

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Edita Plava

Mentor: red.prof.dr. Miroslav Stanojević

***INDUSTRIJSKI ODNOSI IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH:
PRIMER SLOVENIJE***

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2005

ZAHVALA

Mentorju red. prof. dr. Miroslav Stanojeviću se zahvaljujem za usmerjanje in strokovne nasvete pri izdelavi diplomskega dela. Za pomoč in informacije se zahvaljujem podjetjema Pristop d.o.o. in Savatech d.o.o..

Iskrena hvala tudi vsem mojim najbližjim, prijateljem in tistim, ki so mi v vseh teh letih študija pomagali in me vzpodbujali na poti do cilja.

KAZALO

KAZALO	3
1. UVOD	4
2. INDUSTRIJSKI ODNOSI V SLOVENIJI	7
2.1. Delovna sila	8
2.2. Akterji industrijskih odnosov	8
2.2.1. Delodajalci	8
2.2.2. Sindikati	10
2.3. Soodločanje in kolektivna pogajanja	14
2.3.1. Participacija	14
2.3.2. Kolektivna pogajanja	16
2.4. Socialno partnerstvo	18
2.5. Regulacija industrijskih odnosov	19
3. UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	20
3.1. Upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji	23
4. MOTIVACIJA	27
4.1. Teorije motivacije	29
4.1.1. Maslowa teorija motivacije: hierarhija potreb	29
4.1.2. Herzbergova dvofaktorska analiza	30
4.1.3. Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	31
4.1.4. Mc Gregorjeva teorija X in Y	31
4.1.5. Teorija pravičnosti	32
4.1.6. Ekonomska teorija motivacije	32
4.1.7. Adelferjeva motivacijska teorija	33
4.2. Motivacija zaposlenih	33
5. TRADICIONALNO ORGANIZIRANE KOLEKTIVNE INTERESNE ORGANIZACIJE IN MOTIVACIJA	37
5.1. Predstavitev rezultatov	39
6. ZAKLJUČEK	43
7. LITERATURA	45

1. UVOD

Po osamosvojitvi je v Sloveniji prišlo do velikih sprememb za državljane kot tudi za gospodarstvo. V zadnjih nekaj letih so bila številna slovenska podjetja deležna temeljite preobrazbe in velikih razvojnih sprememb, katerih razlogi so bili družbene spremembe, tehnološke novosti, konkurenčni pritiski, lastninjenje, izguba trgov bivše Jugoslavije. Vse te spremembe so vodile v pospešeno preobrazbo v tržni gospodarski sistem in so prinesle novosti tudi v industrijskih razmerjih in delovni zakonodaji.

Podjetja so se soočila z zahtevnejšimi trgi, za kar pa so morala precej izboljšati svojo konkurenčnost. Vemo, da je temeljni pogoj preživetja podjetja v kapitalizmu zniževanje stroškov. Vendar pa lahko rečemo, da je na dolgi rok za konkurenčnost bolj pomembno celovito prestrukturiranje podjetij in v tem smislu tudi povečanje človeških zmožnosti ter uveljavljanje sodobnih načinov ravnanja s človeškimi viri. Zaposleni tako postanejo ključno orožje konkurenčnega boja, saj je tekmece danes skoraj nemogoče prehiteti na področju tehnoloških rešitev.

Angažiranje kadrov in kapitala za zadovoljevanje določenih koristi je osnova za nastanek organizacije. Kadri so sami zase vir, vsak posameznik pa je obenem tudi vir osebnostnih, strokovnih, delovnih lastnosti, zato je postalo upravljanje z le-temi (viri) pomembno in zahtevno. Vključevanje človeka z njegovimi sposobnostmi in lastnostmi v poslovni proces ima velik vpliv na končne rezultate, zato je potrebno znati pravilno vključiti vsakega posameznika v določene aktivnosti organizacije in s tem učinkovito uporabiti njegov potencial, to je njegovo znanje, sposobnosti, spretnosti.

Motivacija je poleg znanja, sposobnosti in spretnosti izrednega pomena za uspešno opravljanje dela oziroma česarkoli nasploh. Ker vemo, da je zadovoljen delavec dober delavec, je pomembno, kako uspešno znamo motivirati zaposlene, da svoje delo opravijo kar najbolje in da so s svojim delom zadovoljni. Motiviranost zaposlenih je, lahko rečemo, ključni dejavnik, ki mora biti prisoten v organizaciji, ker sicer le-ta ne bo dosegla rezultatov kakršne bi sicer lahko. Motivacija je tudi pogoj za dobre odnose med sodelavci ter med njimi in nadrejenimi.

Poznamo številne teorije, katere obravnavajo področje fenomena motivacije in metod motiviranja, kot spodbujanja človeka k ravnanju na določen oziroma želen način. Tovrstne teorije obravnavajo motivacijo iz različnih vidikov, vse pa tako ali drugače iščejo odgovor na vprašanje, kaj žene človeka na delovnem mestu k delu.

Uspešnost vsakega posameznika in medsebojno povezanih strokovnjakov in managerjev lahko veliko prispeva k uspešnosti podjetij in s tem celotnega (slovenskega) gospodarstva.

Cilj diplomske naloge

Cilj moje diplomske naloge je predstaviti industrijske odnose v Sloveniji, predvsem na ravni podjetja. Nadalje me zanima ali sindikati vplivajo na motivacijo zaposlenih. Predstavila bom tudi upravljanje s človeškimi viri in motivacijo.

V diplomski nalogi bom preverjala hipotezo, da tradicionalno organizirane kolektivne interesne organizacije zavirajo vpeljavo sodobnih metod motiviranja zaposlenih.

Metodološki pristop

Osnovna metoda, ki sem jo uporabila pri pisanju diplomske naloge, je deskriptivna. Opisala sem značilnosti industrijskih odnosov, upravljanja s človeškimi viri in značilnosti motivacije v Sloveniji. Druga metoda pa je analitična, predstavila sem podatke (in jih primerjala med seboj), ki sem jih pridobila v dveh organizacijah, od katerih je ena organizacija z močnim sindikatom in druga, ki sindikata nima. Z organizacijami sem komunicirala preko elektronske pošte, podjetja so rešila moj vprašalnik in kasneje smo se dogovorili še za moj osebni obisk podjetjema, kjer smo se pogovarjali, kako poteka delovanje kadrovskih služb v le-teh. Omeniti moram tudi, da sem imela problem pridobiti za sodelovanje večjo slovensko organizacijo, ki ne bi bila sindikalno organizirana, tako sta podjetji, po številu zaposlenih, težko primerljivi med seboj.

Struktura diplomske naloge

Diplomska naloga je sestavljena iz šestih poglavij, vključno z uvodom in zaključkom.

Prvi del diplomske naloge je uvod.

V *drugem delu* bom opisala in predstavila industrijske odnose v Sloveniji, tudi na mikro nivoju.

Tretje poglavje bo temeljilo na upravljanju s človeškimi viri in motivaciji, kjer bom opisala pojem upravljanja s človeškimi viri in pogledala, kako je s tem pri nas.

V *četrtm poglavju* bom opisala pojem in teorije motivacije in ugotavljala, zakaj je pomembna tako za zaposlene kot tudi za organizacijo samo.

Peto poglavje pa bo primer podjetja in analiza pridobljenih rezultatov.

Zadnji del pa bo zaključek.

2. INDUSTRIJSKI ODNOSI V SLOVENIJI

V Sloveniji se je obdobje prehoda začelo že v (pozni) osemdesetih letih, predvsem ga je zaznamoval razpad Socialistične Federativne Republike Jugoslavije leta 1991. Čeprav je imela Slovenija ugoden izhodiščni položaj za vstop v proces tranzicije, pa gospodarski prehod ni bil lahek. Največji problem je predstavljala dokončna izguba jugoslovanskega trga s 23 milijoni ljudi. To je bil tudi osnovni vzrok gospodarske krize.

V letih od 1988 do 1992 se je Slovenija soočala z negativno stopnjo rasti bruto domačega proizvoda. BDP se je leta 1991 zmanjšal za 8,9 % in tako dosegel najnižjo stopnjo. Oživljanje se je začelo leta 1993 z 2,8 % rastjo BDP, leta 1994 pa je ta rast dosegla že 5,3 %. Leta 1999 je bila letna stopnja rasti BDP 4,9 %, tako je BDP na prebivalca znašal 10.078 USD, in po teh podatkih se je Slovenija kot država v tranziciji že bolj približala državam Zahodne Evrope (Statistični letopis RS 1992, 1996, 1998, 2000).

Slovenija, močno odvisna od zunanje trgovine, je morala po prehodu hitro razviti alternativne trge za izvoz, kajti le-ta je dosegal vedno nižjo točko. Slovenska industrija je bila na evropskih trgih manj konkurenčna kot pa na jugoslovanskem trgu. Podjetja so zato morala zviševati kvaliteto in produktivnost. Mnoga podjetja so pri tem propadla, mnoga so odpuščala delavce. Stopnja brezposelnosti, ki je bila leta 1989 2,6 % je v letu 1993 zrasla na kar 9,1 %. Prehod iz socializma v kapitalistično gospodarstvo, je prinesel brezposelnost, posledico padca industrijske proizvodnje, tehnološkega prestrukturiranja, stečajev in lastninskega preoblikovanja.

Brezposelnost je v največji meri doletela mlade iskalce (prve) zaposlitve in slabo izobražene ter manj kvalificirane delavce (predvsem v industrijskih panogah). Podjetja so težave s prezaposlenostjo reševala s predčasnim upokojevanjem, kar je vplivalo na upad delovno aktivnega prebivalstva in je močno obremenilo pokojninski sistem.

Glede privatizacije je bilo po zakonu o privatizaciji iz leta 1992, 20 % delnic dodeljenih zaposlenim, 40 % pa različnim skladom, medtem ko so o uporabi preostalih 40 % delnic odločali delavski sveti ali upravni odbori podjetij. V Sloveniji je bila v praksi najpomembnejša metoda privatizacije »notranji odkup« (glej Stanojevič, 2001: 76). Le ti se v nobeni med primerljivimi tranzicijskimi družbami niso pojavljali v tako intenzivni obliki. Posebnost lastniške strukture v Sloveniji je visoko število podjetij, ki so še vedno v pretežni lasti države. Prav tako pa je posebnost relativno šibek dotok tujega kapitala.

2.1. Delovna sila

V zadnjem desetletju so se razmere na trgu delovne sile v Sloveniji zelo spremenile. Opaziti je spremembe v štirih glavnih skupinah poklicev. Zmanjšal se je delež pri poklicih za preprosta dela, povečal se je delež upravljalcev strojev in naprav ter delež strokovnjakov, prav tako pa se je delež delovno aktivnih v storitvenem sektorju močno povečal. Največ je zaposlenih s srednjo šolo (28,3 %), sledijo zaposleni s poklicno šolo (27,9 %), zaposleni z osnovno šolo (20,1 %), medtem ko zadnjo skupino tvorijo zaposleni z višjo in visoko šolo ter magisterijem in doktoratom (15,4 %). Vendar se povpraševanje po bolj izobraženi in mlajši delovni sili povečuje. V Sloveniji znaša stopnja aktivnosti (delež aktivnega prebivalstva med prebivalstvom starim 15 in več let) skoraj 60 % (glej Ignjatović, 2001).

2.2. Akterji industrijskih odnosov

2.2.1. Delodajalci

V Sloveniji delujejo štiri delodajalske organizacije:

- ◆ Gospodarska zbornica Slovenije,
- ◆ Obrtna zbornica Slovenije,
- ◆ Združenje delodajalcev Slovenije,
- ◆ Združenje delodajalcev obrtnih dejavnosti.

Delodajalske interese v Sloveniji predstavlja **Gospodarska zbornica**. Zbornica ima v Sloveniji že več kot 150-letno tradicijo, opredeljena je kot samostojna strokovno poslovna organizacija, nudi pravne in ekonomske nasvete, spodbuja pospeševanje kakovosti, uvajanje novih tehnologij, izboljšuje učinkovitost dela in poslovanja svojih članov, zagotavlja strokovno pomoč za potrebe članov ...

Register Gospodarske zbornice vključuje približno 50.000 gospodarskih subjektov. Člani Gospodarske zbornice so podjetja (banke, zavarovalnice, druge pravne osebe, ki opravljajo gospodarsko dejavnost in imajo sedež v Republiki Sloveniji), fizične osebe, kmetijske in gozdarske zadruga. V zbornico pa se lahko včlanijo tudi druge organizacije, ki opravljajo družbeno dejavnost, poklicna in strokovna društva in združenja.

Zborčni sistem je organiziran po teritorialnem in sektorskem ključu, skupno povezuje 13 območnih zbornic in 26 panožnih združenj. Zakon predpisuje obvezno članstvo za vsa podjetja in samostojne podjetnike, medtem ko interese manjših podjetij in samostojnih obrtnikov zastopa Obrtna zbornica Slovenije.

Obrtna zbornica Slovenije je samostojna, strokovno-poslovna organizacija. OZS izdaja obrtna dovoljenja, vodi obrtni register, izdaja licence avtoprevoznikom, izvaja pomočniške in mojstrske izpite, ukvarja se z promocijo obrti, svetuje svojim članom ... Organizirana je po teritorialnem in panožnem načelu in vključuje 12 območnih zbornic in številne sekcije.

Leta 1994 je bilo preko OZS organizirano gospodarsko interesno združenje OGISTTA (združenje delodajalcev obrti, gostinstva, intelektualnih storitev, turizma, trgovine in avtoprevoznništva), ki se je leta 1997 preimenovalo v Združenje delodajalcev obrtnih dejavnosti Slovenije (ZDODS). Na prostovoljni osnovi povezuje nekaj več kot 4000 obrtnikov. V okviru Gospodarske zbornice delujeta še avtonomno Združenje podjetnikov Slovenije, ki zastopa interese podjetnikov iz vrst malih podjetij, ter Društvo Manager.

»Zaradi očitkov iz Mednarodne organizacije dela, da je treba zagotoviti predstavljanje interesov delodajalcev na prostovoljni podlagi (ne pa po sili zakona), je dala Gospodarska zbornica pobudo, da se v obliki gospodarskega interesnega združenja na prostovoljni osnovi ustanovi **Združenje delodajalcev Slovenije**« (Potočnik, 1995:809).

To združenje je bilo ustanovljeno februarja 1994, pokriva več kot 50 odstotkov zaposlenih in je tako dovolj velik reprezentativni predstavnik slovenskega gospodarstva. Združenje se financira s članskimi prispevki, ki so odvisni od velikosti podjetja in tudi aktivno sodeluje z evropskimi delodajalskimi konfederacijami. Združenje ima naslednje naloge:

- zastopanje interesov delodajalcev na zakonodajnem področju,
- izdelava strokovnih podlag za doseganje soglasja s socialnimi partnerji,
- kolektivna pogajanja,
- strokovno svetovanje,
- svetovanje pri delavski participaciji,
- izobraževanje.

2.2.2. Sindikati

Pred letom 1990 je v Sloveniji deloval samo en sindikat, ki je bil v bistvu zveza sindikatov. Od klasičnih socialnih funkcij so sindikati v obdobju do 1990 največkrat igrali vlogo delavskega servisa, tako so svoje delovanje omejili na nudenje članskih uslug in storitev ter sodelovanje v vodenju tovarne. Razlog za tako delovanje pa najdemo v dejstvu, da je bila v tem obdobju varnost delavcev izredno velika, medtem ko je zaščita delovnih mest v obdobju tranzicije postalo eden temeljnih ciljev sindikalnih zahtev.

Danes so slovenski sindikati na ravni podjetij dobro organizirani predvsem v velikih in srednje velikih podjetjih, medtem ko jih v majhnih gospodarskih družbah skoraj ni (Stanojević, 2001:88). V Sloveniji ima na ravni organizacij sindikat dve temeljni vlogi. Prva je varovanje posameznih delavcev pred nezakonitim ali neustreznim ravnanjem delodajalca (gre za neke vrste varstveno vlogo), druga vloga sindikatov pa je sklepanje kolektivnih pogodb z managementom v organizacijah. Sindikati v slovenskih podjetjih so osredotočeni predvsem na plače in delovne razmere.

V procesu pluralizacije (v devetdesetih letih) je nastalo šest federacij ali konfederacij, ki obstajajo še danes. Vse zveze so priznani socialni partnerji na nivoju države in

imajo svoje predstavnike v Ekonomskem in socialnem svetu. Te krovne sindikalne organizacije pa so:

- ♦ *Zveza svobodnih sindikatov Slovenije* je najštevilčnejša in najmočnejša neodvisna sindikalna zveza. Med vsemi sindikalnimi centralami je najučinkovitejša na področju organiziranja in predstavljanja interesov zaposlenih in je tudi najbolj primeren partner Vladi in strani delodajalcev v tripartitinih odnosih. Organiziranost ZSSS temelji na panožnem načelu, kar pomeni, da sindikati dejavnosti delujejo samostojno, na osnovi lastnih programov in statuten. Na ravni Zveze pa se tvori skupni program in statut. Financira se izključno iz članarin, ki jih prispevajo člani panožnega sindikata. Iz članarin izhaja finančna pomoč družinam, iz članarin se financirajo tudi tečaji, seminarji za delavce, ki so se pripravljene dodatno izobraževati ... Vključuje 20 reprezentativnih sindikatov dejavnosti. Od marca 1999 naprej je (edina iz Slovenije) polnopravna članica Evropske konfederacije sindikatov.
- ♦ *Konfederacija neodvisnih sindikatov Slovenije* je sindikalna centrala, ki vključuje 19 sindikatov, od tega jih je 8 reprezentativnih.
- ♦ *Konfederacija sindikatov 90 (K-90)* je bila ustanovljena leta 1991, vključuje 10 reprezentativnih vej.
- ♦ *PERGAM* pa vključuje 5 reprezentativnih vej in je konfederacija sindikatov grafične in papirne industrije.
- ♦ Ob koncu devetdesetih let sta bili ustanovljeni še dve sindikalni organizaciji *Alternativa* in *Solidarnost*.

Po zakonu o reprezentativnosti sindikatov (Uradni list RS, št. 13/93), so reprezentativni tisti sindikati, ki:

- so demokratični in uresničujejo svobodo včlanjevanja v sindikate,
- neprekinjeno delujejo najmanj zadnjih šest mesecev,
- so neodvisni od državnih organov in delodajalcev,
- se sofinancirajo pretežno iz članarine in drugih lastnih virov,
- imajo določeno število članov v skladu z določbami zakona o reprezentativnosti sindikatov.

Reprezentativnost daje sindikatom odločilen vpliv na sklepanje in veljavnost kolektivnih pogodb, socialnih sporazumov, pravico kandidiranja svojih predstavnikov v organe soupravljanja na ravni podjetij in podobno.

Nekateri sindikati dejavnosti in poklicni sindikati ostajajo zunaj central in delujejo samostojno. Obstajajo pa tudi posamezne sindikalne organizacije, reprezentativne v posamezni dejavnosti oziroma poklicu (sindikat delavcev v zdravstvu in socialnem varstvu, vzgoji in izobraževanju, policiji, bankah,...). Torej lahko rečemo, da je sedanja sindikalna scena v Sloveniji dokaj fragmentirana.

Sindikalni pluralizem

Sindikalni pluralizem, ki ga poprej nismo imeli je prineslo leto 1990. Družbena in predvsem politična kriza, ki se je pojavila pred osamosvojitvijo je sprožila val reorganizacij na političnem in sindikalnem področju, tako so zahteve po novih, neodvisnih sindikatih postajale čedalje glasnejše. Politični pluralizem pa je avtomatično pomenil tudi sindikalni pluralizem. Tako so se na začetku devetdesetih v Sloveniji, glede na politične in ideološke cepitve, sindikati razdelili na stare reformirane in nove neodvisne. Kasneje je politična usmerjenost sindikatov zelo oslabela in je danes skoraj neprepoznavna. Leta 1993 je bilo z zakonom o reprezentativnosti sindikatov rešeno vprašanje, katere sindikalne organizacije smejo v imenu svojih članov sklepati in podpisovati kolektivne pogodbe.

Sindikalni pluralizem je povzročil sindikalnemu gibanju več škode kot koristi, saj le-to v medsebojnih sporih izgublja svojo akcijsko in organizacijsko moč. Po drugi strani pa je sindikalni pluralizem oziroma medsebojna konkurenca tudi spodbudila notranje prenove sindikatov. Še vedno je sindikalni pluralizem slovenska realnost, obstaja šest central in veliko samostojnih sindikatov, kar pomeni da lahko v organizacijah pride do organiziranja najrazličnejših sindikatov. Kljub temu, pa obstaja znotraj slovenskih podjetij praviloma ena sindikalna organizacija.

Solidarnost med sindikati pa se je pokazala v lanskoletni opozorilni enourni stavki, ki je bila izpeljana 24. februarja s strani industrijskih sindikatov. V njej je, po sindikalnih virih, sodelovalo blizu 120 tisoč zaposlenih, stavko pa so podprli tudi v K-90. Prav tako se je sodelovanje med sindikati pokazalo tudi v protestnem zborovanju 3. aprila

2004. Protestni shod je pripravila ZZZS, pridružile pa so se mu tudi K-90, Neodvisnost in Pergam.

Vidimo torej, da se sindikalne organizacije počasi povezujejo med seboj, saj v boju za pravice delavstva ni prostora za politična in ideološka nasprotovanja, le ta se umikajo bolj ali manj usklajenemu delovanju, še posebej kadar gre za iste cilje in skupne interese njihovega članstva.

Članstvo v sindikatih

Po podatkih javnomnenjske raziskave (Stanojević in Omerzu, 1994:122) je bilo leta 1994 v sindikate organiziranih 59,6 % delovno aktivnih prebivalcev. V ZSSS je bilo včlanjenih približno polovica sindikaliziranih delavcev - 48,2 %, v tedaj drugem največjem sindikatu na Slovenskem (KNSS) pa 10,8 % vseh sindikaliziranih delavcev. Tretjo sindikalno skupino, v kateri je 23,1 % sindikaliziranih delavcev so, sestavljali pripadniki številnih od central neodvisnih sindikatov, ki so delovali na ravni podjetij in posameznih dejavnosti, medtem ko je 14,9 % anketirancev izjavilo, da so člani sindikata, vendar ne vedo katerega.

Vidimo, da je bila stopnja sindikaliziranosti, kljub organizacijski neenotnosti slovenskih sindikatov, visoka. Zdi se, da so v času tranzicije zaposleni čutili potrebo po večji sindikalni zaščiti.

Danes je stopnja sindikaliziranosti v Sloveniji nižja, in sicer je povprečna stopnja sindikaliziranosti delavcev v Sloveniji okoli 40 %. Na ravni podjetij pa novejša raziskava iz leta 2001 (Stanojević, 2001) še vedno kaže visoko stopnjo sindikaliziranosti delavcev, in sicer ta stopnja presega 51 % zaposlenih na ravni večine organizacij.

Obstaja še ena značilnost na slovenski sindikalni sceni, in sicer, da so v zadnjih desetih letih visoko izobraženi in bolje plačani zaposleni skupaj z najslabše plačanimi (marginaliziranimi skupinami delavcev) zapustili sindikat. Ostali so delavci s poklicno šolo, upravljalci strojev, itd., zato lahko rečemo, da slovenski sindikati ne zastopajo več vsega delovnega prebivalstva, pač pa delavce (glej Stanojević, 2000a).

2.3. Soodločanje in kolektivna pogajanja

2.3.1. Participacija

Participacija zaposlenih pri odločanju v organizaciji prispeva k ustvarjanju ozračja sodelovanja in soustvarjanja med zaposlenimi in managementom. Sistem participacije v Sloveniji je bil definiran v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju leta 1993. Ogrodje slovenskega modela participacije je precej podobno nemškemu modelu. Vpliv zaposlenih se kaže v obveščanju, svetovanju (delodajalec je obvezen soočiti se z mnenji zaposlenih) in soupravljanju (je najmočnejša oblika vpliva zaposlenih, saj je soglasje zaposlenih pogoj za sprejetje določene odločitve).

Tako kot v nemškem sistemu so tudi v slovenskem zakonsko predvidene ključne institucije delavske participacije, svet delavcev, predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu podjetja in delavski direktor (Stanojevič, 1998:402).

Svet delavcev je osrednji organ izvajanja participacije v podjetju. Sveti delavcev se v Sloveniji najpogosteje ustanavljajo v nekdanjih velikih družbenih podjetjih, medtem ko jih je najmanj v organizacijah, ki se ukvarjajo z javnimi storitvami. Pri oblikovanju sveta delavcev imajo pomembno vlogo sindikati. Pobuda za ustanavljanje sveta delavcev temelji na prostovoljni osnovi, vendar pa so sindikati tisti, ki spodbujajo in pomagajo pri ustanavljanju le-teh. Svet delavcev volijo delavci, ki so v podjetju zaposleni več kot šest mesecev. Kandidate lahko predlagajo reprezentativni sindikati v podjetju, ter skupine zaposlenih s podpisi. Število članov sveta je odvisno od števila zaposlenih v organizaciji. Kandidati so s tajnim glasovanjem za svet delavcev izvoljeni za štiriletno obdobje. Svet delavcev se ustanovi v podjetju, ki ima več kot 20 zaposlenih, medtem ko imajo podjetja z manj kot 20 zaposlenih namesto sveta delavcev delavskega zaupnika, ki ima enake pravice kot svet delavcev.

Svet delavcev po zakonu sodeluje pri upravljanju na štiri načine:

- ♦ obveščanje – o določenih poslovnih zadevah vodstvo svet delavcev le obvesti,
- ♦ posvetovanje – se nanaša na statusna in kadrovska vprašanja v podjetju (razporejanje in odpuščanje delavcev, prodaja, zaprtje podjetja ...),

- ♦ soodločanje – delodajalec mora pred sprejemom ukrepov dobiti soglasje sveta delavcev, če le-ta ne poda svojega soglasja pa odločitev ne more biti izvršena,
- ♦ zadržanje odločitve delodajalca. Če pride med delodajalcem in svetom delavcev do nesporazuma, se v podjetju oblikuje arbitražna.

Vloga sveta delavcev je uveljavljanje interesov zaposlenih pri odločanju uprave, predvsem na področju socialnih in kadrovskih vprašanj, gospodarskih, razvojnih vprašanj kot tudi glede organizacije dela. Torej je naloga sveta delavcev v podjetju, da skrbi za izvajanje zakonov, sklenjenih kolektivnih pogodb in drugih dogovorov, ter da predlaga ukrepe, ki bodo v korist delavcem. Svet delavcev pomaga invalidom, starejšim in drugim zaposlenim, ki potrebujejo posebno varstvo pri vključevanju v delo. Prav tako sprejema pobude in predloge zaposlenih in jih upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem.

Iz raziskave, ki je potekala v letu 2001 je razvidno, da ima v Sloveniji tri četrtine vseh organizacij z 200 in več zaposlenih svete delavcev (76,7 %). Razlika se kaže v tem, da je svetov delavcev najmanj v organizacijah, ki se ukvarjajo z javnimi storitvami (46,9 % organizacij iz tega sektorja). V organizacijah, ki so bile ustanovljene v času »komunizma« je največ takih organizacij, ki imajo svete delavcev (85,8 % teh organizacij). Če primerjamo z organizacijami ustanovljenimi pred letom 1945 in po letu 1990 je ta razlika statistično značilna (glej Stanojević, 2001: 141).

Vse to pa zopet kaže slovenske organizacije kot okolja, za katera je značilno močno predstavljanje kolektivnih interesov zaposlenih. Kolektivna predstavništva zaposlenih konstituirajo odnose in komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi v slovenskih podjetjih, zato lahko rečemo, da je *posredna* (reprezentativna) participacija v slovenskih podjetjih dokaj razvita (Stanojević, 2001:13).

Med slovenskimi organizacijami pa prevladujejo organizacije, v katerih delavci niso vključeni v odločanje o vprašanjih lastnega dela, oziroma v katerih *neposredne* participacije ni. To pomeni, da v slovenskih organizacijah zanemarljivo pomen neposredne participacije, ki pa je lahko tudi močan motivacijski faktor, ki lahko prispeva k temu, da so delavci zadovoljni in kot taki tudi uspešni in prispevajo veliko k uspešnosti same organizacije. Na žalost pa, denimo, v slovenskih podjetjih proizvodne delavce niti formalno ne povprašajo o strategiji in finančah podjetja,

medtem ko se le v tretjini organizacij delavci vključujejo v odločanje o organizaciji dela (Stanojević, 2001:14).

Možnost sodelovanja delavcev v organih družbe se uresničuje tudi preko predstavnikov delavcev v nadzornem svetu družbe in preko predstavnika delavcev (delavskega direktorja) v upravi družbe.

Nadzorni svet podjetja je telo, sestavljeno iz predstavnikov lastnikov in predstavnikov zaposlenih. Število predstavnikov delavcev, članov v nadzornem svetu, se določi s statutom družbe, izvoli in odpokliče pa jih svet delavcev. Odvisno od števila zaposlenih delavcev v podjetju zavzemajo delojemalci 1/3 članov (v podjetjih do 1000 delavcev) oziroma do 1/2 članov (v podjetjih nad 1000 zaposlenimi). Najpomembnejši funkciji nadzornega sveta sta nadzor nad vodenjem podjetja ter imenovanje in odpoklic članov uprave. To telo odloča o vseh večjih naložbah in večjih spremembah v podjetju. Glavna pridobitev sodelovanja delavcev v nadzornem svetu je pridobivanje informacij, pomemben pa je tudi neposredni stik s predstavniki managementa.

Delavski direktor je član uprave podjetja, ki zastopa in uresničuje interese kapitala, hkrati pa mora tesno sodelovati z delavci in zastopati njihove interese glede kadrovskih in socialnih vprašanj. Tako kot druge člane uprave tudi delavskega direktorja imenuje nadzorni svet. V praksi je vloga delavskega direktorja nekako nedorečena, saj je le-ta razpet med delavci in managementom oziroma lastniki.

2.3.2. Kolektivna pogajanja

V Sloveniji se je sistem kolektivnega pogajanja začel razvijati po letu 1990. Določbe o vsebini kolektivnih pogajanj vsebujeta Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja iz leta 1989 in Zakon o delovnih razmerjih, ki je bil dopolnjen leta 1990 in 1991, leta 2002 pa je bil sprejet novi Zakon o delovnih razmerjih. Pri nas za področje gospodarstva kot predstavnik delodajalcev nastopajo Gospodarska zbornica Slovenije (GZS), Obrtna zbornica Slovenije (OZS) in Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS), kot predstavnik delojemalcev pa ustrezni sindikat, za področje

negospodarstva pa država oz. vlada kot delodajalec in ustrezeni sindikat kot delojemalec. Kolektivna pogodba se obvezno sklene pisno za določen ali nedoločen čas. Vsebina kolektivne pogodbe je razdeljena na normativni in obligacijski del. Normativni del vsebuje tiste določbe, ki so jih pogodbene stranke uskladile in se nanašajo na vsebino pravic s področja plač, delovnega časa, časa odsotnosti, dopusta, nadomestila, prenehanja delovnega razmerja ... Obligacijski del pa vsebuje dogovore o medsebojnih pravicah in obveznostih strank in načine reševanja sporov.

Sistem kolektivnih pogajanj v Sloveniji je visoko centraliziran. Za vso aktivno delovno populacijo veljajo določila kolektivnih pogodb, vsaj splošnih. Za tolikšno inkluzivnost je odgovorna vloga Gospodarske zbornice v sistemu kolektivnih pogajanj, saj je članstvo v zbornici obvezno in tako morajo slovenska podjetja obvezno spoštovati pogodbe, ki jih sklepa njihova zbornica (glej Stanojević, 2001: 85). Struktura kolektivnih pogodb je:

- ♦ dve splošni kolektivni pogodbi – za gospodarstvo in negospodarstvo – sta najvišji in zato tudi najsplošnejši ravni kolektivnih pogodb. Ti pogodbi veljata za vse zaposlene, ne glede na članstvo v sindikatu;
- ♦ panožne kolektivne pogodbe, ki jih sklepajo sindikati in združenja delodajalcev posameznih panog dejavnosti;
- ♦ podjetniške kolektivne pogodbe.

Na nacionalni ravni oziroma v okviru splošne in panožnih kolektivnih pogodb se delodajalci in sindikati pogajajo o plačilu za delo in pogojih dela. Na tej ravni pogajanj ostajajo druge oblike stimuliranja delavcev (kot so dodatno pokojninsko zavarovanje, udeležba pri dobičku, dodatno izobraževanje ...) neopredeljene. O teh oblikah se pretežno pogajajo le na ravni velikih, dobro organiziranih, kapitalsko močnih gospodarskih družb.

Kot predmet kolektivnih pogajanj prihajajo v ospredje predvsem plače, tako je določilo o minimalni višini plač ključna točka vsake kolektivne pogodbe. Poleg plač pa kolektivna pogajanja obravnavajo še druge zahteve zaposlenih, kot so delovni čas, dopusti, bolniška odsotnost, (normativni del kolektivne pogodbe). Plače in delovne razmere so pogloblitve teme sindikalnih aktivnosti na mikro ravni. V podjetjih, ki so uspešna, se sindikati pogajajo za višje pravice, kot so dogovorjene na ravni splošne

(ustrezne) kolektivne pogodbene dejavnosti. V manj uspešnih podjetjih pa je sindikalno delovanje običajno osredotočeno bolj na kontrolo, ali delodajalci dosledno spoštujejo dogovore dosežene na višji ravni.

2.4. Socialno partnerstvo

Pri pojmu socialno partnerstvo govorimo o predstavnikih različnih interesnih skupin, ki med seboj izmenjavajo stališča in tako pridejo do zanje obveznih dogovorov o vprašanih razvoja države (tako gospodarskega kot tudi socialnega), čemur pravimo socialni dialog.

V Sloveniji govorimo o tridelnem sistemu, o treh partnerjih: vladi (ki nastopa kot predstavnik države), delodajalci (predstavljata jih Gospodarska zbornica Slovenije in Obrtna zbornica Slovenije) in delojemalci (ki jih predstavljajo sindikati).

Prvi znaki tridelnega sodelovanja v naši novi državi so se pokazali leta 1990, ko je bil v okviru ministrstva za delo ustanovljen svet za zaposlovanje, v katerem so bili zastopani predstavniki ministrstva za delo, zbornice in sindikatov (glej Potočnik, 1995: 815).

Leta 1994 je bil, ob podpisu prvega dogovora o politiki plač, ustanovljen Ekonomsko socialni svet (ESS). Tako je ta dogovor dejansko postal prvi socialni sporazum. S tem so vsi trije partnerji podpisali izjavo o vzajemnem medsebojnem priznavanju in pripravljenosti, da se skupaj dogovarjajo o vprašanih ekonomske in socialne politike. Ekonomsko socialni svet je posvetovalno telo socialnih partnerjev, njegove odločitve zavezujejo vse partnerje, nimajo pa pravne veljave.

Pristojnosti sveta so: posvetovanja, pogajanja, predlaganje mnenja, priporočila, pobude in usklajevanje. Ekonomsko socialni svet v okviru svojega delovanja tudi sodeluje pri pripravi zakonodaje (daje svoja mnenja o osnutkih zakonov in drugih aktih, predno le-te obravnava vlada), daje pobude za sprejem novih ali spremembo veljavnih predlogov, obravnava probleme na gospodarsko družbenem področju.

ESS sestavlja petnajst članov, in sicer pet predstavnikov iz vlade, sindikatov in delodajalcev, ki so imenovani za tri leta. Takšna sestava odraža enakopravno

zastopanost vseh treh socialnih partnerjev. Tako se odločitve sprejemajo soglasno, ker ima vsak partner po en glas.

Tripartitni odnosi so pomembni za uspešno izvajanje ekonomske in socialne politike. Skupni cilj vseh treh partnerjev je socialni mir kot rezultat zadovoljitve vseh delnih različnih interesov posameznih partnerjev.

2.5. Regulacija industrijskih odnosov

Sindikati so skozi zgodovino v svojem boju za pravice delavcev imeli na voljo dve obliki moči: *negativno* (blokiranje odločitev delodajalcev) in *pozitivno* (sodelovanje z delodajalci). Uporaba *stavke* kot sredstva pritiska, grožnja s stavko, protestnim shodom, naslavljanje zahtev in izjav (vladi) preko množičnih medijev ... so sredstva, ki so se v mnogih primerih pokazala za zelo učinkovita. Stavka je legitimna in zakonita ustavitev dela (če poteka v skladu s predpisi). Vendar pa so generalne stavke zadnje legitimno sredstvo sindikatov za obrambo delavskih pravic, saj je cilj sindikatov doseči dogovore in kompromise v socialnem dogovoru za pogajalsko mizo. Slovenski sindikati so na splošno kooperativni, obenem pa se v določenih okoliščinah brez večjih zadržkov vključujejo v odkrite konflikte. Po mnenju slovenskih sindikalistov, bi ob poslabšanju delovnih razmer brez večjih težav pritegnili zaposlene v stavko (Stanojević, 2001:229). Vloga sindikatov pri racionalizaciji in regulaciji industrijskih konfliktov je pomembna.

Ključni vir konfliktov v slovenskih podjetjih je distribucija dohodkov. Sredi devetdesetih let je bila večina primerov vseh stavk zaradi nepravilne distribucije osebnih prejemkov iz delovnega razmerja (zamik izplačil, prenizke plače). Drugi najpomembnejši vir konfliktov je ogroženost delovnih mest oziroma odpuščanje delavcev.

V Sloveniji je bilo do leta 1997 ugotovljenih približno 100 do 200 stavk letno, po tem letu pa se je število zmanjšalo na manj kot 50 letno. Za Slovenijo je danes značilna nizka pogostost stavk. Prav tako je v Sloveniji tudi povprečna velikost stavk nižja kot v drugih državah EU, kjer se pri nas stavk udeleži v povprečju 220 oseb (glej Stanojević, 2001: 89). Dolžina stavk pa je v Sloveniji zmerna – 4,2 dneva.

3. UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Človek in njegove zmožnosti so osrednji in bistveni sestavni del slehernega dogajanja v organizaciji. Tako je človek dejanski nosilec vsakega dogajanja v podjetju ali družbi in zato učinkovito vključevanje človeških virov v ekonomsko in poslovno odločanje lahko bistveno spremeni končne rezultate. Prav človeške zmožnosti so tiste, ki omogočajo ustvarjanje konkurenčne prednosti, ki je ni mogoče nadomestiti ali dohiteti tako hitro, kot to lahko naredimo, denimo, s tehnologijo. Lahko rečemo, da je vlaganje v razvoj človeških virov eden od ključnih dejavnikov uspešnosti podjetij v družbi prihodnosti, znanje in prilagodljivost spremembam pa vse bolj postajata temeljna pogoja konkurenčnosti podjetja in posameznika.

Tako so tudi analize v ZDA in Evropi pokazale, da strateško postavljen sistem upravljanja človeških virov poveča tržno vrednost podjetja kar za 65 % in ravno upravljanje s človeškimi viri je eden od desetih ključnih zaostankov slovenskih podjetij za multinacionalkami.

Management kadrovskih virov je razmeroma nov pojem, nanaša se na vodenje, upravljanje kadrovskih virov organizacij.

Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju, izvajanju nalog za doseg osebnih in delovnih ciljev v organizaciji, *kadrovski viri* označujejo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, navezanost na skupino, organizacijo, *management kadrovskih virov* pa je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, kar pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Možina, 1998: 3).

V kadrovske procese v organizaciji so tako ali drugače vpleteni institucija managementa v organizaciji, zaposleni kot posamezniki, lastniki oziroma ustanovitelji, formalne in neformalne skupine zaposlenih, vlada, sindikati in drugi (glej Beer in soavtorji, 1985).

Spremembe v 20. stoletju niso prinesle samo nove tehnologije, vplivale so tudi na spremembe v organizaciji. Organizacije so začele opuščati centralizirane hierarhične oblike z visoko piramidalno strukturo, uvajale pa so vse večjo decentralizacijo, tako

so se zniževale organizacijske piramide. Organizacije so prehajale na tako imenovane proste oblike kot so projektne in mrežne organizacije. Spreminjalo se je tudi vodenje v organizacijah, in sicer od vodenja, ki je temeljilo na dajanju ukazov in navodil k ciljnemu vodenju, ki temelji predvsem na oblikovanju vizije in ciljev podjetja. Skupaj z vsemi temi spremembami se je spreminjalo tudi področje dela z zaposlenimi v organizaciji oziroma podjetju. Sistemi pridobivanja novih sodelavcev so postajali vse kompleksnejši. Cilj je bil predvsem kakovosten izbor sodelavcev ter vključevanje in razvoj zaposlenih za doseganje njihovih strateških ciljev.

Po HRM pristopu so za uspeh organizacije pomembni odnosi med ljudmi v njej, pomembni so odnosi med vodjo in delavcem. Lahko rečemo, da tudi vedenje vodilnih veliko prispeva k uspehu, saj le-to pomembno vpliva na organizacijsko vzdušje. Odnosi morajo temeljiti na spoštovanju dela, človeka, njegovega znanja in sposobnosti ter prispevka k doseganju skupnih ciljev organizacije in družbe. Pri upravljanju s človeškimi viri se ne srečujemo več z menedžerjem, ki svojim podrejenim ukazuje, temveč gre za mnogo bolj demokratične odnose znotraj podjetja. Menedžment postane tako nekakšen »voditelj« zaposlenih, da pa le ta to nalogo učinkovito izvaja, se mora zavedati predvsem tega, kaj zaposlene vodi oziroma motivira pri njihovem delu. Za kvalitetno upravljanje s človeškimi viri je pomembna komunikacija, in sicer mora biti sistem komunikacije odprt, da zaposleni dajejo drug drugemu informacije brez zadržkov in strahu. Taka komunikacija zagotavlja natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog in tudi dobre odnose med sodelavci (Svetlik, 1998:164). Programi ukvarjanja s človeškimi viri tako prispevajo k uresničitvi planov podjetja. Programi skrbijo za planiranje človeških virov za realizacijo teh planov s pridobivanjem in usposabljanjem novih članov, poleg tega pa se osredotočajo tudi na vodenje in upravljanje dela in na nagrajevanje. Od človeka, vodje, ki je odgovoren za človeške vire, se pričakuje, da bo imel pomembno vlogo tudi pri oblikovanju strategije podjetja in da bo sodeloval pri razvoju poslovanja.

Socialna funkcija upravljanja s človeškimi viri pomeni predvsem preventivno delovanje, kar pomeni, da skrbi za ustrezno stopnjo varnosti, dobrega počutja delavcev v podjetju, dobrih delovnih pogojev delavcev, skrbi tudi za preprečevanje industrijskih sporov. K vzdrževanju te funkcije lahko veliko prispeva sindikat. Socialni

funkciji se je pridružila tudi ekonomska funkcija upravljanja s človeškimi viri, ki pa le te obravnava kot glavni kapital podjetja, katerega je mogoče povečevati.

Na splošno pa je *funkcija kadrovske dejavnosti* opis in analiza dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrovske dejavnosti (glej Možina, 1998: 4).

Poseben pomen znotraj kadrovskih virov posameznega podjetja imajo strokovni in vodstveni kadri. To je skupina zaposlenih, brez katerih bi razvoj podjetja zastal in jih ni mogoče nadomestiti ali usposobiti v kratkem času. Management v tistih podjetjih, ki so spoznali vrednost ključnih strokovnih in vodstvenih delavcev, veliko vlaga v njihovo usposabljanje in razvoj ter poskuša z različnimi ukrepi (visoka avtonomija pri delu, visoka materialna in nematerialna stimulacija ...) povečati njihovo identifikacijo s podjetjem. Analize kažejo, da se management v naših podjetjih, ki so dalj časa prisotna na zunanjem trgu, bolj zaveda teh načel in jih tudi uveljavlja (Mate, 1995: 46).

Načrtovanje razvoja kadrov je uprto v prihodnost, v nove izzive in spremembe ter v nove zahteve tržnega merjenja moči oziroma konkurence. To je proces, s pomočjo katerega podjetje poskuša določiti, katere so potrebe kadrov in kako zadostiti tem potrebam. Izobraževanje in usposabljanje znanj, sposobnosti in veščin zaposlenih teče v smeri zagotavljanja uspešnega funkcioniranja podjetja, tako ima kakovost kadrov zelo pomemben vpliv na kakovost življenja in dela podjetja. Pomen usposabljanja narašča in predstavlja eno izmed glavnih nalog kadrovskih služb povsod po Evropi.

Temeljne aktivnosti upravljanja s človeškimi viri po Treven S. (1998: 26-29) so:

- ♦ **upravljanje zunanjega in notranjega okolja**; za uspešnost podjetja je potrebna povezava upravljanja s človeškimi viri in poslovnih ciljev podjetja;
- ♦ **ocenjevanje dela in rezultatov**; potrebne so vnaprej določene lestvice ocenjevanja ter natančnost in nepristranskost ocenjevalca. Vsako delovno mesto bi moralo biti evalvirano, da se lahko na tej podlagi ocenjuje kakovost in količina opravljenega dela na posameznem delovnem mestu;

- ♦ **načrtovanje in izbira kadrov;** potrebno je nenehno spremljanje delovne sile v podjetju, le tako se hitro ugotovijo primanjkljaji, ki kažejo na potrebno količino in kakovost delovne sile v podjetju;
- ♦ **razvoj in izobraževanje;** zaradi nenehnih sprememb mora podjetje nenehno vlagati v razvoj in dodatno izobraževanje zaposlenih;
- ♦ **nagrajevanje zaposlenih;** zaposlene je potrebno znati motivirati za delo tako, da čim bolje uporabijo svoje potenciale.

Upravljanje s človeškimi viri obsega torej zelo široko področje dela, lahko bi rekli, da je skupek različnih programov, načrtov in dejavnosti, s katerimi želijo v podjetju doseči izboljšanje ravnanja s človeškimi viri.

3.1. Upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji

Od leta 1990 dalje so se začeli v Sloveniji pojavljati pojmi, kot so kadrovski management ali upravljanje s človeškimi viri. Za Slovenijo je značilen model neintenzivnega upravljanja s človeškimi viri, kar pomeni, da organizacije posvečajo malo pozornosti človeškim virom (Svetlik, 2004:8).

Po empiričnih podatkih (vzorec je predstavljal 68 podjetij) dr. Nade Zupan (Zupan, 1999) o ravnanju s človeškimi viri v slovenskih podjetjih je bilo videti, da v Sloveniji kar 17 od vseh proučevanih podjetij v letu 1996 ni imelo izdelane kadrovske strategije, 16 podjetij je navedlo, da strategija obstaja, a da ni zapisana. V 34 podjetjih je kadrovska strategija del poslovne strategije, le eno podjetje je imelo samostojni dokument, v katerem je predstavljena kadrovska strategija. V Sloveniji je tako imelo napisano strategijo človeških virov le 1,47 odstotka organizacij, nekoliko večji delež organizacij je imel nenapisano strategijo, kar pa je vseeno bilo, v primerjavi z Evropo, nizek odstotek.

Po podatkih novejša raziskave (Svetlik, 2001) vidimo, da v veliki večini slovenskih organizacij trdijo, da imajo strategijo za človeške vire (86,3 %), in to v več kot polovici organizacij celo napisano. Problem pa je v tem, da se kadrovska strategija izdeluje

na ravni kadrovske funkcije in ne kot strateška usmeritev celega podjetja. Drugi problem je, da v kadrovskih službah slovenskih organizacij najdemo manj zaposlenih, saj pride v povprečju na 100 zaposlenih malo več kot en strokovni kadrovski delavec, pozitivno pa je to, da je vodja za človeške vire v slovenskih organizacijah pogosto član ožjega kolegija (glej Svetlik, 2004:9). Slovenske organizacije poudarjajo interni trg delovne sile, torej dajejo prednost kadrom iz svoje organizacije, kar je po svoje tudi dobro, saj je človek, ki ga že od samega začetka v organizaciji usposablja bolj lojalen, organizacijo bolj pozna, po drugi strani pa lahko zunanji kadri prinesejo v organizacijo novo znanje, izkušnje, nekatere (koristne) spremembe. Zanimivo je, da se v Sloveniji še vedno v večini organizacij ne poslužujejo empiričnih metod za izračun potrebnega števila kadrov, potrebe po le teh očitno samo približno ocenjujejo. Prav tako je zanimivo, da je najpogostejši vir pri pridobivanju kadrov v Sloveniji osebni vir, kar ni značilen pojav za sodobni svet, kar zopet kaže na nerazvitost upravljanja s človeškimi viri v slovenskih organizacijah.

Po podatkih raziskave (mag. Daniela Brečko, 2004), ki je potekala v začetku leta 2004, v raziskavi je sodelovalo 187 slovenskih podjetij, vidimo, da kadrovske službe v slovenskih podjetjih največ pozornosti namenjajo skrbi za izobraževanje kadrov. Za skoraj 30 % vseh podjetij je le-to prednostna naloga, veliko je podjetij (57 %), ki skrbijo tudi za razvoj vodstvenih kadrov. Druga naloga, ki ji kadrovske službe v 20 % slovenskih podjetij namenjajo veliko pozornosti, je urejanje zakonskih regulativ s področja delovnih razmerij, 17 % daje prednost oblikovanju politike plač in sistemom nagrajevanja, 14 % podjetij pa največ poudarka daje oblikovanju organizacijske kulture. Podjetja uporabljajo veliko sodobnih pristopov za razvoj kadrov, predvsem redne letne razgovore in svetovanje. Zanimivo je, da večina podjetij, kar 62 % (kljub zakonsko urejenem 40-urnem delavniku) pričakuje, da bodo zaposleni delali od 41-50 ur na teden. Skromnih 8 odstotkov podjetij dopušča delo na domu, kot glavno oviro za to navajajo pomanjkanje zaupanja v zaposlenega oziroma v to, da bi zaposleni učinkovito delali doma.

Vidimo, da imajo slovenske organizacije manj izoblikovano politiko enakih možnosti in politiko prožnega zaposlovanja. Delodajalci v Sloveniji imajo na področju fleksibilnosti delavnikov veliko prostora, kljub temu pa delodajalci precej več uveljavljajo t.i. neprijazne oblike fleksibilnosti (glej Svetlik, 2001:21), kot so nadure,

delo ob nedeljah, izmensko delo, delo za določen čas, kar posledično vpliva tudi na slabšo kakovost življenja delavcev. V veliko manjši meri pa se delodajalci odločajo za t.i. prijazne oblike, kot so delo na domu, delo na daljavo, krajši delovni čas, delitev delovnih mest. Predvidevam, da je manjša uporaba »prijaznih« oblik fleksibilnosti povezana s tem, da se slovenske organizacije še niso toliko spremenile, da bi lahko zadovoljile kriterije, ki so potrebni za uvedbo le-teh oblik. Seveda, pa je uvedba »prijaznih« oblik fleksibilnosti odvisna tudi od vsebine dela, ki ga posameznik opravlja.

Kot sem že omenila, je pri upravljanju s človeškimi viri v organizaciji pomembna komunikacija, vendar pa so po raziskavah (SiOK, 2004) zaposleni v slovenskih organizacijah najmanj zadovoljni prav s komuniciranjem oz. z informiranostjo o dogajanju v organizacijah, kar pomeni, da je neposredna komunikacija v slovenskih organizacijah dokaj nerazvita. Pozitivno v slovenskih organizacijah je predvsem to, da so dokaj uspešne pri usposabljanju, katerega se udeležuje veliko število zaposlenih (Svetlik, 2004:11).

Če razvitost kadrovske funkcije v Sloveniji primerjamo z Evropo, se največje razlike pokažejo pri fleksibilnih oblikah dela. Kar osemkrat več evropskih podjetij (66 odstotkov) dopušča delo na domu (Brečko, 2004). Očitno se slovenska podjetja ne zavedajo, da fleksibilne oblike dela lahko povečajo produktivnost, zmanjšajo stroške in vplivajo na pozitivno uravnoteženje poklicnega in zasebnega življenja. Pozitivno pa je to, da so slovenska podjetja bolj naklonjena izobraževanju in usposabljanju in so pripravljeni nekoliko več investirati v razvoj zaposlenih kot v Evropi. Opazna je tudi razlika glede najprimernejše upokojitvene starosti, kjer bi v Evropi delali v povprečju za pet let več kot v Sloveniji (pri 65 letih bi se upokojilo le še 5 % Slovencev in kar 39 % Evropejcev).

Slovenski managerji bi morali v človeških virih videti eno najbolj donosnih področij investiranja. Podjetje bo uspešno le tedaj, če bo sposobnosti, znanja, motive za delo pri zaposlenih razvijalo, usmerjalo in uporabljalo tako, da bo z njimi doseglo razvoj, premagalo izzive in uveljavljalo potrebne spremembe. Pri spremembah mislim predvsem na spremembe v sferi dela, kjer so vidne predvsem potrebe po večji

fleksibilnosti delovne sile in po usposobljenosti zaposlenih, da se prilagodijo na pogosto spreminjajoče se delovne situacije.

Dejstvo je, da se v Sloveniji o ravnanju s človeškimi viri vse več govori in piše, v zadnjem obdobju nastajajo številni prispevki in literatura, ki pojasnjujejo koncept ravnanja s človeškimi viri in njegove najboljše prakse. Na to temo je tudi vse več programov usposabljanj, strokovnih srečanj, predavanj. Potrebno bi bilo pospešeno vlagati v raziskovanje področja ravnanja s človeškimi viri, v povezovanje s tujimi strokovnimi institucijami in v prenos znanj med podjetji. Tudi država bi morala nameniti več finančne in strokovne podpore.

4. MOTIVACIJA

Vsak posameznik ima določene želje in potrebe, ki jih skuša nenehno zadovoljevati. To so nekakšne pobude, ki silijo človeka k načrtnemu delovanju. Nobena človekova dejavnost ne nastane sama od sebe, temveč je vsaka aktivnost, ki jo človek začne spodbujena z enim ali več motivi, ki usmerjajo dejavnost k želenemu cilju oziroma zadovoljitvi potreb.

Beseda motivacija je izpeljana iz latinske besede »movere«, kar pomeni premikati. Bolj smiselno si motivacijo lahko razlagamo kot nekaj, kar napaja z energijo, usmerja in oblikuje človeško obnašanje. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom, za vsako človekovo aktivnost mora biti nek vzrok, neka potreba, nek motiv.

Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje, motiv je vse tisto, kar nam daje energijo in nas usmerja k določeni dejavnosti.

Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem, zadovoljitev teh potreb je **cilj** oziroma tisto za kar smo bili motivirani in kamor je bilo usmerjeno naše delovanje.

Cilji so medsebojno povezani s potrebami, ki ženejo posameznika, da z nekim delovanjem cilj doseže. Z iskanjem sredstev za zadovoljitev potreb pa danes razumemo predvsem *delo*.

Glede na klasifikacijo potreb ločimo motive (glej Lipičnik, 1998:156) na:

- ♦ *primarne* motive - so opredeljeni kot vzgibi, ki vodijo aktivnost človeka k ciljem da preživi (denimo lakota, žeja, spanje,...),
- ♦ *sekundarne* motive - ki človeku zagotavljajo stanje zadovoljstva, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

Glede na nastanek ločimo:

- ♦ *podedovane* motive - te človek prinese s seboj na svet,
- ♦ *pridobljene* - ki si jih človek pridobi v življenju.

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo:

- ♦ *univerzalne* motive - ki se pojavljajo pri vseh ljudeh,
- ♦ *regionalne* motive - ki so značilni za ljudi na določenem teritoriju,
- ♦ *individualne* motive - ki jih srečamo le pri posameznikih.

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so kriteriji, ki jih številni avtorji uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost.

Prvo skupino sestavljajo *primarne biološke potrebe* - le te morajo biti zadovoljene, sicer lahko človek kot organizem ali vrsta propade, so univerzalne.

Drugo motivacijsko skupino tvorijo *primarne socialne potrebe* - njihovo zadovoljevanje je pomembno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri vedenju človeka v socialnem okolju.

Tretjo skupino silnic pa predstavljajo *sekundarni potrebe* - le te so osebne narave, so pridobljene in se nanašajo na socialni del človekovega življenja (interesi, stališča, navade ...). Lahko jih relativno hitro zadovoljujemo, čeprav pa jih včasih zelo težko spreminjamo.

Če so motivi in potrebe med seboj usklajeni nimamo težav z odločanjem v zvezi našega delovanja, vedno pa ni tako, saj si motivi in potrebe med seboj lahko nasprotujejo. Zaradi različnih ovir ni mogoče preprosto doseči ciljev in s tem zadovoljiti motivov. Ko v motivacijski situaciji naletimo na oviro zunaj človeka, govorimo o *frustraciji*, kadar pa gre za ovire v njem govorimo o *konfliktu*.

Motivacija lahko opredelimo kot proces, ki povzroča, da se ljudje obnašajo in delujejo v določeni smeri. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti. Posebno je motivacija pomembna za delo, saj človeku pomaga, da uresniči svoje cilje pa tudi cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo pa prav tako uporabljajo tudi managerji, in sicer kot orodje za vodenje človekove dejavnosti v želeno smer, čemur pravimo **motiviranje**.

4.1. Teorije motivacije

Teorije o motivaciji so se začele oblikovati že v začetku tridesetih let prejšnjega stoletja. Poskušajo razložiti človekov odnos do dela, poskušajo dati odgovor na vprašanje zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je njegovo delo odvisno. Motivacijske teorije opisujejo povezanost med človekovimi potrebami in aktivnostmi. Vse teorije, ki poskušajo razložiti motivacijo, so usmerjene v aktivnosti, ki jim sledi motivirana oseba in poudarjajo prisotnost nekega elementa oziroma faktorja, ki spodbuja posameznika za določeno dejavnost.

Na splošno ločimo dve vrsti motivacijskih teorij:

Vsebinske teorije motivacije – usmerjene so predvsem na identifikacijo in klasifikacijo potreb, ki jih zadovoljujejo ljudje, da delujejo na določen način, osredotočajo se na dejavnike, ki vplivajo na obnašanje, in ne na sam proces, skozi katerega to počnejo. Analizirajo pomen potreb v delovnem procesu.

Procesne teorije motivacije – pravijo, da koncept potreb ni zadosten za pojasnjevanje motivacije za delo in da moramo v analizo vključiti tudi precepcijo, pričakovanje, vrednost ter njihove interakcije.

Vsem motivacijskim teorijam pa je skupno izhodišče, da so delovni uspehi in produktivnost dela pri visoko motiviranem posamezniku višji kot pri tistem, ki je manj motiviran.

4.1.1. Maslowa teorija motivacije: hierarhija potreb

Abraham Maslow je eden prvih avtorjev, ki so utemeljili teorijo motivacije. Njegova teorija je ena najbolj znanih teorij motivacije, običajno se uporablja pri razumevanju motivacije v delovnih situacijah, nastala je leta 1943. Menil je, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Njegova teorija motivacije temelji na hierarhiji petih potreb, ki so razdeljene po svoji pomembnosti za človeka.

1. *fiziološke potrebe* so v človeku prisotne že od rojstva, so temeljne potrebe, če so le te zadovoljene lahko človek preživi,
2. *potrebe po varnosti* pojavijo se takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe, zagotovljena mora biti stabilnost eksistence, gre za težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju,
3. *potrebe po pripadnosti in ljubezni* gre za potrebe po socialnem vplivu, druženju. Posameznik si želi pripadati in biti v družbi sprejet, gre tudi za željo človeka po ljubezni, interakciji z drugimi,
4. *potrebe po spoštovanju* so potrebe po statusu in ugledu. Ljudje si prizadevajo izboljšati svoj status in pozitivno podobo, da bi si pridobili večji ugled,
5. *potrebe po samopotrjevanju* je najvišja raven potreb in se pojavi v človeku takrat, ko so v večji meri zadovoljene vse štiri predhodne potrebe. Zato lahko ljudje v življenju dosegamo tisto, kar smatramo za naše poslanstvo oziroma cilj.

Maslowa motivacijska teorija predstavlja koristen pripomoček za preučevanje motivacijskih dejavnikov in možnosti za učinkovito motiviranje delavcev. Organizacija mora omogočiti pogoje, v katerih bo posameznik te potrebe lahko zadovoljeval, ne samo fiziološke, temveč tudi vse ostale. Potrebe v teh skupinah so v veliki meri odvisne od posameznika, zaradi česar postaja motivacija izredno kompleksna, kadar skušamo motivirati ljudi, ki imajo osnovne potrebe že zadovoljene.

4.1.2. Herzbergova dvofaktorska analiza

Frederick Herzberger je proučeval, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost in na motiviranost človeka. Herzberg je svojo teorijo poimenoval dvofaktorska teorija, saj je vse motivacijske faktorje razdelil v dve veliki skupini: na ***higienike in motivatorje***. *Higieniki* izvirajo iz delovnega okolja in imajo preventivno funkcijo, saj če niso ustrezno zadovoljeni, higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če pa so v delovnem okolju prisotni, bo nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ne bo nič večje. Torej ti faktorji sami po sebi ne spodbujajo ljudi k aktivnosti in ne vplivajo na večjo motiviranost zaposlenih. Mednje lahko štejemo zaslužek, položaj, varnost, delovne razmere, dodatne ugodnosti v podjetju.

Motivatorji pa predstavljajo potrebe povezane z delom samim in prispevajo k dosežkom, odgovornosti, napredku, izzivom in delovni učinkovitosti. Ljudi spodbujajo in motivirajo, da dajo vse od sebe. Če v organizaciji niso prisotni, zaposleni zaradi tega ne bo nezadovoljen. Mednje štejemo priznanja, odgovornost, osebni razvoj, zanimivo delo, strokovno usposabljanje. Po Herzbergovem mnenju vplivajo motivatorji neposredno na produktivnost dela, higieni pa posredno, tako da preprečujejo upad morale. Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko uporabljajo dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. Lahko uporabijo motivatorje, s katerimi je mogoče pri posameznikih izzvati reakcije in aktivnosti in higienike, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo nepotrebne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo (glej Treven, 2001:130).

4.1.3. Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman in Oldham sta na podlagi Herzbergovih ugotovitev zasnovala model značilnosti dela, ki predstavlja podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. Postavljata si osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Ta model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu, če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka (glej Lipičnik, 1998: 169). Te psihološke okoliščine so:

- doživljanje pomembnosti (različnost nalog, pomembnost nalog ...),
- doživljanje odgovornosti (zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo),
- poznavanje rezultatov (zaposleni lahko oceni uspešnost svojega delovanja).

To so elementi, ki skupaj vplivajo na motiviranost za delo.

4.1.4. Mc Gregorjeva teorija X in Y

Mc Gregor je v svoji motivacijski teoriji razdelil vse zaposlene na dva osnovna tipa: tip X in tip Y. Zaposleni *tipa Y* po njegovi teoriji radi delajo, so pridni delavci in

uživajo v svojem delu, zato jih ni potrebno nadzorovati, niti jih k delu siliti. Zaposleni *tipa X* pa ne delajo radi, zato jih je treba k delu siliti ter vseskozi spremljati oziroma nadzorovati njihovo delovanje. Z vidika motiviranja je zato mogoče sklepati, da zaposleni tipa X zadovoljujejo predvsem osnovne potrebe in težijo k ustreznemu zaslužku. Zaposleni iz skupine Y pa zadovoljujejo višje potrebe in si zato postavljajo višje cilje, ki jih motivirajo.

4.1.5. Teorija pravičnosti

Teorijo o motiviranju, ki temelji na pravičnosti, je razvil J. Stacy Adams. Poudarja pa pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Zaposleni pričakujejo za enako opravljeno delo tudi enako plačilo. Višina plačila pri tem niti ni tako pomembna, pomembnejša so relativna razmerja. Gre za primerjavo plačila z vloženim znanjem, odgovornostjo, naporom in podobnim. Če bodo zaposleni dobili različne nagrade za isto opravljeno delo, te nagrade ne bodo predstavljale več motivacije, ampak bodo dosegle le nasproten učinek (glej Adams v Treven, 2001: 137).

4.1.6. Ekonomska teorija motivacije

Teorija temelji na predpostavkah, da posameznik dela zato, da zasluži in pridobiva denar, da vsak posameznik reagira na denarno stimulacijo, da se s človekom ravna kot s strojem, da se njegovo delo lahko standardizira. Vendar pa je denar motivator le, v kolikor te nagrade niso stalnica, saj jih zaposleni lahko sprejemajo kot nekaj samoumevnega in denar tako nima več stimulativnega učinka. Lahko rečemo, da ko plača zadovoljuje denarne interese zaposlenih, začnejo le-ti dajati prednost ostalim nedenarnim stimulacijam.

4.1.7. Adelferjeva motivacijska teorija

Adelfer je določil tri skupine temeljnih potreb:

- potrebe po obstoju – nanašajo se na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev,
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi – so potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov,
- potrebe po razvoju – odsevajo željo človeka po njegovi osebni rasti in razvoju.

Adelferjeva teorija pri zadovoljevanju potreb ne predpostavlja tako stroge hierarhije kot Maslowa. Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vpliva na prioriteto zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, izobrazba posameznika in njegove družinske vezi.

Zakaj je dobro poznati motivacijske teorije

Poznavanje motivacijskih teorij je v pomoč marsikateremu managerju pri odločitvah kako motivirati zaposlene, da bodo še bolje delali.

4.2. Motivacija zaposlenih

Uspešnost ljudi pri delu je v splošnem odvisna od treh med seboj povezanih elementov (Možina, 1986:103):

- ♦ sposobnosti ali tistega, kar človek zmore,
- ♦ znanja ali tistega, kar človek zna,
- ♦ motivacije ali tistega, kar človek hoče.

Sistem motiviranja pri delu postaja vedno bolj kompleksen in mu gre pripisati veliko pozornost. Stopnja motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje, dolgoročno pa vpliva na usposobljenost delavcev za to delo. Kadar motivacijo proučujemo v povezavi z organizacijo, jo lahko definiramo na naslednji način: »Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati

zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo» (Treven, 1998: 106). Za managerja in za organizacijo samo je pomembno da sposobnosti, znanja, motive za delo pri zaposlenih razvija, usmerja in uporablja tako, da z njimi dosega razvoj, premaga izzive in uvaja potrebne spremembe. Takrat bo podjetje uspešno.

Na podlagi stopnje motiviranosti lahko zaposlene v posamezni organizaciji razvrstimo v štiri skupine (Uhan, 2000):

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

Ljudje smo različni, imamo različne potrebe, interese, različne zahteve zato tudi potrebujemo različne vzvode za motivacijo. Kar motivira enega delavca ne motivira drugega, skratka ni formule, s katero bi delavce lahko takoj in enostavno motivirali. Posameznike torej motiviramo z različnimi dejavniki, ki jih najpogosteje delimo na materialne in nematerialne dejavnike.

Materialni motivacijski dejavniki

Mednje spadajo:

- plače (bruto plače, ki so fiksne),
- variabilni del plače (ki je pri nas večinoma odvisen od tega, kako dobro gre delovni organizaciji, manj pa je odvisen od osebnih dosežkov zaposlenih),
- različni dodatki in stimulacije,
- nadomestila plač, regres za letni dopust, itd...

Denarna nagrada ni največ kar lahko storimo za delavce. Sicer je res, da so plače in denarne nagrade pomemben motivacijski element, ne pa tudi edini.

Nematerialni motivacijski dejavniki

Mednje štejemo:

- stalnost zaposlitve - v različnih raziskavah je bila zelo visoko ocenjena;
- zanimivo delo - delo, ki bo posamezniku zanimivo, bo tudi dobro opravljeno. Tak posameznik bo zadovoljen v službi in to posledično pozitivno vpliva tudi na njegovo zasebno življenje;
- dobre odnose s sodelavci - če se posameznik v delovnem okolju počuti prijetno, sproščeno, to dolgoročno vpliva na dosego dobrih delovnih rezultatov;
- pohvale za dobro opravljeno delo - so lahko zelo stimulatívne, saj dajejo delavcu potrditev lastne vrednosti;
- možnost dodatnega izobraževanja;
- odgovornost in priložnost - pomeni čast, da nam nadrejeni zaupajo;
- sodelovanje pri postavljanju cilja, poznavanje rezultatov dela - vpliva na to, da se zaposleni počuti pomembnega;
- ugodne delovne razmere;
- možnost osebnega in kariernega razvoja, itd...

Prav vse raziskave (Uhan, Glas, Zupan, Možina) o dejavnikih delovne motivacije pri ljudeh so dognale, da so v motivacijskem smislu veliko bolj, kot višina plače pomembni različni drugi elementi povezani z delom, kot so denimo zanimivost in ustvarjalnost dela, osebna rast in razvoj, priznanje in spoštovanje sodelavcev, možnost strokovnega izobraževanja, itd..

Po Lipičniku (1994: 73) trije dejavniki pomembno vplivajo na motivacijo:

- ♦ individualne razlike,
- ♦ lastnosti dela,
- ♦ organizacijska praksa.

Menim, da je organizacijska praksa še najbolj pomemben dejavnik, saj vključuje sistem nagrajevanja, specifično naravo dela, kot so, denimo, prakse formalne in neformalne komunikacije v podjetju. Moramo se zavedati, da s primernim oblikovanjem dela lahko pomembno vplivamo na povečanje motiviranosti delavcev za delo kar pomeni, da mora biti delo raznoliko, samostojno, odgovorno, izzivalno...(glej Možina 1998:149-172). Prav tako je pomembno, da zaposleni sodeluje pri oblikovanju ciljev in potem samostojno odloča o tem kako, jih bo dosegel.

Takrat bo po njegova zavzetost precej večja, kot če mu cilje in naloge določajo drugi (glej Zupan, 2001:60). Ker pa so slovenski delavci v odločanje o organiziranju lastnega dela bistveno manj vključeni in je neposredna participacija v večini slovenskih organizacij dokaj nerazvita (Stanojević, 2004:116), lahko rečemo, da slovenske organizacije ne izkoriščajo zelo pomemben element, ki bi lahko vplival na (večjo) motivacijo in s tem tudi na zadovoljstvo zaposlenih ter na uspešnosti podjetja.

Pomemben element motivacije pri delu je tudi prisotnost teamskega dela. Gre za obliko dela, kjer skupina delavcev deluje skupaj, pomagajo drug drugemu, skupaj dosegajo cilje, razvijajo ideje ... Tovrstna oblika dela pomlajuje, inspirira in zabava in je učinkovito »zdravilo« proti rutini in naveličanosti. Raziskava o teamskem delu (Brečko, 2004) je pokazala, da je kultura v slovenskih podjetjih premalo odprta za teamsko delo. Organizacijska kultura je vzorec temeljnih prepričanj, ki so skupna članom organizacije po katerih le-ti delujejo in se ravnaajo. Neugodna slika se kaže predvsem v zvezi s posredovanjem navodil, ki prihajajo le od zgoraj navzdol, kar nakazuje na tradicionalno kulturo, v kateri še vedno večina navodil prihaja od vodstva tako, da zaposleni ne razmišljajo o tem, kako bi se določene naloge lotili samostojno. V sodobnem podjetju pa je ideal teamskega dela in vodenja, da vodje obvestijo zaposlene o ciljih, način, kako naj jih dosežejo, pa prepustijo zaposlenim samim.

Ravno tako imajo pomembno vlogo pri motivaciji v podjetju vodje, saj je bistvo pravega vodenja v motiviranju ljudi. Vodilni morajo znati spodbuditi kreativnost zaposlenih, ustvarjati morajo ugodno klimo, spodbujati teamsko delo, zaposlenim morajo znati prisluhniti, ustrezno in dovolj pogosto jih morajo informirati in nenazadnje morajo priznati uspehe zaposlenih in jih tudi znati pohvaliti. Morajo se zavedati, da ravno zadovoljstvo z nadrejenimi najpogosteje najbolj vpliva na splošno zadovoljstvo z odnosi v podjetju in s tem tudi na motiviranost.

Zaključimo torej lahko, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni, zadovoljni pa so delavci takrat, ko v delu najdejo smisel, kar pomeni, da morajo biti ustrezno motivirani za delo. Delavci so zadovoljni, če je nanje prenesena odgovornost za delo ter če jim management daje povratne informacije o izpolnjevanju delovnih rezultatov. Zadovoljni in motivirani so tisti zaposleni, ki želijo ostati v podjetju, ki govorijo pozitivno o izdelkih, storitvah podjetja drugim, ki želijo prispevati še več k uspehu podjetja.

5. TRADICIONALNO ORGANIZIRANE KOLEKTIVNE INTERESNE ORGANIZACIJE IN MOTIVACIJA

V zadnjem poglavju sem poizkušala ugotoviti ali tradicionalno organizirane kolektivne interesne organizacije kakorkoli vplivajo na motivacijo v organizaciji oziroma konkretno ali tovrstne organizacije zavirajo vpeljavo sodobnih metod motiviranja zaposlenih.

Izbrala sem si dve organizaciji, od katerih je ena močno sindikalizirana, ima svet delavcev, delavskega direktorja (Savatech d.o.o.), in druga, ki pa sindikata nima (Pristop d.o.o.). Podatke pridobljene z vprašalnikom bom primerjala med seboj in ugotavljala, ali razlike med podjetjema obstajajo. Zanima me ali v organizaciji, ki ima sindikat le-ta na kakršenkoli način vpliva na motivacijo v podjetju in ali se zdi organizaciji, ki sindikata nima, to zadovoljivo?

Pod okriljem **Poslovne skupine Sava** delujejo *gumarstvo, kemija, trgovina, turizem* (Grand hotel Toplice Bled, G&P hoteli Bled, Panonske terme-Moravske, Lendavske, Ptujске toplice, Radenci), *nepremičnine in storitve ter naložbene finance*. Vendar pa je gumarstvo temelj, na katerem že od leta 1920 raste današnja Sava. Dejavnost gumarskih programov se je januarja 2002 organizirala v samostojno družbo **Savatech d.o.o.**. Družba Savatech d.o.o. se ukvarja z intenzivnim prestrukturiranjem gumarskih programov, deluje v smeri izboljšanja tržne privlačnosti in konkurenčnega položaja izdelkov. Pod njenim okriljem delujejo še ptujška Sava Guma, zagrebški Sava Rol, kranjski Sava Schafer in Sava GTI. Savatech d.o.o. ima sindikat (svobodni sindikat dejavnosti kemijske, nekovinske in gumarske industrije), svet delavcev in delavskega direktorja.

Sava d.d. se je (januarja 2002) kot obvladujoča družba Poslovne skupine Sava formalno preoblikovala v holding. Ta vključuje funkcijo upravljanja in financiranja skupine, skupne poslovne funkcije in poslovne servise. Tako je tudi kadrovska služba Savatech d.o.o. podrejena kadrovski službi upravljalске družbe Sava d.d.. V kadrovski službi Save d.d. se oblikuje strategija, ki se prenese na ostale družbe. Ta kadrovska služba skrbi predvsem za izobraževanje, razvoj kariere (karierni plani), letne razgovore, sistem nagrajevanja. Na področju izobraževanja so ustanovili Akademijo Sava, kjer poteka izobraževanje tako, da se angažirajo zainteresirani (za

izobraževanje) iz vseh družb poslovne skupine, se združijo v teame, si izberejo projekt, ga realizirajo (s pomočjo notranjih in zunanjih strokovnjakov) in ga na koncu predstavijo pred večjim številom občinstva. Na ta način omogočajo razvoj kariere in spodbujajo teamsko delo, ki se jim zdi zelo pomembno. Kadrovska služba Savetech d.o.o. ima pet zaposlenih, in sicer vodjo službe, samostojnega organizatorja izobraževanj, analitika plač in plačnega sistema ter dve zaposleni v kadrovske evidenci. Ukvarjajo se predvsem z izobraževanjem (v svoji družbi), ki ga organizirajo tako, da najamejo zunanjega strokovnjaka. Vodilni tudi sami močno spodbujajo zaposlene, da bi se v čim večjem številu udeleževali izobraževanja, spodbujajo tudi študij ob delu in krijejo vse stroške šolnin ter imajo študijske dopuste. Kadrovska služba Savetech se ukvarja tudi z variabilnim delom plač, ki je odvisen od uspešnost podjetja samega kot tudi od uspešnosti posameznega projekta.

Glede na to, da se kadrovska strategija izdelava na višjem nivoju, lahko rečemo, da je kadrovska služba Savetech d.o.o. operativna služba kadrovske službe Save d.d..

V Savitech d.o.o. sta na moj vprašalnik odgovarjali vodja kadrovskega oddelka in strokovna sodelavka sveta delavcev.

S 1. januarjem 2005 se je obstoječe podjetje Pristop d.o.o. preimenovalo v **Pristop Skupina d.o.o.** Pristop skupina je oblikovana kot krovna družba za vsa Pristopova hčerinska podjetja s področja komuniciranja, klipinga, novih medijev in medijskega zakupa. Je vodilna organizacija za strateško komuniciranje v jugovzhodni Evropi. Pristop d.o.o. pa nadaljuje s ključnima dejavnostima tržnega komuniciranja in svetovanja in deluje pod okriljem Pristop skupine. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992 in je agencija, ki razvija in nudi celoten nabor svetovalskih in izvajalskih storitev na področju celovitega komunikacijskega managementa. Z več kot dvesto strokovnjaki v petih državah snuje, načrtuje, izvaja komunikacijske strategije ter programe na vseh področjih upravljanja odnosov z javnostmi, blagovnih znamk, oglaševanja in novih medijev za številne naročnike. Marca 2003 je bil Pristop na Slovenskem oglaševalskem festivalu proglašen za slovensko agencijo leta. Od leta 1993 organizirajo vsako leto Mednarodni simpozij o raziskovanju v odnosih z javnostmi. Pristop d.o.o. ima kadrovske direktorice, ki skrbijo za kadre in je tudi v vodstvu podjetja. V podjetju imajo tudi oblikovano kadrovske strategije. Po mnenju kadrovske direktorice je za dobro vodenje ljudi pomembno redno in odkrito

komuniciranje vodje s sodelavci, zaupanje v sposobnosti sodelavcev in pravilna delitev odgovornosti in pristojnosti, vse skupaj pa naj poteka v vzajemnem spoštovanju.

V Pristopu d.o.o. je na moj vprašalnik odgovarjala starejša svetovalka, ki je tudi odgovorna za kadre.

Kot sem omenila v uvodu, organizaciji po številu zaposlenih nista primerljivi, Savatech d.o.o. ima cca 700 zaposlenih, Pristop d.o.o. pa 40. Imela sem problem pridobiti za sodelovanje večjo slovensko organizacijo, ki ne bi bila sindikalno organizirana, kar lahko povežemo s tradicijo industrijskih odnosov v Sloveniji.

5.1. Predstavitev rezultatov

Če primerjam odgovore, vidim, da

obe organizaciji namenjata veliko pozornosti motivaciji. V Savitech dajejo velik pomen osebnemu razvoju (razvoj kariere-karierni plani) in izobraževanju, poleg tega motivirajo delavce še z ugodnejšimi delovnimi pogoji, fleksibilnim delovnim časom, (sta na drugem mestu), denarnimi nagradami, sodelovanjem pri odločanju v organizaciji, dobrimi medsebojnimi odnosi, delovanjem v skupinah (teamsko delo, krožki za kakovost). V Pristopu motivirajo zaposlene na enak način, zanimivo pa se mi zdi, da se družijo in zabavajo tudi izven delovnega časa in preživljajo svoj prosti čas skupaj. Kar lahko povežemo seveda z dobrimi medsebojnimi odnosi (gre pa tudi za relativno mlad kolektiv).

Tako Savatech kot Pristop se zavedata, da sta obe obliki motivacije (materialna in nematerialna) pomembni in ju tudi uporabljata. V Savitech trdijo, da je kombinacija obeh zelo učinkovita. Zaradi novega zakona o dohodnini, ki je bolj obdavčil tudi nederarne nagrade (denimo obisk toplic, davek na le-to mora plačati tako delavec kot tudi organizacija sama) poskuša kadrovska služba Savatech skupaj s sindikatom najti rešitev, ki bi bila ugodna tako za delavca kot za organizacijo.

V Pristopu je neposredna participacija zelo uveljavljena. V Savitech je pogojena z rezultati dela in učinkovitostjo. V Pristopu spremljajo zanimanje posameznikov in jih

glede na to vključujejo v teame in tako imajo le-ti možnost vplivanja pri postavljanju in uresničevanju poslovnih ciljev. V Savitech imajo zaposleni možnost sodelovanja oz. soodločanja preko delavske participacije (sveta delavcev, sindikata, delavskega direktorja). Seznanjeni so tudi preko mesečnega časopisa, tedenskih pisnih Informacij, dnevih odprtih vrat pri direktorju družbe in delavskemu direktorju, uveljavljeni so tudi letni razgovori Sava Dialog...

V Pristopu niso izvedli raziskave o zadovoljstvu zaposlenih, vendar se osebno precej pogovarjajo in tako ugotavljajo tekoče stanje. Zaposlene pohvalijo, tako pred celotnim teamom kot tudi osebno. V Savitech merijo zadovoljstvo zaposlenih letno na celotni populaciji z metodo Siok, kjer lahko primerjajo podatke v organizacijah v sorodnih branžah. V obeh organizacijah obstaja nek sistem, po katerem nagrajujejo zaposlene, v Pristopu je to sistem mesečnega nagrajevanja (vendar pa nagrajujejo tudi po občutku oz. po pomembnosti projekta), v Savitech pa imajo Pravilnik o nagradah in priznanjih. V Savitech imajo različne nagrade, kot so: vzorni delavec (izbirajo ga mesečno-48000 SIT), delavec družbe (izbirajo ga letno-120000 SIT), delavec Save (360000 SIT), nagrade za »brez bolniške«. Za neekonomske nagrade so v Savitech zadolženi direktorji organizacijskih enot, vendar pa pobude pogosto izvaja tudi kadrovska služba, to so obiski sejmov, različna izobraževanja, usposabljanja.

V obeh organizacijah se zaposleni vključujejo v procese izobraževanja. V Pristopu imajo interno izobraževanje vsak teden eno uro (na temo aktualnih dogodkov), enkrat na tri mesece organizirajo celodnevno izobraževanje, zaposlenim pa omogočajo tudi, da se udeležijo eksternih izobraževanj v Sloveniji in tujini. V Savitech se izobraževanje organizira na osnovi plana in potreb, oblike so različne in vsebine raznolike, sodelujejo tudi v evropskih projektih. Prav tako v Savitech delavska predstavništva podpirajo izobraževanje zaposlenih in za svoje člane organizirajo tematska izobraževanja (običajno 2-3 krat na leto po dva dni, različne delavnice, odločijo se za vsebine, ki so potrebne za delovanje). Zanimivo je, da jim asistenco pri organizaciji izobraževanj nudi kadrovska služba, kar pomeni da dobro sodelujejo med seboj. Tudi sama kadrovska služba je ocenila sodelovanje z delavskimi predstavništvi kot zelo dobro in usklajeno, delavska predstavništva pa so ocenila

sodelovanje z vodstvom podjetja kot zadovoljivo, verjetno pa priložnosti za izboljšanje obstajajo.

Kadar gre za komunikacijo, uporabljajo v Pristopu predvsem neformalno obliko komuniciranja, komunicirajo tudi preko elektronske pošte, imajo kolegije, zaposleni pa dobijo povratno informacijo o (dobro ali slabo) opravljenem delu. V Savitech prav tako dobi zaposleni informacijo o opravljenem delu, uporabljajo pa bolj formalno obliko komuniciranja (interni časopisi, obvestila na oglasnih deskah ...), organizirajo zборе delavcev (kjer delodajalec predstavi poslovne cilje in poslovanje organizacije). V Savitech se zavedajo, da je komunikacija za organizacijo zelo pomembna, zato kadrovska služba tudi sama spodbuja zaposlene, da sprašujejo, če jih kaj zanima. Izdajajo letno poročilo, ki ga dobi vsak zaposleni. V poročilu so zapisani cilji organizacije, poslovna uspešnost, informacije o tem, koliko ljudi je bilo zaposlenih, koliko je bilo napredovanj, koliko je bilo bolniških, o razvoju kariere. Čeprav v Savitech dajejo veliko pomena komunikaciji, je bila le-ta v merjenju organizacijske klime slabo ocenjena, zato kadrovska služba poskuša čim več narediti za boljšo komunikacijo v organizaciji. Problem pa je v tem, da je slaba vmesna komunikacija (na liniji med Savitech in holdingom-Savo d.d., ki ima sicer svojo komunikacijsko službo, ki pa se ukvarja predvsem z odnosi z javnostmi), tako da tu obstaja veliko možnosti za izboljšanje komunikacije.

Za večjo motivacijo v organizaciji poskuša sindikat in svet delavcev v Savitech bolj povečati sodelovanje zaposlenih v poslovnem procesu (predvsem v delovni skupini) in izboljšati interno komuniciranje.

V Pristopu menijo, da glede na velikost organizacije, ne potrebujejo sindikata. Če pa bi zaposleni čutili potrebo, da se organizirajo v sindikat, s tem ne bi imeli nikakršnih težav.

Če povzamemo, vidimo da v obeh organizacijah verjamejo, da je motivacija izrednega pomena za uspešno delovanje zaposlenih. Predvsem se v Pristopu zavedajo pomena neposredne participacije, ki je v tej organizaciji zelo razvita (kar je glede na raziskave v slovenskih organizacijah redek pojav (Stanojević v Svetlik, 2004:114-117)), uporabljajo tudi neformalno obliko komuniciranja in se osebno veliko

pogovarjajo (kar verjetno daje zaposlenemu občutek pripadnosti organizaciji), vsi zaposleni so tudi vključeni v procese izobraževanja in (mogoče) prav v takem ravnanju s človeškimi viri, kot ga uporabljajo, lahko iščemo razloge za tolikšno uspešnost omenjene organizacije.

V Savitech je večji poudarek na kolektivni delavski participaciji, kjer imajo zaposleni možnost soodločanja oz. sodelovanja preko sveta delavcev, sindikata, delavskega direktorja. Komunikacija poteka od spodaj navzgor kot tudi od vrha navzdol, preko zbora delavcev, kar je seveda razumljivo, glede na to da so velika organizacija in hierarhija le-te je ustrezno postavljena. Velik pomen dajejo v organizaciji izobraževanju in materialni motivaciji.

Na podlagi mojega raziskovanja lahko tezo, da tradicionalno organizirane kolektivne interesne organizacije zavirajo vpeljavo sodobnih metod motiviranja zaposlenih zavržem, saj je v primeru Savitech razvidno, da se sindikat, svet delavcev, delavski direktor tudi sami vključujejo v različne oblike motiviranja, kot so organiziranje različnih tematskih izobraževanj, trudijo se zagotoviti učinkovitejše interno komuniciranje in sodelovanje zaposlenih v delovni skupini. Sindikat, svet delavcev in delavski direktor v Savitech se zavedajo, da zaposlenim, za zadovoljstvo pri delu, ni dovolj samo plača, ampak da so pomembni še drugi dejavniki, kot so dobri odnosi na relaciji nadrejeni-podrejeni, dobri odnosi v delovni skupini, možnost soodločanja v delovnem procesu, in poskušajo delovati v tej smeri. Seveda pa to ne more biti in tudi ni splošna slika delovanja slovenskih podjetij in sindikatov v njih (če jih imajo).

6. ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem opisala slovenski sistem industrijskih odnosov, upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji in problematiko motivacije.

Kar zaznamuje industrijske odnose v Sloveniji je dokaj visoka stopnja sindikaliziranosti, obvezno članstvo v Gospodarski zbornici, kot predstavniku delodajalcev, visoko centraliziran sistem kolektivnih pogajanj, dokaj razvita posredna in slabo razvita neposredna participacija ter razvito socialno partnerstvo, imamo Ekonomsko socialni svet, ki je posvetovalno telo treh socialnih partnerjev.

Globalizacija in vse hujša konkurenca terjata tradicionalna podjetja v neprestano iskanje izboljšav in prilagajanje zahtevam vse hitreje spreminjajočega se poslovnega okolja. Uspešna podjetja, ki so usmerjena v prihodnost in znajo izkoristiti svoje priložnosti ter skušajo dejavno vplivati na svoj konkurenčni položaj, se zavedajo, da k uspešnosti odločilno prispevajo prav ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost. Zato je za organizacije pomembno, kako ravnaajo s človeškimi viri. Tega se počasi zavedajo tudi slovenska podjetja. Vendar pa se v le-teh ukvarjajo predvsem z usposabljanjem in izboljševanjem izobrazbene strukture zaposlenih, manj pa se v kadrovske strategiji, če jo imajo zapisano, ukvarjajo z motivacijo zaposlenih in proučevanjem njihove učinkovitosti.

Bistvo delovne motivacije in zadovoljstva zaposlenih je težnja ljudi po zadovoljevanju različnih potreb v sferi dela, tako materialnih (katerim pri nas še vedno dajejo največji pomen), kot societalnih (potrebe po pripadnosti in spoštovanju) in osebnotnih (potrebe po samouresničevanju z delom in osebnotni rasti). To lahko dosežemo z neposredno participacijo, preko katere se zadovoljujejo predvsem osebnotne potrebe ljudi in kolektivno participacijo zaposlenih, s katero se zadovoljujejo societalne potrebe ljudi v sferi dela (Gostiša, 2004). Razvoj teh oblik participacije bi tako moral postati pomemben element sodobnega upravljanja s človeškimi viri in bi kadrovske službe morale v področje razvoja kadrov in večje motivacije kadrov sprejeti sistem delavske participacije, saj smo ugotovili, da je predvsem neposredna

participacija zaposlenih v slovenskih podjetjih slabo razvita, kar pomeni, da pomemben element delovne motivacije ostaja neizkoriščen.

Pomembno je tudi, da se med managerji oz. vodji in kadrovske službo razvije ustrezno sodelovanje. Managerji bi morali posvečati več pozornosti vprašanju, kako motivirati zaposlene, da bi bil njihov delovni učinek čim večji. Prav tako ne smemo prezreti dejstva, da je vsak človek edinstven, isti motivacijski dejavniki imajo namreč različen učinek na različne ljudi, tudi zaradi okoliščin v katerih živijo in delujejo. Za uspešno motiviranje zaposlenih moramo poznati čimveč motivacijskih dejavnikov in vedeti, kakšen vpliv imajo posamezni motivacijski dejavniki na ljudi. Predvsem pa se moramo zavedati, da je danes pomembna sposobnost vodenja, ki bi sprostila človeške potenciale s komuniciranjem, motiviranjem, teamskim delom, itd.

Zaključimo lahko, da je ključ storilnosti v človeku in da so zadovoljni zaposleni ključ do uspešne organizacije. Zaposleni so pravzaprav edini pomembni izvor konkurenčnosti, nad katerim pa podjetje nima pravega nadzora, saj ga lahko le-ti tako rekoč v vsakem trenutku zapustijo. Zato od zaposlenega ni treba zahtevati, da bolj trdo dela, ampak ga je treba bolj vključiti v poslovanje, spodbuditi njegove ustvarjalne zmožnosti, prenesti nanj odgovornost, zaupati v njegove zmožnosti. Zaposleni morajo imeti možnost sodelovanja pri sprejemanju poslovnih odločitev, tako na ravni njihovega delovnega mesta kot tudi na ravni podjetja. Predvsem pa je potrebno znati vzdrževati njegovo motiviranost.

Tega se zavedajo tudi v obeh proučevanih podjetjih, kjer dajejo velik pomen motivaciji. Ravno tako poskušajo v obeh podjetjih zaposlene vključiti v sodelovanje pri odločanju podjetja, in sicer v prvem se to odvija predvsem preko delavske participacije, v drugem podjetju pa so zaposleni vključeni glede na posameznikovo zanimanje, ki ga kasneje vključijo v teame. Obe podjetji se tudi zavedata pomena dobre in tekoče komunikacije v podjetju, zato jo tudi prakticirata in poskušata še izboljšati. Skratka, oboji se zavedajo, da so zaposleni pomemben vir zagotavljanja uspešnosti samega podjetja in zato skušajo z njimi dobro ravnati. Nenazadnje v tem lahko iščemo razlog za tolikšno uspešnost tako Savetech d.o.o., ki je vodilna na področju gumarstva v Sloveniji, kot tudi Pristopa d.o.o., ki je uspešen (s svojim načinom in strategijo dela) pri nas kot tudi v jugovzhodni Evropi.

7. LITERATURA

- ◆ Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mils, D., Q., Walton R.E. (1985): Human Resources Management, Macmillian Publishers, London
- ◆ Bohinc, R. (2000): Nova delovna razmerja, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- ◆ Brečko, D. (2004): Razvitost kadrovske funkcije v Sloveniji, rezultati raziskave 2004, HRM-strokovna revija za ravnanje ljudi pri delu, april 2004
- ◆ Brečko, D. (2004): Kje smo na področju kadrovskega managementa v primerjavi z Evropo, HRM, oktober 2004
- ◆ Brečko, D. (2004): Kultura teamskega dela v slovenskih podjetjih, HRM, februar 2004
- ◆ Dessler, G. (2000): Human resource management, Prentice-Hall International, New Jersey
- ◆ Florjančič, J., Vukovič G. (2001): Kadrovska funkcija-management, Moderna organizacija Kranj
- ◆ Glas, M. (1985): Notranji dejavniki poslovne uspešnosti podjetja v SR Sloveniji, Marksistični center CK ZKS, Ljubljana
- ◆ Gostiša, M. In Miklič, G. (1995): Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, ČZP Enotnost, Kranj
- ◆ Gostiša, M. (2004): Teoretična utemeljitev delavske participacije kot nujnega elementa sodobnega koncepta »HRM« (upravljanja s človeškimi viri), Industrijska demokracija, št.10
- ◆ Lipičnik, B. (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management), Gospodarski vestnik, Ljubljana
- ◆ Lipičnik, B., Možina, S. (1994): Management, Didakta, Radovljica
- ◆ Lipičnik, B., Možina S. (1993): Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, Ljubljana
- ◆ Ložar, B. (2002): Razlike med multinacionalkami in slovenskimi podjetji 1. del, Manger, št. 1, januar 2002
- ◆ Ložar, B. (2002): Razlike med multinacionalkami in slovenskimi podjetji 2. del, Manager, št. 2, februar 2002
- ◆ Možina, S. (1990): Vodenje podjetja, Gospodarski vestnik, Ljubljana

- ◆ Možina S. (1998): Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- ◆ Mate, A. (1995): Kadrovanje na čelu strategije, Manager, Ljubljana
- ◆ Management in globalizacija, zbornik posvetovanj z mednarodno udeležbo, Portorož 28.-30. marec 2001, Moderna organizacija Kranj
- Avtorja:
- Regvar, B.: Upravljanje kadrovskih virov kot paradigma uspešnosti managementa v dobi globalizacije
- Šerović-Lončar, S.: Human resources and management development as a business-led proces
- ◆ Oman, R. (2002): Tuja vlaganja v Sloveniji in sodelovanje z delavskimi predstavniki »primer Save Kranj«, diplomska naloga
- ◆ Prunk, J. In Ivanič, M. (1996): Osamosvojitve Slovenije s kratkim orisom slovenske zgodovine. Založba Grad, Ljubljana
- ◆ Potočnik, M. (1995): Socialno partnerstvo, Podjetje in delo 5-6/1995/XXI
- ◆ Stanković, T. (2005): Organizacijska klima v slovenskih podjetjih, Delo, 22. februar 2005
- ◆ Stanojević, M. (1996): Socialno partnerstvo, Modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja, ČZP Enotnost, Ljubljana
- ◆ Stanojević, M. (2000a): »Slovenian Trade Unions – the birth of labour organisations in post-communism«, Družboslovne razprave, Inštitut za družbene vede, št. 32-33
- ◆ Stanojević, M. (2001): Uspešna nedozorelost, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Ignajtović, M.: Anatomija slovenskega trga delovne sile
- ◆ Stanojević, M. (2001): Posredna in neposredna participacija v slovenskih organizacijah, Industrijska demokracija, št. 12
- ◆ Stanojević, M. (2001): Predstavljanje interesov zaposlenih in HRM, primerjava med Slovenijo, Veliko Britanijo, Nemčijo in Češko, Kadri, november 2001
- ◆ Stanojević, M., Omerzu, M. (1994): Družboslovne razprave, št. 17-18
- ◆ Svetlik I., Pavliha M., Aljaž F., Kejžar I., Sekirca M., Sirc S. (1980): Naloge kadrovske dejavnosti v organizacijah združenega dela, Center za samoupravno normativno dejavnost, Ljubljana

- ♦ Svetlik, I., Možina, S. (1996): Človeku prijazno in uspešno vodenje, Panta Rhei – Sineza, Ljubljana
- ♦ Svetlik, I. (2001): Slovenski HRM v evropskem prostoru, Kadri, november 2001
- ♦ Svetlik I., Ilič B. (2004): Razpoke v zgodbi o uspehu, Sophia Ljubljana
- ♦ Traven, S. (1998): Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana
- ♦ Treven, S. (2001): Mednarodno organizacijsko vodenje, GV Založba, Ljubljana
- ♦ Uhan, S. (2000): Vrednotenje dela II, Moderna organizacija Kranj
- ♦ Zakon o reprezentativnosti sindikatov, Uradni list RS, št. 13/93
- ♦ Zupan, N. (2001): Nagradite uspešne, GV Založba, Ljubljana
- ♦ Zupan, N. (1999): Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih, doktorska disertacija
- ♦ <http://www.pristop.si>
- ♦ <http://www.sava.si>

Danes je za vse organizacije največji izziv kako pridobiti, razviti in vzdrževati kadre z visoko stopnjo motiviranosti, ki bodo voljni in zmožni reševati probleme tako, da bodo vsaj korak pred drugimi.

1. Koliko pozornosti namenja vaše podjetje problematiki motivacije? Koliko se vam zdi motivacija za delo pomembna?

2. Ali uporabljate katero od spodaj navedenih spodbud za stimuliranje delavcev k boljšim rezultatom? Ali lahko dodate še komentar zakaj ravno to obliko?

- ♦ denarne nagrade,
- ♦ ugodnejši delovni pogoji, fleksibilen delovni čas,
- ♦ sodelovanje pri odločanju v organizaciji,
- ♦ večja možnost samostojnega odločanja,
- ♦ druge oblike organizacijske participacije zaposlenih (zlasti finančne in lastniške),
- ♦ dobri medsebojni odnosi,
- ♦ večja možnost napredovanja,
- ♦ osebni razvoj,
- ♦ možnost izobraževanja,
- ♦ moralna priznanja,
- ♦ delo v skupinah, teamsko delo, krožki za kakovost, obiski sejmov,
- ♦ drugo

Prosim, ocenite našete spodbude po pomembnosti. Kako konkretno vaše podjetje motivira zaposlene, da svoje delo opravijo čim bolje in da ga opravljajo z zadovoljstvom?

3. Ali so delavci seznanjeni z vsemi oblikami motivacije, ki jih vaše podjetje ponuja zaposlenim in ali lahko zaposleni sami predlagajo določeno obliko motivacije oz. povedo, kaj bi njih motiviralo, da bi delo bolje in hitreje opravili?

4. Ali v podjetju dajete večji pomen *materialni* motivaciji (najrazličnejši modeli »stimulativnega« plačilnega sistema) ali uporabljate tudi različne oblike individualne in kolektivne delavske participacije?

- ♦ Pri *individualni* oziroma *neposredni* participaciji gre predvsem za vprašanje manjše ali večje avtonomije posameznikov pri delu in odločanje o organizaciji lastnega dela – koliko je ta oblika participacije uveljavljena v vašem podjetju?
 - ♦ Ali so zaposleni pri vas vključeni v oblikovanje podjetniške strategije in finančnega poslovanja (gre za *kolektivno delavsko* participacijo in predpostavljam da imajo tukaj pomembno vlogo delavska predstavništva)? Ali so delavci seznanjeni z dolgoročnimi, srednjeročnimi in kratkoročnimi poslovnimi cilji? Ali imajo možnost vplivanja oz. soodločanja pri postavljanju in tekočem uresničevanju teh ciljev?
5. Pohvala je oblika nematerialne motivacije. Ali velikokrat pohvalite delo zaposlenega? Katere metode uporabljate za to? Koliko je za vas pomembno zadovoljstvo zaposlenih? Ali ste izvedli kakšno raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih v vašem podjetju (kakšni so bili rezultati)?
6. Sistem nagrajevanja ima učinke na motivacijo. Kako je z nagrajevanjem v vašem podjetju (ali obstaja razdelan načrt koga nagrajevati oziroma kdo si zasluži nagrado, ali gre tukaj predvsem za denarne nagrade ali za neekonomske nagrade (v kakšni obliki)?
7. Izobraževanje in usposabljanje delavcev je pomemben motivacijski element. Ali se v vašem podjetju zaposleni udeležujejo različnih oblik izobraževanja (tečaji, seminarji,...)? Kakšne (če jih) izobraževalne programe ponujate zaposlenim? Ali ima sindikat kakšno vlogo pri izobraževanju zaposlenih (denimo, da sam sindikat organizira izobraževanje oziroma da kadrovska služba organizira izobraževanja skupaj s sindikatom ali po posvetovanju s sindikatom, svetom delavcev)?
8. Kakšne oblike komuniciranja praticirate v vašem podjetju?
- ♦ Ali gre za komunikacijo:
 - od vrha navzdol: interni časopisi, obvestila na oglasnih deskah, poslovna poročila,..
 - ali poteka tudi od spodaj navzgor npr.: pisanje poročil o delu, raziskovanje mnenj delavcev ...,
 - ali organizirate sestanke, ki se jih udeležijo vsi zaposleni,
 - ali zaposleni dobi povratno informacijo o dobro ali slabo opravljenemu delu?

9. Ali ste merili učinke motivacije zaposlenih v vašem podjetju? Kakšni so rezultati motivacije zaposlenih ali se povečuje, zmanjšuje oz. kaj so vzroki za spremembe?
10. Kako bi ocenili sodelovanje z delavskimi predstavništvi (sindikatom oz. sindikati, če jih je več v podjetju, svetom delavcev, delavskim direktorjem)?
11. Koliko je zaposlenih v vašem podjetju?

1. *Vprašanje za predstavnika sindikata, sveta delavcev:*

- ♦ Na kakšen način vi motivirate delavce? Ali gre predvsem za materialno obliko motivacije ali pa gre za druge oblike (nematerialne) motivacije?
- ♦ Kaj menite, ali bi lahko vi storili kaj za povečanje motivacije v podjetju?
- ♦ Ali sindikat oziroma svet delavcev vpliva pri načrtovanju zaposlenih in pri kadrovskih ukrepih (premestitev, odpoved, usposabljanje) ali se ukvarjate pretežno samo s plačno politiko v podjetju?
- ♦ Ali podpirate izobraževanje, nagrajevanje, napredovanje zaposlenih in na kakšen način? Ali sindikat, svet delavcev sam organizira izobraževanje zaposlenih, seminarje, tečaje...?
- ♦ Ali se vam zdi, da so danes zaposleni zadovoljni že samo z povišanjem plače in ne iščejo v samem delu več kot le to?

2. Kako bi ocenili sodelovanje z vodstvom podjetja?

3. Ali je v podjetju razvita kolektivna delavska participacija? Ali so zaposleni vključeni v oblikovanje podjetniške strategije in finančnega poslovanja? Ali so delavci seznanjeni z dolgoročnimi, srednjeročnimi in kratkoročnimi poslovnimi cilji? Ali imajo možnost vplivanja oz. soodločanja pri postavljanju in tekočem uresničevanju teh ciljev? Na kakšen način?