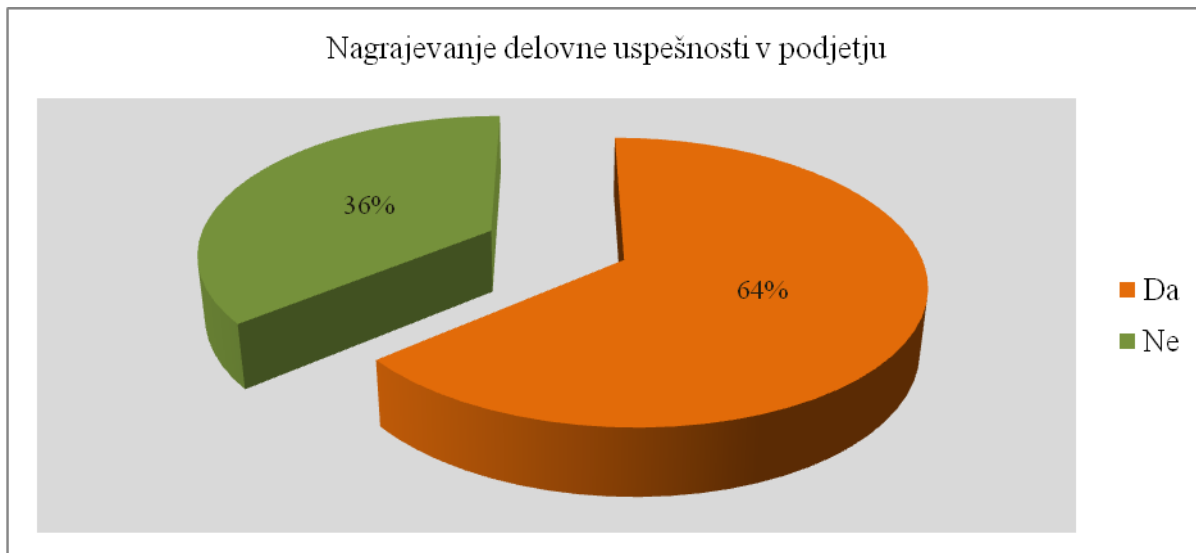
Iz samega vprašalnika sem ugotovila, da kar 74 (77 %) anketirancev dela v podjetjih, kjer delovno uspešnost ocenjujejo in 22 (23 %) anketirancev dela v podjetjih, kjer delovne uspešnosti ne ocenjujejo.

Slika 6: Prikaz ocenjevanja delovne uspešnosti



V osnovi podjetja nagrajujejo delovno uspešnost, saj je kar 62 (64 %) anketirancev odgovorilo pozitivno, medtem ko 34 (36 %) anketirancev ni deležno nagrajevanja delovne uspešnosti.

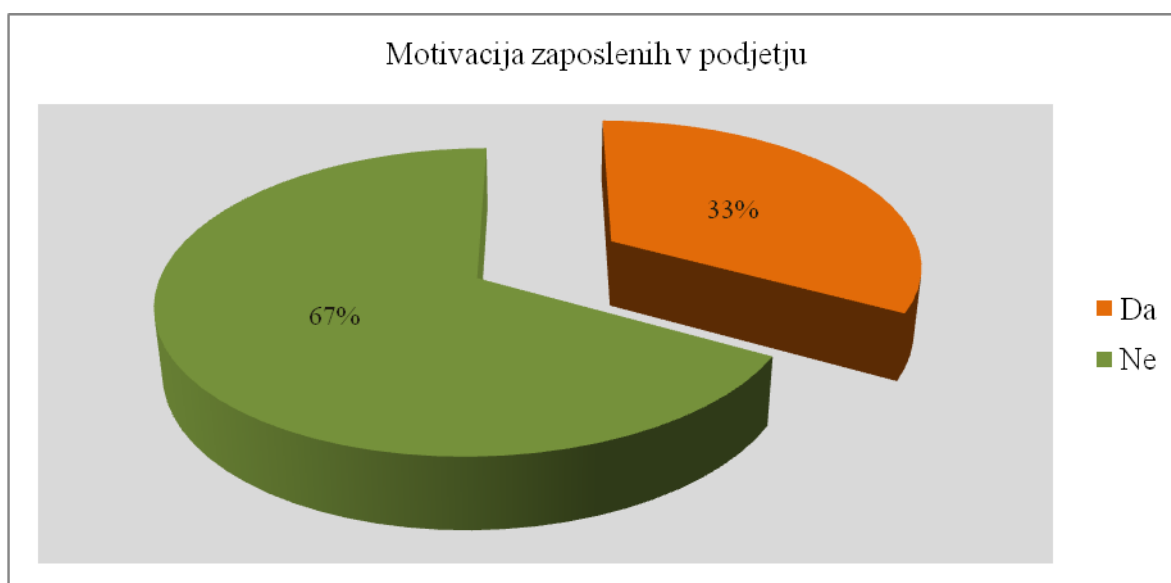
*Slika 7: Prikaz nagrajevanja delovne uspešnosti*



#### 4.4.3 Motiviranje zaposlenih

Podjetja se odločajo tudi za motivacijo zaposlenih, saj je 64 (67 %) anketirancev na vprašanje odgovorilo pozitivno, medtem ko 32 (33 %) anketirancev ni deležno motivacije na delovnem mestu.

*Slika 8: Prikaz motivacije zaposlenih*



Podjetja se za motiviranje zaposlenih v največji meri poslužujejo denarnih nagrad (21 %), sledijo seminarji in izobraževanja (19 %), izrekanje pohval (18 %), možnost napredovanja (12 %), višja plača (10 %), samostojnost pri delu (10 %), druge nefinančne nagrade (8 %) in prosti dnevi (2 %). Poleg obstoječih predlogov so anketiranci navedli še druge oblike motivacije, kot so: koriščenje apartmaja, reprezentance, nižje obrestne mere za najem kredita (zaposleni, ki delajo v banki), športne aktivnosti preko društva,...

*Tabela 9: Načini motiviranja zaposlenih*

| <b>Načini motivacije</b>             | <b>Število</b> | <b>%</b>   |
|--------------------------------------|----------------|------------|
| Denarna nagrada za delovno uspešnost | 45             | 21         |
| Višja plača                          | 22             | 10         |
| Prosti dnevi                         | 4              | 2          |
| Možnost napredovanja                 | 26             | 12         |
| Seminarji in izobraževanja           | 44             | 19         |
| Samostojnost pri delu                | 21             | 10         |
| Pohvala                              | 38             | 18         |
| Druge nefinančne nagrade             | 17             | 8          |
| <b>Skupaj</b>                        | <b>217</b>     | <b>100</b> |

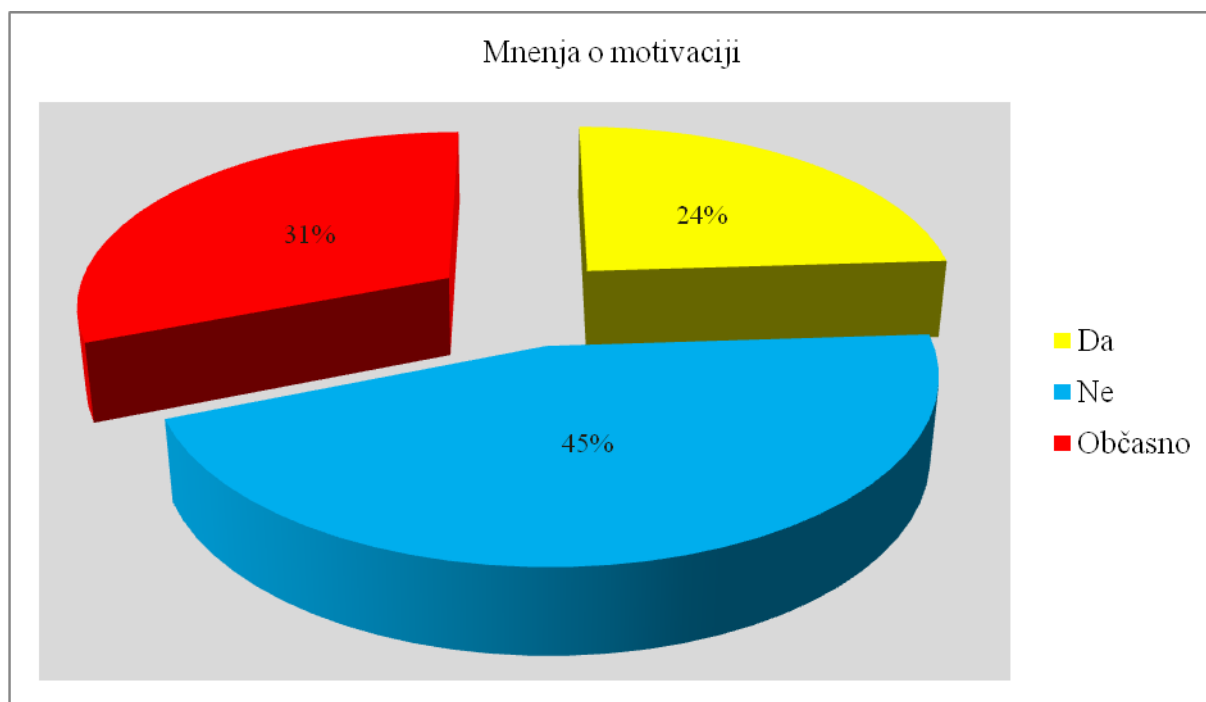
Pomembno je, da motivacijski sistem podjetja ni omejen samo na plačo, temveč so motivatorji čim bolj individualni, saj vsakega posameznika motivira nekaj drugega. Univerzalno, pravilno ali enostavno pravilo, ki bi nam povedalo, kaj motivira zaposlene, da delajo bolje, hitreje in uspešneje, ne obstaja.

Glede na rezultate, se vodje redko odločajo za dodatno mnenje o načinih motiviranja zaposlenih, saj kar 45 % anketirancev nima možnosti podati mnenje in želje o vrstah motiviranja.

*Tabela 10: Mnenja o motivaciji*

| <b>Mnenja o motivaciji</b> | <b>Število</b> | <b>%</b>   |
|----------------------------|----------------|------------|
| Da                         | 23             | 24         |
| Ne                         | 44             | 5          |
| Občasno                    | 29             | 31         |
| <b>Skupaj</b>              | <b>96</b>      | <b>100</b> |

Slika 9: Prikaz mnenj o motivaciji



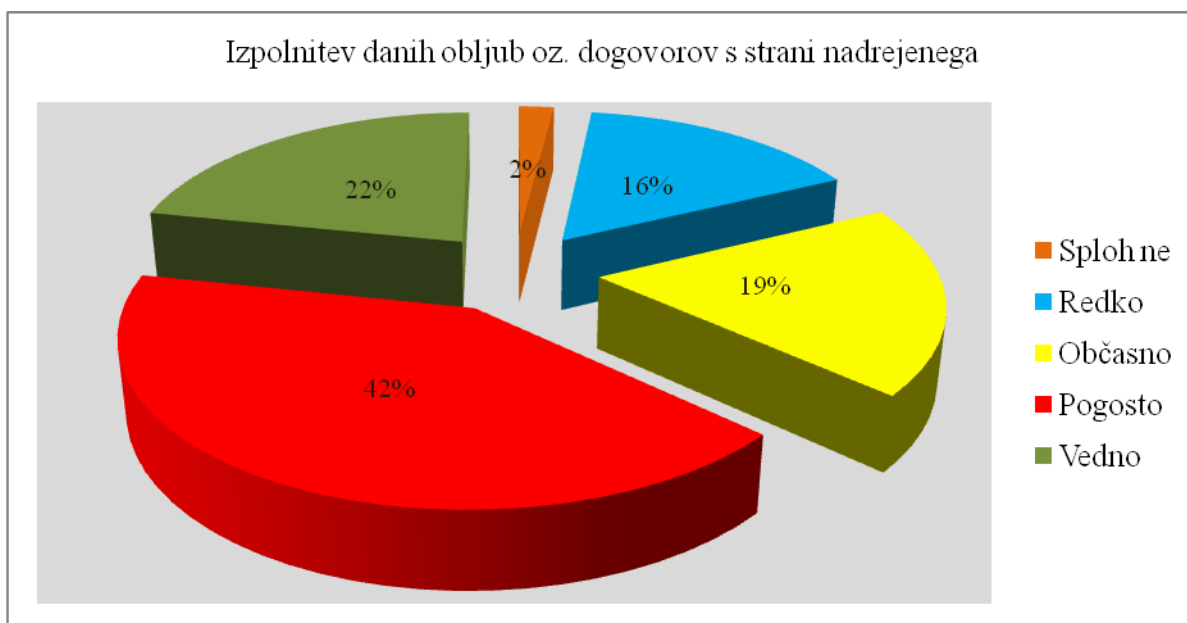
Iz Tabele 11 je razvidno, da vodje v večini primerov izpolnijo dane obljube oziroma dogovore, saj je 61 anketirancev (64 %) odgovorilo na vprašanje »Ali vodje izpolnijo dane obljube oziroma se držijo dogovorov?« pozitivno.

Dober vodja ne bo pozabil izpolniti danih obljub oziroma dogovorov, znal bo prisluhniti sodelavčevim težavam, medsebojni odnos bo gradil na zaupanju in ustvarjal pogoje za dobre delovne rezultate.

Tabela 11: Izpolnitev danih obljub oziroma dogovorov s strani nadrejenega

| Izpolnitev danih obljub oz. dogovorov s strani nadrejenega | Število   | %          |
|--|-----------|------------|
| Sploh ne   | 2         | 2          |
| Redko  | 15        | 16         |
| Občasno  | 18        | 19         |
| Pogosto  | 40        | 42         |
| Vedno  | 21        | 22         |
| <b>Skupaj</b>  | <b>96</b> | <b>100</b> |

Slika 10: Prikaz izpolnitve danih obljub oziroma dogovorov s strani nadrejenega



Vodje zelo radi vzpodbujajo odgovornost za odločitve v zvezi z delom, saj kar 46 anketirancev (48 %) odgovarja, da pogosto oziroma vedno prevzamejo odgovornost za odločitve v zvezi z njihovim delom.

Tabela 12: Vzpodbujanje odgovornosti za odločitve v zvezi z delom

| Vzpodbujanje odgovornosti za odločitve v zvezi z delom | Število   | %          |
|--|-----------|------------|
| Sploh ne   | 9         | 9          |
| Redko  | 17        | 18         |
| Občasno  | 24        | 25         |
| Pogosto  | 36        | 38         |
| Vedno  | 10        | 10         |
| <b>Skupaj</b>  | <b>96</b> | <b>100</b> |

#### 4.4.4 Kritika in pohvala

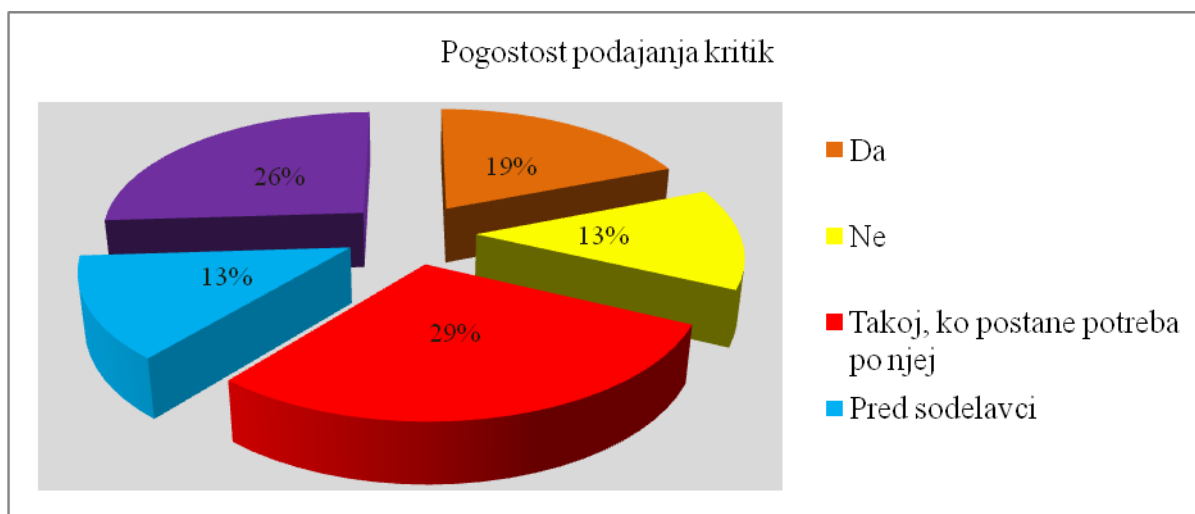
Vsi vemo, da nič ne deluje na ljudi tako demotivirajoče kot nepravilna in neprimerna kritika. Tega se zavedamo vsi in kar 29 % anketirancev prejme kritiko le v primeru, ko postane potreba po njej, in sicer takoj, ne ko gre že v pozabo.

Potrebno je grajati napake in ne ljudi. Kritika ne sme biti nikoli uničujoča, ne sme zanikati dobrega v sočloveku, ne sme rušiti njegove samopodobe in samospoštovanja. Naša kritika bo učinkovala spodbudno, ko bomo sodelavca opozorili na to ali ono napako, obenem pa mu dali vedeti, da ga kot delavca cenimo in da vidimo pri njem tudi dobro.

*Tabela 13: Pogostost kritik*

| Pogostost kritik                         | Število    | %          |
|--|------------|------------|
| Da                                       | 27         | 19         |
| Ne                                       | 18         | 13         |
| Takoj, ko postane potreba po njej        | 41         | 29         |
| Pred sodelavci                           | 20         | 13         |
| Na štiri oči (kritika je podana zasebno) | 37         | 26         |
| <b>Skupaj</b>                            | <b>143</b> | <b>100</b> |

*Slika 11: Prikaz pogostosti kritik*



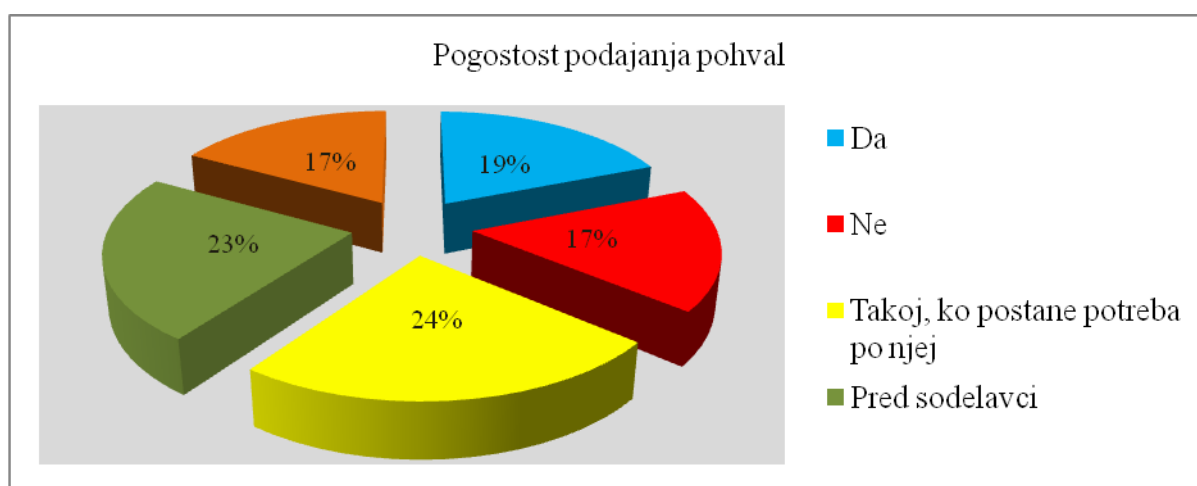
Tudi pohvale so pogosto podane, čeprav so rezultati pokazali, da so kritike izražene pogosteje kot pohvale. 19 % anketirancev je odgovorilo, da prejemajo pohvale v svojem podjetju, medtem ko 17 % anketirancev pohval sploh ne prejema. 23 % anketirancev je pohvaljenih pred sodelavci, medtem ko 17 % anketirancev prejme pohvalo zasebno. 24 % anketirancev prejme pohvalo takoj, ko se pokaže potreba po njej.

Podjetja bi morala več pozornosti namenjati pohvalam za dobro opravljeno delo, saj zaposleni morajo vedeti, kdaj so svoje delo dobro opravili.

Tabela 14: Prikaz pogostosti pohval

| Pogostost pohval                         | Število    | %          |
|--|------------|------------|
| Da                                       | 25         | 19         |
| Ne                                       | 22         | 17         |
| Takoj, ko postane potreba po njej        | 32         | 24         |
| Pred sodelavci                           | 30         | 23         |
| Na štiri oči (pohvala je podana zasebno) | 22         | 17         |
| <b>Skupaj</b>                            | <b>131</b> | <b>100</b> |

Slika 12: Prikaz pogostosti pohval



#### 4.4.5 Povratne informacije o delovni uspešnosti

Kar 44 anketiranih (46 %) odgovarja, da v njihovem podjetju ne izvajajo rednih letnih razgovorov, medtem ko pri 52 anketiranih (54 %) izvajajo redne letne razgovore v podjetju.

Slika 13: Prikaz izvajanja rednih letnih razgovorov



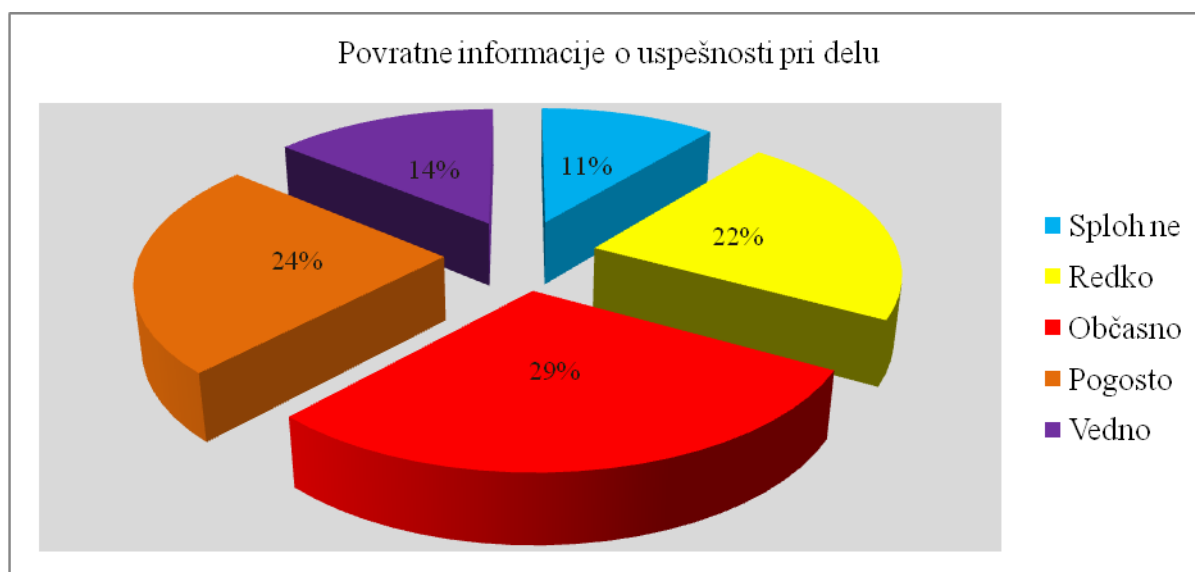


Iz Tabele 15 je razvidno, da podjetja zelo malo pozornosti namenjajo podajanju povratnih informacij o uspešnosti pri delu. Kar 29 anketirancev (29 %) prejme povratno informacijo občasno, 21 anketiranih redko (22 %) in 10 anketirancev (11 %) sploh ne prejme povratne informacije o uspešnosti pri delu. Medtem, ko 23 anketirancev (24 %) pogosto prejme in 13 anketirancev (14 %) vedno prejme povratno informacijo o svoji uspešnosti pri delu.

*Tabela 15: Povratne informacije o uspešnosti pri delu*

| <b>Povratne informacije o uspešnosti pri delu</b> | <b>Število</b> | <b>%</b>   |
|---|----------------|------------|
| Sploh ne  | 10             | 11         |
| Redko   | 21             | 22         |
| Občasno   | 29             | 29         |
| Pogosto   | 23             | 24         |
| Vedno   | 13             | 14         |
| <b>Skupaj</b>                                     | <b>96</b>      | <b>100</b> |

*Slika 14: Prikaz povratnih informacij o uspešnosti pri delu*



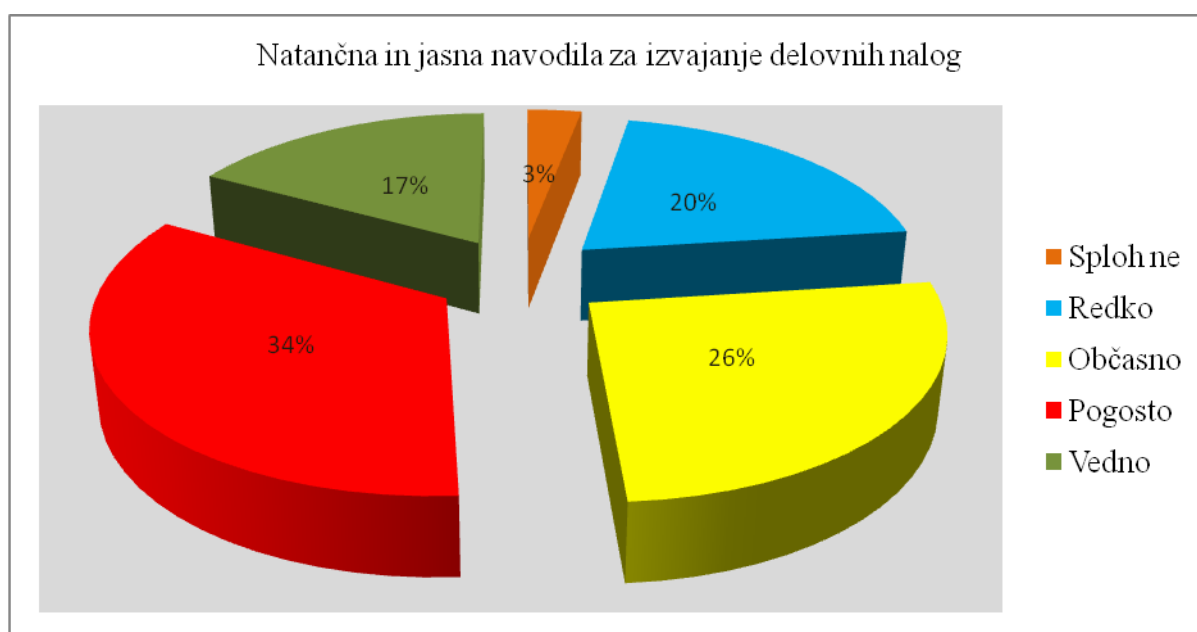
Anketiranci se strinjajo, da vodje v večini primerov dajejo natančna in jasna navodila za izvajanje njihovih delovnih nalog, saj jih je kar 49 (51 %) odgovorilo, pogosto ali vedno dobijo navodila za izvajanje delovnih nalog.

Natančna in jasna navodila za izvajanje delovnih nalog so predpogoj za uspešno opravljeno delo.

Tabela 16: Natančnost in jasnosti navodil za izvajanje delovnih nalog

| Natančnost in jasnost navodil za izvajanje delovnih nalog | Število   | %          |
|---|-----------|------------|
| Sploh ne  | 3         | 3          |
| Redko   | 19        | 20         |
| Občasno   | 25        | 26         |
| Pogosto   | 33        | 34         |
| Vedno   | 16        | 17         |
| <b>Skupaj</b>   | <b>96</b> | <b>100</b> |

Slika 15: Prikaz natančnosti in jasnosti navodil za izvajanje delovnih nalog



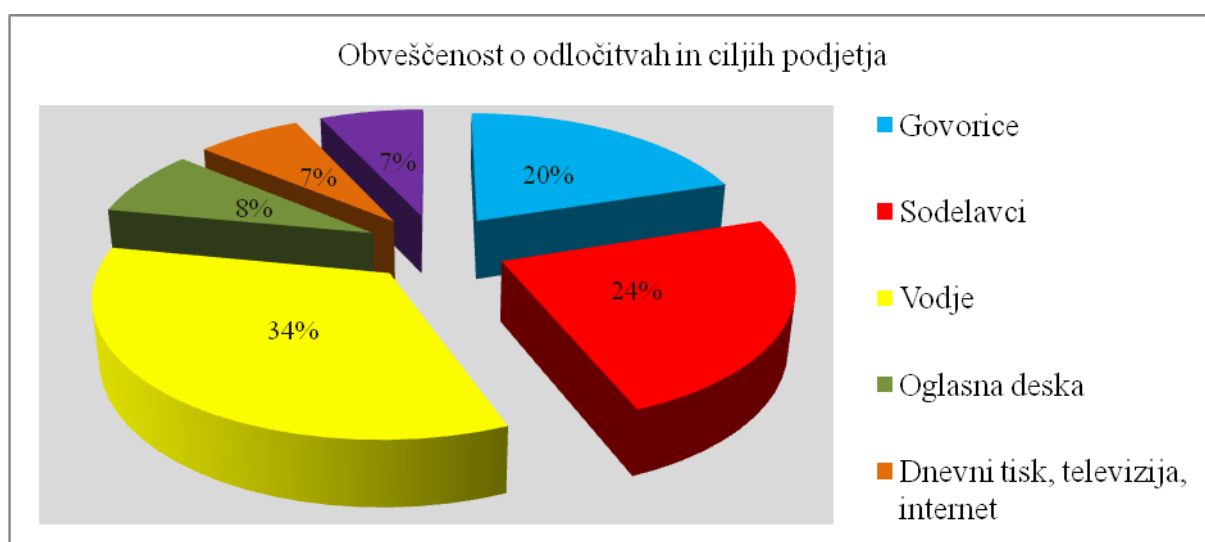
Iz Tabele 17 je razvidno, da vodje zelo slabo obveščajo svoje podrejene o odločitvah in ciljih podjetja, saj je samo 64 anketirancev (34 %) obveščenih s strani vodij, medtem ko 45 anketirancev (24 %) pridobi informacije s strani drugih sodelavcev, 38 anketirancev (20 %) pridobi informacije na podlagi govoric, 16 anketirancev (8 %) s pomočjo oglasne deske ter 26 anketirancev (14 %) iz dnevnega tiska, televizije, interneta in internega časopisa. Poleg obstoječih predlogov so anketiranci navedli še druge vire obveščenosti, kot so razgovori in sestanki.

Naloga vodij je, da seznanijo podrejene s cilji in poslanstvom podjetja, saj tako ustvarijo pozitivno delovno klimo, s katero pri zaposlenih vzpodbujajo navdušenost, ustvarjalnost ter na ta način zagotavljajo učinkovitost in kakovost opravljenega dela.

Tabela 17: Obveščенost o odločitvah in ciljih podjetja

| Obveščенost o odločitvah in ciljih podjetja | Število    | %          |
|---|------------|------------|
| Govorice                                    | 38         | 20         |
| Sodelavci                                   | 45         | 24         |
| Vodje                                       | 64         | 34         |
| Oglasna deska                               | 16         | 8          |
| Dnevni tisk, televizija, internet           | 13         | 7          |
| Interni časopis                             | 13         | 7          |
| <b>Skupaj</b>                               | <b>189</b> | <b>100</b> |

Slika 16: Prikaz obveščенosti o odločitvah in ciljih podjetja



#### 4.5 Sklepne ugotovitve raziskave in predlogi za izboljšavo

S pomočjo anketiranja sem dobila okvirno sliko motiviranja zaposlenih in podajanja povratnih informacij o uspešnosti pri delu v različnih podjetjih. Glede na rezultate ankete menim, da bi morala vodstva podjetij uvesti še kar precej sprememb na področju motivacije zaposlenih in podajanja povratnih informacij o uspešnosti pri delu, da bi se izboljšalo splošno zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati nikakor niso idealni in z njimi podjetja ne morejo biti povsem zadovoljna. Vodstvo podjetij bi se moralo osredotočiti na tiste dejavnike, ki so s strani zaposlenih najnižje ocenjeni in bi jih bilo dobro v večji meri izboljšati.

Iz ankete je razvidno, da podjetja dajejo velik pomen motivaciji zaposlenih, saj je kar 67 % anketirancev odgovorilo na vprašanje » Ali so v njihovem podjetju motivirani?« pozitivno.

Zaposleni so največkrat motivirani z denarnimi nagradami (21 %), seminarji in izobraževanji (19 %), sledijo pohvale na delovnem mestu (18 %), možnost napredovanja (12 %), višja plača (10 %), ter druge nefinančne nagrade. Razvidno je, da so materialne oblike nagrade še zmeraj pomemben motivacijski dejavnik.

V podjetjih, kjer motivaciji me pripisujejo velikega pomena, bi svetovala, da čim prej pričnejo z izvajanjem le te, saj bodo le na ta način zadržala uspešen kader. Uporabljajo naj tako denarne, kot tudi nedenarne nagrade. Treba je poudariti, da zaposlene ne motivira denar v taki meri in na način, kot se morda to velikokrat predpostavlja. Denar je pomemben, vendar ne odločilni dejavnik za motiviranje. Že res, da denar zaposlene motivira, da pridejo v službo in da delajo, vendar jih ne motivira, da maksimalno izkoriščajo svoje zmožnosti in znanja. Obstajajo številni drugi, nefinančni dejavniki, ki omogočajo delavcu znanja občutke zadovoljstva. Zavest, da denar ni najpomembnejši dejavnik, lahko podjetja navdaja z mislijo o kontroli višine stroškov dela, vendar pa se morajo podjetja po drugi strani zavedati, da je zagotavljanje nefinančnih dejavnikov vse prej kot lahka naloga. Naloga, ki se je je potrebno lotiti tako, da se najprej ugotovijo motivacijski potenciali v podjetju.

Vendar moramo upoštevati, da so si zaposleni različni, zato ne moremo vseh motivirati na enak način. Vodstveni kader mora poznati svoje zaposlene, vedeti morajo, kaj vsakega od njih motivira in kaj ne. Podjetja naj sama oblikujejo svoj sistem motiviranja in nagrajevanja, da bo z njim doseglo želeno vedenje zaposlenih. Skupaj s cilji, poslanstvom in vizijo podjetja morajo oblikovati svoj sistem, primeren podjetju in zaposlenim. Z napačnim sistemom motiviranja in nagrajevanja lahko dobimo povsem drugačne rezultate od pričakovanih. Zavedati se moramo, da so zaposleni v svoje delo pripravljene vložiti samo toliko, kolikor pričakujejo, da bodo nagrajeni. Z učinkovitim sistemom pa lahko napore zaposlenih usmerimo tako, da bodo rezultati njihovega dela boljši. Po drugi strani pa bodo zaposleni tudi bolj zadovoljni, saj se bodo njihova pričakovanja izpolnila tako, da bo to dodatna motivacija za delo. Da bi podjetja vzpodbudila notranjo motivacijo zaposlenih, je bistveno, da zaposlene seznanijo s cilji in poslanstvom podjetja, njihove naloge morajo biti jasno opredeljene, delavcu mora biti jasno, kaj mora delati in katere cilje mora doseči s svojim delom. Hkrati je pomembno, da ga seznanimo s povratnimi informacijami o kakovosti njegovega dela, o njegovih uspehih oziroma neuspehih.

Za dobro opravljeno delo vsak zaposleni pričakuje pohvalo, zato bi morale biti pohvale prav tako pogoste kot graje. Vendar raziskava kaže drugače, saj je kritika v slovenskih podjetjih pogostejša izražena kot pohvala. Kritika lahko učinkuje pozitivno na človekovo dejavnost, res pa je, da je učinek graje manjši kot pa učinek pohvale. Kritika lahko kritiziranega osramoti in poniža. Zaradi tega jo je potrebno izreci v čim bolj zasebnem okolju. O problemu se je potrebno pogovoriti, poslušati razloge za določeno ravnanje in najti skupne rešitve za prihodnost. Dvakrat moramo premisliti, preden bomo kritizirali ali nekomu naprtili krivdo. Če se oseba, ki je naredila napako tega zaveda ve, kaj je potrebno storiti, da jo popravi in kaj je treba narediti, da se več ne bo ponovila, potem ni treba reči ničesar več. Ni treba, da bi se

ljudje počutili še slabše kot se že. Zavedati se moramo, da kritika lahko ljudem pomaga. Njen namen pa je prekiniti nepravilnosti pri delu zaposlenega. Kritika nas opozori, da delamo nekaj narobe in da je potrebno to spremeniti. Vendar pa je zelo pomembno, da takoj ukrepamo, ko opazimo napake, saj ima graja takrat največji učinek. Če bi reagirali čez nekaj časa, zaposleni sploh ne bi natančno vedeli, kaj so naredili narobe, vodja pa bi o človekovi neuspešnosti nabiral negativne občutke.

Rezultati kažejo, da se v podjetjih redko izvajajo letni razgovori, saj je kar 46% anketirancev odgovorilo na vprašanje » Ali se v njihovi organizaciji izvajajo redni letni razgovori?« negativno.

Menim, da bi bilo smiselno izvajati redne razgovore z zaposlenimi, da se ugotovijo njihove želje, pričakovanja in potrebe na delovnem mestu, ter glede na potrebe podjetja skupaj usmerjati poklicno kariero zaposlenih. Tako imajo le-ti občutek pripadnosti podjetju, občutek, da sodelujejo pri upravljanju, lahko povejo svoja mnenja ter predloge za izboljšavo dela. Letne razgovore opravijo vodje s svojimi sodelavci in so velik motivator tako za vodjo kot njegovega sodelavca. Pomembni so za izmenjavo informacij o uspešnosti posameznika, bodočih nalogah in ciljih, pripravljenosti za usposabljanje in izobraževanje, pomagajo odpraviti vzroke morebitnega nezadovoljstva zaposlenih, povezanega z delom, oceniti želje in pričakovanja posameznika za morebitno napredovanje.

Prav tako je iz raziskave razvidno, da podjetja zelo malo pozornosti namenjajo podajanju povratnih informacij o uspešnosti pri delu. Predlagam, da podjetja začnejo izvajati povratne informacije o uspešnosti pri delu, saj bodo le tako zaposleni dobili jasne informacije o svoji učinkovitosti pri delu.

Povratna informacija vključuje pohvalo in kritiko. Učinkovita povratna informacija lahko izboljša tri različne espekte delovnega procesa (Treven, 1997, str. 51):

- odnos; kakšne odnose imamo z drugimi ljudmi,
- proces; kako je neko delo opravljeno,
- rezultat; kakšni so merljivi delovni dosežki.

Učinkovita povratna informacija pomaga (Treven, 1997, str. 51):

- preusmeriti vedenje ali vzpostaviti bolj produktivno pot do uspeha,
- ojačati in vzpodbuditi učinkovit način dela,
- voditi do boljše delovne uspešnosti.

Komunikacija med vodjo in zaposlenimi poteka na različnih ravneh in na različne načine. Vodja pri posredovanju informacij svojim zaposlenim uporablja različne komunikacijske pristope. To je lahko neposredni pogovor, poslovni sestanek, redni letni razgovorov itd. Vsak

pristop ima svoje značilnosti, prednosti in slabosti, ki jih mora vodja poznati in jih spretno izvajati. Vodja mora imeti jasen cilj in namen pri posredovanju informacij ter se zavedati, da ima opraviti z različnimi osebnostmi. Vodja mora znati na pravi način posredovati vizijo podjetja zaposlenim, natančno dati do znanja, kaj od njih pričakuje in kolikšen naj bo njihov prispevek.

Da vodstvo podjetja slabo obvešča anketirance o svojih odločitvah, je razvidno iz tabele 17, saj le 64 anketirancev (34 %) dobi informacije o odločitvah in ciljih podjetja neposredno od vodje. Vodstvo podjetja bi se moralo zavedati, da ima obveščanje poseben pomen pri uvajanju sprememb v organizaciji. Zaposlene je treba ustrezno obvestiti o novostih, o vsebini dela in o pričakovanih rezultatih.

Vodja mora pustiti zaposlenim možnost izbire, kako opravljati svoje delo ter vzpodbujati priložnosti za sprejemanje odgovornosti in vodenja. Vodja bi moral razvijati cilje in izzive za vse zaposlene, jih veliko spodbujati ter pokazati, da ceni dobro delo. Z izboljšavami bo lahko vodstvo podjetja doseglo manjšo fluktuacijo in večjo lojalnost, manj odsotnosti z dela, boljše rezultate pri delu, manj stresa in pozitivnejše vzdušje v podjetju ter večje zadovoljstvo z osebnim življenjem. Namreč podjetje najdražje stanejo nemotivirani ljudje.

## **SKLEP**

V sklepu želim poudariti dve osrednji misli, ki izstopajo v delu. V prvi vrsti je to motivacija, drugo pa je vpliv povratne informacije na motivacijo zaposlenih in na koncu še povezava med obema terminoma.

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v naši željeni smeri (Keenan, 1996, str. 5). V resnici pa je motivacija preprost pojem, saj zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Mnogo težje je odgovoriti na vprašanje, kako doseči, da bo njihovo delovanje usklajeno s potrebami podjetja, saj tisto, kar moramo storiti, da pri drugih spodbudimo in ohranjamo motiviranost, ni tako preprosto.

Predvsem pa bi na tem mestu poudarila najbolj vidno priložnost, ki jo imajo podjetja, če želijo imeti visoko motivirane zaposlene. V mislih imam povratno informacijo zaposlenim o uspešno (neuspešno) opravljenem delu. Povratna informacija je informacija o sebi in svoji komunikaciji, o drugem in njegovi komunikaciji, o nas in naši medsebojni komunikaciji, ki ji kot sobesedniki ponujamo v medsebojnem komuniciranju. Lahko jo dobimo na podlagi nekega dogodka, ki se je zgodil v okviru podjetja, o vsebini nekega sporočila, pa tudi, kako lahko vsebina sporočila vpliva na zaposlenega, informacije o nekem zaposlenem v podjetju, ali informacije o odnosu vodje do zaposlenih in obratno, prav tako pa lahko povratno informacijo iščemo, sprejemamo in dajemo (Brajša, 1994, str. 109). Povratna informacija, ki temelji na jasnih

informacijah o učinkovitosti zaposlenih pri delu, odprtem pretoku informacij, je nedvomno osrednja misel magistrskega dela. Slovenska podjetja so vsaj po raziskavi sodeč neuspešna pri zagotavljanju podajanja povratnih informacij zaposlenim o uspešnosti pri delu. Po mojem mnenju morajo podjetja v večji meri izvajati povratne informacije o uspešnosti pri delu, saj bodo le tako zaposleni dobili jasne informacije o svoji učinkovitosti pri delu.

V magistrskem delu sem prikazala, da se pojma motivacija in povratna informacija o uspešnosti pri delu močno prepletata. Pravilno podana povratna informacija o uspešnosti pri delu ima motivacijsko moč, saj zaposlenega spodbudi k njegovemu razvoju, mu poveča samozavest, ter obenem poveča občutek, da je za podjetje pomemben.

Za konec pa bi dodala še eno misel: «*Najmočnejši motivator ljudi je povratna informacija o doseženih rezultatih.*» (Blanchard, 1994, str. 67).

## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei.
2. Albreht, M. (2008, 10. april). Razvoj potenciala podjetja. *MojeDeloRevija*. E-revir. Najdeno 27. februarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/razvoj-potenciala-v-podjetju-914.aspx>
3. Belak, J. (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: Založba MER v Mariboru.
4. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Bizjak, A. (2008). *Proces zagotavljanja uspešnosti zaposlenih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Blanchard, J. (1994). *Enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
7. Bogardus, M. A. (2004). *Human Resources jumpstart*. London: SYBEX.
8. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Brečevič, D. (2000). Letni razgovor. *Zbornik referatov XV. Posvetovanja Društva za vrednotenje dela »Povezovanje ljudi in organizacije«*. (str. 77). Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
10. Carnegie, D. (1995). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Cimerman, M. (2003). *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: Založba GV (Zbirka Manager).
12. Černetič, M. (2001). *Vrednotenje dela in motivacija–ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
13. Florjančič, J. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Gea College (1997). *Kako razviti uspešno podjetje*. Ljubljana: Gea College.
15. Grabnar, B. (1992). *Retorika za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Grkinič, N. (2008). *Motivacija zaposlenih v podjetju Google* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
17. Grubiša, N. (2001). *Motivacija–Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
18. Hansen, M. V. (1998). *Mojster motiviranja*. Bled: Vernar consulting.
19. Hari I. (2004, 12. april). Upravljanje s človeškimi viri. E-revir. Najdeno 05. februar 2010 na spletnem naslovu <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=motivacija-v-podjetju>
20. Impuls (2007, 3. marec). Pohvala ali graja. E-revir. Najdeno 03. Marec 2010 na spletnem naslovu [http://www.impuls.si/stran.php?show=novice\\_podrobno&id=16&i=](http://www.impuls.si/stran.php?show=novice_podrobno&id=16&i=).
21. Iršič, M. (2003, 5. maj). Kako se spet pripraviti k delu? E-revir. Najdeno 15. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.rakmo.si/clanki/delo.htm>
22. Jereb, J. (1992). *Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov*. Kranj: Organizacija in kadri.
23. Kavčič, B., (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.



26. Kovač, R. (2008). *Vodenje, motivacija in zadovoljstvo prodajnega osebja v založniškem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Kržišnik, R. (2007). *Skrivnosti in pasti motiviranja*. Nabavni management. Portorož: Planet GV.
28. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
29. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Lipičnik B. (2002). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Management. Radovljica: Didakta.
32. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Majcen, M. (2004). Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom. *HRM*, 2 (4), 36–41.
34. Malovrh, M. (1996). *Psihologija v trgovini*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Maslow A. (1987). *Motivation and Personality*. NY: Addison-Wesley.
36. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
37. Mesarič, A. (2004). *Analiza zadovoljstva zaposlenih pri delu v podjetju x* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
38. Mihalič, R. (2006). Poskrbite za zadovoljstvo zaposlenih. *Podjetnik*, 47–48.
39. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
40. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
41. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
42. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
43. Možina, S., (1999, 10. junij). Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije, Revija Industrijska demokracija št. 3. *E-revir*. Najdeno 15. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990303.doc>
44. Možina, S. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
45. Možina, S. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Univerza v Mariboru.
46. Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
47. Nelson, J. (2008). Dobro zasnovana identiteta podjetja dviguje moralo in motivacijo. *Finance*, (122), 18–19.
48. Noe, R. A., Hollenbrock, J. R., & Gerhart, B., (1994). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. Burr Ridge: Irwin.
49. Noe, R. A., Hollenbrock, J. R., & Gerhart, B., Wright, P. M. (2003). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
50. Oman, I. (1978). *Psihologija dela*. Kranj: Moderna organizacija.
51. Palčič, D. (2005, 27. junij). Izboljšate delovno klimo v podjetju s pomočjo humorja. *MojeDeloRevija*. *E-revir*. Najdeno 02. Marec 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/izboljsajte-delovno-klimo-v-podjetju-s-pomocjohumorja-129.aspx>

52. Rolih, R. (2002). Obdržite najboljše kadre! *Podjetnik*, (5), 46–47.
53. Rubin, Kedar, Y. (2003). *Effective Feedback*, učno gradivo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Skok, M. M. (2007). Kako učinkoviteje nagrajevati? *Podjetnik*, (8), 44.
55. Srebrnjak, M. (2003). *Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju x. Maribor* (diplomsko delo). Ekonomska – poslovna fakulteta.
56. Svetic A. (2009). Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji. *E-revir*. Najdeno 25. september 2010 na spletnem naslovu <http://www.ibsposrocevalec.si/naslovnica/109draleasvetickakoucinkovitimotiviratizaposle nevsodobniorganizaciji>
57. Svetlik, I. (1998). *Oblikovanje dela in kakovosti delovnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. Svetlik, I., Zupan, N., Možina, S., Stanojević M., Kohont A., & Kaše R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Stolnik, L. (2004). *Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Livarna Vuzenica d.o.o.* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
60. Tavčar, M. I., (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.
61. Tracy, B. & Hudovernik, J. (2002) *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar consulting.
62. Treven, S. (1997). *Motiviranost zaposlenih in konkurenčna prednost, Quo vadis management/ XVI. Posvetovanje organizatorjev dela*. Kranj: Moderna organizacija.
63. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
64. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
65. Twentier, J. (1999). *Pozitivna moč pohvale: kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu*, Ljubljana: Mladinska knjiga.
66. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
67. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*, Ljubljana: Založba Tangram.
68. Zupan, N. (1999). *Ravnjanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
70. Zupančič, P. (2005). Spremljanje delovne uspešnosti. *HRM*, 3(9), 50–54.

## **PRILOGE**

### **KAZALO PRILOG**

|  |          |
|--|----------|
| <b>Priloga 1: Anketni vprašalnik .....</b> | <b>1</b> |
|--|----------|



## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Pozdravljeni!

Zaključujem magistrski študij po bolonjskem programu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Tema moje magistrske naloge je Vpliv povratne informacije na motivacijo zaposlenih. V zvezi s tem sem sestavila anketo in namen le-te je ugotoviti motiviranost in vpliv povratne informacije o uspešnosti pri delu na motiviranost. Anketa je seveda anonimna. Za sodelovanje v njej pa se Vam že vnaprej zahvaljujem.

### **ANKETA**

Prosimo, da obkrožite ustrezno črko pred odgovorom in dopolnite prazen prostor, kjer je potrebno.

#### **1. Spol anketiranca**

- a) ženski
- b) moški

#### **2. Starost anketiranca**

- a) 20 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 in več let

#### **3. Kakšna je vaša stopnja izobrazbe?**

- a) do vključno srednja šola
- b) višja šola in več

#### **4. Ali v vaši organizaciji ocenjujejo delovno uspešnost?**

- a) da
- b) ne

#### **5. Ali v vaši organizaciji nagrajujejo delovno uspešnost?**

- a) da
- b) ne

#### **6. Ali v vaši organizaciji motivirajo zaposlene?**

- a) da

b) ne

**7. Na kakšen način v vaši organizaciji motivirajo zaposlene (možnih je več odgovorov)?**

a) denarna nagrada za delovno uspešnost

b) višja plača

c) prosti dnevi

d) možnost napredovanja

e) seminarji in izobraževanja

f) samostojnost pri delu

g) pohvala

h) druge nefinančne nagrade

i) drugo (prosim navedite):

**8. Kritike so pogosto podane (možnih je več odgovorov)?**

a) da

b) ne

c) takoj, ko postane potreba po njej

d) pred sodelavci

e) na štiri oči (graja je podana zasebno)

**9. Pohvale so pogosto podane (možnih je več odgovorov)?**

a) da

b) ne

c) takoj, ko postane potreba po njej

d) pred sodelavci

e) na štiri oči (pohvala je podana zasebno)

**10. Ali vas nadrejeni sprašujejo o mnenjih in o vrstah motiviranja?**

a) da

b) ne

c) občasno

**11. Ali se v vaši organizaciji izvajajo redni letni razgovori?**

- a) da
- b) ne

**12. Ali so vam zagotovljene povratne informacije o vaši uspešnosti, doseženih ciljih, rezultatih in pomembnih dogodkih, ki na vas neposredno vplivajo?**

- a) sploh ne
- b) redko
- c) občasno
- d) pogosto
- e) vedno

**13. Ali vaš nadrejeni vzpodbuja odgovornost za odločitve v zvezi z vašim delom?**

- a) sploh ne
- b) redko
- c) občasno
- d) pogosto
- e) vedno

**14. Ali od svojega nadrejenega dobite natančna in jasna navodila za izvajanje vaših delovnih nalog?**

- a) sploh ne
- b) redko
- c) občasno
- d) pogosto
- e) vedno

**15. Ali se vaš nadrejeni drži dogovorov oziroma izpolni dane obljube?**

- a) sploh ne
- b) redko
- c) občasno
- d) pogosto

e) vedno

**16. Na kakšen način ste obveščeni o odločitvah in ciljih podjetja?**

a) govorice

b) sodelavci

c) vodje

d) oglasna deska

e) dnevni tisk, televizija, internet

f) interni časopis

g) drugo (prosim navedite):