

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleš ROVŠNIK

VRSTE IN NAČINI NEDENARNE MOTIVACIJE TER VPLIV NA
EKONOMSKO USPEŠNOST PODJETJA: ŠTUDIJA PRIMEROV

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleš ROVŠNIK

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

VRSTE IN NAČINI NEDENARNE MOTIVACIJE TER VPLIV NA
EKONOMSKO USPEŠNOST PODJETJA: ŠTUDIJA PRIMEROV

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

ZAHVALA

Rad bi se zahvalil predvsem mentorju doc. dr. Branku Iliču za strokovno podporo in pomoč pri izdelavi tega diplomskega dela. Poleg tega se zahvaljujem tudi strokovnjaku iz podjetja X, ki ga žal ne morem imenovati, za razpoložljivost in pomoč pri pridobivanju podatkov. Nenazadnje gre moja zahvala tudi vsem ostalim, ki so me na tak ali drugačen način pri diplomskem delu podpirali.

Vrste in načini nedenarne motivacije ter vpliv na ekonomsko uspešnost podjetja: študija primerov

Nedenarna motivacija je način spodbujanja zaposlenih na delovnem mestu s pomočjo nefinančnih spodbud. Denarno motiviranje je lahko, zaradi visokih stroškov in kratkoročnega učinka, motivator le do določene mere. Zato je nedenarno motiviranje vse pomembnejši način dvigovanja delovne uspešnosti zaposlenih. Zaposlene lahko motiviramo z različnimi vrstami nedenarnih spodbud, ki imajo različne učinke na zaposlene. Te lahko, v ustrezni kombinaciji z denarnim nagrajevanjem, dvignejo produktivnost zaposlenih, kar ugodno vpliva na uspešnost celotnega podjetja, če je to v skladu njihovimi cilji. Podjetje X, ki zaradi formalnih omejitev ostane anonimno v celotni raziskavi, je v zadnjih letih razdelalo sistem nedenarnega spodbujanja. S časovnim zamikom so se zaradi tega pokazali pozitivni učinki na motiviranost zaposlenih. Delno dokazljivo je prišlo tudi do pozitivnega učinka na učinkovitost in posledično uspešnost podjetja. Vendar pa so učinki nedenarnega motiviranja na ekonomsko uspešnost podjetja težko merljivi, zato obstaja velika potreba na tem področju po večji količini raziskav z ustrežno metodologijo.

Ključne besede: motivacija, nedenarne spodbude, delovna uspešnost.

Types and ways of non-monetary motivation and the effect on economic success of an enterprise: case studies

Non-monetary motivation is a way of motivating the employees on the job with the help of non-monetary incentives. Because of the high costs and short-term effect, the monetary motivation can be motivator only to a certain degree. Therefore the non-monetary motivation is becoming ever more important way of increasing the work performance. There are many kinds of non-monetary incentives to motivate the employees, each of them having a different effect. These incentives can however, in adequate combination with monetary rewards, increase the productivity of the employees. If this is in accordance with the organization's goals, it can have a positive effect on economic success of the whole enterprise. The company X, which remains anonymous throughout the whole research due to formal restrictions, has developed a system of non-monetary incentives in the past years. With a time a time delay positive effects on employee motivation were observed. It can be partly proved, that this also led to a positive on company's efficiency and consequently economic success. However, the effects of non-monetary motivation on economic success of an enterprise are difficult to measure, thus there is a big need for more research with an adequate methodology in this field.

Key words: motivation, non-monetary incentives, work performance.

1. ZASTAVITEV PROBLEMA IN POMEN RAZISKAVE	8
1.1 GENERALNA HIPOTEZA IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA DIPLOMSKE NALOGE	9
1.2 STRUKTURA IN METODOLOGIJA.....	10
2. UVODNI DEL	11
2.1 MOTIVACIJA.....	11
2.2 MOTIVACIJA ZA DELO	12
2.3 ZADOVOLJSTVO PRI DELU	14
2.4 NEDENARNA MOTIVACIJA	15
2.5 RAZMERJE MED DENARNO IN NEDENARNO MOTIVACIJO	17
3. PREGLED GLAVNIH TEORIJ MOTIVACIJE	20
3.1 MASLOWOVA HIERARHIJA POTREB.....	20
3.2 ERG TEORIJA	23
3.3 MCCLELLANDOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	24
3.4 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA	25
3.5 TEORIJA CILJA	27
3.6 TEORIJA ENAKOSTI.....	28
3.7 TEORIJA PRIČAKOVANJA	30
4. NEDENARNE SPODBUDE	31
4.1 KLASIFIKACIJA NEDENARNIH SPODBUD	39
5. EKONOMSKA USPEŠNOST PODJETJA, PRODUKTIVNOST, UČINKOVITOST....	41
5.1 MERJENJE IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI, UČINKOVITOSTI IN PRODUKTIVNOSTI ZAPOSLENIH 44	
6. RAZPRAVA O VPLIVU NEDENARNIH SPODBUD NA EKONOMSKO UPEŠNOST PODJETJA.....	47
7. KONCEPT NEDENARNEGA MOTIVIRANJA – TEORETSKI MODELI IN HIPOTETIČNA IZHODIŠČA	54
7.1 SPLOŠNI MODEL	54
7.2 TEORETSKA IZHODIŠČA OSNOVNEGA MODELA	56
7.3 SPECIFIČNE HIPOTEZE ZA EMPIRIČNO RAZISKAVO	60
8. EMPIRIČNI DEL – ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA X	61
8.1 POTEK RAZISKAVE IN METODOLOGIJA.....	61
8.2 OPIS PODJETJA X.....	62
8.3 UPRAVLJANJE S KADRI V PODJETJU X – GROB ORIS IN STRATEGIJA	63
8.4 NEDENARNO MOTIVIRANJE V PODJETJU X.....	66
8.4.1 <i>Strategija in sistem motiviranja v podjetju X</i>	66
8.5 NEDENARNE SPODBUDE V PODJETJU X	70
8.5.1 <i>Sistem razvoja kadrov</i>	70
8.5.2 <i>Organizacija poslovanja</i>	73
8.5.3 <i>Komunikacija</i>	74
8.5.4 <i>Nagrajevanje</i>	76
8.5.5 <i>Širša skrb za zaposlene in družbo</i>	79
8.5.6 <i>Drugi projekti, povezani z delovnim okoljem in industrijskimi odnosi</i>	82
8.5.7 <i>Univerzalna spodbuda – letni razgovor</i>	83

8.6	KLASIFIKACIJA NEDENARNIH SPODBUD PODJETJA X IN UMESTITEV V ČASOVNI OKVIR	86
8.7	PREVERJANJE HIPOTEZ IN RAZISKOVALNI MODELI	91
8.7.1	<i>Priprava podatkov za analizo</i>	94
8.7.2	<i>Rezultati analize</i>	95
8.7.3	<i>Veljavnost hipotez H2 in H5</i>	117
9.	SKLEPNE UGOTOVITVE	118
10.	IMPLIKACIJE IN PRIPOROČILA ZA MANAGEMENT.....	122
11.	LITERATURA.....	125
12.	PRILOGE	128
	PRILOGA A: VPRAŠALNIK SIOK	128
	PRILOGA B: ZDRUŽENE TRDITVE PO SKUPINAH.....	133

SEZNAM TABEL, SLIK IN GRAFOV

SLIKA 2.1.1: MODEL MOTIVACIJSKEGA PROCESA.....	12
TABELA 2.4.1: DEJAVNIKI V MOTIVACIJSKEM PROCESU V ORGANIZACIJSKEM OKOLJU:.....	16
SLIKA 2.5.1: OBRNJENA INDIVIDUALNA KRIVULJA DELA	19
SLIKA 3.1.1: HIERARHIJA POTREB PRI DELOVNI MOTIVACIJI.	21
SLIKA 3.3.1: TRI GLAVNE MOTIVACIJSKE POTREBE PO MCCLELLANDU IN NAČIN NJIHOVE ZADOVOLITVE	24
SLIKA 3.4.1: HERZBERGOVI HIGIENIKI IN MOTIVATORJI.....	26
SLIKA 4.1: VRSTE IN DELITEV SPODBUD.....	39
TABELA 4.1.1: KLASIFIKACIJA NEDENARNIH SPODBUD.....	40
SLIKA 5.1 : RAZMERA PRODUKTIVNOSTI, UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI.	43
SLIKA 7.1.1: SPLOŠNI MODEL NEDENARNEGA MOTIVIRANJA V PODJETJU.....	54
SLIKA 7.2.1: OBRNJENA INDIVIDUALNA KRIVULJA PONUDBE DELA TER UČINEK NEDENARNIH SPODBUD.....	57
SLIKA 7.2.2: VRSTE NEDENARNIH SPODBUD IN NJIHOV VPLIV NA PRODUKTIVNOST ZAPOSLENIH.....	58
SLIKA 8.3.1: IZOBRAZBENA STRUKTURA V PODJETJU X.....	63
SLIKA 8.4.1.1: MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI V PODJETJU X.....	67
SLIKA 8.4.1.2: PROCES RAZVOJA IN SPODBUJANJA KADROV.....	69
TABELA 8.6.1: KLASIFIKACIJA NEDENARNIH SPODBUD V PODJETJU X.....	87
SLIKA 8.6.2: VPELJAVA NEDENARNIH SPODBUD V PODJETJU X SKOZI ČAS.....	89
SLIKA 8.7.1: RAZISKOVALNI MODEL ZA PREVERJANJE H1.....	92
SLIKA 8.7.2: RAZISKOVALNI MODEL ZA PREVERJANJE H4.....	93
SLIKA 8.7.2.1: MOTIVIRANOST IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH (LETO 2001 – 2007).....	95
SLIKA 8.7.2.2: KATEGORIJE ORGANIZACIJSKE KLIME OD LETA 2001 DO 2007.....	97
TABELA 8.7.2.1: KOEFICIENTI POVEZANOSTI SPREMENLJIVKE »MOTIVIRANOST IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH« Z OSTALIMI.....	99
SLIKA 8.7.2.3: PRIHODKI OD PRODAJE IN ŠTEVILO ZAPOSLENIH 2001 – 2007.....	102
SLIKA 8.7.2.4: ŠTEVILO PREDLAGATELJEV, ŠTEVILO NAGRAJENIH PREDLOGOV IN ŠTEVILO VSEH PREDLOGOV V OBDOBJU 2001 – 2007.....	103
SLIKA 8.7.2.5: PREGLED BOLNIŠKE ODSOTNOSTI OD 1997 DO 2006.....	108
TABELA 8.7.2.2: KONTINGENČNA TABELA SPREMENLJIVK »MOTIVIRANOST IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH« IN »NIVO V ORGANIZACIJI.....	110
TABELA 8.7.2.3: PRIMERJAVA POVPREČIJ OCEN »MOTIVIRANOST IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH« V ODVISNOSTI OD »NIVO V ORGANIZACIJI«.....	111
TABELA 8.7.2.4: KONTINGENČNA TABELA SPREMENLJIVK »MOTIVIRANOST IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH« IN »STAŽ V ORGANIZACIJI.....	112
TABELA 8.7.2.5: PRIMERJAVA POVPREČIJ OCEN »MOTIVIRANOST IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH V ODVISNOSTI OD »STAŽ V ORGANIZACIJI«.....	113

1. Zastavitev problema in pomen raziskave

Dandanes se večina organizacijskih teoretikov strinja, da je delovna sila ključni vir delovanja vsake organizacije, še posebej, če imamo v mislih hiter razvoj tretjega sektorja (Možina, 1998). To pomeni, da je uspeh podjetja v veliki meri odvisen od delovanja delovne sile, torej od njene produktivnosti. Zato se je pozornost tako raziskovalcev kot tudi samih podjetnikov preusmerila v raziskovanje produktivnosti delavcev in dejavnikov, ki na to vplivajo. Eden od glavnih dejavnikov, ki naj bi vplivali na produktivnost delavcev, naj bi bila ravno motivacija.

Produktivnost delavcev naj bi bila povezana z večimi dejavniki, od katerih sta najpomembnejši gotovo sposobnost in motivacija, in sta edina, ki sta v večji ali manjši meri odvisna od delavca samega oz. izhajata iz delavca samega. Sposobnosti so delavcu bolj ali manj dane in so verjetno odvisne od njegove inteligence, psihomotoričnih sposobnosti, znanja, izkušenj itd. Motivacija pa je izmuzljiv pojem, ki sicer izhaja iz samega delavca, njena raven pa ni vedno odvisna samo od njega, ampak od številnih okoliščin in dejavnikov, ki lahko vplivajo na višjo ali nižjo raven motivacije. Zato skušajo managerji vplivati na tisti del delavčeve produktivnosti, na katero lahko vplivajo, raziskovalci pa se sprašujejo, kako se da na njo vplivati (Furnham, 2005, Uhan 1999, Gruban 1999). Zaenkrat je dejstvo, da vsaka organizacija potrebuje motivirane in učinkovite delavce jasno vsem, ni pa povsem jasno, kako motivirati delavce, še zlasti kako jih motivirati z najnižjimi možnimi stroški (Gruban, 2007). Po našem mnenju še posebej v obdobju globalizacije in vse večje globalne konkurence, širjenja mega koncernov, obdobja fleksibilnih podjetij in »just-in-time« proizvodnje skupaj z zahtevo po hitri odzivnosti in vitki organizacijski strukturi, se zdijo visoko učinkoviti in motivirani delavci ob pogoju, da ne pomenijo prevelikega stroška za podjetje, njihova ključna konkurenčna prednost. To še posebej velja na trgih, ki so precej zasičeni in je glavno orodje konkurence prednosti nižanje stroškov (v tem primeru gre predvsem za zagotavljanje motiviranih delavcev ob čim nižjih stroških), in na trgih, ki potrebujejo visoko specializirane delavce (tu je motivacija predvsem pomembna za inventivnost delavcev, stroški so drugotnega pomena).

Takoj se nam postavlja vprašanje, kako motivirati oz. kakšna so orodja za motiviranje delavcev, da bi zvišali njihovo produktivnost, učinkovitost ali inventivnost. Na kakšen način je potrebno sugerirati delavcu, da dela bolje, hitreje ali učinkoviteje? Gotovo nam najprej pade na pamet denarna stimulacija kot osnovni motiv in nadomestilo za delo. Že klasične teorije so si edine, da je denarno nadomestilo najboljša motivacija za delo, ali drugače povedano, višje kot je plačilo,

več dela lahko posameznik ponudi (*ceteris paribus*) (Ilič 2002, Lah 2007). To je seveda precej jasna slika motivacije za delo in tudi najbolj oprijemljiva in lahko merljiva, ki predpostavlja, da ima vsako ponujeno delo svojo ceno.

Kljub temu pa se v zadnjem času pozornost managerjev in teoretikov preusmerja na druge vrste motivacije, ki v primerjavi z denarno niso stroškovno tako obremenjujoče in so celo lahko bolj učinkovite ali trajajo dlje. Tako imenovna nedenarna motivacija, ki v nasprotju z denarno ne vsebuje finančnih sredstev v materialni obliki za motiviranje delavcev je postala čedalje pomembnejša metoda za doseganje visoke uspešnosti, produktivnosti in s tem učinkovitosti podjetja, še posebej v velikih podjetjih, kjer so se zaradi globalne konkurence in ostalih pojavov globalne ekonomije začeli zavedati omejenega učinka denarnega motiviranja delavcev.¹ Primeri nedenarne motivacije so na primer dobri odnosi na delovnem mestu, neformalna srečanja, vključevanje delavcev v proces odločanja, delovno kroženje itd. Vsa ta orodja ne vsebujejo neposrednega nagrajevanja delavcev s finančnimi sredstvi, ampak skušajo z bolj mehкими metodami spodbuditi delavce v pozitiven odnos do dela in delovnega mesta, posledica česar naj bi bila tudi visoka motiviranost. Že Elton Mayo je v svojih raziskavah opazil, kako zelo pomembni so dobri odnosi pri delu, samospoštovanje, osebna rast in družbena integriranost za visoko motiviranost in identifikacijo z delovnim mestom delavcev v podjetju (Možina in ostali, 1998).

V tem diplomskem delu bo obravnavan problem nedenarne motivacije in njenega vpliva na delavčevo motiviranost ter povezanost z ekonomsko uspešnostjo podjetja.

1.1 Generalna hipoteza in raziskovalna vprašanja diplomske naloge

Generalna hipoteza, ki jo bomo v nadaljevanju preverjali in bo kasneje razčlenjena na več specifičnih hipotez, je naslednja.

Nedenarno motiviranje zaposlenih vpliva na ekonomsko uspešnost podjetja.

Raziskovalna vprašanja povezana s to hipotezo se glasijo:

Kakšne so vrste in načini nedenarnega motiviranja?

Kako nedenarno motiviranje vpliva na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu?

Kako nedenarno motiviranje vpliva na delovne dosežke zaposlenih in posledično na ekonomsko uspešnost podjetja?

Od česa je odvisen vpliv nedenarnega motiviranja na ekonomsko uspešnost podjetja?

1.2 Struktura in metodologija

Diplomsko delo je v grobem sestavljeno na dva dela. Prvi del je namenjen teoretični podlagi za formuliranje teoretskih izhodišč za empirični del, ki predstavlja drugi del.

V prvih poglavjih prvega dela najprej opredelimo osnovne pojme, torej motivacijo, motivacijo za delo, nedenarno motivacijo itd. Nato predelamo pomembnejše motivacijske teorije, in pojme ekonomske uspešnosti, učinkovitosti in produktivnosti. Jedro prvega dela je teoretska razprava o vplivu nedenarnih spodbud na ekonomsko uspešnost podjetja ter nato izdelava splošnega modela in teoretskih izhodišč modela.

Drugi del je namenjen študiji primera podjetja X, ki je zaradi želje podjetja ostalo anonimno do konca raziskave. Najprej na kratko analiziramo podjetje in njegovo strategijo na splošno, nato še ravnanje s človeškimi viri v podjetju.

Sledi podrobna analiza nedenarnih spodbud v podjetju X. Jedro drugega dela je preverjanje specifičnih hipotez, ki so formulirane na koncu prvega dela.

Na koncu sledijo sklepne ugotovitve in zaključek, kjer skušamo kritično ovrednotiti uspešnost preverjanja hipotez in odgovoriti na raziskovalna vprašanja.

V prvemu delu se večinoma opiramo na primerjavo dostopne literature s tega področja, veliko skušamo tudi sami razmišljati. Temu sledi izdelava splošnega modela in teoretskih izhodišč modela, ki smo jih abstrahirali iz analizirane literature in so plod lastnega razmisleka ob strokovni podlagi literature.

V drugem delu smo se opirali na letna poročila podjetja, interne vire in poročila, interna glasila in mnenja kompetentnih strokovnjakov iz družbe. Tu si pomagamo predvsem z deskriptivno metodo in analizo.

Zaradi visoke zaupnosti nekaterih podatkov smo bili pri raziskavi precej omejeni, tako da izvedba ankete ni bila mogoča. Za preverjanje hipotez smo uporabili podatke iz raziskave SiOK, ki je v podjetju že bila narejena ter nekatere ekonomske kazalce v podjetju. Hipoteze smo deduktivno prevedli na raven podjetja in jih preverjamo s pomočjo deskriptivne statistike in statističnih metod korelacije med dvema spremenljivkama. Pri tem uporabljamo induktivno metodo, saj iz več podobnih preverjanj sklepamo na povezanost spremenljivk. Nekatere hipoteze so težko preverljive, zato jih skušamo preveriti zgolj na teoretski ravni, in sicer s pomočjo dedukcije in posploševanja dostopnih podatkov in predvsem mnenj kompetentnih strokovnjakov iz družbe. Več o metodologiji empiričnega dela v poglavju 8.1.

2. Uvodni del

2.1 Motivacija

Beseda "motivacija" izhaja s pojma motiv, kar v grobem pomeni razlog za neko dejanje, akcijo. Po tej logiki sodeč je torej neke vrste aktivacijska energija za začetek dejanja. O motivaciji je obstaja mnogo napisanega, veliko je tudi definicij motivacije, ki pa se v svojem bistvu ne razlikujejo veliko. Vroom motivacijo opisuje kot »proces, ki narekuje ljudem in nižjim organizmom odločitve² med vrsto možnosti, ki jih imajo na razpolago« (Vroom, 1964: 45). Atkinson govori o procesu, ki »neposredno vpliva na smer, intenziteto in trajanje nekega dejanja« (Atkinson v Steers & Porter, 1987: 5), Lipičnik o usmerjanju človekove aktivnosti k nekim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb (glej Lipičnik, 1998: 415). Potreba je močan notranji občutek neravnovesja v organizmu. Poznamo več vrst potreb, najosnovnejše so fiziološke, sledijo socialne, potrebe po varnosti, socialne in osebne (Lipičnik, 1998, Možina in ostali, 1998: 152). Vse te definicije imajo nekaj skupnih točk in pri vseh najprej zasledimo, da se povsod pojavlja nek gon ali potreba, ki pri ljudeh povzroča neko obnašanje in ki je usmerjeno k cilju. Vse skupaj bi lahko strnili v neko makro definicijo oz. model motivacije, in sicer, da je motivacija proces, ki se začne pri potrebah (torej mora obstajati neka potreba), nadaljuje pri vedenju, usmerjenemu k cilju (motivacija, ki izhaja iz neke potrebe, torej zaneti neko dejanje) in se konča z zadovoljitvijo teh potreb (kar je cilj tega dejanja). Torej bi mehanizem motiviranja lahko ponazorili s sliko 2.1.1.

¹ _____

² Glede njihovih dejanj.

Slika 2.1.1: Model motivacijskega procesa.



Vir: Lipovec, 1987: 109

Pomembno vprašanje je tudi, kaj je tisto, kar vzpodbudi motivacijo. Govor je torej o potrebah, pri katerih ločimo tiste, katerih zadovoljitev omogoča človeku preživetje, torej potreba po hrani, pijači, izločanju, spanju, počitku in tiste, katerih nezadovoljitev ne bi povzročila smrti, kljub temu pa so ključne za človekov normalni razvoj. To so na primer potreba po družbi, uveljavljanju, spremembi itd. (Treven, 1998: 75).

2.2 Motivacija za delo

Pomen in definicija delovne motivacije sta se začela poglobljati in uveljavljati šele v 20. stoletju, in sicer ob različnih, raziskavah opravljenih v organizacijah, ki so kazale na velik pomen človeškega inputa v proizvodni verigi. To je vodilo k vse večjemu zanimanju znanstvenikov in podjetnikov za razlog in ključ čimboljšega izkoristka delavčevega potenciala. Ena od prvih raziskav je bil slavni Hawthornski eksperiment, ki je pokazal, kako zelo lahko skupina vpliva na delavčevo učinkovitost (Hollway, 1991).

Če je torej motivacija na splošno neka sila, ki povzroča pri osebi neko obnašanje in intenziteto tega obnašanja, potem bi logično lahko sklepali, da je »delovna motivacija neka sila, ki delavca pripravi do tega, da svojo nalogo tako ali drugače opravi oz. jo nekaj časa opravlja« (McCormick & Ilgen, 1980: 267).

Če hočemo nekoliko bolj konkretizirati, lahko rečemo, da je to »stopnja, do katere nek delavec hoče in se trudi narediti neko nalogo« (Furnham, 2005: 276).

Problem se pojavi, ko pridemo do vprašanja, zakaj bi se nek delavec sploh trudil opraviti neko nalogo. Ob tem se vrnemo do naše zgornje definicije o motivaciji, ki trdi, da morajo obstajati neke potrebe, za katere zadovoljitev bi se oseba prizadevala (v našem primeru delavec) in bi potem vzbudile motivacijo. Tu je motivacija mišljena kot stanje napetosti, ki je sproščeno potem, ko je ta potreba zadovoljena. Če to prenesemo na delovno situacijo, potem sklepamo, da

morajo pri delavcu obstajati neke potrebe, ki bi jih potem ta s svojim delom zadovoljeval (Westwood v Furnham, 2005).

Na tej točki pridemo do verjetno najširše opredelitve in hkrati problematike delovne motivacije. Menimo namreč, da naj bi delavec na delovnem mestu iskal zadovoljitev svojih potreb, vsaj tistih, ki so povezane z delom kot enim od smisla njegove biti, zato naj bi mu delodajalec ponujal zadovoljitev teh potreb s takim ali drugačnim delovnim mestom. Ker pa je potrebe kot take težko opredeliti in se le-te ponavadi manifestirajo v posameznikovih ciljih in vrednotah, je zato največji izziv za delodajalca poskrbeti, da se bodo posameznikovi cilji in vrednote skladale s cilji in vrednotami delodajalca. Če torej gledamo na delovno motivacijo s strani začetka tega procesa, je smiselno opredeliti, kaj so človekove potrebe, ki se manifestirajo v ciljih in vrednotah ter kako se manifestirajo. Tako Maslow (1998) deli potrebe v grobem na fiziološke in psihološke, vendar se ta študija navezuje na splošno motivacijo, ki za nas ni tako relevantna.

Bolj kot ta bi bila primernejša Herzbergova klasifikacija na ekstrinzične in intrinzične dejavnike motivacije, ki jih povzročajo potrebe, katere izvirajo iz okolja (za ekstrinzične) ali iz nas samih (za intrinzične) (McCormick & Ilgen 1980).

Ta delitev je za nas še posebej relevantna, saj nakazuje smernice za denarno ali nedenarno motiviranje zaposlenih. Intrinzična motivacija opredeljuje tisto vrsto motivacije, ki izhaja iz človekovih psiholoških (notranjih potreb) potreb, torej je to potreba, ustvarjena znotraj človeka, ki mu zato narekuje neko obnašanje. Te notranje potrebe zlahka prenesemo v delovno okolje, kjer se najpogosteje kažejo kot potrebe po priznanju, rasti, družbeni integraciji, dosežkih itd. Tako bo na primer oseba, ki si želi doseči dober rezultat na delovnem mestu bolj motivirana, da vложи več truda in delovnega časa za dokončanje neke naloge, kot oseba, ki te potrebe ne začuti. Take vrste odnos do dela je ponavadi tudi rezultat zadovoljstva z delom in ima dolgoročnejši učinek kot ekstrinzična motivacija. Na drugi strani imamo ekstrinzične dejavnike motivacije in s tem ekstrinzično motivacijo. Ta je povezana z zunanjimi spodbudami, ponavadi materialne narave, ki človeka nekako »vlečejo«, da vложи več dela ali truda pri opravljenju neke naloge. To so plača, denarni dodatki, bonusi in druge materialne nagrade. Težava pri teh spodbudah je, da so kratkotrajne narave in morajo biti zato ves čas povečevane, kar pa pomeni strošek za podjetje (Ilič 2002, 2004; Možina 1999).³

³ Če torej strnemo zgoraj zapisano, bi lahko rekli, da je za zaposlenega pomembna še posebej intrinzična motivacija in z njo povezani dejavniki intrinzične motivacije, torej tista, ki izhaja iz človekovih psiholoških potreb, ki se jih ne da preprosto rešiti z materialnimi oz. denarnimi vzpodbudami.

2.3 Zadovoljstvo pri delu

V kontekstu motivacije za delo se večkrat uporablja koncept zadovoljstva pri delu, ki je po našem mnenju tesno povezan z motivacijo, zato bomo na tem mestu na kratko razložili razmerje med obema konceptoma.⁴

Po nekaterih definicijah je to »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom.« (Hollenbeck & Wright v Treven, 1998: 131).

Zadovoljstvo z delom je pomembno, saj naj bi se povezovalo tako s pozitivnimi (produktivnost) kot negativnimi (absentizem, odpovedi) vedenji pri delu (Furnham, 2005: 329). Na zadovoljstvo pri delu vpliva več spremenljivk, ki bi jih lahko v grobem razdelili na tri kategorije (Furnham, 2005):

- Politika organizacije do zaposlenih, kamor spadajo kontrola zaposleni, načini odličanja, plačna politika itd.
- Značilnosti dela, kot so delovno okolje, delovni čas, količina dela, avtonomija itd.
- Osebnostne karakteristike zaposlenega, ki so samozavest, obvladovanje stresa, temperament, dojetje dela itd.

Kot bomo kasneje videli, je zadovoljstvo pri delu tudi kar zadeva razloge in posledice zanj tesno povezan z motivacijo za delo in kasneje z nedenarno motivacijo. »Če ne drugega je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen« (Možina in ostali, 1998: 152).

Ker je zadovoljstvo pri delu neke vrste odnos do dela in delovnega okolja samega, je v našem videnju zadovoljstvo pri delu ena od spremenljivk motivacije za delo. Če smo v prejšnjem poglavju rekli, da je motivacija stanje napetosti, ko želimo zadovoljiti določeno potrebo, je stremenje k zadovoljstvu pri delu zagotovo del motivacijskega procesa. V kontekstu motivacije pri delu je zagotavljanje zadovoljstva zagotovo način motiviranja zaposlenih, zato bomo zadovoljstvo v nadaljevanju tudi tako obravnavali.

⁴ Zadovoljstvo pri delu je prvi najbolj raziskal Herzberg (Statt, 1994), vendar pa bo Herzberg zaradi preglednosti bolj predstavljen v naslednjih poglavjih in zato se v tem poglavju ne bomo poglobljali v teorije zadovoljstva pri delu.

2.4 Nedenarna motivacija

Če nadaljujemo z ožanjem našega prostora raziskave, kjer smo ostali, torej pri intrinzični motivaciji, je smotno, da na tej točki opredelimo koncept nedenarne motivacije in z njo povezanih pojmov.⁵ Če smo prej prišli do pomembnega zaključka, da je delovna motivacija v bistvu stopnja, do katere uspe delavcu zadovoljevati svoje potrebe s pomočjo dela in da je to tudi izziv za organizacijo, da poskrbi, da se cilji in vrednote organizacije skladajo z delavčevimi, potem predvidevamo, da bodo organizacije težile k temu, da začno delavce spodbujati⁶ (motivirati) k zadovoljevanju svojih potreb s pomočjo dela v organizaciji. Spodbude so torej aktivnosti delodajalca, ki pri delavcu izzovejo neko želeno vedenje v prihodnosti (glej McCormick & Ilgen, 1980: 298; Tang 2005). V kategorijo spodbud spadajo nagrade,⁷ ki jih bomo delili v dve vrsti: denarne in nedenarne spodbude, le-te so aktivnosti denarnega ali nedenarnega motiviranja (Možina 1998: 247) oz. finančne in nefinančne nagrade (Ilič, 2004). Kot smo že zapisali, so denarne spodbude predvsem plača, bonusi, nagrade, delitev dobička itd., torej vse vrste spodbud, ki vsebujejo denarno nagrajevanje. Nedenarno motiviranje pa je sestavljeno iz nedenarnih spodbud, ki vključujejo materialne in nematerialne spodbude (Steers & Porter, 1987). Nematerialne vzpodbude so na primer večja avtonomija na delovnem mestu, delavska participacija, boljši delovni pogoji, razna delavska srečanja ipd., medtem ko med nedenarne materialne vzpodbude štejemo še pisna priznanja, diplome, razna darilca, vstopnice in podobno.⁸

Organizacije želijo spodbujati delavca, da zadovoljuje svoje potrebe skozi delo v tej organizaciji s sistemom motivacije in spodbudami, ki ga je ta organizacija razvila. Organizacijo si predstavljamo kot neke vrste okolje, ki skupaj z zaposlenimi tvori sistem, v katerem se odvijajo različni procesi. Eden teh je tudi motivacijski proces, ki je umeščen v organizacijsko okolje in na katerega vpliva več dejavnikov, s katerimi lahko organizacija bolj ali manj manipulira. Primer klasifikacije teh dejavnikov je tabela 2.4.1., ki jih deli na tri glavne skupine.

⁵ Motivacijo kot psihološki proces smo že opredelili, prav tako je že bila opredeljena delovna motivacija kot psihološki proces, ni pa bilo opredeljeno motiviranje, torej vzpodbujanje motivacije in z njo povezani pojmi ter sam koncept nedenarnega motiviranja.

⁶ Spodbuda je prevod angleške besede »incentive«, torej spodbuda po slovensko. Mišljena je kot realni izraz motiviranja, kar pomeni, da je motiviranje splošen pojem za proces v podjetju, spodbuda pa je dejanska dejavnost, torej del motiviranja.

⁷ Nagrade pravzaprav so spodbude in po našem mnenju je to odvisno od tega, s katere strani motivacijskega procesa gledamo. Če gledamo od začetka so to nagrade, a ker je proces povraten in ponavadi prej vedo, kakšna nagrada jih čaka, gledamo na proces z njenega konca, zato govorimo o spodbudah.

⁸ Kakšno vlogo imajo posamezne spodbude, bo podrobneje pojasnjeno kasneje.

Tabela 2.4.1: Dejavniki v motivacijskem procesu v organizacijskem okolju:

Karakteristike posameznika	Karakteristike dela	Karakteristike delovnega okolja
1. <u>Interesi</u> 2. <u>Odnos</u> do samega sebe do dela do posameznih delovnih situacij 3. <u>Potrebe</u> varnost družba dosežki	vrste intrinzičnih nagrad stopnja avtonomije količina povratnih informacij o dosežkih stopnja raznolikosti dela	1. <u>Neposredno delovno okolje</u> sodelavci nadzorniki 2. <u>Aktivnosti organizacije</u> sistem nagrajevanja praksa pri nagrajevanju individulano nagrajevanje organizacijska klima

Vir: Steers & Porter, 1987: 21.

Vsaka od treh skupin predstavlja eno od ravni organizacijskega sistema, začenjsi pri posamezniku kot najmanjšemu delu organizacije, vse do delovnega okolja kot najširši ravni. Karakteristike posameznika se dotikajo delavčeve osebnosti in njegovega obnašanja na delovnem mestu. Ta raven dejavnikov je še posebej pomembna pri motivaciji, ker je to glavni vir intrinzične motivacije, posamezniki pa so si med seboj precej različni. »Zato je na tem mestu naloga organizacije biti predvsem pozoren na različnost njenih zaposlenih, njihova pričakovanja v zvezi z delovnim mestom, njihove interese ter vrednote in jih skušati čimbolj vikorporirati v vrednote same organizacije«(Steer & Porter, 1987: 21). Mislimo, da je ta nivo dejavnikov lahko tudi izhodiščna točka za nadaljne oblikovanje motivacijskega sistema, ki je prilagojen posameznikovim interesom in pričakovanjem.

Karakteristike dela so zelo pomembne kot motivacijski dejavnik, saj menimo, da je vrsta dela tista točka, kjer se srečata posameznikova osebnost in njegove sposobnosti ter organizacija s svojimi potrebami po delu. Karakteristike dela, kot so raznolikost dela, stopnja avtonomije, povratne informacije o dosežkih vplivajo na motivacijski proces, saj pridejo nasproti

posameznikovim pričakovanjem v zvezi z delom, kar pomeni, da so v veliki meri odvisne od njega.

Karakteristike delovnega okolja so najlažje obvladljive, saj gre tu predvsem za sistem nagrajevanja delavcev, njihove plače, bonuse itd., vendar se je treba zavedati, da imajo te aktivnosti precej krakotrajen efekt (Steers & Porter, 1987). Poleg tega je pomembna organizacijska klima, torej splošno družbeno okolje v organizaciji, kot tudi odnosi z nadrejenimi, ki naj bi spet odgovarjali na posameznikove potrebe po integraciji, varnosti ali priznanju.

Nedenarno motiviranje, ki je predmet naše raziskave, lahko pokriva vse tri nivoje dejavnikov, kar pomeni, da lahko z nedenarnimi vzpodbudami vplivamo na večino izmed vseh treh nivojev dejavnikov in jih spreminjamo v prid motivacije zaposlenih. Vsi trije nivoji so med seboj tesno povezani, zato je verjetno smiselno vplivati celostno oziroma sistemsko (Steers & Porter, 1987). Tako na primer lahko na individualni ravni spremenimo delavčev odnos do dela ali njegove interese z večjo stopnjo avtonomije, kar pomeni, da je treba izboljšati odnose z nadrejenimi in sodelavci ter poskrbeti za dobro organizacijsko klimo. Namen uporabe tabele 2.4.1 je pokazati, kako globok učinek ima lahko nedenarno motiviranje za razliko na primer od denarnega, ki je glede na tabelo le majhen odstotek dejavnikov, kateri vplivajo na motivacijski proces.

Zaključimo lahko s trditvijo, da je nedenarna motivacija kompleksen sistem dejavnosti, ki preko nedenarnih vzpodbud lahko spremeni večino dejavnikov motivacije v organizaciji in vpliva tako na ekstrinzično kot intrinzično motivacijo posameznika.

2.5 Razmerje med denarno in nedenarno motivacijo

Čeprav je na tej točki še prezgodaj govoriti o tem, kakšne učinke ima nedenarno motiviranje in zakaj je boljše ali slabše od denarnega, bi vseeno radi osvetlili nekaj videnj razmerja med denarnim in nedenarnim motiviranjem.

Denarno motiviranje se največkrat povezuje z denarnim nagrajevanjem, ki pomeni finančno »nagrajevanje zaposlenih glede na njihov prispevek v organizaciji, pristojnosti in tržno ceno« (Možina, 1998: 247). Sistem finančnega nagrajevanja ponavadi vključuje nespremenljivi in spremenljivi del plače, kjer se prvi navezuje na vrsto dela, izobrazbo, pristojnosti, to pa ponavadi imenujemo osnovna plača. Spremenljivi del vključuje razne dodatke k osnovni plači za posebne zasluge v preteklem obdobju, delovno uspešnost izkušnje itd. (Možina, 1998).

Vprašanje, ki se zastavi je, kako denar motivira. Dejstvo je, da večina ljudi dela zaradi denarja in denar je zadovoljitev osnovnih potreb po preživetju (Steers & Porter, 1987). Ali kot pravi Možina (1998: 253): »Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan vendar ne edini motivator. Popolnoma jasno je, da z denarjem zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik.« Leto kasneje pa dodaja: »Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije.« (Možina, 1999: 3).

Z njim se strinja tudi Gruban (1999), saj meni, da z denarnim nagrajevanem ni mogoče doseči vsega na področju motiviranja zaposlenih. »Denarne spodbude so gotovo močni, a na žalost zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov« (Gruban, 1999: 9). Problem se pojavlja pri potrebi po stalnem povečevanju denarnih spodbud, kar zagotovo ni v interesu lastnikov podjetij.

Zakaj je tako? Že Maslow (1992) je trdil, da obstaja neka hierarhija potreb, ki ljudi različno motivirajo.⁹ Če njegovo hierarhijo prevedemo v delovno okolje, se znajde plača kot temeljna potreba na najnižji točki (Treven, 1998). Tudi Herzberg je trdil, da je plača zgolj higienik, torej zunanji motivator, ki preprečuje nezadovoljstvo, ni pa motivator, ki bi neposredno spodbujal k delu (Treven, 1998).

Ilič (2002) je po drugi strani iskal teoretične vzroke za omejenost denarnega nagrajevanja pri spodbujanju inoviranja. Prvi od vzrokov je zagotovo finančni, saj je stalno povečevanje cene R&R¹⁰ ure za podjetje nesolventno, saj so omejena s tržno ceno R&R ure, in bo raje kupilo novo tehnologijo ali sklenilo licenčno pogodbo za tako ali drugačno inovacijo, kot pa razvijalo inovacijo samo.¹¹

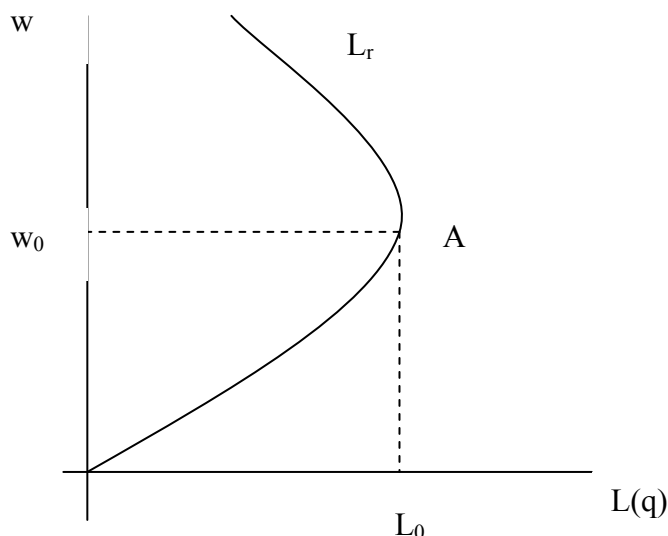
Drugi vzrok je individualna ponudba dela povprečnega zaposlenega v R&R sektorju, kjer zvišanje plače ali denarne nagrade »spodbuja posameznika k večjemu vložku delovnih ur le do določene točke, dokler se je pripravljen odpovedati določeni količini prostega časa na račun delovnega časa« (Ilič, 2002: 944). Od določene točke naprej se posameznik za večjo plačo ne bo več pripravljen odpovedati prostemu času in zato ne bo ponudil več dela, saj bo izbral raje prosti čas. Tako imenovano »obrnjeno krivuljo ponudbe dela« prikazuje slika 2.5.1.

⁹ Več o Maslowu v poglavju 3.1.

¹⁰ Raziskovanje in razvoj.

¹¹ Gre za tako imenovani substitucijski učinek (glej Ilič, 2002).

Slika 2.5.1: Obrnjena individualna krivulja dela



Vir: Lah, 2007: 209.

Pri neki ceni dela, torej plačilu (w), je vsak pripravljen ponuditi določeno količino dela, tako da z ravniyo plač količina dela narašča. Po določeni ravni plače (w_0) pa posamezniki niso več pripravljeni ponuditi več dela oz. se niso pripravljeni odpovedati prostemu času in vsako nadaljne zvišanje plače ne prinese več dela, lahko pa se krivulja celo obrne, saj začno bolj ceniti prosti čas (Lah, 2007; Smith, 1994). Od določene točke (A) tako ni mogoče več spodbujati zaposlenih k povečanju inovativnih naporov z nadaljnimi dodatnimi finančnimi nagradami, ampak dobijo tedaj večji pomen nefinančne (glej Ilič, 2002: 944).

Zdi se nam, da imajo vsa do sedaj naštetna videnja razmerja med denarnimi in nedenarnimi spodbudami približno enako pomembne implikacije za našo raziskavo in so si tudi med seboj podobna. Rekli bi, da je denarni del spodbujanja oziroma nagrajevanja zagotovo osnova za delo, saj je ponavadi le v zameno za denarno plačilo zaposleni pripravljen ponuditi določeno količino dela in je plačilo za delo zadovoljitev njegovih osnovnih potreb. Zato je denarno nagrajevanje še vedno neke vrste osnovna motivacija za delo. Vendar pa kasneje, ko rastejo tako pričakovanja delodajalcev do zaposlenih in obratno, denar preneha biti glavni spodbujevalec in kot nakazujejo nekateri avtorji (Ilič, 2002; Lah 2007) povečanje denarnih nagrad sploh ne prinese več delovnih naporov. Vseeno je treba vzeti v zakup dejstvo, da »takšen pojav praviloma nastane pri bolj plačanih poklicih v razvitih družbah.« (Lah, 2007: 209).

Ilič (2002) tako zaključuje, da je »optimalno nagrajevanje za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti zmes finančnih in nefinančnih nagrad.« (Ilič, 2002: 947). To bi po našem mnenju prenesli tudi na druga področja dela, torej ne samo na inovativnost.¹²

3. Pregled glavnih teorij motivacije

Do sedaj smo se v glavnem ukvarjali za definiranjem motivacije, delovne motivacije in nedenarnega motiviranja ter skušali s praktičnimi primeri oziroma lastnim razmislekom simulirati njihovo delovanje. Vendar se še nismo poglobljali v načela delovanja teh pojmov, zato je smiselno, da pod drobnogled vzamemo nekaj najbolj relevantnih teorij o načelih delovanja teh pojmov. Večinoma gre za teorije, ki se dotikajo motivacije same ali delovne motivacije, obenem bomo skušali potegniti vzporednice z nedenarnim motiviranjem.

3.1 Maslowova hierarhija potreb

Maslow je kot eden od pionirjev psihologije tudi oblikoval eno prvih teorij motivacije. Svojo teorijo motivacije je utrdil na prepričanju, da obstaja hierarhija potreb, ki določa človekovo motivacijo za zadovoljevanje teh potreb (Maslow, 1998). Ta teorija se navezuje predvsem na splošno motivacijo, vendar jo lahko zlahka prenesemo na delovno okolje.

Maslowov osnovni teorem je bil, da so ljudje motivirani glede na splošno hierarhijo potreb, torej njihova motivacija temelji na zadovoljevanju potrebe, ki je višje na hierarhični lestvici in še ni zadovoljena. Potrebe je razdelil na pet osnovnih kategorij, ki naj bi veljale za vse ljudi, te kategorije pa si sledijo od najbolj osnovnih k najvišje rangiranim potrebam. Najnižje in s tem najbolj osnovne potrebe so po Maslowu fiziološke, torej ključnega pomena za ohranjanje vseh vitalnih funkcij človeškega telesa (hrana, pijača, zrak itd). Nato sledijo psihološke potrebe, od katerih je prva po vrsti potreba po varnosti, njej sledi potreba po ljubezni ali pripadnosti, tej sledi potreba po spoštovanju in samospoštovanju, najvišje pa je potreba po samoaktualizaciji (Norwood, 2006).

Menimo, da lahko te potrebe zlahka prenesemo v organizacijsko okolje, zato je ta teorija

¹² Kot bi rekel Alfie Kohn: »Plačajte ljudi dobro in pošteno, nato pa poskrbite, da takoj pozabijo na...denar.« (Kohn v Gruban, 2007)

»zelo vplivala na sodobne managerske pristope k motivaciji« (Treven, 1998: 116). Prikaz primerov potreb v organizacijskem okolju prikazuje slika 3.1.1.

Slika 3.1.1: Hierarhija potreb pri delovni motivaciji.



Vir: Treven, 1998: 116.

Fiziološke potrebe na delovnem mestu tako predstavljajo osnovne pogoje za delo, torej dovolj svetlobe, zraka in tudi denarno nadomestilo, ki bi zagotovilo preživetje.

Potreba po varnosti bi v organizacijskem okolju pomenila predvsem varnost zaposlitve, saj je to eden najbolj osnovnih »strahov«, ko se zaposlimo. K temu lahko še prištejemo socialno varnost kot del vsake zaposlitve za daljši čas.

Socialne potrebe so kompleksnejše in zato višje na hierarhični lestvici, na delovnem mestu pa se lahko kažejo predvsem v odnosih med sodelavci in nadrejenimi. Zato si bo posameznik na delovnem mestu želel sprejetja in dobrih odnosov s svojimi sodelavci ter ustreznega odnosa in priznanja s strani svojih nadrejenih ter znotraj skupin.

Tesno povezana s potrebo po ustreznem odnosu z nadrejenimi je tudi potreba po (samo)spoštovanju, ki za posameznika pomeni predvsem priznanje in pohvale za dosežke na delovnem mestu s strani nadrejenih. Posameznik si bo zato za doseženo delo želel ustrezne pohvale, nagrade ter posledično tudi ustrezen status oziroma pozicijo v hierarhiji organizacije. Na ta način bo uspel tudi razviti ustrezno samospoštovanje oziroma pozitivno vrednotenje samega sebe.

Samoaktualizacija je najvišje ležeča potreba, ki zahteva od posameznika tudi največ truda in delovnih naporov. Samoaktualizacija bi na delovnem mestu pomenila uporabo svojih sposobnosti, osebni razvoj, uporabo lastne kreativnosti in kot rezultat seveda zadovoljstvo z delom.

Ta potreba je najvišje ležeča v hierarhiji potreb in je po Maslowu sodeč tudi tista, ki resnično zagotovi organizaciji motivirane in predane delavce, če ji seveda uspe ponuditi delavcem zadovoljitev te potrebe (Statt, 1994).

Ključna teza te teorije je, da ljudje najprej zadovoljujejo potrebe nižjega ranga in šele nato potrebe višjega, torej, da je zadovoljevanje potreb kumulativno in se ne da preskakovati. Na račun te postavke je tudi največ kritik te teorije. »Veliko kritikov namreč nasprotuje trditvi, da je treba najprej zadovoljiti potrebe nižjega reda, preden gremo k potrebam višjega reda, da ljudje velikokrat najprej zadovoljijo potrebo, ki je višje na lestvici ne da bi ob tem imeli zadovoljene potrebe, ki so nižje na lestvici.« (Boeree, 2006).

Polega tega naj tudi lestvica zadovoljevanja potreb ne bi bila univerzalna in kulturno prenosljiva, kar je očitek Maslowovi metodologiji (Uhan, 1999). Ta postavka se opira na neko britansko študijo, ki je raziskovala pomembnost in zadovoljenost potreb pri različnih narodih sveta. Rezultati so pokazali, da se pomembnost potreb razlikuje v odvisnosti od kulturnega okolja kot tudi gospodarskega stanja tega naroda (ibid).

Tudi v resnici se je Maslow opredelil le na majhno število oseb, ki jih je sam proglasil za samoaktualizirane in se potem z njimi pogovarjal o njihovem življenju, vendar pa Boeree pravi, da je s tem želel le nakazati smer raziskave za druge psihologe in ne dokazati resničnosti neke teorije (Boeree, 2006).

Kakorkoli že, po našem mnenju je Maslowova teorija pomemben prispevek k teoriji motivacije in tudi pomembno teoretsko izhodišče za raziskovanje nedenarne delovne motivacije. Bistvena za našo raziskavo je njegova predpostavka, da so potrebe tiste, ki človeka motivirajo, torej, da mora najprej obstajati neka potreba, ki ga motivira, da prične z nekim dejanjem za zadovoljitev te potrebe. Ni pa Maslow skušal razložiti kako se te potrebe porodijo.¹³ Ni jasno torej, ali so vse te potrebe človeku že vrojene in je človek tako sam po sebi motiviran in se na te stvari ne da vplivati, ali pa lahko te potrebe v človeku prebudimo.

Poleg tega se nam zdi, da je za delovno motivacijo pomembna še delitev potreb, ki skuša prikazati, kako kompleksna je lahko delovna motivacija in kako veliko je treba doseči, da bi bil posameznik zadovoljen z delom. Pomembna implikacija je predvsem, kako nizko so razporejene fiziološke potrebe, med katere bi zagotovo lahko spadalo denarno nadomestilo za vloženo delo in da je zadovoljstvo z delom uvrščeno kot najvišja vrednota, kar nadalje promovira pomen nedenarne motivacije za posameznika.¹⁴

22_____

¹³ Tu imamo v mislih predvsem delitev na intrinzično in ekstrinzično motivacijo.

¹⁴ V bistvu lahko vse psihološke potrebe od varnosti do samoaktualizacije v organizaciji umestimo med tiste vrste, na katere lahko vplivamo s pomočjo nedenarnih vzpodbud.

3.2 ERG teorija

Erg teorijo je razvil Alderfer in je nadgradnja ali nadaljevanje Maslowove teorije hierarhije potreb ter prirejena za empirične raziskave (Treven, 1998).

Tudi ta teorija se opira na dejstvo, da vsa človekova motivacija izvira iz potreb, ki so razdeljene v tri glavne skupine, v katere je v bistvu zreduciral vse ostale Maslowove skupine potreb. Te tri skupine so potrebe obstoja (existence), kamor je uvrstil fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, potrebe pripadnosti (relatedness), kjer najdemo socialne potrebe in potrebe po spoštovanju ter potrebe rasti (growth), kjer se nahajata samoaktualizacija in samospoštovanje. Tudi ta teorija je hierarhična, nižje potrebe imajo prednost pred višjimi. Od Maslowa se ta teorija razlikuje v nekaj predpostavkah. Najpomembnejša razika je ta, da lahko zadovoljujemo več potreb hkrati, prav tako hierarhija tukaj ni tako rigidna in dopušča možnosti, da se ljudje razlikujejo med seboj in najprej zadovoljujejo potrebe višjega reda in šele nato gredo k nižjim (Furnham, 2005).

Menimo, da ima ta teorija nekaj pomembnih implikacij za nedenarno motiviranje. Prva je gotovo ta, da ljudje pogosto na delovnem mestu iščejo zadovoljitev več potreb hkrati, kar pomeni, da se motiviranje v organizaciji ne dogaja kot po lestvici in je treba posameznikom dajati več vzpodbud hkrati. Poleg tega je pomembno dejstvo, da za razliko od Maslowove teorije posamezniki ne iščejo najprej zadovoljitve nižje ležečih potreb in šele nato višje ležečih, kar bi v praksi pomenilo, da nekateri posamezniki najprej želijo zagotoviti svoje potrebe po rasti na delovnem mestu (torej karierne možnosti, izobraževanja, kreativnost) in šele nato potrebe obstoja, torej plačo in drugo denarno motivacijo. Če strnemo, sta implikaciji te teorije za našo raziskavo predvsem, da je treba posameznikom na delovnih mestih ponuditi širok izbor vzpodbud, torej skušati zadovoljiti vse njegove potrebe in da je lahko nedenarna motivacija za nekoga bolj primarnega pomena (torej osnovnejša) od denarne.

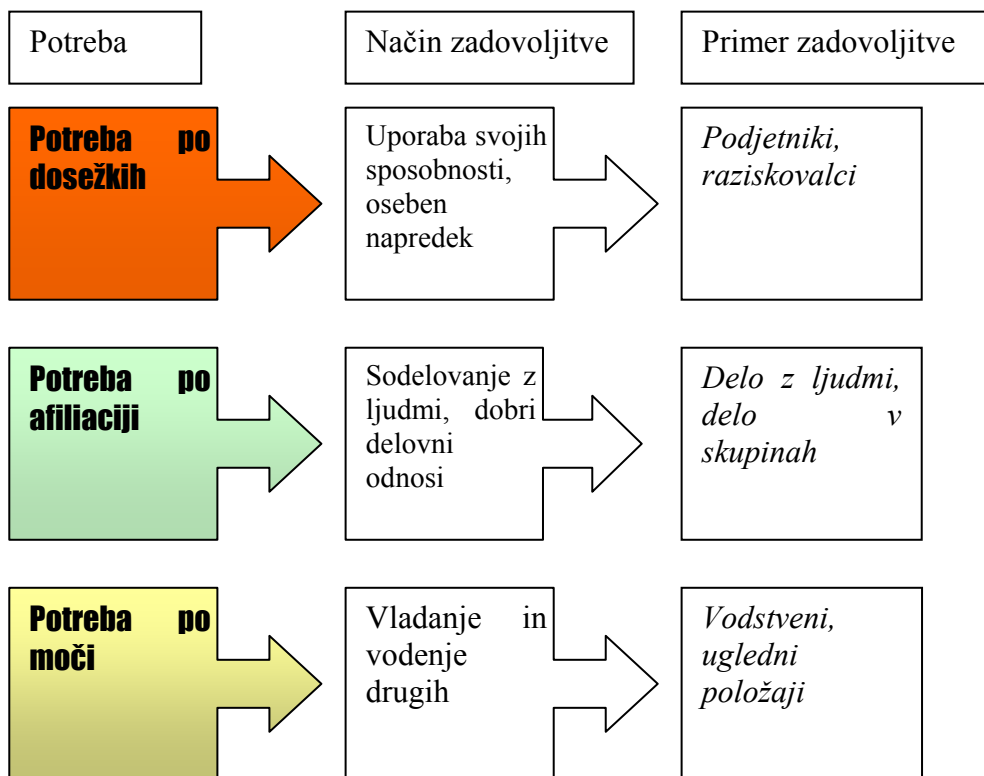
3.3 McClellandova motivacijska teorija

McClelland (1973) je raziskoval motivacijo na delovnem mestu ter motivacijske potrebe kot osnovno gonilo motivacije na delovnem mestu. Prišel je do zaključka, da ljudje skozi svoje življenje razvijejo tri glavne motivacijske potrebe (McClelland, 1973):

- potrebo po dosežkih,
- potrebo po afiliaciji (sodelovanju),
- potrebo po moči.

Vsaka od teh potreb se manifestira v določenih značilnostih osebe pri njegovi motivaciji na delovnem mestu. Ljudje z določeno bolj izraženo potrebo bodo bolj motivirani pri delih, ki bodo zadovoljevala to potrebo (Chapman, 2006). Kaj motivira posameznike z določenimi potrebami, je prikazano na sliki 3.3.1, ki je narejena posebej za našo raziskavo.

Slika 3.3.1: Tri glavne motivacijske potrebe po McClellandu in način njihove zadovoljitve



Prيرهjeno po: Chapman, 2006.

Posamezniki s potrebo po dosežkih si želijo opravljati dela, ki jim predstavljajo izziv in v katerih želijo nekaj doseči. Izbirajo si dela, pri katerih lahko uporabljajo svoje sposobnosti in kjer bi njihovo delo predstavljalo viden napredek (npr. v dani stroki). O svojih uspehih morajo ves čas dobivati povratne informacije, ki jih ženejo naprej. Ponavadi naj bi bili ti ljudje najboljši podjetniki (Chapman, 2006).

Za ljudi z izraženo potrebo po afiliaciji je pomembno, da z drugimi ljudmi (v delovnem okolju sodelavci) navežejo prijateljske in odnose polne sodelovanja. Radi delajo v okolju, kjer vladajo dobri delovni odnosi, prav tako sami skrbijo, da med njimi vlada prijateljska klima. Takšnim osebam zelo ustreza navezovanje novih delovnih odnosov hkrati pa se odlično znajdejo v skupinskem delu (Chapman, 2006)

Posamezniki z močno potrebo po moči so nagnjeni k prevladi, avtoriteti in premoči. Takšni ljudje si želijo vladati, voditi in imeti močan vpliv na druge. V delovnem okolju se takšni ljudje odlično znajdejo na vodstvenh položajih in jim je kontrola nad drugimi pisana na kožo. Ena od različic te potrebe je tudi potreba po ugledu in visokemu statusu na hierarhični lestvici (Chapman, 2006).

McClelland (1973) je trdil, da vsi ljudje posedujejo določeno mešanico vseh treh motivacijskih potreb, pri kateri je ena od njih bolj izražena in to potem vpliva na njihovo vedenje. Posledica tega je, da se ljudje na isto vrsto vzpodbud odzivajo drugače.

Implikacija te teorije za našo raziskavo je torej, da je treba motivacijo prilagajati posameznikom. Na primer ljudem z močno izraženo potrebo po moči je treba dati večje možnosti napredovanja, ljudem s potrebo po afiliaciji možnost dela v teamu in ljudem s potrebo po dosežkih več avtonomije pri delu in uporabo lastne inovativnosti.

3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Že prej smo omenjali Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in bomo zato tu celovito predstavili glavna dognanja.

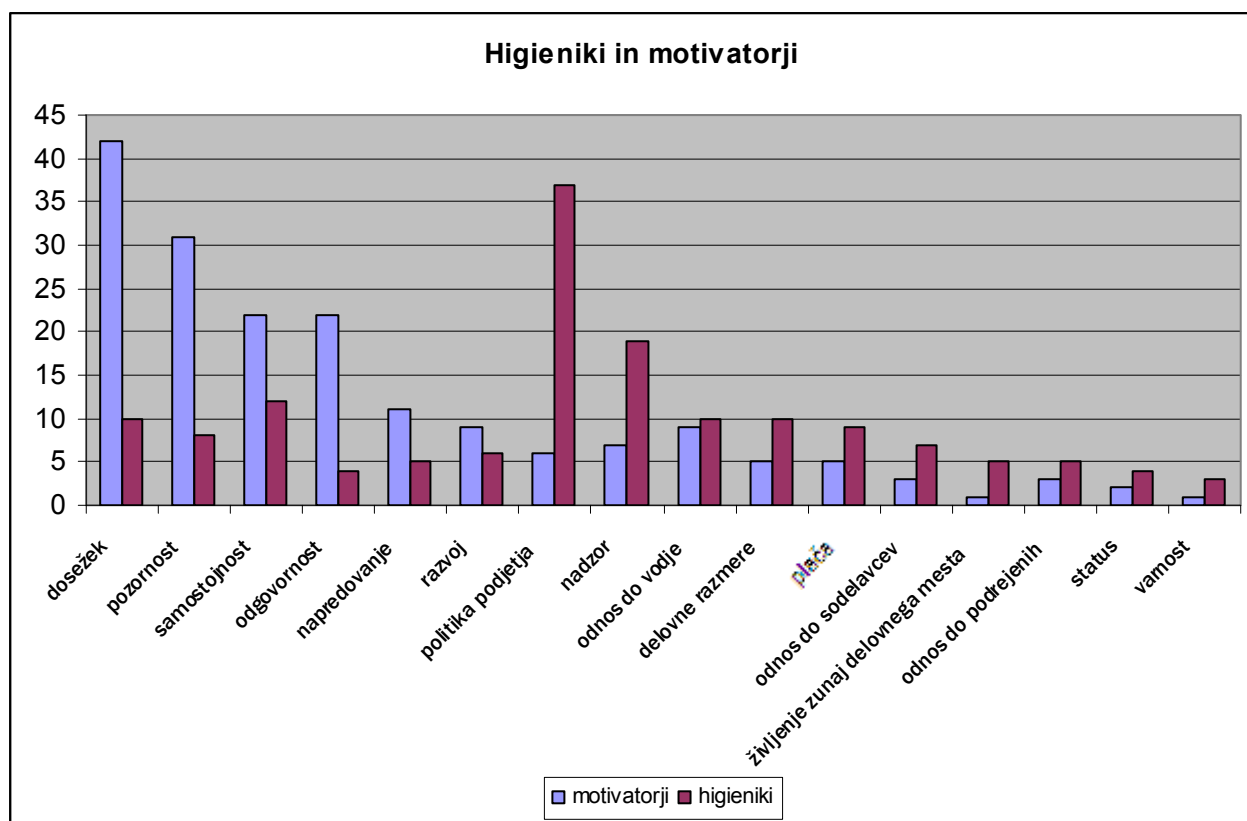
»Herzberg se je pri svoji teoriji motivacije osredotočil na zadovoljstvo pri delu, in je tako bil prvi, ki je dokazal, da zadovoljstvo z delom in njegovo nezadovoljstvo z delom skoraj vedno izvirata iz različnih faktorjev in nista le nasprotji istega faktorja.« (Furnham, 2005: 333). Tako je razvil svojo teorijo na podlagi ugotovitve, da obstajajo nekateri faktorji, katerih odsotnost povzroča nezadovoljstvo, a njihova prisotnost ne prinaša zadovoljstva. Po drugi strani pa

obstajajo faktorji, katerih prisotnost prinaša zadovoljstvo, a njihova odsotnost obratno ne prinaša nezadovoljstva. Prve je Herzberg imenoval higieniki, to so vzdrževalni dejavniki, ki prihajajo iz delovnega okolja, torej ekstrinzične potrebe. V delovnem okolju so higieniki naslednji: **plača, status, socialna varnost, delovne razmere, ustrezni medosebni odnosi** (Uhan, 1999).

Faktorje, ki prinašajo zadovoljstvo, je Herzeberg imenoval motivatorji, izvirajo pa neposredno iz dela, torej delujejo kot intrinzični faktorji ali pravi motivatorji. Ti so naslednji: **dosežki, priznanja, vsebina dela, dogovornost pri delu, napredovanje in osebna rast** (Uhan, 1999).

Razporeditev faktorjev po vrednosti glede na stopnjo zadovoljstva in nezadovoljstva, ki jo dani faktor prinaša, prikazuje slika 3.4.1.

Slika 3.4.1: Herzbergovi higieniki in motivatorji.



Vir: Chapman, 2003.

Iz Herzbergove teorije sledi, da higieniki zadovoljujejo neke vrste osnovne delavčeve potrebe, da bi preprečili nezadovoljstvo pri delu. Vendar ti dejavniki sami po sebi ne motivirajo, saj poskrbijo le za ustrezno delovno okolje. Motivirali naj bi le motivatorji, katerih pomanjkanje ne povzroča nezadovoljstva, njihova prisotnost pa v kombinaciji s higieniki prinaša zadovoljstvo z delom. To se zgodi zato, ker ti dejavniki izvirajo iz dela samega, torej gre za intrinzično motivacijo (Možina in ostali, 1998).

Če to apliciramo v konkretno situacijo, si vse skupaj lahko predstavljamo kot neke vrste zaprt krog. Posameznik je motiviran za delo, če je zadovoljen z delom. Z delom pa je zadovoljen če je ustrezno in lahko pri njem izrabi svoje sposobnosti. Sposobnosti bo izrabil le, če bo za to delo motiviran. Ta krog se zdi precej zapleten, vendar je glavna implikacija tega koncepta, da mora delodajalec poskrbeti za ustrezen opis dela in izbor delavca na ustrezno delovno mesto ter ga pri njegovem delu spodbujati in omogočiti osebni razvoj. S tem je Herzberg močno »pripomogel k ideji obogatitve dela (job enrichment), kot enemu glavnih mehanizmov in vzpodbud za intrinzično motiviranje.« (Furnham, 2005: 337).

Kljub zelo prodorni teoriji je Herzberg doživel nekaj kritik predvsem na račun metodologije, saj je za svoj vzorec vzel okoli 200 managerjev srednje linije. Zato je njegova teorija prodorna predvsem v strukturah, kjer imajo managerji omejen dostop do finančnih sredstev in tako posamezniki stremijo k čimbolj intrinzičnemu motiviranju (Ambrose & Kulik, 1999).

3.5 Teorija cilja

Teorija cilja predpostavlja, da je lahko dobro zastavljen cilj dovoljšnja motivacija za zaposlene. Raziskave so pokazale, da delavci, ki imajo pri svojem delu težko dosegljiv, a vendarle realen cilj in ga poznajo, so bolj motivirani od delavcev, ki tega cilja nimajo oziroma ga ne poznajo (Furnham, 2005). Tu je predvsem pomembno dejstvo, da je ta cilj jasno in konkretno zastavljen, torej da ni abstrakten. Najpomembnejše implikacije te teorije bi tako lahko strnili v nekaj točk (Statt, 1994):

1. Konkretni (specifični) cilji bolj motivirajo od abstraktnih, saj delavcem natančno povedo, kaj se od njih pričakuje in kako dobro delajo. Abstraktni cilji dajo delavcem občutek, da so boljši, kot so v resnici, saj je edini način ocenjevanja pri abstraktnih ciljih samoocenjevanje.
2. Med težavnostjo cilja in delavčevo produktivnostjo obstaja pozitivna korelacija. Težje, kot je cilj dosegljiv, višja je delavčeva produktivnost. Vendar pa mora biti cilj dosegljiv in realističen.
3. Potrebne so pogoste povratne informacije, ki posamezniku dajo vedeti, da opravlja delo dobro.
4. Delavska participacija pri odločanju in druge vrste spodbud povečujejo produktivnost delavca le dokler so povezane z doseganjem cilja, samo po sebi to ne motivira.

Teorija cilja je pomembna zaradi svojega poudarka na enem najbolj pomembnih načinov motiviranja delavcev, to je motiviranje s cilji. Implikacija te teorije je predvsem ta, da so jasno zastavljeni cilji, katerih se delavci zavedajo, ključni način motiviranja v podjetju (Steers & Porter, 1987). Delavci naj bi se zavedali, kaj se od njih pričakuje, po drugi strani pa morajo njihovi managerji poznati zmožnosti delavcev.

Po našem mnenju se ta teorija se tudi nekoliko povezuje z ostalimi, na primer z McClellandovo, kjer bi lahko ustrezno zastavljeni cilji zadovoljevali vse tri posameznikove motivacijske potrebe. Poleg tega tudi Herzberg (v Uhan, 1999) v svoji teoriji kot motivatorje navaja vsebino dela ter dosežke, tega pa ni mogoče ne določiti in ne izmeriti brez ustrezno zastavljenih ciljev. Vsaka organizacija bi tako v okviru upravljanja s človeškimi viri morala postaviti cilje za vsako delovno mesto in kar bi bila osnova za nadaljne motiviranje.¹⁵

3.6 Teorija enakosti

Ta teorija se opira na preprost princip izmenjave. Posamezniki naj bi namreč vedno primerjali svoje vložke v delo s prejetimi nagradami, kot tudi s prejetimi nagradami ostalih delavcev. Razlika med vloženim naporom in prejetimi nagradami (odvisno od predznaka) pa naj bi predstavljala motivacijo delavca ali pa ga v nasprotnem primeru demotivirala (Treven, 1998).

¹⁵ Ob tem velja pripomniti, da brez ustreznega izbora delavcev na ustreznih delovnih mestih tudi dobro izbrani cilji nimajo nikakršnega efekta.

Bistvo te teorije je stalna primerjava med svojim vloženim naporom ter vloženim naporom ostalih delavcev na podobnih delovnih mestih ter nagradami, ki jih ti delavci dobijo. Delavci si želijo dognati, ali je njihov vložen napor ustrezno nagrajen v primerjavi s podobnim vloženim naporom ostalih delavcev. Pri tem ocenjevanju lahko delavci pridejo do treh vrst zaključkov (Furnham, 2005: 296–297):

1. V primerjavi z ostalimi dobi posameznik za vložen napor ustrežno količino nagrade. V tem primeru bo posameznik zadovoljen in bo nadaljeval z delom z enako stopnjo napora.
2. V primerjavi z ostalimi dobi posameznik premajhno količino nagrade oziroma so njegovi vložki višji od nagrad, ki jih prejme. V tem primeru se bo posameznik počutil demotiviranega in bo skušal vzpostaviti enakost na več načinov. Lahko bo zmanjšal svoj vložek v delo. To bi v konkretni situaciji pomenilo znižano produktivnost ali slabšo kvaliteto dela. Druga možnost je, da zahteva večje nagrade za vloženo delo, na primer višjo plačo ali bonitete. Delavec lahko reagira tudi z bolj »nenavadnimi prijemi«, kot so zapustitev delovnega mesta ali nagovarjanje ostalih, naj slabše delajo.
3. V primerjavi z ostalimi dobi posameznik za svoj vložek previsoko količino nagrade. V tem primeru bo spet skušal vnesti ravnotežje med vloženim naporom in prejetimi nagradami. To lahko spet reši na več načinov, na primer da vloži večji napor v svoje delo, ali pa zahteva nižje nagrade, kar je malo verjetno.¹⁶

Ta teorija odpira precej pogosto problematiko v upravljanju s človeškimi viri. Zelo je pogost pojav, da se delavci z višjo stopnjo izobrazbe, več kompetencami ali preprosto veliko bolj produktivni primerjajo s svojimi sodelavci na istih delovnih mestih, kjer dobivajo isto količino nagrad (na primer plača), kar deluje zelo demotivirajoče in ruši ravnovesje tako med delavci kot tudi pri samem delu.

Zato je za organizacije pomembno, da imajo urejene vzvode, ki te neenakosti rešijo, v nasprotnem primeru se lahko soočijo z nizko stopnjo produktivnosti in slabo organizacijsko klimo (Furnham, 2005). To lahko rešijo predvsem z ustreznim izborom ljudi na prava delovna mesta ter ustrezno odmerjenimi nagradami¹⁷ za vložen trud. To bi lahko podprli tudi s Herzbergovo teorijo, da je plača tisti osnovni dejavnik, ki ljudi za njihov napor ustrezno nagradi, po drugi strani pa na daljši rok ljudje za več svojega vloženega dela pričakujejo tudi ustrezna priznanja in odnos do njih. To lahko ponazorimo s primerom starejšega, bolj izobraženega delavca, ki je na delovnem mestu skupaj z

¹⁶ To je tudi ena resnejših kritik te teorije, namreč, da govori le o problematiki premajhne količine nagrade (Statt, 1994: 288).

¹⁷ Kot nagrade so tu največkrat mišljene monetarne nagrade in te so v resnici večinoma jabolko spora, vendar je za nas pomembno dejstvo, da kot ustrezne nagrade za vložen trud lahko nastopajo tudi ustrezni odnosi do zaposlenih, status, priznanja itd.

mlajšimi in manj izkušenemi delavci ter ne dobi ustreznega odnosa s strani svojih nadrejenih. Že z nekaj gestami priznanja njegovega statusa in izkušenosti lahko organizacija odpravi večji del neravnovesja, ki ga ta posameznik čuti v primerjavi s svojimi sodelavci.

3.7 Teorija pričakovanja

Victor Vroom (1964) je raziskoval delovno motivacijo in način upravljanja v organizacijah. Svoje delo je utemeljil na domnevi, da ljudje zavestno sprejemajo odločitve o načinu svojega vedenja. To pomeni, da se odločajo med različnimi alternativami, da bi dosegli svoje cilje (maksimizirati zadovoljstvo in minimizirati napor). Ljudje so med seboj različni in imajo različne cilje in pričakovanja. Glede na svoje cilje so posamezniki tako motivirani le, če pričakujejo, da bo njihov napor pripeljal do nekega ugodnega delovnega rezultata, ta jim bo zagotovil neko nagrado, ki naj bi zadovoljila njihovo potrebo. Skratka, posamezniki so motivirani, ko ugotovijo, da se jim izplača potruditi se za nek delovni dosežek, ki bi jim prinesel željeno nagrado. Posamezniki doživijo različne stopnje zadovoljstva z nagradami, zato se med seboj razlikujejo po stopnjah motivacije, ki jih določajo naslednji trije dejavniki (McCormick & Ilgen, 1985: 285):

1. **Pričakovanje** je prvi dejavnik in določa posameznikovo zaznavanje, da bo določena vrsta napora vodila do nekega delovnega rezultata. To v bistvu pomeni posameznikovo poznavanje svojih zmožnosti in vrste dela ter zavesti, da so sposobni neko delo pripeljati do končnega rezultata. Če bo na primer posameznik ocenil, da mu njegovo znanje, izkušnje in sposobnosti dopuščajo opraviti neko delo vsaj tako dobro ali hitro, kot se od njega pričakuje, bo motiviran. To pomeni, da je njegovo pričakovanje visoko.
2. **Inštrumentalnost** je naslednji dejavnik v verigi motiviranja in določa posameznikovo zaznavanje nagrade, ki jo dobi za določeno obnašanje. Inštrumentalnost ponazarja posameznikovo oceno zveze med vloženim trdom in pričakovano nagrado. Če si bo torej zaposleni za več vloženega truda želel višjo nagrado, a je ne bo dobil, bo manj motiviran, da bo vložil več truda v neko delo in nasprotno.
3. **Valenca** je stopnja privlačnosti dobljene nagrade, torej stopnja končne zadovoljitve neke potrebe. Če bo posameznik z nagrado dovolj zadovoljen, bo motivacija višja. Tu gre za privlačnost končnega rezultata njegovega vloženega truda. Pričakovanja glede nagrad so med posamezniki različna, prav tako tudi valenca, ki je lahko pozitivna ali negativna. Plača je primer pozitivne valence za večino delavcev in k temu lahko prištejemo še ostale vrste

tudi nedenarnih nagrad, saj nekaterim veliko pomeni javno priznanje, boljši odnos, napredovanje itd.

Teorijo si razlagamo sledeče. Če bo posameznik vedel, da bo z določenim naporom dosegel določen delovni rezultat, ta pa mu bo prinesel neko nagrado, bo motiviran le, če bo ta nagrada zanj privlačna, v nasprotnem primeru ne bo motiviran za vložitev večjega napora.

Največje kritike te teorije zadevajo domnevo, da so ljudje v svojih odločitvah racionalni ekonomski subjekti. Kritiki (McCormick & Ilgen: 1987) pravijo, da se ljudje ne odločajo vedno tako preračunljivo in ne tehtajo vedno, koliko jim pomeni določena nagrada. Včasih to sploh ni mogoče.¹⁸

Za realno poslovno okolju in v kontekstu nedenarne motivacije ima ta teorija kar nekaj implikacij. Glede na zgornje tri dejavnike se tako da motivacijo povišati s pomočjo treh najpomembnejših vzvodov, ki te dejavnike regulirajo, in sicer je treba za višjo motivacijo najprej zagotoviti delavcem, da bo več njihovega vloženega truda vodilo do neke produktivnosti. To lahko storimo z ustrezno razmestitvijo delavcev na delovna mesta, ustreznimi delovnimi cilji ter predvsem z zagotovitvijo ustreznih delovnih pogojev in okolja za izršitev teh nalog. Zatem je treba delavcem zagotoviti, da bodo za izvršitev določene naloge dobili tudi nagrado. To spet lahko storimo z natančnim opisom naloge in njenega končnega rezultata, ki to nagrado priskrbi. Končno je še treba izbrati ustrezne nagrade, ki bi delavcem dale občutek zadovoljstva z nagrado, torej pozitivno valenco. Tudi vrste nagrad lahko izbiramo iz palete nedenarnih vzpodbud.

Zdi se nam, da imajo pri tej teoriji nagrade velik pomen, saj so zaključni del procesa motiviranja, ki pravzaprav odloča o stopnji motivacije. Za nas je pomembno, da poznamo delavčeve potrebe in imamo na razpolago ustrezen izbor nagrad. Nedenarne nagrade, kot so napredovanja, šolanja, priznanja, delovni odnosi itd. lahko veliko posameznikom pomenijo zadovoljitev njihovih potreb in pričakovanj v zvezi z vloženim trudom.

4. Nedenarne spodbude

Motiviranje posameznika se je pojavilo, ko je prišlo do problema zadovoljstva z delom kot načina za ustvarjanje ustrezne količine dela. V preteklosti se je problem produktivnosti in rezultatov dela reševal z mehanskim nadzorom v povečini velikih industrijskih obratih, kjer so skušali s strogim

31 _____

¹⁸ Na primer pri inventivni dejavnosti, kjer končni rezultati in s temi vezane nagrade niso tako jasne.

režimom izvleči iz delavcev zahtevano količino dela. Vendar je z rastočimi potrebami po delu, vse večjo diverzifikacijo dela in nenazadnje z delavskimi organizacijami kmalu postalo jasno, da tak način ne bo prinesel večje produktivnosti. Kot neizogiben odgovor na te spremembe je nastalo upravljanje s človeškimi viri, ki je baziralo na načelu, da je možno vsakega posameznika dovolj motivirati, da bo opravljal neko delo tako, kot bo nadrejeni želel. (Hollway, 1990: 8 – 9).

Pri doseganju višje produktivnosti se je pozornost kadrovskih menedžerjev in ostalih, ki se ukvarjajo s človeškimi viri, preusmerila od kazni in nadzora k načinu, kjer so ti ljudje predvsem delavčevi svetovalci, učitelji, kolegi ali celo navijači. Na ta način in z vsemi ukrepi motiviranja skušajo ustvarjati motivirajoče okolje, kjer bi bili delavci zadovoljni z delom in hoteli povišati svojo produktivnost. (Bob Nelson, 1996).

Za vzpostavitev takega okolja in spodbujanje občutka zadovoljstva pri delu je treba prisluhniti delavčevim potrebam, jih identificirati ter nanje skušati odgovoriti z ustreznimi prijemi in ukrepi.¹⁹ V povezavi s tem bomo govorili o ukrepih in načinih, kako spreminjamo te dejavnike ter se pri tem osredotočili predvsem na nedenarne vzpodbude.

Vrste spodbud in predvsem načini spodbujanja so se začeli izrisovati že precej zgodaj, predvsem na podlagi dotedanjih raziskav, ki so bazirale na velikih vzorcih beloovratniških delavcev. Že v petdesetih letih prejšnjega stoletja je Vroom opisal pet stalnih determinant učinkovitega dela ter skušal raziskati njihov vpliv na motivacijo (Vroom, 1964), od katerih so za nas pomembne predvsem prve štiri, saj je peta plača. Vroom torej konkretnih predlogov za spodbude ni imenoval, razdelil pa jih je v štiri večje skupine, predvsem kot odgovor na dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. Za nas pomembne determinante so (Vroom, 1964: 105): nadzor, delovna skupina, vsebina dela in možnosti napredovanja.

Nadzor delavcev je mišljen kot skupina, ki zajema konkretnije delovne situacije, ki naj bi pozitivno (ali negativno) vplivale na delavčevo motivacijo. Kot konkretne motivacijske metode (spodbude) je Vroom tu še posebej navedel obzirnost do delavcev ter njihovo participacijo v odločanju. Raziskave so pokazale, da je obzirnost lahko motivirajoča le kot neke vrste nagrada za uspešno delo in ne kot brezpogojno dejanje. Pri participaciji pri odločanju je še pomembno odločanje delavcev o stvareh, ki določajo njihovo delovno okolje in ne toliko o vprašanih organizacije same (Vroom, 1964). Soodločanje ima zelo pomembno mesto v teoriji pričakovanja, saj zaposleni lahko na ta način še bolj čutijo, da je njihovo delo pripeljalo do določenih rezultatov, če vedo, da so tudi sami odločali o procesu (Furnham, 2005).

32_____

¹⁹ Do sedaj smo že izrisali koncept motivacije in motiviranja. Prav tako smo že nekoliko opredelili nedenarno motiviranje, predvsem pa dejavnike, ki v organizaciji vplivajo na motivacijo.

Pri **delovni skupini** kot eni izmed determinant je izpostavljena predvsem kohezivnost in atraktivnost delovne skupine, ki lahko pripadnikom delovne skupine služi kot motivacija za delo, če predpostavimo, da je višja produktivnost pogoj za pripadnost skupini. V nasprotnem primeru je lahko to demotivirajoče (Vroom, 1964: 235, 236).

Pomebnost skupine in interakcije nasploh kot motivacijskega elementa poudarjajo tudi drugi. Delovne skupine in razni krožki kot eden od načinov za preoblikovanje dela omogoča članom več samostojnosti in lahko deluje motivirajoče, vendar pa zahteva določeno prilagajanje (Možina, 1998).

Naslednja skupina motivacijskih determinant je **vsebina dela**, kjer se je Vroom ozrl predvsem na stopnjo **specializacije, količino povratnih informacij o delu, ter posameznikovega pojmovanja vsebine in zahtev dela**. Glede stopnje specializacije je več nasprotujočih si raziskav, tako da tu ni zanesljivih podatkov, kakšna stopnja specializacije vpliva na motivacijo. Po drugi strani pa Možina in ostali (1998) navajajo, da je raznolikost nalog lahko tudi motivacijski dejavnik, torej spodbuda, saj enolično delo delavce dolgočasi, to pa lahko rezultira v napakah.

Količina povratnih informacij je pomembna: več kot je povratnih informacij, bolj zaposleni vidijo rezultate svojega dela in so lahko bolj motivirani. Bolj je jasno, koliko na motivacijo vpliva posameznikovo dožemanje vsebine dela. Primer tega je opis dela, ki naj bi zahteval neke sposobnosti, ki jih ta posameznik poseduje (ali pa vsa verjame, da jih poseduje). Če torej posameznik verjame, da poseduje neke sposobnosti in če neka naloga od njega zahteva uporabo le-te, bo skušal nalogo opraviti bolje, bo bolj motiviran (Vroom, 1964). Podobno tudi Warr (v Statt, 1994) kot eno izmed motivacijskih determinant omeni možnost uporabe svojih sposobnosti. V zvezi z vsebino dela omenja še zastavljene cilje in zahteve dela, raznolikost dela ter jasnost zahtev.

Napredovanje znotraj organizacije se bolj ali manj povezuje s statusom, ki ga določeno delovno mesto ponuja (Baker in ostali, 1988), vendar to samo po sebi še ne more biti motivirajoče. Napredovanje je lahko motivator le do te mere, kolikor je posledica rezultatov dela oziroma uspešnosti pri delu in deluje kot neke vrste nagrada (Vroom, 1964: 261).

Na splošno so Vroomove motivacijske determinante le nekakšen uvod v konkretnije raziskovanje motivacijskih spodbud, saj se je avtor v svojih raziskavah omejil le na tedanje obstoječe empirične raziskave, ki so zgolj orisovale in predvidevale nekatere koncepte, ne pa tudi merile vplive konkretnih spodbud.²⁰

Vroom je že nakazal nekaj najpomembnejših prijemov pri motiviranju delavcev, ki so za našo raziskavo bistvene. Delavska participacija pri odločanju lahko izboljša organizacijsko klimo, delavcem daje občutek večje avtonomije pri delu ter občutek lastne odgovornosti in vpletenosti pri

33_____

²⁰ Tudi avtor sam implicira na nadaljne raziskave v tej smeri.

delu. Eden od uspešnejših prijemov v tem kontekstu je tudi **ciljno vodenje**, ki ga sestavljajo trije bistveni elementi: postavljanje ciljev, informacija o doseganju ciljev in participacija (Možina, 1998). Strinjamo se, da ima ciljno vodenje več pozitivnih vplivov na zaposlene in organizacijo, saj po eni strani motivira s cilji, daje povratne informacije o doseganju ciljev ter omogoča lastni vložek zaposlenih pri odločanju, kar omogoča večji občutek odgovornosti za cilje.

Tudi oblikovanje in gibanje delovnih skupin je v današnjih dneh dokaj razširjen mehanizem motiviranja, ki da delavcem kot družbenim bitjem možnost izpolnjevanja svojih socialnih potreb po eni strani, po drugi pa jih skupina zaradi svoje privlačnosti in skupinske dinamike motivira, da delajo bolje (Steers & Porter, 1987).

Vsebina dela se verjetno sama po sebi na prvi pogled ne zdi mehanizem spodbujanja, še posebej ker je specializacija prej posledica tehnološkega napredka kot način motiviranja, kljub temu pa so lahko na primer ustrezne povratne informacije o delu dobra motivacija za nadaljevanje (zlasti, če je bilo delo uspešno). Ustrezen način podajanja povratnih informacij o delu torej lahko jemljemo kot eno od konkretnih orodij spodbujanja delavcev za produktivnejše delo. Zelo relevantna pri opisu in vsebini dela sta še koncepta o subjektivnem dojetanju dela oziroma sposobnosti, ki jih to delo zahteva. Vroomova dognanja namreč implicirajo, da bi vsak opis dela moral motivirati posameznika na ta način, da od posameznika zahteva sposobnosti, ki jih ta posameznik visoko ceni in tudi sposobnosti, ki jih ta posameznik poseduje, saj mu to omogoča samoaktualizacijo, ki je že po Maslowu (1992) ena najvišjih motivacijskih vrednot.

To je torej dobro izhodišče za podrobnejše opisovanje konkretnih nadenarnih spodbud, kljub dejstvu, da nobena od zgoraj opisanih dejavnosti ni spodbuda sama po sebi, ampak gre bolj za ustrezno ravnanje z že obstoječimi spremenljivkami na delovnem mestu.

Podobno tudi Možina in ostali (1998) navajajo nekaj elementov pri oblikovanju dela, ki jih lahko razumemo kot spodbude. To so **raznolikost dela, samostojnost, odgovornost, izziv, interakcija, pomen dela ter cilji in povratna informacija**. Večino od teh in njihov pomen že poznamo, želimo pa izpostaviti pomen samostojnosti in odgovornosti. Po našem mnenju sta ta dva elementa vzajemno delujoča, saj so samostojni delavci hkrati bolj odgovorni, s povečanjem odgovornosti zaposlenemu pa postanejo tudi bolj samostojni pri odločitvah. Oboje je pomembno, saj dobijo odgovorni in samostojni delavci večji občutek samospoštovanja in ker so odgovorni za rezultate lastnega dela, so tudi bolj motivirani.

Podobno, le da v nekoliko drugačni obliki, trdi v svojem članku tudi Gruban (2007), ki razdeli spodbude v tri glavne kategorije: vsebino, sodelovanje in izbiro. Pri vsebini izpostavlja ustrezno zastavljene cilje dela in zanimivo (za zaposlenega) delo, pri sodelovanju poudarja predvsem pomen dela v skupinah ter ugodno ozračje medsebojne podpore v organizaciji. Kategorija izbire

predstavlja možnost sodelovanja pri vsem, kar počnemo v organizaciji oziroma kar zadeva zaposlenega.

Kot podoben uvod in izhodišče za nadaljno raziskavo, bi lahko bilo Simsovo prepričanje o najpomembnejših razlogih za sprejetje nekega dela. Sims (2001) se opira na neko raziskavo ameriškega Inštituta za delo in družino, kjer so rangirani najpomembnejši razlogi za sprejetje nekega dela glede na odstotek odgovorov. Med prvimi enajstimi razlogi je kar nekaj tistih, ki so nematerialne narave, kot na primer odprta komunikacija, vsebina dela, vpliv na zasebno življenje, kvaliteta vodenja, nadzor v podjetju, pridobivanje novih izkušenj, zanimivo zastavljeno delo in tako naprej. Veliko od teh razlogov se pokriva z Vroomovimi (1964) dejavniki motivacije.

Poleg teh razlogov navaja še pet najboljših spodbud, ki so jih navedli delavci v neki raziskavi (Graham v Sims, 2001):

1. Osebne zahvale s strani managerjev
2. Pisne zahvale s strani managerjev
3. Napredovanje za uspešno opravljeno delo
4. Javno priznanje
5. Srečanja, ki dvigujejo moralo zaposlenih²¹

Zaključek te raziskave je za nas zanimiv, saj implicira, da imajo najbolj motivirajoče spodbude dve karakteristiki: prvič, da prihajajo s strani managerjev in drugič, da so osnovane na delovnem uspehu. Do podobnih zaključkov in s še podrobnejšimi primeri operira tudi Clive (2004). Tudi on se opira na nekaj raziskav, ki raziskujejo lestvico najboljših motivatorjev, kjer je kot najpomembnejši motivator navedeno **zanimivo in izzivajoče delo**; temu sledi **priznanje za dobro opravljeno delo**, **občutek pripadnosti organizaciji**, **socialna varnost** dela in nazadnje **dobra plača** (Clive, 2004)). Kot podlaga vsakemu sistemu nederne motiviranja bi moral na začetku biti razgovor o zahtevah delavca, torej da se z njim jasno opredeli, kaj se od njega zahteva in pod kakšnimi pogoji bo dobil nagrado, to so tudi neke vrste pogajanja, saj delavec izrazi svoja mnenja o sposobnostih in zahtevah dela.

35

²¹ To je zelo relevanten podatek za nas, saj naj bi prihajal s strani delavcev samih, žal pa nimamo točnih podatkov o opravljeni raziskavi, t.j. ne vemo nič o vzorcu, razen tega da je bilo anketiranih 1500 zaposlenih, populaciji ter ostalih pogojih.

Kot konkretne primere kasnejšega motiviranja z nedenarnimi spodbudami oziroma nagradami si prav tako lahko vzamemo nekaj primerov iz seznama, ki ga je sestavil Clive (2004):

- Priznanja delavcem,
- skupine delavcev za reševanje težav in iskanje novih rešitev,
- kosila z višjimi managerji,
- plačani seminarji in konference,
- plačana usposabljanja in šolanja,
- motivacijske aktivnosti in igre (ang. team-building),
- redni sestanki delavcev,
- plačane članarine za strokovna združenja,
- znižane cene parkiranja,
- programi za zdravstveni dobrobit zaposlenih (ang. wellness programi),
- zabave ob praznikih,
- nadaljevanje učenja,
- razni programi »uslužbenec meseca, leta«,
- skupne športne igre,
- ocenjevanja uspešnosti.²²

Zgoraj opisane spodbude več ne spadajo med motivacijske elemente same narave dela, torej niso povezane z delom in so od narave dela neodvisne. To pomeni, da so te spodbude korak naprej od Vroomovih predlogov, ki bolj operira z oblikovanjem in konfiguriranjem opravljanja samega dela ter informacij o njem. Rangirajo od tistih, ki so v podjetju tesno povezani z delom, ki ga posameznik opravlja do tistih, ki so lahko univerzalni za vse delavce v neki organizaciji. Tako imamo nekaj spodbud, ki so bolj vezane na delo, ki ga posameznik opravlja, kot na primer usposabljanja, skupine delavcev za reševanje problemskih stanj, ocenjevanja uspešnosti itd., in so zato najverjetneje zelo povezani z opisom dela, kar bi lahko v organizaciji pomenilo, da so različni in odvisni od delovnih mest in jih je na ta način tudi treba oblikovati. Na drugi strani imamo mehanizme, ki so od narave dela popolnoma neodvisni, kar v organizaciji pomeni, da so neodvisni od delovnega mesta (opisa dela) in jih zato lahko organizacija kot splošno spodbudo uporablja za vse delavce. Med značilne take prijeme bi spadale športne igre, znižane cene parkiranja, priznanja

36

²² Žal poleg naštevanja ni bilo tudi opisa posameznih vzpodbud oziroma njihovega efekta na zaposlene, kljub temu pa nam je ta seznam v veliko pomoč z ozirom na dosedaj zbrane podatke.

delavcem, kosila z managerji, motivacijske igre itd. Ob tej razdelitvi se kar samo ponuja opažanje, da so slednji predvsem prijemi za zadovoljevanje človekove potrebe po druženju, torej socialne potrebe po Maslowu (1992), potrebe po afiliaciji po McClellandu (1973), pri Herzbergu (Možina, 1998) pa to spada med higienike. Po drugi strani pa gre tudi za vzpostavitev odgovornega in korektnega odnosa organizacije do posameznika, ki bi mu dalo občutek pomembnosti in pripadnosti.

Nekaj podobnih primerov naštevajo tudi Ballentine, McKenzie, Wsocki in Kepner (2003), ki začenanjo svojo razpravo z definiranjem namena nedenarnih spodbud. Po njihovem je cilj nedenarnih spodbud povišati delovno uspešnost z nagrajevanjem posameznikov s pomočjo ustvarjanja priložnosti za razliko od denarnih spodbud, kjer gre za nagrajevanje posameznika z denarjem. Osredotočajo se predvsem na fleksibilni delovni čas, fleksibilne pogoje upokojitve, fleksibilne urnike in nadure ter vpeljejo novo spremenljivko, in sicer stadij kariere, v katerem se določeni zaposleni nahaja. Nakazujejo, da so nedenarne spodbude, prav tako kot denarne prilagodljive, zato jih je treba prilagajati vsakemu posamezniku, da bi dosegle želen efekt. Pri tem še posebej upoštevajo na starost posameznikov, njihov glavni zaključek pa je, da si zaposleni želijo različnih spodbud glede na svojo starost oz. delovno dobo. Tako si starejši delavci želijo predvsem fleksibilnejših in manj napornih urnikov, mlajši pa predvsem zadovoljstva z delom in stimulativen delovnega okolja (Ballentine in ostali, 2003).

Kljub metodološkim pomanjkljivostim tega članka mislimo, da so za našo raziskavo to pomembni zaključki iz dveh razlogov. Prvič zato, ker vpeljujejo nove prijeme za motiviranje, kot so fleksibilen urnik in fleksibilen delovni čas, ter skušajo dokazati njihov vpliv na uspešnost delavcev. Drugič (in morda še bolj pomembno) pa je dejstvo, da vrste spodbud različno učinkujejo na različne starosti delavcev.²³

Zelo široko razširjene nedenarne spodbude in sploh ena najbolj razširjenih oblik poviševanja delovne uspešnosti in produktivnosti so razni mehanizmi tehnične spremembe dela, ki omogočajo delavcem izhod iz ustaljenega okvirja dela. Več avtorjev tako našteva te organizacijsko tehnične spremembe kot ene ključnih načinov motivacije (Hari 2005; Možina, 1998; Treven 1998). Najbolj razširjene med njimi so:

- delovno kroženje
- razširjanje dela

37

²³ Tako je lahko neka spodbuda motivirajoča le za določeno starost delavcev, za drugo pa je popolnoma brez pomena. Če se za trenutek spet ozremo na naš predhoden koncept o spodbudah, ki so bolj ali manj odvisne od narave dela, bi lahko rekli, da je ta članek potrditev tega koncepta, saj so tako fleksibilni urniki kot tudi zadovoljstvo z delom eni od ključnih spremenljivk s katerimi lahko operiramo pri oblikovanju dela.

- bogatenje dela.

Delovno kroženje definira menjavanje delovnih nalog, kar povečuje raznolikost dela, zmanjšuje utrujenost in obremenitve, delavci pa postanejo fleksibilnejši, nadrejenim pa dajo povratne informacije o različnih delovnih nalogah. Problem pri tem je, da se delavci pogosto ne strinjajo s kroženjem med delovnimi mesti, če jih v to sili management, zato je potreben predhodni dogovor (Možina, 1998).

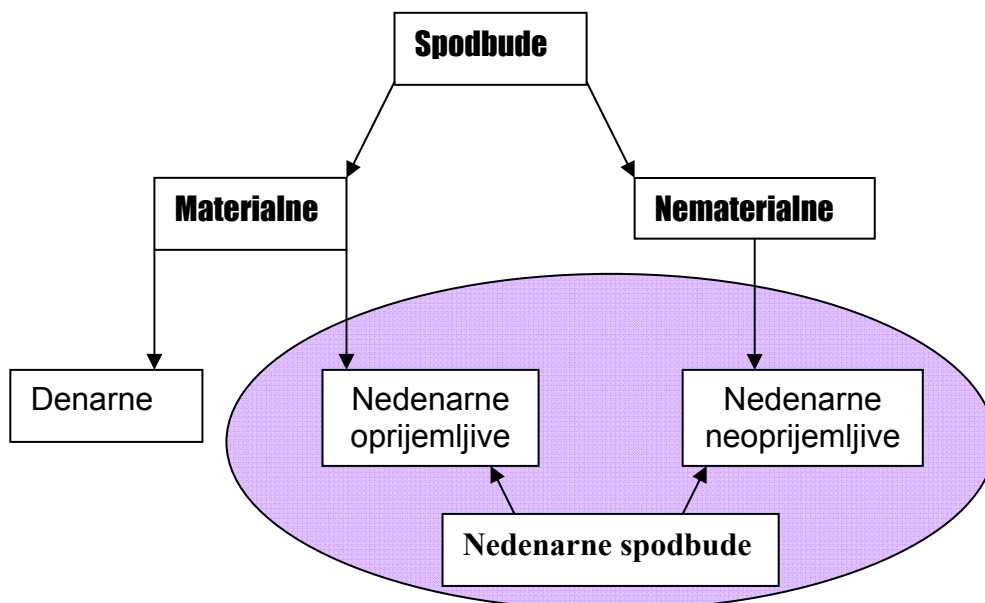
Razširjanje dela pomeni dodajanje novih delovnih nalog že obstoječim, vendar pa si morajo le-te biti podobne. Tudi s tem prijemom se poveča raznolikost dela, delavci pa razširjajo svoje sposobnosti, povečuje se njihov nadzor nad delovnim procesom in s tem dobijo občutek večje avtonomije (Furnham, 2005).

Bogatenje dela je na pogled podobno razširjanju dela, vendar pa gre v tem primeru bolj za poglobitev kot horizontalno dodajanje delovnih nalog. Tako so delavci v nalogo bolj poglobljeni, se čutijo bolj odgovorne za izršitev neke naloge, poleg tega pa se poveča njihovo istovetenje z organizacijo ter dobijo občutek osebne rasti (Treven, 1998).

Te tri motivacijske spodbude so v bistvu le način oblikovanja delovnega procesa oz. dela samega. Spet bi lahko rekli, da spadajo med tiste vrste spodbud, ki bi jih lahko šteli kot tesno povezane z naravo dela in delovnim mestom, saj je od vrste dela odvisno, kako se bo potem oblikovala njegova obogatitev ali razširjanje.

Do sedaj smo že zbrali nekaj primerov spodbud ter nekaj primerov njihove uporabe in teorij, povezanih z njimi. Tudi koncept delitve na univerzalne spodbude in na tiste, ki so odvisne od vsebine dela, se je izkazal za dokaj uporabnega. Kljub temu bi za našo raziskavo, ki bo skušala identificirati uporabo spodbud v neki organizaciji, bila smiselna drugačna delitev. Eno od delitev predlagajo Condly, Clark in Stolovich (2003), ki na splošno vse vrste spodbud delijo na materialne in nematerialne, pri čemer med materialne spada motiviranje z denarjem ter nedenarne spodbude. Tako dobimo tri vrste spodbud: **denarne spodbude**, **nedenarne materialne (oprijemljive)** ter **nedenarne nematerialne spodbude** (ibid). To si lahko ponazorimo s sliko 4.1, ki smo jo naredili sami posebej za našo raziskavo.

Slika 4.1: Vrste in delitev spodbud.



Naš koncept delitve spodbud je sledeč. Spodbude delimo najprej na materialne in nematerialne. Materialne so tiste, ki spodbujajo s pomočjo izboljšanja materialnega stanja zaposlenega. Le-te delimo na denarne (npr. plača) in nedenarne oprijemljive (npr. razna darila, plakete, ugodnosti). Nematerialne so tudi neoprijemljive in tudi nedenarne in skupaj z nedenarnimi oprijemljivim spodbudami tvorijo skupino nedenarnih spodbud.

4.1 Klasifikacija nedenarnih spodbud

Menimo, da bi lahko na podlagi zgornje delitve in opisa vseh do sedaj naštetih spodbud naredili klasifikacijo in samo za potrebe te raziskave oblikovali tri kategorije spodbud. To prikazuje tabela 4.1.1.²⁴

²⁴ Ob vseh naštetih spodbudah je treba dodati, da ta seznam še zdaleč ni popoln, saj do sedaj obstaja premalo konkretnije literature, ki bi bolj ekstenzivno opisala vse vrste nedenarnih spodbud. Po drugi strani pa se to področje managementa zelo hitro razvija in je v mnogih uspešnih podjetjih to še vedno do neke mere skrivnost.

Tabela 4.1.1: Klasifikacija nedenarnih spodbud.

Materialne nedenarne spodbude	Družbene nedenarne spodbude	Spodbude povezane z delom
Zastonj vstopnice Znižane cene parkiranja Razna materialna darila Boni za kosilo Članarine v strokovnih združenjih Plačani seminarji Wellnes programi	Javna priznanja Zahvale managerjev Dobri odnosi z delavci Srečanja ali kosila z managerji Razglasitve delavca meseca Komplimenti za uspešno delo Skupinske zabave ali izleti Team-buildnig aktivnosti Zabave ob praznikih	Zanimivo delo Participacija pri odločanju Delo v teamih Povratne informacije o delu Fleksibilen delovni čas Fleksibilni pogoji upokojitve Avtonomija pri delu Možnost uporabe svojih sposobnosti Obogatitev dela Kroženje med delovnimi mesti Možnosti napredovanja Možnosti dodatnega usposabljanja in učenja

Materialne nedenarne spodbude predstavljajo vse tiste nagrade in spodbude, ki vsebujejo neko materialno obliko. Gre torej za razna materialna darila in pozornosti ter za razne bonuse in usluge, podarjene delavcem za njihovo delovno uspešnost ali produktivnost. Tako so ta darila neke vrste reaktivna, saj delavca bolj »vlečejo«, kot potiskajo s svojo vrednostjo. Če se spet ozremo na Herzbergovo motivacijsko teorijo, bi lahko rekli, da gre v tem primeru za ekstrinzične dejavnike motivacije, torej ekstrinzično motiviranje. Težava s tem je, da imajo bolj kratkotrajni učinek, zato jih je treba stalno povečevati.

Družbene nedenarne spodbude so tiste, ki izpolnjujejo delavčevo potrebo po druženju in ustreznih odnosih na delovnem mestu. Vežejo se predvsem na odnose med delavci samimi ter med njimi in njihovimi nadrejenimi. Zajemajo cel spekter aktivnosti v podjetju, ki izboljšuje te odnose s pomočjo

ustrezne komunikacije. Gre torej za vzpostavljanje ustreznega in odprtega odnosa ter komunikacije z zaposlenimi, ustvarjanje občutka pripadnosti in zaželenosti v delovnem kolektivu ter motivirajoče klime nasploh. To izpolnjuje človekovo potrebo po druženju, pa tudi vse pomembnejše motivacijske teorije pripisujejo velik pomen tej vrsti motivacije (Maslow 1992; Herzberg v Furnham 2005; Vroom 1964; McClelland 1973 itd.).

Spodbude, povezane z delom, so še najbližje intrinzičnemu motiviranju. Vplivajo ravno na tisti ključni dejavnik pri delu, to je zadovoljstvo z delom. Posameznika tako notranje motivirajo, mu dajo občutek samoaktualizacije in odgovornosti pri delu, kar sta najvišji vrednoti na delovnem mestu.

Ob tem velja pripomniti, da lahko te spodbude delujejo le kot dobro načrtovan sistem, učinkovito kombiniran z denarnimi spodbudami (plačo) (Borkowska, 1985).

5. Ekonomska uspešnost podjetja, produktivnost, učinkovitost

Če privzamemo dejstvo, da vsako podjetje na trgu kupuje proizvodne faktorje, med katerimi je tudi delo, in da s kombinacijo z drugimi proizvodnimi faktorji potem izdeluje proizvode iziroma neke dobrine, nas seveda zanima, kako podjetje porablja te proizvodne faktorje (Prašnikar, 1998). Vsako podjetje in organizacija, ki proizvaja neke dobrine, se bo verjetno ravnala po ekonomskem načelu, torej doseganju danega učinka s čim manjšimi sredstvi (Štiblar 2002, Lah 2007). To je tudi med drugim cilj nederarne motivacije, torej povečati učinek delovne sile oz. zaposlenih. Zato bomo v tem poglavju razmejili pojme ekonomske uspešnosti podjetja in vidike vpliva dela nanje. Problem se pojavi predvsem pri meritvi učinka tega proizvodnega faktorja, saj je po našem mnenju med vsemi še najbolj izmuzljiv. Zato se bomo na tem mestu še posebej posvetili merjenju produktivnosti in učinka zaposlenih na ekonomsko uspešnost podjetja.

Ekonomsko načelo lahko definiramo tudi kot princip doseganja učinkovitosti sredstev (Štiblar, 2002:103), in ker je delo eno izmed proizvodnih faktorjev (torej sredstev), je smiselno meriti učinkovitost dela, kar je tu mišljeno v najširšem pomenu besede. Ekonomska učinkovitost pomeni proizvesti dani obseg proizvodnje z minimalnimi stroški (Prašnikar & Debeljak, 1998: 157) V teoriji torej velja (Lah, 2007):

$$Q = f(K, L, M, \dots)$$

Pri čemer je Q količina proizvodnje, $f(K, L, M...)$ pa funkcija kapitala (K), dela (L) in drugih proizvodnih faktorjev (Lah, 2007). Zato je **ekonomska uspešnost podjetja smatrana kot zelo učinkovita izraba sredstev (proizvodnih faktorjev) za doseganje cilja oz vizije podjetja.**

Gre torej za odvisnost od cilja podjetja, naj si bo to ekonomija obsega, prodor na trg, monopol, usmeritev na tržno nišo in podobno.²⁵ Za našo raziskavo moramo privzeti dejstvo, da gre za racionalno podjetje, ki maksimizira dobiček. Dobiček je razlika med prihodki in stroški podjetja, racionalno obnašanje pa pomeni iskanje optimuma funkcije celotnega dobička (Prašnikar & Debeljak, 1998: 21).

Prozvodne faktorje lahko v teoriji interpretiramo na dva načina: v smislu uporabljenih (torej vključenih v proizvodnjo) ter v smislu porabljenih (potrošenih) proizvodnih faktorjev. Njuno razmerje pa prikazuje hitrost obračanja uporabljenih sredstev (Štiblar 2002: 113). V praksi bi merjenje učinkovitosti po prvi interpretaciji poimenovali **produktivnost**, drugo pa **ekonomičnost**. Prva interpretacija bi se tako nanašala na moč proizvodnosti, druga pa predvsem na materialne stroške. Vendar pa v praksi ne moremo primerjati ekonomičnosti med seboj, saj višja stopnja proizvodnje avtomatično pomeni več stroškov, tako da je tako merjenje precej omejeno (Štiblar, 2002).

Pri merjenju učinkovitosti dela se največkrat uporablja primerjava proizvoda z delom, kar imenujemo produktivnost in jo definiramo z ulomkom (Štiblar 2002, Prašnikar,1998):

$$P/Z$$

Gre torej za razmerje med količino ustvarjene proizvodnje (P) in potroškom dela (Prašnikar, 1998: 165). Kljub temu je tako merjenje težavno, saj če ne gre za homogene proizvode, ki bi jih količinsko lahko primerjali, je treba meriti njihovo vrednost, kjer gre za bruto proizvod. Potrošek dela tako največkrat nadomestimo z delovnim časom, za kar pa vemo, da je le približek, saj je lahko količina v njih porabljene energije za delo večja ali manjša (Prašnikar, 1998). Zato je predvsem pomembno, kako se delovni čas porabi, to pa je izraženo z intenziteto dela, torej napor na enoto časa, ki je s produktivnostjo v odnosu (Štiblar 2002: 116):

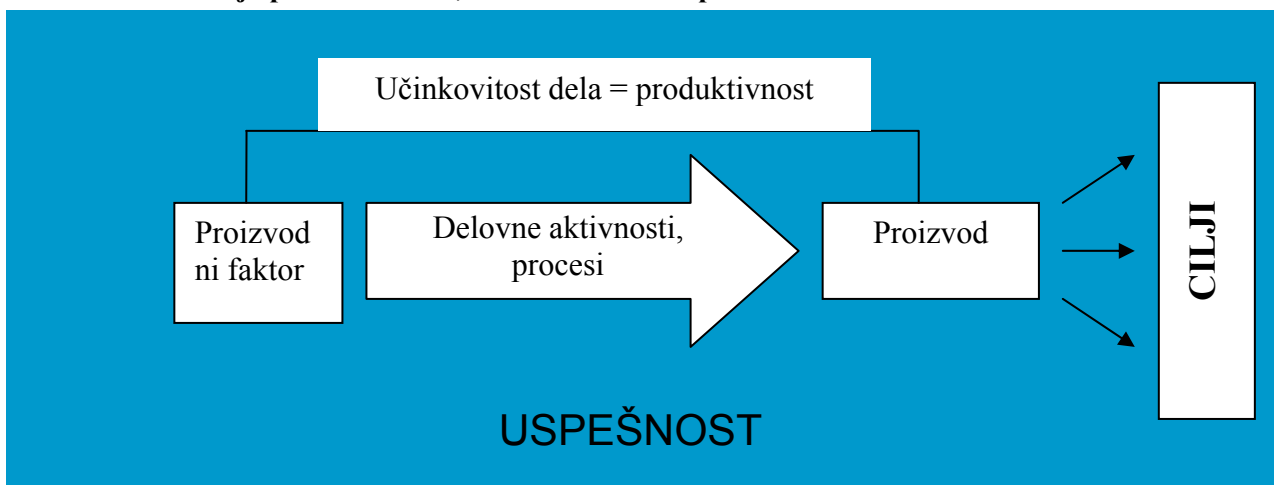
$$P/Z = P/N \times N/Z$$

Pri čemer je P proizvod, N napor in Z enota časa. Če se torej poveča intenzivnost dela, ceteris paribus, se poveča tudi produktivnost. To je za nas bistvenega pomena, saj je produktivnost bistvena pri merjenju učinka nedenarnih spodbud, do izraza pa ravno pride ob boljši izkoriščenosti delovnega časa. Seveda je boljša izokriščenost delovnega časa lahko odvisna od mnogih dejavnikov, kot sta tehnologija in sposobnosti delavca, tako da je treba ob merjenju vpliva nedenarnih spodbud na produktivnost (torej izkoriščenost) gledati ob nespremenjenih ostalih pogojih.²⁶

Obstajajo pa tudi druge bolj stvarne definicije produktivnosti, kot na primer razlika med količino proizvoda in plačanimi urami dela, vendar se to že navezuje na profitabilnost, ki pa je tu ne bomo obravnavali (Anthony, 1996: 419).

Ker bodo v nadaljevanju koncepti uspešnosti, učinkovitosti in produktivnosti še velikokrat omenjeni, smo naše razumevanje povezave teh konceptov prikazali s sliko 5.1 narejeno na podlagi lastnega razmisleka.

Slika 5.1 : Razmerja produktivnosti, učinkovitosti in uspešnosti.



V našem videnju se produktivnost nanaša na učinkovitost dela, gre torej za razmerje med »porabljenim« delom in rezultatom dela, torej proizvodom. Največkrat se to nanaša tudi na časovno komponentno, torej koliko proizvoda v kolikšnem času. Uspešnost po drugi strani predstavlja doseganje ciljev podjetja ali organizacije (npr. zadovoljevanje potreb kupcev), torej ali je bilo podjetje učinkovito v tistem kar je želelo. Zato učinkovitost in produktivnost dojemamo kot neko podmnožico uspešnosti, ki lahko pripelje do uspešnosti, ni pa nujno. Cilji organizacije so tisti, ki določajo, ali je bila učinkovita organizacija tudi uspešna. Cilji niso nujno vezani na kupca, ampak so po našem mnenju lahko vezani tudi na trg (npr. prevzemanje drugih podjetij), okolje (npr.

43_____

²⁶ Na splošno na je faktorjev, ki vplivajo na produktivnost veliko. Štiblar (2002) jih deli v pet skupin: delo, izumiteljstvo, podjetništvo, kapital in naravni viri.

ekološka ozaveščenost), delovno silo (npr. višja izobrazba zaposlenih) itd. V empiričnem delu naše raziskave bomo zato večinoma govorili o učinkovitosti, ki vodi k uspešnosti, saj predpostavljamo, da je povišanje učinkovitosti na vseh področjih eden glavnih ciljev te organizacije.

5.1 Merjenje in ocenjevanje uspešnosti, učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih

Današnje organizacije so izpostavljene hitrim in dinamičnim spremembam, tako v okolju kot znotraj nje. Zato morajo biti tudi cilji organizacije mnogokrat prilagodljivi spremembam oz. novim izzivom. »Pomembno je, da organizacija izbere primeren način vodenja, s katerim lahko zasleduje doseganje ciljev in načrtuje prihodnja dejanja« (Možina in ostali, 1998: 215).

Za nas je zato pomemben način merjenja produktivnosti delavcev oz. zaposlenih v skladu s cilji podjetja, kar pa ne moremo enačiti s produktivnostjo dela, saj pri delu sodelujejo še drugi dejavniki.²⁷ Po drugi strani in glede na dejstvo, da je pri proizvodni funkciji delo le ena od spremenljivk, lahko pri nespremenjenih ostalih pogojih zaznamo efekt dela že pri sami učinkovitosti podjetja kot celote. Vendar je to veliko lažje pri homogeni proizvodnji kot pri heterogeni, na primer storitvah (Štiblar, 2002). Zato je smiselno ugotoviti tudi načine meritve produktivnosti zaposlenih samih in ne le produktivnosti na ravni podjetja. Problem se še posebej pojavi ob definiranju merske enote produktivnosti, torej proizvoda.

Primer kompleksnosti teh meritev je storitveni sektor, kjer bi se sprva zdelo, da je najboljša merska enota število "obdelanih" strank, vendar je najpogosteje treba upoštevati še kvaliteto storitev, pritožbe itd.

Zato je bistveno, da se merjenje produktivnosti prilagodi vsaki organizaciji posebej, njenim ciljem in upošteva nekaj osnovnih načel, predvsem minimiziranje stroškov napak, zadovoljni uporabniki proizvodov (storitev) in nenazadnje profit (Anthony, 1996: 421).

Za uspešno ocenjevanje produktivnosti zaposlenih v sektorjih z bolj kompleksnimi proizvodi je zato treba iti bližje zaposlenemu in njegovemu delu ter natančno določiti standarde produktivnosti. Zato je največkrat treba uporabljati merska orodja, ki služijo ocenjevanju zaposlenih oz njihovih delovnih dosežkov. Ker želimo izvedeti njihovo produktivnost je treba izbrati metodologije, ki izmerijo njihove rezultate v obliki outputa, torej proizvoda, čeprav je kompleksen (Bernardin &

44

²⁷ Kljub temu bomo za potrebe raziskave v empiričnem delu poenostavljali, da produktivnost zaposlenih, ceteris paribus, predstavlja produktivnost dela in so zato spremembe produktivnosti zaposlenih lahko tudi spremembe celotne produktivnosti.

Beatty, 1984). Metode ocenjevanja glede na standarde ali cilje so bolj objektivne in še najbližje tistim, ki merijo delavčev celotni učinek na produktivnost podjetja (ibid). Pomembno je torej postavitve standardov in merskih enot, kar pa ni najbolj enostavno, če gre za zelo avtonomne delavce (recimo visoko usposobljene strokovnjake, oblikovalce itd), ki si standarde in cilje postavljajo sami. Tak način ocenjevanja gre skupaj s **ciljnim vodenjem** (Management-by-objectives) in vsaka organizacija si mora, preden začne z merjenjem učinkovitosti delavcev, zastaviti nekaj vprašanj o ciljih in standardih, ki so pričakovani od njih (ibid: 119):

- Kdo postavlja cilje organizacije?
- Kako je mogoče te cilje kvantificirati (meriti)?
- Katere stvari so relativno bolj ali manj pomembne?
- Kako bomo vedeli, da je delavec to res sam dosegel?

Pravi sistem ocenjevanja delovnih dosežkov je tisti, ki zadovolji svoje lastne cilje, kar pomeni, da dobi organizacije tiste informacije, ki jih je pričakovala od sistema ocenjevanja dosežkov (Možina in ostali, 1998: 219). Zelo pomembni so ustrezni opisi delovnih mest, ki izhajajo iz analize delovnega mesta, saj nam le-ti dajo objektivno sliko o tem, kaj lahko pričakujemo od določenega delovnega mesta (ibid).

Pri takem ocenjevanju je še posebej pomembna čim večja vključenost kvantitativnih podatkov povezanih s proizvodom, ki morajo biti merljivi in primerljivi z ostalimi delavci oz med seboj (Anthony, 1996).

Primeri raznih mer (kvantitativnih podatkov) in njihovih merskih enot, ki so povezani z učinkovitostjo delavcev in njihovo produktivnostjo posameznih sektorjev, so naslednji (ibid):

Število prodanih enot (prodaja)
Zavrnitve dela (pri vseh delavcih)
Količina porabljenega materiala (proizvodnja)
Število pritožb strank (storitveni sektor)
Število poročil narejenih do predpisanega roka (javna uprava, analitske službe)
Splošno povečanje profita (vodstveni kadri)
Število raziskovalnih projektov z ustreznim proračunom (R & R)
Število izboljšav ali število patentov (R&R)
Število sestavljenih enot (proizvodnja)
Število dni na bolniški, upravičeni in neupravičeni (vsi delavci)
Število napak (vsi delavci)

To je seveda zelo managerski pristop za ocenjevanje delavcev, ki bi potem služilo za nadaljne ravnanje s kadrovskimi viri in morda nima veliko povezave z ekonometrijo. Je pa to za nas pomembno, saj nas približa nekaterim metodologijam, ki so morda v preteklih raziskavah produktivnosti zaposlenih bile uporabljene. Z ekonometričnega stališča so ti podatki še najbolj zanesljivi za ugotavljanje vpliva zaposlenih na ekonomsko uspešnost podjetja, saj nam pokažejo dejansko, kako so zaposleni vplivali na produktivnost podjetja. Ob tem poenostavljamo, da vsako zvišanje produktivnosti enega od proizvodnih faktorjev (v tem primeru dela) pomeni tudi zvišanje celotne produktivnosti oz. proizvodnje, s tem pa ekonomske uspešnosti podjetja, če je le-to v skladu s cilji podjetja.

Problem se lahko pojavi pri povezavi med vplivom nedenarnih spodbud na dvig učinkovitosti oz. produktivnosti zaposlenih, saj je pri tem pomembnih še veliko dejavnikov kot na primer tehnologija, sprememba strategije podjetja, kadrovske spremembe (ki niso povezane z motiviranjem), kapital, sposobnosti, znanje itd. (Vroom 1964, Anthony, 1996). Zato je pomembno, da pri raziskavah vemo, kakšni so ostali pogoji ob nedenarnem motiviranju in morebitnimi kasnejšimi spremembami delovne uspešnosti.

6. Razprava o vplivu nedenarnih spodbud na ekonomsko uspešnost podjetja

V tem poglavju bomo obravnavali vse do sedaj opravljene raziskave in teorije o vplivu nedenarnih spodbud na produktivnost delavcev ter indirektno ali direktno na ekonomsko uspešnost podjetja. Pri tem bomo tako analizirali znanstevne raziskave z znano metodološko osnovo kot tudi razne marketniške in organizacijske raziskave iz primarnih ter sekundarnih virov²⁸. Priznani svetovalec in strokovnjak za motivacijo in motiviranje Bill Sims (2001) trdi da obstaja močna zveza med nedenarnimi spodbudami ter motivacijo za delo, kar je tu mišljeno kot manj stresa pri delu, manj absentizma, boljša delovna morala, kot posledica pa višja produktivnost, tekmovalnost ter nenazadnje profit. Opira se na raziskavo, ki jo je opravil v letih 1999 in 2000 v 34 različnih ameriških podjetjih, kjer je kar 90,5% managerjev potrdilo, da priznanja delavcem in podobne nedenarne spodbude pozitivno vplivajo na njihovo motivacijo do dela in delovno uspešnost, 84,4% managerjev pa je potrdilo, da uporaba nedenarnih spodbud oz priznanj za dobro opravljeno delo izrazito pozitivno vpliva na njihovo produktivnost. Na strani delavcev pa jih je 74,6% izrazilo mnenje, da je za njih izjemno pomembno, da dobijo priznanje s strani managerjev ko opravijo delo uspešno (Sims, 2001).

Ob teh rezultatih seveda ni razviden neposreden vpliv delavcev na ekonomsko uspešnost podjetja, mislimo pa da se razkriva nek posreden vpliv preko delavčeve uspešnosti in produktivnosti, ki ima za posledico produktivnost celotnega podjetja.

Bolj statističnega potrjevanja domnev o učinkovitosti nedenarnih spodbud in spodbud na sploh so se lotili Condly, Clark in Stolovich (2003), ki so svoje domneve oprli na meta analizo 45 študij, opravljenih v letih od 1960 do 2000.²⁹ Za nas je še posebej zanimivo poglavje o tem, kako posamezne vrste spodbud vplivajo na delavčevo uspešnost oziroma produktivost, kjer je potekala primerjava predvsem med denarnimi in nedenarnimi spodbudami. Denarne spodbude so tako vplivale na 27% povišanje produktivnosti, medtem ko so nedenarne na 13% povišanje produktivnosti. Ob tem velja opozoriti, da je bilo raziskav o nedenarnih spodbudah štirikrat manj od tistih z denarnimi, kar bi tudi lahko vplivalo na to razliko. Še bolj zanimiva je razlika med spodbujanjem skupin in skupinskega dela ter individualnega dela ter posameznikov. Spodbujanje

47_____

²⁸ Znanstvene raziskave s svojo dodelano metodologijo nam zato služijo tudi kot opora za izbor metodologije za našo raziskavo, medtem ko bodo razne organizacijske in marketniške kot tudi druge raziskave iz sekundarnih virov bolj služile širini raziskave in možnim odgovorom na problemska vprašanja (glej poglavje 1.1).

²⁹ Vse raziskave so morale izpolnjevati določene kriterije uporabljene metodologije in meritev, na splošno pa lahko rečemo, da so vse raziskave merile vpliv različnih aspektov nedenarnih spodbud (vrsta spodbude, vrsta dela, sektor gospodarstva, način implementacije spodbude itd) na povišanje produktivnosti, torej relativno spremembo produktivnosti glede na določen dejavnik. Sprememba produktivnosti je z ozirom na različne študije tu vključevala tako kvalitativno kot kvantitativno spremembo.

skupine in njihovega dela poveča njihovo produktivnost za 48% v primerjavi z 19% povečanja produktivnosti, če stimuliramo posameznike (Condly in ostali, 2003). Za nas je to jasen dokaz, da so skupine in skupinsko delo tako dober motivator kot tudi dober način implementiranja nedenarnih spodbud.³⁰ Pomanjkljivost te analize je seveda podrobnejši opis koncepta produktivnosti in morda bolj direktna usmeritev na ekonomsko upešnost podjetja, kljub temu pa je to za nas kazalec o uspešnosti vpliva nedenarnih spodbud na produktivnost celotne organizacije, še posebej če je ta bolj odvisna od človeškega kapitala.

Korak dlje od deskriptivne analize so prišli Kochan in ostali (1996), ki so se prav tako ozrli na vrsto dotedanjih raziskav, a s to razliko, da so vzeli v zakup vse vrste raziskav, torej od študij primerov do meta analiz. Njihova glavna tema so bile inovativne tehnike spodbujanja in sploh organiziranja dela, kar se v veliki meri pokriva z nedenarnimi spodbudami, še posebej tistimi, povezanimi z delom.

Pri tem zagovarjajo ustrezno metodologijo, ki jo predstavlja eksperiment, kjer bi kontrolna skupina imela vse iste pogoje in značilnosti, razen inovativnih tehnik upravljanja. Vendar pa vedo, da to skoraj nikoli ni mogoče. Po analizi raziskav, kjer je vsaka predstavljala drugo vrsto uporabljene metodologije, pridejo do naslednjih zaključkov, povezanih z našo raziskavo:

1. Upravljalске metode in spodbude, ki spodbujajo delavsko participacijo in fleksibilnost dela, pozitivno vplivajo na produktivnost.³¹
2. Transformacija individualnega v skupinsko delo, spodbujanje skupinskega dela ter delavskega soodločanja ima širše pozitivne ekonomske posledice za podjetje.³²

Ob teh zaključkih je pomembno omeniti še nekaj omejitev, še posebej dejstvo, da so bile raziskave opravljene predvsem v industrijskem sektorju, torej bi bilo treba isto raziskovanje opraviti še za storitveni sektor (1996). Poleg tega je bilo opaženo, da je redkokatero podjetje vpeljalo celoten sistem motivacije. Bolj kot to so v vsakem podjetju opažali le nekatere prijeme, torej posamezne vrste spodbud. Zanimivo bi bilo seveda raziskati, kakšne vrste spodbujevalnih tehnik so primerne za določene gospodarske sektorje ali vrste organizacij, na primer, kako motiviramo delavce v industriji, kako v storitvenem sektorju ali pa v javnem zavodu. Kakorkoli že je ta raziskava precej

³⁰ Kar zadeva metodologijo te meta analize, je zanimiv podatek, da izmed 600 pregledanih člankov oziroma raziskav se jih je le 45 kvalificiralo v sam vzorec za meta analizo, ostali del pa ni izpolnjeval kriterijev, kar nakazuje izredno pomanjkanje ustreznih raziskav s tega področja.

³¹ Primer NUMMI industrijskega obrata, kjer se je zaradi novih tehnik spodbujanja znižal čas sestave avtomobila s 48,5 na 19,6 ur.

³² Primer papirnice, ki je po uvedbi konceptov dela v skupinah in večje avtonomije 3-krat povečala svoj profit.

nazorno in na široko potrdila našo domnevo o pozitivnem vplivu nedenarnih spodbud na ekonomsko uspešnost podjetja.

Z druge strani lahko nadaljujemo z obširnim poročilom Svetovne banke iz leta 1981 (Horton, 1981), kjer so raziskovalci svetovne banke pregledali vse relevantne raziskave zadnjih let na temo produktivnosti delavcev in jih strnili v poročilo o vzrokih za razlike v produktivnosti delovne sile. Kot eden od vzrokov je tudi omenjena motivacija, kjer avtorji citirajo več raziskovalcev, ki so se ukvarjali s to tematiko. Med drugim se sklicujejo tudi na Glaserjevo raziskavo (Glaser v Horton, 1981), kjer je bila odkrito veliko povečanje produktivnosti, ko so v podjetja ali organizacije vpeljali spremenjene vsebine in opise dela, dvigovali status delavcev³³ ali povečali občutek pripadnosti in sodelovanja delavcev. Glaser tako navaja primer podjetja iz zdravstvene panoge, kjer se je produktivnost povečala za 32% v treh mesecih, podobni rezultati pa naj bi nastali tudi v jeklarni. Obema podjetjema naj bi grozilo zaprtje. Neko drugo podjetje, ki naj bi proizvajalo plastične embalaže, je zaradi vpeljave drugačnih nazivov delovnih mest in s tem zaposlenih v podjetju, spremembe vsebine dela in tako drugačnega dožemanja statusov zaposlenih dvignilo svojo produktivnost za 29%. Glaser omenja še kopico podjetij, kjer spodbude, ki zadevajo izboljšanje delovnih pogojev in obogatitve dela, niso prinesle želene povečane produktivnosti ali zmanjšanja absentizma in napak. Kljub temu zaključuje z dejstvom, da nedenarne spodbude in motiviranje *so* pomemben dejavnik za zvišanje produktivnosti zaposlenih (Glaser v Horton, 1981).

Mislimo, da je tu treba biti previden pri definiciji produktivnosti delovne sile, saj ni povsem jasno opredeljeno, kako in na kakšen način se je zvišala produktivnost dela. Kljub temu so implikacije precej jasne, dotikajo pa se predvsem socialnih nedenarnih spodbud in spodbud povezanih z delom samim, predvsem pa je zanimivo dejstvo, da sta bili prvi dve omenjeni podjetji tik pred propadom.³⁴

To bi lahko pomenilo, da so v kriznih trenutkih organizacije motiviranje ter inovativne tehnike upravljanja z delom zelo pomembne za preživetje le-te, saj verjetno preprosto povišanje plače (če bi sploh bilo možno glede na očitne finančne težave podjetja) ne bi rešilo podjetja.

K tej raziskavi poročilo Svetovne banke dodaja še nekaj raziskav, ki potrjujejo večji ali manjši vpliv nedenarnih spodbud na produktivnost. Tako Warr in Wall (v Horton, 1981) potrujeta domnevo o pozitivnem vplivu razširjanja dela na produktivnost zaposlenih v nekem podjetju, kjer so pod drobnogled vzeti prodajalci. Prodajalcem sta bili dani večja avtonomija in odločanje na štirih področjih, ki so prej bila pod nadzorom nadrejenih.³⁵ Prodajalci so po teh ukrepih v devetih mesecih

49

³³ Delavcem so na delovnih mestih dajali višje nazive, kot so jih dejansko imeli, s tem pa so izboljšali njihovo samopodobo.

³⁴ Ravno tako ni definiran propad ali zaprtje ter zakaj je do njega prišlo.

³⁵ Prodajne cene, pogajanja ob pritožbah, število klicev strank in pisanje poročil.

povišali prodajo za 19%. Tu imamo ponovni dokaz o pozitivnem vplivu nedenarnih spodbud povezanih z delom, ki neposredno dvignejo produktivnost zaposlenih. Zopet lahko vidimo, da so spodbude povezane z delom še najbližje neposrednim (intrinzičnim) motivatorjem, ki najbolj neposredno vplivajo na produktivnost.

Zanimiv je tudi primer japonskih podjetij, kjer Dore (v Horton, 1981) ugotavlja, da ima japonski model z visoko delavsko participacijo v odločanju in grajenjem dolgoročne pripadnosti podjetju kasnejše posledice na produktivnost. Tako je odkril, da delavci, ki čutijo varnost zaposlitve in zadovoljstvo s svojo pripadnostjo podjetju in participacijo v odločanju in vedo, da bo tako ostalo tudi na dolgi rok, sploh ne potrebujejo kratkoročnih denarnih spodbud, da bi dvignili svojo produktivnost. Spet se ob tem postavi vprašanje, kaj in kako je avtor dejansko imel v mislih, ko je govoril o produktivnosti, kljub temu pa je znano, da japonski model upravljanja s kadrovskimi viri temelji predvsem na načelih vseživljenjske pripadnosti podjetju in soodločanju ter delu v skupinah v nasprotju z individualističnim zahodnjaškim pristopom. Pripadnost in soodločanje sta dva zelo pomembna vzvoda nedenarnega motiviranja.

Podobno raziskavo o produktivnosti, le da osredotočeno samo na participacijo zaposlenih, sta naredila Cable in Fitzroy (v Horton, 1981) na primeru 42 nemških podjetij.³⁶ Rezultati so pokazali, da podjetja z višjo stopnjo participacije dosegajo kar 29% višjo mejno produktivnost za belo ovratniške delavce in 15% višjo za modre ovratnike. Prav tako so sistemi spodbud imeli več učinka na produktivnost v podjetjih z višjo participacijo, kar bi lahko kazalo na to, da so sistemi spodbud in participacija v soodvisnosti (Cable & Fitzroy, 1980: 35). Ob tem avtorja dopuščata nekaj odstopanj, predvsem zaradi dejstva, da so si bila podjetja med seboj različna, kar zadeva razmerja dela in kapitala ter ciljev nasploh.

Kljub temu je to spet primer dokaza, kako pomembne so nedenarne spodbude povezane z delom, kot je participacija ter dejstvo, da se morajo vsi sistemi tako nedenarnih kot denarnih spodbud, ki jih vpeljemo v podjetje nujno med seboj dopolnjevati in biti v soodvisnosti.

Anthony in ostali (1996) po drugi strani podajajo nekaj primerov bolj poglobljenih tehnik nedenarnega motiviranja, ki izhaja iz preoblikovanja dela. Predvsem gre tu za tehnike bogatenja dela in razširjanje dela ter delo v skupinah, teamih in podobnih oblikah.³⁷ Vpliv posameznih oblik so prikazani na različnih izkušnjah podjetij z vpeljavo takih ali drugačnih prijemov. Tako je zanimiv primer Volva (Moore v Anthony, 1996), kjer sta bila v 70-ih letih prejšnjega stoletja vzeta dva ločena obrata, pri čemer je bilo delo v obeh preoblikovano. Problem je nastal predvsem zaradi lokalno specifične delovne sile, ki je pri delu v tovarnah za tekočim trakom vedno kazala visoko

50

³⁶ Ob tem sta regresirala dodano vrednost dela, kapital in obstoj nekega sistema spodbud posebej za podjetja z visoko participacijo in posebej za podjetja z nizko. Več v Cable in Fitzroy (1981).

³⁷ Na primer krožkih za kakovost. Več v Možina (1998).

stopnjo absentizma, kar je bila verjetno posledica nezadovoljstva z delom. Tako so v obeh obratih uvedli nove tehnike dela, v prvem so delavcem delo razširili, da so delali več stvari v enem dnevu in imeli večji nadzor, medtem ko so v drugem obratu šli še korak dlje in delavce organizirali v skupine, ki med delovnimi nalogami krožijo in so odgovorne za celoten program (na primer sestave avtomobila), torej je šlo za obogatitev dela, kroženje med deli in delo v skupinah. Vodstvu je po določenem času uspelo zmanjšati absentizem s povprečnih več kot 20% na 17% v prvem in 8% v drugem obratu (Moore v Anthony, 1996: 285).

Drug primer je podjetje General foods iz ZDA, ki je vpeljalo koncept avtonomnih delovnih skupin v sistem dela (Martinez v Anthony, 1996). Med drugim je vsaka skupina določala vse naloge in izvršitev le-teh s strani vsakega člana skupine, kot tudi novačenje novih članov v skupino in njihov razvoj. Prav tako so vsem članom tudi odstranili njihove statusne simbole v podjetjih ter statusno izenačili vsa delovna mesta. Rezultati tega preoblikovanja so bili kar presenetljivi. Celotni stroški podjetja so se zmanjšali za 33%, pritožbe zoper kvaliteto izdelkov pa kar za 92%, prav tako so se zmanjšali absentizem in napake (Martinez v Anthony, 1996: 287).

Oba primera kažeta na takšen ali drugačen vpliv različnih prijemov prestrukturiranja dela, ki jih tudi pojmuje kot ene izmed načinov nedenarnega motiviranja. Avtorji želijo ob nizanju dokazov o vplivu nedenarne motivacije na produktivnost osvetliti še neko pomembno dejstvo in sicer način vpeljave in izbor spodbud v določenem podjetju. Tako avtorji trdijo, da bi »vpeljave spodbud³⁸ morala vedno biti konsistentna s strategijo podjetja in njenim načinom dela.« (Anthony, 1996: 298). Tako morajo na primer podjetja, ki se v glavnem ukvarjajo s proizvodnjem velikih količin enoličnih proizvodov (tekoči trak) in nastopajo na dokaj stalnem trgu pri preoblikovanju dela, ciljati predvsem na učinkovitost in zmanjševanje napak. Po drugi strani pa podjetja, ki se ukvarjajo s spremenljivimi izdelki in nestalnim trgom (postmoderni proizvodi), potrebujejo ukrepe, ki bi spodbudile odzivnost in inovativnost. »Tako bi prvim na primer bolj pristajalo razširjanje dela za delavce ali kroženje med delovnimi mesti, medtem ko je za druge so za druge bolj pomembne avtonomne delovne skupine skupaj z bogatenjem dela in večjo avtonomijo« (ibid: 291).

Za nas so seveda te implikacije zelo pomembne, saj se v veliki meri ukvarjajo z direktnim vplivom nedenarnih spodbud na učinkovitost podjetja.³⁹ Kot se je izkazalo v primeru Volva lahko še tako domiselne in dodelane nedenarne spodbude le malo doprinesejo k uspešnosti podjetja, če ni vnaprej določeno, kaj točno se bo s spodbudami doseglo in zakaj bo to služilo podjetju. Gre za pomembno dejstvo, da ni vsaka vrsta spodbude nujno dobra za ekonomske kazalce podjetja ter da moramo vedeti, zakaj jo sploh vpeljujemo. To bi morda razložilo tudi problem pomanjkanja relevantnih in

51—

³⁸ Govorimo predvsem o spodbudah povezanih z delom, torej o preoblikovanju dela.

³⁹ Do sedaj smo se namreč ukvarjali s primeri, kjer je bila v organizaciji vpeljana neka spodbuda in potem je bil bolj ali manj natančno izmerjen ta ali oni kazalec produktivnosti.

metodološko neoporečnih raziskav na tem področju, saj so lahko le-te posledica nedodelane strategije podjetij, ki vpeljujejo sisteme nedenarnih spodbud.⁴⁰

Če upoštevamo zgoraj povedano, je lahko to posledica več razlogov:

- Podjetje je lahko vpeljalo **napačen sistem nedenarnega motiviranja**, ki sploh **ni v skladu s strategijo podjetja** in načinom poslovanja, tako da sistem sploh ne doseže svojega učinka.⁴¹
- Podjetje je vpeljalo **dober način motiviranja** in delavci so motivirani, vendar pa ta sistem **ne cilja na tiste aspekte dela zaposlenih, ki bi zvišali uspešnost podjetja**.⁴²

Menimo, da omenjena dejstva po eni strani lahko razlagajo napake pri raziskavah nedenarnih spodbud, po drugi strani pa predstavijo raziskovanje nedenarnih spodbud še kompleksnejše, saj je po tej logiki pri vsakem raziskovanem primeru treba najprej uvideti, ali se sistem motivacije sploh sklada s strategijo podjetja. V medsebojni primerjavi je tako treba vsako podjetje posebej analizirati in je zato posploševanje o uspešnosti določene vrste spodbude toliko bolj težavno.

Ob vsem tem se nam seveda zastavlja vprašanje, kakšne nedenarne spodbude in kdaj vplivajo na ekonomsko uspešnost podjetja v dani situaciji. Seveda se nam samo od sebe ponuja dejstvo, da so verjetno različne vrste spodbud dobre za različne vrste delavcev ob različnih situacijah, torej različnih gospodarskih panogah, obdobjih podjetja ali starosti zaposlenih samih. Seveda pa težimo k odgovoru o nekem univerzalnem vzorcu, ki bi determiniral vpliv vsake posamezne spodbude na posamezen aspekt delavčeve motivacije in posledično produktivnosti.

Karasek in Theorell (1990) sta mnenja, da obstajajo določene zveze med vrstami spodbud ter posledicami za delo posameznika, in da se le-te dajo determinirati vnaprej. Projekti, kot so Kvaliteta delovnega življenja v Ameriki ali Industrijska demokracija na Švedskem ali Norveškem, dokazujejo dejstvo, da sta absentizem ter odpovedi trdno povezana z dobrim počutjem na delovnem mestu. V obširnih raziskavah o produktivnosti beloovratniških delavcev so odkrili, da skoraj povsod, kjer se izboljša psihosocialno počutje delavcev (kjer je še posebej pomembna spodbuda povratna informacija) zmanjša absentizem in poveča produktivnost.

Tudi če privzamemo, da je absentizem tesno povezan s produktivnostjo, ne moremo z gotovostjo trditi, da bi z družbenimi nedenarnimi spodbudami, ki povečajo dobro počutje v organizaciji lahko

52

⁴⁰ Tako lahko raziskovalci v zgoraj omenjenih raziskavah pod drobnogled vzamejo kopico podjetij ali pa samo eno, kjer obstaja sistem nedenarne motivacije, in nato v nekaterih primer ne morejo potrditi, da sistem spodbud, ki ga je vpeljalo podjetje dejansko vpliva na produktivnost, če pa že, pa je lahko vpliv (pre)majhen.

⁴¹ »Poslovna strategija je opredeljena kot načrt, popoln obris vseh ukrepov, virov, potrebnega časa in okoliščin potrebnih za uspešno uresničitev podjetniškega poslanstva.« (Banič, 1999: 10).

⁴² Na primer zvišana inovativnost delavcev za tekočim trakom.

vsakič eliminirali absentizem ali odpovedi. Je pa to vseeno za nas signal, da obstajajo neki določeni vzorci vplivanja na različne aspekte delovne produktivnosti s pomočjo takšnih ali drugačnih spodbud. Sliši se precej logično, da delavcu, ki se na delovnem mestu ne počuti sprejetega in potrebovanega, tudi obogatitve dela ne bo kaj dosti pomagalo.

Vendar pa gresta Karasek in Theorell (1990) še dlje in razvrstita vrste dela na 9 kategorij glede na psihosocialne karakteristike ali bolje rečeno zahteve posamezne vrste.⁴³ Na koncu sicer ni ponujen konkreten in utemeljen odgovor na vprašanje, katere spodbude so najboljše za posamezno vrsto dela, je pa glede na karakteristike dela sugerirano, kaj bi lahko bilo najbolje. Tako so na primer delavci srednjega razreda, kot so storitveni delavci in tehniki, ki v na delovnih mestih sicer imajo dovolj socialnega stika z ostalimi, vendar so največkrat nezadovoljni z odnosom organizacije do njih, lahko stimulirani s spodbudami, ki jim dajejo občutek soodločanja pri stvareh ali večje avtonomije na delovnem mestu. Po drugi strani imamo po odgovornosti najvišje ležeče managerje in strokovnjake, ki so po mnenju avtorjev že tako ali tako zelo obremenjeni z odgovornostjo in širino dela, zato jim verjetno še dodatno bogatenje ali odgovornost pri delu ne bi pomagala. Lahko pa bi jim pomagal fleksibilnejši delovni čas ali sploh aktivnosti, ki bi jih nekoliko sprostile stresa (Karasek in Theorell, 1990).

Seveda ob vseh teh bolj ali manj utemeljenih predlogih ne moremo razdelati nekega sistema za univerzalno motiviranje različnih vrst dela, saj so vplivi spodbud odvisni še od drugih spremenljivk. Tudi oba avtorja le nakazujeta dejstvo, da obstaja več kategorij dela, ki med seboj drugače sprejemajo različne spodbude. Za nas je to vseeno pomembno, saj do sedaj že vemo, da je vpliv nedenarnih spodbud na ekonomsko uspešnost organizacije lahko najprej odvisen od spodbude same in efekta, ki ga želimo, nato od načina vpeljevanja spodbude, vrste dela oz delovnega mesta na katerega vplivamo, lastnosti zaposlenega, strategije podjetja, trenutnega stanja podjetja itd. Kompleksnost vpliva nedenarnih spodbud na ekonomsko uspešnost podjetja je precej velika in je verjetno zato botrovala tolikšnim razlikam med raziskavami ter dejstvu, da kljub vsemu ne obstaja še neka enotna strategija motiviranja, ampak da gre še vedno za »mehko« znanost.

53

⁴³ Kategorije so ustvarjene po nacionalni ameriški raziskavi o kvaliteti zaposlitve QES v 70-ih letih, v kateri je bilo zajetih 4495 zaposlenih. Kategorije vključujejo 9 vrst dela od ali položajev: managerji, strokovnjaki, obrtniki, tehniki, birokratizirani delavci storitvenega sektorja, komercializirani delavci storitvenega sektorja, rutinizirani delavci, fizični delavci in marginalni delavci.

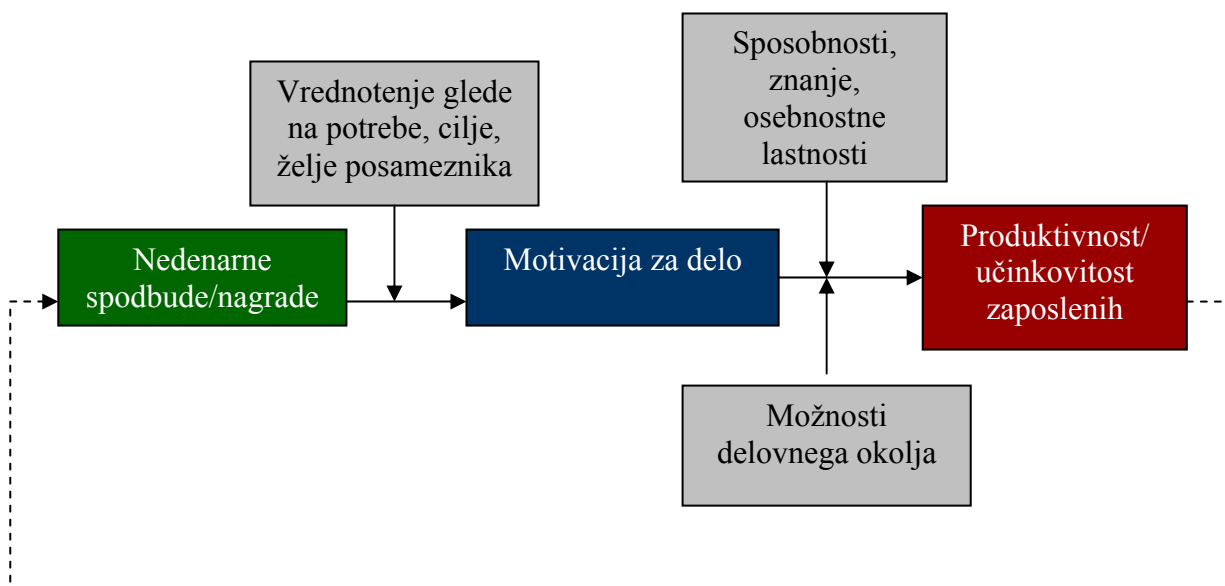
7. Koncept nedenarnega motiviranja – teoretski modeli in hipotetična izhodišča

Na tem mestu bomo opredelili konceptualni model nedenarnega motiviranja in vsa morebitna hipotetična izhodišča za nadaljnjo empirično raziskavo. Ob tem je treba poudariti, da bomo opisali več modelov, ki bodo predstavili več različnih vidikov nedenarnega motiviranja in vpliva na ekonomsko uspešnost podjetja. Bazirali bodo predvsem na dosedanjih dognanjih drugih raziskav, ki smo jih obdelali v prejšnjih poglavjih, in na lastni refleksiji. Ostaja pa dejstvo, da so vse hipoteze v zvezi z nedenarnim motiviranjem težko preverljive, tako da je treba že vnaprej poudariti, da bodo nekatera izhodišča in postavke ostala odprta, torej empirično nepotrjena.

7.1 Splošni model

Teoretski model vpliva nedenarne motivacije na produktivnost je večplasten in odvisen tudi od ostalih zunanjih vplivov ter je bil prilagojen za našo raziskavo. Ponazarja ga slika 7.1.1.

Slika 7.1.1: Splošni model nedenarnega motiviranja v podjetju.



Model je opisan kot proces vpliva nedenarnih spodbud na morebitne kazalnike produktivnosti oz. učinkovitosti podjetja. Na začetku verige imamo nedenarne spodbude oz. nagrade (odvisno, s katere strani procesa gledamo), ki jih delimo na nekaj kategorij (več v poglavju 4.1). Te naj bi začele

proces motiviranja, torej bi imele cilj motivirati zaposlene v danem podjetju. Stopnja učinka različnih spodbud, je odvisna od želj, vrednot in ciljev posameznika. Te lahko razlagamo s pomočjo Maslowove (1992) hierarhije potreb ali McClellandove (1973) motivacijske teorije, gre pa predvsem za dejstvo, da imajo med seboj ljudje različne potrebe in cilje, ki jih želijo s spodbudami zadovoljiti.

Če torej nedenarne spodbude zadovoljijo pri posamezniku določene želje, potrebe ali vrednote, bo to vodilo do motivacije za delo, torej stopnje, do katere bo posameznik želel dobro opraviti svoje delo (McCormick & Ilgen, 1980). Stopnja motivacije za delo je torej odvisna od stopnje zadovoljitve potreb in želja posameznika oz. če gledamo z druge strani, od posameznikovega vrednotenja spodbud. Od tu dalje naj bi delovna motivacija bolj ali manj neposredno vodila do delavčeve (višje) učinkovitosti, razumljene v najširšem smislu.⁴⁴ Na vpliv povezave med motivacijo za delo in produktivnostjo prav tako lahko vpliva več dejavnikov, ki so razdeljeni na notranje (raven posameznika) in zunanje (raven organizacijskega okolja). Dejstvo, da je produktivnost zaposlenih, četudi so motivirani, odvisna od njihovih sposobnosti, znanja in osebnostnih lastnosti so posredno implicirali že Latham in Locke (v Furnham, 1992) ter Vroom (1959), ki na tej stopnji govori o pričakovanju, torej poznavanju posameznikovih zmožnosti za izvedbo dela. O tem govori tudi primer Volva (Moore v Anthony 1996), opisan v prejšnjem poglavju. Gre torej za to, da delavci preprosto niso zmožni bolje opraviti nekaterih nalog (zvišati produktivnost), če za to nimajo znanja ali sposobnosti. Po drugi strani pa so delavci odvisni tudi od svojega neposrednega in širšega delavnega okolja, ki močno vpliva na to ali bodo dejansko lahko svojo motivacijo realizirali v povišani produktivnosti. Odvisnost dela od tehnologije, organizacijskih sprememb, kapitala ter širših makroekonomskih dogajanj je še eno dejstvo, zaradi katerega lahko povišana delovna motivacija (kljub ustreznemu znanju) ne pelje do povišane produktivnosti (Štiblar, 2002; Anthony, 1996; Lah, 2007; Vroom, 1967). Preprosto povedano: četudi se delavci lahko trudijo delati bolje, bo produktivnost ostala na enakem nivoju, če ne bodo za to imeli tehnologije, ustrezne materialne ali organizacijske podpore in obratno. To je tudi ena od spremenljivk, ki jo je ob vseh raziskavah vedno treba upoštevati; z drugimi besedami: potrebno je uporabiti klavzulo *ceteris paribus*.

Proces nedenarnega motiviranja ima še eno lastnost, in sicer, da je povraten. Če je bila mišljena spodbuda za začetek procesa, je lahko tudi mišljena kot nagrada ob dobro opravljenem delu. Povsem enostavno inštrumentalno pogojevanje torej. Ob dobri produktivnosti se spodbujanje le-te še nadaljuje (če je to seveda cilj organizacije) z nadaljnimi spodbudami (nagradami). Ali se bo ta proces še nadaljeval, je odvisno tudi od posameznikovega zaznavanja teh nagrad (spodbud), kar

55_____

⁴⁴ Tu ne gre le za ozek pojem produktivnosti v smislu delovne intenzivnosti, ampak tudi za vse ostale delavčeve aktivnosti, ki lahko vplivajo na ekonomske kazalce podjetja: napake, odpovedi, absentizem, kvaliteta.

Vroom (1967) imenuje valenca, in tudi primerjanje z ostalimi, saj morajo biti nagrade (spodbude) pravične (Furnham, 2005).

7.2 Teoretska izhodišča osnovnega modela

Nedenarno spodbujanje kot dodatni motivator in faktor produktivnosti.

Da nedenarne spodbude res vplivajo na povečanje najprej motivacije in nato delovne produktivnosti posameznikov, lahko podkrepimo z nekaj teorijami, ki nadalje določajo način vpliva nedenarnih spodbud. Herzberg (v Uhan, 1999) je trdil, da posamezniku lahko povečamo njegovo zadovoljstvo z delom (ga torej bolj motiviramo) s preprostimi prijemi,⁴⁵ ki jih lahko po naši klasifikaciji razumemo kot spodbude povezane z delom in so izključno nedenarne. To naj bi posameznika posledično pripravilo k višji produktivnosti, medtem ko so denarne nagrade učinkovite le do določene mere. Zatorej predvidevamo, da so nedenarne spodbude predvsem dodatni motivator, ko so denarne nagrade že zadovoljile potrebo po (finančni) varnosti, ki je po Maslowu nižje.

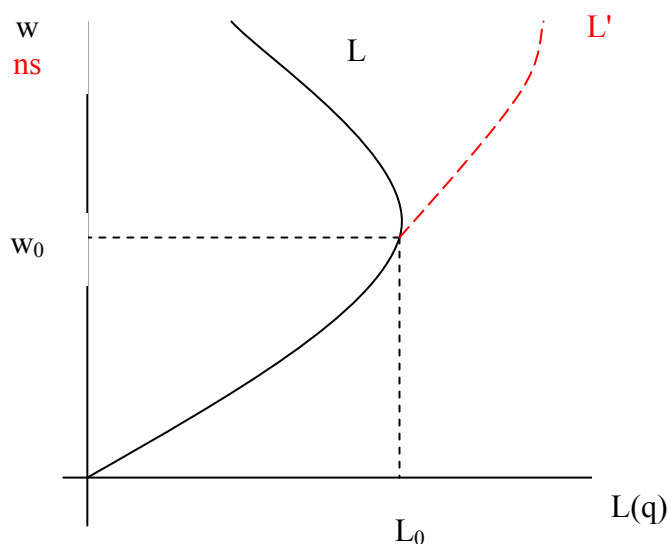
Gre torej za določeno stopnjevanje nagrajevanja in spodbujanja, kjer je nedenarno motiviranje naslednja stopnja, ko je denarno nagrajevanje že opravilo svojo funkcijo, ker se posameznik ni pripravil več odpovedati prostemu času, kljub povečanju denarne nagrade.⁴⁶ Nadgradnjo obrnjene individualne krivulje dela, kjer smo dodali še učinek nedenarnih spodbud, prikazuje slika 7.2.1 in temelji na našem lastnem razmisleku.

56

⁴⁵ Zanimivo delo, priznanja, osebna rast.

⁴⁶ Glej poglavje 2.5 in Ilič (2002).

Slika 7.2.1: Obrnjena individualna krivulja ponudbe dela ter učinek nedenarnih spodbud.



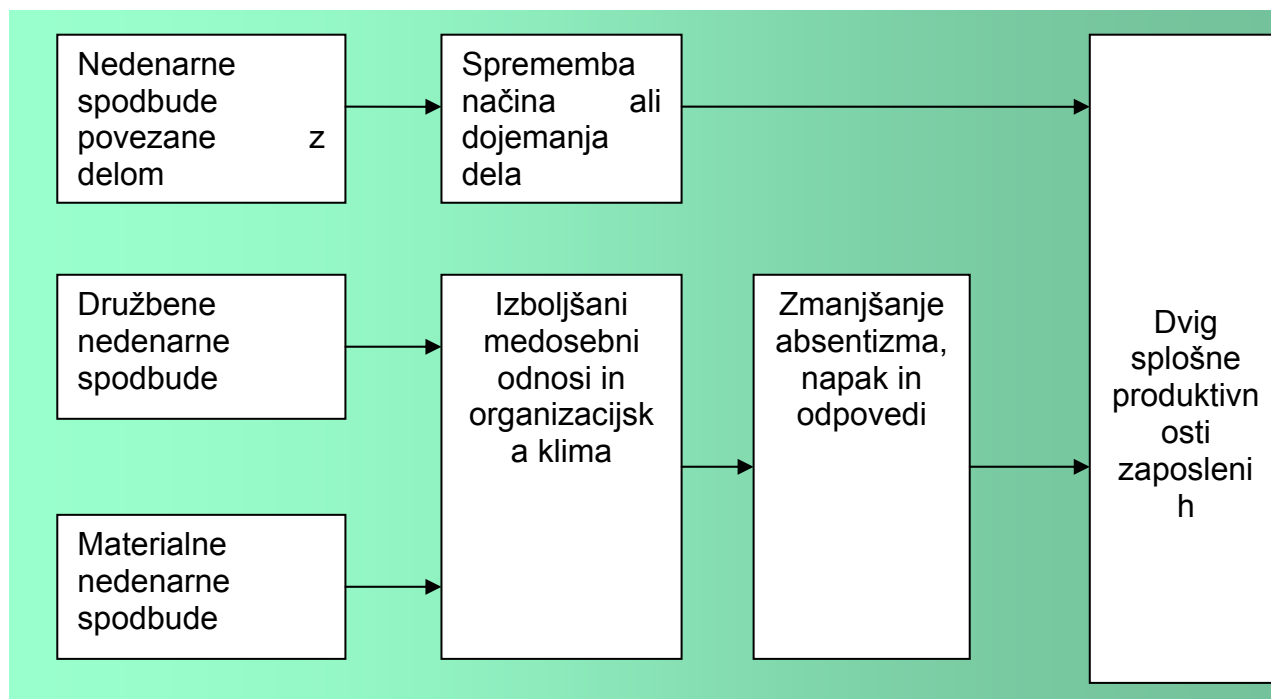
Na sliki L predstavlja ponudbo dela ob denarnem nagrajevanju, torej plači (w), kjer po določeni točki posameznik ne ponudi več dela v zameno za večje plačilo. L' pa predstavlja ponudbo dela, ko uvedemo še nedenarne spodbude (**ns**), kjer nedenarne spodbude spodbujajo posameznika k ponudbi več dela, ko povečevanje denarnih nagrad nima več učinka.

To lahko razumemo tudi kot pomanjkanje motivacije za več dela, kot ga je z denarno motivacijo možno izzvati (Ilič, 2002). Nedenarne spodbude so tako rekoč nadgradnja denarnega plačila za delo in motivacija, da bi posamezniki ponudili več dela. Ob tem velja omeniti še Glaserjevo (1981) raziskavo o propadajočih podjetjih, kjer je ravno nedenarna motivacija in ne plačilo spodbudila delavce, da v kriznem trenutku ponudijo več dela. Zatorej bo naše teoretsko izhodišče na tem mestu, da nedenarne spodbude (še posebej te, povezane z delom) delujejo kot faktor za zviševanje produktivnosti nad normalno ravniyo, torej da lahko povišajo produktivnost, ko denarne nagrade nimajo več učinka.

Različne nedenarne spodbude vplivajo na različne vidike produktivnosti.

Če nedenarne spodbude, povezane z delom, delujejo kot dodaten dejavnik motivacije in zvišujejo preko motivacije za delo produktivnost, se pojavi vprašanje, zakaj je tako in kako vplivajo ostale nedenarne spodbude. Spodbude, povezane z delom, so predvsem tiste, ki na takšen ali drugačen način spreminjajo samo vsebino dela oz. način, kako ga zaposleni dojema, to mu dopušča neposredno zvišanje njegove storilnosti. Po drugi strani imamo materialne nedenarne spodbude in družbene nedenarne spodbude, ki ustvarjajo dobro delovno vzdušje in ustrezne medosebne odnose na delovnem mestu, zato jih je Herzberg (v Uhan, 1999) poimenoval higieniki in ti preprečujejo zdrs zadovoljstva zaposlenega pod neko raven. Tudi po Maslowu (1992) so afiliacija in varnost nižje na lestvici vrednot, tako gre pri teh spodbudah bolj za dobro počutje na delovnem mestu. Bob Nelson (http://www.billsims.com/press_room_whyreco.php) je opazal, da se je zato znižal pri delavcih zlasti absentizem in odpovedi. To so ponavadi tudi prvi znaki nezadovoljstva na delovnem mestu ali neustreznih delovnih odnosov. Vplivajo tudi na produktivnost, saj tako absentizem kot odpovedi in napake povzročajo dodatne stroške pri proizvodnji. Navedeno teoretsko izhodišče si torej lahko ponazorimo s sliko 7.2.2, narejeno za naše potrebe.

Slika 7.2.2: Vrste nedenarnih spodbud in njihov vpliv na produktivnost zaposlenih.



Naša zamisel delovanja tega modela je sledeča. Najprej moramo privzeti, da je splošna produktivnost (torej produktivnost podjetja kot celote) odvisna ne le od produktivnosti delavcev, ampak tudi stroškov z njimi, ki nastanejo ob absentizmu, odpovedih ali napakah. Tako je eliminacija le-teh zelo pomemben dejavnik. Model torej predpostavlja, da nedenarne nagrade, ki niso delovno specifične (so torej lahko učinkovite za vse delavce) vplivajo predvsem na izboljšane medosebne odnose in organizacijsko klimo in delujejo kot higieniki ter zato zmanjšujejo nezadovoljstvo, ki se lahko izraža z absentizmom, odpovedim ali napakam. Po drugi strani pa nedenarne spodbude, neposredno povezane z delom oz. oblikovanjem le-tega, vplivajo na produktivnost neposredno, saj preoblikujejo bodisi delo samo bodisi njegovo dožemanje na način, ki omogoča delavcem, da delajo bolje.

Nedenarne spodbude nimajo univerzalnega učinka na vse delavce in so odvisne od strategije podjetja.

Zadnje izmed naših teoretičnih izhodišč je izbor nedenarnih spodbud in način vpeljave v določeni organizaciji. Številni avtorji (Karasek in Theorell, 1999; Moore v Anthony, 1996; Condly in ostali, 2003) so v svojih raziskavah prišli do zaključka, da imajo različne spodbude različne učinke na zaposlene. Predvsem gre za delovna mesta, vrsto dela, status, ki ga delovno mesto podeljuje, denarne nagrade itd. Po drugi strani pa je tudi vpliv spodbud na produktivnost odvisen od strategije podjetja, torej njene usmeritve. Vsako podjetje ima namreč svoje poslanstvo⁴⁷ in svojo strategijo. Vsaka izmed teh vsebuje tudi strategijo kadrovskega virov,⁴⁸ v kamor spada tudi (ne)denarno motiviranje. Seveda je težko odgovoriti na vprašanje, kako točno vplivajo nedenarne spodbude na različne delavce, lahko pa ugibamo glede na prejšnje raziskave. Zagotovo lahko izhajamo iz dejstva, da imajo nedenarne spodbude tem večji učinek, čim večja je potreba po njih. Iz preteklih raziskav (npr. Karasek in Theorell, 1990) in preostalih teoretičnih izhodišč lahko ugibamo, da si na primer delavci, ki so bolj marginalizirani in nižje v hierarhiji organizacije, bolj želijo priznanja, ustreznih odnosov, več soodločanja, se pravi več materialnih in družbenih nedenarnih spodbud. Medtem ko strokovnjaki, managerji, raziskovalci in ostali ključni kadri verjetno hočejo fleksibilnejše delo, več avtonomije, delo v skupinah, skratka tisto, kar bi jih sprostil od

59

⁴⁷ Poslanstvo podjetja je tisto zaradi česar podjetje ali organizacija obstaja. »Je verbalna formulacija vseh pozitivnih vrednot, ki jih podjetje ali organizacija oziroma njegov management nikoli ne sme izpustiti iz oči« (Banič, 1999: 10).

⁴⁸ Strategija kadrovskega virov sledi strategiji podjetja ali organizacije in se ukvarja z ravnanjem s kadrovskega viri v organizaciji. Spada v proces strateškega managementa, ki uresničuje strategijo, »pri čemer je najpomembnejša naloga managementa usklajevanje kadrovskega virov z značilnostmi organizacije in potrebami v njenem okolju.« (Možina, 1998: 15).

vsakdanjega pritiska in jih stimuliralo k večjim izzivom. Glede na splošni model nedenarnega motiviranja (slika 7.1.1) in na ostala teoretska izhodišča, bomo na tem mestu domnevali, da imajo nedenarne spodbude različne učinek na produktivnost, kjer sta intervenirajoči spremenljivki najprej vrsta delovnega mesta (vrsta dela, starost delavca, status delavca, doseganja plača) in potem je tu še strategija podjetja, ki določa, kako in kakšne nedenarne spodbude je treba vpeljati, da bi dosegli maskimalen učinek na produktivnost.

7.3 Specifične hipoteze za empirično raziskavo

Na tem mestu bomo razčlenili generalno hipotezo na specifične hipoteze, ki jih bomo nato v empiričnem delu preverjali. Pri vseh so dodane tudi ničelne hipoteze, označene z H0 Vse hipoteze, razen H1 so raziskovane na ravni posameznika. Hipoteza H1 je raziskovana najprej na ravni posameznika in nato na ravni podjetja.

H1: Nedenarne spodbude vplivajo na produktivnost podjetja.

(H0: Nedenarne spodbude ne vplivajo na produktivnost podjetja.)

H2: Nedenarne spodbude povezane z delom vplivajo neposredno na produktivnost zaposlenih.

(H0: Nedenarne spodbude povezane z delom ne vplivajo neposredno na produktivnost zaposlenih.)

H3: Materialne nedenarne spodbude in družbene nedenarne spodbude vplivajo na absentizem, napake in odpovedi zaposlenih.

(H0: Materialne nedenarne spodbude in družbene nedenarne spodbude ne vplivajo na absentizem, napake in odpovedi zaposlenih.)

H4: Učinek istih nedenarnih spodbud na zaposlene je različen.

(H0: Ni razlik v učinku istih nedenarnih spodbud na zaposlene.)

H5: Nedenarne spodbude povečajo mejno produktivnost zaposlenih, ko se mejna produktivnost zaposlenih zaradi denarnih spodbud začne zmanjševati.

(H0: Nedenarne spodbude nimajo nikakršnega učinka na mejno produktivnost zaposlenih, ko se mejna produktivnost zaposlenih zaradi denarnih spodbud začne zmanjševati.)

8. Empirični del – študija primera podjetja X

Za delne ali celotne potrditve hipotez smo si izbrali podjetje X, ki bo zaradi tovrstnih zahtev ostalo anonimno do konca raziskave. Podjetje nam bo služilo kot študija primera za raziskovanje nedenarne motivacije v slovenskih podjetjih ter preverjanje naših hipotez v realnosti. Ob tem se je treba zavedati dejstva, da je vpliv nedenarnega motiviranja na ekonomsko uspešnost podjetja še vedno težko preverljivo dejstvo, še bolj pa smo omejeni pri tej raziskavi, saj gre za podjetje, ki ne razpolaga z zadostno količino informacij, do nekaterih informacij pa tudi nimamo dostopa. Tako bomo skušali predvsem identificirati vse vrste nedenarnega spodbujanja zaposlenih, njihov odziv na spodbude ter skušali s pomočjo mnenja kompetentnih strokovnjakov, s katerimi smo kontaktirali, in dostopnih podatkov odkriti morebitne vplive na ekonomsko uspešnost podjetja. Študija bo služila predvsem za globlje razumevanje delovanja nedenarnih spodbud v realnosti. Ob tem bomo uporabili različne podatke, predvsem mnenja iz »mnenja iz prve roke«, pridobljena z intervjujem in različne pisne vire iz podjetja: poročila, brošure, študije.

8.1 Potek raziskave in metodologija

Prvi del študije primera bo namenjen obdelavi sekundarnih podatkov v podjetju, kjer bomo opisali načine nedenarne motivacije, sistem motiviranja in nagrajevanja ter identificirali vse nedenarne spodbude, ki jih uporabljajo v podjetju. Z metodološkega stališča bomo tu predvsem analizirali razne že obstoječe pisne in internetne vire, kot so interna poročila, predstavitve, interni časopisi, objave itd. Poleg tega se bomo ves čas opirali na mnenja kompetentnih strokovnjakov iz podjetja. Z njimi sta bila opravljena dva nestrukturirana intervjuja. Zaradi omejitev s strani podjetja lahko le povemo, da sta bila izprašana dva vodilna strokovna delavca, in sicer iz Službe za organizacijo in sisteme nagrajevanja ter Izobraževalnega centra. Vsi opisi nedenarnih spodbud v podjetju, torej ves prvi del je kombinacija zgoraj naštetih virov, k vsakemu je tudi dodan naš lastni razmislek. **Pri sklicevanju na vire podjetja smo prav tako obdržali anonimnost, zato smo pri sklicevanju na pisne vire podjetja navedli zraven še referenco. Kjer to ni navedeno gre za izsledke iz obeh intervjujev.**

Drugi del bo namenjen preverjanju specifičnih hipotez o vplivu nedenarnega motiviranja na produktivnost oziroma uspešnost zaposlenih in podjetja. Večino hipotez bomo preverjali s pomočjo statistične analize, in sicer najprej deskriptivne statistike, zveze med spremenljivkami pa s

kontingenčnih tabel, primerjave povprečij in koeficientov korelacije.⁴⁹ Pri razlagi rezultatov bomo za potrjevanje hipotez uporabili tudi mnenja strokovnjakov iz podjetja.

Kot podlaga za ugotavljanje motiviranosti zaposlenih nam bo služila raziskava SiOK, ki je bila v podjetju izvajana od leta 1998. Nato bomo dobljene podatke primerjali med seboj in skušali najti povezavo s kazalniki uspešnosti.

Raziskava SiOK je projekt za primerjalno raziskovanje organizacij, ki na ravni celotne Slovenije izvaja vsakoletne raziskave organizacijske klime izbranih podjetij. Leta 2001 (N=1570) je bila izvedena že druga, a po letu 1998 prva izvedena na celotni populaciji. Nato je bila anketa opravljena vsako leto, enkrat na celotni populaciji, enkrat zgolj na vzorcu. Zadnja relevantna je bila izvedena 2007 (N=1519), in sicer na celotni populaciji.

Raziskava je bila izvedena s pomočjo anonimnih anketnih vprašalnikov, ki so bili razdeljeni zaposlenim in so vsebovali do 96 vprašanj ter nekaj vprašanj s podatki o zaposlenih. Primer vprašalnika je v prilogi. Vsa vprašanja so v obliki trditve, pri čemer anketiranci bolj ali manj soglašajo s trditvijo s pomočjo petstopenjske lestvice (glej vprašalnik v prilogi).

Pri naši raziskavi bomo uporabili že zbrane podatke. Za primerjanje vrednosti posameznih kategorij organizacijske klime in njihovih sprememb v času bomo uporabili le srednje vrednosti (torej že delno obdelane podatke) odgovorov na trditve na posamezna vprašanja iz let 2001, 2004 in 2007. To so leta, ko je bila anketa izvedena na celotni populaciji. Za računanje korelacij, kjer bomo uporabili podatke iz 2006, ko je bila raziskava narejena na vzorcu (N=168), saj je zaradi formalnih razlogov edino ta dostopna v obliki primarnih vnosov, torej nepredelanih podatkov.

Za statistično obdelavo bomo uporabili programa Microsoft Excel in SPSS for Windows.

Prav tako bomo iz internih virov družbe pridobili tudi nekaj kazalnikov ekonomske uspešnosti, ki jih bomo zaradi zaupnosti priredili s pomočjo indeksov. Tudi tu bo uporabljen Microsoft Excel.

8.2 Opis podjetja X

Podjetje je bilo ustanovljeno že leta 1954 in je trenutno eno največjih v Sloveniji in obvladuje precejšen del slovenskega trga, nastopa pa v veliki meri tudi na tujih trgih. Tako od celotne prodaje le 12,8% pripada Sloveniji, ostalo pa trgom Srednje, Vzhodne ter Jugozahodne Evrope ter zahodnim in čezmorskim tržiščem. Gre za veliko družbo, v kateri je zaposlenih 6.178 zaposlenih, od katerih kar ena tretjina dela v tujini v 31 predstavništvih in 15 odvisnih družbah. Je izrazito

62

⁴⁹ Podrobnejši modeli preverjanja in uporabljeni koeficienti za vsako hipotezo posebej so pojasnjeni v poglavju 8.7.

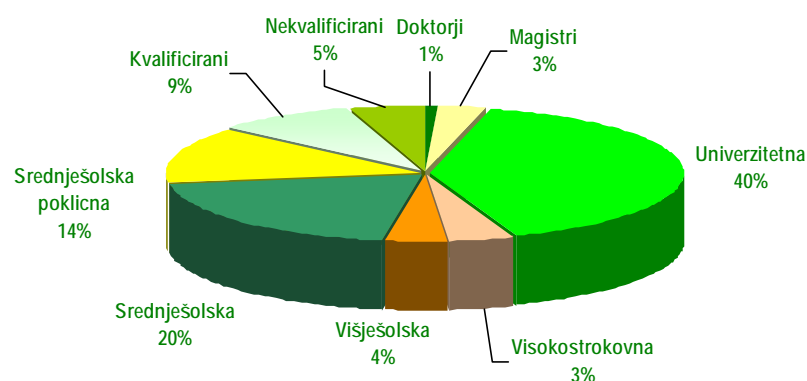
visokotehnološko podjetje, kjer so raziskave in razvoj ključna dejavnost. Vizija podjetja je postati eden vodilnih proizvajalcev na svojem področju, tako v Sloveniji kot drugod po svetu. To želijo uresničiti s pomočjo svojih vrednot: hitrost in fleksibilnost, partnerstvo in zaupanje, kreativnost in učinkovitost. Vsako leto beležijo visoko rast, ki je zadnje tri leta znašala okrog 20% na leto, v prvem polletju 2007 pa 14% (podatki se nanašajo na skupino in ne na družbo). Strateške cilje za prihodnost opredelijo na naslednji način (vir podjetja X, 2007):

- osredotočanje na evropske in srednjeazijske trge ter na ZDA,
- lansiranje novih izdelkov in vlaganje v blagovne znamke,
- izboljšati stroškovno učinkovitost družbe,
- uporaba vertikalno integriranih modelov za razvoj in trženje nekaterih izdelkov,
- z organsko rastjo postati eno ključnih podjetij v Evropi,
- dosegati več kot 10% letno rast,
- dosegati višje kazalnike poslovanja od povprečja v industriji,
- ostati samostojni,
- ohranjati gospodarsko, socialno in ekološko odgovornost v okoljih, v katerih delujejo.

8.3 Upravljanje s kadri v podjetju X – grob oris in strategija

V skupini je zaposlenih 6.178 zaposlenih, od tega 4.605 v sami družbi in 3.110 v Sloveniji. Izobrazbena struktura izgleda takole (Letno poročilo podjetja X, 2007):

Slika 8.3.1: Izobrazbena struktura v podjetju X.



Vir: Podjetje X, 2007.

Izobrazbena struktura kaže na visoko zastopanost kadrov z univerzitetno izobrazbo, kar je logična posledica v visokotehnološkem podjetju, ki se veliko ukvarja z raziskovanjem in razvojem (R&R). Velik del zavzema tudi sama proizvodnja in prodaja, zato je na drugem mestu skupina z srednješolsko izobrazbo in nato s poklicno.

Kadrovski sektor je eden o pomembnejših delov organizacije, saj so kadri ključni vir ustvarjanja dodane vrednosti. Ključni elementi upravljanja s človeškimi viri v podjetju so predvsem:

- usmerjenost v cilje podjetja,
- interanacionalizacija,
- razvoj učeče se organizacije,
- izbor in razvoj vodilnih managerjev,
- igradnja jasnega in fleksibilnega sistema nagrajevanja in napredovanja vezanega na potrebe organizacije,
- izgradnja sistemov motivacije zaposlenih ter usposabljanje vodij za delo z delavci,
- vlaganje v kakovost življenja in dela delavcev.

Akterji, ki nosijo odgovornost pri upravljanju s kadrovskimi viri, so predvsem vodje, ki imajo na voljo različna orodja (nagrajevanje, motiviranje, komuniciranje itd). Le-ti sodelujejo s kadrovsko funkcijo, ki svetuje in pripravlja orodja za upravljanje in odborom za kadre pri upravi, ki oblikuje stil vodenja in je v strateškem partnerstvu s kadrovsko funkcijo.

Kadrovski sektor, ki ga lahko razumemo kot stvarni izraz kadrovske funkcije, se zaradi lažje organizacije deli na tri dele: Službo za organizacijo in sisteme nagrajevanja, Izobraževalni center ter Kadrovska službo. Vse tri službe tako oblikujejo politiko upravljanja s človeškimi viri in izvajajo dejavnosti ter pripravljajo orodja. Kadrovska služba se ukvarja predvsem z zaposlovanjem, spremljanjem razvoja, načrtovanjem dela in kariere, izvajanjem in spremljanjem pogovorov (Letni razgovor), svetovanjem nadrejenim. Izobraževalni center se ukvarja predvsem s pridobivanjem in izpopolnjevanjem novih znanj zaposlenih ter sodelovanjem pri nagradah (Letne nagrade). In nenazadnje Služba za organizacijo in sistem nagrajevanja pa z vrednotenjem delovnih mest, razvojem sistemov nagrajevanja in ostalih vidikov motivacije, razvojem in vzdrževanjem sistemov inventivne dejavnosti, pripravo sistema obračuna plač in bonitet itd. (Upravljanje s človeškimi viri v podjetju X, 2007).

Za nas je z vidika nedanarnih spodbud najbolj zanimiva ravno služba za nagrajevanje in organizacijo, saj se le-ta ukvarja skoraj izključno z motiviranjem, pri čemer so nagrade tu pojmovane kot spodbude.

Podjetje je leta 1989 sprejelo sistem razvoja kadrov, katerega namen je predvsem »zaznati potencialne, ocenti, razviti ter usposobiti delavce za učinkovito delo« (Upravljanje s človeškimi viri v podjetju X, 2007). Pomembno pri razvoju kadrov je načrtovano izbiranje, ocena, izobraževanje in vodenje zaposlenih, svetovanje vodjem glede razvoja, razporejanja in motivacije ter nenehna rast in razvoj zaposlenih. Razvoj kadrov poteka na treh nivojih: posameznik, tim in podjetje kot celota. Prav tako se podjetje zaveda razlike med kadri, ki jih deli v **ključne, perspektivne ter ključne perspektivne kadre**. Kot najpomembnejše orodje za delo s kadri podjetje izpostavlja letni razgovor, katerega cilj je motivirati, planirati delo, dajati zaposlenim povratne informacije o njihovem delu, načrtovati osebni in strokovni razvoj ter izobraževati delavca. To lahko razumemo kot eno ključnih točk srečevanja zaposlenih z vodji in ključno orodje vodij za delo z zaposlenimi. Poleg individualnih orodij za ocenjevanje se je podjetje vključilo tudi v projekt merjenja organizacijske klime v okviru slovenskega projekta SiOK, ki je se je začel v letu 1998. Na podlagi tega so se lotili novih izzivov v podjetju. V tem času si tako prizadevajo delati predvsem na naslednjih področjih:

- KOMUNIKACIJA z zaposlenimi, ki vključuje predvsem dialog med zaposlenimi in nadrejenimi (Krkini pogovori, zbori delavcev, pisma generalnemu direktorju) ter informiranje preko kolegijskih sestankov in kanalov internega komuniciranja.
- ORGANIZACIJA preko novih oblik in reorganizacije, jasnosti v hierarhiji, novih pooblastil in odgovornosti (matrika odgovornosti).
- NAGRAJEVANJE IN SANKCIONIRANJE nove oblike, tako materialno kot nematerialno.
- MOTIVACIJSKI SISTEMI, izboljšava in novi predlogi zanje.
- VODENJE, izbor in usposabljanje novih managerjev.

V kadrovskem sektorju želijo graditi tudi na partnerstvu in zaupanju z zaposlenimi, kot tudi na splošnem razvoju delavcev. Zato je posebno poglavje, s katerim se kadrovski sektor ukvarja, tudi kakovost življenja in dela zaposlenih, ki vlaga predvsem v dobro počutje delavcev in občutek pripadnosti podjetju.

Eden od stebrov medsebojnega zaupanja in partnerstva je tudi svet delavcev, ki sodeluje pri temeljnih odločitvah uprave glede strategije podjetja in kadrovske politike. Sej sveta se zaradi čimboljše komunikacije in sodelovanja udeležuje tudi predsednik uprave ali drugi člani uprave. Ostale pristojnosti sveta delavcev pa so tako ali tako določene z zakonodajo.

V grobem bi torej lahko rekli, da je upravljanje s kadri v podjetju X zelo strukturirano in elaborirano, ter da je tudi strateško zelo pomembno. Zavedajo se pomembnosti potenciala zaposlenih kot tudi vpliva organizacije same na razvoj potenciala, zato dajejo velik pomen načinu

vodenja, pri čemer je še posebej pomemben njihov pogovor na letni ravni, ki bi pri naši raziskavi lahko predstavljal nedenarne spodbude pravzaprav dveh kategorij, saj gre po eni strani za pomembno družbeno spodbudo (vidik srečevanja z nadrejenim) kot tudi spodbudo povezano z delom (vidik rekapitulacije in načrtovanja dela). Zanimivo je, da se z nagrajevanjem in motiviranjem ukvarja posebna služba, v odgovornost katere pa ni vključeno nedenarno motiviranje. Pravzaprav je iz virov podjetja razvidno, da nedenarno motiviranje nikjer ni izrecno omenjeno (razen kot eden od vidikov motiviranja), še manj pa strukturirano. To nakazuje na dejstvo, da so nedenarne spodbude vkomponirane v vse vzvode upravljanja s človeškimi viri in so zato pojmovane kot del upravljanja s človeškimi in manj kot spodbujanje oz. nagrajevanje. Nagrajevanje je tu bolj mišljeno kot denarno ali oboje hkrati; še najbolj je ta preplet razviden pri letnih nagradah.⁵⁰ Na tem mestu velja omeniti širino pristopa h kadrovskim virom, saj se podjetje zaveda spodbujanja delavcev in skrbi za njih tako v organizaciji kot tudi zunaj nje. V tem primeru je družbeni in družabni del upravljanja s človeškimi viri lahko v veliko motivacijo zaposlenih, saj jim da misliti, da je organizaciji mar zanje tako v njej kot tudi zunaj nje. S stališča naših hipotez in teoretskih izhodišč je do sedaj pomembno dejstvo, da nedenarne spodbude kot tudi vsakršno upravljanje s človeškimi viri izhajajo iz strategije podjetja, torej da gre za strateško usmerjeno motiviranje, ki naj bi bilo tudi veliko bolj učinkovito kot motiviranje, ki ni v skladu s strategijo.

8.4 Nedenarno motiviranje v podjetju X

Na tej točki bomo pregledali vzeli osrednje podatke, pomembne za našo raziskavo, s katerimi bomo kasneje skušali potrditi ali ovreči zastavljene hipoteze in teoretska izhodišča. V tem delu bomo obravnavali predvsem sekundarne podatke podjetja, ki so zelo zaupni, kot tudi posamezne primarne podatke, kot so mnenja strokovnjakov.

8.4.1 Strategija in sistem motiviranja v podjetju X

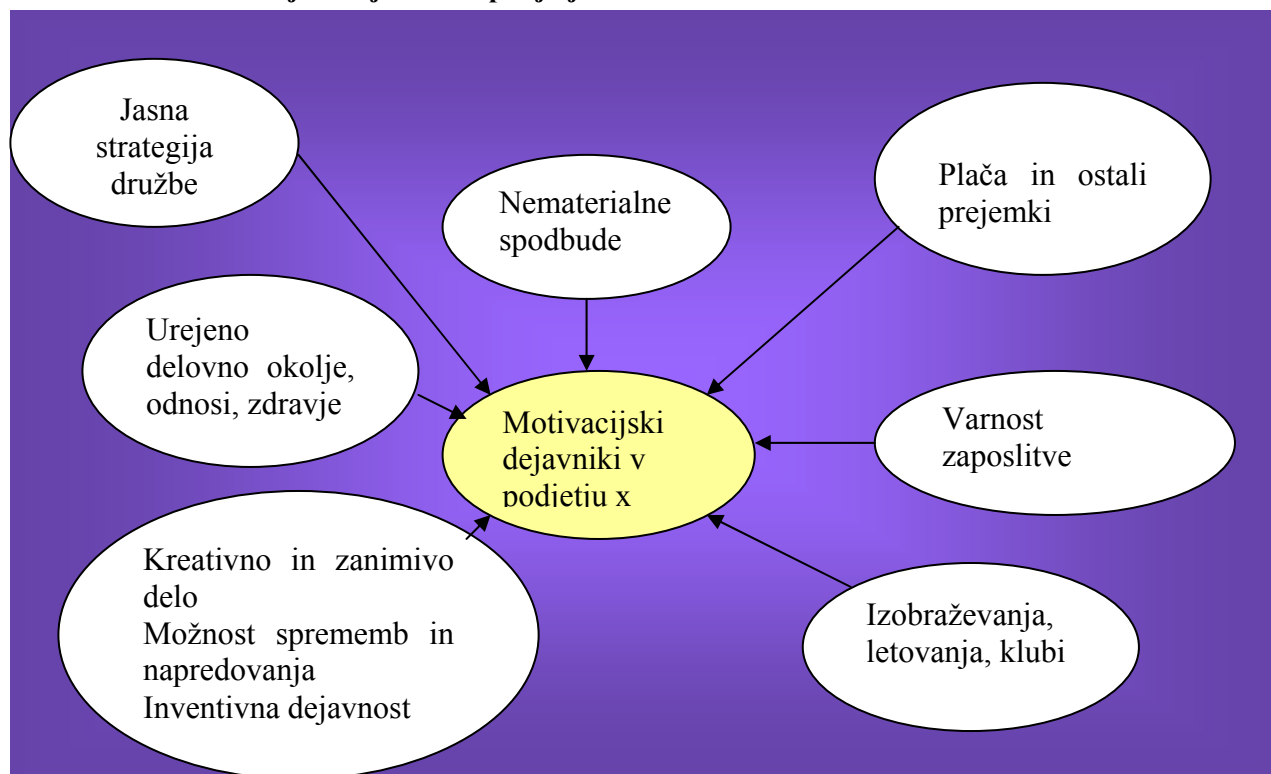
Kot smo lahko ugotovili iz strategije upravljanja s človeškimi viri, je razvidno, da podjetje vidi motiviranje predvsem v smislu nagrajevanja delovne uspešnosti. Po prepričenju podjetja je to »aktivnost, s katero si vodje prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate pomembne za organizacijo« (Zaposleni, 2007) in je z vidika organizacije ena bistvenih strategij. Gre torej za proces, ki bi ga zlahka vkomponirali v naš splošni teoretski model, torej spodbujanje

delavcev, da bili le-ti bolj motivirani in zato tudi boljše delali. Vprašanje je seveda, pri katerem koncu procesa začnemo.

Za dvigovanje produktivnosti podjetja, torej izpolnjevanja njenih ciljev, je tako po mnenju podjetja največji izziv »oblikovati sisteme, ki spodbujajo zaposlene, da bi uresničevali cilje podjetja« (Zaposleni, 2007). To pa ni tako presenetljivo, saj gre za visoko tehnološko podjetje z velikim deležem R&R, zato so kadri ključnega pomena. Za nas je to lahko velika olajšava pri raziskovanju vpliva zaposlenih na produktivnost podjetja, saj lahko pri teh karakteristikah skoraj izključimo ostale faktorje, ki bi lahko vplivali na porast produktivnosti.

Pri izgradnji sistema motiviranja in izboljšanja delovne uspešnosti zaposlenih se med drugim nekoliko opirajo tudi na Herzbergovo teorijo higienikov in motivatorjev, saj so prepričani, da visoka plača povzroča, da so ljudje odgovorni za doseganje minimalnih pričakovanj pri uresničevanju nalog in ciljev, žal pa ne spodbuja k maksimalnim dosežkom. Zato se v podjetju zavedajo pomena motivacijskih dejavnikov, ki jih v grobem povzema spodnja slika 8.4.1.1.

Slika 8.4.1.1: Motivacijski dejavniki v podjetju X.



Vir: Podjetje X, 2007.

Ob temu prikazu se nam poraja razmislek za klasifikacijo motiviranja, tako nedenežnega kot denarnega, saj gre pri tem podjetju za popolnoma drugačno pojmovanje od predstavljenega v naši raziskavi. Tako se je treba že na začetku povedati, da sta pojma, kot sta nagrajevanje in motivacija

predvsem povezana z denarnim motiviranjem, torej denarnim nagrajevanjem (stimulacijo) boljših delovnih dosežkov. Način podeljevanja nagrad je tudi močno nedenarno obarvan, saj gre za širšo družbeno aktivnost, ki posamezniku poleg denarne nagrade podeli tudi neke vrste družbeno priznanje in se s tem rangira višje v sistemu podjetja. Vse skupaj po drugi strani pomeni, da vse nedenarne spodbude, ki smo jih identificirali, niso dojemane kot del nagrajevanja ali motiviranja kot takega, ampak so že nekako vikorporirane v sam sistem čimboljšega upravljanja s človeškimi viri in doseganja ciljev podjetja. Zato bomo v nadaljevanju analizirali vse vrste nedenarnih ukrepov in strategij, ki so bile v naši raziskavi pojmovane kot nedenarne spodbude, četudi v podjetju niso definirane tako.⁵¹ Strategijo doseganja maksimalne delovne uspešnosti in učinkovitosti delavcev podjetje x skuša dosegati že vrsto let s pomočjo:

- sistema razvoja kadrov, ki temelji na ocenjevanju potenciala delavcev in razvoja le-tega;
- ustrezne organizacijske klime, ki povečuje identificiranje s podjetjem in spodbuja k inovativnemu razmišljanju;
- filozofijo delovne uspešnosti, ki temelji na načelu VSI SMO DOBRI.

VSI SMO DOBRI IN USPEŠNI je za nas še najbolj pomembno vodilo k temu, kako je osnovana strategija doseganja visoke delovne uspešnosti in nagrajevanja zaposlenih. Ta filozofija je bila v podjetju vpeljana v letu 2005, kar je posledica dolgoletnih izkušenj z upravljanjem kadrov kot tudi specifičnosti panoge, kjer po besedah vodilnih obstaja le ena kvaliteta, to je najvišja. Ta filozofija močno vpliva na razvoj kadrov in organizacijsko klimo, za nas pa pomeni način obravnavanja in motiviranja zaposlenih. Strokovnjaka iz družbe trdita, da so vsi zaposleni obravnavani izključno pozitivno, ni delitve ali diskriminacije dobrih in slabih delavcev, saj so vsi razumljeni kot dobri, torej takšni, ki pomembno vplivajo na rezultate družbe. Uspešnost delavcev izhaja že iz dejstva, da sodelujejo v enem najboljših podjetjih in so zato lahko ponosni nase, to pa jih motivira, da delajo dobro. Zaposleni tako delujejo kot celota, ki si prizadeva za skupno dobro, torej uspeh družbe. Zaposleni dobijo občutek, da jih družba ceni ne glede na vrsto dela in način doseganja rezultatov, s tem pa dobijo občutek pripadnosti in motivacije.

Lahko bi rekli, da v teoriji takšen pristop izgleda zelo dobro naravnano, a se zastavlja vprašanje, ali je temu res tako. O tem se bomo prepričali kasneje.

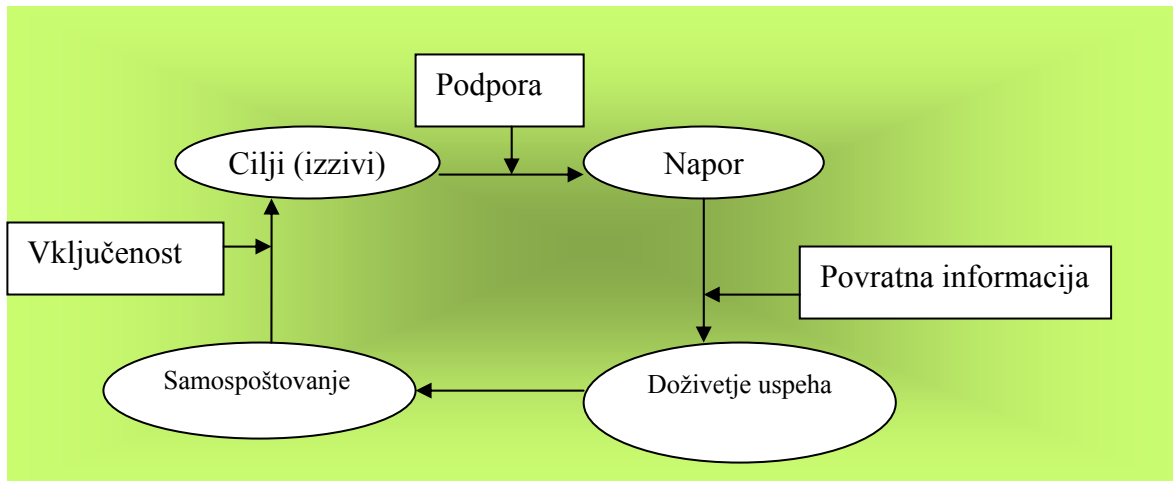
V podjetju gre za spodbujanje zaposlenih že od njihovega začetka (torej kot pripravnikov), se nadaljuje skozi celotno časovno obdobje njegovega dela v podjetju in obsega vse aspekte tako njegovega dela kot življenja. Celovit in individualen pristop k vsakemu posamezniku po besedah

68_____

⁵¹ Kasneje bomo tudi skušali odgovoriti na vprašanje, zakaj je temu tako.

strokovnjakov zagotavlja najboljšo kombinacijo za doseganje najboljših rezultatov zaposlenih v podjetju hkrati pa tudi zadovoljstvo in nadaljnjo motiviranost le-teh. Ta pristop ponazarja slika 8.4.1.2.

Slika 8.4.1.2: Proces razvoja in spodbujanja kadrov.



Vir: Podjetje X, 2007: 37.

Kar zadeva oblikovanje in generiranje strategije spodbujanja zaposlenih, so to vse tri prej omenjene službe (služba za organizacijo in sisteme nagrajevanja, Izobraževalni center ter Kadrovska služba), vendar te delujejo le na strateški ravni, torej pri načrtovanju. Načrt in strategijo ponavadi potrди uprava družbe oz. njen odbor za kadre. Na operativni ravni so vodje oddelkov in neposredno nadrejeni tisti, ki dejansko izvajajo to politiko. S tem so skušali prenesti strategijo družbe na čim nižjo raven, čim bližje zaposlenim, saj se le-ti med seboj najbolj poznajo in lahko bolj učinkovito odredajo aktivnosti. Tako neposrednega vmešavanja v izvajanje strategije s strani njenih načrtovalcev pravzaprav ni, kontrolira se le vodje in še to le preko doseženih ciljev in porabljenih virov (tako materialnih kot nematerialnih). Kontrola uspešnosti ukrepov in delovne uspešnost nasploh se izvaja dvakrat na leto na letnih razgovorih, ki sicer služijo tudi drugim namenom, a o tem v nadaljevanju. Vodje so tudi tisti, ki s svojim neposrednim (podrejenim) sodelavcem uskladijo cilje in želene rezultate za naslednje delovno obdobje in ocenjujejo dosedanje delo. Poleg tega predlagajo napredovanja, izobraževanja, usposabljanja, nagrade, premestitve itd., vse seveda ob neposredni komunikaciji z ostalimi zaposlenimi. Skratka, vodje so tisti, ki spremljajo zaposlene od začetka do konca in so odgovorni za uspešno delo zaposlenega in njegovo motiviranost do dela.

8.5 Nedenarne spodbude v podjetju x

Kot že rečeno, so nedenarne spodbude v podjetju x pojmovane kot splošni mehanizmi doseganja najboljših rezultatov in ciljev, zato jih bomo kot take obravnavali in jih združili v naslednje kategorije: **Sistem razvoja kadrov, organiziranje poslovanja, komunikacija, nagrajevanje, širša družbena skrb, univerzalna spodbuda.**

8.5.1 Sistem razvoja kadrov

Ena od dejavnosti spodbujanja (motiviranja) zaposlenih k čimboljšim rezultatom je razvoj zaposlenih in njihovih potencialov. S tem naj bi zaposleni dobili možnost osebne rasti in razvoja, podjetje pa naj bi jim pri tem dalo vso podporo in jih k temu spodbujalo. Razvoj zaposlenih se je pravzaprav pokazal kot ključna strategija doseganja visokih poslovnih rezultatov podjetja in v podjetju obstaja že od leta 1987. Od takrat dalje se je namreč pokazalo, da je sistem razvoja kadrov in potenciala delavcev najboljši način spodbujanja le-teh za boljše delovne rezultate (Zaposleni, 2007). V ta sistem spadajo predvsem **ocena potenciala zaposlenih, Projekt razvoja ključnih in perspektivnih kadrov, sistem izobraževanj in usposabljanj.**

Ocena potenciala zaposlenih je osnova za povratno informacijo zaposlenim o njihovih prednostih in pomanjkljivostih ter podlaga nadrejenim za načrtovanje razvoja. Podjetje je razvilo lasten ocenjevalni postopek, ki s pomočjo psihološkega testa oceni posameznika že na začetku in začrta njegove potenciale. Na ta način se že na začetku definira posameznikove možnosti v družbi, njegove potencialne možnosti razvoja ter dosežkov. Od tega je tudi odvisen pristop vodij do posameznikov, ki, kot smo že povedali, je individualen in jih je zato lažje spodbujati. Z oceno potenciala v podjetju dosežejo večjo preglednost kadrovskega zmožnosti, tako lahko lažje in bolj učinkovito tudi posameznike spodbujajo, posamezniki pa imajo bolj jasno sliko o tem, kakšne so njihove zmožnosti.

Projekt razvoja ključnih in perspektivnih kadrov se je oblikoval nekoliko kasneje, zdaj pa je bistvenega pomena za spodbujanje maksimalne učinkovitosti tistih zaposlenih, ki lahko podjetju s svojim potencialom največ doprinesejo. Gre za nabor nekaj odstotkov kadrov, ki vodstvu omogoča izbiranje, spremljanje, ocenjevanje in usmerjanje razvoja vodij in strokovnjakov.⁵² Odločitev, ali

70

⁵² Odstotek se lahko giblje iz leta v leto, trenutno je 13%.

gre za perspektivnega zaposlenega, pride že na začetku ob prvem ocenjevanju potenciala in takrat se tudi njegov razvoj začne. Vsi perspektivni kadri so obravnavani individualno in se jih ves čas spremlja ter spodbuja, kljub temu pa se to dogaja v neke vrste tajnosti, saj zaradi svoje filozofije ne želijo izpostavljati določenih delavcev nad ostalimi. Na letnih razgovorih, ki so ena ključnih tehnik spodbujanja, se tem zaposlenim poda jasno sporočilo, da se od njih pričakuje več in imajo možnost razvoja svojega potenciala ter se z njimi posvetuje o možnostih in načrtih za prihodnost. Sčasoma se tem posameznikom dodajajo naloge (horizontalno polnjenje) in tudi več odgovornosti (vertikalno polnjenje), pač odvisno od tipa človeka in vrste dela, nato se spremlja njihov odziv. Ni namreč nujno, da bodo vsi perspektivni kadri nato postali tudi ključni. Po mnenju strokovnjakov je ta vrsta spodbujanja zelo dobra tako za podjetje kot posameznike. Z identifikacijo ključnih in perspektivnih kadrov in spodbujanjem le-teh lahko družba dosega dobre rezultate, saj je selektivno spodbujanje dokazljivo bolj učinkovito. Po drugi strani tudi tisti, ki so perspektivni in želijo biti spodbujani, potem tudi so, za ostale, ki pa ne želijo biti, pa se to lahko izkaže za kontraproduktivno. Je pa za podjetja še en pomemben razlog za uvedbo tega projekta. Namreč vsi ključni kadri so vzgojeni v podjetju samem in so bili skozi ves svoj razvoj spremljani in spodbujani s strani podjetja, to pa rezultira v globoko zakoreninjeni organizacijski kulturi, ki zelo pozitivno vpliva na organizacijsko klimo, ta pa na učinkovitost zaposlenih.

Strinjamo se s sogovornikoma, da je razvoj ključnih in perspektivnih kadrov pomemben, vendar pa konkretnih izračunov o učinkih takšne politike v podjetju X nimajo, zato bi bilo morda smiselno kaj narediti v tej smeri. Ob tem se zavedamo, da je kakršnokoli eksperimentiranje s ključnimi kadri precej tvegano početje.

Sistem izobraževanj in usposabljanj je dejavnost, ki je po mnenju ena najpomembnejših za vzdrževanje stalne konkurenčnosti podjetja in doseganju dolgoročne strategije uspešnosti. Sistem izobraževanj in usposabljanj izvaja Izobraževalni center, na splošno pa je vse opredeljeno v podjetniški kolektivni pogodbi. Lahko rečemo, da je količina izobraževanj delno vnaprej opredeljena s sistematizacijo delovnih mest in njihovimi opisi, kjer je točno določeno, katera znanja so potrebna za določena delovna mesta. Sistem razvoja kadrov je eden izmed virov načrtovanja izobraževanja zaposlenih, preko katerega so že leta 1989 naredili prvi katalog izobraževalnih programov, le-ta se vsako leto dopolnjuje in izboljšuje predvsem na podlagi izkušenj, pripomb in predlogov udeležencev. Pred kratkim so začeli pregledovati in usklajevati tudi individualne letne načrte izobraževanja za vsakega zaposlenega posebej. To v praksi pomeni, da se vsak posameznik s svojim vodjem na letnem pogovoru posvetuje o izobraževanjih, tako o nujnih kot o zaželenih. Posameznik tako z vodjem ugotovi, katera izobraževanja so nujna za opravljanje določenih del na

delovnem mestu, potem pa še sam predlaga, katera dopolnilna izobraževanja bi ga dodatno obogatila oziroma izboljšala njegove zmožnosti pri teh delih ali pa preprosto razvila posameznikove osebne kompetence. To je smiselno, saj tako izobraževanja delujejo stimilirajoče, še posebej tista neobvezna, ki so se izkazala kot najbolj zaželjena med zaposlenimi. Med slednjimi je največ izobraževanj s področja učenja tujih jezikov. Logično obvezna izobraževanja potekajo v sklopu delovnega časa, izbirna pa izven delovnega časa in so brezplačna. Dostop do kataloga izobraževanj imajo vsi zaposleni prek intraneta. Večina izobraževanj poteka v podjetju, tako z domačimi kot s tujimi predavatelji, posebno pozornost pa namenjajo dvigu izobrazbene ravni na insitucionalni ravni. Spodbude prihajajo predvsem v obliki šolnin in študijskih dopustov. Med posebnimi programi, ki so še posebej zanimivi, sta predvsem:

- Šola vodenja – program za različne nivoje vodenja, ki sedanje ali bodoče vodje opremlja z veščinami in znanji za delo z ljudmi. Poudarek je predvsem na veščinah, ki pri sodelavcih izzovejo boljše sodelovanje, veselje do dela, organizacijsko klimo, inovativnost, pretok idej in sproščenost na delovnem mestu. Tako se udeleženci predvsem učijo učinkovite komunikacije v skupini, značilnosti timskega dela, kreativnega reševanja problemov, vzpodbujanju osebne rasti itd. Naslov enega od predmetov je na primer Pohvala in kritika (Glasilo podjetja X, 2007).
- Razvoj veščin za timsko delo – sicer ni formaliziran program, ampak gre za proces analiziranja ciljev, formiranja timov, postavitve ciljev in njihovo reševanje ter stalne izboljšave na področju dela timov in njihovih projektov, ki so še posebej pomembni pri raziskavah in razvoju. Skozi samo udeležbo v celotnem procesu in stalno evalvacijo se člani tima stalno razvijajo (Glasilo podjetja X, 2007).

Po besedah sogovornikov gre pri izobraževanjih gre za dve vrsti zadovoljstva in hkrati spodbude za naprej. Najprej je to zadovoljstvo s preživetim časom zunaj delovnega mesta, druženje s sodelavci in ustvarjanje novih poznanstev. Potem je tu še zadovoljstvo s pridobljenim znanjem, ki ga skoraj vsi udeleženci ocenjujejo kot zelo zaželjeno in pomembno, hkrati pa zanimivo. Vsebine in način izobraževanj se vedno prilagajajo anketam, ki so po koncu vsakega izobraževanja razdeljene tako udeležencem kot predavateljem.

Čeprav izobraževanja v podjetju ponavadi niso namenjena spodbujanju in motiviranju zaposlenih, se strinjamo s sogovornikoma, da je to lahko dobra sodbuda za zaposlene, še posebej, če si lahko izobraževanje izberejo sami. Kljub zatrdilom s strani podjetja, se poraja vprašanje, kolikšen del

izobraževanja dejansko pomeni nagrada za dobro delo in sprostitev ter koliko tega so dejansko večšine, ki dvignejo produktivnost zaposlenih.

8.5.2 Organizacija poslovanja

V tem poglavju spodbujanja uspešnosti zaposlenih so opisane predsvem načini organiziranja dela, delovnega časa in oblikovanja delovnih mest. Vsi ti ukrepi so tesno povezani z nedenarnimi spodbudami, povezanimi z delom samim, saj predstavljajo inovativne tehnike za dvigovanje produktivnosti zaposlenih. Podjetje navaja, da so »hitrost, fleksibilnost in učinkovitost vrednote, ki zahtevajo, da s sodobnimi organizacijskimi metodologijami zagotavljajo učinkovit porces dela« (Zaposleni, 2007: 17). Med spodbude, ki zadovoljujejo te vrednote, spadajo:

- **Opis delovnih mest za vrsto del** – Spodbujanje s pomočjo kroženja med delovnimi mesti, kjer se poveča nabor sposobnosti in del, ki jih zaposleni zna opravljati, hkrati pa je njegovo delo veliko bolj zanimivo. Ti zaposleni so veliko bolj motivirani, sposobnejši in hitreje napredujejo. V praksi to pomeni sklepanje delovnih pogodb za vrsto del, saj kroženja med delovnimi mesti (ang. job rotation) kot takega slovenska zakonodaja ne priznava,⁵³ pogodba za vrsto del pa mu dovoljuje različna dela, ne da bi formalnopravno zamenjal delovno mesto (Zakon o delovnih razmerjih, 2002). Pri tem se morajo najprej posvetovati z vodjem in določiti vrsto del, ki so primerna za zaposlenega in prek katerih bo bolj učinkovit in hitreje napredoval. Take pogodbe se lahko sklepajo za večino delavcev, izjeme so vodstveni kader, kjer bi bilo to disfunkcionalno.
- **Timsko in projektno delo** – Ta način je postal že način dela v večini organizacijskih enot, predvsem pa v RR, MA in PRO,⁵⁴ kjer se je tak način izkazal za najbolj učinkovitega. Projekte in izvajalce (člane tima) ponavadi imenuje vodja organizacijske enote ali področja, ki ga bo projekt pokrival, vedno pa mu pri tem svetuje strokovnjak za dinamiko timov (ponavadi psiholog iz podjetja). V podjetju izhajajo iz dejstva, da smo ljudje družbena bitja in zato radi delamo skupaj, se drug od drugega učimo in drug drugega motiviramo. Tako so opazili, da je učinek večji, če zna vodja motivirati tim kot celoto, kot če bi motiviral posameznike (podatki so opisni, besede strokovnjaka iz podjetja).

73

⁵³ Glej Zakon o delovnih razmerjih. Dostopno na http://www.mddsz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/zakon_o_delovnih_razmerjih/#c16795 (6. januar. 2008)

⁵⁴ Raziskovanje in razvoj, marketing in prodaja.

- **Odgovornost in pooblaščenje zaposlenih** – Pomemben vidik motivacije za delo je povišana avtonomija in osebna odgovornost za rezultate pri delu in v ta namen so v podjetju v zadnjem času prenovili sistem pooblastil in odgovornosti in s tem skušali vse delegirati na čim nižje ravni, da bi zaposleni imeli čim več odgovornosti in avtonomije pri svojem delu. Uvedli so tako imenovane šifrate odgovornosti za zaposlene in matrike odgovornosti med enotami, da bi bila odgovornost za določene dele procesa jasnejša. S tem so premostili prejšnji problem, ko je prihajalo do napak, ko so nekateri prekoračili pooblastila ali pa nečesa niso naredili, saj se niso čutili odgovorne. Sedaj dosegajo veliko boljše rezultate, poleg tega pa so zaposleni nagrajeni tudi za koristne predloge in izboljšave na svojem področju odgovornosti (o tem kasneje). Ključni vidik pri pooblaščenju zaposlenih je tudi pristop vodij, ki morajo znati zaposlenim predstaviti njihova pooblastila in jih spodbuditi k čimboljšim rezultatom, zato so leta 2000 prvič organizirali posebno usposabljanje vodij na temo »pooblaščenje zaposlenih«, zdaj pa so zanje še pripravili zloženko Opomnik za vodje o čimbolj učinkovitem in motivirajočem delu z zaposlenimi.

Vse tri aktivnosti so tipične spodbude, povezane z delom, ki preko reorganiziranja dela, poteka dela ali dojetanja le-tega precej neposredno delujejo na uspešnosti zaposlenih in posledično na njihovo učinkovitost. Treba je povedati, da gre tu tudi za možnosti takšne reorganizacije poslovanja, saj to panoga in način dela omogočata, pri nekaterih (na primer bolj industrijskih organizacijah) pa to morda ne bi bilo mogoče. Podjetje se očitno zaveda, kako močno »orožje« so lahko motivirani zaposleni, to pa lahko doseže le z ukrepi, ki pravim ljudem na pravih mestih dajejo možnosti za njihov razvoj in vložek v delo. Vsi ti ukrepi so se izkazali za zelo spodbudne in naj bi se odražali na učinkovitosti zaposlenih, organizacijski klimi in utečenosti poslovanja.

Kroženje med delovnimi mesti je kljub temu le eden od načinov tehnične spremembe dela, zato bi morda v podjetju morali pomisliti tudi o drugih oblikah (npr. obogatitev dela, razširjanje dela). Pri uvedenih matrikah odgovornosti se zastavlja vprašanje, ali preveč precizirana pooblastila nehote ne omejujejo inovativnosti.

8.5.3 Komunikacija

»Strategija podjetja poudarja potrebo po hitrem, pravočasnem ter učinkovitem komuniciranju in informiranju« (Zaposleni, 2007: 20). To velja tako za horizontalno kot za vertikalno komuniciranje

ter tako za formalne kanale komuniciranja kot dialog med zaposlenimi. Ta vidik spodbujanja učinkovitosti je zelo širok in povezan z ostalimi ukrepi, saj je skoraj vsaka aktivnost v podjetju povezana s komuniciranjem, zato je to še toliko bolj pomembno. Pomembnosti so se namreč začeli v podjetju zavedati pri prvem merjenju organizacijske klime v okviru projekta SiOK leta 1999, ko so ugotovili, kako slaba je vertikalna komunikacija in kako slabo so zaposleni informirani, saj večina sploh ni poznala poslanstva in strategije podjetja. Slaba organizacijska klima je rezultirala v slabšem odzivanju na zahteve nadrejenih in manjšo pripravljenost za delo zaposlenih nasploh (opisna ocena). Tako je postal dialog in informiranje pomembno pravilo vodenja. Sedaj lahko delimo spodbude na področju komuniciranja na dve vrsti: **interno formalizirano komuniciranje**, **interno neformalno komuniciranje**.

Interno formalizirano komuniciranje so razvijajoča se orodja, s pomočjo katerih se zaposleni čedalje bolj identificirajo s podjetjem in njeno kulturo, to pa jih žene k boljšim rezultatom. Tako so že takoj po merjenju SiOK leta 1998 izdali knjižico Zaveza, ob izdaji katere je bil organiziran velik dogodek, zdaj pa to knjižico dobi vsak zaposleni. V njej je zapisano veliko o podjetju, njegovi strategiji, poslanstvu, viziji itd. Poleg tega o razvoju informira vse zaposlene tudi predsednik uprave družbe, in sicer osebno, enkrat na leto na posebnih zborovanjih. Z druge strani za redno informiranje in komunikacijo v celotnem podjetju skrbijo predvsem razni interni časopisi, z objavami nekaterih nagrajencev, elektronska pošta in intranet, redni zbori zaposlenih in sindikatov.

Interno neformalno komuniciranje je po drugi strani še posebej pomembno orodje za krepitev medosebnih odnosov kot enega osnovnih delovnih pogojev, ki določa tudi v kakšnih okoliščinah bodo zaposlenim delali. Zato so tudi vodje posebej izobraževani na področju neformalnega komuniciranja in vzpostavljanja pozitivnih delovnih odnosov med zaposlenimi. Zaposlene spodbujajo k odprti komunikaciji, tako med seboj kot z nadrejenimi, ki so po drugi strani odprti in pripravljeni na vsakršno osebno komunikacijo z različnimi interesnimi skupinami ali posamezniki.⁵⁵

Način komuniciranja in informiranja je zelo pomemben način spodbujanja zaposlenih, tako kot način posredovanja drugih spodbud in spodbujanje samo. Po besedah strokovnjakov se je po izboljšanju komunikacije v podjetju bistveno izboljšala tudi organizacijska klima iz dveh razlogov: zaradi boljše informiranosti zaposlenih so se bolj identificirali s podjetjem, zaradi lažje in boljše

75_____

⁵⁵ Primer tega so redne neformalne ponedeljkove čajanke v nekaterih organizacijskih enotah, kjer so zaradi pomanjkanja komunikacije začeli slabeti medosebni odnosi in so s čajankami bili prisiljeni ponovno vzpostaviti dialog, odnosi in komunikacija kot tudi klima pa so se takoj izboljšali.

medsebojne komunikacije pa so se izboljšali medosebnimi odnosi in počutje na delovnem mestu. Po izkušnjah zaposlenih naj bi organizacijske enote, kjer so vladali slabi medosebni odnosi in je bilo malo komunikacije (govor je o primeru zgoraj) dosegali tudi slabše rezultate, saj so ljudje prihajali na delo nemotivirani, niso pa tudi imeli načina za posredovanje svojih idej, predlogov, inovacij. Ustrezno komunikacijo, ki je osnova dobrih odnosov, so podpirali že vsi teoretiki, vključno s Herzbergom (Uhan, 1999) in Maslowom (1998), saj smo ljudje družbena bitja, ki moramo komunicirati, zato so te spodbude ključne za učinkovite zaposlene.

8.5.4 Nagrajevanje

Tudi nagrajevanje je pravzaprav močno povezano z vsemi ostalimi ukrepi za izboljševanje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih, saj gre preprosto za nagrajevanje pozitivnih praks in spodbujanje le-teh v prihodnje. Doseganje strateških in operativnih ciljev je usklajeno s sistemom nagrajevanja v podjetju. Sistem se nenehno razvija in prilagaja, zadnja sprememba pa je bila ob sprejetju filozofije VSI SMO DOBRI, ki poudarja kvalitete vseh zaposlenih in spodbuja njihove prispevke k uspehu družbe kot celote. Nagrajevanje je tisto področje, ki je po besedah sogovornikov podjetja še najbližje spodbujanju ali motiviranju, in čeprav skoraj vse vključujejo tudi denarne nagrade, ki niso predmet te raziskave, vsebujejo tudi veliko elementov nedenarnega motiviranja in so pomembne za razumevanje celotnega motiviranja v podjetju.

Na splošno je nagrajevanje delovne uspešnosti tesno povezano s samim merjenjem delovne uspešnosti, ki se je po sprejetju filozofije VSI SMO DOBRI zelo spremenilo. Izkazalo se je namreč, da je nagrajevanje po starem načelu delovne uspešnosti, kjer je uspešnost kvantificirana kot produktivnost z raznimi standardi in temu ustreznimi merskimi enotami demotivirajoča in kontraproduktivna. Zato od takrat naprej merila uspešnosti in temu primerne nagrade opredeljujejo v načrtu družbe in njenih strateških ciljih, uspešnost družbe pa se preverja dvakrat letno. Na podlagi načela VSI SMO DOBRI in nadaljevanja NEKATERI PA SO LAHKO ŠE BOLJŠI se tako denarno redno nagrajuje na dveh ravneh:

- **Uspešnost družbe**, ki se ugotavlja dvakrat letno in se izplačuje vsem zaposlenim v enakem odstotku.
- **Individualna uspešnost**, kjer ima glavno besedo vodja organizacijske enote, oddelka ali projekta, ki ima tudi na razpolago denarno maso (10% zaposlenih v organizacijski enoti prejme do 20% mesečne plače). Pomembno pri tem je, da standardi in merila tu ne obstajajo, saj so se izkazali za kontraproduktivne, vendar gre za opisne ocene oziroma zadovoljstvo

vodij z opravljenimi nalogami. Tako je spet pomembno, kako vodja delegira naloge za naslednje obdobje in nato, kako jih oceni.

Izjeme od tega nagrajevanja so nekatere posebne skupine zaposlenih, kjer se uporabljajo nekatera posebna merila. Tu gre predvsem za delavce, ki opravljajo promocijo in prodajo na terenu ter voznike. Prvi so tako nagrajevani na osnovi preseganja planov prodaje, slednji pa na osnovi prevoženih kilometrov. Razlog, zakaj vsi ostali niso ocenjevani po standardih, je tudi zaradi dejavnosti podjetja, kjer morajo biti vsi dobri in zato je merjenje nekih (ne)doseganj zelo demotivirajoče in podcenjujoče.

Posebej se nagrajuje tudi predlagatelje koristnih predlogov in izboljšav. Na tem področju je novo sprejeta filozofija naredila velike premike, saj so začeli spodbujati z dajanjem koristnih predlogov in izboljšav z večjimi nagradami ter bolj odprto ustrezno organizacijsko klimo, ki te stvari podpira. Pri tem imajo spet vodje vsa pooblastila za nagrajevanje. Nagrajuje se torej:

- **Koristni predlog** – enostaven, izvedljiv, uresniči ga lahko predlagatelj s sodelavci, prihranki pa praviloma niso izračunljivi. Zato se nagrajujejo po enotni točkovni stopnji, torej enotni količini denarja (Upravljanje s človeškimi viri v podjetju X, 2007).
- **Izboljšava** – racionalizacija strojev, naprav ali procesov, poleg tega pa je izvedba nekoliko bolj zapletena, zato pa prihranek izračunljiv. Tu so zelo pomembni predlagatelji, saj je od števila predlagateljev odvisna tudi višina nagrade, torej več kot je predlagateljev, višja je nagrada. Poleg tega se nagrada računa tudi z izračunljivim prihrankom (25% prihranka od izboljšave v enem letu x funkcija predlagatelja) ter neizračunljivim prihrankom (merska lestvica s točkami za izvirnost, uporabo in izvedbo) (ibid).
- **Nadomeščanje odsotnega delavca** – posebna kategorija, ki ne spada k inventivni dejavnosti je nagrajevanje nadomeščanja dalj časa odsotnega delavca. Nadomeščanje se nagradi z do 50% plače (ibid).

Vsi sistemi rednega denarnega nagrajevanja so bili rezultat stalnih izboljšav na tem področju in so usklajeni tudi s svetom delavcev družbe. Vsi so tudi zapisani v podjetniški kolektivni pogodbi.

Letna priznanja so oblika nagrajevanja, ki ne spada v redno nagrajevanje opisano v podjetniški kolektivni pogodbi. Gre za sistem, ki se je razvil v zadnjih letih, da bi še vzpodbudil zaposlene k doseganju dobrih rezultatov. Ta priznanja to tako neke vrste nadgradnja denarnih nagrad za

ustvarjalnost oziroma inovativnost, le da so bolj nedenarne narave in zato bližje našim nedenarnim spodbudam. Delijo se v glavnem na dve področji:

Splošna priznanja:

- izbor naj sodelavca – na nivoju organizacijske enote in na nivoju družbe,
- izbor naj vodje – na nivoju organizacijske enote in na nivoju družbe.

Sistem množične inventivne dejavnosti (MID):

- predlagatelj največjega števila predlogov,
- predlagatelj najboljšega koristnega predloga,
- predlagatelj izboljšave z najvišjo gospodarsko koristjo,
- priznanje na ravni organizacijske enote, ki je podala največ predlogov na zaposlenega.

Poleg teh so tu še posebna priznanja, ki veljajo le za določene organizacijske enote. Na primer v marketingu podeljujejo še priznanja za najboljše strokovne sodelavce, v R&R pa za najuspešnejše na področju registracije novih inovacij.

Poleg teh dobijo simbolična priznanja in nagrade tudi vsi zaposleni, ki v danem času niso bili na bolniški. Vsi prejmejo zraven še simbolično darilo. Vsem priznanjem je skupno to, da gre za nagrade v obliki plaket ali drugih nedenarnih nagrad, ter da so nagrajenci razglašeni na raznih prireditvah, kot je Dan priznanj v podjetju X in so kasneje še dodatno promovirani. Res, da v nekaterih primerih dobijo še nekaj denarne nagrade, a je bistvo priznanj ravno razglasitev in promocija nagrajenca za spodbudo ostalim. Še posebej nagrajenci iz sistema MID so poleg priznanja deležni posebne pozornosti. Vsi nagrajenci so objavljeni v internem časopisu, naj vodje in sodelavci ter inovatorji se sestanejo na kosilu s predsednikom uprave ter dobijo praktična darila za novo leto. Predlagatelji predlogov in izboljšav gredo na skupni nagradni izlet in obišejo na primer kakšno drugo slovensko ali tuje podjetje. Tu gre za združevanje prijetnega s koristnim: izmenjave mnenj in predlogov za prihodnost ter sprostitev in ogleda. Na splošno so bila vsa ta priznanja in z njimi povezane nedenarne nagrade zelo dobro sprejete in so motivirale zaposlene. Zaposleni, po besedah sogovornikov, zelo radi dobijo javna priznanja, še zlasti se je to izkazalo zelo dobrodošlo pri nižjih kadrih, višji kadri pa so zelo cenili izlete za nagrajence.

Nagrajevanje je v podjetju zelo progresivno in glede na zadnje premike proti bolj velikodušnemu nagrajevanju skuša vse bolj spodbujati zaposlene, da sodelujejo pri nenehnih izboljšavah na poti k

ciljem in viziji. Ob tem je treba še enkrat poudariti, da imajo pri tem ogromno vlogo vodje, ki imajo vso avtonomijo in pooblastila za nagrajevanje svojih podrejenih glede na predlagatelje. Da so vodje glavni akterji pri ocenjevanju delovne uspešnosti, je po eni strani prav, ker so najbližje zaposlenim, po drugi strani pa je tu lahko prisotna človeška napaka oziroma subjektivnost ocenjevanja. Merjenje uspešnosti tudi ni kvantificirano s standardi, kar lahko daje zaposlenim občutek zaupanja in samozavesti pri doseganju ciljev, za katere se dogovorijo z nadrejenim. Po drugi strani lahko nekvantificiranje standardov pripelje do nesoglasij v zvezi s tem, kdo dejansko si zasluži priznanje. V praksi morda to ni čisto mogoče, je pa korak bližje individualna delovna uspešnost in fleksibilno nagrajevanje. Tudi sami v podjetju beležijo veliko izboljšanje inventivne dejavnosti, odkar so ukinili kvantificirane meritve uspešnosti, poleg tega pa je nova filozofija uspešnosti zelo hitro prišla v jedro organizacijske kulture.

Še bolj pomenljiva za nas je vpeljava priznanj podjetja X v sistem nagrajevanja. Priznanja so tipična nadenarna spodbuda, mešanica med nadenarno materialno in družbeno spodbudo, saj ima nagrada tako nek materialni izraz kot tudi družbeni pomen pohvale. Posebej zanimivo je dejstvo, da so vpeljali priznanja po tem, ko je bilo nagrajevanje uspešnosti že prenovljeno. Očitno so v podjetju ocenili, da so nadenarne nagrade, kot so priznanja, dodaten motivator v primerjavi z denarnimi nagradami, poleg tega pa so še zelo ekonomične. Po besedah sogovornikov priznanja brez učinkovitega denarnega nagrajevanja ne bi mogla imeti učinka. Sedaj, ko je oboje zelo učinkovito urejeno, pa priznanja delujejo kot neke vrste »sladica po obedu«, torej tisti majhni dodatek, ki sicer sam po sebi ne bi mogel obstajati, a ima v kombinaciji z ostalimi sinergičnimi učinek. Še zlasti sama promocija nagrajencev v raznih internih medijih, publikacijah in prireditvah naj bi imela velik učinek na (samo) spoštovanje zaposlenih in motivacijo za delo. Nam bi lahko ta kombinacija denarnih nagrad in priznanj služila kot posredna podlaga za potrditev teoretskega izhodišča o neelastičnosti ali obrnjenosti krivulje dela. Pri tem denarno nagrajevanje v našem primeru predstavlja naraščajoči del krivulje, ko pa pride do točke neelastičnosti, pridejo v poštev priznanja, ki krivuljo »potegnejo« naprej. To je močno poenostavljeno, saj do sedaj sploh nismo omenjali podatkov o produktivnosti zaposlenih v povezavi z nagrajevanjem, poleg tega pa tudi ne vemo, do katere točke denarno nagrajevanje uspešnost še motivira.

8.5.5 Širša skrb za zaposlene in družbo

Po besedah sogovornikov mora delavec, da bo delal dobro, delati in živeti v ustrezno urejenem, prijaznem in zdravem okolju. Tako so v podjetju vpeljali celoten sistem ukrepov, ki zaposlenim omogočajo prijetno in zdravo klimo, tako organizacijsko kot splošno življenjsko. Dejstvo je, da

zasebno življenje in dogodki v njem vplivajo bistveno tudi na profesionalno življenje, saj se oba prepletata, še posebej, če so to življenjske zaposlitve, kjer zaposleni nosijo veliko odgovornosti. Po besedah sogovornikov mora zaposleni, da bo ustrezno motiviran na delovnem mestu, oditi motiviran že od doma, torej v vseh drugih aspektih življenja. Tako na delu,⁵⁶ kot zasebno ne sme imeti razlogov, ki bi ga demotivirali. Zato želijo v podjetju vplivati tudi na kvaliteto življenja zaposlenih tako na delovnem mestu kot izven njega, ki je ključna tudi za kvaliteto dela.⁵⁷ Glavna filozofija, ki gre nekako skupaj s filozofijo »Vsi smo najboljši«, je tudi »Mi, zaposleni v podjetju X«, ki opredeljujejo odnos in skrb podjetja za zaposlene. To filozofijo uresničujejo z naslednjimi ukrepi na naslednjih področjih: vlaganje v zdravje in varnost zaposlenih, družabno in kulturno življenje, socialna skrb za zaposlene, širša družbena skrb, projekti povezani z delovnim okoljem. Od naštetega nas predvsem zanimajo tiste aktivnosti, podjetja, ki bi utegnile imeti kakršenkoli vpliv na motivacijo zaposlenih.

Vlaganje v zdravje in varnost zaposlenih. V to področje spadajo predvsem razni športni in rekreativni dnevi ter zdravljenja v zdraviliščih, kjer so vse stroške in tretma plača podjetje samo. Poleg tega obstajajo še razni klubi za odvajanje od kajenja in zdravljenje alkoholizma. Vse te aktivnosti sicer niso neposredno povezane z motiviranjem in težko bi trdili, da imajo vpliv na produktivnost, kljub temu pa ustvarjajo ozračje zaupanja in dobrega počutja za zaposlene, kar ima lahko posreden ekonomski učinek preko organizacijske klime.

Družabno in kulturno življenje. To so vse aktivnosti, ki zaposlene skušajo vključiti v razne družbene aktivnosti, ki jih organizira podjetje in jih na ta način skuša spodbujati tudi na drugih področjih, kjer je glavni cilj ustvarjalna sprostitev. Temelji na načelu ponuditi zaposlenim nekaj, kar jih bo sprostilo od delovnih obveznosti in jih napolnilo z novo energijo in ustvarjalnostjo. Psihološko gledano cilja na človekovo potrebo po druženju in družbenem udejstvovanju. Delimo jih na dve področji:

- Družabno življenje, kamor spadajo predvsem razne prireditve (Dan podjetja X, dan nagrajencev, prednovoletni sprejem), klubi in društva (združenja zaposlenih z istimi interesi – Trim klub, društvo invalidov, krvodajalcev), strokovna društva (za tiste, ki se želijo še bolj strokovno ukvarjati z določenim področje).

80

⁵⁶ Tu je mišljeno predvsem delovno okolje.

⁵⁷ Poleg tega želi podjetje spodbujati širšo družbeno skrb v okolju, v katerem deluje, saj se zaveda, da je ravno neposredno okolje tisto, iz katerega črpajo največ potenciala za delovno uspešnost. S temi ukrepi naj bi se zaposleni tako bolje počutili na delovnem mestu in izven njega, se bolj identificirali s podjetjem zaradi njegove družbene skrbi in tudi zaradi splošnega pozitivnega ugleda, ki ga zaradi tega podjetje uživa v družbenem okolju.

- Kulturno življenje, kjer je glavni akter Kulturno umetniško društvo, ki se ukvarja z organizacijo prireditev, razstav, zborovskim petjem, Galerijo podjetja X.

Večina teh aktivnosti je zelo dobro sprejetih, pa tudi kakšnih bistvenih stroškov ne predstavljajo, zato jih v kadrovske službi razvijajo kot enega poglobitvenih sistemov, ki bi zadovoljil potrebo po druženju in ustvarjalnosti zaposlenih izven delovnega časa.

Socialna skrb za zaposlene. To področje je v nasprotju s prejšnjim močno materialno orientirano, saj cilja na izboljšanje materialnega in življenjskega standarda zaposlenih s pomočjo ukrepov, ki ne vključujejo denarnega nagrajevanja. Gre za socialno politiko podjetja do zaposlenih, ki želi kar se da ugodno in v korist zaposlenih rešiti morebitne socialne stiske.⁵⁸

Socialna skrb sicer ni neposredno povezana z motiviranjem, a se nam zdi pomembna, saj jim daje občutek varnosti v tem podjetju in jih preko recipročnosti spodbuja, da ostanejo in delajo dobro. Tudi s temi ukrepi želijo izbrisati vse skrbi zaposlenih iz življenja izven delovnega časa, ki bi jih utegnile med delovnim časom demotivirati. Predlagamo pa, da bi podjetje pri raznih družabnih dogodkih in izven njih dodalo kakšne igre za krepitev skupinskega duha in vezi (ang. team-building games), saj bi s tem k sprostivni dodali tudi element učenja za skupinsko delo.

Širša družbena skrb

V podjetju se zavedajo pomena širše družbene odgovornosti do okolja, v katerem delujejo. To je v zadnjem času zelo pomembno področje vsakega večjega podjetja, saj si s tem želijo velika podjetja okrepiti svoj družbeni ugled. Zakaj je tako, se na tem mestu ne bomo spraševali, z vidika motiviranja zaposlenih pa so te aktivnosti pomembne, saj jim po eni strani zaradi dovolijo pozitivno vrednotenje podjetja, v katerem delajo (v smislu ponosen sem na podjetje X), zaradi ugleda v družbi. Po drugi strani ima s svojo družbeno odgovornostjo podjetje tudi vpliv na neposredno življenjsko okolje, ki tako kot prejšnje spodbude vplivajo na kvaliteto življenja zaposlenih in jih na ta način »očistijo skrbi«.⁵⁹

81 _____

⁵⁸ Stanovanjska problematika: omogočanje kreditov za gradnjo ali obnovo bivalnih prostorov, na voljo je tudi 27 stanovanj v neposredni okolici podjetja, predvsem za kadrovske potrebe. Socialna varnost: že od leta 2001 podjetje plačuje dodatno pokojninsko zavarovanje po najvišji premiji, ki jo dovoljuje zakon vsem zaposlenim po enem letu. Poleg tega so vodstveni in vodilni upravičeni še do življenjskega in nezgodnega zavarovanja.

⁵⁹ Podjetje vrši svojo družbeno odgovornost predvsem preko sodelovanja in financiranja raznih lokalnih skupin ali društev, med drugim sodeluje in financira nekatere stvari za lokalno osnovno šolo in Dom starejših občanov. V okviru podjetja deluje tudi Indsutrijsko gasilsko društvo, ki ima kar 140 članov.

8.5.6 Drugi projekti, povezani z delovnim okoljem in industrijskimi odnosi

Poleg omenjenih stalnih programov so v podjetju izvedli še nekaj drugih projektov s specifičnimi cilji, da bi še izboljšali družbene in industrijske odnose znotraj podjetja. Cilj upravljalcev podjetja je namreč eliminirati vse škodljive družbene dejavnike, ki bi lahko prizadele učinkovitost delavcev. Tako želijo zgraditi organizacijsko klimo in kulturo, kjer bi se vsi zaposleni počutili varno in udobno. Pomembnejši projekti na tem področju so:

- Projekt medsebojni odnosi in bolniška odsotnost,⁶⁰
- Sodelovanje med socialnimi partnerji v podjetju.

Sodelovanje med socialnimi partnerji v podjetju

Eden pomembnejših stebrov dobre organizacijske klime v podjetju je zaupanje med zaposlenimi in delodajalci, zato se uprava v podjetju trudi, da bi bilo partnerstvo med njimi grajeno na zaupanju in dialogu. V družbi zaupanja je tako veliko lažje delovati in delati, poleg tega pa je v kritičnih trenutkih, ko so odločitve hitre, potrebno veliko zaupanja. Zato je socialni dialog med socialnimi partnerji zelo pomembna aktivnost (Zaposleni, 2007). V podjetju delujeta dve telesi, ki predstavljata zaposlene:

- Svet delavcev – sodelovanje med svetom delavcem in upravo temelji na partnerstvu in zaupanju. Sej sveta se tako udeležuje tudi predsednik ali drug član uprave. Svet delavcev soodloča tudi o ukrepih varstva pri delu, merilih delovne uspešnosti, merili napredovanja itd. Obravnava tudi poročila o delovanju Kadrovskega sektorja in celotnega poslovanja podjetja (Zaposleni, 2007).
- Sindikati – v podjetju delujeta dva sindikata, kamor je včlanjena polovica zaposlenih, podjetniška kolektivna pogodba, ki je bila sprejeta 1996, pa vključuje skoraj vse aspekte upravljanja s človeškimi viri. Uprava vedno sodeluje pri pogovorih o sprejetju novih določil, pogajanje in sodelovanje pa je odprto, pozitivno in korektno (ibid).

Dobro sodelovanje med zaposlenimi in delodajalci je razlog, da se je podjetje izognilo kakršnim koli večjim konfliktom, ki bi utegnili zamajati socialno partnerstvo in posledično tudi izpad dohodka. Eden od podatkov, s katerim se uprava podjetja lahko pohvali, je odsotnost stavk ali groženj s strani sindikata. Podjetje, v vsej svoji štiridesetletni zgodovini ni beležilo niti ene stavke. Da bi bilo tudi v prihodnje tako, je uprava dala pobudo, da se v strategijo in način poslovanja

82_____

⁶⁰ Projekt medsebojni odnosi in bolniška odsotnost bo obravnavan kot posamezna študija primera pri preverjanju hipotez.

podjetja kot trajne napišejo vse pravice zaposlenih, tako da bi se zaposleni sami lahko zavarovali pred morebitnimi zlorabami uprave. Dejstvo, da je za takšno akcijo dala pobudo ravno uprava (da se v bistvu zavaruje sama pred sabo), signalizira, kako zelo podjetje ceni svoje zaposlene.

Krepitev socialnega partnerstva z zaupanjem in sodelovanjem je pomembna spodbuda za zaposlene, saj jim na ta način sporoča, da je podjetje pripravljeno sodelovati z njimi za njihov dobrobit. To posledično ustvarja ozračje zaupanja med zaposlenimi in nadrejenimi ter upravo, s tem pa izboljšuje organizacijsko klimo, ki omogoča boljše delo. Po drugi strani pa preprečuje nastajanje socialnih sporov med delodajalci in zaposlenimi, ki zelo negativno vplivajo na produktivnost podjetja in tudi na ugled podjetja v očeh javnosti. Spodbude, povezane z urejanjem socialnega partnerstva, bi lahko šteli nekako med družbene nederarne spodbude, saj urejajo medosebne odnose, kjer so medosebni odnosi mišljeni veliko širše, torej na ravni podjetja. Po drugi strani je urejanje socialnega partnerstva tudi močno povezano z vsemi ostalimi deli upravljanja s človeškimi viri, kot so plača, napredovanje, bonusi, saj vsa ta področja pokrivajo kolektivne pogodbe, ki so ponavadi osrednji predmet pogajanj.

Po besedah sogovornikov je boljše odpraviti težke pogoje dela ali življenja kot pa zaposlenim dati še več dodatkov k plači. Plača ima po besedah sogovornikov le omejen učinek, saj nekateri problemi ostanejo,⁶¹ po drugi strani pa je to tudi večji strošek za podjetje. Večina teh ukrepov, kot smo videli, ne predstavlja bistvenega stroška za podjetje ali pa so stroški zelo nizki, učinek pa je zato lahko velik, saj je poleg odprave vzrokov težav tudi tako imenovana dodana vrednosti človeškega pristopa, ki ustvarja ozračje dobrih odnosov in zaupanja, to pa izboljšuje organizacijsko klimo. Učinki so precej vidni: nobene stavke, zmanjševanje bolniških odsotnosti, boljši medosebni odnosi in dober ugled podjetja. Pri tem se je potrebno zavedati, da je teorija eno, praksa pa lahko povsem nekaj drugega, saj so lahko zgoraj omenjeni pozitivni učinki posledica povsem drugačnih vzrokov.⁶²

8.5.7 Univerzalna spodbuda – letni razgovor

Kot zadnje bomo obravnavali še eno najpomembnejših spodbud v podjetju X, ki je v bistvu tudi najpomembnejše orodje upravljanja s človeškimi viri nasploh. Razlog, zakaj jo obravnavamo

83_____

⁶¹ Na primer konflikti med delodajalci in zaposlenimi ali izostanek zaradi bolniških odsotnosti.

⁶² Sindikati in svet delavcev pa so v tako velikih podjetjih že nekaj običajnega, tako da obstaja nevarnost, da se tudi tega zaposleni »navadijo«.

posebej, je med drugim tudi v težavnosti kategoriziranja te spodbude, saj bi zaradi svoje širine lahko padla v katerokoli prej omenjeno kategorijo. Vse so nekako združene ravno pri tej spodbudi. Letni razgovor je po besedah sogovornikov orodje, ki označuje formalizirano točko srečanja med zaposlenim in vodjo, s katero se izpolni naslednje naloge:

- motiviranje zaposlenega,
- planiranje dela,
- povratna informacija o pretekli uspešnosti,
- načrtovanje osebnega in strokovnega razvoja,
- izobraževanje zaposlenega.

Pravzaprav je to najpomembnejše kontinuirano orodje vodij za delo z zaposlenimi. Kar zadeva odnos med zaposlenim in vodjo, pa je osnovni namen pogovora iskrena izmenjava pogledov na vlogo posameznika znotraj organizacijske enote in podjetja (Upravljanje s človeškimi viri v podjetju X). Tako je letni razgovor nekakšen kritični dogodek vsakega zaposlenega, saj se ravno na teh pogovorih ocenjuje kandidate, primerne za ključne kadre, se jih usmerja in načrtuje z njimi, po drugi strani pa se ravno na tej točki kandidati sami odločajo o nadaljni karieri. Zato je tako za zaposlenega kot vodjo bistveno, da se na razgovor pripravita in ga skušata izvesti čimbolj konstruktivno, vodja pa mora še posebej poskrbeti za motiviranje zaposlenega.

Potek: V praksi se letni razgovori izvajajo enkrat na dve leti v strukturirani obliki in enkrat letno v neformalni obliki, ki je bolj namenjena pogovoru o preteklem delu ter možnostih izboljšave. Organizacija razgovora je stvar dogovora med zaposlenim in vodjo, tako da se oba prilagodita na čas pogovora. Pred pogovorom se oba pripravita z izpolnitvijo obrazca o preteklem delu.

Vodja pregleda opis dela in nalog sodelavca v preteklem obdobju ter oceni izvedbo le-teh, pregleda vse izobraževalne programe, ki se jih je udeležil zaposleni, ter tudi zapis preteklega razgovora.

Zaposleni zapiše uspešno opravljene naloge v preteklem obdobju in tudi tiste, ki so bile opravljene manj uspešno z razlogi za to. Prav tako zapiše ključne cilje za prihodnje, jih rangira, določi roke in konkretne aktivnosti za izvedbo. Oceni tudi stopnjo zadovoljstva z dosedanjim razvojem, zapiše želeno smer razvoja kariere ter dejavnike, ki ga najbolj motivirajo pri delu. Poleg tega še opredeli lastnosti, za katere misli, da se po njih odlikuje.

Poleg naštetega si oba udeleženca razgovora še zapišeta vprašanja in mnenja, ki jih želita med pogovorom izpostaviti. Tako si med delom izmenjata mnenja o preteklem delu zaposlenega, tu je še posebej pomembna primerjava obeh ocen, njegove uspešnosti, doseganje ali nedoseganje ciljev itd. Eden glavnih ciljev vodij je pohvaliti dobro opravljena dela in doprinos zaposlenega k uspešnosti podjetja. Skupaj iščeta stvari, ki so potrebne izboljšave, in se odločata o načinu izboljšanja,

morebitnih izobraževanjih, premestitvah, novih nalogah itd. O osebnem razvoju, načrtih za prihodnost, karieri in motivacijskih dejavnikih pogovor teče zelo odprto. Pri tem je vodja predvsem v vlogi poslušalca in usklajevalca z realnimi možnostmi. Vodja in zaposleni bi tako morala po koncu razgovora imeti izpolnjena obrazca o pretekli uspešnosti pri delu, morebitnih nagradah, prav tako pa tudi načrte za prihodnost. Ti načrti vključujejo predvsem:

- ključne cilje in naloge ter roke za izpolnitev le-teh, konkretne aktivnosti in merila uspešnosti,
- želje glede smeri razvoja kariere ter morebitne predloge za menjavo delovnih mest,
- veščine in področja, ki jih želi zaposleni razvijati,
- predlogi za izobraževanja v naslednjem obdobju (Upravljanje s človeškimi viri v podjetju X, 2007).

Dejstvo, da je letni razgovor poleg rekapitulacije preteklega dela in načrtov za prihodnost ali pa ravno zaradi tega tudi najpomembnejše motivacijsko orodje, priča ogromna popularnost in stalno razširjanje te aktivnosti. Prve pogovore so uvedli približno pred 10 leti, a le za peščico zaposlenih, zadnja leta pa so pogovore razširili na čisto vse zaposlene, saj so ugotovili pozitivne posledice, ki jih prinaša. Glavni razlog za uspešnost teh pogovorov je odkritost obeh udeležencev, pogovor bolj na osebni ravni in manj na ravni statusa v podjetju ter občutka zaposlenega, da sam odloča o svoji prihodnosti in realizaciji svojih ciljev. Po besedah sogovornikov smo ljudje namreč najbolj motivirani, če skušamo doseči cilje, ki smo si jih sami postavili in temeljijo na naših željah. Po njihovem mnenju so vsi zaposleni zelo zadovoljni z razgovori, še posebej, ker se na njem dejansko sprejmejo odločitve za naslednje obdobje, zanimive pa so razlike med višjimi in nižjimi kadri. Razgovori za nižje kadre so bili vpeljani šele pred kratkim in so tudi nekoliko bolj prilagojeni, saj pri nekaterih strukturiranih delovnih mestih ni toliko možnosti za menjavo le-teh. Po opisni oceni strokovnjakov je zanimivo predvsem to, da je glavna razlika med višjimi in nižjimi kadri način poteka pogovora. Medtem ko si višji kadri želijo čimveč govora o prihodnosti kariere in je zaradi tega ta pogovor najbolj cenjen, si nižji kadri predvsem želijo odkritosti in tudi najbolj cenijo možnost odkritega pogovora tudi o osebnih zadevah. To je zelo zanimivo dejstvo, saj deloma potrjuje našo hipotezo o različnih motivacijskih dejavnikih za različne kadre, pri čemer se le-ti najprej razlikujejo glede na status zaposlenega. Tako je očitno, da imajo nižji kadri drugačne potrebe kot višji, pri prvih gre predvsem za materialne potrebe in potrebe po dobrih odnosih in priznanju, kar izhaja iz njihovega statusa. Višjim kadrom pa je pomembnejša samoaktualizacija, torej možnosti napredovanja, samorazvoja itd. Razloge za to lahko iščemo v Maslowovi hierarhiji potreb, kjer so zaposleni po te delovnih mestih rangirajo tako, kot se rangirajo potrebe, torej nižje kot je zaposleni v organizacijski hierarhiji, nižje ležeče potrebe mora zadovoljevati. Vendar bi težko

trdili, da je vedno tako. Zdi se, da gre tu preprosto za zadovoljevanje potreb, ki še niso zadovoljene, te pa izvirajo iz vrste delovnega mesta. Zaposleni nižje na družbeni lestvici si seveda želijo več priznanja in dobrih odnosov s strani nadrejenih, saj imajo na delovnem mestu verjetno manjše možnosti odločanja in manj vpliva. Na razgovorih z odkritim pogovorom z nadrejenim dobijo občutek, da imajo možnosti vplivanja in odločanja.

Letni razgovor je tako lahko zelo učinkovito orodje upravljanja s človeškimi viri in učinkovita nadenarna spodbuda, ki združuje večino načinov nadenarne motivacije: priznanje, dobre delovne odnose, spodbujanje razvoja, moč odločanja o prihodnosti, možnosti za napredovanje in kariero, skupno odločanje itd. Ob tem seveda ne vemo, kakšen neposreden učinek imajo ti razgovori na uspešnost zaposlenih oz. njihovo učinkovitost, a po logiki lahko sklepamo, da pozitivno vplivajo že samo zaradi učinkovitejše alokacije človeškega potenciala, ki je cilj teh pogovorov. Na kolikšen delež učinkovitejšega dela dejansko vplivajo vse »mehke« metode razgovorov (tu imamo v mislih predvsem pohvale, odprto reševanje težav, načrtovanje kariere itd.), pa je na tem mestu težko odgovoriti. Strokovnjaki iz podjetja nam zagotavljajo, da so vsi zaposleni veliko bolj motivirani od trenutka, ko so uvedli pogovore in bolje delajo, ni pa mogoče točno izračunati vpliva na njihovo uspešnost brez reziduala. Zanimivo bi bilo izvesti eksperiment z dvema skupinama novo zaposlenih, pri čemer bi ena skupina šla skozi razgovor, druga pa le dobila napotke za delo in potem bi ta pogovor izvedli po enem letu in primerjali rezultate.

8.6 Klasifikacija nadenarnih spodbud podjetja X in umestitev v časovni okvir

Do te točke smo obdelali vse nadenarne spodbude v podjetju x, jih ocenili in nakazali morebitne vplive na uspešnost zaposlenih. Večina spodbud seveda ni mišljena kot spodbude nadenarnega motiviranja, ampak gre bolj za ukrepe in načine ravnanja s človeškimi viri in čim boljši izkoristek le-teh. Zato bomo na tem mestu vse do sedaj opisane spodbude razporedili v kategorizacijo spodbud, ki je bila narejena za namene te raziskave v poglavju 4.1, da bi v nadaljevanju lažje operirali s pojmi in se izognili naštevanju. Klasifikacijo nadenarnih spodbud v podjetju X predstavlja tabela 8.6.1.

Tabela 8.6.1: Klasifikacija nedenarnih spodbud v podjetju X.

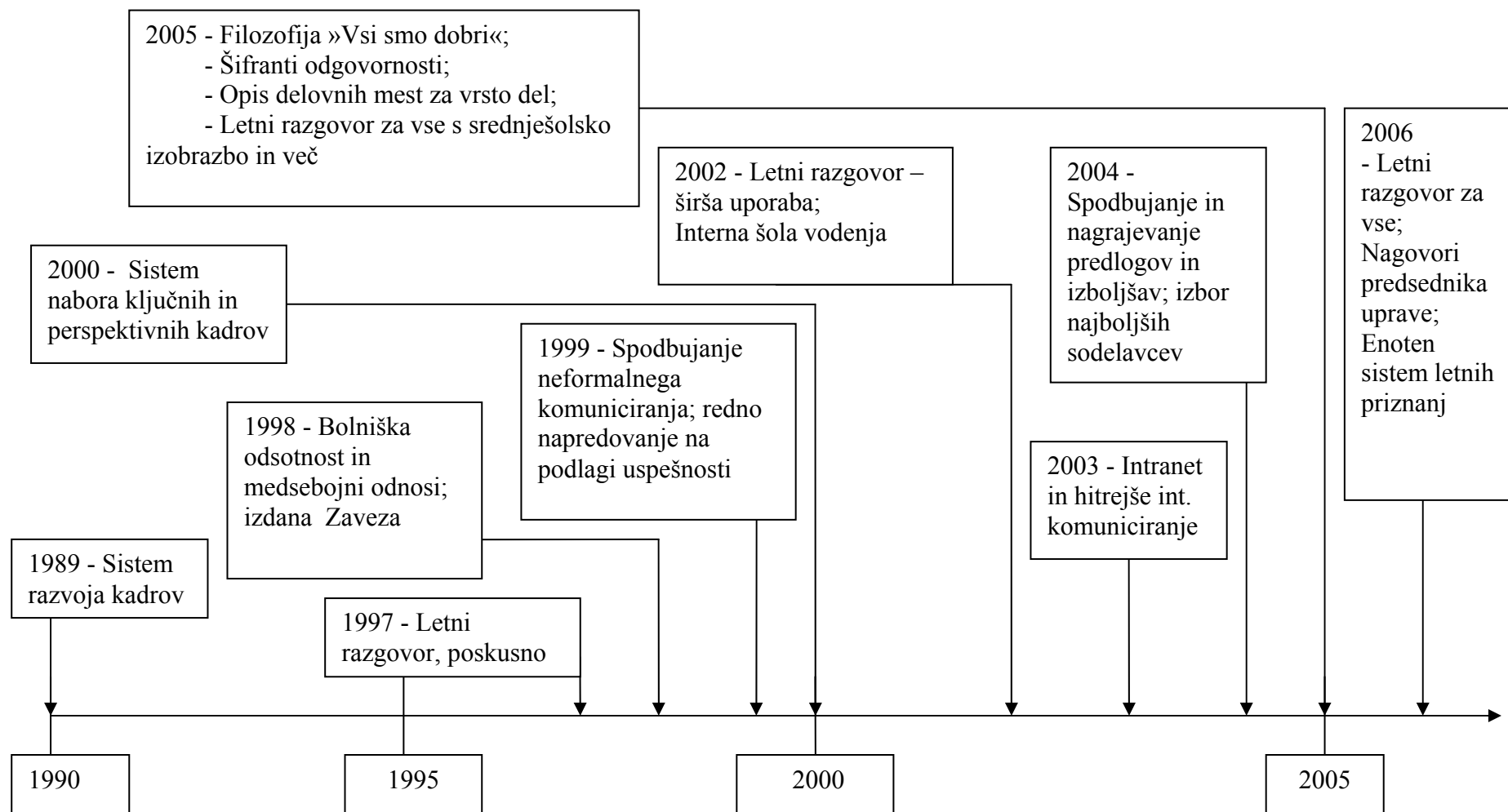
Nedenarne materialne spodbude	Nedenarne družbene spodbude	Nedenarne spodbude povezane z delom
<p>Novoletna darila za inovatorje</p> <p>Darila za zaposlene, ki niso bili bolniško odsotni</p> <p>Skrb za zdravje v podjetju</p> <p>Socialna varnost v podjetju</p>	<p>Neformalno komuniciranje (sestanki, čajanke, srečanja)</p> <p>Formalno komuniciranje (interna glasila, intranet)</p> <p>Letna priznanja (nedenarni del)</p> <p>Družabno in kulturno življenje (Dan podjetja X, dan nagrajencev, kulturna društva)</p> <p>Skrb za neposredno okolje podjetja</p> <p>Projekt medosebni odnosi in bolniška odsotnost</p> <p>Letni razgovor kot izboljševanje odnosov na delovnem mestu, sprostitev napetosti, iskrenost</p> <p>Socialno partnerstvo v podjetju</p>	<p>Sistem razvoja ključnih kadrov</p> <p>Sistem izobraževanj in usposabljanj</p> <p>Timsko in projektno delo</p> <p>Opis DM za vrsto del (kroženje)</p> <p>Pooblaščenje in odgovornost zaposlenih</p> <p>Letni razgovor kot izboljševanje delovne uspešnosti, načrtovanje kariere, delovnih mest in izobraževanj</p>

Zgornja tabela je **lasten** poskus klasifikacije nedenarnih spodbud, ki nastopajo v podjetju v tri osnovne kategorije, ki smo jih opredelili v prejšnjih poglavjih. Večina spodbud je kolikor toliko jasno postavljena v svojo kategorijo, nekatere pa so bolj trivialne. Taka je na primer »socialna varnost v podjetju«, ki je po eni strani največkrat v denarni obliki, po drugi strani pa nima toliko zveze z denarnim nagrajevanjem v podjetju. Podobno je lahko nejasna tudi vloga skrbi za neposredno okolje podjetja, saj le-ta ne izhaja iz medosebnih odnosov, poleg tega pa bi težko rekli, da sploh je spodbuda. Vseeno pa je uvrščena v to kategorijo, saj cilja na družbeno odgovornost

podjetja in s tem povečuje ugled tako podjetja samega kot zaposlenih v njem; cilja torej na isto vrednoto kot ostale družbene spodbude, to je pozitivno samopodobo posameznika. Tudi socialno partnerstvo bi lahko bilo način organiziranja dela in s tem spodbuda povezana z delom, a je zaradi načina svojega nastanka (pogajanja) in temelja, na katerem stoji (partnerstvo in zaupanje), kategorizirana kot družbena spodbuda. Letni razgovor smo po pričakovanjih razporedili v dve kategoriji, tako med družbene spodbude kot med tiste, povezane z delom. Razlog je predvsem v širini te aktivnosti in količini funkcij, ki jih opravlja. Zato je vidik samega načrtovanja in oblikovanja dela med spodbudami, povezanimi z delom, vidik komunikacije, zaupanja in sproščenih odnosov pa med družbenimi spodbudami.

Večino do sedaj naštetih spodbud v podjetju X smo tudi umestili v časovni okvir od 1998 do 2007 (slika 8.6.2), saj je to tudi obdobje, ki ga bomo kasneje v empiričnem delu vzeli kot »poskusno obdobje«.

Slika 8.6.2: Vpeljava nedenarnih spodbud v podjetju X skozi čas.



Slika 8.6.2 prikazuje vpeljavo nekaterih nedenarnih spodbud skozi čas. Seveda gre tu le za nekatere ukrepe nedenarnega motiviranja oz ravnanja s človeškimi viri, saj so bili nekateri drugi ukrepi, navedeni v tabeli 8.6.1, uvedeni že prej, poleg tega se je treba zavedati tudi naslednjih dveh omejitev:

- Letnica uvedbe ukrepa je lahko relativna, saj se je večina ukrepov oz spodbud tudi kasneje dopolnjevala in spreminjala.
- Bolj spontane spodbude, predvsem družbene (Dan podjetja X, kulturna društva in ostalo družabno življenje) in materialne narave (socialna varnost) ter timsko in projektno delo nimajo natančnih začetkov, saj so bile uvajane postopoma v zadnjem desetletju in pol.

Kljub omenjenim omejitvam nam bo zgornja razporeditev služila kot podlaga za preverjanje vpliva nedenarnih spodbud in ukrepov na različne vidike organizacijske klime in nato ekonomskih kazalcev podjetja. Vpliv nedenarnih spodbud na ekonomsko uspešnost podjetja bomo torej preverjali skozi prizmo sprememb v času. Čeprav podjetje obstaja že kar nekaj desetletij, smo analizirali ravno zadnji dve in sicer zaradi dveh razlogov. Prvič, največ sprememb v podjetju se je zgodilo v tem času, torej po prehodu na tržno gospodarstvo in liberalno ekonomijo. Drugič pa zaradi metodoloških omejitev raziskave SiOK, ki je za nas bistvenega pomena. Le-ta se je namreč prvič zgodila 1998, v širši obliki pa 2001.

Eden prvih ukrepov upravljanja s človeškimi viri je bil v podjetju zagotovo sistem razvoja kadrov že leta 1989, vendar takrat nabor teh kadrov še ni bil vezan na strategijo podjetja. To se je v polni meri razvilo šele leta 2000, ko je bil razvit celoten načrtovan sistem nabora ključnih in perspektivnih kadrov, ki je v celoti odvisen od strategije družbe. Od konca 80ih pa do leta 1999 se je ves čas razvijal sistem napredovanja na podlagi uspešnosti, ki je bil nazadnje dopolnjen leta 2002. 1997 je bilo tudi leto, ko so je prvič izvedli Letni razgovor, vendar je bil takrat še omejen na majhno število zaposlenih in je šlo bolj za poskusno obdobje. Le-ta se je začel bolj množično uporabljati z letoma 2001/2002, saj gre tu za dveletni cikel pogovorov (se pravi na vsaki dve leti). Od takrat dalje število pogovorov raste, 2006 pa je prvič uveden za vse zaposlene.

Leto 1998 je bilo v mnogih pomenih prelomno, saj se je takrat prvič zgodilo merjenje organizacijske klime v družbi, ki je pokazalo mnogo pomanjkljivosti. Tako so še istega leta na novo definirali poslanstvo in strategijo in izdali knjižico Zaveza za vse sodelavce. Istega leta so se lotili še projekta Bolniška odsotnost in medsebojni odnosi, ki se je skozi čas pokazal za zelo uspešnega. Naslednje leto (1999) so se lotili neformalnega komuniciranja kot pomembnega dejavnika organizacijske klime, ki so ga začeli aktivno spodbujati z različnimi neformalnimi srečanji, sestanki,

dogodki, usposabljanji vodij. Istega leta so tudi dodelali sistem napredovanja na podlagi delovne uspešnosti, kjer lahko vsako leto do 20% zaposlenih napreduje seveda ob letnih pogovorih z vodji. Interna šola vodenja, ki je zelo pomembna s strani spodbujanja zaposlenih je bila prvič izvajana leta 2002. Že prej je imelo podjetje svoj izobraževalni center, a je Interna šola vodenja tista, ki je dala največ poudarka na odnos do sodelavcev in njihovo spodbujanje. 2003 je bilo uvedeno učinkovitejšo interno komuniciranje z uvedbo skupne elektronske pošte in intraneta ter glasil družbe na spletu. Čeprav je bilo dajanje koristnih predlogov in izboljšav spodbujano že prej, se je šele leta 2004 izoblikoval sistem MID (množnična inventivna dejavnost) s formaliziranim nagrajevanjem in okvirji za spodbujanje izboljšav in predlogov ter na koncu leta izbora najboljših sodelavcev leta, ki so dali največ predlogov in izboljšav. Prve nagrade so na ravni organizacijskih enot in družbe podelili leta 2005, leto kasneje pa so vse nagrade na ravni družbe povezali v enoten sistem letnih priznanj. To je bila tudi posledica uvedbe nove filozofije leta 2005 »Vsi smo dobri in prispevamo k razvoju družbe«, to leto pa je bilo tudi uvedenih nekaj spodbud v sami organizaciji dela: opis delovnega mesta za vrsto del (kroženje med DM) in šifranti odgovornosti, ki so jasneje definirali naloge in odgovornosti sodelavcev.

Kot že rečeno je bilo 2006 leto zadnjih velikih sprememb predvsem na področju Letnega razgovora, letnih priznanj in od takrat dalje tudi predsednik uprave redno nagovarja zaposlene. Te izboljšave so predvsem posledica zadnjega merjenja organizacijske klime SiOK na ravni celotnega podjetja.

Kot vidimo, so se velike spremembe zgodile po letu 1998, torej po prvem merjenju organizacijske klime. Slaba organizacijska klima je bil očitno dovolj velik razlog, da so uvedli številne ukrepe na področju nadenarnega motiviranja.

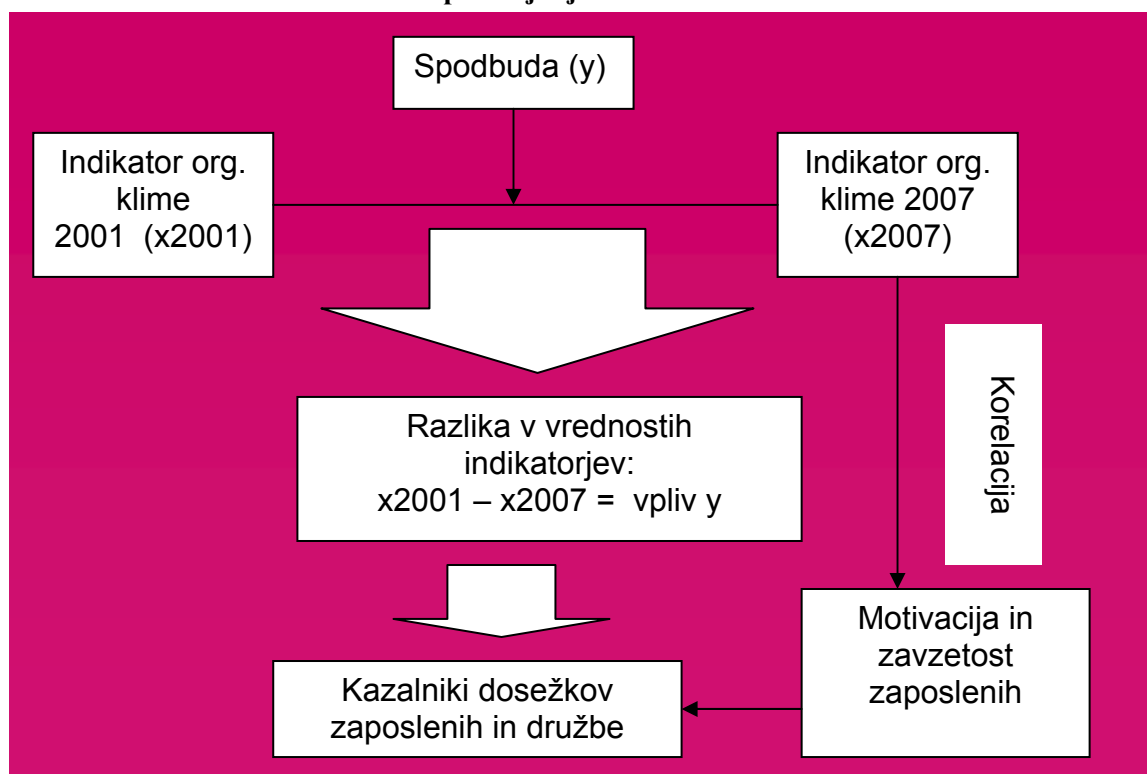
8.7 Preverjanje hipotez in raziskovalni modeli

Za preverjanje hipotez bo zaradi formalnih omejitev kot podlaga služila raziskava SiOK (Slovenska organizacijska klima) ter nekateri kazalniki ekonomske uspešnosti družbe, nekatere hipoteze pa bodo zaradi objektivnih in formalnih omejitev preverjane zgolj na teoretski ravni s pomočjo strokovnih mnenj. Pomembno je reči, da je SiOK v celotni raziskavi smatran kot merski inštrument učinka posameznih nadenarnih spodbud v družbi, ki vplivajo na takšne ali drugačne motivacijske dejavnike v procesu motivacije zaposlenih. Izbira SiOK-a kot merskega inštrumenta je še posebej primerna, saj je bil tudi eden od ciljev njegove izvedbe ravno izmeriti vpeljavo takšnih ali drugačnih sprememb na kadrovskem področju podjetja. Ob empiričnem preverjanju hipotez se bomo omejili zgolj na enostavne zveze v tristopenjskemu modelu nadenarnega motiviranja, zato bomo predpostavljali stanje *ceteris paribus* za vse ostale intervenirajoče spremenljivke.

Glavna omejitev pri celotnem preverjanju je dejstvo, da je treba preverjanje prilagoditi raziskavi, ki je že obstajala in ne obratno.⁶³

H1 bomo preverjali prvo in bo tudi nekakšna rdeča nit celotne raziskave. Podatki iz SiOKa iz let 2001, 2004 in 2007 bodo uporabljeni za prikazovanje sprememb ocen različnih kategorij organizacijske klime oz. delovnega okolja skozi čas. V tem primeru bodo te kategorije obravnavane kot indikatorji vpliva različnih nadenarnih spodbud na motivacijske dejavnike, zato bodo potem primerjane z vpeljavo spodbud skozi čas (slika 8.6.2) in kazalniki uspešnosti skozi čas. Osnovna teza pri vsem tem je, da so kategorije orgnizacijske klime v realnosti motivacijski dejavniki, s katerimi organizacija lahko manipulira (glej slika 2.4.1), da bi dvignila motivacijo zaposlenih, zato bomo tudi preverili povezanost med posameznimi kategorijami organizacijske klime in kategorijo motiviranosti. Za računanje statističnih korelacij smo uporabili statistike, ki merijo povezanost med dvema ordinalnima spremenljivkama. Ker nam je šlo za preverjanje moči povezanosti in significance, smo izbrali zgolj tri statistike in sicer Kendall tau-b, Kendall tau-c in Gamma koeficient.⁶⁴ Raziskovalni model predstavlja slika 8.7.1.

Slika 8.7.1: Raziskovalni model za preverjanje H1.



92

⁶³ Organizacijska klima je tu mišljeno zelo široko, torej kot neka nadpomenka vseh dejavnikov, ki lahko vplivajo na zaposlenega.

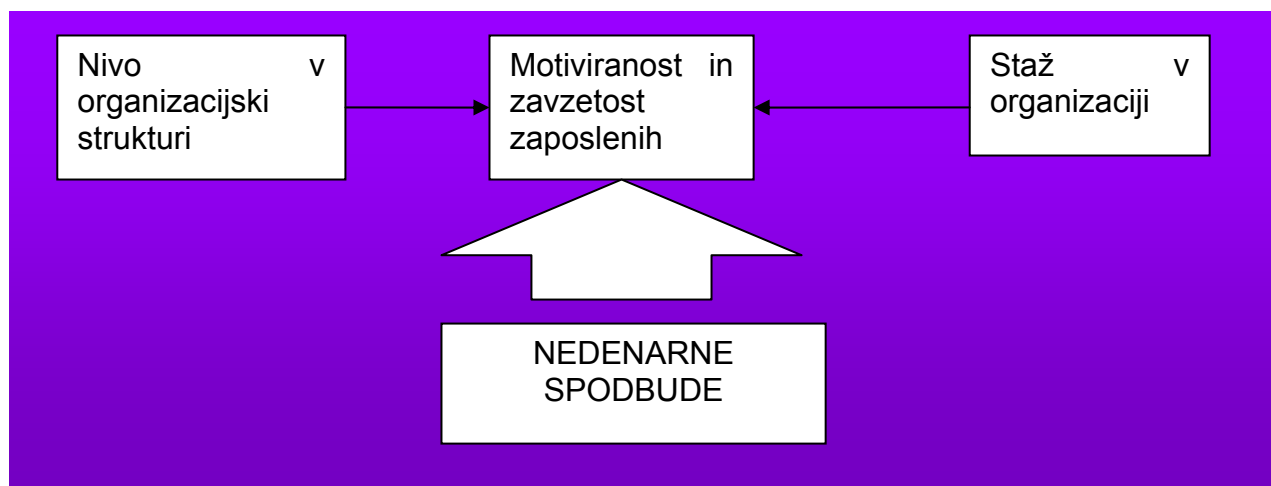
⁶⁴ Gamma koeficient je simetrična statistika, medtem kot sta oba Kendalla neparametrična.

H2 ne bomo mogli empirično preverjati, zato bo bo preverjana zgolj na teoretski ravni s pomočjo strokovnih mnenj naših dveh sogovornikov pri intervjuju. Le – te bomo strnili na koncu.

H3 ne bo možno preverjati neposredno, zato bo raziskan le primer projekta Bolniška odsotnost in medosebni odnosi, ki lahko indirektno potrjuje hipotezo, saj ima zelo omejen doseg. Projekt je tudi sekundaren podatek, zato bo preverjanje bolj na teoretski ravni.

H4 bomo preverjali s pomočjo raziskave SiOK iz leta 2006, kjer bomo uporabili primarne podatke (vnose) in bomo preverjali statistično povezanost med kategorijo Motiviranost in zavzetost iz H1 kot odvisno spremenljivko ter neodvisnima spremenljivkama Nivo in Staž v organizaciji (slika 8.7.2). Nivo in Staž sta tiste dve spremenljivki, ki sta najbližje našim teoretskim izhodiščem, da imajo enake nederarne spodbude lahko drugačne učinke na zaposlene v odvisnosti od vrste njihovega dela oz. položaja v organizaciji. Statistične korelacije, ki bi pokazale drugačno stopnjo motiviranosti v odvisnosti od staža ali nivoja v organizaciji, bi bile posreden dokaz za to, da nederarne spodbude nimajo enakega učinka na vse zaposlene. Oboje smo preverjali s pomočjo kontingenčnih tabel in hi-kvadrat koeficienta, nato pa smo še primerjali povprečja (povprečne ocene) glede na nedovisne spremenljivke.

Slika 8.7.2: Raziskovalni model za preverjanje H4.



H5 ne bomo mogli preverjati s pomočjo empirije, ampak jo bomo zgolj skušali kritično ovrednotiti s pomočjo strokovnih mnenj naših dveh sogovornikov pri intervjuju, ki bodo strnjena na koncu.

8.7.1 Priprava podatkov za analizo

Za primerjanje razlik srednjih vrednostih odgovorov med leti 2001, 2004 in 2007 ter kasnejše računanje korelacij med posameznimi indikatorji organizacijske klime smo posamezne trditve združili v smiselne skupine (glej priloga B). Ker predvidevamo, da kategorije organizacijske klime pravzaprav predstavljajo motivacijske dejavnike oz. faktorje, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, smo za podlago pri razdelitvi skupin vzeli predvsem tabelo 2.4.1 in Herzebergovo (v Uhan, 1999) razdelitev higienikov in motivatorjev ter ostale teorije delovne motivacije (Vroom, 1967, McClelland, 1973). Pri tem je najpomembnejša kategorija **Motiviranost in zavzetost zaposlenih**, ki je pokazatelj oz. rezultat delovanja ostalih motivacijskih dejavnikov. Ostale kategorije so še: **Pripadnost organizaciji, Samostojnost in odgovornost zaposlenih, Medsebojni odnosi, Vodenje in odločanje, Izrekanje pohval, Poznavanje cilje, Delegiranje nalog in letni plani, Varnost zaposlitve in splošni delovni pogoji ter Napredovanje in osebna rast.**

Vse zgoraj našteje trditve so enako kategorizirane pri vseh statističnih preverjanjih in vseh raziskavah SiOKa (2001, 2004, 2006 in 2007). Kot že rečeno, so pri raziskavah 2001, 2004 in 2007 upošteevane le povprečne ocene posameznih trditev (vprašanj), medtem ko je raziskava iz 2006 v obliki primarnih podatkov (vnosov) vseh anketirancev.

Za primerjanje razlik med leti v ocenah posameznih kategorij/skupin so bila računana povprečja povprečij trditev, ki jih vsebuje posamezna kategorija/skupina.

Pri surovih podatkih smo za računanje korelacij prav tako združili posamezne spremeljivke v nove, ki ustrezajo zgornjim razporeditvam in kategorijam.⁶⁵

- Nivo v organizaciji: vrednosti 1 (višji in srednji managerji) ter 2 (operativni vodje) sta združeni pod novo vrednost 1 (vodstveni).
- Stož v organizaciji: vrednosti 1 (do 2 leti) ter 2 (do 5 let) sta bili združeni v novo vrednost 1 (do 5 let).

Podobno smo posebej za potrebe H4 naredili tudi z spremeljivko Motiviranost in zavzetost. Že seštete vrednosti štirih spremenljivk (trditev), pri čemer je bila najnižja vrednost 12 in najvišja 20, smo rekodirali v dve vrednosti in sicer 1 (srednja in višja) ter 2 (visoka).⁶⁶

94

⁶⁵ Pri tem smo uporabili ukaz COMPUTE ter sešteli vrednosti in jim na novo določili imena, ki ustrezajo imenom vrednosti posameznih trditev. Poleg tega smo spremeljivkama Stož in Nivo v organizaciji spremenili vrednosti s pomočjo ukaza RECODE.

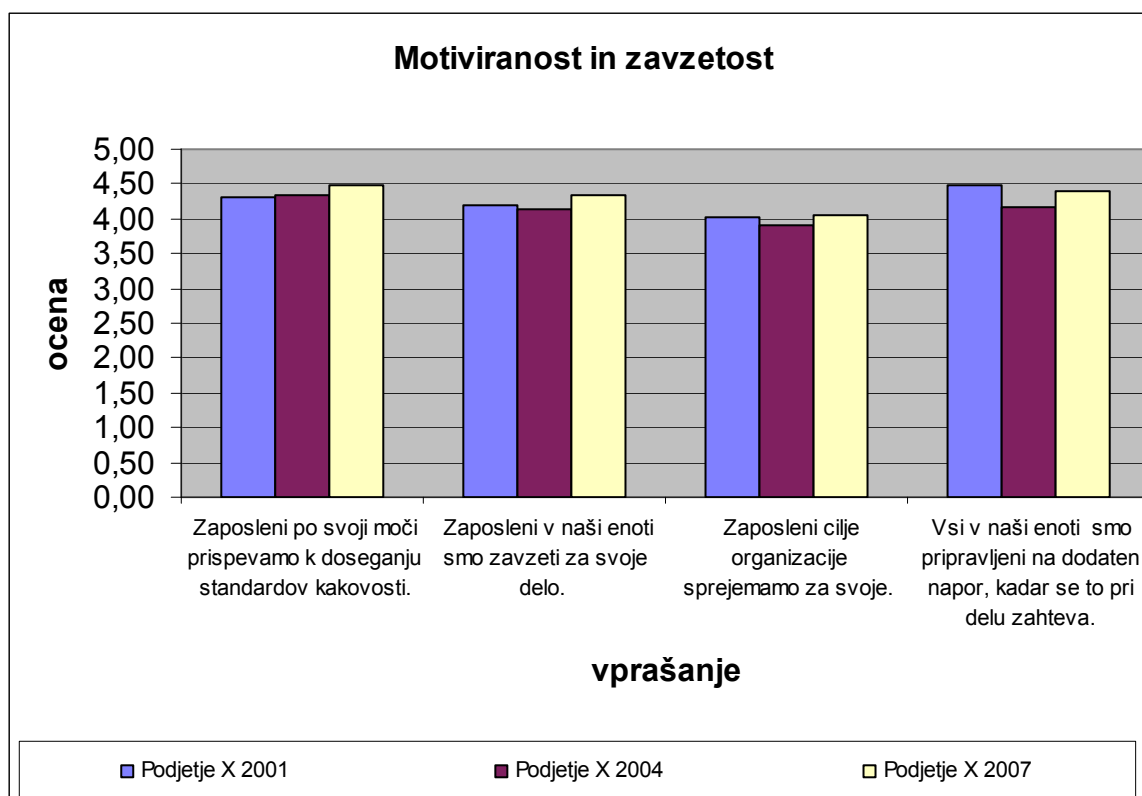
⁶⁶ Stare vrednosti 12, 13, 14, 15, 16, 17, 16 so postale nova vrednost 1 (srednja in višja). Vrednosti 19 in 20 pa nova vrednost 2 (visoka).

8.7.2 Rezultati analize

H1: Nedenarne spodbude vplivajo na ekonomsko uspešnost podjetja.

Osnovna hipoteza celotne raziskave temelji na modelu procesa nadenarnega motiviranja, ki je sestavljen iz treh stopenj. Najprej je to spodbuda, ki celoten proces inicira, temu sledi sprememba v ravni motivacije posameznika (zaposlenega), ki je lahko večja ali manjša, lahko pa tudi ne spremeni ravni motivacije. Zadnja stopnja je udejanjanje motivacije, torej aktivnost na delovnem mestu, ki je spet lahko večja, manjša ali pa nespremenjena. Ker smo prvo stopnjo, torej spodbude že predelali, je sedaj na vrsti vpliv spodbud na motivacijo posameznika. Slika 8.7.2.1 prikazuje spremembe v samoocenah o motivaciji in zavetosti zaposlenih v časovnem obdobju 2001 – 2007, v katerem so bile vpeljane nadenarne spodbude opisane v prejšnjih poglavjih.

Slika 8.7.2.1: Motiviranost in zavzetost zaposlenih (leto 2001 – 2007).



V tem grafu so za razliko od kasnejših zajete konkretne trditve in njihove ocene v letih 2001, 2004 in 2007. Videti je, da je razen prve trditve prisoten trend padanja do leta 2004 in kasnejše ponovne rasti (do leta 2007). Ker so bile večinoma vse nadenarne spodbude, ki smo jih do sedaj omenjali, v

družbi vpeljane nekje v letih od 2001 naprej, bi tako padanje ocen do leta 2004 dajalo slutiti, da vpeljane spodbude niso imele nikakršnega učinka, če pa že pa ravno nasproten, torej negativen. Kljub temu se ocene motivacije v letu 2007 spet dvignejo, v večini primerov na še višjo raven kot 2001, zato lahko z precejšnjo gotovostjo trdimo, da motivacija se je izboljšala. Seveda je ob tem »nihanju« ocen težko verjeti, da je bilo zvišanje ocen motiviranosti v zadnjih letih v kakršnikoli povezavi z vpeljanimi spodbudami. V časovni razporeditvi spodbud vidimo, da se je v letih 1999 in 2000 kar precej spreminjalo na področju »mehkih« načinov upravljanja z zaposlenimi (neformalno komuniciranje in projekt bolniške odsotnosti), pa tudi začelo se je že bolj sistemsko spodbujanje delovne uspešnosti (napredovanje na podlagi delovne uspešnosti). V naslednjih dveh letih je tudi prišlo do sprememb v načinu vodenja (interna šola vodenja) in do širše uporabe razgovora. Zakaj je torej prišlo do padanja ocen v letu 2004? Mnenje internih strokovnjakov iz družbe o tem pojavu pojasnjuje njegovo specifičnost. Najprej je tu dejstvo, da tovrstna merjenja pri ljudeh zbudijo velika pričakovanja in ker je bilo leto 2001 prvo leto, ko so merili na ravni celotnega podjetja, so imeli zaposleni velika pričakovanja v zvezi z raziskavo, temu primerne so tudi visoke ocene. Zaposleni so imeli velika pričakovanja v zvezi z ukrepi (opisanimi zgoraj), ki so jih začeli uvajati v tem času. Seveda na kratki rok ukrepi niso pokazali tako vidnih sprememb na boljše kot tudi ne velika pričakovanja v zvezi z prvim merjenjem, zato so v merjenju zaposleni 2004 izrazili svoje razočaranje, čeprav naj se organizacijska klima sploh ne bi poslabšala. Poleg tega je bil to za družbo tudi čas velikih sprememb. Poleg uvajanja veliko sprememb na kadrovskem področju je tudi prišlo do zamenjave vodstva, kar je povzročilo nekoliko negotovosti pri zaposlenih. To se je poznalo tudi na ocenah SiOK-a.

To so mnenja strokovnjakov podjetja X, ki so lahko subjektivna v prid družbe. Zato samo s temi mnenji ne moremo z gotovostjo trditi, da padanje ocen ni posledica slabše politike upravljanja s človeškimi viri, ali pa da so bile vpeljane spodbude napačne. Vendar je tu še eno pomembno dejstvo, ki po našem mnenju potrjuje mnenje družbe, namreč dejstvo, da so se ocene po letu 2001 znižale tudi v vseh drugih organizacijah v Sloveniji, kjer so merili organizacijsko klimo, tako da je šlo za nekakšen vseslovenski trend padanja ocen. Po nekaterih zagotovilih naj bi se ta trend še vedno nadaljeval. Zato lahko rečemo, da gre za padanje ocen, ki je zunaj dosega podjetja X.

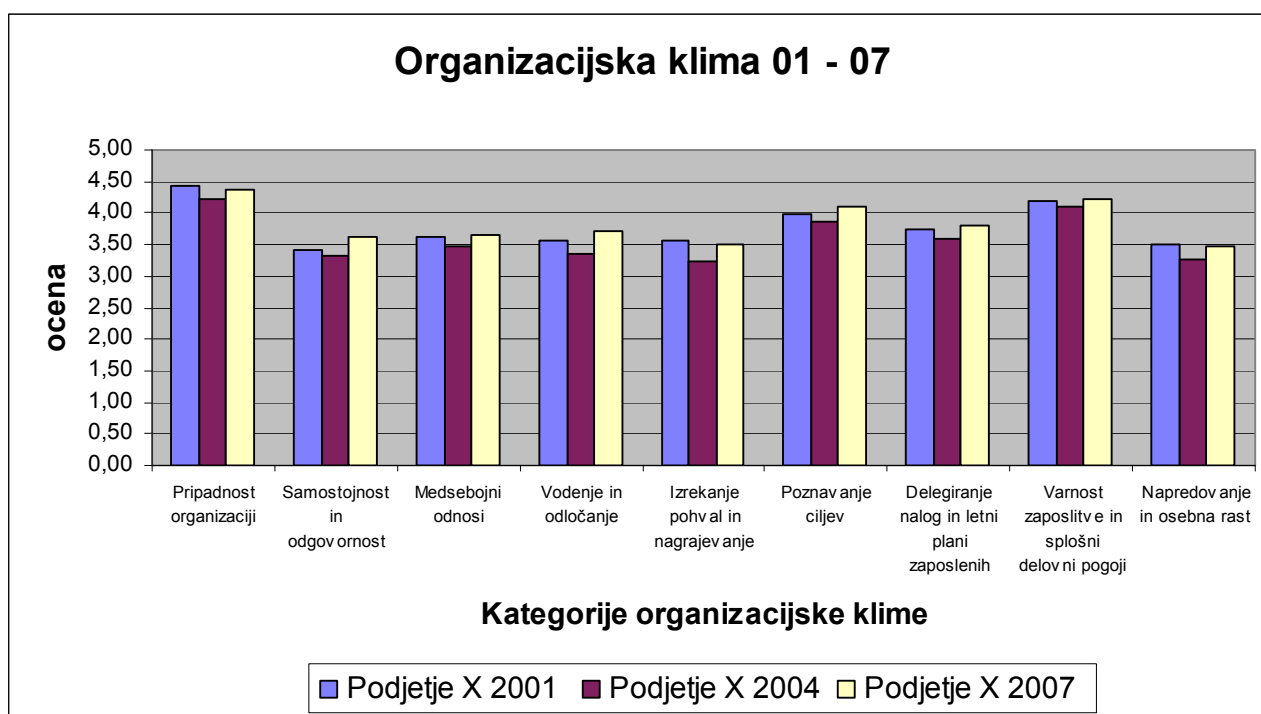
Ocene se leta 2007 spet dvignejo, saj si je družba ravno zaradi padanja ocen po letu 2001 prizadevala le-to zaustaviti in so pohiteli z ukrepi za izboljšanje organizacijske klime. V tem času so se tudi že začeli kazati učinki vpeljanih spodbud do leta 2004. Po letu 2004 pa je prišlo tudi do velikih sprememb na področju spodbujanja kadrov. Še posebej pomemben je sistem MID (spodbujanje koristnih predlogov in izboljšav) in filozofija "Vsi smo dobri", poleg tega pa se je

razmahnil sistem Letnih razgovorov. Družba je redefinirala svoje poslanstvo in ga predstavila zaposlenim. Zaposleni so dobili tudi bolj sistematičen šifrant odgovornosti in opis delovnega mesta za vrsto del, ki sta pomembni spodbudi, povezani z delom. V letu 2007 so se tako po mnenju strokovnjakov pokazali učinki sprememb na področju motiviranja zaposlenih iz poprejšnjih let.

Ocena zadnje trditve o dodatnem naporu se je le malo zvišala od leta 2004 in ni presegla vrednosti iz 2001. Po našem mnenju je to ena izmed ključnih ocen, saj kaže dejansko stopnjo zavzetosti, torej pripravljenost na delo v kritičnih trenutkih, ko zaposleni od tega nima neposredne (denarne) koristi. To je tudi eno od področij, kjer bi se verjetno dalo doseči večje učinke z nedenarnimi spodbudami, to je tisti dodatni zagon krivulje dela, ko denarne nagrade (plača) nimajo več direktnega učinka. Tudi po mnenju strokovnjakov iz družbe je ta ocena ponavadi zelo odvisna od medosebnih odnosov in klime, pripadnosti v delovni enoti in ne toliko v družbi. Zato bi bilo treba verjetno na tem področju še delati.

Če zgornji graf primerjamo še s splošnim grafom vseh ostalih kategorij organizacijske klime (slika 8.7.2.2), lahko hitro vidimo podobnosti v trendih. Prav tako lahko delno upravičimo tezo o motivacijskih dejavnikih, ki naj bi jih predstavljajo omenjene kategorije in njihovo povezanostjo z motivacijo zaposlenih.

Slika 8.7.2.2: Kategorije organizacijske klime od leta 2001 do 2007.



Spet vidimo enak trend padanja ocen do leta 2004, nato pa spet rast do 2007. Večina ocen kategorij organizacijske klime se je po začetnem padcu dvignila v letu 2007 na še višjo raven kot v prvem merjenju 2001. Izjeme so kategorije »Pripadnost«, »Izrekanje pohval in nagrajevanje« ter »Napredovanje in osebna rast«, ki so pomembni motivacijski dejavniki pri motiviranju zaposlenih. Že na prvi pogled se zdi, da so te tri kategorije tudi bolj »čustvene«, torej da je ocenjevanje le-teh veliko bolj subjektivno, prav tako pa je tudi vpeljava spodbud na teh področjih v veliki meri odvisna od osebnih percepcij zaposlenih. To še posebej velja za »Pripadnost« ter »Izrekanje pohval«. Del padca ocen pripadnosti bi lahko pojasnjevali z zamenjavo vodstva in negotovostjo po letu 2001; zaposleni lahko v tem času začutijo nelagodje in negotovost pri sebi in svoji zaposlitvi in se tako ne identificirajo več tako močno z družbo. Ker pa je bilo na tem področju realiziranih precej aktivnosti (po letu 2004 filozofija »Vsi smo dobri«, »Zaveza«, Nagovori predsednika uprave, komuniciranje), so se ocene spet dvignile, verjetno pa bo treba še počakati na to, da se zaposleni popolnoma odresejo negotovosti, ki so jih morda prinesle spremembe vodstva in organizacije dela. Še posebej je zanimivo, da ima kategorija »Izrekanje pohval« ene najnižjih ocen nasploh, to naj bi opravičevalo dejstvo, da je ta kategorija nizko ocenjena tudi drugod po Sloveniji. Sogovornika pravita, da naj bi bila to »slovenska posebnost«, torej težave pri izrekanju pohval drugim. Po drugi strani, pa bi vsak lahko rekel, da pohval nikoli ni dosti. Kakorkoli že, je bilo na tem področju tudi veliko narejenega (izobraževanje vodij glede izrekanja pohval), še posebej je bil velik korak sistem MID in izbor najboljšega sodelavca ter tudi letni pogovor. Vseeno je v tej kategoriji veliko več govora o izrekanju pohval takoj po opravljenem delu kot o formalnem nagrajevanju, vse spodbude pa se bolj dotikajo slednjega, česar po vsej verjetnosti tu največ manjka.

Tudi napredovanje in osebna rast sta bila v zadnjem času deležna precej pozornosti, še posebej s strani Letnega razgovora. Morda je ravno ta formalizacija povzročila nekoliko razočaranja.

Najvišji porast, tako v primerjavi z letom 2001 kot tudi 2004 so dosegle ocene »samostojnosti in odgovornosti« ter »vodenja in odločanja«, kar je tudi logično, saj se je veliko spodbud osredotočalo na to področje (šifranti odgovornosti, pooblaščenje zaposlenih, Letni pogovor, interna šola vodenja, novi opisi delovnih mest). Če smo prej govorili o motivacijskih dejavnikih, pri katerih je zelo pomembna čustvena komponenta, bi lahko za te dve kategoriji rekli, da gre bolj za »tehnične« motivacijske dejavnike, saj gre za reorganizacijo načina odločanja in dela. Morda ravno zaradi te nižje odvisnosti od čustvene komponente zaposlenih sta ti dve kategoriji beležili največji porast ocen. Očitno se zaposleni boljše odzivajo ali pa boljše vrednotijo spodbude, ki od njih zahtevajo nižjo čustveno vpletenost.

Ostale ocene sledijo gibanju trenda in so po rahlem upadu v letu 2004 spet narasle v letu 2006. Zelo malo so se zvišale ocene motivacijskemu dejavniku »Medosebni odnosi«, verjetno zaradi prej

zapisanih razlogov, obratno pa sta nekoliko višji porast doživeli oceni »Delegiranje nalog in letni plani« ter »Poznavanje ciljev«. To sta tudi precej specifični kategoriji in pomembna motivacijska dejavnika, ki pa imata za nalogo meriti bolj dve konkretni spodbudi in sicer vpliv Letnega pogovora pri prvi in Zaveze pri drugi. Kot vidimo, je bil zaradi uvedenih spodbud narejen napredek in spet lahko rečemo, da gre za bolj »racionalne« motivacijske dejavnike. Kategorija »Varnost zaposlitve in splošni delovni pogoji« je beležila skoraj najmanj sprememb v ocenah najbrž zato, ker je bilo v družbi vedno ustrezno poskrbljeno za zaposlene in se s tem tudi nadaljuje.⁶⁷

Na splošno torej lahko vidimo enak trend padanja in ponovne rasti pri večini kategorij organizacijske klime, enak trend je tudi pri kategoriji »Motivacija in zavzetost«. Logično bi torej lahko sklepali, da obstaja navidezna zveza med motivacijo in zavzetostjo zaposlenih in motivacijskimi dejavniki, ki naj bi jih predstavljale ostale kategorije organizacijske klime. Sedaj pa bomo še statistično preverili osnovno tezo o motivacijskih dejavnikih, torej da s spremembo enega ene kategorije organizacijske klime lahko spremenimo nivo motivacije zaposlenih. Zato bomo merili statistične korelacije med kategorijami organizacijske klime in kategorijo »Motiviranosti in zavzetost zaposlenih«. Rezultati so prikazani v tabeli 8.7.2.1.

Tabela 8.7.2.1: Koeficienti povezanosti spremenljivke »Motiviranost in zavzetost zaposlenih« z ostalimi.

	Motiviranost in zavzetost zaposlenih				
	Kendall tau-b	Kendall tau-c	Gamma	Signifikanca pri vseh treh	N
Pripadnost	0,433	0,407	0,506	0	167
Samostojnost in odgovornost	0,447	0,43	0,515	0	165
Medsebojni odnosi zaposlenih	0,391	0,386	0,441	0	165
Vodenje in odločanje	0,285	0,281	0,322	0	165
Izrekanje pohval in nagrajevanje	0,383	0,365	0,446	0	168
Delegiranje nalog in letni plani	0,493	0,474	0,567	0	166
Varnost zaposlitve in splošni delovni pogoji	0,38	0,358	0,445	0	163
Napredovanje in osebna rast	0,344	0,335	0,395	0	164

Ker se uporabljene statistike porazdeljujejo po intervalu od -1 do 1 in ker je signifikanca vseh treh statistik povsod enaka 0, lahko iz tabele razberemo, da obstaja srednja do močna zveza med Motiviranostjo in zavzetostjo zaposlenih in ostalimi kategorijami organizacijske klime. Zato lahko na tej točki trdimo, da zgoraj navedene kategorije organizacijske klime dejansko predstavljajo

99

⁶⁷ Tu imamo v mislih socialno varstvo in skrb za zaposlene v podjetju, opisano v poglavju 8.5.5.

motivacijske dejavnike in da s spremembo le-teh vplivamo tudi na spremembo nivoja motivacije. Če to drži in če privzamemo, da so bile spremembe v ocenah vseh teh kategorij organizacijske klime posledica vpeljanih spodbud v času od 2001 do 2007, lahko trdimo, da so s pomočjo spreminjanja motivacijskih dejavnikov povišali nivo motivacije zaposlenih.

Ob tem je zanimivo pogledati, kateri motivacijski dejavniki so najbolj povezani z motiviranostjo zaposlenih, kjer so najvišje vrednosti koeficientov korelacije dosegle kategorije Pripadnost, Delegiranje nalog in letni plani ter Samostojnost in odgovornost. To pomeni, da so tisti zaposleni, ki so visoko ocenili motiviranost, tudi visoko ocenjevali te tri kategorije. Same po sebi se te tri kategorije ne zdijo povezane oziroma nimajo neke skupne točke. Razumljivo je, da je pripadnost zelo pomemben dejavnik pri motivaciji zaposlenih in nasploh pri delu s kadri, po drugi strani pa je večja samostojnost in odgovornost tipična nedenarna spodbuda povezana z delom in je morda ravno za panogo in izobrazbeno strukturo družbe bistvena.⁶⁸

Zanimivo, da se je glede povezanosti z motiviranostjo zelo nizko uvrstila kategorija Napredovanje in osebna rast. Po Maslowu (1998) je samoaktualizacija, ki jo ta kategorija lahko predstavlja najvišje ležeča potreba prav tako po Herzbergu (v Uhan, 1999, Možina 1998) sodi med »čiste« motivatorje, tu pa očitno ne vpliva toliko na raven motivacije. Morda zaposlenim v tej družbi ali pa v Sloveniji nasploh potreba po napredovanju in osebni rasti še ni tako pomembna pri motiviranju preprosto zato, ker niso še zadovoljili ostalih potreb, če sledimo Maslowu. V zahodnih družbah ali zelo razvitih ekonomijah bi to utegnilo imeti večji pomen. Drug razlog lahko morda poiščemo v pasivnosti in neambicioznosti slovenske delovne sile.

Najnižje se je uvrstila kategorija Vodenje in odločanje, kar je presentljivo in bi težko razložili s pomočjo teoretskih modelov, saj je ustrezen način vodenja in odločanja eden ključnih elementov uspešnega motiviranja zaposlenih, še posebej v tej družbi, kjer imajo vodje pri vsem tem še največ besede. Zato je tu težko teoretsko podpreti razloge za takšen rezultat.

Kljub rezultatom, ki so vsaj posredno potrdili naše domneve, se je treba zvedati, da je v tem primeru še vedno šlo le za ocene zaposlenih samih. Na ocene določenega stanja vpliva mnogo dejavnikov, še zlasti ko gre za tako občutljive stvari, kot je organizacijska klima, kjer je subjektivnost v vsakem primeru velika. Predvsem je glavna ovira oblikovanje ankete, saj so ankete nastajale pred našo

100

⁶⁸ Družba je visokotehnološka organizacija s skoraj 50% zaposlenih z VI ali višjo stopnjo izobrazbe in velikim R&R sektorjem. Učinkovito delegiranje nalog in letnih planov je zagotovo pomemben motivacijski dejavnik, to sta zagovarjala predvsem Latham in Locke (v Furnham, 2005), ki trdita, da višje postavljeni, a uresničljivi cilji povečujejo raven motivacije.

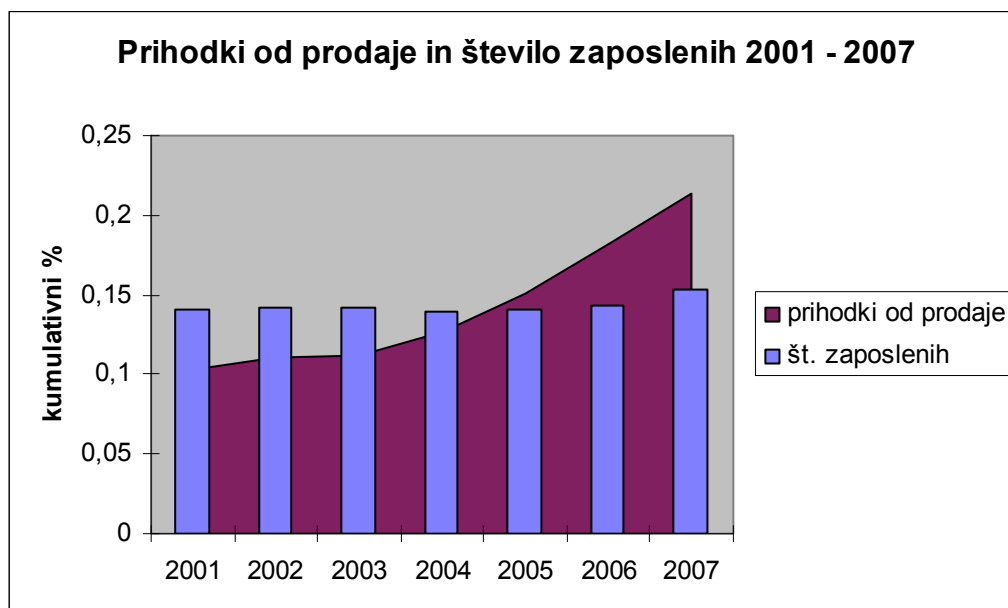
raziskavo, zato so bile vse spremenljivke oblikovane nadnadno iz obstoječih trditvev in ocen. Tako ne moremo z gotovostjo trditi, da merijo resnično to, kar želimo. Poleg tega so nekatere trditve oblikovane tako, da v našo raziskavo prinašajo nejasnost glede predmeta raziskave. Nekatere trditve se namreč nanašajo na celotno družbo ali organizacijsko enoto, spet druge pa le na anketiranca.

Vseeno bomo na tem mestu povzeli, da nam je uspelo prikazati, da so nedelarne spodbude uvedene v letih 2001 – 2007, vplivale na kategorije organizacijske klime oz. motivacijske dejavnike, ti pa so zvišali nivo motivacije pri zaposlenih. Tako smo torej posredno dokazali zvezo med vpeljanimi spodbudami in nivojem motivacije zaposlenih. Zdaj bomo preverjali še zvezo med motivacijo zaposlenih in ekonomsko uspešnostjo podjetja.

Pri ekonomski uspešnosti podjetja se bomo večinoma omejili na kazalnike učinkovitosti, torej tako produktivnosti kot ekonomičnosti izrabe sredstev. Tudi tu je prisotno pomanjkanje podatkov, kar zadeva produktivnost posameznih zaposlenih, ali učinkovitost proizvodnje posameznih proizvodnih enot. Kot že rečeno v poglavju 5, je zelo pomembno razmejiti med produktivnostjo zaposlenih (ki je predmet raziskave) in splošno produktivnostjo, kjer so vključeni še ostali proizvodni dejavniki (npr. kapital). Eden od razlogov je tudi ta, da v družbi ne merijo produktivnosti zaposlenih kot take, saj to razumejo kot kontraproduktivno zaradi negativnega vpliva na organizacijsko klimo. Podatki, ki nam bodo na voljo, bodo tako govorili o družbi kot celoti in se bodo nanašali na različne vidike produktivnosti, predvsem prodajo, inovativnost in upravljanje s kakovostjo. Tako se bomo morali omejiti na posredno dokazovanje učinkovitosti in ves čas skušali interpretirati še ostale možne dejavnike, ki so lahko vplivali na spremembe kazalcev.

Teoretsko najbližje konceptu ekonomske učinkovitosti kot produktivnosti in ekonomičnosti porabljenih sredstev je merjenje prihodka iz prodaje na zaposlenega. To je tudi še najbolj kvantitativni pokazatelj uspešnosti nekega ekonomskega subjekta in sledi načelu P/Z, kjer P pomeni celoten proizvod, Z pa količino faktorja delo. V našem konkretnem primeru bi prihodek od prodaje lahko bil »proizvod«, Z pa število zaposlenih. Sprememba razmerja v prid števila zaposlenih bi pomenila večjo učinkovitost zaposlenih. To prikazuje naslednji graf (slika 8.7.2.3), ki vzame po drobnogled obdobje od 2001 do 2007.

Slika 8.7.2.3: Prihodki od prodaje in število zaposlenih 2001 – 2007.



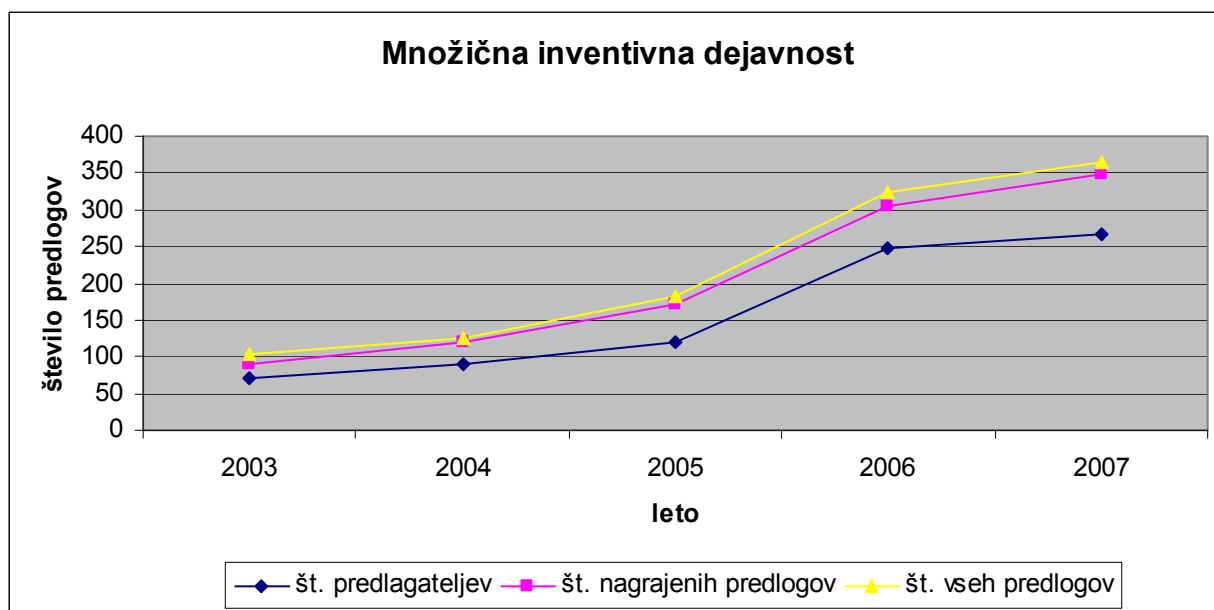
Prirejeno po: Podjetje X, 2007

Na grafu opazimo vidno rast prihodka od prodaje, medtem ko je kumulativni odstotek zaposlenih enak oziroma se celo zmanjšuje. Prelomno je nekako leto 2004, ko se rast prihodkov od prodaje od prodaje izenači s kumulativnim odstotkom števila zaposlenih. Iz tega prikaza tako lahko povzamemo, da so se prihodki na zaposlenega neprestano večali, saj je ob sočasni stagnaciji števila zaposlenih prihodek ves čas rasel. Če to nekoliko bolj dobesedno poenostavimo, lahko rečemo, da je posamezni zaposleni vedno več »ustvaril«. Žal ta kazalec ne more izolirati vpliva višje motiviranosti zaposlenih, saj na prihodek od prodaje vpliva še veliko drugih ekonomskih faktorjev (od gospodarskih trendov, politike družbe, drugačnega prodajnega pristopa do restrukturiranja organizacijske strukture in denarnega nagrajevanja). Kljub temu pa je zanimivo dejstvo, da se je najbolj strma rast prihodkov od prodaje ob sočasnem zmanjšanju zaposlenih pojavila ravno v letu 2004, ko so tudi ocene v SiOK začele spet naraščati in je bilo vpeljanih največ nedenarnih spodbud. To leto je bilo prelomno tudi zaradi zamenjave vodstva in nekaterih drugih organizacijskih sprememb in morda je skupek vseh teh dejavnikov ravno povzročil rast prihodka od prodaje, medtem ko družba ni zaposlovala novih ljudi, oz. se je število zaposlenih celo zmanjšalo.

Veliko bolj natančen kazalec učinka nedenarnih spodbud oz zvišanja motivacije zaposlenih bi lahko bilo merjenje ravni inovativnosti v družbi. Ta se je začela meriti skoraj hkrati z vpeljavo spodbud za

dvigovanje množične inventivne dejavnosti (sistem MID). Sistem MID sicer vključuje tudi denarno nagrajevanje, vendar pa je osnovan na filozofiji »VSI SMO DOBRI«, nedenarnem spodbujanju inventivnosti skozi način vodenja, komuniciranja in nenazadnje nagrajevanju s priznanji zaposlenim, ki so dali koristen predlog ali izboljšavo. Zato je merjenje števila predlogov lahko dober pokazatelj vpliva določenih nedenarnih spodbud na učinkovitost družbe, kjer je inovativnost eden ključnih dejavnikov ekonomske uspešnosti. To prikazuje slika 8.7.2.4.

Slika 8.7.2.4: Število predlagateljev, število nagrajenih predlogov in število vseh predlogov v obdobju 2001 – 2007.



Vir: Podjetje X, 2007

Zgornji graf prikazuje trend treh kategorij v sistemu MID. Prva kategorija je število vseh predlogov, ki so jih dali vsi zaposleni skupaj, druga kategorija je število predlogov, ki so bili na koncu spoznani za koristne in zato nagrajeni, tretja kategorija pa je število tistih, ki so koristne (torej nagrajene) predloge dali. Kot vidimo, so si trendi po obliki enaki, pri vseh se pa kaže znaten porast po letu 2005. Leto prej je namreč bil uveden sistem sistem spodbujanja koristnih predlogov in izbora najboljšega sodelavca, v letu 2005 pa filozofija »VSI SMO DOBRI« in nato še Letna priznanja ob koncu leta. Tako vidimo, da se je po vsej verjetnosti zaradi uvedenih spodbud in nagrajevanja število predlogov povečalo, velika večina je bila nagrajenih, pomembno pa je to, da niso bile nagrajevane vedno ene in iste osebe, ampak se je povečalo tudi število predlagateljev.

Merjenje MID je dober pokazatelj vpliva nekaterih nedenarnih spodbud na učinkovitost družbe, predvsem na tisti del, ki govori v prid produktivnosti. Pomanjkljivost tega je nejasnost glede konkretnih ekonomskih koristi, ki bi bile razvidne iz večjega števila koristnih predlogov, in omejenost na le nekatere nedenarne spodbude. Kazalci množične inventivne dejavnosti merijo večinoma le spodbude, povezane z vpeljavo tega sistema, ne pa tudi ostalih spodbud, vseeno pa je verjetno ustrezna organizacijska klima in visoka motiviranost zaposlenih predpogoj za uspeh kateregakoli načrta spodbujanja inovativnosti. Po mnenju strokovnjakov iz družbe so imele ogromen vpliv na MID zlasti spodbude, povezane s samostojnostjo in pooblaščenjem odgovornosti.

Ostalih kvantitativnih kazalnikov vpliva nedenarnih spodbud na učinkovitost družbe je bolj malo. Po mnenju strokovnjakov iz družbe se je vpliv vpeljave nedenarnih spodbud poleg MID-a najbolj pokazal še na področju pripadnosti družbi in obvladovanju procesov kakovosti. Pripadnost družbi, ki se lahko razume kot razlog za visoko motiviranost ali pa njena posledica, z ekonomskega stališča vpliva predvsem na nizko fluktuacijo zaposlenih (povprečno je ta 2,3% od tega je 80% iz naslova upokojitev (Zaposleni, 2007: 25)). To je po moji oceni ugoden rezultat, ki pa tudi prinaša določene ekonomske koristi, predvsem kar zadeva nižje stroške usposabljanja in izobraževanje novih zaposlenih in posrednih koristi, ki pridejo z izkušnjami in pripadnostjo zaposlenih z daljšim stažem.

Kakovost, ki je zelo pomembna za družbo, saj pomeni glavni element ohranjanja konkurenčne prednosti na trgu je tudi pomemben pokazatelj ekonomske uspešnosti. To naj bi tudi bil eden pomembnejših pokazateljev visoke motiviranosti zaposlenih, saj naj bi le z ustrezno motiviranimi zaposlenimi in dobro organizacijsko klimo lahko dosegali visoka pričakovanja glede kakovosti. Poleg številnih standardov kakovosti, ki so jih uvedli v podjetju je zelo pomembno tudi merjenje zadovoljstva odjemalcev, ki ga ureja Odbor za kakovost. Ta z anketami meri zadovoljstvo z izdelki in opaža, da se je v zadnjih petih letih število reklamacij znižalo. Kot največji dosežek na vseh področjih delovanja pa je zagotovo Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki zajema dosežke na področju kakovosti poslovanja, ki so rezultat znanja in inovativnosti ter stalnih izboljšav (Letno poročilo 2007).

Nekoliko drugačen dosežek, ki nima toliko zveze z ekonomsko uspešnostjo družbe, zato pa toliko bolj kaže na pravilnost vpeljave sprememb na področju upravljanja s človeškimi viri, je gotovo priznanje za najuglednejšega delodajalca v Sloveniji, ki ga je družba prejela v letu 2007. Zopet v tem ne moremo najti neposrednih ekonomskih koristi, je pa dejstvo, da takšna in drugačna priznanja dvigujejo ugled družbe med potencialnimi iskalci zaposlitve in tako zagotavljajo dotok najboljših kadrov.

Podobno lahko dokazuje vpliv nedenarnih spodbud projekt Bolniška odsotnost in medsebojni odnosi, a o tem več v naslednji hipotezi.

Zaradi pomanjkanja ustreznih kazalnikov in objektivnih ovir pri pridobivanju podatkov moramo na tej točki preverjanje hipoteze zaključiti in skušati obejektivno presoditi njeno veljavnost. Zgledovali smo se po teoretskemu modelu (slika 7.1.1), ki predvideva proces motiviranja v podjetju v treh stopnjah. Najprej smo torej preverili vse spodbude, ki so v danem časovnem obdobju bile uvedene, nato smo se lotili preverjanja motiviranosti zaposlenih. Tu je bilo ugotovljeno, da so se ocene motiviranosti kljub padcu v letu 2004 dvignile, prav tako so se dvignile ostale kategorije v raziskavi SiOK, ki smo jih obravnavali kot motivacijske dejavnike, na katere so delovale uvedene spodbude. Da so to dejansko bili motivacijski dejavniki, ki so lahko vplivali (tudi) na dvig motivacije, smo preverili s pomočjo statističnih korelacij. Te so pokazale pravilnost naših domnev. Nadalje smo ugotavljali vpliv nedenarnih spodbud preko višje motivacije zaposlenih na različne vidike ekonomske uspešnosti družbe: učinkovitost, inovativnost, obvladovanje kakovosti. Vsi ti kazalci so v zadnjih letih pokazali zelo visoko pozitivno rast. Na tej točki lahko torej v zelo poenostavljeni obliki potrdimo našo hipotezo in rečemo, da nedenarne spodbude pozitivno vplivajo na ekonomsko uspešnost podjetja.

Ob tem se moramo zavedati vseh metodoloških pomanjkljivosti, ki jih ta raziskava vsebuje. Kot že rečeno, je najprej tu merjenje motiviranosti, kjer gre zgolj za ocene, pri čemer včasih ni jasno, ali ocena zadeva anketiranca ali celotno organizacijsko enoto/obrat. Ker je to le ocena, je lahko odvisna od veliko dejavnikov, kot se je to pokazalo v letu 2001, ko so bile ocene visoke najbrž zaradi visokih pričakovanj. Tu je še problem anketna situacija, jasnosti trditev in kasneje arbitrarno združevanje trditev v posamezne spremenljivke. Vendar pa bi na tej točki rekli, da je bil narajen nek določen premik v ocenah organizacijske klime, odkar so v družbi uvedli nedenarne spodbude, četudi se to nekoliko manj pozna na spremenljivki Motiviranost in zavzetost. To je lahko posledica neustreznih trditev, ki so združene v navedeno spremenljivko, in morda tudi nejasnosti le-teh. Problem pa se pojavi pri merjenju vpliva nedenarnih spodbud in posledično višje motiviranosti na ekonomske kazalce družbe. Zlasti v našem primeru, ko družba ne beleži neposredne produktivnosti zaposlenih (ali pa je ta nedostopna zaradi formalnih ovir).

Vsi zgoraj analizirani kazalci sicer kažejo neke premike in vidne razlike, odkar so bile uvedene dane spremembe, vendar pri tem nikakor ne moremo reči, da je šlo zgolj za vpliv nedenarnih spodbud. To bi veljalo le v primeru ceteris paribus, kar v realnem okolju ni možno. Od vseh bi bila

najbližje veljavnemu merskemu inštrumentu le meritev števila koristnih predlogov (MID), a tudi ta je odvisen od drugih dejavnikov (med drugim tudi denarnih nagrad), poleg tega pa meri vpliv le nekaterih nedenarnih spodbud (nagrajevanje koristnih predlogov, priznanja najboljšim zaposlenim). Za takšno in podobno raziskovanje je v splošnem še najlažje poiskati čimveč kvantitativnih podatkov, povezanih s proizvodom oz. outputom, ki morajo biti čim bližje zaposlenemu, torej da merijo produktivnost ali učinkovitost zaposlenih in ne celotnega podjetja (Bernardin & Beatty, 1984). Vendar v kompleksnih družbah, kot je ta, kjer se prepleta veliko vrst delovnih mest, veliko sektorjev ter je proizvod mnogokrat kompleksen, težko najti ustrezen standard, preko katerega bi merili produktivnost, in še da bi to bilo univerzalno za vse. Najbrž bi bilo bolj smiselno vnaprej oblikovati merski inštrument in določiti standarde oz. merske enote za vsako organizacijsko enoto posebej ter na koncu primerjati razlike pred in po uvedbi nedenarnih spodbud. Korak dlje od takega deskriptivnega raziskovanja bi bil seveda eksperiment, kjer bi se oblikovali poskusna in kontrolna skupina. Pri poskusni bi uvedli nedenarne spodbude, pri kontrolni pa ne; pri obeh bi merili določene kazalnike produktivnosti, vsi ostali pogoji pa bi bili za obe skupini enaki. To bi verjetno bilo najbližje zanesljivemu in veljavnemu merjenju vpliva nedenarnih spodbud na ekonomsko uspešnost podjetja.

H3 Materialne nedenarne spodbude in družbene nedenarne spodbude vplivajo na absentizem, napake in odpovedi.

Pri tej hipotezi predpostavljamo, da imajo nedenarne spodbude različne učinke na posamezne vidike produktivnosti. V naši delitvi spodbud smo jih razdelili na tri skupine: materialne nedenarne spodbude, družbene nedenarne spodbude in spodbude, povezane z delom. Pri teh zadnjih gre za (pre)oblikovanje načina dela oz. njegovega dožemanja, zato bi lahko sklepali, da imajo take spodbude direkten vpliv na produktivnost. Pri prvih dveh pa gre bolj za ustvarjanje ustreznega okolja za delo: ustreznih medosebnih odnosov, vzdušja in osebnega zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Gre torej za ustvarjanje ustreznih pogojev za delo zaposlenih. Herzberg (v Furnham, 2005) je te spodbude poimenoval higieniki, ekstrinzični dejavniki, ki preprečujejo nezadovoljstvo na delovnem mestu, McClelland (1973) pa »potreba pod afiliciji«. Karasek in Theorell (1990) sta trdila, da ustrezni medosebni odnosi in vzdušje oz. klima⁶⁹ vplivajo na psihosocialno vzdušje zaposlenih, to pa vpliva na njihovo prisotnost na delovnem mestu ali odpovedi. Ravno v družbi, ki jo raziskujemo, se je pojavil problem povečane odsotnosti od

106

⁶⁹ Tu je klima mišljena zelo ozko, torej kot način komuniciranja med zaposlenimi in njihovi medsebojni odnosi.

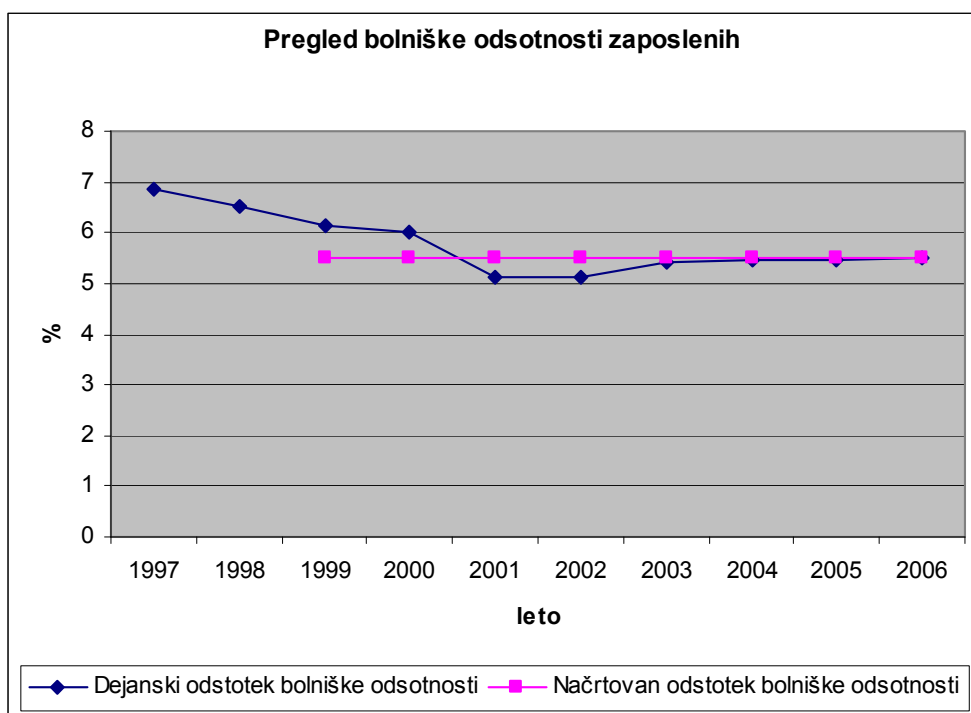
delovnega mesta, ki ga lahko razumemo kot absentizem,⁷⁰ in sicer v obliki (ne)upravičene bolniške odsotnosti.

Projekt Medsebojni odnosi in bolniška odsotnost se je začel že leta 1998, ko so postali izostanki zaradi bolniške odsotnosti velik problem. To je pomenilo veliko nadomeščanja zaposlenih, diskontinuitete dela, ponavljanj ter nenazadnje dodatne stroške. Seveda se tega z restriktivno politiko zaradi zakonskih pravic do bolniške ne da omejiti, zato so ubrali drugačen pristop, ki je temeljil na »mehkih« metodah. Ugotovili so namreč, da so glavni krivec za toliko bolniških odsotnosti predvsem slabi odnosi na delovnem mestu in slaba komunikacija z nadrejenimi pri reševanju nekaterih zdravstvenih ali socialnih težav zaposlenih, zato so k problemu pristopili celovito in skušali odpraviti vzroke za nastalo stanje. Do danes so znatno povečali število pogovorov z zaposlenimi o njihovih težavah, načrtno vpeljali razgovore o socialnih in zdravstvenih stanjih ter izboljšali samo komunikacijo med zaposlenimi. Ob tem so ubrali timski pristop, tako da so skušali vplivati na skupine zaposlenih. Poleg tega zaposlenim, ki v preteklem letu ne koristijo bolniške, na koncu leta izročijo priznanje in majhno praktično darilo. Projekt se je izkazal za uspešnega, saj je število bolniških odsotnosti upadlo, čeprav je v zadnjih letih spet naraslo. To prikazuje slika 8.7.2.5.

107_____

⁷⁰ Na tem mestu se bomo izognili definicijam absentizma in privzeli, da je neupravičena odsotnost od delovnega mesta absentizem.

Slika 8.7.2.5: Pregled bolniške odsotnosti od 1997 do 2006.



Vir: Podjetje, 2007.

Zgornji diagram kaže postopno upadanje in nato stabilizacijo števila bolniških odsotnosti, kar lahko v družbi štejejo za uspeh. Spet je nekoliko viden trend nezadovoljstva v letih 2004 in 2005, ko se je število bolniških nekoliko povišalo. Razlog je lahko tudi v tem, da se projekt ne izvaja tako intenzivno kot na začetku.

Iz tega je seveda razvidno, kako lahko nedenarne družbene spodbude, še posebej na področju medosebnih odnosov, vplivajo na zaposlene. Na tem mestu družbene nedenarne spodbude zelo očitno vplivajo na medosebne odnose, ki vzpostavijo dobro počutje na delovnem mestu in zato zaposleni radi prihajajo na delo ter delajo korektno. Vpliv teh spodbud se na produktivnosti kaže predvsem preko zmanjšanja napak, odpovedi in odsotnosti, to zadnje pa se je izkazalo v našem primeru. Ob tem bi lahko potrdili našo hipotezo o vplivu nedenarnih družbenih in materialnih spodbud na odsotnost na delovnem mestu. Ne moremo pa je potrditi za napake in odpovedi, saj po eni strani podatkov in raziskav za to področje ni, po drugi strani pa je fluktuacija v družbi zelo nizka (3,2%, od tega večina z naslova upokojitev), napak pa naj sploh ne bi imeli (mnenj sogovornikov). Obenem ne moremo zanikati, da na števila odsotnosti na delovnem mestu ne bi mogli vplivati z drugimi spodbudami, in obratno, torej da z družbenimi nedenarnimi spodbudami ne bi mogli vplivati na druge vidike produktivnosti. Lahko torej predvidevamo, da medosebni odnosi lahko

vplivajo na zmanjšanje odsotnosti na delovnem mestu, ne moremo pa potrditi izključnosti in zanesljivosti te hipoteze, kot je tudi ne moremo posploševati.

Po mnenju strokovnjakov iz podjetja se ta hipoteza zdi logična. Po njihovem mnenju se zaposleni dokaj hitro »navadijo« na denar (denarno nagrajevanje), neustrezni odnosi v organizacijskih enotah, pa jih demotivirajo, da bi sploh prišli v službo. Plačana bolniška odsotnost je tako dober način in rešitev za tovrstno nezadovoljstvo, pri tem pa seveda trpi celotna organizacijska enota, saj je treba zaposlenega nadomeščati, s tem so povezani tudi dodatni stroški. In ravno zaradi dejstva, da se ljudje hitro navadijo na denarne nagrade, so se projekta lotili z druge strani, torej z izboljševanjem odnosov med zaposlenimi.

H4 Vpliv istih nedenarnih spodbud na zaposlene je različen

Ta hipoteza skuša preveriti vpliv nekaterih intervenirajočih spremenljivk pri procesu nedenarnega motiviranja. Sklepamo namreč, da neka spodbuda nima enakega učinka na vse zaposlene, saj se bodo nekateri zaposleni zaradi značilnosti delovnega mesta, izobrazbe ali preteklih izkušenj na delu drugače odzivali. Večinoma je to odvisno od tega ali je to, kar s spodbudo želimo doseči pri zaposlenem na določenem delovnem mestu z določenimi predispozicijami možno. Slednje je odvisno od tega, kakšna je pri določenemu zaposlenemu potreba po dani spodbudi, potrebe pa so spet odvisne od delovnega mesta, izkušenj in znanja.

Spremenljivki Staž in Nivo v organizaciji sta v tem primeru indikatorja strukturne raznolikosti zaposlenih, zaradi česar lahko pride do različnega odziva na spodbude, vpeljane v družbi. Spodbude v družbi so bile večinoma vpeljane enako in veljajo za vse zaposlene, nekaj razlik je le pri Letnem pogovoru, ki se je začel uvajati le pri kadrih z višjo izobrazbo in je sedaj v prilagojeni obliki dostopen še nižje izobraženim. Zato smo domnevali, da so spodbude, ki so bile uvedene do leta 2006, že imele določen učinek, mi pa bomo izmerili, ali obstaja razlika v učinku glede na Staž in Nivo v organizaciji. Staž v organizaciji in Nivo v organizaciji sta torej neodvisni spremenljivki, »Motiviranost in zavzetost zaposlenih« pa odvisni (tabela 8.7.2.2).

Tabela 8.7.2.2: Kontingenčna tabela spremenljivk »Motiviranost in zavzetost zaposlenih« in »Nivo v organizaciji.

				Nivo v organizaciji			Skupaj
				vodstveni	samostojni strokovni kadri	izvajalci	
motiviranost in zavzetost zaposlenih	srednja in višja	N	16	41	41	98	
		Teoretični N	20,0	35,7	42,3	98,0	
		% znotraj Nivo v organizaciji	48,5%	69,5%	58,6%	60,5%	
	visoka	N	17	18	29	64	
		Teoretični N	13,0	23,3	27,7	64,0	
		% znotraj Nivo v organizaciji	51,5%	30,5%	41,4%	39,5%	
Skupaj	N	33	59	70	162		
	Teoretični N	33,0	59,0	70,0	162,0		
	% znotraj Nivo v organizaciji	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Sporočilo, ki ga lahko razberemo iz kontingenčne tabele, delno potrjuje naša predvidevanja, saj obstajajo vidne razlike med ocenami motiviranosti glede na staž v organizaciji. Tako precej več vodstvenih (51,5%) ocenjuje motiviranost z oceno »visoka« kot samostojnih kadrov (30,5%), nekje vmes so izvajalci (41,4%). Obratno pa je največ samostojnih in strokovnih kadrov (69,5%) ter najmanj vodstvenih ocenjuje motiviranost z ocenami srednja in višja. Izvajalci so spet nekje vmes. Obstajajo torej neke razlike med njimi, čeprav morda nekoliko drugače kot bi pričakovali. Očitno torej strokovnim in samostojnim kadrom vpeljane spodbude niso dale tistega, kar so potrebovali.

Kljub vsemu o statistično preverljivi korelaciji med tema dvema spremenljivkama ne moremo govoriti, saj znaša hi-kvadrat komaj 4,098 medtem ko je signifikanca 0,129. Obstajajo torej neke razlike med različnimi položaji delovnih mest, a statistično značilne povezave ne moremo potrditi. Za kontrolo smo dodatno naredili še primerjavo povprečij ocen motiviranosti in zavzetosti glede na nivo v organizaciji, kar ponazarja tabela 8.7.2.3.

Tabela 8.7.2.3: Primerjava povprečij ocen »Motiviranost in zavzetost zaposlenih« v odvisnosti od »Nivo v organizaciji«.

Nivo v organizaciji	Povprečna ocena	N	Std. odklon
vodstveni	1,52	33	,508
samostojni strokovni kadri	1,31	59	,464
izvajalci	1,41	70	,496
Total	1,40	162	,490

Tudi ta pokaže razlike v ocenah, ki ustrezajo vzorcu iz kontingenčne tabele. Motiviranost so povprečno najvišje ocenili vodstveni kadri (1,52), medtem ko najnižje spet samostojni in strokovni kadri (1,31); izvajalci so ponovno nekje vmes. Zanimivo je dejstvo, da je tudi pri samostojnih in strokovnih kadrih najmanjši standardni odklon, torej so precej enotni v svoji oceni.⁷¹

Kot drugo intervenirajočo spremenljivko smo preverjali Staž v organizaciji, ki meri čas, ko je posameznik zaposlen v organizaciji. Na prvi pogled se zdi, da bi taka spremenljivka lahko imela nekoliko manj vpliva na potrebe po spodbudah v organizaciji oz. na motiviranost, vendar daljši staž v istem podjetju po naši oceni pomeni drugačno dojetje delovnega mesta in podjetja, še posebej, če je to povezano tudi s starostjo zaposlenega. Rezultati so prikazani v tabeli 8.7.2.4.

⁷¹ Analiza oz primerjava povprečij ocen je v tem primeru nekoliko nerodna, saj je spremenljivka Motiviranost in zavzetost najprej združena iz več spremenljivk in nato rekodirana (reducirana) v le dve vrednosti, zato je tu zelo malo tsistega, čemur bi lahko rekli ocena.

Tabela 8.7.2.4: Kontingenčna tabela spremenljivk »Motiviranost in zavzetost zaposlenih« in »Stož v organizaciji».

				Stož v organizaciji			Skupaj
				do 5 let	od 5 do 20 let	nad 20 let	
motiviranost in zavzetost zaposlenih	srednja in višja	N	11	46	44	101	
		Pričakovani N	10,8	41,5	48,7	101,0	
		% znotraj Stož v organizaciji	61,1%	66,7%	54,3%	60,1%	
	visoka	N	7	23	37	67	
		Pričakovani N	7,2	27,5	32,3	67,0	
		% znotraj Stož v organizaciji	38,9%	33,3%	45,7%	39,9%	
Skupaj	N	18	69	81	168		
	Pričakovani N	18,0	69,0	81,0	168,0		
	% znotraj Stož v organizaciji	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Tudi pri preverjanju vpliva intervenirajoče spremenljivke Stož v organizaciji bi lahko rekli, da obstajajo določene razlike med tistimi, ki so dlje časa zaposleni, in tistimi, ki so šele na začetku svoje karijerne poti v družbi. Najvišji odstotek tistih, ki so motiviranost ocenili kot visoko, je tistih z najdaljšim stažem (45,7%), medtem ko je najmanjši odstotek tistih s srednjim stažem (33,3%) označilo motiviranost z visoko. Nasprotno so tisti s srednje dolgim stažem tudi večkrat ocenili motiviranost kot srednjo ali višjo kot tisti z najdaljšim stažem. Razlike so kljub temu zelo majhne, še manjše kot pri prejšnji spremenljivki, zato bi težko rekli, da Stož v organizaciji pomenljivo vpliva na motiviranost in zavzetost zaposlenih oz njihovo sprejemanje spodbud. Tudi hi-kvadrat statistika je zelo nizka (2,377), signifikanca pa 0,305, tako da dejansko ne moremo trditi, da sta spremenljivki statistično značilno povezani med seboj.

Spet smo dodatno naredili še primerjavo povprečij ocen glede na staž v organizaciji in dobili naslednje rezultate (tabela 8.7.2.5).

Tabela 8.7.2.5: Primerjava povprečij ocen »Motiviranost in zavzetost zaposlenih v odvisnosti od »Stož v organizaciji«.

Stož v organizaciji	Povprečna ocena	N	Std. Odklon
do 5 let	1,39	18	,502
od 5 do 20 let	1,33	69	,475
nad 20 let	1,46	81	,501
skupaj	1,40	168	,491

Videti je, da v povprečju motiviranost najvišje ocenjujejo ravno tisti z najdaljšim stažem, medtem ko najslabše tisti s srednje dolgim stažem v organizaciji. Spet so razlike zelo majhne, je pa zanimivo dejstvo, da so ravno zaposleni z najdaljšim stažem najbolj ocenili motiviranosti. Očitno je sistem motiviranja oz. spodbude bolj ustrezal tem z najdaljšim stažem. To je le ena od razlag, ki gotovo ne more biti edina. Razlike so lahko nastale tudi zaradi množice drugih razlogov, na primer boljše plačne politike do tistih z daljšim stažem ali pa tudi zaradi meritokracije in posebnih drugih ugodnosti za zaposlene pripadne organizaciji. Morda zaposlenim po začetnem zagonu motivacija nekoliko pade (med petim in dvajsetim letom staža), potem pa so zaradi takšnih ali drugačnih denarnih in nedenarnih spodbud, ki nagrajujejo pripadnost organizaciji, se zaposleni vnovič bolj motivirani. Družba je res veliko delala na nagrajevanju pripadnosti v smislu dolgega staža (nagrade za 10, 15, 20 let staža, objave v glasilih družbe, denarne ugodnosti) in to se je morda pokazalo ravno tu. Morda bi morali za tiste s srednjim stažem ponuditi več ugodnosti ali nagrad za dosedanje uspešno delo in jih spodbujati k uspešnem delu v nadaljevanju. Vsekakor so razlike v ocenah premajhne, da bi govorili o kakršnem koli statistično značilnem vplivu staža na motiviranost in zato menimo, da ni razlogov za bistvene spremembe v strategiji spodbujanja in motiviranja, vsaj kar zadeva prilagoditve nagrajevanja glede na staž.

Tako za Staž v organizaciji kot Nivo v organizaciji se je izkazalo, da ju ne moremo jemati kot pomembni intervenirajoči spremenljivki v procesu motiviranja, čeprav imata nekaj vpliva na motiviranost zaposlenih. Zato moramo našo hipotezo H4 zavreči, torej da vpliv istih nedenarnih spodbud na zaposlene ni različen. Seveda to velja samo za ti dve spremenljivki, saj nismo testirali vpliva spodbud glede na spol, izobrazbo, konkretno delovno mesto, organizacijsko enoto in tako dalje. Tudi nastale majhne razlike so lahko posledica popolnoma drugih dejavnikov, kot na primer plačne politike, denarnega nagrajevanja itd. Zato lahko na tem mestu podamo dva sklepa. Prvi je ta, da je morda sistem motiviranja v družbi dober in dobro prilagojen vsem zaposlenim in njihovim željam. Čeprav je spodbujanje dokaj enako za vse, je očitno tudi univerzalno in celovito zajame vse zaposlene v smislu motivacije. V širšem smislu je tudi sistem motivacije dobro prilagojen strategiji

družbe in strategiji upravljanja s kadrovskimi viri, tako da ne pušča vrzeli med različnimi zaposlenimi.

Drugi sklep je napačna metodologija merjenja različnega učinka spodbud. Glede na to, da nimamo dostopa do vseh podatkov ne moremo izmeriti točnega učinka vseh nedenarnih spodbud na različne strukture zaposlenih, zato je metodologija, ki smo jo izbrali le približek takšnega merjenja in je hkrati tudi precej poenostavljena.

H2 Nedenarne spodbude, povezane z delom, vplivajo neposredno na produktivnost podjetja.

V teoretskem izhodišču za empirični del raziskave smo predpostavljali, da imajo nedenarne spodbude glede na svojo klasifikacijo tudi različne učinke in zatorej različen vpliv na takšne in drugačne kazalce uspešnosti podjetja. Ker nedenarne spodbude delimo na materialne, družbene in tiste, povezane z delom, smo tudi predvidevali, da imajo te zadnje drugačen vpliv na ekonomsko uspešnost podjetja, saj zadevajo (pre)oblikovanje dela samega in ne toliko spodbujanje k že obstoječemu načinu dela. Naša predpostavka je bila, da nedenarne spodbude zaradi preoblikovanja dela vplivajo neposredno na učinkovitost zaposlenih, posledično (*ceteris paribus*) pa na produktivnost podjetja. Po mnenju sogovornika iz podjetja X je to predvidevanje pravilno oz. se z dano hipotezo strinja, ne more pa se potrditi iz konkretnih primerov v podjetju. Zagotovo je po njegovem bila na primer nujna uvedba teamskega dela na projektih in v raziskovanju, ki je od časa uvedbe bistveno pripomogla k hitrejšemu reševanju nekaterih zahtevnejših nalog. Vseeno pa je ključna usklajenost in prilagojenost motiviranja, saj le določene vrste spodbud ne bodo same od sebe dvignile produktivnosti, če za to ne bodo izpolnjeni in urejeni določeni drugi pogoji. Z drugimi besedami: če drugi vidiki motiviranja in sploh delovnega okolja (npr. plača, medosebni odnosi, ustrezno vodenje itd), ki so osnova za uspešno uvedbo danih spodbud, povezanih z delom, ne bodo ustrezno urejeni, potem tudi uvedene nedenarne spodbude, povezane z delom, ne bodo dosegle svojega učinka. Na vprašanje, kako recimo lahko višje ocene organizacijske klime iz SiOK-a vplivajo na učinkovitost zaposlenih oz. kakšen vpliv ima boljše organizacijska klima, sogovornik odgovarja, da je ustrezna organizacijska klima (mišljeno v najširšem pomenu besede) osnova za vse. Gre torej za to, da mora obstajati neka osnovna pozitivna nastrojenost in pripravljenost na nove izzive. Zato je težko izključiti vpliv nedenarnih spodbud, povezanih z delom, od ostalih spodbud na ekonomsko uspešnost podjetja, saj prve brez slednjih ne morejo obstajati.

Zanimivo je tudi slišati mnenje strokovnjakov podjetja X, katere nedenarne spodbude po njihovem mnenju vplivajo na različne vidike ekonomske uspešnosti družbe ter kateri motivacijski dejavniki

so najpomembnejši za dvigovanje učinkovitosti zaposlenih. Zagotovo najpomembnejše spodbude po njihovem mnenju so bile uvedba MID, ki zelo očitno vpliva na povišanje inovativnosti zaposlenih, uvedba nove poslovne filozofije (Vsi smo dobri), izboljšanje komuniciranja, nagovori predsednika uprave ter razširitev Letnega pogovora. Na katere motivacijske dejavnike v podjetju so omenjene spodbude najbolj vplivale, bi težko rekli, v glavnem pa na pripadnost (predvsem nova filozofija in nagovori predsednika uprave), povišanje samostojnosti in odgovornosti (predvsem Letni pogovor) in jasnost ciljev (komuniciranje in Letni pogovor). Predvsem povišanje samostojnosti in odgovornosti naj bi po njihovem mnenju odločilno vplivala na zaposlene predvsem k boljšemu obvladovanju procesov in inovativnosti na lastno pobudo. Pripadnost po drugi strani pride do izraza najbolj takrat, ko so kratki roki za realizacijo določenih projektov in ko zaposleni vložijo veliko več napora, kot je to ponavadi potrebno, skratka ne odpovejo v kritičnih trenutkih. To je za podjetje, katerega sektor R&R bistveno in je lahko konkurenčna prednost. Podlago za visoko pripadnost podjetju predstavljajo varnost zaposlitve in plača, šele nato so tu nedenarne spodbude, tiste z družbenim ozadjem. Pri tem se dobro vidi kompleksnost nedenarnega motiviranja, ki mora po Herzbergu upoštevati tudi ekstrinzične dejavnike (plača, varnost zaposlitve), da zagotovi »osnovo« za delovanje motivatorjev (v obliki nedenarnih spodbud).

Mnenje strokovnjakov je deloma potrdilo našo domnevo o vplivu nedenarnih spodbud povezanih z delom neposredno na učinkovitost zaposlenih, vendar tudi sami priznavajo, da je vpliv nedenarnih spodbud na učinkovitost zaposlenih na splošno zelo kompleksen. Dejstvo je, da posamezne nedenarne spodbude ne morejo nastopati samostojno, ampak le v kombinaciji z ostalimi nedenarnimi spodbudami ter seveda z denarnimi nagradami. Prav tako ne moremo reči, da je določene nedenarne spodbude vplivajo samo na določen del uspešnosti družbe, saj se je izkazalo, da je na primer Letni razgovor zelo dobro vplival na več vidikov dela (samostojnost, odgovornost, seznanjenost s cilji), nekatere družbene nedenarne nagrade (nagovori predsednika uprave, nova filozofija) pa preko višje pripadnosti tudi na dodaten napor pri delu.

Iz tega lahko zaključimo, da naše hipoteze ne moremo niti potrditi niti ovreči. Po eni strani nedenarne spodbude povezane z delom, lahko vplivajo neposredno na učinkovitost zaposlenih, po drugi strani pa lahko na učinkovitost vplivajo tudi druge spodbude. Vpliv nedenarnih spodbud na ekonomsko uspešnost podjetja je tako kompleksen, da ga ne moremo razdeliti glede na vrsto nedenarnih spodbud.

H5: Nedenarne spodbude povečajo mejno produktivnost zaposlenih, ko se mejna produktivnost zaposlenih zaradi denarnih spodbud začne zmanjševati.

Omenjeno hipotezo smo osnovali na dveh teorijah. Najprej na Herzbergovi teoriji motiviranja, kjer so nedenarne spodbude pojmovane kot motivatorji, ki povišajo raven motivacije, medtem ko so denarne nagrade pojmovane kot higieniki in v bistvu le preprečujejo nezadovoljstvo zaposlenega, ne zagotavljajo pa višje motivacije. Druga teorija je obrnjena krivulja dela, ki smo jo prilagodili za posameznika. Posameznik tako po določeni stopnji ne more ponuditi več dela, kljub povečanju plače. Iz teh dveh teorij smo sklepali, da imajo nedenarne spodbude lahko večji učinek na produktivnost in/ali učinkovitost zaposlenih, ko se učinek zaradi denarnih spodbud (nagrada) začne zmanjševati. Bolj poenostavljeno: ko plača ni več motivator, pridejo do izraza nedenarne spodbude. To naj bi se najbolj pokazalo v kriznih trenutkih organizacije, ko lahko zaposleni zaradi visoke motiviranosti vložijo več dela, medtem ko se plača ne spreminja ali ne more spremeniti. Ob tem seveda ne moremo vedeti, ali bi naglo povišanje plače imelo isti učinek ali ne.

Zanimiva pri raziskovanju rezultatov SiOKa v omenjeni družbi je trditev »V enoti smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva«. Po našem mnenju bi trditev lahko kazala visoko ali nizko raven motiviranosti v kriznih trenutkih, torej takrat, ko neposredno denarno motiviranje ni mogoče. Ker je trditev visoko ocenjena, nas je zanimalo, zakaj je tako in kaj so vzroki za visoke ocene te trditve. Strokovnjaki odgovarjajo, da je osnova za pripravljenost na dodaten napor zagotovo najprej ustrezna denarna nagrada, torej plača in varnost zaposlitve. Vendar pa to ni dovolj. Tu pride do izraza pripadnost organizaciji, ki pa jo lahko povišamo predvsem z dobrimi medosebnimi odnosi, jasno definiranimi pooblastili in povečanjem odgovornosti zaposlenih. To so tudi tiste nedenarne spodbude, ki povišajo ocene omenjene trditve nad povprečno raven. Pripadnost in ustrezni medsebojni odnosi so ključnega pomena, da bi zaposleni bili motivirani tudi v kritičnih trenutkih družbe. To velja predvsem za zaposlene z daljšim delovnim stažem, ki gojijo višjo stopnjo pripadnosti organizaciji kot tisti s krajšim stažem. Zato lahko v tujini⁷² vidimo, da so ocene zgoraj omenjene trditve nižje, prav tako so nižje tudi ocene pripadnosti. V tujini je še vedno na prvem mestu denarna nagrada kot edini motivator, saj so družbe tam relativno mlade in je zato težje graditi pripadnost, ki je vidna najbolj ravno na dolgi rok. Družba sicer še ni zašla v resno krizo, a če bi do tega prišlo, bi se verjetno izkazalo, da so tisti z daljšim stažem bolj pripravljeni reševati nastale probleme kot tisti s krajšim, menijo strokovnjaki v družbi. Pripadnost in ustrezni medsebojni odnosi sta očitno dva ključna motivacijska dejavnika, ki lahko odločilno vplivata na dodaten napor zaposlenih v kriznih trenutkih družbe. Že prej smo omenili, katere spodbude najbolj vplivajo na

⁷² Podružnicah družbe v tujini.

pripadnost in medsebojne odnose. Na dodaten napor pri delu pa zelo pomembno vplivajo tudi pohvale, pravijo strokovnjaki, vendar pa to ni vse. Spet je treba poudariti, da je celotna organizacijska klima, ki jo organizacija goji dlje časa tista, ki zaposlenim da občutek pripadnosti, da bi lahko v kriznih trenutkih vložili več dela. Najprej pa je seveda treba poskrbeti za osnovne stvari, torej ustrezno plačo, varnost zaposlitve, organiziranost dela itd.

Na tej stopnji torej vidimo, da je tudi vpliv nedenarnih spodbud kot vzvoda za dodatno povečanje dela, potem ko denarne nagrade ne vplivajo več, kompleksen. Najprej je jasno, da brez denarnih nagrad kot osnovnega pogoja ne moremo pričakovati ustreznega vpliva nedenarnih spodbud. Nadalje vidimo, da nedenarne spodbude lahko dodatno motivirajo zaposlene v kriznih trenutkih, a le če je zadovoljenih več motivacijskih dejavnikov, poleg pripadnosti še ustrezni medosebni odnosi, odgovornost, samoiniciativnost. To dosežemo z celim kupom nedenarnih spodbud in nikakor ne samo z eno. Prav tako je očitno, da se vpliv nedenarnih spodbud pokaže čez čas, torej je to za podjetje bolj dolgoročen projekt za razliko od denarnih nagrad, ki imajo takojšen učinek. Da pa imajo denarne nagrade omejen učinek, kaže tudi projekt »Bolniška odsotnost in medsebojni odnosi«, kjer se je po mnenju strokovnjakov pokazalo, da se ljudje na denar hitro navadijo, stalno zviševanje nagrad pa je z vidika stroškov veliko breme za družbo.

Hipoteze tudi v tem primeru ne moremo niti potrditi v celoti in tudi ne zavreči. Lahko rečemo, da na teoretski ravni velja, da so lahko nedenarne spodbude dodatni motivator in povišajo mejno produktivnost zaposlenih, ko denarne nagrade nimajo več učinka. A to velja le ob določenih izpolnjenih pogojih, pri čemer imamo v mislih urejeno denarno motiviranje, delovne pogoje, varnost zaposlitve itd. Skratka nedenarne spodbude so nekakšno dodatno »gorivo«, ko vse ostalo ne prinese več zelenega napredka. Delovanje dodatnega goriva pa je seveda kompleksno in verjetno odvisno od konteksta, torej organizacije, zaposlenih, njihovega staža, izkušenj itd.

8.7.3 Veljavnost hipotez H2 in H5

Hipotezi H2 in H5 smo zastavili po eni strani zelo ambiciozno, po drugi pa sta bili nekakšni logični domnevi, ki sta sledili iz teoretskih dognanj. Potrjevanje teh dveh hipotez na empirični ravni tako ni bilo možno, predvsem zaradi formalnih omejitev v družbi pa tudi zaradi pomanjkanja podatkov oz. težav s pridobivanjem le-teh. Ker smo kljub temu želeli izvedeti več o pravilnosti našega domnevanja v zvezi s tema dvema hipotezama, smo prosili strokovnjaka v družbi, da bi glede na pretekle izkušnje v družbi podal svoje mnenje o njiju. Pričakovati je bilo, da odgovor na hipotezo

verjetno ne bo enoznačen in tako je tudi bilo. V očeh našega sogovornika sta naši domnevi deloma pravilni, vendar tudi kompleksni. Gre predvsem za soodvisnost denarnega, nedenarnega motiviranja ter drugih pogojev dela, ki so jo opisovali Maslow (1992), Herzberg (Furnham 2005), Ilič (2002) in drugi. Kjer pa je soodvisnost, je težko izolirano meriti le eno spremenljivko, v našem primeru nedenarno motivacijo, še posebej ko je tudi ta precej sestavljena. Verjetno bi našemu primeru še najbližje kot ustrezni merski inštrument v obeh primerih bil eksperiment, kjer bi tako za poskusno kot za kontrolno skupino veljali vsi enaki pogoji razen nedenarnih spodbud. Seveda takšno merjenje zahteva veliko časa in materialnih stroškov, tako da je to na tej stopnji nemogoče. Poleg tega je kot vedno prisoten organizacijski kontekst. Rezultati vpliva nedenarnih spodbud so lahko popolnoma drugačni v neki drugi družbi, zaradi okolja, organizacijske strukture, zaposlenih, drugega sektorja, drugačne strategije itd.

Kljub vsemu sta ti dve hipotezi zelo vabljivi za nadaljne raziskovanje. Tudi sogovornik sam priznava, da bi si želel več raziskav na to temo in da sta hipotezi zastavljeni v pravo smer. Potrditev obeh namreč lahko pomeni več vlaganja v nedenarne spodbude.

9. Sklepne ugotovitve

Raziskovanje nedenarnih spodbud in vpliva le-teh na ekonomsko uspešnost podjetja se je izkazalo za precej vabljivo, a težavno. Že na začetku smo tudi uvideli, da je nedenarno motiviranje v primerjavi z denarnim težje merljivo in je njegov učinek tudi težje izolirati. Prav tako smo precej prostora namenili že sami definiciji nedenarnega motiviranja oz spodbud⁷³ in duševnemu procesu, ki si ob tem v človeku dogaja. Dokaz kompleksnosti na tem področju so številne teorije, ki smo jih skušali med seboj primerjati in kasneje tudi kombinirati, da bi dobili skupne izhodiščne točke za kasnejši teoretski model. Pri večini smo našli skupne točke, ki so govorile v prid dejstvu, da si zaposleni na delovnem mestu želijo še kaj več kot le denarno nadomestilo za svoje delo. In kjer obstaja potreba, obstaja tudi motivacija za zadovoljitev te potrebe. Glede na to, da ljudje v razvitem svetu preživijo vse več časa na delovnem mestu, si upamo trditi, da v zvezi s tem nastaja tudi vse več potreb, ki jih z denarjem na primer ne moremo zadovoljiti. Tako delo ni le način za preživetje, ampak tudi »prostor« za druženje, razvoj sposobnosti, uresničitev svojih idej, nabiranje znanj, samouaktualizacijo itd. Vse to so lahko potrebe posameznika, ki mu jih organizacija na delovnem mestu lahko zadovolji.

Na drugi strani pa imamo organizacijo, ki stremi k ekonomski uspešnosti kot učinkoviti izrabi sredstev, ki želi proizvajati več in/ali bolje in zato želi iz svojih zaposlenih iztisniti čimveč. Nedenarno spodbujanje zaposlenih je torej lahko stičišče med potrebama organizacije in posameznika v njej. Organizacija lahko posamezniku z nedenarnimi spodbudami pomaga zadovoljevati njegove potrebe po druženju, rasti, samoaktualizaciji, on pa bo zaradi tega zadovoljen na delovnem mestu in pripravljen delati več in/ali bolje. S tem bo ob minimalnih stroških organizacije lahko povečana učinkovitost zaposlenih,⁷⁴ zaposleni pa bodo na delovnem mestu bolj zadovoljni s seboj in svojim delom.

Tako nekako smo si zamislili delovanje nedenarne motivacije. To je seveda precej idealistična upodobitev in s tem v mislih smo pregledali nekatere, do sedaj opravljene raziskave na tem področju. Tu nam je že postalo precej očitno, da je bilo do sedaj narejenih že kar nekaj raziskav na to temo, a je večina po našem mnenju prišla do težav pri merjenju učinka nedenarnih spodbud na storilnost zaposlenih. Problem nastane verjetno zaradi težav pri izoliranju vpliva neke nedenarne spodbude od drugih dejavnikov,⁷⁵ ki lahko vplivajo na storilnost ali produktivnost zaposlenega. V naši raziskavi smo bili zelo splošni in smo se orientirali na kakršenkoli vpliv nedenarnih spodbud na ekonomsko uspešnost podjetja. Torej je tu šlo lahko za večjo učinkovitost, produktivnost, nižanje stroškov, skratka karkoli, kar bi podjetju povečalo profit. Zato smo tudi pri vplivu zaposlenih kot enemu od proizvodnih faktorjev bili precej ohlapni in domnevali, da kakršnakoli boljša izraba delovnega časa zaposlenega pomeni pozitiven vpliv na učinkovitost podjetja kot celote, ta pa je del ekonomske uspešnosti.

Poleg tega nam je uspelo definirati različne vrste nedenarnih spodbud, ki smo jih razdelili v tri glavne skupine: materialne nedenarne spodbude, družbene in spodbude, povezane z delom. Vsaka od teh treh vrst nedenarnih spodbud naj bi tudi na drugačen način vplivala na ekonomsko uspešnost podjetja. V povezavi s tem smo tudi oblikovali splošni model in teoretska izhodišča, ki so bile podlaga hipotezam. Za preverjanje naših hipotez smo si izbrali večje slovensko podjetje oz. družbo, ki je že imelo razvit sistem nedenarnih spodbud. Žal smo naleteli tudi na velike omejitve pri izvajanju kakršnih koli raziskav znotraj družbe, prav tako smo morali obdržati družbo ves čas v popolni anonimnosti. Pri identifikaciji in analizi nedenarnih spodbud smo se posluževali naše delitve. Zanimivo je, da družba večine aktivnosti na področju kadrov, ki smo jih mi identificirali kot nedenarne spodbude, ne dojema kot take. Tako so na primer možnosti napredovanja, zanimivo delo, medosebni odnosi, druženje posebne kategorije, ki ne spadajo pod nematerialne (tu je nekoliko nejasno, ali nematerialne pomenijo enako kot nedenarne ali je pa je to samo podmnožica

⁷⁴ V smislu večje inovativnosti, produktivnosti, doslednosti itd.

⁷⁵ Kapital, tehnologija, znanje

nedenarnih). Definicija seveda ni tako pomembna, bi pa verjetno bilo v prihodnosti lažje bilo meriti vplive nenenarnih spodbud na zaposlene, če bi bila definicija bolj razdelana. Nedenarnih spodbud v družbi je veliko, v grobem pa je videti, da so glede na namembnost razdeljene na tiste, ki imajo za nalogo dvigovati različne vidike učinkovitosti (na primer sistem MID, opis delovnega mesta za vrsto del, šifranti odgovornosti) zaposlenih in tiste, ki so bile vpeljane za dvigovanje ocen organizacijske klime po prvem merjenju SiOKa (boljše komuniciranje, nova filozofija, nagovori predsednika uprave).

Padanje ocen pri anketi SiOK po letu 2001 je bil tudi razlog za uvedbo veliko nenenarnih spodbud od katerih bi izpostavili najbolj ključne: Letni pogovor, filozofijo VSI SMO DOBRI in sistem MID. Prva je eden ključnih orodij za delo s kadri (ocena za nazaj, načrt za prihodnost), druga predstavlja dvigovanje in konsolidacijo delovne morale in pripadnosti družbe, tretja pa sistem za dvigovanje učinkovitosti zaposlenih skozi spodbujanje inventivnosti. Čeprav se ta zadnja spodbuda kombinira tudi z denarnim nagrajevanjem, so vse tri nenenarne spodbude najbrž bistveno pripomogle k dvigu ocen SiOK-a po letu 2004. Posredno nam je preko rezultatov SiOK-a uspelo tudi potrditi vpliv vpeljanih nenenarnih spodbud od leta 2001 do 2007, manj nam je uspelo to prikazati z ekonomskimi kazalci, razen v primeru MID. S težavami pri dokazovanju smo se srečevali tudi pri ostalih hipotezah, pri čemer smo se ustrezni metodologiji in statistični analizi še najbolj približali pri hipotezi H4, ki pa je nismo mogli potrditi. Zaradi omejitev družbe pri zbiranju podatkov in lastnih časovnih omejitev tudi nismo mogli empirično preverjati hipotez H2 in H5, zato smo se morali zadovoljiti le z mnenji strokovnjaka iz družbe. Še najbolj nazoren vpliv nenenarnih spodbud na kakršen koli ekonomski kazalec družbe je pokazal projekt Medsebojni odnosi in bolniška odsotnost. Čeprav je bil za ustrezno potrjevanje hipoteze H3 nezadosten, je vseeno še najbolj nazorno prikazal, kako lahko ustrezno oblikovana in usmerjena nenenarna spodbuda (več vlaganj v medosebne odnose) vpliva na odnos zaposlenih do dela (dobro počutje na delovnem mestu), ta pa na njihovo učinkovitost (manjša odsotnost od dela, manj stroškov z nadomeščanjem).

V splošnem bi lahko rekli, da nam je kljub številnim metodološkim oviram in pomankljivostim uspelo prikazati, kako nenenarne spodbude lahko vplivajo na motiviranost zaposlenih na delovnem mestu, pri čemer smo motiviranost razumeli precej široko. Z drugim delom, torej kako motiviranost zaposlenih zaradi nenenarnih spodbud vpliva na ekonomsko uspešnost družbe, smo imeli precej več težav, predvsem zaradi pomanjkanja (ali dostopom do) ustreznih kazalcev storilnosti zaposlenih in izločitvijo ostalih vplivov nanje. Iz raziskave bi lahko potegnili še nekaj ključnih ugotovitev. Uspelo nam je prikazati zvezo med različnimi motivacijskimi dejavniki in motiviranostjo zaposlenih, iz česar lahko sklepamo, da motiviranost ni neko duševno stanje, ki pride samo od sebe,

ampak je v organizacijskem okolju odvisno od številnih drugih dejavnikov. Poleg tega je jasno, da je za delovanje vsake nedenarne spodbude potrebna ustrezna denarna osnova, ki mora zadovoljiti pričakovanja zaposlenih. Tu so možnosti seveda neomejene, saj se strokovnjak iz družbe strinja, da se zaposleni zelo hitro navadijo denarja in hočejo več. Rešitev bi po našem mnenju bila, da se denarni del nagrajevanja obdrži na ustrezni ravni v primerjavi s podobnimi delovnimi mesti v istem sektorju ali malenkost bolje, od tu dalje pa se motivira z nedenarnimi spodbudami. Zelo ustrezna je seveda kombinacija obojega, kot na primer sistem MID, ki ga uporabljajo v družbi. Zanimivo bi bilo vedeti, če bi ta sistem imel isti učinek brez razglasitve najboljšega sodelavca in njegove promocije v družbi, torej da bi se uporabljal le denarni del spodbujanja.

Ugotovitev, da je sistem nedenarnih spodbud pri svojem vplivu kompleksen, ni presentljiva, že samo zaradi števila raziskav z različnimi rezultati, ki so bile narejene na tem področju. Hipotezi H2 in H5 sta zelo prodorni in drzni, saj precej bolj precizirata vpliv nedenarnih spodbud na ekonomsko uspešnost podjetja in je zato zgolj opisno potrjevanje na podlagi enega podjetja premalo za njuno potrditev. Njuna potrditev pa zagotovo ostaja vabljiva za prihodnost, kjer bi se podobnega raziskovanja po našem mnenju morali lotiti bolj sistematično.

Metodološke pomankljivosti so tudi najšibkejša točka te raziskave. Največji problem je bilo najti ustrezno podjetje z razvitim sistemom nedenarne motivacije in dobiti dostop do podatkov, ki bi omogočali merjenje njihovega vpliva na zaposlene in ekonomsko uspešnost podjetja. Večinoma so ažurni podatki o politiki motiviranja, odzivu zaposlenih in kasnejšemu vplivu na njihove delovne dosežke poslovna skrivnost, v mnogih primerih pa sploh ne obstajajo. Omenjena družba nam je velikodušno zaupala večino svojih podatkov o nedenarnem motiviranju ter tudi rezultate ankete SiOK, ki je bila podlaga za potrjevanje hipotez. Žal svoje lastne ankete nismo smeli izvesti, zato se je pojavil velik problem prilagajanja naše raziskave že obstoječi anketi in ne obratno, kot bi to moralo biti. Menimo pa, da tudi z običajno anketo, ki bi jo oblikovali, ne bi rešili glavnih problemov. Odstranitev drugih dejavnikov, ki bi poleg nedenarnih spodbud lahko vplivali na spremembe motiviranosti zaposlenih ter kasnejše rezultate ekonomskih kazalce družbe, bi bil zagotovo največji izziv. Verjetno bi bil eksperiment s poskusno in kontrolno skupino v tem primeru najboljša rešitev. Drug problem je posploševanje. Kako naj vemo, ali so se bodo na dane nedenarne spodbude zaposleni v prvem podjetju odzvali enako kot v drugem. Tu seveda ni nobenega recepta, a zagotovo bi veliko število raziskanih podjetij pokazalo neke splošnejše vzorce obnašanja. O tem tudi govori hipoteza H5, le da smo jo uporabili le za preverjanje razlik med zaposlenimi znotraj družbe. Očitno ta družba dobro pozna svoje zaposlene in je tudi ustrezno prilagodila spodbude, verjetno pa bi bile razlike, če bi iste spodbude preslikali na kako drugo organizacijo.

10. Implikacije in priporočila za management

Kakšne so implikacije za te raziskave? Za raziskano podjetje lahko rečemo, da je na pravi poti, kar zadeva uvajanje nedenarnih spodbud, in bi moralo iti v smer stalnega izboljševanja in nadgradnje tega sistema. Od manjših popravkov obstoječega sistema bi morda morali več narediti na področju dajanja pohval zaposlenim za opravljeno delo, saj so ocene te kategorije v SiOKu ene najnižjih. Lahko bi tudi nekoliko eksperimentirali s statusom zaposlenih in osebam na nižjih položajih za določene zasluge dali drugačne statusne naslove, četudi dejansko ne bi napredovali. Bi pa to izboljšalo njihovo samopodobo in jih navdalo z občutkom ponosa in odgovornosti. Pohvalno je, da družba veliko investira v pripadnost zaposlenih, kar je zagotovo eden pomembnejših dejavnikov motiviranosti, a to je dolgotrajen proces. Videti je, da zaposleni s srednjim stažem nekoliko izgubljajo začetni zagon, zato je morda treba narediti delo bolj zanimivo prav tej skupini zaposlenih. Prav tako bi lahko v družbi več eksperimentirali z delom samim, kot je recimo fleksibilizacija delovnega časa, bogatenje dela ali celo delo na domu, če bi se to izkazalo za produktivno. Zagotovo velja še naprej veliko investirati v medosebne odnose, saj so le ti pogoj za dobro počutje na delovnem mestu. Lahko bi na primer uvedli pedagoške delavnice za vodje, kjer bi bil poudarek na komuniciranju in ustvarjanju prijetnega vzdušja v organizacijski enoti. Ker je delo v visokotehnološki družbi tudi stresno, bi lahko tudi več investirali v dejavnosti za premagovanje stresa in sploh v bolj zdravo in prijetno delovno mesto. Vse skupaj bi seveda moralo biti prilagojeno posamezniku, Krkin pogovor pa bi bil osrednji način za raziskovanje potreb.

Da bi dosegali želene rezultate, to je boljši delovni dosežki in posledično morebitna večja učinkovitost družbe, bi bilo smiselno uvesti tudi različne merske inštrumente, ki bi skozi čas merili ustrezen vpliv nedenarnih spodbud na takšen ali drugačen ekonomski kazalec. Zato bi v podjetju morali razširiti definicijo nedenarnega spodbujanja in na novo začrtati cilje, ki jih želijo s tem doseči ter strategijo za doseganje teh ciljev. Cilji bi tako pokazali tudi ustrezne standarde, ki jih je potrebno meriti, da bi raziskali učinek vpeljanih spodbud. V družbi bi tako bilo smiselno oblikovati poseben oddelek za nedenarno motiviranje znotraj Službe za organizacijo in nagrajevanje, ki bi na podlagi raziskav oblikovala sistem ter dolgoročno in kratkoročno strategijo nedenarnega motiviranja.

Je pa ob vsem tem treba priznati, da lahko vsi sistemi nedenarne motivacije zaživijo le ob ustrezni denarni motivaciji. To je še zlasti velja, če slednja ni ustrezna in potem lahko nedenarne spodbude pri zaposlenih izzvenijo kot cinizem. Kot sta trdila Maslow in Herzberg je treba najprej odpraviti nezadovoljstvo oz poskrbeti za preživetje, šele nato se lahko ukvarjamo z izboljšanjem vsega ostalega. To nam da misliti, da so nedenarne spodbude verjetno bolj uspešne v razvitih družbah,

kjer plače že daleč presegajo življenjski minimum, Slovenija (in podjetja v njej) je kljub razvitosti v primerjavi z ZDA in zahodno Evropo še vedno v spodnji polovici in zato nekateri vidiki finančne varnosti niso tako samoumevni. Zato je treba biti pri posploševanju dobljenih rezultatov o učinku nedenarnih spodbud na zaposlene previden. Kolikor bolj ima določena organizacija visoko denarno nagrajevanje, bodo verjetno toliko bolj prišle do izraza nedenarne spodbude.

To pomeni, da nedenarnih spodbud ne moremo nikoli raziskovati ločeno od denarnega nagrajevanja.

Skušajmo si zamisliti večje podjetje, ki proizvaja neke dobrine in seveda želi proizvajati več in bolje. Ima več kot 500 zaposlenih, ki imajo različne izobrazbene profile, različne izkušnje, so različnih starosti, vendar so vsi usposobljeni za svoje delo. Podjetje je že nekaj časa na trgu, ima uveljavljeno blagovno znamko, vendar še vedno ni med največjimi ali najbolj priznanimi proizvajalci na trgu, kar si pa želi biti. Zaposleni so plačani ustrezno glede na podobna delovna mesta v drugih (tudi boljših) podjetjih, veliko prostora za zviševanje plač tudi ni zaradi prevelikih stroškov. Ker je v podjetju zelo pomemben raziskovalna enota po eni in nadzor nad kvaliteto, po drugi strani si podjetje želi, da bi zaposleni bili bolj samoiniciativni po eni in bolj vestni po drugi strani. Občasno imajo težave z bolniškimi odsotnostmi in fluktuacijo, ko pride do kakšnih organizacijskih sprememb. V podjetju imajo tudi razvit sistem denarnega nagrajevanja za najboljšo storilnost ali inovativnost. A te nagrade je treba iz leta v leto zviševati in zato predstavljajo stroške podjetju. Kako bi v takem namišljenem podjetju zvišali motivacijo zaposlenih, da bi bili pripravljeni prevzeti več iniciative, odgovornosti ter da bi se na delovnem mestu in v organizaciji počutili bolje?

Najbrž si to vprašanje postavlja veliko kadrovskih managerjev, ki so prepričani, da imajo kadri v njihovem podjetju še veliko neizkoriščenega potenciala. Največkrat veliko prostora za investiranje ni, plače in nagrade zaposlenih so omejene z letnimi finančnimi načrti, ki tako preprečujejo zviševanje nagrad v nedogled. Lahko brez pretiranega povečanja proračuna podjetje začne graditi sistem nedenarnega motiviranja, ki ima lahko ob minimalnih stroških dolgoročno precej ugodne posledice na delo zaposlenih in posledično tudi na podjetje kot celoto. S preprostimi spodbudami, kot so razvijanje medsebojnih odnosov, negovanje le-teh in spodbujanje s strani vodij, ustrezna pohvala ob uspešnem delu, simbolično nagrajevanje zaposlenih za takšne ali drugačne dosežke ter promocija le-teh na ravni podjetja, bi verjetno izboljšali organizacijsko klimo in ne bi prišlo do nepotrebnih fluktuacij in bolniških odsotnosti. Samoiniciativnost in odgovornost bi verjetno lahko povišali z drugačnim delegiranjem nalog, z več odgovornosti in samostojnosti zaposlenim, individualnim prilagajanjem letnih načrtov dela, morda kakšnim bogatenjem dela ali delom v

skupinah. Vse skupaj bi lahko obogatili tudi z različnimi družabnimi srečanji s vodstvom podjetja in letnimi družabnimi dogodki ter ustrezno vertikalno komunikacijo.

To je le nekaj primerov oz. predlogov, ki smo jih podali na podlagi naše raziskave in kasneje študije primera. Vsi ti predlogi so seveda precej splošni in bi o podjetju ter kadrih verjetno potrebovali več informacij, poleg tega pa se je treba ves čas zavedati, da povišanje motivacije ali storilnosti zaposlenih še ne pomeni avtomatično tudi boljših rezultatov z vidika učinkovitosti podjetja kot celote. Vseeno pa investiranje v medosebne odnose, pohvale zaposlenim, več zaupanja v podrejene, ustrezno postavljeni cilji in občasno družabno srečanje ne morejo škoditi zaposlenim. In če se bodo zaradi tega še bolje počutili na delovnem mestu, bo to v zadovoljstvo vsem.

11. Literatura

1. Ambrose, Maureen L. in Carol T. Kulik (1999): *Old friends, new faces: motivation research in the 1990s*. Dostopno na <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/3/231> (14. avgust 2006).
2. Anthony, W. P., Pamela Perrewe in K. M. Kacmar (1996): *Strategic Human Resource Management*. Fort Worth: The Dryden Press.
3. Bajt, Aleskander in Franjo Štiblar (2002): *Ekonomija: ekonomska analiza in politika*. Ljubljana: GV založba.
4. Baker, George P., Michael C. Jensen in Kevin J Murphy (1988): *Compensation and incentives: practice vs. theory*. Dostopno na <http://www-rcf.usc.edu/~kjmurphy/bjm.pdf> (5. september 2008).
5. Ballentine, Andrew, Nora McKenzie, Allen Wysocki in Karl Kepner (2003): *The role of monetary and non-monetary incentives in the workplace as influenced by career stage*. Dostopno na <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR01600.pdf> (31. avgust 2006).
6. Banič, Ivo (1999): *Metode in procesi vodenja in upravljanja strateškega managementa..* Ljubljana: FDV, zbirka Profesija.
7. Bernardin, H. John in Richard W. Beatty (1984): *Performance appraisal: assessing human behavior at work*. Boston: Kent Publication Company.
8. Boeree, C. G. (2006): *Abraham Maslow*. Dostopno na <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html> (18. avgust 2006).
9. Borkowska, Stanisława (1985): *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Państwowe wydawnictwo naukowe.
10. Chapman, Allan (2006): *David MacClelland's motivational needs theory*. Dostopno na <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm> (17. junij 2006).
11. Chapman, Allan (2008): *Herzberg's motivators and hygiene factors*. Dostopno na <http://www.businessballs.com/herzbergmotivationdiagram.pdf> (5. april 2008).
12. Clive, Craig M. (2004): *Cashless employee motivation*. Dostopno na www.baylights.com/articles/0503 (18. november 2006).
13. Condly, Steven J., Richard E. Clark in Harold D. Stolovich (2003): *The effects of incentives on workplace performance: a meta-analytic review of research studies*. Dostopno na <http://www.businessgroupinc.com/NewCode/PDFs/Incentives,%20Motivation%20and%20Workplace%20Performance.pdf> (12. oktober 2006).
14. Furnham, Adrian (2005): *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. Hove, New York: Psychology.

15. Furnham, Adrian (1992): *Personality at work*. London: Routledge.
16. Gruban, Brane (2007): *Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih – ne nagrajevati?*. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/> (12. marec 2008).
17. Gruban, Brane (2007): *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/> (30. november 2007).
18. Hollway, Wendy (1992): *Work psychology and organizational behaviour: managing the individual at work*. London: Sage Publications.
19. Horton, Susan in Timothy King (1981): *Labor productivity: un tour d' horizon*. Washington: World Bank.
20. Ilič, Branko (2002): Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39(6), 935–951.
21. Ilič, Branko (2004): Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V Ivan Svetlik (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 174–202. Ljubljana: Sophia.
22. Karasek, Robert in Theorell Toeres (1990): *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
23. Kochan, Thomas A., Casey Ichniowski, David Levine, Craig Olson in George Strauss (1996): *What works at work: overview and assessment*. Dostopno na <http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/2610/1/SWP-3886-34616085.pdf> (11. september 2006).
24. Lah, Marko (2007) : *Temelji ekonomije*. Ljubljana: FDV, zbirka Maklen.
25. Lipovec, Filip (1987): *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
26. MacClelland, David in Robert S. Steele (1973): *Human Motivation: a book of readings*. Moristown: General Learning Press.
27. Maslow, Abraham H. (1998): *Maslow on management*. New York: J. Wiley.
28. McCormick, Ernest in Daniel R. Ilgen (1985): *Industrial and organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.
29. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2007): *Zakon o delovnih razmerjih*. Dostopno na http://www.mddsz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/zakon_o_delovnih_razmerjih/#c16795 (6. januar 2008).
30. Možina, Stane (1999): Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. *Industrijska demokracija* 3(3), 3–5.
31. Možina, Stane (1999): Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija* 3(2), 5–8.
32. Možina, Stane, Miroslav Stanojevič, Ivan Svetlik, Nada Zupan in Stane Vodovnik (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV, zbirka Profesija.

33. Nelson, Bob (2006): *Dump the cash, load the praise*. Dostopno na <http://www.fed.org/onlinemag/dec96/motiv.html>. (10. december 2006).
34. Norwood, George (2006): *Maslow's hierarchy of needs*. Dostopno na <http://www.deepermind.com/20maslow.htm> (10. november 2006).
35. Smith, Stephen (1994): *Labour Economics*. London, New York: Routledge.
36. Treven, Sonja (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Prašnikar, Janez in Žiga Debeljak (1998): *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Podjetje X (2007): *Upravljanje s kadrovskimi viri v podjetju X*. Podjetje X.
39. Podjetje X (2007): *Zaposleni*. Podjetje X.
40. Podjetje X (2007): *Interno glasilo*. Podjetje X.
41. Podjetje X: *Letno poročilo 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007*. Podjetje X.
42. Sims, Bill (2001): *Why paycheck isn't enough*. Dostopno na http://www.billsims.com/press_room_whyreco.php (2. november 2006).
43. Statt, David (1994): *Psychology and the world of work*. London: Macmillan.
44. Steers, R. M. in L. W. Porter (1987): *Motivation and work behaviour*. New York: McGraw – Hill.
45. Tang, Chin – Chun (2005): *Enhancing involvement in community planning using incentives*. Dostopno na <http://www.uwsp.edu/cnr/landcenter/Publications/Incentives.pdf> (20. september 2006).
46. Uhan, Stane (1999): Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija* 3(5), 3–8.
47. Uhan, Stane (1999): Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija* 3(6/7), 3–5.
48. Vroom, Victor H. (1967): *Work and Motivation*. New York, London, Sidney: J. Wiley and sons.

12. Priloge

Priloga A: Vprašalnik SiOK

Projekt za primerjalno raziskovanje organizacij



Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2006

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih tako svojo organizacijsko enoto kot **celo organizacijo**, kolikor jo poznate.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.			1 2 3 4 5
2.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.			1 2 3 4 5
3.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.			1 2 3 4 5
4.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.			1 2 3 4 5
5.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.			1 2 3 4 5
6.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
7.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.			1 2 3 4 5
8.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.			1 2 3 4 5
9.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.			1 2 3 4 5
10.	Naše poslovodstvo je učinkovito.			1 2 3 4 5
11.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
12.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.			1 2 3 4 5
13.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.			1 2 3 4 5
14.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.			1 2 3 4 5
15.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.			1 2 3 4 5
16.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.			1 2 3 4 5
17.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.			1 2 3 4 5
18.	Konflikte rešujemo v skupno korist.			1 2 3 4 5
19.	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.			1 2 3 4 5
20.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.			1 2 3 4 5
21.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.			1 2 3 4 5
22.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.			1 2 3 4 5
23.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.			1 2 3 4 5
24.	Zaposleni se učimo drug od drugega.			1 2 3 4 5
25.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.			1 2 3 4 5
26.	Naše vodstvo spada med bolj uspešne v regiji (državi).			1 2 3 4 5
27.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.			1 2 3 4 5
28.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.			1 2 3 4 5
29.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.			1 2 3 4 5
30.	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.			1 2 3 4 5
31.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.			1 2 3 4 5
32.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.			1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
33.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.			1 2 3 4 5
34.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.			1 2 3 4 5
35.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.			1 2 3 4 5
36.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.			1 2 3 4 5
37.	Ljudje si medsebojno zaupajo.			1 2 3 4 5
38.	V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljito) razgovor s svojim vodjem.			1 2 3 4 5
39.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.			1 2 3 4 5
40.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.			1 2 3 4 5
41.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.			1 2 3 4 5
42.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.			1 2 3 4 5
43.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.			1 2 3 4 5
44.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.			1 2 3 4 5
45.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.			1 2 3 4 5
46.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.			1 2 3 4 5
47.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.			1 2 3 4 5
48.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.			1 2 3 4 5
49.	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.			1 2 3 4 5
50.	Naša organizacija je učinkovita.			1 2 3 4 5
51.	Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.			1 2 3 4 5
52.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.			1 2 3 4 5
53.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.			1 2 3 4 5
54.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.			1 2 3 4 5
55.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.			1 2 3 4 5
56.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.			1 2 3 4 5
57.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.			1 2 3 4 5
58.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.			1 2 3 4 5
59.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.			1 2 3 4 5
60.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.			1 2 3 4 5
61.	Delovni sestanki so redni.			1 2 3 4 5
62.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.			1 2 3 4 5
63.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.			1 2 3 4 5
64.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.			1 2 3 4 5
65.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.			1 2 3 4 5
66.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.			1 2 3 4 5
67.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.			1 2 3 4 5
68.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.			1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
69.	Sistem usposabljanja je dober.			1 2 3 4 5
x01	Z veseljem bi priporočil delo v našem podjetju prijateljem in znancem.			1 2 3 4 5
x02	Malo je možnosti, da bom iskal delo drugje v naslednjih nekaj letih.			1 2 3 4 5
x03	Imam možnost sam odločati in reševati probleme v zvezi s svojim delom.			1 2 3 4 5
x04	Naši vodje si prizadevajo za izboljšanje uspešnosti in učinkovitost pri delu.			1 2 3 4 5
x05	Vodstvo zagotavlja pomoč, izobraževanje in vodenje za boljšo uspešnost pri delu.			1 2 3 4 5
x06	Dobivam povratno informacijo o tem, kako uspešen sem pri delu.			1 2 3 4 5
x07	V našem podjetju smo zaposleni cenjeni.			1 2 3 4 5
x08	Pri nas je jasno, kdo o čem odloča in za kaj kdo je odgovoren.			1 2 3 4 5
x09	Sem med najboljšimi na svojem področju dela.			1 2 3 4 5
x10	Rad delam v tem podjetju.			1 2 3 4 5
x11	Večino svoje delovne kariere bi si želel prebiti v tem podjetju.			1 2 3 4 5
x12	Zmorem opraviti količino dela, ki mi je dana.			1 2 3 4 5
x13	Lahko vplivam na izboljšave pri delu			1 2 3 4 5
x14	Naša organizacija ima odgovoren odnos do okolja.			1 2 3 4 5
x15	V našem podjetju imamo zaposleni možnosti za razvoj in napredovanje ne glede na starost, spol, nacionalnost ali druge kulturne razlike.			1 2 3 4 5
x16	Naša organizacija veliko prispeva tudi k širši družbeni skupnosti			1 2 3 4 5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

ZADOVOLJSTVO ...	Stopnja zadovoljstva				
70. ... z delom	1	2	3	4	5
71. ... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
72. ... s sodelavci	1	2	3	4	5
73. ... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
74. ... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
75. ... s plačo	1	2	3	4	5
76. ... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
77. ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
78. ... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
79. ... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
80. ... z delovnim časom	1	2	3	4	5

81. Komentarji:

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

82. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

83. Nivo v organizaciji

- 1.) višji in srednji managerji
- 2.) operativni vodje
(izključno zadnji nivo vodenja)
- 3.) samostojni strokovni kadri
(ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
- 4.) izvajalci

83. Staž v organizaciji

- 1.) do 2 leti
- 2.) od 2 do 5 let
- 3.) od 5 do 10 let
- 4.) od 10 do 20 let
- 5.) nad 20 let

84. Starost

- 1.) do 30 let
- 2.) od 30 do 40 let
- 3.) od 40 do 50 let
- 4.) nad 50 let

85. Stopnja izobrazbe

- 1.) dveletna srednja šola ali manj
- 2.) poklicna
- 3.) srednja šola
- 4.) višja šola
- 5.) visoka in več

86. Organizacijska enota

- 1.) Oskrba z izdelki
- 2.) Raziskave in razvoj
- 3.) Marketing, Prodaja
- 4.) ITS
- 5.) Vodstvo, samostojne org. enote, drugo ...

Priloga B: Združene trditve po skupinah

Motiviranost in zavzetost

Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.
Zaposleni v naši enoti smo zavzeti za svoje delo.
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.
Vsi v naši enoti smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.

Pripadnost organizaciji

Naša organizacija ima velik ugled v okolju.
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.
Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.
Naša organizacija je učinkovita.
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.

Samostojnost in odgovornost zaposlenih

Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.

Medsebojni odnosi

V naši enoti cenimo delo svojih sodelavcev.
Odnosi med zaposlenimi so dobri.
Ljudje si medsebojno zaupajo.
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.
Konflikte rešujemo v skupno korist.
V naši enoti se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.
Zadovoljstvo s sodelavci

Vodenje in odločanje

Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.
Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.

Izrekanje pohval

V naši enoti vodje cenijo dobro opravljeno delo.
Dober delovni rezultat se pri nas hitro opazi in je pohvaljen.
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.

Poznavanje ciljev

Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.

Delegiranje nalog in letni plani

Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.
V naši enoti so zadolžitve jasno opredeljene.
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.

Varnost zaposlitve in splošni delovni pogoji

Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)
Zadovoljstvo z delovnim časom

Napredovanje in osebna rast

Zaposleni v naši enoti smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.
Zadovoljstvo z delom
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.