

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V ČASU OMEJENIH FINANČNIH
MOŽNOSTI**

Ljubljana, september 2013

RASTKO LAMUT

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Rastko Lamut, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom »Motiviranje zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti?«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	4
1.1 Opredelitev motivacije	4
1.2 Motivacijske teorije	6
1.2.1 Vsebinske motivacijske teorije	6
1.2.2 Teorija potreb.....	7
1.2.2.1 Dvofaktorska motivacijska teorija	7
1.2.2.2 Teorija ERG	7
1.2.2.3 Teorija značilnosti dela	8
1.2.3 Procesne motivacijske teorije	8
1.2.3.1 Teorija spodbujanja	8
1.2.3.2 Teorija pričakovanja.....	8
1.2.3.3 Teorija pravičnosti.....	9
1.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	9
1.4 Motivacija in emocije	11
1.4.1 Pozitivna emocionalnost	13
1.4.2 Subjektivni blagor.....	14
1.4.3 Optimizem – pesimizem	16
1.4.4 Atribucije in optimizem	16
1.4.5 Adaptacijski nivo in habituacija.....	17
2 ORODJA VODENJA ZA POVEČEVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH	18
2.1 Stili vodenja	18
2.2 Timsko delo	20
2.3 Vloga komuniciranja v vodenju	21
Slogi komuniciranja	22
2.4 Nagrade in pohvale kot način motiviranja zaposlenih	25
2.5 Mehanizmi motiviranja	25
2.5.1 Finančno nagrajevanje	26
2.5.2 Nefinančno nagrajevanje	27
3 KRIZA IN OMEJENE FINANČNE MOŽNOSTI	28
3.1 Vzroki za nastanek krize	30
3.2 Oživljanje gospodarstva in ekonomska rast	31
3.3 Omejene finančne možnosti kot posledica krize	32

4	RAZVIJANJE PRIPOROČILA ZA MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V ČASU OMEJENIH FINANČNIH MOŽNOSTI	34
4.1	Kratek opis podjetja Manufaktura d.d. in osebna izkaznica.....	34
4.1.1	Struktura podjetja.....	35
4.1.2	Predstavitev »učinka«, kot nagrade in motivacije zaposlenih	36
4.2	Metoda raziskovanja in raziskovalni načrt	37
4.2.1	Namen in raziskovalna vprašanja	37
4.2.2	Strukturirani intervju.....	37
4.2.3	Sestava in struktura anketnih vprašalnikov.....	38
4.2.4	Izvedba ankete in struktura anketirancev	38
4.3	Rezultati raziskave	39
4.3.1	Pogled direktorja.....	39
4.3.2	Pogled zaposlenih	41
4.3.2.1	Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Manufaktura d.d.	41
4.3.2.2	Zavzetost zaposlenih v podjetju Manufaktura d.d.	43
4.3.2.3	Motivacija zaposlenih v podjetju Manufaktura d.d.....	48
4.4	Ključne ugotovitve raziskave	51
4.5	Priporočila vodstvu podjetja za motiviranje zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti	52
4.6	Kako motivirati zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti.....	53
	SKLEP.....	57
	LITERATURA IN VIRI.....	59
	PRILOGE	I

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Vpliv delovanja nagradnega in kaznovalnega sistema po Grayu.....</i>	<i>12</i>
<i>Slika 2: Hierarhična struktura subjektivnega blagra, ki vključuje globalni nivo, nivo komponent, nivo domen, nivo facetov in nivo specifičnih vidikov.</i>	<i>15</i>
<i>Slika 3. Koraki pri doseganju timskega dela.....</i>	<i>21</i>
<i>Slika 4. Štirje slogi vodenja.....</i>	<i>23</i>
<i>Slika 5. Značilnosti treh teorij.....</i>	<i>24</i>
<i>Slika 6. Organigram podjetja Manufaktura d.d.</i>	<i>35</i>
<i>Slika 7. Shema plač in nagrajevanja po učinku - Stimulativni del in osnovna plača (v %).....</i>	<i>36</i>
<i>Slika 8: Stopnja zadovoljstva zaposlenih v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.</i>	<i>42</i>
<i>Slika 9: Stopnja zavzetosti zaposlenih v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.</i>	<i>44</i>
<i>Slika 10: Stopnja motiviranosti zaposlenih v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.</i>	<i>49</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Opisna statistika zadovoljstva v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 2: Rezultati ankete o zavzetosti zaposlenih v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.</i>	<i>45</i>
<i>Tabela 3: Opisna statistika o zavzetosti zaposlenih v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.</i>	<i>47</i>
<i>Tabela 4: Opisna statistika motiviranosti za delo v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.</i>	<i>50</i>

UVOD

Obdobje, v katerem živimo, je preprejeno s pastmi in z ovirami, ki onemogočajo lepši pogled v prihodnost. Gospodarska kriza in propadanje še včeraj mogočnih podjetij sta zasejala strah in negotovost med ljudi. Brezposelnost se povečuje dan za dnem. Mediji poročajo z velikimi in šokantnimi naslovi o nestabilnem gospodarstvu, preveliki javni porabi in nemirih ter tako odrivajo že samo misel na izboljšanje trenutnih razmer. Zdi se, kot da bi svet obstal, da ni več napredka in razvoja, državne blagajne so prazne in iščejo vir prihodkov. Ljudje so razdeljeni in nemo opazujejo poteze vlade, ki ponuja rešitve v smislu zategovanja pasov, zmanjšanja javne porabe, povečevanju prihodkov v gospodarstvu in posledično varčevanja.

Na srečo obstajajo tudi podjetja, ki vidijo med temi čermi boljšo in mirnejšo prihodnost. Management teh podjetij se namreč zaveda, da zaposleni prinašajo dodano vrednost, ohranjajo podjetja in jih razvijajo. Stewart (v Tavčar, 2005, str. 76) meni, da v sodobnih organizacijah – temelječih na znanju – vlogo hierarhije prevzemajo zmožnosti (kompetence), povezovanje, zavzetost in komuniciranje. Zaposleni (p)ostajajo najpomembnejši del premoženja organizacije, saj ustvarjajo in ohranjajo sposobnost konkuriranja organizacije. Konkurenčna prednost se gradi na znanju in intelektualnem kapitalu, kar predstavlja tudi edini ekonomski vir sodobne organizacije. Dostopnost informacij in informacijske tehnologije vpliva na kakovost poslovanja, kjer ne gre samo za kakovost izdelkov in storitev, ampak za kakovost zaposlenih. Oblikovanje novih zaposlitev na trgu in globalno okolje bosta namreč zahtevala nov pogled na dogajanja in rešitve, ki bodo usmerjeni k človeku (Treven, 2001, str. 121), in podjetja si bodo vedno bolj prizadevala pritegniti in obdržati najboljše zaposlene.

Človek je občutljivo bitje, ki svojih potreb ne zadovoljuje samo neposredno z dobrinami, ki jih daje narava (zrak, voda, sončna svetloba), to je prostimi dobrinami, ampak tudi z ekonomskimi dobrinami, ki so rezultat dela. Končni cilj vsakega človekovega delovnega prizadevanja namreč ni samo proizvajanje življenjskih dobrin (izdelkov, hrane, pijače, stanovanj, obleke itd.), temveč izpopolnjevanje njegovega življenja samega, ko naj mu te dobrine rabijo le kot potrebno sredstvo. Izpopolnitev življenja, da bo človekovo življenje popolnejše, se pravi ne samo tehnično udobnejše, temveč tudi osebno na višji specifično človeški ravni, pa pomeni, da naj bi ga delo tudi osebno dvigalo, plemenitilo in se s svojimi značilnimi učinki z njim združevalo v popolnejšo osebno celoto (Trstenjak, 1979, str. 260).

Mnogi od nas se ne zadovoljimo samo s tem, ampak želimo, da je naš obstoj izpolnjen z ljubeznijo, motivacijo, s samopotrjevanjem in priznanji. Tako lahko samozavestnejše vstopamo v delovno razmerje in prispevamo svoj delež k ustvarjanju in ohranjanju konkurenčne prednosti podjetja. Delo daje zaposlenemu možnost za socialne kontakte s sodelavci in s tem občutek pripadnosti delovni skupini in širšemu kolektivu (Možina, 1999). Daje mu priložnost za uveljavljanje in priznanje, za sproščanje ustvarjalnega potenciala in s tem za razvoj lastne osebnosti.

Iz bližnje preteklosti poznamo različne načine vodenja in motiviranja zaposlenih. V samih začetkih zgodnjega kapitalizma je bila prisotna trda roka vodenja – avtokratsko vodenje, kjer je bila motivacija zaposlenih omejena le na količino izdelkov, nad normativom, za katero so prejeli materialno nagrado. Količina izdelanega blaga je bila vnaprej prodana, zato ni bilo nikakršne potrebe po dodatnem motiviranju zaposlenih. S tehnološkim razvojem se je višala tudi izobrazba zaposlenih in začelo se je pojavljati tako imenovano demokratično vodenje. Uporaba posameznega stila vodenja je odvisna od narave proizvodnje in opravljanja storitev.

Hamblin (1958) je precej dramatično nakazal, da se vodenje spremeni, ko se razmere v krizi spreminjajo. Skupine zamenjajo vodjo, če le-ta ne predstavi rešitve kriznega problema. Avtorji, ki so zagovarjali demokratični način vodenja, si niso bili edini, kateri način vodenja je najbolj učinkovit, zato so oba načina poskušali nadomestiti s situacijskim modelom vodenja, ki uvaja direktivni, posvetovalni, prepričevalni način vodenja z delegiranjem. Tako se je odgovornost iz višjega managementa začela prenašati na nižji management in neposredne izvajalce, ki so začeli sprejemati vedno večjo odgovornost za opravljanje svojega dela.

Mrčela (1999) v svojem članku povzema, da številni organizacijski analitiki in svetovalci trdijo, da bo sodobna organizacija dosegla optimalne rezultate, le če bo temeljila na sodelovanju, demokratičnosti in zaupanju. Na številnih izobraževalnih srečanjih menedžerje prepričujejo, da so največje bogastvo vsakega podjetja ljudje in da jih je potrebno spodbujati, izobraževati, jim prisluhniti, predvsem pa z njimi sodelovati.

Spreminjanje načina dela je vseživljenjsko učenje, prevzemanje tveganj, hitrost, spremembe, mreženje in merjenje rezultatov (Wentzel & Geldenhuis, 2005). Zavzetost zaposlenih in psihološko opolnomočenje (Spreitzer, 1995) sta pomembna koncepta, ki se upoštevata pri obravnavanju spremembe na delovnem mestu in izboljšanju učinkovitosti. Psihološko opolnomočenje povečuje občutek zaposlenih po osebem nadzoru, ki jih motivira pri vključevanju v delo in povratno pozitivno vpliva na vodstvene in organizacijske rezultate (Quinn & Spreitzer, 1997).

Uspešna podjetja, ki s produktivnostjo premagujejo konkurenco, se zavedajo, da je njihov največji potencial dober, učinkovit in produktiven delavec. S čim in kako ga zadržati, kaj mu ponuditi, ali ga pustiti na sedanjem delovnem mestu, ga razbremeniti dosedanega dela, ga obremeniti z drugim bolj zahtevnim delom? Taka in podobna vprašanja se porajajo v vodstvu podjetja, ko načrtuje spremembe, s katerimi želi povečevati dobiček. Vsak človek ima svoje poslanstvo in cilje, ki jih želi uresničiti. Cilji so lahko delo v podjetju, delo izven podjetja, lahko je zgolj zabava, vrhunška športna aktivnost ali le rekreacija, ukvarjanje s hobiji, branje knjig, izpopolnjevanje znanja in podobno. Če človeka delo izpolnjuje, mu daje potrebno samozavest, da je koristen člen v prepleteni mreži povezav, kjer lahko uresničuje svoje poslanstvo. Da uresničuje svoje cilje in poslanstvo je potrebna notranja motivacija, ki jo je potrebno negovati in ji dodajati zunanje spodbude. Od kod pridejo zunanje spodbude, od česa

so odvisne in kakšne so, se še posebej sprašujemo v današnjem času, kjer so finančne možnosti motiviranja omejene.

Namen teme, ki sem jo izbral za magistrsko delo je, da spodbudim delodajalca, da sprejme zaposlene kot neusahljivi vir uspeha podjetja. Vir, ki ga je potrebno vedno znova, še posebej v kriznih časih, polniti z motivacijo, nadgrajevati z znanjem ter usmerjati k zelenemu cilju. Zato so v priporočilu vodstvu podjetja opisane iztočnice, s katerimi sem razvijal motivacijo v času omejenih finančnih možnosti.

Teoretični del magistrskega dela sem uporabil kot izhodišče za kritični pregled študije primera, kako je z motiviranjem zaposlenih v podjetju Manufaktura d.d. Praktični del magistrskega dela je zajel posnetek stanja motiviranja zaposlenih in nato razvijanje modela motiviranja zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti. Posnetek stanja je bil narejen s pomočjo anketnih vprašanj in odgovorov na trditve o zavzetosti, motivaciji in zadovoljstvu, ter s strukturiranim intervjujem z direktorjem. Na podlagi proučevanja konstruktov modelov motiviranja zaposlenih sem postavil osnovno tezo magistrskega dela, da zmanjševanje stroškov in števila zaposlenih negativno vpliva na motivacijo in bi zato delodajalci morali iskati alternativne možnosti, kako bi povečali motivacijo ob omejenih finančnih možnostih.

Ciljev magistrskega dela je bilo več. Prvi cilj magistrskega dela je bil, da se vsebinsko preuči teorijo motivacije zaposlenih. Drugi cilj je bil sestavljen iz treh podciljev, in sicer ugotoviti, ali se sploh pojavlja motivacija zaposlenih v podjetju Manufaktura d.d., ali jo lahko prepoznamo in kako. Tretji cilj je bilo priporočilo vodstvu podjetja Manufaktura d.d., kako motivirati zaposlene v času omejenih finančnih možnosti.

Pri pisanju magistrskega dela sem uporabil opisno (deskriptivna) metodo znanstveno raziskovalnega dela, ki ne posega direktno v proučevane pojave, ampak jih le opazuje, opisuje, primerja in analizira ter sklepa na povezave. Osnova pri proučevanju magistrskega dela je študija teoretičnih podlag modelov motivacije zaposlenih. Poleg opisne sem uporabil tudi komparativno metodo, s katero sem primerjal ugotovitve posameznih avtorjev iz tuje in domače literature, natančneje strokovnih člankov, revij, knjig, internetnih strani, lastnih izkušenj ter opravljene anketne raziskave, ki so bili glavni vir magistrskega dela. Smisel empirične raziskave je bilo povezovanje teorije in prakse, kar je osnova za reševanje problematike magistrskega dela.

Empirični del magistrskega dela temelji na raziskavi, ki je opravljena s pomočjo vnaprej pripravljenih vprašanj, to je strukturiranem intervjuju in anketnih vprašalnikov o zavzetosti, motivaciji in zadovoljstvu. V kratki predstavitvi podjetja sem razložil, zakaj sem izbral to metodo raziskovanja. V dogovoru z upravo podjetja Manufaktura d.d. sem zaposlene povabil k izpolnjevanju anketnih vprašalnikov in jim pojasnil namen. Strukturiran intervju z vnaprej pripravljenimi vprašanji pa sem opravil z direktorjem podjetja, preden so bili dobljeni rezultati anketnih vprašalnikov. Manufaktura d.d. je srednje veliko podjetje, ki ima danes 83 zaposlenih, 16 maloprodajnih trgovin in veleprodajo s skladiščem.

Magistrsko delo z naslovom »Motiviranje zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti« sem smiselno razdelil na štiri poglavja. V prvem poglavju povzemam teoretične osnove, kaj je motivacija, do sedaj razvite teorije in dejavnike. V naslednjem poglavju sem se opredelil do orodij za povečanje motivacije. V tretjem poglavju sem poskušal pojasniti vzrok nastanka gospodarske krize ter nakazal možnosti ekonomske rasti in izhoda iz krize. V zadnjem poglavju je predstavljen empirični del magistrske naloge, ki skozi podpoglavja vodi do priporočila vodstvu podjetja, kako motivirati zaposlene v času omejenih finančnih možnosti.

1 MOTIVACIJA

Motivacija je po Uhan (2000. str. 11), usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj in motivov za človekovo delovanje, ki nastanejo v človekovi notranjosti ali njegovem okolju, na podlagi njegovih potreb. Predstavlja pripravljenost vlaganja truda, za doseg ciljev, če vloženi napor zadovolji nekatere posameznikove potrebe. Motivacija je posebna dejavnost, ki jo lahko opredelimo kot način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, v kateri posameznik ali skupina naredi(jo) ali mora(jo) narediti po svojih najboljših zmožnostih, kar od njega (njih) pričakuje(jo) sami ali neka tretja oseba. Za to obstajajo motivacijska sredstva, motivacijski dejavniki (faktorji), motivacijski vzvodi, motivatorji in motivi.

1.1 Opredelitev motivacije

Motivacija so vsi procesi spodbujanja in usmerjanja telesnih in duševnih funkcij zato, da bi dosegli nek cilj. V slovarju slovenskega knjižnega jezika je »motivacija« ženskega spola in je glagolnik od motivirati (duševne motivacije dejanj; motivacija ravnanja učenja, motivacija za delo). »Motivirati« je dovršni ali nedovršni glagol, ki navaja vzrok kakega dejanja, ravnanja, utemeljitve, spodbude ali navdušenja. 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 nosijo v sebi od rojstva (Lipičnik & Možina, 2002, str. 478).

Beck (2003, str. 31) opredeljuje motivacijo kot teoretični pojem, ki pojasnjuje, zakaj se ljudje (in živali) odločijo obnašati na določen način v določenem trenutku. Osnovna motivacijska premisa je, da se organizem približuje ciljem ali se vključuje v aktivnosti, za katere pričakuje, da imajo zelene posledice (izide), oziroma da se izogibajo aktivnostim, za katere se pričakuje, da imajo neugodne ali odbijajoče posledice (izide). To je psihološki hedonizem.

Motivacija ima dve zelo očitni lastnosti. Prva se kaže v tem, da oseba, ki nekaj hoče ali je za nekaj motivirana, usmeri svoje aktivnosti v tisto stvar, s čimer je določena tudi smer motivacije. Druga lastnost pa je intenzivnost motivacije, ki je odvisna od tega kako močno si oseba želi doseči cilj. Intenzivnejša kot je motivacija, bolj je živahna aktivnost osebe na poti za doseg cilja (Lipičnik & Možina, 2002, str. 478). V življenju imamo vedno gonilno silo, ki nas žene, kar je dokaz, da živimo. Le redkokdaj je človek lahko tako sproščen, da ne čuti potrebe po potešitvi (Glasser, 2007, str. 5).

Treven pravi, da se motivi lahko pojavijo v človeku v določeni življenjski okolščini (Treven, 1998, str. 107). Po temeljnih motivih, ki vplivajo na našo dejavnost, se ljudje tudi razlikujemo, saj niso vsi ljudje enako motivirani v podobnih okolščinah. Vemo namreč, da je motivacija interakcija med posameznikom in določeno okolščino (Treven, 1998, str. 108). Lipičnik (1997, str. 25) razdeli motive v človekovem življenju glede na vlogo, na primarne in sekundarne. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi, sekundarni pa v človeku zbujejo zadovoljstvo. Lipičnik (1997, str. 157) razdeli motive tudi glede na odvisnost nastanka, na podedovane in pridobljene. Razdeli jih tudi na univerzalne – srečujemo jih pri vseh ljudeh, regionalne – srečujemo jih samo na nekaterih mestih ter individualne – srečujemo jih samo pri posameznikih.

Glede na vlogo, torej ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi ali silnice so tisti, ki usmerjajo človekova dejanja k ciljem preživetja. Sem uvrščamo: dihanje, lahkoto, žejo, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in podobne. Imenujejo se tudi biološki in so sočasno tudi podedovani. Značilni so za vse ljudi in so prisotni že od rojstva (Lipičnik, 1998b, str. 158).

Sekundarni motivi so priučeni in jih človek ne pridobi že ob rojstvu. Nauči se jih v življenju. Čim bolj je družba gospodarsko razvita in kompleksna, bolj prihajajo v ospredje sekundarni motivi. Značilnost prebivalcev ekonomsko razvitega sveta je, da so veliko pomembnejši sekundarni motivi kot primarni. Sekundarni motivi so povezani s koncepti učenja, še posebej princip učenja s spodbujanjem, ki je konceptualno in praktično povezan z motivacijo. Spodbuda, je razložena kot posledica, ki se uporabi z namenom, da bi povečali motivacijo za določeno vrsto vedenja. Pomembno je to, da sekundarni motivi niso biološki, in le ti ne morejo biti uvrščeni mednje (Treven, 1998, str. 110). Pomembnejši sekundarni motivi so: moč, uveljavitev, pripadnost, varnost, status, ki jih je Treven (1998, str. 110,111) povzela po Aldler & Sorentino. Motiv moči, se kaže kot težnja po superiornosti, po vodenju in nadzorovanju drugih ljudi, kot motiv nadrejenosti, težnja po odgovornem položaju v gospodarstvu, izobraževanju, vojski,... Motiv uveljavitve, se kaže kot težnja človeka po doseganju uspeha v tekmovalnih okolščinah ali kot želja po popolnosti pri izvedbi njemu dodeljenih nalog. Ljudje, ki imajo potrebo po uveljavljanju, so naklonjeni okolščinam, ki jim omogočajo tekmovalni za določen standard in če je le mogoče se izognejo okolščinam, kjer bi uspeh dosegli s preveliko lahkoto ali tistim, kjer ni zanesljivo, da bodo uspešni. Motiv pripadnosti, je značilen za veliko večino ljudi, saj je v človeški naravi, da si prizadevamo navezati in vzdrževati odnose z drugimi, kot so npr. člani družine, prijatelji ali sodelavci. Za te specifične tri odnose, je človek še posebej občutljiv. Značilno je, da te osebe želijo preživeti čim več časa v družbi, saj se v nasprotnem primeru lahko pojavi občutek velike osamljenosti. Motiv varnosti, je zelo prisoten v sodobni, tehnološko razviti družbi. Ljudje v taki družbi se srečujejo z negotovostjo na različnih in številnih življenjskih področjih. Človek se vključuje v različna zavarovanja, sestavlja načrte osebnih prihrankov in naložb ter skrbi za pridobivanje dodatnih ugodnosti v podjetju. Tudi motiv statusa je značilen za sodobno družbo. Značilno je

prizadevanje za pridobitev materialnih statusnih simbolov, manj je zanimanja za temeljne človekove vrednote življenja.

1.2 Motivacijske teorije

Poznavanje posameznih motivacijskih teorij je pomembno, če želimo preučiti različne pristope k motivaciji. Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Kaj motivira vedenje, so vsebinske teorije, ki so usmerjene na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja (teorija potreb, dvofaktorska motivacijska teorija, teorija ERG, teorija značilnosti dela). Kako motivirati, so procesne teorije, s poudarkom na posebnih dejavnikih, ki povzročijo spremembe v vedenju (teorija spodbujanja, pričakovanja in teorija pravičnosti).

1.2.1 Vsebinske motivacijske teorije

Motivacijske teorije si prizadevajo najti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki določeno vedenje povzročajo (Treven 1998, str. 112). V grobem Tosi (v Treven 1998, str. 112) motivacijske teorije razdeli na:

- vsebinske, kjer se postavlja vprašanje, kaj motivira vedenje,
- procesne, kjer se sprašujemo, kako motivirati vedenje.

Vsebinske motivacijske teorije lahko opredelimo kot teorije, ki so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posameznih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja, na primer motivacija za delo zaradi visokih plač. Vsebinske teorije poskušajo najti vzroke za določeno vedenje. Med najpomembnejše vsebinske motivacijske teorije spadajo: teorija potreb, dvofaktorska motivacijska teorija, teorija ERG, teorija značilnosti dela (Tosi v Treven, 1998, str. 112).

Pri **procesnih motivacijskih** teorijah pa se poskuša najti odgovore na vprašanja, kako pride do določene oblike vedenja. Poudarek je predvsem na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju in ne na dejavnikih, ki določeno vedenje povzročajo. Med pomembnejše procesne teorije prištevamo teorijo spodbujanja, teorijo pričakovanja in teorijo pravičnosti.

Poleg naštetih motivacijskih teorij pa se med pomembnejše štejejo tudi nekatere druge, med njimi McGregorjeva teorija x in teorija y, problemsko-motivacijska teorija in Frommova motivacijska teorija. Mnoge so uporabne tudi za preučevanje vedenja zaposlenih in motivacije v organizacijah, mednje prištevamo predvsem Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo, teorijo značilnosti dela, teorijo pričakovanja (Vroomova motivacijska teorija), teorijo ekonomske motivacije, teorijo pravičnosti in druge (Tosi v Treven, 1998, str. 112).

1.2.2 Teorija potreb

Maslow (Lipičnik, 1998b, str. 164) je menil, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Lipičnik (1998, str. 164) povzema, da moramo najprej zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, sledi potreba po ugledu oziroma samospoštovanju in kot najvišja v verigi potreb je zadovoljevanje želje po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti, ki jo imenujemo želja po samopotrjevanju. Ko posameznik zadovolji en nivo potreb, se aktivira višji nivo, dokler niso vse zadoščene. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ob njej se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 2000, str. 23).

1.2.2.1 Dvofaktorska motivacijska teorija

Herzberg (v Lipičnik, 1998b, str. 168) je s svojo študijo, ko je ugotavljal kaj ljudi najbolj motivira, želel dokazati, da ne smemo zamenjevati učinkovitosti in zadovoljstva. Motivacijske dejavnike je razdelil v dve skupini. Prva skupina so higieniki, druga pa motivatorji. Zato, se teorija imenuje dvofaktorska teorija.

Higieniki morajo biti urejeni, saj v nasprotnem primeru povzročajo nezadovoljstvo, ki se kaže na vseh področjih. Na delovnem mestu so manj nezadovoljni, vendar ne doprinesejo k večjemu zadovoljstvu v splošnem. **Motivatorji** so tisti, ki doprinesejo k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če tej faktorji niso prisotni, to ne vpliva na nezadovoljstvo, ampak gre le za neprisotnost zadovoljstva.

Herzbergova motivacijska teorija (v Lipičnik, 1998b, str. 168-169), je za menedžerja uporabna predvsem zaradi dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih. To je motivatorjev, ki izzivajo odzive in aktivnosti pri posameznikih, ter higienikov, ki povzročajo zadovoljstvo, ki odstrani odvečne napetosti in usmeri aktivnosti v delo. Katero vrsto je najbolje uporabiti v posamezni organizaciji, je odvisno predvsem od trenutnega stanja v organizaciji.

1.2.2.2 Teorija ERG

(Hodgetts, 1991, str. 133-134), razlika od Maslowa in Alderfererja, pri Alderfererju spoznamo tristopenjsko lestvico potreb: obstoj, pripadnost in razvoj. Potrebe so razvrščene v skupine.

Tri temeljne skupine so:

1. Potrebe po obstoju – osnovne eksistencialne potrebe (fiziološke in potrebe po varnosti)
2. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi – vzdrževanje pomembnih medsebojnih odnosov (socialne in potrebe po spoštovanju drugih)
3. Potrebe po razvoju – po osebni razvoju (samospoštovanje in samouresničevanje)

Ta teorija nima tako stroge hierarhije zadovoljevanja potreb kot Maslowova. Mogoče je, da se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Alderferer upošteva individualne razlike med ljudmi in navaja, da tudi kulturno okolje, izobrazba in družinske vezi vplivajo na prednost zadovoljevanja potreb.

1.2.2.3 Teorija značilnosti dela

Hackman in Oldham (v Černič, 2009) sta postavila model, ki razlaga vpliv ključnih značilnosti dela na odločilna psihološka stanja, ki vodijo do dobrih rezultatov, na podlagi raziskovanja o tem, kakšno delo motivira delavce. Na povezave med ključnimi lastnostmi dela in odločilnimi psihološkimi stanji ter med odločilnimi psihološkimi stanji in rezultati dela, ima odločilen vpliv rast individualnih potreb zaposlenih. Delo ki motivira delavce mora po tem modelu vsebovati pet bistvenih lastnosti in sicer: raznolikost veščin (uporaba vseh veščin – pomembna naloga), vsebino naloge (delo je za delavca veliko pomembnejše, če gre za celoto), pomembnost naloge (pomembnost enako zahtevnih dela se poveča, če naloga vpliva na blagostanje drugih), samostojnost (načrt potega dela in izbor postopkov) in povratno informacijo (možnost, da delavec sam oceni rezultate dela).

1.2.3 Procesne motivacijske teorije

Procesne teorije so nadgradnja teorij potreb. Medtem ko se teorije potreb osredotočajo na problematiko, kaj motivira ljudi pri njihovem vedenju, se procesne ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznika, in poskušajo razložiti, kako deluje proces motiviranja (Vecchio, 2000, str. 189).

1.2.3.1 Teorija spodbujanja

Spodbuda in kazen, pravi Treven (2001, str. 135), sta dejavnika, ki precej vplivata na proces učenja, učenje na temelju spodbud pa je tako, po katerem posledice vplivajo na posameznikovo vedenje. Ta teorija je zasnovana na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na vedenje posameznika. Če opravlja svoje delo uspešno, se ga nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače. Vendar ta teorija zanemarja občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na vedenje posameznika. Negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimiva dela. Pri tistih, ki opravljajo nezanimivo delo, tudi osebne motivacije ni prav veliko. Zunanje nagrade, na primer plača, so pri takšnih nezanimivih delih nujne, ker jih brez ustrezne nagrade nihče ne bi želel opravljati. Po drugi strani pa plača pomeni več kot le navadno nagrado za opravljeno delo. Lahko je namreč tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji (Treven, 2001, str. 135).

1.2.3.2 Teorija pričakovanja

Ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije je teorija pričakovanja, ki jo je zasnoval Vroom (Lipičnik, 1998b, str. 167). Vroom je leta 1964 oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti človekovo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Po njegovi

teoriji je intenzivnost posameznikove težnje po določenem vedenju odvisna od dveh modelov. Prvi se nanaša na pričakovanje, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na samo privlačnost posledice za posameznika.

Prvi model pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od privlačnosti oz. neprivlačnosti (valence) drugih ciljev ter od opažanja instrumentalnosti vseh ciljev. Zaposlenega lahko pripravimo do večje zavzetosti za delo tako, da mu osvetlimo povezavo med tistim, kar sam želi, in tistim, kar se trenutno zahteva od njega. Pri drugem modelu gre za izbiro tistega vedenja, za katero posameznik meni, da je v določenih okoliščinah zanj najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik se pri tem odloča za določeno vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bi ga izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (Lipičnik, 1998b, str. 167-168).

1.2.3.3 Teorija pravičnosti

Adams (Treven, 2001, str. 137) poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi. Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega izmed naslednjih načinov (Treven, 1998, str. 139):

- izkriviti želijo resničnost o svojih sposobnostih, tako da jih precenijo;
- izkriviti želijo resničnost o delu drugih, tako da bi bilo to videti manj pomembno;
- izberejo drugo osebo za primerjavo;
- povečujejo svoje vložke, ko občutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, da bi s tem nadomestili manjšo nagrajenost;
- zapuščajo delodajalce.

1.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Uhan (2000, str. 26) pravi, da motivacijo pojmuje kot posebno dejavnost ali način pritiska na posameznika ali skupino, ki naj bi naredil(a) tisto, kar se od njega oziroma nje pričakuje, ali kar sami od sebe pričakujejo na najboljši možen način. Pri tem so v veliko pomoč motivacijska sredstva, motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi, itd. Poznati je treba tudi razliko med pojmom motiviranje odnosa in motiviranje s spodbudami. Pri motiviranju odnosa gre za razumevanje in upoštevanje načina mišljenja in čustvovanja zaposlenih, pri motiviranju s spodbudami pa gre za uporabo nagrad za spodbujanje zaposlenih. Ti dve vrsti motiviranja sta najbolj učinkoviti, če sta uporabljeni hkrati. Možina (1999) pravi, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovteten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo pri delu, kot pa nezadovoljen.

- **Individualne razlike**

»Vsak človek je edinstven«, pravi Lipičnik (1998b, str. 162). Ljudje prinesejo s seboj na delo svoje individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Te lastnosti (značilnosti) se pri vsakem posamezniku razlikujejo, zato lahko sklepamo, da vsakega posameznika tudi motivirajo različne stvari. Nekatere zaposlene motivira denar in zato lahko podaljšujejo svoj delovni čas, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in raje sprejmejo nižje plačano delo, kot da bi tvegali nezaposlenost. Tretji radi sprejemajo izzive, ki jih lahko pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti. Zaradi teh razlik, bi bilo dobro ponuditi zaposlenim novosti, kot je na primer učenje ravnanja s priložnostmi, kar bi mu omogočilo osebno in profesionalno napredovanje v novodobnih strukturah organizacij.

- **Lastnosti dela**

Lastnosti dela so tiste, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. So značilnosti dela, ki vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, ki določajo kdo lahko nalogo dela opravi v celoti, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo širino in globino povratnih informacij, ki jih lahko dobi delavec o svoji uspešnosti opravljenega dela. Nekatera dela lahko zelo cenimo po določenih lastnostih in manj po drugih ter nasprotno, pravi Lipičnik (1998b, str. 163).

- **Organizacijska praksa**

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Predvsem sta pomembni splošna politika, ki definira nekatere ugodnosti, kot so plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele in podobno, ter sistem nagrajevanja, kamor spadajo bonitete in provizije. Z nagradami lahko pritegnemo nove delavce in preprečimo odhajanje svojih zaposlenih. Nagrade so lahko velik faktor motivacije zaposlenih, vendar morajo temeljiti na uspešnosti, pravi Lipičnik (1998b, str. 163).

- **Komuniciranje**

Komunikacijo lahko opredelimo kot proces prenašanja misli ali idej od ene osebe k drugi. Oseba, ki sproži ta proces je pošiljatelj, ki ima namen posredovati svojo misel ali idejo drugi osebi, ki je prejemnik (Treven, 2001, str. 194 – 195). Za dobro delo in komuniciranje zaposlenih sta pomembni točnost in pravočasnost informacij. Točne in pravočasne informacije so zelo pomembne za pravilno odločanje in način razmišljanja zaposlenih. Dobra komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je pomembna pri prenosu vizije in ciljev podjetja. Če so zaposleni v podjetju seznanjeni s poslovnimi rezultati in konkurenčnostjo podjetja, lahko lažje dojemajo poslovno stvarnost in vidijo dolgoročne posledice določenih dejanj, ki lahko doprinesejo k uspehu. Poleg pomembnosti komunikacije med vodstvom in zaposlenimi je pomembna tudi komunikacija med zaposlenimi in vodstvom. Ta način komunikacije imenujemo dvosmerna komunikacija. Na ta način, dobi vodstvo podjetja

povratne informacije ali so zaposleni pravilno razumeli informacijo in lahko preprečijo popačenje le te (Zupan, 2001, str. 68 – 69).

- **Ugodne delovne razmere**

Za kreativno delo, je zelo spodbudno naravno okolje, kjer skupina lahko dela v miru. Ustvarjanje in kreativnost pa ni nujno konstantno povezano s prostorom in delovnimi pripomočki. Za odkritje novih razsežnosti problemov in njihovih rešitev so lahko koristni pogovori med sprehodom ali med rekreativnim telesnim sproščanjem, ki so znani kot ustvarjalna starogrška metoda, kjer lahko pride do miselnih preobratov. Duševna sprostitve pa neposredno vpliva na mehčanje utrjenih miselnih vzorcev, shem in naravnosti (Mayer, 1994, str. 144 – 145).

- **Timsko delo**

Pri timskem delu je pomembno, da člani skupine čutijo nagnjenost, za delo v skupini. Izrazito samosvoje osebnosti se skupinskemu delu izogibajo. Pripadnost skupini, ki ima za posledico spontano vodljivost, spada med primarne človeške osebnostne lastnosti. Pripadnost skupini ni mogoče privzgojiti ali se je naučiti, če zanjo ni dispozicije. Navdušenje nad delom v skupini je več kot le značajska lastnost osebnosti, saj meri na motivacijsko dimenzijo. Člani skupine se poistovetijo s skupino in njenimi simboli, razvijajo posebne komunikacijske navade in simbole ter vzpostavijo delovna medsebojna prijateljstva, ki pogosto sežejo tudi v privatne kroge (Mayer, 1994, str. 149). Za doseg skupnega cilja potrebuje skupina odprto in spontano komunikacijo, ki je ne smejo motiti različne hierarhične ravni posameznikov ali meje posameznih organizacijskih enot (Lipičnik, 1998b, str. 279). Skupina, lahko članom predstavlja zavetišče, nekakšno socialno maternico, v kateri iščejo varnost pred vplivi širšega delovnega okolja ali pa izziv, kjer preizkušajo prodornost svojih znanj in idej (Mayer, 1994, str. 149).

- **Nagrade in druge spodbude**

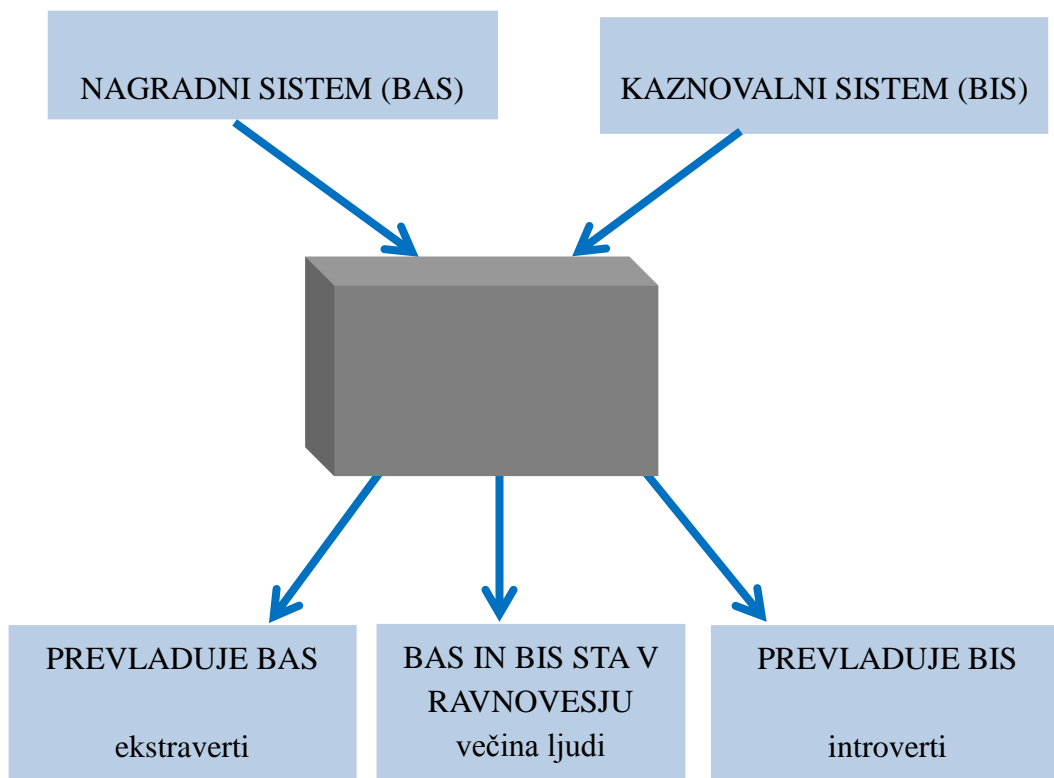
Na motiviranost vodij in zaposlenih lahko vplivajo denarne, materialne in nematerialne nagrade, spodbude in ugodnosti. Glavna denarna nagrada je osnovna plača, ki jo zaposleni prejme za opravljeno delo. Za nadgradnjo osnovne plače skrbi vodstvo, ki z denarnimi dodatki, materialnimi praktičnimi nagradami, pohvalami, pisnimi priznanji, spodbudami in ugodnostmi skrbijo, da se zaposleni počutijo vredne, zaželenne in motivirane na določenem delovnem mestu. Mehanizmi motiviranja so širše opisani v nadaljevanju v točki 2.7..

1.4 Motivacija in emocije

Raziskovanje človekove motivacije je pokazalo, da bi lahko motivacijske dejavnike v grobem razdelili na dve veliki motivacijski težnji (Musek, 2010, str. 90): težnjo po približevanju in težnjo po izogibanju. Ti dve težnji pa že tradicionalno povezujejo z razliko v ekstravertnem in introvertnem obnašanju. Angleški psihofiziolog Gray (Musek, 2010, str. 91) meni, da na

temeljne osebnostne razlike vpliva delovanje dveh neurofizioloških sistemov: »nagradnega« ali »vedenjsko aktivacijskega sistema« (*BAS* - *behavioral approach system*) in »kaznovalnega« ali »vedenjsko inhibitornega sistema« (*BIS* - *behavioral inhibition system*) (glej Sliko 1). Prvi sistem pomeni v bistvu motivacijsko težnjo približevanja, drugi pa motivacijsko težnjo izogibanja (Musek, 2010, str. 91). Osebe, ki imajo močnejši BAS so bolj občutljive na nagrajevanje, zato se pri njih pojavi več splošne aktivnosti, ekstraverzije in impulzivnosti. Osebe z močnejšim BIS pa so bolj občutljive na negativne izkušnje, zato hitreje omejijo svoj reakcijski repertoar, nagibajo se k introvertnosti in zadržanosti. Po Grayevem modelu Slika 1, se torej razlike v obeh sistemih povezujejo zlasti z ekstravertnostjo, relativno močan BIS pa bi našli tudi pri nevroticizmu (Musek, 2010, str. 143).

Slika 1: Vpliv delovanja nagradnega in kaznovalnega sistema po Grayu



Vir: J. Musek, Psihologija Življenja, 2010, str. 144.

Podobno je z emocijami, ki jih lahko v grobem razdelimo vzdolž dveh dimenzij: pozitivni efekt in negativni efekt (Musek, 2010, str. 90). Pozitivni afekt se povezuje z ekstravertnostjo, vendar tudi drugimi temeljnimi dimenzijami, odprtostjo, prijetnostjo in vestnostjo, negativni afekt je trdno povezan z nevroticizmom (Musek, 2010, str. 91).

1.4.1 Pozitivna emocionalnost

V Sedlar, Medved in Pernek (2008, str. 92) je opredeljeno, da Grayev psihobiološki model osebnosti sestoji iz dveh neodvisnih nevrobioloških sistemov in sicer vedenjskega sistema umika (*BIS – behavioral inhibition system*) in vedenjskega sistema približevanja (*BAS – behavioral approach system*). BIS je osnova za izogibalno motivacijo, saj je odziven na signale kazni ter je osnova za individualne razlike v nagnjenosti k anksioznosti. Z njim lahko razlagamo povečanja v negativnem afektu. BAS je občutljiv na signale nagrade ter je osnova za približevalno motivacijo in individualne razlike v nagnjenosti k impulzivnosti. Z njegovo aktivacijo si lahko razlagamo spremembe pozitivnega afekta, pravi Gray (v Sedlar et al., 2008, str.91).

Kot že predstavljeno je BIS osnova za izogibalno motivacijo in vedenje. Je nevrofiziološki sistem, ki je občutljiv na signale kazni, odvzeme nagrade in na novosti. Njegova naloga je procesiranje informacij povezanih z grožnjo ter preprečevanje ali zaustavitev vedenja, ki bi lahko vodilo do negativnih ali bolečih izidov kaznovanja ali doživljanja negativnih emocij (Gray v Sedlar et al., 2008, str. 92).

Gray (v Sedlar et al., 2008, str. 92) opredeljuje BAS kot osnovo za približevalno motivacijo in vedenje, ki je občutljiva na signale nagrade, odvzema in izogibanja kazni. Naloga BAS je procesiranje incentivnih informacij oziroma informacij povezanih z nagrado. V odgovor na okoljske incentive se usmeri k aktivnemu doseganju ciljev in iskanju novih, nagrajujočih izkušenj, ter sproži doživljanje pozitivnih emocij kot sta upanje in vznesenost (Sedlar et al., 2008, str. 93). Gray (v Sedlar et al., 2008, str. 93) meni, da se individualne razlike v BAS ter aktivnosti in odzivnosti kažejo kot impulzivnost. Večja kot je BAS občutljivost, večja je pripravljenost osebe na delovanje usmerjeno k ciljem, še posebej ob izpostavitvi signalom napovedovanja nagrade in tudi večja je dovzetnost za doživljanje pozitivnih čustev (Sedlar et al., 2008, str. 94).

Gable, Reis in Elliot (v Sedlar et al., 2008, str. 93) so ugotovili, da posamezniki z višjo BAS občutljivostjo v nasprotju s tistimi z nižjo BAS občutljivostjo, poročajo o močnejšem doživljanju pozitivnega afekta na dnevni osnovi, ki je posledica aktivnega iskanja pozitivnih dogodkov. Posamezniki z višjo BIS občutljivostjo pa v nasprotju s tistimi z nižjo BIS občutljivostjo, poročajo o doživljanju več negativnega afekta na dnevni osnovi ob primerljivi stopnji negativnih dogodkov. Corr (v Sedlar et al., 2008, str 93) meni, da so posamezniki, ki imajo visoko stopnjo BIS in zelo nizko stopnjo BAS, bolj občutljivi na kaznovanje in doživljajo več negativnega afekta. Raziskava Derryberryja in Reeda (v Sedlar et al., 2008, str. 92) je pokazala, da posamezniki z večjo občutljivostjo BAS počasneje preusmerijo pozornost s pozitivnih dražljajev, medtem ko posamezniki z večjo BIS občutljivostjo počasneje preusmerijo pozornost z negativnih dražljajev.

Watson, Clark in Tellegen (v Musek, 2005, str. 322) predstavijo, da se pozitivna in negativna emocionalnost meri z vprašalnikom PANAS (*The Positive and Negative Affect Schedule*), ki

je sestavljen iz dveh lestvic z 10 postavkami, ki merita pozitivno emocionalnost in negativno emocionalnost. Pozitivna emocionalnost je stanje v katerem se posameznik počuti dobro razpoloženega, navdušenega, aktivnega in pripravljenega za akcijo, medtem ko je negativna emocionalnost stanje v katerem je posameznik depresivno in tesnobno naravna, zaskrbljen in nervozen. Udeleženci izpolnjujejo vprašalnik z ocenjevalno lestvico od 1 do 5, kjer je 1 »sploh ne« in 5 »zelo«, v katerem morajo označiti v kolikšni meri, je njihovo posamezno razpoloženje izraženo v petih različnih trenutkih (a - v tem trenutku, b - v zadnjih nekaj dneh, c - v zadnjih nekaj tednih, d - v zadnjem letu, e - na splošno). V izvedeni raziskavi, so udeleženci označevali kako pogosto doživljajo določeno čustveno stanje na splošno. Razpon rezultatov pri obeh lestvicah je od 10 do 50 (Sedlar et al., 2008, str. 97).

1.4.2 Subjektivni blagor

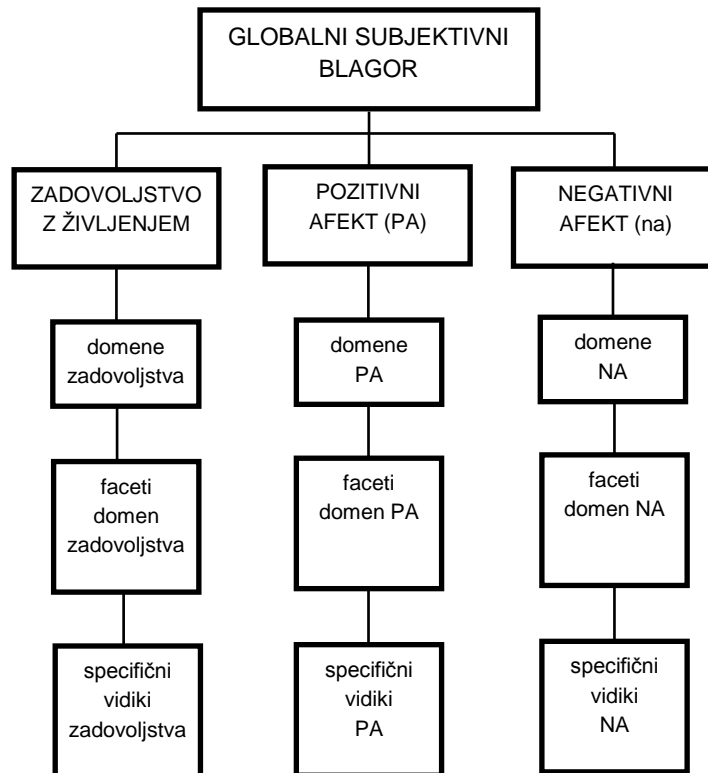
Po Diener in Diener (v Musek & Avsec, 2002, str. 10) je subjektivni blagor subjektivno vrednotenje življenja in posameznikova ocena kako pozitivno ali negativno doživlja svoje življenje, pri katerem je relevantno samo njegovo lastno doživljanje in ne mnenja strokovnjakov kot so filozofi, psihologi in drugi. Pomensko bi ga lahko primerjali s pojmom sreče, saj ga tudi nekateri raziskovalci uporabljajo kot poljudni izraz za srečo. Diener in Diener (v Musek & Avsec, 2002, str. 10) pravita sledeče: »Subjektivni blagor predstavlja posameznikova vrednotenja lastnega življenja in vključuje srečo, prijetne emocije, zadovoljstvo z življenjem ter relativno odsotnost neprijetnih razpoloženj ter emocij.« Iz te definicije bi lahko razbrali, da se subjektivni blagor hkrati nanaša tako na emotivne kot na kognitivne vidike vrednotenja lastnega življenja. Na subjektivni blagor lahko gledamo tudi kot na odgovor na vprašanje, ali ocenjujemo svoje življenje kot dobro, glede na standarde, ki smo si postavili sami. Predpostavlja se, da je ocena o zadovoljstvu stabilno vrednotenje in ni v celoti odvisno od trenutnega emocionalnega stanja posameznika (Musek & Avsec, 2002, str. 11).

Subjektivni blagor (v nadaljevanju SB) je odvisen od objektivnih okoliščin in življenjskih dogodkov ter od naših kognitivnih pridelav, pričakovanj in atribucij. Raziskave (Musek & Avsec, 2002, str. 32) kažejo na močan vpliv ciljev, vrednot, osebnostnih lastnosti, temeljnih dimenzij osebnosti in celo temperamenta. Med najbolj trdnimi in stabilnimi dognanji na področju raziskovanja SB, je ugotovitev, da obstaja splošna tendenca k oblikovanju pozitivnega doživljanja lastnega življenja. To lahko vidimo po raziskavi, ki pravi da večina ljudi, ne glede na razlike v življenjskih okoliščinah ocenjuje svoje življenje kot vsaj zmerno zadovoljivo in srečno. SB je odvisen tudi od kulturnih dejavnikov in kulturnih razlik, kar se kaže že v tem, da v nekaterih kulturah vrednotijo osebno srečo in zadovoljstvo z življenjem bolj kot druge in obratno. Na SB vplivajo tudi drugi socialni in socialno-ekonomski dejavniki ter demografski dejavniki, kot so starost, spol, zakonski stan, izobrazba, socialno-ekonomski status, prihodek, vera, rasna pripadnost,... (Musek & Avsec, 2002, str. 32).

Koncept SB je globalen in generalen, meri na splošno oceno dobrega počutja, sreče ter zadovoljstva (Musek & Avsec, 2002, str. 11). Poleg tega pa obstajajo tudi druge sestavine, ki

tvorijo globalno oceno. Po mnenju Diener in Biswaw-Diener (v Musek & Avsec, 2002, str. 12), sodijo v koncept SB tudi dimenzije kot so optimizem in občutje izpolnitve.

Slika 2: Hierarhična struktura subjektivnega blagra, ki vključuje globalni nivo, nivo komponent, nivo domen, nivo facetov in nivo specifičnih vidikov.



Vir: J. Musek & A. Avsec, *Pozitivna psihologija*, 2002, str. 14.

Govorimo lahko o emocionalnih (afektivnih) komponentah SB, kamor sodijo pozitivni in negativni afekt ter kognitivne komponente kot je zadovoljstvo z življenjem. V zgornji sliki 2, je prikazano kako je globalni subjektivni blagor razdeljen na tri glavne komponente in sicer: zadovoljstvo z življenjem, pozitivni afekt in negativni afekt.

Zadovoljstvo z življenjem je definirano kot globalna ocena posameznika o njegovem življenju, pri čemer ovrednoti pomembne aspekte svojega življenja, pretehta dobro in slabo v njem ter si ustvari splošno sliko o svojem zadovoljstvu, kot pravijo Pavot, Diener, Colvin in Sandvik (v Musek & Avsec, 2002, str. 10).

V shemi pozitivnega in negativnega afekta PANAS (*The Positive and Negative Affect Schedule*) sta združeni dve lestvici. Prva lestvica je lestvica pozitivnega afekta, ki je sestavljena iz 10 postavk in meri stopnjo občutkov navdušenja, aktivnosti, budnosti in drugih. Druga lestvica je lestvica negativnega afekta, ki je tudi sestavljena iz 10 postavk, meri pa množico različnih negativnih čustvenih stanj, kot so sovraštvo, zaničevanje, občutki krivde, strah in podobno.

Negativni afekti pospešujejo za BIS značilno budno opreznost, kar bi pomenilo na primer, da občutki živčnosti in strahu motivirajo organizem, da pobegne iz potencialno ogrožajočih situacij, občutki zaskrbljenosti spodbudijo izogibanje situacijam, ki so bile v preteklosti povezane z bolečino in kaznijo, občutki gnusa držijo organizem stran od škodljivih in strupenih substanc ter podobno, so opisali Watson, Wiese, Vaidya in Tellegen (v Sedlar et al., 2008, str. 93). Caver je (v Sedlar et al., 2008, str. 93) dokazal, da je lahko pri doživljanju negativnega afekta udeležen tudi BAS. V primeru, ko je oseba na poti doseganja cilja, vendar se ji cilj izmika, nastopijo negativni občutki frustracije in jeze, ki pripomorejo k povečanju truda za doseg zastavljenega cilja. V primeru, ko se trud za doseg cilja zdi zaman, pa negativni afekt sodeluje pri zmanjšanju prizadevanja za doseg cilja.

Pozitivni afekt je motivacijsko sredstvo na poti doseganja cilja in je tudi afektivna nagrada ob njegovi izpolnitvi. Subjektivno zaznavanje lastne sposobnosti se poveča ob povečanju energije in živahnosti, medtem ko dvignjena raven navdušenja in zaupanja povečata pričakovanje, da bodo aktivnosti, na poti doseganja cilja, nagrajene. Pozitivni afekt torej povečuje verjetnost izvajanja k cilju usmerjenih aktivnosti, pravi Watson (v Sedlar et al., 2008, str. 93).

1.4.3 Optimizem – pesimizem

Vprašamo se lahko, kaj je tisto, kar preprečuje optimistu, da ne postane pretirano optimističen in pesimistu, da ne postane pretirano pesimističen. Odgovor je prestavljen v teoriji subjektivnega blagra (več v nadaljevanju), ki poudarjajo vlogo izkušenj (Musek & Avsec, 2002, str. 14). Subjektivni blagor in zadovoljstvo z življenjem nista odvisna samo od dispozicijske naravnosti, ampak tudi od pozitivnih in negativnih izidov našega življenjskega dogajanja. Iz tega lahko sklepamo, da imata tako optimizem kot pesimizem vgrajen nekakšen samopopravni mehanizem. Ljudje, ki so bolj optimistični, imajo višja pričakovanja in so zaradi tega lahko večkrat razočarani kot pesimistični ljudje, ki imajo nižja pričakovanja in se dogodki iz njihovega življenja velikokrat kažejo kot presežki. Izkušnje pridobljene z doživljanjem dogodkov, so velik zaviralec, ki preprečuje, da bi se optimizem in pesimizem pretirano razširila in ju pomaga ohranjati v zmernejših mejah. Možno pa je tudi, da zaradi splošnega optimizma negativni izidi ne bodo tako razočarali in zaradi splošnega pesimizma, uspehi ne bodo tako razveseljevali (Musek & Avsec, 2002, str. 15).

1.4.4 Atribucije in optimizem

S pomočjo atribucije oziroma pripisovanja, lahko preučujemo načine, s katerimi ljudje pripisujejo vzroke dogodkom, ugotavljamo zakaj in kako to počnejo ter iščemo razmere v katerih to počnejo (Rupnik, 2002, str. 3). Različne atribucijske teorije pojasnjujejo načine pripisovanja vzrokov dogodkom, njihove razloge in okoliščine. S pripisovanjem vzrokov ljudje urejajo svoje življenje in ga poskušajo narediti bolj predvidljivega (Rupnik, 2002, str. 3).

Optimizem, je psihološka dimenzija, ki jo tesno povezujemo s pozitivnim mišljenjem. Veliko avtorjev je preučevalo to dimenzijo, izpostaviti pa je vredno znanega ameriškega psihologa Seligmána. Optimizem opredelimo kot naravnost oziroma pričakovanje, da se bodo dogajale pozitivne stvari, torej pričakovanje pozitivnega izida (nasprotno pomeni pesimizem precenjevanje verjetnosti negativnih izidov). Optimizem tesno povezujemo s pozitivnim čustvovanjem in lahko rečemo, da korelira z vsemi pomembnimi spremenljivkami pozitivne psihologije (sreča, psihično blagostanje, pozitivni in negativni afekt, upanje) in z nekaterimi najpomembnejšimi dimenzijami osebnosti (nevroticizem, ekstravertnost) (Musek, 2007, str. 313).

Podlaga optimizma so pričakovanja in atribucije. Optimizem in pozitivno mišljenje vplivata na bolj zdrav življenjski slog s pomočjo atribucij pozitivnega dogajanja. Pri optimizmu so pozitivne atribucije, stabilne, osebne in globalne, pri pesimizmu pa so nasprotno atribucije negativne. Optimistično gledanje (pozitivna iluzija) je povezana s samoučinkovitostjo in pozitivno vpliva na dosežke, počutje in tudi človekov smisel za humor. Zaradi tega, bi lahko rekli, da drži trditev da je bolje biti nerealističen optimist kot popoln realist. Skrajnost pretiranega optimizma zmanjšuje človekovo odgovornost in varnost, predvsem zaradi nerealističnega podcenjevanja nevarnosti. Iz vsega tega sledi, da sta optimizem in zadovoljstvo z življenjem tesno povezana, saj so optimistični ljudje tudi bolj zadovoljni s svojim življenjem (Musek, 2007, str. 314).

1.4.5 Adaptacijski nivo in habituacija

V Musek in Avsec (2002, str. 27) se poraja zanimivo vprašanje. Ali imajo naše izkušnje moč nad tem kako srečne in zadovoljne se počutimo? Odgovor na to vprašanje se glasi da. Na primer vpliv dohodka, fizične privlačnosti in zdravstvenega stanja imajo zelo majhen vpliv na človekov subjektivni blagor. Naslednje vprašanje, ki se ob tem poraja je, zakaj takšni dogodki ne posegajo močneje v človekov subjektivni blagor.

Eden izmed možnih odgovorov na to vprašanje je zato, ker prihaja s prilagajanjem izkušnjam do habituacije. Proces habituacije poznamo zlasti na področju zaznavanja, kjer ga je Helson (v Musek & Avsec, 2002, str. 28) razložil s teorijo adaptacijske ravni. Po tej teoriji so naše ocene dražljajev odvisne od izkušenj pridobljenih iz različnih dogodkov in situacij oziroma od povprečja teh izkušenj. Občutili bomo le tiste dražljaje, ki bodo izstopali iz povprečja in jih bomo tudi ocenili v določeni smeri, ostale dražljaje pa bomo ocenjevali kot nevtralne in neizrazite. Bolj kot se dražljaj razlikuje od povprečja, bolj spreminja povprečje, pri čemer imajo izrazitejšo vlogo na novo pridobljeni dražljaji (Musek & Avsec, 2002, str. 28).

Teorija ravni adaptacije je izrazito kontekstna teorija saj govori o tem, da so naše zaznave in ocene dražljajev odvisne od njihovega konteksta. Raziskave so pokazale, da lahko zakonitosti ravni adaptacije veljajo tudi na drugih kognitivnih področjih, kot na primer pri ocenjevanju pomena besed pravijo Musek (1991) in Musek in Polič (1971).

2 ORODJA VODENJA ZA POVEČEVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

Spodbuditi zaposlene, da bodo več in bolje delali, je ključna naloga menedžmenta. Izbira programov in orodij, ki jih menedžerji skrbno izbirajo, da ustrezno motivirajo zaposlene, je zelo pestra. Vendar je, brez predanih in motiviranih zaposlenih, vsakršen napor v smeri povečanja poslovne učinkovitosti in uspešnosti obsojen na propad.

Uspešnost in učinkovitost je odvisna od posameznega načina vodenja in situacije, v kateri se vodenje odvija, kar je osnovna ideja situacijskega vodenja. Ti situacijski modeli vodenja ne dajejo oziroma odkrivajo novih vodstvenih stilov, ampak je njihov prispevek v tem, da pojasnjujejo, kdaj uporabiti določen stil vodenja.

2.1 Stili vodenja

Način in model vodenja ni enak stilu vodenja (Lipičnik, 1996, str. 115). Način vodenja izhaja iz osnovne ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim boljše delo. Stil vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda če ga ti kot takšnega sprejemajo. V konkretni situaciji, kjer se uporablja stil vodenja, je le ta odvisen od naloge in sprejemljivosti v organizaciji in ne samo od načina obnašanja vodje.

Avtokratski stil vodenja je usmerjen k nalogam, vendar je manj uspešen stil vodenja, ker avtokrat od drugih zahteva pokorščino, sam pa hoče odločati o vsem. Od vsake zadane naloge pričakuje rezultate, zato komunicira le navzdol in ne prenese sporov med zaposlenimi, ki jih preprečuje. Ne sprejema predlogov podrejenih niti se z njimi posvetuje, zato se ga ljudje navadno bojijo (Lipičnik, 1996, str. 121).

V **Demokratičnem** ali **participativni načinu vodenja** so medsebojni odnosi bolj odprti, zato se ustvarja večje zaupanje med sodelavci, ki so posledično bolj samozavestni. Med seboj se zaposleni spoštujejo, so bolj komunikativni in spontani, ter tako lažje razrešujejo postavljene cilje, naloge, težave ali probleme. V organizaciji pa razumejo delitve nalog, ker so soodvisni (Brajša, 1983, str. 75-76). V primeru, da je vodja negotov kako naj ukrepa in potrebuje pomoč svojih zaposlenih pri uresnitvi zastavljenega cilja, je demokratičen način vodenja najbolj primeren (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 86). Vendar pa je demokratičen stil zelo koristen tudi, če ima vodja jasno vizijo, saj tako iz ljudi izvabi sveže zamisli o tem kako jo uresničiti v praksi.

Pri **situacijskem vodenju** je bistvenega pomena to, da vodja prilagodi stil vodenja trenutni situaciji v skladu s tem, s kom ima opravka in katero nalogo opravlja (Blanchard, 1995, str. 33). Od zrelosti sodelavcev je odvisno, kateri stil vodenja po oceni vodje bo le ta določil, ki bo kot tak uspešen pri odnosu med podpornim in nadzornim vedenjem (Možina, 2002, str. 525).

Vodenje in motiviranje zaposlenih je najpomembnejši dejavnik za doseganje dobri ekonomskih rezultatov podjetja in je pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar posledično prinaša pozitivne rezultate podjetja. Higgins (1991, str. 500) pravi, da vodenje pomeni zmožnost prepričati druge, da sledijo določenim ciljem. To se lahko doseže s povezovanjem ljudi v skupine in z motiviranjem. Motivirani zaposleni so pripravljene prispevati svoj del v podjetju, ker tako želijo in so motivirani in ne zato ker bi bili v to prisiljeni. Z motiviranjem lahko vodje zaposlene usmerjajo proti zastavljenim ciljem.

Kdaj poseže vodja po **načinu vodenja z izjemami**? Običajno se to zgodi, ko zaposleni ne dosegajo potrebnih zastavljenih delovnih standardov, saj ko stvari potekajo tekoče, se vodje v delo ne vmešavajo in ga ne spreminjajo. Pri načinu vodenja z izjemami, je poudarek na tem, da bi se vodja moral ukvarjati samo z nalogami kjer pride do izjem oziroma odstopanj od nekega standardnega povprečja (Lipičnik, 1996, str. 87). Naloge, ki imajo nek standarden vzorec pa vodja delegira zaposlenim, ki so sposobni opraviti naloge, ker so jih že opravljali. V splošnem je poudarek pri tem načinu vodenja v tem, da povečuje pomembnost vodje in zmanjšuje pomembnost podrejenih. Tekom let, se je dimenzija vodenja z izjemami razdelila v dva modela, in sicer aktivnega in pasivnega. Aktivni model je tisti kjer vodja išče odklone od ustaljenih postopkov, pravil in standardov, ter reagira zgolj v primerih, ko delo in rezultati odstopajo od pričakovanj. Pasivni model pa zmanjšuje pogostost intervencije le na tiste primere, ko zaposleni ne sledijo ustaljenim postopkom (Bryman, 1992, str. 100).

Transformacijsko in transakcijsko vodenje se v novejši literaturi jasno razločujeta. Model, ki ga je razvil Bass na podlagi Burnsovih idej o transformacijskem vodenju, bolje motivira zaposlene in posledično le ti postanejo bolj moralni. Bass je mnenja, da: »vodja, ki uporablja transakcijski stil vodenja, deluje na osnovi menjave oziroma transakcije s tem, da jih nagradi, če delo dobro opravijo, v primeru neuspeha pa jih včasih tudi kaznuje. Nasprotno pa transformacijski vodja poskuša navdihovati svoje podrejene tako, da jim posreduje svojo vizijo prihodnosti ter hkrati izraža osebno skrb in podporo« (Bartone, 2003, str. 273).

Avtentično vodenje izpostavlja osebnost vodje in veva naj sledi svojemu značaju ter ga ne omejuje s tem, kateri način/slog vodenja bi moral prevzeti. Šele potem, ko so dejanja usklajena z njegovimi vrednotami, lahko sproži sledenje drugim zaposlenim. Sodobno poslovno okolje zahteva vodje, ki vodijo s poslanstvom in integriteto ter so osredotočeni na dobrobit zaposlenih in drugih deležnikov. Pomembna značilnost avtentičnih vodij je, da se proaktivno odzivajo na spremembe in jih vidijo kot možnost za razvoj in napredek ter jih na ta način tudi predstavijo poslovnim partnerjem (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102).

Precejšnja mera občutka lastne vrednosti je potrebna, da realno dojamemo sebe, svoje prednosti in pomanjkljivosti, da o premagovanju slednjih lahko razmišljamo strateško. Kadar stvari potekajo po načrtih, ni težko kazati integritete, a avtentičnost vodje se najbolj izrazi v tveganih situacijah, ko se zaposlenim vodja razkrije, kdo je, in če je res osebnost, ki dela tako, kot govori. Vsaka sprememba, ki zahteva nepoznane odgovore, je izziv za občutek lastne

vrednosti, zato morajo vodje nenehno delati na svojem osebnostnem razvoju, da bi lahko spodbudili iznajdljivost drugih. Občutek lastne vrednosti, ki temelji na zaupanju v svoj um in znanju, je veliko bolj zanesljiv kot tisti, ki temelji na položaju ali obvladovanju določenih veččin (Dimovski et al., 2009, str. 102).

2.2 Timsko delo

Kadar poznamo rešitev naloge, ni potrebno razmišljati, kako in kaj, ker je naloga rešljiva na določen, dogovorjen, konkreten način in jo lahko opravi posameznik ali skupina (Lipičnik, 1998, str. 271). Za nalogo, katere rešitve ne poznamo, je primeren Timski način dela. Je torej nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problema niso znani. Tedaj so dobrodošla različna mnenja, ki po usklajevanju lahko dajo najboljšo rešitev. V takšnih primerih skušamo sestaviti skupino ljudi s podobnim, vendar pa s heterogenim znanjem in s takšnimi osebnostnimi lastnostmi, ki omogočajo hitro nastajanje tima (Lipičnik, 1998, str. 272).

V primeru odločitve, da se naloga rešuje skupaj z drugimi, je potrebno presoditi, koliko članov naj šteje skupina, kakšna naj bo sestava članov po znanju in osebnostnih lastnostih. Poizkušamo storiti vse, da bi bilo probleme lahko reševati čim hitreje, sproti, predvsem pa, da bi skupina čim hitreje dosegla cilj. Korake pri doseganju timskega dela kaže Slika 3 (Lipičnik, 1998, str. 270).

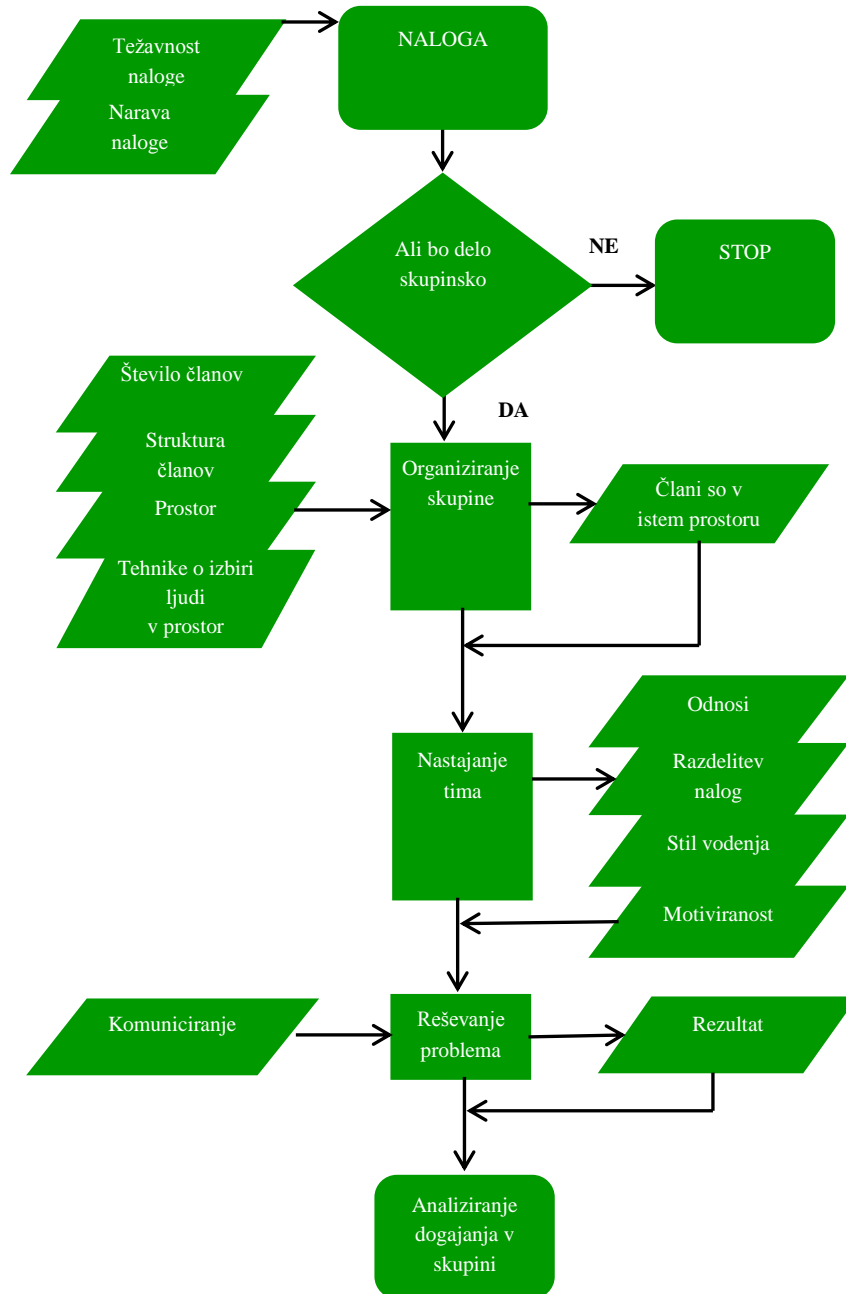
Člani skupine morajo čutiti nagnjenje za delo v skupini. Izrazito samosvoje osebnosti se skupinskemu delu izogibajo. Pripadnost skupini, ki pomeni tudi spontano vodljivost, spada med primarne človekove osebnostne lastnosti in je ni mogoče privzgojiti ali se je naučiti, če zanjo ni dispozicij. Navdušenje 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 (Mayer, 1994, str. 149).

Da bi skupina lahko ustrezno in ob zmerni uporabi energije dosegla skupni cilj, Lipičnik (1998, str. 279) meni, da potrebuje odprto, spontano komunikacijo, ki je ne sme motiti niti različna hierarhična raven posameznikov niti meje posameznih organizacijskih enot. Skupina je nekomu 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).

Strokovna literatura je polna definicij, konceptualnih modelov, taksonomij in empiričnih študij, ki kot predmet dokazujejo pomen timskega dela in raziskujejo dejavnike, ki so pomembni za njegovo kar največjo uspešnost in učinkovitost. Salas, Sims in Burke (2005) so v zadnjih 20 letih na podlagi kompleksnih študij in raziskav našli pet dejavnikov, ki so pogoj, za učinkovito timsko delo, ne glede na vrsto tima in področje na katerem deluje. Prvi dejavnik

je vodenje, drugi je medsebojno spreminjanje uspešnosti, tretji poudarja pomembnost medsebojne podpore, četrti izpostavlja prilagodljivost in kot zadnji dejavnik predstavlja timsko naravnost.

Slika 3. Koraki pri doseganju timskega dela



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 270.

2.3 Vloga komuniciranja v vodenju

V splošnem je komunikacija s strani menedžerjev in strokovnjakov namenjena informiranju sodelavcev in drugih poslovnih partnerjev, pridobivanju koristnih informacij ter vplivanju na sodelavce, posameznike in skupine znotraj in zunaj organizacije. Poslovno komuniciranje pa

je ciljno usmerjena dejavnost za doseganje za organizacijo koristnih ciljev (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 17).

Komuniciranje spada med najpomembnejše naloge vodij, saj z njim uresničujejo štiri cilje, ki jih je navedel Kežžar (1998, str. 137).

1. Informiranje zaposlenih: na ta način vodje prenašajo dejstva in spoznanja tako, da jih sodelavci sprejmejo in razumejo, osvojijo ali zavržejo, se nekaj naučijo in uporabijo ali pa ne.
2. Vplivanje na obnašanje in aktivnosti sodelavcev: gre za vodjevo sugeriranje na spremenjeno ravnanje in delovanje zaposlenih pod vplivom sporočila.
3. Svetovanje delavcem: gre za izražanje mnenja vodje o načinu dela, zlasti v problemskih stanjih ter dajanje nasvetov oziroma strokovnih mnenj svojim sodelavcem.
4. Prepričevanje sogovornikov: vodja deluje nanje tako, da spremenijo svoja stališča, pojmovanja in prepričanja kot si je sam zamislil. To je najtežje dosegljivi cilj hkrati pa tudi najpomembnejši namen sporazumevanja.

»Zaupanja si ne pridobimo le z lastnim zgledom«, je odgovoril Dimovski (2009), v intervjuju z naslovom »Vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja«. »Komuniciramo namreč tudi na drugih ravneh, kot je neverbalna komunikacija, ko rečeš enostavno: Tega človeka sem pa začutil. Komunikacijo je treba razumeti ne le kot izmenjavo sporočil, temveč tudi kot čutenje drug drugega. Cilji in vizija so seveda pomembni, morajo pa biti odprti vsi komunikacijski kanali, ne le verbalni.«

Večji in kompleksnejši **komunikacijski sistemi** so navadno asimetrični, v žargonu jih imenujemo »družbena koreografija«. Smer sporočila je lahko usmerjena iz centra v okolico in človek ne more popravljati informacij za nazaj ali pa komunicirati z mnogo ljudmi (Mandić, 1998, str. 19). Komunikacijski sistemi, storitve, omrežja in tehnologije so v zadnjih nekaj desetletjih s pojavom interneta, digitalizacije, mobilnosti ter zmogljive terminalne opreme dosegli nepričakovan razmah.

Slogi komuniciranja

Nabor slogov, med katerimi se odločimo za vplivanje v komuniciranju, sega od avtoritativnega do participativnega in obsega celo lestvico možnosti (Možina, Tavčar, & Kneževič, 1995, str. 30):

- vodja odloči in sporoči svojo odločitev;
- vodja »proda« odločitev sodelavcem;
- vodja predloži zamisel in spodbuja vprašanja;
- vodja predloži možne rešitve in dopušča spremembe predlogov;
- vodja predloži zadevo, zbere predloge in odloči;
- vodja določi meje in postavi delovne skupine za urejanje zadev;

- vodja dovoljuje samostojno delovanje sodelavcev v okviru danih pooblastil.

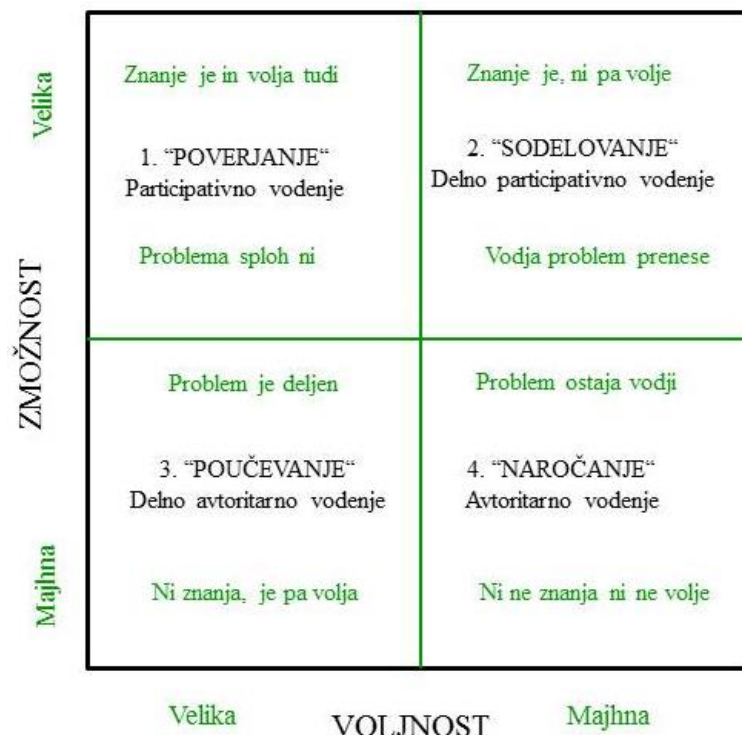
Od pravilno izbranega sloga je odvisna uspešnost komuniciranja, to je vplivanja na druge ljudi v skladu z namerami vodje. Izbira sloga komuniciranja naj se ravna po okoliščinah, najpomembnejše pa so značilnosti udeležencev v komuniciranju, predvsem njihova pripravljenost, ki ima vsaj dve temeljni sestavini (Možina et al., 1995, str. 32):

- **zmožnosti** – posameznik ima večje ali manjše znanje, sposobnosti, bolj ali manj obvlada razne veščine;
- **voljnost** – posameznik je bolj ali manj voljan poprijeti za delo, izvršiti spremembo, opraviti vse potrebno.

Iz zgoraj omenjenega sledijo štiri tipi vedenja ljudi, ki jim kaže prilagajati slog vodenja (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 38):

- malo voljni in malo zmožni – vodimo jih z ukazovanjem, naročanjem;
- malo zmožni, vendar voljni – vodimo jih tako, da jih poučujemo;
- zmožni, vendar le malo voljni – skušamo jih spodbuditi, da bi sodelovali;
- zmožni in voljni – z vodenjem ni težav, naloge jim poverjamo, delegiramo

Slika 4. Štirje slogi vodenja



Vir: Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*, 2004, str. 39.

Možina et al. (2004, str. 38) prikaže v Sliki 4, da imamo na voljo štiri sloge vodenja: naročanje, poučevanje, sodelovanje in poverjanje. Pobudnik komuniciranja (pošiljatelj, vodja)

prilagaja svoje delovanje izbranemu slogu vplivanja. Na prvem mestu je skrb za ureditev zadeve, ki jo obravnava komuniciranje; čim bolj se vodja odmika od participativnega sloga vodenja proti avtoritarnemu, tem manj sme verjeti, da bo sodelavec zadevo sam v celoti uredil. Na drugem mestu je razmislek o tem, s čim naj se vodja več ukvarja pri vodenju in urejanju zadeve, ki je predmet komuniciranja: s sodelavcem, ki naj sodeluje pri urejanju zadeve, ali z zadevo samo.

Možina et al. (2004, str. 37) pojasnjuje tri koncepte o ljudeh, ko pravi, če so nekateri načini vplivanja boljši in drugi slabši, se ponuja zamisel, da bi udeležence v komuniciranju delili na tiste, ki so vredni boljšega, in na tiste, ki zaslužijo slabšega. Modrovanje o »dobrih« in »slabih« ljudeh je seveda staro kot svet in temelji na optimističnem ali pesimističnem pogledu na ljudi, na treh konceptih prikazanih v Sliki 5, znanih kot »teorija X«, »teorija Y«, »teorija Z«. Tako optimističnemu kot pesimističnemu pogledu manjka realnost. Še najbližji nam je tretji pogled, ta sprejema ljudi takšne, kakršni so, čeprav je očitno, da se lahko isti človek v različnih okoliščinah vede drugače.

Slika 5. Značilnosti treh teorij

Značilnost	Teorija X	Teorija Y	Teorija Z
Osnovna spodbuda	Prisila	Prostovoljnost	Razum
Razmerje ljudi	Tekmovanje	Sodelovanje	Soodvisnost
Osnovna celica v družbi	Posameznik	Skupina	Interakcija
Pogled na ljudi	Pesimističen	Optimističen	Realističen

Vir: Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti, 2004, str. 38.

Vplivanje na udeležence bodisi lastne organizacije ali iz drugih organizacij je temeljna naloga poslovnega komuniciranja. Ljudje se vplivom, ki praviloma terjajo spremembe, ponavadi upiramo iz različnih razlogov; v skupinah je to vedenje še nekoliko drugačno, znanje o obojem je pogoj za učinkovito in uspešno komuniciranje (Možina et al., 2004, str. 42). Vplivanje uspeva le, če upošteva interese udeležencev, interesi pa izhajajo iz potreb udeležencev, ki sledijo prednostnem zaporedju; višja potreba prevladuje šele, ko je nižja dovolj potešena. Zadoščanje potrebam daje moč, izvira pa iz položaja, znanja, osebnosti, povezovanja interesov. Uporabo moči kaže skrbno odmerjati, da povzroči ne le vpliv, temveč tudi ugoden odziv (Možina et al., 2004, str. 42).

2.4 Nagrade in pohvale kot način motiviranja zaposlenih

Z nagrajevanjem in sistemi nagrajevanja se profesionalno in neprofesionalno ukvarja veliko strokovnjakov. Ugotavljajo, da je pri nagrajevanju pomembno vprašanje, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Nagrade navadno delimo na finančne in nefinančne. Pri sistemu nagrajevanja pa je pomembno to, da vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Lipičnik, 1998b, str 191).

Poleg velike pomembnosti plač, ki je osnova za zadovoljstvo, so številne raziskave pokazale, da zaposlenim veliko pomenijo tudi spodbude v pravem trenutku, pohvala ter nagrada za dobro opravljeno delo (Zupan, 2001, str. 208). Nagrade in pohvale so učinkovito orodje vodenja, saj z njihovo pomočjo dobimo pomembno vez med nagrado in vedenjem. Poleg tega, so z nagrajevanjem povezani relativno majhni stroški, saj običajno ne presegajo treh odstotkov proračuna namenjenega za plače. Dva dejavnika, ki sta zelo pomembna pri uporabi pohval, priznanj in nagrad, sta kultura podjetja in ustvarjalnost uporabnikov tega načina (Zupan, 2001, str. 208).

Gruban (2007) v svojem članku pravi: »Ponujanje (denarnih) nagrad nemotiviranim zaposlenim je manipulacija, podobna tisti, ko žejnemu postrežete s slano vodo! "Podkupnine" v delovnem okolju preprosto ne delujejo tako, kot se mnogim pogosto zdi! Zaposleni se celo sprašujejo: če me morajo za to delo posebej nagraditi, potem najbrž to delo že od samega začetka ni bilo kaj prida!«

2.5 Mehanizmi motiviranja

Zaposlene se spodbuja z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude (Ivanko & Stare, 2007, str. 70). Ključ do uspeha sodobnega podjetja so usposobljeni in motivirani zaposleni, ki so svoje znanje, ustvarjalnosti in druge sposobnosti pripravljene usmerjati v doseganje zastavljenih ciljev (Zupan, 2004).

Sistem nagrajevanja je potrebno uskladiti med zaposlenimi in podjetjem (Armstrong & Stephens, 2005, str. 3–4). Posamezniki, ki opravljajo delovne naloge, morajo biti zanje usposobljeni in motivirani. Naloga bo tem boljše opravljena, čim bolj ustrezni bosta usposobljenost in motiviranost (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 134). Namen nagrajevanja je motivirati zaposlene, odkriti njihove prednosti in povečati angažiranost za opravljanje dela.

Nefinančne nagrade so uspešen način nagrajevanja zaposlenih, ker so takojšnje in je vez med vodjem in podrejenim sodelavcem zelo jasna. Te nagrade niso povezane z velikimi stroški, so pa odvisne od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oziroma oblikujejo posamezne programe (Zupan, 2001, str. 208). Z nefinančnimi nagradami vodje v podjetju zaposlenim izkazujejo priznanje za prizadevnost, ter tako pokažejo, da cenijo pripadnost in

lojalnost. S tem se utrdi organizacijska kultura podjetja in uspešno usmerja zaposlene v izpopolnjevanje zastavljenih strateških ciljev (Dolenc, 2008).

Plače, ki so na prvem mestu, kot ena izmed Finančnih nagrad, so prav gotovo zelo pomemben motivator. Z denarjem se tako najhitreje posredno in neposredno zadovoljijo posameznikove potrebe. Vendar denar v različnih časovnih obdobjih za različne ljudi igra različne vloge in tudi za isto osebo. Denar je mnogokrat prevladujoči dejavnik pri odločitvah ljudi, ko imajo možnost sprejeti službo pri drugem delodajalcu (Lipičnik, 1998, str. 198).

2.5.1 Finančno nagrajevanje

Denar je potrebno in želeno sredstvo, ki je tudi močan motivator za ljudi. Neposredno in posredno je povezan z zadovoljevanjem potreb, kot so osnovne potrebe, potrebe po varnosti in podobno. Denar ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti ampak je pomemben zato, ker z njim lahko dosežemo veliko različnih ciljev (Lipičnik, 1998, str. 198).

Finančne nagrade motivirajo ljudi, ki jih pričakujejo za svoje dobro opravljeno delo. Tisti ljudje, ki pa delajo in ne pričakujejo finančnih nagrad ali pohvale niso toliko motivirani kot tisti, ki jih pričakujejo (Lipičnik, 1998, str. 199).

Denar deluje kot motivator samo v sledečih treh pogojih opisanih v Gruban (2007). Prvi pogoj je, da gre za občuten znesek in ne za napitnino, drugi pogoj je, da nagrade niso v rednih časovnih intervalih, tretji pogoj pa je, da nastopi samo ob posebnih dosežkih in ne vsakodnevnih. V nasprotnem primeru, denar deluje kot "higienik", kar pomeni, da lahko naredi ljudi nezadovoljne in jih ne more motivirati sam po sebi. Žal teh načel ne zasledimo v mnogih t.i. "slovenskih modelih". Ti trije pogoji, zahtevajo trdno in stabilno organizacijo, ki zagotavlja varno in urejeno delovno okolje za zaposlene. Na žalost, pa so takšna podjetja v Slovenskem poslovnem svetu redka.

Finančne nagrade so zelo priljubljen način nagrajevanja saj so preproste in lahko razumljive, vendar je z njimi povezanih kar nekaj težav. Ljudje lahko denar hitro porabijo in enako hitro tudi pozabijo kako so do njega prišli. Denarne nagrade so enostavne tudi iz vidika, da ni potrebno veliko razmišljati, kaj je bolje podariti. Včasih ravno zato nagrajencu ne predstavljajo globlje vrednosti. Problem nastane tudi potem, ko že nagrajeni samodejno pričakujejo vsaj enak ali višji znesek za naslednjo nagrado za dobro opravljeno delo. Zaposleni se nagradam lahko hitro privadijo in postanejo same po sebi umevne. Paradoks nastane, ker če že nagrajeni zaposleni denarno nagrado dobijo in niso posebej veseli, če pa je ne dobijo so zelo razočarani (Zupan, 2001, str. 211).

Prednosti in slabosti denarnih nagrad (Zupan, 2001, str. 211):

Prednosti:

- So zaželene.
- So preproste.
- Vsi jih razumemo.
- Lahko so dodatna spodbuda.

Slabosti:

- Niso obstojne.
- So vsakdanje.
- Težko jih nadgradimo.
- Lahko postanejo samoumevne.

Wallace in Szilagyí sta finančnemu načinu nagrajevanja pripisala naslednje vplive (Lipičnik, 1998, str. 199):

- Nagrada lahko deluje kot cilj v primeru, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali, ker se njihova uspešnost meri s količino denarja.
- Nagrada lahko deluje kot instrument v primeru, ko lahko z denarjem izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni tega želeli. Čim večja bo denarna nagrada, bolj boste spodbudili hotenje v ljudeh po njej.
- Nagrada lahko deluje kot simbol v primeru ko količina denarja pomeni, za nekatere ljudi, prestiž in simbol moči, ker se zavedajo da lahko z denarjem kupijo vse, kar se kupiti da in kar si poželijo.
- Nagrada lahko deluje kot vaje v primeru, da imajo ljudje s katerimi bi želeli sodelovati malo denarja in da je le to odvisno od tistega, ki bi si to domislil. Tako ravnanje je manipulacija in je nehumano, saj pomeni izkoriščanje življenjske stiske v kateri se človek trenutno nahaja.

2.5.2 Nefinančno nagrajevanje

Ne smemo pozabiti na nefinančno nagrajevanje, ki je ravno tako pomembno, oziroma včasih še bolj pomembno, kot finančno nagrajevanje in ima lahko tudi bolj pozitiven učinek. Obseg in način uporabe nefinančnega nagrajevanja sta odvisna predvsem od načina vodenja, kakovosti menedžmenta in lastnega dela. Glavni cilj nefinančnih nagrad je predvsem usmerjanje in nagrajevanje posameznega zaposlenega tekom kariere in različnih ponujenih možnosti (Lipičnik, 1998, str. 247).

Po Torrington in Hall (1998, str. 320 – 662) in Mihalič (2006, str. 216), so povzeti sledeči dejavniki nefinančnega nagrajevanja:

- Pohvala, priznanje in graja spadajo med skupinske in tudi individualne dejavnike, kjer je pohvala vedno pozitivni motivator zaposlenega in graja le redko učinkoviti pozitivni motivator;
- Konfliktna situacija kot je primer sprtosti zaposlenih med seboj, je lahko pozitivni motivator in je učinkovit dejavnik, če se poveča učinek zaposlenih;
- Tekmovanje, tako med zaposlenimi kot samim seboj, je pozitivni dejavnik saj v vsakem primeru vodi do preseganja ciljev in spremljanja rezultatov dela;
- Sodelovanje med zaposlenimi pri delu, pripomore k občutku pripadnosti skupini in vzpostavlja tesne odnose med sodelavci, kar omogoča povečanje delovne učinkovitosti;
- Možnost napredovanja, spada med nematerialno nagrajevanje;
- Odgovornost;
- možnost soodločanja;
- možnost osebnega, intelektualnega razvoja in razvoj kariere;
- napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja;
- horizontalno in vertikalno napredovanje;
- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela;
- dodatni prosti dnevi;
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu;
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci;
- zagotovitev boljših delovnih pogojev;
- dajanje večje podpore in izkazovanja zaupanja;
- omogočanje večjih izzivov pri delu in
- različne simbolne nagrade.

3 KRIZA IN OMEJENE FINANČNE MOŽNOSTI

Borak in Lazarević (1999, str. 11) je napisal, da je finančna kriza ostro, kratko in ultraciklično poslabšanje enega ali več finančnih kazalcev (kratkoročne obrestne mere, cene delnic, nepremičnin in zemljišč, solventnosti podjetij in bank). V sedanji krizi, ki je najprej izbruhnila v ZDA in se nato v več valovih širila po svetu, so največ škode utrpeli finančne institucije, ki so kupovale t. i. okužene vrednostne papirje. Zato je med bankami zavladovalo nezaupanje, zaradi česar se je obseg razpoložljivih finančnih sredstev zmanjševal, cena denarja pa je postajala vse višja. To pa že pomeni prenašanje krize v realni sektor, s čimer je finančna kriza postala gospodarska kriza (Mrak, 2008).

McWilliams (2012) na zelo preprost in barvit način razlaga sedanjo evropsko gospodarsko krizo. Dotakne se teme zadolževanja in jo navidezno vplete v piramidno igro: ko zmanjka svežih igralcev, se sistem sesuje. Navidezni trdni sistem v piramidni igri razpade in za seboj pusti praznino, ki se je ne da zapolniti niti z dotacijami držav in vlad, ker so same prezadolžene. Demokracijo preimenuje v bankokracijo, kar pomeni, da se upniki (banke) obnašajo nestrpno in neučakano in zahtevajo rešitev v trenutku, ne da bi o rešitvi sploh razmišljali. Izhod iz vsake dolžniške krize McWilliams (2012) vidi na dva možna načina:

ali stisnite iz dolžnika dolg ali odpustite dolg in greste naprej. Pravi še, da je bila do sedaj majhna umazana skrivnost, da je bil za rešitev vsakega dolga, ki ga je napravil posameznik ali institucija, izdan račun tistim, ki sploh niso sodelovali pri zadolževanju.

McWilliams (2012) se posredno dotakne krize, ki vlada v gospodarstvu, ko pravi, da se posledično obnašanju držav in vlad prilagajajo tudi banke - bankokracija. Banke sprejemajo zelo restriktivne pogoje - kakovostna jamstva za pridobivanje kreditov in povečujejo obrestno mero. Na tak način podjetjem, ki potrebujejo denar za obratovanje, ali bi želela investirati v nove dejavnosti in povečati kapacitete, zavirajo razvoj in napredek. S tem si sicer zmanjšujejo dohodek, vendar ne prevzemajo nikakršnega tveganja in ostajajo na svojih varnih okopih.

Jordanov (2009) je prikazal model prehoda gospodarstva iz finančne krize v recesijo. Zaradi vse manjšega kreditiranja strank, s strani bank, se zmanjša tudi osebna potrošnja, kar pomeni tudi zmanjšanje povpraševanja po izdelkih in storitvah. Iz tega sledi, da imajo podjetja manjšo industrijsko proizvodnjo in zaradi tega potrebujejo tudi manj delavcev, ki postanejo viški. Z večanjem nezaposlenosti se še dodatno zmanjša osebna potrošnja. Podjetja so v tem primeru prizadeta iz treh strani in sicer: s strani višanja stroškov financiranja in oteženim pridobivanjem kreditov, z upadom naročil in posledično prodaje ter kot zadnje z odpuščanjem zaposlenih, kar pomeni izguba preteklih investicij v delovno silo.

Vsako podjetje ima rezerve v poslovanju. Še posebej to velja za podjetja, ki so v preteklosti vlagala v rast, zato je recesija idealen čas za racionalizacijo poslovanja (Jordanov, 2009). Iskati je treba predvsem »ozka grla«. S smotrnejšo postavitvijo lahko pospešimo pretok izdelkov, odstranimo odvečne delovne korake ter s tem skrajšamo čas proizvodnje, odpravljamo »ozka grla« in zmanjšamo zaloge. Takšno načelo poslovanja nam prihrani ogromno denarja, vendar zahteva investicijo v informacijsko tehnologijo in veliko mero discipline pri poslovanju.

Zgoraj opisani prijemi bi morali zagotoviti dovolj rezerve za preživetje gospodarske recesije. Prilagajanje podjetja manjšemu povpraševanju mora potekati tako, da podjetnik najprej žrtvuje manj pomembne dela podjetja. Če podjetje ponuja za trg atraktivne izdelke ali storitve, bo takšna strategija zagotovo omogočila ne samo preživetje, marveč tudi določeno stopnjo rasti. Vsak položaj ponuja priložnost in gospodarska recesija ne sme biti ovira.

V recesiji se je potrebno še bolj posvetiti zaposlenim. Predvsem je ob izgradnji kontrolnih sistemov smotrno prenoviti nagrajevalni in plačilni sistem (Jordanov, 2009). Oba sistema sta odličen pripomoček za okrepitev zelenih vedenjskih vzorcev pri zaposlenih in lahko močno spodbudita njihovo kreativnost. Veliko podjetnikov namreč v kriznih razmerah zatre kreativnost. V težavnih obdobjih se namreč vodstvo podjetja preveč oklepa kontrolnih mehanizmov, kar pa, če podjetje ponuja zastarele izdelke ali storitve, ni najboljša strategija za preživetje. Takrat je izhod iz kriznega položaja v tem, da se zaposlenim omogoči visoka

stopnja eksperimentiranja in inoviranja, kar lahko privede do novih, privlačnejših izdelkov in storitev ter pestrejše ponudbe na trgu. Hkrati pa je treba ustvariti okolje, ki tolerira neuspehe. Zavedati se namreč moramo, da za uspešno idejo stoji gora neuspešnih poskusov.

Nedvomno je, da se reševanje podjetja razlikuje od podjetja do podjetja. Pristop je odvisen od velikosti in dejavnosti, v kateri podjetje posluje. Vseeno pa lahko z gotovostjo trdimo, da je vsak krizni položaj predvsem preizkus človeških zmogljivosti. Če posplošimo, je uspešen izhod iz krize odvisen od samozavesti ključnih oseb ter od dinamičnih dejavnikov podjetja, kot so: motivacija zaposlenih, kreativnost, fleksibilnost in pripravljenost na sprejemanje tveganj (to je od mehkih dejavnikov v podjetju).

3.1 Vzroki za nastanek krize

Kriza v katero je v ZDA najprej zašel finančni sektor, ima svoje začetke že v času Clintonove vlade. Želeli so, da bi čim več ljudi postalo lastnikov hiš ali stanovanj, v katerih so živeli. Antunovič (2007) pravi, da so postale priljubljene hipoteke z variabilno dvo-ali triodstotno obrestno mero, vendar ko so se obrestne mere začele dvigati, je tudi odplačevanje hipotek postalo problematično. V ZDA se je začel širiti strah pred nezmožnostjo odplačevanja hipotek, še posebno pri posojiljemalcih nižjega bonitetnega razreda (tako imenovanih subprime posojil). Šele čas bo pokazal, kolikšen vpliv bo kriza imela na vedenje ameriških porabnikov. Antunovič (2007) pravi, da raziskave kažejo, da si vlagatelji veliko bolj zategnejo pasove, ko začne upadati vrednost njihovih nepremičnin, kot pa takrat, ko upada vrednost delnic v njihovem portfelju. V tem pogledu utegne sedanja kriza imeti veliko bolj negativne posledice na ameriško porabo, kot jo je imela tista po borznem zlomu leta 2000. Glede na to, da poraba pomeni dve tretjini ameriškega gospodarstva, se zdi trd pristanek ameriškega in posledično drugih svetovnih gospodarstev neizogiben.

Tudi Slovenija je pod vplivom trendov globalnega finančnega sektorja in globalnega gospodarstva, ugotavlja Štiblar (2008, str. 167). V Sloveniji opažamo strah in taktiziranje finančnega sektorja, ki se nedvoumno in boleče prenaša v realni sektor, ki izgublja naročila, krči proizvodnjo, se odreka investicijam in razvojno-raziskovalni dejavnosti, ki krči s prvimi ukrepi števila delovnih mest, je skeptičen do zaposlovanja mladih strokovnjakov, saj je treba »preživeti«, po drugi strani pa skuša graditi boljše startne pozicije za določene skupine prebivalstva ali za določene skupine zaposlenih (upokojenci, sindikati).

Finančna kriza se najmočneje prenaša v realni sektor gospodarstva (Štiblar, 2008, str. 167). Prvič, prek posojilnega krča: posojil skoraj ni več, če pa so, so kratkoročna in postajajo predraga. Zato skrbi povečanje finančne nediscipline; ker ni posojilne podpore bank, gospodarski osebki s podaljševanjem plačevanja financirajo lastno proizvodnjo in trgovino. Hkrati je vse več barterja, kar je slabo, saj kompenzacije pomenijo netransparentnost poslovanja in izostanek primerjav za uspešnost dela. Druga posledica je zmanjšanje izvoza zaradi recesije v tujini, zato padata tako proizvodnja kot investicije v podjetjih. Tretja posledica je v tem, da se ob zmanjšanju plač ali celo zaposlitve in negotovi prihodnosti zmanjšuje potrošnja. Potrošniki se obnašajo bolj racionalno: zmanjšuje se nakup luksuznih

dobrin, trajnih dobrin, tudi pri normalnih se količine nakupov zmanjšujejo. Potrošniki bolj iščejo vrednosti, bolj se pogajajo, zmanjšujejo nakupe, se sprašujejo: »Ali res to potrebujem?« (Štiblar, 2008, str. 167).

3.2 Oživljanje gospodarstva in ekonomska rast

Globalna finančna in gospodarska kriza je pustila posledice v slovenskem gospodarstvu, ki se ni znalo prilagoditi velikim spremembam. Štiblar (2008, str. 170) pravi, da bi država lahko pomagala ne le s splošnim znižanjem davkov, ampak z davčnimi ukrepi, ki stimulirajo razvoj. Gre za davčne olajšave pri investiranju v opremo in razvoj, povečano sodelovanje med industrijo in znanostjo. Država lahko podjetjem zagotovi bančno kreditiranje in namesto v vojsko vlaga v objekte gospodarskega razvoja. Strategija za preživetje podjetja v krizi se glasi: kratkoročno v rasti učinkovitosti in racionalizaciji, dolgoročno v novih programih in tržiščih.

Finančni sektor naj bi opravljal svojo pravo funkcijo podpiranja gospodarstva (Štiblar, 2008, str. 186):

- z ugodnimi obrestnimi merami,
- z zagotavljanjem likvidnosti,
- z vrnitvijo zaupanja potrošnikov (neomejena garancija za depozite),
- s prepoznavanjem dvomljivih naložb in njihovo izločitvijo iz tekočega delovanja.

Na fiskalnem področju pa so potrebni naslednji ukrepi (Štiblar, 2008, str. 187):

- investicijske olajšave,
- poročila za posojila za obveznice bank, ki se eskontirajo pri ECB,
- začasna razbremenitev vplačila socialnih prispevkov, ki se lahko nadoknadi v času gospodarskega razcveta,
- poročila za banke do posojil na mednarodnih trgih, da lahko vsaj refinancirajo posojila.

Lastni ukrepi podjetij so dveh vrst (Štiblar, 2008, str. 169):

1. Notranje povečanje učinkovitosti za rast dobičkov in konkurenčnost pridobimo z organizacijsko racionalizacijo, omejitvijo investicij in stroškovno racionalizacijo.
2. Iskanje novih trgov in novih produktov, s katerimi bodo lahko čim bolj ublažile prihajajoči padec izvoza, ki ga povzroča recesija pri izvoznih partnerjih. Novi trgi naj bi bili tisti, ki imajo predvideno nadpovprečno rast in so geografsko blizu.

Za stabilnost in vzdržno gospodarsko rast v Republiki Sloveniji (Vasle, 2009), so ključna tri področja:

1. Za povečanje izvoza izdelkov je pomembna njihova konkurenčnost, kar lahko dosežemo z zvišanjem njihove tehnološke zahtevnosti.

2. Drugo področje, ki močno vpliva na konkurenčnost je socialna varnost. Prispevki in izdatki za socialno varnost so v Sloveniji višji kot je povprečje v državah EU. Potrebno bi bilo prilagoditi sisteme pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja, kar bi razbremenilo gospodarstvo. Za izpeljavo le tega, bi bilo potrebno izpeljati dolgo načrtovane ukrepe za podaljšanje dejanske delovne dobe in krepitev prostovoljnih zavarovanj. Trend v sodobnih davčnih sistemih je širitev davčnih osnov, povečanje posrednih davkov in hkratno zmanjšanje neposrednih davkov, ki so podvrženi cikličnim gibanjem gospodarstva.
3. Tretje področje, ki potrebuje strukturne spremembe so javne finance. Kažejo se nesorazmerja med javnofinančnimi prihodki in odhodki, ki so posledica neskladij na področju sistema socialne zaščite in le delno izvedenih sprememb v preteklosti. Davčna reforma, ki je bila izvedena, da bi razbremenila gospodarstvo in prebivalstvo ni bila uravnotežena, saj ni bilo načrtovanih ukrepov, ki bi zmanjšali javnofinančne izdatke.

Piskar (2012) je zapisal, da se več kot polovica prihodka v slovenskem gospodarstvu ustvarja izven Slovenije in sicer največ v Nemčiji. Zaradi vidne krize v državah, kamor Slovenija izvažata, prihaja do zmanjšanja obsega naročil, predvsem v sektorju avtomobilske industrije. Kako bo napredovalo gospodarstvo je odvisno predvsem od tega, kako bodo ukrepale vlade posameznih držav, med njimi tudi vlada Republike Slovenije in kakšni ukrepi bodo sprejeti v podjetjih in drugih organizacijah. Za izboljšanje stanja, bi bilo potrebno pripraviti pošten prikaz dejanskega stanja in oceno razvoja krize v Sloveniji na ravni države in ožje na ravni podjetij, bank, zavarovalnic in drugih organizacij. Ukrepi, ki kažejo takojšnje rezultate, povečujejo in ohranjajo zaupanje. Za ustvarjanje zaupanja ne smemo ponujati neizvedljivih oziroma nepremišljenih ukrepov, saj bi ga le ti zapravili. Posledica neuspeha bi lahko razširila trenutno krizo iz gospodarske v socialno in politično.

3.3 Omejene finančne možnosti kot posledica krize

Posojilna kriza, ki je v ZDA izbruhnila julija 2007 po kreditiranju manj posojilno sposobnih strank, je prek prenosa terjatev na posebna podjetja, ki te terjatve lastnino, dosegla tudi Evropo. Slovenija polne razsežnosti krize na svoji koži še ni občutila, trenutno pa ji grozijo predvsem višje obrestne mere, manjša ponudba na medbančnem trgu in slabša možnost rasti prek zadolževanja na mednarodnih finančnih trgih.

»Glavni razlog je pomanjkanje razpoložljivih sredstev na medbančnem trgu zaradi vse večjih dvomov o bonitetni oceni dolžniških instrumentov, vezanih na hipotekarna posojila ob recesiji na nepremičninskem trgu. To je povzročilo močan pritisk na finančne družbe, da zaradi nelikvidnosti in upada omenjenih naložb odpišejo del portfelja. To je ogrozilo finančno moč finančnih institucij, saj se je v nekaterih primerih dobesedno začela rušiti kapitalna ustreznost. Učinki zaostrenih razmer so se začeli kazati v skoku obrestnih mer za vse, razen najmanj tvegane oblike dolga. S tem so se zaostri pogoji financiranja poslovanja podjetij in povečalo breme dolga na ramenih državljanov,« je pojasnil upravljavec Andraž Grahek iz KD Skladov v (Rozman & Ugovšek, 2008) in dodal, da ob pričakovani recesiji v ZDA in hitrem

rezanju obrestnih mer ameriške osrednje banke dolar ni imel veliko opore, zato se je njegov zdrs še pospešil.

Zaradi večjih posojilnih pribitkov se je cena denarja zvišala, in to občutijo vsi posojilojemalci, tako banke kot njihovi komitenti. Kristijan Hvala je v (Rozman & Ugovšek, 2008) dodal, da je od odzivnosti in ukrepov posameznih bank odvisno, kako bodo prenesle težje pogoje zadolževanja, ki so se pojavili po nekajletnem obdobju izjemno visoke likvidnosti, vsekakor pa so banke, ki svoje likvidnosti ne napajajo prek velikih sistemov matičnih in sestrskih bank, v manj ugodnem položaju.

Razlog za skromno kreditiranje je tudi na strani majhnega povpraševanja po kreditih tako s strani podjetij kot gospodinjstev. Slovenska podjetja spadajo med bolj zadolžena v evrskem območju, kar močno omejuje njihove možnosti za dodatno zadolževanje. Podjetja, ki so dovolj velika, uspešna in finančno stabilna, pa so okrepila neto zadolževanje na tujem (Apohal Vučković et al., 2012, str. 33). Pomembna omejitev na strani povpraševanja podjetij po kreditih pa je tudi šibka gospodarska aktivnost in pričakovanja o njenem nadaljnjem umirjanju. Podjetja tako v veliki meri povprašujejo le po kreditih za refinanciranje, njihova investicijska aktivnost pa ostaja skromna (Apohal Vučković et al., 2012, str. 34).

Zaradi težav v slovenskem bančnem sistemu in slabo razvitih drugih oblik financiranja bo tako še naprej omejen dostop do svežih finančnih virov tudi tistim podjetjem, ki niso prezadolžena in v trenutnih gospodarskih razmerah vidijo svoje priložnosti, a jih zaradi omejene ponudbe financiranja ne bodo mogla v celoti izkoristiti (Apohal Vučković et al., 2012, str. 34).

Kriza je čas za čiščenje podjetja, je povzel Kaučič (2009) v intervjuju s podjetnikom Ličen Robertom. Pri tem je treba poslušati zaposlene. Ti imajo dobre ideje, zelo dobro poznajo svoje delo in tudi vedo, kako bi se dalo delo bolje organizirati in znižati stroške. Podjetnik se v normalnih razmerah praviloma veliko ukvarja z zunanjim okoljem podjetja, torej s trgom, v času krize pa se mora obrniti v podjetje. Če posluša zaposlene, si lahko marsikatero težavo prihrani.

Šteiner (2009) pravi, da so ob drastičnih zmanjševanjih stroškov podjetij v času krize ogrožene tudi strategije upravljanja s človeškimi viri in "talenti" posameznih podjetij. Kriza znižuje moralo zaposlenih in povzroča škodo ugledu podjetja. Z zmanjševanjem števila zaposlenih se lahko posledično zmanjša učinkovitost delovne sile in se izgublja dragocene prispevke zaposlenih, ki so gonilna sila v podjetju. Preden se podjetje odloči za zmanjšanje števila zaposlenih, mora analizirati vse poslovne procese, ki lahko pomagajo pri opredelitvi ključnih zaposlenih. S preoblikovanjem delovnih mest, lahko podjetja ohranijo in bolje izkoristijo obstoječe človeške vire. Stopnja odgovornosti, samostojnosti in obseg nadzora pripomorejo k zadovoljstvu zaposlenih v podjetju. Poleg preoblikovanja delovnih mest, morajo podjetja ohranjati razvojne programe in programe za usposabljanje, ki so bistveni za njihovo ohranitev, zvišanje morale zaposlenih in dolgoročne produktivnosti ter dajajo znanje,

ki je esencialno za izvajanje novih odgovornosti na teh delovnih mestih. Na ta način lahko podjetje izboljša položaj za rast in razvoj po izboljšanju gospodarskih razmer in zaključeni trenutni krizni situaciji v gospodarstvu.

4 RAZVIJANJE PRIPOROČILA ZA MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V ČASU OMEJENIH FINANČNIH MOŽNOSTI

V predhodnih poglavjih sem ustvaril teoretično bazo, ki je osnova za priporočila vodstvu podjetja za motiviranje zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti. Gospodarska kriza vpliva na poslovanje vseh podjetij in le redka med njimi uspejo motivirati in spodbujati zaposlene k večji zavzetosti, pripadnosti in s tem večji produktivnosti na delovnem mestu.

Zato se sprašujem, ali se v podjetjih skrbi za profesionalno usposobljenost zaposlenih in ali so motivirani, da se profesionalno usposabljujejo.

4.1 Kratek opis podjetja Manufaktura d.d. in osebna izkaznica

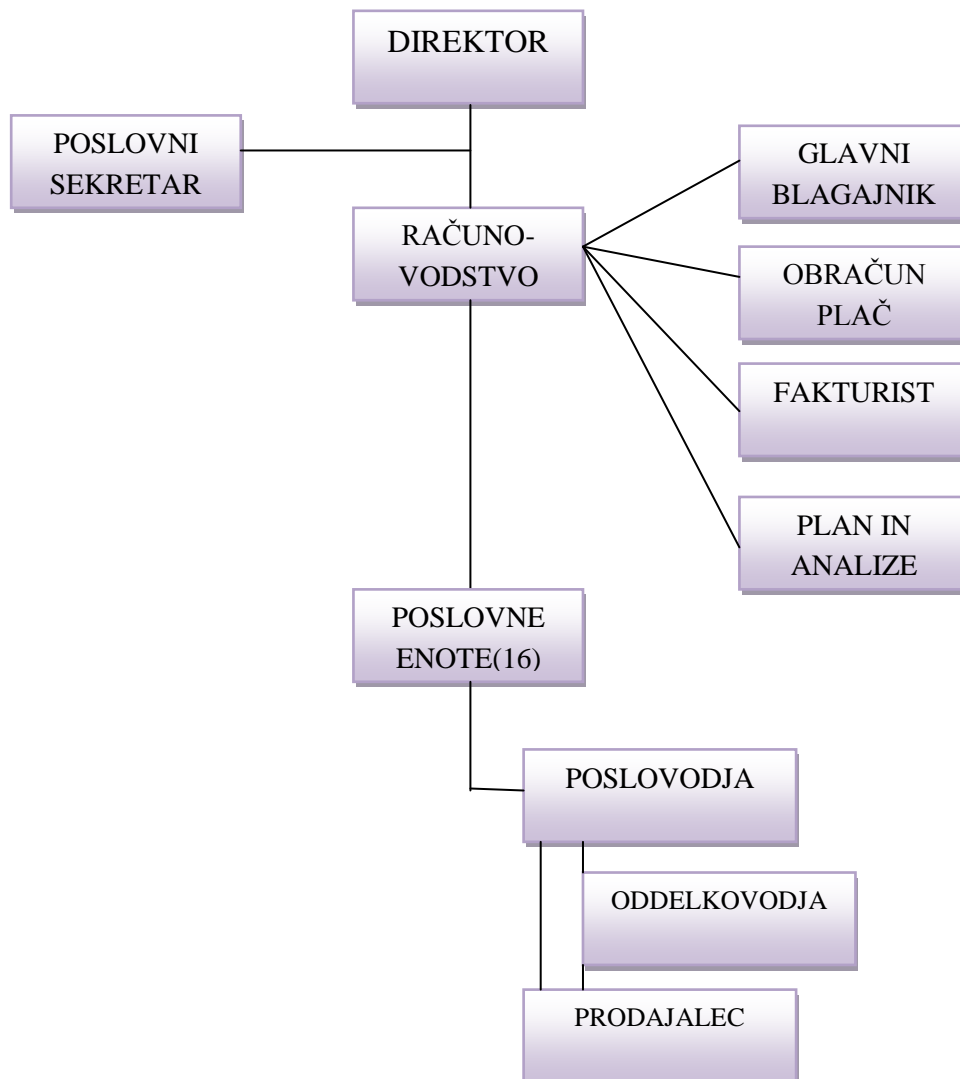
Goriška pokrajina je bila po drugi svetovni vojni razdeljena na dva dela. Vzhodni del so leta 1947 priključili Jugoslaviji. Na poljih in travnikih, tik ob meji, so še istega leta začeli graditi poslovne stavbe, tovarne, stanovanjske bloke, občinsko stavbo in novo mestno središče, za novo rojeno mesto – Nova Gorica. Nova Gorica se je kot novo nastajajoče mesto šele trgovsko razvijalo. Poleg drugih trgovin na drobno in veliko je mesto potrebovalo tudi trgovino s tekstilnim **blagom**. V ta namen so mestni veljaki leta 1962 ustanovili trgovsko podjetje z imenom Manufaktura. Podjetje se je iz skromnih začetkov in majhnih prostorov do danes razvilo v vodilnega trgovca s tekstilnim blagom ne samo na Goriškem, kjer imajo devet poslovalnic, ampak so prisotni tudi na Krasu, Obali, Notranjskem in v Ljubljanski regiji. Njihova vizija je usmerjena v razvoj trgovine v mestnem središču, zato so poslovne prostore njihovih poslovalnic gradili ali kupovali v samem mestnem središču. Poslovalnice so zato redke in kljub poplavi velikih trgovskih centrov uspešno poslujejo. Skupno je sedemnajst poslovalnic, od teh jih je šest v Novi Gorici, in sicer Salona Elegance s ponudbo ženske mode priznanih znamk višjega cenovnega razreda, Street One trgovina z žensko mladostno konfekcijo ene blagovne znamke, Modni dom, kjer je prodajni program ženska, moška in otroška konfekcija s pleteninami in perilom, spalni program, nogavice in kozmetika, specializirana trgovina Modni domek s prodajnim programom metražnega blaga, hišnega tekstila in zaves, specializirano trgovina Hiša s stilom s ponudbo konfekcije in perila za močnejše ženske in moške ter Outlet, kjer je ponudba tekstilnega blaga pretekle sezone. Poslovalnici Modni dom sta še v Šempetru pri Gorici in Ajdovščini. Poslovalnice Hiša s stilom so trgovine s specializirano kornersko ponudbo blagovnih znamk srednjega cenovnega razreda ženske ali moške konfekcije, ki ponujajo bunde, vetrovke, jakne, kostime, krila, hlače, bluže, majice in pletenine, najdemo v Izoli, Kopru, Sežani, Postojni in Domžalah. Poslovalnice Modni domek s ponudbo mešanega blaga (modni dom v malem) so še v Desklah, Kanalu, Domžalah in Sežani.

4.1.1 Struktura podjetja

V poslovnih prostorih upravne stavbe je 7 zaposlenih. V ožji upravi so direktor podjetja, vodja računovodstva in poslovna sekretarka. V računovodstvu so poleg vodje zaposleni še štirje, ki skrbijo za pravočasno odposlane račune strankam, pravočasna plačila za nabavljeno blago, obračun plač zaposlenih, za statistične potrebe podjetja in kontrolo finančnega poslovanja. Vsaka od 16-ih poslovalnic ima svojega poslovodjo, število prodajalcev pa je odvisno od velikosti in potreb poslovalnice. Z organigramom v Sliki 6 je prikazana še hierarhična struktura podjetja.

Podjetje, ki ima skupaj 83 zaposlenih v šestnajstih poslovalnicah in upravi, je največje poslovne prihodke ustvarilo leta 2008, vendar so se zaradi razmer na svetovnem trgu in posledično pri nas zmanjšali na 5,75 milijonov evrov v letu 2011. Zmanjšanje poslovnih prihodkov ni okrnilo njihove ponudbe, ampak so se še bolj osredotočili na kakovostne tekstilne izdelke priznanih znamk, ki jih kupci vse bolj cenijo. In kot pravi direktor podjetja Boris Tušar se njihov slogan »Kjer je dober nakup pravilo« potrjuje vseskozi.

Slika 6. Organigram podjetja Manufaktura d.d.

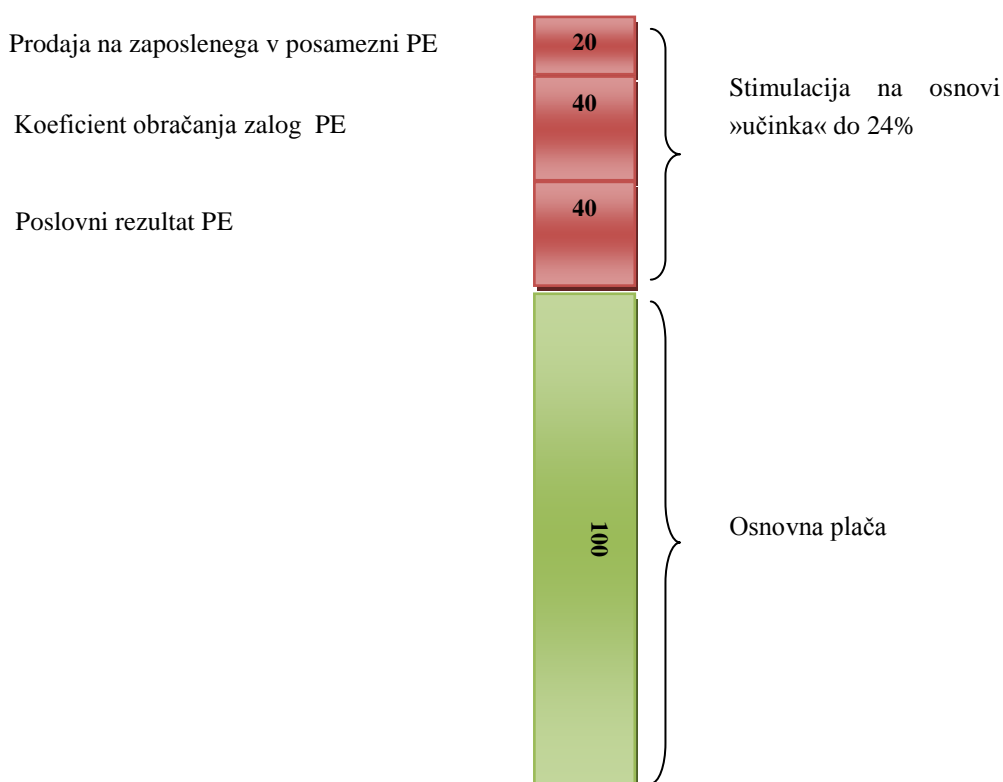


4.1.2 Predstavitev »učinka«, kot nagrade in motivacije zaposlenih

Odgovorna oseba za vse kadrovske zadeve in zaposlovanje je direktor Boris Tušar, kadrovska funkcija pa je glede upravno-pravnih in administrativnih zadev v domeni poslovne sekretarke družbe.

Direktor Boris Tušar je ocenil, da je potrebno zaposlene nenehno spremljati, kako izpolnjujejo pričakovanja in obveznosti do podjetja in družbe. Iz tega razloga ostajajo finančni izračuni nagrajevanja v njegovi domeni in domeni vodje računovodstva. Podjetje Manufaktura d.d. ima izdelan model nagrajevanja zaposlenih, ki naj bi pravično razdelil ustvarjene rezultate med zaposlene, kot nagrado in motivacijo. V model, ki se je skozi leta prilagajal vsakokratnim razmeram na trgu, so v zadnjem obdobju, vključili spremljanje treh kriterijev, na podlagi katerih se izračunava učinek. Razdelitev plače in učinka, ki je finančna nagrada in jo zaposleni dobijo izplačano pri plači, je prikazana v Sliki 7.

Slika 7. Shema plač in nagrajevanja po učinku - Stimulativni del in osnovna plača (v %)



Trije kriteriji, ki jih vodstvo podjetja spremlja in vplivajo na učinek, so:

- prodaja na zaposlenega v posamezni poslovni enoti (20 %),
- koeficient obračanja zalog poslovne enote (40 %),
- poslovni rezultat poslovne enote (40 %).

S temi tremi kriteriji družba zasleduje cilje čim večje prodaje ob čim nižjih zalogah trgovskega blaga ter čim manjših stroških poslovanja. Prva dva kriterija spremlja mesečno, tretjega pa četrtno, ko izdela obračun poslovanja po posameznih enotah.

Ta model nagrajevanja je zasnovan za spremljanje poslovanja v tekočem letu, brez primerjav s preteklim letom, tako da se poslovne enote primerjajo med seboj. Pri izračunu se pri vsakem kriteriju upošteva povprečje vseh poslovnih enot $\pm 5\%$, kar pomeni srednji razred (3). Ostale poslovne enote se glede na boljši oz. slabši rezultat glede na povprečje razporedi v razrede 1 ali 2 oziroma 4 ali 5. 1 je najboljši razred, 5 najslabši. Višina učinka je odvisna od dosežene mesečne realizacije celotnega podjetja. Učinek se določi za posamezno poslovno enoto, znotraj poslovne enote pa ga med zaposlene razdeli poslovodja. V poslovni enoti, ki se pri vseh treh kriterijih uvrsti v razred 1, dobijo zaposleni lahko tudi 24 % učinka (dodatka k plači). Podrobnejša analiza učinka bi zahtevala vpogled v računovodske podatke podjetja, ki pa so poslovna skrivnost.

4.2 Metoda raziskovanja in raziskovalni načrt

Za empirični del naloge sem pripravil raziskovalna vprašanja, na katera so odgovarjali zaposleni, in strukturiran intervju, ki sem ga opravil z direktorjem podjetja. Raziskovalna vprašanja so bila razdeljena na tri tematike, ki so bile z nekaterimi vprašanji navzkrižno povezane. To so bila vprašanja o motivaciji, zadovoljstvu in zavzetosti. Z dobljenimi rezultati, ko so bili osnova za pripravo priporočila podjetju za motiviranje zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti, pa sem dobil vpogled v trenutno stanje in razpoloženje zaposlenih.

4.2.1 Namen in raziskovalna vprašanja

Osnovno hipotezo, ki sem si jo postavil pri pripravi dispozicije magistrskega dela, da zmanjševanje stroškov in števila zaposlenih negativno vpliva na motivacijo zaposlenih in bi zato delodajalci morali iskati alternativne možnosti, kako povečati motivacijo, sem podkrepil s priporočilom vodstvu podjetja za motivacijo zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti. V pomoč pri izdelavi priporočila so mi bili odgovori na zastavljena anketna vprašanja in opravljen strukturiran intervju z direktorjem. Anketna vprašanja sem razdelil v tri skupine, to je zavzetost, zadovoljstvo in motivacija. Z vprašanji v strukturiranem intervjuju pa sem dobil odgovore na trenutno situacijo, vizijo in razvoj podjetja. S pridobljenimi podatki iz izpolnjenih anketnih vprašalnikov in strukturiranega intervjuja sem si s kasnejšo analizo ustvaril osnovo, ki mi je služila za pripravo priporočila vodstvu podjetja.

4.2.2 Strukturirani intervju

Za direktorja podjetja Manufaktura d.d. sem pripravil vprašanja za strukturiran intervju. Intervju sem opravil konec novembra 2012 v njegovi pisarni, pred pridobljenimi rezultati anketnih vprašalnikov in izdelavo priporočila podjetju, da ne bi vplivali na mnenje oziroma odgovore. Vprašanja so razdeljena v tri sklope. Prvi sklop zajema odnose z delavci, v drugem se vprašanja poglobijo v poslanstvo in poslovanje podjetja, v tretjem pa v osebni razvoj in rast

intervjuvanca. Intervju je trajal 45 minut in direktor je na vseh 21 vprašanj odgovoril s kratkim komentarjem ali pojasnilom.

Z vprašanji, ki sem jih navedel v strukturiranem intervjuju, sem želel izvedeti direktorjev pogled na trenutno stanje v podjetju, razumevanje s kolektivom, okoljem, osebnostnim razvojem in vizijo razvoja podjetja. V prvem sklopu so vprašanja od številke 1 do 8 in se nanašajo na zaposlene, njihovo varnost glede zaposlitve, tržne dejavnike, ki spreminjajo dnevno pogled na poslovanje in njihovo prilagajanje tem spremembam. V drugem sklopu so vprašanja od številke 9 do 17, ki se nanašajo na poslanstvo in vizijo podjetja. V tem sklopu vprašanj me je zanimalo, kako podjetje posluje, glede na nemirno gospodarsko situacijo, katere ukrepe so uspeli izpeljati za doseganje zastavljenih ciljev, kje išče dodatne možnosti razvoja in za kakšne spremembe in izboljšave se zavzema. Zadnji, tretji sklop vprašanj od številke 18 do 21 se nanaša na osebni razvoj, od ambicij, ki še niso uresničene, do pričakovanja lastnikov podjetja in osebnostnega razvoja.

4.2.3 Sestava in struktura anketnih vprašalnikov

Oblikovanje anketnih vprašanj sem moral prilagoditi razmeram na trgu, odnosom v podjetju in razpoložljivemu času, ki ga je uprava dovolila za opravljanje ankete. Sama vprašanja niso bila direktno povezana z ocenjevanjem dejavnikov, ki vplivajo na plačo, ampak le posredno. Vključil nisem niti bolj podrobnih vprašanj glede razčlenjevanja »učinka«, ker bi lahko povzročil vznemirjenje med anketiranci, se pravi med zaposlenimi in v upravi. Pri sestavi in strukturi raziskovalne ankete sem oblikoval tri osnovne skupine vprašanj iz zavzetosti, zadovoljstva in motiviranja, ki so bila namenjena zaposlenim.

Večina vprašanj je bila zaprtega alternativnega tipa in je omogočila izbiro ocene vrednosti po posameznem vprašanju glede na možne odgovore po Likertovi lestvici (Collis & Hussey, 2003, str 183). Oblikoval sem petstopenjsko ocenjevalno lestvico z navodili za pripravo odgovorov. Glede na maksimalno zaupnost podatkov in manjši vzorec anketirancev, poslovne enote imajo 2 - 12 zaposlenih, v vprašalnik nisem vključeval tipov vprašanj, iz katerih bi se lahko prepoznalo osebo (spol, starost, stopnja izobrazbe, staž v podjetju, pogodbeno razmerje in ostalo). Vprašalniki z navodili za izpolnjevanje se nahajajo v prilogi in obsegajo tri sklope vprašanj.

4.2.4 Izvedba ankete in struktura anketirancev

V dogovoru z upravo podjetja Manufaktura d.d. sem v sredini novembra 2012 po elektronski pošti poslal tri anketne vprašalnike na naslove vseh šestnajst poslovnih enot. V spremnem dopisu sem se predstavil, navedel vzrok pošiljanja in navodila za izpolnjevanje anketnih vprašalnikov. V anketnih vprašalnikih, zaradi zagotavljanja anonimnosti, nisem zahteval določenih osebnih podatkov (starost, spol, stopnja izobrazbe, staž v podjetju, pogodbeno razmerje ...) in kraja izpolnjevanja, ki bi odkrili identiteto izpolnjevalca.

Izpolnjevanje »Anketnih vprašalnikov« je temeljilo na prostovoljni bazi. Od 76-ih zaposlenih v poslovnih enotah sem prejel 51 »Anketnih vprašalnikov«, od katerih je bilo 47 pravilno izpolnjenih, štirje so bili neuporabni, trije od teh so bili pomanjkljivo izpolnjeni, dve anketi pa sta prišli izpolnjeni z enakimi rezultati, zato sem eno izločil. Tako je na »Anketne vprašalnike« odgovorilo 61,84 % zaposlenih. Za ostale, dobrih 38 %, ki niso poslali ali odgovorili na »Anketna vprašanja«, lahko predpostavljamo različne vzroke, motive ali opravičila, ne moremo pa jih enačiti z negativnim in odklonilnim mnenjem.

4.3 Rezultati raziskave

Pridobljeni odgovori na anketna vprašanja, ki so jih izpolnjevali zaposleni, in opravljen strukturiran intervju z direktorjem podjetja, nam razkrijejo, da so v podjetju zaposleni, ki se želijo razvijati in napredovati. Anketa je bila razdeljena na tri različne sklope, vendar so bila nekatera vprašanja med seboj, kot rdeča nit, povezana z odnosi med zaposlenimi in zaupanjem v vodstvo podjetja. Na ta anketna vprašanja in trditve so zaposleni odgovorili s podobnimi visokimi ocenami. Kar pomeni, da so zaposleni med seboj povezani in zaupajo v vodstvo podjetja. Tudi direktor podjetja je v odgovorih na vprašanja v strukturiranem intervjuju potrdil, da zaposleni zaupajo v njegovo delo, čeprav ni poznal rezultatov ankete.

4.3.1 Pogled direktorja

Z vizijo, ki jo je predstavil na sestanku nadzornega sveta podjetja Manufaktura d.d. pred petimi leti, je nastopil svoj prvi mandat. Pričakovanja s strani lastnikov in zaposlenih so bila velika, zato je začel uresničevati svoj pogled na poslovanje podjetja, ki ni bil vsem všečen. Lotil se je reorganizacije podjetja in spremembe poslovanja, srečal se je s presežnimi delavci in s konzervativno miselnostjo, ki ni dovoljevala sprememb.

Zmanjšanje števila zaposlenih, izboljšana računalniška podpora in povezava vseh poslovnih enot, dvig produktivnosti in ponovnega zaupanja v vodstvo podjetja je ustvarilo stabilno in varno okolje za delo. Ostali so ljudje, ki imajo voljo, interes in pripadnost podjetju, čeprav so veliko bolj obremenjeni kot pred spremembami in ko je bilo več zaposlenih. Direktor se zaveda, da spremljanje dnevnega poslovanja ne prinaša blagostanja, ampak omogoča le kontrolo dnevnega prometa, obrata zaloge po prodajnih mestih, glede na površino in zaposlenega. Omenjena kontrola pripomore k takojšnjemu ukrepanju in reševanju nastalih težav. V upravi podjetja imajo zato pripravljene vzvode, s katerimi poslovne enote usmerjajo in vodijo do boljše realizacije.

Po omembi direktorja imajo zaposleni višjo povprečno plačo kot konkurenčna podjetja in jo prejemajo redno. Fiksni del je ostal enak, le variabilni del - »učinek« se je znižal po trgovinah, ki beležijo nižji obisk in s tem posledično manjšo prodajo. Izrednih izplačil (poračunov, božičnice) zaposlenim zadnji dve leti ni bilo, le kar je zakonsko predpisano. Povečali so samo dodatek za malico. Direktor tudi meni, da so bila prejšnja izredna izplačila bolj kaplja v morje kot nekaj, kar bi zaposlene motiviralo ali jim dalo neko zadoščenje.

V današnji situaciji se zaposleni v poslovnih enotah veselijo obiska vsakega kupca, ki mu na željo svetujejo in nudijo vso podporo, da si lažje izbere oblačilo ali drugo blago. Motivirani so že, če imajo dober dnevni promet in dosegajo plane. Poudaril je, da vsak tak dnevni uspeh osebno pohvali. Mlajši prodajalci sledijo zgledom starejših, poprimejo za vsakršno delo, če je potrebno in kot pravi direktor »se vržejo po hiši«.

V začetku novembra 2012 je bil redni letni sestanek nadzornega sveta, kjer je direktor v poročilu poslovanja predstavil tudi vizijo razvoja v prihodnjem petletnem obdobju in jo razdelil na dva dela. V prvem delu, ki ga je časovno opredelil od leta 2013 do vključno 2014, je predvidel obdobje stabilizacije, kjer je potrebno okrepiti temelje, na katerih poslujejo. Stabilnost podjetja je zelo pomembna za banke, ki spremljajo vsak njihov korak. To ni obdobje rasti, ampak le konsolidacija obstoječega stanja ter osvežitev ponudbe in pozorno spremljanje konkurence. Kriza se vsekakor pozna in morda bodo čez dve ali tri leta, ko se kriza umakne gospodarski rasti, okrepili svojo prodajno mrežo z odprtjem trgovin na novih lokacijah ali celo prevzemom konkurenčnega podjetja.

Probleme v gospodarstvu čutimo in ob obstoječem prometu moramo preživeti, pravi direktor. Stečaji, likvidacije, zmanjšanje poslovanja neposredno vplivajo na potrošnje. Zelo pomembno je stališče lastnikov, da so usmerjeni na stabilno in pozitivno poslovanje ter zdrav razvoj podjetja, kot pa na doseganje dobička za vsako ceno. To se pozna v njihovih prodajnih programih. Ne poslujejo z veliko maržo, ampak gredo na kvaliteto izdelka s primerno ceno s sloganom »Kjer je dober nakup pravilo«.

V današnji situaciji ob obstoječem manjšem prometu so morali znižati stroške in racionalizirati poslovanje. Ovire, ki jih vidi direktor, so v nestabilnem okolju za gospodarstvo, država ne uspe zagotavljati ustrezne pomoči in tudi banke ne prevzemajo tveganja. Če bi bili pogoji za gospodarstvo boljši, bi tudi Manufaktura d.d. imela več od prodaje in boljše poslovanje.

Nenehno spremljajo razvoj tekstilnih trgovin izven velikih trgovskih centrov, zato se je njihov koncept trgovine v zadnjih letih spremenil iz klasične prodajalne v sodobno trgovino, kjer je blago razstavljeno po konceptu, barvi, temi. Kupcu se ponudijo možne kombinacije, ki si jih ogleda in sam izbere. V trgovinah je usposobljen kader, ki svetuje, ker ugotavljajo, da njihove trgovine obiščejo kupci, ki potrebujejo svetovanje. Poskušajo narediti vse, kupec pa je potem tisti, ki se odloči.

Še preden je nastopil vodstveno funkcijo v Manufakturi d.d., je podjetje opazoval od zunaj in zaznal njegove slabosti. Ob nastopu si je vzel za izziv odpraviti te slabosti in razširiti prodajno mrežo. V Domžalah, Postojni, Kopru in Sežani so odprli nove poslovalnice resne konfekcije srednjega cenovnega razreda. Mnenja je, da postaja glede na razmere-namreč, ker konkurenčna podjetja nimajo več toliko vpliva, Manufaktura d.d. pomemben igralec in vodilni grovec v tem segmentu.

Sedaj vodi Manufakturo d.d., kjer je trenutni izziv uresničevanje zadanih ciljev in ustvarjanje boljših temeljev za poslovanje. V prihodnosti se vidi na čelu velikega tekstilnega podjetja, zato pozorno spremlja konkurenco in jo analizira. Od zaposlenih in nadzornega sveta ima popolno podporo, ker vedno argumentira svoje odgovore na zastavljena vprašanja. Nadzorni svet je odobril tudi nagrado, vendar trenutni rezultati še ne dopuščajo realizacije. Pomembni so zdravi odnosi v podjetju in z drugimi podjetji ter ustanovami, da so dobro sprejeti in da imajo pozitivne reference pri dobaviteljih, bankah in kupcih.

Poslovno in kulturno okolje je zelo dinamično in z vsakim dnem prinese nove izkušnje in neprecenljivo znanje, ki ga dopolnjuje z različnimi seminarji in delavnicami iz prakse. Z razvojem podjetja in sodelavcev se razvija in raste tudi sam kot osebnost, vendar pravi, da si želi v prihodnosti novih znanj iz svojega področja.

4.3.2 Pogled zaposlenih

Zaposleni verjetno ankete niso pričakovali in so k njej pristopili šele po spodbudi s strani uprave podjetja. Šele ko so sporočili, čeprav je bilo to napisano že v navodilih, da je anketa popolnoma anonimna, so jo izpolnili in jo poslali na moj domači naslov, nekateri pa na upravo. Iz pridobljenih anketnih odgovorov na vprašanja in trditve, je zelo močno izraženo zaupanje med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Drugi odgovori na trditve in vprašanja pa so se razlikovali od ankete do ankete.

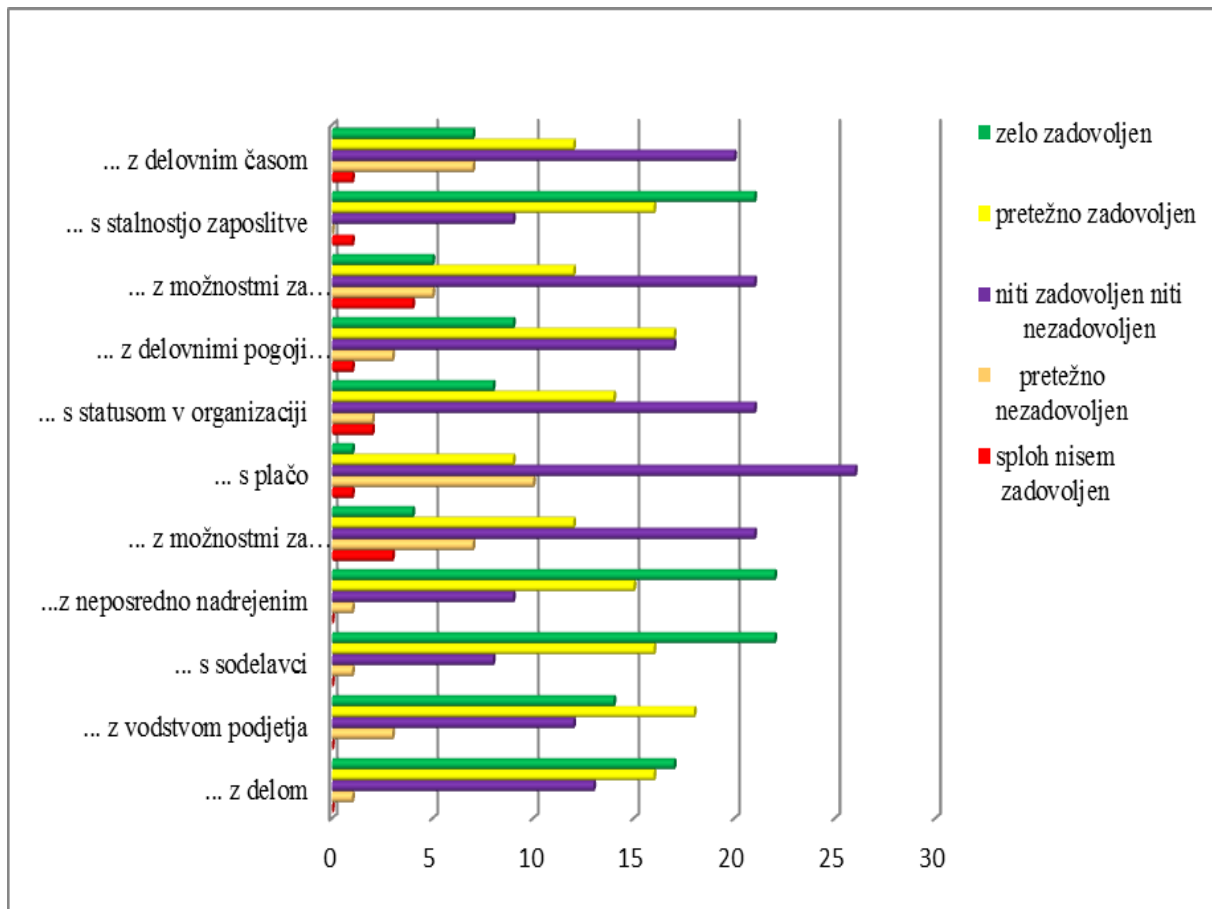
4.3.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Manufaktura d.d.

Zadovoljstvo z življenjem je definirano kot globalna ocena posameznika o njegovem življenju (Pavot, Diener, Colvin & Sandvik, 1991). Pri ocenjevanju svojega življenja posameznik ovrednoti pomembne aspekte svojega življenja, pretehta dobro in slabo v njem ter si ustvari neko splošno sliko o svojem zadovoljstvu

Osebno »zadovoljstvo« zaposlenih v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d. sem ugotavljal s pomočjo anketnega vprašalnika z enajstimi trditvami. Strinjanje s posameznimi trditvami so zaposleni v anketi ocenjevali z ocenami od 1 (sploh nisem zadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen). Iz odgovorov, ki sem jih dobil v izpolnjenih anketah o »zadovoljstvu zaposlenih« sem lahko ugotovil stopnjo zadovoljstva, ki je prikazana v Sliki 8.

Kot lahko opazimo, na trditve, o zadovoljstvu z delom, z vodstvom podjetja, s sodelavci in neposredno nadrejenimi, ni nihče odgovoril »sploh nisem zadovoljen«. Nasprotno so bile tudi ocene teh trditve zelo dobre in so jih poleg stalnosti zaposlitve označili z »zelo zadovoljen oziroma pretežno zadovoljen«. V zelo majhnem odstotku pa so bili zaposleni nezadovoljni s trditvijo »Ali ste zadovoljni z možnostjo napredovanja, s plačo, z delovnimi pogoji, z delovnim časom, stalnostjo zaposlitve in možnostjo izobraževanja«. Neodločeni pri ocenah pa so bili pri trditvah »Ali ste zadovoljni s plačo, možnostmi za napredovanje, s statusom v organizaciji, možnostjo za izobraževanje in delovnim časom«.

Slika 8: Stopnja zadovoljstva zaposlenih v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.



Opisna statistika zadovoljstva v poslovnih enotah je prikazana v Tabeli 1. V povprečju so vsi zaposleni odgovarjali z dobro oceno. Največkrat izbrane najvišje ocene so bile za trditve »Ali ste zadovoljni z delom, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi in stalnostjo zaposlitve«. Največkrat izbrane najslabše ocene so bile za trditve »Ali ste zadovoljni z možnostjo za napredovanje, s plačo, s statusom v organizaciji, z možnostjo za izobraževanje in delovnim časom«. Prav vsi odgovori na trditve so prejeli tudi oceno »zelo sem zadovoljen«. Oceno »zelo sem nezadovoljen« pa so dobile trditve »Ali ste zadovoljni z možnostmi za napredovanje, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom«.

Tabela 1: Opisna statistika zadovoljstva v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d

odgovori	Odgovori				
	sploh nisem zadovoljen	pretežno nezadovoljen	ni zadovoljen ni nezadovoljen	pretežno zadovoljen	zelo zadovoljen
... z delom	0,00	1,00	13,00	16,00	17,00
... z vodstvom podjetja	0,00	3,00	12,00	18,00	14,00
... s sodelavci	0,00	1,00	8,00	16,00	22,00
...z neposredno nadrejenim	0,00	1,00	9,00	15,00	22,00
... z možnostmi za napredovanje	3,00	7,00	21,00	12,00	4,00
... s plačo	1,00	10,00	26,00	9,00	1,00
... s statusom v organizaciji	2,00	2,00	21,00	14,00	8,00
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1,00	3,00	17,00	17,00	9,00
... z možnostmi za izobraževanje	4,00	5,00	21,00	12,00	5,00
... s stalnostjo zaposlitve	1,00	0,00	9,00	16,00	21,00
... z delovnim časom	1,00	7,00	20,00	12,00	7,00

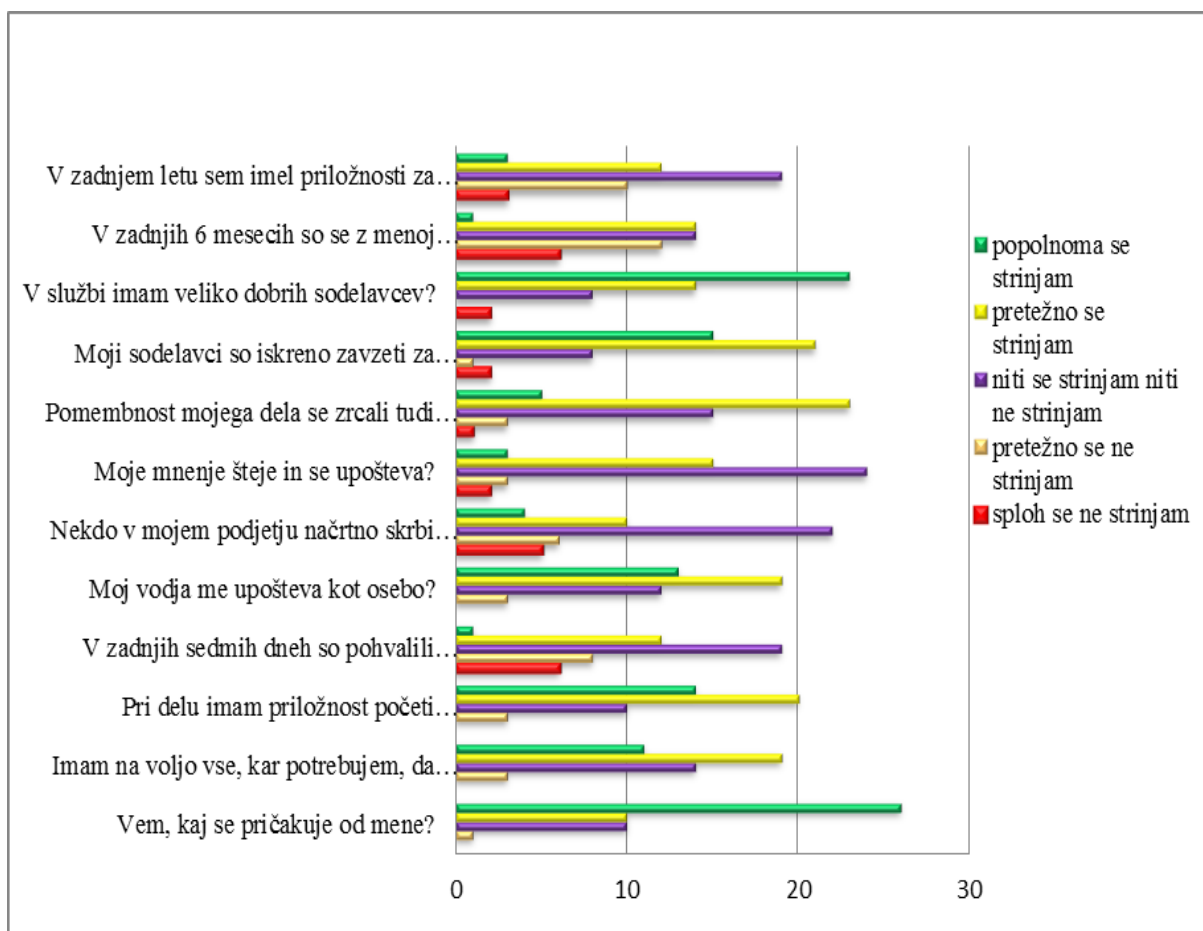
4.3.2.2 Zavzetost zaposlenih v podjetju Manufaktura d.d.

Zavzetost zaposlenih je stopnja vključevanja in zavezanosti zaposlenih k organizaciji in njenim vrednotam. Zavzeti zaposleni se zavedajo poslovnega konteksta in dela s sodelavci ter težijo k izboljšanju učinkovitosti dela v dobro organizacije (Vazirani, 2007).

»Zavzetost« zaposlenih v podjetju Manufaktura d.d. sem ugotavljal s pomočjo anketnega vprašalnika »Q12«, s katerim Gallup že vrsto let uspešno izvaja raziskave v različnih državah sveta, kjer meri osebno zavzetost zaposlenih (Harter, Schmidt, Killham, & Asplund, 2006). Omenjeni vprašalnik uporabljajo tudi slovenski raziskovalci.

Strinjanje s posameznimi trditvami so zaposleni ocenjevali od 1 (sploh se ne strinjam s trditvijo) do 5 (popolnoma se strinjam s trditvijo). Iz odgovorov, ki sem jih dobil v izpolnjenih anketah o »Zavzetosti zaposlenih«, sem lahko ugotovil stopnjo zavzetosti, ki je prikazana v Sliki 9.

Slika 9: Stopnja zavzetosti zaposlenih v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.



Zavzetost sem opredelili z naslednjimi trditvami oziroma vsebinskimi sklopi: pričakovanje zaposlenega do podjetja (»Vem, kaj se pričakuje od mene«), material in oprema (»Imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim delo«), priložnost za to, kar opravlja najbolje (»Pri delu imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem dober«), priznanje za dobro delo (»V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke«), skrb za zaposlene (»Moj vodja me upošteva kot osebo«), spodbujanje razvoja (»Nekdo v mojem podjetju načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj«), upoštevanje mnenj zaposlenih (»Moje mnenje šteje in se upošteva«), vključevanje v odločanje (»Pomembnost mojega dela

se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja«), zavzemanje za kakovost (»Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo«), kakovost odnosov (»V službi imam veliko dobrih sodelavcev«), napredek (»V zadnjih 6-ih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku«), in učenje in rast (»V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj«).

Referenčne meje, ki jih v ta namen uporablja raziskovalna in svetovalna organizacija Gallup več kot 25 let, so del njihove, avtorsko zaščitene metodologije. V tem času so med milijoni zaposlenih v 114 državah sveta ugotavljali osebno zavzetost zaposlenih in analizirali, kaj zaposleni pravzaprav pričakujejo od svojega delovnega okolja (Lobnikar & Grom, 2011, str. 5). Raziskovalka Marjana Laibacher Rogelj, ki to področje raziskuje za Moj Mentor, je zaupala, da je ključ za vrednotenje ankete povzela po Grubanu. Po njegovih izkušnjah ni nobenih razlogov, da bi bile ocene v Sloveniji občutno drugačne kot drugod po svetu. Vprašalnik Q12 je potrebno previdno uporabljati in interpretirati, kjer je opis **aktivno nezavzetih** (manj kot 30 točk ali povprečna ocena pod 2,5), **nezavzetih** (31 do 44 točk ali povprečna ocena med 2,5 in 3,7) in **zavzetih** (45 ali več točk ali povprečna ocena nad 3,7) (Lobnikar & Grom, 2011, str. 6)

Rezultati ankete o zavzetosti zaposlenih v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d. so prikazani v Tabeli 2. Delež zavzetih, ki je 40,43 %, je zelo visok. Delež nezavzetih je 53,19 % in pomeni dobro polovico zaposlenih, ki skupaj z aktivno nezavzetimi 6,38 % tvorijo slabo sredino za razvoj podjetja. Omenjeni rezultat še ni porok, da ima podjetje kritično maso zaposlenih, ki zagotavljajo večjo delovno in poslovno uspešnost. Je pa dobra osnova, na kateri lahko uprava podjetja sprejema strateške odločitve, ki bi jim sledili tudi ostali.

Tabela 2: Rezultati ankete o zavzetosti zaposlenih v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.

KATEGORIJA ZAVZETOSTI	STOPNJA ZAVZETOSTI POVPREČNA VREDNOST	DELEŽ ZAPOSLENIH (v %)
Zavzeti	Nad 3,7 oz nad. 45 točk	40,43 %
Nezavzeti	Pod 2,5 do 3,7 oz. med 31 in 44 točk	53,19 %
Aktivno nezavzeti	Pod 2,5 oz. manj kot 30 točk	6,38 %

- Med populacijo anketiranih je delež aktivno nezavzetih 6.38 %. **Aktivno nezavzeti zaposleni** so nezadovoljni zaposleni, ki obenem to nezadovoljstvo izkazujejo in škodijo tudi zavzetosti in zadovoljstvu kupcev (Vazirani, 2007).

- **Nezavzeti zaposleni** v svoje delo ne vlagajo energije, le svoj čas in naredijo le tisto, kar morajo (Vazirani, 2007), mednje se uvršča 53,19 % anketirancev.
- Populacija anketiranih, ki so **zavzete za delo**, je 40,43 %. **Zavzeti zaposleni** so polni energije, delovno uspešni in zadovoljni zaposleni, polni inovacij, pomagajo podjetju pri razvoju in kažejo zaupanje v sodelavce (Vazirani, 2007).

Podatki o vplivu zavzetosti na poslovne rezultate so zgovorni. Harter et al. (2006) v raziskavi Gallup navaja, da med primerljivimi poslovnimi okolji dosegajo podjetja, kjer je zavzetost visoka, 18-krat višjo vrednost dobička na delnico kot podjetja, kjer je zavzetost zaposlenih nizka, obenem pa tudi rastejo hitreje kot njihovi konkurenti. Okolja z visoko zavzetimi zaposlenimi se odlikujejo z 18 % višjo produktivnostjo, 12 % višjo profitabilnostjo in povečano inovativnostjo zaposlenih, kar posledično spet vpliva na boljši poslovni uspeh podjetja. Poslovna okolja z velikim številom aktivno nezavzetih beležijo od 31 % do 51 % višjo fluktuacijo kot okolja, kjer je veliko zavzetih zaposlenih. Rezultati, ki so prikazani v Tabeli 3, predstavljajo posamezne ocene trditve glede na zavzetost zaposlenih.

Med njimi so nekatere ocene zelo slabe in zmanjšujejo zelo dobro povprečno oceno. Največkrat so izbrali najvišjo oceno »popolnoma se strinjam« za trditve »Vem, kaj se pričakuje od mene, pri delu imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem dober, moj vodja me upošteva kot osebo, moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo in v službi imam veliko dobrih sodelavcev«. Največkrat izbrana najslabša ocena »sploh se ne strinjam« je bila za trditve »V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke, nekdo v mojem podjetju načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj, v zadnjih 6-ih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku, v zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj«. Prav vsi odgovori na trditve so prejeli oceno »popolnoma se strinjam«. Oceno »sploh se ne strinjam« pa so dobile trditve, ki so enake največkrat izbranim najslabšim ocenam. Iz zgornjega lahko sklepamo, da je odsotnost pohval očitna, da je premalo priložnosti za učenje in razvoj, da se ne spremlja napredka pri poslovanju in ne upošteva mnenja zaposlenih.

Tabela 3: Opisna statistika o zavzetosti zaposlenih v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.

Vprašanja	Odgovori				
	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	ni se strinjam ni se ne strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam
Vem, kaj se pričakuje od mene?	0,00	1,00	10,00	10,00	26,00
Imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo?	0,00	3,00	14,00	19,00	11,00
Pri delu imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem dober?	0,00	3,00	10,00	20,00	14,00
V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke?	6,00	8,00	19,00	12,00	1,00
Moj vodja me upošteva kot osebo?	0,00	3,00	12,00	19,00	13,00
Nekdo v mojem podjetju načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj?	5,00	6,00	22,00	10,00	4,00
Moje mnenje šteje in se upošteva?	2,00	3,00	24,00	15,00	3,00
Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja?	1,00	3,00	15,00	23,00	5,00
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo?	2,00	1,00	8,00	21,00	15,00
V službi imam veliko dobrih sodelavcev?	2,00	0,00	8,00	14,00	23,00
V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku?	6,00	12,00	14,00	14,00	1,00
V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj?	3,00	10,00	19,00	12,00	3,00

4.3.2.3 Motivacija zaposlenih v podjetju Manufaktura d.d.

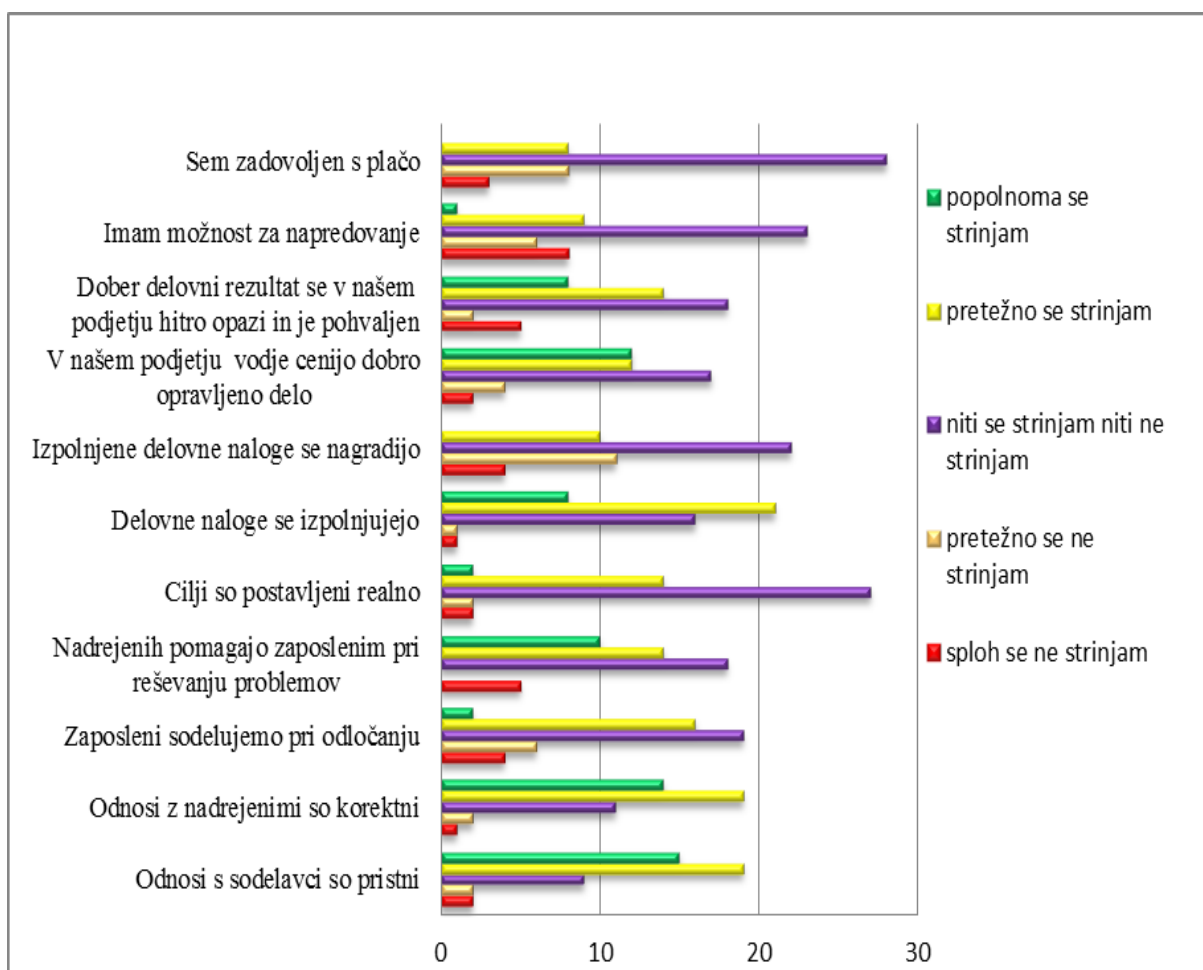
»V življenju imamo vedno gonilno silo, ki nas žene, kar je dokaz, da živimo. Le redkokdaj je človek lahko tako sproščen, da ne čuti potrebe po potešitvi« pravi Glasser (2007, str. 5).

»Motiviranost« zaposlenih v podjetju Manufaktura d.d. sem ugotavljal s pomočjo anketnega vprašalnika z enajstimi trditvami. Strinjanje s posameznimi trditvami so v anketi zaposleni ocenjevali od 1 (sploh se ne strinjam s trditvijo) do 5 (popolnoma se strinjam s trditvijo). Rezultati raziskave o stopnji »Motiviranosti zaposlenih«, v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d., ki sem jih dobil iz odgovorov na izpolnjena anketne trditve, so prikazani v sliki številka 10.

Kot lahko opazimo v Sliki 10, so zaposleni najslabše »sploh se ne strinjam« ocenili trditve »Nadrejeni pomagajo zaposlenim pri reševanju problemov, dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen ter imam možnost za napredovanje«. Zelo dobro oceno »popolnoma se strinjam« so dodelili trditvam »Odnosi s sodelavci so pristni, odnosi z nadrejenimi so korektni in v našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo«. Nihče pa se ni popolnoma strinjal, da je zadovoljen s plačo in da se izpolnjene delovne naloge nagradijo. Pretežno so se strinjali, da se delovne naloge izpolnjujejo, da so odnosi s sodelavci pristni in da so odnosi z nadrejenimi korektni. Velik odstotek zaposlenih pa je anketo izpolnil z oceno »niti se strinjam niti se ne strinjam«, kar lahko pripišemo neodločenosti, nepoznavanju problematike ali enostavno strahu pred izgubo delovnega mesta.

V Tabeli 4 so prikazane ocene zaposlenih v poslovnih enotah Manufakture d.d. na trditve o motiviranosti. V povprečju so bili ocene slabše kot pri ocenah o zadovoljstvu in zavzetosti. Na dve trditvi »Izpolnjene delovne naloge se nagradijo in sem zadovoljen s plačo« nihče od zaposlenih ni odgovoril z najboljšo oceno »popolnoma se strinjam«. Prav vse trditve so bile označene z najnižjo oceno »sploh se ne strinjam«. Največkrat so bile trditve označene z oceno »niti se strinjam niti se ne strinjam«, le trditve »Odnosi s sodelavci so pristni, odnosi z nadrejenimi so korektni in delovne naloge se izpolnjujejo« so bile največkrat označene z oceno »pretežno se strinjam«.

Slika 10: Stopnja motiviranosti zaposlenih v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.



Iz Tabele 4 je razvidno, da je le peščica zaposlenih motiviranih pri delu v poslovnih enotah podjetja. Pričakovalo se je bolj spodbudne odgovore na omenjene trditve o motivaciji, vendar se je anonimnost ankete, kjer ni bilo potrebno vpisati osebnih podatkov in kraja izpolnjevanja, izkazala za zelo pozitivno. Ocenjujem, da so zaposleni izpolnjevali anketo neobremenjeno in da so pridobljeni rezultati odsev trenutnega razpoloženja in stanja v podjetju in poslovnih enotah. Analiza ankete bo lahko vodstvu podjetja pokazala smer oziroma vzvod pri sprejemanju strateških odločitev na nivoju podjetja in poslovnih enot.

Tabela 4: Opisna statistika motiviranosti za delo v poslovnih enotah podjetja Manufaktura d.d.

Vprašanja	Odgovori				
	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	ni se strinjam ni ne strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam
Odnosi s sodelavci so pristni	2,00	2,00	9,00	19,00	15,00
Odnosi z nadrejenimi so Korektni	1,00	2,00	11,00	19,00	14,00
Zaposleni sodelujemo pri odločanju	4,00	6,00	19,00	16,00	2,00
Nadrejenih pomagajo zaposlenim pri reševanju problemov	5,00	0,00	18,00	14,00	10,00
Cilji so postavljeni realno	2,00	2,00	27,00	14,00	2,00
Delovne naloge se izpolnjujejo	1,00	1,00	16,00	21,00	8,00
Izpolnjene delovne naloge se nagradijo	4,00	11,00	22,00	10,00	0,00
V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo	2,00	4,00	17,00	12,00	12,00
Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen	5,00	2,00	18,00	14,00	8,00
Imam možnost za napredovanje	8,00	6,00	23,00	9,00	1,00
Sem zadovoljen s plačo	3,00	8,00	28,00	8,00	0,00

4.4 Ključne ugotovitve raziskave

Odgovore na anketna vprašanja in strukturiran intervju sem sproti komentiral, tako da bom v tem strnjem poročilu še enkrat poudaril nekatere izrazito opazne odgovore in komentarje. Vsi trije sklopi vprašanj in navodila so bili naravnani tako, da so lahko anketiranci svoj pogled na vprašanja ocenili bolj kritično, ker ni bilo potrebno dodatno vpisati osebnih podatkov.

Anketna vprašanja o zadovoljstvu so nam postregla z zanimivimi odgovori. V delu strukturiranega intervjuja, kjer direktor podjetja govori o zaupanju sodelavcev in varnosti zaposlitve, nam odgovori z anketnega vprašalnika potrjujejo njegovo izjavo. Nihče ni odgovoril, da je popolnoma nezadovoljen z vodstvom podjetja in neposredno nadrejenimi, tudi zaposleni med seboj sodelujejo in niso popolnoma nezadovoljni z delom. Več kot 97 % jih meni, da so varni glede stalnosti zaposlitve in le slaba četrtnina jih je popolnoma nezadovoljnih s plačo. Pri drugih vprašanjih se je večina zaposlenih odločila nevtralnno, kar pomeni, da niso bili niti zadovoljni niti nezadovoljni.

Zelo podrobno sem v poglavju 4.3.2.2 komentiral anketni vprašalnik s trditvami o zavzetosti zaposlenih. Zato bi tu izpostavil le delež zaposlenih, ki so zavzeti, teh je več kot 40 % . Le ugibam lahko, ali bi se ta odstotek spremenil na bolje ali slabše, če bi uspel dobiti izpolnjene anketne vprašalnike vseh zaposlenih. In kot je rekel Vazirani (2007), so zavzeti zaposleni polni energije, delovno uspešni in zadovoljni zaposleni, polni inovacij in pomagajo podjetju pri razvoju in kažejo zaupanje v sodelavce. O tem velja razmisliti, saj ti zaposleni predstavljajo zdrav temelj podjetja, na katerem se bo lahko gradilo in ustvarjalo naprej.

Anketni vprašalniki o »Motivaciji zaposlenih«, »Zavzetosti zaposlenih« in »Zadovoljstvu zaposlenih« se razlikujejo, vendar imajo nekaj podobnih vprašanj ali trditvev. Pri trditvi o zavzetosti »V službi imam veliko dobrih sodelavcev«, jih 17,02 % meni, da to ni res, medtem ko je pri vprašanju o motivaciji »Odnosi s sodelavci so pristni«, le 4,26 % anketirancev je odgovorilo da niso pristni, kar je skoraj štirikrat manj od prejšnje trditve. Vprašanje, ali so odnosi z nadrejenimi korektni, so ocenili s povprečno oceno 3,9. Vprašanje o »zadovoljstvu zaposlenih«, ali so zadovoljni z neposredno nadrejenimi, so ocenili s povprečno oceno 4,2. Obe vprašanji imata zelo dobro povprečno oceno, zato menim, da je spoštovanje in upoštevanje poslovodstva pristno. Prav tako so na vprašanje o »Motivaciji zaposlenih«, kako so zadovoljni s plačo, odgovorili podobno kot pri vprašanju o »Zadovoljstvu zaposlenih«. Le slaba četrtnina jih je nezadovoljnih s plačo.

Nasploh so vprašanja o »Motivaciji zaposlenih« ocenjena s slabšo povprečno oceno, kot vprašanja o »Zadovoljstvu zaposlenih« in trditvah o »Zavzetosti zaposlenih«. Morda to lahko komentiram s tem, da je bil to tretji vprašalnik po vrsti oziroma tretja stran in da anketiranci niso bili več pozorni na vprašanja, lahko so se jim zdela vprašanja bolj usmerjena in lažje razumljiva. Končnega odgovora ne bom dobil, zato pa bi bilo dobro, da ga dobi podjetje, ker je delež malo motiviranih več kot 63 %, delež nemotiviranih pa skoraj 15 %. Le dobrih 21 %

zaposlenih je po tej anketi motiviranih, zato bi moralo podjetje čim prej ukrepati in najti vzvod za povečanje odstotka motiviranih.

4.5 Priporočila vodstvu podjetja za motiviranje zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti

Priporočilo vodstvu podjetja za motiviranje zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti sem pripravil s pomočjo dveh modelov in filozofije o motivaciji zaposlenih, to sta, »GungHo« in »Fish ali Filozofija po ribje«. »GungHo« temelji na treh načelih, ki so oblikovana na opazovanju narave (Blanchard & Bowles, 2001) in »Fish ali Filozofija po ribje« (Lundin, Paul & Christensen, 2002), pa na podlagi štirih načinov, ki vodijo do pozitivne energije, navdušenja, produktivnosti in kreativnosti .

Podjetja so ustanovljena z določenim namenom in v njih so zaposleni ljudje, ki ta namen uresničujejo. Lastniki podjetij pa pozabljajo, ko hočejo svoj vložek čim bolj oplemenititi, da delajo z ljudmi, ki jih nehote enačijo s stroji. Stroji nimajo čustev, zahtev, potreb, sanj in ko se pokvarijo, jih popravijo z minimalnim vložkom ali zamenjajo; enako ravnajo tudi z ljudmi. Le redki se zavedajo, da dobička ne prinašajo stroji, ampak ljudje. Ljudje upravljajo s stroji, jih negujejo, vzdržujejo in jih po potrebi tudi nadomestijo, le če so pravilno usmerjeni k cilju in motivirani k njegovemu doseganju.

Manufaktura d.d. ni proizvodno podjetje, ampak je trgovec z modno konfekcijo in s tekstilnim blagom, ki že več kot 50 let uspešno trži proizvode. Prebrodilo je že marsikatero burno obdobje in se nikoli ni prepustilo toku, vedno je poskušalo biti vodilno v svojem tržnem segmentu. Uprava podjetja z direktorjem na čelu je vedno iskala in išče najboljše možnosti za prodajo in za svoje zaposlene. K temu iskanju sem prispeval tudi sam, ko sem se preteklo jesen pogovarjal z direktorjem. Razložil sem mu, da bi želel razviti model motiviranja zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti, vendar potrebujem podjetje, kjer bi lahko opravil manjšo raziskavo in na tej osnovi poskušal izdelati model. Direktor se je strinjal in odobril izvajanje raziskave ter priprave priporočila.

Podjetje ima 16 poslovalnic, od teh jih je 7 v Novi Gorici. Z upravo in vodstvom podjetja so povezane preko računalniškega sistema, ki omogoča spremljanje poslovanja. Vsakdanja direktna komunikacija je redka, še manj pa jo je med drugimi poslovnimi enotami. Vedo drug za drugega, vendar se ne čutijo, da so eno.

Zaposleni se zavedajo svojega dela in ga dobro poznajo. Če bi ga združili, bi bili še močnejši in povezani. Več samozaupanja bi pridobili tudi tisti, ki se manj zavedajo, kaj je njihovo delo in kaj počno v podjetju. Osvojili bi vrednote, ki jih podjetje ima in jih sporoča preko slogana »Kjer je dober nakup pravilo!«. Kupci bi to nagradili z nakupom ali kaznovali z bojkotom obiska in nakupa.

4.6 Kako motivirati zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti

Motivacija zaposlenih je proces, ki se nenehno nadgrajuje in izpopolnjuje. V nadaljevanju vam bom predstavil predlog motivacije, ki se lahko preizkusi v praksi.

1. Poiščimo vrednote!

Izhodišče bodo trditve o zavzetosti, ki so jih zaposleni v poslovnih enotah ocenili najbolje. Dobrih 80 % zaposlenih se je popolnoma strinjalo s trditvijo, da vedo, kaj se od njih pričakuje, da imajo pri vsakdanjem delu možnost početi tisto, v čemer so dobri, da so sodelavci iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo in da imajo v službi veliko dobrih sodelavcev. Te trditve so lahko »vrednote«, ker jih zaposleni živijo in cenijo, ter so zanesljiva in trdna opora, ki pomaga, da se trudijo in razvijajo še naprej.

2. Vzpostavimo komunikacijo med poslovnimi enotami in upravo.

Za izboljšanje komunikacije med upravo in poslovnimi enotami predlagam uporabo brezplačnega internetnega orodja za komunikacijo »Skype«. Potrebujemo le dodatno kamero in slušalke z mikrofonom in zvočniki (strošek cca 25,00 €).

Kaj bi s tem dosegli?

- Sestanki uprave in vodij poslovnih enot bi lahko potekali pred odpiralnim časom trgovine.
- Zmanjšale bi se službene poti in prihranil čas.
- Sestanki bi bili lahko pogostejši.
- Zaposleni bi lahko spoznali sodelavce v drugih poslovnih enotah.
- Med seboj bi se zaposleni lahko videli, medtem ko se pogovarjajo. Stranki bi lahko pokazali določen artikel, ki je na zalogi, ali ji trgovino predstavili.
- Delo bi bilo tako bolj dinamično, ker bi stranka dobila občutek pozornosti, da je zaželeno in da se trudimo.
- Pridobil bi se občutek širine in velikosti, čeprav je poslovna enota majhna, ima pa velike možnosti sodelovanja z drugimi poslovnimi enotami.
- Izbrano blago iz druge poslovne enote lahko stranka plača v poslovni enoti, blago pa dobi na domači naslov naslednji dan.
- Stranki, ki bi morala počakati na blago naslednji dan, bi lahko ponudili nagrado za njen čas in potrpljenje.
- Zaposleni bi pridobili zaupanje v sodelavce v drugih poslovnih enotah, ker bi spoznali, da si lahko med seboj pomagajo.
- Zmanjšal bi se strah, da ne bodo uspeli prodati naročenega blaga.
- Samozavest zaposlenih bi rasla.

3. Izberimo svoj odnos!

Vedno imamo možnost, da se odločimo o načinu dela, kljub temu da nimamo vedno možnosti lastne izbire dela samega (Lundin, Paul & Christensen, 2002, str. 37).

Zaposleni se zavedajo svojega načina dela. Lahko se odločijo in izberejo odnos, ki bo prijeten za kupce, ali pa bodo nepotrpežljivi in dolgočasni. V prvem primeru bodo zaposleni s seboj prinesli vedrino, igrivost in svoje najboljše lastnosti ter uživali v prijetnem dnevu. V drugem primeru pa ne bo posledica samo slab dan, ampak tudi vsesplošno slabo počutje tako za njih kot kupce.

Kako izbrati svoj odnos?

Zaposleni pridejo na delo iz različnih okolij, situacij in razmer. Cilj vsakega zaposlenega je plača. Nekateri so zadovoljni s tem, kar dobijo ob dnevih za izplačilo, drugi pa ne in bi želeli več, ker vedo ali mislijo, da so prispevali več. Nezadovoljstvo raste in prikrito tli, to pa se pozna na odnosu.

Izbrati svoj odnos je zelo preprosto, tako kot izbrati najboljši meni v restavraciji. Vsakdo lahko pride v službo s sklonjeno glavo, z namrščenim in jeznim izrazom na obrazu, ali pa s pokončno držo in z nasmehom na obrazu, le izbrati mora. Da pa bi vsak dan zavestno izbrali vsi pokončno držo in nasmejan obraz, pa je potrebno doseči, da se zaposleni tega zavedajo in ponotranjijo. Vključiti jih je potrebno v proces, kjer bodo sami predlagali rešitve in načine, kako to doseči.

Predlogi:

- Narisati na tablo za obvestila vsake poslovalnice in uprave žalosten in mrk obraz, ki je jezen, nezainteresiran in čemeren, ali pa nasmejan obraz, ki je energičen, skrben, živahen, bodreč in ustvarjalen ter dopisati nad obema slikama »Izbira je vaša«.
- Oblikovati maskoto – »Manufakturko«, ki je nasmejan, veder in prijazen do kupcev, še posebej do otrok, ki bo krasil vsako blagajno in pozdravljal na vhodu v trgovine in upravo.
- S svojo maskoto postati prepoznaven in znan »Manufakturko«
- Vsak sestanek začeti z vedrino in s spodbudnimi besedami.
- Dati možnost vsakemu zaposlenemu, da pove in predlaga svoj pogled na odnos.
- Oblikovati skupino, ki bo skrbela za »Izberi svoj odnos« in idejo širila med zaposlene.

4. Sprejeti kupce in jih vključiti v igro!

Igra ljudi zabava in jih napaja z energijo. In kje najti tisto energijo, ki bo kupce zabavala in jih privabila v našo trgovino? Vsako podjetje ima svojo posebnost, vendar se mora zavedati, da

obstaja zaradi kupcev, ki potrebujejo njihove izdelke ali storitve. Čim več jih je, tem boljša je prodaja in rezultat, oziroma obratno, če jih je vse manj pa se podjetje lahko celo zapre.

Vsak kupec stopi v trgovino z določenim namenom. Na njegov odnos do izbire ne moremo vplivati, lahko pa vplivamo s svojim odnosom do kupca. Ko bo videl in začutil naš veder in energije poln odnos, se bo prepustil našemu razpoloženju in nam sledil, tudi če je še tako mrk in nerazpoložen. Če pa ga bomo vključili, da bo aktivno sodeloval z nami in ustvarjalno prispeval k svojemu nakupu ali izboljšal razpoloženje, mu bomo polepšali dan.

Ne bomo vedno uspešni pri prodaji, vendar bomo tako pridobili zveste kupce, ki se bodo vračali, ter pripovedovali drugim, kako so se pri nas počutili zaželene.

Kaj dosežemo z igro?

- Veseli ljudje so do drugih prijazni.
- Če se zabavamo, smo tudi bolj ustvarjalni in čas nam hitreje mineva.
- Zabavati se je zdravo.
- Delo samo postane nagrada in ne le način, kako do nagrade priti.

Predlogi:

- Na oglasno desko poleg »Izbira je vaša« dopišite še »Igra je dovoljena tudi odraslim«.
- Delovnemu okolju dodati več življenja z rastlinami ali, če je prostor, z akvarijem ali s terarijem.
- V prodajalnah se lahko uvedejo posebni dogodki, tečaji, delavnice, kjer se bodo obiskovalci in kupci aktivno vključevali ter sprejemali informacije o modi, podjetju, zaposlenih, okolju, sodelovanju z drugimi podjetji, sodelovanju s skupnostjo.
- Za obiskovalce in kupce trgovin predlagati sodelovanje v nagradnem natečaju, pri oblikovanju maskote ali pri drugih odločitvah podjetja (ko uprava meni, da bi ji mnenje kupcev ali obiskovalcev olajšalo odločitve).
- Oblikovati skupino za posebne naloge, ki bo zadolžena za presenečenja in razveseljevanje strank.

5. Bodi pozoren!

Preteklost je del zgodovine, prihodnost je velika skrivnost, današnji dan je sedanjost in le-ta trenutek je pravi dar (Lundin, Paul & Christensen, 2002, str. 97).

Mnogokrat se je že zgodilo, da ste kot kupec izbirali v trgovini blago, zaposleni pa so bili zatopljeni v pogovor med seboj in so vas nevede ignorirali, ker vas niso opazili. Prav gotovo se niste počutili zaželene. Tudi ko ste plačevali blago na blagajni, se je prodajalec raje pogovarjal s sodelavcem kot z vami. Tako ste še dokončno izgubili zadovoljstvo, da je bil vaš nakup uspešen. V tako trgovino se verjetno ne boste več vrnil, razen če boste imeli veliko korist, ko bodo razprodajali blago zaradi zaprtja.

Nič posebnega, boste rekli, biti pozoren ali »bodi pozoren«. Razlike ni, le posvetiti se je potrebno kupcu oziroma obiskovalcu, ga z veseljem in igrivim pristopom na brezskrben način sprejeti in mu pokazati, da je zaželen.

Kaj dosežemo s pozornostjo?

- Prisotni zaposleni so ves čas pozorni do kupcev in obiskovalcev.
- Zaposleni se med delom ne ukvarjajo z osebnimi opravki.
- Prisotni zaposleni vseskozi opazujejo kupce in obiskovalce, se jim posvečajo in se z njimi pogovarjajo kot s prijatelji.
- Tako zaposleni ne delujejo vsiljivo.

6. Spodbujanje!

Povedal vam bom basen, ki sem jo prebral v čudoviti knjigi z imenom »Gung Ho«.

Jeseni, ko so divje gosi začutile, da prihaja čas odhoda na jug, so se zbrale in poletele. Niso letele vsaka zase, ampak so letele skupaj. Oblikovale so črko »V« in se vseskozi glasno oglašale ter menjavale v vodstvu. To je pomenilo, da se je vodilna gos od časa do časa umaknila na rep jate in prepustila vodilno mesto naslednji.

In veste, kaj je bilo to glasno oglašanje?

To je bilo neprekinjeno in glasno spodbujanje na vsakem koraku njihove poti, da so lahko vzdržale in letele v pravi smeri ter dosegle svoj cilj.

Ko je cilj dosežen ga proslavimo, še raje vidimo, da nas kdo pohvali, nam čestita. In če je to iz srca in pravočasno se napolnimo s pozitivno energijo, ki nas žene k doseganju naslednjega cilja. S čestitkami spodbujamo tudi le majhen napredek in ne samo dosežke. Čestitke za dosežke ob uspešnem zaključku naloge ali pa še to z zakasnitvijo, zaradi programirane proslave ali predstavitve, niso čestitke iz srca, ampak le golo priznanje, da se je nekaj naredilo dobro.

Kdo spodbuja?

- Vodja je tisti, od katerega se pričakuje spodbuda, vendar ni sam.
- Pri spodbujanju sodelujejo tudi sodelavci.

Kaj dosežemo s spodbujanjem?

- Zaposleni sprejmejo čestitko, pohvalo ali spodbudo, ki jim pomeni zadovoljstvo, da so v nečem uspešni.
- Medsebojno spodbujanje, vnese navdušenje.
- Neprekinjeno motivacijo, ki je potrebna za doseganje cilja.
- Z neposredno čestitko, zaposlenim poveš, kako delo dobro opravljajo, ali pa jih nagradiš.

- Posredno čestitko, pa izkažeš zaposlenim takrat, ko se umakneš in jim omogočiš, da nadaljujejo s težavno, zapleteno in pomembno nalogo ter se vzdržiš nadziranja in celo dajanja nasvetov.

Povzetek!

Ko smo dosegli postavljeni cilj, vemo da se naša pot razvoja ne konča na tej točki. Poiščimo si nov izziv in v njem vrednote, ki jih cenimo in živimo. Poskusimo jih nadgraditi in še izboljšati komunikacijo. Bodimo pozorni do kupcev in obiskovalcev, ker nam oni polepšajo dan. Ne čakajmo na pohvalo, ko bo naloga opravljena. Privoščimo si spodbudo, tudi če je narejen k napredku le majhen korak. In spomnimo se gosi, ki letijo daleč.

SKLEP

Naslov »Motiviranje zaposlenih v času omejenih finančnih možnosti?« bi lahko uporabili tudi v drugih dejavnostih in ne samo pri zaposlenih. Finančna sredstva so omejena in so običajno najlažji motivator zaposlenih, vendar samo tovrstno nagrajevanje zaposlenih ni vedno najuspešnejši način. Stremljenje zaposlenih k še večjemu zaslužku potisne v ozadje vrednote, zaradi katerih živijo, ustvarjajo in se razvijajo. Strogi pogled »daj&dam« delodajalca in zaposlenega ne prinese trdne pripadnosti in zaupanja, temveč le površno delovanje, ki ni dolgoročno uspešno. V začetku sem menil, da bi lahko pripravil kar model oziroma recept, kako bi potekala motivacija, vendar sem spoznal, da je tak način neuporaben in neizvedljiv. Pomembno je okolje, v katerem zaposleni opravljajo vsakdanja dela in naloge, ki so jim dodeljene. Odvisni so od vodstva in njegove vizije, njihove usmeritve, želje po napredku in razvoju ter izboljšanju tistega, kar počnejo. Poskus enkratnega motiviranja zaposlenih lahko zadovolji trenutno potrebo po čemerkoli, ni pa to proces, s katerim se bo zadovoljilo potrebo podjetja. Je le del v mozaiku, ki ostane prazen, če ga ne dopolnujemo. Na vprašanje »Kako ga dopolniti?« in nato razvijati pa sem poskušal skozi nalogo pojasniti in napisati priporočilo, ki bi ga bilo vredno uporabiti.

V prvem delu sem razčlenil motivacijo in njena teoretična izhodišča, ki so mi pomagala razumeti različne poglede in njihovo uporabo. Že Lipičnik & Možina (2002, str. 478) sta omenila, da je motivacija proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti. Ni namreč natančnih razmejitev med naštetimi pomeni pojmov: motivacijska sredstva, motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi itd ... Le-ti so si podobni, vendar je treba poznati razliko med pojmom motiviranje odnosa in motiviranje s spodbudami. Motiviranje odnosa je način mišljenja in čustvovanja zaposlenih, pri motiviranju s spodbudami pa gre za spodbujanje zaposlenih s pomočjo nagrad. Omenjeni vrsti motiviranja sta najbolj učinkoviti, če delujeta hkrati (Uhan, 2000, str. 26).

Spodbujanje zaposlenih, da bodo več in bolje delali, je ključna naloga menedžmenta. Izbira programov in orodij, ki jih menedžerji skrbno izbirajo, da ustrezno motivirajo zaposlene, je

zelo pestra. Vendar je, brez predanih in motiviranih zaposlenih, vsakršni napor v smeri povečanja poslovne učinkovitosti in uspešnosti, obsojen na propad.

Uspešnost in učinkovitost sta odvisni od posameznega načina vodenja in situacije, v kateri se vodenje odvija, kar je osnovna ideja situacijskega vodenja. Ti situacijski modeli vodenja ne dajejo oziroma odkrivajo novih vodstvenih stilov, ampak je njihov prispevek v tem, da pojasnjujejo, kdaj uporabiti določen stil vodenja.

Naj omenim še krizo, ki traja že vse od leta 2007, ko je izbruhnila v ZDA in se nato vztrajno širila po vsem svetu. Najprej je okužila finančne institucije in postala finančna kriza, ta pa je potem vplivala na realni sektor in s tem postala še gospodarska kriza. Zajeti so vsi sektorji, panoge, dejavnosti. Podjetja in ustanove so morala racionalizirati svoje poslovanje, skržiti ali ukiniti investicije in tako zmanjšati trošenje. Jordanov (2009) pravi, da manjša potrošnja pomeni manjše povpraševanje po izdelkih in storitvah. Zaradi manjšega povpraševanja bodo podjetja prisiljena odpuščati delavce, kar negativno vpliva na industrijsko proizvodnjo. Večanje nezaposlenosti tako še dodatno zmanjša osebno potrošnjo. Podjetja so ob takšnem razvoju dogodkov prizadeta - v prvi fazi z višanjem stroškov financiranja in s težjim dostopom do kreditov, v drugi fazi z upadom naročil in s tem prodaje, v tretji fazi pa z odpuščanjem zaposlenih in s tem izgubo preteklih investicij v delovno silo.

V začetku četrtega poglavja sem si pripravil teoretično osnovo za razčlenitev analize opravljenih anket z zaposlenimi v poslovnih enotah in strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja Manufaktura d.d.. Na osnovi analize teh teoretičnih izhodišč sem predstavil pogled na motivacijo, zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih in direktorja, ki se v osnovi ni veliko razlikoval. To mi je bilo v pomoč pri pripravi priporočila podjetju » Kako motivirati zaposlene v času omejenih finančnih možnosti?«. Ko sem pripravil prvi osnutek, sem ga poslal direktorju podjetja Manufaktura d.d v pregled, nekaj časa nisem dobil odgovora. Zanimalo me je, ali je morda v mojem priporočilu kaj zanimivega, kar bi lahko izkoristili pri svojem poslovanju. Zatrdil mi je, da je že preveril, kako bi nekaj idej delovalo na poslovanje in zaposlene. Presenetilo pa me je vprašanje, če je vse to potrebno izpeljati še v praksi. V odgovoru sem poudaril, da to ni bil moj namen, ampak le predstavitev možnosti, ki bi bile potencialno izvedljive. V prakso pa bi jih vpeljali, če bi ocenili, da je to smiselno in ne zahteva korenitih sprememb.

Priporočilo podjetju je bilo prvotno mišljeno kot model, vendar je to proces, ki se nikoli ne konča. Ob vsakem dosežku cilja se odpirajo novi pogledi in še zahtevnejši cilji in le od deležnikov je odvisno, ali jim bodo sledili.

LITERATURA IN VIRI

1. Antunovič, P., (2007, 16. marec). Drugorazredne hipoteke, prvorazredna polomija. *Finance*. Najdeno 23. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/177463/Drugorazredne-hipoteke-prvorazredna-polomija>.
2. Apohal Vučkovič, L., Bednaš, M., Fajčić, L., Ivas, K., Kajzer, A., Kušar, J., Murn, A., Stare, M., & Vasle, B. (2012). Poročilo o razvoju 2012. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/userupload/publikacije/pr/2012/PoR_2012.pdf
3. Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of Employee reward management and practice*. London: Kogan Page Limited.
4. Bartone, P. (2003). Military Leadership. V J. Callaghan & F. Kernic (ur.), *Armed Forces and International Security: Global Trends and Issues*, (str. 267 - 280). Münster: LIT Verlag.
5. Beck, R. C. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
6. Blanchard, K. H. (1995). *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Založba Taxus.
7. Blanchard, K. H., & Bowles, S. M. (2001). *Gung ho*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
8. Borak, N., & Lazarevič, Ž. (1999). *Gospodarske krize in Slovenci*. Ljubljana: Inštitut za novejšo zgodovino: Zveza ekonomistov Slovenije.
9. Brajša, P. (1983). *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDU Univerzum.
10. Bryman, A. (1992). *Charisma And Leadership In Organizations*. London: Sage.
11. Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business Research*. (2nd ed.) New York: Palgrave Macmillan.
12. Černič, D. (2009, 7. avgust) Še hitreje, ceneje, učinkoviteje ... *Moj Mikro*. Najdeno 24. januarja 2012 na spletnem naslovu http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/se_hitreje_ceneje_ucinkoviteje
13. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji* -(1. Natis). Ljubljana: GV, poslovno izobraževanje.
14. Dimovski, V. (2009, april). Vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja. *Revija HRM*. Najdeno 12. Septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=72&a_id=1404
15. Dolenc, T. (2008, 29. februar). Denarno nagrado pozabijo, potovanje jim za vedno ostane v spominu. *Finance*. Najdeno 22. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=206176>

16. Glasser, W. (2007). *Kako vzpostaviti učinkovit nadzor nad svojim življenjem*. Ljubljana: samozal. A. Urbančič.
17. Goleman, D., Boyatzis R. E., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV založba.
18. Gruban, B. (2007, december) Sistemi nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne) deluje? *Revija Dialogos*. Najdeno 22. maja 2011 na spletnem naslovu. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih/>
19. Hamblin, R. L. (1958). Leadership and crises. *Sociometry*, 322-325.
20. Harter, J. K., Schmidt F. L., Killham, E. A., & Asplund J. W. (2006). *Q12® Meta-Analysis*. Washington: Gallup Poll, Consulting, University, Press.
21. Higgins, J. M. (1991). *The Management Challenge*. New York: Macmillan Publishing Company.
22. Hodgetts, M. R. (1991). *Organizational Behavior*. New York: Macmillan Publishing Company.
23. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
24. Jordanov, D. (2009, januar). Reševanje podjetja v krizi. *Podjetnik*. Najdeno 13. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?Login1=true>
25. Kaučič, P. (2009, februar). V krizi se usmerite v podjetje. *Podjetnik*. Najdeno 13. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?Login1=true>
26. Kežar, I. (1998). *Vloga komunikacij v managementu*. Portorož: 17. posvetovanje organizatorjev dela.
27. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Lipičnik, B. (1998b). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Lipičnik, B., & Možina, S. (2002). Ravnanje z ljudmi pri delu. V S. Možina (ur.) *Management* (str. 478). Radovljica: Didakta.
31. Lobnikar, B., & Grom, V. (2011). Osebna zavzetost zaposlenih – ključni dejavnik uspeha podjetja. Najdeno 15. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.organizacijsko-vedenje.si/Osebna-zavzetost-zaposlenih.pdf>.
32. Lundin, S. C., Paul, H., & Christensen, J. (2002). *Fish: filozofija po ribje*. Ljubljana: Tuma.
33. Mandić, T. (1998). *Komunikologija: psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
34. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.

35. McWilliams, D. (2012, 30. januar). Punk economics - Punk Ekonomija: EU kriza v desetih minutah. Najdeno 15. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.davidmcwilliams.ie/>
36. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
37. Možina, S. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Založba Didakta.
38. Možina, S. (1999, april). Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Revija Industrijska demokracija*. Najdeno 12. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=MOTIVACIJA&Avtor=&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje>
39. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A., N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
40. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A., N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja-Dravska Tiskarna.
41. Mrak, M. (2008, 20. november). Če bi zdaj imeli malce več "špeha", bi bilo to zelo dobro. Najdeno 21. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/financna_kriza/intervju/mrak.aspx
42. Mrčela, K. A. (1999, november) Participativni menedžment - komparativna prednost slovenskega podjetja? *Revija Kadri*. Najdeno 25. aprila 2011 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/.../participativni_management.doc
43. Musek, J. (1991). Ocenjevanje in presojanje osebnostnih lastnosti: 1. del: Učinki konteksta in vrstnega reda pri ocenjevanju osebnostnih lastnosti in oblikovanju osebnostnega vtisa. *Anthropos*, 23(4/5), 213-227.
44. Musek, J. (2005). Generalne dimenzije osebnosti in subjektivno emocionalno blagostanje. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
45. Musek, J. (2007). *Pozitivna psihologija*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
46. Musek, J. (2010). *Psihologija Življenja*. Vnanje Gorice: Inštitut za psihologijo osebnosti.
47. Musek, J., & Avsec, A. (2002). *Pozitivna psihologija: Subjektivni (emocionalni) blagor in zadovoljstvo z življenjem*. Najdeno 4. februar 2012 na spletnem naslovu <http://musek.si/Teksti/Pozitivna%20psihologija.pdf>.
48. Musek, J., & Polič, M. (1971). Vpliv serialnega konteksta na vrednostno ocenjevanje znakov. *Anthropos*, 3 (1/2), 9-14.

49. Pavot, W. G., Diener, E., Colvin, C. R., & Sandvik, E. (1991). Further validation of the Satisfaction with Life Scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being measures. *Journal of Personality Assessment*, 57, 149-16.
50. Piskar, S. (2012). Kriza prerase v katastrofo samo ob izgubi zaupanja. *Združenje Manager*. Najdeno 21. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-manager.si/storage/4832/3_KRIZA_PRERAS_%20V_KATASTROFO.pdf
51. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 37–48
52. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Redakcija Rudi Rozman Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
53. Rozman, J., & Ugovšek, J. (2008, 24. marec). Globalna kriza steguje prste. *Finance*. Najdeno 24. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/208149/Globalna-kriza-steguje-prste>
54. Rupnik, V. T. (2002, december). Atributivna analiza v superviziji. Najdeno 6. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.zzsp.org/revija/2003/03-1-001-036.pdf>
55. Salas, E., Sims, E. D., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? Small Group Research. *Sage Publications*. Najdeno 12. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://sgr.sagepub.com/cgi/content/abstract/36/5/555>
56. Sedlar, N., Medved, S., & Pernek, A. (2008). Povezanost konstruktov vprašalnika BisBas in nekaterih osebnostnih dimenzij. *Psihološka obzorja / Horizons of Psychology* (str. 91-105). Ljubljana: Društvo psihologov Slovenije.
57. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
58. Seligman, M. E. P. (1998, junij). Positive psychology network concept paper. Najdeno 6. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.positivepsychology.org/ppgrant.htm>
59. Šteiner, M. (2009, 17. junij). Izkoristite »talente« svojega podjetja v času krize. Najdeno na spletnem naslovu 13. avgusta 2012 <http://www.propiar.com/blog/izkoristite-%C2%BBtalente%C2%AB-svojega-podjetja-v-casu-krize/>
60. Štiblar, F. (2008). *Svetovna kriza in Slovenci: Kako jo preživeti?* Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
61. Tavčar, M. I. (2005). *Management ekspertnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
62. Torrington, D., & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*, (4th ed.). Hemel Hempstead: Prentice Hall.
63. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

64. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
65. Trstenjak, A. (1979). *Psihologija dela in organizacije*. Ljubljana: Univerzum.
66. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II - Motivacija - uspešnost - plača (osebni dohodek)*. Kranj: Modern organizacija.
67. Vasle, B. (2009, 24. julij). Oživitev gospodarske rasti s strukturnimi reformami. Najdeno 16. februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/index.php?id=78&tx_ttnews%5Btt_news%5D=979&cHash=19f8c1b980
68. Vazirani, N. (2007, maj). Employee Engagement. *SIES College of Management Studies Working Paper Series WP05/07*. Najdeno 4. decembra 2012 na spletnem naslovu: http://www.siescoms.edu/images/pdf/research/working_papers/employee_engagement.pdf
69. Vecchio, R. P. (2000). *Organizational behavior*. Fort Worth: The Dryden Press
70. Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
71. Wentzel, A., & Geldenhuis, P. (2005, marec). The dynamics of incongruence in the changing world of work. *V Paper presented at the Changing World of Work Conference*, Vanderbijl park: South Africa.
72. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
73. Zupan, N. (2004). Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri: strokovno-informativna revija Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije*, 10(12), 56-60.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Strukturiran intervju:	1
Priloga 2: Prepis Strukturiranega intervjuja	1
Priloga 3: Vprašalnik 1	9
Priloga 4: Vprašalnik 2	10
Priloga 5: Vprašalnik 3	11

Priloga 1: Strukturiran intervju:

Postavil vam bom nekaj vprašanj o sodelavcih, na katera lahko odgovorite s komentarjem ali kratkim odgovorom z »DA« ali »NE«.

1. Ali vaši sodelavci vedo, da sta gotovost in varnost, ki ju čutijo in tako cenijo, morda le iluzija?
2. Ali se zavedajo, da tržni dejavniki silno spreminjajo posel?
3. Ali razumejo, da se bodo morali spremeniti prav vsi, če bodo hoteli, da podjetje ostane konkurenčno na trgu tekstilnega blaga?
4. Ali se sodelavci zavedajo, da bodo nasprotnem primeru - če se ne spremenijo - prav hitro na tem, da si bodo morali poiskati novo zaposlitev?
5. Kako je kriza vplivala na finančne možnosti nagrajevanja zaposlenih?
6. Ali so se zaradi krize načini nagrajevanja kaj spremenili?
7. Kako vi zaznavate spremembe?
8. Kaj najbolj motivira zaposlene?
9. Kako vidite svojo vlogo pri uresničevanju strategije in nalog, ki sledijo viziji družbe?
10. Kako vidite vlogo in razvoj področja, ki ga vodite, znotraj strategije?
11. Kakšen je vaš konkreten načrt razvoja vašega področja za prihodnje leto?
12. Kako zagotavljate uresničevanje ukrepov za doseganje zastavljenih ciljev?
13. Kaj vas pri tem moti, s kakšnimi težavami se srečujete?
14. Kakšni so vaši predlogi za to, kako odpraviti te ovire?
15. Kakšno pomoč bi po vašem mnenju rabili?
16. Za kakšne spremembe in izboljšave na vašem področju se zavzimate?
17. Kakšne rešitve in kakšne možnosti za njihovo uresničitev vidite?
18. Kakšne so vaše osebne ambicije, kaj bi še radi dosegli?
19. Kakšen je vaš načrt osebnega razvoja?
20. Kaj pričakujete od družbe in kakšne možnosti vidite za uresničitev?
21. Kakšni so vaši predlogi za vaš osebni razvoj, za izobraževanje in izpopolnjevanje?

Priloga 2: Prepis Strukturiranega intervjuja

1. Ali vaši sodelavci vedo, da sta gotovost in varnost, ki ju čutijo in tako cenijo, morda le iluzija?

Mislím, da tega ne čutijo, čutijo neko varnost, vendar se zavedajo, da so se stvari precej spremenile, ampak na stabilnost podjetja in odnose, ki so, obstaja še vedno nek optimizem, da so stvari sigurne. Čeprav čutijo, da so se stvari toliko spremenile, da vse ni tako 100 %, kot je včasih bilo. Nekaj trgovin smo zaprli, nekaj ljudi smo dali na zavod, se zavedajo, ampak imajo še vedno nek občutek sigurnosti. Ne glede na razmere je Manufaktura kar stabilna, pozitivni rezultati, strategija s pozitivnimi spremembami in to jim daje nek občutek varnosti. Vejo, da ni več tako kot včasih in vedo, da je možno tudi v Manufakturi priti na zavod ali zapreti trgovino. Ne čutijo pa straha, imam pa občutek, da ti, ki so ostali, se tega zavedajo.

2. Ali se zavedajo, da tržni dejavniki silno spreminjajo posel?

Zaposleni se teh sprememb zavedajo, to so začeli spreminjati že štiri leta nazaj, takrat je bilo nekako utopistično, saj bo saj bo, ampak ni šlo, rezultati so jasno kazali, da je potrebno nekaj narediti in so se o tem začeli tudi pogovarjati, tako da so vedeli, da bo prišlo do sprememb.

Na dodatno vprašanje »Kako analizira te spremembe in kako spremlja poslovanje?« je odgovoril, da te podatke v računovodstvu ima vse on, ko je prišel na Manufakturo 2006, je takratno direktorico prosil, da se informatizirajo vse trgovine. Tako da sedaj za vsako trgovino vidi dnevno, kakšen je rezultat, razliko v ceni, kakšen promet na kvadratni meter, kakšno uspešnost posameznih blagovnih znamk. Tako da ima vsa orodja, da tu z uprave nekako spremlja rezultate posamezne poslovalnice. Že prej se je naredilo na četrletje bilanco uspešnosti in se je spremljalo vsako trgovino posebej, ali je pozitivna ali negativna. Imeli pa smo recimo trgovino, ki je že 10 let poslovala negativno, ni pa se nič naredilo v preteklosti. Jaz pa sem bil prisiljen, da naredimo nek presek in rečem, če ta trgovina že 10 let posluje negativno in ni videti bodočnosti, jo je potrebno zapreti. In jaz sem moral to takrat izpeljati.

3. Ali razumejo, da se bodo morali spremeniti prav vsi, če bodo hoteli, da podjetje ostane konkurenčno na trgu tekstilnega blaga?

Jaz mislim, da ja, s tem da bi zložil dve skupini, imava zaposlene trgovce in poslovodje, kar moram reči, so bile že prej dobre trgovke, so bile zainteresirane in angažirane, tako da je njihov pristop malo drugačen kot tukaj na upravi in v računovodstvu. Trgovke so bile, kot sem rekel že prej, zelo angažirane in zainteresirane, s tem da so sedaj, ker jih je malo manj, še bolj obremenjene. Nočem reči, da tudi prej niso bile obremenjene, vendar je bil pač sistem tako naravnani, da jih je uprava toliko pustila v trgovini. Medtem ko pa je bilo na upravi več prostega časa, sicer so se zavedali, da je to lahko drugače. Iz preteklih trinajst zaposlenih smo prišli na sedem, to je bila korenita sprememba, ki se jo tudi sedanji zaposleni na upravi zavedajo. Ko so naredili nov sistem reorganizacije in novo sistematizacijo uprave in računovodsko finančne službe, sem se z vsako posebej pogovoril, dali smo ji novo delovno mesto, opis del in nalog, ki so bili širši in obsežnejši in takrat se je morala odločiti, ali vzame to delo ali ne, tako da vse, ki so ostale na upravi, so sprejele to obveznost in vedo, da to delo mora biti narejeno.

Podvprašanje: Ali so bile tu kakšne težave?

Za vsako zaposleno, ki smo jo dali na zavod je bilo hudo, ampak največ je bilo na moji strani se odločiti, katero ekipo obdržati. V začetku smo si tudi pomagali z zunanjo pomočjo v računovodstvu, takrat so nam pomagali narediti sistematizacijo finančno računovodske službe, taka kot je sedaj. Tako da je sedaj delo bolj intenzivno oziroma večji procent efektivnega dela, kot je bil prej, ko je bilo več časa in več zaposlenih. To nam omogočajo poslovna orodja in IT.

Podvprašanje: Katera so to poslovna orodja, da lahko sledite temu delu?

To je osnovno izhodišče, posebno če imaš več trgovin. Zaupam vsem poslovođkinjam, vendar ko sem prišel na upravo in ko smo imeli kolegij in ko sem vprašal recimo poslovođjo, daj povej mi, kako se ti prodaja recimo ena »XY« znamka? Odgovorila je »super«, vendar ta »super« je zelo raztegljiva zadeva, sedaj pa lahko sam pogledam in tudi ona sama, in računalnik pove, ta znamka »XY« se mi je prodala 67 %, vendar to je tako srednja zadeva sedaj, eno se je prodalo 80 %, drugo 40 %, pomeni, da lahko natančno pogleda prodajo. Prej so bili ti odgovori približni bolj za gostilniško debato, sedaj pa je to strokovna debata. Na tej osnovi smo marsikaj naredili, skrčili smo določene blagovne znamke, ki se ne prodajajo tako dobro. Sedaj tudi vedo, da ni pomembno imeti to blago v trgovini, ampak ga moraš tudi prodati in ustvariti neko razliko v ceni. Za to pa potrebuješ orodja. Občutek je ali pa ga ni. Računovodski program imajo od računalniške hiše SAOP, ki so ga nadgradili s trgovinskim programom in vključili vseh 16 trgovin, kjer lahko primerja poslovanje med poslovalnicami, posameznimi artikli, skupinami, po trgovcu, res velike možnosti primerjave in analize poslovanja.

4. Ali se sodelavci zavedajo, da bodo v nasprotnem primeru - če se ne spremenijo - prav hitro na tem, da si bodo morali poiskati, novo zaposlitev?

To je navezano na prejšnji odgovor, posebno na upravi, to so se zavedali, odločitev je bila pred njimi, ali se bo delalo v okviru nove sistematizacije ali pa ne gremo naprej. V trgovini pa so bile že prej pridne in se pri njih ni kaj dosti spremenilo. Že prej so bile pripadne podjetju, čutiti je tiso toplino in prijaznosti. Ni čuti kakšnih velikih sprememb v maloprodaji.

5. Kako je kriza vplivala na finančne možnosti nagrajevanja zaposlenih?

Povprečna plača v Manufakturi je celo nekaj višja kot pri nekaterih trgovcih, če se primerjam z Modiano in NAMA v Ljubljani, imamo fiksni in variabilni del, ki je učinek, ki se računa mesečno in na četrletje, glede na uspešnost trgovine. To je ostalo čisto enako, kot je bilo prej je tudi sedaj. Opažati je mogoče sedaj, da je manj te uspešnosti, ker pač rezultati niso tako dobri, kot so bili leta nazaj. Se pravi, je ta učinek pri nekaterih trgovinah manjši, kar pa se tiče nagrajevanja, globalno smo prej imeli možnost, da smo konec leta imeli kakšne poračune, božičnice in podobno, sedaj pa na žalost leto dve nazaj nimamo več te možnosti. In tudi letos ni videti, da bi to izplačali, ker pač ni iz česa. Osnovna plača se tako ni nič spremenila, vendar jo že nekaj let nismo povišali. Tako da so že tri leta stvari okrog tega zamrznjene. Tolažimo se s tem, da je plača redna, točna na tisti dan, nadomestilo za malico je v zakonskem maksimumu. Konec leta pa za sedaj ni več nagrad. Ko smo sicer konec leta prej dali kakšno nagrado, le ta ni bila tako efektivna, kot če bi bila mesečna.

6. Ali so se zaradi krize načini nagrajevanja kaj spremenili?

Način je ostal isti kot do sedaj, tisti fiksni in variabilni del, edino, kar je, konec leta ni poračunov.

7. Kako vi zaznavate spremembe?

V poslovanju je padel promet, je kriza, smo mi kot trgovci zadnji v verigi, ko se poveča število stečajev, nezaposlenosti, to direktno vpliva, na manjše povpraševanje in pri nas posledično na manjši promet. Pri nas je to zelo hitro videti, manj ljudi v trgovini in posledično je manjši realiziran promet. Dnevno spremljamo promet. Glede nagrajevanja pa ni dosti sprememb. Tako kot sem že rekel, le konec leta ni božičnice ali podobnih poračunov.

8. Kaj najbolj motivira zaposlene?

Recimo konec oktobra smo imeli že lep promet in so bile trgovke že vesele. Rekle so: »Kot v starih časih.« Bolj so zadovoljne konec dneva, če je dan uspešen in če je bil promet lep in če se je nekaj naredilo. Poudaril je, da dnevno izpostavi trgovine in zaposlene, ki imajo dober promet in jih pohvali. Tudi na kolegiju, izpostavi in pohvalim trgovine, kjer je bil narejen napredek. Najhuje je to, da v trgovini ni nobene stranke.

Opazuje druge trgovce v velikih centrih, kjer raje ne vidijo stranke, kot pa da se ukvarjajo z njo. Pri nas so trgovke starejše in je še tara šola, tako da če je slaba blagajna ima slab dan in če ima obisk, je to za njih že veliko zadovoljstvo.

Podvprašanje: Kako je z mlajšim kadrom?

Vrže se po hiši, pomeni poprijeti za marsikatero delo, ki ni ravno v opisu del in nalog. Kader vzgajaš kar nekaj časa.

9. Kako vidite svojo vlogo pri uresničevanju strategije in nalog, ki sledijo viziji družbe?

Če kot direktor ne bi bil gonilna sila ali skrbel, da uresničujemo vizijo, ki smo si jo postavili, ne bi mogel zahtevati od svojih sodelavcev in sodelavk kaj takega. Menim, da je ta vloga zame odločilna, da sledim viziji, da poskušam in nekako sodelavke spodbujam, da gremo v načrtani smeri. Tudi same so to zelo dobro sprejele, ker smo naredili kar nekaj korenitih sprememb, oblikovali smo novo celostno podobo, pomladili smo način delovanja. Ni dobro delati nekih revolucij, še posebno, ko imaš starejši kader, vse stvari smo šli postopoma in to je bilo kar dobro sprejeto. Njegova naloga pa je biti prvi v vrsti.

10. Kako vidite vlogo in razvoj področja, ki ga vodite, znotraj strategije?

Če se opredeliva na upravo, je tu bistvenega pomena, da damo od tu smernice in poikušamo realizirati vse pogoje, da lahko potem trgovine normalno delajo.

11. Kakšen je vaš konkreten načrt razvoja vašega področja za prihodnje leto?

Za prihodnje leto sem dal na Nadzorni svet predlog in plan razvoja za naslednjih pet let, ker se mi prav sedaj izteka mandat. Ta plan sem razdelil na dve obdobji, na leto 2013 in 2014, ki sem ga imenoval obdobje stabilizacije, kjer Manufaktura ne načrtuje nobene rasti, ampak samo konsolidacijo obstoječega stanja, pregled in osvežitev obstoječe ponudbe, okrepiti temelje, na katerih delujemo in stojimo, spremljali bomo kaj se dogaja s konkurenco. Predvidevam, da bo kriza v naslednjih dveh letih naredila svoje in bo kakšen trgovec tudi moral zapreti vrata. Manufaktura to vrzel s svojo ponudbo tudi zapolni. To pomeni, da bi z monitoringom, lahko predvideli, kje lahko nastopa, odpre morda kakšno novo trgovino. Nebi pa se izpostavljali nekim velikim investicijam. Bolj bomo obstoječe stanje pogledali in preverili, obstoječe trgovine malo osvežili glede programov. Spremljanje konkurence in razmer na tržišču. In si kasneje iskat možnosti za širitev, tudi glede bank, ko si stabilen ti lažje stojijo ob strani za nadaljnji razvoj. Naslednje triletno obdobje pa bi glede na možnosti šli v širitev novih trgovin.

12. Kako zagotavljate uresničevanje ukrepov za doseganje zastavljenih ciljev?
(Odgovor je pod 11. vprašanjem.)

13. Kaj vas pri tem moti, s kakšnimi težavami se srečujete?

Smo le zadnji člen v verigi, ko je problem v gospodarstvu in v politiki, ki ne da stabilnih temeljev za gospodarstvo, da deluje, in ko pride do stečajev in sorazmerno do povečanja zaposlenosti, pride do problemov v maloprodaji. Tukaj smo direktno povezni, ko se srečaš s problemom nezaposlenosti, recesije, se srečaš z našim osnovnim problemom, da nam pade promet. In ob obstoječem prometu, mi moramo preživeti. Tako da znotraj obstoječega prometa iščemo variante, da na koncu leta pridemo na pozitivno.

Tudi s stališča lastnikov ni bilo nikoli prvi in osnovni cilj dobiček, ampak stabilnost in da poslujemo pozitivno in da se zdravo razvijamo. Nikoli ni bilo pretenzij, da bi po vsej sili zahtevali čim večji dobiček. Mislim, da delamo v okviru našega slogana »Kjer je dober nakup, pravilo«. Ne nabavljamo blago z najnižjo ceno, ker še vedno iščemo tisto najboljšo relacijo med nabavno in maloprodajno ceno in kvaliteto izdelkov. Niti da imamo 200 % marže, ampak da imaš to razmerje, pri nas ni tista sla po dobičku toliko prisotna.

14. Kakšni so vaši predlogi za to, kako odpraviti te ovire?

Pri nas je to kar povezana zadeva, pri obstoječem prometu, smo morali znižati stroške, da lahko normalno živimo. Se pravi z obstoječim prometom, mora biti trgovina toliko racionalna da preživi. Ovire pa so druge, za nas je ovira zmanjšan promet, to je zaradi posledic gospodarstva, gospodarstvo pa nima mogoče pravega okolja, stabilnega in tudi država mogoče ne nudi vsega, kar bi gospodarstvo nudilo. To je potem povezana veriga, mi smo pač tisti zadnji člen, ki imamo problem z zmanjšanjem prometa in se moramo temu prilagajati.

15. Kakšno pomoč bi po vašem mnenju rabili?

Mi kot trgovci, mislim, da bi raje videl, da pomoč dobi gospodarstvo, se pravi, da bi država gospodarstvu dal pravo okolje za normalno delovanje neko stabilnost. Banke in država, da bi gospodarstvu zagotovila normalno delovanje. Ko bo gospodarstvo dobro delalo, bomo tudi mi delali dobro. Mi smo odvisni od gospodarstva.

16. Za kakšne spremembe in izboljšave na vašem področju se zavzimate?

Mi smo v zadnjih štirih letih šli iz klasične ponudbe v bolj sodobne koncepte, se pravi, da si blago sam ogledaš, sam izbereš, da je zloženo nekako po temah, po barvi, da ti da že kot kupcu neke možne kombinacije. To so tako imenovani soft kornerji, recimo tako trgovino smo odprli pred kratkim, imenovali smo jo »Street one«. To je znamka, to je dodana vrednost, skoraj ne veš, da je to Manufaktura. Tudi stranke sedaj sprašujejo, ali je to Manufaktura, kdo je to odkupil in podobno. To so ti novi koncepti trgovin, ki se odpira po Evropi, in ki se jim mi prilagajamo. V podobnih trgovinah v Evropi je zadnji koncept pohištvo, oprema in to potrditev sedaj iščemo v Novi Gorici, kako bodo naše stranke to sprejele. S tem, da za razliko od velikih trgovskih centrov, imamo tu še svetovalni kader, ki stoji zraven. Ugotavljamo namreč, da imamo kupce, ki potrebujejo svetovanje. Taki prihajajo k nam in za njih moramo poskrbeti. Pomembno je, da ima trgovina koncept.

17. Kakšne rešitve in kakšne možnosti za njihovo uresničitev vidite?

To je način prodaje, o kateri sva pravkar govorila. Pripravimo vse, možnosti odločitve pa prepustimo kupcu in potrditev dobimo ob realizaciji.

18. Kakšne so vaše osebne ambicije, kaj bi še radi dosegli?

Že ko sem prišel v Manufakturo, je bil to za mene velik izziv. Poznal sem jo od zunaj, videl sem njene slabosti, zato mi je bilo mogoče lažje, ko sem prišel sem to poskušal odpraviti. Moja želja je še vedno, da kljub konkurenci, ki prihaja, ostanemo vodilni trgovec na Primorskem, da smo pozitivni in ustvarimo rezultate, da se lahko začnemo širiti še na druge trge. Odkar sem v Manufakturi, smo odprli trgovini v Domžalah, eno v Postojni, Kopru,

Sežani, smo prešli tiste meje samo na Goriškem. S tem vidim, da bomo počasi postali eden večji trgovcev tekstila v Sloveniji v našem cenovnem razredu.

19. Kakšen je vaš načrt osebnega razvoja?

V Manufakturi, če bodo cilji uresničeni, da postanemo eden večjih trgovcev, se vidim na čelu takega podjetja, še posebno v tekstilni branži, da bi imeli močno vlogo pri ponudbi tekstila v tem srednjem cenovnem razredu v Sloveniji. Vidim se tudi drugje, ker spremljam sorodna podjetja in vidim njihove slabosti. Vendar mi je za enkrat izziv prav Manufaktura, da jo spravimo na dobre temelje. Tu je dela še ogromno in okrepiti se bo potrebno z novim kadrom.

20. Kaj pričakujete od družbe in kakšne možnosti vidite za uresničitvev?

Popravek, ne od družbe, ampak od »Podjetja Manufaktura d.d.« Od podjetja imam popolno podporo in v nadzornem svetu in med zaposlenimi, ker so tudi zaposleni delničarji podjetja. Vsak ukrep, ki ga sprejmem, lahko vedno utemeljim in me nikoli ne sprav v zagato. Normalno pa nadzorni svet pričakuje, da bodo stvari šle še na boljše, čeprav so izkazali zadovoljstvo, da sem v zadnjih petih letih dobro vodil podjetje. Podpirajo me tudi, da si okrepim kader na področju komerciale, tako da tukaj imam podporo. Imajo mi možnost dodeliti tudi nagrado, vendar nam trenutno rezultati to ne dopuščajo.

21. Kakšni so vaši predlogi za vaš osebni razvoj, za izobraževanje in izpopolnjevanje?

Z razvojem podjetja se razvijaš tudi sam kot osebnost. Si pa vsekakor želi v nadaljevanju kakšno področje bolj okrepiti, vendar že s sodelovanje z drugimi podjetji in sodelavci spoznavam, da rastemo vsi skupaj, vsak dan se kaj novega naučimo. Če se ozrem od samega začetka, ko sem prišel, koliko ti praksa na posameznem področju vsak dan da. Vsak dan znova pridobivaš nova znanja in izkušnje, ki se počasi nabirajo. So pa potem še področja, ki jih dopolnujem s posameznimi seminarji, ki praktična znanja dopolnijo s teoretičnimi znanji.

Vprašalniki za ugotavljanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih v podjetju .

Spoštovani!

Sem Rastko Lamut, študent podiplomskega študija Ekonomske fakultete smer Management profitnih organizacij. Pišem magistrsko nalogo na temo »Kako motivirati zaposlene v času omejenih finančnih možnosti?« v podjetju Manufaktura d.d., zato bi bil zelo vesel vaše pomoči.

S sledečimi vprašalniki, ki govorijo o zavzetosti, zadovoljstvu in motivaciji v podjetju, se želi ugotoviti, kako se kot zaposleni počutite v podjetju in kako vidite prednosti in tudi slabosti podjetja.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ena (1) pomeni sploh nisem zadovoljen oziroma sploh se ne strinjam, pet (5) pa pomeni zelo zadovoljen oziroma popolnoma se strinjam. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbliže resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev. Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih celotno podjetje, kolikor ga poznate.

Anketa je **anonimna**, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov, zato tudi ni vključenih posebnih tipov vprašanj, iz katerih bi se lahko razpoznalo osebo (spol, starost, stopnja izobrazbe, staž v podjetju, pogodbeno razmerje in ostalo). Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

Priloga 3: Vprašalnik 1

1	2	3	4	5			
sploh nisem zadovoljen	pretežno nezadovoljen	niti zadovoljen niti nezadovoljen	pretežno zadovoljen	zelo zadovoljen			
Zadovoljstvo ...			Stopnja zadovoljstva				
... z delom			1	2	3	4	5
... z vodstvom podjetja			1	2	3	4	5
... s sodelavci			1	2	3	4	5
...z neposredno nadrejenim			1	2	3	4	5
... z možnostmi za napredovanje			1	2	3	4	5
... s plačo			1	2	3	4	5
... s statusom v organizaciji			1	2	3	4	5
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)			1	2	3	4	5
... z možnostmi za izobraževanje			1	2	3	4	5
... s stalnostjo zaposlitve			1	2	3	4	5
... z delovnim časom			1	2	3	4	5

Priloga 4: Vprašalnik 2

1	2	3	4	5				
sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	ni se strinjam ni se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam				
Zavzetost				Ocena				
Vem, kaj se pričakuje od mene?				1	2	3	4	5
Imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo?				1	2	3	4	5
Pri delu imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem dober?				1	2	3	4	5
V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke?				1	2	3	4	5
Moj vodja me upošteva kot osebo?				1	2	3	4	5
Nekdo v mojem podjetju načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj?				1	2	3	4	5
Moje mnenje šteje in se upošteva?				1	2	3	4	5
Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja?				1	2	3	4	5
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo?				1	2	3	4	5
V službi imam veliko dobrih sodelavcev?				1	2	3	4	5
V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku?				1	2	3	4	5
V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj?				1	2	3	4	5

Priloga 5: Vprašalnik 3

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	ni se strinjam ni ne strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam
Motivacija				Ocena
Odnosi s sodelavci so pristni				1 2 3 4 5
Odnosi z nadrejenimi so korektni				1 2 3 4 5
Zaposleni sodelujemo pri odločanju				1 2 3 4 5
Nadrejenih pomagajo zaposlenim pri reševanju problemov				1 2 3 4 5
Cilji so postavljeni realno				1 2 3 4 5
Delovne naloge se izpolnjujejo				1 2 3 4 5
Izpolnjene delovne naloge se nagradijo				1 2 3 4 5
V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo				1 2 3 4 5
Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen				1 2 3 4 5
Imam možnost za napredovanje				1 2 3 4 5
Sem zadovoljen s plačo				1 2 3 4 5