

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ANJA ČADEŽ

MENTOR: dr. VLADO MIHELJAK, izr. prof.

**MOTIVACIJA ZA PRIDOBIVANJE KONKURENČNE
PREDNOSTI PODJETJA
(V OKVIRU DOSEGANJA MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI)**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

KAZALO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | MOJE SREČANJE Z OBVLADOVANJEM KAKOVOSTI | 4 |
| | CILJI DIPLOMSKEGA DELA | 6 |
| | METODE DELA | 6 |
| | HIPOTEZE | 6 |
| 2 | MOTIVACIJA | 8 |
| | 2.1 ZAKAJ LJUDJE DELAJO? | 8 |
| | 2.2 RAZLOGI MANAGERSKEGA INTERESA ZA MOTIVACIJO | 10 |
| | 2.3 DETERMINANTE DELOVNE MOTIVACIJE | 10 |
| | 2.4 TEORIJE MOTIVACIJE | 11 |
| | 2.4.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE KREPITVE | 12 |
| | 2.4.2 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE | 12 |
| | 2.4.2.1 TEORIJA HIERARHIJE POTREB | 13 |
| | 2.4.2.2 TEORIJA TRISTOPENJSKE HIERARHIJE | 15 |
| | 2.4.2.3 TEORIJA MOTIVACIJE DOSEŽKOV | 16 |
| | 2.4.2.4 DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE | 17 |
| | 2.4.2.5 HACKMAN – OLDFHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA | 19 |
| | 2.4.2.6 TEORIJA MOTIVACIJE GLEDE NA VLOGO | 19 |
| | 2.4.3 PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE | 20 |
| | 2.4.3.1 KOGNITIVNI MODEL MOTIVACIJE | 21 |
| | 2.4.3.2 TEORIJA PRAVIČNOSTI V SOCIALNI IZMENJAVI | 22 |
| | 2.4.3.3 INTEGRATIVNI PROCESNI MODEL MOTIVACIJE | 23 |
| | 2.4.4 DRUGE MOTIVACIJSKE TEORIJE | 25 |
| | 2.4.4.1 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA | 25 |
| | 2.4.4.2 PROBLEMSKO MOTIVACIJSKA TEORIJA | 26 |
| | 2.4.4.3 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA | 26 |
| | 2.4.5 SODOBNE TEORIJE MOTIVIRANJA | 26 |
| | 2.4.6 ORGANIZACIJSKI PRISTOPI K MOTIVACIJI | 27 |
| | 2.4.6.1 KLASIČNI PRISTOP | 27 |
| | 2.4.6.2 TEORIJA O MEDČLOVEŠKIH ODNOSIH | 27 |
| | 2.4.6.3 PARTICIPATIVNI PRISTOP | 28 |
| | 2.4.6.4 SODOBNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA | 28 |
| 3 | MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI | 29 |
| | 3.1 NAGRADE IN STANDARDI ZA KAKOVOST | 30 |
| | 3.2 RAZVOJ MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI | 31 |
| | 3.3 NAGRADA ZA POSLOVNO ODLIČNOST KOT EDEN IZMED KORAKOV NA POTI V SVETOVNI VRH | 32 |
| | 3.4 PREDNOSTI MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI | 34 |
| 4 | KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA | 35 |
| | 4.1 POMEN MOTIVACIJE ZA DOSEGANJE POSLOVNIH REZULTATOV | 36 |
| | 4.1.1 DENAR KOT (NE)MOTIVACIJSKI DEJAVNIK | 38 |
| | 4.2 VLOGA ZAPOSLENIH PRI PRIDOBIVANJU KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA | 39 |
| | 4.2.1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN ORGANIZACIJSKA USPEŠNOST | 40 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 4.3 | VLOGA MANAGEMENTA PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH IN | |
| | USTVARJANJU ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH | 43 |
| 4.3.1 | VODENJE | 45 |
| 4.3.1.1 | TEORIJE VODSTVENE UČINKOVITOSTI | 46 |
| 4.3.1.2 | OSNOVNI STILI VODENJA: | 47 |
| 4.3.1.3 | VODENJE ZA KAKOVOST IN KAKOVOST VODENJA | 49 |
| 4.4 | KAKOVOST IN KONKURENČNA PREDNOST | 51 |
| 4.4.1 | CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI (TOTAL QUALITY MANAGEMENT - TQM) | 52 |
| 4.4.2 | ORGANIZACIJSKA KULTURA IN OKOLJE | 54 |
| 4.4.2.1 | KOLEKTIVNA ZAVEST IN PODZAVEST KOT GRADITELJICI ODLIČNOSTI | 56 |
| 4.4.2.2 | KOMUNIKACIJA | 57 |
| 4.4.3 | IZOBRAŽEVANJE ZA KAKOVOST | 58 |
| 5. | EMPIRIČNI DEL | 61 |
| 5.1 | OPISNA STATISTIKA | 61 |
| 5.1.1 | IZOBRAZBA | 61 |
| 5.1.2 | ZNAČILNOST DELA | 61 |
| 5.1.3 | DELOVNO MESTO | 62 |
| 5.1.4 | STIL VODENJA | 62 |
| 5.1.5 | VPRAŠANJA, MERJENA Z INTERVALNO LESTVICO | 63 |
| 5.1.6 | MOTIVACIJSKI MEHANIZMI | 66 |
| 5.1.7 | NE/ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU | 67 |
| 5.2 | PREVERJANJE HIPOTEZ | 69 |
| 6 | SKLEP | 89 |
| 7. | LITERATURA | 94 |
| 8. | PRILOGE | 98 |

1 MOJE SREČANJE Z OBVLADOVANJEM KAKOVOSTI

Da bi podjetje raslo, mora vsakega svojega delavca pripraviti do tega, da ravna kot direktor in da dela, kot bi bil lastnik (Tomaž Bata).

Moje osebno zavedanje pomena človeških virov in seveda tudi zanimanje zanje se je razvijalo skozi leta mojega študija, pri čemer so me kot študentko sociologije zanimali predvsem odnosi med ljudmi in vzroki zanje.

Odnose med zaposlenimi, njihov odnos do dela, komunikacijo, njihovo kulturo sem imela priliko osebno spoznati med počitniškim delom. Poleg tega sem pri tem spoznala tudi pomen kakovosti, ki mi je prav tako vzbudila zanimanje, ne le v smislu kakovosti proizvoda, temveč tudi v smislu kakovosti dela in kakovosti celotnega podjetja. Zato sem sklenila v svojem diplomskem delu povezati ti dve področji, ki sta tako pomembni na poti doseganja konkurenčne prednosti.

Če govorimo o kakovosti nasploh, je le-ta z vseh vidikov odvisna od človeškega dejavnika. Pri tem ne govorimo le o kakovosti proizvoda ali storitve, temveč o celoviti kakovosti, o kakovosti življenja, o socialnem obvladovanju kakovosti. »Kakovost dobiva nove razsežnosti, širi se na vsa področja človekovega delovanja, njena pomembnost prodira v človekovo zavest, postaja filozofija in pogoj za obstoj... Pojem kakovost se kvalitativno in kvantitativno širi, postaja vseobčič« (Urek, 1994: 254).

Pojem kakovosti kot nekaj relativnega, kar ne moremo natančno definirati s številom proizvodov, ceno ali porabo časa, definira človek sam, v prvi vrsti kot potrošnik. V psihologiji trženja lahko zasledimo, kako se v očeh posameznika – potrošnika, ustvari občutek, da je izdelek kakovosten, pri čemer so pomembna vsa čutila. Z dejansko uporabo izdelka posameznik sam oceni njegovo kakovost, na kar zopet ne vplivajo neka določena pravila o kakovosti, temveč pravila, ki so v posameznikovem svetu kakovosti, kateri je odvisen od množice dejavnikov, kot npr. okolja, preferenc, vrednot... S prvega vidika se človek pojavlja kot določitelj kriterija kakovosti, ki je različen od posameznika do posameznika, družbe do družbe, skozi čas – torej relativen. Kajti okolje se nenehno spreminja, z njim pa podjetja in njihovi cilji in tudi človekove zahteve glede kakovosti.

Na drugi strani pa se človek pojavlja kot stvaritelj teh izdelkov ali storitev, kjer je zopet pomembna vrsta dejavnikov, ki vplivajo na kakovost njegovega dela in končno na kakovost

izdelka. Pri opazovanju kateregakoli procesa, v katerega je vključen človek, spoznamo, da je v največji meri odvisno prav od tega, kakšni ljudje delajo v tem procesu. Zato se podjetja, ki se zavedajo močne konkurenčne tekme in sledijo hitremu razvoju z izboljševanjem kakovosti, zavedajo tudi potrebe po osrednji vlogi človeka pri izboljševanju kakovosti, ki vodi v uspešnost poslovanja.

Če združimo oba vidika, je kvaliteta »skupek lastnosti, zaradi katerih kupec kupi proizvod. Ustvarjanje in ohranjanje teh lastnosti pa zahteva človekovo kreativnost in njegovo veselje do ustvarjanja.« (Ekar, 1994: 200). In prav to, da je kakovost, v smislu proizvodnje izdelkov in storitev in tudi potrošnje istega, lastnost človeka, nas pripelje do proučevanja človeka kot osnovnega akterja v ciklu proizvodnje in potrošnje.

Zato je človek, kot stvaritelj in prejemnik kakovosti, glavni akter tudi v moji diplomski nalogi, kajti spreminjanje organizacijske kulture, filozofije in vrednot temelji na novi vlogi ljudi, da so zmožni bolj inovativno ustvarjati zmagovite izdelke in storitve. S področja kakovosti pa me je zanimal ta drugi vidik kakovosti – in sicer, kako lahko človek, kot pomemben vir podjetja, vpliva na kakovost in kako lahko organizacija z različnimi sredstvi vpliva na posameznika in mu omogoči, da bo kakovostno opravljal svoje delo. V tem smislu naj bi bili ljudje tisti, ki bodo sprožili »proces, v katerem bodo podjetja prešla iz pasivne v aktivno vlogo pri izboljševanju kakovosti poslovanja« (Mlakar, 1998: 71).

V nalogi poskušam poudariti pomen motivacije ter vodstvenih pristopov za doseganje kakovosti, ki vodi k poslovni odličnosti, ki je najvišje priznanje Republike Slovenije v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Kakovost je namreč rezultat človekovega dela, znanja, sposobnosti in motivacije za kakovost. In ker je človekova aktivnost odvisna od vrste psihosomatičnih in socioloških komponent, ima pri njegovem delovanju ključno vlogo motivacija.

Poleg teoretske analize, kjer sem se osredotočila predvsem na povezanost vodenja in upravljanja zaposlenih z odnosom zaposlenih do kakovosti, pa sem želela spoznati tudi dejansko stanje na tem področju, kar mi je omogočila empirična analiza konkretnih podatkov, zbranih z anketnim vprašalnikom.

CILJI DIPLOMSKEGA DELA

V modelu poslovne odličnosti se pojavlja več kriterijev, med katerimi pomembno mesto zavzema tudi upravljanje s človeškimi viri in zadovoljstvo zaposlenih kot rezultat delovanja podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih vsebuje prvine, ki pokažejo, kako organizacijo občutijo zaposleni. Z diplomsko nalogo sem želela preveriti in pokazati, kako zaposleni vplivajo na rezultate podjetja in kako podjetje vpliva na zaposlene z različnimi motivacijskimi mehanizmi (predvsem z načinom vodenja in sproščanjem sposobnosti zaposlenih). Delovno okolje, v katerem so usklajeni vsi dejavniki, zajeti v modelu poslovne odličnosti, pomeni uspešnost zaposlenih in s tem motivacijo za pridobivanje konkurenčne prednosti podjetja.

METODE DELA

V teoretskem delu so bili uporabljeni slovenski in tuji strokovni članki, samostojne publikacije in podatki raziskav s področja kakovosti in motivacije zaposlenih. Na osnovi izhodišč so bile oblikovane hipoteze, ki so bile preverjene s podatki, zbranimi z anketnim vprašalnikom.

HIPOTEZE

HIPOTEZA 1: MOTIVACIJSKI MEHANIZMI NISO UNIVERZALNI.

1.a Motivacijski mehanizmi se razlikujejo glede na izobrazbo zaposlenih.

1.b Motivacijski mehanizmi se razlikujejo glede na vrsto dela, ki ga posameznik opravlja.

1.c Razvrstitev motivacijskih mehanizmov se razlikuje glede na izobrazbo in vrsto dela posameznika, vendar pri zaposlenih ni razlik glede dejavnikov največjega nezadovoljstva oz. motivacijske napetosti.

HIPOTEZA 2: KAKOVOST VODENJA JE POMEMBNA PREDPOSTAVKA ZA USPEŠNO KULTURO KAKOVOSTI V PODJETJU.

2.a Svoboda in samostojnost pri delu povečujeta posameznikovo raven izpolnjevanja zahtev politike kakovosti.

2.b Stil vodenja pomembno vpliva na rang motivacijskih mehanizmov (ljudje s podobnim stilom vodenja naj bi imeli podobno rangirane motivacijske mehanizme).

2.c Stil vodenja pomembno vpliva na posameznikovo občutenje vpliva uvajanja politike kakovosti na njegove delovne razmere.

HIPOTEZA 3: ORGANIZACIJA S SPROŠČANJEM SPOSOBNOSTI SVOJIH ZAPOSLENIH (Z ZAGOTAVLJANJEM SODELOVANJA, DAJANJEM POOBLASTIL IN UČINKOVITO KOMUNIKACIJO) DVIGUJE ZAVEDANJE ZAPOSLENIH O KAKOVOSTI TER DVIGUJE POMEMBNOST TEH MOTIVACIJSKIH MEHANIZMOV IN KAKOVOST DELA PRI ZAPOSLENIH.

3.a Vključevanje posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja dviguje pomembnost ustvarjalnega dela za posameznika.

3.b Posamezniki s pretežno rutiniranim delom imajo manjšo željo po strokovnem razvoju in tudi v manjši meri izpolnjujejo zahteve politike kakovosti.

3.c Učinkovito komuniciranje navzgor, navzdol in vodoravno dviguje posameznikovo raven izpolnjevanja zahtev politike kakovosti na njegovem delovnem mestu.

3.d Z večanjem informiranosti o politiki kakovosti se povečuje posameznikova raven izpolnjevanja zahtev politike kakovosti na njegovem delovnem mestu.

3.e Vključenost posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja dviguje njegovo raven seznanjenosti z zahtevami politike kakovosti.

3.f Učinkovito komuniciranje navzgor, navzdol in vodoravno dviguje posameznikovo raven seznanjenosti s politiko kakovosti v podjetju.

HIPOTEZA 4: VODJE S SVOJIM VEDENJEM IN DEJANJI SPODBUJAJO, PODPIRAJO IN POSPEŠUJEJO KULTURO CELOVITEGA UPRAVLJANJA KAKOVOSTI.

4.a Vodje, ki razvijajo jasne vrednote in pričakovanja glede kakovosti in pri tem služijo za zgled, dvigujejo raven izpolnjevanja zahtev politike kakovosti pri zaposlenih.

4.b Vodje, ki razvijajo jasne vrednote in pričakovanja glede kakovosti in pri tem služijo za zgled, dvigujejo raven seznanjenosti s politiko kakovosti.

4.c Vodje, ki kažejo in posredujejo jasno razumevanje celovitega upravljanja kakovosti, dvigujejo raven seznanjenosti s politiko kakovosti v podjetju.

2 MOTIVACIJA

Razvoj človekove svobode je tolikšen, da si lahko predstojniki za nalogo postavijo samo ustvarjanje nujnih razmer (ali po Glasserju priložnosti), da bi se podrejeni lahko sami motivirali (Crozier v Jocou, Lucas, 1995: 130).

Motivacija je proces, s katerim pojasnjujemo, kako se začne, krepi ali zavre, usmerja in ustavi določena oblika vedenja ali delovanja (Musek, v Kline, Ule, 1996).

Motivacija se torej nanaša na sklop notranjih in zunanjih dejavnikov, ki naše vedenje usmerjajo in spodbujajo k določenemu cilju, ga organizirajo, mu določajo smer, intenzivnost in trajanje in se tako nanaša na oblike smotrnega in prostovoljnega vedenja. Motivacija je tudi tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo in tudi, na kakšen način delajo. Brez motivacije človek ne more spodbuditi in organizirati individualne aktivnosti, ne more biti dejaven. Pri delu je poleg znanja in veščin ter sposobnosti motivacija najbolj variabilen segment individualnega vedenja in sicer zaradi vpliva notranjih in zunanjih dejavnikov. Zato je motivacija za delo posebej pomembna, saj pomaga posamezniku doseči cilje, od nje pa je odvisna tudi delovna uspešnost.

V kontekstu organizacije tako lahko proučujemo motivacijo z dveh vidikov. Prvi je vidik posameznika in to, kako ga notranja motivacija vodi k doseganju cilja. Drugega vidika se poslužujejo managerji, ki uporabljajo motivacijo kot orodje za usmerjanje človekovega delovanja v zeleno smer.

Motivacija je nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v podjetju, naravnane k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti (Mayer, 1994: 18).

2.1 ZAKAJ LJUDJE DELAJO?

Teoretska predpostavka teorij motivacije je, da motiv izhaja iz stanja neravnovesja. To neravnovesje sproži v posamezniku napetost, zaradi katere se v posamezniku aktivira

energija, da bi to napetost omilil ali se ji izognil. To vodi v zadovoljitev motiva, ki povzroči prekinitev neravnovesja oz. vzpostavitev ponovnega ravnotežja¹ (Ule, 1996: 116).

Na verjetnost, da bodo ljudje delali, vplivajo dejavniki ekonomske in na drugi strani motivacijske narave, ki lahko medsebojno neodvisno variirajo. Teh dejavnikov je mnogo, vendar človekova aktivnost nikoli ni spodbujena samo z enim. Da bodo ljudje delali, mora obstajati priložnost za delo, torej povpraševanje na strani članov družbe po dobrinah in storitvah in povpraševanje na strani delodajalcev po ljudeh, ki bodo proizvajali te dobrine in izvajali te storitve, hkrati pa morajo ljudje izbrati delo pred nedelom. Pri tem pa se pojavlja tudi filozofsko in retorično vprašanje, ali dela človek zato, da živi, ali živi zato, da dela.

Poleg tega, da je področje motivacije pomembno kot psihološko in sociološko vprašanje dela in vedenja na delovnem mestu, je hkrati pomembno tudi z ekonomskega vidika kot problem razvoja in napredka. Motivacija je namreč predpogoj za zainteresiranost posameznika, da se vede racionalno in maksimalno pripomore k delovnim rezultatom in razvoju, hkrati pa stopnja razvoja narekuje oblike in možnosti vplivanja na motivacijo kot tudi materialno osnovo motiviranja.

S tem ko človek prispeva k produkciji dobrin in storitev, zadovoljuje svoje potrebo po biti učinkovit, potrebo po raziskovanju, raznolikosti in eksperimentiranju ter spreminjanju stanja in stvari. Delo lahko prav tako zadovolji moralne potrebe človeka, v smislu, kjer nekateri poklici nudijo posamezniku občutek zadovoljstva, s tem ko prispevajo k sreči in v dobro drugih.

Eden izmed vzrokov za delo je tudi denar, čeprav tu lahko takoj oporekamo konceptu klasičnega ekonomskega človeka. Dobre in storitve, ki jih posameznik lahko kupi z zasluženim denarjem, presegajo potrebe po preživetju. Med drugim služijo tudi kot pokazatelj družbenega statusa.

Že zgodnje raziskave izpostavijo pomembnost neekonomskih dejavnikov.² Kot pomemben razlog za delo velja omeniti tudi porabo fizične ali psihične energije, ki jo delo zahteva od posameznika. Nekateri raziskave³ so pokazale, da med različnimi potmi do istega cilja, izmed katerih vsaka posamezna zahteva različen vložek energije, človek izbere tisto, ki zahteva najmanj napora. Nekateri raziskovalci (npr. DeMan, 1927 v Vroom) pa so opozorili na ravno

¹ To je zamisel stare psihološke teorije, po kateri je človek srečen in zadovoljen samo takrat, ko je v popolnem duševnem ravnovesju, kar pomeni, da je zadoščeno vsem njegovim gonom.

² Morse in Weiss (v Vroom, 1964, 1967: 31) sprašujeta zaposlene, ali bi še vedno delali, če bi nenadoma dobili dovolj denarja za udobno življenje, kjer je 80% respondentov od 401 odgovorilo pritrdilno. Seveda je pri tem pomembno, da je pripravljenost za delo pozitivno povezana z zahtevnostjo dela, čeprav bi tudi 58% nekvalificiranih delavcev nadaljevalo z delom.

³ Kuo, 1922; Gengerelli, 1931; Tsai, 1932; Waters, 1937; Thompson, 1944 (v Vroom, 1964, 1967: 33, 34).

nasprotno, s tem ko trdijo, da poraba energije v večji meri prinaša zadovoljstvo kot nezadovoljstvo. V terminih Vroomovega modela je »lahko valenca porabe energije pozitivna po daljši neaktivnosti in negativna po daljši aktivnosti«.

Delo omogoča in zahteva od posameznika tudi interakcijo z drugimi. Iz že omenjene raziskave Morsa in Weissa (Vroom, 1967) je razvidno tudi, kako pomembno je zadovoljstvo, ki izvira iz socialne interakcije, za delovno motivacijo.⁴ K temu Vroom (1964, 1967: 40) še dodaja, da »ni socialna interakcija tista, ki zadovoljuje posameznika, temveč posamezne vrste rezultatov - nagrad, ki izhajajo iz te interakcije, npr. vpliv nad drugimi, biti ljubljen, spoštovan idr.«.

Delo pa nenazadnje, v večini primerov, določa tudi posameznikov status, ki nudi podobno zadovoljstvo kot pravkar omenjene nagrade, ki izhajajo iz socialne interakcije z drugimi ljudmi, vendar ne samo v delovni sferi, temveč celotni družbeni.

2.2 RAZLOGI MANAGERSKEGA INTERESA ZA MOTIVACIJO

Pomemben razlog potrebe po razumevanju in praktični rabi mehanizmov motivacije je doseganje večje zavzetosti in ustvarjalnih prispevkov zaposlenih.

Velik interes za motivacijo ima v svoji osnovi tri razloge:

- izboljšanje produktivnosti,⁵ učinkovitosti in kreativnosti dela
- izboljšanje kakovosti delovnega okolja v organizacijah
- krepitev konkurenčne sposobnosti in uspešnosti podjetja (Bahtijarević – Šiber, 1999: 555).

2.3 DETERMINANTE DELOVNE MOTIVACIJE

Delovno motivacijo sestavljajo dejavniki, ki organizirajo, usmerjajo in določajo intenzivnost in trajanje delovne aktivnosti. Na delovno motivacijo vplivajo individualne potrebe in vrsta notranjih procesov in dejavnikov kot so zaznave, pričakovanja, vrednote, aspiracije. Ti dejavniki se spreminjajo pod vplivom objektivne situacije, zato lahko nanje vplivajo tudi managerji in organizacije.

⁴ V raziskavi zasledimo podatek, da kot razlog za vztrajanje na delu, kljub ekonomski nepotrebnosti, 38% respondentov navaja odnose s sodelavci. Ta podatek potrjuje še ena raziskava Herzberga, Mausnerja, Petersona in Capwella (v Vroom, 1967), kjer je kot najpogosteje navedeni vzrok zadovoljstva pri delu prav interakcija s sodelavci, medtem ko je drugi najpogosteje navedeni vzrok odnos z neposredno nadrejenim.

⁵ Čeprav številne raziskave ne potrjujejo neposredne zveze med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo produktivnostjo (Miller; Porter in Lawler; Bateman in Organ; v Baron, Greenberg, 1993).

Na individualno motivacijo vpliva množica dejavnikov. Bahtijarevičeva (1999: 558) jih razvršča v štiri kategorije:

- individualne lastnosti
- značilnosti dela, ki ga posameznik opravlja
- značilnosti organizacije, delovne situacije, v kateri se posameznik nahaja
- širše družbeno okolje.

2.4 TEORIJE MOTIVACIJE

Raziskovanja področja delovne motivacije po Bahtijarevičevi (1986: 31) izhajajo iz dveh različnih znanstvenih virov:

1. raziskovanje in določanje profesionalnih interesov izbire poklicev;
2. raziskovanja in spoznanja E. Maya in njegovih sodelavcev o dejavnikih vedenja in produktivnosti dela, ki so združena v okviru organizacijskega pristopa, poznanega pod imenom »Human Relations Approach«, s pomembnimi aplikacijami v filozofiji, praksi vodenja in pristopu k človeškim virom v organizaciji.⁶

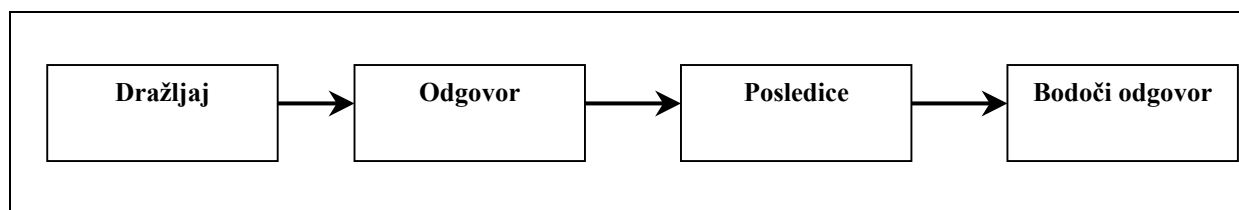
Dogajanje med motivacijo so poskušale pojasniti različne teorije motivacije. Iz njih se naučimo razumeti motivacijo in dejavnike, ki nanjo vplivajo. S poznavanjem teorij pa lahko managerji oblikujejo modele motiviranja, v katerih zajamejo svoje predstave, kakšno vedenje želijo spodbuditi pri zaposlenih in kakšne cilje želijo doseči.

Bahtijarevičeva (1999) razdeli teorije motivacije v dve glavni skupini, ki se razlikujeta po tradiciji, iz katere izhajata, in po svojih predstavah glede pomembnih osnov in vzrokov vedenja. To so vsebinske in procesne teorije motivacije. Te teorije motivacije se medsebojno dopolnjujejo in vsaka med njimi predstavlja določen vidik, specifičen pogled v predstavljanju celotne slike delovne motivacije, hkrati pa moramo pri tem upoštevati, da odražajo kronološki in spoznavni proces razvoja raziskovanja tega pojava.

⁶ Tu je pomembno delo tudi K. Lewina (v Vroom, 1967: 4) in sodelavcev o skupinski dinamiki. Od t.i. Hawthornovih poskusov dalje se je pričelo izvajati ogromno raziskav o vplivu socialnega okolja na vedenje delavcev.

2.4.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE KREPITVE

Ta skupina teorij poudarja princip učenja, ki predvsem temelji na Thorndikovem zakonu učinkov kot temeljnem principu učenja in oblikovanja vedenja človeka. Vedenje naj bi bilo odvisno od posledic predhodnega vedenja oz. nagrajeno vedenje se bo ponovilo, kaznovano pa ne. Na vedenje v delovni situaciji torej vplivata izkustvo in objektivna situacija, pri čemer je potrebno upoštevati tudi proces stalnega učenja in pomen sistema nagrajevanja za doseganje želenega vedenja zaposlenih.



Slika 2.4.1. 1: *Proces modifikacije vedenja (Bahtijarević – Šiber, 1999: 600)*

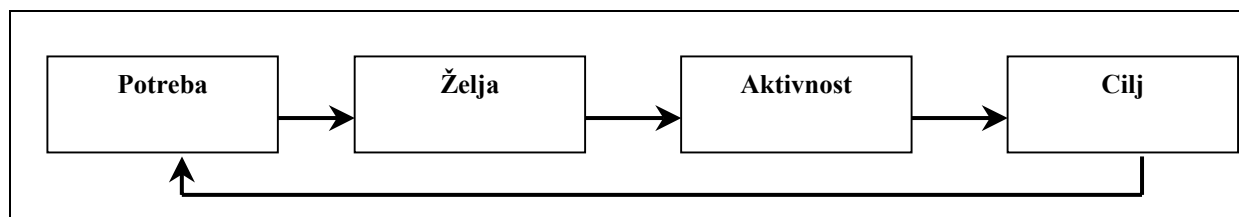
Implikacije v managementu

Ta pristop odpira področje vplivanja na oblikovanje vedenja zaposlenih. Če manager želi spremeniti vedenje zaposlenih, mora spremeniti posledice tega vedenja, torej sistem nagrajevanja. Pri tem morajo managerji definirati želeno vedenje, dajati povratne informacije in ustrezne nagrade za doseganje standardov. Prav tako morajo poudariti pozitivne vidike vedenja na delovnem mestu ter uskladiti intenzivnost nagrad z intenzivnostjo dosežkov.

2.4.2 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE

Ta skupina teorij je usmerjena na identifikacijo in klasifikacijo potreb, ki spodbujajo ljudi, da delujejo na določen način. Ključni koncept pojasnjevanja človekovega vedenja v teh teorijah je koncept potreb. Večinoma zanemarjajo značilnosti dela in delovno okolje kot dejavnike delovne motivacije, poudarjajo pa značilnosti posameznika in se usmerjajo na analize pomena individualnih potreb za vedenje pri delu. Te teorije poskušajo odgovoriti na vprašanje, zakaj se ljudje odločijo za neko vedenje, zakaj sprejmejo nekatere dejavnike, da dosežejo določen cilj, drugim pa se izognejo.

Ta princip pa ne velja za Herzbergovo teorijo, ki je uvrščena v ta sklop teorij, ker se osredotoči na naravo nalog in njene motivacijske dimenzije.



Slika 2.4.2. 1: *Proces motivacije v vsebinskih teorijah (Bahtijarević – Šiber, 1999: 560)*

2.4.2.1 TEORIJA HIERARHIJE POTREB

V tej teoriji gre za relativno nadvlado potreb, organiziranih v hierarhično strukturo. Po Maslowu (v Bahtijarević – Šiber, 1999) je človekovo delovanje zmeraj usmerjeno k vedno bolj privlačnim ciljem. Pojavljanje neke potrebe je navadno pogojeno s predhodno zadovoljitvijo neke druge, pomembnejše potrebe. Vsaka potreba je tudi povezana s stanjem zadovoljitve ali nezadovoljitve drugih potreb, zato ne moremo nobene potrebe ali želje meriti izolirano.

Vsaka kategorija vsebuje nize specifičnih potreb, ki jih posameznik zadovoljuje z različnimi faktorji. V prvi kategoriji človek zadovoljuje biološke motive, ki mu omogočajo preživetje. Ko so zadovoljene t.i. fiziološke potrebe, nastanejo višje potrebe, v naslednji fazi se pojavijo potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebe po ugledu oz. samospoštovanju in nazadnje še potrebe samoaktualizacije, ki se nanašajo na potrebe realizacije lastnih potencialov in razvoja. Sprememba v zadovoljitvi potrebe ene kategorije povzroči, da moč potrebe upade, kar povzroči povečanje pomembnosti potreb naslednje ravni v hierarhiji.

Potreba, ki je nezadovoljena, postane izključni organizator vedenja in niže kot je v hierarhiji, torej bolj kot je temeljna, bolj izključna in dominantnejša je njena vloga v organizaciji vedenja (Bahtijarević – Šiber, 1999: 562).

V svojih poznejših delih je Maslow prišel do zaključka, da zadovoljitev osnovnih potreb sama po sebi ne ustvarja pozitivnih učinkov in vrednosti, torej človek najboljšo deluje takrat, ko k nečemu teži in kadar svoje zmožnosti vložijo za doseganje nekega cilja. In tukaj lahko najdemo pojasnitev, da se z doseganjem samoaktualizacije potrebe ne prenehajo, ampak se pomembnost samoaktualizacije povečuje. Pod vplivom številnih kritikov je Maslow pozneje relativiziral pojem zadovoljitve potreb nižje kategorije kot predpostavke za aktiviranje višjih potreb, pri čemer je za razumevanje motivacije, individualnih in družbenih razlik pri definiranju ciljev, ki jih posameznik želi doseči, potrebno upoštevati faktor objektivnih

možnosti. Prav tako doda, da se višje potrebe ne morejo pojaviti po zadovoljitvi, temveč po dolgi deprivaciji ali potiskanju nižjih potreb.

| KATEGORIJA POTREB | NAČIN DELOVANJA |
|------------------------------|--|
| Samoaktualizacija | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visoko zahtevno delo ▪ Izzivalni cilji ▪ Participacija pri postavljanju ciljev in odločanju ▪ Možnost kreativnosti in dokazovanja sposobnosti ▪ Samokontrola in samousmerjanje ▪ Možnost profesionalnega razvoja in napredovanja ▪ Načrtovanje kariere ▪ Motiviranje izvirnosti in doseganja uspehov |
| Spoštovanje in status | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pomembnost dela ▪ Javno priznanje dobrega dela ▪ Dodeljevanje pomembnih projektov ▪ Participacija pri postavljanju ciljev in odločanju ▪ Simboli pomembnosti dela in statusa ▪ Avtonomija in odgovornost pri delu ▪ Programi pozitivne podkrepitve ▪ Sistem mentorstva |
| Družbene/socialne | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Možnost socialne interakcije ▪ Timsko delo in sodelovanje ▪ Stabilnost skupine ▪ Kakovostni in dobri managerji in sodelavci ▪ Dobri medsebojni odnosi in klima ▪ Dogodki poslovnih in družabnih srečanj in druženje ▪ Participacija v profesionalnih in družbenih združenjih ▪ Participativni in sodelavski management |
| Varnost | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Varnost zaposlitve ▪ Varni delovni pogoji ▪ Zaščita pri delu ▪ Minimiziranje tveganja ▪ Natančen opis dela in standardov delovne uspešnosti ▪ Dajanje informacij o finančnem stanju podjetja in planih razvoja in sprememb ▪ Dobre ugodnosti ▪ Dobra delovna klima, medsebojno zaupanje ▪ Vidna managerska in organizacijska skrb in pomoč |
| Eksistencialne | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ustrezna plača in stimulacija ▪ Dobri in ugodni delovni pogoji in okolje ▪ Dovolj prostega časa ▪ Organizacijski standard ▪ Rekreativne aktivnosti |

Slika 2.4.2.1. 1: Način delovanja managerjev in funkcije človeških potencialov pri zadovoljevanju različnih kategorij potreb (Bahtijarevič – Šiber, 1999: 564)

Implikacije v managementu

S tem ko opozarja na pomembnost in raznolikost potreb, ki jih ljudje želijo zadovoljiti na delovnem mestu in pojasnjuje individualne preference glede nagrad, ki jih ljudje želijo, je Maslowova teorija za managerje uporabna na področju ugotavljanja pomembnosti posameznih motivov in preferenc v določenem trenutku, v določenem podjetju, pri različnih

posameznikih. S pomočjo takšnih podatkov lahko managerji določijo motivacijske mehanizme za doseganje zadovoljstva in učinkovitosti zaposlenih ter za zadovoljevanje različnih potreb. Hkrati managerje opozarja, da ima človek, ki se razvija in samoaktualizira, potrebo po znanju in različnih izkušnjah, zato morajo organizacije dati večji prostor kontinuiranemu razvoju človeka in ne samo zadovoljitvi eksistencialnih potreb. Opozarja tudi, da ljudi ne moremo vedno motivirati na isti način in da je potrebno vedno znova iskati nove strategije motiviranja in spremljati potrebe in preference zaposlenih. S tem ko izpostavi samoaktualizacijo, izpostavi pomen potreb rasti in razvoja in izkoriščanja lastnih potencialov in njihove individualne specifičnosti, kar zopet nakazuje, da morajo managerji spoznavati in spremljati svoje sodelavce in ustvariti prostor za njihov razvoj.

2.4.2.2 TEORIJA TRISTOPENJSKE HIERARHIJE

Pri nekaterih avtorjih se pojavlja Maslowov koncept hierarhičnega delovanja človekovih potreb, hkrati pa so skušali preseči strogo hierarhično petstopenjsko klasifikacijo. Nekateri so uporabili dvostopenjsko hierarhijo, bolj kompleksen in bolj razdelan koncept v okviru takšnih pristopov pa ponudi Alderfer (v Bahtijarević – Šiber, 1999), s tem ko je razvil tristopenjski model hierarhije potreb, ki je obdržal pojem hierarhije potreb, vendar brez razvrščanja po njihovi pomembnosti.

V tem konceptu določajo osnovne motivacijske elemente tri kategorije potreb: eksistencialne potrebe, potrebe povezovanja in potrebe rasti. Eksistencialne potrebe so najbolj konkretne in najbolj določene, medtem ko so potrebe rasti in razvoja najmanj konkretne in vezane na specifičnost vsake posamezne potrebe in zelo različne cilje, s katerimi se realizirajo. Zadovoljevanje potreb vpliva na njihovo pomembnost in pomembnost drugih potreb, tako kot pri Maslowu, razlikuje pa se od Maslowa, ko namesto enosmerne predpostavlja dvosmerno zvezo med potrebami, kar pomeni, da na pomembnost neke kategorije potreb vpliva deprivacija ali zadovoljitev potreb pred in nad njimi v hierarhiji. V tej teoriji je pomembna hipoteza o simultani aktivnosti in delovanju vseh potreb, kar pomeni, da, ljudje svoje potrebe in želje izražajo v obliki kompleksnih ciljev, ki vključujejo vse te potrebe ali njihove kombinacije.

Predpostavke tristopenjske teorije motivacije:

1. Tudi zadovoljena potreba je motivator vedenja, ker lahko krepi potrebo. To je mehanizem zadovoljitev – progresija.

2. Princip delovanja hierarhije potreb v obratni smeri, nanašajoč se na mehanizem frustracija – regresija. Nezmožnost doseganja manj konkretnih ciljev, kar se nanaša na nezmožnost zadovoljitve potreb »višjega reda«, vodi k poseganju po konkretnjših ciljih.
3. Lastnost množične določitve vseh kategorij potreb ter vzajemno dvosmerno delovanje na intenzivnost potreb ter posledično aktivnosti (Bahtijarević – Šiber, 1999: 567).

S takšno kategorizacijo se je Alderfer izognil nenatančni določitvi posameznih kategorij, kot jih najdemo pri Maslowu in hkrati tudi njihovemu prekrivanju. Tu so kategorije povezane glede na kakovostno različne dimenzije človekove osebnosti.

Implikacije v managementu

Ta teorija opozarja managerje, da je vztrajanje na materialnih faktorjih lahko rezultat frustracije in nezmožnosti zadovoljevanja potreb rasti in razvoja zaradi opravljanja rutinskih del, ki podcenjujejo posameznikove sposobnosti. Pomembno je tudi, da lahko potrebe naraščajo z njihovim zadovoljevanjem. To pomeni, da lahko managerji skozi niz aktivnosti povečujejo individualne potrebe razvoja, kar povečuje zahtevnost objektivne situacije. Nezadovoljenost eksistencialnih potreb je mogoče delno nadomestiti s spodbujanjem kreativnosti, možnostjo individualnega razvoja, upoštevanjem ljudi in njihovega dela, boljšimi socialnimi odnosi, timskim delom in sodelovanjem. S tem tudi dosežemo, da se ljudje bolj posvetijo izpopolnjevanju in razvoju.

2.4.2.3 TEORIJA MOTIVACIJE DOSEŽKOV

Ta teorija je najbolj poznana po dveh avtorjih – McClellandu in Atkinsonu (v Bahtijarević – Šiber, 1999). Ta pristop se v celoti osredotoča na intrinzično motivacijo, saj naj bi bil posameznikov temeljni motiv tisti, ki določa njegovo vedenje na delovnem mestu.

Zato je tu uspeh pri delovanju in reševanju problemov motivacijska spodbuda za vedenje ter tudi cilj in nagrada za uspešnost in občutek zadovoljstva in ponosa zaradi tega. Potreba po dosežkih je definirana kot individualna predispozicija težnje po uspehu, ki je dokaj trajna lastnost osebnosti. Gre za dva medsebojno močno povezana motiva, kajti posameznik z močno željo po uspehu in dosežkih ima hkrati tudi močno željo po izogitvi neuspehu. Za motivacijo je pomembna subjektivna ocena možnosti doseganja enega ali drugega. Ta ocena je najprej povezana s težavnostjo opravila. S težavnostjo naloge se povečuje verjetnost neuspeha, hkrati pa tudi pomembnost uspeha.

Kritika tega pristopa je zanemarjanje ekstrinzičnih dejavnikov, ki so za doseganje uspeha prav tako pomembni, zato kasneje McClelland (v Bahtijarević – Šiber, 1999) doda še dve pomembni potrebi oz. motiva za vedenje pri delu in poslovni uspeh – moč in afilicijo.

Potreba po moči se izraža skozi željo po vplivanju in nadzoru vedenja drugih. Afiliativni motiv je podoben Maslowovi potrebi po pripadanju in se nanaša na širšo kategorijo socialnih potreb. Med potrebo po dosežkih in potrebo afilicije obstaja negativna povezanost. Ta pristop obravnava zelo pomembno motivacijsko dimenzijo sestave individualnih vrednot in stališč, zato lahko pojem potrebe tu uporabljamo zelo široko in pogojno. Vrednost uspeha in motiv za uspeh sta namreč izrazito kulturno pogojena (Bahtijarević – Šiber, 1999: 572).

Implikacije v managementu

Najverjetneje sta motiva za uspeh in dosežke najbolj prisotna pri delu, ki pušča veliko prostora za uresničevanje, največkrat so to managerji. Vendar je ta koncept motivacije možno razširiti na vse skupine zaposlenih, ki imajo pri svojem delu možnost doseganja zadovoljstva. Ta potreba je torej tesno povezana z naravo dela, pogoji dela in organizacijsko klimo. V tej konceptualizaciji je motiv po dosežkih ključni dejavnik ekonomske uspešnosti. Ta teorija razlikuje posameznike glede na težnjo po dosežkih in uspehu, kar naj bi bil temelj njihovega vedenja in rezultatov.

Ta teorija opozarja na pomembnost motiva dosežka, možnost in odgovornost managerjev, da vplivajo na njen razvoj pri svojih sodelavcih. Poudarja vlogo procesa socializacije, tako v celotni družbi kot tudi v organizaciji, pri razvoju individualnih vrednot, preferenc in stališč. Na podlagi te teorije so razvili metode krepitev motivov za dosežke in različne oblike treninga za razvijanje motivacije za dosežke (Bahtijarević – Šiber, 1999: 574).

2.4.2.4 DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE

Ta pristop se osredotoči na delovno situacijo in klasifikacijo faktorjev dela in ne na potrebe. Osnovna klasifikacija faktorjev je merjena z zadovoljstvom z delom. Prvi, temeljni del modela, obravnava vedenja na delovnem mestu in je zastavljen kot dvofaktorska teorija motivacije. Drugi vidik pa se usmerja na vedenjske posledice obogatitve dela in programe preoblikovanja dela.

V osnovi tega modela najdemo dve temeljni predpostavki. Prva predpostavka je, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista nasprotna dela istega kontinuuma, temveč dva

različna kontinuuma, povezana z različnimi faktorji. Pri tem nasprotni konec kontinuuma zadovoljstva z delom ni nezadovoljstvo, temveč odsotnost zadovoljstva, medtem ko je pri nezadovoljstvu nasprotni konec kontinuuma odsotnost nezadovoljstva. Empirična valorizacija teorije je pozneje pokazala, da isti faktorji vodijo tako k zadovoljstvu kot k nezadovoljstvu pri delu, zato jih ne moremo dihotomizirati. Dokazujejo, da imajo večji pomen pri določanju tako zadovoljstva kot nezadovoljstva faktorji vsebine dela, torej intrinzični faktorji ali motivatorji, kar posredno potrjuje pomembnost samega dela za motivacijo. Iz tega bi lahko zaključili, da različne kategorije zaposlenih različno vrednotijo posamezne faktorje, tako da je vsebina dela pomembnejša za bolj izobražene, faktorji delovnega konteksta pa za nižje izobražene; to lahko povežemo tudi z značajem dela, ki ga opravljajo in s potrebami in aspiracijami, ki so vsekakor različne (Bahtijarević – Šiber, 1999: 574, 575, 576).

Druga pomembna predpostavka modela sta dve različni kategoriji motivacijskih faktorjev: higieniki, ki se pojavljajo v obliki nagrade ali kot izvor zadovoljitve potrebe in sami ne spodbujajo aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti in motivatorji, ki so izpeljani iz individualnega odnosa do dela, ki ga človek opravlja in zato neposredno spodbujajo ljudi k delu. Motivatorji vodijo k zadovoljstvu pri delu in so zato spodbuda za boljše delo, torej delujejo kot motivacijski dejavniki. Higieniki pa ne spodbujajo večje delovne vneme, temveč samo vzdržujejo trenutno stanje, torej preprečujejo nezadovoljstvo. Oni lahko pritegnejo človeka k organizaciji, ga v njej zadržijo, na delovno motivacijo pa, po mnenju Herzberga (v Bahtijarević – Šiber, 1999), ne vplivajo. Avtor je tudi ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Čeprav se ta teorija ne ukvarja z vplivom potreb na vedenje, v njej najdemo razdelitev na nižje in višje potrebe. Predvsem je pomembna kategorija višjih potreb, ki vključuje potrebe po razvoju. Spodbuda za te potrebe so naloge, ki so vezane na vsebino in obliko dela, na podlagi tega pa Herzberg razvije idejo obogatitve dela, saj naj bi bili prav ti dejavniki spodbujanja razvoja predpogoj za pozitivno delovanje motivatorjev na vedenje pri delu.

Implikacije v managementu

Ta teorija je imela bistven vpliv na celotno filozofijo managementa. Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna, ker se lahko zaveda dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče spodbuditi aktivnost pri

posamezniku in higienikov, s katerimi je mogoče povzročiti zadovoljstvo, ki bo usmerjalo človeka v delo. Izbira pa je odvisna tudi od vrste dela.

Teorija razširi pojem delovne motivacije, s tem ko relativizira pomen materialnih in drugih ekstrinzičnih dejavnikov, ki so bili do tedaj edina praksa managerjev na tem področju.

Opozarja tudi na izjemno pomembnost dela, ki ga nekdo opravlja. Poudarja potrebe samoaktualizacije, razvoja in maksimalne uporabe individualnih potencialov. Postavljanje nalog in ciljev, ki nudijo izziv in omogočajo individualni razvoj, je pomemben način vplivanja na zadovoljstvo in motivacijo ljudi. Ponuja temeljna načela in praktična navodila managerjem za preoblikovanje dela v smeri njegove obogatitve in povečevanja delovne motivacije.

2.4.2.5 HACKMAN – OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA

Model temelji na Herzbergovih ugotovitvah in skuša odgovoriti na vprašanje, kako spremeniti lastnosti dela, da bo motiviralo zaposlene in jim nudilo zadovoljstvo. Na delovno motivacijo naj bi vplivale tri kritične psihološke okoliščine, ki so medsebojno odvisne – zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti.

2.4.2.6 TEORIJA MOTIVACIJE GLEDE NA VLOGO

| MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČNIH DELOVNIH VLOG | |
|---|--|
| Managerska motivacija (hierarhične vloge) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozitiven odnos do avtoritete ▪ Potreba po napredovanju ▪ Potreba po moči ▪ Potreba po potrditvi (afirmaciji) ▪ Potreba po diferenciranem statusu ▪ Želja, da se rutinske managerske dolžnosti izpolnjujejo odgovorno |
| Profesionalna motivacija (strokovnjaki) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potreba po učenju ▪ Potreba po neodvisnem delu in delovanju ▪ Potreba po doseganju statusa ▪ Potreba pomagati drugim ▪ Identifikacija s profesijo |
| Podjetniška motivacija (naloge) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potreba po dosežkih ▪ Potreba izogibanja tveganju ▪ Potreba po feedbacku ▪ Potreba po uvajanju inovativnih rešitev ▪ Potreba po planiranju |

Slika 2.4.2.6 1: Minerjeva teorija motivacije vlog (Bahtijarević – Šiber, 1999: 578)

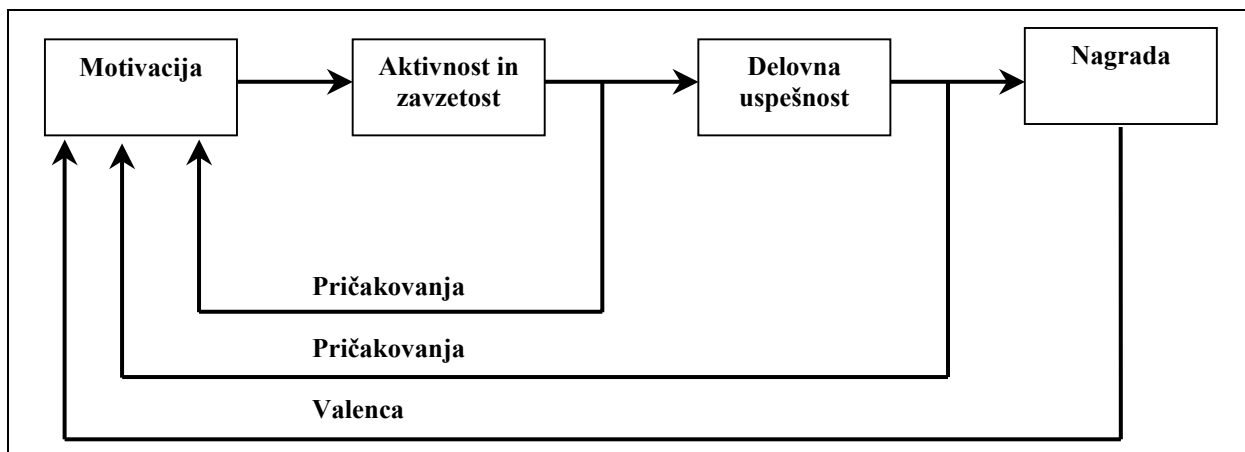
Miner (v Bahtijarević – Šiber, 1999) razvije pristop k motivaciji, ki temelji na potrebah ter na različnih motivacijskih strukturah različnih delovnih vlog. Razvije različne motivacijske teorije, ki pojasnjujejo motivacijo različnih vlog v organizaciji in predpostavljajo različne motivacijske strukture potreb.

Implikacije v managementu

Ta teorija poudari pomembnosti motivacije za managersko kariero in uspešnost kot tudi specifične strukture motivov. Neposredna praktična uporaba te teorije je vključevanje preverjanja motivacije pri identificiranju managerskih talentov v organizaciji in pri selekciji managerjev. Opozarja na različne motive in s tem tudi na strategije motivacije ljudi, ki imajo različne vloge v organizaciji, predvsem ključnih zaposlenih.

2.4.3 PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

V procesnih teorijah koncept potreb ni zadosten za pojasnjevanje delovne motivacije, zato je v analizo potrebno vključiti tudi percepcijo, pričakovanja, vrednote in interakcije. Te teorije izhajajo iz predpostavke prostovoljnega zavestnega izbora vedenja, pri čemer posameznika vodijo različne preference glede na različne cilje oz. nagrade, pričakovanja glede možnosti, da uspešno opravi aktivnost.



Slika 2.4.3. 1: Splošni procesni model delovne motivacije (Bahtijarević – Šiber, 1999: 581)

2.4.3.1 KOGNITIVNI MODEL MOTIVACIJE

Vroomova teorija motivacije (v Bahtijarević – Šiber, 1999) skuša odgovoriti na vprašanja, zakaj posameznik v delovni situaciji izbere neko različico vedenja in druge zavrne. Posameznik izbira določeno vedenje na podlagi odnosa med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do želenega cilja. Na vedenje torej vplivajo osebne preference in tudi stopnja, do katere je te cilje v določeni situaciji možno doseči.

Koncept valence se nanaša na privlačnost in pomembnost, ki jih imajo različni rezultati (nagrade) ali motivacijski faktorji za posameznika, posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje.

Valenca ali privlačnost je lahko pozitivna ali negativna. Osnovni princip je, da človek teži k tistemu rezultatu, ki je pozitivno vrednoten in se poskuša izogniti tistemu z negativnim predznakom. Druga pomembna determinanta motivacije so pričakovanja, da lahko z določeno aktivnostjo doseže želene cilje, da dobi želene nagrade. Motivacija je proporcionalna pričakovanju, da bomo z določeno aktivnostjo dosegli pričakovan rezultat (nagrado) in valenci ali pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje temu rezultatu:

$$\text{motivacija} = f(\text{pričakovanja} \times \text{valenca})$$

To pomeni, da obstaja funkcionalna povezanost med učinki aktivnosti in njihovo uporabnostjo pri doseganju drugih ciljev. S povečanjem kateregakoli faktorja se motivacija za aktivnost povečuje in se zmanjšuje z njegovim manjšanjem (Bahtijarević – Šiber, 1999: 583). Tretji pomembni sestavni del Vroomove teorije je instrumentalnost, ki je povezava med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora za dosego želenega cilja najprej doseči nek drug cilj, ki je zanj manj pomemben.

Implikacije v managementu

Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal pojasniti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanjo. Pri pojmu instrumentalnosti je lahko napredovanje po delavčevem mnenju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, zato ni nujno, da bo zadovoljitev posameznikovih ciljev vodila k zadovoljstvu, temveč bolj verjetno v težnjo k zadovoljitvi pravih ciljev. Določen cilj je lahko sam po sebi privlačen za posameznika, vendar je njegova vrednost zanj odvisna tudi od tega, kako mu ta cilj omogoča dosegati zanj

pomembnejši cilj. To pomeni, da je delavca mogoče motivirati tako, da manager poudari zvezo med njegovim ciljem in tistim, kar je trenutno managerjev cilj.

Kadar posameznik izbere vedenje glede na privlačnost vseh ciljev in v odvisnosti od pričakovanja, da ga bo to vedenje pripeljalo do zelenega cilja, lahko manager pri tem vpliva na njegovo aktivnost tako, da skuša vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem.

2.4.3.2 TEORIJA PRAVIČNOSTI V SOCIALNI IZMENJAVI

Adamsova teorija (v Bahtijarević – Šiber, 1999) poudarja koncept pravičnosti, potrebe po enakosti in pomen mehanizmov socialne primerjave za razumevanje vedenja posameznika. Na vedenje in delovno motivacijo posameznika vpliva doživljanje neenakosti, ki je za Adamsa bistven vzvod delovanja v socialnih situacijah. Bistven element odnosa med posameznikom, v katerega posameznik vloži svoje znanje, sposobnosti, izkušnje in organizacijo, od katere v zameno dobi določeno nagrado, je enakost izmenjave. Posameznik vedno deluje skladno z dvema nivojema primerjave. Najprej primerja enakost oz. neenakost izmenjave glede na svoj vložek in nagrado organizacije. Drugi nivo primerjave pa se odvija v delovni situaciji, ko se posameznik primerja z drugimi sodelavci.

Adams se usmerja izključno na plačo kot edini relevantni in v določeni meri enoznačni output delovne aktivnosti. Rezultat zaznane neenakosti je svojevrstna napetost, ki je proporcionalna velikosti doživetja neenakosti. Ta motivira osebo, da se izogne opaženi razliki, pri čemer moč motivacije variira z veličino doživete neenakosti. Bistvena predpostavka modela je, da posameznik doživlja kot neenakost tako pozitivno (v korist posameznika) kot tudi negativno razliko (v korist drugih) in se zato v obeh primerih pojavi težnja po vzpostavitvi enakosti. Doživljanje neenakosti spremlja tendenca k vzpostavitvi stanja enakosti in pravičnega odnosa v odnosu z drugimi soudeleženci delovne situacije (Bahtijarević – Šiber, 1999: 587, 588).

Praviloma posameznik izbere tak način delovanja, ki maksimizira pozitivno vrednotene outpute in minimizira večje napore in povzroči minimalne možne spremembe in hkrati ne privede do dvomov v lastno spoštovanje in predstavo o sebi.

Teorija pomembno prispeva k področju delovne motivacije, ker poudari plačo kot element subjektivnega vrednotenja lastnega doprinosa k delu, kar so drugi pristopi zanemarili. Sama pa ne upošteva, da na to vrednotenje vpliva vrsta različnih faktorjev, kot so posameznikove

lastnosti (izobrazba, izkušnje, starost...); vrsta in značilnosti dela; funkcionalni položaj v procesu dela; značaj organizacije; sistem vrednotenja in nagrajevanja in obstoj povezanosti količine in kvalitete dela s plačo; individualno vrednotenje lastnih doprinosov, percepcija pomembnosti osebnih kvalitete in doprinosov k opravljanju dela; pričakovanja in vrednote o presoji plače, socioekonomski položaj in ekonomske aspiracije posameznika itd.

Implikacije v managementu

Teorija je veliko prispevala k razumevanju delovne motivacije, ker poudari zaznavanje enakosti in pravičnosti pri vrednotenju lastnega vložka v delo s pomočjo plače. Za delovno uspešnost in delovno motivacijo so pomembna zaznavanja in stališča, predvsem občutek pravičnosti. Na motivacijo najbolj vpliva jasna zveza med individualno delovno uspešnostjo in plačo in ostalimi nagradami. Torej naj bi bil delovni doprinos edini element razporeditve nagrad v organizaciji. Seveda mora biti pri tem sistem nagrad natančno definiran in utemeljen ter v očeh delavcev pravičen.

Managerji morajo tudi spoznati stališča in občutke zaposlenih, zato poudarja tudi potrebo po raziskovanju le-teh. S takšnimi raziskavami dobijo managerji tudi signale nezadovoljstva in sprememb vedenja zaposlenih, katerih pravočasno odkritje lahko odpravi delovne probleme in pozitivno vpliva na delovno motivacijo.

2.4.3.3 INTEGRATIVNI PROCESNI MODEL MOTIVACIJE

V tej teoriji Porter in Lawler združita elemente Vroomove in Adamsove teorije in dodata še nekatere elemente, ki vplivajo na delovno uspešnost.

Model razlikuje intrinzične nagrade, ki izhajajo iz individualnega odnosa do dela, iz samega dela in občutka uspešnosti in dosežkov ter ekstrinzične nagrade (plače, priznanja..), za katerih pridobivanje je delovna uspešnost samo instrument. Na delovno motivacijo vplivata dva dejavnika: zaznana pomembnost rezultatov dela, torej nagrad, in pričakovanja in verjetnost, da bo vloženi napor vodil k uspešno opravljeni nalogi in to seveda k doseganju cilja, to je dobivanju želene nagrade. Model predvideva, da ljudje praviloma izberejo izmed številnih možnosti in oblik vedenja z različnimi rezultati in posledicami tisto vedenje, ki ima največjo motivacijsko moč. Model razlikuje dve vrsti pričakovanj, pomembnih za delovno motivacijo. Prvo je pričakovanje, da je v splošnem mogoče uspešno opraviti nalogo z večjo zavzetostjo. Drugo pričakovanje je povezano z verjetnostjo, da bo uspešno opravljeni nalogi

sledila nagrada. Tretji faktor je valenca ali privlačnost (pomembnost) nagrade za posameznika. Izostanek kateregakoli faktorja zmanjša ali odklanja motivacijo. Pričakovanja praviloma določata dve skupini faktorjev. Eni so povezani z individualnimi lastnostmi, medtem ko so drugi določeni z objektivno situacijo in njenimi različnimi aspekti (Bahtijarević – Šiber, 1999: 592, 593).

Implikacije procesnih teorij v managementu

Procesne teorije pomembno vplivajo na managersko razumevanje delovne motivacije in tudi na praktično delovanje na tem področju. Izpostavljajo individualne razlike in potrebo po raziskovanju ciljev, preferenc in pričakovanj zaposlenih za uspešno motiviranje, torej individualizirajo pristop k motiviranju. Delovne naloge morajo biti oblikovane tako, da spodbujajo in izzovejo delavčeve zmožnosti. S tem je povezano tudi usposabljanje in usmerjanje zaposlenih, ustrezna razdelitev nalog, kot tudi odpravljanje ovir ter zagotavljanje potrebnih resursov in pogojev za učinkovito izvajanje nalog, vključno z ustrežno klimo, podporo in stalnim spodbujanjem izvajalcev, spodbujanjem samozavesti itd.

Managerska praksa motiviranja naj bi na podlagi individualnega pristopa ustvarjala pogoje za doseganje individualnih ciljev. To pa zahteva postavljanje jasne zveze med uspešnostjo opravljanja nalog in želenimi nagradami. Teorija socialne neenakosti tudi opozarja na stalne primerjave, ki jih ljudje izvajajo med svojim vložkom in prejetimi nagradami ali z drugimi sodelavci.

Pomembna je tudi izpostavitve osebne interpretacije posameznika. Pri tem je za managerje pomembno oblikovanje objektivne situacije, ki daje prave informacije o resničnih pričakovanjih in možnostih, ki jih nudi zaposlenim ter vzpostavljanje jasne zveze kvalitetno delo oz. delovna uspešnost – nagrade.

Managerske in organizacijske implikacije motivacijske teorije pričakovanj

Implikacije za managerje:

- utrjevanje preferenc in želja glede nagrad sodelavcev
- zagotavljanje, da sodelavci lahko opravijo nalogo in dosežejo pričakovano raven uspešnosti
- identificiranje dobrega izvajanja in delovne uspešnosti (postaviti standarde)
- ustvarjanje jasne zveze med želenimi nagradami in doseženimi rezultati
- zagotavljanje dovolj velikih nagrad, da motivirajo visok napor in delovno uspešnost

- analiza celotne situacije z vidika možnosti pojavljanja konfliktov in pričakovanj
- analiza sistema nagrajevanja z vidika enakosti in pravičnosti.

Implikacije za organizacije:

- vzpostavitev kvalitetnega in celovitega sistema nagrajevanja
- nagrajevanje zaposlenih za doseganje želenih rezultatov
- oblikovanje izzivalnih nalog
- povezovanje nekaterih nagrad s skupinskimi rezultati za spodbujanje timskega dela in sodelovanja
- poučevanje managerjev o motiviranju in spremljanju uspešnosti (postavitev ciljev, pričakovanja...)
- nagrajevanje managerjev za oblikovanje, spremljanje in vzdrževanje jasne povezave zavzetost – učinek – nagrade
- raziskovanje motivacije zaposlenih (standardizirani vprašalniki)
- poudarjanje individualnih razlik z vgrajevanjem fleksibilnosti v program motiviranja in nagrajevanja (individualizirati nagrajevanje in omogočiti izbiro) (Bahtijarević – Šiber, 1999: 599).

2.4.4 DRUGE MOTIVACIJSKE TEORIJE

2.4.4.1 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Leavitt razloži shemo delovanja motivov na splošno. V fazi pomanjkanja se pojavi napetost in potreba sproži aktivnost v organizmu in jo usmeri k cilju, ki potrebo zadovolji in zmanjša napetost ter tako privede do stanja olajšanja.

Implikacije v managementu

S to motivacijsko shemo lahko manager razume celoten proces motivacijskega ciklusa. Tako lahko sklepa, katerim aktivnostim naj posveti pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, s pomočjo katerega bo delavec dosegel olajšanje.

2.4.4.2 PROBLEMSKO MOTIVACIJSKA TEORIJA

Problem in problemska situacija sprožata in usmerjata človekovo aktivnost. To teorijo lahko manager uporabi, ko skuša ljudi pridobiti za reševanje problemov, ki sami po sebi izzovejo pri delavcih ustrezne izzive.

2.4.4.3 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Zanimalo ga je, zakaj ljudje delajo in ugotovil je, da nekateri zato, da bi nekaj imeli, torej zaradi pridobivanja materialnih dobrin in drugi zato, ker bi radi nekaj postali, dosegli. Teorija je uporabna pri izbiri ustreznega motivacijskega mehanizma – ali izbrati materialne ali nematerialne motivatorje.

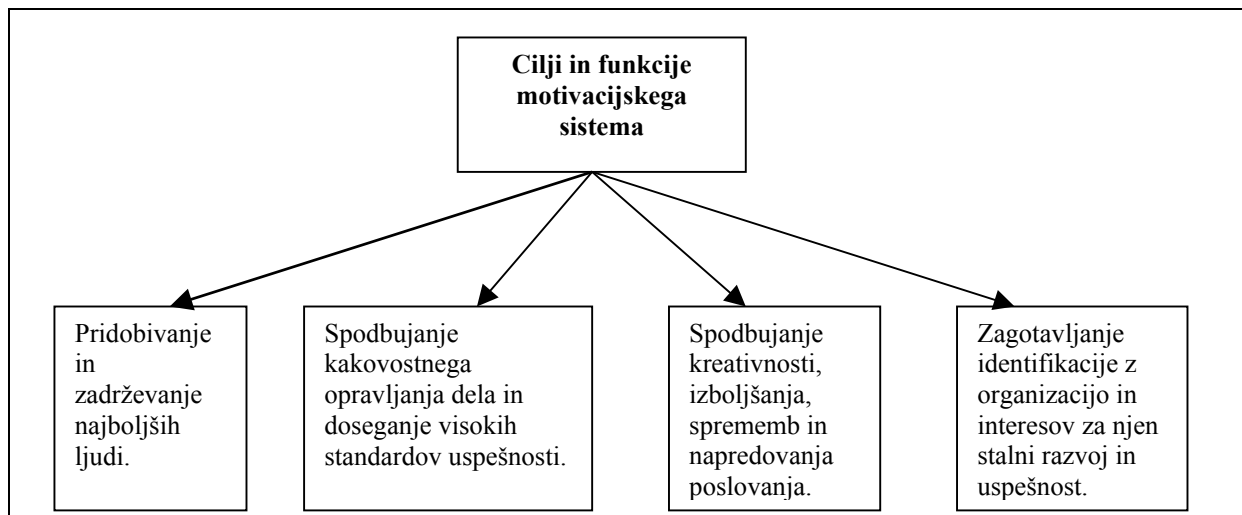
2.4.5 SODOBNE TEORIJE MOTIVIRANJA

Bahtijarevičeva (1999) navaja, da nemotivirani delavci:

- imajo manjšo proizvodno in delovno uspešnost
- niso zainteresirani za kakovost proizvodov in storitev
- se ne identificirajo in niso vezani na organizacijo in so jo vedno pripravljene zapustiti
- niso zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj in uspešnost.

Kakovosten motivacijski sistem mora zagotoviti štiri vrste vedenja:

- pritegniti in zadržati najboljše ljudi v organizaciji; zagotoviti zaposlovanje potrebnih ljudi in preprečiti absentizem in fluktuacijo ter vse oblike neproduktivnega vedenja
- zagotoviti, da zaposleni kakovostno izpolnjujejo dodeljene naloge in obveznosti ter dosegajo želene rezultate
- spodbujati kreativnost, inovativne aktivnosti in prispevke v smislu reševanja aktualnih in razvojnih problemov, kreiranje novih proizvodov in storitev, vrhunske kakovosti in splošno napredovanje poslovanja ter doseganje ciljev in razvoja organizacije
- zagotavljati identifikacijo zaposlenih z organizacijo in njihovo zainteresiranost za njen stalni razvoj in napredek ter angažiranje vseh potencialov zaposlenih v smislu doseganja tako osebnih kot tudi organizacijskih ciljev.



Slika 2.4.5. 1: Cilji in funkcije motivacijskega sistema (Bahtijarević – Šiber, 1999: 602)

2.4.6 ORGANIZACIJSKI PRISTOPI K MOTIVACIJI

2.4.6.1 KLASIČNI PRISTOP

Ta pristop poudarja znanstveni management F. Taylorja in birokratsko organizacijo M. Webra. Poudarja samo pomen ekstrinzičnih faktorjev in plače za dobro opravljeno delo, ki so vezani izključno na individualni delovni učinek. Za motivacijo in zadovoljstvo so pomembni fizični pogoji dela, tehnično oblikovanje dela in plačilo.

Ravnanje z zaposlenimi je podrejeno povečanju delovne učinkovitosti in hitrim usposabljanjem zaposlenih ter usmerjeno k iskanju primerne plačevanja in učinkovitega načina dela (Svetlik v Možina, 1998: 6).

Pristop v celoti zanemara intrinzične dejavnike in pa tudi dejstvo, da ima lahko plačilni sistem po učinku tudi negativne posledice. Izključuje vse individualne in situacijske razlike in dejstvo, da ekstrinzični dejavniki ne delujejo na vse ljudi, niti jih vsi enako ne vrednotijo. Glavni problem tega pristopa je seveda zanemarjanje človeškega dejavnika (Bahtijarević – Šiber, 1986: 84).

2.4.6.2 TEORIJA O MEDČLOVEŠKIH ODNOSIH

Predpostavke o delovni motivaciji poudarjajo socialne potrebe in njihovo zadovoljitev kot ključni faktor delovne motivacije. Teorija predpostavlja visoko vzročno povezanost med

zadovoljstvom in visoko produktivnostjo dela. Za zadovoljstvo so pomembne individualne karakteristike in značilnosti dela, delovno okolje ter organizacijski in družbeni pogoji.

2.4.6.3 PARTICIPATIVNI PRISTOP

V tem pristopu gre predvsem za ustvarjanje možnosti, spodbujanje rasti in zagotavljanje pomoči zaposlenim. Poudarja intrinzične dejavnike delovne motivacije. Najpomembnejše so potrebe »višjega reda«. Ravnanje z zaposlenimi je povezano s preoblikovanjem in obogatitvijo delovnega mesta in participacijo zaposlenih v procesih odločanja.

2.4.6.4 SODOBNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Strategije motiviranja, ki jih uporabljajo sodobne organizacije, da bi dosegle večjo delovno uspešnost zaposlenih, temeljijo na nekaterih spoznanjih behavioristične psihologije:

1. Večina človekovih potreb in s tem tudi motivacijskih faktorjev je nematerialnega izvora, kar pomeni, da mora organizacija poleg materialnih potreb zadovoljevati tudi potrebe, kot so status, spoštovanje, priznanje, potreba po avtonomiji, po samoaktualizaciji in razvoju.
2. Sistem motiviranja mora vsebovati čimbolj raznolike načine in strategije motiviranja. Torej mora upoštevati različne individualne potrebe, cilje in aspiracije zaposlenih.
3. Sistem mora biti usmerjen na tisto, kar želi doseči – potrebno je nagrajevati tisto, česar želite več.

Danes imajo managerji in organizacije na razpolago veliko število teoretsko utemeljenih, empirično preverjenih in aplikativnih strategij visokega motivacijskega potenciala, ki se uporabljajo v modernih podjetjih. To so materialna (finančna) spodbuda, preoblikovanje in obogatitev dela, stil managementa, participacija zaposlenih, vodenje s cilji, fleksibilen delovni čas, organizacijska kultura, priznanja in pohvale, izpopolnjevanje, razvoj kariere in drugo.

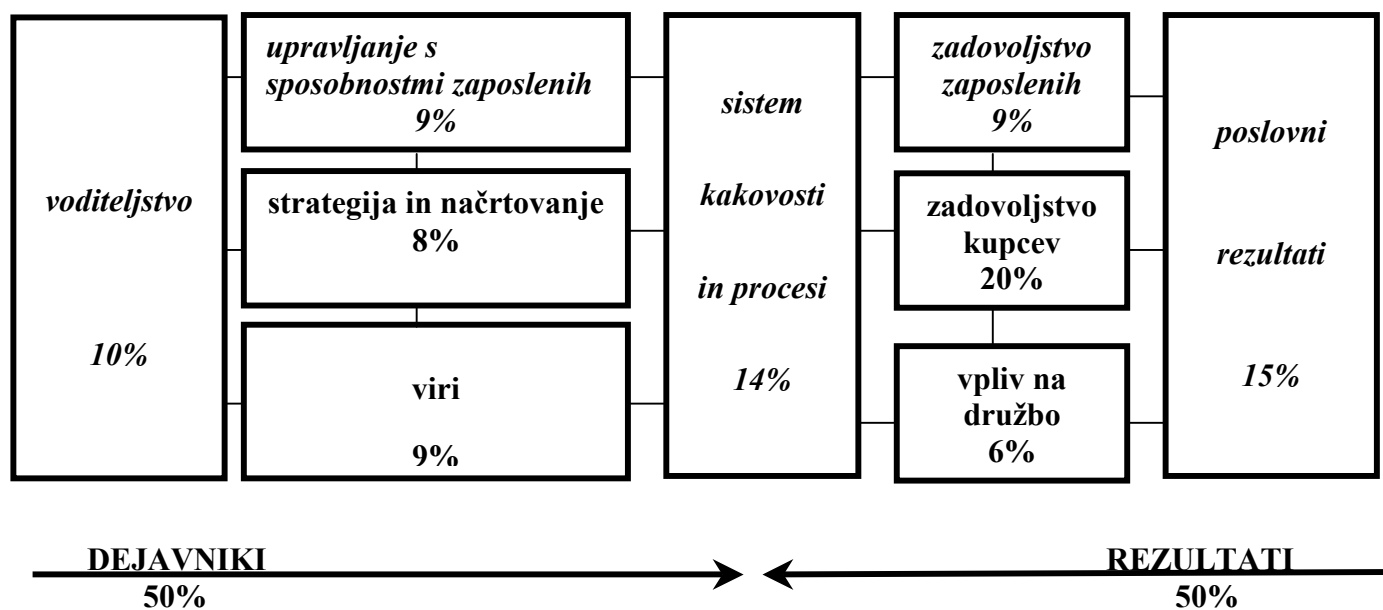
Te strategije Bahtijarevičeva (1999: 606) razdeli v dve skupini: 1. materialne oz. finančne in 2. nematerialne oz. nefinančne in ugotavlja, da je večina uporabljenih strategij nematerialne narave. To seveda ne zmanjšuje pomena materialnih nagrad pri motivaciji zaposlenih. Materialni faktorji so neizogiben pogoj za razvijanje široke motivacijske osnove raznolikega vedenja znotraj organizacije in vgrajevanja visokega motivacijskega potenciala v delovno situacijo.

3 MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišje priznanje Republike Slovenije v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja, kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti. Namen priznanja je spodbujanje slovenskih gospodarskih subjektov k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev.

V okviru modela se v podjetju odvija proces nenehnega spreminjanja, kar je možno doseči z močno pripadnostjo zaposlenih, zaupanjem vodstvu ter s polno izkoriščenostjo njihovih potencialov, pri čemer postaja vse bolj pomembno privzganje samoodgovornosti po principu, da se kakovost prične pri vsakem posamezniku.

Že po svoji vsebini in poslanstvu mora biti model poslovne odličnosti živ, dinamičen in stalno se razvijajoč. Pomembno je, da ni namenjen le kandidiranju za zunanje priznanje, temveč pomeni izjemno možnost sistematičnega lastnega preverjanja (interni in eksterni benchmarking) in s tem možnost stalnega izboljševanja (Gorišek, 2000: 5).



Slika 3.1: Model poslovne odličnosti in struktura točkovanja po EQA (Merila za prijavo in ocenjevanje za leto 1999)

3.1 NAGRADE IN STANDARDI ZA KAKOVOST

Demingova nagrada

Ta nagrada je bila uvedena na Japonskem leta 1951 in so jo po letu 1984 pričeli podeljevati tudi podjetjem izven te države. Temelji na kontroli kakovosti v celotnem podjetju (Company-wide Quality Control).

Izpolnjevanje zahtev za Demingovo nagrado vodi v »obvladovanje zadovoljstva odjemalcev, saj jim nudi odličnost glede kakovosti, cene, rokov, obenem s tem omogoča tudi obvladovanje zadovoljstva zaposlenih in delodajalcev, saj jim nudi varno in udobno delovno okolje, uspešen razvoj izdelka in gospodarski uspeh podjetja« (Mulej, 1993: 10).

Ameriška nagrada Malcolma Baldriga (MBA) za kakovost

To nagrado je leta 1987 ustanovil ameriški predsednik R. Reagan. Podeljujejo jo za tri kategorije – industrijo, storitve in majhna podjetja. Izhodišče za to nagrado je bila Demingova nagrada, vendar so kriteriji zanjo bolj podrobni. Kriteriji, ki jih ta nagrada ocenjuje, so vodenje, informiranje in analiziranje, strateško načrtovanje kakovosti, razvijanje in vodenje delavcev, obvladovanje kakovosti procesov, rezultati na področju kakovosti in poslovanja ter usmeritev h kupcem in zadovoljstvo kupcev, ki je tudi najpomembnejši kriterij.

Evropska nagrada za kakovost (EQA)

To nagrado so razvili iz modela CEOKA (celovito obvladovanje kakovosti – TQM) in jo prvič podelili leta 1992. Le-ta je podobna nagradi MBA, vendar omogoča kandidatom večjo svobodo delovanja. Namen te nagrade je pritegniti pozornost na dejavnost za popolno obvladovanje kakovosti, ponuditi posameznikom in podjetjem nadaljnjo spodbudo za razvoj višjega nivoja kakovosti in prikazati možne dosežke v vseh vidikih poslovanja nekega podjetja. V ta okvir sodi tudi priznanje RS za poslovno odličnost.

Standardi ISO 9000

Serijski mednarodni standardi ISO 9000 je bila izdana leta 1987 in predstavlja osnovno zbirko standardov za vodenje in zagotavljanje kakovosti. Poleg splošnih standardov ISO 9000, ki neposredno obravnavajo zahteve za sistem kakovosti, so še drugi standardi, ki so povezani s temi standardi, kot npr. standardi za stroške kakovosti, za presojo sistema

zagotavljanja kakovosti...(Nemec, 1999: 793). To so standardi sistema kakovosti, ki predstavljajo minimalne zahteve za sistem kakovosti.

3.2 RAZVOJ MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI

Na področju obvladovanja kakovosti v bližnji preteklosti zasledimo tri stopnje v pristopu h kakovosti v podjetjih. Sprva se pojavi obvladovanje kakovosti s poudarkom na postopkih proizvodnje, kontrole in na področju meroslovja, temu sledi vključevanje najvišjega vodstva, komercialne in razvoja (npr. v smislu izpolnjevanja zahtev ISO 9001). Tema dvema sistemoma kakovosti pa sledi model poslovne odličnosti, ki daje velik poudarek procesom in izpostavlja voditeljstvo.

V primerjavi s certifikatom ISO 9001, ki »z uspešnostjo nima neposredne zveze« (Conti v Šturm, 1997: 16), naj bi nagrade in priznanja v modelu poslovne odličnosti imele neposredno zvezo z uspešnostjo oz. konkurenčnostjo ali pa s poslovno odličnostjo. V modelu poslovne odličnosti imajo direktorji, v primerjavi s standardi ISO 9000, aktivnejšo, v mnogih primerih, vodilno vlogo.

Pri modelu poslovne odličnosti je bistveno, da ga jemljemo le kot pripomoček za ocenjevanje oz. samoocenjevanje. T. Conti (v Šturm, 1997: 17) poudarja, da sta samoocenjevanje (ki pokaže prednosti in slabosti organizacije) in nenehno izboljševanje (na področjih, ki jih odkrije samopresoja) lahko ključ do uspešnosti neke organizacije.

Po Muleju in Reberniku (1994: 4) so sodobni standardi kakovosti, kot je ISO 9000, prvi korak sodobne politike podjetja, ki ostaja le prvi in ne vodi k poslovnemu uspehu, če ne preraste v nenehen proces namenskega iskanja invencij, razvijanja le-teh v potencialne inovacije in dalje v inovacije, ki jih odjemalci sprejemajo kot doseženo kakovost.⁷

Evropska nagrada za kakovost je bila prvič podeljena leta 1991, na podlagi katere so bile v evropskih državah ustanovljene nacionalne nagrade za kakovost, med drugimi tudi v Sloveniji. Leta 1997 je bil uveden nov model SME (Small and Medium Sized Enterprises - Majhna in srednje velika podjetja), prvotno namenjen majhnim in srednje velikim podjetjem, na katerem temelji tudi postopek pridobivanja slovenske nagrade za poslovno odličnost. Leta 1999 nastopi izboljšani model EFQM, ki se razvije zaradi možnosti uporabe v neprofitnih

⁷ Potrditev te teze najdemo tudi med splošnimi ugotovitvami raziskav o vplivu ISO 9000 na poslovanje podjetij (Pivka in dr., 2001), kjer ugotavljajo, da je vpliv sistema kakovosti ISO 9000 na poslovanje podjetja prva leta po uvedbi večji, kar pomeni, da podjetja preidejo v rutinsko obravnavo ISO standarda in s tem stagnirajo, če si ne zastavijo novega, višjega cilja.

organizacijah in zaradi potrebe večje primerljivosti med državami ter med zasebnim in javnim sektorjem. Z novim modelom se pojavi tudi nov način samoocenjevanja po matriki RADAR (**R**esults (rezultati), **A**pproach (pristop), **D**eployment (razširjenost), **A**ssessment (ocenjevanje) in **R**eview (pregled)). Od leta 1999 do 2002 sta bila v Evropi v veljavi oba modela (Kern, Loredana, 2002).

3.3 NAGRADA ZA POSLOVNO ODLIČNOST KOT EDEN IZMED KORAKOV NA POTI V SVETOVNI VRH

Horvatova (1998: 21-24), poleg certifikatov po ISO 9001, ki predstavljajo prvi korak, navaja še devet stopenj do svetovnega vrha:

Projektna organizacija CEOKA (TQM)

- vsi delavci v organizaciji se morajo aktivno vključiti v dejavnosti
- za proizvodne in poslovne procese je treba določiti cilje in merila
- stalen odbor za vodenje CEOKA vodi, podpira in ocenjuje ukrepe
- razne skupine za CEOKA izdelajo in izvajajo programe izboljšanja
- direktor TQM vodi projektno skupino za CEOKA
- obsežen koncept usposabljanja za spreminjanje kulture podjetja.

Razvoj politike kakovosti

Pri tem koraku je pomembno izpeljati konkretne programe za izboljšanje kakovosti na vseh področjih v podjetju in tako razviti kulturo nenehnega izboljševanja.

Primerjalno ocenjevanje (benchmarking)

Ta metoda sodi v sistematiko procesa izboljševanja kakovosti. Da bi se stalno približevali najboljšim, je potrebno stalno izvajati vsa ocenjevanja – interno in konkurenčno ocenjevanje s primerjanjem, in tudi uporabiti z njimi pridobljena spoznanja.

Orodja za obvladovanje procesov

Za analiziranje podatkov pri iskanju rešitev za probleme so primerna orodja za obvladovanje kakovosti. Ta orodja so v poenostavljeni obliki primerna za analiziranje idej, za iskanje rešitev in odločitev ter za predstavitev izvajanja procesov.

Procesno orientirana vitka organizacija (LEAN Production)

V podjetju se razvije naraven in natančno organiziran tok razmerij in procesov. Pri tem je vsak lastnik procesa v celoti odgovoren za optimalno obvladovanje procesa in kakovost brez napak. S procesno orientirano vitko organizacijo se le-ta zoži, kar zagotovi zmanjšanje vseh vrst zalog po načelu »just-in-time«.

Celovito izboljševanje procesov ((Total Process Improvement)

To je program za boljše izkoriščanje sredstev z izkoriščanjem možnosti za izboljševanje v proizvodnem procesu, izkoriščanjem možnosti za znižanje stroškov, odpravljanjem razsipnosti, optimiranjem in poenostavitvijo delov procesov in potekov, skrajšanjem časa obdelave, minimiziranjem pripravljalnih časov, preoblikovanjem procesov, oblikovanjem novih procesov ter ekološkim oblikovanjem in obvladovanjem ekoloških vprašanj.

Samoocenjevanje

To sistematično preverjanje dejavnosti in rezultatov podjetja spada v okvir modela poslovne odličnosti. Dosežene rezultate se ocenjuje in primerja z rezultati, ki so jih že dosegli dobitniki te nagrade. Samoocenjevanje omogoča, da podjetje določi prednosti in možnosti za izboljšanje ter jih izvaja, dokler ne doseže stanja odličnosti. Samoocenjevanje tako omogoča nadaljnje izboljševanje kakovosti in povezanost le-te s poslovnimi rezultati.

Nagrada za poslovno odličnost (EQA)

V ta okvir sodi tudi Priznanje RS za poslovno odličnost, katere postopek ocenjevanja je v celoti prevzet po Evropski nagradi za kakovost (EQA).

Samoučеща se organizacija

Glavne dejavnosti take organizacije so:

- širjenje pristojnosti za reševanje problemov
- poskušanje z novimi načini
- učenje iz lastnih izkušenj in lastne zgodovine
- učenje iz izkušenj najboljših
- prenašanje znanja na vsa področja organizacije
- radovednost in odprtost do novih področij znanja.

K tem dejavnostim samoučeče organizacije lahko dodamo še dejavnosti, ki jih navaja Zupanova (2001: 38):

- sposobnost ljudi, da začutijo smisel delovanja in da gradijo skupne vizije
- sposobnost ljudi, da zadeve vidijo celovito in spoznajo njihovo medsebojno povezanost (sistemsko razmišljanje)
- sposobnost, da pretehtajo svoje ravnanje ter se vse bolj zavedajo lastnih omejitev v zamislih in znanju.

3.4 PREDNOSTI MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI

Hayes in dr. (v Godina, Knez – Riedl, 1995: 486) navajajo, da se uspešna podjetja, »zmagovalci«, razlikujejo od drugih po teh lastnostih:

- ustvarjanje vrednosti za kupce,
- kontinuirane izboljšave,
- hitro prilagajanje spremembam in
- polna izraba človeških potencialov.

Sposobnost neprestanega izboljševanja in spopadanja s spremembami v naravnem in globalnem okolju po mnenju Knez – Riedlove in Godine (1995: 486) izpostavlja predvsem naslednje, medsebojno izrazito prepletene lastnosti podjetij:

- kakovost vseh zaposlenih,
- poslovno moralo,
- sposobnost trajnostnega razvoja in
- inovacijsko sposobnost kot kulturo podjetja.

Uvajanje poslovne odličnosti ne temelji samo na rezultatih poslovanja podjetij, temveč predvsem na spoštovanju ljudi, njihovega znanja, njihovih čustev, njihovi izjemnosti. Pri tem pa je pomembno tudi, da »so uspešnejša tista podjetja, ki se odločajo za razvoj sistema kakovosti na podlagi notranje motivacije in ne zaradi zunanjih pritiskov« (Trebar, 1992: 7).

4 KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA

Poslovanje z najvišjo kakovostjo, značilno za management konkurenčno najsposobnejših in najrazvitejših, zahteva sposobnost usmerjanja sodelavcev skozi individualne cilje v uresničevanje ciljev poslovnega sistema. Od tod izhaja pomen vodenja za kakovost poslovanja (Kralj, 1994: 92).

Konkurenčna prednost podjetja je v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti za organiziranje in vodenje zaposlenih. »Pri iskanju konkurenčnih prednosti dosežejo na tržišču najboljši položaj tista podjetja, ki znajo primerno uporabljati človekove skrite zmogljivosti in sposobnosti« (Gabrijelčič, 1997: 438). Kajti trend, ki ga narekujejo tržni in razvojni procesi ekonomsko najučinkovitejših in najuspešnejših, narekuje managerjem, usmerjenim v spremembe, da s praktičnimi rezultati dosega višjo in kakovostnejšo raven svojega dela in posredno tudi višjo kakovost konkurenčne primerljivosti podjetja.

Podjetja, ki se želijo prebiti v vrh in tam ostati, morajo poleg tega, da se zavedajo vrednosti človeških virov in da temeljijo na zaupanju v ljudi, temeljiti tudi na primernem vodenju, ki mora z ustvarjanjem ustrezne klime ustvariti razmere, v kakršnih bo uresničljiva fleksibilna organizacija.

Pri uspešni izvedbi strategije in doseganju ciljev podjetja igrajo pomembno vlogo tudi zaposleni, ki morajo »opraviti določene naloge, razpolagati s potrebnimi veščinami za izvedbo teh nalog in biti motivirani za učinkovito izvedbo omenjenih nalog« (Hollenbeck, Wright v Treven, 1995: 545).

Vrsta analiz uspešnih podjetij⁸ je pokazala, da vrhunska uspešnost v vse bolj zaostrenih in dinamičnih razmerah temelji na spremenjenem odnosu do ljudi. Pri tem gre predvsem za spremembe vodstvene in organizacijske filozofije, ki se izražajo predvsem v visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja. Po mnenju Kajzerja in Trevnove (1996: 89) se v zadnjih letih v podjetjih čedalje bolj uveljavlja tak način organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih na njihovih delovnih mestih in izboljšuje učinkovitost podjetij.

⁸ Predvsem na Japonskem in v ZDA (npr. Peters, Waterman, 1982; Kanter, 1983; Peters, 1987 v Kajzer, Treven, 1996: 88).

»Nova moralna pogodba« med delodajalcem in zaposlenimi naj bi bila namreč po Ghoshalu (v Uhan, 1999: 7) temelj nove postindustrijske korporacije, pri čemer gre za obrnjeno piramido, tako da so na vrhu zaposleni, ki prevzemajo vso odgovornost za konkurenčnost podjetja in za lastno usposabljanje in so s tem kos vedno zahtevnejšim poslovnim razmeram, hkrati pa morajo vodilni delavci vsakemu zaposlenemu zagotoviti kontekst (razmere, pogoje) za njegovo uspešno delo in nenehno izpopolnjevanje znanja.

Zaposleni tako dobijo od managementa splošno usmeritev, v njenem okviru pa so potem razmeroma samostojni, da izvajajo delo tako, kot se jim zdi najbolj primerno. Pri tem je potrebno veliko izmenjave informacij in usposabljanja, da zaposleni vedo, kako lahko prispevajo k uspehu organizacije in izboljšajo lastno uspešnost. Gre za prenos odgovornosti za opravljeno delo in za razumevanje, kako je uspešnost tega dela povezana z uspešnostjo celotne organizacije (Zupan, 2001: 34).

Temeljna naloga managementa je torej »omogočiti zaposlenim da (p)ostanejo uspešni« (Gruban, 1999: 9). Zato sta konkurenčna prednost organizacij in njihova rast odvisni od tega, ali bo management sposoben zagotoviti okolje, v katerem bo možno učinkovito uporabiti vse človeške in organizacijske vire ter takšno motivacijo, ki bo skladno s spremenjeno vodstveno in organizacijsko filozofijo omogočala udeležanje strategije in ciljev podjetja.

4.1 POMEN MOTIVACIJE ZA DOSEGANJE POSLOVNIH REZULTATOV

Motivacija za obvladovanje kakovosti predstavlja tisto stimulacijsko vzmet, ki omogoča, da človek izrabi vse svoje sposobnosti in znanja ter tako predstavlja aktivnega sokreatorja popolnega oziroma celovitega obvladovanja kakovosti (Brlič, 1992: 43).

Podjetje, ki želi dosegati kakovostne cilje na poti k poslovni odličnosti, mora stalno skrbeti za visoko in celovito motivacijo zaposlenih in jim z njihovim razvojem in razvojem organizacije omogočiti zadovoljevanje njihovih in skupnih ciljev, »čeprav je takšna motivacija celotnega kolektiva težko dosegljiva« (Možina, 1999: 4). Za to je potrebno pokazati zaupanje v vrednost in sposobnosti zaposlenih. Uspešno nagrajevanje in motiviranje vodita k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih. Pri sistemu kvalifikacij in nagrajevanja je največji poudarek na razvoju kariere in ne toliko na izplačilu nagrad, vsaj ne kratkoročno, temveč npr. v obliki udeležbe pri dobičku. Pomemben motivacijski mehanizem

je tudi določitev dosegljivih in ambicioznih ciljev. Tudi delo v skupini omogoča posamezniku, da se počuti priznanega. To je po Jocu in Lucasu (1995: 136) »mesto, kjer so ljudje med seboj solidarni, se dopolnjujejo in med njimi poteka konstruktivno tekmovanje v dobro splošnega interesa«. Dinamičen sistem za pobude pri vsakem zaposlenem pa ohranja budno sposobnost za kritike in predloge, katerih upoštevanje omogoča spodbujanje ustvarjalnosti in napredka. Starčič (1994: 68) še dodaja, da je za uspeh pomembno v ljudeh vzbuditi željo po učenju in napredku.

Motiviranost za delo se poveča, če zaposleni vedo, kaj se dogaja v organizaciji in če so pritegnjeni k odločitvam, za katere so zainteresirani. Najbolj so zaposleni zainteresirani za sodelovanje v odločanju glede njihovega dela, zato je pomembno, da lahko povejo svoja mnenja, predloge.

Organizacije, ki postavljajo motivacijske mehanizme v ozke okvirje, se največkrat osredotočijo na plačo, status, priznanje, moč, prestiž in kazen. Vendar pa se je pri tem potrebno vprašati, ali lahko organizacija velikemu številu zaposlenih omogoči napredovanja, ali lahko zagotovi vedno več denarja za zviševanje plač in nagrade ter med drugim tudi to, kako motivirati tiste, ki so že dosegli najvišji nivo v hierarhiji. Poleg tega pa je pomembno tudi, da sodelavci razen materialnega plačila pričakujejo tudi zadovoljstvo po opravljeni nalogi, sodelovanje z drugimi ljudmi in zadovoljstvo ob izkoriščanju lastnih sposobnosti.

Raziskava The Conference Board-a (v Carter, 1999: 84) je pri proučevanju v evropskih in ameriških podjetjih, kaj zaposleni resnično želijo od organizacije, zavrnila pomen ekstrinzičnih⁹ motivacijskih mehanizmov. Ugotavlja, da so intrinzični¹⁰ motivacijski mehanizmi, kot so zanimivo delo, obojestranska komunikacija ter rast in razvoj, prve tri stvari, ki si jih ljudje najbolj želijo...

Podatki pri nas (v Možina, 1999: 3) kažejo, da v uspešnih organizacijah motiviranost delavcev spodbujajo s širjenjem obzorja, t.j. seznanjanjem delavcev s problemi dela – poslovanja, ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, spodbujanjem strokovnih delavcev za lastno izobraževanje, z neformalnimi oblikami informiranja, neposrednimi stiki, dobro organiziranostjo dela, z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulativnega dohodka, ki izvira iz skupnih naporov ter dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše delo in poslovanje.

⁹ Herzberg razlikuje intrinzične in ekstrinzične motivacijske dejavnike na delovnem mestu. Ekstrinzični faktorji ali higieniki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, delovni nadzor in delovne razmere. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo.

¹⁰ Druga vrsta potreb delavca izhaja neposredno iz dela in te potrebe delujejo kot intrinzični dejavniki ali motivatorji. To so tisti dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo.

Organizacije, ki želijo dosegati visoko produktivnost in fleksibilnost, morajo torej oblikovati takšno delovno okolje, kjer lahko zaposleni doživljajo visoko stopnjo intrinzične motivacije. Zato je pri tem pomembno, da organizacija omogoči takšne pogoje in klimo, ki bo zaposlenim omogočala motivacijo »od znotraj«. Moč motivacije je namreč v zadovoljstvu delavcev, ki zaradi tega dosegajo najboljše delovne rezultate, v dobrem vodenju ter dobrih medsebojnih odnosih.

Nekaj pogojev za uspešno motiviranje lahko razberemo tudi iz metodologije EQA - zadovoljstvo zaposlenih, ki hkrati poudarja velik pomen nematerialnega vidika motivacije.

4.1.1 DENAR KOT (NE)MOTIVACIJSKI DEJAVNIK

Odgovor, da je z vrhunskim materialnim stimuliranjem in nagrajevanjem mogoče doseči prav vse, je, sodeč po večini opravljenih raziskav, naivno poenostavljanje. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine... Zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo mobilizacijo »človeškega dejavnika«, gotovo preživeli, »čredni« sistemi nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, neprilagojeni tako potrebam današnjih organizacij kot navsezadnje tudi željam in pričakovanjem zaposlenih. Njihova največja slabost je praviloma nepovezanost nagrajevanja z uresničevanjem poslovnih ciljev in vizije (Gruban, 1999: 9).

Fromm (v Uhan, 1999: 4) meni, da je denar glavna spodbuda za delo v primeru, da je strah pred lakoto glavna spodbuda za delo, drugič pa se pojem denarne spodbude pogosteje nanaša na željo po tem, da bi zaslužili več denarja, kar naj bi bila motivacija za večje napore pri delu. Paradoks denarne motivacije je na splošno tale: čim višji je znesek, tem manj je pomemben v primerjavi z drugimi motivacijami... Tako se zmanjšuje element prisile, kar pripravlja pot k identifikaciji in adaptaciji. Le-ti nadomeščata in presegata denarno nadomestilo in njegov pomen v motivacijskem sistemu (Galbraith v Uhan, 1999: 4).

Primerna raven osebnih dohodkov ima po Herzbergovi dvofaktorski teoriji vlogo preprečevanja nezadovoljstva, ki je določena z višino osebnih dohodkov za podobna dela v drugih organizacijah, s katerimi se delavci primerjajo. To pomeni, da padec osebnih dohodkov pod to raven povečuje nezadovoljstvo zaposlenih, dviganje nad to raven pa nima posebnih motivacijskih učinkov oziroma so ti kratkotrajni.

Plačevanje po učinku dela je način, ki lahko privede ljudi do tega, da delajo samo za denar. Sculley (v Pegg, 1996: 95) iz podjetja Apple je prepričan, da ljudje pričakujejo več kot le denar, da iščejo občutek poslanstva:

Želijo si možnosti za osebni razvoj, priložnosti, da bi lahko s svojim delom pomembno prispevali. Hočejo jasno razumeti vizijo in usmeritev korporacije, kaj je razlog za njeno poslovanje in kaj to pomeni za našo družbo in pogled na svet. Nekdanje vabe za zvestobo, pokojnine, zaposlitev za vse življenje je nadomestilo zanimanje za take stvari, kot so ustvarjanje priložnosti, nagrade in izzivi za ljudi. V povračilo ljudje dokazujejo svojo predanost s tem, da se obvežejo, da bodo delali, kakor najbolje morejo. Zase in za podjetje...

Takšna predanost oz. pripadnost pa je pomembna z vidika preprečevanja absentizma in fluktuacije in tudi zaradi njune povezanosti z visoko pripravljenostjo deliti in požrtvovalnostjo.

Pri tem seveda ne gre za popolno zanemarljivost materialne motivacije. O takšni motivaciji lahko govorimo, ko so plača in druge materialne ugodnosti na primernem in primerljivem nivoju. Pri razvoju obvladovanja kakovosti je po Mlakarju (1993: 39) potrebno materialno motivacijo vezati na tako imenovane mehke variable poslovanja oziroma na skupinske učinke pri doseganju uspešnosti. Pri sodelavcih pa je potrebno motivirati (moralno in materialno) skupni napor za izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev, skupni napor pri obvladovanju kupčevih potreb in povezati sistem plač z izboljšanimi kazalniki uspešnosti podjetja.

4.2 VLOGA ZAPOSLENIH PRI PRIDOBIVANJU KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA

Spremembe v poslovanju, s katerimi se podjetje nenehno prilagaja spremembam v poslovnem okolju, vedno zahtevajo tudi spremembe v ravnanju ljudi. Ravno zato, ker ljudje ravnaajo in se obnašajo na skoraj neskončno načinov, je vodenje podjetja tako zahtevno opravilo, ki je celo neobvladljivo brez omejevanja ravnanja ljudi (Starčič v Selak in dr., 1996: 35).

J. Kozmus (v Praprotnik, 1996: 15), direktor enega izmed uspešnih slovenskih podjetij, je prepričan, da brez ljudi, ki obvladajo svoje delo, ne bi mogli doseči tako visoke rasti v tako

kratkem času. Prepričan je tudi, da bo človek sčasoma edina konkurenčna prednost, kajti »človek je tisti, ki daje pečat vsakemu izdelku, pa četudi je proizvodnja še tako avtomatizirana«.

V preteklosti so organizacije od svojih zaposlenih zahtevale natančno sledenje predpisanemu načinu dela in zastavljenim ciljem, zaposleni pa so izražali svojo pripadnost s trdim delom in s tem, da niso zapuščali organizacije. V prihodnosti, pa tudi že danes, bo za organizacije pomembna razsežnost posameznikovih sposobnosti, talentov in kreativnosti. Pri tem so ljudje ključni dejavnik za povečano produktivnost. Kadri in učinkovit management kadrov so ključnega pomena za doseganje ciljev podjetja, to je pridobitev konkurenčne prednosti. Da bi bili zaposleni sposobni čimbolj učinkovito izvrševati opravila, ki izhajajo iz strateško zastavljenih ciljev, pa morajo razpolagati s potrebnim znanjem in veščinami.

Vloga zaposlenih se torej kaže v njihovem znanju oziroma učenju ali pripravljenosti za spremembe in iskanju nenehnih izboljšav, navsezadnje pa tudi v pripadnosti podjetju, ki končno izhaja iz zadovoljstva zaposlenih.

4.2.1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN ORGANIZACIJSKA USPEŠNOST

Hollenbeck in Wright (v Treven, 1997) definirata zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom...«. Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Zaposleni v podjetju imajo različna mišljenja o pomenu posameznih vrednosti. To pa v veliki meri vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu... Tretji pomembni vidik zadovoljstva pri delu je zaznavanje – kako posameznik zaznava sedanjo situacijo in jo primerja s svojimi vrednostmi (Treven, 1997: 519).

Človekove osebne potrebe in pričakovanja presegajo potrebo po sami plači. Pri vsakem posamezniku se na delovnem mestu pojavljajo potrebe po varnosti, samostojnosti, napredovanju, socialnih stikih, uveljavitvi in priznanju, pripadnosti, razvoju. Vse te potrebe lahko posameznik na delovnem mestu zadovolji, če mu to omogočajo delovni pogoji, hkrati pa z zadovoljitvijo teh potreb nastajajo nove potrebe oziroma se te potrebe razvijajo in širijo in postajajo vse pomembnejše. Takšne možnosti zadovoljevanja »višjih« potreb pa omogočijo bogatejša vsebina dela, svobodnejša izbira dela in delovnega časa, sodelovanje s sodelavci...

Ugotovitve in raziskave pa kažejo, da so najpomembnejše, in tudi glede na delo najuspešnejše, potrebe po zadovoljevanju osebnega razvoja (možnost uresničevanja svojih sposobnosti, osebna rast in občutek vplivanja na pomembne dogodke). Te so pri nas in tudi drugod po svetu najmanj zadovoljene, praktično pa tudi nimajo meja satisfakcije (Možina, 1999: 8).

Teorija o medčloveških odnosih je poudarila tudi visoko kausalno povezanost zadovoljstva in produktivnosti dela, ki pa v resnici ne obstaja, vsaj ne v takšni smeri in intenzivnosti. Pri Bahtijarevičevi (1986: 86) zasledimo, da je zadovoljstvo posledica in ne vzrok visoke produktivnosti in dobrega izpolnjevanja delovnih nalog. Glede na to, visoka produktivnost vpliva na zadovoljstvo, kot posredni faktorji pa se tu pojavljajo nagrade, povezane z učinki dobro opravljenega dela.

Trevnova (1997: 521) meni, da je za dobro počutje zaposlenega v delovnem okolju potrebno tudi, da so vsak dan nagrajene vsaj nekatere izmed njegovih izvršenih nalog. Vendar s tem ne misli na denarno nagrado, temveč na občutek, ki se pojavi v njem, ko uspešno opravi neko nalogo... Preveč nalog, ki jih je težko izvršiti in vzbujajo občutek nezadovoljstva v zaposlenem, lahko vplivajo na zmanjšanje njegove učinkovitosti in uspešnosti.

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo zaposlenih za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega... Dokazano je, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivacijske mehanizme, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Možina, 1999: 5).

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri njihovem delu pa lahko prihaja do neželenih posledic kot so absentizem, fluktuacija, tatvine, manjša zavzetost, zato morajo podjetja stalno vzdrževati ustrezno stopnjo zadovoljstva zaposlenih.

Pri povezavi oblikovanja dela z delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom se ponovno vrnemo k motivacijskim teorijam, in sicer k Herzbergu, kjer motivatorji na delovno mesto vnašajo zadovoljstvo, higieniki pa preprečujejo nezadovoljstvo.

K zadovoljstvu z delom največ prispevajo:

- možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu
- samostojno razporejanje delovnega časa
- nizek neposredni nadzor vodij
- dobre fizične delovne razmere;

z zadovoljstvom z delom pa so značilno povezani tudi:

- sodelovanje pri odločanju v organizaciji
- možnost odločanja o tem, kaj in kako posameznik dela
- osebni dohodki in dodatki k plači
- telesni napor pri delu
- verjetnost poškodb in obolenj pri delu
- spori na delovnem mestu (Svetlik v Možina in dr., 1998: 153, 154).

Če še naprej ostanemo pri Herzbergovi teoriji, je za zadovoljstvo zaposlenih, in s tem za želene rezultate, pomembno predvsem vnašanje motivatorjev v delovno okolje. Dobre medsebojne odnose ustvarja primerno oblikovanje delovnih skupin, zaznavanje sprememb in problemov med sodelavci in reševanje le-teh, takšno delovno okolje pa so sposobni ustvariti le vodje, ki so vsakodnevno usmerjeni k ljudem.

Na tej točki ustvarjanja zadovoljstva zaposlenih lahko vidimo prepletanje vseh dejavnikov, ki so pomembni na poti do končnega cilja – nadpovprečnih rezultatov. Dobri medsebojni odnosi so stvar kulture organizacije, ki jo ustvari sposobno vodstvo, ki lahko ponudi takšno delovno okolje, v katerem se zaposleni dobro počutijo. Tudi možnost uporabe ter pridobivanja znanja in sposobnosti je nadaljnja stična točka. Ta možnost je prav tako odvisna od vodij, ali bodo zaposlenim ponudili takšne naloge, ki jim bodo izziv, ki bodo zahtevale njihov dodatni razvoj, večje napore, jih bodo podpirali pri njihovih idejah, bodo sodelovali z njimi pri iskanju skupnih rešitev. Povečevanje avtonomije pri delu je prav tako odvisno od vodij, povezano pa je tudi z učenjem. Z dodeljevanjem takšnih nalog, kjer delavci potrebujejo dodatna znanja in se pri tem razvijajo njihove sposobnosti, se lahko postopoma povečuje tudi njihova samostojnost in odgovornost.

Baron in Greenberg (1993, 1983: 168-170) delita dejavnike delovnega zadovoljstva na organizacijske in osebne. Med organizacijske prištevata sistem nagrajevanja v organizaciji, zaznano kvaliteto nadzora, decentralizacijo moči, kajti kjer je moč decentralizirana, lahko več ljudi sprejema odločitve in ljudje lahko prosto sodelujejo pri odločanju. Četrty dejavnik je stopnja delovne in socialne stimulacije, peti so ugodni delovni pogoji. Med osebnimi dejavniki delovnega zadovoljstva so različne osebne značilnosti, povezane z delovnim zadovoljstvom, med katerimi najdemo samospoštovanje, zmožnost premagovanja stresa in prepričanje v zmožnost kontrole lastnih rezultatov. Delovno zadovoljstvo je povezano z organizacijskim statusom in položajem in tudi z zadovoljstvom v življenju.

4.3 VLOGA MANAGEMENTA PRI MOTIVIRANJU IN USTVARJANJU ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

...gre predvsem za to, da nam kakovost v spremembe usmerjenega managementa širi obzorje o lastnem ustvarjalnem potencialu posebej in organizacijski kulturi na splošno, o sodobnih trendih organizacijske strukture, o osebnih in skupinskih aktivnostih, komuniciranju, integriranju ter nenazadnje o "učenju" o nas samih in o podjetju kot takem...

(Uršič, 1992: 9).

Ustrezno ravnanje s kadri vpliva na konkurenčnost podjetja, na njegovo učinkovitost in uspešnost na več načinov. V prvi vrsti je za podjetje zelo pomembno, da zaposli čim več inovativnih, kreativnih ljudi, ki uspešno opravljajo svoje delo. Kot drugo je zelo pomembno seznanjanje in razvoj zaposlenih v zvezi z novimi informacijskimi in proizvodnimi tehnologijami. Management kadrov mora med drugim vključevati tudi ocenjevanje nalog in rezultatov zaposlenih ter njihovo nagrajevanje, ker le tako lahko podjetje doseže ustrezno raven motiviranosti za izvedbo nalog ter prispeva k prizadevanju zaposlenih, da so uspešni pri svojem delu.

Občutek dolžnosti in prostovoljno podrejanje direktivam, kot tradicionalni vrednoti, se umikata vrednotam lastnega razvoja, zlasti želji po samostojnosti, samoiniciativnosti in možnosti njihovega uveljavljanja v podjetju. »Če hočejo podjetja ustvariti takim sodelavcem dolgoročno stimulatívno okolje, morajo vedno bolj upoštevati te spremenjene vrednote in motivacijske strukture tudi s spreminjanjem oblik vodstvenega vedenja in organiziranosti vodenja« (Hahn v Belak, 1993: 307).

Takšen spremenjen način vrednotenja dela pa zahteva tudi zmanjševanje možnosti centraliziranega vodenja podjetja. Določena stopnja avtonomije na delovnem mestu pripomore k večji motiviranosti zaposlenih, ki posredno izboljšuje tudi učinkovitost podjetja, kar lahko podjetje doseže z oblikovanjem manjših, v veliki meri samostojnih enot, ki hkrati dajejo dovolj prostosti za lastni razvoj. Pri tem gre za visoko stopnjo vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja, visoko stopnjo samostojnosti in odgovornosti zaposlenih, kar hkrati spodbuja njihovo kreativnost.

Praksa razvitih podjetij v tujini je že pokazala, da klasično - ekonomska in organizacijska merila vrednotenja učinkovitosti in uspešnosti lahko pojasnijo le 50% vplivov na rezultate poslovanja, ostalo je v domeni ali drugih meril ali pa interdisciplinarne soodvisnosti različnih

vidikov obravnavanja le-teh, vsekakor pa tudi bistveno v domeni sodobnega in v spremembe usmerjenega managementa in z njim povezane prakse (Uršič, 1992: 9).

V takšnih podjetjih je delo, ki motivira zaposlene k nadpovprečnim rezultatom, zanimivo in raznoliko. Trevnova (1997: 87) je mnenja, da se zaposleni lahko samoupravljajo in s svojimi odločitvami vplivajo na delo, ki ga opravljajo, od njih se pričakuje veliko dobrih idej in predlogov, ki so pomembni za učinkovitost celotnega podjetja, za svoje delo so ustrezno nagrajeni s plačo in z drugimi posebnimi nagradami, ki so odraz pozornosti do osebnih uspehov posameznika.

Takšno, izzivajoče delo pa lahko podjetje ponudi ljudem, ki so usmerjeni k ciljem oziroma dosežkom. To so ljudje McClellandovega tipa,¹¹ ki si želijo povratnih informacij o svojem delu in dosežkih, svoj dosežek vrednotijo glede na plačilo, ki ga zanj prejmejo, želijo osebno odgovornost, so inovativni in kreativni, kar želijo tudi uporabiti pri svojem delu. Postavljajo si realne cilje, da lahko občutijo zadovoljstvo ob rešenem problemu. V nasprotju je drugi tip ljudi v organizaciji usmerjen k opravljanju nalog in jih je zato težje motivirati z izzivajočim delom, ker niso nagnjeni k dosežkom in tudi ne želijo povratnih informacij o njih, plačilo je zanje glavna spodbuda za opravljeno delo, ne želijo niti osebne odgovornosti, raje imajo rutinsko delo in tudi cilje si postavljajo prenizko ali previsoko. Največ zadovoljstva občutijo ob reševanju problema, ne ob njegovi rešitvi.

Management mora z načinom vodenja spodbujati posameznika pri ustvarjalnosti, zavzetosti in možnostih za doseganje kakovosti. Organizacija, ki želi ustvariti bogatejše delovno okolje, mora najprej razumeti razliko med tistim, kar želijo posamezniki in tistim, kar prejemajo. Pri tem je pomembna usmerjenost k zaupanju v ljudi, ki ga omogočata avtonomija in kultura organizacije. Posamezniku je potrebno nuditi takšno organizacijsko okolje, ki bo zadovoljilo njegove potrebe po učinku, pripadnosti, priznanju, samospoštovanju in samouresničevanju, kar mu omogočajo nove vloge, odgovornost in pristojnosti. S takšnim ravnanjem podjetje spodbuja kakovostno delovanje zaposlenih in visoko stopnjo njihove pripadnosti ter njihovo identifikacijo z delom, izdelkom, rezultatom. Prav tako management soustvarja kulturo s pristnim ravnanjem in zgledom. Takšno ravnanje ne ponuja le večje motivacije, temveč spodbudi zaposlene, da ponotranjijo za organizacijo pomembne oblike vedenja.

¹¹ Glej McClellandovo teorijo motivacije dosežkov.

4.3.1 VODENJE

Za napredek k učinkovitemu, kakovostnemu in fleksibilnemu podjetju so najbolj odgovorni vodilni in vodstveni delavci. Dosegli ga bodo toliko več in toliko hitreje, kolikor bolj bodo znali in hoteli – s pooblašcanjem – aktivirati svoje podrejene delavce in napraviti iz njih ustvarjalne sodelavce (Mulej, Rebernik, 1994: 5).

Centralizem je narekoval sistem vodenja, ki je slonel na funkcijah, inputih in na delu na delovnih mestih, ki jih je povezovalo vodenje. Managerji so bili (in so še...) orientirani na vhodne elemente, pogledi pa usmerjeni navzgor v vodjo organizacijske enote. V strmih piramidah je odgovornost za povezovanje ključnih procesov predaleč od dogajanj, ljudje pa dajejo prednost sektorskim interesom pred cilji ključnih procesov podjetja (Mlakar, 1998: 40, 41).

Za drugačno razumevanje vodenja ljudi je potrebno preurediti organiziranost vodenja, procese in vlogo človekovega dela, potrebni so kakovost ciljev in kakovost izvedbe, izboljšanje učinkov in discipline ter timsko delo. Na področju preurejanja organiziranosti je upravljanje z ukazi in nadzorom potrebno nadomestiti s pooblašcanjem in samonadzorom. Pri tem je zelo pomembno, da se mišljenje začne spreminjati najprej pri vodstvu podjetja.

Danes je vodenje dinamičen proces, ki ustvarja prostor za uresničevanje individualnih ciljev. Motiviranje in navduševanje sodelavcev, sporočanje interesov kupcev sodelavcem, sodelovanje z vsemi mesti in področji v podjetju pri razvijanju vizij in dolgoročnih ciljev so prave naloge in pomembni izzivi vodenja (Hoehler v Belak in dr., 1993: 343).

Ishikawin (1989: 102) osnovni princip uspešnega vodenja je dovoliti podrejenim, da popolnoma izkoristijo svoje sposobnosti, kar omogoča razcvet neskončnega miselnega potenciala ljudi. Pri njem pojem humanost vsebuje tudi avtonomnost in upoštevanje volje drugih. To je sistem vodenja, v katerem sodelujejo vsi zaposleni, od vrha navzdol in od spodaj navzgor.

Vodje, in njihov način vodenja, imajo velik vpliv tudi na področju motivacije zaposlenih. Od vodje je odvisno, ali bo znal delavcu ponuditi zanimivo delo, mu dodeliti del samostojnosti in odgovornosti. Delavci vedno rastejo s pričakovanji vodje. Po Avšičevi (1999: 15) to podjetje tako rekoč nič ne stane, zahteva pa od vodje določeno znanje in precej več ukvarjanja z zaposlenimi. Trojnar (2001: 42) pri tem našteva področja sodobnega motiviranja, ki so

potrebna za kvalitetno vodenje in motiviranje: razvoj voditeljstva, pozitivno razmišljanje, čustvena inteligenca in timsko delo.

4.3.1.1 TEORIJE VODSTVENE UČINKOVITOSTI (Baron, Greenberg, 1983, 1993: 478):

Fiedlerjeva kontingenčna teorija: ujemanje vodij in nalog

Ta teorija navaja, da so za vodstveno učinkovitost pomembne tako voditeljeve značilnosti kot tudi situacijski faktorji. Vodje, ki so bolj usmerjeni k nalogam, so bolj učinkoviti kot vodje, usmerjeni k ljudem, ne glede ali ima vodja visok ali nizek nadzor nad skupino. V nasprotju s tem so vodje, usmerjeni k ljudem, bolj učinkoviti v pogojih, kjer ima vodja manjši nadzor.

Normativna teorija: sprejemanje odločitev in vodstvena učinkovitost

Vroomova in Yettonova normativna teorija poudarja sprejemanje odločitev kot ključni dejavnik vodstvene učinkovitosti. Po tej teoriji različne situacije zahtevajo različne načine sprejemanja odločitev vodij (avtokratsko, svetovalno, participativno). Zadnji izsledki predlagajo, da so pri izbiri načina odločanja pomembne tudi osebne značilnosti vodij.

Teorija potek-cilj: vodje kot vodniki do želenih ciljev

Ta teorija predlaga, da bodo podrejeni sprejeli vedenje vodij in jih bo le-to motiviralo le do te mere, dokler jim bo to pomagalo napredovati k želenim ciljem in ponujalo usmeritve ali pojasnila, ki jih potrebujejo za svoje delo.

Teorija vertikalno diadne povezave (Vertical Dyad Linkage)

Ta teorija poudarja, da imajo vodje pogosto različne odnose z različnimi podrejenimi. Ti odnosi lahko močno vplivajo na zadovoljstvo podrejenih, njihovo izvajanje dela in sprejemanje vodje.

Situacijska teorija vodenja

Podrejeni, ki postanejo bolj izkušeni zahtevajo drugačne stile vodenja. Neizkušeni delavci lahko zahtevajo visoko stopnjo strukturiranja pri vodjih. Nekdo, ki je delno izkušen, lahko zahteva visoko stopnjo socialne in emocionalne podpore. Tisti, ki so zelo izkušeni pa lahko od svojih vodij zahtevajo nižje stopnje obeh vrst vedenj.

4.3.1.2 OSNOVNI STILI VODENJA:

Direktivni stil pomeni enosmerno komunikacijo, kjer vodja daje navodila in nadzoruje izpeljavo naloge, problem reši sam in sam sprejema odločitve. Pri tem vodja pove, kakšen je cilj in kakšna je dobra izpeljava načrta, ki ga sam zastavi, torej podrejeni le realizirajo njegove ideje. Takšno vodenje je primerno takrat, ko se je potrebno hitro odločiti in je tveganje veliko. Primeren pa je tudi pri ravnanju z neizkušenimi ljudmi, ki pa imajo določene možnosti, da postopoma postanejo samostojni, torej jim ne primanjkuje zavzetosti in navdušenja. Prav tako je primerno za ljudi, ki podjetja ali določenega področja v podjetju še ne poznajo, imajo pa za to potrebne spretnosti.



Slika 4.3.1.2. 1: Osnovni stili vodenja (Blanchard, Zigarmi, 1985: 52)

Inštruktivni stil uporabi vodja, ki poleg direktivnega pristopa razlaga tudi odločitve, prisluhne predlogom in spodbuja napredovanje. Ta pristop je primeren, ko posameznik po začetnem navdušenju izgubi motivacijo. Primeren je za ljudi, ki imajo nekaj izkušenj, primanjkuje pa jim zavzetosti, zato je zanje potrebna pomoč, podpora in pohvala.

| | | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| visoke sposobnosti | visoke sposobnosti | nekaj sposobnosti | nizke sposobnosti |
| * | * | * | * |
| visoka zavzetost | spremenljiva zavzetost | nizka zavzetost | visoka zavzetost |
| Delegiranje | Bodrilni stil | Inštruktivni stil | Direktivni stil |

*Slika 4.3.1.2. 2: Stili vodenja glede na sposobnosti in stopnjo zavzetosti zaposlenih
(Blanchard, Zigarmi, 1985: 56)*

Za *bodrilni stil* je značilna pohvala, poslušanje in pomoč vodje. Vodja in podrejeni sprejemata za delo pomembne odločitve skupaj. Primeren je za ljudi z izkušnjami, ki pa jim primanjkuje motivacije, zato je potrebna podpora, ki jim dvigne samozavest in motivacijo.

Z *delegiranjem* pa vodja prenese odgovornost na svoje podrejene, ki sami sprejemajo odločitve in rešujejo težave. Takšen način vodenja je primeren za takšne delavce, ki so sposobni in zavzeti, zato tudi ne potrebujejo natančnega usmerjanja in so sposobni samopodpore.

Seveda pa ne obstaja dober vodja, ki bi uporabljal samo enega izmed navedenih stilov vodenja. Pomembno je, da se zna vodja prilagoditi situaciji in posamezniku in da zna uporabiti različne stile vodenja pri različnih ljudeh, celo več, različne pristope lahko uporabi samo pri enem posamezniku, ki se v različnih situacijah različno znajde. Za takšno fleksibilno uporabo vodstvenih stilov pa je za vodjo potrebno uspešno prepoznavanje potreb njegovih podrejenih in poznavanje ciljev. Pri ljudeh so namreč možne različne kombinacije sposobnosti in zavzetosti in glede na to potrebujejo tudi različen vodstveni pristop.

Če vodja uporabi inštruktivni ali direktivni stil vodenja, ne pomeni, da slabo vodi ali da je podrejeni slab delavec, nasprotno. Ljudje so pri različnih nalogah na svojem delovnem mestu različno sposobni in/ali zavzeti. Od posamezne naloge ali cilja je odvisno, ali bo posameznik potreboval nadzor ali bo delo opravljal samostojno.

Na pomen načina vodenja in pozitivno normativno delovanje k zaposlenim usmerjenega vodenja in participativnega vodenja so pokazale raziskave Michiganske šole (v Bahtijarevič – Šiber, 1986: 91). Stil vodenja je po teh raziskavah vzrok in ne posledica produktivnosti in učinkovitosti organizacijskih enot. Najboljše pokazatelje v vseh dimenzijah, vključno z motivacijo zaposlenih, je potrdil participativni način vodenja s pomembno orientacijo na zaposlene, skupnim postavljanjem delovnih nalog, avtonomijo... Prav tako je empirično

dokazana pomembnost možnosti samoaktualizacije in razvoja, avtonomije in odgovornosti pri delu, posebno pri višje izobraženih skupinah zaposlenih.

4.3.1.3 VODENJE ZA KAKOVOST IN KAKOVOST VODENJA

Vsestransko razumevanje kakovosti, ki prežema kulturo podjetja, zahteva vodenje, ki je sposobno sporazumno usmerjati sodelavce v vizijo podjetja, ki jo zaposleni sprejmejo v celoti in tako s skupnim delovanjem in zavzetostjo preko lastnih interesov delujejo v dobro skupine. »Kakovost vodenja je pomembna predpostavka za uspešno kulturo kakovosti v podjetju« (Belak in dr., 1993: 346), kajti »spoštovan, usposobljen, motiviran in ustvarjalen sodelavec, v varnem in čistem delovnem okolju, v sodelovanju z drugimi, predstavlja temelj popolnega obvladovanja kakovosti« (Kralj, 1994: 91).

Glasser (1994: 88) meni, da kdor želi uspešno voditi podjetje, mora nujno prepričati svoje zaposlene, da vnesejo njegova pričakovanja v svoj svet kakovosti. Za to pa je skoraj pogoj, da morajo najprej zaposleni sprejeti vodjo v svoje svete kakovosti. Vodji uspe vstopiti v njihov svet kakovosti, če zna prisluhniti njihovim potrebam. Hkrati pa morajo tudi vodje vnesti zaposlene v svoj svet kakovosti.

Za doseganje ustrezne ravni kakovosti v podjetju mora biti delovno okolje prijazno in opogumljajoče. Med zaposlenimi in njihovim vodjem mora obstajati zaupanje, ki se razvija z mentorskim odnosom. Zaposleni morajo biti prepričani, da je njihova zaposlitev varna, da podjetje dovolj skrbi zanje, da z njimi lepo ravna in jim je pripravljeno dati ne le pošteno plačo, ampak tudi pošten delež vsakega dobička, h kateremu je prispevalo tudi njihovo kakovostno delo. Nemogoče je doseči kakovost, kjer vladata prisila ali pa nasprotovanje med zaposlenimi in vodji ali med samimi zaposlenimi. Zaposlenim bi morali zmeraj dajati samo smiselne zaposlitve in jih opogumljati, da prispevajo h koristnosti svojega dela. Ob takšnem ravnanju se zaposleni ob kakovostno opravljenem delu vedno dobro počuti in šele takrat, ko so izpolnjeni vsi ti pogoji, lahko vodja od zaposlenih pričakuje, da dajo od sebe najboljše.

Pomembna vloga vodij je, da sprožajo sodelovanje zaposlenih pri odločanju in tudi, da sprejete odločitve udejanjijo. Obvladovanje sprememb je ključna vloga vodij, zato je program izboljševanja kakovosti poslovanja najbolj odvisen prav od njih. Vključevanje večjega števila zaposlenih v kreiranje ciljev jim daje občutek pomembnosti in potrebnosti, ki jo izražajo z uspešnim izpolnjevanjem in kreativnim iskanjem napredka ter razvojem miselnih in delovnih potencialov posameznika. S tem se vzpostavi tudi medsebojno zaupanje. Z aktivno odgovornostjo posameznika za kakovost njegovega dela, dobi le-ta tudi občutek spoštovanja,

kar pomeni, da z vzornim vedenjem in ustvarjalnim pristopom naredi vse, da preda sodelavcu kakovosten izdelek ali storitev. Pri tem je naloga vodje, da mu pomaga in ga spodbuja pri uveljavljanju njegovih idej in premagovanju problemov. Kajti kjer ni sodelovanja in zaupanja med vodjem in zaposlenimi, zaposleni delajo le toliko, kolikor je nujno potrebno, da niso kaznovani, takšen način dela pa tudi zanemarja kakovost. Ko zaposleni dajejo predloge, kako bi neko stvar najboljše izpeljali in jih vodja upošteva, večina zaposlenih ugotovi, da sta s tem zagotovljeni njihovi potrebi po pripadnosti in veljavi. Tako zaposleni dobijo občutek kontrole nad svojim delom. S tem ko vodja omogoči zaposlenim relativno svobodo pri njihovem delu, jim ponudi priložnost zadovoljitve psihičnih potreb, zaradi katere bodo dobro delali. Kajti Glasser (1994: 67) meni, da vodje lahko zaposlenim le ponudijo tisto, kar se jim zdi priložnost, stvar zaposlenega pa je, da se odloči, ali je to zares zadovoljujoča priložnost in ali jo bo izkoristil. Torej, če ima zaposleni nadzor nad svojim delom, pomeni, da ima nadzor nad svojim življenjem, kadar zmore zadovoljevati svoje potrebe. S tem ko vodja prepusti del odgovornosti podrejenim, sam ne izgubi svoje moči, kajti le-ti bodo zelo cenili ta korak in spoštovali človeka, ki jim je prepustil nekaj nadzora.

Le redkokateri posameznik dela samo zato, ker ga delo zadovoljuje samo po sebi, ne glede na to, kako z njim ravna predpostavljeni. Do tega prihaja, ker je delovni proces vse bolj razdrobljen in vse manj zaposlenih ugleda končni izdelek, »zato je bolj vodenje zaposlenega in manj delo samo tisto, ki določa, ali bo zaposleni opravljal kakovostno delo, potrebno za konkurenčnost podjetja« (Glasser, 1994: 88).

Za kakovostno delo mora med vodjo in zaposlenimi potekati tudi stalna komunikacija o kakovosti dela. S tem vodja opogumlja svoje podrejene, posluša njihove predloge in le-ti dobijo občutek, da so tudi sami prispevali k izboljšanju kakovosti. Čeprav si dober vodja prizadeva dati zaposlenim občutek, da obvladajo svoje delo, jim tudi nazorno pokaže potek dela.

Vloga vodij je torej raznolika in mnogostranska, postati morajo voditelji z mnogimi lastnostmi:

- usmerjanje sodelavcev v vizijo podjetja ter povezovanje dela skupine s cilji podjetja
- poskušati ustvariti zanimivo delo za vsakogar in skrbeti za sistematičen način dela
- voditi kot trener in svetovalec
- ustvarjati zaupanje, poslušati in se učiti
- dobro poznavanje področja kakovosti in prenašanje tega znanja na podrejene
- sprožanje sodelovanja zaposlenih pri odločanju in skrb, da se sprejete odločitve udejanjijo
- skrb za stalno komunikacijo o kakovosti dela.

Sicer pa je podoba idealnega vodje pod močnim vplivom kulturnega okolja, to je načina vodenja, ki je v tem kulturnem okolju uspešno. Idealnega vodjo določa zbir lastnosti, o katerih se večina ljudi v določenem kulturnem okolju strinja, da so zanj značilne. Številne raziskave kažejo, da vodstvo organizacije močno vpliva na oblikovanje njegove organizacijske kulture, tako kot kulturno okolje vpliva na vzgojo posameznika (Ambrož, Mihalič, 1998: 135).

4.4 KAKOVOST IN KONKURENČNA PREDNOST

*Od Aristotela dalje pomeni kakovost – latinsko *qualitas* – bistveno lastnost predmetov in pojavov, latnost, ki označuje, kar predmeti in pojavi v resnici so. Odličnost bi torej pomenila stopnjevanje kakovosti ali visoko kakovost, morda celo najvišjo stopnjo kakovosti (Gabrijelčič, 1995).*

Podjetja se za pristope k obvladovanju kakovosti, poleg pridobitve večjega dobička, zaradi zadovoljstva kupcev, stalne rasti in konkurenčne sposobnosti, odločajo tudi zato, da bi lahko nudila zaposlenim prijazno delovno mesto in vključila vse zaposlene k doseganju uspešnosti podjetja.

Ishikawa (1989) je strnil te namene v nekaj točk:

1. Povezovanje naporov vseh zaposlenih, doseči sodelovanje vseh.
2. Izboljšati stanje organizacije in njene lastnosti.
3. Postavljanje sistema za zagotavljanje kakovosti in pridobivanje zaupanja kupcev.
4. Razvoj kreativnosti in tehnologije.
5. Postavljanje sistema vodenja, ki lahko zagotovi dobiček v časih počasnejše rasti in lahko odgovori na različne izzive.
6. Demonstriranje spoštovanja do človeka, vzgajanje človeških sposobnosti, upoštevanje zadovoljstva zaposlenih, pripravljane delovnih mest ter ustvarjanje pogojev za naslednje generacije.

Podjetje, ki želi doseči dinamično kulturo kakovosti, ki bo podjetju in zaposlenim omogočila integracijo s tržnim okoljem, mora narediti premik v mišljenju vseh zaposlenih. Za spremembo organizacijske kulture pa je pomembno stalno izobraževanje, ki zajema vse segmente zaposlenih, sprememba organizacijske filozofije in vodstvenih pristopov, vključno s komunikacijo.

Da bi spremenili kulturo organizacije, je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks... Med najpogostejše načine spreminjanja kulture lahko prištevamo kadrovske spremembe, prerazporeditve, poskuse neposrednega vplivanja na stališča zaposlenih, spreminjanje obnašanja, spremembe sistemov, struktur in tehnologij ter spreminjanje zunanje podobe organizacije (Mesner – Andolšek, 1995: 139).

4.4.1 CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI (TOTAL QUALITY MANAGEMENT - TQM)

S TQM poskušamo doseči predvsem kulturno spremembo. Najprej moramo spremeniti obnašanje managerjev, če nameravamo spremeniti odnos zaposlenih. Ustvariti hočemo nov način skupinskega dela... Predvsem mora podjetje prenehati meriti ljudi in začeti meriti procese. Merjenje učinkovitosti posameznikov je namreč ena večjih napak. Zaposlenim moramo dati možnost merjenja procesa, ki ga opravljajo, in možnost, da svoje delo oprejo na konkretna dejstva. To jih bo dodatno motiviralo, obenem pa okrepilo komunikacijski kanal z vodstvom (MacDonald, v Repanšek, 1998: 65, 66).

Osnovna načela celovite kakovosti poslovanja (TQM) zajemajo usmeritev na potrebe strank, aktivno vlogo vodstva, stalno izboljševanje – naredi prave stvari pravilno prvič, ki od zaposlenih pričakuje zanesljivost pri izvajanju dela v skladu s tem pravilom, skupinski pristop k reševanju problemov ter motiviranje in nagrajevanje, pri čemer je vsak zaposleni svoj vodja za kakovost, ki se zaveda, da se kakovost začneja pri njem, TQM pa sprejema kot način življenja. Temeljno načelo TQM filozofije pa se skriva v istočasnem upoštevanju ljudi, procesov in rezultatov. K realizaciji ciljev podjetja lahko prispevajo le zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi, zato mora management spodbujati svoje zaposlene k učinkoviti realizaciji znanja in hkrati verjeti v to, kar počne, biti predan delu in pripravljen s svojim zgledom potegniti druge za seboj v prizadevanju za odličnost. Temeljna naloga managementa je, da vsem zaposlenim vcepi prizadevanje za vsestransko kakovost. S timsko zasnovano organiziranostjo zaposlenih podjetje doseže hitrejše izboljševanje procesov, boljšo kakovost in boljše poslovne rezultate.

Kot lahko vidimo, se v tem pristopu združijo vsi trije dejavniki, potrebni za konkurenčno prednost podjetja – motivacija, zaposleni in management. Zato se uvajanje te filozofije v

organizacijo prične z redefinicijo vloge managementa, njihovega mišljenja in prakse kot tudi s spremembo miselnosti in vrednot vseh zaposlenih s pomočjo izobraževanja, redefiniranjem ciljev in učinkovito komunikacijo na vseh ravneh in v vseh smereh.

Zato je za strateško vodenje politike kakovosti v podjetju zadolžen najvišji upravni vrh, ki najprej definira in oblikuje vizijo kakovosti, ki se nato prenese na nižje nivoje v načrtne aktivnosti. Vzporedno s tem pa mora znotraj podjetja brezhibno delovati informacijski sistem, ki s povratnimi informacijami vpliva na korekturo sistema (Žlogar, 1994: 24).

Kakovost pri tem ne ostaja zgolj lastnost proizvoda (kakovost proizvoda), temveč velja tudi za osebno delo (kakovost dela), procese (kakovost procesa) in celotno podjetje (kakovost podjetja). Neprestane izboljšave na vseh področjih, ki so rezultat in izraz TQM, povzročijo, da so proizvodi visoke vrednosti samoumeven rezultat zavesti o kakovosti v vsem podjetju (Belak in dr., 1993: 342).

Kajti to, kot pravi Mikeln (1996: 128), »ni nekakšna tehnika, še manj recept za doseganje odličnosti. To je miselna usmeritev, sestavni del organizacijske kulture in s tem trajna vrednota o poslovnem življenju«. Po mnenju Gregoriča in Korena (1996: 99) je potrebno ustvariti takšno vzdušje, kjer bo ideja o izboljšanju kakovosti postala temeljna, globoko ukoreninjena vrednota vsakega posameznika.

Po Maroltu in Leskovarju (v Kovač in dr., 1999: 89) TQM zagovarja mnogo večjo vključenost posameznika v odločanje, inovativnost in izboljševanje njegovega dela in tudi prevzem večje odgovornosti. Zaposleni lahko opravlja nove naloge le, če podjetje skrbi za njegovo stalno izobraževanje in usposabljanje. Zato je vpeljava TQM odvisna od ljudi, saj zahteva spremembe posameznikovega in skupinskega vedenja.

Glavni dejavnik motivacije pri tem pristopu je torej priložnost, da vsak napreduje, se osebno razvije in poskusi v različnih vlogah v sodelovanju pri skupinskih projektih. Pri takšni obliki dela ima vsak posameznik možnost, da tudi sam prispeva k zasnovi in vsebini dela ter sodeluje pri oblikovanju ciljev. Nadaljuje se s priznanjem njegovega prispevka in z osebnim razvojem, ki se dolgoročno pozna pri njegovi kvalifikaciji, poklicni karieri, udeležbi pri rezultatih, priznanjih itd.

4.4.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN OKOLJE

Kultura podjetja, vrednote, na katerih temelji in ki jih goji, ravnanje, h kateremu navaja, managerji, ki jih vzgaja, stopnja privrženosti, ki jo prinaša, zaupanje, ki ga navdihuje, ponos nad pripadnostjo, ki ga lahko vzbudi, čut za skupen napor in sodelovanje, ki se rojeva z njo – to so nekatere pojavne oblike zavesti pripadnosti podjetju, brez katere bi bila vsa znanost in tehnika brez koristi, saj ju ne bi znali koristno in učinkovito uporabiti (Jocou, Lucas, 1995: 121).

Antropološka definicija kulture pravi, da se kultura eksplicitno pokaže v »civilizaciji«, torej v konkretnem delovanju, izdelkih in jeziku, ki ga uporabljamo in ki hkrati pomeni, da ti trije dejavniki oblikujejo kulturo in tako je soodvisnost kulture in civilizacije obojesmerna (Lipičnik, 1998: 81).

Kulturo organizacije lahko opredelimo kot značilnost zaposlenih v organizaciji; kot določen kompleks organizacijskih sposobnosti ali nesposobnosti, ki so rezultat razvoja. Opazujemo jo lahko kot določen način dela, ki je navzoč v organizaciji in ki je vgrajen v prepričanja, stališča in ravnanja zaposlenih (Mesner – Andolšek, 1995: 89).

Ta kultura se izraža v odnosih med sodelavci in v odnosih do nadrejenih in če podjetje želi doseči izboljšanje kakovosti, mora poseči tudi v te odnose, ki zahtevajo »vedenje, temelječe na razumevanju in upoštevanju drugih, na komunikaciji in sodelovanju.« (Forster v Belak, 1993: 345). H kulturi poleg znanja in razmerij med sodelavci prištevamo tudi odnos človeka do narave.

Vedenjski sistem zaposlenih je tesno povezan s spodbujanjem, lastnim interesom za osebni razvoj, izobraževanjem, delovno kariero ter nagrajevanjem in napredovanjem. Zato se poleg stopnje motiviranosti zaposlenih in kakovosti njihovega dela pomembna osnova za spodbujanje ali zaviranje doseganja odličnosti kaže tudi v njihovi pripadnosti, sožitju z organizacijo in njihovo pripravljenostjo za spremembe v odnosu do kulture.

Zdrave kulture temeljijo na treh dejavnikih (Pegg, 1996: 66):

1. spodbujanje (skrb za svoje zaposlene, izobraževanje managerjev, da so dobri spodbujevalci ljudi in jim dajejo občutek, da so pomembni)
2. podjetnost (ob taki kulturi se bodo zaposleni veselili nagrad in se kar se da potrudili za odličnost)
3. odličnost.

Podjetja, ki jih lahko označimo kot odlična, ustvarjajo spodbujajočo kulturo, v kateri lahko sodelavci delajo samostojno in odgovorno, so pripravljene na neprestano učenje in izmenjavanje informacij. V takšnem podjetju zaposleni verjamejo, da imajo moč vpliva na dogajanja in s tem čutijo pripadnost ter delajo v okolju, ki je naklonjeno novim idejam in učenju ter nenazadnje tudi konflikte in razkrite napake izkoristijo kot pogon napredka.

Za Uhana (1999: 6) bi bil cilj takšna delovna situacija, v kateri posveti človek svoje življenje in energijo nečemu, kar ima zanj smisel, ko ve, kaj dela, ko ima vpliv na to, kar se dela in ko se čuti združenega in ne ločenega od svojih soljudi.

S tem ko zaposleni dobijo občutek, da jim vodja zaupa in da imajo vpliv na svoje delo, bodo postopoma ponotranjili pojem nenehnega izpopolnjevanja. S pojavom zaupanja pa se v podjetju pojavi tudi kakovost. Zaposleni si želijo novih znanj, pripravljene so spreminjati lastne in utečene načine mišljenja ter skladno s tem razvijati nove vrednote pod pogojem, da poznajo zastavljene cilje in verjamejo v uspeh. S takšnimi spremembami obnašanja pri delu prihaja do spreminjanja kulture.

Pri nas se poleg prilagajanja spremembam trga odvija tudi proces tranzicije, zato so po mnenju Knez – Riedlove in Godine (1995: 488) prejšnje moralne vrednote izgubile na veljavi vzporedno z zlomom prejšnjega ekonomskega in političnega sistema. Hkrati pa naj jih nove vrednote, značilne za zrele demokratične dežele, še ne bi nadomestile, kar lahko razumemo kot oviro pri razvijanju odličnosti v slovenskih podjetjih. Pri prehodu s sistema planske ekonomije v tržno gospodarstvo je potrebno spremeniti koncept, vrednote in strategijo ter tehnike tako v organizacijskem, komunikacijskem in managerskem smislu. Kajti pri tem prehodu se pojavljajo drugačni odnosi, kot so bili vzpostavljeni v strogo določenem hierarhičnem sistemu, značilnem za tradicionalno organizacijsko kulturo. Po Kraljevem (1994: 92) mnenju je osnovna slabost klasične organizacijske kulture prav v neupoštevanju posameznika, njegovega ustvarjalnega in inovacijskega potenciala, medtem ko sta ploska organiziranost in sposobnost hitrega odločanja, ob jasno postavljenih ciljih, tisti komponenti, ki omogočata fleksibilnost in zmožnost hitrega odzivanja na spremembe.

Za sodobno organizirana podjetja so torej značilne sploščene piramide, srednje ravni managementa izginjajo, uveljavlja se timsko delo, komuniciranje prehaja iz navpičnega v vodoravno, uveljavlja se procesna organizacija ipd. Takšen način dela v ospredje postavlja ljudi, ki postajajo glavni nosilci znanja (namesto tehnologije, ki je bila nosilec znanja v tradicionalnem podjetju) (Zupan, 2001: 33).

Po mnenju Halla in Richterja (v Treven, 1997: 395) se bo v prihodnosti pojavljalo veliko vrednot, ki bodo skupne vsem zaposlenim. Med te naj bi sodile videnje dela kot sredstva za

boljšo uporabo lastnih veščin in sposobnosti, za samoizpopolnjevanje, za doseg svojih interesov ter za uresničevanje zelenega stila življenja. Nove delovne vrednote bodo v podjetjih sprožile zahtevo po razvoju managementa kadrov v smeri, ki bo zagotovil več priložnosti za njihov individualni prispevek in sodelovanje pri doseganju ciljev podjetja.

Kultura podjetja odseva in povezuje tako kakovost ljudi, poslovno moralo, sposobnost trajnostnega razvoja kot tudi inovacijsko sposobnost podjetja. Zato je po Gabrijelčičevem (1997: 436) mnenju tudi odličnost odraz pozitivne organizacijske kulture, ki teži k zadovoljevanju osebnih, skupinskih, organizacijskih in širših družbenih potreb.

Lipičnik (1998) meni, da se vrhunska podjetja prihodnosti ne bodo bojevala proti kaotičnemu okolju, temveč se bodo z njim sprijaznila in ga izkoristila. Zato se v zadnjih letih kot pomemben dejavnik pri doseganju konkurenčne prednosti pojavlja prav kultura podjetja in sicer je prednost podjetja v drugačni kulturi od drugih, ki je lahko npr. zmožnost hitrega reagiranja vodstva podjetja.

4.4.2.1 KOLEKTIVNA ZAVEST IN PODZAVEST KOT GRADITELJICI ODLIČNOSTI

Na področju odličnosti se srečujemo tudi z dogajanjem v človekovi duševnosti, ki je vir motivacije in stimulacije za delo. Zato je za organizacijo pomembno, da »kolektivna zavest in kolektivna podzavest delujeta koherentno v celotnem podjetju« (Gabrijelčič, 1995: 39). To pa pomeni, da je za sprejetje določene vizije pomembno, da se njeni elementi poleg kolektivne zavesti vgradijo tudi v kolektivno podzavest, ki delujejo kot notranji narek.

Ko se ključni dolgoročni cilji podjetja zasidrajo v podzavest sodelavcev, se lahko izredno zmanjša čas reagiranja podjetja na možne probleme. Le-te lahko sodelavci rešujejo hitro, saj poznajo smer in smotre svojega delovanja. Ni jim treba torej čakati na navodila svojih nadrejenih, temveč sami ukrepajo in se prilagajajo spremembam (Gabrijelčič, 1995: 40).

Takšno poznavanje vizije podjetja in njenih ciljev torej omogoča zaposlenim samostojno ukrepanje, to pa, kot je bilo že večkrat omenjeno, dviguje njihovo poistovetenje z delom in posledično s podjetjem, hkrati pa povečuje tudi njihovo pripadnost, kar posledično pozitivno vpliva na celotno poslovanje podjetja. Poleg tega se zaposleni s tem zavedajo tudi dolgoročne smiselnosti svojega dela in tudi dobijo občutek, da je njihovo delo cenjeno, kajti s poznavanjem ciljev lahko tudi sami ocenijo, v kolikšni meri sami prispevajo k izpolnjevanju teh ciljev, zato vanje verjamejo in se zanje zavzemajo.

4.4.2.2 KOMUNIKACIJA

Prizadevanje za doseganje popolnosti se odseva tudi v dostopu do informacij, neposredni komunikaciji in ustvarjalnem sodelovanju. Vendar pa je po Varianu (v Bunc, Kafol, 1994: 27) komunikacijska strategija ena od najmanj razumljenih in najšibkejših strategij v vseh konceptih in pristopih za doseganje odlične kakovosti.

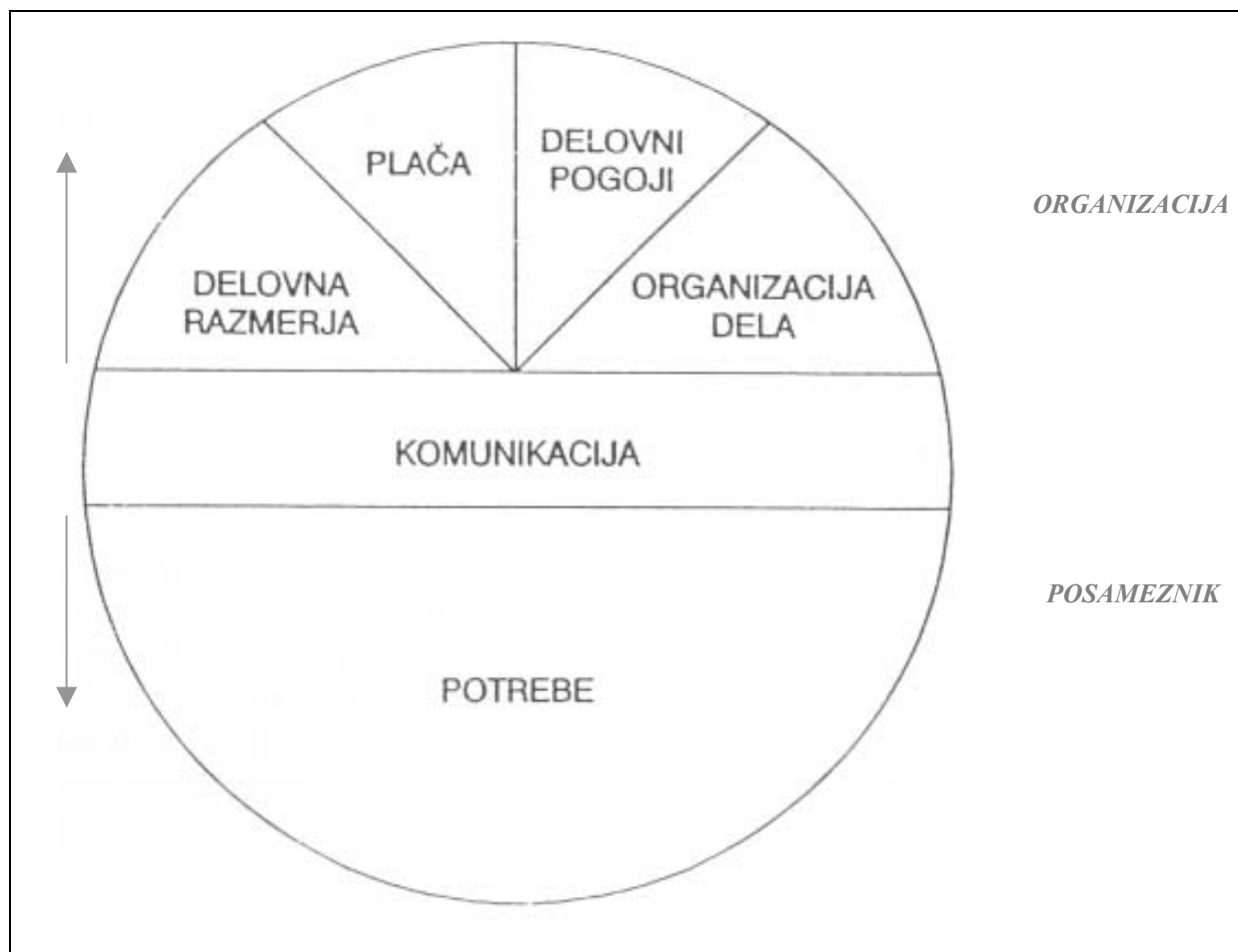
Podjetje si mora vzpostaviti informacijske kanale, ki mu omogočajo hitre odzive na trg. Pri tem je poleg zunanje komunikacije prav tako pomembna tudi notranja komunikacija v podjetju, ki »med nivoji vodenja omogoča razvoj politike kakovosti (quality policy deployment) in med funkcijami omogoča razvoj funkcij kakovosti (quality function deployment)« (Trebar, 1992: 8). Notranja komunikacija v podjetjih je namenjena motivaciji, obveščanju sodelavcev ter zagotavljanju, da vsakdo pravilno razume njihove cilje in naloge. Komuniciranje igra še posebej pomembno vlogo, kadar je podjetje sredi sprememb – npr. med uvajanjem programa kakovosti ali nove strategije.

Odnos med potrebami, spodbudami in zaznavami v procesu motivacije posameznika je v veliki meri odvisen tudi od komunikacije med posameznikom in organizacijo. Drugo obliko komunikacije predstavljajo odnosi med sodelavci na enakem nivoju, ki prav tako dopolnjujejo motivacijo vsakega posameznika in lahko prispevajo k boljšim rezultatom.

Komunikacija prispeva tudi k spreminjanju vodenja in njegovemu organiziranju. Komunikacija se opira na prvine, ki so v izvajanju celovitega obvladovanja kakovosti bistvene: na dialog in zaupanje, verodostojnost, poslušanje in informacijo ter predvidevanje. Vodja pri tem igra glavno vlogo, zato mora biti s svojimi pobudami in aktivno osebnostjo zgled. Komunikacija je najprej stvar izbire in hotenja vodstva. Izkušnje kažejo, da se ne more razviti sama od sebe. Komuniciranje mora biti del politike podjetja (Jocou, Lucas, 1995: 129). Vodja kot vezni člen med delavci in višjim vodstvom, in hkrati tudi kot ključni posrednik sistematičnih sprememb v doseganju odlične kakovosti delavcem, mora za uspešno vodenje procesa spreminjanja hkrati obvladati tako vlogo poslušalca kot tudi vlogo govornika.¹²

Učinkovita komunikacija se razširja preko organizacije dela, uvajanja motivacijskih sistemov, povezovanja in mobilnosti ljudi ter izobraževanja in usposabljanja. Le informirani ljudje so sposobni jasno in konstruktivno razmišljati, dajati koristne nasvete in spoznavati vprašanja v vsej širini.

¹² Raziskave (v Bunc, Kafol, 1994) o uspešnih vodjih so pokazale, da uspešen vodja približno 70% svojega časa porabi za komuniciranje s sodelavci, pri čemer 45% tega časa nameni poslušanju.



Slika 4.4.2.2. 1: Mesto komunikacije v motivaciji (Bajuk, 1994: 67)

4.4.3 IZOBRAŽEVANJE ZA KAKOVOST

Kakovost razmišljanja je poleg znanja prav gotovo najvišji možni pričakovani učinek izobraževanja (Andrejčič, 1994: 61).

Podjetja se na svoji poti v kakovost lahko začnejo vrteti v začaranem krogu zaradi neprimerne managementa, ki išče hitre rezultate, nerazumevanja temeljnih konceptov TQM, napačnega izbora projektov na tem področju, neprilagojene organizacijske strukture, nezadostnega poznavanja kupcev in drugih odjemalcev. Velik problem pri tem predstavlja tudi premajhen poudarek na izobraževanju, kjer lahko gre za premajhen obseg in prehitro izobraževanje ali neustrezno izobraževanje.

Goriškova (2000: 6) meni, da prihodnost pripada inteligentnim organizacijam, ki bodo znale ravnati s svojim znanjem, ga dvigovati, širiti in pretvarjati v inovativne procese. Po njenem

odlična podjetja dajejo veliko težo intelektualnemu kapitalu, ki pomembno določa njihovo tržno vrednost, v svoji strategiji si zastavljajo transformacijo človeškega kapitala (skrito znanje posameznika, ki je njegova last) v strukturni kapital (odkrito znanje, ki je last podjetja), s katerim nastopajo na trgu.

V organizaciji poteka učenje na dva različna načina. Prvi se nanaša na podporo ali pospeševanje učenja pri posameznih članih, medtem ko je drugi povezan z oblikovanjem sistemov in povezav, s katerimi podjetje vpliva na individualno učenje v smeri doseganja širših ciljev organizacije (Treven, 1997: 356). Hkrati pa je po njenem mnenju potrebno učenje na ravni posameznikov - zaposlenih, prenesti na njihovo sposobnost za inoviranje stvari ali izvajanje pomembnih akcij za organizacijo in s tem bi lahko poslovna organizacija na podlagi učenja povečala prednosti.

Izobraževanje s svojim procesom omogoča razumeti zaposlenim pomen postavljanja in izpolnjevanja ciljev. Izobraženi in usposobljeni sodelavci se tudi lažje vključujejo v procese in iščejo izboljšave ter napredek (Žnidaršič, 1998: 16).

Na podlagi znanja se pri zaposlenih pojavi lastna aktivnost, ki je prvi pogoj za uspeh in pomeni ključno vrednoto uspešnega poslovanja v organizacijskem razvoju. Za povezavo med osebnim in skupinskim razvojem sta v prvi vrsti potrebna medsebojna komunikacija ter sprejemanje idej drugih. Odnosi razvoja v skupini morajo izhajati iz osnovnega spoznanja, da je možno boljše rezultate dosegati samo s skupinskim delom, ki pa ima izvor v ustvarjalnih osebnostih. Medsebojne vezi so take, da ne omejujejo posameznika, temveč ga razvijajo in bogatijo z dodatnimi znanji, spoznanji in vedenjem. To pomeni, da je skupinski razvoj obogatitev posamičnega osebnega razvoja, lahko tudi rečemo, da je skupinski razvoj nadaljevanje osebnega. Stopnjevanje skupinskega in osebnega razvoja pa je organizacijski razvoj.

»Po določenem času pridobivanja skupnega izkustva se namreč spoznanje iz ravni individualno ideosinkratičnega mišljenja razvije v neke oblike skupnega mišljenja (skupne spoznavne zemljevide ali tipizacije), kar ima pozitivne učinke za smotrno usklajevanje delovanja... Prav skupno mišljenje pa predstavlja organizacijsko kulturo« (Mesner – Andolšek, 1995: 58).

Ari de Geus (v Zupan, 2001: 38) poudarja, da je prav prenos znanja v organizacijah ključnega pomena, saj tako nastaja nova kakovost, ker se znanje oplemeniti z izkušnjami in ga zaposleni lahko ponotranjijo.

Pri izobraževanju za kakovost ne gre v tolikšni meri za množično izobraževanje, temveč za neposredni odnos podrejeni – vodja, ki poteka na delovnem mestu pri dejanskem delu, zato je

za izobraževanje svojih podrejenih v veliki meri odgovoren vodja. Vodja posreduje svoje znanje in izkušnje, najbolj pomembno pri tem pa je, da podrejeni postanejo zadovoljni s svojim delom in da prihaja do izmenjave znanj tudi med njimi. To je najlažje doseči s tem, da jim vodja prepusti samostojnost pri delu in učenju, seveda pod pogojem, da je podrejeni do neke mere že izobražen in dovolj izkušen. Z izobraževanjem vodstvo ustvari okolje, v katerem je vsakdo dobro usposobljen, mu lahko zaupa in stalen nadzor ni potreben. Tudi vodje, če želijo prepričati druge, da jim sledijo, se morajo izobraževati in osebno rasti.

Učenje v organizacijah spodbujamo, če ustvarimo primerno okolje. Pomembno je spodbujanje svobodnega razmišljanja in strpnost do napak, ki so sestavni del procesa učenja ter omogočanje prostega pretoka znanja v organizacijah, ko se zaposleni učijo od drugih in s tem povečujejo organizacijsko znanje (Zupan, 2001: 38).

Na področju izobraževanja za kakovost je potrebno pričeti s sistematičnim pristopom k intenzivnemu izobraževanju, ki se mora pričeti pri najvišjem vodstvu do te mere, da le-ti razumejo koncepte kakovosti, ki jih bodo v obliki vizije in ciljev posredovali podrejenim.

Da bi dosegli kakovost, morajo managerji najprej spoznati, kaj kakovost je, o njej poučiti vse zaposlene v organizaciji in nato pazljivo prisluhniti vsakemu zaposlenemu, ki ima zamisel, kako bi jo izboljšal. Vse zaposlene v organizaciji morajo voditi tako, da bodo razumeli, da je v njihovo dobro, če delajo kakovostno (Glasser, 1994:17).

Najvišje vodstvo dograjuje lastno znanje s tujim, s psihološkega, organizacijskega, proizvodnega in drugih vidikov, da bi prevzelo mentorsko vlogo z lastnim vzorom. Na tak način bistveno vpliva na organizacijsko vzdušje in oblikuje organizacijsko kulturo kakovostnega delovanja kot temeljno vrednoto poslovanja (Kralj, 1994: 94).

Tej fazi izobraževanja sledi izobraževanje strokovnega osebja in oblikovanje sistema kakovosti, masovno izobraževanje v smislu izobraževanja vseh zaposlenih pa je potrebno šele pred uvajanjem postopkov sistema kakovosti. Pri tem pa je potrebno zagotoviti tudi preverjanje, permanentno vzdrževanje in še posebej dopolnjevanje znanja na vseh nivojih.

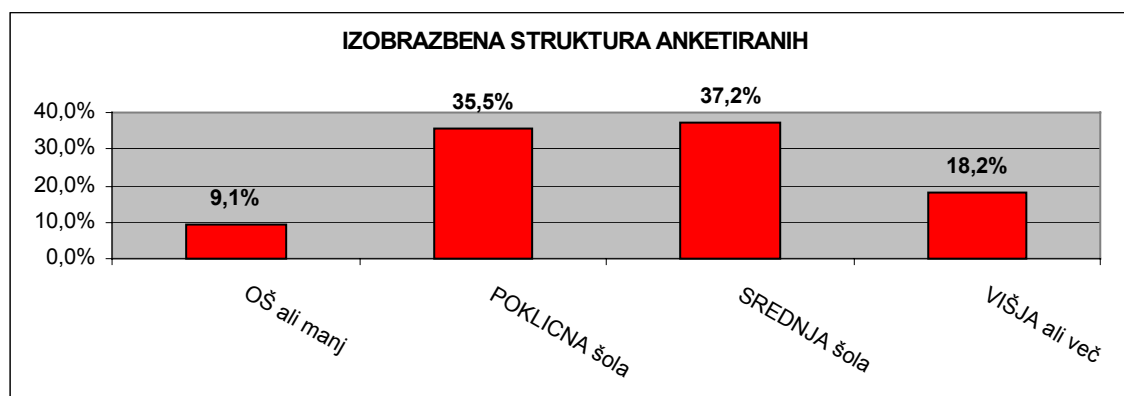
5. EMPIRIČNI DEL

5.1 OPISNA STATISTIKA

Anketa je bila izvedena v podjetjih kovinarsko predelovalne industrije. Na anketo je v predvidenem času odgovorilo 121 anketiranih. Anketa razdeli anketirance v štiri kategorije in sicer glede na izobrazbo, značilnost dela, delovno mesto in stil vodenja.

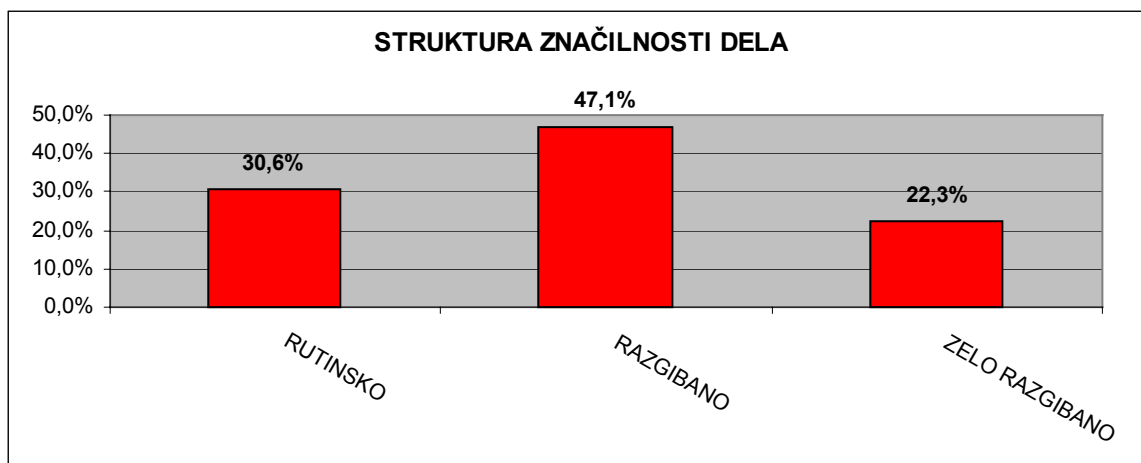
5.1.1 IZOBRAZBA

Na vprašanje o izobrazbi je odgovorilo vseh 121 anketiranih. Od tega 9.1% takih, ki imajo končano osnovno šolo ali manj, 35.5% s poklicno šolo, 37.2% s srednjo šolo in 18.2% z višjo šolo ali več. Največji delež anketiranih ima poklicno ali srednjo šolo.



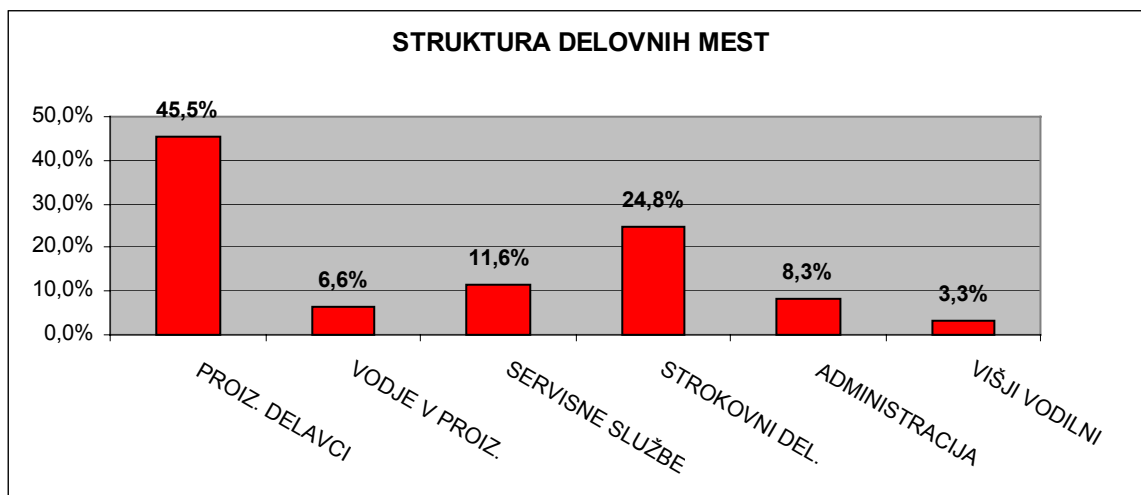
5.1.2 ZNAČILNOST DELA

Na to vprašanje je odgovorilo vseh 121 anketiranih. Od tega jih je 30.6% označilo svoje delo kot rutinsko, 47.1% kot razgibano in 22.3% kot zelo razgibano. Največji delež anketiranih opravlja razgibano delo, čeprav je delež zaposlenih, ki opravljajo rutinsko delo, tudi dokaj velik, kar lahko povežemo s tem, da je velik delež anketirancev (45.5%) zaposlen v proizvodnji.



5.1.3 DELOVNO MESTO

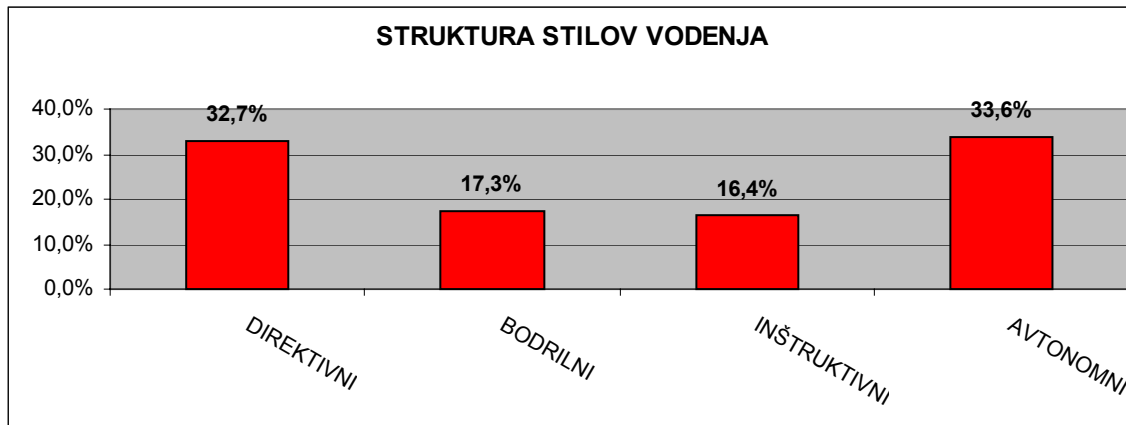
Od 121 anketiranih je največ zaposlenih (45.5%) proizvodnih delavcev, 6.6% je vodij v proizvodnji, 11.6% delavcev v servisnih službah, 24.8% strokovnih delavcev, 8.3% administrativnih delavcev in 3.3 višjih vodilnih delavcev.



5.1.4 STIL VODENJA

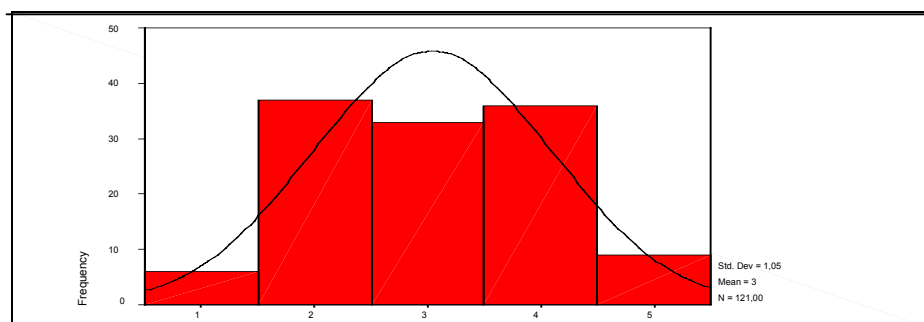
Od 121 anketiranih jih 11 (9.1%) ni odgovorilo na to vprašanje, tako da je veljavnih odgovorov 110. Od tega ima 32.7% zaposlenih direktivni, 17.3% bodrilni, 16.4% inštruktivni in 33.6% zaposlenih avtonomni stil vodenja. Največ anketiranih je ocenilo, da ima njihov

vodja enega izmed obeh skrajnih stilov vodenja – direktivni ali avtonomni. Ostala dva tipa vodenja sta vmesna. Zato lahko rečemo, da ima preostala tretjina anketiranih mešani stil vodenja.

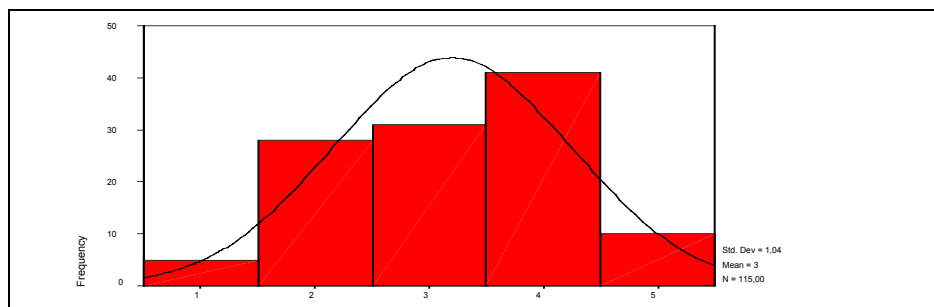


5.1.5 VPRAŠANJA, MERJENA Z INTERVALNO LESTVICO

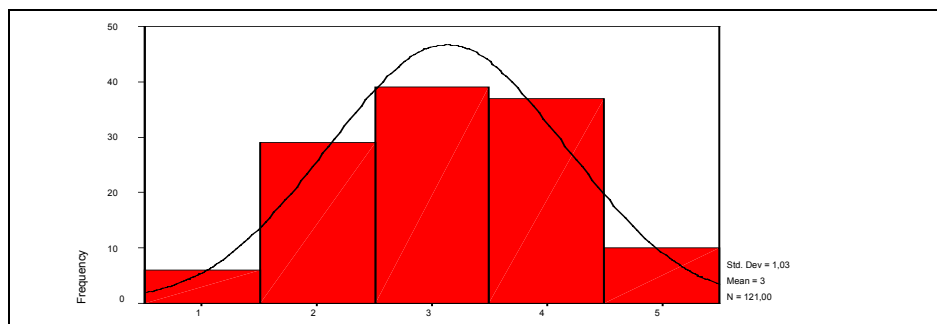
- Na vprašanje, »V kolikšni meri vaš neposredni vodja razvija jasne vrednote in pričakovanja glede kakovosti in pri tem služi za zgled«, je odgovorilo 121 zaposlenih. Na intervalni lestvici od 1 (zelo malo) do 5 (zelo veliko) 30.6% zaposlenih meni, da njihov neposredni vodja malo razvija jasne vrednote glede kakovosti in pri tem služi za zgled, 27.3% zaposlenih meni, da te vrednote in pričakovanja razvija v srednji meri in 29.8% jih meni, da njihov neposredni vodja v veliki meri razvija te vrednote in pričakovanja. 5% zaposlenih meni, da njihov neposredni vodja zelo malo razvija vrednote in pričakovanja glede kakovosti, medtem ko jih 7.4% meni, da se to dogaja v zelo veliki meri. V povprečju neposredni vodje zaposlenih srednje razvijajo vrednote in pričakovanja glede kakovosti in pri tem služijo za zgled.



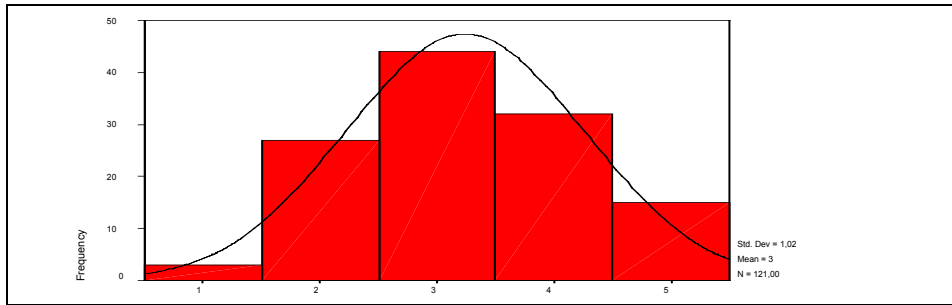
- Na vprašanje, »V kolikšni meri vaš neposredni vodja kaže in posreduje jasno razumevanje celovitega upravljanja kakovosti«, je odgovorilo 115 zaposlenih. Največ anketiranih meni, da njihov vodja malo (24.3%), srednje (27%) v veliki meri (33.7%) kaže in posreduje razumevanje celovitega upravljanja kakovosti. 4.3% jih meni, da zelo malo, 8.7% pa jih meni, da v zelo veliki meri kaže in posreduje razumevanje celovitega upravljanja kakovosti. V povprečju neposredni vodje zaposlenih srednje kažejo in posredujejo razumevanje celovitega upravljanja kakovosti.



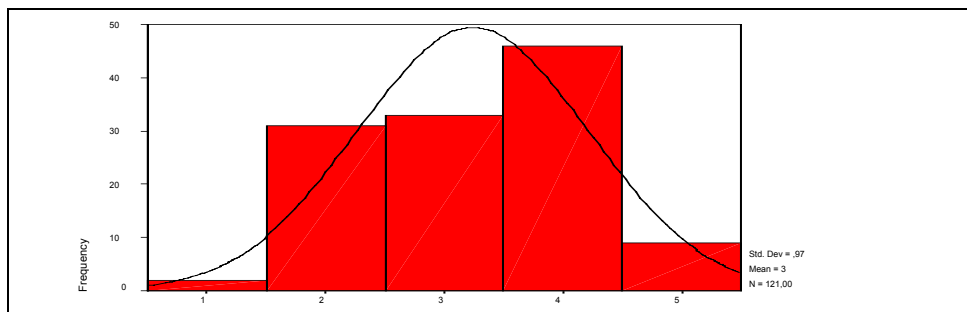
- Na vprašanje, »V kolikšni meri ste vključeni v aktivnosti nenehnega izboljševanja«, je odgovorilo 121 zaposlenih. Največ anketiranih je srednje (32.2%) in veliko (30.6%) vključenih v te aktivnosti. 5% jih je vključenih zelo malo, 24% malo, in 8.3% v zelo veliki meri. V povprečju so zaposleni srednje vključeni v aktivnosti nenehnega izboljševanja.



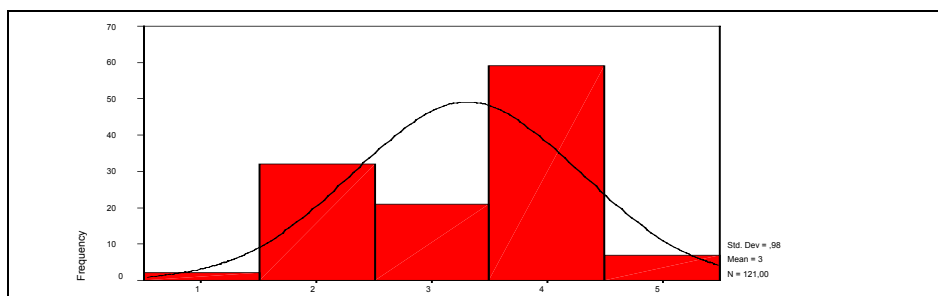
- Na vprašanje, »V kolikšni meri ste seznanjeni s politiko kakovosti vašega podjetja«, je odgovorilo 121 zaposlenih. Največ anketiranih (36.4%) je srednje seznanjenih. 2.5% zaposlenih je zelo malo seznanjenih, 22.3% malo, 26.4% veliko in 12.4% v zelo veliki meri. V povprečju so zaposleni srednje seznanjeni s politiko kakovosti svojega podjetja.



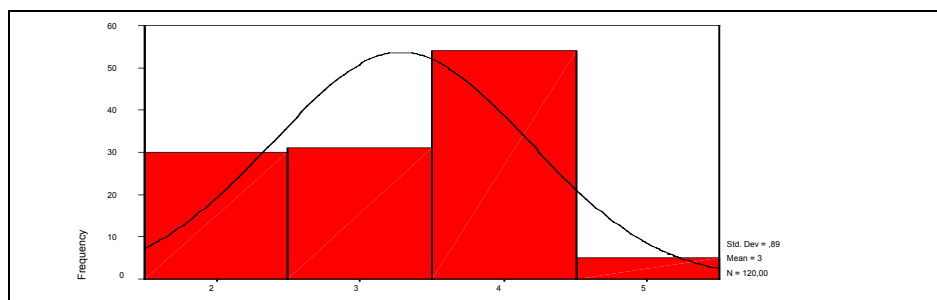
- Na vprašanje, »V kolikšni meri sami izpolnjujete zahteve politike kakovosti na vašem delovnem mestu«, je odgovorilo 121 zaposlenih. Največ anketiranih (46.3%) v veliki meri izpolnjuje zahteve kakovosti. 0.8% zelo malo izpolnjuje zahteve, 14.9% malo, 30.6% srednje in 7.4% v zelo veliki meri. V povprečju zaposleni srednje izpolnjujejo zahteve politike kakovosti na svojem delovnem mestu.



- Na vprašanje, »Kako bi ocenili vašo komunikacijo o kakovosti dela s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi«, je odgovorilo 121 zaposlenih. Na intervalni lestvici od 1 (zelo neučinkovita) do 5 (zelo učinkovita) je 1.7% zaposlenih ocenilo to komunikacijo kot zelo neučinkovito, 26.4% kot neučinkovito, 17.4% kot niti učinkovito niti neučinkovito in 5.8% kot zelo učinkovito. Največ anketiranih (48.8%) ocenjuje komunikacijo kot učinkovito. V povprečju zaposleni ocenjujejo svojo komunikacijo o kakovosti dela s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi kot niti učinkovito niti neučinkovito.



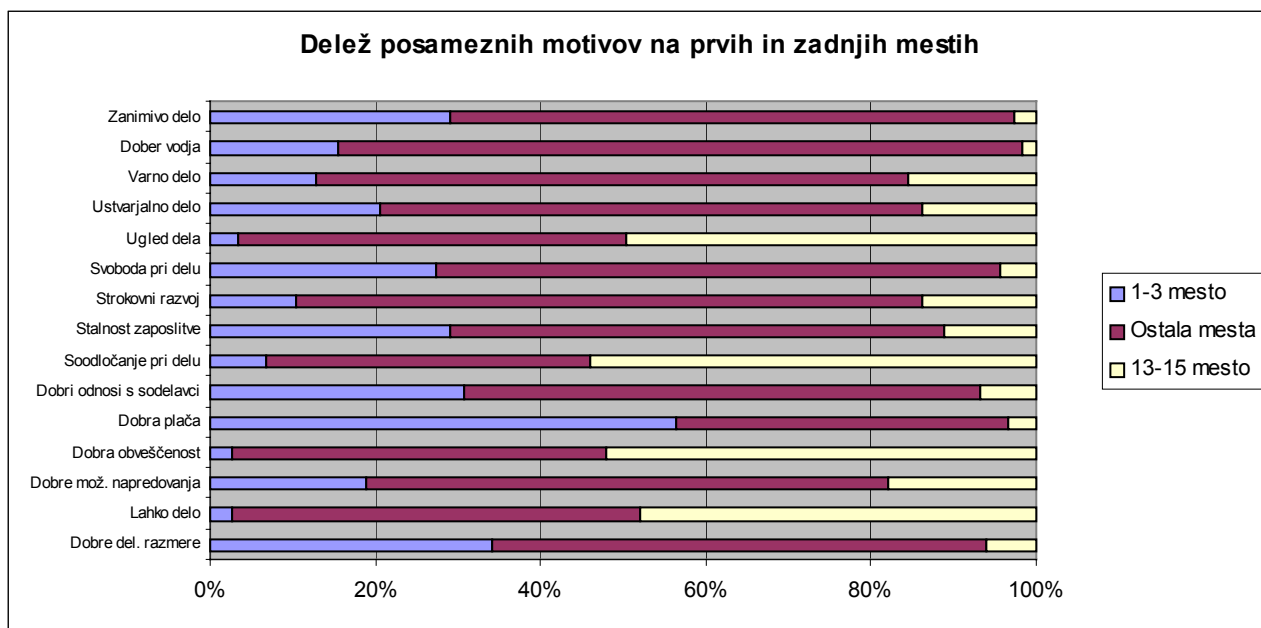
- Na vprašanje, »Kako vpliva uvajanje politike kakovosti na vaše delovne pogoje«, je odgovorilo 120 zaposlenih. Na intervalni lestvici od 1 (stanje se je bistveno poslabšalo) do 5 (stanje se je bistveno izboljšalo) je 25% zaposlenih mnenja, da se je stanje poslabšalo, 25.8% jih meni, da je stanje nespremenjeno in 4.2%, da se je stanje bistveno izboljšalo. Največ anketiranih (45%) meni, da se je stanje izboljšalo. V povprečju zaposleni menijo, da je stanje zaradi uvajanja politike kakovosti glede njihovih delovnih pogojev nespremenjeno.



5.1.6 MOTIVACIJSKI MEHANIZMI

Lestvica delovnih motivov je merjena z ordinalno lestvico, pri čemer so zaposleni razvrščali 15 različnih značilnosti dela in odnosov na delovnem mestu v dveh stolpcih. S prvim so označili, kaj je najbolj (1) in kaj najmanj (15) značilno za njihovo delo. V drugem stolpcu pa so razvrščali iste značilnosti glede na to, kaj bi pri svojem delu najbolj (1) in kaj najmanj želeli (15).¹³ Ordinalna lestvica ne izraža absolutnih vrednosti, temveč pove, kaj je bolj in kaj manj značilno oz. zaželeno. S tem ko posameznik prvič označi, kaj sedaj karakterizira njegovo delo in drugič, kakšno delo bi želel, lahko Spearmanov koeficient izraža stopnjo zadovoljstva z delovno situacijo. Pozitivna korelacija praviloma pomeni zadovoljstvo, negativna pa nezadovoljstvo.

Naslednja tabela kaže, kakšen delež zaposlenih uvršča določen motiv, na katero mesto. Na prvih treh mestih so motivi, ki so za zaposlene najpomembnejši, na zadnjih treh mestih pa so najmanj pomembni motivi.



Največ zaposlenih (56.4%) na prva tri mesta uvršča dobro plačo in druge materialne ugodnosti, dobre delovne razmere (34.2%) ter dobre odnose s sodelavci (30.8%), temu sledita zanimivo delo in stalnost zaposlitve (29.1%) ter svoboda in samostojnost pri delu (27.4%), najmanj zaposlenih pa na prva tri mesta uvršča lahko delo (2.6%) in dobro obveščenost o dogodkih v podjetju (2.6%) ter ugled dela (3.4%) in soodločanje pri delu in poslovanju (6.8%).

Na zadnjih treh mestih pomembnosti se največkrat pojavijo soodločanje pri delu in poslovanju (53.9%), dobra obveščenost o dogodkih v podjetju (52.1%), ugled dela (49.6%) in lahko delo (47.9%), najmanj zaposlenih pa na zadnja tri mesta uvršča dobrega vodjo (1.7%), zanimivo delo (2.6%), dobro plačo (3.4%) in svobodo ter samostojnost pri delu (4.3%).

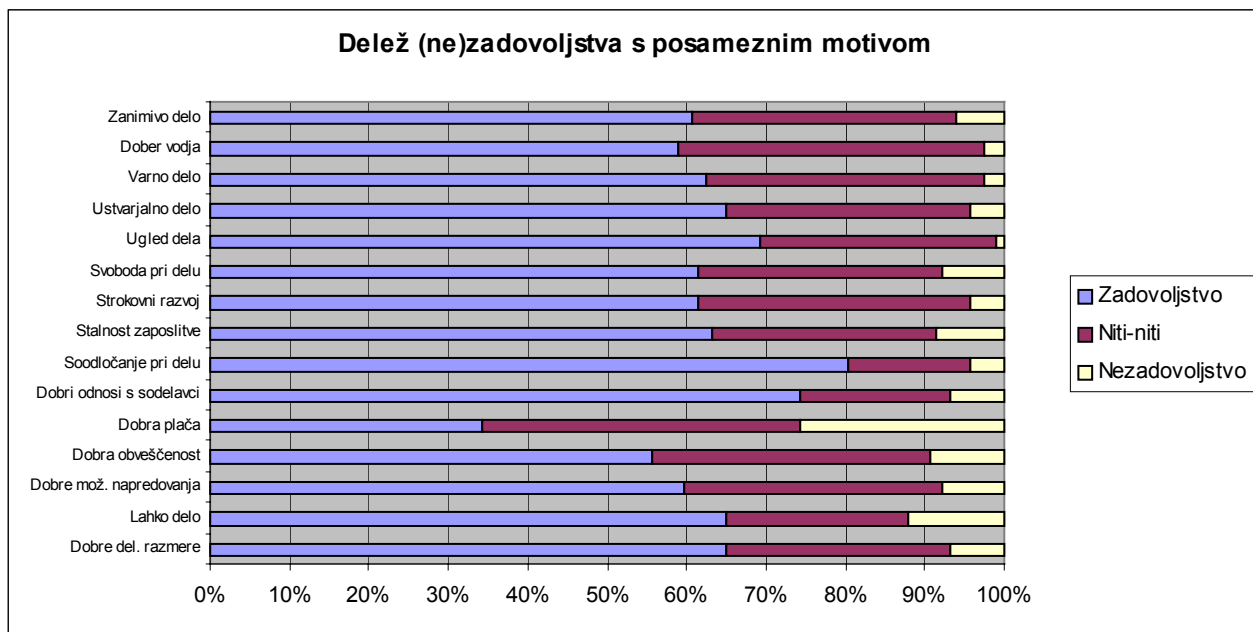
Glede na Maslowovo hierarhijo motivov lahko rečemo, da se na prvih mestih največkrat pojavljajo motivi iz vseh skupin, eksistencialni motivi, motivi varnosti, družbeno socialni motivi in motivi samouresničevanja, nekoliko zastopani so le statusni motivi, ki se večinoma pojavljajo na zadnjih mestih.

5.1.7 NE/ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU

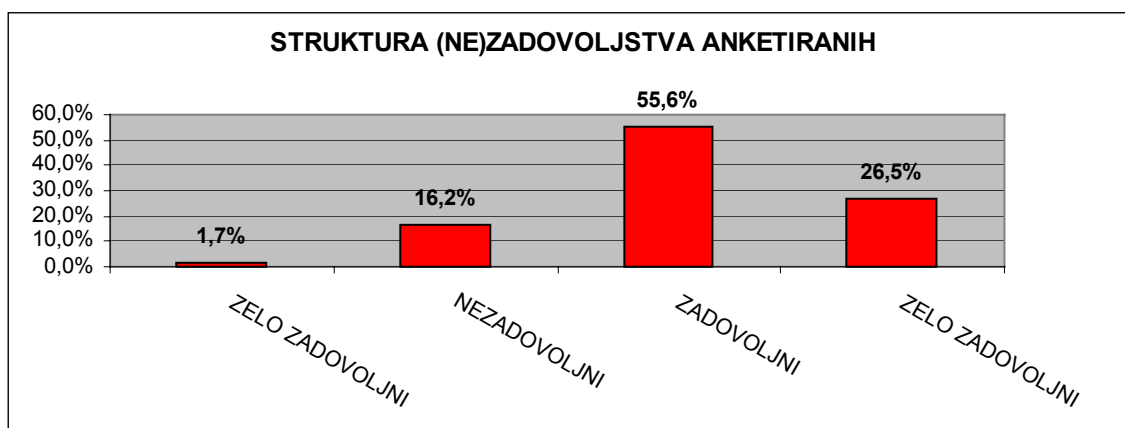
Če pogledamo razlike med stolpcem »Takšno je moje delo« in »Takšno delo bi si želeli«, lahko ugotovimo stopnjo zadovoljstva (majhne razlike) oz. nezadovoljstva (velike razlike).

¹³ Lestvica delovnih motivov je iz knjige: Pogačnik, Vid (1997): »Lestvice delovne motivacije«.

Kot največji dejavnik nezadovoljstva se pojavlja motiv plača in druge materialne ugodnosti, kjer se pri 25.6% zaposlenih pojavlja velika razlika med dejanskim in želenim stanjem. Kot dejavnik zadovoljstva se pojavlja majhna razlika pri večini faktorjev, nekoliko manj pri plači.



V splošnem je največ zaposlenih (57.3%) srednje zadovoljnih na svojem delovnem mestu, medtem ko jih je najmanj (2.6%) med tistimi, ki so zelo nezadovoljni. 24.8% zaposlenih je na svojem delovnem mestu nezadovoljnih, 15.4% pa zelo zadovoljnih. Ob tem je potrebno upoštevati, da ne gre za posameznikovo subjektivno oceno zadovoljstva, temveč za izračun Spearmanovega koeficienta na podlagi primerjave sedanjega in želenega stanja pri razvrščanju motivov.



STOPNJA NE/ZADOVOLJSTVA, IZRAŽENA S SPEARMANOVIM KOEFICIENTOM

| | N | Minimum | Maksimum | Povprečje | Standardni odklon |
|--------------------------|-----|---------|----------|-----------|-------------------|
| STOPNJA (NE)ZADOVOLJSTVA | 117 | -,75 | ,90 | ,2845 | ,33407 |
| VELJAVNIH | 117 | | | | |

V povprečju so vsi zaposleni srednje zadovoljni (0.28 na intervalu od -1 do 1), kar se odklanja za 0.33, kar pomeni, da je stopnja njihovega zadovoljstva na delovnem mestu dokaj izenačena.

Splošno stopnjo zadovoljstva lahko interpretiramo tudi v luči dvofaktorske teorije motivacije, kjer motivatorji vodijo k zadovoljstvu pri delu in so zato spodbuda za boljše delo, higieniki pa samo vzdržujejo trenutno stanje, torej preprečujejo nezadovoljstvo. Zato lahko sklepamo, da kljub največji motivacijski napetosti, ki se pojavlja ravno pri plači, ki spada med higienike, je njena raven še vedno dovolj visoka, da vzdržuje zadovoljstvo oz. preprečuje nezadovoljstvo. Motivatorji pa so prisotni in so spodbuda za boljše delo.

5.2 PREVERJANJE HIPOTEZ

HIPOTEZA 1: *MOTIVACIJSKI MEHANIZMI NISO UNIVERZALNI.*

1.a Motivacijski mehanizmi se razlikujejo glede na izobrazbo zaposlenih.

H₀: Motivacijski mehanizmi se ne razlikujejo glede na izobrazbo zaposlenih.

H₁: Motivacijski mehanizmi se razlikujejo glede na izobrazbo zaposlenih.

| | IZOBRAZBA | | | SKUPAJ | |
|--------------------|-------------------|-------------|---------------|---------------|--------------|
| | POKLICNA ALI MANJ | SREDNJA | VIŠJA ALI VEČ | | |
| INTRINZICNI MOTIVI | Zelo pomembni | 12 21,4% | 28 50,0% | 16 28,6% | 56 100,0% |
| | Malo pomembni | 42 68,9% | 14 23,0% | 5 8,2% | 61 100,0% |
| SKUPAJ | 54 46,2% | 42 35,9% | 21 17,9% | 117 100,0% | |

Pearsonov koeficient znaša 26,931, ob signifikanci 0 in izpolnjenih pogojih hi-kvadrat testa.¹

¹ Test hi-kvadrat lahko uporabimo ob predpostavki, da ima manj kot 20% celic manjšo pričakovano vrednost od 5, hkrati pa mora biti pričakovana frekvenca večja ali enaka 1. Signifikanca mora biti pri tem manjša od 0,05.

Pri preverjanju povezanosti stopnje izobrazbe in razvrščanja motivov glede na ekstrinzične (dobre delovne razmere, lahko delo, dobre možnosti napredovanja, dobra plača, dobri odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, ugled dela, varno delo in dober vodja) in intrinzične motive (dobra obveščenost o dogodkih v podjetju, soodločanje, strokovni razvoj, svoboda in samostojnost ter ustvarjalno in zanimivo delo) ničelno domnevo zavrnamo in lahko trdimo, da zaposleni z različno stopnjo izobrazbe različno vrednotijo ekstrinzične in intrinzične motive.

1.b Motivacijski mehanizmi se razlikujejo glede na vrsto dela, ki ga posameznik opravlja.

H₀: Motivacijski mehanizmi se ne razlikujejo glede na vrsto dela, ki ga posameznik opravlja.

H₁: Motivacijski mehanizmi se razlikujejo glede na vrsto dela, ki ga posameznik opravlja.

Pri preverjanju te hipoteze sem združila zaposlene v servisnih službah in proizvodne delavce v skupino s pretežno fizičnim delom ter strokovne, vodilne in administrativne delavce v skupino s pretežno umskim delom. Motivi so združeni v skupino intrinzičnih in ekstrinzičnih motivov.

| | | INTRINZIČNI MOTIVI | | SKUPAJ |
|--------------------|---|--------------------|---------------|---------------|
| | | Zelo pomembni | Malo pomembni | |
| SKUPINE ZAPOSLENIH | Proizvodni in delavci v servisnih službah | 28 36,8% | 48 63,2% | 76 100,0% |
| | Strokovni, administr. in vodilni delavci | 28 68,3% | 13 31,7% | 41 100,0% |
| SKUPAJ | | 56 47,9% | 61 52,1% | 117 100,0% |

Pearsonov koeficient znaša 10,557, ob signifikanci 0 in izpolnjenih pogojih hi-kvadrat testa.

Glede na velikost signifikance ničelno domnevo zavrnamo in lahko trdimo, da se motivacijski mehanizmi razlikujejo glede na vrsto dela, ki ga posameznik opravlja.

1.c Razvrstitev motivacijskih mehanizmov se razlikuje glede na izobrazbo in vrsto dela posameznika, vendar pri zaposlenih ni razlik glede dejavnikov največjega nezadovoljstva oz. motivacijske napetosti.

H₀: Pri zaposlenih ni razlik glede zadovoljstva na delovnem mestu.

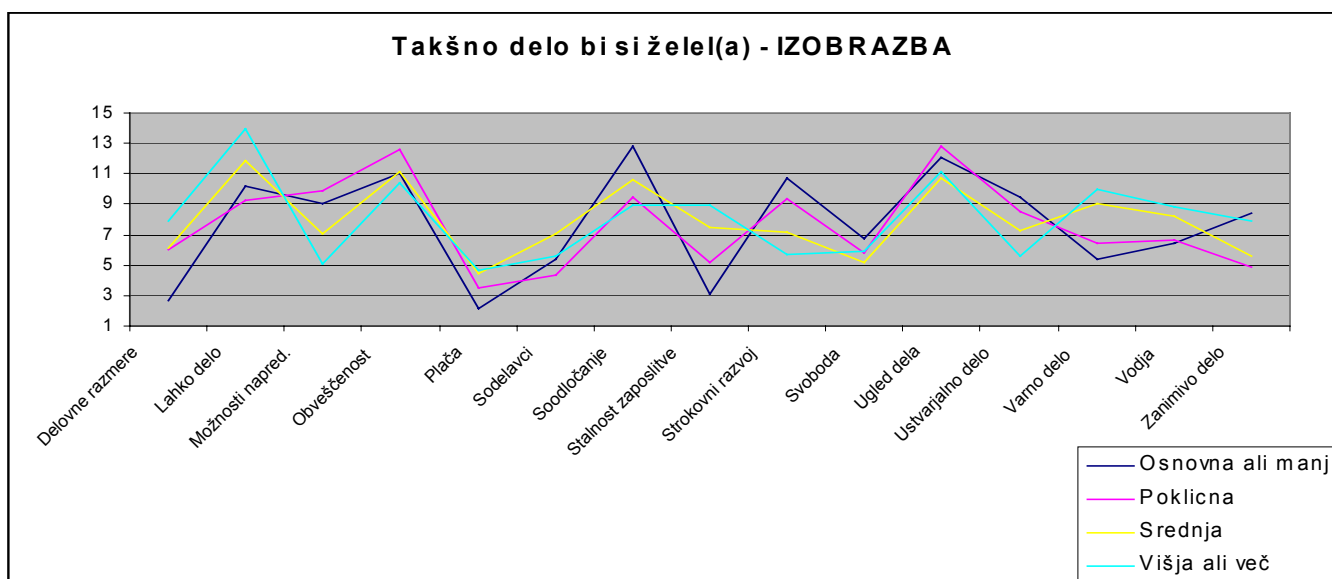
H₁: Pri zaposlenih so razlike glede zadovoljstva na delovnem mestu.

| | | ZADOVOLJSTVO | | SKUPAJ |
|-----------------------|---|--------------|-------------|--------------|
| | | NEZADOVOLJNI | ZADOVOLJNI | |
| SKUPINE ZAPOSLENIH | Delavci v proizvodnji in servisnih službah | 9 13,2% | 59 86,8% | 68 100,0% |
| | Strokovni in višji vodilni delavci | 9 29,0% | 22 71,0% | 31 100,0% |
| SKUPAJ | | 18 18,2% | 81 81,8% | 99 100,0% |

Pearsonov koeficient znaša 3,57 ob signifikanci 0,59 in izpolnjenih pogojih hi-kvadrat testa.

Glede na velikost signifikance, ki je večja od 0.05, ničelne domneve ne zavrnamo. S to statistiko lahko potrdimo, da pri zaposlenih ni razlik glede zadovoljstva na delovnem mestu. Da pri zaposlenih tudi ni razlik glede dejavnikov največjega nezadovoljstva pa bom poskušala pojasniti s pomočjo grafičnega profila razvrščanja motivov.

Če pogledamo grafični profil vseh izobrazbenih skupin, hitro ugotovimo, da se pojavljajo podobnosti med razvrščanjem motivov na najpomembnejša in najmanj pomembna mesta. Razlike se pojavljajo pri razvrščanju na ostala mesta. Pri motivu zanimivo delo se pojavlja visoka zaželenost tega motiva pri zaposlenih s poklicno izobrazbo. V povprečju ga celo ocenjujejo kot bolj pomembnega kot ostale izobrazbene skupine. Tudi zaposleni s srednjo šolo postavljajo ta motiv višje na lestvici kot visoko izobraženi, ki so precej izenačeni s tistimi z najnižjo izobrazbo. V tem primeru bi bilo zanimivo raziskati, zakaj takšen pojav.



Slika 5.2 1: Diagram razvrščanja delovnih motivov po izobrazbenih skupinah

Po zbranih podatkih več kot polovica (55.8%) zaposlenih s poklicno izobrazbo označuje svoje delo kot rutinsko,¹⁴ zaradi česar se morda pojavlja ta tendenca po zanimivejšem delu. Po zbranih podatkih tudi ugotavljam, da več kot dve tretjini (78.4%) zaposlenih z rutinskim delom postavlja ta motiv na prvih sedem mest. Vendar pa je ta povezanost, preverjena s hi-kvadrat statistiko, glede na velikost signifikance, zavrnjena.¹⁵

Vzrok, zakaj ne moremo neposredno povezati rutinskega dela in visoke pomembnosti motiva zanimivo delo, je lahko v tem, da veliko ljudi teži k rutinskemu delu, kar po podatkih Možine (1999) v precejšnji meri spodbujajo tudi organizacije, ki nudijo le delu zaposlenih zanimivo, dinamično delo.

Na tem mestu lahko samo sklepamo o različnih drugih vzrokih. Za primerjavo vzemimo Harpazovo (v Baron in Greenberg, 1993: 116, 117) mednarodno raziskavo,¹⁶ kjer se na prvem mestu največkrat pojavi prav zanimivo delo in sicer ga v štirih državah ocenjujejo kot najpomembnejši delovni motiv, medtem ko se pri ostalih treh državah pojavlja na drugem ali tretjem mestu.

Hkrati se pri zaposlenih s poklicno izobrazbo na višjih mestih zaželenosti pojavlja motiv svoboda in samostojnost pri delu, ki je na lestvici izenačen z vrednotenjem visoko izobraženih. Visoko vrednotenje tega motiva pri poklicno izobraženih lahko hipotetično pojasnimo s tem, da ima skoraj polovica (42.5%) zaposlenih s poklicno izobrazbo direktivni stil vodenja.¹⁷ Iz podatkov je tudi razvidno, da več kot dve tretjini (77.1%) zaposlenih z direktivnim stilom vodenja uvršča ta motiv na prvih sedem mest.¹⁸ Če preverimo povezanost stila vodenja z razvrščanjem motiva svoboda in samostojnost pri delu, lahko s hi-kvadrat statistiko sprejmemo hipotezo, da med njima obstaja povezanost. Zato lahko trdimo, da je tistim zaposlenim, ki so podrejeni direktivnemu vodenju, motiv svoboda in samostojnost visoko pomemben.

Kot možen način razlage lahko posežemo tudi po Maslowu, ki pravi, da gre pri višjih potrebah predvsem za to, da se pojavijo po dolgi deprivaciji in ne po zadovoljitvi ali pa zaradi potiskanja nižjih potreb.

¹⁴ Tabela v prilogi D.

¹⁵ Tabele v prilogi E.

¹⁶ Raziskava iz leta 1990, ki je zajela čez 8000 zaposlenih v sedmih državah (ZDA, Velika Britanija, Belgija, takratna Zahodna Nemčija, Nizozemska, Izrael in Japonska), kjer so zaposleni rangirali podobne delovne motive.

¹⁷ Tabela v prilogi F.

¹⁸ Tabele v prilogi G.

Vendar pa istočasno, ko zaposleni s poklicno izobrazbo visoko vrednotijo zanimivo delo ter svobodo in samostojnost, ostalih motivov, ki po Maslowovu sodijo v vrh hierarhije,¹⁹ ne uvrščajo tako visoko. Vse namreč uvrščajo šele nad 9. mesto.

Če pogledamo povprečne razvrstitve motivov, ugotovimo, da zaposleni z osnovnošolsko izobrazbo postavljajo na prva mesta dobro plačo in druge materialne ugodnosti, dobre delovne razmere ter stalnost zaposlitve. Tem motivom sledijo dobri odnosi s sodelavci, varno delo in dober vodja. Na zadnja mesta pa postavljajo soodločanje pri delu in poslovanju, ugled dela in obveščenost o dogodkih v podjetju.

Zaposleni s poklicno izobrazbo prav tako na prvo mesto postavljajo dobro plačo, sledijo ji dobri odnosi s sodelavci in zanimivo delo, stalnost zaposlitve in dobre delovne razmere. Na zadnjih mestih se pojavljajo ugled dela, obveščenost in možnosti napredovanja.

Zaposleni s srednješolsko izobrazbo postavljajo na prva tri mesta dobro plačo, svobodo in samostojnost pri delu ter zanimivo delo. Tem sledijo še dobre delovne razmere in dobre možnosti napredovanja. Na zadnja mesta postavljajo predvsem lahko delo, obveščenost o dogodkih v podjetju in ugled dela.

Tisti z višjo izobrazbo pa na prva tri mesta postavljajo dobro plačo, dobre možnosti napredovanja, ustvarjalno delo in dobre odnose s sodelavci. Tem sledijo še dobre možnosti strokovnega razvoja in svoboda in samostojnost pri delu. Zanimivo delo se pojavlja na 7. mestu. Na zadnjih mestih se pojavljajo lahko delo, ugled dela in dobra obveščenost o dogodkih v podjetju.

Ugotavljam, da se pri vseh izobrazbenih skupinah na prvem mestu pojavlja dobra plača. To lahko najprej pojasnim s tem, da se pri vseh poklicnih skupinah (glej slike 5.2.3-7) pojavlja največja motivacijska napetost – torej razlika med sedanjo in želeno naravo dela – prav pri motivu plača. Zato je razumljivo, da vsi zaposleni ta občuten primanjkljaj izrazijo kot visoko zaželen cilj oz. motiv. Če se še malo vrnemo k Harpazovi raziskavi (v Baron in Greenberg), vidimo, da se tudi v tej raziskavi v vseh državah, poleg zanimivega dela in dobrih medsebojnih odnosov, na prvih treh mestih pojavlja dobra plača. Na tem mestu pa bi lahko omenili tudi paradoks denarne motivacije, kjer velja: čim višji je znesek, tem manj je pomemben v primerjavi z drugimi motivacijami in obratno.

Pojavlja se več vzrokov, zakaj se na prvem mestu pojavlja plača. V prvi vrsti ne gre govoriti o sami višini plač, temveč o razlikah v plačah, »ki pri ljudeh zbujejo občutek, da so premalo plačani«, kot ugotavlja Zupanova (v Avšič, 1999: 16). Zaposleni iz svojih plač ne morejo

¹⁹ Možnosti napredovanja, obveščenost o dogodkih v podjetju, soodločanje pri delu in poslovanju, strokovni razvoj, ugled dela, ustvarjalno delo.

sklepati o uspešnosti podjetja. Ne morejo vedeti, kolikšen del plače je osnova in kolikšen del plače je višji zaradi uspešnosti podjetja. Tudi Zupanova (v Avšič, 1999: 16) ugotavlja, da povezava plač z uspešnostjo podjetja zaposlenim ni jasna. Takšen sistem pa seveda ne deluje niti malo motivacijsko. Trg dela pri nas ne deluje tako, da bi bila enaka dela približno enako plačana. Plače so odvisne od podjetij oz. od njihove uspešnosti. To velja za vse plače.²⁰

Na tem mestu ni bistveno, kako visoke so plače anketiranih. Kajti višina plače ne vpliva na osebno vrednotenje plač zaposlenih, vsaj ne v takšni meri. Pomembno bi bilo, da bi se delavci zavedali, da so višje plače rezultat uspešnega podjetja, seveda v primerjavi z drugimi podjetji. Vendar se zaposleni povečini primerjajo znotraj podjetja, npr. z direktorjem.²¹

Drugič, če se ozremo po slovenskih podjetjih in pogledamo načine nagrajevanja in delovanja kadrovske službe, lahko opazimo, da »slovenska podjetja pri uporabi (nematerialnih motivacijskih mehanizmov) niso preveč iznajdljiva ali pa njihovi managerji še ne verjamejo prav v to, da bi lahko prav s spodbujanjem zaposlenih, da bi vse svoje možnosti uporabili na delovnem mestu, dosegli večji uspeh podjetja. Raziskava Zupanove²² kaže, da so predvsem plače tiste, s katerimi nagrajujejo zaposlene, vsi drugi načini pa so precej bolj zapostavljeni« (Avšič, 1999: 15).

Zato lahko velik pomen plače pri zaposlenih pojasnimo tudi z Maslowovo teorijo, kjer se v nekem okolju razvijajo takšne potrebe, ki jih objektivna situacija spodbuja. Torej če podjetja še vedno uporabljajo pretežno materialne spodbude, se razvija tudi vedno večja potreba po dobri plači, ki pa je v redkih primerih tako visoka, da bi bilo njeno povišanje že zanemarljivo. Tretji problem, ki se pojavlja ob osebni vrednotenju lastne plače je ta, da zaposleni niso seznanjeni s tem, kaj je za določeno delo najmanj in kaj največ mogoče doseči, zato tudi ne morejo sami preverjati svoje uspešnosti.

Četrto, obstaja splošno prepričanje, da je z intrinzično motivacijo moč motivirati le strokovnjake in visoko izobražene, zato preostali ne dobijo niti priložnosti, da bi si lahko želeli še kaj drugega kot le solidno plačo in nekaj drugih materialnih ugodnosti. Na to kažejo fiksne plače managerjev in največji varibalni delež plač pri proizvodnih delavcih, odvisen od izpolnjene norme oz. od rezultatov in uspešnosti. Tak sistem plač je deloma posledica

²⁰ Raziskava Zupanove (v Avšič, 1999) je pokazala, da so razlike v plačah med našimi podjetji zelo velike. To je po njenem mnenju predvsem posledica prejšnjih plačilnih sistemov, kjer je delitev dohodka omogočala, da so v podjetjih z boljšimi rezultati imeli tudi boljše plače. Sistem kolektivnih pogodb je to stanje samo prenesel v nov sistem. Tako podjetje, ki je uspešno, zdaj plačuje vse kategorije zaposlenih bolje kot tisto, ki je manj uspešno.

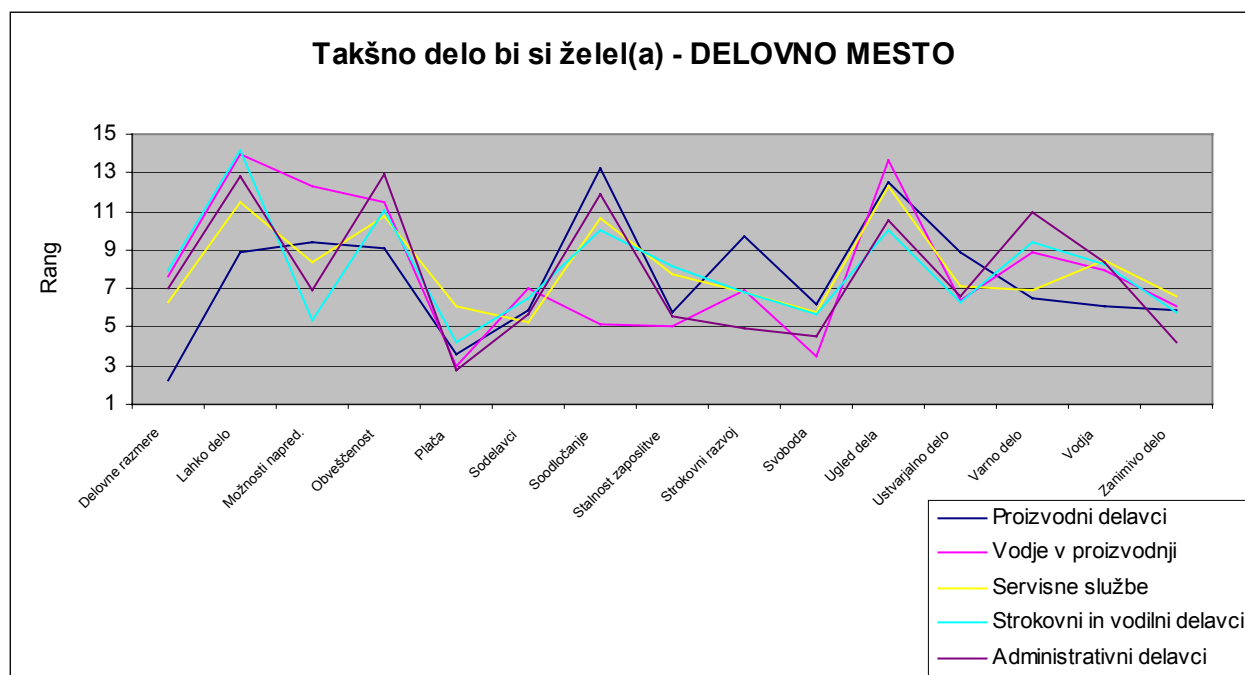
²¹ Avšičeva (1999) navaja, da delavci Leka, ki imajo precej višje plače kot v drugih podjetjih, zaradi tega niso prav nič bolj zadovoljni kot tisti, ki so zaposleni v drugih, manj uspešnih podjetjih.

²² Raziskava je zajela 68 slovenskih podjetij, v katerih je zaposlenih 59.000 ljudi.

nekdanjega sistema nagrajevanja po rezultatih dela, v katerem je bilo rezultat najlažje izmeriti v proizvodnji, administracija in uprava pa so večinoma imeli stalne plače.

Pri pojasnjevanju pomembnosti plače in pa tudi motiva svoboda in samostojnost pri delu (delavci s poklicno izobrazbo) se lahko sklicujemo tudi na panevropsko mnenjsko raziskavo²³ (v Gorišek, 2000), ki ugotavlja spremenjen vrednostni sistem mlade generacije, ki daje ponovno visoko težo družini in zasebnemu življenju, ob istočasnih zahtevah po visoki plači in avtonomiji. V Poročilu o človekovem razvoju 2000-01 zasledimo, da imajo višje zahteve po dobri plači mlajši in levo politično usmerjeni Slovenci.

Opažam pa tudi, da se pri večini izobrazbenih skupin na zadnjih mestih pojavlja ugled dela, obveščenenost o dogodkih v podjetju in soodločanje pri delu in poslovanju, vendar to ne pomeni, da ti motivi niso pomembni za zaposlene, temveč so le manj pomembni v primerjavi z drugimi. To lahko pojasnimo s tem, da so zaradi učinkovite komunikacije zaposleni dobro obveščeni in menijo, da je njihov ugled dela dober, ker ga sami cenijo in so ponosni na to, kar delajo. Če pogledamo vse tri motive, se pri razvrščanju »Takšno je moje delo« v večini primerov pojavljajo nižje na rangirni lestvici kot v kategoriji zaželenih motivov, kar pomeni, da so za njihovo delo v povprečju bolj značilni, v primerjavi z nekaterimi drugimi motivi. To lahko pojasnimo z Maslowovimi besedami, da sprememba v zadovoljitvi potrebe ene kategorije povzroči, da moč potrebe upade.



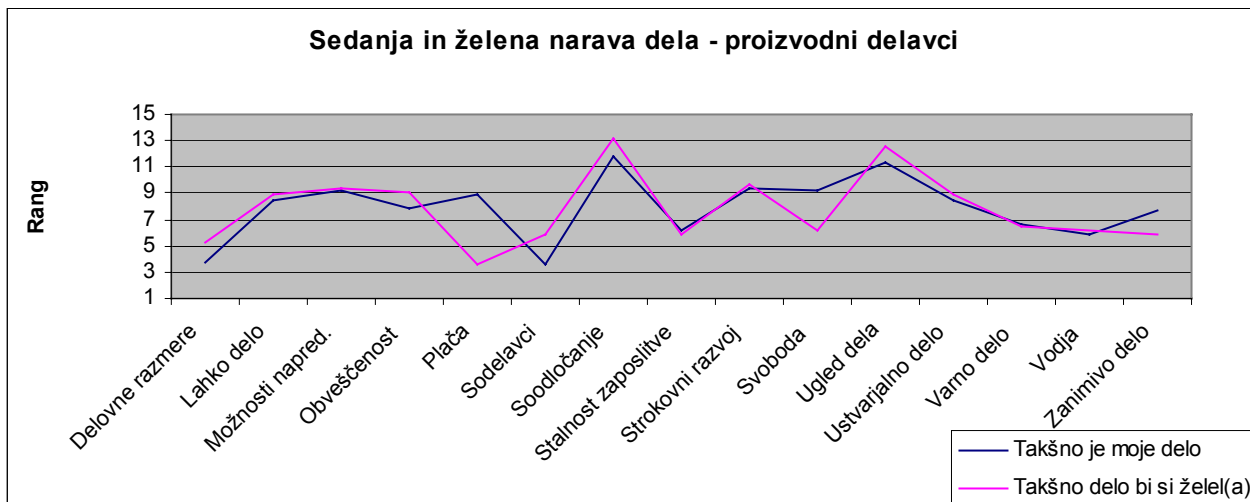
Slika 5.2 2: Diagram razvrščanja delovnih motivov glede na delovno mesto

²³ Panevropska mnenjska raziskava "Za masko" (MCE, 1998/99)

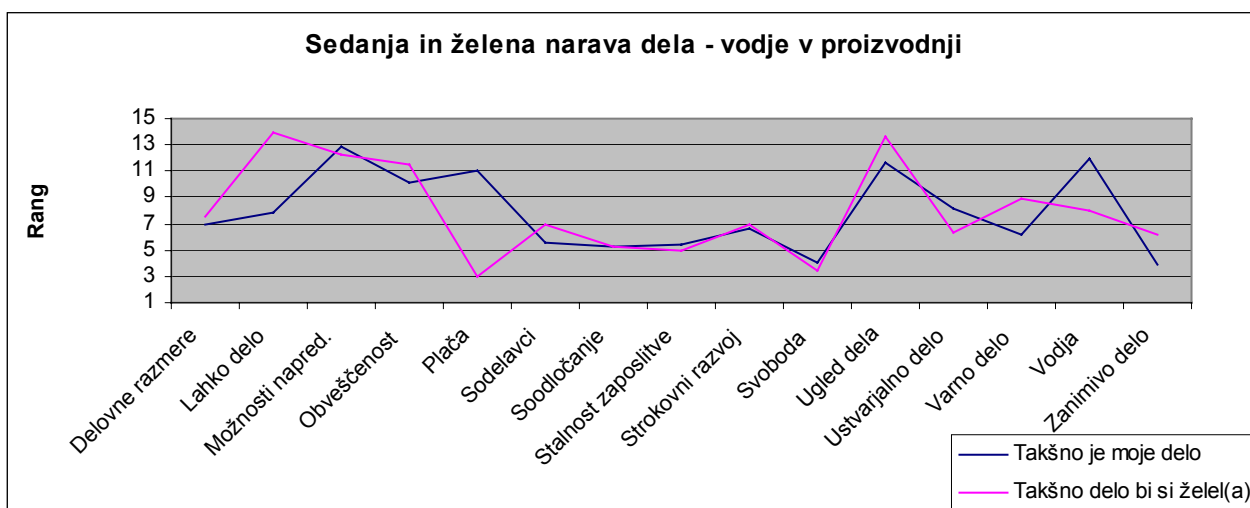
Proizvodni delavci na prva mesta postavljajo dobre delovne razmere, plačo in stalnost zaposlitve, najmanj pomembni pa se jim zdijo soodločanje pri delu in poslovanju, ugled dela in možnosti strokovnega razvoja. Vodje v proizvodnji na prva mesta postavljajo dobro plačo, svobodo in samostojnost pri delu in stalnost zaposlitve, na zadnja mesta pa lahko delo, ugled dela in možnosti napredovanja. Zaposlenim v servisnih službah se zdijo najpomembnejši odnosi s sodelavci, svoboda in samostojnost pri delu in dobra plača, na zadnjih mestih pa se pojavljajo ugled dela, lahko delo in obveščenenost o dogodkih v podjetju. Strokovni in vodilni delavci postavljajo na prva mesta dobro plačo, dobre možnosti napredovanja in svobodo in samostojnost pri delu, na zadnjih mestih pa se pojavljajo obveščenenost o dogodkih v podjetju in lahko delo. Administrativni delavci pa postavljajo na prva mesta dobro plačo, zanimivo delo ter svobodo in samostojnost pri delu. Na zadnjih mestih se pojavljajo obveščenenost o dogodkih v podjetju in lahko delo.

Pri razdelitvi po delovnih mestih opazimo nekoliko večjo razpršenost pomembnosti motivov tudi na prvih mestih, kar je verjetno pogojeno z večjim številom skupin, pri razporeditvi motivov na zadnja mesta pa najdemo zopet dokaj podobnosti. Pri nepričakovanih odstopanjih se pojavljajo podobni pojavi kot pri izobrazbenih skupinah, zato lahko sklepamo tudi o istih vzrokih.

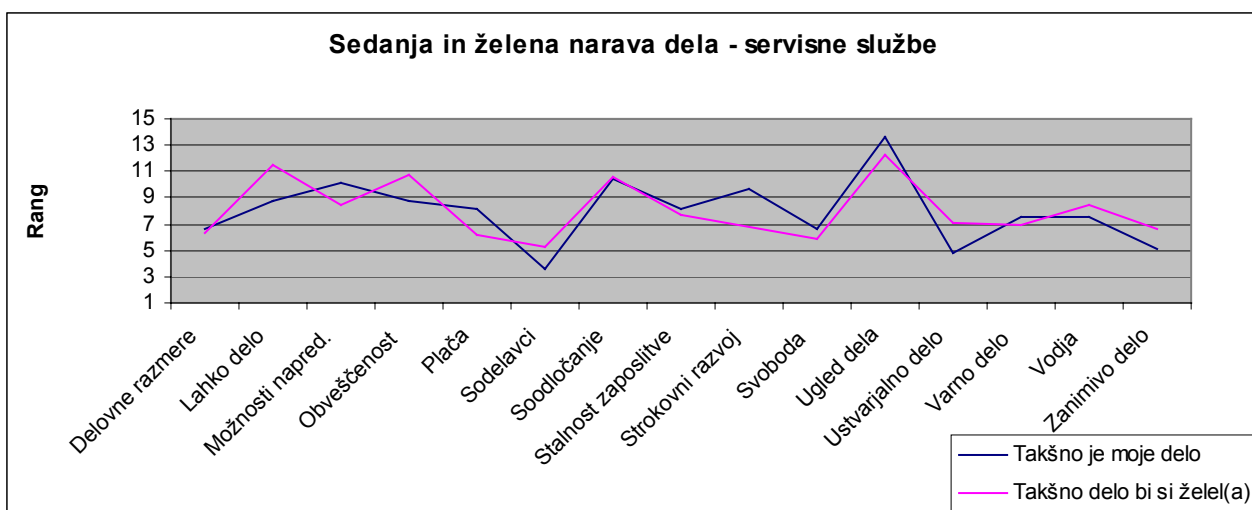
Pri proizvodnih delavcih (slika 5.2.3) se največje razlike med sedanjo in želeno naravo dela (motivacijske napetosti) pojavljajo pri motivih plača ter svoboda in samostojnost pri delu. Pri vodjih v proizvodnji (slika 5.2.4) se največje motivacijske napetosti pojavljajo pri motivih plača, lahko delo in dober vodja. Pri zaposlenih v servisnih službah (slika 5.2.5) se največje motivacijske napetosti pojavljajo pri motivih lahko delo, strokovni razvoj in ustvarjalno delo. Čeprav je to skupina z najmanjšimi razlikami. Strokovni in vodilni delavci (slika 5.2.6) občutijo največje razlike med sedanjo in želeno naravo dela pri motivu plača. Pri administrativnih delavcih (slika 5.2.7) pa se največje motivacijske napetosti pojavljajo pri motivih obveščenenost, plača, strokovni razvoj, svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela in varno delo.



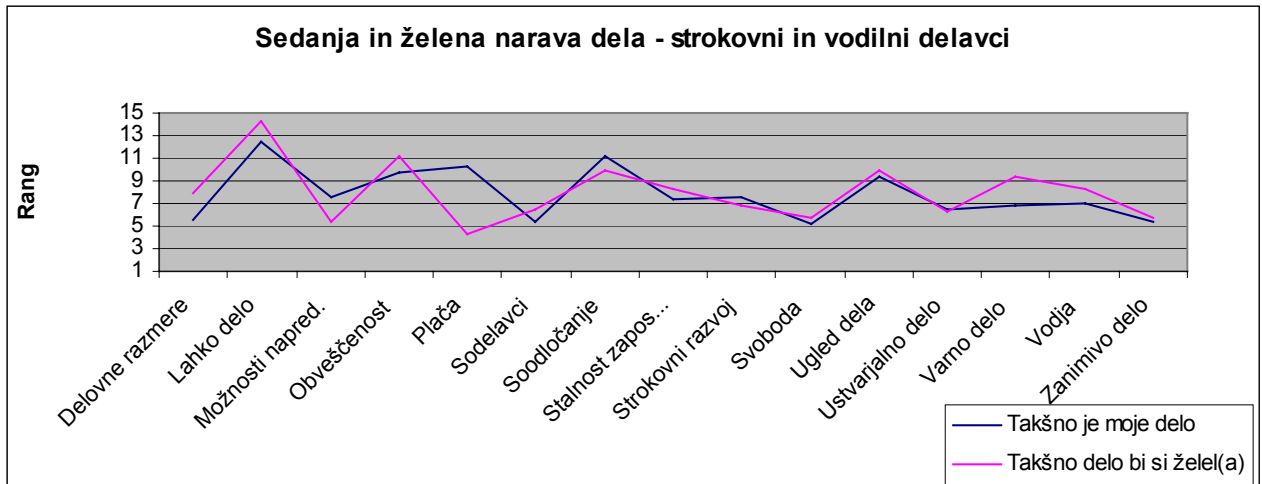
Slika 5.2. 3: Diagram sedanje in želene narave dela pri proizvodnih delavcih



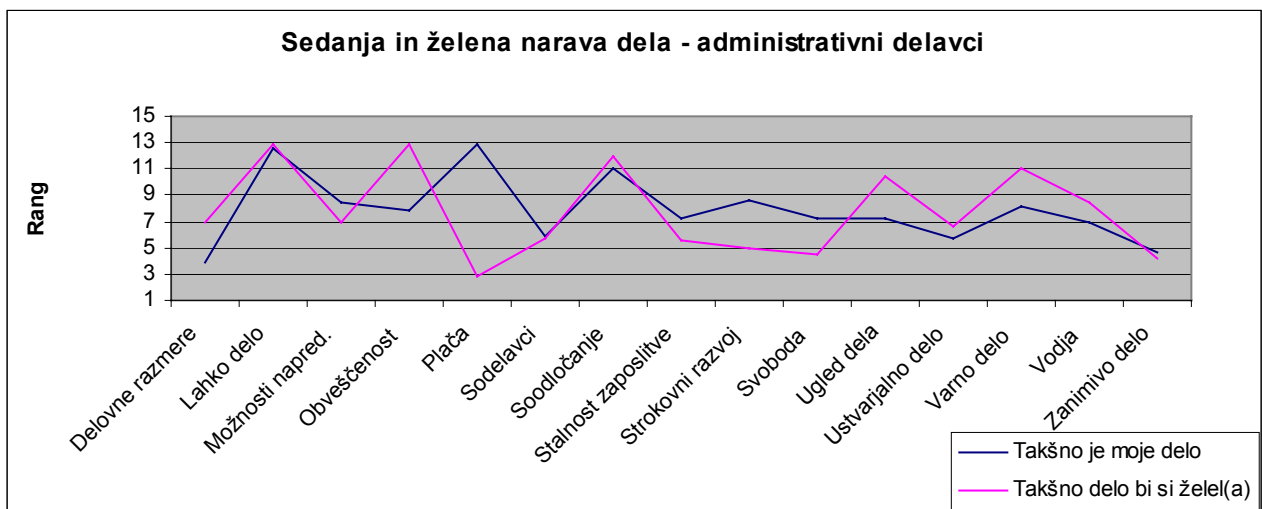
Slika 5.2. 4: Diagram sedanje in želene narave dela pri vodjih v proizvodnji



Slika 5.2. 5: Diagram sedanje in želene narave dela pri delavcih v servisnih službah



Slika 5.2. 6: Diagram sedanje in želene narave dela pri strokovnih in vodilnih delavcih



Slika 5.2. 7: Diagram sedanje in želene narave dela pri administrativnih delavcih

Pri preverjanju trditve, da motivacijski mehanizmi niso univerzalni, ugotavljam, da zaposleni z nižjo izobrazbo vrednotijo ekstrinzične in intrinzične motive drugače kot tisti z višjo izobrazbo, da se motivacijski mehanizmi razlikujejo glede na vrsto dela, ki ga posameznik opravlja in da kljub tem razlikam pri zaposlenih ni razlik glede dejavnikov največjega nezadovoljstva oz. motivacijske napetosti, ki je pri večini zaposlenih plača.

HIPOTEZA 2: KAKOVOST VODENJA JE POMEMBNA PREDPOSTAVKA ZA USPEŠNO KULTURO KAKOVOSTI V PODJETJU.

2.a Svoboda in samostojnost pri delu povečujeta posameznikovo mero izpolnjevanja zahtev politike kakovosti.

H₀: Svoboda in samostojnost pri delu ne povečujeta posameznikove mere izpolnjevanja zahtev politike kakovosti.

H₁: Svoboda in samostojnost pri delu povečujeta posameznikovo mero izpolnjevanja zahtev politike kakovosti.

| | | SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU | | SKUPAJ |
|---|---------|----------------------------------|------------------|---------------|
| | | Visoka prisotnost | Nizka prisotnost | |
| V KOLIKSNI MERI IZPOLNJUJETE ZAHTEVE POLITIKE KAKOVOSTI NA VAŠEM DELOVNEM MESTU | Malo | 8 24,2% | 25 75,8% | 33 100,0% |
| | Srednje | 19 59,4% | 13 40,6% | 32 100,0% |
| | Veliko | 36 69,2% | 16 30,8% | 52 100,0% |
| SKUPAJ | | 63 53,8% | 54 46,2% | 117 100,0% |

Pearsonov koeficient znaša 16,983, ob signifikanci 0 in izpolnjenih pogojih hi-kvadrat testa.²⁴

Glede na velikost signifikance lahko ničelno domnevo zavrnamo. Svoboda in samostojnost pri delu povečujeta posameznikovo mero izpolnjevanja zahtev politike kakovosti.

2.b Stil vodenja pomembno vpliva na rang motivacijskih mehanizmov (ljudje s podobnim stilom vodenja naj bi imeli podobno rangirane motivacijske mehanizme).

H₀: Stil vodenja ne vpliva na rang motivacijskih mehanizmov (ljudje s podobnim stilom vodenja naj ne bi imeli podobno rangiranih motivacijskih mehanizmov).

H₁: Stil vodenja pomembno vpliva na rang motivacijskih mehanizmov (ljudje s podobnim stilom vodenja naj bi imeli podobno rangirane motivacijske mehanizme).

²⁴ Test hi-kvadrat lahko uporabimo ob predpostavki, da ima manj kot 20% celic manjšo pričakovano vrednost od 5, hkrati pa mora biti pričakovana frekvenca večja ali enaka 1. Signifikanca mora biti pri tem manjša od 0,05.

| | INTRINZIČNI MOTIVI | | SKUPAJ |
|-------------------------|--------------------|---------------|---------------|
| | Zelo pomembni | Manj pomembni | |
| STIL VODENJA DIREKTIVNI | 6 17,1% | 29 82,9% | 35 100,0% |
| MEŠANI | 18 50,0% | 18 50,0% | 36 100,0% |
| DELEGIRANJE | 26 72,2% | 10 27,8% | 36 100,0% |
| SKUPAJ | 50 46,7% | 57 53,3% | 107 100,0% |

Pearsonov koeficient znaša 22,453, ob signifikanci 0 in izpolnjenih pogojih hi-kvadrat testa.

Glede na velikost signifikance lahko ničelno domnevo zavrnamo. Stil vodenja pomembno vpliva na rang motivacijskih mehanizmov. Ljudje s podobnim stilom vodenja podobno razvrščajo intrinzične in ekstrinzične motivacijske mehanizme po pomembnosti.

2.c Stil vodenja pomembno vpliva na posameznikovo občutenje vpliva uvajanja politike kakovosti na njegove delovne razmere.

H₀: Stil vodenja ne vpliva na posameznikovo občutenje vpliva uvajanja politike kakovosti na njegove delovne razmere.

H₁: Stil vodenja pomembno vpliva na posameznikovo občutenje vpliva uvajanja politike kakovosti na njegove delovne razmere.

| | KAKO VPLIVA UVAJANJE POLITIKE KAKOVOSTI NA VAŠE DELOVNE POGOJE | | | SKUPAJ |
|-------------------------|--|-------------------------|-------------------------|---------------|
| | Stanje se je poslabšalo | Stanje je nespremenjeno | Stanje se je izboljšalo | |
| STIL VODENJA DIREKTIVNI | 21 58,3% | 9 25,0% | 6 16,7% | 36 100,0% |
| MEŠANI | 5 13,9% | 11 30,6% | 20 55,6% | 36 100,0% |
| AVTONOMNI | 3 8,1% | 9 24,3% | 25 67,6% | 37 100,0% |
| SKUPAJ | 29 26,6% | 29 26,6% | 51 46,8% | 109 100,0% |

Pearsonov koeficient znaša 31,873, ob signifikanci 0 in izpolnjenih pogojih hi-kvadrat testa.

Glede na velikost signifikance ničelno domnevo zavrnamo. Stil vodenja pomembno vpliva na posameznikovo občutenje vpliva uvajanja politike kakovosti na njegove delovne razmere.

S temi podhipotezami sem ugotovila, da svoboda in samostojnost pri delu povečujeta posameznikovo mero izpolnjevanja zahtev politike kakovosti, da stil vodenja pomembno vpliva na rang motivacijskih mehanizmov (ljudje s podobnim stilom vodenja naj bi imeli podobno rangirane motivacijske mehanizme) in da stil vodenja prav tako pomembno vpliva na posameznikovo občutenje vpliva uvajanja politike kakovosti na njegove delovne razmere. Zato lahko na tem mestu zaključimo, da je kakovost vodenja pomembna predpostavka za uspešno kulturo kakovosti v podjetju.

HIPOTEZA 3: ORGANIZACIJA S SPROŠČANJEM SPOSOBNOSTI SVOJIH ZAPOSLENIH (Z ZAGOTAVLJANJEM SODELOVANJA, DAJANJEM POOBLASTIL IN UČINKOVITO KOMUNIKACIJO) DVIGUJE ZAVEDANJE ZAPOSLENIH O KAKOVOSTI TER DVIGUJE POMEMBNOST TEH MOTIVACIJSKIH MEHANIZMOV IN KAKOVOST DELA PRI ZAPOSLENIH.

3.a Vključevanje posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja dviguje pomembnost ustvarjalnega dela za posameznika.

H₀: Vključevanje posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja ne vpliva na pomembnost ustvarjalnega dela za posameznika.

H₁: Vključevanje posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja dviguje pomembnost ustvarjalnega dela za posameznika.

| | USTVARJALNO DELO | | SKUPAJ |
|--|------------------|---------------|---------------|
| | Zelo pomembno | Malo pomembno | |
| V KOLIKŠNI MERI STE VKLJUČENI V AKTIVNOSTI NENEHNEGA IZBOLJŠEVANJA | | | |
| Malo | 11 31,4% | 24 68,6% | 35 100,0% |
| Srednje | 21 56,8% | 16 43,2% | 37 100,0% |
| Veliko | 32 71,1% | 13 28,9% | 45 100,0% |
| SKUPAJ | 64 54,7% | 53 45,3% | 117 100,0% |

Pearsonov koeficient znaša 12,604, ob signifkanci 0,002 in izpolnjenih pogojih hi-kvadrat testa.

Glede na velikost signifkance ničelno domnevo zavrnamo. Vključevanje posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja dviguje pomembnost ustvarjalnega dela za posameznika.

3.b Posamezniki s pretežno rutiniranim delom imajo manjšo željo po strokovnem razvoju in tudi v manjši meri izpolnjujejo zahteve politike kakovosti.

H₀: Posamezniki s pretežno rutiniranim delom nimajo manjše želje po strokovnem razvoju in tudi zahtev politike kakovosti ne izpolnjujejo v manjši meri.

H₁: Posamezniki s pretežno rutiniranim delom imajo manjšo željo po strokovnem razvoju in tudi v manjši meri izpolnjujejo zahteve politike kakovosti.

| | | STROKOVNI RAZVOJ | | SKUPAJ |
|-----------------|----------------|------------------|---------------|---------------|
| | | Zelo pomemben | Malo pomemben | |
| ZNAČILNOST DELA | RUTINSKO | 6 16,2% | 31 83,8% | 37 100,0% |
| | RAZGIBANO | 35 63,6% | 20 36,4% | 55 100,0% |
| | ZELO RAZGIBANO | 19 76,0% | 6 24,0% | 25 100,0% |
| SKUPAJ | | 60 51,3% | 57 48,7% | 117 100,0% |

Pearsonov koeficient znaša 27,684, ob signifikanci 0 in izpolnjenih pogojih hi-kvadrat testa.

Glede na velikost signifikance ničelno domnevo zavrnamo. Posamezniki s pretežno rutiniranim delom imajo manjšo željo po strokovnem razvoju.

| | | V KOLIKŠNI MERI SAMI IZPOLNJUJETE ZAHTEVE POLITIKE KAKOVOSTI NA VAŠEM DELOVNEM MESTU | | | SKUPAJ |
|-----------------|----------------|--|-------------|-------------|---------------|
| | | MALO | SREDNJE | VELIKO | |
| ZNAČILNOST DELA | RUTINSKO | 19 51,4% | 8 21,6% | 10 27,0% | 37 100,0% |
| | RAZGIBANO | 11 19,3% | 16 28,1% | 30 52,6% | 57 100,0% |
| | ZELO RAZGIBANO | 3 11,1% | 9 33,3% | 15 55,6% | 27 100,0% |
| SKUPAJ | | 33 27,3% | 33 27,3% | 55 45,5% | 121 100,0% |

Pearsonov koeficient znaša 16,607, ob signifikanci 0,002 in izpolnjenih pogojih hi-kvadrat testa.

Glede na velikost signifikance ničelno domnevo zavrnamo. Posamezniki s pretežno rutiniranim delom v manjši meri izpolnjujejo zahteve politike kakovosti.

3.c Učinkovito komuniciranje navzgor, navzdol in vodoravno dviguje posameznikovo raven izpolnjevanja zahtev politike kakovosti na njegovem delovnem mestu.

H₀: Učinkovito komuniciranje navzgor, navzdol in vodoravno ne dviguje posameznikove ravni izpolnjevanja zahtev politike kakovosti.

H₁: Učinkovito komuniciranje navzgor, navzdol in vodoravno dviguje posameznikovo raven izpolnjevanja zahtev politike kakovosti.

3.d Z večanjem seznanjenosti s politiko kakovosti se povečuje posameznikova mera izpolnjevanja zahtev politike kakovosti na njegovem delovnem mestu.

H₀: Z večanjem informiranosti o politiki kakovosti se ne povečuje posameznikova mera izpolnjevanja zahtev politike kakovosti na njegovem delovnem mestu.

H₁: Z večanjem informiranosti o politiki kakovosti se povečuje posameznikova mera izpolnjevanja zahtev politike kakovosti na njegovem delovnem mestu.

Tabela korelacijskih koeficientov:²⁵

| | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 | V6 | V7 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| V1 Pearson Correlation | 1 | ,646** | ,389** | ,466** | ,543** | ,496** | ,400** |
| Sig. (2-tailed) | , | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 121 | 115 | 121 | 121 | 121 | 121 | 120 |
| V2 Pearson Correlation | ,646** | 1 | ,495** | ,583** | ,421** | ,574** | ,520** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | , | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 114 |
| V3 Pearson Correlation | ,389** | ,495** | 1 | ,481** | ,301** | ,370** | ,387** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | , | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 |
| N | 121 | 115 | 121 | 121 | 121 | 121 | 120 |
| V4 Pearson Correlation | ,466** | ,583** | ,481** | 1 | ,491** | ,563** | ,561** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | , | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 121 | 115 | 121 | 121 | 121 | 121 | 120 |
| V5 Pearson Correlation | ,543** | ,421** | ,301** | ,491** | 1 | ,709** | ,551** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | , | ,000 | ,000 |
| N | 121 | 115 | 121 | 121 | 121 | 121 | 120 |
| V6 Pearson Correlation | ,496** | ,574** | ,370** | ,563** | ,709** | 1 | ,677** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | , | ,000 |
| N | 121 | 115 | 121 | 121 | 121 | 121 | 120 |
| V7 Pearson Correlation | ,400** | ,520** | ,387** | ,561** | ,551** | ,677** | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | , |
| N | 120 | 114 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- V1** Raven razvijanja jasnih vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgleda vodje
- V2** Raven posredovanja jasnega razumevanja celovitega upravljanja kakovosti neposrednega vodje
- V3** Posameznikova raven vključenosti v aktivnosti nenehnega izboljševanja
- V4** Posameznikova raven seznanjenosti s politiko kakovosti podjetja
- V5** Posameznikova raven izpolnjevanja zahteve politike kakovosti
- V6** Učinkovitost komunikacije o kakovosti dela s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi
- V7** Vpliv uvajanja politike kakovosti na posameznikove delovne pogoje

²⁵ Korelacijski koeficienti za vse nadaljnje hipoteze.

Ti Pearsonovi koeficienti korelacije in njihove signifikance kažejo na dokaj močne povezanosti med posameznimi spremenljivkami. Stopnji razvijanja jasnih vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgleда vodje ter njegovo posredovanje razumevanja COK sta dokaj močno povezani (vsi koeficienti se gibljejo med 0,40 in 0,58) s posameznikovo stopnjo seznanjenosti in izpolnjevanja zahtev kakovosti, učinkovitostjo komunikacije o kakovosti dela in vplivom uvajanja politike kakovosti na posameznikove delovne pogoje. Vključenost posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja je povezana s posameznikovo seznanjenostjo in izpolnjevanjem zahtev kakovosti, učinkovitostjo komunikacije in vplivom uvajanja politike kakovosti na njegove delovne pogoje. Tu se gibljejo koeficienti od 0,30 do 0,48, kar je nekoliko manj močno, vendar še vedno nakazuje na šibko do srednje močno pozitivno povezanost. Učinkovitost komunikacije se dokaj močno povezuje tudi z oceno vpliva uvajanja politike kakovosti na posameznikove delovne pogoje.

Če pogledamo, kateri dejavniki vse vplivajo na posameznikovo izpolnjevanje zahtev kakovosti, ugotovimo pozitivno povezanost z vsemi spremenljivkami. Daleč najmočnejša se kaže povezanost z učinkovitostjo komunikacije o kakovosti dela (0,71), sledi ji še povezanost z ravno razvijanja jasnih vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgleда vodje (0,54) ter povezanost z ravno seznanjenosti posameznika s politiko kakovosti (0,49). Kako na stopnjo posameznikovega izpolnjevanja vplivajo ti trije dejavniki sem preverjala z regresijsko analizo po metodi *forward*.²⁶ V tem primeru sta kriteriju značilnosti ustrezali spremenljivki učinkovitost komunikacije in raven razvijanja jasnih vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgleда vodje. Spremenljivka seznanjenost s politiko kakovosti ni ustrezala pogojem, prav tako ne ostale spremenljivke. Če izločimo vpliv učinkovitosti komunikacije in ravni razvijanja jasnih vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgleда vodje, je odvisnost med seznanjenostjo s politiko kakovosti in izpolnjevanjem zahtev kakovosti šibka (0,084) in pozitivna. Zato na tem mestu ne moremo sklepati o linearni povezanosti med seznanjenostjo s politiko kakovosti in izpolnjevanjem zahtev kakovosti (hipoteza 3d). Prav tako so šibke parcialne korelacije z ostalimi spremenljivkami, ki niso bile upoštevane v tem modelu.

Korelacijski koeficient vpliva učinkovitosti komunikacije na posameznikovo izpolnjevanje zahtev kakovosti (0,709) pomeni, da je povezanost med njima linearna, pozitivna in močna. Multipli korelacijski koeficient pa znaša 0,742, kar pomeni, da je odvisnost med izpolnjevanjem zahtev kakovosti, učinkovitostjo komunikacije in ravno razvijanja jasnih

²⁶ Ta metoda sprejema v model neodvisne spremenljivke, ki izpolnjujejo kriterije vključitve, postopoma. Kriterij vključitve je statistična značilnost parcialnega korelacijskega koeficienta neodvisne spremenljivke z odvisno (dvostranska stopnja značilnosti mora biti manjša od 0,05, enostranska manjša od 0,10)

vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgleda vodje močna in pozitivna. Determinacijski koeficient (0,503) pomeni, da je 50% variance izpolnjevanja zahtev kakovosti pogojene z linearnim vplivom učinkovitosti komunikacije. Drugi determinacijski koeficient (0,551) pa pomeni, da je 55% variance izpolnjevanja zahtev politike kakovosti pojasnjene z linearnim vplivom učinkovitosti komunikacije in stopnje razvijanja jasnih vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgleda vodje.

S preizkusom domneve o regresijskem koeficientu lahko sprejmemo domnevo, da regresijski koeficient za učinkovitost komunikacije ni enak 0 in da regresijska koeficienta za učinkovitost komunikacije in raven razvijanja jasnih vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgleda vodje nista enaka 0. Glede na vrednost t in njuni signifikanci, lahko trdimo, da posamezniki z učinkovitejšo komunikacijo in višjo ravno razvijanja jasnih vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgleda vodje v večji meri izpolnjujejo zahteve kakovosti.

3.e Vključenost posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja dviguje njegovo raven seznanjenosti z zahtevami politike kakovosti.

H₀: Vključenost posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja ne vpliva na dvig njegove ravni seznanjenosti z zahtevami politike kakovosti.

H₁: Vključenost posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja dviguje njegovo raven seznanjenosti z zahtevami politike kakovosti.

3.f Učinkovito komuniciranje navzgor, navzdol in vodoravno dviguje posameznikovo raven seznanjenosti s politiko kakovosti v podjetju.

H₀: Učinkovito komuniciranje navzgor, navzdol in vodoravno ne dviguje posameznikove ravni seznanjenosti s politiko kakovosti v podjetju.

H₁: Učinkovito komuniciranje navzgor, navzdol in vodoravno dviguje posameznikovo raven seznanjenosti s politiko kakovosti v podjetju.

Posameznikova raven seznanjenosti s politiko kakovosti se najmočneje povezuje z ravno posredovanja jasnega razumevanja celovitega upravljanja kakovosti s strani neposrednega vodje (0,58) in učinkovitostjo komunikacije (0,56), prav tako je srednje močno povezana z vplivom uvajanja politike kakovosti na posameznikove delovne pogoje (0,56), vključenostjo posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja (0,48) in ravno razvijanja jasnih vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgleda vodje.

Če z regresijsko analizo preverimo vpliv najmočneje povezanih spremenljivk na posameznikovo seznanjenost s politiko kakovosti, lahko preverjamo vpliv stopnje

posredovanja jasnega razumevanja celovitega upravljanja kakovosti s strani neposrednega vodje, vpliv učinkovitosti komunikacije in vpliv vključenosti posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja. Spremenljivka raven razvijanja jasnih vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgleda vodje ne ustreza kriterijem metode »forward« in je njen vpliv ob izločitvi vpliva ostalih treh spremenljivk šibek (0,087). Korelacijski koeficient vpliva stopnje posredovanja jasnega razumevanja celovitega upravljanja kakovosti s strani neposrednega vodje na posameznikovo seznanjenost s politiko kakovosti (0,583) pomeni, da je povezanost med njima linearna, pozitivna in srednje močna. Multipli korelacijski koeficient pa znaša 0,692, kar pomeni, da je odvisnost med seznanjenostjo s politiko kakovosti, učinkovitostjo komunikacije, ravno posredovanja jasnega razumevanja celovitega upravljanja kakovosti s strani neposrednega vodje in mero vključenosti v aktivnosti nenehnega izboljševanja močna in pozitivna. Determinacijski koeficient (0,340) pomeni, da je 34% variance seznanjenosti s politiko kakovosti pogojene z linearnim vplivom posredovanja jasnega razumevanja celovitega upravljanja kakovosti s strani neposrednega vodje. Drugi determinacijski koeficient (0,482) pa pomeni, da je 48% variance seznanjenosti s politiko kakovosti pojasnjene z linearnim vplivom učinkovitosti komunikacije in ravni posredovanja jasnega razumevanja celovitega upravljanja kakovosti s strani neposrednega vodje. Tretji determinacijski koeficient (0,478) pa pomeni, da je 48% variance seznanjenosti s politiko kakovosti pojasnjene z medsebojno povezanostjo učinkovitosti komunikacije, ravni posredovanja jasnega razumevanja celovitega upravljanja kakovosti s strani neposrednega vodje in vključenosti posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja. S preizkusom domneve o regresijskem koeficientu lahko sprejmemo domnevo, da regresijski koeficient za raven posredovanja jasnega razumevanja celovitega upravljanja kakovosti s strani neposrednega vodje ni enak 0 in da regresijski koeficienti za učinkovitost komunikacije, raven posredovanja jasnega razumevanja celovitega upravljanja kakovosti s strani neposrednega vodje in vključenost v aktivnosti nenehnega izboljševanja niso enaki 0. Glede na vrednost t in njihove signifikance, lahko trdimo, da so posamezniki z učinkovitejšo komunikacijo, višjo ravno posredovanja jasnega razumevanja celovitega upravljanja kakovosti s strani neposrednega vodje in večjo vključenostjo v aktivnosti nenehnega izboljševanja v večji meri seznanjeni z zahtevami politike kakovosti.

Vključevanje posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja dviguje pomembnost ustvarjalnega dela za posameznika, kar seveda v obratni smeri vpliva na to, da imajo posamezniki s pretežno rutiniranim delom manjšo željo po strokovnem razvoju in tudi v

manjši meri izpolnjujejo zahteve politike kakovosti. Na posameznikovo raven izpolnjevanja zahtev politike kakovosti v največji meri vpliva učinkovita komunikacija na vseh ravneh. Vključenost posameznika v aktivnosti nenehnega izboljševanja dviguje njegovo raven seznanjenosti z zahtevami politike kakovosti. Na raven seznanjenosti prav tako pozitivno vpliva učinkovito komuniciranje navzgor, navzdol in vodoravno in raven posredovanja jasnega razumevanja celovitega upravljanja kakovosti s strani neposrednega vodje. Med seznanjenostjo s politiko kakovosti in posameznikovo ravno izpolnjevanja zahtev politike kakovosti na njegovem delovnem mestu je povezanost posredna. Zato lahko rečemo, da organizacija s sproščanjem sposobnosti svojih zaposlenih, torej z zagotavljanjem sodelovanja, dajanjem pooblastil in učinkovito komunikacijo, dviguje zavedanje zaposlenih o kakovosti ter dviguje pomembnost teh motivov in kakovost dela pri zaposlenih.

HIPOTEZA 4: VODJE S SVOJIM VEDENJEM IN DEJANJI SPODBUJAJO, PODPIRAJO IN POSPEŠUJEJO KULTURO CELOVITEGA UPRAVLJANJA KAKOVOSTI.

4.a Vodje, ki razvijajo jasne vrednote in pričakovanja glede kakovosti in pri tem služijo za zgled, dvigujejo raven izpolnjevanja zahtev politike kakovosti pri posameznikih.

H₀: Vodje, ki razvijajo jasne vrednote in pričakovanja za organizacijo in pri teh vrednotah služijo za zgled ne vplivajo na dvig ravni izpolnjevanja zahtev politike kakovosti pri posameznikih.

H₁: Vodje, ki razvijajo jasne vrednote in pričakovanja za organizacijo in pri teh vrednotah služijo za zgled dvigujejo raven izpolnjevanja zahtev politike kakovosti pri posameznikih.

Pearsonov koeficient korelacije znaša 0,54, kar kaže na srednje močno pozitivno povezanost. Način vpliva razvijanja jasnih vrednot in pričakovanj ter zgleda vodje na posameznikovo izpolnjevanje zahtev kakovosti smo že ugotovili z regresijsko analizo, zato lahko na tem mestu še enkrat potrdimo ničelno hipotezo.

4.b Vodje, ki razvijajo jasne vrednote in pričakovanja glede kakovosti in pri tem služijo za zgled, dvigujejo raven seznanjenosti s politiko kakovosti.

H₀: Vodje, ki razvijajo jasne vrednote in pričakovanja glede kakovosti in pri tem služijo za zgled, ne vplivajo na raven seznanjenosti s politiko kakovosti.

H₁: Vodje, ki razvijajo jasne vrednote in pričakovanja glede kakovosti in pri tem služijo za zgled, dvigujejo raven seznanjenosti s politiko kakovosti.

Pearsonov koeficient za povezanost teh dveh spremenljivk znaša 0,47, kar pomeni srednje močno pozitivno povezanost. Z regresijsko analizo smo ugotovili šibek vpliv razvijanja jasnih vrednot in zglede vodje na posameznikovo seznanjenost s politiko kakovosti, pri čemer lahko sklepamo, da na dokaj močno povezanost med njima vplivajo drugi dejavniki.

4.c Vodje, ki kažejo in posredujejo jasno razumevanje celovitega upravljanja kakovosti, dvigujejo raven seznanjenosti s politiko kakovosti v podjetju.

H₀: Vodje, ki kažejo in posredujejo jasno razumevanje celovitega upravljanja kakovosti, ne vplivajo na dvig ravni seznanjenosti s politiko kakovosti v podjetju.

H₁: Vodje, ki kažejo in posredujejo jasno razumevanje celovitega upravljanja kakovosti, dvigujejo raven seznanjenosti s politiko kakovosti v podjetju.

Pearsonov koeficient povezanosti teh dveh spremenljivk je 0,58, kar pomeni dokaj močno pozitivno linearno povezanost, kar smo ugotovili tudi z regresijsko analizo.

Tu lahko v celoti potrdimo dve podhipotezi. Vodje, ki razvijajo jasne vrednote in pričakovanja glede kakovosti in pri tem služijo za zgled dvigujejo posameznikovo mero izpolnjevanja zahtev kakovosti, kar posredno dviguje tudi njegovo mero seznanjenosti s politiko kakovosti, na kar vplivajo tudi vodje, ki kažejo in posredujejo jasno razumevanje celovitega upravljanja kakovosti. Tu se je še pokazalo, da na posameznikovo izpolnjevanje zahtev kakovosti najmočneje vplivata učinkovita komunikacija in raven razvijanja jasnih vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zglede vodje. Iz tega lahko sklepamo, da vodje s svojim vedenjem in dejanji spodbujajo, podpirajo in pospešujejo kulturo celovitega upravljanja kakovosti.

6 SKLEPNA BESEDA

V dobi, ko so informacije in znanje ključni vir in razvojni potencial organizacij, kreativnost in ideje pa njihova nadgradnja, je pomembno, da podjetja prevzamejo vlogo demokratičnega in humanega vodje. Razvijajo se nove fleksibilne in samoregulativne strukture, povečuje se pomen timskega dela in sodelovanja, v ospredje stopa obojestranska komunikacija delavec – vodja, kjer strogo nadzorovano obliko vodenja zamenja svetovanje in mentorstvo, delovna mesta so medsebojno vse bolj prepletena in soodvisna. Na področju dela se torej odvijajo veliki procesi spreminjanja iz tradicionalnih v nove, večje prostore za samodokazovanje, individualno in kreativno delo, avtonomijo in samonadzor. Neprestana tekma za konkurenčno prednost, za obstanek, zahteva stalno skrb za individualne interese in sposobnosti, intelektualni kapital postaja glavna konkurenčna prednost. Globalizacija in z njo povezan nov odnos do dela in spremenjena vloga zaposlenih ponujajo sodobnim podjetjem nove izzive na področju upravljanja s človeškimi viri. Podjetja, ki se pojavljajo v takšnih turbulentnih okoljih, morajo za svoj obstoj razviti močno kulturo sodelovanja in medsebojnega zaupanja med managementom in zaposlenimi. Kot prvi korak potrditve uspešnosti podjetja pa se na poti v svetovni vrh pojavlja tudi model poslovne odličnosti, ki se uvaja tudi v slovenska podjetja.

V teorijah motivacije zasledimo različne pristope, ki so uporabni tudi v sodobnih strategijah upravljanja s človeškimi viri v podjetju. Tako v motivacijskih teorijah krepitev najdemo povezovanje nagrajevanja z želenim vedenjem in z intenzivnostjo dosežkov. Vsebinske teorije motivacije pojasnjujejo človekovo vedenje na podlagi potreb, večinoma pa zanemarijajo značilnosti dela in delovno okolje kot dejavnike delovne motivacije (v smislu vpliva na posameznikovo vedenje), poudarjajo pa značilnosti posameznika in se usmerjajo na analize pomena individualnih potreb za vedenje pri delu. Tako poudarjajo pomembnost raznolikosti potreb in motivov pri različnih posameznikih, izpostavijo pomen samoaktualizacije (potrebo po znanju in izkušnjah) in ustvarjanja prostora za razvoj ter iskanje vedno novih strategij motiviranja zaradi naraščanja in širjenja potreb. Ugotavljajo, da je potreba po dosežkih tesno povezana z naravo dela, pogoji dela in organizacijsko klimo. Ugotavljajo tudi, da nekateri dejavniki spodbujajo aktivnosti zaposlenih, medtem ko drugi le vzdržujejo stanje zadovoljstva oz. preprečujejo nezadovoljstvo. Poudarek je tudi na specifični strukturi motivov, ki zahtevajo tudi specifične strategije motiviranja.

Te teorije so za managerje uporabne pri določanju motivacijskih mehanizmov za doseganje zadovoljstva in učinkovitosti zaposlenih ter za zadovoljevanje različnih potreb. Poudarjajo vlogo procesa razvoja kulture v organizaciji pri razvoju individualnih vrednot, preferenc in stališč. Hkrati opozarjajo, da morajo organizacije dati večji prostor kontinuiranemu razvoju človeka in ne samo zadovoljitvi eksistencialnih potreb. Nezadovoljenost eksistencialnih potreb je mogoče delno nadomestiti s spodbujanjem kreativnosti, možnostjo individualnega razvoja, upoštevanjem ljudi in njihovega dela, boljšimi socialnimi odnosi, timskim delom in sodelovanjem. S tem tudi dosežemo, da se ljudje bolj posvetijo izpopolnjevanju in razvoju.

Opozarjajo tudi, da ljudi ne moremo vedno motivirati na isti način in da je potrebno vedno znova iskati nove strategije motiviranja in spremljati potrebe in preference svojih zaposlenih, prav tako pa relativizirajo pomen materialnih dejavnikov.

Procesne teorije motivacije v pojasnjevanje vedenja zaposlenih poleg potreb vključijo še percepcijo, pričakovanja, vrednote in interakcije. Izpostavijo osebno interpretacijo posameznika, individualne razlike in potrebo po raziskovanju ciljev, preferenc in pričakovanj zaposlenih za njihovo motiviranje. Pojavi se zahteva po jasni zvezi med uspešnostjo opravljenih nalog in nagradami.

Danes je pri prilagajanju poslovanja spremembam poslovnega okolja v prvi vrsti potrebna sprememba vodstvene in organizacijske filozofije. Pri tem gre v največji meri prav za spremenjen odnos do ljudi, ki se kaže v visokem vključevanju zaposlenih v doseganje ciljev in odločanje ter njihovi večji odgovornosti za konkurenčno prednost podjetja. Pri tem pa gre tudi za odgovornost vodstva, da ustvari takšne pogoje, ki omogočijo razvoj vseh teh možnosti. Zato so najpomembnejše lastnosti primerne vodenja tesno povezane z ostalimi sredstvi na poti k odličnosti – z zadovoljstvom zaposlenih, motivacijo, ustrezno komunikacijo, kakovostjo.

Z vidika motivacije stopa v ospredje vse večji pomen nematerialnih dejavnikov motiviranja. Ne glede na to pa so rezultati raziskave pokazali, da večina zaposlenih na prvo mesto še vedno postavlja plačo in druge materialne ugodnosti. Pri tem pa moramo poleg plače upoštevati tudi ostale motive, ki se pojavljajo tik za njo, kot so zanimivo delo, svoboda in samostojnost pri delu, medsebojni odnosi, kar priča o prisotnosti zelo pomembnih motivov pri večini zaposlenih in o tem, da le-ti v teh podjetjih še niso popolnoma izkoriščeni, torej zadovoljeni, in tako dopuščajo še veliko možnosti razvoja vedno novih motivacijskih spodbud na njihovi poti sproščanja vseh možnih potencialov svojih zaposlenih. Vendar pa je vztrajanje na materialnih faktorjih po Maslowu lahko rezultat frustracije in nezmožnosti zadovoljevanja

potreb rasti in razvoja zaradi opravljanja rutinskih del, ki podcenjujejo posameznikove sposobnosti.

Sicer gre pri tej raziskavi za ugotavljanje motivov v določenem trenutku, v določeni panogi, na majhnem vzorcu, ki ga ne moremo posploševati na vse panoge, kaj šele ostala podjetja v Sloveniji, čeprav lahko najdemo veliko podobnosti z drugimi raziskavami o motivaciji v slovenskih podjetjih (npr. Zupan, 1999) ali mednarodnih raziskavah pred desetimi leti (Baron, Greenberg, 1993).

Načinov motiviranja, zaradi katerih bodo zaposleni pri delu uporabili vse svoje znanje in sposobnosti ter razvijali svojo ustvarjalnost, je mnogo več kot le sama plača. Različne spodbude pa so v marsičem odvisne od načina vodenja zaposlenih. Vendar so vodje pri nas po mnenju Zupanove (v Avšič, 1999) preveč obremenjeni z operativnimi deli, kar je deloma posledica slabe organiziranosti dela v podjetju nasploh, deloma pa pomanjkanja znanja s področja vodenja.

Vsakemu zaposlenemu namreč lahko vodje z drugačnim načinom vodenja ponudijo zanimivejše delo, svoj del samostojnosti in odgovornosti in posvetovanje z njimi. Tudi pohvale in priznanja tako rekoč nič ne stanejo, lahko pa delujejo kot zelo učinkovita spodbuda.

Prav delitev na pasivne delavce in tiste, ki jim organizacija nudi zanimivo in dinamično delo, je verjetno najpomembnejše dejstvo, ki zavirajoče vpliva na razvoj motiviranosti zaposlenih. To, da je zanimivo delo visoko vrednoteno pri vseh zaposlenih, ugotavljam tudi v svoji raziskavi. Čeprav v odgovoru na vprašanje, koga motivirati – pasivne delavce ali čimbolj izkoristiti visoko motivirane delavce, Možina (1999) ugotavlja, da uspešne organizacije posvečajo pozornost predvsem slednjim. Kajti pravilna usmerjenost in izkoriščenost visoke motiviranosti vsekakor daje večje rezultate, kot pa majhna motiviranost pasivnih delavcev. Če pa se preneha še motivacija visoko motiviranih, se le-ti kmalu znajdejo med pasivnimi.

Tudi raziskava je potrdila, da organizacija s sproščanjem sposobnosti svojih zaposlenih, torej z zagotavljanjem sodelovanja, pooblaščenjem in učinkovito komunikacijo, dviguje zavedanje zaposlenih o kakovosti ter dviguje pomembnost teh motivov pri zaposlenih.

Sicer sta glede na teorijo motivacije dosežkov (McClelland, Atkinson) motiva za uspeh in dosežke najbolj prisotna pri delu, ki pušča veliko prostora za uresničevanje, največkrat so to vodilni in strokovnjaki. Vendar je ta koncept motivacije možno razširiti na vse skupine zaposlenih, ki imajo pri svojem delu možnost doseganja zadovoljstva. Ta potreba je torej tesno povezana z naravo dela, pogoji dela in organizacijsko klimo.

Dokaz za to je tudi skupina zaposlenih s poklicno izobrazbo v raziskavi, ki takoj za motiv dobre plače postavlja motiv zanimivo delo, ki ni v neposredni povezanosti z rutinskim delom in motiv svoboda in samostojnost pri delu, katerega visoko rangiranje lahko pojasnimo tudi z direktivnim stilom vodenja. Oba ta motiva postavljajo celo više na lestvici kot zaposleni z višjo izobrazbo. Takšen rezultat ponovno pokaže potrebo po uporabi tudi drugih motivacijskih mehanizmov, predvsem pa potrebo po spremembi vodstvenega pristopa.

Avšičeva (1999: 15) sicer navaja da naša podjetja zelo veliko vlagajo v znanje zaposlenih. Vendar skoraj nobeno podjetje nima mehanizma, s katerim bi preverjali, kako učinkovito potem zaposleni na delovnih mestih tudi uporabljajo na novo pridobljeno znanje. Torej ne vedo, zakaj ljudi šolajo. Druga slaba stran izobraževalnih sistemov v naših podjetjih pa je ta, da so teme izobraževanja ponavadi zastavljene zelo na široko in ljudem omogočajo pridobivanje predvsem splošnih znanj, bolj malo pa specifičnih.

Slovenska podjetja se zavedajo, da je potrebno nekaj spremeniti na področju upravljanja človeških virov in kako so človeški viri vse pomembnejši dejavnik na poti k uspehu,²⁷ kajti ključ svetovno uspešnih podjetij je prav v ljudeh. Ne zavedajo pa se še dovolj, da je doseganje konkurenčne prednosti s povečevanjem človeških zmožnosti in z motivacijo dolgoročen proces in da se rezultati pokažejo na dolgi rok. Zato verjetno vidijo le končni cilj, ne poznajo pa v zadostni meri strategije in razsežnosti sredstev²⁸ in se tako poslužujejo nekakšnih navideznih posegov, kot je npr. določeno število izobraževanj letno na zaposlenega, da ustrezajo zahtevam standardov, ne glede na to ali so ta izobraževanja smiselna, uporabna ali ne. Problem kadrovskih služb, kot ugotavlja Zupanova (Avšič, 1999), pa je tudi v tem, da pogosto nimajo nobenega stika s poslovnimi potrebami podjetja, da niso priključene managementu. In prav to kaže, da podjetja še niso dojela pravega pomena človeških virov. Tudi osnova za nagrajevanje vseh zaposlenih v podjetju se bo morala spremeniti. Bistvo nagrajevanja morajo postati kakovost dela zaposlenega, ustvarjalnost, znanje in zmožnost opravljanja različnih poslovnih funkcij oz. vrst dela v podjetju. Treba je pripraviti enostavna in razvidna merila nagrajevanja in novo sistematizacijo delovnih mest... Zaposlenim je treba dopovedati, da je večina stvari, ki jih morajo delati, nujnih oz. standardnih (so del kulture podjetja), da spadajo k osnovni plači oz. da so temeljni pogoj, če hoče biti delavec sploh zaposlen v podjetju (Hočevar, Jaklič, 1999: 150).

²⁷ Takšno razmišljanje zasledimo v številnih predstavitev in poslanstvih slovenskih podjetij, intervjujih z vodilnimi slovenskimi managerji...

²⁸ Uršič (2000) na osnovi analize iz leta 1998 in 1999, ki je zajela več kot 200 podjetij v Sloveniji, ugotavlja, da mnogi managerji vedo, katere spremembe bi uvajali v prakso, ne vedo pa, kako bi se tega lotili, da bi zadovoljivo izpostavili vlogo posameznika, skupine in organizacijske enote.

Tudi potegovanje za nagrado poslovne odličnosti se lahko sprevrže v takšen lažni cilj in podjetje lahko izpolnjuje njegove zahteve na papirju. Dokler pa organizacija ne izobražuje zato, ker ta izobraževanja potrebuje oz. vlaga v svoje zaposlene zato, ker so pomembni za njen obstoj in napredek, torej dokler se ne spremeni odnos najvišjega vodstva, do takrat bodo organizacije posegale le po materialnih nagradah, ostali motivacijski mehanizmi pa ne bodo učinkovali tako, kot bi morali. Tudi raziskava je pokazala, da je kakovost vodenja pomembna predpostavka za uspešno kulturo kakovosti v podjetju, ki jo spodbujajo prav vodje s svojim vedenjem. In ko bo spremenilo odnos najvišje vodstvo, bodo ustvarjeni pogoji za spremembo kulture in takrat ji bodo delavci sledili. Svojega dela ne bodo vrednotili kot neposredno povezanost delo – plača, temveč bodo tukaj tudi vmesni dejavniki, kot so zadovoljstvo, kakovost in uspeh podjetja, poleg katerih je seveda tudi dobra plača. Kajti spodbuda mora biti vezana na nek cilj. Cilji pa so lahko različni. V integrativno procesnem modelu motivacije namreč zasledimo dve vrsti pričakovanj, pomembnih za delovno motivacijo. Prvo je pričakovanje, da je možno uspešno opraviti nalogo z večjo zavzetostjo, kar lahko v tem primeru navežemo na kakovost opravljenega dela. Drugo pričakovanje je povezano z verjetnostjo, da bo uspešno opravljeni nalogi sledila nagrada. Če rečemo, da je končni skupni cilj uspešnost podjetja in s tem obstoj delovnih mest in plača, bodo vsi vmesni cilji ta cilj (uspešnost podjetja) še povečali in tudi približali posamezniku. In takrat bo tudi nagrada za poslovno odličnost služila kot kazalec za lastno primerjavo z drugimi podjetji in ne kot eden izmed končnih ciljev. Kajti izpolnjevanje standardov ni doseganje konkurenčne prednosti. Leto podjetja dosežejo z integracijo organizacijskih in poslovnih ciljev ter ciljev upravljanja kakovosti, pri čemer merila za pridobitev priznanja za poslovno odličnost služijo kot pomoč. Končni cilj podjetja je torej izdelava strateškega programa kakovosti, kjer bi poleg upravljanja sistemov zagotavljanja kakovosti preko izobraževanja in usposabljanja vseh zaposlenih dosegali cilje, kot so evropska in mednarodna primerljivost, konkurenčnost in odličnost v pravem pomenu besede.

7. LITERATURA

1. AMBROŽ, Milan, MIHALIČ, Traudi (1998): Pot k odličnosti: *Vodenje v kompleksnem in negotovem okolju*. Institut za samorazvoj, Škofja loka.
2. BAHTIJAREVIĆ - ŠIBER, Fikreta (1986): Motivacija i raspodjela. Informator, Zagreb.
3. BAHTIJAREVIĆ - ŠIBER, Fikreta (1999): Management ljudskih potenciala. Golden marketing, Zagreb.
4. BARON, Robert A., GREENBERG, Jerald (1993, 1983): Behavior in organizations: *Understanding and managing the human side of work*. Allyn and Bacon, Boston.
5. BELAK, Janko - urednik (1993): Podjetništvo, politika podjetja in management. Založba obzorja, Maribor.
6. BLANCHARD, Keneth, ZIGARMI, Patricia, ZIGARMI, Drea (1985): Vodenje in Enominutni vodja. Taxus, Ljubljana.
7. CARTER, Stephen (1999): Renaissance management: *The rebirth of energy and innovation in people and organizations*. Kogan Page, London.
8. (2000) POROČILO O ČLOVEKOVEM RAZVOJU. Ekonomsko ogledalo leto 2000.
9. GABRIJELČIČ, Janez (1995): Od kakovosti k odličnosti: *Po poti organizacijskega razvoja*. Dolenjska založba, Novo mesto.
10. GLASSER, William (1994): Kontrolna teorija za managerje. Regionalni izobraževalni center, Radovljica.
11. HOČEVAR, Marko, JAKLIČ, Marko (1999): Slovenski managerski izziv. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
12. ISHIKAWA, Kaoru (1989): Kako celovito obvladati kakovost. Tehniška založba Slovenije, Ljubljana.
13. JOCOU, Pierre, LUCAS, Frederic (1995): V Vrtincu sprememb. *Drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
14. KLINE, Miro, ULE, Mirjana (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Fakulteta za družbene vede. Zbirka teorija in praksa, Ljubljana.
15. KOVAČ, Jure – urednik (1999): Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Moderna organizacija, Kranj.
16. KRAUSE, Donald G. (1999): Zgled vodje. Taxus, Ljubljana
17. LIPIČNIK, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
18. MAYER, Janez (1994): Vizija ustvarjalnega podjetja. Dedalus, založba Ikra, Ljubljana.

19. MESNER ANDOLŠEK, Dana (1995): Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
20. (1999) MERILA ZA PRIJAVO IN OCENJEVANJE ZA LETO 1999. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Ministrstvo za znanost in tehnologijo. Urad za standardizacijo in meroslovje, Ljubljana.
21. MOŽINA, Stane – urednik (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede. Zbirka Profesija, Ljubljana.
22. PEGG, Mike (1996): Pozitivno vodenje – kako oblikujemo pozitivni tim. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
23. POGAČNIK, Vid (1997): Lestvice delovne motivacije. Produktivnost, Ljubljana.
24. STARČIČ, Sašo (1994): Čas za produktivnost. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
25. VROOM, Victor (1967, 1964): Work and motivation. John Willey & Sons, Inc., New York.
26. ZUPAN, Nada (2001): Nagradite uspešne. *Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
27. AVŠIČ, Vera (1999): »Plače izgublajo motivacijski naboj«. Manager, 2, str. 15-17.
28. ANDREJČIČ, Radovan (1994): »Management kakovosti z vidika izobraževanja za kakovost«. Organizacija, informatika, kadri pri vodenju in upravljanju družb, str. 57-61.
29. BAJUK, Tomaž (1994): »Kakovost in nekatere kadrovske funkcije«. Organizacija, informatika, kadri pri vodenju in upravljanju družb, str. 62- 68.
30. BRLIČ, Andi (1992): »Motivacija kot sestavna komponenta razvoja strategije popolnega obvladovanja kakovosti. Zbornik razprav, 1. letna konferenca SZK "Kakovost in mi", str. 42-43.
31. BUNC, Cvetka, KAFOL, Ljudmila (1994): »Kakovost, srednja vodilna linija in komunikacija«. Zbornik referatov, 3. letna konferenca SZK "Kakovost – naše izkušnje", str. 26-28.
32. EKAR, Franc (1994): »Celotni management kvalitete«. Organizacija, informatika, kadri pri vodenju in upravljanju družb, str. 192-201.
33. GABRIJELČIČ, Janez (1997): »Slovenska pot k odličnosti podjetij«. Naše gospodarstvo, 43, 5/6, str. 435-439.
34. GODINA, Viljenka, KNEZ - RIEDL, Jožica (1995): »Odličnost malih in srednje velikih podjetij – nuja in izziv«. Naše gospodarstvo, 41, 5/6, str. 486-493.

35. GORIŠEK, Karmen (2000): »Odlična podjetja postavljajo ljudi v središče svoje tekmovalne prednosti«. Industrijska demokracija, 4, 3, str. 3-7.
36. GOSTIŠA, Mato (1999): »Kaj je človeški kapital podjetja«. Industrijska demokracija, 3, 2, str. 3-4.
37. GREGORIČ, Mile, KOREN, Matej (1996): »Preobrazba in kakovost«. Kakovost – zmagujmo skupaj, Zbornik referatov 5. letne konference SZK, str. 98-99.
38. GRUBAN, Brane (1999): »Miti in iluzije nagrajevanja in motiviranja zaposlenih«. Industrijska demokracija, 3, 5, str. 9-10.
39. HORVAT, Katrca (1998): »Deset korakov na poti v svetovni vrh«. Kakovost, 1, str. 21-24.
40. KAJZER, Štefan, TREVEN, Sonja (1996): »Kako vzpodbuditi sodelovanje zaposlenih pri pridobivanju konkurenčne prednosti«. Organizacija, 29, 2, str. 87-93.
41. KERN, Karmen, LEON, Loredana (2002): »Model odličnosti EFQM in njegova uvedba v Sloveniji«. Sporočila SIST, november 2002.
42. KRALJ, Davorin (1994): »Kakovost usmerjena v kakovost vodenja sodelavcev. Organizacija, informatika, kadri pri vodenju in upravljanju družb, str. 91-95.
43. LESKOVAR - ŠPACAPAN, Gabrijela, PIVKA, Marjan, URŠIČ, Duško (2001): »Slovenske izkušnje pri uvajanju sistema kakovosti po ISO 9000«. Naše gospodarstvo, 47, 3/4, str. 296-309.
44. MIKELN, Peter (1996): »ISO-9000: TQM: EQA: PRSK: MUKOZ ali (slovenska) poslovna odličnost«. Organizacija, 29, 3, str. 128.
45. MLAKAR, Peter (1993): »S kakovostjo dela in motivacijo do uspešnosti poslovanja«. Bilten, 7, str. 33-44.
46. MLAKAR, Peter (1998): »Od vodenja k voditeljstvu«. Vzdrževalec, 64, str. 40-41.
47. MLAKAR, Peter (1998): »Poslovna odličnost: Vpliv življenjskega obdobja na izboljševanje kakovosti poslovanja podjetja«. Gospodarski vestnik, 47, 11, str. 71-73.
48. MOŽINA, Stane (1999): »Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih«. Industrijska demokracija, 3, 3, str. 3-5.
49. MOŽINA, Stane (1999): »Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost«. Industrijska demokracija, 3, 2, str. 5-8.
50. MULEJ, Matjaž (1993): »Prehajanje od rutinerskega poslovanja na družbo popolne kakovosti«. Naše gospodarstvo, 1/2, str. 9-14.
51. MULEJ, Matjaž, REBERNIK, Miroslav (1994): »Kakovost, inoviranje in poslovni uspeh«. Kakovost, 1, str. 2-5.

52. NEMEC, Aleš (1999): »Stopnice do poslovne odličnosti«. Evropska skupnost in management, str. 792-798.
53. PRAPROTNIK, Ivan (1996): »Cilj: poslovna odličnost«. Gospodarski vestnik, 45, 25, str. 15.
54. REPANŠEK, Jaka (1998): »Prirojen čut za kakovost: *TQM ni cilj temveč orodje*«. Manager, 10, str. 64-66.
55. SELAK, Branko, STARČIČ, Sašo, ŽNIDARŠIČ, Marko (1996): »Za kakovost smo odgovorni vsi, za neakovost pa samo vodstvo«. Kakovost – zmagujmo skupaj, Zbornik referatov 5. letne konference SZK, str. 35-37.
56. ŠTURM, Borut (1997): »Kakovost ali poslovna odličnost«. Kakovost, 3, str. 16-17.
57. TREBAR, Andrej (1992): »Kakovost in mi«. Zbornik razprav, 1. letna konferenca SZK "Kakovost in mi", str. 7-8.
58. TREVEN, Sonja (1995): »Vloga kadrov pri strateškem upravljanju podjetja«. Organizacija, 28, 9/10, str. 541-546.
59. TREVEN, Sonja (1997): »Management kadrov kot dejavnik za doseg učinkovitosti, konkurenčnosti in uspešnosti inovativnega poslovanja«. Naše gospodarstvo, 43, 3/4, str. 392-399.
60. TREVEN, Sonja (1997): »Motiviranost zaposlenih in konkurenčna prednost«. Quo vadis management. Zbornik referatov, str. 518-526.
61. TREVEN, Sonja (1997): »Učenje v organizaciji«. Organizacija, 30, 6, str. 352-357.
62. TROJNAR, Franjo (2001): »Motivacija zaposlenih: *Novi pristopi pri motivaciji zaposlenih v vzdrževanju*«. Vzdrževalec, 83, str. 42-44.
63. UHAN, Stane (1999): »Misli o motivaciji«. Industrijska demokracija, 3, 5, str. 3-8.
64. UHAN, Stane (1999): »Motivacijske teorije«. Industrijska demokracija, 3, 6/7, str. 3-5.
65. UREK, Jure (1994): »Celovito obvladovanje kakovosti«. Rast, 5, 3/4, str. 254-257.
66. URŠIČ, Duško (1992): »Kaj je kakovost v spremembi usmerjenega managementa?«. Zbornik razprav, 1. letna konferenca SZK "Kakovost in mi", str. 9.
67. URŠIČ, Duško (2000): »Organizacijske spremembe v podjetjih v Sloveniji«. Organizacija, 33, 7, str. 475-478.
69. ŽLOGAR, Tomaž (1994): »Vloga in naloge vodstvenih delavcev pri razvoju integralnega upravljanja kakovosti«. Zbornik referatov, 3. letna konferenca SZK "Kakovost – naše izkušnje", str. 24-25.
70. ŽNIDARŠIČ, Janez (1998): »Certifikat kakovosti in vodenje«. Kakovost, 2, str. 16.

8. PRILOGE

Priloga A: ANKETNI VPRAŠALNIK

1. IZOBRAZBA:

- 1- osnovna šola ali manj
- 2- poklicna šola
- 3- srednja šola
- 4- višja ali visoka šola ali več

2. OZNAKA DELA

- 1- rutinsko
- 2- razgibano
- 3- zelo razgibano

3. DELOVNO MESTO

- 1- proizvodni delavec
- 2- vodja v proizvodnji
- 3- delavec v servisnih službah
- 4- strokovni delavec
- 5- administrativni delavec
- 6- višji vodilni delavec

4. Pri vsaki trditvi je podanih pet možnih odgovorov, ki so izraženi z ocenami od 1 – 5. Prosim, obkrožite odgovor, ki najbolje izraža stanje na vašem delovnem mestu.

| | ZELO MALO | MALO | SREDNJE | VELIKO | ZELO VELIKO |
|---|----------------------------------|-------------------------|------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 V kolikšni meri Vaš neposredni vodja razvija jasne vrednote in pričakovanja glede kakovosti in pri tem služi za zgled | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 V kolikšni meri Vaš vodja kaže in posreduje jasno razumevanje celovitega upravljanja kakovosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 V kolikšni meri ste vključeni v aktivnosti nenehnega izboljševanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 V kolikšni meri ste seznanjeni s politiko kakovosti vašega podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 V kolikšni meri sami izpolnjujete zahteve politike kakovosti na vašem delovnem mestu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Kako bi ocenili Vašo komunikacijo o kakovosti dela s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi | zelo neučinkovita | neučinkovita | niti učinkovita, niti neučinkovita | učinkovita | zelo učinkovita |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 Kako vpliva uvajanje politike kakovosti na Vaše delovne pogoje? | Stanje se je bistveno poslabšalo | Stanje se je poslabšalo | Stanje je nespremenjeno | Stanje se je izboljšalo | Stanje se je bistveno izboljšalo |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Spodaj je naštetih več značilnosti, ki jih cenimo pri svojem delu. Vsakomur med nami je pomembno kaj drugega. Prosim Vas, da spodaj naštete značilnosti razvrstite glede na to, kako dobro opisujejo Vaše sedanje delo oziroma kaj si pri delu najbolj želite.

1. TAKŠNO JE MOJE DELO. V tej koloni postavke razvrstite od tiste, ki je za Vaše sedanje delo najbolj **značilna** (pripisite ji številko 1), prek druge najbolj značilne (2) pa vse do tiste, ki je za Vaše sedanje delo najmanj značilna (15).
2. TAKŠNO DELO BI ŽELEL(A). V tej koloni označite, kaj si pri delu najbolj **želite**. Pred za Vas najpomembnejšo stvar pripisite številko 1, pred drugo najpomembnejšo 2 in tako dalje, vse do zadnje, za Vas najmanj pomembne stvari (15).

Vprašalnik je iz knjige: Pogačnik, Vid (1997): »Lestvice delovne motivacije«.

| TAKŠNO JE MOJE DELO. ↓ | TAKŠNO DELO BI ŽELEL(A). ↓ | |
|---------------------------------|-------------------------------------|---|
| _____ | _____ | Dobre DELOVNE RAZMERE |
| _____ | _____ | LAHKO DELO, ki mu je človek brez težav kos |
| _____ | _____ | Dobre možnosti NAPREDOVANJA |
| _____ | _____ | Dobra OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju |
| _____ | _____ | Dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti |
| _____ | _____ | Dobri odnosi s SODELAVCI |
| _____ | _____ | SOODLOČANJE pri delu in poslovanju |
| _____ | _____ | STALNOST ZAPOSLOTITVE |
| _____ | _____ | Dobre možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA |
| _____ | _____ | SVOBODA in samostojnost pri delu |
| _____ | _____ | UGLED dela |
| _____ | _____ | USTVARJALNO delo |
| _____ | _____ | VARNO delo |
| _____ | _____ | Dober VODJA |
| _____ | _____ | ZANIMIVO DELO |

6. Kakšnega tipa vodenja ste deležni? (1 odgovor)

- a) vodja daje navodila in natančno nadzoruje izpeljavo naloge
- b) vodja daje navodila in natančno nadzoruje izpeljavo naloge, poleg tega pa razlaga odločitve, prisluhne sugestijam in spodbuja napredek
- c) vodja mi pomaga v izpeljavi naloge ter skupaj sprejemava za posel pomembne odločitve
- d) vodja povsem prenese odgovornost za sprejemanje odločitev in reševanje težav name

Priloga B: MERILA PRIZNANJA RS ZA POSLOVNO ODLIČNOST

1. Voditeljstvo

Kako najvišji poslovodni organ in vsi drugi vodje s svojim obnašanjem in dejanji spodbujajo, podpirajo in pospešujejo kulturo celovitega upravljanja kakovosti.

1.a .. kako se zavzemajo za celovito upravljanje kakovosti

1.b .. kako aktivno sodelujejo pri izboljšavah v organizaciji in se vključujejo v delo s kupci, dobavitelji in drugimi zunanjimi organizacijami

2. Strategija in načrtovanje

Kako organizacija strategijo oblikuje, razširja, preverja ter spreminja v načrte in dejanja.

2.a ... kako oblikuje strategijo in načrte na podlagi ustreznih in izčrpnih informacij

2.b ... kako posreduje in izvaja strategijo in načrte

2.c ... kako strategijo in načrte sproti dopolnjuje in izboljšuje

3. Upravljanje s sposobnostmi zaposlenih

Kako organizacija sprošča sposobnosti svojih zaposlenih.

3.a ... kako razvija in preverja načrte glede zaposlenih

3.b ... kako zagotavlja sodelovanje in daje pooblastila

4. Viri

Kako organizacija stvarno in učinkovito upravlja z viri.

4.a ... kako upravlja s finančnimi viri

4.b ... kako upravlja z informacijskimi viri

4.c ... kako upravlja z dobavitelji in materialom

4.d ... kako upravlja z drugimi viri

5. Sistem kakovosti in procesi

Kako organizacija preko upravljanja s svojim sistemom kakovosti in s procesi nudi dodano vrednost kupcem.

5.a ... kako je usmerjena na kupca

5.b ... kako upravlja s svojim sistemom kakovosti

5.c ... kako upravlja s svojimi ključnimi procesi za proizvodnjo izdelkov in izvajanje storitev

5.d ... kako upravlja s svojimi procesi nenehnega izboljševanja

6. Zadovoljstvo kupcev

Kakšne rezultate dosega organizacija v zvezi z zadovoljstvom svojih zunanjih kupcev

6.a ... kako kupci dojemajo izdelke in storitve organizacije ter odnose z njo

6.b ... dodatna merjenja zadovoljstva kupcev

7. Zadovoljstvo zaposlenih

Kakšne rezultate dosega organizacija v zvezi z zadovoljstvom svojih zaposlenih.

7.a ... kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo

7.b ... dodatno merjenje zadovoljstva zaposlenih

8. Vpliv na družbo

Kakšne rezultate dosega vaša organizacija pri izpolnjevanju potreb in pričakovanj skupnosti, v kateri se nahaja.

9. Poslovni rezultati

Kakšne rezultate dosega organizacija glede na načrtovane poslovne cilje in pri zadovoljevanju potreb in pričakovanj vsakogar, ki ima finančne interese v

organizaciji.

9.a ... finančna merila uspešnosti organizacije

9.b ... dodatna merila uspešnosti organizacije

Priloga C: PRIMERI IZ VPRAŠALNIKA ZA UGOTAVLJANJE ODLIČNOSTI (ZA NEKATERA PODROČJA)

Vprašalnik za ugotavljanje odličnosti

1. Voditeljstvo

V tem poglavju pregledujemo aktivnosti in obnašanje vseh vodij. Ocenjujemo, kakšno vlogo ima najvišje vodstvo pri oblikovanju jasnega namena, vrednot o kakovosti ter ciljev organizacije in pri zagotavljanju potrebne strukture ter sistema upravljanja za omogočanje njihovega uvajanja in podajanja. Poudarek je na osebni zavzetosti najvišjega vodstva in na njegovih dejanjih, in ne samo na njegovih pisnih ali ustnih izjavah. Prav tako pregledujemo, kako vsi vodje te vrednote sporočajo in zagovarjajo ter kako se vodje aktivno vključujejo v delo z odjemalci in dobavitelji.

- | | D | C | B | A |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) Ali je najvišje vodstvo osebno vključeno in igra vidno vlogo pri pripravi in sporočanju izjave o strategiji za namene, usmeritev in kulturo organizacije (vključno z vrednotami kakovosti in prednostnimi nalogami)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) Ali je najvišje vodstvo zagotovilo uvajanje sistema za upravljanje organizacijske strukture in procesov, ki se spoštuje in ki daje trajne in vedno boljše rezultate? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) Ali najvišje vodstvo z zgledom in dejanji izkazuje podporo in poudarja vrednote svoje organizacije in ali so te vrednote široko sprejete ter se izvajajo po vsej organizaciji? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (4) Ali so vsi vodje dostopni osebju in se vključujejo v pozitivno in pravočasno izrekanje priznanja posameznikom in timom za njihove napore, ki prinašajo izboljšanje? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (5) Ali si vsi vodje prizadevajo za stike z odjemalci, dobavitelji in drugimi zunaj organizacije ter se aktivno vključujejo v promoviranje partnerstev in skupaj z njimi pobud za izboljšanje? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | |
|---|---|
| S | V |
| e | z |
| n | g |
| k | e |
| a | l |
| t | o |
| i | d |
| n | n |
| i | d |
| a | o |
| z | p |
| p | s |
| r | r |
| r | e |
| e | d |
| d | e |
| l | k |
| k | e |
| o | n |
| a | o |
| k | o |

* Izraz "najvišje vodstvo" se nanaša na glavnega izvršilnega direktorja in njemu neposredno odgovorne.

5. Procesi

V tem poglavju pregledujemo, kako organizacija spozna in razumeva svoje odjemalce ter njihove trenutne in prihodnje potrebe prenaša v ovrednotene proizvode in storitve.

Poglavje vključuje tudi zahteve za obvladovanje procesov organizacije, kar lahko zajema dejavnosti, kot so inoviranje, dobava ključnih proizvodov ali storitev, odnosi z odjemalci in dobavitelji ter poslovne in pomožne funkcije (npr. računovodstvo, kadrovska služba, fakturiranje). Sistem kakovosti naj bi za obvladovanje procesov organizacije vključeval zadeve, kot so dokumentiranje in presoja, v potrditev, da so postopki uspešni, da jih razumejo in uporabljajo ter da se uvajajo potrebni korektivni ukrepi ali izboljšave. Vse zgoraj navedene zahteve se morajo uporabljati tako pri poslovnih in pomožnih procesih, kakor tudi pri glavnih proizvodnih in storitvenih procesih.

To poglavje ima največ skupnega z osrednjimi zahtevami standarda ISO 9000.

- | | D | C | B | A |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) Ali ima vaša organizacija sistem, ki zagotavlja, da vse dejavnosti, potrebne za proizvodnjo oziroma storitve, delujejo, in da jih obvladujete v skladu s predpisanimi standardi ali zahtevami (npr. z uporabo standardov ISO 9000 in ISO 14000)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) Ali imate celotno in izvedljivo metodo za razumevanje dojemanj, potreb in pričakovanj odjemalcev ter trgov, na katerih organizacija deluje? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) Ali imate celosten in izvedljiv sistem za zagotavljanje, da bodo zahteve odjemalcev prenesene v pravočasno ponudbo novih proizvodov in storitev? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (4) Ali imate proces stalnega izboljševanja, ki temelji na pozitivnem prepoznavanju priložnosti in potreb s pomočjo analize podatkov o odjemalcih, o delovanju ter o zunanjih primerjavah z drugimi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (5) Ali ima vaša organizacija temeljito in rutinsko metodo, da s presojo ali kako drugače ugotavlja uvajanje in uspešnost vseh sistemov, s pomočjo katerih poganja in obvladuje svoje aktivnosti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (6) Ali vaša organizacija zagotavlja, da se presoje in njihovi rezultati vedno uporabljajo za izboljšanje sistemov tako, da odpravljate vzroke (ne pa "gasite požare"), da s tem preprečite ponovitev problema? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (7) Ali so podporne dejavnosti (npr. računovodstvo, IT, odprema, obdelava podatkov, kadrovska, pravna služba in tajništvo) dokumentirane in jih obvladujete ter stalno izboljšujete najmanj v tolikšni meri kot glavne proizvodne in storitvene dejavnosti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|---|----|---|
| s | z | v |
| e | n | a |
| š | n | c |
| e | e | z |
| n | k | l |
| i | aj | o |
| z | n | d |
| a | a | o |
| č | p | s |
| e | r | a |
| l | e | z |
| o | d | e |
| | k | n |
| | e | o |

* Glavni proizvodni in storitveni procesi so tisti, ki neposredno zadevajo na končnega odjemalca. Pomožni in poslovni procesi pa so tisti procesi, ki odjemalca neposredno ne zadevajo, temveč podpirajo splošno poslovanje organizacije.

7. Rezultati v zvezi z zaposlenimi

V tem poglavju pregledujemo ravni in gibanja zadovoljstva vseh zaposlenih v organizaciji. Sprašujemo po dojemanju zaposlenih, ki ga je mogoče ugotoviti s pomočjo anket, ciljnih skupin, itd., pa tudi po internih merilih in rezultatih, ki bi lahko napovedovali ali vplivali na zadovoljstvo zaposlenih. Sprašujemo, ali so rezultati javni in ali na njihovi podlagi ukrepate ter jih primerjate z rezultati drugih organizacij.

Kot pri prejšnjem poglavju so interna merila organizacije vodilni kazalci, ki ustrežno vplivati na zadovoljstvo zaposlenih ali napovedovati trende zadovoljstva, medtem ko je "dejansko dojetje" mogoče dobiti le tako, da zaposlene vprašamo. Organizacija se mora pri zadovoljstvu zaposlenih zavedati tudi pomembnosti rezultatov, ki jih meri.

Logika, ki stoji za tem poglavjem je, da bo organizacija uspela le, če bo vzdrževala močno motivirano in predano delovno silo.

Kadar se zahteva navedba gibanj in ravni, morajo ta v najboljšem primeru pokrivati obdobje treh, še raje pa petih let.

- | | D | C | B | A |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) Ali organizacija redno meri in vrednoti vidike, ki napovedujejo gibanja ali vplivajo na zadovoljstvo in moralo ljudi, kot so odsotnost z dela, bolniška odsotnost, fluktuacija kadrov, predčasna upokojitev, ravni usposabljanja, interno napredovanje, število nesreč, število priznanj, pritožbe, in ali na podlagi teh rezultatov tudi ukrepa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) Ali redno pridobivate povratne informacije (s pomočjo vprašalnikov, razgovorov, ciljnih skupin itd.) o dojetju zaposlenih v zvezi z različnimi vidiki organizacije, kot so delovno okolje, zdravje, varnost, komuniciranje, možnosti napredovanja, plača, ocenjevanje uspešnosti, dajanje priznanja in vsesplošno zadovoljstvo zaposlenih, in ali se organizacija zaveda pomembnosti svojih meritev? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) Ali se rezultati internih meritev organizacije in dejanskih dojetanj primerjajo z rezultati drugih organizacij? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (4) Ali vodstvo seznanja zaposlene z vsemi rezultati zadovoljstva zaposlenih in ali na njihovi podlagi ukrepa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (5) Ali kažejo rezultati (zlasti dejansko dojetje zadovoljstva zaposlenih) splošni trend izboljšanja oziroma trajnostno visoko raven in ali jih je mogoče prikazati kot primerljive z enakovrednimi organizacijami in drugimi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | |
|---|---|---|---|
| S | n | z | v |
| e | a | n | a |
| e | k | a | s |
| e | t | t | t |
| i | e | o | i |
| n | i | š | t |
| n | n | d | o |
| a | a | p | o |
| p | p | r | e |
| r | r | e | t |
| e | d | d | a |
| d | k | e | n |
| i | k | k | o |
| o | a | k | o |

Priloga D: KONTINGENČNA TABELA ZA IZOBRAZBO IN ZNAČILNOST DELA

| | | IZOBRAZBA | | | | SKUPAJ |
|--------------------|----------------|-----------------------------|------------------|-----------------|-------------------------------|---------------|
| | | OSNOVNA ŠOLA ALI MANJ | POKLICNA ŠOLA | SREDNJA ŠOLA | VIŠJA, VISOKA ŠOLA ALI VEČ | |
| ZNAČILNOST DELA | RUTINSKO | 9 24,3% | 24 64,9% | 3 8,1% | 1 2,7% | 37 100,0% |
| | RAZGIBANO | 2 3,5% | 17 29,8% | 30 52,6% | 8 14,0% | 57 100,0% |
| | ZELO RAZGIBANO | | 2 7,4% | 12 44,4% | 13 48,1% | 27 100,0% |
| SKUPAJ | | 11 9,1% | 43 35,5% | 45 37,2% | 22 18,2% | 121 100,0% |

**Priloga E: PREVERJANJE POVEZANOSTI ZNAČILNOSTI DELA IN
ZAŽELENOSTI MOTIVA ZANIMIVO DELO**

| | | ZANIMIVO DELO | | SKUPAJ |
|--------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| | | Zelo zaželeno | Manj zaželeno | |
| ZNAČILNOST DELA | RUTINSKO | 29 78,4% | 8 21,6% | 37 100,0% |
| | RAZGIBANO | 44 80,0% | 11 20,0% | 55 100,0% |
| | ZELO RAZGIBANO | 18 72,0% | 7 28,0% | 25 100,0% |
| SKUPAJ | | 91 77,8% | 26 22,2% | 117 100,0% |

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|--------------------|-------------------|----|--------------------------|
| Pearson Chi-Square | ,648 ^a | 2 | ,723 |
| Likelihood Ratio | ,626 | 2 | ,731 |
| N of Valid Cases | 117 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 5,56.

Priloga F: KONTINGENČNA TABELA ZA IZOBRAZBO IN STIL VODENJA

| | | IZOBRAZBA | | | | SKUPAJ |
|--------------|--------------|-----------------------|---------------|--------------|----------------------------|---------------|
| | | OSNOVNA ŠOLA ALI MANJ | POKLICNA ŠOLA | SREDNJA ŠOLA | VIŠJA, VISOKA ŠOLA ALI VEČ | |
| STIL VODENJA | DIREKTIVNI | 6 16,7% | 17 47,2% | 9 25,0% | 4 11,1% | 36 100,0% |
| | BODRILNI | 1 5,3% | 9 47,4% | 8 42,1% | 1 5,3% | 19 100,0% |
| | INŠTRUKTIVNI | | 3 16,7% | 8 44,4% | 7 38,9% | 18 100,0% |
| | AVTONOMNI | 3 8,1% | 11 29,7% | 15 40,5% | 8 21,6% | 37 100,0% |
| SKUPAJ | | 10 9,1% | 40 36,4% | 40 36,4% | 20 18,2% | 110 100,0% |

Priloga G: PREVERJANJE POVEZANOSTI STILA VODENJA IN ZAŽELENOSTI MOTIVA SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU

| | | SVOBODA IN SAMOSTOJNOST | | SKUPAJ |
|--------------|-------------|-------------------------|---------------|---------------|
| | | Zelo pomembna | Malo pomembna | |
| STIL VODENJA | | 7 70,0% | 3 30,0% | 10 100,0% |
| | DIREKTIVNI | 27 77,1% | 8 22,9% | 35 100,0% |
| | MEŠANI | 28 77,8% | 8 22,2% | 36 100,0% |
| | DELEGIRANJE | 35 97,2% | 1 2,8% | 36 100,0% |
| SKUPAJ | | 97 82,9% | 20 17,1% | 117 100,0% |

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 7,870 ^a | 3 | ,049 |
| Likelihood Ratio | 9,902 | 3 | ,019 |
| N of Valid Cases | 117 | | |

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,71.

Priloga H: VPLIV RAVNI RAZVIJANJA JASNIH VREDNOT IN ZGLEDA VODJE (V1), SEZNANJENOSTI S POLITIKO KAKOVOSTI (V5) IN UČINKOVITOSTI KOMUNIKACIJE (V7) NA POSAMEZNIKOVO IZPOLNJEVANJE ZAHTEV POLITIKE KAKOVOSTI:

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--|
| 1 | V7 UČINKOVITOST KOMUNIKACIJE O KAKOVOSTI DELA S SODELAVCI, PODREJENIMI IN NADREJENIMI | | Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= ,050) |
| 2 | V1 MERA RAZVIJANJA VREDNOT IN PRIČAKOVANJ GLEDE KAKOVOSTI IN ZGLED VODJE | | Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= ,050) |

a. Dependent Variable: V6 V KOLIKŠNI MERI SAMI IZPONJUJETE ZAHTEVE POLITIKE KAKOVOSTI NA VAŠEM DELOVNEM MESTU

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,709 ^a | ,503 | ,499 | ,592 |
| 2 | ,742 ^b | ,551 | ,544 | ,565 |

a. Predictors: (Constant), V7 Učinkovitost komunikacije

b. Predictors: (Constant), V7 Učinkovitost komunikacije, V1 Razvijanje vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgled vodje

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 42,241 | 1 | 42,241 | 120,371 | ,000 ^a |
| | Residual | 41,759 | 119 | ,351 | | |
| | Total | 84,000 | 120 | | | |
| 2 | Regression | 46,307 | 2 | 23,153 | 72,482 | ,000 ^b |
| | Residual | 37,693 | 118 | ,319 | | |
| | Total | 84,000 | 120 | | | |

a. Predictors: (Constant), V7 Učinkovitost komunikacije

b. Predictors: (Constant), V7 Učinkovitost komunikacije, V1 Razvijanje vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgled vodje

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,644 | ,150 | | 4,285 | ,000 |
| | V7 | ,679 | ,062 | ,709 | 10,971 | ,000 |
| 2 | (Constant) | ,417 | ,157 | | 2,658 | ,009 |
| | V7 | ,559 | ,068 | ,584 | 8,220 | ,000 |
| | V1 | ,248 | ,069 | ,253 | 3,568 | ,001 |

| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |
|-------|----|-------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|
| | | | | | | Tolerance |
| 1 | V1 | ,253 ^a | 3,568 | ,001 | ,312 | ,754 |
| | V5 | ,135 ^a | 1,745 | ,084 | ,159 | ,683 |
| 2 | V5 | ,071 ^b | ,917 | ,361 | ,084 | ,637 |

a. Predictors: (Constant), V7 Učinkovitost komunikacije

b. Predictors: (Constant), V7 Učinkovitost komunikacije, V34 Razvijanje vrednot in pričakovanj glede kakovosti in zgled vodje

Priloga I: VPLIV RAVNI RAZVIJANJA JASNIH VREDNOT IN ZGLEDA VODJE (V1), STOPNJE POSREDOVANJA RAZUMEVANJA COK S STRANI VODJE (V2), VKLJUČENOSTI V AKTIVNOSTI NENEHNEGA IZBOLJŠEVANJA (V4) IN UČINKOVITOSTI KOMUNIKACIJE (V7) NA POSAMEZNIKOVO RAVEN SEZNANJENOSTI Z ZAHTEVAMI POLITIKE KAKOVOSTI:

| Model | Variables Entered/Removed | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--|
| 1 | V2 MERA POSREDOVANJA JASNEGA RAZUMEVANJA TQM S STRANI VODJE | | Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= ,050) |
| 2 | V7 UČINKOVITOST KOMUNIKACIJE O KAKOVOSTI DELA S SODELAVCI, PODREJENIMI IN NADREJENIMI | | Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= ,050) |
| 3 | V4 POSAMEZNIKOVA MERA VKLJUČENOSTI V AKTIVNOSTI NENEHNEGA IZBOLJŠEVANJA | | Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= ,050) |

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,583 ^a | ,340 | ,334 | ,660 |
| 2 | ,654 ^b | ,428 | ,418 | ,617 |
| 3 | ,692 ^c | ,478 | ,464 | ,592 |

- a. Predictors: (Constant), V2 Posredovanje jasnega razumevanja TQM s strani vodje
- b. Predictors: (Constant), V2 Posredovanje jasnega razumevanja TQM s strani vodje, V7 Učinkovitost komunikacije
- c. Predictors: (Constant), V2 Posredovanje jasnega razumevanja TQM s strani vodje, V7 Učinkovitost komunikacije, V4 Vključenost v aktivnosti nenehnega izboljševanja

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 25,321 | 1 | 25,321 | 58,197 | ,000 ^a |
| | Residual | 49,166 | 113 | ,435 | | |
| | Total | 74,487 | 114 | | | |
| 2 | Regression | 31,891 | 2 | 15,946 | 41,927 | ,000 ^b |
| | Residual | 42,596 | 112 | ,380 | | |
| | Total | 74,487 | 114 | | | |
| 3 | Regression | 35,638 | 3 | 11,879 | 33,941 | ,000 ^c |
| | Residual | 38,849 | 111 | ,350 | | |
| | Total | 74,487 | 114 | | | |

- a. Predictors: (Constant), V2 Posredovanje jasnega razumevanja TQM s strani vodje
- b. Predictors: (Constant), V2 Posredovanje jasnega razumevanja TQM s strani vodje, V7 Učinkovitost komunikacije
- c. Predictors: (Constant), V2 Posredovanje jasnega razumevanja TQM s strani vodje, V7 Učinkovitost komunikacije, V4 Vključenost v aktivnosti nenehnega izboljševanja

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,943 | ,169 | | 5,568 | ,000 |
| | V2 | ,558 | ,073 | ,583 | 7,629 | ,000 |
| 2 | (Constant) | ,621 | ,176 | | 3,519 | ,001 |
| | V2 | ,359 | ,084 | ,375 | 4,292 | ,000 |
| | V7 | ,334 | ,080 | ,363 | 4,156 | ,000 |
| 3 | (Constant) | ,374 | ,185 | | 2,016 | ,046 |
| | V2 | ,249 | ,087 | ,260 | 2,859 | ,005 |
| | V7 | ,313 | ,077 | ,340 | 4,043 | ,000 |
| | V4 | ,257 | ,079 | ,259 | 3,272 | ,001 |

| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |
|-------|----|-------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|
| | | | | | | Tolerance |
| 1 | V4 | ,286 ^a | 3,398 | ,001 | ,306 | ,755 |
| | V7 | ,363 ^a | 4,156 | ,000 | ,366 | ,670 |
| | V2 | ,182 ^a | 1,835 | ,069 | ,171 | ,583 |
| 2 | V4 | ,259 ^b | 3,272 | ,001 | ,297 | ,750 |
| | V2 | ,112 ^b | 1,178 | ,241 | ,111 | ,562 |
| 3 | V2 | ,084 ^c | ,916 | ,362 | ,087 | ,557 |

- a. Predictors: (Constant), V2 Posredovanje jasnega razumevanja TQM s strani vodje
- b. Predictors: (Constant), V2 Posredovanje jasnega razumevanja TQM s strani vodje, V7 Učinkovitost komunikacije
- c. Predictors: (Constant), V2 Posredovanje jasnega razumevanja TQM s strani vodje, V7 Učinkovitost komunikacije, V4 Vključenost v aktivnosti nenehnega izboljševanja

