

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ZADRŽANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU**

Ljubljana, 31. julij 2018

ERIKA ZABAVNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Erika Zabavnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Zadržanje zaposlenih v podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 31. julija 2018

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 NAPAKE DELODAJALCEV .....</b>	<b>2</b>
<b>2 MOTIVACIJA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Kaj je motivacija? .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Motivacija zaposlenih .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Pomen in vpliv motivacije .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4 Vrste in načini motiviranja .....</b>	<b>13</b>
<b>3 POSLOVNA ETIKA.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Kaj je poslovna etika? .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Pomen in vpliv poslovne etike.....</b>	<b>17</b>
<b>4 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA.....</b>	<b>19</b>
<b>DISKUSIJA .....</b>	<b>20</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>23</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>23</b>



## UVOD

Zaposleni so eden ključnih elementov v vsakem podjetju. Prav zato morajo delodajalci izredno paziti in skrbeti za ohranjanje in povečevanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Če se delavci v podjetju ne bodo počutili cenjene, navdihnjene, zadovoljne ter če ne bodo imeli občutka, da s svojim delom prinašajo dodatne vrednosti blagostanja v podjetje, bodo namreč najverjetneje čim prej zapustili podjetje in nato poiskali boljše podjetje, kjer bodo boljši delovni pogoji ter vzdušje za delo.

Za uspešno delovno okolje je pomembno ustvariti tako okolje, kjer bo 'čutiti' enotnost in osebnost zaposlenih ter spodbujanje zaposlenih za doseganje višjih dosežkov. Ustvarjeno okolje mora biti tako, kjer bodo zaposleni dobili občutek, da so pomembni za podjetje in na njih ne gledajo zgolj samo kot na njihovo delovno silo. Vsekakor je težko zadržati zaposlene v podjetju, predvsem boljše zaposlene, kajti ti najhitreje dobijo boljšo službo (druga podjetja se 'borijo' za njih) (Bradberry, 2017).

V prvem poglavju bom napisala in opisala ključne napake delodajalcev. Te vplivajo na to, da njihovi zaposleni zapuščajo podjetje. Za odhod zaposlenih iz podjetja je največja možnost prav to, da se ne čutijo dovolj cenjene, zadovoljne... V drugem, tretjem in četrtem poglavju bom napisala možnosti, s katerimi bi lahko zadržali ter po možnosti še povečali njihovo zadovoljstvo ter uspešnost (posameznikovo in od podjetja samega). V drugem bom opisala motivacijo, kaj pravzaprav je, zakaj je pomembna in načine motivacije. V tretjem bom opisala etiko. Najprej jo bom predstavila na splošno, nato pa napisala še njen pomen, saj zaposleni raje delajo v podjetju, ki se ravna etično. V četrtem poglavju bom opisala še družbeno odgovornost podjetja. Najprej sledi kratka predstavitev same družbene odgovornosti. Ob koncu poglavja bom iz letnega poročila na primeru podjetja Lek d. d. predstavila, na kakšen način so v podjetju družbeno odgovorni.

Pomembnost poslovne etike narašča in mnogo podjetij je razvilo etični kodeks, s katerim si lahko pomagajo pri sprejemanju odločitev glede poslovanja podjetja. Etični kodeks je v podjetju razvit tako, da ustreza celotni strategiji in se nanaša tudi na poslanstvo podjetja (Bradburn, 2001, str. 17, 18).

Ekonomista Adam Smith in Milton Friedman sta trdila, da tudi v primeru, ko podjetja ne naredijo nič več kot le upoštevajo vsa pravila, vseeno opravijo veliko koristnih stvari. Družbena odgovornost naj bi bila rezervirana za tiste dejavnosti, s katerimi se presežejo zakonske zahteve (Portney, 2008, str. 261).

Namen zaključne strokovne naloge je prikazati problematiko o zadržanju predvsem najboljših zaposlenih v podjetju, prikazati ključne napake delodajalcev in managerjev, zaradi katerih zaposleni raje odidejo in si poiščejo boljšo službo in obenem spoznati in opisati možne načine preprečitve odhoda zaposlenih, torej poiskati načine, s katerimi bi bili zaposleni bolj uspešni in zadovoljni z delom v podjetju ter ne bi zapustili podjetja.

Cilji zaključne strokovne naloge so, da bom s pomočjo strokovne naloge preučila ključne napake delodajalcev in managerjev za odhod zaposlenih. S tem je omogočeno lažje prenašanje teoretičnega znanja v prakso in se s pomočjo pridobljenega znanja poskušati izogibati tovrstnim napakam. Cilji so opazovati podjetja ter pomagati managerjem pri iskanju možnih napak za odhod zaposlenih iz podjetja, na podlagi odkritih napak in svetovati managerjem o različnih načinih za uspešno zadržanje zaposlenih. Obenem je cilj tudi preučitev in ugotovitev pomembnosti oziroma vloge treh pojmov za uspešno zadrževanje zaposlenih. Ti trije pojmi so motivacija, etika in družbena odgovornost podjetja.

## **1 NAPAKE DELODAJALCEV**

Škodljivo oziroma destruktivno vodenje je proces v nekem daljšem časovnem obdobju, pri katerem vodje neprestano s sovražnim in motečim vedenjem vplivajo na ponavljajoče se dejavnosti, izkušnje, povezavo med vodjo in posameznikom oziroma vodjo in skupino članov. Destruktivno vodenje ima lahko resne posledice na štirih področjih, in sicer v povezavah z glavnim oziroma voditeljem, z delom, z organizacijo in s posameznikom (Schyns & Schilling, 2013, str. 141, 142).

Raziskovalci so predlagali mnogo konceptov, ki bi lahko spadali v destruktivno vodenje in je usmerjeno proti podrejenim. Ti koncepti so izkoriščajoč nadzornik, voditelji, ki ogrožajo zdravje, manjši tirani, ustrahovalci, iztirjeni vodje, nevzdržni vodje, psihopati in voditelji, ki nadlegujejo. Destruktivno vodenje je sistematično in ponavljajoče se vedenje vodilnega, nadzornika ali managerja, s katerim krši interes podjetja. To počne s sabotiranjem ali ogrožanjem organizacijskih ciljev, nalog, sredstev, učinkovitosti, motivacije, zadovoljstva z delom in dobrobiti podrejenih (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007, str. 208).

Destruktivno vodenje se pri povezavi z glavnim oziroma voditeljem največkrat pokažeta v posledicah, kot sta odpor in 'grdo' vedenje do voditelja. To pomeni, da lahko zaposleni vsako zahtevo vodilnega ignorirajo, ne upoštevajo jih kot vodje, s čimer se na nekakšen način 'maščujejo' vodilnim za njihov slab odnos. Vodilnim taka ravnanja zaposlenih izpodbijajo avtoriteto (Schyns & Schilling, 2013, str. 143).

Pri povezavi z delom je najbolj raziskovano vprašanje o zadovoljstvu z delom. Destruktivno vodenje je negativno povezano z delom, kajti nadzorniki lahko s svojim obnašanjem do zaposlenih vplivajo na dobro oziroma slabo preživet delovni dan v službi. Vsekakor sta poleg zadovoljstva pomembni tudi predanost službi in delovna motivacija. Za oboje velja, da v primeru takšnega vodenja ne bosta trajali dolgo (Schyns & Schilling, 2013, str. 143).

Pri povezavi z organizacijo so pomembni dejavniki menjava zaposlenih, neproduktivno obnašanje na delovnem mestu, pravice in zaveza. V podjetjih, kjer je 'dovoljeno' destruktivno vodenje, bo manjša zaveza zaposlenih, kajti dobili bodo občutek, da podjetje nič ne ukrepa za zaščito zaposlenih. Pri zadnji povezavi, torej s posameznikom, so pomembni raziskovani dejavniki čustvenost, stres, dobro počutje in delovna zmogljivost.

Takšen način vodenja je pozitivno povezan s stresom ter negativno z dobrim počutjem, kajti izpostavljenost takemu vedenju na dolgi rok lahko povzroči stres ter hkrati zmanjša dobro počutje. Delovna zmogljivost je s takim vodenjem povezana negativno. Lahko bi se zgodilo, da bi se zaposlenim zaradi destruktivnega vodenja zmanjšalo njihovo prizadevanje za delo (Schyns & Schilling, 2013, str. 143, 144).

Za uspešno delovno okolje je pomembno ustvariti tako okolje, kjer bo 'čutiti' enotnost in osebnost zaposlenih ter spodbujanje zaposlenih za doseganje višjih dosežkov. Ustvarjeno okolje mora biti tako, kjer bodo zaposleni dobili občutek, da so pomembni za podjetje in na njih ne gledajo zgolj samo kot na njihovo delovno silo. Vsekakor je težko zadržati zaposlene v podjetju, predvsem boljše zaposlene, kajti le-ti najhitreje dobijo boljšo službo (druga podjetja se 'borijo' za njih). Zaposleni morajo 'res' sodelovati pri poslovnih dejavnostih, kajti v nasprotnem primeru bodo izgubili zanimanje in si poiskali delo drugje. V takih primerih bo zanimanje zaposlenih za podjetje počasi upadalo. Vsekakor boljšim zaposlenim prej, saj sami vedo, koliko so 'vredni' in da bi jih drugje bolj cenili. Nekaterim napakam se podjetja lažje izognejo kot drugim. V nadaljevanju bom napisala, katerih napak ni smiselno povzročati, če bi radi obdržali zaposlene ter izboljšali oziroma ohranili njihovo zadovoljstvo in uspešnost (Bradberry, 2017).

Podjetja oziroma vodje naj ne postavljajo 'neumnih' pravil. Seveda vsako podjetje za normalno delovanje potrebuje določena pravila, vendar naj bodo ta postavljena v mejah normale. Pravila ne smejo biti postavljena ozko oziroma biti takšna, ki so nesmiselna, ampak morajo biti bolj poglobljena (Bradberry, 2017).

V podjetju ne smejo obravnavati vseh enako. S takim pravilom samo dokazujejo boljšim zaposlenim, da bodo ne glede na to, kakšen trud in napor vlagajo v svoje delo, obravnavani enako kot tisti, ki na delovnem mestu večinoma lenarijo. Ob takih pravilih se kaj hitro lahko zgodi, da bodo zaposleni zapustili podjetje, saj se ne bodo počutili dovolj cenjene (Bradberry, 2017).

Ne smejo tolerirati slabe uspešnosti. Ko je v podjetju vsaj eden zaposleni s slabšo delovno uspešnostjo, brez kazni, je to znak za ostale, da tudi oni ne morejo biti deležni kazni ob morebitni slabši uspešnosti. Zelo hitro se to lahko pojavi tudi pri najboljših zaposlenih v podjetju (Bradberry, 2017).

Ne priznajo oziroma opazijo dosežkov zaposlenih. Več, kot je v podjetju pohval za dosežke, tem bolj se bodo zaposleni trudili, da bi bili nagrajeni. Nekateri bi radi denarno nagrado, drugi dopust, nekateri bi javno pohvalo, spet tretji nekaj drugega. Pomembno je, da se o načinu nagrade dogovorijo z vodjo. S tem, ko priznajo dosežke, dajo zaposlenim vedeti, da so njihovi dosežki opaženi ter seveda ustrezno nagrajeni (Bradberry, 2017).

Odsotnost potrditve za opravljeno delo. Vsak človek je rad pohvaljen za dobro opravljeno delo, naj bo to v denarni nagradi ali kot pohvala. Pohvala na zaposlene deluje kot motivacija za nadaljnjo delo, saj vedo, da bodo ob dobro opravljenem delu primerno pohvaljeni in se

bodo za to tudi trudili. Če vodje svoje zaposlene ne pohvalijo, zaposleni ne bodo več motivirani za delo. Delo bodo opravljali, ker ga 'morajo' in ne zaradi motivacije (pohvala) ali zanimanja oziroma veselja do dela. Nekateri ne pohvalijo, ker mislijo, da se bo zaposlenim na račun pohval zvišal njihov ego (Finzel, 2009).

Vodje dajejo prednost delu s papirji kot delu z ljudmi. Večjo, kot imajo odgovornost do podjetja, večja je tudi odgovornost do zaposlenih. Pri večji odgovornosti do podjetja je pridobljena tudi večja količina dokumentov in ostalih dolžnosti, kar pomeni, da vodjem lahko za zaposlene zmanjka časa. Pravilno bi bilo, da bi si razporedili delo tako, da bi imeli dovolj časa tudi za zaposlene in bi jih spoznali. V timske duhu bi drug drugemu pomagali razreševati težave (Finzel, 2009).

Zaposlenim ne predstavijo 'velike' slike. Če zaposlenim ne razložimo natančnega namena določene naloge ali opravila, se jim bo zdelo, da bo njihova dokončana naloga brezpredmetna, nepomembna. V takem primeru podjetje lahko celo tvega, da bo zaposlenim padla motivacija za delo. Zaposleni bodo v svoje delo vložili veliko več napora in volje, če bodo vedeli, da bo uspešna naloga nekaj doprinesla samemu podjetju (Bradberry, 2017).

Nastanek kaosa pri komunikaciji. Komunikacija v podjetju je izredno pomembna. Če komunikacija v podjetju ni dobra, je možnost celo propad podjetja. Za dobro komunikacijo je potrebno skrbeti v štirih smereh, in sicer znotraj, zunaj, gor in dol. Za zaposlene je pomembno, da vedo, kakšni so cilji podjetja, da bi jih čim boljše zasledovali in uresničili. Za kupce oziroma stranke je pomembno, da vedo, kaj je namen podjetja. Za nadrejene in podrejene je pomembno, da vedo, v katero smer gre podjetje, kako posluje. Pokazatelji slabe komunikacije v podjetju so razni konflikti med oddelki, širjenje govoric, slaba morala in produktivnost, odpoved starih ali novih projektov, delovna negotovost. Pomembno je, da znajo vodje svojim zaposlenim prisluhniti. Večja, kot je organizacija, večji mora biti tudi pomen dobre komunikacije v podjetju (Finzel, 2009).

Zaposlenim ne dovolijo zasledovati njihovih sanj. Zaposlenim morajo dovoliti zasledovati svoje sanje, saj se jim s tem poveča delovna učinkovitost ter zadovoljstvo z delom, kar lahko pozitivno vpliva na podjetje. Seveda je pomembno, da se z vodjo dogovorijo, koliko delovnega časa bodo posvetili svojim strastem. Dober primer takega ravnanja iz prakse je podjetje Google. Pri Googlu si zaposleni vzamejo 20 % delovnega časa in v tem času lahko delajo karkoli hočejo, pod pogojem, da je njihovo ustvarjanje pomembno oziroma koristno tudi za samo podjetje in ne samo za njih (Bradberry, 2017).

Dela ne opravljajo z zabavo. Zaposleni lažje in boljše delajo v podjetju, kjer je ozračje sproščeno in ni napeto. Če se pri delu zabavajo, veliko lažje ostanejo tudi kakšno uro dlje v podjetju, saj se pri delu zabavajo in čas kar beži. Dober primer je spet Google, ki zaposlenim ponuja zastonj obroke, fitnes, varstvo otrok in še bi lahko naštevali (Bradberry, 2017).

Ne sme obstajati diktatura pri sprejemanju odločitev. Diktatorski vodja o sebi meni, da je najbolj pameten, funkcijsko pomemben v podjetju, zmožen, pozna vse odgovore in zato



'mora' izbirati najbolj pomembne odločitve glede podjetja. V podjetju se morajo ustvariti vodje skupin. Odločitve v takem primeru ne bi bile sprejete samo zaradi posameznih vodij, temveč bi lahko sodelovali tudi ostali zaposleni v skupinah. Vsaka skupina sprejme neko odločitev, ki jo posredujejo vodji skupine, ta pa potem višjim vodjem. Višji vodje bi zato imeli več časa pomagati in podpirati skupine oziroma posameznike, saj bi se manj ukvarjali s sprejemanjem odločitev (Finzel, 2009).

'Umazano' oziroma slabo delegiranje. To je zelo podobno kot diktatura pri sprejemanju odločitev. Pri obeh je značilno, da se vodje bojijo, da bi izgubili nadzor. Namen delegacije je, da vodje dajo neko delo zaposlenim, pri čemer jih pustijo, da po svojih zmožnostih sami opravijo delo. Če bi pri izvedbi dela potrebovali kakšno pomoč, jim jo vodje seveda ponudijo. Če tudi bi storili napako, jim lahko vodje pomagajo oziroma jim pustijo, da sami odpravijo napako, da se pri tem še nekaj sami naučijo. Vsekakor vodje na koncu dobro opravljenega dela ne smejo pozabiti na pohvalo zaposlenega (Finzel, 2009).

Izguba namigov o poslovni kulturi. Vsako podjetje, organizacija ima svojo kulturo. Uspešni vodje vedo, kako lahko izkoristijo kulturo za boljše skupno dobro. Poslovna kultura je način, kako se zaposleni obnašajo na podlagi vrednot in tradicije. Zunanjim opazovalcem zaposleni s tem pokažejo, kakšno je njihovo razmišljanje, delovanje, skratka zunanjim opazovalcem se na nek način predstavijo. Pokažejo jim, kakšno moralo in vrednote imajo in jih podpirajo (Finzel, 2009).

Nezmožnost fokusiranja na prihodnost. Vodje so plačani, da razmišljajo o prihodnosti podjetja. Vodje morajo predvideti možne priložnosti in grožnje ter ob tem ustrezno ukrepati. Na višjem položaju, kot so vodje, večjo imajo tudi odgovornost. Odločitve tistih vodij na višjih ravneh ne bodo toliko vplivale na poslovanje podjetja v naslednjih šestih mesecih, temveč bodo bolj vplivale na poslovanje v naslednjih nekaj letih. Pri razmišljanju o prihodnosti podjetja morajo vodje upoštevati tudi vizijo, cilje in strategijo podjetja. Vodje se sprašujejo, kam in zakaj gredo tja, managerji pa kako bodo tja prišli. Uspešna organizacija to dvojje združi, da bi lahko nastala najboljša odločitev glede prihodnosti podjetja (Finzel, 2009).

## **2 MOTIVACIJA**

### **2.1 Kaj je motivacija?**

Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika, da doseže oziroma celo preseže svoje zastavljene cilje, želje in potrebe. Ima velik vpliv na vztrajnost, intenzivnost in smer posameznika za dosego zastavljenega cilja, želje ali potrebe. Posameznik lahko občuti neke vrste napetost, ki je usmerjena proti zastavljenemu cilju in lahko traja, dokler ga ne doseže. S pomočjo motivacije usmerjamo naše vedenje proti dosegu zastavljenega cilja, saj se obenem nanaša tudi na misli, čustva, prepričanja in stališča. Motivacija lahko nastane zaradi

notranjega ali zunanjega vzgiba. Ko govorimo o notranjem vzgibu, sem sodijo posameznikovi cilji, potrebe, želje, vrednote. Ko pa govorimo o zunanjem vzgibu, sem sodijo neke situacije, pritiski okolice in ne posameznikove želje, cilji, potrebe (Motivacija, brez datuma).

Nekateri sodobni avtorji oziroma raziskovalci različno opredeljujejo pojem motivacije in njihove opredelitve so naslednje: 1. motivacija je psihološki proces, ki daje vedenju namen in smer, 2. je predpostavka za določeno vedenje, v skladu s katerim bi dosegli specifične nezadovoljene potrebe, 3. je notranje gonilo, ki poskrbi za voljo za doseg in zadovoljitev nezadovoljenih potreb, in 4. je notranja sila, ki posameznika vodi v smeri proti dosegu osebnih in organizacijskih ciljev (Lindner, 1998).

Fred Luthans je motivacijo definiriral kot proces, ki se lahko začne s psihološko pomanjkljivostjo ali potrebo, s pomočjo katere bo posameznik uporabil tako vedenje, ki bo v smeri njegovega cilja. Stephen P. Robbins jo je definiriral kot pripravljenost za vložitev velikega deleža truda v smeri organizacijskih ciljev pod pogojem, da bi z zmožnostjo truda zadovoljil vsaj nekaj individualnih potreb. Gray in Starke jo definirata kot rezultat notranjih in zunanjih procesov, ki spodbudijo entuziazem in vztrajanje pri sledenju določenim ukrepom. Vsem trem definicijam je skupno to, da je motivacija pripravljenost za vlaganje truda v smeri proti doseganju ciljev oziroma potreb (Chand, brez datuma).

Osnovni namen motivacije ni v vedno večjem dohodku posameznika. Vsak človek je na svoj način motiviran, vendar so nekateri zaposleni motivirani za nekaj drugega in ne vedno za tisto, kar vodje pričakujejo oziroma želijo, da bi bili. Uspešno motivacijo lahko pričakujemo, če uskladimo potrebe in cilje organizacije z zaposlenimi v podjetju. Motivacija v podjetju bo višja, če so v podjetju dobri odnosi med zaposlenimi, če je dobro izoblikovana kultura podjetja in če je v podjetju načrtovano sistematično in strokovno delo. Primer podjetja, ki izvaja seminarje na temo motivacije, je podjetje Izza d. o. o. (brez datuma).

Za teorijo samodeterminacije so pomembne tri psihološke potrebe, in sicer potreba po učinkovitosti (posameznik se mora čutiti sposobnega opraviti določeno delo in vedeti, kako bo zastavljeni cilj dosegel), potreba po avtonomiji (posameznik mora občutiti, da lahko sodeluje z drugimi, vseeno pa lahko dela samostojno oziroma je sam dovolj angažiran), potreba po socialni povezanosti (posameznik se mora čutiti sprejetega od ostalih). S pomočjo izpolnjenih vseh treh psiholoških potreb se pospešuje intrinzična ter večja vidik ekstrinzične motivacije (Motivacija, brez datuma).

Sprva so zaposlene obravnavali kot dodatni oziroma pomembni vezni član pri izdelavi izdelkov ali opravljanju storitev. Šele kasneje z raziskavo Eltona Maya v letih 1924 do 1932 so ugotovili, da denar ni več edini motivator za zaposlene. Na podlagi te raziskave so človeške odnose približali managementu, pri čemer je glavno raziskovalno področje managerjev potreba in motivacija zaposlenih. Po vzoru raziskave Eltona Maya je bilo glavno področje mnogih raziskovalcev to, da bi razumeli, kaj motivira zaposlene ter na kakšen

način. Do razumevanja motivacije jih je pripeljalo pet večjih pristopov oziroma teorij motivacije, in sicer Maslowa hierarhija potreb, Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija, Vroomova teorija pričakovanja, Adamsova teorija pravičnosti in Skinnerjeva teorija okrepitve (Lindner, 1998).

Maslowa hierarhija potreb: Maslow je potrebe zaposlenih razdeli na pet nivojev, in sicer na psihološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, kognitivne potrebe ter potrebe po samoaktualizaciji. Bil je prepričan, da mora zaposleni najprej zadovoljiti spodnji nivo potreb in šele, ko so zadovoljene potrebe iz prvega nivoja, lahko zadovoljuje potrebe na drugem nivoju. Torej mora najprej zadovoljiti psihološke potrebe. Ko je to opravljeno, se lahko posveti naslednjemu nivoju (potrebe po varnosti) (Lindner, 1998).

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija: Herzberg je motivacijo razdelil na dva faktorja, in sicer na motivatorje in higienike. Motivatorji ali notranji faktorji, kot sta dosežek in prepoznavnost, zagotavljata večje delovno zadovoljstvo. Higieniki ali zunanji faktorji, kot sta delovno plačilo in varnost zaposlitve, ustvarjata nezadovoljstvo pri delu (Lindner, 1998).

Vroomova teorija pričakovanja: njegova teorija temelji na prepričanju, da bo napor zaposlenih vodil do delovne učinkovitosti, ta pa bo vodila do nagrad. Nagrade so lahko pozitivne ali negativne. Bolj kot je pozitivna nagrada, večja je verjetnost, da bo motivacija zaposlenih višja in obratno: bolj kot je negativna, večja je verjetnost manjše motivacije pri zaposlenih (Lindner, 1998).

Adamsova teorija pravičnosti: teorija temelji na tem, da se zaposleni trudijo za pravičnost med njimi samimi ter ostalimi zaposlenimi. Pravičnost je dosežena takrat, ko je kazalnik razmerja med rezultati in vložki pri posamezniku enak kazalniku razmerja med rezultati in vložki pri ostalih zaposlenih (Lindner, 1998).

Skinnerjeva teorija okrepitve: teorija okrepitve temelji na tem, da se bodo vedenja zaposlenih, ki vodijo do pozitivnih rezultatov, nadaljevala. Vedenja, ki vodijo do negativnih rezultatov, se ne bodo nadaljevala. Managerji morajo pozitivno okrepiti vedenje zaposlenih, ki vodijo do pozitivnih rezultatov ter seveda negativno okrepiti vedenja, ki vodijo do negativnih rezultatov (Lindner, 1998).

Vsaka organizacija skrbi, kaj mora narediti, da bodo dosegali visoke rezultate, rast in razvoj na delovnem mestu. To pomeni, da se morajo posvetiti zaposlenim in spoznati, kaj posameznika motivira. V splošnem lahko motivacijo opredelimo kot smer in vztrajnost ukrepanja. Nekatero študije obravnavajo vprašanje, zakaj se ljudje vedejo v določeni smeri. Motivacija vpliva na vedenje zaposlenih, saj se bodo ne glede na probleme in težave, s katerimi se soočajo, vedno ravnali po istem načinu. Arnold (v Osabiya, 2015, str. 63) je ustvaril tri področja motivacije, in sicer:

- smer (kaj namerava zaposleni narediti),
- napor (koliko napora vložiti v delo) in

- vztrajnost (koliko časa se trudi).

## 2.2 Motivacija zaposlenih

To je proces, pri katerem skušamo zaposlenim ohraniti oziroma povišati njihovo motivacijo za delo. To dosežemo z različnimi sredstvi, kot so pohvale, razne denarne ugodnosti, odobren dodaten dan za dopust, druga priznanja... Za povečevanje motivacije moramo izbirati in uporabljati pozitivne metode motiviranja. Z negativnimi metodami, kot so zmerjanje, grožnje, kazni in tako dalje, dosežemo ravno nasproten učinek, ki ga pričakujemo od zaposlenih. Delovna vnema pri zaposlenih se bo torej zmanjšala. Manj kvalitetni bodo izdelki ali storitve, zaposleni ne bodo zadovoljni z delovnimi nalogami in službo, manj bodo dovzetni za napake, lahko se pojavi depresija, tesnoba... Zaposleni mora v podjetju, kjer je zaposlen, sprejeti vrednote, stališča, prepričanja, interese podjetja. Seveda ima ob zaposlitvi sprejeta tudi svoja delovna stališča, prepričanja, vrednote, interese, ki jih prinese s seboj v podjetje. Za večjo uspešnost in zadovoljstvo na delovnem mestu mora uskladiti in upoštevati svoja prepričanja (Motivacija, brez datuma).

Vprašanje, ki si ga mnogi zastavljajo, se glasi, zakaj pravzaprav sploh potrebujemo motivirane zaposlene. Odgovor je v preživetju. Dejstvo je, da potrebujemo motivirane zaposlene, kajti tudi delovna mesta se zelo hitro spreminjajo. Zaposleni, ki so motivirani, so bolj produktivni. Podjetjem lahko pomagajo preživeti. Če managerji želijo, da bi bila motivacija karseda učinkovita, je osnovna stvar, da razumejo, kaj pravzaprav motivira zaposlene v skladu z njihovim delom. Pri vseh funkcijah, ki jih opravlja manager, je razumevanje in spoznanje, kaj motivira zaposlene, ena izmed težjih nalog. Predvsem, ker se stvari, ki motivirajo zaposlene, zelo hitro spreminjajo. Če je bil prej zaposlenemu glavni motivator denar, se to lahko v zelo kratkem času spremeni v na primer kak dodaten dan dopusta. Raziskovalci so mnenja, da bolj, kot se povečuje dohodek zaposlenega, manjši vpliv ima na njega denar kot motivator. Pri starejših zaposlenih večja motivacija nastane v zanimivem in raznolikem delu (Lindner, 1998).

Uspeh katerega koli podjetja je odvisen predvsem od dobre motivacije zaposlenih. Ta je še toliko bolj pomembna v današnjih hitro spreminjajočih se in kaotičnih časih. Ljudje so eno najpomembnejših sredstev v podjetju. Hkrati so tudi najtežji resurs za upravljanje. Za uspešno poslovanje podjetja je potrebno pritegniti, obdržati zaposlene ter jim obenem pomagati razvijati njihove talente, kar seveda managerjem ne predstavlja ravno lahke naloge. Ljudje imajo svoje osebne potrebe in navade. Naloga managerjev je, da poskuša učinkovito upravljati njihove potrebe in navade, če bodo te prispevala k večji rasti in razvoju organizacije. V primeru učinkovitega upravljanja lahko pride do ogromnih koristi organizacije. V nasprotnem primeru lahko tudi resno ogrozijo rast ter razvoj organizacije. Organizacija ima lahko dobrega managerja, dobro zastavljeno vizijo in cilj, a če 'zanemarjajo' zaposlene, ni nič od tega pomembno. Nezadovoljni zaposleni ustvarjajo nezadovoljive rezultate, kar pomeni, da morajo managerji poskrbeti za zaposlene tako, da

bodo zadovoljni. Managerji se soočajo s težkim izzivom, in sicer na kakšen način ohraniti motiviranost zaposlenih ter obenem dobro opravljati tudi svoje naloge na delovnem mestu. Izziv je predvsem v tem, ker morajo za vsakega posameznika poznati njegovo obnašanje ter hkrati vedeti, kaj ga najbolj motivira. Ko managerji razumejo potrebe posameznikov, ga lahko na podlagi le-teh primerno motivirajo in nagradijo (Osabiya, 2015, str. 62, 63).

Veliki večini ljudi denar predstavlja pomemben motivator za delo. Vsekakor pa denar ni edini in primarni motivator za vsakega. Različne ankete, s pomočjo katerih morajo zaposleni razvrstiti različne motivatorje, ne pokažejo dejanskega učinka, ki jih imajo spremembe v nivoju plačila. Poleg tega ankete ne pokažejo, na kakšen način višina plačila vpliva na odločitev posameznika za priključitev oziroma zapustitev podjetja. Vedenjski dokazi so v nasprotju z raznimi anketami o močnem učinku denarnih spodbud za doseg ciljev, katerim sledijo v organizaciji in o zavezi v smeri doseganja cilja. Pomembno je, da managerji ne glede na ankete upoštevajo finančne in nefinančne metode za privabljanje, motiviranje in zadržanje zaposlenih (Rynes, Gerhart & Minette, 2004, str. 391, 392).

Razne študije so pokazale, da pozitivni povratni odgovor glede uspešnosti okrepi intrinzično motivacijo, medtem ko jo negativni povratni odgovor zmanjšuje. Večina raziskav glede učinkov okoljskih pojavov na intrinzično motivacijo se je osredotočala na problem avtonomije proti nadzoru, namesto da bi se na pristojnosti. Ta problem je bistveno bolj sporen. Na začetku raziskave je bilo predstavljeno, da lahko ekstrinzične nagrade škodujejo intrinzični motivaciji, katero lahko interpretiramo v smislu, da nagrade premikajo ljudi: od bolj notranjih proti zunanjim zaznamim lokusom vzročnosti. Na podlagi metaanalize je bilo ugotovljeno in potrjeno, da je pravzaprav katerikoli tip materialne nagrade odvisen od uspešnosti naloge in škodi intrinzični motivaciji. Intrinzično motivacijo lahko zmanjšujejo tudi grožnje, roki dokončanja dela, direktive, pritisk konkurence in ne samo materialne nagrade, kajti zaposleni jih občutijo kot kontrolorje v zvezi z njihovim vedenjem. Na drugi strani pa izbira in priložnost za samo usmerjanje povečujeta intrinzično motivacijo, saj si lahko zaposleni s tem okrepijo občutek avtonomije (Ryan & Deci, 2000, str. 59).

### **2.3 Pomen in vpliv motivacije**

Razlogi, zakaj je motivacija v podjetjih potrebna in obenem tudi pomembna, so naslednji. Prvič, organizacijo vodijo ljudje in zato si managerji ne morejo privoščiti, da jih ne zanima vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Motivirani zaposleni so namreč veliko bolj produktivni in bolj kakovostno delajo kot nemotivirani zaposleni. Drugič, motivacija kot zelo razširjen koncept je odvisna od številnih dejavnikov v organizacijskem okolju. To omogoča managerjem, da lažje razumejo, zakaj se zaposleni vedejo tako, kot se. Tretjič, organizacijska učinkovitost postane do določene mere vprašanje o sposobnosti managerjev motiviranja zaposlenih. Managerjem lahko izraz hvaležnosti za motivacijo pomaga pri nadaljnjem motiviranju. Četrto, stroji so na področju zahtevne tehnologije dobili pomembno vlogo pri samem delu v podjetju. Ti stroji pa vseeno ne morejo popolnoma nadomestiti

zaposlenega, saj potrebujejo nekoga, ki bi jih upravljal. Zato podjetja potrebujejo zaposlene, ki so pripravljeni in primerno usposobljeni, da bi s pomočjo zahtevnejše ter naprednejše tehnologije pomagali organizaciji doseči cilje. Petič, Organizacija se zaveda, da bo v prihodnosti delovala v bolj kompleksnem okolju. 'Ustvariti' bi morali zaposlene za resurse v prihodnosti. S tem bi managerji omogočili, da bi uporabili zaposlene, ko bi organizacija rasla in se razvijala (Chand, brez datuma).

Priznanja in pohvale za opravljeno delo zaposlenim pomenijo zelo veliko, saj jih spodbujajo, da naj nadaljujejo z odličnim opravljanjem dela tudi v prihodnosti. Obenem pa zaposleni vidi, da njegov vodja, ostali zaposleni ter celotno podjetje cenijo njegovo delo in dosežek. Če je pohvala izrečena ali nagrada dobljena v ravno pravem trenutku in ustrezno, predstavlja to za zaposlene močen motivator. Kratkoročno pohvala vpliva na zavzetost zaposlenega za nadaljnje delo. Dolgoročno pa se pokaže kot pripadnost podjetju. Pohvale in priznanja predstavljajo učinkovito orodje za vodenje zaposlenih, seveda v primeru, da se te uporabljajo pravilno in časa primerno (Zupan in drugi, 2009, str. 559).

Na pozitivno delovno mesto vpliva tudi odsotnost kakršnihkoli pritiskov nad zaposlenimi. Vodje morajo upoštevati in sprejeti dejstvo, da so tudi zaposleni samo ljudje. Zaposleni torej ne morejo opraviti ogromne količine nalog v nekaterih strogih časovnih rokih. Lovljenje teh rokov lahko zelo slabo vpliva na zaposlene, in sicer kot frustracija, stres, slabša produktivnost in uspešnost. Posledice lahko slabo vplivajo tudi na samo organizacijo (Saop d. o. o., 2012).

V organizaciji so med delovnim časom potrebni redni odmori. Z rednimi odmori se poveča motivacija, produktivnost, uspešnost ter samo zdravje zaposlenega. To ne bo slabo vplivalo na njihovo zdravje, splošno počutje (razdražljivost, jeza) ter produktivnost. Poleg rednih odmorov je v organizacijah prav tako priporočljivo imeti zdrave prigrizke. Lahko se namreč zgodi, da nekateri zaposleni doma pozabijo pojesti najpomembnejši obrok dneva, zajtrk, lahko imajo ogromno količino dela v službi in zato pozabijo jesti tudi v času odmora za prehrano ali pa zaužijejo nekaj nezdravega in na hitro. Z zdravimi prigrizki med delom najprej poskrbijo za svoje zdravje ter ohranijo produktivnost (Krumpačnik, 2017b).

Vodje morajo poskrbeti, da zaposleni v službo ne prihajajo takrat, ko so bolni, in da imajo urejeno zdravstveno zavarovanje. Prihajanje na delovno mesto v primeru bolezni najprej slabo vpliva na samo zdravje zaposlenega, kasneje pa tudi na ostale zaposlene v podjetju. Obenem se zaposleni težje skoncentrira in motivira za delo in posledično je med delom manj produktiven (Krumpačnik, 2017b).

Večja motivacija pri zaposlenih nastane tudi v primeru svobode odločanja. Zaposleni se torej sami odločijo, kdaj in koliko bodo delali. S tem jim je omogočeno, da se samostojno odločijo, kdaj bodo delali na raznih projektih. Ni nujno, da je to v službenem času. Pozitivna stran tega je, da jim vodje ponudijo svobodo odločanja. Zaposleni s tem ohranijo visoko

vrednost motivacije ter na projektih lahko delajo, ko so za delo najbolj motivirani (Krumpačnik, 2017b).

Vodje morajo v organizaciji zagotoviti in spodbujati primerne medosebne odnose med zaposlenimi. To ne bo dobro samo za vsakega posameznika posebej, temveč tudi za organizacijo kot celoto. Lažje bodo reševali določene težave kot ekipa, torej z dobrimi odnosi kot pa, če bi v organizaciji prevladovali napeti odnosi med zaposlenimi (Saop d. o. o., 2012).

V organizaciji je pomembno, da vodje spodbujajo ekipno delo. To je pomembno za samozavest in občutek zaposlenih, da se vsi skupaj trudijo doseči določen cilj organizacije. Torej je vsak posameznik nekaj prispeval k izpolnitvi določenega cilja. Hkrati se poveča tudi motivacija zaposlenih, saj se zavedajo, da lahko s skupnimi močmi in trudom dosežejo zastavljeni cilj. Vsekakor morajo vodje razmisliti, ali je v organizaciji bolj pomembno in boljše, če je delo opravljeno v ekipah kot pa individualno (Krumpačnik, 2017b).

V nekaterih primerih se lahko zgodi, da se zaposleni bolj osredotočajo na svoje plače, manj pa na zadovoljevanje lastnih interesov. Zato se tudi manj posvečajo učenju, razvijanju novih ali izboljšanju svojih sposobnosti ter zabavi. To pa zaposlene ter celotno organizacijo privede do želenih rezultatov. Čeprav so mnoge raziskave pokazale, da ponujanje nagrad lahko slabo vpliva na motivacijo zaposlenih, na drugi strani tudi zaposleni ne bi radi ostali brez plačila za opravljeno delo. Vsak posameznik mora namreč poskrbeti za svoje osnovne potrebe (plačilo računov, prehrane, imeti/vzdrževati streho nad glavo,...). Motiviranost zaposlenega je odvisna od njegove osebnosti. Če je zaposleni bolj vesten, nekonflikten, odprt za zunanji svet, bolj bo zadovoljen z delom. Vsekakor je najpomembnejši faktor za uspešno motivacijo vodja, saj mora skrbeti, da so zaposleni primerno motivirani za delo (Zavod mladi podjetnik, 2013).

Vsaki organizaciji je ključnega pomena, da njihovi zaposleni opravljajo delo optimalno in so obenem pri tem tudi motivirani in zadovoljni. Pojavlja pa se vprašanje, na kakšen način lahko organizacija doseže optimalno delovanje. Najlažje to dosežejo tako, da imajo v organizaciji pozitivno usmerjeno kulturo in da znajo upravljati s klimo v organizaciji. Organizacijska kultura je sestavljena iz trajnih vrednot, prepričanj, interesov in predpostavk neke organizacije. Zaposleni v skladu s kulturo vedo, kako se morajo obnašati, medtem ko lahko organizaciji pomaga prilagoditi se drugim okoljem. Organizacijska klima predstavlja medosebne odnose med zaposlenimi. V delovno klimo sodijo dejavniki, kot so to, kako posameznik vidi sebe in kako ostale zaposlene, kako vrednoti organizacijo kot celoto ter odnose v njej. Za dobro delovno mesto lahko rečemo, da je mesto, kjer se zaposleni dobro počutijo in med zaposlenimi vlada spoštovanje in razumevanje. Kulturo je za razliko od organizacijske klime težje spremeniti oziroma za to potrebujemo dlje časa (Saop d. o. o., 2012).

Upravljanje in vzdrževanje dobre klime v podjetju je naloga vseh zaposlenih v podjetju. Ta vpliva na splošno počutje in delovanje vseh zaposlenih v organizaciji. Naloga managerjev je, da ustvarijo tako delovno ozračje in vodstveno politiko, ki bo pomagala organizaciji oblikovati pozitivno delovno klimo (Saop d. o. o., 2012).

Optimalno opravljanje dela lahko dosežemo tudi z obogatitvijo dela, kar pomeni razširitev delovnih nalog zaposlenega. Zaposleni ne dobiva več preprostih enoličnih nalog, temveč pridobi nove odgovornosti. Pomemben dejavnik predstavlja tudi spodbujanje občutka avtonomnosti pri zaposlenem. Zaposleni mora izpeljati naloge, ki so mu bile dodeljene, vendar si način, kako bo to izpeljal, izbere sam. Obenem mu mora biti omogočeno, da sodeluje pri odločitvah, ki se tičejo njegovih nalog. Pomemben dejavnik optimalnega opravljanja del je tudi nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje vodstvenega kadra. Vodje so tisti, ki morajo znati upoštevati ljudi ter hkrati skrbeti za učinkovitost dela. To lahko dosežejo s pomočjo nenehnega izobraževanja in usposabljanja (Saop d. o. o., 2012).

Zadovoljstvo zaposlenih se lahko pokaže na različnih področjih v organizacij, in sicer v kakovosti delovnih razmer, težavnosti dela, pri možnostih napredovanja, pri višini plačila oziroma drugih ugodnosti, v varnosti dela, v dobrem odnosu z ostalimi zaposlenimi in tudi z nadrejenimi, pri soodločanju pri raznih odločitvah, pri svobodi in samostojnosti pri delu, pri samem ugledu dela, pri zagotavljeni možnosti delovnega razvoja. Višje, kot je doseženo zadovoljstvo z naštetimi dejavniki, višje je splošno zadovoljstvo med zaposlenimi na delovnem mestu. Posledično je višja tudi motivacija (Saop d. o. o., 2012).

Nagrade za dobro opravljeno delo imajo lahko tudi negativen vpliv na samo motivacijo zaposlenih. Nekatere naloge oziroma zadolžitve, katere zaposleni opravljajo, jih navdušujejo brez pričakovanja kakršnekoli nagrade po opravljeni nalogi. Če zaposlene pretirano nagrajujemo za opravljeno delo, pa obstaja celo možnost, da zaposlenim zadovoljstvo ob delu pada. Po raziskavi Edwarda Decia je bilo ugotovljeno, da denar negativno vpliva na spodbudo. Na podlagi 128 laboratorijskih eksperimentov je ugotovil, da se je vsakič, ko so nagrado za opravljeno določeno nalogo povišali za določeno enoto, hkrati motivacija za opravljanje le-te zmanjšala za 36 %. Yoon Jik Cho in James Perry sta na podlagi reprezentativnega vzorca, pri katerem je bilo vključenih več kot 20.000 javnih uslužbencev v Združenih državah Amerike ugotovila, da so bili do trikrat bolj motivirani intrinzično motivirani zaposleni kot ekstrinzično motivirani zaposleni. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da so zaposleni z višjimi plačami ocenili svoje zadovoljstvo na delovnem mestu zelo podobno kot tisti z nižjimi plačami. Iz tega sledi, da zaposlenim denar ne predstavlja več tako močne motivacije kot včasih. Seveda je to zelo odvisno od vsakega posameznika, kakšno prioriteto oziroma pomembnost mu predstavlja denar (Zavod mladi podjetnik, 2013).

Plače za večino zaposlenih predstavljajo najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in za izboljševanje kakovosti njihovega življenja. Plače jim obenem predstavljajo plačilo za njihov vložen trud v delo in priznanje, da so kot posamezniki prispevali svoj del k poslovanju organizacije. Če sprememba v sistemih plačevanja vpliva na končni znesek prejemka



zaposlenega, bodo zaposleni to zaznali in na podlagi tega spremenili svoje vedenje. Herzberg trdi, da denar ni pomemben spodbujevalec, ampak da je zaposlenim bolj pomembno priznanje, da dobro delajo. Strinjanje s podano trditvijo je bližje tistim zaposlenim, katerim njihova plača omogoča ustrezen življenjski standard (Zupan in drugi, 2009, str. 532).

## **2.4 Vrste in načini motiviranja**

Številne raziskave dokazujejo, da so v notranjih organizacijskih sistemih najšibkejši člen sistemi nagrajevanja zaposlenih. Ti so na vrhu lestvice, zaradi česar so največkrat nezadovoljni zaposleni. Sistemi plačila in nagrad zahtevajo poseben in ustrezen pristop, saj gre za zelo občutljivo temo znotraj politike organizacije. V primeru uspešnega upravljanja sistema bo to organizacijo pripeljalo k uspešnim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, motiviranosti ter splošni zavzetosti zaposlenih. V obratnem primeru pa bodo povzročili demotiviranost zaposlenih, slabe medosebne odnose, povečanje nezaupanja do ostalih ter odhod najboljših zaposlenih, ki največ prispevajo k uspešnosti organizacije (Dialogos, strateške komunikacije d. o. o., brez datuma).

Teorija samoodločanja priznava in meri štiri oblike motivacije, in sicer zunanjo motivacijo, motivacijo samoopazovanja, identificirano motivacijo in notranjo motivacijo. Zunanja motivacija je definirana kot neka zavezanost ali vključenost v dejavnosti, katere jim ob koncu opravljenega dela omogočajo pridobitev ustrezne nagrade (spodbuda v obliki denarja) ali izognitev možni kazni (odpustitev). Motivacija samoopazovanja je definirana kot vključenost aktivnosti zaradi zunanjega pritiska, ki vodi parametre vedenja. Zaposleni 'vnesejo' vase ponavljajoče se vzorce obnašanja, ki so jih videli v zunanjem svetu. Ta oblika motivacije se pojavi v procesu samoodločanja, kjer se vedenje razvije iz notranjih psihičnih pritiskov (občutka osramočenja in krivde) in so lahko zunanje kontrolirani. Identificirana motivacija je opredeljena kot vključenost v aktivnosti, pri katerih lahko posameznik uživa, so zanimive in so povezane s posameznikovimi vrednotami. Notranja motivacija je opredeljena kot opravljanje dela zaradi same navdušenosti in zadovoljstva nad aktivnostjo ali delom (Shuck, Peyton Roberts & Zigarmi, 2018, str. 199).

Intrinzična motivacija je motivacija, ki izhaja iz lastnih notranjih vzvodov; cilj dela predstavlja naloga sama po sebi. Ob končanju naloge ne pričakujemo nagrade. Posledice takšne motivacije se pokažejo kot zabavanje oziroma uživanje ob delu in kot končni rezultati, ki so pri tem doseženi. Ekstrinzična motivacija izhaja iz zunanjih vzvodov. Njen namen je doseči nek cilj, kar lahko predstavlja višje plačilo oziroma neko drugo nagrado, izogibanje kazni. Pri ekstrinzični motivaciji je naloga zaposlenega predstavljena kot sredstvo za doseg cilja, ki je kakršnakoli nagrada (Zavod mladi podjetnik, 2013).

Managerji morajo za uspešno poslovanje in rast organizacije znati vzpostaviti primerno okolje, vzdušje ter klimo, pri čemer naj bi bil uporabljen ves intelektualni, človeški in socialni kapital. Na podlagi raziskav zaposlenim uspeh in zadovoljstvo na delovnem mestu bolj prinašajo individualne kategorije kot pa materialne nagrade in stimulacije. Nekaterim

to pomeni vzpostavitev boljšega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, uresničevanje njihovih idej. Nekaterim je pomemben strokovni razvoj, radi bi delali za več delodajalcev hkrati, radi bi prejeli priznanje ali pohvalo za opravljeno delo, radi bi bili deležni primerne obravnavanja s strani vodij in nadrejenih. Denarne nagrade so na kratek rok močan motivator za zaposlene. Če je nagrajevanja preveč, se denar jemlje iz žepa lastnikov, če pa premalo, bodo zaposleni nezadovoljni in bi lahko zaradi tega zapustili organizacijo (Dialogos, strateške komunikacije d. o. o., brez datuma).

Na vedenje posameznika vsaka druga izbrana oblika motivacije vpliva drugače, saj se med seboj razlikujejo osebnosti ljudi in oblike motivacije. Pomembno je, da si posamezniki sami ali s pomočjo vodij najdejo in izberejo motivacijo, ki bo prilagojena prav njim (Krumpačnik, 2017a).

Na podlagi mnenj zaposlenih je najboljša motivacija plačilo za delo, saj za prejetje plačila navsezadnje delajo. Poleg plačila so pomembni tudi razni dodatki k plači, na primer za delovno uspešnost. Ti dodatki so jim lahko ponujeni v finančni ali nefinančni obliki. Poleg denarnih nagrad obstajajo tudi nedenarne nagrade (Nasveti.net, 2016).

Zaposlenim je pomembno, da se v organizaciji počutijo varno, sproščeno, imajo občutek pripadnosti do podjetja. Bolj bodo motivirani za delo, če čutijo odgovornost do organizacije, saj si posledično tudi sami želijo uspešno organizacijo. Obenem jim je v interesu, da skrbijo za dober ugled organizacije tako, da ne širijo slabega mnenja o organizaciji, ne razlagajo o notranjih sporih drugim ljudem ter ne opravljajo (Nasveti.net, 2016).

Želja po doseganju ciljev in spopad z novimi izzivi je prav tako neka oblika motivacije. Ta želja izhaja iz 'znotraj', s čimer si zaposleni želijo izboljšati svoje sposobnosti ter pridobiti nove veščine. S tem naj bi se dokazal sebi in tudi ostalim v organizaciji. Pri tej obliki lahko obstaja želja tudi od 'zunaj', saj ima zaposleni željo, da bi prejel povratno informacijo od ostalih v organizaciji (Krumpačnik, 2017a).

Oblika notranje motivacije je prav tako želja po samo izpolnitvi in osebni rasti, saj zaposleni vedno išče nove možnosti za učenje in osebno rast. Zaposleni ima močno željo po dodatnem znanju o sebi in o svetu okoli njega. Poleg tega čuti potrebo po spremembah v notranjem, zunanem okolju in v znanju (Krumpačnik, 2017a).

Pomembna oblika motivacije je tudi zadovoljevanje različnih socialnih faktorjev. Zaposleni imajo željo po pripadnosti v določeno skupino v organizaciji ali pa željo, da se poistovetijo z družbo v organizaciji oziroma v svetu. Njihova želja se lahko izrazi s tem, da morajo ustvarjati boljše pogoje življenja za druge, manj razlik med ostalimi in da lahko sami prispevajo k večjemu razvoju družbe in sveta (Krumpačnik, 2017a).

V organizaciji morata biti vzpostavljena primerna komunikacija in medosebno spoštovanje do ostalih zaposlenih in do vodilnih. Zaposleni morajo čutiti medsebojno zaupanje, da se lahko v primeru kakršnihkoli težav ali problemov obrnejo drug na drugega. Če vodje ne bi

ugotovili najboljšega načina motivacije za posameznika, bi bilo najbolje, da bi se obrnili neposredno na posameznika. Pri tem bi ga povprašali o njegovih željah, pričakovanjih, interesih in ciljih glede določenega dela (Nasveti.net, 2016).

Za večjo motivacijo na delovnem mestu so pomembne tudi razne bonitete. Lahko so v obliki službenega telefona oziroma službenega avtomobila; to so razni popusti ob nakupih ali za določene aktivnosti, plačane karte za razne izlete, kopanje, smučanje. Kaj natančno si bodo v organizaciji izbrali za bonitete, je odvisno od njihovih zmožnosti in interesa. Obenem bi morali gledati tudi celotno družino zaposlenih, saj se morajo managerji zavedati, da je celotna družina odvisna od posameznega zaposlenega. Ob koncu šolskega leta ali ob koncu leta bi lahko organizirali piknik, kamor bi prišli zaposleni skupaj s celotno družino. Ob praznikih oziroma rojstnih dnevih bi otrokom podarili darila; starejšim otrokom bi omogočili počitniško delo v organizaciji; priskrbeli bi jim razne šolske pripomočke (Nasveti.net, 2016).

Vodje morajo svojim zaposlenim omogočiti, da so pri svojem delu kreativni. Posamezniki se lahko domislijo veliko boljših rešitev kot tisti na vodilnih mestih. V takih primerih si morajo vodje vzeti čas ter poslušati njihove predloge. Šele na podlagi podanih predlogov se lahko odločajo, ali je predlog zaposlenega boljši kot predlog nekega vodstvenega kadra. Prav zato bodo zaposleni bolj motivirani in zadovoljni pri delu, saj bodo vedeli, da se lahko tudi njihovi predlogi upoštevajo. Poleg tega lahko to pozitivno vpliva na sam razvoj in na splošno vzdušje v organizaciji (Nasveti.net, 2016).

### **3 POSLOVNA ETIKA**

#### **3.1 Kaj je poslovna etika?**

Etika se ukvarja s proučevanjem posameznikovega kritično vrednostnega odnosa do drugih in do njihovega značaja ter obenem tudi odnos posameznika do samega sebe, predvsem ali ločuje dobro in slabo. Etika je opredeljena z dvema prvinama, in sicer prva predstavlja zavest o tem, kar si človek predstavlja kot dobro, medtem ko druga predstavlja zavest o dolžnostih, katere mora posameznik opraviti. Poslovno etiko lahko opredelimo kot eno od vej etike. Etika se v evropski filozofiji razvija že 2500 let, medtem ko se je poslovna etika pojavila v 20. stoletju. Za ekonomijo je poslovna etika postala nujna in pomembna šele v 80. letih prejšnjega stoletja, kajti prej ni bila dovolj obravnavana. Poleg tega se je v zadnjih letih povečalo zanimanje za poslovno etiko. Eden od razlogov za povečanje zanimanja je pritisk javnosti zaradi različnih škandalov v zvezi s korupcijo, neupoštevanjem okoljskih standardov. Drugi razlog nastane zaradi strategije podjetij kot odgovor na te pritiske (Bertoncelj in drugi, 2015, str. 135, 136).

Pogosto je opisana kot zelo nov, a hkrati star predmet zanimanja, saj izraža razvijanje same discipline. Na eni strani etično razmišljanje izvira že iz časov velikih filozofov, kot sta Sokrat in Konfucij. Vendar se na drugi strani kot akademski predmet zanimanja razvije šele v 80.

Letih prejšnjega stoletja, ko so se začeli dogajati razni škandali na Wall Street-u. Posledično je postala poslovna etika pomemben predmet zanimanja po vsem svetu. Poslovna etika ni samo biti moralen in delati pravo oziroma dobro stvar, temveč tudi, da organizacije sprejmejo etični pristop, kajti to prinaša mnogo prednosti z vidika poslovne strategije. Oblikovana etična politika v podjetju lahko zmanjša pozornost interesne skupine in lahko podjetju privarčuje velik del denarja. Poleg tega je etično delovanje tudi ključno za obstojanje podjetja (Bradburn, 2001, str. 2, 3).

Poslovna etika se ukvarja z dobrim in slabim oziroma pravilnim in napačnim obnašanjem zaposlenih na delovnem mestu in tudi na splošno v poslovnem svetu. V današnjem času se pravilno in napačno obnašanje zaposlenih vedno bolj razlaga s pomočjo vključitve vprašanj v zvezi s pravičnostjo, enakostjo in pravicami. Problem pri tem pristopu nastane, ko ni čisto jasno, kateri standard oziroma norma bi bilo potrebno izbrati. Na podlagi tega je konvencionalen pristop dovzeten za etični relativizem. Zaposleni so lahko v primeru različnih etičnih dilem presenečeni, negotovi in imajo slab notranji občutek. Vsekakor, ko se določeno podjetje sooča z različnimi etičnimi dilemami, jih ne smejo ignorirati, temveč se morajo skupaj soočiti s situacijami, pri katerih so nastala etična vprašanja (Tota & Shehu, 2012, str. 555, 556).

Beseda etika je izpeljana iz grške besede 'ethos', kar pomeni temeljno usmeritev posameznika proti življenju. Lahko je definirana kot teorija o morali, ki poskuša sistematizirati moralne sodbe. Poslovna etika ima za sabo daljše obdobje v zgodovini, saj so si včasih ljudje s pomočjo pripovedovanja med seboj ilustrirali in okrepili smisel o vrednotah, družini, prepričanjih in pravicah. V današnjem 21. stoletju se je poslovanje spremenilo iz neodgovornega v bolj etično odgovornega. Veliko število škandalov v zvezi z različnimi goljufijami, prevarami in podkupninami so spremenili v prevladujočo dojemanje o poslovanju. Posledično se je iz tega razvila moderna interdisciplinarna znanost, ki se spreminja med veljavno in posebno etiko ter se razvija še danes (Sroka & Lorinczy, 2015, str. 157).

Večina definicij o poslovni etiki se razlikuje na podlagi usmerjenosti in preferenc avtorja definicije v nivoju poudarka o sprejemanju nekaterih značilnosti. Poleg tega pa se večina definicij ujema v tem, da vrednotijo moralno sprejemljivost dejanj managerjev, organizacijskih voditeljev ter samih zaposlenih. Poslovna etika pokriva področja, kot so moralna načela, prepričanja, vrednote, kultura, splošna vprašanja o upravljanju podjetja in kodeks o opravljanju dejavnosti. Večkrat se tudi poslovna etika ter družbena odgovornost sklicujeta na isto poslovno dejavnost (Sroka & Lorinczy, 2015, str. 157).

Koncepta družbene odgovornosti in poslovne etike sta v praksi med seboj tesno povezana, vendar ju različni avtorji v svojih teorijah ne povezujejo in ju razlikujejo. Pri obeh je glavna stvar blaginja deležnikov, pri čemer ima družbena odgovornost širši etični pogled. Kot del etičnega delovanja štejemo tudi katerokoli družbeno odgovorno dejanje. Posamezne dejavnosti imajo oblikovane različne kodekse ravnanj. Beseda kodeks izhaja iz novo latinske

besede 'codex', kar naj bi predstavljalo knjigo, v kateri so bili zapisani vzorci primernege vedenja. Najpogosteje v podjetju za uveljavljanje poslovnih etičnih načel uporabljajo napisane etične kodekse. Etični kodeksi so sestavljeni iz poslovnih načel, etičnih norm, vrednot in pravil, ki so pomembna za podjetje. Poleg tega opisujejo tudi odgovornosti, ki jih imajo notranji in zunanji deležniki, ter pojasnjujejo, katera vedenja so za podjetje etična in katera ne. Vsekakor se glavni v podjetju prostovoljno odločijo, ali se bodo držali etičnega kodeksa ali ne (Bertoncelj in drugi, 2015, str. 134, 135).

Poslovno etiko delno zanima obnašanje posameznika kot člana organizacije in širše družbe. Obenem se veliko zanima tudi za vrednote organizacije kot celote ter na kakšen način organizacija vključuje vrednote, kot so poštenost, zaupanje, integriteta, spoštovanje in poštenost v svoje politike, prakse in odločitve. To zagotavlja, da zaposleni spoštujejo in upoštevajo zakone in ne obstanejo v situaciji, ki bi jih spodbujala da bi morali za dosego enega cilja (denar, nagrada) upogniti oziroma prekršiti določene zakone (Blowfield & Murray, 2008, str. 18).

### **3.2 Pomen in vpliv poslovne etike**

Vloga etike pri poslovanju je, da opiše in kategorizira proces o vrednosti formacije v organizaciji in na svobodnem tržnem gospodarstvu. Mora opisati in kategorizirati tudi, na kakšen način so v organizaciji sprejete odločitve. Poleg tega mora zagotavljati kritiko o procesu v zvezi z vrednostjo formacije v organizaciji in v svobodnem tržnem gospodarstvu. Mora določiti vrednote, ki so lahko v organizaciji in določiti, na kakšen način sprejeti odločitve, da bodo v skladu z moralnimi načeli. Razumevanje in poznavanje etike lahko ekonomistom pomaga pri razmišljanju v zvezi z moralno dimenzijo o problemih razvojne politike. Poleg tega jim lahko pomaga izboljšati metode o vrednotenju politike in razumeti, kako lahko na človeško ekonomsko obnašanje vpliva moralna dimenzija njihovih življenj. V zadnjih desetletjih je poslovna etika postala resen problem za poslovno skupnost. Poslovna etika obravnava pravilnost in napačnost vedenja managerjev. Pogosta so različna etična vprašanja o neetičnem obnašanju predvsem zaradi pritiska finančnega gospodarstva (Tota & Shehu, 2012, str. 556).

Vključuje lahko celo preseganje pravnih zahtev in upoštevanje organizacije, industrije in kodeksov ravnanj, predvsem tistih, ki so bili dolgo časa sprejeti pri zdravniških, vojaških in pravnih poklicih. Še preden je poslovni management opredeljen kot 'zrel' poklic, mora ustvariti celovit in ustrezen kodeks etike. Zaradi spreminjajoče se narave pri globalnem poslovanju podjetij in različnih kulturnih norm to predstavlja nove etične izzive. Obstajata dve zlahka ugotovljeni napaki, na kakšen način podjetja izvajajo poslovno etiko. Prva je, da so podjetja resno kršila zakone, čeprav imajo močno izoblikovano etično politiko in procese. Primer je podjetje Boeing, kjer so kljub lastnim obsežnim etičnim smernicam o pridobivanju podatkov, korupciji in trženju uporabili zaupen material, ki so ga ukradli svojemu tekmecu Lockheed Martin-u. Druga napaka je, da sprejmejo uporabne algoritme, ki so namenjeni

vodenju managerjev skozi etično sporne situacije, namesto da bi jim pomagali razviti skladno etično teorijo, ki bo obveščala o celotni poslovni praksi. Posledično je etika pogosto opisana kot nekaj, s čimer je potrebno doseči poslovne zahteve, kot so dobičkonosnost, rast in vrednost za delničarje, namesto, da bi jo opisali kot osrčje za poslovno vedenje in kot primarnega pokazatelja, kakšno mora biti vedenje (Blowfield & Murray, 2008, str. 18,19).

Pomembnost poslovne etike narašča in mnogo podjetij je razvilo etični kodeks, s katerim si lahko pomagajo pri sprejemanju odločitev glede poslovanja podjetja. Etični kodeks je v podjetju razvit tako, da ustreza celotni strategiji in se nanaša tudi na poslanstvo podjetja. Podjetje lahko zasleduje etične cilje zaradi 'pogleda' oziroma stališča ustanovitelja. Obstaja veliko primerov podjetij, ki so sprejela etično naravnost zaradi moralnih vrednot ustanovitelja ali ustanoviteljev. Problem nastane, saj se ne ve, ali vodilni uporabljajo etiko, ker si to resnično želijo ali zaradi tega, ker se jim s pomočjo sprejemanja etične strategije povečuje vrednost podjetja. Zasledovanje etičnih ciljev omogoča podjetju dobro poslovno prakso, kajti bistvo etične strategije ni samo v tem, da si moralen, ampak tudi, da si bolj uspešen (Bradburn, 2001, str. 17, 18).

Za ustvarjanje primerne etičnega okolja imajo managerji pomembno vlogo, saj se pri svojem delu soočajo z različnimi etičnimi dilemami, katere morajo znati uspešno razrešiti. Pri reševanju nekaterih etičnih problemov se za sprejemanje najboljše odločitve ne morejo opreti na zakone, predpise ali statute. Posledice neetičnega ravnanja se lahko pokažejo, kot izguba oziroma očrnitev ugleda ali kot izguba zaupanja. To zelo vpliva na samo poslovanje podjetja, saj se lahko spremeni odnos do dela, ki posledično vpliva še na produktivnost, učinkovitost in motivacijo. Poleg tega se poslabša tudi klima v podjetju, saj se zmanjša komunikacija znotraj podjetja, pripadnost in lojalnost samemu podjetju. Podjetje si svoj ugled gradi v nekem daljšem obdobju, ki pa je lahko v trenutku uničen, če pridejo v javnost informacije o neetičnem ravnanju podjetja (Bertoncelj in drugi, 2015, str. 136, 137).

V poslovnem svetu je sprejetje etike nujno, koristno in možno. Nujno je, ker podjetja delujejo v pogojih nepopolne konkurence, pri čemer imajo tista podjetja, ki ne ravnavo etično, kratkoročne koristi v nasprotju s tistimi, ki delujejo etično. Sprejetje etike v podjetju je koristno, saj ta razvija vodila, ki omogočajo in vodijo podjetja v smeri proti največjim koristim za ljudi v družbenem sistemu. Na podlagi doseženih največjih koristi je posameznikom kot podjetjem omogočeno preživetje in fizični, gospodarski, psihični, družbeni in moralni razvoj. Etika je možna, vendar pa s seboj prinaša tudi določena tveganja na ekonomskih, socialnih, političnih in kulturnih področjih. Podjetju, ki na visoki ravni deluje etično, lahko torej konkurent z nižjo ravno povzroči škodo. Zato je pomembno, da se v podjetju dogovorijo o porabi, zmožnostih podjetja, ki jih prinaša ravnanje v skladu z etiko (Tavčar, 2008, str. 53).

## 4 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA

Gledano širše se v teoriji za izraz 'Corporate social responsibility' uporablja prevod korporativna družbena odgovornost. Izraz korporativna družbena odgovornost lahko povezujemo in uporabljamo skupaj s pojmi, kot so korporativno državljanstvo, poslovna etika, upravljanje z zainteresiranimi strankami in trajnost, socialna uspešnost podjetij, ravnotežje in odgovornosti. S širšo opredelitvijo izraza družbene odgovornosti so v podjetju vključeni v razreševanje vprašanj v zvezi z etičnimi ter človekoljubnimi vprašanji in ne samo tistih, ki se tičejo gospodarskih ali pravnih vprašanj (Bohinc, 2016, str. 180).

V katerikoli poslovni publikaciji ali reviji se lahko zasledi, kakšne ukrepe podjetja izberejo, da bi bila še bolj družbeno odgovorna. Ti ukrepi so lahko v različnih oblikah, vendar običajno podjetja uporabljajo ukrepe, kot so zmanjšanje porabe energije, zmanjšanje izpustov vode, zraka oziroma druge oblike onesnaževanja, ustvariti svoje izdelke bolj zdrave in varne, izboljšati delovne pogoje za zaposlene, v kakršnikoli obliki pomagati skupnostim, kjer ima podjetje svoje lokacije. V nekaterih podjetjih se odločijo, da bodo izvajali filantropijo na nacionalnem in tudi na mednarodnem nivoju. Kot primer lahko navedem, ko so letalska podjetja odstopila svoja letala, da so odpeljali osnovne potrebščine prizadetim od hurikana Katrine leta 2005 (Portney, 2008, str. 261).

Pomemben del družbene odgovornosti predstavlja osredotočenje na dejavnosti oziroma stvari, ki jih podjetja dela, s čimer gre preko zahtevanih prevladujočih zakonov in regulativ. Ekonomista Adam Smith in Milton Friedman sta trdila, da tudi v primeru, ko podjetja ne naredijo nič več kot le upoštevajo vsa pravila, vseeno opravijo veliko koristnih stvari, kajti priskrbijo stvari oziroma storitve kupcem in obenem zagotavljajo in ustvarjajo delovna mesta za zaposlene. Družbena odgovornost naj bi bila rezervirana za tiste dejavnosti, s katerimi se presežejo zakonske zahteve (Portney, 2008, str. 261).

Družbena odgovornost podjetja je preučevana kot način gospodarskega upravljanja v smeri prostovoljnega obnašanja podjetji, s katerim presežejo družbeno odgovornost. Definicija Evropske unije pa pravi, da podjetja v svoje poslovanje in v svoje odnose z zainteresiranimi stranmi prostovoljno vključujejo različna vprašanja glede sociale in okolja. Pri tem se mora upoštevati tudi spoštovanje človekovih pravic, etike dela, prakse zaposlovanja, različnih okoljskih vprašanj in boj proti korupciji in podkupovanju. Izvajanje družbene odgovornosti omogoča večjo socialno vzdržnost človeške družbe. Podjetja naj bi se prostovoljno in ne samo zaradi določenih zakonov in regulativ trudila upoštevati družbene in okoljske potrebe pri svojih poslovnih dejavnostih (Bohinc, 2016, str. 181).

Podjetja se odločajo biti družbeno odgovorna zaradi laskanja kupcem, spodbujanja zvestobe zaposlenih in dobrega imena podjetja, pritegnitve novih investitorjev, spodbujanja dobrega imena skupnosti, izboljšanja odnosa z regulatorji in izboljšanja dobička. Podjetja se za izvajanje družbene odgovornih aktivnosti odločijo, ker menijo, da bodo s tem, ko presežejo zakonske zahteve, lahko laskala kupcem. S tem bi posledično lahko zadržali stare in pridobili

nove kupce. Podjetje Wal-Mart je na primer presešlo zakonske zahteve glede okoljskih koristi. Zavezali so se k temu, da so zmanjšali porabo energije v svojih trgovinah. To so naredili tako, da so v svoje trgovine delno namestili pasivno sončno razsvetljavo in ogrevanje. Zaposleni veliko raje in bolj produktivno delajo pri delodajalcih, ki so družbeno odgovorni. V poslovnih revijah lahko najdemo lestvico služb, kjer je najbolje delati. Za pridobitev takega naziva podjetja svojim zaposlenim ponujajo razne ugodnosti, kot so fleksibilen delovni urnik, možnost prostega dne za oskrbo otroka ali starejšega človeka, možnost prostega dne za dobrodelne namene in možnost povračila dodatnih stroškov izobraževanja zaposlenega. Posledično se s takimi ugodnostmi zmanjša fluktuacija zaposlenih. Poveča se produktivnost in možnost zaposlovanja novih zaposlenih. Z družbeno odgovornostjo prav tako lahko privlačijo nove investitorje, saj so vrednote investitorjev usklajene z vrednotami vodij podjetja ali pa menijo, da bodo s pomočjo družbenih aktivnosti pridobili nadpovprečne donose na trgu. Navsezadnje izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti omogoča tudi večji dobiček podjetja. V primeru zavedanja kupcev o družbeni odgovornosti podjetja bodo na podlagi tega bolj zvesti samemu podjetju in pripravljani bi bili plačati tudi višjo ceno za izdelek. Podobno bi se zgodilo tudi pri zaposlenih, saj bi bili zato bolj produktivni pri svojem delu in ne bi iskali nove službe. Ni nujno, da se zaradi izvajanja družbenih aktivnosti takoj dobi dobiček. Lahko se zgodi, da do tega celo nikdar ne pride. Vodstveni kadri velikokrat trdijo, da se ukvarjajo z družbenimi aktivnostmi, saj čutijo obvezo do družbe in njihov glavni namen ni dobičkonosnost (Portney, 2008, str. 263-265).

V podjetju Lek d. d. skrbijo, da je njihovo poslovanje prepleteno z družbeno odgovornostjo ter hkrati povezano z uresničevanjem njihovega poslanstva, vizije in strategije. Razvijajo jo na dveh osnovah, in sicer v smislu zagotavljanja dostopa do zdravljenja in odgovornega poslovanja. Pri družbeno odgovornem delovanju so na prvem mestu bolniki, saj jim je bistvenega pomena varnost in dobrobit bolnika. S pomočjo najvišje kakovosti skrbijo za ponujanje kakovostnih, varnih in učinkovitih zdravil. Njihovo delovanje temelji na vrednotah, s katerimi se zavežejo k etičnemu poslovanju. S svojimi dejanji na nekaterih področjih poslovanja presežejo zakonske zahteve in regulative, saj so notranja pravila podjetja oblikovana strožje od državnih. V podjetju se zavedajo, da zaposleni predstavljajo ključen element za uspeh, zato njihovemu razvoju namenjajo veliko pozornosti. Pomembno jim je izobraževanje zaposlenih, varstvo in ravnanje z osebnimi podatki, preprečevanje korupcije in integriteta podatkov. Poleg tega cenijo raznolikost, individualnost zaposlenih in spodbujajo zaposlene, da sodelujejo pri ustvarjanju prijetnega delovnega okolja. Njihova družbena odgovornost do okolja obsega različne ukrepe za varovanje okolja, kot so dodatne naložbe v sodobne okoljske tehnologije, preverjanje skladnosti z okoljsko zakonodajo in poročanjem o okoljskih vplivih (AJ PES, 2016).

## **DISKUSIJA**

Zaključna naloga temelji bolj na teoretični osnovi in ne na praktični. Na podlagi tega lahko sklenem celotno nalogo bolj na teoretični osnovi. Za uspešno zadržanje in zadovoljstvo



zaposlenih je pomembno, da managerji ne delajo malih osnovnih napak. Poleg tega so zelo pomembni tudi vsi trije pojmi, in sicer motivacija, poslovna etika in družbena odgovornost podjetja. Obenem sta poslovna etika in družbena odgovornost zelo povezani med seboj ter se dopolnjujeta.

Napake, katerim se lažje izognejo kot drugim, so, da v podjetju ne smejo obravnavati vseh enako, ne smejo tolerirati slabe uspešnosti, ne priznajo oziroma opazijo dosežkov zaposlenih, zaposlenim ne dovolijo zasledovati njihovih sanj in dela ne opravljajo z zabavo (Bradberry, 2017).

Managerjem bi svetovala, da naj bi za zaposlene v organizaciji uvedli neke intervjuje oziroma razgovore, kjer bi lahko поблиže spoznali svoje zaposlene. Intervjuji naj bi bili v podjetju vsaj enkrat na leto. Seveda je to odvisno od prioritete podjetja (od velikosti podjetja, od same želje, koliko si resnično želijo spoznati svoje zaposlene). V večjih podjetjih bi managerjem intervjuje pomagali izvajati vodje različnih oddelkov, kjer bi posamezni vodja intervjuval svoj oddelek. Odgovore bi posredovali managerjem, ti pa bi na podlagi prejetih odgovorov našli najboljšo rešitev za vse vključene. Tako poznavanje zaposlenih bi jim bilo v veliko pomoč, saj bi lahko posameznika na podlagi intervjuja primerno motivirali za delo. Poleg tega bi jim zaposleni lahko predlagali določene izboljšave, kar se tiče samega dela in podjetja na splošno. Obenem bi managerji s pomočjo spoznavanja zaposlenih izvedeli, kaj si resnično želijo: ne samo o željah glede motivacije, ampak tudi o tem, kaj si želijo doseči v samem podjetju oziroma v življenju. Tako se zaposlenim poveča samo zadovoljstvo in motivacija nad nadaljnjim delom, saj na podlagi intervjujev ugotovijo, da podjetju ni vseeno za dobrobit svojih zaposlenih.

Vsakega posameznika motivira neka druga stvar. Nekateri motivira denar, nekaterim je pomembna pohvala (lahko tudi javna), druge pa nekateri druge stvari. Zato morajo managerji dovolj dobro poznati svoje zaposlene, kajti šele tako bodo izvedeli, kaj resnično vsakega posameznika motivira za delo. Poleg tega se morajo zavedati, da se pri posameznikih glavni motivator lahko hitro spremeni. Posamezniku je glavni motivator denar. Kasneje je to predstavljala javna pohvala, prosti dan ali kaj drugega.

Uspeh katerega koli podjetja je odvisen predvsem od dobre motivacije zaposlenih. Ta je še toliko bolj pomembna v današnjih hitro spreminjajočih se in kaotičnih časih. Ljudje so eno najpomembnejših sredstev v podjetju. Hkrati so tudi najtežji resurs za upravljanje. Za uspešno poslovanje podjetja je potrebno pritegniti, obdržati zaposlene ter jim obenem pomagati razvijati njihove talente, kar seveda managerjem ne predstavlja ravno lahke naloge. Ljudje imajo svoje osebne potrebe in navade. Naloga managerjev je, da poskušajo učinkovito upravljati njihove potrebe in navade, če bodo te prispevale k večji rasti in razvoju organizacije. V primeru učinkovitega upravljanja lahko pride do ogromnih koristi organizacije. V nasprotnem primeru lahko tudi resno ogrozijo rast ter razvoj organizacije. Ko managerji razumejo potrebe posameznikov, jih lahko primerno motivirajo in nagradijo (Osabiya, 2015, str. 62, 63).

Poleg tega pa bi managerjem svetovala tudi, naj se držijo etičnih načel ter da so družbeno odgovorni. Priporočljivo je, da so etično in družbeno odgovorno podjetje, saj se etika in družbena odgovornost med seboj dopolnjujeta in usklajujeta. Poleg tega ti dve stvari zelo vplivata na samo zadovoljstvo zaposlenih s samim delom in s celotnim podjetjem. Če so vrednote in moralna načela posameznika podobna tistim, ki jih ima podjetje, bo posameznik raje in bolj produktivno delal pri takem podjetju, kajti zaposlenim je pomembno, da delajo v podjetju, kjer imajo enako razmišljanje kot posameznik in jih skrbi za podobne stvari. Obenem se lahko podjetja (in zaposleni kot posamezniki) z družbeno odgovornimi dejanji na nek način 'odkupijo' naravi zaradi panoge dejavnosti (industrija). Hkrati zaposleni zelo cenijo take delodajalce, katerih glavni cilj podjetja ni dobiček, ampak dobrobit vseh udeleženih v poslovnem krogu. S takimi ravnanji se zaposlenim povečajo motivacija, zadovoljstvo ter uspešnost na delovnem mestu.

Koncepta družbene odgovornosti in poslovne etike sta v praksi med seboj tesno povezana, vendar ju različni avtorji v svojih teorijah ne povezujejo in ju razlikujejo. Pri obeh je glavna stvar blaginja deležnikov, pri čemer ima družbena odgovornost širši etični pogled. Kot del etičnega delovanja štejemo tudi katerokoli družbeno odgovorno dejanje. Najpogosteje v podjetju za uveljavljanje poslovnih etičnih načel uporabljajo napisane etične kodekse. Etični kodeksi so sestavljeni iz poslovnih načel, etičnih norm, vrednot in pravil, ki so pomembna za podjetje (Bertoncelj in drugi, 2015, str. 134, 135).

Ugotovila sem, da na zadržanje zaposlenih zelo vplivajo vsi trije pojmi. Motivacija je bolj samostojna stvar (ločena od etike in družbene odgovornosti), medtem ko se etika in družbena odgovornost med seboj povezuje in prepletata. Brez ustrezne in primerne motivacije bi zaposleni hodili na delovno mesto predvsem, ker 'morajo', saj je njihov primarni in najnujnejši cilj zaslužek za osnovno preživetje. Torej na delo ne bi hodili, ker bi jih samo delo zanimalo, jim je delo všeč ali na podlagi zavedanja, da s svojim delom veliko prispevajo k samemu podjetju in celotni družbi. V primeru ustrezne motivacije zaposleni dobijo nek zagon za nadaljnje delo, saj se zavedajo, koliko je njihovo delo cenjeno, da delodajalcu in managerjem ni vseeno za zaposlene in da veliko prispevajo k dodatni rasti in razvoju podjetja. Etična so vsa tista dejanja, ki so pravilna oziroma dobra. Družbeno odgovorna pa tista, ki so dobra za celotno družbo (zaposlene, okolje, socialo...) in ne samo za podjetje. Neko dejanje podjetja se lahko šteje za etično in hkrati za družbeno odgovorno. Motivacija in nagrajevanje zaposlenih je na primer etično pravilno oziroma dobro, saj je sta potrebna za uspešnost podjetja. Obenem je tudi družbeno odgovorno, saj poskrbijo za zaposlene, ko pokažejo, da 'znajo' odgovorno priznati in jih nagraditi za njihovo opravljeno delo. Skrb za okolje je etično pravilno, kajti ni slabo dejanje, če skrbimo za okolje. Družbeno odgovorno pa je, saj se podjetja na nek način 'odkupijo' za onesnaževanje okolja zaradi opravljanja takšne panoge. Nikjer ni zahtevano od podjetij, da morajo motivirati zaposlene ter ravnati etično in družbeno odgovorno, vendar so takšna dejanja priporočljiva in zaželena. Vsekakor so motivirani zaposleni uspešnejši in zadovoljnejši z delom kot nemotivirani. Ko se podjetja ravnajo etično in družbeno odgovorno, pokažejo starim in novim zaposlenim, da jim ni

glavni cilj samo dobičkonosnost podjetja, ampak lahko poskrbijo tudi za celotno družbo. Ta dejanja predstavljajo še dodatno prednost v očeh zaposlenih in celotne družbe.

## SKLEP

Za uspešno zadržanje in povečano zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je pomembno, da se managerji skušajo izogniti vsaj osnovnim napakam oziroma da je teh napak čim manj. Managerji morajo dobro poznati svoje zaposlene, da ugotovijo in uporabijo najbolj primeren način motivacije za posameznika. Na podlagi tega je priporočljivo, da si managerji vsaj enkrat na leto vzamejo čas za pogovor za spoznavanje svojih zaposlenih. Poleg svojih delovnih obveznosti in nalog morajo spoznati, prisluhniti, pomagati, spodbujati in motivirati svoje zaposlene.

Vprašanje, ki si ga mnogi zastavljajo, se glasi, zakaj pravzaprav sploh potrebujemo motivirane zaposlene. Odgovor je v preživetju. Dejstvo je, da potrebujemo motivirane zaposlene, kajti tudi delovna mesta se zelo hitro spreminjajo. Zaposleni, ki so motivirani, so bolj produktivni. Podjetjem lahko pomagajo preživeti. Če managerji želijo, da bi bila motivacija karseda učinkovita, je osnovna stvar, da razumejo, kaj pravzaprav motivira zaposlene v skladu z njihovim delom. Pri vseh funkcijah, ki jih opravlja manager, je razumevanje in spoznanje, kaj motivira zaposlene, ena težjih nalog (Lindner, 1998).

Poslovna etika in družbena odgovornost podjetja se dopolnjujeta in med seboj navezujeta. Zaposleni raje delajo v podjetju, če vedo, da se v podjetju ravna po etičnih pravilih in kodeksih. Poleg tega so bolj produktivni tudi v primeru usklajenih norm, vrednot, stališč, interesov in morale s podjetjem. V primeru družbene odgovornosti se zaposleni zavedajo, da podjetju ni vseeno za okolje, za same zaposlene in za družbo. Z različnimi družbeno odgovornimi dejanji pokažejo starim in novim zaposlenim, da zaradi opravljanja takšne panoge dejavnosti (različne vrste industrije) skrbijo za družbo in okolje. Družbeno odgovorni so lahko tudi, ker si to želijo in bi radi izboljšali družbo in okolje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Letno poročilo 2016 podjetja Lek d.d.* Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
2. Bertonec, A., Bervar, M., Meško, M., Naraločnik, A., Nastav, B., Roblek, V. & Trnavčević, A. (2015). *Trajnostni razvoj: ekonomski, družbeni in okoljski vidiki* (2. dopolnjena izdaja). Ljubljana: IUS Software, GV založba.
3. Blowfield, M. & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: a critical introduction*. New York: Oxford University Press.
4. Bohinc, R. (2016). *Družbena odgovornost*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

5. Bradberry, T. (2017, 6. avgust). *8 Bad Mistakes That Make Good Employees Leave* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. marca 2018 iz [https://www.huffingtonpost.com/entry/8-bad-mistakes-that-make-good-employees-leave\\_us\\_592f02e5e4b0d80e3a8a3288?guccounter=1](https://www.huffingtonpost.com/entry/8-bad-mistakes-that-make-good-employees-leave_us_592f02e5e4b0d80e3a8a3288?guccounter=1)
6. Bradburn, R. (2001). *Understanding business ethics*. London and New York: Continuum.
7. Chand, S. (brez datuma). Motivation: Meaning and Importance of Motivation (explained with diagram). Pridobljeno 29. maja 2018 iz <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/motivation-meaning-and-importance-of-motivation-explained-with-diagram/35364>
8. Dialogos, strateške komunikacije d. o. o. (brez datuma). *Nedearne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih*. Pridobljeno 6. junija 2018 iz <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/nedearne/>
9. Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
10. Finzel, H. (2009, november). *The top 10 mistakes leaders make*. Pridobljeno 20. marca 2018 iz [http://www.essentialleadershipapps.com/uploads/5/8/4/4/58449207/top\\_ten\\_mistakes\\_leaders\\_make\\_-\\_hans\\_finzel.pdf](http://www.essentialleadershipapps.com/uploads/5/8/4/4/58449207/top_ten_mistakes_leaders_make_-_hans_finzel.pdf)
11. Izza d. o. o. (brez datuma). *Povečajmo motivacijo in zavzetost sodelavcev*. Pridobljeno 29. maja 2018 iz <https://www.izza.si/povecajmo-motivacijo-in-zavzetost-sodelavcev.html>
12. Krumpačnik, N. (2017a, 3. junij). Vrste motivacije – katera vam najbolj ustreza?. Pridobljeno 6. junija 2018 iz <https://motiviran.si/vrste-motivacije/>
13. Krumpačnik, N. (2017b, 23. junij). 10 napotkov za dvig motivacije na delovnem mestu. Pridobljeno 2. junija 2018 iz <https://motiviran.si/motivacija-na-delovnem-mestu/>
14. Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation. *The Journal of Extension*, 36(3), 1-8.
15. Motivacija. (brez datuma). V *Wikipedija, prosta enciklopedija*. Pridobljeno 24. aprila 2018 iz <https://sl.wikipedia.org/wiki/Motivacija>
16. Nasveti. net. (2016, 4. september). *10 nasvetov za motivacijo zaposlenih*. Pridobljeno 8. junija 2018 iz <https://www.nasveti.net/10-nasvetov-za-motivacijo-zaposlenih>
17. Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of public administration and policy research*, 7(4), 62-75.
18. Portney, P. R. (2008). The (Not So) New Corporate Social Responsibility: An Empirical Perspective. *Review of Environmental Economics and Policy*, 2(2), 261-275.
19. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
20. Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.

21. Saop d. o. o. (2012, 15. februar). *Pozitivna psihologija na delovnem mestu*. Pridobljeno 3. junija 2018 iz <http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu/>
22. Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
23. Shuck, B., Peyton Roberts, T. & Zigarmi, D. (2018). Employee Perceptions of the Work Environment, Motivational Outlooks, and Employee Work Intentions: An HR Practitioner's Dream or Nightmare? *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 197-213.
24. Sroka, W. & Lorinczy, M. (2015). The Perception of Ethics in Business: Analysis of Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 34, 156-163.
25. Tavčar, M. I. (2008). *Kulture, etika in olika managementa* (2. dopolnjena izdaja). Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
26. Tota, I. & Shehu, H. (2012). The Dilemma of Business Ethics. *Procedia Economics and Finance*, 3, 555-559.
27. Zavod mladi podjetnik. (2013, 22. maj). *Ali denar zares vpliva na motivacijo?* Pridobljeno 4. junija 2018 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/ali-denar-zares-vpliva-na-motivacijo>
28. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.