

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
MOTIVIRANJE KOT SREDSTVO KOORDINACIJE

Ljubljana, julij 2004

SABINA GORJAN

IZJAVA

Študent/ka **SABINA GORJAN** izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **RUDIJA ROZMANA** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne **30.07.2004**

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POJMOVANJE ORGANIZACIJE	
1.1 Opredelitev in pomen organizacije	2
1.2 Temeljna organizacijska razmerja in procesi	3
1.3 Organizacijske strukture	4
1.3.1 Tehnična struktura	5
1.3.2 Komunikacijska struktura	5
1.3.3 Motivacijska struktura	6
1.3.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete	7
1.3.5 Ravnalna struktura	7
1.4 Organizacijski procesi	8
2 KOORDINACIJA	
2.1 Tehnična delitev dela	9
2.1.1 Opredelitev tehnične delitve dela	9
2.1.2 Posledice tehnične delitve dela	10
2.2 Koordinacija	11
2.2.1 Razvoj koordinacije	11
2.2.2 Opredelitev koordinacije	12
2.2.3 Usklajevanje tehnično razdeljenega dela	14
2.2.4 Usklajevanje ciljev in interesov	16
2.2.5 Usklajevanje razmerij	18
3 MOTIVIRANJE	
3.1 Opredelitev motivacije	20
3.2 Dejavniki motivacije	21
3.2.1 Vrste dejavnikov motivacije	21
3.2.2 Nematerialni dejavniki motivacije	22
3.2.3 Materialni dejavniki motivacije	23
3.3 Opredelitev nagrajevanja	24

3.4	Struktura nagrajevanja	25
3.5	Novi motivacijski programi	26
4	MOTIVIRANJE KOT SREDSTVO KOORDINACIJE	
4.1	Motiviranje kot predmet preučevanja psihologije, ekonomike in organizacije	28
4.2	Motivacijska razmerja in njihova določila	30
4.3	Usklajevanje z motiviranjem	32
4.4	Vrste koordinacije	34
4.5	Opredelitev motiviranja kot sredstva koordinacije	36
	SKLEP	37

UVOD

Potreba po koordinaciji izhaja iz tehnične delitve dela. Tehnična delitev dela je potrebna, ker je skupna delovna naloga podjetja prevelika, da bi jo mogel izvesti en sam človek, zaradi česar jo je treba razdeliti. Kadar skupno delovno nalogo razdelimo na posamezne delne naloge in te na opravila, je potrebno proces poslovanja neprenehoma povezovati, da lahko smotrno izvedemo skupno nalogo podjetja in uresničimo cilj poslovanja. Z delitvijo dela se spremeni tudi vnaprej zamišljen rezultat enotnega delovnega procesa. Vsak od delnih sestavnih procesov, na katere je bil razdeljen enotni delovni proces, ima sedaj svoj posebni delni rezultat.

Kaj se zgodi, če usklajevanja ni? Zgolj delitev dela lahko vodi v zmešnjavo. Tehnična delitev dela lahko povzroči vrsto problemov – neuskklajenost dela, ciljev in razmerij. Če so opravila medsebojno odvisna, lahko časovna neuskklajenost bistveno vpliva na uspešnost dela. Prav tako lahko pride do neuskklajenosti v prostoru. Vse to vpliva na višje stroške podjetja. Zato je potrebno medsebojno usklajevati potrebe, interese in cilje posameznikov s temeljnim ciljem podjetja, slednjega pa tudi z okoljem. Koordinacija usklajuje interese ljudi, njihova razumevanja in njihova razmerja, zato brez koordinacije podjetje ne bi moglo obstajati, saj razdeljeno delo ne bi bilo ponovno povezano v skupno nalogo podjetja.

Pomembnost koordinacije poraja vprašanje, kako koordinacija poteka. Zaposleni v poslovanju podjetja skušajo doseči svoje cilje, ki vplivajo na njihovo delo. Cilji pa so pogosto dani v obliki nagrad. Usklajevanje tako lahko poteka z določanjem nagrad.

Koordinacijo nameravam proučevati z vidika doseganja cilja združbe, kajti v procesu usklajevanja je potrebno ohranjati določena razmerja med nalogami, ki morajo biti usklajene med sabo, tako po obliki in obsegu kot tudi po času izvedbe, da bi mogli smotrno izvesti skupno nalogo podjetja.

Cilj dela bo prikazati, da koordinacija poteka z motiviranjem oziroma nagrajevanjem. Zaradi tega bom posebej obravnavala koordinacijo in posebej motiviranje. Nato bom oboje povezala. Prikazala bom, da je ravno motivacija tista, ki učinkovito koordinira ljudi in razmerja med njimi, da delujejo usklajeno. S svojim usklajenim delovanjem vplivajo na uspešnost poslovanja in s tem dosežejo cilj poslovanja podjetja. Motivacija je najpomembnejše sredstvo koordinacije v podjetju; brez nje si v sodobnem podjetju učinkovite koordinacije ni mogoče zamisliti.

S tem diplomskim delom torej želim pojasniti vlogo motiviranja kot sredstva koordinacije. Proces motiviranja kot sredstva koordinacije se kaže v poenostavljeni obliki približno tako, da koordinacijska oblast določi nagrado za vsako delovno mesto, hkrati z delovno nalogo pa tudi delovanje, s katerim je možno doseči to nagrado. S tem lahko doseže, da bo osebje v

stremljenju, zadovoljevati svoje potrebe, izpolnjevalo dodeljene jim delovne naloge in tako koordinirano delovalo. Motivacijski mehanizem se v tej nekoliko prilagojeni obliki izkaže kot sredstvo koordinacije.

Diplomsko delo bo razdeljeno na štiri poglavja. Začela bom z opredelitvijo organizacije in sicer po Lipovcu, ter le-to nadalje razširila na temeljna organizacijska razmerja in procese ter organizacijske strukture.

V drugem poglavju, ki ga bom poimenovala koordinacija, bom podrobno opredelila tehnično delitev dela, iz katere izhaja potreba po koordinaciji. Slednjo bom ravno tako opredelila in prikazala njen potek. Sledita podpoglavji razvoj koordinacije in mehanizem koordinacije. V tretjem poglavju bom opredelila motiviranje in dejavnike motivacije, katere bom razdelila na materialne in nematerialne dejavnike motivacije.

Četrto poglavje predstavlja osrednjo temo mojega diplomskega dela, to je motiviranje kot sredstvo koordinacije. Tu bom povzela in združila predhodna tri poglavja. Razdelila ga bom na pet podpoglavij.

V sklepu bom povzela še glavne ugotovitve diplomskega dela v zvezi z njegovim namenom in zastavljenimi cilji.

1 POJMOVANJE ORGANIZACIJE

1.1 Opredelitev in pomen organizacije

Že od nekdaj se ljudje povezujejo med seboj. Še v času lova in nabiralništva se je človek v težnji po preživetju povezal z drugimi ljudmi v socialno ali družbeno skupino, združbo. Že to dejstvo nas pripelje do spoznanja, da je človek v povezavi z drugimi ljudmi močnejši in kot tak zmožen izvesti določene naloge, ki jih kot posameznik ne bi mogel.

S tem ko so ljudje skupaj nastopali v okviru skupine, so prek vzajemnega delovanja za doseg skupnega cilja vzpostavljali medsebojne stike. Vplivali so drug na drugega, povezovali svoja individualna dejanja in tako stopali v medsebojna razmerja. Na ta način so se ljudje povezovali v organizirano skupino ali združbo, kjer so ta razmerja pomenila temelj za organizacijo s tem nastale združbe.

V preteklosti je nastalo več opredelitev organizacije. Splošna opredelitev organizacije (kakršnekoli združbe), ki upošteva ugotovitve francoske, nemške, ameriške in sociološke definicije organizacije, se glasi: *»organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki*

s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), *ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.*» (Lipovec, 1987, str. 35).

Razmerja ali sestav razmerij (struktura) so v določenem trenutku dana. V času pa se razvijajo, spreminjajo. Zato v okviru organizacije ločimo organizacijske strukture in organizacijske procese, v katerih se struktura namerno ali nenamerno spreminja (Rozman, 2000, str. 4).

Tako procesi kot strukture so lahko samonikli, nenačrtovani ali pa namerni, načrtovani. Razmerja lahko nastajajo slučajno, zgolj zaradi bližine ljudi. Takim strukturam in procesom pravimo neformalni. Ljudje pa pogosto namenoma, načrtno razvijamo strukture in procese, da bi s tem zagotovili smotrno delovanje in večjo učinkovitost. Govorimo o formalnih strukturah in procesih (Rozman, 2000a, str. 4).

Člani združbe opravljajo v njej določene vloge ali funkcije. Razmerja povezujejo takšne vloge. Pri tem so razmerja lahko različna; razmerja iste vrste so enovita, razmerja različnih vrst pa složena razmerja. V primeru več istovrstnih razmerij med več člani združbe govorimo o enoviti in v primeru povezovanja več različnih razmerij med člani, o složeni strukturi (Rozman, 2000b, str. 4).

1.2 Temeljna organizacijska razmerja in procesi

Razmerja so značilna za določeno združbo in so različna v podjetjih, zavodih, družinah in drugih združbah. Ravno tako so tudi znotraj enake združbe različna razmerja. Razmerja lahko opišemo z določenimi lastnostmi ali določili, v katerih se razlikujejo.

Jakost in moč razmerja govori o tem kako močna vez je med dvema vlogama. Razmerja imajo *smer* in so praviloma dvosmerna, saj gre za razmerja med ljudmi. Lahko pa se razlikuje jakost v posamezni smeri, ali pa je smer izmenična v času. Razmerja imajo tudi določeno *trajanje*. Lahko so občasna, ponavljajoča se ali pa neprekinjena. Razmerja so v svoji *dinamiki* lahko stalna, stabilna, lahko pa so dinamična, nestabilna. Razmerja so za obe vloge sprejemljiva v določeni meri. Ljudje v *okviru sprejemljivosti* vstopajo v razmerja. Razmerja, ki so v določenih smiselnih mejah, sprejemajo kot normalna, ker se zavedajo ali čutijo, da vodijo k uspešnosti združbe. Izven te meje delujejo v razmerju le s prisilo. V razmerju so *vloge* lahko enakopravne ali različne po moči in avtoriteti. Gre za hierarhična razmerja, če vloge niso enakopravne in za vodoravna ali teamska razmerja, če so vloge enakopravne. Z vidika *nastajanja* ločimo formalna in neformalna razmerja. Formalna razmerja so načrtno, namerno vpeljana, da bi zagotavljala smotrnost, neformalna pa nastajajo sama po sebi, brez neposredne povezave z združbo (Rozman, 2000, str. 25).

Temeljna organizacijska razmerja v združbi so okvirno podana s širšega vidika. V podjetjih kot gospodarskih enotah so dana z družbeno-ekonomskim sistemom, od katerega je odvisen tudi cilj gospodarjenja združbe. Temeljno razmerje v družbi in v podjetju je razmerje med lastnikom ali lastniki proizvodnih sredstev in nelastniki teh sredstev (Rozman, 2000, str.5).

Ločimo tri temeljna, funkcionalno opredeljena razmerja med ljudmi v podjetju, ki jih kratko imenujemo organizacijske funkcije ali vloge. To so:

1. *upravljanje*
2. *ravnanje*
3. *izvajanje*

Upravljanje je funkcija lastnikov. Lastniki skrbijo, da ljudje, katerim prepustijo usklajevalne naloge z vidika doseganja družbeno-ekonomskega cilja opravljajo le-te tako, da so zaščiteni njihovi interesi.

Ravnanje je funkcija ravnalcev ali ravnateljev. Le-ti naloge in oblast za izvedbo prejemajo od upravljalcev, torej lastnikov. Njihovo bistvo je v usklajevanju tehnično razdeljenega dela. Nosilec funkcije ravnanja je ravnatelj podjetja, ki del svojih dolžnosti prenaša na sodelavce v procesu delegiranja oziroma pooblaščenja. V tem procesu se tvori sestavljena organizacijska struktura.

Izvajanje opravljajo izvajalci. Izvajalci so tisti, ki izvedejo svoj del delovne naloge. Ne morejo je prenesti na druge. So specialisti, ki neposredno opravljajo delo (Rozman, 2000, str. 5, 6).

1.3 Organizacijske strukture

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike. V tem delovanju vplivajo drug na drugega in povezujejo svoja individualna dejanja. Med njimi nastajajo neka medsebojna razmerja, ki ljudi povezujejo v organizirano skupino (združbo). Ker je povezanih s takimi razmerji več ljudi, nastaja obenem mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 60-64).

Organizacija, kot sestav razmerij med ljudmi, pozna enovite in sestavljene strukture. Kadar se med seboj poveže več istovrstnih razmerij med ljudmi, dobimo enovite strukture, ki pa so v bistvu redke. Zaradi tega se enostavne strukture navadno pojavljajo v povezavah in tvorijo novo sestavljeno strukturo. Zloženo oziroma ravnalno strukturo pa po Rozmanu tvorijo naslednje enovite strukture: tehnična, motivacijska, oblastna in komunikacijska.

1.3.1 Tehnična struktura

Nastane s tehnično delitvijo dela, s katero se enotni delovni proces členi na delne procese in dodeli v izvedbo različnim izvajalcem. To pomeni, da celotno delovno nalogo, s katero podjetje dosega svoj temeljni cilj, razdelimo na delne delovne naloge. Posledica je, da namesto enotnega delovnega procesa dobimo vrsto posameznih opravil, ki so sicer povezana in odvisna šele v medsebojni povezavi. S to povezavo prej razdrobljenih opravil dobimo tehnično strukturo. S tehnično delitvijo dela razdeljene delovne naloge izvajajo zaposleni, pri čemer prihaja med njimi do različnih razmerij, od čustvenih, sosedskih pa vse do tistih, ki so zgolj tehnične narave. Ta tehnična razmerja so povezana z zaporedjem in lokacijo delovnih nalog, njihovim trajanjem in zahtevnostjo.

Z delitvijo dela nastopa potreba po usklajevanju. S tem nastane nova vrsta delovnih nalog, ki niso neposredno povezane z izvedbo dela v podjetju. Večji del zaposlenih sicer opravlja specializirane izvedbene naloge, le manjši del zaposlenih pa usklajevalne naloge, ki so bolj kompleksne in širše od izvedbenih.

S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 133).

1.3.2 Komunikacijska struktura

Pogoj za potek dela je komunikacija med zaposlenimi. Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Komuniciranje pomeni enako razumevanje sporočila, tako s strani oddajnika kot s strani sprejemnika. Sestavni deli komuniciranja so oddajnik, sprejemnik, kanal in sporočilo. V ta proces pogosto vključujemo tudi kodiranje in dekodiranje sporočila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227).

Komuniciranje je lahko enostransko ali dvostransko. Pri enostranskem nima sprejemnik nobenega vpliva na oddajnik, primer so ukazi. Medtem ko sta pri dvosmernem aktivna tako oddajnik kot sprejemnik. Komuniciranje je lahko besedno ali nebesedno. Besedno komuniciranje obsega govorno komuniciranje in pisno komuniciranje, nebesedno komuniciranje pa vse druge zaznave o sodelujočih v komuniciranju: govorico telesa, osebni vtis, zvočno podobo, vonje, tip, temperaturo, tresljaje, razdalje pri komuniciranju in še kaj.

Pri komuniciranju med več osebami se razmerja med njimi razširijo v komunikacijsko strukturo. Te strukture so različne. Tipične hierarhične strukture so veriga, ipsilon in kolo, kjer sta hitrost in natančnost komuniciranja velika, prav tako vloga vodje (Rozman, Kovač,

Koletnik, 1993, str. 234). Prstan ali krog je še vedno hierarhična struktura, ampak z vodoravnimi komunikacijami. Struktura vseh kanalov je tipična nehierarhična struktura, prisotna v projektih in timskem delu.

1.3.3 Motivacijska struktura

Ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oziroma za doseganje sredstev ali ciljev. Takšno delovanje, ki je usmerjeno v določen cilj, imenujemo motivirano delovanje (Rozman, 2000, str. 7, 8).

Motivacija se ukvarja z vprašanji zakaj se neko obnašanje začne, se nadaljuje, je usmerjeno, se konča in kakšne subjektivne reakcije so prisotne v organizmu, ko se vse to dogaja. »*Obnašanje je določeno tako z osebo (osebnostjo) kot tudi z okoljem, kar skupaj tvori življenski prostor.*« pravi Lewin (Weiner, 1992, str. 115).

Motivacija označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo navora za doseganje določenega cilja, ob istovrstnem zadovoljevanju nekaterih individualnih potreb. Motivi se v grobem delijo na notranje, npr. želja po uspehu, dokončanje neke naloge, in zunanje, kot so plača, neka korist, večja avtonomija itd. (Vila, Kovač, 1997, str. 93). Motivacija je torej notranja vzpodbuda in usmerja delovanje proti ciljem.

Motivacijske strukture so opredeljene z delovanjem ljudi, njihovim komuniciranjem, druženjem in delom v podjetju. Neustrezna motivacijska struktura lahko povzroči neustrezno opravljanje delovnih nalog na posameznih delovnih mestih in tako lahko pride do prekinjenega procesa dela.

Motivacijsko razmerje je povezava ali razmerje potreb ali ciljev dveh oseb. Nanje pogosto gledamo kot na razmerja med cilji zaposlenih in nagradami za njihovo delovanje. Nagrade izvajalcem so namreč del sestavljenega cilja lastnika in nasprotna stran dobička kot njegovega temeljnega cilja (Lipovec, 1987, str. 111). V motiviranju se torej tvorijo najrazličnejša razmerja in strukture med zaposlenimi, ki so lahko namerna ali formalna, lahko pa tudi neformalna (Rozman, 2000, str. 7, 8).

Razlog, da človek sploh deluje, je motiv in daje odgovor na vprašanje, zakaj ter kako delovanje nastane. Motivacija posameznika pa je tudi družbeno pogojena, ker se človek pri uresničevanju svojih ciljev srečuje z drugimi ljudmi, ki tudi uresničujejo svoje cilje. Razmerje potreb ali ciljev dveh oseb imenujemo motivacijsko razmerje. Iz teh razmerij nastane mreža ali struktura potreb in ciljev, ki jo imenujemo motivacijska struktura (Lipovec, 1987a, str. 111).

1.3.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Glavni ravnatelj je tisti, kateremu dajo lastniki skupno nalogo podjetja v izvedbo. Glavni ravnatelj pa svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve ne opravlja sam, temveč jih v določeni meri nalaga drugim, ki so mu podrejeni. Na podrejene prenaša del zadolžitve in del odgovornosti. Hkrati s tem pa jim mora prenesti tudi možnost, pravico, moč ali oblast, da bodo svojo nalogo lahko izvedli. Moč, povezana z usklajevalno delovno nalogo, ki izvira iz položaja v podjetju, imenujemo avtoriteta (Rozman, 2000, str. 8).

Avtoriteta je povezana z odgovornostjo, saj mora imeti ravnatelj avtoriteto za uporabo virov, da doseže določene rezultate. Ob tem pa mora biti avtoriteta nad viri zadostna, da omogoči ravnatelju doseg zahtevanih rezultatov. Odgovornost ne more biti delegirana navzdol do drugih, medtem ko je avtoriteta lahko (Moorhead, Griffin, 1992, str. 546).

Prvotno avtoriteta izvira iz lastnine oziroma položaja. S strokovnostjo, možnostjo nagraditve ali kaznovanjem ali s svojo osebnostjo, pa je tudi mogoče vplivati na posameznike. Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj v določenem razmerju. S tem ko le-te prenašamo na podrejene, se začne proces delegiranja ali pooblaščenja, ki se nadaljuje vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija (Rozman, 2000, str. 8, 9).

Razmerjem in strukturi, povezanim predvsem s pooblaščenjem, prenašanjem oblasti, ki na začetku izvira iz lastnine in upravljanja, pravimo oblastna razmerja ali strukture avtoritete (Rozman, 2000a, str. 8, 9).

1.3.5 Ravnalna struktura

S hierarhično lestvico, izoblikovano v procesu delegiranja, v kateri je vsaka naslednja instanca nadrejena prejšnji, tako kot je vsaka naslednja stopnja lestvice podrejena prejšnji, se izoblikuje v svoji osnovi struktura ravnalne funkcije. Ta je v bistvu hierarhična (Lipovec, 1987, str. 152).

Enovite strukture, torej tehnična, motivacijska, oblastna in komunikacijska struktura, so med seboj povezane in morajo biti v sozvočju. Te med seboj povezane strukture poimenujemo zložena oziroma ravnalna ali organizacijska struktura. Z ravnalno strukturo, z ravnanjem, je torej formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju. Ravnalna struktura je struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju. Ravnalna struktura pa je lahko različna, odvisno od določenih vplivov. Tako ločimo, predvsem v povezavi s hierarhijo, linijski, funkcionalni, štabno-linijski in odborovski tip hierarhije, v povezavi s teami, pa teamski tip hierarhije (Rozman, 2000, str. 9).

V procesu delegiranja nastaja sestavljena ali zložena struktura. Sestavljajo jo trije oziroma štiri enoviti sestavi razmerij (Lipovec, 1987, str. 153):

- sestav razmerij pooblastil ali oblasti, ki predstavlja *oblastno strukturo*,
- sestav razmerij delovnih dolžnosti, to je prilagojena *tehnična struktura*,
- sestav razmerij odgovornosti oziroma prilagojena *motivacijska struktura*,
- sestav komunikacijskih razmerij ali *prilagojena komunikacijska struktura*.

Vse enovite strukture ki nastajajo v procesu delegiranja, so med seboj povezane in morajo biti usklajene. Tako pride do namerne povezave enovitih struktur v sestavljeno.

Oblastna struktura kot struktura pooblastil si podredi in prilagodi tehnično, motivacijsko in tudi komunikacijsko strukturo. Iz tehnične strukture izvira zadolžitve (delovna naloga), zadolžitve pa se opravljajo preko motivacije za nagrado. Tako sestavljena in zložena struktura je formalna struktura. Zloženo strukturo sestavlja tudi komunikacijska struktura. V njej se zrealizirajo ostale povezane strukture.

Podjetja se organizacijsko razlikujejo glede na lastnosti ravnalne strukture, saj te določajo ravnalno strukturo podjetja. Kakšna je ravnalna struktura posameznega podjetja lahko ugotovimo z analizo organizacije podjetja. Kakšna bi morala biti, pa je odvisno predvsem od velikosti podjetja, okolja, tehnologije, ciljev in strategije podjetja, števila zaposlenih,...

1.4 Organizacijski procesi

»Organizacijski proces je definiran kot proces zagotavljanja obstoja, družbeno - ekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja.« (Lipovec, 1987, str. 213).

Člani se lahko nenamerno prilagajajo med seboj, lahko pa si vsak delovni proces in njegov rezultat vnaprej zamislimo. Temu sledi izvedba, nato pa ugotavljanje, ali je bilo zamišljeno tudi izvedeno ter ukrepi v primeru, če je prišlo do odstopanj. Tukaj nastopajo planiranje, izvedba in kontrola, pri čemer to razumemo kot planiranje, izvedbo in kontroliranje poslovanja. Tako kot planiramo, izvajamo in kontroliramo poslovanje, planiramo, uveljavljamo in kontroliramo tudi organizacijo. Gledano z vidika celote je razlika v tem, da nadrejeni planira in kontrolira poleg svojega, tudi delo podrejenih. Zamišlja si delovanje skupine, oddelka ali celega podjetja, s tem pa si vsaj v določeni meri zamišlja in določa delo posameznikov (Rozman, 2000, str. 12).

Planiranje, izvedba in kontrola so kot vsebina delovnih procesov vedno vezani na obliko. Delovna opravila, ki morajo biti izvedena, povežemo v delovne naloge in te dodelimo delovnim mestom in s tem zaposlenim. Delovna mesta povežemo v oddelke, te v večje enote

in le-te nazadnje v podjetje. Ljudje imajo določene zadolžitve, odgovornost in avtoriteto. Opisanemu določanju razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju oziroma vzpostavljanju le-te, pravimo organiziranje. Organiziranje je dajanje oblike vsebini. Tretja funkcija ravnanja (poleg planiranja in kontroliranja poslovanja), je torej organiziranje, ki vključuje tako planiranje kot uveljavljanje in kontrolo organizacije (Rozman, 2000a, str. 13).

Nadrejeni so delo organizirali, vsak na svojem področju. Sedaj pa ga je potrebno sprožiti. To naredijo s komuniciranjem z zaposlenimi. Ko zaposleni vedo kaj morajo delati, sami opravljajo lastno planiranje. Za delo pa morajo biti motivirani, imeti morajo razlog, da z delom pričnejo. Motiv je lahko plača, kakršnakoli oblika nagrade, pohvala,...

Za vsako združbo so torej značilna določena razmerja in ravno razmerja omogočajo uresničitev temeljnega cilja delovanja združbe, izpolnitev namena ustanovitve združbe. Razmerja med ljudmi v združbi pa so različna. Kot že omenjeno so to tehnična, motivacijska, komunikacijska in oblastna razmerja. Slednje, torej oblastno razmerje, predstavlja osnovo za tri temeljne funkcije v podjetju: upravljanje, ravnanje in izvedbo (Rozman, 2000, str.18).

Tako razmerja kot strukture pa se neprestano spreminjajo. Pogosto je to spreminjanje namerno, torej formalno. Tak proces spreminjanja razmerij je planiranje. Zavestno spreminjanje organizacije je planiranje organizacije, zavestno spreminjanje poslovanja pa planiranje poslovanja. Trudimo se, da to kar smo planirali, tudi uresničimo. Temu procesu pravimo kontrola, kontrola organizacije in kontrola poslovanja. Poslovanje izvajajo izvajalci, medtem ko organizacijo »izvajajo«, torej uveljavljajo ravnalci. Planiranje, uveljavljanje in kontroliranje so organizacijski procesi, ki zagotavljajo smotrnost in učinkovitost delovanja združbe (Rozman, 2000a, str. 18). Vsebina vseh teh procesov pa je usklajevanje ali koordinacija.

2 KOORDINACIJA

2.1 Tehnična delitev dela

2.1.1 Opredelitev tehnične delitve dela

Tehnična delitev dela pomeni razčlenjevanje skupne delovne naloge podjetja na več delnih nalog z različno stopnjo kompleksnosti. Je razčlenitev enotnega delovnega procesa na sestavne dele procesa in dodelitev teh procesov v izvedbo različnim ljudem v isti združbi ali podjetju (Rozman, 1996, str. 513-518). »*Specializacija ali tehnična delitev dela je stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge.*« (Rozman, 2000, str. 26).

Tehnična delitev dela je proces, ki poteka v treh fazah (Lipovec, 1987, str. 71-80):

1. *Faza razčlenjevanja ali analize dela*; s tem ko si umišljamo razčlenjevanje procesa dela oziroma poslovanja na posamezne opravke, dobimo tehnično strukturo. Vendar tu še ni razmerij med ljudmi.
2. *Faza oddelčenja*; v tej fazi opravke povezujemo v delovne naloge, ki so različno kompleksne, oblikujemo delovna mesta, razdeljujemo delovne naloge na delovna mesta, nato sledi povezovanje delovnih mest v oddelke in povezovanje oddelkov v podjetje. Tako imamo tehnično strukturo, kjer tudi še ni razmerij med ljudmi.
3. *Faza dodeljevanja delovnih nalog*; tukaj pa razdelimo delovne naloge osebju. Šele s to fazo je tehnična delitev dela izvedena. Tako dobimo organizacijsko strukturo, v kateri pa so razmerja med ljudmi določena zgolj tehnično.

In kako je tehnično delitev dela opredelil Lipovec? »S tehnično delitvijo dela razvijemo sestavo delovnih nalog tako, da skupno delovno nalogo podjetja razčlenimo najprej na več kompleksnih delovnih nalog, od teh pa vsako spet na več delovnih nalog. Tako lahko nadaljujemo, dokler ne pridemo do tako preprostih delovnih nalog, ki jih tehnično ni možno več razčleniti. Zato so v sestavi delovne naloge, ki so po obsegu zelo različne.« (Lipovec, 1987, str. 82, 83).

Tehnična delitev dela poteka po nekem ključu ali sodilu, torej sistematično. To je smiselno zato, da ne bi kakšen del poslovnega procesa izpustili ali kakšnega podvajali. Najpogosteje poslovni proces razčlenimo *po izvajalnem procesu*. Npr. celotno poslovanje razdelimo na poslovne funkcije: nabavo, kadre, proizvodnjo, prodajo in finance. Pogosta pa je tudi *členitev po predmetu ali objektu*. Npr. celoten poslovni proces razdelimo najprej po proizvodih ali po področjih in zatem v okviru vsakega proizvoda še po fazah procesa. Navedene pa so še *členitev po fazah poslovnega procesa* (planiranje, izvajanje ali uveljavljanje in kontrola), *členitev po namenu* (ali gre za primarne ali sekundarne naloge) in *členitev po rangi* (usklajevalne in izvedbene delovne naloge) (Rozman, 2000, str. 76).

2.1.2 Posledice tehnične delitve dela

Ko je delo razdeljeno po določenem sodilu, vsako delovno nalogo prejme v izvedbo nek zaposlen in šele s tem postopkom je delitev dela izvedena. Neposredno iz tega pa sledi več posledic (Lipovec, 1987, str. 82,83):

1. ljudje, ki postanejo z dodelitvijo delovne naloge člani organizirane združbe, so nosilci delovnih nalog, ki so po obsegu zelo različne;
2. nosilci podrobnejših delovnih nalog so podrejeni nosilcem kompleksnejših delovnih nalog. To vnese v razmerje med ljudmi nadrejenost in podrejenost;
3. posledica je tudi, da je največ preprostih delovnih nalog, medtem ko je kompleksnih nalog mnogo manj.

Velika delitev pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge in obratno. Prav tako pomeni, da se dela posameznika ponavljajo. Pomeni pa tudi večje število različnih delovnih mest (Rozman, 2000a, str. 26).

Tehnična delitev dela se izvaja zato, ker ima svoje prednosti pred opravljanjem tehnično nedeljenega dela, saj omogoča (Lipovec, 1987, str. 71-80):

- izvesti tudi takšne naloge, ki so za posameznika preobsežne in zato neizvedljive
- povečati učinkovitost dela, vzrok temu so:
 - večja spretnost delavcev, ker vsak opravlja le eno preprosto operacijo,
 - prihranek časa, ker ni prehajanja iz enega opravila na drugo in ni menjave orodij,
 - mehanizacija dela, ker novi stroji olajšujejo in skrajšujejo delo,
 - krajši čas izdelave izdelka, ker se delovne faze lahko prekrivajo,...
- izboljšati in izenačiti kakovost proizvodov in
- zmanjšati proizvodne stroške

Vendar našteje prednosti ne pridejo same po sebi, temveč jih zagotavlja šele dobra koordinacija. Če koordinacija ni učinkovita in zadovoljiva, ni mogoče uresničiti prednosti delitve dela ali pa je razdeljeno delo celo manj učinkovito kot nerazdeljeno.

Neposredna posledica oziroma potreba, ki izhaja iz tehnične delitve dela je učinkovita koordinacija razdeljenega dela. Bolj kot je delo razdeljeno, bolj so delne naloge med seboj odvisne (Lipovec, 1987, str. 80). V procesu usklajevanja je potrebno ohranjati določena razmerja med nalogami, ki morajo biti usklajene med sabo, tako po obliki in obsegu kot tudi po času izvedbe, da bi mogli smotrno izvesti skupno nalogo podjetja (Lipovec, 1987, str. 124).

Torej, da bo tehnična delitev dela uspešna, ji mora slediti uspešna koordinacija oziroma usklajevanje. Zato bom najprej na kratko opredelila razvoj koordinacije skozi čas in tudi različne poglede avtorjev na koordinacijo. Temu bodo sledila tri podpoglavja o usklajevanju, to so usklajevanje tehnično razdeljenega dela, usklajevanje ciljev in interesov in usklajevanje razmerij.

2.2 Koordinacija

2.2.1 Razvoj koordinacije

Številni avtorji so pojem koordinacije razumeli različno. Fayol je koordinacijo razumel kot sestavni del ravnalne funkcije, poleg predvidevanja, organiziranja, ukazovanja in

kontroliranja. Fayol sicer koordinacije še nima za temeljno načelo organizacije, temveč samo za bistveno sestavino ravnanja.

Mooney je koordinacijo smatral za prvo organizacijsko načelo. Brez koordinacije, organizacija ni mogoča. Njegova opredelitev koordinacije je sledeča: *»koordinacija je pravilna razporeditev skupnega truda, z namenom, da priskrbimo enotnost aktivnosti pri zasledovanju skupnega cilja.* (Mooney, 1947, str. 5). Koordinacijo je skoraj poistovetil z organizacijo. Menil je tudi, da koordinacija nujno temelji na vrhovni oblasti v podjetju, kajti brez nje ne bi bilo nobene smeri pri usklajevanju prizadevanj. V Mooneyevi trojni zvezi daje oblast cilje, glede na katere potem koordinira razdeljeno delo, a oblast in cilji se neposredno izrazijo samo v koordinaciji (Lipovec, 1987, str. 124-126).

Alford smatra, da je koordinacija kombiniranje aktivnosti v združeno in skladno akcijo. V nadaljevanju tudi pravi, da je koordinacija proces, s katerim vodja zavestno usmerja akcije vsakega posameznika v izvedbo večje naloge v določenem času (Lipovec, 1987a, str. 126).

Razen redkih naštetih avtorjev pa številni avtorji v svojih delih o organizaciji, koordinacije sploh ne obravnavajo. Menijo namreč, da je z dodeljevanjem dolžnosti in s formalno ureditvijo oddelkov problem koordinacije rešen in s tem odstranjen kot organizacijski problem. Kajti, če so vse aktivnosti v podjetju že v naprej znane in določene, je organizacijski problem koordinacije razrešen takoj, ko so te aktivnosti dodeljene posameznim organizacijskim enotam in posameznim delovnim mestom. Kljub temu je stvarnejša predpostavka, da vse aktivnosti v podjetju le niso znane že v naprej ali pa so odvisne od zunanjih dejavnikov ali pa od izida drugih aktivnosti (Lipovec, 1987b, str. 126).

Svoje mnenje sta podala še avtorja Koontz in O'Donell, ki trdita da je koordinacija najprej koordinacija interesov ali motivov ljudi. Njuno mnenje je, da je potrebno sinhronizirati akcije posameznikov, ker so navadno zelo različna mnenja o tem, kako bi uresničili cilj skupine ali kako bi izravnali in uskladili spopade med motivi posameznikov in cilji skupine. Četudi so cilji in motivi skoraj isti, posamezniki pogosto vidijo svoje lastne interese različno, zaradi česar se njihove akcije za uresničitev skupnega cilja ne skladajo avtomatično z aktivnostjo drugih. In zato je potrebno uskladiti cilje in akcije posameznikov (Lipovec, 1987c, str.127).

2.2.2 Opredelitev koordinacije

Če združimo vsa zgoraj navedena razumevanja koordinacije, pridemo do nove in ustrežnejše definicije oziroma opredelitve tega organizacijskega pojava. To je tudi opredelitev koordinacije, kot jo razume Lipovec.

Koordinacija je:

- *povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja, z okoljem in mesebno, ter*
- *usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja po obsegu in času (med preteklostjo in sedanostjo, odvisno od okolja),*
- *da bi čimbolj smotrno uresničili cilj delovanja.* (Lipovec, 1987, str. 128).

Brez koordinacije ne bi bila mogoča tehnična delitev dela, ravno tako tudi podjetje ne bi moglo obstajati, saj razdeljeno delo ne bi bilo ponovno povezano v skupno nalogo podjetja. Zato tudi pravi Lipovec, da organizacija nastane šele s koordinacijo (Lipovec, 1987, str. 124).

Ugotovili smo da brez koordinacije tehnična delitev dela na bi bila mogoča. Koliko je koordinacija potrebna, pa je odvisno od tega, koliko si cilji članov združbe nasprotujejo ali koliko se medsebojno dopolnjujejo pri izvajanju skupnega cilja delovanja. Podobno je tudi v primeru oddelkov, ki so nastali na podlagi tehnične delitve dela.

Potrebnost koordinacije v podjetju narašča odvisno od oblike soodvisnosti med oddelki.

1. Kadar naloga oddelka ni odvisna od nalog drugih oddelkov, takrat oddelek ne potrebuje pomoči drugih oddelkov ali pa le malo, da bi izvedel svojo nalogo. V takem primeru je potrebno mnogo manj koordinacije.
2. Kadar so naloge oddelkov sicer enake ali podobne, a se seštevajo v skupno nalogo podjetja, je ta naloga slabše izvedena, če kateri izmed oddelkov ne izvede svoje naloge popolnoma. V tem primeru je že potrebno nekoliko več koordinacije.
3. Nadaljna stopnja medsebojne odvisnosti je dosežena, če so naloge posameznih oddelkov sicer medsebojno neodvisne, tako da vsak oddelek popolnoma samostojno izvede svojo nalogo, vendar pa skupna naloga podjetja sploh ne more biti izvedena, če vsak oddelek posebej ne izvede popolnoma svoje naloge. V tem primeru so oddelki že močno soodvisni po svojih nalogah in to zahteva tudi večji obseg koordinacije.
4. Še bolj so oddelki soodvisni, če so sicer po svojih nalogah neodvisni drug od drugega, vse njihove naloge pa so odvisne od izvedbe naloge enega od oddelkov. Takšna medsebojna odvisnost zahteva večjo koordinacijo, določa pa tudi njeno vsebino.
5. Najbolj splošen tip odvisnosti med oddelki pa je, če je izvedba naloge vsakega oddelka odvisna od izvedbe naloge vsakega drugega oddelka. Tu je koordinacija najbolj potrebna.

Potrebnost koordinacije v podjetju torej narašča odvisno od oblike soodvisnosti med oddelki. Čim večja je ta odvisnost, bolj je potrebna koordinacija. Čim bolj je podjetje odvisno od okolja, toliko bolj je potrebna koordinacija. Potrebnost koordinacije tudi narašča, kolikor bolj in hitreje se spreminja okolje, kolikor bolj različne so te spremembe in kolikor manj jih je mogoče pričakovati. Nenazadnje je koordinacija potrebna tudi v zvezi z razlikami v razmerjih med ljudmi in med organizacijskimi strukturami (Lipovec, 1987, str. 128, 129).

Koordinacija je torej potrebna na različnih področjih. Tehnična delitev dela lahko poleg pozitivnih posledic, povzroči tudi vrsto problemov. Kajti potrebno je usklajevati najprej s tehnično delitvijo razdeljeno delo, poleg tega pa tudi različne cilje oziroma interese. Temeljni cilj delovanja podjetja (določen s strani lastnikov) je osnovni kriterij za vse uskladitve in povezovanja. Zato je tudi možno presoditi vsakemu členu organizacije, koliko in po kakšnem kriteriju je koordinacija izvedena, kot tudi to, kaj in kako je treba koordinirati. Potrebnost koordinacije je odvisna od tega, koliko si cilji članov združbe nasprotujejo ali koliko se medsebojno dopolnjujejo pri izvajanju skupnega cilja delovanja (Lipovec, 1987, str. 124-128). Nenazadnje pa moramo usklajevati tudi razmerja.

2.2.3 Usklajevanje tehnično razdeljenega dela

Večina avtorjev, ki obravnava koordinacijo, jo razume v smislu tehnično razdeljenega dela. Torej, koordinacija je usklajevanje različnih aktivnosti zaposlenih, da lahko dosežemo skupni cilj podjetja.

Tehnična delitev dela nam da delne naloge, ki so med seboj odvisne in so v določenih razmerjih. Tu gre za razmerja zgolj v tehničnem smislu. Odvisnost delnih nalog je pri tem večja, čim podrobneje je delo razdeljeno in čim obsežnejša je skupna naloga. Temu pa je primerno in obsežno tudi usklajevanje tako razdeljenega dela, ki mora zagotavljati čim večjo smotrnost celote. Pri tem se usklajevanje kaže kot povezovanje in združevanje istovrstnih, pa tudi različnih, vendar medsebojno povezanih nalog v bolj številne ožje - izvedbene in manj številne širše - usklajevalne naloge.

Delovne naloge se izvajajo na delovnih mestih, ki jih povezujemo v oddelke in širše organizacijske enote. Dobimo tehnično strukturo delovnih mest, oddelkov in širših celot. Njeno oblikovanje je pogojeno s samo strukturo delovnih nalog. Usklajujemo jo glede na izbrano osnovo združevanja delnih nalog oziroma glede na ustrezno oblikovano tehnično strukturo delovnih nalog.

Aktivnosti zaposlenih morajo biti usklajene tako v prostoru kot tudi času. Ko so opravila medsebojno odvisna, lahko časovna neusklajenost bistveno vpliva na uspešnost dela. Primer: delavec zaposlen v proizvodnji nekega podjetja, ne more nadaljevati svojega dela, če ne dobi pravočasno ustrezne surovine ali polizdelka, ki jo mora pripraviti njegov sodelavec. Prav tako lahko pride do neusklajenosti v prostoru. Primer: dva soodvisna delavca morata biti na ustrezen način v povezavi. Sicer lahko vse te neusklajenosti vplivajo na višje stroške podjetja.

Ne usklajujemo pa le posameznih delovnih nalog, dodeljenih posameznim nosilcem, temveč tudi poslovne funkcije, projekte in poslovne enote – z vsemi temi komponentami je določena tehnična struktura podjetja. Gre torej za določitev nivoja, na katerem se odvija koordinacija

(od najpreprostejše koordinacije med dvema delavcema na nižji ravni podjetja, pa do koordinacije celotnega poslovanja s strani lastnikov) – vsebinsko pa je na vseh nivojih potrebno določiti enake parametre, torej vsebino, namen, sredstva, prostor, čas in izvajalca.

Avtor Armstrong meni, da je koordinacija potrebna, ker morajo biti individualne aktivnosti sinhronizirane oziroma usklajene. Opredelil je postopek ali način izvajanja koordinacije, ki je pomemben za njeno uspešnost. Ta postopek vključuje: *planiranje, organiziranje, delegiranje, komuniciranje in kontrolo* (Armstrong, 1994, str. 88, 89).

Koordinacija naj bi raje potekala pred pričetkom dela kot kasneje. In *planiranje* je prvi korak. To pomeni odločitev o tem, kaj je potrebno narediti in kdaj. Je proces členitve skupne naloge v številne zaporedne naloge ali povezane podnaloge. Nato je potrebno izdelati prioritete in časovno lestvico.

Ko vemo, kaj je treba narediti, se odločamo, kdo bo to naredil. To delamo v procesu *organiziranja*. Ko razdelimo delovne naloge med zaposlene, moramo paziti, da ne ločimo tistih nalog, ki so povezane in jih ni mogoče jasno razdeliti. To predstavlja problem. Če je mejna linija preveč rigidna, ali nezadostno definirana, lahko to povzroči koordinacijske probleme. Ravno tako naj se ne bi preveč opirali na formalno organizacijo, ki je definirana v tabelah in priročnikih. Sicer s tem vnesemo nefleksibilnost in postavimo komunikacijske ovire, ki so usodne za koordinacijo. Neformalna koordinacija, ki obstoji v vseh združbah, pripomore k uspešnejši koordinaciji. Ko zaposleni delujejo skupaj, razvijejo sistem socialnih razmerij in s tem prestopijo organizacijske ovire. Skreirajo mrežo neformalnih skupin, ki težijo k samodisciplini. To omogoči ravnateljem, da imajo več časa za planiranje, reševanje problemov in celotni nadzor poslovanja, namesto da se ukvarjajo z nadzorom in kontrolo zaposlenih.

Kljub temu, da neformalna organizacija lahko zelo pripomore k učinkoviti koordinaciji, je delo potrebno *delegirati* zaposlenim na način, ki zagotavlja, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje in se zavedajo pomembnosti povezave oziroma razmerja med seboj, da dosežejo koordiniran rezultat. Umetnost tukaj pa je, da se vsi zavedajo tudi določenih točk in področij, kjer morajo biti usklajeni in ravno tako usklajenosti v času. Da se bodo zaposleni avtomatično medsebojno usklajevali, je pomembno, da ravnatelj poleg delegiranja posameznih nalog zaposlenim, le-tem daje tudi nalogo za medsebojno sodelovanje.

Ne samo da mora ravnatelj jasno *komunicirati* z zaposlenimi, temveč mora tudi spodbujati komunikacijo med zaposlenimi. Potrebno se je izogniti situacijam, ko zaposleni sprašujejo, zakaj se jim določena stvar ni povedala, ali pa »nihče mi nič ne pove«.

Ravno tako je potrebno *kontrolirati* aktivnosti in rezultate, odkrivati napake in ustrezno ravnati, ko je to potrebno. Koordinacija se ne zgodi sama od sebe, temveč je potrebno delati

na njej, hkrati pa se ne smemo preveč vpletati. Zaposlenim je potrebno dovoliti dovolj svobode, da razvijejo horizontalna razmerja. To bo precej pospešilo koordinacijo, kot v primeru rigidne ali avtoritativne kontrole.

Avtor Armstrong opisuje potek koordinacije, ki deloma vsebuje tudi tehnično delitev dela. Lahko bi rekla celo, da je združil tehnično delitev dela in koordinacijo, predvsem v smislu kot sem predhodno opredelila oba pojma po Lipovcu. Predvsem prvi trije koraki - planiranje, organiziranje in delegiranje, so tisti, ki se najbolj prekrivajo s tehnično delitvijo dela. Menim, da to ni nič napačnega, kajti težko je potegniti čisto ločnico med tehnično delitvijo dela in koordinacijo, ki se vsekakor prekrivata. Kajti, ko se enkrat odločamo za tehnično delitev dela, je že prisotno tudi usklajevanje. Vnaprej si zamišljamo, kako bomo potem tako razdeljeno delo zopet uskladili, da bomo lahko dosegli cilj podjetja. Oziroma delo delimo tako, da bo usklajevanje le-tega kasneje čim lažje, enostavnejše in hitrejše.

Pravzaprav vsi ti postopki, o katerih govori Armstrong, niso nič drugega kot sestavine ravnalnega procesa. Kot pa sem že omenila v prvem poglavju, je koordinacija vsebina ravnalnega procesa.

2.2.4 Usklajevanje ciljev in interesov

»Cilji so željena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči.« (Možina, 2002, str. 13). Cilji morajo biti razumljivo opredeljeni, dosegljivi, konsistentni, spodbujevalni,... Tako kot o ciljih pa podjetje odloča tudi o poteh, ki pripeljejo do teh ciljev. Cilji bodo ostali neuresničeni, če ne bomo vzpostavili povezave med cilji in potmi. Cilji so sestavni del planiranja, ki v ožjem smislu sestoji prav iz določanja ciljev in poti za njihovo doseganje. Cilji usmerjajo in spodbujajo delovanje ljudi. Postavljeni cilji šele omogočajo kontroliranje, torej primerjanje med postavljenimi in dejansko doseženimi cilji in rezultati.

Številni avtorji (Rozman, 1993, str. 121-123) razvrščajo cilje po raznih kriterijih. Glede na ročnost razlikujejo strateške ali dolgoročne in taktične ter operativne ali kratkoročne cilje. Po namenu zadovoljevanja potreb ločimo primarne od sekundarnih ciljev, glede na stopnjo formalizacije pa eksplicitne od implicitnih ciljev. Poznamo še cilje podjetja, oddelčne cilje in individualne cilje ter v okviru teh še posebej cilje ravnateljev. Ne glede na kriterij razvrščanja ciljev, morajo biti le-ti kasneje usklajeni.

Nastanek združbe si lahko razložimo z ugotovitvijo, da ljudje spoznajo, da bo najboljša alternativa za doseganje njihovega individualnega cilja združitev in delovanje v okviru združbe. Tako cilji posameznika kot cilji združb so pogosto družbeno pogojeni. Cilj združbe pa tudi preoblikuje cilje posameznikov. Pokaže se, da vsiljeni cilji, pri postavljanju katerih

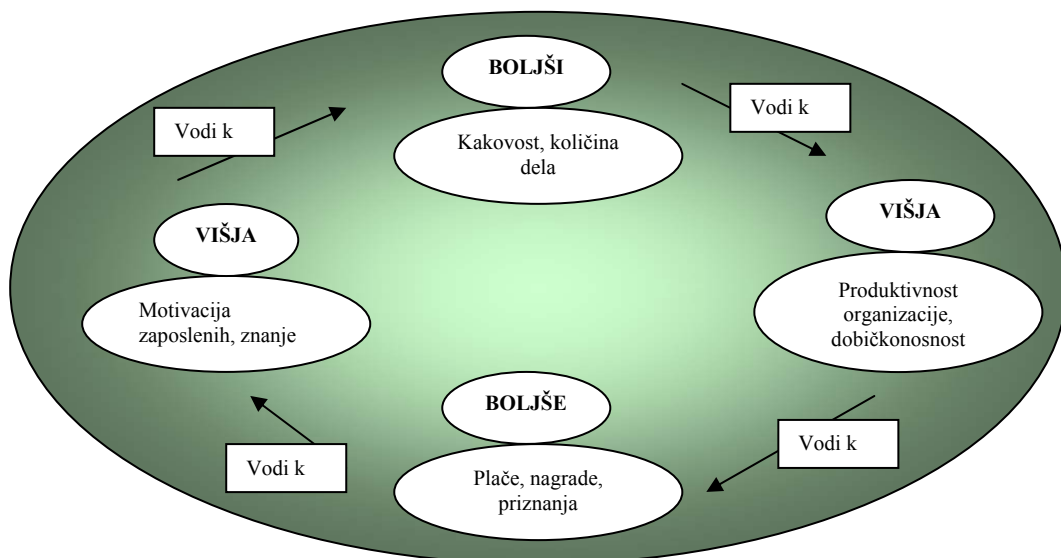
tisti, ki bodo delovali za njihovo uresničitev, ne sodelujejo, pogosto niso doseženi. Z razvojem gospodarjenja, z vse večjo strokovnostjo zaposlenih, tudi ravnatelji ne morejo več usklajevati dejavnosti podrejenih. Uskladitev pa mora biti dosežena. Zato je potrebno usklajevanje ciljev.

Podjetje v osnovi predstavlja ljudi v njem. Ljudje pa imajo po eni strani lastne potrebe, cilje in interese ter po drugi strani, kot nosilci posameznih funkcij, druge potrebe, interese in cilje. Poleg tega pa je prisotna še množica interesov, potreb in ciljev drugih ljudi. Te cilje je potrebno medsebojno usklajevati. Vsi cilji pa morajo biti usklajeni s temeljnim ciljem podjetja in ta z okoljem. Tako morajo biti usklajeni posamezni delni cilji s skupnim ciljem organizacije, ravno tako pa tudi cilji posameznikov s ciljem organizacije.

Kadar se organizacijski cilji zelo razlikujejo od ciljev zaposlenih ali so celo nasprotujoči, so zaposleni nezadovoljni in neustvarjalni. Organizacija, ki bolje zagotavlja svojim članom, da v njej uresničujejo osebne cilje, praviloma lažje pridobiva člane za uresničevanje svojih ciljev in je tudi uspešnejša (Možina, 2002a, str. 13).

Ravnanje je zato usmerjeno k nenehnemu usklajevanju ciljev zaposlenih in organizacije. Organizacija in zaposleni morajo usklajevati svoje cilje in pričakovanja, njihova dolgoročna težnja pa mora biti dvigovanje uspešnosti poslovanja. To lahko dosežemo s krožnim tokom, v katerem si zaposleni in organizacija prizadevajo za dosego višjih ciljev, kar prikazuje Slika 1.

Slika 1: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacije



Vir: Možina, 2002, str. 4.

Na Sliki 1 je prikazano, da boljše plače, nagrade in priznanja vodijo k višji motivaciji zaposlenih, kar posledično vodi k boljši kakovosti in količini dela. Slednje se odrazi v višji

produktivnosti organizacije in dobičkonosnosti. Večji je dobiček, več se ga lahko nameni za plače in nagrade in tako se krožni tok nadaljuje.

Na Sliki 1 se torej vidi kako se cilji zaposlenih usklajujejo s cilji podjetja. Skupnost ciljev pa predstavlja interes. Struktura interesov ljudi je tudi ena izmed organizacijskih prvin, ki jih je treba povezovati in usklajevati, torej koordinirati (Kladnik, 1998, str. 11-13).

Tako je Drucker predlagal, da skupine - teami postavijo svoje cilje, iz katerih bodo razvidni cilji posameznikov. Cilji med njimi in med organizacijskimi ravni morajo biti usklajeni. Npr. cilj širše enote je dosegljiv z usklajenim delovanjem manjših enot. Ta pristop je Drucker poimenoval »management by objectives and self-control«, oziroma kasneje okrajšava MBO, ravnanje s postavljanem ciljev (Rozman, 2000, str. 58).

2.2.5 Usklajevanje razmerij

V obstoječi definiciji organizacije je omenjeno, da je le-ta sestav razmerij, ki zagotavlja obstoj neke združbe in da je vsak sestav razmerij mogoče zreducirati na eno samo razmerje, zato mora koordinacija potekati (Lipovec, 1987, str. 292, 293):

1. v vsakem enovitem razmerju med obema funkcijama in vsako razmerje zahteva svojo obliko koordinacije, ki jo določajo določila razmerja,
2. med več enovitimi razmerji v sestavljenem razmerju,
3. med razmerji v sestavu razmerij, torej v strukturi.

Sama opredelitev koordinacije nam torej pove, da gre tudi za povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijskih struktur. Preproste izvedbene delovne naloge se najprej dodeljujejo nosilcem na posameznih delovnih mestih, bolj kompleksne, pa posameznim nosilcem v oddelkih in organizacijskih enotah. Tako dobimo razmerja in strukturo delovnih mest, oddelkov in organizacijskih enot ter razmerja in strukturo nosilcev preprostih in kompleksnih nalog, ki je določena tehnično. Tehnična struktura mora biti prilagojena ostalim organizacijskim strukturam. Ta razmerja so lahko neusklajena. Razmerja in strukture nastajajo celo neodvisno od tega, ali jih ljudje sploh želijo oblikovati; to so t.i. neformalne strukture. Razmerja in strukture določajo sistem nadrejenosti in podrejenosti ter pristojnosti in odgovornosti. Neusklajenost na tem področju pa ima lahko za podjetje hude posledice (Ložar, 1997, str. 3).

V podjetju imamo navadno oblikovana tri temeljna, funkcionalno opredeljena razmerja med ljudmi, imenovana organizacijske funkcije ali organizacijske vloge: funkcija upravljanja, funkcija ravnanja, funkcija izvajanja. Vse ljudi v podjetju po njihovi funkcionalni vlogi in po razmerju z drugimi ljudmi razvrstimo v tri osnovne funkcionalne skupine. Ta razmerja se jasno izrazijo, takoj ko jih opredelimo kot funkcionalna razmerja. Ravnalci imajo najtežje

pogoje usklajevanja, ki je hkrati najpomembnejše za nemoteno opravljanje vseh poslovnih procesov v podjetju.

Posameznik dobi v podjetju zadolžitev, ki je sestavljena iz več delovnih nalog. Za ustrezno izvedbo nalog pa tudi prevzema odgovornost (Rozman, 2000, str. 81). *»Odgovornost pomeni prevzem dolžnosti za izvršitev dodeljene naloge in s tem posledic te dolžnosti, ki so lahko zanj ugodne ali neugodne.«* (Lipovec, 1987, str. 150). Hkrati z odgovornostjo pa posameznik dobi tudi avtoriteto, da sploh lahko opravlja predpisano delo. Vsak posameznik dobi določeno mesto v hierarhiji podjetja, ki je določeno z njegovo zadolžitvijo, odgovornostjo in avtoriteto. Ti trije dejavniki morajo biti medsebojno usklajeni.

Zadolžitvam, odgovornosti in avtoriteti je potrebno dodati še komuniciranje ali mesto v komuniciranju. Vse štiri komponente morajo biti med seboj v določenem razmerju, torej usklajene. Zato govorimo o »vodoravnem« in »navpičnem« usklajevanju. Jasno je, da mora biti zadolžitvi primerna tudi odgovornost. Pri tem posameznik odgovarja tako za izvedbo kot tudi za uspešnost izvedbe. Da bo svojo nalogo lahko izvedel, mora imeti tudi pravico, moč ali oblast, ki jo imenujemo avtoriteta. Avtoriteta je povezana z odgovornostjo, saj mora imeti posameznik avtoriteto za uporabo virov, da doseže določene rezultate. Vidimo, da morajo biti komponente medsebojno usklajene, da ena brez druge ne more delovati. Kajti posameznik ne more izvajati dela in imeti zadolžitev, ne da bi odgovarjal za svoje delo. To imenujemo »vodoravno« usklajevanje. Medtem ko poznamo tudi »navpično« usklajevanje. To pomeni, da morajo biti zadolžitve medsebojno usklajene. Slednje morajo biti usklajene tako v času kot prostoru in nenazadnje tudi z okoljem.

Vsak človek je povezan z razmerji z mnogimi ljudmi in tako nastaja mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura. Ljudje, ki so medsebojno povezani z razmerji, dobivajo določene vloge, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Zato lahko organizacijsko strukturo razumemo tudi kot sestav medsebojno odvisnih vlog ali funkcij. Na osnovi tega lahko rečemo, da nobena stvar ne obstaja zgolj sama zase, temveč dobiva svoj pomen po razmerjih med ljudmi (Kladnik, 1998, str. 13-15).

Pri usklajevanju razmerij in struktur moramo upoštevati večkratne povezave posameznih zvrsti teh razmerij in struktur, tako formalnih kot neformalnih. Najprej jih moramo usklajevati znotraj njih samih, hkrati pa tudi v različnih povezavah z drugimi razmerji in strukturami. Priča smo torej nenehmu dinamičnemu spreminjanju razmerij in struktur tako glede na okolje, glede na stalno spreminjajoče se potrebe, cilje in interese ljudi, kot tudi glede na cilje gospodarjenja (Kladnik, 1998a, str. 13-15).

3 MOTIVIRANJE

3.1 Opredelitev motivacije

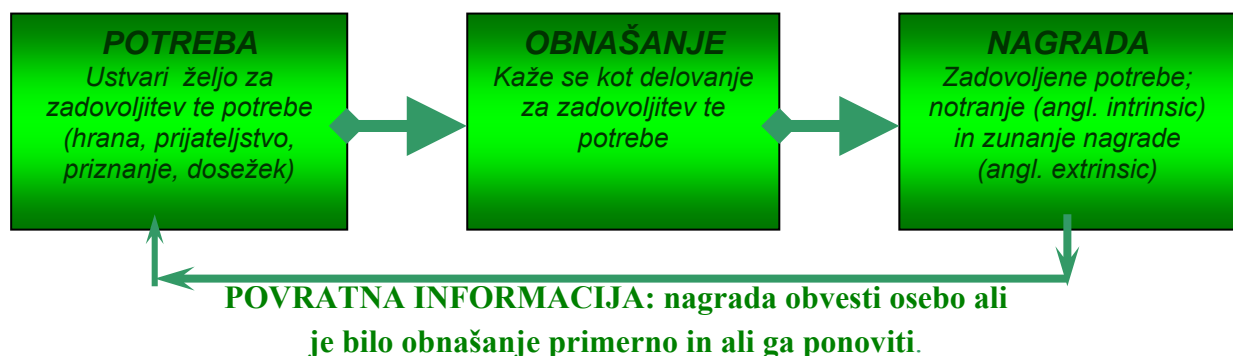
»Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev.« Vsi cilji, ki jih posameznik ima, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napor (Uhan, 2000, str. 12).

Ljudje delajo z namenom, da zadovoljijo svoje potrebe ali da dobijo proizvode za zadovoljitev svojih potreb. Potrebe oziroma tisto, kar lahko zaslužijo za zadovoljitev svojih želja, motivira ljudi, da so aktivni (Rozman, 1996, str. 6, 7).

Motivacijska struktura v družbi zaradi prepletanja, to je medsebojnega podpiranja ali omejevanja ciljev posameznikov, določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi. Raven motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem delovno učinkovitost; posredno in na daljši rok pa vpliva tudi na usposobljenost delavcev za delo in tudi na opremljenost, tehnologijo in organizacijo delovnega procesa.

»Motivacija je vsakršen vpliv, ki pri ljudeh vzbudi, usmerja ali vzdržuje njihovo v cilj usmerjeno delovanje oziroma obnašanje.« (Hellriegel, Slocum, 1989, str. 409). Preprost model motivacije posameznika je prikazan spodaj na Sliki 2.

Slika 2: Preprost model motivacije



Vir: Daft, 1998, str. 403.

Slika 2 nam pove, da imajo ljudje potrebe, kot so potreba po hrani, po dosežkih, po denarju. To se izrazi kot notranja tenzija oziroma napetost. Slednja motivira določeno obnašanje, s katerim želi posameznik zadovoljiti to potrebo do stopnje, ko je obnašanje uspešno in je posameznik nagrajen, v smislu da je potreba zadovoljena. Nagrade so dveh tipov: notranje in zunanje. Notranje nagrade so neposredna posledica dejanja oziroma obnašanja posameznika.

Primer: dokončanje zahtevne naloge lahko vzbudi prijeten občutek dosežka. Zunanje nagrade pa da nekdo drug, ponavadi ravnatelj in vključujejo povišanje plače,... (Daft, 1998, str. 403).

Iz Slike 2 je razvidno, da za vsako človekovo aktivnost obstaja nek vzrok, potreba in povod, oziroma nek cilj, ki ga namerava z aktivnostjo posredno ali neposredno doseči. »*Motiv je razlog, da človek deluje; daje odgovor na vprašanje zakaj oziroma kako nastane delovanje.*« (Lipovec, 1987, str. 109).

Strokovnjaki razvrščajo *vrste motivov* na več načinov, ob tem uporabljajo različna sodila za opredeljevanje njihovih pomenov (Lipičnik, 1994, str. 491):

- Glede na *vlogo*, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi (socialne in biološke potrebe). Sekundarni motivi so tisti, ki povzročajo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne ogrožajo njihovega življenja, če niso zadovoljeni.
- Glede na *nastanek* ločimo *podedovane* in *pridobljene* motive.
- Glede na *razširjenost med ljudmi* ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh (*univerzalni* motivi), takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih (*regionalni*), in takšne, ki jih srečujemo samo pri posameznikih (*individualni* motivi).

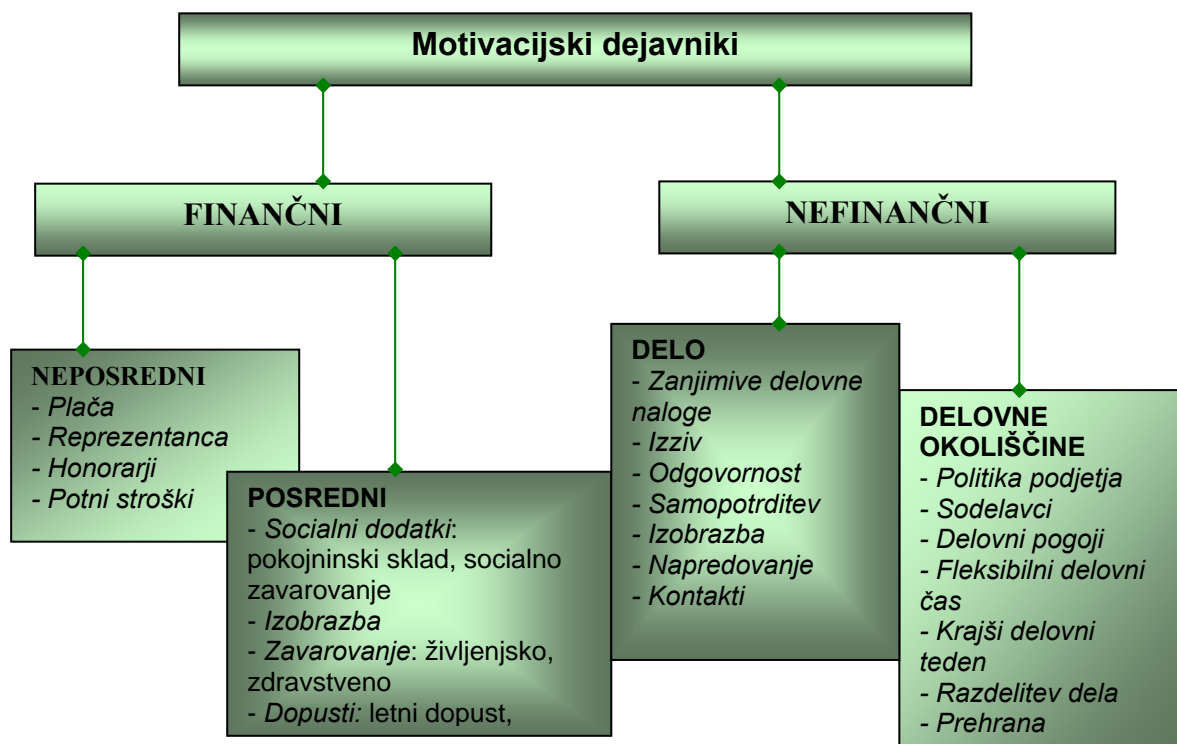
3.2 Dejavniki motivacije

Obstajajo različna sredstva ali dejavniki motiviranja, to je zunanje ali notranje spodbude k delu. Od teh je še najmočnejša materialna spodbuda, vendar ne gre zanemarjati tudi drugih. Pravzaprav pa tudi spodbude kot na primer priznanje, promocije, odlikovanja pa tudi samostojnost, osebni razvoj itd., posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Pomembno je, da pri motivacijskih dejavnikih ločimo tista, ki neposredno motivirajo ali spodbujajo, od tistih ki šele posredno spodbujajo k delovnim aktivnostim.

3.2.1 Vrste dejavnikov motivacije

Dejavnike motivacije torej v splošnem razdelimo na materialne oziroma finančne in nematerialne oziroma nefinančne. Razdelitev motivacijskih dejavnikov lahko vidimo na Sliki 3, kjer so prikazani tudi primeri motivacijskih dejavnikov.

Slika 3: Motivacijski dejavniki



Vir: Motivacijske tehnike – Management – Poslovni Forum, 2004.

Iz Slike 3 je razvidna delitev motivacijskih dejavnikov na finančne in nefinančne dejavnike. Nadalje so finančni dejavniki razdeljeni še na neposredne finančne dejavnike in posredne finančne dejavnike, za oboje pa je navedenih nekaj primerov. Medtem ko lahko nefinančne dejavnike motivacije razdelimo na tiste, ki se nanašajo neposredno na delo in tiste, ki se nanašajo na delovne okoliščine. Ravno tako so za oboje navedeni primeri.

Strinjam se, da bodo motivirani ljudje vložili več navora v svoje delo od tistih, ki niso motivirani. Prav sposobnost vodje mora biti v prepoznavanju individualnih razlik in potreb ljudi, ko jim dodeljuje delo, ki naj bo primerno njihovim potrebam. Ravno tako mora pravilno določiti nagrade posameznikom ter le-te povezati z delovnimi učinki in realizacijo postavljenih ciljev.

V nadaljevanju bom podrobneje opredelila ter razložila materialne in nematerialne dejavnike motivacije, še posebej nagrajevanje kot najpomembnejši materialni motivacijski dejavnik.

3.2.2 Nematerialni dejavniki motivacije

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznika za delo tem večja, čimveč različnih potreb lahko z njim zadovolji posameznik.

Nujno je treba upoštevati, da želijo ljudje z delom zadovoljiti veliko različnih potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnost pri delu (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 613, 614).

Najpomembnejši med nematerialnimi dejavniki motivacije so: dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, primerno delovno in življensko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev in poslanstva podjetja, stalnost in zanesljivost zaposlitve. Vendar bodo vsi ti nematerialni motivacijski dejavniki učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo le-ti zadovoljni s plačo.

Z raziskavami so ugotovili, da je za zaposlene še vedno najpomembnejši njihov zaslužek, nato sledi zanimivo delo, osebni uspeh pri delu in popolno upoštevanje njihovega opravljenega dela. Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne skupine ljudi. Zato je potrebno ugotoviti v vsakem podjetju posebej, kateri izmed motivacijskih dejavnikov v tistem trenutku najbolj vpliva na zaposlene. Na podlagi takšnih ugotovitev je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki lahko zagotovijo čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kar bo pripeljalo do največje možne delovne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa (Uhan, 1989, str. 195).

3.2.3 Materialni dejavniki motivacije

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar – plača. Dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan, 2000, str. 32).

V Tabeli 1 je prikazana klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov. Odvisno od tega ali želi podjetje motivacijski sistem, ki bo dajal prednost individualnemu ali prednost timske delu, je potrebno uporabiti različne motivatorje.

Tabela 1: Klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov

		NEPOSREDNI MATERIALNI OZ. DENARNI PRIHODKI	POSREDNI MATERIALNI PRIHODEK
NIVO	POSAMEZNIK	<ul style="list-style-type: none"> ❖ plača ❖ bonusi in nagrade ❖ dodatki za inovacije in ustvarjalnost ❖ dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika ❖ ostale spodbude (bonusi) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ šolnine ❖ izobraževalna potovanja ❖ specializacije ❖ plačana odsotnost z dela in dela prosti dnevi ❖ službeno vozilo ❖ managerske ugodnosti
	PODJETJE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ dodatki vezani na rezultate in dobiček organizacije oz. podjetja ❖ delež od dobička podjetja ❖ delež v lastništvu podjetja (distribucija delnic) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ pokojninsko zavarovanje ❖ zdravstvena zaščita ❖ življensko zavarovanje ❖ prispevki za primer nezaposlenost ❖ plačan letni dopust ❖ regres in »božičnica« ❖ skrb za otroke, starostnike,..

Vir: Motivacijske tehnike – Management – Poslovni Forum, 2004.

Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg plače oziroma osebnih dohodkov, še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter dodatke. Razdelimo jih v dve veliki skupini oziroma kategoriji finančnih nadomestil za delo in sicer (glej Tabela 1): *neposredni materialni oziroma denarni prihodki*, katere dobijo zaposleni v denarju in *posredni materialni prihodki*, kateri prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 613-614).

3.3 Opredelitev nagrajevanja

Motiviranje je pristop do ljudi, ki zagotavlja da se bodo trudili dosegati čim boljše delovne uspehe. Da si pri zaposlenih zagotovimo dolgoročno usmerjenost v doseganje čim boljših delovnih uspehov pa ni dovolj le dober način motivacije; podpirati ga mora ustrezen sistem nagrajevanja. Slednji namreč zagotavlja, da bomo izpolnili obljube in uresničili pričakovanja zaposlenih, ki smo jih spodbudili z motiviranjem. Le na tak način lahko podjetja dolgoročno ohranijo visoko stopnjo motivacije zaposlenih. »Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno.« (Lipičnik, 1998, str. 194).

Sistemi nagrajevanja imajo dve pomembni vlogi. Prva od njih je *neposredno motiviranje zaposlenih*, da v svoje delo vlagajo več truda, kar omogoča podjetju, da prepozna sposobnosti

zaposlenih. Druga vloga sistema nagrajevanja pa naj bi *posredno pripomogla k večji motiviranosti*, predanosti in samoiniciativnosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni.

3.4 Struktura nagrajevanja

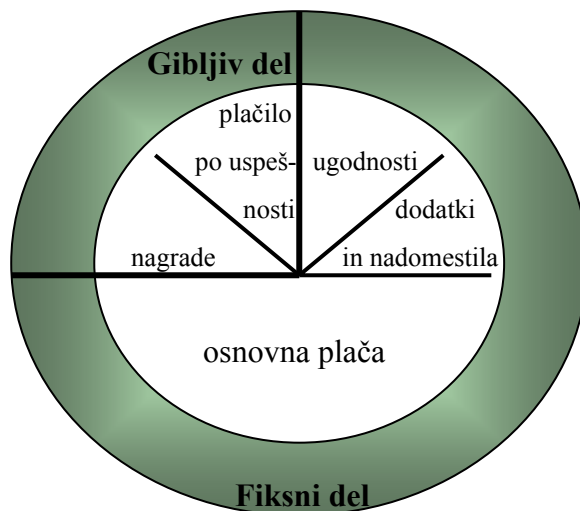
Plače so nekakšno sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določene dejavnosti. Raziskave so pokazale, da z različnimi načini plačevanja delavcev lahko iz njih izvabimo različne aktivnosti. V podjetjih prevladujeta dva načina plačevanja zaposlenih: *plačevanje po času in plačevanje po učinku*. Poznani so še drugi sistemi kot npr. *plačevanje po stažu, odvisno od uspešnosti posameznika, odvisno od doseženega dobička* itd. Nastajajo pa tudi vedno novi sistemi, s katerimi želijo podjetja spodbuditi različne delavčeve reakcije (Lipičnik, Možina, 1993, str. 48).

Že znano je dejstvo, da vsako povečanje plače ne vodi nujno do večje produktivnosti. Zato je pomembno upoštevati sledeče postavke delovanja materialnega dejavnika in sistema plač na produktivnost individualnega dela in učinek dela:

1. materialne nagrade se morajo nanašati na tiste dejavnike izvedbe dela, na katere lahko posameznik vpliva in hkrati morajo biti standardi dela dosegljivi, v mejah normale;
2. obstajati mora jasna povezava med rezultati dela in nagrado;
3. sistem nagrajevanja mora temeljiti bolj na pozitivnih kot na negativnih posledicah obnašanja na delovnem mestu;
4. materialni dodatek oziroma nagrada mora biti dovolj velika, da opraviči dodatni napor, ki je bil vložen;
5. povečanje plače mora neposredno slediti povečanju delovnih učinkov in izboljšanju delovne uspešnosti;
6. materialni dodatki morajo biti primerni vloženemu delu in pošteni v primerjavi z drugimi in
7. razlike v plači med dobrimi in slabimi delavci morajo biti značilne, da bi stimulirale dobro delo.

Kakšen bo sistem plač je odvisno od ciljev podjetja, ki naj bi jih zaposleni dosegli. S sistemom plač želijo podjetja stimulirati zaposlene k tem ciljem. Torej lahko rečemo, da je plača svojevrstno orodje v rokah ravnateljev za krmiljenje aktivnosti posameznika (Lipičnik, 2000, str. 131). Sestavine sistema plač pa so razvidne iz Slike 4.

Slika 4: Sestavine sistema plač



Vir: Zupan, 2002, str. 294.

V osnovi razlikujemo med *fiksni* in *gibljivim delom* prejemkov zaposlenih, kar je razvidno tudi iz Slike 4. *Fiksni del* je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, *gibljivi* pa od tega, kako dobro ga opravlja. *Fiksni del* plače je enak za vsa enaka dela, *gibljivi del* pa se spreminja glede na uspešnost posameznika. Največji delež fiksnih izplačil zajema osnovna plača, ki jo delavec dobi za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur (Zupan, 2002, str. 294).

Zaposleni plače razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaposleni vsako spremembo v sistemih plačevanja, ki vpliva na končni znesek prejemkov, močno občutijo in temu ustrezno prilagodijo svoje vedenje (Zupan, 2002a, str. 298).

O motivacijski moči plačnega sistema običajno razmišljamo v povezavi z nagrajevanjem uspešnosti. Še posebej učinkoviti naj bi bili sistemi, ki plačilo po uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev (posameznika, skupine ali celotnega podjetja). V tem smislu bi lahko rekli, da so sistemi plač in nagrajevanja v bistvu procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v cilje in delo posameznika in skupin. Delujejo kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njimi podjetje zaposlene spodbuja k zelenemu načinu vedenja in dela (Zupan, 2002b, str. 299).

3.5 Novi motivacijski programi

Organizacije zadnja leta uporabljajo vrsto novih pristopov oziroma programov, ki se nanašajo na motivacijsko teorijo za izboljšanje zadovoljstva in učinkovitosti zaposlenih. Te nove oblike spodbudnih plač in vpletenosti zaposlenih vključujejo: plačilo po uspešnosti (angl. pay for

performance), udeležba zaposlenih v dobičku podjetja (angl. gain sharing), motivacijski program z lastniško udeležbo (angl. ESOP- employee stock ownership plans), enkratni zneski (angl. lump-sum bonuses), plačilo za znanje (angl. pay for knowledge) in fleksibilen delovni urnik (angl. flexible work schedules) (Daft, 1998, str. 427).

Plačilo po uspešnosti pomeni, da so zaposleni nagrajeni sorazmerno z njihovimi prispevki k učinku. Običajno imenovana *zaslužena plača* (angl. merit pay) je logična posledica motivacijskih konceptov kot na primer teorij pričakovanj (angl. expectancy theory) in teorij okrepitve (angl. reinforcement theory), kajti povečanja plač so vezana na obnašanje pri delu. V mnogih organizacijah so postala povečanja plač avtomatična in zaslužena plača ni imela nobenega pomena.

Udeležba zaposlenih v dobičku je spodbuden program, pri katerem zaposleni in ravnatelji znotraj določene enote prejmejo bonuse, kadar učinki enote prekoračijo predhodno postavljene cilje. Te cilje lahko opredeljujejo produktivnost, stroški, kvaliteta, storitve kupcem ali dobiček. Za razliko od plačila po uspešnosti, udeležba zaposlenih v dobičku spodbuja koordinacijo in timsko delo, kajti vsi zaposleni prispevajo k dobremu poslovnemu rezultatu enote. Večina podjetij razvije natančen načrt, ki je opredeljen za približno obdobje šestih mesecev. Po izteku tega obdobja pa se lahko izplača omenjene bonuse.

Motivacijski program z lastniško udeležbo nudi zaposlenemu delno udeležbo v lastništvu podjetja. S tem imajo možnost, da dobijo svoj del v primeru izboljšane dobičkonosnosti. Ta program je bil popularen v majhnih podjetjih, kljub temu pa ga je uporabilo nekaj večjih, bolj znanih podjetij. Program dovoljuje podjetju, da dvigne produktivnost na račun lastništva, kar pa precej izvršilcev smatra za dober posel. Zaposleni delajo bolje, ker so lastniki in delijo tako dobičke kot izgube. Da bi ta program deloval, morajo managerji prikrbeti popolne finančne informacije zaposlenim, dati zaposlenim pravico sodelovati v pomembnejših odločitvah in jim dati volilne pravice, ki vključujejo tudi voljenje nadzornega sveta.

Redkokdaj se zdijo povišanja plač zelo velika, ker so porazdeljena čez celo leto. *Enkratni zneski* pa so enkratna izplačila v denarju, osnovana na učinkih. Primer: 10-odstotna povišica za zaposlenega, ki zasluži 200.000 SIT, bo pomenila enkratno izplačilo v višini 20.000 SIT. Ta načrt deluje, kadar zaposleni dobi občutek, da prejeti bonus resnično odslkava prosperiteto podjetja. Ravno tako omogoča, da podjetje kontrolira stroške plač, s tem da ne poveča permanentne strukture plač, razen v primeru zelo dobrega poslovanja podjetja.

Plačilo za znanje pomeni, da je višina plače zaposlenega odvisna od števila nalog, ki jih zaposleni lahko opravi. To je povezano s sistemom menjave delovnega mesta (angl. job rotation) in obogatitvijo dela (angl. job enrichment), kajti zaposleni se naučijo zmožnosti za

različna delovna mesta. V takem primeru je potrebno manj zaposlenih za opravljanje vseh nalog. Plačilo za znanje torej poveča fleksibilnost in učinkovitost podjetja. Zaposleni razširijo perspektivo, zaradi česar postanejo bolj spretni pri reševanju problemov. Za uresničitev tovrstnega programa morajo imeti podjetja dobro razvit postopek ocenjevanja zaposlenih in delovne naloge morajo biti dobro poznane, tako da se plača lahko poveča, ko so potrebne nove delovne zmožnosti.

Fleksibilen delovni urnik je opustil omejitve, da morajo zaposleni delati običajni 8-urni delavnik, torej od 8h do 16h. Te posodobitve vključujejo štiri-dnevni delovni teden, fleksibilen čas in delitev delovnega mesta. *S štiridnevnim delovnim tednom* vsak zaposleni dela štiri dni po deset ur, namesto pet dni po osem ur. Motivacijski dejavnik tukaj je, da se zaposleni srečujejo s potrebo po raznoliki delovni sili. Fleksibilen čas dovoljuje zaposlenim, da si opredelijo dnevne delovne urnike. Zaposleni lahko izbirajo čas pričetka in zaključka dela. Delitev delovnega mesta vključuje dva ali več zaposlenih, ki skupaj pokrivajo neko delovno nalogo preko 40-urnega delovnega tedna. Ta način na primer dovoljuje materi z mlajšimi otroki, da dela le del dneva, pri tem pa ni potrebno kreirati posebne delovne naloge. Delitev delovnega mesta tudi omogoča olajšanje in razbremenitev napornega dela, če je delo rutinsko ali monotono (Daft, 1998, str. 427-431).

4 MOTIVIRANJE KOT SREDSTVO KOORDINACIJE

4.1 Motiviranje kot predmet preučevanja psihologije, ekonomike in organizacije

V poglavju o motivaciji sem opisala preprost model motivacije, ki vsebuje specifične potrebe ljudi. Te potrebe povzročijo pri posameznikih določeno napetost, zaradi katere so motivirani. Motivirani so tako, da z določenim obnašanjem, poskušajo to napetost ali tenzijo odpraviti in zadovoljiti svojo potrebo. Motive in razloge, da človek deluje, preučuje psihologija.

Zamišljanje ciljev je spoznavni proces, v katerem posameznik ugotavlja, ali zgolj čuti potrebo po delovanju ali razmišlja o možnih alternativah za zadovoljitev potrebe, za razrešitev problema in na osnovi sodila: stopnje zadovoljitve potrebe ali doseganja cilja izbere ustrezno alternativo, kateri sledi delovanje. To pomeni, da je proces doseganja cilja, proces odločanja. Ta proces proučujejo predvsem psihologi, saj gre za notranje spodbude v delovanju ljudi.

Posameznik, katerega obnašanje je bilo uspešno, je nagrajen. Nagrajen je v smislu, da je potreba zadovoljena. Nagrada oziroma zadovoljena potreba obvesti posameznika ali je bilo obnašanje primerno ali ne. Na tej osnovi se bo tudi odločal ali ga ponoviti. Z vidika nagrajevanja je motivacija tudi predmet proučevanja ekonomike.

Nagrade izvajalcem so del sestavljenega cilja lastnika in nasprotna stran dobička kot njegovega temeljnega cilja. Nagrade zmanjšujejo dobiček. To smo videli tudi na Sliki 1, ki prikazuje krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacije. Boljše plače, nagrade in priznanja so vodila k višji motivaciji zaposlenih in k boljši kakovosti in količini dela. Slednje pa vodi k višji produktivnosti organizacije in dobičkonosnosti. Večji kot je dobiček, več se ga lahko nameni za plače in nagrade, s čimer se krožni tok nadaljuje. Z ekonomskega vidika so nagrade, omejene z ekonomskimi rezultati in ceno plačano za zaposlene. Vendar pa se znotraj podjetja organizacijska teorija osredotoča na razmerja, ki temeljijo na različnih sistemih nagrajevanja (Rozman, 1996, str. 6, 7).

Litterer navaja tri zvrsti mehanizma za razdeljevanje nagrad (Lipovec, 1987, str. 189, 190):

1. *Navadni tržni mehanizem*, s katerim se na trgu delovne sile določa mezda za različne zvrsti delovne sile. Ker je mezda le kupna cena delovne sile in je določena neodvisno od izvedbe delovne naloge, se ta mehanizem izrazi v sistemu nagrajevanja po času. Zaradi tega se navadno smatra, da mora delovna sila v uporabi doseči nek normalni delovni učinek, sicer naj bo odpuščena.
2. *Konkurenca za preseganje normalnega učinka*, na katerega je vezana normalna višina mezde, s tem da se denarni zaslužek poveča, če delavec preseže normalni učinek. Ta mehanizem se izrazi v sistemih nagrajevanja, ki temelje na preračunu tržno določene mezde na enoto normalnega učinka.
3. *Mehanizem konkuriranja za zasedbo manj številnih delovnih položajev*, za katere pa se zahteva določen uspeh v delovanju. Taka delovna mesta so predvsem vsa ravnalna delovna mesta.

Prva zvrst mehanizma za razdeljevanje nagrad je določena ekonomsko, saj se cena delovne sile določa na trgu delovne sile preko ponudbe in povpraševanja. Denarno nagrajevanje pa vključujemo tudi v organizacijsko vedo, saj je denarna nagrada kot prvo, kljub temu da je ekonomsko določena, vendarle del odgovornosti in funkcija v namernem motivacijskem razmerju in kot drugo lahko ekonomsko določeno nagrado organizacijsko preoblikujemo, da bi bila lahko motiv za delovanje posameznika v podjetju. To lahko vidimo tudi pri drugi in tretji zvrsti mehanizma za razdeljevanje nagrad po Littererju.

Med potrebami, cilji in nagradami obstajajo določena razmerja. To so motivacijska razmerja, ki se pojavijo zaradi omejenih virov, s katerimi želimo zadovoljiti potrebe. To so torej razmerja med samimi *potrebami in/ali cilji in/ali nagradami in/ali motivi in/ali interesi* članov podjetja. Koordinacija pa je vodena z motivacijskimi razmerji. Z motivacijo lahko koordinator vpliva na delo posameznikov na različne načine, smeri, itd. (Rozman, 1996, str. 6, 7). Tako je motiviranje tudi predmet proučevanja organizacije.

4.2 Motivacijska razmerja in njihova določila

»*Motivacijsko razmerje* lahko razumemo kot *povezavo ali razmerje potreb dveh oseb ali pa kot povezavo ali razmerje ciljev ali interesov dveh oseb.*« (Lipovec, 1987, str. 111). Razmerja med ljudmi so stalna in se kažejo kot zadolžitev, odgovornost in avtoriteta. Te vloge morajo biti usklajene.

Člani združbe, ki so motivirani za doseg določenega cilja, se lahko medsebojno podpirajo in tudi omejujejo. Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki združbi cilji in potrebe vseh posameznikov na nek način medsebojno povezani. Med posamezniki, njihovimi potrebami in cilji, prihaja do motivacijskih razmerij. Iz teh razmerij nastaja mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi. Ta struktura potreb in ciljev izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij ali motivacijska struktura in je tudi ena izmed sestavin organizacijske strukture (Lipovec, 1987a, str. 111).

Motivi posameznika so tisti, ki pojasnijo razloge za delovanje posameznika, medtem ko nam motivacijske strukture pretežno pojasnijo razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno. Motivacijska struktura namreč določa, v katero smer in s kakšno jakostjo se bo razvijalo delovanje ljudi in v katero smer ne. Motivacijske strukture se kot dejanske izrazijo šele v drugih razmerjih in strukturah, vendar so kljub temu zelo pomembne.

Da bi spoznali motivacijska razmerja, moramo najprej poznati različne zvrsti potreb ljudi ali pa njihove različne cilje in interese (Lipovec, 1987b, str. 111). Zaradi tega razvrstimo potrebe v skupine, s čimer dobimo *klasifikacijo potreb*. Obstajajo različne klasifikacije potreb.

Najpreprostejša klasifikacija potreb je razdelitev vseh potreb na *primarne, temeljne ali fiziološke* in *na sekundarne potrebe*, ki so močno pod vplivom osebnosti posameznika, njegove psihe ter družbenega okolja, navad in kulture. Eden izmed avtorjev, Maier, ki je tudi poskusil klasificirati potrebe, je prišel do ugotovitve, da bodo ljudje, katerih izkušnje se najbolj razlikujejo, imeli tudi najbolj različne potrebe. Posledica tega pa bo, da bodo takšni ljudje najmanj razumeli drug drugega in tudi najmanj komunicirali med seboj (Lipovec, 1987c, str. 112).

Zelo razširjena in poznana pa je tudi Maslowa lestvica potreb. Maslow je razvrstil potrebe v šeststopenjsko lestvico, in si sledijo: *fiziološke potrebe, varnostne potrebe, potrebe po pripadnosti združbi, potrebe po zaupanju vase in spoštovanju samega sebe, potrebe po javnem priznanju, po ugledu med znanci in potrebe po uresničenju in popolnem razvoju vseh svojih sposobnosti.*

Pri Maslowi lestvici potreb je pomembno, da posameznik vedno začne z zadovoljevanjem potreb na prvi stopnji. Motivirajoča vrednost motivacijskega faktorja ugasne z zadovoljitvijo potrebe, ki ga zavestno ali podzavestno pogojuje. In dalje, zadovoljena »nižja« potreba, sama po sebi aktivira v hierarhiji naslednjo »višjo« potrebo. Toda že aktivirana višja potreba postane deaktivirana, kakor hitro se zaradi prikrajšanja reaktivira nižja, nekoč že zadovoljena potreba (Možina, 1992, str. 184).

Pomembno je, da gre za razmerja med potrebami in cilji, ki so v človeku. Ta vidik proučuje psihologija, medtem ko organizacija proučuje razmerja med potrebami in cilji med ljudmi. Maslowa lestvica potreb se nanaša na prvi vidik, torej proučuje vzgibe v človeku. Sledi še raziskovalec Herzberg, ki pa se je lotil proučevanja razmerij z organizacijskega vidika, na katerega se bom nanašala tudi v nadaljevanju.

Ameriški raziskovalec motivacije F. Herzberg razlikuje dve skupini motivacijskih faktorjev. Prva skupina so tisti, ki prispevajo k nezadovoljstvu pri delu in temelje predvsem na fizioloških potrebah človeka in teže k izogibanju nevarnostim. Faktorji, ki zadovoljujejo te potrebe, učinkujejo iz delovnega okoja: organizacija podjetja, kontroliranje, medosebni odnosi, delovne razmere, plača, varnost, položaj in podobno. Imenujemo jih *disatisfaktorji ali faktorji »higiene«*.

Drugo skupino motivacijskih faktorjev imenujemo *motivatorji*. Ti izvirajo iz samega dela in temelje na višjih zvrsteh potreb, ki so lastne človeški osebnosti ter spodbujajo rast in razvoj osebnosti. Motivatorji so uspeh pri delu, priznanje za uspešno delo, odgovornost, ustvarjalnost, napredovanje in podobno. Samo motivatorji neposredno spodbujajo k produktivnosti in ustvarjalnosti pri delu, a le pod pogojem, da so zadovoljene »higienične« potrebe (Lipovec, 1987, str. 114). Motivatorji vplivajo neposredno na produktivnost dela, medtem ko je higienikom prepuščena vloga, da preprečujejo upad morale in tako posredno vplivajo na uspešnost (Možina, 1992, str. 184).

Motivacijski faktorji po Herzbergu pravzaprav niso neposredno cilj zaposlenih, temveč tisto, kar podjetje daje, da bi vzbudilo ustrezno delovanje zaposlenih, kar navadno imenujemo nagrada. Problem je torej: kako more sestavljena nagrada spodbuditi zaposlene k produktivnejšemu, bolj ustvarjalnemu delu. Pri tem se predpostavlja, da postane taka nagrada tudi cilj zaposlenih, ki ga skušajo z ustreznim delovanjem doseči, torej dobiti nagrado, s katero bodo mogli zadovoljiti svoje potrebe. To pomeni, da se tu oblikuje motivacijsko razmerje med nagrado v rokah upravljanja podjetja in cilji ali interesi zaposlenega. Ko se poveže več takšnih razmerij, ki jih vežejo nagrade, se tvori motivacijska struktura.

Pomembna je predvsem ena smer motivacijskih razmerij, in sicer tista, ki poteka od nagrade k ciljem. Zato je pomembno vprašanje, kakšna nagrada more postati za zaposlene tak cilj, ki bi sprožil njihovo produktivnejše delovanje. S tem pridemo do dveh pomembnih določil

motivacijske strukture: do *oblike* motivacijskega razmerja in do *smeri* razmerja (Lipovec, 1987, str. 114).

Po lestvici ciljev zaposlenih v industriji Slovenije, ki jo je sestavil psiholog M. Jezernik, lahko sklepamo o oblikah vsebovanih motivacijskih razmerij, ki so vsaj (Lipovec, 1987, str. 115):

- razmerja med cilji zaposlenih in nagrado, ki jo daje podjetje kot spodbudo za delo zaposlenega; to bi bilo že namerno motivacijsko razmerje;
- razmerja med cilji zaposlenih, ki so neposredno povezani in se v teh povezavah medsebojno podpirajo ali pa ovirajo in preprečujejo;
- razmerje (ali sestav razmerij) med različnimi lestvicami potreb dveh ali več ožjih skupin anketirancev.

Motivacijsko razmerje je določeno tudi *vsebinsko*, in sicer s cilji, ki so povezani v razmerju. Odvisno od tega, kakšni cilji so povezani v razmerju, nastanejo različne zvrsti motivacijskih razmerij, ki se razlikujejo prav po tej svoji vsebinski določenosti. Vso množico zvrsti motivacijskih razmerij pa bi lahko klasificirali v skupine glede na to ali so povezani *istovrstni cilji* ali pa *različni cilji*. Druga možna klasifikacija teh zvrsti bi bila glede na to, ali so cilji povezani v razmerju *skladni*, tako da se medsebojno podpirajo ali pa so si *nasprotni*. Vsaka zvrst motivacijskega razmerja ima drugačne *lastnosti*, zagotavlja torej drugačno delovanje nosilcev razmerja. Te lastnosti so lahko zelo različne. Odkriti pa sta še dve določili motivacijskega razmerja; to sta obseg, torej *količinska določenost razmerja* in *smer*. Motivacijsko razmerje variira tudi kvantitativno, če se spreminja obseg v razmerju povezanih ciljev (Lipovec, 1987, str. 118-122).

4.3 Usklajevanje z motiviranjem

Ugotovili smo, da lahko ljudje proizvedejo več, če sodelujejo, se specializirajo v svojih produktivnih aktivnostih in nato poslujejo drug z drugim, z namenom pridobiti potrebne dobrine in storitve, ki jih želijo. Problem organizacije potem nastane, ko so ljudje specializirani proizvozniki, ki morajo trgovati, njihove odločitve in akcije pa je potrebno koordinirati, da bi dosegli koristi od sodelovanja. Ravno tako morajo biti zaposleni motivirani, da izvedejo svoj del naloge v podjetju. Oboje, tako obstoj formalne organizacije kot njene posebnosti, strukture, politike in postopki, odslikavajo namene za doseg učinkovitosti, koordinacije in motivacije. Ključnega pomena je, da tovrstna specializacija zahteva koordinacijo. Vemo pa, da se pogoji, v katerih podjetje posluje, neprenehoma spreminjajo. Zato je prilagoditev tem spremembam nujna (Milgrom, Roberts, 1992, str. 25).

Na podlagi stopnje motiviranosti lahko delavce v posamezni organizaciji razvrstimo v štiri skupine (Uhan, 2000, str. 27-29):

- na tiste, ki skupne interese in aktivnosti *sprejemajo* kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa;
- na tiste, ki se v celoti *prirejajo* (*prilagajajo*) skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu;
- na tiste, ki se *podrejajo* skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživljanje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem;
- na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti *zapustijo* združbo, v kateri delajo in jih ta združba ne zanima več; so »fluktuirajoči« delavci.

V približno obrnjenem vrstnem redu je skupine navajal J. K. Galbraith. Motivacija je sredstvo ali razlog, s katerim je moč uresničiti takšno koordinacijo, kjer sodelujoči posamezniki v organizaciji opustijo lastne cilje in z večjo ali manjšo prizadevnostjo zasledujejo cilje organizacije. To lahko dosežemo na naslednje načine (Uhan, 2000a, str. 27-29):

- skupina prejme svoje naloge s *prisilo*;
- sprejem skupnih nalog je moč kupiti, to je *denarna motivacija*;
- posameznik oceni svoj položaj v odnosu do vrednot drugih in potem sprejme njihove naloge kot lastne; ta motivacijski vpliv imenujemo *identifikacija* (z organizacijo, z delodajalcem);
- kadar posameznik v organizaciji presodi, da so njeni cilji višji, poleg tega pa še upa, da jih bo z uresničenjem približal lastnim, govorimo lahko o *adaptaciji*.

Koordinacija kot posledica motiviranih zaposlenih, ki usklajeno delujejo, je možna samo v zadnjih treh primerih, ki jih navaja Galbraith. V teh primerih je možno preko materialnih ali nematerialnih dejavnikov motivacije doseči, da bodo zaposleni delovali v smeri skupno postavljenega cilja organizacije.

V koordinirani združbi, kakršna je tudi podjetje, so sredstva za zadovoljevanje potreb članov združbe v rokah nosilca upravljanja in ta določa, kakšno delovanje je potrebno, da bi bil član take združbe upravičen do sredstva za zadovoljitev svojih potreb. Delovanje, ki se zahteva od osebja, je v podjetju določeno z delovno nalogo, ali konkretnješe, z delovno dolžnostjo. Sredstva za zadovoljitev potreb osebja, ki so v rokah nosilca upravljanja, navadno imenujemo nagrada. To je lahko denarni zaslužek, naturalna boniteta ali prejemek, ugled, vpliv, zanimivost dela, občutek varnosti in podobno. Če koordinacijska oblast določi za vsako delovno mesto nagrado in hkrati z delovno nalogo tudi delovanje, s katerim je možno doseči to nagrado, lahko s tem doseže, da bo osebje v svojem stremljenju, zadovoljevati svoje potrebe, izpolnjevalo dodeljene jim delovne naloge in tako koordinirano delovalo. Motivacijski mehanizem se v tej nekoliko prilagojeni obliki izkaže kot sredstvo koordinacije.

Koordinacijska oblast doseže s takim mehanizmom ne samo, da ljudje zasedejo delovna mesta, temveč da na njih tudi koordinirano delujejo, tako da izpolnjujejo dodeljene jim delovne naloge. Nagrado za izpolnitev delovne naloge na vsakem delovnem mestu določajo

po nekem kriteriju, ki se izrazi v določenem mehanizmu za razdeljevanje nagrad. Ta mehanizem je v lastniškem upravljanju v bistvu tržni mehanizem, kar pomeni, da so nagrade v osnovi določene s ponudbo in povpraševanjem na trgu delovne sile. Vendar se ta mehanizem organizacijsko preoblikuje in izpopolni, tako da se veže tudi na učinek dela (Lipovec, 1987, str. 188).

Večinoma sem omenjala koordinacijo v povezavi z motiviranjem. Oziroma, podjetje je doseglo uspešno koordinacijo, če je imelo ustrezno motivirane zaposlene. V nadaljevanju pa bom podrobneje opredelila različne vrste koordinacije.

4.4 Vrste koordinacije

Koordinacija ni posebna faza organizacijskega procesa, temveč je vsebina vseh faz organizacijskega procesa in organizacijski proces je v bistvu proces usmerjene koordinacije. *»Koordinacija je organizacijski proces povezovanja in prilagajanja razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja z okoljem in medsebojno ter usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj po obsegu in času, s čimer zagotavlja istost, značilnosti in smotrno delovanje združbe.«* (Lipovec, 1987, str. 291).

V grobem razlikujemo dve vrsti koordinacije:

- *samoniklo ali neformalno koordinacijo*, kjer se vzpostavi koordinacija nenamerno
- *namerna ali formalna koordinacija*, ki ima dve podzvrsti:
 - a. *direktivna koordinacija*
 - b. *prostovoljna koordinacija*

V namernem organizacijskem procesu, ki je sestavljen iz upravljanja in ravnanja, vzpostavljamo koordinacijo namerno, v nenamernem pa nastane samoniklo.

Namerna ali formalna koordinacija se torej lahko izvaja na dva načina. Prvi način je z ukazi, zapovedmi, itd., kjer nadrejeni natančno določa podrejenim podrobnosti v zvezi z opravljanjem dela, medtem ko drugi način deluje na prostovoljni osnovi koordiniranja zaposlenih. V nasprotju s prostovoljno koordinacijo poteka direktivna koordinacija tako, da dobi posameznik natančna navodila, kaj, kako in kdaj mora izvesti določeno nalogo.

Direktivna koordinacija temelji na predpostavki ravnatelja, da ima in mora imeti popolno oblast nad podrejenimi. Ta tehnika je uporabna zlasti v izrednih okoliščinah, ko je potrebna hitra akcija in ni časa za posvetovanje. Ravno tako je uporabna tudi, če je osebje zelo raznoliko, neizobraženo in neiniciativno. Tak način koordiniranja je velikokrat počasnejši, zahteva mnogo več dela in je navadno tudi dražji (Lipovec, 1987, str. 131).

Poznamo dve glavni vrsti direktivne koordinacije; to sta *hierarhična koordinacija* in *koordinacija z dokumentacijo*. *Hierarhična koordinacija* poteka tako, da delovanje na podrejenih delovnih mestih povezuje neka nadrejena oblast. Vendar je pri tej obliki koordinacije slabost ta, da noben posameznik ne more učinkovito razreševati vseh nalog koordinacije, ki bi jih dobival s podrejenih delovnih mest. In drugič, težko je dobiti popolnoma natančne informacije o izvajanju nalog na podrejenih delovnih mestih, ki pa so za natančno koordinacijo nujne. Medtem ko *koordinacija z dokumentacijo* poteka tako, da delovno mesto, ki začneja z izvajanjem naloge, le-to opiše v posebnem dokumentu, ki potem potuje od enega delovnega mesta do drugega, ki morajo tudi izvesti kakšen del iste naloge, na vsakem pa sproži že v naprej dogovorjena opravila (Lipovec, 1987a, str. 131).

Za *prostovoljno koordinacijo* je značilno, da člani organizacije sami usmerjajo vsak svoje delovanje in ga prilagajajo delovanju drugih členov. Pri tem je pogoj, da vsak člen pozna cilje skupnega delovanja, okoliščine in dejavnike, ki vplivajo na to delovanje ter svoje mesto v strukturi in v skupnem delovanju. Ravno tako je pogoj, da se interesi in cilji členov skladajo s cilji združbe ali podjetja. Če so vsi pogoji bolj ali manj izpolnjeni, je lahko prostovoljna koordinacija tudi učinkovita in hitra. Vendar vsi ti pogoji ne morejo biti vedno izpolnjeni. To je še predvsem značilno za večja podjetja, kjer vsak člen ne more zadostno poznati skupnih ciljev in okoliščin poslovanja. Ravno tako so lahko interesi članov velikokrat tako različni, da so člani pripravljene sami koordinirati akcije zgolj v omejenem obsegu. Seveda pa na skladnost ciljev in interesov vpliva tudi oblika upravljanja. Nekatere oblike upravljanja omogočajo večjo skladnost, druge manjšo ali pa predpostavljajo neskladje med interesi članov podjetja. Zaradi tega poteka koordinacija vedno tudi direktivno. Vendar pa ostane osnova vsake koordinacije prostovoljna koordinacija (Lipovec, 1987, str. 130).

Podjetja pa prostovoljno koordinacijo lahko tudi usmerjajo. Usmerjajo jo ne samo z razvijanjem skupnih prepričanj, temveč tudi konkretnjših določil poslovne politike in tudi pravil za odločanje. Ravno tako pridejo v poštev tudi različne omejitve pooblastil posameznim delovnim mestom. S tem dosežejo da je delovanje določenih oseb in njihove odločitve v skladu z nameni podjetja (Lipovec, 1987, str. 131).

Koordinacija šele poveže posamezne delovne naloge, posamezna razmerja in strukture v celoto, ki smotrno deluje za skupni cilj. S tem povezovanjem v obliki prostovoljne ali direktivne koordinacije šele nastaja podjetje, hkrati s tem pa tudi namerne strukture. Vsako izmed zvrsti koordinacije v podjetju opravljata funkcija ravnalstva in funkcija upravljanja, po drugi strani pa tudi razne neformalne strukture in razmerja.

Koordinacija lahko poteka šele s komuniciranjem. Zato tudi komunikacijska struktura samostojno vpliva na možnosti koordinacije v podjetju. Z oblikovanjem komunikacijske strukture je lahko koordinacija ali olajšana ali pa otežena, celo onemogočena. Koordinacija torej ne samo povezuje organizacijske strukture, jih preoblikuje in postavlja nove, namerne

strukture, temveč tudi strukture vplivajo nazaj na koordinacijo in jo določajo (Lipovec, 1987, str. 132).

Za uspeh koordinacije je torej pomembna tudi komunikacija. Ameriška organizatorica Mary Parker Follet je razglasila za glavno načelo koordiniranja zahtevo, da je treba doseči koordinacijo s horizontalnimi komunikacijami med ljudmi v podjetju, ker je s tem dana ljudem možnost, da z neposredno izmenjavo mnenj, idealov in misli ter celo predsodkov, sami najdejo način za uresničevanje svojih osebnih in skupnih ciljev delovanja. S tem ko spoznajo skladnost svojih interesov, se lahko sporazumejo tudi o načinih delovanja in o delovanju sploh (Lipovec, 1987, str. 129, 130).

4.5 Opredelitev motiviranja kot sredstva koordinacije

Ena osrednjih funkcij ravnateljstva je ljudi motivirati, da razmišljajo in čim bolj ustvarjalno delujejo. Da bi podjetje doseglo zastavljene cilje, morajo ljudi pravilno usmeriti in upoštevati dejstvo, da velikokrat cilji podjetja niso tudi v interesu zaposlenih, saj imajo zaposleni svoje potrebe in interese, ki jih želijo v podjetju zadovoljiti. Še tako dober pristop pri izbiri sodelavcev in načinu komuniciranja ne pomaga, če ljudje ne želijo delati. Ljudje potrebujejo nek smisel oziroma motiv, da izvajajo dela. Mnogokrat se potrebe zaposlenih razlikujejo od potreb in ciljev podjetja oziroma njihovih lastnikov, ki so povezani s čim večjo uspešnostjo in profitabilnostjo poslovanja. Naloga ravnatelja je, da uskladi potrebe podjetja, ki so primarne, tako da bo kolikor se le da upošteval tudi potrebe zaposlenih. To doseže z motiviranjem, ki mora voditi k usklajenemu delovanju ljudi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 237).

Glavna vloga ravnatelja je torej, da usklajuje delovanje zaposlenih. To doseže z motiviranjem. Tako potrebno motivacijo pa lahko ravnatelj doseže z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih. Nagrade za vse delovne naloge so med seboj povezane in soodvisne. Kar pomeni (kot določa mehanizem za razdeljevanje), da lahko damo višjo nagrado za izpolnitev ene delovne naloge samo v škodo vseh drugih delovnih nalog.

Od tega, kako je zgrajena namerna motivacijska struktura, je odvisno, kako, s kakšnim naporom in koliko bo lahko vsak član podjetja zadovoljeval s svojim delom svoje potrebe. Ker ta struktura pretežno zagotavlja koordinirano delovanje osebja podjetja, je odvisno od nje, ali bo koordinacija boljša in učinkovitejša ali slabša in neučinkovita. Tesna povezava nagrad z delovnimi dolžnostmi in njihova soodvisnost na vseh delovnih položajih odkriva osebju, kakšno delovanje je zaželeno ter koliko in kako se nagrajuje. Tem ugotovitvam pa vsakdo prilagodi svoje delo. Zato lahko neustrezna motivacijska struktura povzroči neustrezno opravljanje delovnih nalog na posameznih delovnih položajih in s tem prekinjanje procesa dela na takih točkah (Lipovec, 1987, str. 189).

Plače in nagrajevanje zaposlenih so pomemben dejavnik pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja, saj vplivajo na obseg zmožnosti v podjetju, motivacijo in obvladovanje stroškov dela. Pri tem ni pomembna le višina plače oziroma kakšna so razmerja med plačami, temveč še bolj to, kako so plače sestavljene (razmerje med fiksnim in gibljivim delom in kateri programi povezovanja plač z uspešnostjo so vključeni v sistem).

Če želimo, da bo sistem plač in nagrajevanja deloval učinkovito, moramo pri njegovem oblikovanju uporabiti strateški način. Potrebno je opredeliti temeljne cilje plačnega sistema (kaj želimo doseči s sistemom plač in nagrajevanja) ter sprejeti strateške odločitve glede notranje urejenosti plačnega sistema (usklajenost razmerij med plačami v podjetju), konkurenčnosti plač, povezovanja plač z uspešnostjo in izvajanja plačnega sistema (Zupan, 2002, str. 320).

SKLEP

Potreba po koordinaciji izhaja iz tehnično razdeljenega dela. Slednji je razlog, da je output podjetja dostikrat večji, kot v primeru, če bi vsak posameznik izpeljal celotno delovno nalogo sam. V velikih primerih je to zaradi kompleksnosti delovnih nalog nemogoče. Vendar se vse pozitivne posledice tehnične delitve dela uresničijo le z uspešno koordinacijo.

Koordinacija lahko poteka na dva načina. To je z ukazi, torej direktivno in kot prostovoljna koordinacija. Dandanes pa je praktično nemogoče, da bi ravnatelj lahko do potankosti poznal trenutno stanje v podjetju in poleg tega še predvidel vse spremembe v prihodnosti, kar je pogoj za natančno določitev nalog podrejenim. Hkrati je kompleksnost dela oziroma delovnih nalog zelo velika. Vse to je razlog, da usklajevanje ne more potekati le z ukazovanjem. Potrebna je tudi prostovoljna koordinacija. Le-to sem opredelila kot usklajevanje, ki izvira iz lastne iniciative vpletenih, brez kakršnega zunanje vsiljevanja, na lastno željo.

Za vsako človekovo aktivnost obstaja nek vzrok, potreba in povod, cilj, ki ga namerava z aktivnostjo doseči. To pomeni, da morajo biti ljudje oziroma zaposleni motivirani. In taki motivirani posamezniki so osnova za prostovoljno koordinacijo. Pri tem je pogoj, da vsak člen pozna cilje skupnega delovanja, okoliščine in dejavnike, ki vplivajo na to delovanje in svoje mesto v strukturi in v skupnem delovanju. Ravno tako je pogoj, da se interesi in cilji členov skladajo s cilji združbe ali podjetja.

Podjetje ima večjo možnost biti uspešno, v kolikor je zagotovljena učinkovita koordinacija. Ključna vloga ravnateljev je zagotoviti koordinacijo. Preživetje in uspeh organizacije sta močno odvisna od doseganja učinkovite koordinacije aktivnosti mnogih posameznikov in podskupin v organizaciji. Potrebno je zagotoviti, da vsi izvajajo aktivnosti, ki vodijo k

doseganju postavljenega cilja organizacije. Zato je tu zagotavljanje uspešnega motiviranja zaposlenih ključnega pomena.

Zato uporabljajo podjetja različne dejavnike motivacije. V osnovi jih razdelimo na materialne in nematerialne dejavnike. Kajti različne ljudi motivirajo različni dejavniki. In drugače – isti ljudje imajo različne potrebe ob različnem času. Torej bodo različne nagrade dosegle svoj namen ob različnih časih pri različnih ljudeh. Svojo selitev na določeno drugo delovno mesto lahko nekdo smatra kot nagrado, nekdo drug pa kot kazen – in čez nekaj let se lahko njuna percepcija ravno obrne.

Motivacijsko pot, ki vodi k večji produktivnosti zaposlenih se doseže z razvojem zadovoljstva z delom v podjetju. Posameznik, ki najde delo, ki ga veseli, dosega učinkovitost in kvaliteto brez težav. Pri delu občuti možnost za izpopolnjevanje svojih sposobnosti, sprejemanje odločitev in na podlagi tega izvršitev dela. Takšen posameznik veliko prispeva k doseganju ciljev podjetja, hkrati pa zadovolji še vse svoje potrebe. Delo v prijaznem okolju, z dobrimi medsebojnimi odnosi s sodelavci in nadrejenimi, pripomore k večjemu uspehu. Takšno delo je istočasno tudi nagrada za zaposlenega, saj mu nudi zadovoljitev socialnih potreb, potreb po varnosti, spoštovanju in samouresničevanju. Ključ za razumevanje motivacije je v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem.

Tu pa se pojavi potreba po ravnateljevanju. Naloga ravnatelja je, da uskladi potrebe in cilje posameznih zaposlenih, s potrebami in cilji podjetja. To doseže z motiviranjem, ki mora voditi k usklajenemu delovanju ljudi.

LITERATURA

1. Armstrong Michael: How to be an even better manager. London : Kogan Page, 1994. 328 str.
2. Bahtijarević – Šiber Fikreta: Management ljudskih potenciala. Zagreb : Golden marketing, 1999. 1033 str.
3. Daft Richard: Understanding Management. Fort Worth : Dryden Press, 1998. 591 str.
4. Hellriegel Don, Slocum John: Management. Cincinnati : South-Western College, 1989. 799 str.
5. Kladnik Sabina: Koordinacija poslovnih enot. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 36 str.
6. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : DZS, 1993. 165 str.
7. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane, ur.: Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 488-523.
8. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
9. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 243 str.
10. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
11. Ložar Borut: Motivacija kot sredstvo koordinacije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 50 str.
12. Milgrom Paul, Roberts John: Economics, Organization and Management. Englewood Cliffs : Prentice – Hall International, 1992. 621 str.
13. Mooney James David: The principles of organization. New York, London : Harper & Brothers, 1947. 223 str.
14. Moorhead Gregory, Griffin Ricky W.: Organizational Behavior. Dallas : Houghton Mifflin Company, 1992. 808 str.

15. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
16. Možina Stane: Strateški pomen kadrovskih virov. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana : Založba Ivana Hvale, 2002. str. 3 – 42.
17. Rozman Rudi: Teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 19 str.
18. Rozman Rudi: Teorija organizacije, zbornik povzetkov člankov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. str. 513-518.
19. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
20. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
21. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj : Založba Moderna organizacija, 1989. 445 str.
22. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Kranj : Založba Moderna organizacija, 2000. 472 str.
23. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 319 str.
24. Zupan Nada: Plače in nagrajevanje zaposlenih. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana : Založba Ivana Hvale, 2002. str. 291-324.
25. Weiner Bernard: Human Motivation. Newbury Park : Sage Publications, 1992. 393 str.

VIR

1. Motivacijske tehnike – Management – Poslovni Forum.
[URL: http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp], 13.5.2004.