

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Murn

Tina Zaplotnik Kovač

Vloga vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Murn

Tina Zaplotnik Kovač

Mentorica:izr. prof. dr. Nada Zupan

Vloga vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

Za vso podporo pri pisanju magistrske naloge se zahvaljujema svojim najbližjim, prijateljem in družini. Posebej se zahvaljujema mentorici prof. dr. Nadi Zupan za vse strokovne napotke in nasvete, prav tako preučevanemu podjetju za dostop do relevantnih virov podatkov.

Izjava 1

Izjava 2

Povzetek

Vloga vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih

Z vlogo vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih se ukvarja vse več akademikov in je izvedenih več študij. Na trende devolucije kadrovske funkcije in delitve odgovornosti in vloge med vodjo in kadrovsko službo za bolj motivirane in nagrajene zaposlene z namenom doseganja konkurenčne prednosti se odziva mnogo podjetij. V magistrskem delu v izbranem podjetju preučujeva, kakšna je oziroma bi morala biti vloga tako vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. V teoretičnem delu predstaviva pomembnejša teoretična izhodišča glede kadrovske funkcije, njeno spremenjeno vlogo, teorije motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter predstaviva koncept vodenja in različne modele. Študijo primera sva izvedli v večjem slovenskem telekomunikacijskem podjetju, kjer se glede na izvedeno empirično raziskavo kažejo problematična področja prav pri vlogi vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Na strani kadrovske službe je ugotovljena (pre)majhna moč kadrovske funkcije, (pre)togi okviri in pravilniki za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih ter slabša strateška naravnost; vodje pa se slabše zavedajo možnosti nefinančnega nagrajevanja, so operativno naravnani in pri nekaterih področjih kadrovanja slabo usposobljeni. Zaznano je tudi njuno pomanjkljivo sodelovanje, predvsem na področju motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.

S pomočjo pridobljenih rezultatov sva na podlagi študije primera oblikovali predloge in priporočila, ki jih podjetje lahko uporabi za izboljšanje vloge vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Priporočila sva oblikovali za preučevano podjetje, vendar so aplikativna tudi za druga podjetja s podobno problematiko. Oblikovana so posebej za vodjo, kadrovsko službo ter za izboljšanje njunega sodelovanja, oblikovali sva tudi model o vlogi vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih.

Ključne ugotovitve so, da mora vodenje zavzeti ključno vlogo pri upravljanju podjetja, saj če vodja uspe s primernim stilom vodenja motivirati in ustrezno nagraditi zaposlene, bodo tudi dosegali poslovne rezultate in vplivali na uspešnost podjetja. Vodja mora biti usposobljen in poznati teoretične osnove in načela vodenja. Kadrovska služba pa naj več sodeluje z vodji, se številčno okrepi s strokovnjaki s področja motiviranja in nagrajevanja ter naj oblikuje fleksibilnejše pravilnike. Velik pomen dajeva tudi vodstvu, saj mora nameniti več sredstev usposabljanju vodij in kadrovsko službo pomembnejše in strateško umestiti v organizacijo podjetja. Ključna ideja, ki jo prikazuje tudi lasten model, je, da imata vodja in kadrovska služba ključno vlogo pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, vendar imata pri tem različno vlogo - v relaciji do zaposlenega ima kadrovska služba bolj posredno vlogo, vodje pa neposredno. Prav tako sta tudi motiviranje in nagrajevanje medsebojno povezana in vplivata drug na drugega. Vodja s svojim stilom in načinom vodenja vpliva na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih kot tudi kadrovska služba s svojimi orodji. Vodja ima večjo vlogo pri nefinančnem, kadrovska služba pa pri finančnem nagrajevanju, pripravi kadrovske orodje in strategij za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih ter ustvarjanju širšega motivacijskega okolja. Poudarjava, da je za uspešno vodenje in zadovoljstvo na vseh ravneh nujno poznavanje svojih zaposlenih in medsebojno zaupanje. Ne nazadnje pa je potrebno zagotoviti, da so pravi ljudje na pravih mestih.

“Dober vodja navdušuje zaposlene z zaupanjem vanj, vrhunski vodja navdušuje zaposlene z zaupanjem vase.”¹

Ključne besede: vodenje, neposredni vodja, kadrovska služba, motiviranje, nagrajevanje

¹ http://thinkexist.com/quotation/a_good_leader_inspires_people_to_have_confidence/169218.html

Summary

The role of line managers and human resource department regarding employee motivation and rewards

There are many experts engaged in exploring the role of line managers and HR department regarding employee motivation and rewards. Many companies are nowadays exploring innovative ways in responding to human resource devolution and dealing with shared responsibility between line manager and HR department with the purpose of achieving competitive advantage. In the master thesis case study is made and our research in selected company is based on exploring the current situation of line managers' and HR departments' role regarding employee motivation and rewards and how it should be. In theoretical part of we present a theoretical background of HRM, its changing role, theories of motivating, rewarding employees, concepts and models of leadership. Case study was made in a large Slovenian telecommunication company, where, according to the research, several problematic areas arised regarding line managers' and HR departments' role regarding employee motivation and rewards. Findings show that HR department lacks in its power and strategic influence, also has rigid regulations regarding motivation and reward systems; line managers are not very well aware of importance and theoretical points of non-financial rewarding, are too administrative and too focused on doing their professional work and are in some areas of leading, motivating and rewarding employees poorly qualified. Cooperation between line manager and HR department is inadequate and perceived as one of the biggest issues in case study.

According to the results from the research we have designed suggestions and recommendations that a company can use for the purpose of achieving better role of line managers and HR department regarding motivation and rewards. Recommendations are made specifically for line manager, HR department and to promote their mutual cooperation, we have also designed a model regarding studied issue. Recommendations are being made for studied company, but are also applicable for companies with similar problematic areas.

Key findings of case study are that leadership must have fundamental role in managing company, because if the line manager with appropriate style of leadership manages to motivate and reward its employees they together will be able to achieve business goals and companys' effectiveness. Line manager must be a qualified leader, HR department should cooperate with them more often and efficient, should be numerously strengthened with motivation and rewarding experts and should design more flexible regulations regarding motivation and reward systems. We see great importance in top management also, as they should give more funds for training line managers and give bigger importance and influence to HR function. Our designed model shows that the key idea is that line manager and HR department have the key role in motivating and rewarding employees, but also have different roles in relation to employee - line manager has more direct one, whereas HR department has an indirect role. The two are mutually connected and influence each other. Line managers with their style of leadership and personality have great impact on employee motivation and rewards as does HR department with their tools and regulations. Line manager has bigger role on non-financial rewards as HR department has on financial rewards, reward systems and creation of various HR tools and broader motivational environment. We are strongly convinced that trust and knowing employees have significant meaning in successful leadership and overall satisfaction on different levels. Last but not least, right people must be on right positions. *"A good leader inspires people to have confidence in the leader, a great leader inspires people to have confidence in themselves."*

Key words: leadership, line manager, human resource department, motivation, reward systems

KAZALO

1	UVOD	12
1.1	OPREDELITEV PROBLEMATIKE V PREUČEVANEM PODJETJU	13
1.2	NAMEN IN CILJI.....	14
1.3	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	15
1.4	METODOLOGIJA	15
1.5	STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA	16
	PRVI SKLOP: TEORETIČNI DEL	17
2	MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV.....	17
2.1	RAZVOJ KADROVSKE FUNKCIJE	17
2.2	NALOGE IN VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE.....	18
2.3	DEVOLUCIJA KADROVSKE FUNKCIJE	20
2.3.1	Odnos med kadrovsko službo in vodji v luči devolucije	22
2.3.2	Priporočila menedžmentu glede devolucije	24
2.4	SPREMENJENA VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE	25
2.5	VLOGA VODJE IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH	28
3	MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	31
3.1	MOTIVACIJA IN MOTIVI.....	31
3.2	MOTIVACIJA IN ORGANIZACIJA	33
3.3	TEORIJE MOTIVACIJE	35
3.3.1	Vsebinske motivacijske teorije.....	36
3.3.1.1	Maslowa teorija motivacije	36
3.3.1.2	Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije	38
3.3.1.3	McClellandova teorija potreb	39
3.3.2	Procesne motivacijske teorije.....	40
3.3.2.1	Vroomova teorija pričakovanj	40
3.3.2.2	Lockova teorija ciljev	42
3.3.2.3	Adamsova teorija enakosti	43
3.3.2.4	Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela	45
3.3.3	Skinnerjeva teorija okrepitve	46
4	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	49
4.1	SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	49
4.1.1	Celovit sistem plač in nagrajevanja.....	50
4.1.2	Osnovni model plač in nagrajevanja po Milkovichu in Newmanu	51
4.2	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	53
4.2.1	Povezovanje plač in nagrad z uspešnostjo	54
4.2.2	Finančno nagrajevanje.....	55
4.2.2.1	Delovna uspešnost posameznika, skupine in podjetja.....	57
4.2.2.2	Kritiki in zagovorniki finančnega nagrajevanja	60
4.2.3	Nefinančno nagrajevanje.....	62
4.2.4	Sistem zagotavljanja uspešnosti	65
4.3	ZNAČILNOSTI SODOBNEGA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA	67
5	TEORETIČNA IZHODIŠČA – VODENJE IN VODJA	69
5.1	DEFINICIJE IN KLJUČNE FUNKCIJE VODENJA	69
5.2	PODROČJA IN RAVNI VODENJA	72
5.3	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA VODENJE.....	74

5.3.1 Okolje	75
5.3.2 Organizacijska kultura in klima	75
5.3.3 Odnosi s podrejenimi (konflikti, stres, zaupanje)	76
5.3.4 Zadovoljstvo pri delu	78
5.3.5 Motiviranje zaposlenih in nagrajevanje	79
5.3.6 Komuniciranje in informiranje	80
5.4 VLOGA, NALOGE IN LASTNOSTI VODJE	81
5.4.1 Vloga in naloge vodje	83
5.4.2 Sposobnosti, znanje in izkušnje (odličnega vodje)	86
5.4.3 Moč - vpliv	89
5.4.4 Vodja – trener – svetovalec	91
5.5 VLOGA VODJE PRI ZAGOTAVLJANJU USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH	92
5.5.1 Vloga vodje pri zaznavanju vzrokov demotivacije	93
5.5.2 Vloga vodje pri doseganju (odlične delovne) uspešnosti zaposlenih.....	94
5.5.3 Učinkovito dodeljevanje nalog.....	96
6 PREGLED TEORIJ IN STILOV VODENJA.....	101
6.1 TEORIJE VODENJA.....	101
6.1.1 Webrova klasična teorija vodenja	101
6.1.2 Sodobnejše teorije in stili	102
6.1.3 Sodobne mehke tehnike vodenja.....	103
6.2 STILI VODENJA GLEDE NA RAZLIČNE DEJAVNIKE	105
6.2.1 Stil vodenja odvisen od situacije in sposobnosti podrejenih.....	106
6.2.2 Stil vodenja odvisen od nalogi ustrezni zrelosti podrejenega	107
6.2.3 Stil vodenja odvisen od tipa osebnosti	108
6.2.4 Stil vodenja odvisen od tipa odločitve	109
7 MODELI VODENJA	111
7.1 MODEL OSEBNOSTNIH ZNAČILNOSTI	111
7.1.1 Model vodenja s prirojenimi lastnostmi.....	111
7.1.2 Model vodenja z veščinami.....	115
7.2 VEDENJSKI MODEL VODJE	117
7.2.1 Pomembnejše študije.....	117
7.2.1.1 Kurt Lewin ali Iowa študija.....	118
7.2.1.2 Študija na Univerzi v Ohio	119
7.2.1.3 Študija na Univerzi v Michiganu oziroma model Univerze v Michiganu	120
7.2.2 Blake in Moutonov model mrežnega vodenja.....	120
7.2.3 McGregorjev X in Y model vodenja.....	122
7.3 SITUACIJSKI MODELI VODENJA	123
7.3.1 Fiedlerjev kontingenčni model.....	124
7.3.2 Herseyev in Blanchardov model	125
7.3.3 Normativno odločitven model Vrooma, Yettona in Jaga.....	127
7.3.4 Housejev model poti in cilja.....	128
7.4 MODERNI/NOVEJŠI MODELI VODENJA ALI MODELI VODENJA PRIHODNOSTI?	129
7.4.1 Model prvinskega in resonančnega vodenja	129
7.4.2 Model avtentičnega vodenja.....	132
7.4.3 Model dolgoročnega vodenja	135
8 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA	139
8.1 TEORETIČNA IZHODIŠČA METODOLOGIJE RAZISKOVANJA	139
8.1.1 Kvalitativno raziskovanje in načela	139
8.1.2 Študija primera	142

8.2 POTEK ŠTUDIJE PRIMERA V PODJETJU	146
9 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE PODJETJA IN KADROVSKE DEJAVNOSTI	148
9.1 ORGANIZACIJA PODJETJA IN OSNOVNI KADROVSKI PODATKI	148
9.2 ORGANIZACIJA IN AKTIVNOSTI KADROVSKEGA SEKTORJA.....	151
9.2.1 Naloge in projekti.....	152
9.2.2 Kadrovska strategija.....	155
9.2.3 Letni razvojni pogovor in ocenjevanje razvitosti kompetenc	156
10 ANALIZA VLOGE KADROVSKE SLUŽBE IN VODJE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH	158
10.1 PROCES NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA	158
10.2 ANALIZA POROČILA MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME	164
10.2.1 Motivacija in zavzetost.....	165
10.2.2 Vodenje	166
10.2.3 Dodatna vprašanja o sistemih vodenja	167
10.2.4 Nagrajevanje.....	168
10.2.5 Notranji odnosi.....	169
10.2.6 Organiziranost	170
10.2.7 Notranje komuniciranje in informiranje.....	171
10.2.8 Zadovoljstvo.....	172
10.3 ANALIZA VPRAŠALNIKA O VLOGI VODJE IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU SODELAVCEV	174
10.3.1 Sestava in struktura vprašalnika	174
10.3.2 Analiza in interpretacija rezultatov vprašalnika.....	175
10.3.2.1 Pomembnost dejavnikov pri motiviranju zaposlenih	176
10.3.2.2 Pomembnost dejavnikov pri nagrajevanju zaposlenih.....	178
10.3.2.3 Učinkovitost vzpostavljanja motivacijskega okolja po mnenju vodje	180
10.3.2.4 Učinkovitost orodij kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju sodelavcev	181
10.3.2.5 Ocena vodij pogostosti sodelovanja s kadrovske službo	183
10.3.2.6 Mnenje vodij glede odgovornosti za posamezna področja	184
10.3.2.7 Analiza odgovorov vodij o možnostih izboljšanja motivacije in nagrajevanja zaposlenih.....	188
11 PREDSTAVITEV PROBLEMATIKE GLEDE VLOGE VODIJ IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH	191
11.1 KADROVSKA SLUŽBA	192
11.2 VODJA.....	194
11.3 SODELOVANJE VODJA – KADROVSKA SLUŽBA.....	197
12 PRIPOROČILA ZA VEČJO VLOGO VODIJ IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH	199
12.1 KADROVSKA SLUŽBA	199
12.2 VODJA.....	202
12.3 SODELOVANJE VODJA-KADROVSKA SLUŽBA	204
13 SKLEPI IN UGOTOVITVE	206
14 ZAKLJUČEK.....	210
15 LITERATURA IN VIRI	211
PRILOGA A: VPRAŠALNIK O VLOGI VODJE IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH V PODJETJU.....	222
PRILOGA B: KOMENTARJI ANKETIRANCEV	229

PRILOGA C: DESKRIPTIVNA STATISTIKA VPRAŠALNIKA O VLOGI VODJE IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH V PODJETJU	235
--	-----

KAZALO TABEL, SLIK IN GRAFOV:

Kazalo tabel:

Tabela 2.1: Odgovornost za izvajane politike upravljanja s človeškimi viri	21
Tabela 5.1: Vodstvene in managerske kvalitete	82
Tabela 7.1: Študije prirojenih vodstvenih osebnostnih značilnosti in karakteristik.....	114
Tabela 7.2: Primerjava domnev teorije X in teorije Y	122
Tabela 7.3: Značilnosti modela avtentičnega vodenja	133
Tabela 8.1: Bistvene značilnosti kvalitativnega raziskovanja.....	140
Tabela 8.2: Ključni načeli procesa kvalitativnega raziskovanja	142
Tabela 8.3: Faze kvalitativnega raziskovalnega pristopa v študiji primera	143
Tabela 8.4: Faze procesa kvalitativnega raziskovalnega pristopa študije primera v preučevanem podjetju	146
Tabela 10.1: Vloga kadrovske službe in vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih..	163
Tabela 10.2: Kategorizacija komentarjev vodij, kako lahko kadrovska služba izboljša motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.....	188
Tabela 10.3: Kategorizacija komentarjev vodij kako lahko vodje izboljšajo motiviranje in nagrajevanje zaposlenih	189

Kazalo slik:

Slika 2.1: Ulrichov model vloge kadrovskih strokovnjakov	26
Slika 2.2: Porazdelitev odgovornosti za ustvarjanje motivacijskega okolja po hierarhičnih nivojih v organizaciji.....	29
Slika 3.1: Motivacijski krog	33
Slika 3.2: Maslowa hierarhija potreb	36
Slika 3.3: Struktura higienikov in motivatorjev	38
Slika 3.4: Vroomova teorija pričakovanj	41
Slika 3.5: Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela.....	46
Slika 4.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	50
Slika 4.2: Osnovni model plač in nagrajevanja po Milkovichu in Newmanu.....	52
Slika 4.3: Struktura plač v podjetju	56
Slika 5.1: Štiri ravni vodenja, osredotočenega na načela (s ključnimi načeli).....	73
Slika 5.2: Osebnostne značilnosti vodij	85
Slika 5.3: Lastnosti vodje	87
Slika 5.4: Značilnost avtentičnih vodij.....	88
Slika 6.1: Tipi osebnosti po Tracyju	109
Slika 7.1: Različni pogledi vodenja.....	112
Slika 7.2: Blake in Moutonov model mrežnega vodenja	121
Slika 7.3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje	124
Slika 7.4: Hersey-Blanchardov situacijski model vodenja.....	126
Slika 7.5: Housejev (situacijski) model ciljev in poti ter zaželeno vedenje vodij	128
Slika 7.6: Resonančni in disonančni vodstveni slogi	131
Slika 9.1: Organizacijska struktura podjetja	149

Slika 9.2: Organizacijska shema Kadrovskega sektorja.....	152
Slika 13.1: Vloga vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih	208

Kazalo grafov:

Graf 9.1: Razporeditev zaposlenih po področjih in povprečna starost	150
Graf 9.2: Delovna doba v podjetju in skupna delovna doba (v % zaposlenih).....	151
Graf 10.1: Povprečne vrednosti proučevanih sklopov organizacijske klime	165
Graf 10.2: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu motivacija in zavzetost	166
Graf 10.3: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu vodenje	167
Graf 10.4: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu dodatna vprašanja o sistemih vodenja	168
Graf 10.5: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu nagrajevanje.....	169
Graf 10.6: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu notranji odnosi	170
Graf 10.7: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu organiziranost	171
Graf 10.8: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu notranje komuniciranje in informiranje..	172
Graf 10.9: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu zadovoljstvo.....	173
Graf 10.10: Pomembnost dejavnikov pri motiviranju zaposlenih.....	177
Graf 10.11: Pomembnost dejavnikov pri nagrajevanju zaposlenih.....	179
Graf 10.12: Učinkovitost vzpostavljanja motivacijskega okolja z vidika vodje.....	181
Graf 10.13: Učinkovitost prispevka kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih.....	182
Graf 10.14: Ocena sodelovanja vodij s kadrovsko službo	183
Graf 10.15: Kdo ima oziroma bi moral sprejeti glavno odločitev po posameznih področjih	186

1 UVOD

Kaj nas motivira in kakšne so nagrade za dobro opravljeno delo? Kako motiviramo in nagrajujemo sebe in kako druge ter predvsem, kakšna je vloga vodje in kadrovskega sektorja pri tem? Že dolgo časa je znano, da imajo nemotivirani sodelavci nižjo delovno uspešnost, niso zainteresirani za kakovost proizvodov in storitev, ne identificirajo se z organizacijo in so kadarkoli pripravljeni oditi, če se jim ponudi priložnost. Prav tako niso zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj in uspešnost. Motivacija je poleg človeških sposobnosti in znanja eden od ključnih dejavnikov uspešnosti zaposlenih, motiviranje pa tako ena od ključnih nalog vodij, ki jim kadrovske strokovnjaki pomagajo z oblikovanjem ustreznih kadrovskih sistemov in orodij za motiviranje, med drugim tudi sistemov nagrajevanja (Zupan 2008). Zaposleni morajo v motiviranju in nagrajevanju prepoznati dodano vrednost, vodja in kadrovska služba pa morajo hkrati znati prepoznati, kakšno vrednost pripisuje zaposlen posamezni vrsti nagrad in v kolikšni meri ga to motivira. Pogoj za to pa je usposobljenost vodij in kadrovske službe, ne nazadnje pa tudi njihovo uspešno sodelovanje.

Pridobivanje in zadrževanje zaposlenih postaja v 21. stoletju čedalje težje. Globalizacija in raznolika delovna sila postavlja kadrovske strokovnjake pred nešteto izzivov. Ravno zaradi tega je motivacija in nagrajevanje zaposlenih izjemnega pomena pri doseganju organizacijske uspešnosti. Kljub dolgem in razsežnem raziskovanju mnogih teorij, je motivacija zaposlenih še vedno premalo razumljena in uporabljena. V današnjih organizacijah je potrebno spoznati in pogledati preko tradicionalnih načinov nagrajevanja, motivacijski pristopi morajo biti zasnovani tako, da sledijo posameznikovim motivacijskim dejavnikom. Nujno je, da ni oblikovan samo en način motiviranja in nagrajevanja, saj jih je toliko, kolikor je posameznikov, situacij in vodij.

Vseeno pa se zdi, da je med teorijo in prakso velik razkorak. V realnosti se namreč nemalokrat pojavijo napetosti in nesoglasja, kdo je odgovoren za kakšno področje, saj kadrovska služba ne nudi zadostne podpore in svetovanja vodjem, slednji pa ne sprejemajo prostovoljnega vključevanja v kadrovske zadeve. Učinkovito motiviranje in nagrajevanje je odgovornost obeh, mora pa biti prilagojeno specifični organizacijski kulturi podjetja in

neposredno vezano na vizijo in cilje podjetja. Podjetje mora slediti duhu devolucije kadrovske funkcije, saj je njen cilj predvsem: »organizacijska uspešnost: motivacija in pripadnost zaposlenih, komunikacijski učinek in reprezentacijski razlog (neposredni vodje predstavljajo celotni menedžment, hkrati pa so z zaposlenimi v nenehnem stiku). Če ima menedžment odgovornost in moč nadzorovati ter nagrajevati zaposlene, naj bi to pomenilo tudi njegovo večjo učinkovitost« (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 38-39). Ne nazadnje pa za ustvarjanje motivacijskega okolja niso odgovorni le vodje in kadrovska služba, nanjo imajo vpliv tudi sami zaposleni in najvišje vodstvo.

1.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE V PREUČEVANEM PODJETJU

Vlogo kadrovske funkcije in vodij pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih bova preverili v izbranem večjem slovenskem podjetju. Podjetje je v državni lasti, deluje v telekomunikacijski panogi in je zelo uspešno tako v domačem poslovnem okolju kot tudi v tujini. Vseeno pa je bilo v preučevanem podjetju zaznano² več problematičnih področij: pomanjkanje motivacije in slabo ocenjeni sistemi nagrajevanja, neustrezno vodenje in tudi nezadovoljstvo s kadrovske funkcije v podjetju.

V magistrski nalogi bova v preučevanem podjetju analizirali in preučili vlogo vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Interne raziskave v podjetju so pokazale, da so področja motiviranja in nagrajevanja, vodenja in zadovoljstva med najslabše³ ocenjenimi. Opazili sva tudi nujno potrebo po okrepitvi kadrovske funkcije, kar je razvidno iz več analiz, ki predstavljajo osnovo najinega empiričnega dela. Na podlagi teoretičnih virov, podrobnih analiz ter študije primera bova v podjetju raziskali, kakšno vlogo ima vodja na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih in kakšno ima kadrovska služba.

V duhu devolucije menedžmenta človeških virov mora biti motiviranje in nagrajevanje zaposlenih naloga vodij, v sodelovanju s kadrovske službo pa naj bi oblikovali sistem motiviranja in nagrajevanja. Pri motiviranju moramo torej upoštevati tudi vodenje, saj se le-to nanaša na ljudi in njihove zmogljivosti. V okviru tega procesa poskuša vodja vplivati na ljudi,

² Poročilo o organizacijski klimi in zavzetosti zaposlenih 2008, 2009; kadrovska strategija, delavnica za pripravo akcijskega načrta in akcijski načrt.

³ Rezultati organizacijske klime vsako leto znova pokažejo, da so ta področja najslabše ocenjena.

jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi opravili svoje naloge kar najbolje. Vodje z ustreznim motiviranjem in nagrajevanjem ter kadrovska služba z ustrezno podporo skupaj spodbujajo in pospešujejo razvoj posameznika, ki pomembno vpliva na uspešnost podjetja. Ravno zaradi prekrivajočih se odgovornosti se nama zdi ključno sodelovanje med njima, kar je v preučevanem podjetju pomanjkljivo.

Mnenja sva, da vodje le niso tako dobri pri motiviranju zaposlenih, kot sami mislijo, da so. V preučevanem podjetju je, tudi glede na obstoječe sisteme in pravila, veliko vodij prepričano v to, da morajo ponuditi finančne nagrade, ne zavedajo in prepoznajo pa drugih motivacijskih dejavnikov. Ponos, lojalnost, ljubezen do narave dela, močna delovna etika so včasih pomembnejši od same nagrade. Ne smemo narobe razumeti, denar je še vedno pomemben faktor pri nagrajevanju in motiviranju zaposlenih, vendar zaposleni zaradi denarja ne bodo nujno srečnejši in produktivnejši, če njihova želja po rasti, dosežkih in vrednotenju ne bo zadovoljena.

1.2 NAMEN IN CILJI

Namen magistrskega dela je predstaviti teoretične osnove motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v preučevanem podjetju, teoretična izhodišča glede vodenja, vloge vodje in kadrovske funkcije oziroma službe.

Temeljna teza je, da imajo vodje s svojim delom in vodenjem ključno vlogo pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, v sodelovanju s kadrovske službo. Nadalje meniva, da je sodelovanje kadrovske službe z vodjo in obratno zelo pomembno za učinkovito in primerno nagrajevanje zaposlenih oziroma, za nagrajevanje, ki na zaposlene deluje motivacijsko.

Cilj magistrskega dela je združiti teoretična izhodišča z ugotovitvami raziskovanja problematike v podjetju in študije primera ter oblikovati priporočila, predloge in nasvete vodjem, kadrovske službi in njenemu sodelovanju za izboljšanje vloge vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju.

1.3 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

V magistrski nalogi bova raziskovali naslednja raziskovalna vprašanja, na katera bova ponudili odgovore in priporočila.

1. Ali lahko učinkovito izvajanje akcijskega načrta kadrovske strategije vpliva na vlogo vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih?
2. Na kakšen način lahko vodja vpliva na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih?
3. Kakšno je najboljše sodelovanje kadrovske službe in vodje glede motivacije in nagrajevanja zaposlenih?
4. Je pomembnejši sistem motiviranja in nagrajevanja, ki ga pripravi kadrovska služba ali je pomembnejša usposobljenost vodij za prepoznavanje pravih motivacijskih faktorjev, primernih za njihov tip zaposlenih in narave dela?

1.4 METODOLOGIJA

Empirični del študije primera podjetja začenjava s predstavitvijo izhodišč metodologije raziskovanja in opiševa potek študije primera v podjetju. Nadaljujeva s predstavitvijo organizacije podjetja in kadrovske dejavnosti. Sledi analiza vloge kadrovske službe in vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, procesa motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, analiza izbranih sklopov poročila o merjenju organizacijske klime ter vprašalnika, s katerim bova podrobneje raziskali aspekt vloge vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih.

Na podlagi zbranih podatkov in opazovanja ter opazovanja z udeležbo bova predstavili najin pogled na problematična področja ter empirični del zaključili s priporočili kadrovski službi in vodji, ki jih bova oblikovali na podlagi teoretičnih dognanj in pridobljene analize podatkov.

1.5 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Magistrsko delo se v grobem deli na dva sklopa: teoretični in empirični del, nadalje je razdeljeno na več poglavij. Glede na to, da magistrsko delo piševa skupaj, bova v nalogi po poglavjih ustrezno navedli prispevek posameznice.

V teoretičnem delu je Tina napisala poglavja od dva do štiri (menedžment človeških virov, motiviranje zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih). Maruša je napisala poglavja od pet do sedem (teoretična izhodišča-vodenje in vodja, pregled teorij in stilov vodenja, modeli vodenja). Empirični del sva napisali tako, da je Maruša zbrala empirično gradivo v podjetju, ki sva ga nato skupaj analizirali in oblikovali priporočila, sklepe in ugotovitve. Prav tako sva skupaj napisali uvod in zaključek.

Težko je strogo določiti oziroma razmejiti posamezen prispevek k magistrskemu delu, saj je rezultat timskega dela in sva tudi posamezne dele naknadno skupaj prebrali in uredili.

PRVI SKLOP: TEORETIČNI DEL

2 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Zgodovinsko gledano se je vloga kadrovske funkcije močno spreminjala, se prilagajala trenutnim razmeram v širšem in ožjem okolju ter pridobivala na pomenu znotraj organizacije, prav tako kot se je spreminjal pomen človeških virov v organizaciji. V nadaljevanju poglavja bova na kratko predstavili razvoj kadrovske funkcije, njene naloge in vlogo, proces devolucije ter njeno spremenjeno vlogo ter kakšna je njena vloga in vloga vodij pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih.

2.1 RAZVOJ KADROVSKE FUNKCIJE

Čeprav se je kadrovska funkcija v različnih državah razvijala različno hitro, lahko njen razvoj z določenimi časovnimi odstopanji v večini industrijskih držav razdelimo v naslednja obdobja (Beridge v Svetlik in Zupan 2009, 25):

- **obdobje družbene blaginje** (1915-1920) – začetek delavskih kuhinj in poskus zagotavljanja dostojnega življenja zaposlenim;
- **obdobje kadrovske administracije**⁴ (30. leta) – poleg družbene blaginje so izvajali še zaposlovanje, osnovno usposabljanje in vzdrževanje evidenc;
- **razvojno obdobje kadrovskega menedžmenta**⁵ (40. in 50. leta) – razvoj številnih kadrovske dejavnosti, zraven sodijo še odnosi s sindikati in delodajalci;
- **razvito obdobje kadrovskega menedžmenta** (60. in 70. leta) – poudarek na razvoju organizacije in menedžmenta, sistematičnem usposabljanju, načrtovanju kadrov, tehnike pa so bile vedno bolj strokovne;
- **prva faza menedžmenta človeških virov**⁶ (80. leta) – glavni poudarek je bil, kako menedžment človeških virov prispeva k uspešnosti organizacije; gre za začetek razvoja strateškega menedžmenta človeških virov;

⁴ angl. »personnel administration«

⁵ angl. »personnel management«

⁶ angl. »human resource management«

- **druga faza menedžmenta človeških virov** (90. leta in naprej) – uveljavljanje timskega dela, decentralizacija moči, stalno učenje, celovito obvladovanje kakovosti, menedžment organizacijske kulture, spremljanje uspešnosti in povezovanje nagrad z uspešnostjo, razvoj menedžmenta in drugih dejavnosti, ki naj bi podpirale strategijo podjetja in botrovale k njegovi uspešnosti.

Menedžment človeških virov tako lahko opredelimo kot »politike, prakse in sisteme, ki vplivajo na vedenje zaposlenih, njihov odnos do dela in uspešnost pri delu« (Noe in drugi v Svetlik in Zupan 2009, 27). Ali pa kot »proces analiziranja in urejanja človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev« (Lipičnik 1998, 445). V primerjavi s klasičnim kadrovskim menedžmentom se razlikuje predvsem v tem, da so kadrovske aktivnosti odvisne od okolja, da je poudarjen strateški vidik v smislu medsebojne usklajenosti aktivnosti menedžmenta kadrovskih virov ter njihove usklajenosti s strategijo organizacije, da leži odgovornost za uspešnost ljudi v rokah menedžerjev različnih ravni, da so kadrovske menedžerji bolj vključeni v strateški menedžment in so njihovi poslovni partnerji ter ne nazadnje, da je večji poudarek na spremljanju učinkovitosti menedžmenta kadrovskih virov v povezavi z uspešnostjo organizacije (Svetlik in Zupan 2009, 27).

2.2 NALOGE IN VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE

Temeljne naloge kadrovske funkcije lahko strnemo v naslednja področja (Armstrong 1994, 72-75):

- oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti,
- načrtovanje, privabljanje in izbor zaposlenih,
- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj managerjev, management karier,
- vrednotenje dela, plače in plačilo po uspešnosti, ugodnosti in nagrade,
- sodelovanje s sindikati (kolektivna pogajanja), urejanje delovnih razmerij, vključevanje zaposlenih v odločanje, komuniciranje z zaposlenimi,
- zagotavljanje zdravstvenega varstva in varstva pri delu ter družbenega standarda,

- izvajanje zaposlitvene in osebne administracije, kadrovske informacijski sistem, formaliziranje politik in programov.

Naloge kadrovske funkcije se med organizacijami močno razlikujejo, hkrati pa opravljanje kadrovske funkcije ni le v domeni kadrovskih strokovnjakov ali kadrovskih služb.

Kadrovske vlogo opravljajo različni nosilci, delitev dela med njimi pa je odvisna od velikosti organizacije, kakovosti ponudbe kadrovskih storitev, strateške vloge menedžmenta kadrovskih virov, strukture zaposlenih ter drugih dejavnikov, kot so tradicija, internacionalizacija, stil vodenja in drugo.

1. Kadrovske vlogo opravljajo **linijski vodje** – od neposredno nadrejenih, kjer so kadrovska opravila bolj operativne narave ter del vsakdanjega vodenja do vrhnjega menedžmenta, ki sprejema bolj strateške kadrovske odločitve.
2. **Delavski predstavniki in sindikati** se osredotočajo na ožja vprašanja, kot so plače, delovni pogoji, usposabljanja in podobno, njihova vloga pa je odvisna predvsem od stopnje organiziranosti zaposlenih na organizacijski, panožni in nacionalni ravni ter od zakonske ureditve.
3. **Kadrovske menedžerji in strokovni kadrovske delavci** so profesionalni nosilci kadrovske vloge, ki so posebej izobraženi in usposobljeni zanjo (Svetlik in Kohont 2009, 147-148).

Kadrovske strokovnjaki v organizacijah različno opravljajo delovne naloge in so na različne načine tudi organizirani. V večjih organizacijah najdemo bolj specifična delovna mesta z ožjimi delovnimi področji, v manjših pa pogosto en človek pokriva celotno področje menedžmenta kadrovskih virov. V večjih, decentraliziranih in teritorialno razpršenih organizacijah je kadrovske službe lahko tudi decentralizirane, kjer en kadrovik v vsaki večji organizacijski enoti sam pokriva celotno operativno področje in svetuje vodjem (Svetlik in Kohont 2009, 152).

2.3 DEVOLUCIJA KADROVSKE FUNKCIJE

Kot že omenjeno, kadrovske funkcije ne opravljajo le kadrovski strokovnjaki, ampak tudi drugi nosilci. Linijski vodje so bili v kadrovske zadeve vključeni že od nekdaj, v zadnjih letih pa njihova vloga prihaja v ospredje. Razloge za **večanje vloge linijskih vodij** sta opredelila Larsen in Brewster (v Renwick 2003, 262):

- zmanjševanje stroškov,
- zagotavljanje bolj razumljivega pristopa k managementu kadrovskih virov,
- prenos odgovornosti za kadrovske zadeve na tiste nosilce, ki so najbolj odgovorni za to,
- pospeševanje procesa odločanja,
- alternativa zunanjemu izvajanju kadrovske funkcije.

Prvotno so devolucijo kadrovske dejavnosti v smislu spreminjajoče se vloge linijskih vodij opredelili kot »prenos nalog ali aktivnosti kadrovskih strokovnjakov oziroma strokovnih služb na linijske vodje« (na primer Hoogendoorn in Brewster v Cascon-Periera in drugi 2006, 130). Novejša definicija skuša devolucijo opredeliti z vidika linijskih menedžerjev in vključiti različne dimenzije devolucije. Definira jo kot »realokacija kadrovskih nalog ali aktivnosti in z njimi povezane moči odločanja, finančne moči in moči strokovnega znanja, ki so potrebne za izvedbo teh nalog od ostalih agentov na linijske vodje« (Cascon Periera in drugi 2006, 147).

Cilj devolucije je predvsem »organizacijska uspešnost: motivacija in pripadnost zaposlenih, komunikacijski učinek in reprezentacijski razlog (neposredni vodje predstavljajo celotni menedžment, hkrati pa so z zaposlenimi v nenehnem stiku). Če ima menedžment odgovornost in moč nadzorovati ter nagrajevati zaposlene, naj bi to pomenilo tudi njegovo večjo učinkovitost« (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 38-39).

Stanje devolucije kadrovske funkcije v Evropi je različno. Izsledki Larsenove in Brewsterjeve raziskave kažejo, da je najbolj splošen trend v Evropi deljenje odgovornosti med kadrovske funkcije in linijskimi vodji. Med države z najvišjo stopnjo devolucije kadrovske funkcije spadata Finska in Danska, med najnižje pa Francija, Italija in Španija. Obstaja tudi jasen trend k vedno večjemu prenosu odgovornosti za kadrovske zadolžitve na linijske vodje (Larsen in Brewster 2003).

Podrobnejši vpogled v stanje devolucije prikazuje spodnja tabela (glej tabela 2.1), kjer so prikazane stopnje devolucije glede na različna področja kadrovske funkcije oziroma odgovornost za izvajane politike in za odločitve na tem področju.

Tabela 2.1: Odgovornost za izvajane politike upravljanja s človeškimi viri

leto	13 evropskih držav		Slovenija	
	linijski vodje	linijski + UČV	linijski vodje	linijski + UČV
plače in ugodnosti	13,8 %	49 %	19,3 %	51,1 %
kadrovanje in izbor	14,2 %	56,1 %	16,1 %	53,8 %
izobraževanje	15,5 %	53,4 %	16,4 %	51,0 %
zmanjševanje števila zaposlenih	19,7 %	64,2 %	22,9 %	64,3 %
industrijski odnosi	11,0 %	32,2 %	16,3 %	38,3 %

Vir: Mesner Andolšek in Štebe 2004, 58

Podatki kažejo, da je stopnja devolucije v evropskih državah najizrazitejša na področju odgovornosti za povečevanje in zmanjševanje števila zaposlenih, sledi področje izobraževanja in razvoja zaposlenih, nato pa področji kadrovanja in plačne politike, najmanj pa pri industrijskih odnosih. Stopnja devolucije je v Sloveniji višja, predvsem na področju plačne politike in industrijskih odnosov. Razlage za višje stopnje devolucije v Sloveniji glede na evropske države lahko iščemo v (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 58-59):

- relativno še ne tako razviti administrativni komponenti poslovnega sistema, kjer se kadrovska funkcija povsem izkristalizira v samostojno poslovno funkcijo;
- domnevi, da sam razvoj kadrovske funkcije pri nas še ni dosegel stopnje, ko je kadrovska funkcija priznana kot funkcija upravljanja s človeškimi viri in si mora ta status šele priboriti;
- velikosti organizacij oziroma okolju - velike organizacije si lažje privoščijo drage kadrovske politike in sisteme.

Proces devolucije je kompleksen in izsledki raziskav kažejo na pozitivne in negativne posledice⁷. Hyman je ugotovil povečano obremenitev vodij ter tudi povečano kritičnost vodij do storitev kadrovskega strokovnjakov v smislu pomanjkanja usmeritev, vodenja in svetovanj ter premalo usposabljanja za uspešen prevzem kadrovske naloge. Pri zaposlenih pa je ugotovil zmanjšano pripadnost in moralno ter kritičnost do slabega upravljanja in komuniciranja

⁷ Pozitivne posledice lahko vidimo na primer v razvoju zaposlenih, ki v celoti dobi poslovno težo in usmerjenost, težave razvoja se rešujejo pri viru in podobno, negativne pa se lahko kažejo v diskriminaciji zaposlenih pri ocenjevanju za napredovanje, zagotavljanju dostopa do razvojnih priložnosti, participaciji (Renwick in MacNeil v Mesner Andolšek in Štebe 2004, 39).

(Hyman v Mesner Andolšek in Štebe 2004, 39). Do podobnih ugotovitev glede odnosa vodij je prišel tudi Renwick (2003, 271-272), ki je v svoji raziskavi ugotovil, da si linijski vodje želijo opravljati kadrovske naloge in imajo tako sposobnosti kot zmožnosti, da jih dobro opravljajo, v kolikor so zadovoljivo usposobljeni in podprti s strani kadrovskih kolegov, ne pa v kolikor kadrovske naloge poskušajo opravljati sami, brez pomoči kadrovskih kolegov.

2.3.1 Odnos med kadrovsko službo in vodji v luči devolucije

Pri procesu devolucije gre za »soodgovornost neposrednih vodij in kadrovskih strokovnjakov« (Svetlik in Kohont 2009, 157). Pri tem pa se kadrovska funkcija mora izogibati vlogi policista in nenehnemu nadzoru vodij ter raje razviti nežnejši pristop: zagotavljati nasvet namesto diktiranja, razen takrat, ko vodja očitno krši zakone ali ko bi njihova dejanja najverjetneje vodila v delovne spore in tožbe. Boljše je, da se sprijazni s »funkcionalno kontrolnim« vidikom svojega dela – v smislu nenehnega apliciranja politik in varovanja organizacijskih vrednot, ki se tičejo zaposlenih – ter z nudenjem storitev, podpore in po potrebi usmerjanja vodjem, brez ukazovanja ali prevzemanja njihove odgovornosti (Armstrong 2003, 44).

V realnosti se nemalokrat pojavijo napetosti in nesoglasja, »ker kadrovske menedžerje ne nudijo zadostne podpore in svetovanja linijskim vodjem, le-ti pa ne sprejemajo prostovoljno vključevanja v kadrovske zadeve« (Papalexandris in Panayotopoulou 2005, 288). Ovire na poti uspešnega partnerstva se pojavljajo tako na strani kadrovske menedžerje kot tudi na strani linijskih vodij. Na strani **kadrovske menedžerje** se kažejo predvsem kot (Papalexandris in Panayotopoulou 2005, 288-289):

- strah pred zmanjšanim vplivom ali celo odvečnosti kadrovskega oddelka, v kolikor bi vsa kadrovska opravila opravljali linijski vodje;
- strah, da bi s kadrovske informacijske sistemi, zaradi potreb po zmanjševanju stroškov in izboljšav v tehnologiji, nadomestili kadrovske oddelke;
- težave pri usposabljanju linijskih vodij, da bi sodelovali in osvojili primerne načine ravnanja z zaposlenimi in nenehno spremljanje njihove uspešnosti;
- pomanjkanje kompetenc ali pripravljenosti linijskih vodij, da bi pomagali pri kadrovske aktivnostih, kot na primer razvoj kariere in ocenjevanje uspešnosti.

Linijski vodje pa so izpostavili predvsem naslednje ovire (Papalexandris in Panayotopoulou 2005, 289):

- pritisk uvajanja časovno zamudnih in težko izvedljivih novih kadrovske praks;
- odgovornost za kadrovske aplikacije in strah pred kritiziranjem za slabo uspešnost;
- strah pred zanemarjanjem glavnih delovnih nalog zaradi dodatnih kadrovskeh zadolžitvev;
- strah pred konflikti z zaposlenimi, še posebej zaradi odločitev glede plačevanja po uspešnosti in razvoja kariere;
- nezadostno svetovanje s strani kadrovske strokovnjakov, ki lahko vodijo do nižje delovne uspešnosti zaposlenih.

Dojemanje devolucije kadrovske funkcije ter odnos med kadrovske službo in vodji sta raziskovala tudi Whittaker in Marchington, s posebnim poudarkom na percepciji starejših menedžerjev (Whittaker in Marchington 2003). Ugotovila sta, da so le-ti dojemali opravljanje kadrovske naloge kot popolnoma primerno oziroma so na primer ocenjevanje zaposlenih opravljali z veseljem in ga razumeli kot ključen element gradnje tima. Izražali so celo zaskrbljenost glede pomanjkanja vidnosti kadrovske funkcije in njene odmaknjenosti zaradi povečane uporabe elektronskih podatkovnih sistemov in sistemov samopomoči. Imeti možnost osebnega pogovora s kadrovske kolegi so smatrali kot nujno, čeprav bi morda iskali le potrditev, kako se spoprijeti s specifičnim problemom. Iz tega je jasno izšlo, da morajo kadrovske služba in vodje delati v partnerstvu in da je kadrovske funkcije ključno dopolnilo v smislu nudenja podpore in nasvetov. Ugotovila sta tudi, da vodje težko zagotovijo dovolj pozornosti in prioritete kadrovske naloge v primerjavi z drugimi poslovnimi cilji in nalogami. Brez povezovalne in sistematične kadrovske prisotnosti se bodo verjetno tudi vodje, ki imajo najboljše namene, uklonili drugim ciljem. Trdita tudi, da medtem, ko je lahko e-HR ključen in potreben del sodobnega menedžmenta kadrovske virov, ne smemo zanemarjati pomena osebnega stika in dobrih medsebojnih odnosov. Prav tako je potrebno veliko pozornosti nameniti rekrutiranju, uvajanju, ocenjevanju, nagrajevanju in usposabljanju vodij za opravljanje kadrovske naloge, še posebno starejših menedžerjev. Ne nazadnje pa je potrebno za uspešno partnerstvo med kadrovske oddelkom in linijske vodji zagotoviti tudi minimalno število izkušenih kadrovske specialistov (Whittaker in Marchington 2003, 258-259).

Po najinem mnenju je odstranjevanje oziroma premagovanje ovir na poti uspešnega partnerstva med kadrovske službo in vodji izrednega pomena. Kot že omenjeno velik napredek možno doseči z usposabljanjem vodij za opravljanje kadrovske nalog ter s profesionalizacijo kadrovske menedžerjev. Predvsem pa meniva, da je pomembna percepcija starejših menedžerjev, saj le-ti s svojim videnjem opravljanja kadrovske nalog dajejo zgled ostalim vodjem navzdol po hierarhiji.

2.3.2 Priporočila menedžmentu glede devolucije

V Sloveniji lahko govorimo o pojavu nezrele devolucije, kar pomeni, da vodje niso uspešni, ker jim zaradi preobremenjenosti z operativnimi zadevami primanjkuje časa, nimajo zadosti specifičnega znanja in osebne motivacije za opravljanje kadrovske nalog (McGovern; Whittaker in Marchington v Svetlik in Kohont 2009, 132). Hkrati pa lahko razloge za negativen odnos vodij do kadrovske nalog iščemo tudi v njihovem slabem kadrovanju in pomanjkljivem usposabljanju za vodenje (Svetlik in Kohont 2009, 132).

Slovenske organizacije naj zato upoštevajo naslednja priporočila na področju devolucije (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 59-60):

- Kolikor je strateškega menedžmenta kadrovske virov, toliko je devolucije. V kolikor strateškega upravljanja menedžmenta kadrovske virov ne bo, lahko pomenijo visoke stopnje devolucije v slovenskih organizacijah krnitev kadrovske funkcije ter neupoštevanje kadrovske vprašanj. Tako je ogrožen razvojni vidik in dolgoročna perspektiva organizacije. Izguba konkurenčne prednosti, ki jo dosežajo le s človeškimi viri, ne obeta nič dobrega. Najvišji menedžment nosi odgovornost za tak razvoj.
- Kadrovska služba naj bo dobro ekipirana – ne toliko v velikem številu, temveč v smislu kadrovske strokovnjakov, ki imajo znanja o sodobnem razvoju na kadrovske področju. Vodje kadrovske službe naj bi bili močni in vplivni posamezniki, ki se dobro vključujejo v vrhnji menedžment in imajo vpliv na ključne odločitve.
- Potrebno je oblikovati partnerstvo med kadrovske strokovnjaki in vodji na vseh ravneh organizacije. Kadrovske strokovnjaki morajo svetovati vodjem pri sprejemanju njihovih operativnih kadrovske odločitve. Kadrovske strokovnjaki namreč oblikujejo in razdelajo kadrovske strategije in politike, ki pa bodo konsistentno izvajane. Ohraniti morajo tudi neodvisno vlogo med menedžmentom in zaposlenimi.

- Linijski vodje se morajo zavedati opredeljenih kadrovskih politik v organizaciji, le-te pa naj bi jasno prevevale celoten menedžment, saj morajo zagotavljati konsistentnost izvajanja kadrovskih politik. Namreč v kolikor ni konsistentnosti, zaposleni hitro opazijo, da neposredni vodje niso sposobni sprejemati kadrovskih odločitev in reševati problemov.
- Predvsem je pomembno, da se linijski vodje usposobijo za vsa področja menedžmenta kadrovskega vira.
- Linijski vodje morajo nameniti posebno pozornost kadrovskim problemom in jih smatrati kot pomemben del svojega vsakdanjega dela.
- Kadrovske strokovnjake naj pripravijo politike, izhajajoč iz kadrovske strategije, linijski vodje pa naj jih izvajajo. Iz tega izhaja, da imajo kadrovske strokovnjake nekakšno nadzorno funkcijo nad njihovim delom.
- Horizontalne komunikacije med kadrovskimi strokovnjaki in linijskimi vodji morajo biti direktne, odprte in čim pogostejše, ne glede na morebitno prisotnost »klicnih centrov« v kadrovskih službah. Temu primerno je potrebno oblikovati strukturo organizacije.

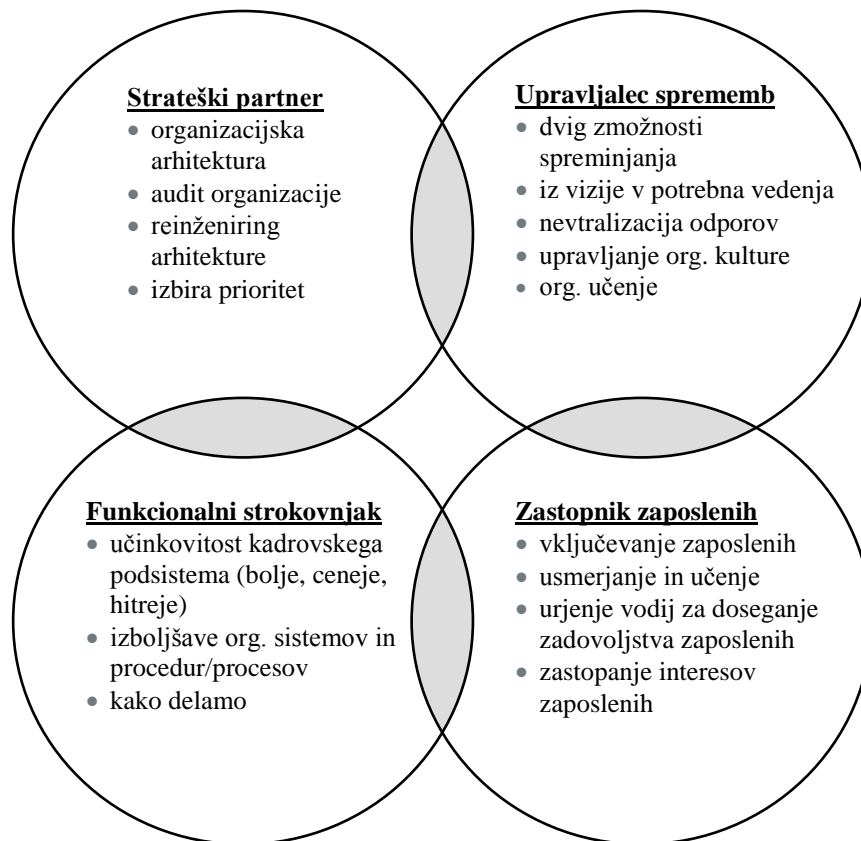
2.4 SPREMENJENA VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE

Kadrovska funkcija se mora iz svoje tradicionalne usmerjenosti v procese in aktivnosti, za doseganje rezultatov, preleviti v strateško funkcijo: vse bolj mora razumeti, za kaj si podjetje prizadeva v zunanjem okolju in nato uglasiti kadrovske strategije za doseganje teh ciljev (Gruban 2007b). Ali kot pravi Žezlina (v Petrič 2011, 11):

»Trend razvoja ravnanja z ljudmi oziroma modernega managementa človeških virov gre v smeri iz tradicionalno operativne in podporne funkcije v vlogo strateškega partnerja vodilnemu managementu, v mentorja neposrednim vodjem ter zagovornika zaposlenih, ki uspešno upravlja s spremembami organizacije. Omenjene spremembe prinašajo kadrovskemu strokovnjaku bistveno bolj strateško in razvojno vlogo (ustvarjanje nove zmagovalne kulture), kjer se je zmanjšala njena administrativna vloga in povečala svetovalna vloga.«

Omenjene spremembe kadrovske profesije so vplivale tudi na spremenjene vloge kadrovskih strokovnjakov. Dave Ulrich izpostavlja 4 ključne vloge kadrovskih strokovnjakov, ki so prikazane v sliki 2.1.

Slika 2.1: Ulrichov model vloge kadrovskih strokovnjakov



Vir: Ulrich v Gruban, 2007c, 5

Slika 2.1 prikazuje usmeritev menedžmenta človeških virov od strateške (dolgoročno delovanje) do operativne (kratkoročno delovanje), aktivnosti pa potekajo od področja upravljanja procesov (orodij in sistemov) do učinkovitega ravnanja s človeškimi viri (Ulrich 1997, 34). Ena ključnih vlog kadrovskih strokovnjakov je biti **strateški partner**, ki skrbi za usklajenost strategij menedžmenta človeških virov s poslovno strategijo in jo vključuje v kadrovske procese (Svetlik in drugi 2009, 147-150), kar Ulrich imenuje strateški menedžment človeških virov. Kadrovske strokovnjaki morajo delovati strateško, na ravni posameznikov in zaposlenih. So tudi **upravljalci sprememb**, katere prepoznajo in vpeljejo procese sprememb v organizacijo. Bistveno je, da so vedno korak naprej in razmišljajo o spremembah in vključitvi v procese podjetja. Nadalje, kadrovske strokovnjak mora biti, kot piše Ulrich, **funkcionalni strokovnjak**. To je v bistvu njegova tradicionalna vloga, kjer oblikuje

organizacijsko infrastrukturo⁸ in druge procese menedžmenta človeških virov. Stalno morajo preverjati, izboljševati kadrovske procese in morajo nastopati kot svetovalec vodstvu ter tako prispevati k celotni poslovni učinkovitosti podjetja. Ne nazadnje kadrovski strokovnjak kot **zastopnik zaposlenih** urejuje dnevne probleme, pričakovanja in potrebe zaposlenih. Slednje skuša izpolniti in se odzivati na njihove želje ter z njimi gradi in ohranja uspešne odnose (Svetlik in drugi 2009, 150). Kot zastopniki zaposlenih jih razumejo in se z njimi identificirajo, skušajo vplivati na vodje ter na splošno skrbijo za ustrezno miselnost, vrednote in spretnosti, ki vodijo k izboljšanju položaja zaposlenih.

Morda še bolj pomembna, poleg spremenjene vloge kadrovske funkcije, je sprememba pričakovanj starejših menedžerjev in njihovega odnosa do kadrovskih strokovnjakov. Gre za **štiri načine, ki bi pomagali kadrovski funkciji se osredotočiti na rezultate** in ne na aktivnosti (Ulrich 1998):

- Komunicirati v organizaciji, da **mehke zadeve štejejo** –lahko na primer vključijo kadrovske strokovnjake v diskusije o strategijah in posebej poudarijo pomen sodelovanja kadrovskih strokovnjakov, saj so strategije brez njih bolj upi kot realnost, bolj obljube kot konkretna dejanja in bolj koncepti kot rezultati;
- **eksplicitno določiti končni rezultat kadrovske funkcije** in jih tudi držati odgovorne zanj – senior⁹ menedžerji morajo posebej poudariti, kaj pričakujejo od kadrovskih strokovnjakov in potem slediti, meriti in nagraditi uspešnost;
- **investirati v inovativne kadrovske prakse** – odobren strošek investicij v inovativno kadrovsko prakso je le še en način sporočanja, da je kadrovska funkcija vredna le-tega. Pri tem pa morajo kadrovski strokovnjaki ne le posnemati nove prakse drugih podjetij, ampak jih prilagoditi svojemu podjetju in specifični situaciji;
- **nadgraditi znanje kadrovskih strokovnjakov** – izboljšati kvaliteto kadrovskih strokovnjakov v podjetju. Podjetja potrebujejo take kadrovske strokovnjake, ki poznajo posel, razumejo kadrovsko stroko tako v teoriji kot praksi, so zmožni upravljati s kulturo podjetja in izvesti spremembe ter jih odlikuje osebna verodostojnost.

⁸ Preko oblikovanja in izvajanja učinkovitih kadrovskih procesov (kadrovanje, usposabljanje, ocenjevanje, nagrajevanje) (Petrič 2009, 58).

⁹ Avtor uporablja izraz »senior«, medtem ko midve na splošno v tekstu uporabljava izraz »starejši«.

Avtorica Morford (2011) razlaga o nujnosti spremenjene vloge kadrovske funkcije, če bi le-ta želela dati strateški prispevek organizaciji ter tudi podaja konkretne predloge za izpeljavo. Poudarja potrebo po spremembi miselnosti kadrovske službe, saj se preveč osredotoča na operativno izvedbo, namesto da bi začela gledati strateško, v smislu kako lahko pripomore poslu. Fluktuacija zaposlenih, v smislu nezaželenih odhodov zaposlenih, je v veliki meri odraz odnosa vodja – zaposleni, zato mora kadrovska služba pripraviti izobraževanja za tiste vodje, ki ga potrebujejo in identificirati tiste, ki jih je potrebno odpustiti, ker so vzrok fluktuacije zaposlenih. Trdi tudi, da mora vodilo kadrovske službe izhajati iz potreb organizacije, da se mora kadrovska služba nehati primerjati z drugimi organizacijami in njihovim delom na kadrovskem področju, ampak raje razmisliti, kaj njihova organizacija potrebuje, kakšen bo njen ugled v prihodnosti in kako lahko kadrovska služba k temu prispeva. Nadalje predlaga tudi, da mora kadrovska služba vse zadeve pretvoriti v poslovne izraze in številke, saj jih bo menedžment le tako razumel in resno jemal. Obenem pa naj se neha pretvarjati, da »pozna posel« oziroma predlaga, da morajo iti kadrovski strokovnjaki ven iz svojih pisarn in doživeti resnično izkušnjo na drugih področjih v organizaciji in tako resnično spoznati posel. Ne nazadnje pa avtorica trdi, da mora kadrovska služba ponuditi odgovore, ne pa administracije.

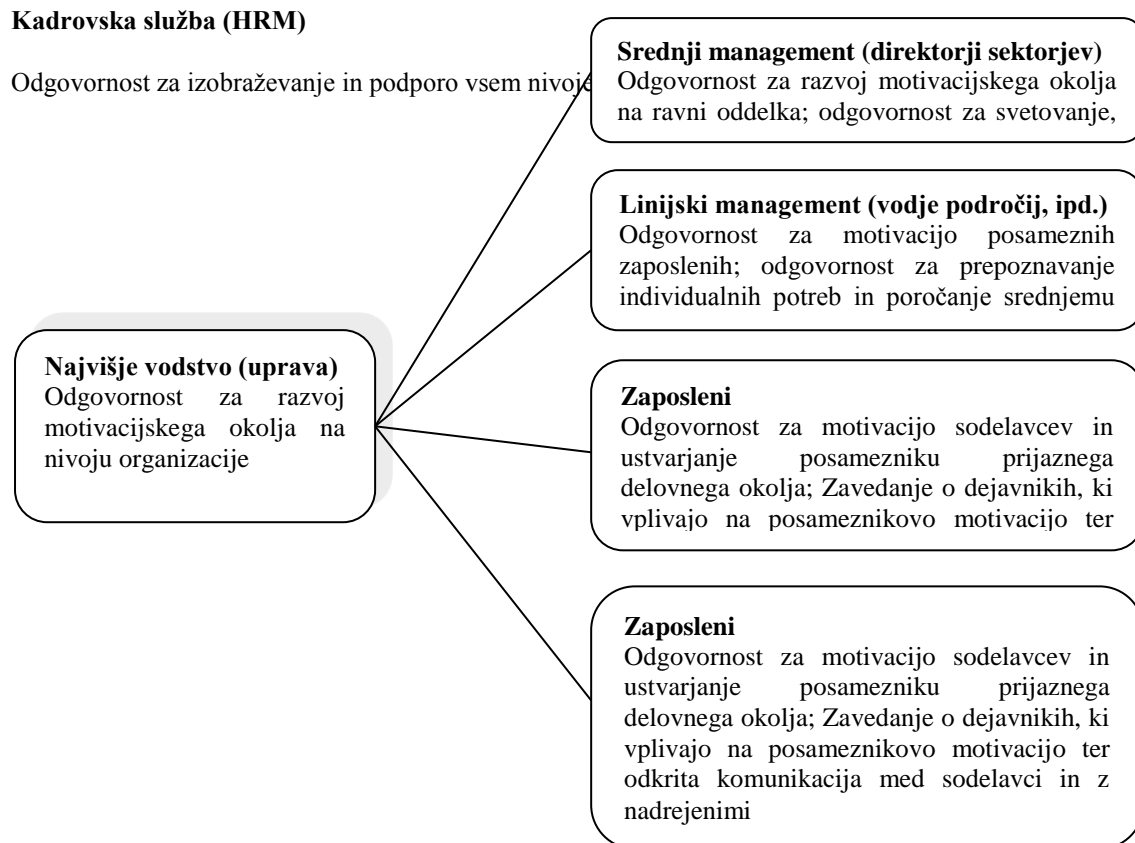
2.5 VLOGA VODJE IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH

Na podlagi teoretičnih dognanj se poraja vprašanje, kdo v podjetjih je odgovoren za ustrezno motivacijsko okolje. Avtorja Snell in Dean (1992) sta prikazala različne ravni odgovornosti za vzpostavitev motivacijskega okolja v organizaciji, ki jih prikazuje slika 2.2 v nadaljevanju.

Najvišje vodstvo mora razmišljati o vplivu organizacijske strategije in politike na motivacijo zaposlenih ter aktivno sodelovati s kadrovsko službo. Poslanstvo, strategija, kritični dejavniki uspeha, vrednote, merila uspešnosti in sistem nagrajevanja morajo usmerjati motivacijo zaposlenih. Poskrbeti mora, da so poslanstvo organizacije in njeni cilji znani in razumljivi vsem zaposlenim. Odnos delodajalec – zaposleni mora biti pozitivno usmerjen in omogočati razvoj posameznikovih potencialov. Eden od kritičnih dejavnikov ustvarjanja motiviranosti in pripadnosti pri zaposlenih je filozofija organizacije in odgovornost najvišjega vodstva je

ustvarjanje motivacijske klime in filozofije na ravni celotne organizacije (Snell in Dean 1992).

Slika 2.2: Porazdelitev odgovornosti za ustvarjanje motivacijskega okolja po hierarhičnih nivojih v organizaciji



Vir: Snell in Dean 1992, 468

Srednji menedžment je odgovoren za zagotavljanje prenosa oziroma vzpostavitve klime v vsakem oddelku. V sodelovanju z zaposlenimi mora vzpostaviti specifične strategije in cilje, ki so usklajeni s strategijami in cilji organizacije ter poskrbeti za njihovo jasno razumevanje. Linijski menedžment je odgovoren za prepoznavanje potreb, ki motivirajo podrejene. Individualne potrebe posameznega zaposlenega morajo znati prepoznati ter informacije o potrebah posredovati kadrovske službi in srednjemu menedžmentu. Pri oblikovanju delovnih mest, prepoznavanju potreb, dosežkov in nagrajevanju zaposlenih morajo linijski vodje igrati aktivno vlogo ter tako vplivati na zadovoljstvo pri delu ter neposredno motivirati zaposlene na podlagi njihovih individualnih karakteristik (Snell in Dean 1992).

Ne nazadnje na ustvarjanje motivacijske klime v organizaciji vpliva tudi vsak zaposlen, saj motiviranje zaposlenih ni le stvar in odgovornost menedžmenta. Zaposleni so odgovorni za ohranjanje organizacijske kulture, kjer mora imeti posameznik možnost izražanja lastnih potreb, ciljev in prizadevanj ter le-to omogočati tudi ostalim zaposlenim. Odgovorni so torej za zadovoljevanje potreb po pripadnosti, pozitivnih medosebnih odnosov, timskega duha, medsebojne podpore ter vzajemnega spoštovanja ostalih zaposlenih. Pri ustvarjanju učinkovite motivacijske klime pa zaseda posebno vlogo tudi kadrovska služba. Avtorja (Snell in Dean 1992, 470) jo definirata predvsem v izobraževanju in podpori menedžmentu, da lahko uspešno izvaja ukrepe za dvigovanje motivacije zaposlenih.

Tudi Gruban (2000) pripisuje osrednjo nalogo motiviranja zaposlenih menedžerjem:

»Sistemi nagrajevanja so stvari, ki jih običajno prevzame naša kadrovska služba. Ko pa govorimo o motivaciji, je lahko kadrovska služba le neke vrste spodbujevalec, ki usposablja managerje in jim pomaga pri njihovem osebnem razvoju. Povsod po svetu je namreč lep del klasične kadrovske funkcije prešel na managerje, saj so oni tisti, ki morajo znati spodbujati, pohvaliti, nagraditi, postaviti cilje. Vsak manager mora znati motivirati svojega delavca; to pomeni, da mora znati z njim izpeljati motivacijski intervju, opazovati in definirati motivacijski profil človeka, oceniti motivacijski profil delovnega mesta, oceniti, ali se profil delovnega mesta ujema s profilom človeka, ki dela na tem mestu...«

3 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od motiviranih in zadovoljnih zaposlenih, ki vplivajo na doseganje načrtanih ciljev in krepijo konkurenčnost. Številne motivacijske teorije skušajo podati odgovor na to, kako motivirati zaposlene. V nadaljevanju poglavja predstavlja, kaj je motivacija in motivi, delovanje motivacije v organizaciji ter nekaj glavnih vsebinskih in procesnih teorij motivacije.

3.1 MOTIVACIJA IN MOTIVI

Izraz motivacija izvira iz latinske besede »movere«, ki pomeni »gibati se« oziroma širše »nagib, pobuda za kaj, vzrok, razlog, namen, glavna vodilna misel«. Na splošno lahko motivacijo opredelimo kot proces, ki spodbudi posameznika k določenemu vedenju, podrobneje pa jo opredeljujejo spodnje definicije.

»Motivacija je usmerjanje človekovih aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, da deluje. Predstavlja pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov« (Uhan 2000, 11).

Nadalje Mitchell in Daniels (v Furnham 2005, 277) opredeljujeta motivacijo kot:

»... hipotetični konstrukt, ki se nanaša na več notranjih procesov, ki imajo za posledico različna vedenja. Je ciljno usmerjeno. Motivacijski procesi so rezultat določenih karakteristik posameznika; znanja, prepričanj in vrednot ter stanja duha. Te so tudi povezane s posameznikovimi sposobnostmi. Poleg tega je motivacija zelo tesno povezana z delovnim okoljem: z naravo dela, delovnimi nalogami, fizičnim okoljem, implicitnimi in eksplicitnimi nagradami, socialnimi normami in širšo organizacijsko kulturo. Tudi ti faktorji vplivajo na to, kako težko oziroma lahko je opraviti neko delo. Individualni faktorji in delovno okolje skupaj določata motivacijske procese, ki vplivajo na posameznikov trud, vztrajnost, pozornost in strategijo opravljenih nalog. Motivacijski proces vpliva na namen, ki se kaže v vedenju, ampak je le-ta zelo dinamičen in se spreminja skozi čas.«

Večina definicij motivacije vsebuje **tri ključne sestavine**: energijo, smer in vztrajnost. Energija posameznika spodbudi k določeni aktivnosti in vedenju; smer pomeni, da je motivirano vedenje usmerjeno k doseganju določenega cilja; vztrajnost pa pojasnjuje, zakaj ljudje vztrajajo pri doseganju ciljev - motivirani posamezniki ob prvem pojavu ne bodo opustili svojega cilja (na primer Baron in Greenberg 2003, 190).

Motivacija je močno povezana z motivi, torej motivacijski dejavniki in faktorji. **Motiv** spodbudi človeka ali skupine ljudi k določenem dejanju, ki povzroči pomembne posledice za človeštvo, v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb in drugod (Uhan 2000, 30). Razvrščamo jih na več načinov. Glede na **vlogo**, ki jo imajo v človekovem življenju, ločujemo primarne motive, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje (socialne in biološke potrebe) ter sekundarne motive, ki povzročajo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne ogrožajo njihovega življenja, če niso. Glede na **nastanek** ločimo motive na podedovane ter pridobljene. Dalje motive ločujemo **glede na razširjenost** in so lahko univerzalni in jih srečujemo pri vseh ljudeh; regionalni, ki jih srečujemo samo na določenih območjih ter individualni, ki se pojavljajo samo pri posameznikih (Lipičnik 1998, 156-157).

Pri motivaciji ločimo tudi notranjo in zunanjo motivacijo (Marentič Požarnik 2000, 192–193). O **notranji ali intrinzični motivaciji**¹⁰ za delo govorimo takrat, ko zaposleni opravljajo svoje delo izključno zato, ker je to njihova želja. Zaposlitev jim predstavlja izziv, opravljajo jo z zadovoljstvom in na ta način uresničujejo potrebo po samopotrjevanju. Vir notranje motivacije so notranje spodbude, kot so interesi, izzivi na delovnem mestu, kreativnost, spoštovanje in cilji, ki so vodilo razmišljanja, čustvovanja in ravnanja posameznika. O **zunanji ali ekstrinzični motivaciji** pa govorimo, ko na motiviranost zaposlenih vplivajo zunanje spodbude, ki jih uporabljajo nadrejeni in izvirajo iz okolja. Med zunanje spodbude uvrščamo plačo, denarne nagrade, pohvalo in razne ugodnosti. Zunanja motivacija je kratkoročnejša, saj so naši notranji interesi, potrebe in njihovo zadovoljevanje mnogo močnejši in ustvarijo večjo kreativnost v organizaciji (Luckmann Jagodič 2003, 22–23).

¹⁰ »Posameznik je notranje motiviran, če neko dejavnost počne zaradi dejavnosti same - ker mu prinaša občutek osebnega zadovoljstva, kompetentnosti ali moči - notranjo nagrado« (Hočevar in drugi 2003, 143).

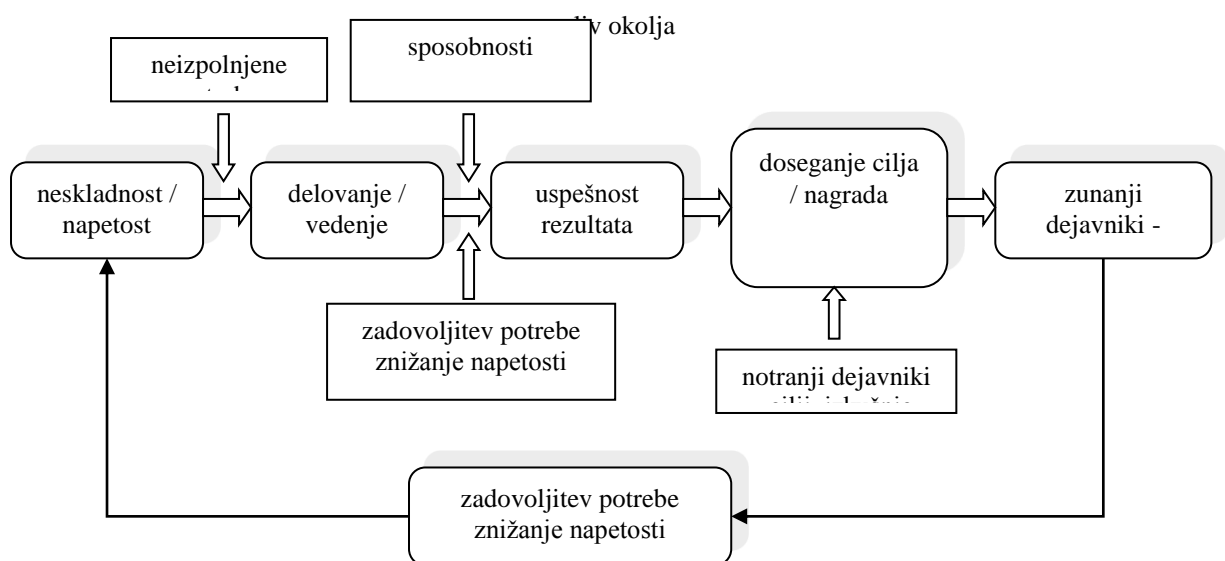
3.2 MOTIVACIJA IN ORGANIZACIJA

V zvezi z motivacijo in organizacijo lahko zasledimo dva pomena motivacije (Treven 1998, 106):

- prvi pomen se nanaša na motivacijo kot eno izmed strategij managementa, kjer si managerji prizadevajo spodbuditi in usmerjati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli čim boljše rezultate;
- drugi pomen pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, duševno stanje posameznika, kjer je motivacija pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.

Delovanje motivacije lahko ponazorimo s motivacijskim krogom, ki ga prikazuje slika 3.1. Prikazuje, da potrebe posameznika, ki so lahko tudi pod vplivom okolja, povzročajo stanje nelagodnosti in napetosti v posamezniku, katere je potrebno odpraviti. Prisotnost različnih možnosti zadovoljitve potreb, individualnih motivov in ciljev determinira obnašanje posameznika, ki vodi v zadovoljitev potrebe. V kolikor motivacijski model razširimo na podjetje, uspešnost rezultata predstavlja osnovo za dodelitev nagrade in s tem zadovoljitev potrebe oziroma nižanje napetosti (Newstrom in Davis 1993, 122).

Slika 3.1: Motivacijski krog



Vir: Newstrom in Davis 1993, 123

Na **delovno motivacijo vplivajo številni dejavniki** izmed katerih Lipičnik (1998, 162-163) poudarja naslednje:

- Razlike med posamezniki – ljudje se med sabo razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, ki jih s sabo prinesejo na delo. Zato nekatere motivira denar, druge varnost in tretje izziv.
- Značilnosti dela – so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij.
- Organizacijska praksa – sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.

Ko poskušajo motivirati svoje zaposlene, morajo vodje upoštevati vse zgoraj naštete dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo pri delu.

Z vidika podjetja je motivacija pomembna zaradi pojasnjevanja vedenja zaposlenega, kaj ga motivira in spodbuja, da se obnaša na določen način ter kako lahko z vodenjem zaposlenih vplivamo na njihovo motivacijo. Gre za preučevanje delovne motivacije zaposlenega, ki jo opredeljujemo kot psihično silo posameznika, ki usmerja njegovo obnašanje v podjetju, vložen trud v delo in stopnjo vztrajnosti pri premagovanju poslovnih ovir (George in Jones 1996, 161).

Ko posameznik prične delati v neki organizaciji, prinese s seboj svoj nabor potreb in pričakovanj, ki se spreminjajo in razvijajo ves čas njegovega delovanja v organizaciji. V kolikšni meri bodo njegove potrebe zadovoljene bo močno vplivalo ne le na sam odnos in trajanje sodelovanja, temveč bo imel močan vpliv tudi na posameznikovo motivacijo in uspešnost v organizaciji (Ivancevich in Matteson 1999, 162).

Vsi zaposleni niso enako motivirani in jih lahko glede na **različne stopnje motiviranosti** razdelimo v **štiri skupine** (Uhan 2000, 28):

- na tiste, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa – identifikacija s podjetjem, prostovoljna izmenjava ciljev posameznika z zaželenimi cilji podjetja;
- na tiste, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu – adaptacija, posameznik se združi s podjetjem v upanju, da bo vplival na njegove cilje in jih zbližal s svojimi;

- na tiste, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživljanje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem – denarna motivacija;
- na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo podjetje, v katerem delajo – flukuirajoči delavci, cilje organizacije zasledujejo s prisilo.

Motivacijski sistem v podjetju tako sestavlja skupek motivacijskih dejavnikov, spodbud in strategij motiviranja, ki se zavestno in smiselno vgrajujejo v delovno situacijo in v podjetje kot celoto, z namenom motivirati zaposlene (Bahtijarević Šiber 1999, 601).

Rešitev prave motivacije je torej spoznanje, kako osebo aktiviramo, kaj je potreba, ki je za osebo najpomembnejša v določenem času. Za podjetje je tako pomembno, da teži k spoznavanju zaposlenega, da odkrije njegove želje, potrebe in interese. Tu ima pomembno vlogo vodja, saj ima on najtesnejši stik z zaposlenimi in jih najbolj pozna.

Obenem pa se moramo zavedati, da motivacija ni vse. Ključni poudarki so trije (Baron in Greenberg 2003, 191):

- motivacija in delovna uspešnost nista eno in isto, saj je motivacija le ena od možnih determinant delovne uspešnosti;
- motivacija je večplastna, ljudje imajo lahko hkrati več različnih motivov, ki pa lahko delujejo tudi navzkrižno;
- ljudi motivira mnogo več, kot zgolj denar, na primer zanimivo in izzivalno delo in drugo.

3.3 TEORIJE MOTIVACIJE

Različne teorije motivacije poudarjajo različne dejavnike in elemente mehanizma motiviranja, saj si vsaka poskuša razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročijo. Teorije motivacije so razdeljene ali kategorizirane na različne načine. Vsebinske teorije se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, procesne teorije pa so osredotočene na to, kako vedenje motivirati (Treven 1998, 113).

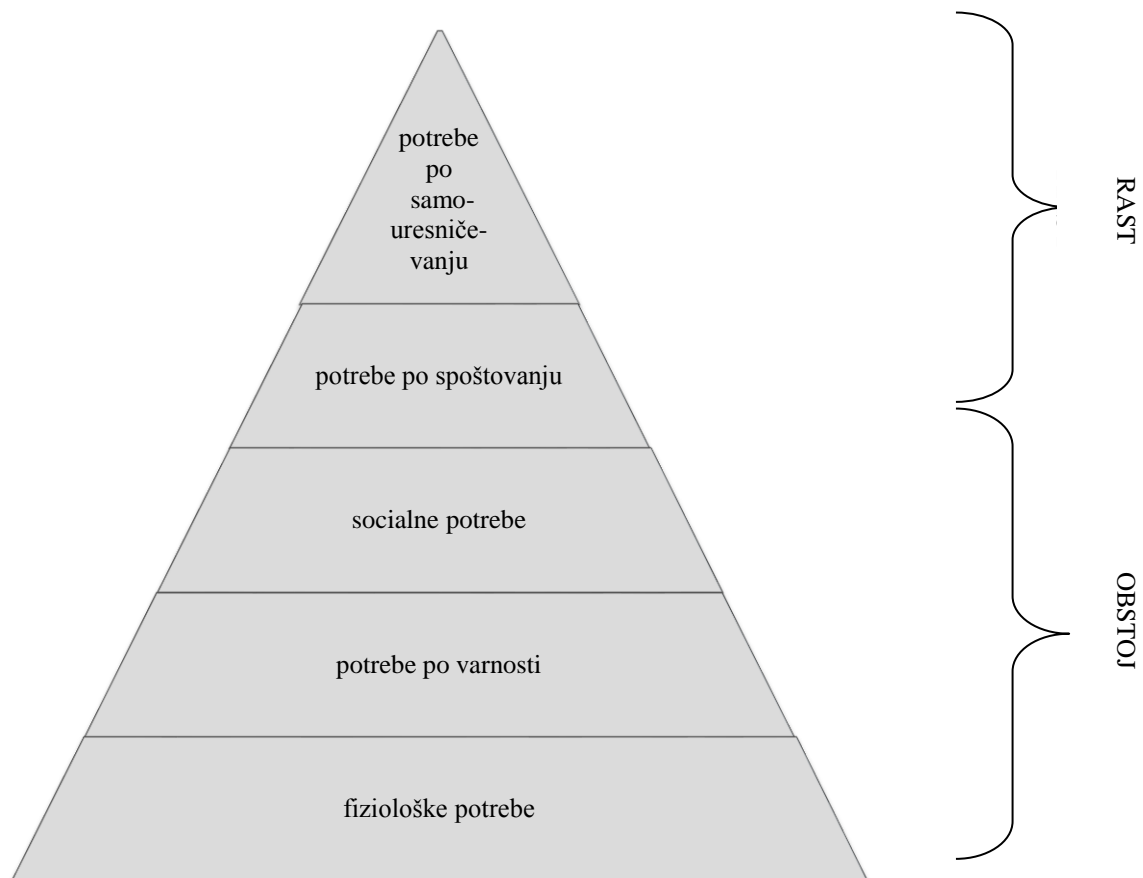
3.3.1 Vsebinske motivacijske teorije

Spodaj opisane teorije motivacije spadajo v sklop vsebinskih teorij, ki so osredotočene na preučevanje potreb posameznika. Sledi kratka predstavitev teorij Maslowa, Herzberga in McClellanda.

3.3.1.1 Maslowa teorija motivacije

Verjetno najbolj znana teorija je teorija Abrahama Maslowa (glej sliko 3.2), v kateri je predstavil pet sklopov potreb, ki so hierarhično porazdeljene in se sprožijo v določenem vrstnem redu, od najnižje do najvišje. Potreba na nižji stopnji hierarhične lestvice mora biti zadovoljena preden se pojavi potreba na višji stopnji. Razvrstil jih je v potrebe nižjega reda (fiziološke potrebe, potreba po varnosti, socialne potrebe) in v potrebe višjega reda (potreba po spoštovanju, potreba po samouresničevanju) (Baron in Greenberg 2003, 192).

Slika 3.2: Maslowa hierarhija potreb



Vir: lastna priredba po Furnham 2005, 286 - 288

Fiziološke potrebe, ki se nahajajo na najnižji lestvici hierarhije, predstavljajo najosnovnejše biološke potrebe človeka, kot so hrana, voda, zrak, zavetje. Za zadovoljitev teh potreb morajo organizacije zagotavljati osnovno plačo, odmore za počitek, potrebe po fizični aktivnosti. Ko so fiziološke potrebe zadovoljene, pridejo do izraza potrebe po varnosti, ki se nanašajo na varno, stabilno okolje brez fizičnih ali psiholoških groženj, kar lahko organizacija zagotovi s življenjskim, zdravstvenim in pokojninskim zavarovanjem, varnim delovnim okoljem ter zaposlitvami za nedoločen čas (povzeto po Furnham 2005, 286 – 288). Socialne potrebe se pojavijo po zadovoljitvi fizioloških potreb in potreb po varnosti in se odražajo v obliki potreb po prijateljstvih ter sprejetosti s strani drugih oseb. Z družabnimi dogodki, kot so službene zabave, športni dnevi in razna tekmovanja lahko organizacija pomaga zadovoljevati omenjene potrebe. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na posameznikovo željo po samospoštovanju ter spoštovanju s strani drugih oseb, po doseganju uspeha in osebnem prestižu. Te vrste potreb lahko organizacija zadovoljuje z nagradami, odlikovanji za dosežke, dodeljevanjem parkirnega prostora in podobno. Zadovoljitev te ravni potreb lahko dosežemo tudi z dodelitvijo naziva delovnega mesta, ki izraža moč in nadrejenost. Težnja k zadovoljevanju potreb po samouresničitvi se začne pojavljati, ko posameznik zadovolji vse predhodne ravni potreb. Potrebe po samouresničitvi predstavljajo željo posameznika po samoizpolnitvi in po tem, da postane vse, kar je sposoben postati, da izkoristi vse svoje sposobnosti in potencialne. Zaposleni, ki delujejo na vrhu svojega potenciala, so lahko izjemno dragoceni in predstavljajo najbolj učinkovito izrabo človeških virov v organizaciji (povzeto po Furnham 2005, 286 – 288).

Spoznanja omenjene teorije lahko menedžerji s pridom uporabijo in tako poskušajo zadovoljiti potrebe svojih zaposlenih. S spodbujanjem zdravega delovnega okolja zadovoljujejo fiziološke potrebe zaposlenih, z zagotavljanjem finančne varnosti potrebe po varnosti, z nudenjem priložnosti za druženje, kot na primer družinski pikniki, potrebe po pripadnosti, s priznavanjem dosežkov zaposlenih pa potrebe po spoštovanju (Baron in Greenberg, 2003).

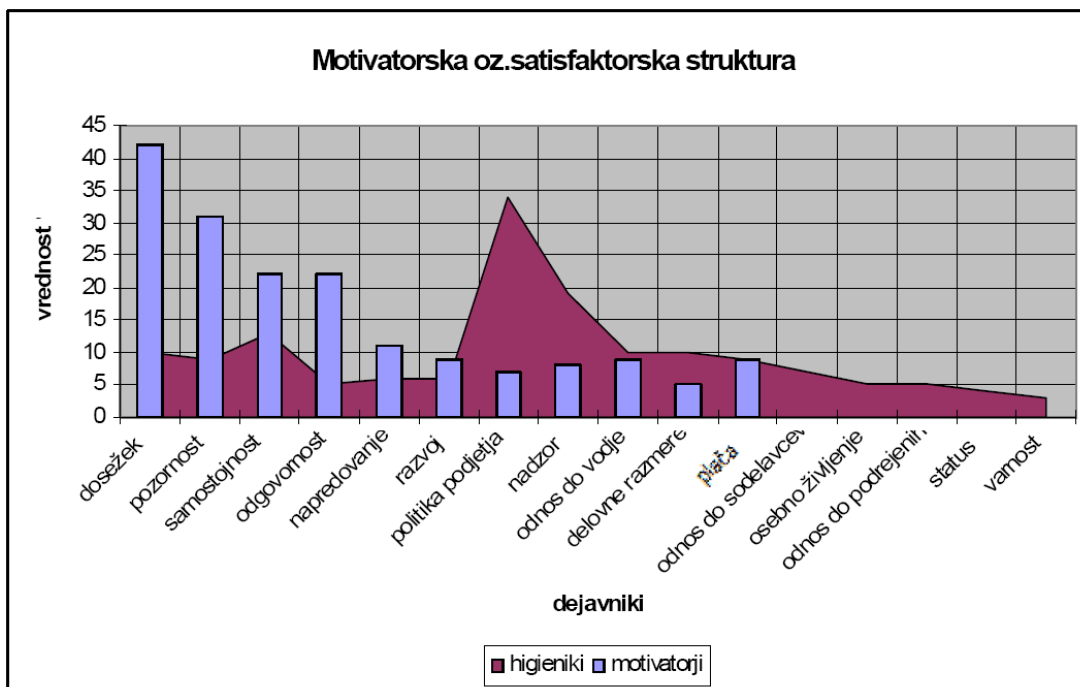
Po mnenju Ivancevicha in Mattesona (1999, 150–152) menedžerji za motiviranje zaposlenih najpogosteje uporabljajo strategije, ki so usmerjene v zadovoljevanje fizioloških potreb in potreb po varnosti, predvsem v obliki plač, denarnih nagrad, pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja. Pri tem pa opozarjata na problem motiviranja tistih zaposlenih, ki imajo te

osnovne potrebe že zadovoljene, imajo pa druge potrebe, kot so želja po osebni rasti in profesionalnem razvoju.

3.3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzberg (1968, 56) je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da obstajata dve skupini dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo z delom. Trdil je, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo pri delu. Motivacijske faktorje je razdelil v dve skupini: **higienike** in **motivatorje** (glej sliko 3.3).

Slika 3.3: Struktura higienikov in motivatorjev



Vir: Lipičnik 1998, 169

Higieniki so tisti dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja in se nanašajo na politiko podjetja, delovni nadzor, medsebojne odnose, delovne razmere, plačo, status in varnost, medtem ko motivatorji izvirajo neposredno iz dela in mednje uvrščamo uspeh pri delu, priznanje za dosežke, zanimivo delo, odgovornost in osebni razvoj ali možnosti za napredovanje (Herzberg 1968).

Prisotnost higienikov sama po sebi ne spodbuja ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za motiviranje, povzročajo pa nezadovoljstvo, če niso prisotni.

Motivatorji pa so dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, njihova odsotnost pa ne povzroča nezadovoljstva. Ljudi neposredno spodbujajo k delu, vplivajo na produktivnost, večajo zadovoljstvo pri delu.

Meniva, da imajo vodje možnost vplivati tako na higienike kot na motivatorje. Oblikujejo lahko ustrezno klimo v delovnem okolju, skrbijo za kvalitetne medosebne odnose, pohvalijo dobro opravljeno delo ter ga oblikujejo tako, da je zanimivo, pri zaposlenih pa spodbujajo njihov osebni razvoj ter napredovanje.

Dvofaktorska teorija motivacije je uspela omajati prepričanje menedžerjev, da je denar vedno primarni motivator, poleg tega pa je sprožila veliko interesa za oblikovanje dela na način, ki bi spodbujal notranje zadovoljstvo in motivacijo s pomočjo procesa obogatitve dela. Med slabosti teorije pa prav gotovo sodi nepriznavanje razlik med posamezniki in pomembnosti nekaterih higienikov. Herzberg je tako kot Maslow, Argyris in Alderfer trdil, da je struktura potreb univerzalna. Ta predpostavka ni našla empirične podpore, zato se je začelo uveljavljati prepričanje, da imamo različni ljudje različne potrebe ali vsaj potrebe z različno močjo (Salanick in Pfeffer 1992, 208–219). Druga težava pa leži v dejstvu, da nekateri delavci ne kažejo zanimanja za motivatorje, kot je priložnost za razvoj in napredovanje (DuBrin 2002, 91-92). Kritizirali so tudi Herzbergovo metodo raziskovanja, saj ni poizkusil izmeriti povezave med zadovoljstvom in storilnostjo (Armstrong 1996, 305). Navkljub slabostim in kritikam je Herzbergova teorija pomembno prispevala k razumevanju delovne motivacije, hkrati pa predstavlja tudi prvi poizkus razločevanja med zunanjo in notranjo motivacijo (Salanick in Pfeffer 1992, 208–219).

3.3.1.3 McClellandova teorija potreb

McClelland je razvil **teorijo pridobljenih potreb**, ki temelji na prepričanju, da si posameznik določene potrebe pridobi skozi življenjske izkušnje. Zajema tri vrste potreb (George in Jones 1999, 51):

- **potreba po dosežkih:** zaposleni ima željo po opravljanju zahtevnih nalog, biti kos težki nalogi, ki posamezniku predstavlja izziv, biti boljši od drugih in stremi k odličnosti izpolnjevanja nalog. Posameznikom, ki imajo močno izraženo potrebo po dosežkih, je ključna povratna informacija o doseženih rezultatih in priznanje za dosežen uspeh.
- **potreba po moči:** zaposleni ima željo po ugledu, po simbolih moči, po vplivanju na druge in nadzoru nad njimi; ta potreba je značilna za menedžerje;
- **potreba po sodelovanju:** težnja k vzpostavljanju in vzdrževanju dobrih medosebnih odnosov ter k razreševanju konfliktov.

3.3.2 Procesne motivacijske teorije

Procesne motivacijske teorije temeljijo na preučevanju in razčlembi procesa motivacije ter poskušajo odgovoriti na vprašanje glede vpliva nagrad na vedenje posameznika. Osredotočene so na dinamiko procesa motiviranja in razlago njegovega delovanja (Vecchio 1988, 189).

V nadaljevanju predstavlja Vroomovo, Lockejevo, Adamsovo ter Hackman-Oldhamerjevo teorijo.

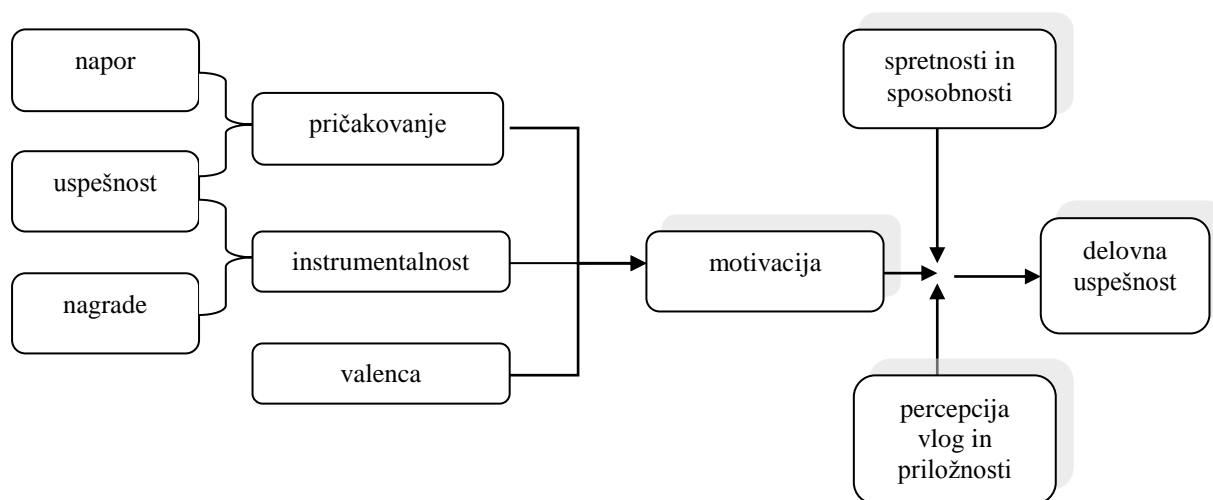
3.3.2.1 Vroomova teorija pričakovanj

Teorijo pričakovanj je leta 1964 razvil Victor H. Vroom. Temelji na predpostavki, da so se »ljudje sposobni odločiti, kaj hočejo in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje« (Lipičnik 1998, 171). Posameznike dobro motivira, če verjamejo, da bo vložen napor pripeljal do dobro opravljenega dela in dobro opravljeno delo do želenega izida. Moč motivacije je tako odvisna od stopnje pričakovanja, da bo dejanju sledila neka posledica – nagrada in od privlačnosti, ki jo nagrada predstavlja za posameznika.

Motivacija posameznika je torej odvisna od treh spremenljivk, in sicer od valence, pričakovanja in instrumentalnosti (DeCenzo in Robbins 1988, 321):

- **Valenca** predstavlja privlačnost ali posameznikovo vrednotenje nagrade, ki jo bo prejel za opravljeno delo. Lahko se spreminja: je pozitivna (privlačnost ciljev), ničelna (ravnodušnost do ciljev) ali negativna (cilju se želi izogniti).
- **Pričakovanje** je posameznikovo subjektivno mnenje o svojih sposobnostih za izvedbo naloge. Posameznik mora verjeti v svoje sposobnosti in verjeti, da bo večji napor vodil do želene storilnosti. V kolikor posameznik dvomi v svoje sposobnosti oziroma smatra cilj za nedosegljiv, morda sploh ne bo poskušal izvesti naloge ali doseči cilj.
- **Instrumentalnost** je posameznikova ocena verjetnosti, da bo neko dejanje pripeljalo do določenih posledic oziroma posameznikovo prepričanje, da bo njegovo uspešno delovanje vodilo do nekega izida, ki bo nagrajen (bodisi kot dvig plače, napredovanje, zahvala s strani vodstva ali občutka zadovoljstva ob uspešnem delu). Vrednost instrumentalnosti se giblje med 0 in 1, pri čemer vrednost 0 pomeni, da posameznik ne verjame, da bo aktivnost prinesla pričakovan rezultat, vrednost 1 pa predstavlja posameznikovo popolno prepričanje, da bo z aktivnostjo dosegel pričakovan rezultat.

Slika 3.4: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: Baron in Greenberg 2003, 207

Teorija pričakovanj priznava tudi, da je motivacija le ena od različnih faktorjev, ki vplivajo na delovno uspešnost, kar prikazuje slika 3.4. Predpostavlja, da na delovno uspešnost, poleg motivacije, vplivajo tudi posameznikove spretnosti in sposobnosti ter njegova percepcija vlog in priložnosti na delu (Baron in Greenberg 2003, 209).

Vodje lahko vplivajo na posameznikovo motivacijo z višanjem pričakovanj zaposlenih, instrumentalnosti in valence. (1) Zaposlenim lahko pojasnijo, da bodo njihovi napori in trud obrodili sadove in bodo uspešni. Zvišanje pričakovanj lahko dosežejo z zagotavljanjem dodatnih usposabljanj, ki bodo povečala njihovo učinkovitost, lahko tudi prisluhnejo predlogom zaposlenim, kako spremeniti njihovo delo. Pomembno je le, da zaposleni dojemajo zaželeno uspešnost kot dosegljivo. (2) Dvig valence lahko dosežejo z nagradami, ki so privlačne različnim zaposlenim, kar je možno doseči z nagrajevanjem v stilu »kafeterije« – naborom različnim nagrad, kjer vsak zaposleni lahko po svoji želji izbira med danimi alternativami. (3) Vodje morajo jasno povezovati nagrade z uspešnostjo. Z natančnim določanjem, kakšno obnašanje bo vodilo do katerih nagrad, lahko vodje zvišajo posameznikovo instrumentalnost oziroma prepričanje, da bo njegovo uspešno delovanje vodilo do izida, ki bo nagrajen, na primer s prodajnimi stimulacijami in bonusi, nedenarnimi nagradami ali priznanji (povzeto po Baron in Greenberg 2003, 209-212). Nadalje Vecchio (1988, 181) ugotavlja, da je valenca, ki jo posameznik pripiše nekemu izidu subjektivno določena, zato je drugi ljudje nikakor ne moremo natančno predvideti. Zatorej je izredno pomembno, da vodja zaposlene vpraša, kakšne valence pripisujejo pričakovanim izidom. Pomembno je še, da so nagrade povezane z vedenjem zaposlenih in da zaposleni brez dvoma ve, kakšno vedenje se od njega pričakuje. V ta namen je potrebno oblikovati sistem nagrajevanja, v katerem bi morali nagrade čim bolj prikrojiti vrednotam vsakega posameznika, za kar bi bilo potrebno izvesti raziskavo, ki bi pomagala določiti posameznikove preference med ponujenimi nagradami.

3.3.2.2 Lockova teorija ciljev

Locke je pri preučevanju motivacije ugotovil, da vrednote in cilji pomembno vplivajo na vedenje posameznika, zato so cilji pomembni tako pred kot tudi po želenem vedenju. Cilj je specifična tarča, ki jo želi posameznik doseči in nanj deluje motivacijsko, ker sili posameznika v primerjavo njegove obstoječe storilnosti s tisto, ki jo zahteva doseganje cilja (Locke v Gibson 2000, 167).

Na podlagi raziskovanj je Locke prišel do sledečih spoznanj (Gibson 2000, 167):

- Specifični in natančno določeni cilji se odražajo v večji storilnosti posameznika v primerjavi s splošnimi, neoprijemljivimi cilji;

- zahtevnejši cilji bolj motivirajo posameznika in povečujejo njegovo storilnost v primerjavi z lahko dosegljivimi cilji. Vseeno pa prezahtevni ali celo nedosegljivi cilji ne dvigujejo posameznikove motivacije, temveč jo zaradi frustracij onemogočajo;
- posameznik se mora poistovetiti s ciljem ter ga sprejeti za svoj osebni cilj, saj bo le tako imel vpliv na motivacijo in storilnost posameznika;
- cilji morajo biti vedno povezani s povratnimi informacijami ter ustreznimi nagradami;
- individualne cilje je potrebno uskladiti s skupinskimi cilji, saj kombinacija medsebojno usklajenih ciljev posameznika in skupine še dodatno motivira posameznika in povečuje njegovo storilnost.

Postavljanje ciljev v organizaciji je učinkovit pristop k motiviranju zaposlenih. Teorija ciljev se v organizaciji najbolj neposredno odraža v načinu vodenja s pomočjo ciljev¹¹ (Ivancevich in Matteson 1999, 164). Avtorja verjameta, da je postavljanje ciljev enostavna, direktna in učinkovita metoda za motiviranje zaposlenih, hkrati pa se zavedata, da ni to rešitev za vse oziroma celo menita, da bo povzročilo več škode kot koristi, če ni pravilno uporabljeno – v primeru, če so cilji postavljeni nepravično, subjektivno ali nedosegljivo, se bo to lahko izkazalo v nezadovoljstvu in neučinkovitosti. Kot katerokoli menedžersko orodje postavljanje ciljev deluje le v povezavi z dobro menedžerjevo presojo (Latham in Locke 1979).

Teorija ciljev spada tako med najbolj veljavne in praktične teorije o motivaciji v psihologiji organizacij (C. Lee & Earley, 1992; Miner, 1984; Pinder, 1998 v Locke in Latham 2002, 714).

3.3.2.3 Adamsova teorija enakosti

Teorija enakosti poudarja pomen percepcije pravičnosti nagrajevanja s strani zaposlenih. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so ji dali s svojim vloženim naporom. Če se ravnotežje med dajanjem in prejemanjem poruši, si zaposleni znova želijo vzpostaviti ravnotežje (Lipičnik 1998, 172). Med vloške sodijo poleg vloženega truda tudi izobrazba, izkušnje, starost, lojalnost podjetju, veščine, sposobnosti, osebna odrekanja in podobno, med prejemanje pa vse finančne nagrade, pohvale, sloves, priznanja, nazive in izobraževanja.

¹¹ angl. »MBO - management by objectives«

Zaposleni ugotavlja pravičnost sistema nagrajevanja tako, da najprej oceni svoje razmerje med prejeta nagrado in vloženim naporom, ki ga nato primerja z razmerjem med nagrado in vloženim naporom drugega posameznika, ki je po njegovem mnenju v podobnem položaju. Zaposleni bo čutil zadovoljstvo, če bosta razmerji enaki, v nasprotnem primeru bo to doživljal kot neenakost. Večja kot je razlika med razmerji, močnejši občutek neenakosti bo imel posameznik in tem večjo potrebo po odpravi (Daft 1991, 414).

Posameznik primerja svoje razmerje med vloženim naporom in nagrado z vloženim naporom in nagradami drugih posameznikov. Primerja ga lahko z drugimi zaposlenimi v delovni skupini, z drugimi zaposlenimi v organizaciji, z zaposlenimi, ki opravljajo delo na podobnem področju ali celo s samim sabo v preteklosti. Te primerjave se lahko pokažejo v sledečih stanjih in spremljajočih občutkih:

- preveliko plačilo in s tem občutek krivde,
- premajhno plačilo in s tem občutek jeze
- ali enako plačilo, ki povzroča občutek zadovoljstva (povzeto po Baron in Greenberg 2003, 202).

Zaposleni lahko na percepcijo neenakosti različno reagirajo ter skušajo odpravo ali zmanjšanje neenakosti doseči na več načinov. Zaposlen lahko spremeni svoje vloške tako, da vlaga več ali manj truda v delo, lahko tudi spremeni svojo nagrado. Reagira lahko tudi tako, da spremeni odnos in zaznavo neenakosti samega sebe ali drugih s tem, da spremeni percepcijo celotne situacije in tako prične »opravičevati«
obstoječo raven neenakosti. Lahko tudi zamenja referenčno osebo z drugo referenčno osebo, pri kateri so razlike v razmerju med prejetimi nagradami in vložki v delo bližje razmerju posameznika. V skrajnem primeru pa lahko zaposlen celo zapusti delovno mesto in podjetje (povzeto po Furnham 2005, 297-298).

Armstrong (1996, 308–311) dodaja, da zaposleni zaznavajo poleg pravičnosti razdelitve tudi proceduralno pravičnost, za katero je značilna enakost zaposlenih v proceduralnih postopkih organizacije, kamor spadajo postopki ter merila napredovanja in sankcioniranja. Na percepcijo proceduralne enakosti pa vplivajo naslednji dejavniki:

- upoštevanje zornega kota zaposlenega s strani vodje,
- odsotnost osebnih, subjektivnih predsodkov vodstva o zaposlenih,
- dajanje povratnih informacij o sprejetih odločitvah in njihova obrazložitev ter

- uporaba enakih kriterijev za vse zaposlene.

Na podlagi raziskav so ugotovili, da si zaposleni navadno izberejo več skupin, tako znotraj kot zunaj podjetij, s katerimi se primerjajo. Zaposleni so nagnjeni k izkrivljanju primerjalnih kriterijev sebi v prid, tako da ali preveč poudarjajo vrednost določenih vložkov v delo (izobrazba, čas, prebit na delovnem mestu in podobno) ali si za primerjavo izberejo neprimerne referenčne osebe. Iz tega sledi, da vsi naštetih dejavniki onemogočajo natančno predvidevanje, kdaj se bo občutek neenakosti pojavil pri zaposlenih. Pomembno je poudariti, da ima tako pri teoriji pričakovanj kot pri teoriji enakosti poglobljeno vlogo subjektivno dojemanje situacije s strani zaposlenih. Vodje morajo zato zbirati informacije neposredno od zaposlenih, namesto da jim vsiljujejo svoje percepcije (Davis in Newstrom 1989, 136-139).

3.2.2.4 Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela

Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela predstavlja, kako lahko vodja s spremembo lastnosti dela vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Določene ključne lastnosti dela vplivajo na kritična psihološka stanja, ki vodijo do pozitivnih rezultatov tako posameznika kot organizacije (glej sliko 3.5). Model priznava tudi, da so omenjene relacije najmočnejše med tistimi posamezniki, ki imajo močne potrebe po rasti in razvoju (Baron in Greenberg 2003, 217).

Model obogatitve dela predstavlja pet ključnih lastnosti dela (Furnham 2005, 314):

- **raznolikost veščin**¹² - ali delo zahteva opravljanje različnih delovnih nalog, kjer mora zaposleni uporabljati različne spretnosti in veščine;
- **vsebina naloge**¹³ - ali lahko zaposleni zaključijo celotni del naloge;
- **pomembnost naloge**¹⁴ - ali se smatra, da ima delo pomemben vpliv na življenje drugih v organizaciji in/ali na splošno;
- **samostojnost**¹⁵ - stopnja, do katere lahko zaposleni svobodno, neodvisno in samostojno izvajajo delo;
- **povratna informacija**¹⁶ - obseg direktnih in rednih povratnih informacij o učinkovitosti dela zaposlenega.

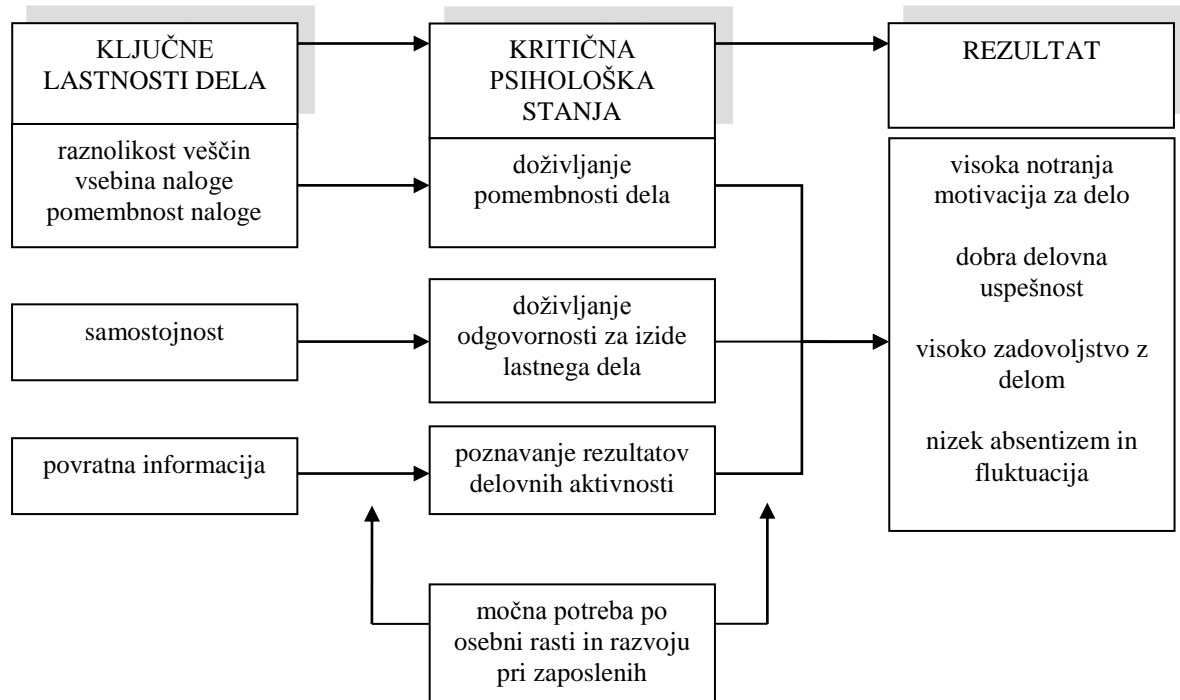
¹² angl. »skill variety«

¹³ angl. »task identity«

¹⁴ angl. »task significance«

¹⁵ angl. »autonomy«

Slika 3.5: Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela



Vir: Baron in Greenberg 2003, 217

Prisotnost ključnih lastnosti dela ima pomemben vpliv na tri kritična psihološka stanja (doživljanje pomembnosti dela, doživljanje odgovornosti, poznavanje rezultatov), ki vodijo do povečane motivacije, višje učinkovitosti in zadovoljstva pri delu ter nižjega absentizma in fluktuacije (Furnham 2005, 314).

3.3.3 Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija okrepitve temelji na predpostavki, da obstaja povezava med vedenjem posameznika in njegovimi posledicami. Ljudje naj bi se na podlagi posledic nekega vedenja učili in praviloma ponavljali tisto vedenje, ki ima zanj ugodne posledice ter se izogibali vedenju, ki prinaša neugodne posledice (Daft 1991, 415).

Vodja lahko z določenimi strategijami vpliva na vedenje zaposlenih in raven njihove motivacije, tako da ohranja želeno vedenje, odstrani pa neustrezno. Na voljo ima štiri osnovne strategije (Luthans in Kreitner 1998, 230):

¹⁶ angl. »feedback«

- **Pozitivna okrepitev:** Vodja želi pri zaposlenih doseči ponavljanje želenega vedenja s pomočjo pozitivnih posledic, kot so nagrade, pohvale in priznanja, ki jih je deležen zaposleni, kadar je njegovo vedenje zaželeno.
- **Negativna okrepitev:** Vodja zaželeno vedenje nagrajuje z zmanjševanjem ali odpravo negativnih posledic.
- **Kazen:** S kaznijo vodja sankcionira nezaželeno vedenje. Pri tem velja poudariti, da kazen zgolj preprečuje ponovitev nezaželenega vedenja, ne spodbudi pa želena vedenja.
- **Ignoriranje** je tehnika, s katero vodja določeno vedenje namenoma prezre, da se to vedenje pri posamezniku ne ponovi. To strategijo običajno uporabljajo vodje, ko ne želijo sankcionirati določenega vedenja.

Omenjene strategije se uporabljajo v kombinaciji s tehnikami drugih motivacijskih teorij, »pri čemer naj bo v ospredju okrepitev pozitivnega vedenja in ne kaznovanje«, priporočata Luthans in Kreitner (1998, 228). Teorija okrepitve in strategije, ki iz nje izhajajo, so lahko močno orodje pri vzpostavljanju organizacijske kulture, ki temelji na pozitivnem vedenju posameznikov.

Skinnerjeva teorija okrepitve je pomembno prispevala z ugotovitvijo, da je veliko lažje usmerjati vedenje posameznika s pomočjo pozitivnih okrepitev (nagrajevanja želenega vedenja), kot pa kaznovanja neželenega vedenja. Pohvala ima večjo moč kot kritika. Drug prispevek pa se nanaša na ugotovitev, da je lahko okrepitev kot tehnika motiviranja in nagrajevanja zaposlenih učinkovita le, če so posledice oziroma nagrade neposredno povezane z želenim vedenjem. Nagrajevanje, neodvisno od vedenja zaposlenega, ni učinkovito s stališča strategije okrepitve (Davis in Newstrom 1989, 115–116).

Na podlagi pregleda omenjenih teorij motivacije meniva, da je izredno pomembno znanje neposrednega vodje o različnih načinih motivacije, ki jih ponujajo opisane teorije. Zaposleni se razlikujejo med seboj na podlagi znanja, vrednot, prepričanj in kar motivira enega, ni nujno, da bo tudi drugega. Še nadalje, motivacija zaposlenega se glede na časovna obdobja spreminja. Motivacija je torej spreminjajoča se in individualna stvar posameznika in prav je, da vodja spozna vsakega svojega zaposlenega oziroma ta proces (s)poznavanja teče nenehno. Poleg tega ne misliva na neposredno »uporabo« le ene izmed teorij, ampak na kombinacijo pri

uporabi tistih spoznanj in tehnik, ki jih ponujajo teorije, ki so po mnenju vodje primerne in uporabne glede na specifiko podjetja, situacijo in posameznega zaposlenega. Prav tako je potrebno upoštevati, da motivacija zaposlenega ni odvisna le od njega samega, ampak je v tesni korelaciji z delovnim okoljem (delovnimi nalogami, neposrednim delovnim okoljem, širšo organizacijsko kulturo in podobno), na kar pa lahko vodja s svojim načinom vodenja odločilno vpliva.

4 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Podjetje in zaposlen sta v odnosu medsebojne menjave, pri čemer zaposleni v zameno za svojo prisotnost na delu, lojalnost podjetju in opravljanje svojega dela zahtevajo plačo in nagrade, kot so ugodnosti, napredovanje, pohvale, soodločanje, samostojnost, občutek notranjega zadovoljstva in ponosa nad opravljenim delom. Skupek vseh ponujenih nagrad s strani podjetja, njihov obseg in njihov način podeljevanja pa tvorijo celoto sistema nagrajevanja, ki pomembno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih (Steers in Porter 1987, 203).

Zahteve tržnega gospodarstva se nanašajo na razvijanje fleksibilnih in prilagodljivih sistemov nagrajevanja, ki bodo odvisni od poslovne strategije organizacije ter njenega notranjega in zunanjega okolja. Predvsem pa mora biti sistem nagrajevanja dinamičen sistem - način spodbujanja dosežkov – ne pa statična struktura nagrad ali sistem postopkov za njihovo pridobivanje (Lipičnik 2002, 488).

Potrebno je priznati, da način upravljanja z nagradami, direktno ali indirektno, vpliva tudi na ostala področja menedžmenta človeških virov. Pri sistemu nagrajevanja ne gre le za plačevanje zaposlenih, ampak ima pomemben vpliv tudi na področja zaposlovanja, zadrževanje kadra, izobraževanja, fleksibilnosti, delovne uspešnosti, morale zaposlenih in njihove lojalnosti (Banfield in Kay 2008, 295).

4.1 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni »uskklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene za njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, kot tudi glede na njihovo tržno ceno« (Armstrong in Murlis v Lipičnik 2002, 487).

S sistemom nagrajevanja podjetje opredeli, na kakšen način bo zaposlene spodbujalo k določenemu, želenemu načinu vedenja in dela. Učinkoviti sistemi naj bi tako odražali prispevke posameznikov in gradili privrženost podjetju, ne pa le razdeljevali denarja zaposlenim. Po eni strani si zaposleni želijo ustrezen zaslužek za dobro opravljeno delo, ki bi

prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja, po drugi strani pa želi podjetje vplivati na uspešnost poslovanja z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih (Zupan 2001, 118).

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in konkurenčnosti. Način nagrajevanja mora prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, biti mora pravičen, zadržati stroške dela v načrtovanih mejah ter ustrezati veljavnim zakonskim normam (Zupan 2001, 122).

4.1.1 Celovit sistem plač in nagrajevanja

Sistem plač in nagrajevanja lahko obravnavamo v ožjem ali širšem smislu. Ožji vidik tvorijo le plače, nagrade in ugodnosti, torej vse oblike izplačil in ugodnosti delodajalca, kar prikazuje spodnji levi kvadrant na sliki 4.1 (Zupan 2001, 116-117).

Slika 4.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

<p style="text-align: center;">Osebna rast</p> <ul style="list-style-type: none"> • vlaganje v ljudi • razvoj in usposabljanje • sistem zagotavljanja uspešnosti • napredovanje na poklicni poti • odnosi zmaga-zmaga (<i>win-win</i>) med podjetjem in posameznikom 	<p style="text-align: center;">Privlačna prihodnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • vizija in vrednote • uspešnost in razvoj podjetja • podoba in ugled podjetja • deležništvo (<i>stakeholdership</i>)
<p style="text-align: center;">Plača, nagrade in ugodnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • osnovna plača • plačilo po uspešnosti • ugodnosti in posredna plačila • priznanja in praznovanja uspehov 	<p style="text-align: center;">Dobro delovno okolje in razmere</p> <ul style="list-style-type: none"> • usmerjenost k ljudem • vodenje • sodelavci • značilnosti dela • vključenost v dogajanje • zaupanje in privrženost • odprto komuniciranje

Vir: Zingheim in Schuster v Zupan 2001, 116.

Sodobnejši pogledi o sestavinah celotnega sistema plač in nagrad pa nagrajevanje opredeljujejo mnogo širše. Govorimo o tako imenovanem celovitem sistemu plač in nagrajevanja, ki vključuje vse, kar delodajalec nudi zaposlenemu. To so na primer osebna rast, spodbudno delovno okolje, delovne razmere in privlačna prihodnost. Te nagrade so posredna plačila in nagrade, ki delodajalcu po eni strani povzročajo strošek, po drugi strani pa naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično organizacije, hkrati pa prispevajo h kakovosti življenja delavcev. Te nagrade predstavljajo tudi izvor notranje

motivacije zaposlenih in včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in druge ugodnosti (Zupan 2001, 116-117).

Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja zajema veliko različnih vidikov, ki jih je potrebno presoditi oziroma upoštevati. Podjetje si mora zato pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja odgovoriti na naslednja vprašanja (Zupan 1995, 126):

- Kako povezati sistem plač in nagrajevanja s strategijo podjetja – kakšno vedenje zaposlenih želi doseči;
- katere cilje želi doseči s sistemom plač in nagrajevanja;
- katere elemente (materialne, nematerialne) vključiti v sistem ter razmerje med fiksnimi in variabilnimi elementi;
- kakšna naj bo višina osnovne plače – kot merilo kolektivna pogodba ali konkurenca;
- kakšna naj bo struktura plač v podjetju – elementi zahtevnosti delovnega mesta, razlike med najnižjo in najvišjo osnovno plačo;
- kako povezati plače z uspešnostjo – merila za določanje uspešnosti in plač;
- kakšne nagrade vključiti poleg plače;
- kakšen informacijski in komunikacijski sistem potrebuje za izvajanje sistema plač in nagrajevanja;
- kako presojeti ali je sistem plač in nagrajevanja učinkovit;
- kako zagotoviti čim večjo fleksibilnost sistema.

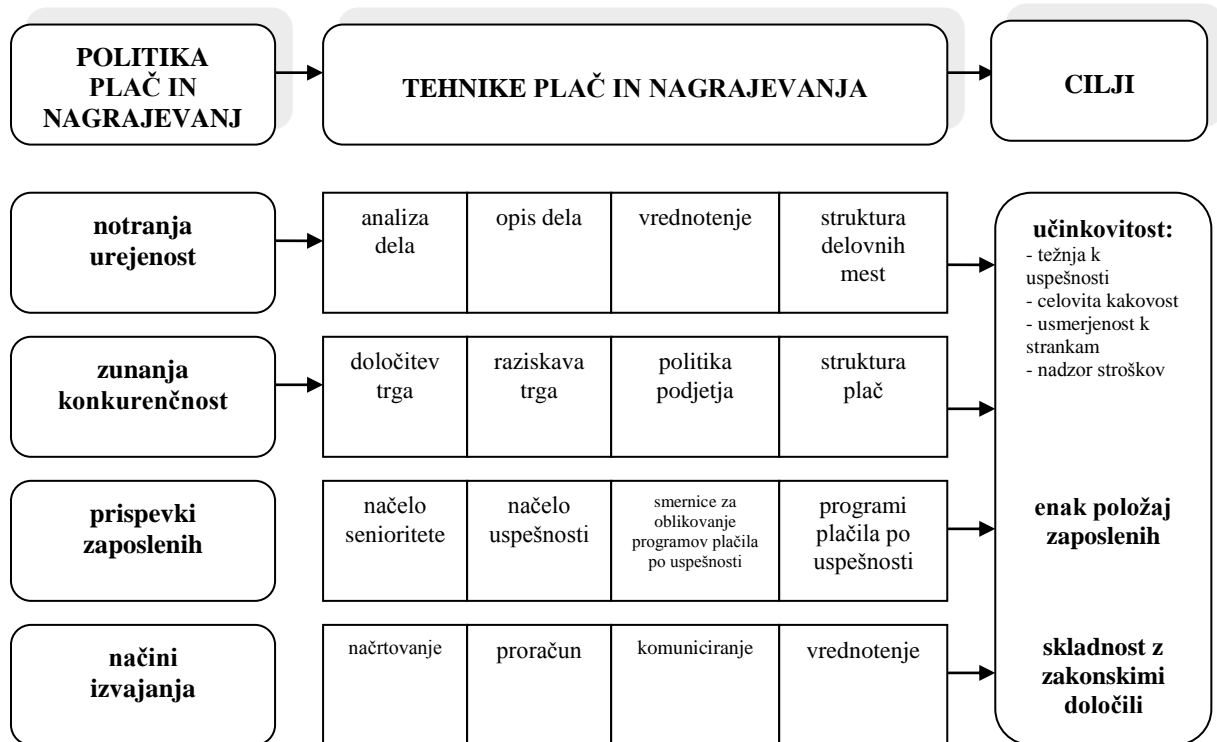
V nadaljevanju kot pomoč in vodilo pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja predstavlja osnovni model plač in nagrajevanja po Milkowichu in Newmanu.

4.1.2 Osnovni model plač in nagrajevanja po Milkovichu in Newmanu

Pri oblikovanju sistema si podjetja lahko pomagajo z osnovnim modelom plač in nagrajevanja Milkovicha in Newmana (1996, 11). Avtorja poudarjata, da je pri oblikovanju sistema potrebno najprej določiti cilje, ki jih želimo doseči. Osnovni cilji so tako učinkovitost, ki zajema povečevanje uspešnosti delavcev, zagotavljanje celovite kakovosti, osredotočanje na potrebe strank in nadzor stroškov dela. Ključni cilj sistema nagrajevanja je tudi pravičnost, ki naj bi temeljila na prispevkih zaposlenega in na njegovih potrebah. Poleg tega avtorja kot cilj (glede na model) navajata tudi skladnost sistema nagrajevanja z delovno zakonodajo. Doseganju teh ciljev je prirejena politika podjetij, ki se izvede s pomočjo ustrezne tehnike

nagrajevanja. Cilji sistema plač in nagrajevanja so tako vodilo pri samem oblikovanju sistema, nato pa služijo kot merilo za ugotavljanje učinkovitosti sistema nagrajevanja.

Slika 4.2: Osnovni model plač in nagrajevanja po Milkovichu in Newmanu



Vir: Milkovich in Newman 1996, 11

Slika 4.2 prikazuje Milkovichev in Newmanov osnovni model plač in nagrajevanja. Na levi strani modela se nahajajo štiri osnovne odločitve glede plačne politike, ki predstavljajo temelj sistema plač in nagrajevanja. Politika nagrajevanja mora biti notranje skladna, zunanje konkurenčna, spodbujati mora k čim večjemu prispevku posameznika in mora vsebovati ustrezne načine za izvedbo. Model poveže cilje sistema plač in nagrajevanja s strateškimi odločitvami, vez med njimi pa so različne tehnike, s katerimi dokončno oblikujemo celovit sistem.

Notranja urejenost ali notranja pravičnost predstavlja primerjavo delovnih mest, potrebnih spretnosti in presojanje o njihovem relativnem prispevku k ciljem organizacije. Nadomestilo za delo se tako določi glede na relativno pomembnost dela, spretnosti in znanja, ki ga zahteva določeno delovno mesto ter glede na relativni prispevek določenega delovnega mesta, njegovih nalog in potrebnih spretnosti za uresničitev ciljev organizacije. Relativna vrednost delovnega mesta je tako določena z njegovo vsebino in njegovim prispevkom k uresničitvi

ciljev organizacije. Zaposlene se motivira s prevzemanjem dodatnih odgovornosti, z izobraževanjem in pridobivanjem novih spretnosti. Na ta način podjetje posredno vpliva na učinkovitost svojih zaposlenih ter posledično tudi na učinkovitost celotnega podjetja.

Zunanja konkurenčnost se nanaša na plačno politiko delodajalca v primerjavi s konkurenco. Določeni delodajalci želijo z višjimi plačami, kot jih imajo konkurenti, privabiti najboljši kader in zadržati obstoječega. Hkrati pa visoke plače podjetju predstavljajo visoke stroške dela, zato jih je potrebno nenehno nadzorovati, da podjetje ostaja konkurenčno in uspešno.

Prispevki zaposlenih predstavljajo odločitev delodajalca glede sistema nagrajevanja. Delodajalčeva odločitev, kolikšen poudarek pri nagrajevanju bo temeljil na uspešnosti, kolikšen pa na senioriteti zaposlenega, namreč vpliva na odnos in vedenje zaposlenih ter posledično na njihovo učinkovitost in dojemanje pravičnosti.

Zadnji poudarek politike plač in nagrajevanja je v **načinu izvajanja**. Brez pravilnega izvajanja in sposobnega vodstva sistem plač in nagrajevanja ne more doseči svojih ciljev. Vodje morajo planirati, katere elemente plač bodo vključili v sistem plač in nagrajevanja ter preverjati delovanje sistema in doseganje zastavljenih ciljev. Z zaposlenimi morajo komunicirati in ugotoviti ali ga razumejo ter ga dojemajo za pravičnega. Ne nazadnje pa morajo sistem plač nagrajevanja nenehno primerjati s konkurenco.

Milkovichev in Newmanov model predstavlja temeljne cilje sistema plač in nagrajevanja, vsako podjetje pa naj glede na svojo poslovno strategijo doda še svoje posebne cilje (Zupan 2001, 128).

4.2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje »filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad« (Lipičnik 1998, 191).

Nagrade lahko opredelimo kot »vse, ne glede na obliko, kar delodajalec delavcu da poleg plače in je povezano z uspešnostjo« (Zupan 2001, 285). Vodje podeljujejo nagrade zaposlenim na podlagi različnih kriterijev (DeCenzo in Robbins 1988, 410 – 414):

- **Senioriteta:** je še vedno zelo pogost kriterij nagrajevanja, predvsem zaradi enostavnosti in objektivnosti. Nagrade se podeljujejo glede na število let, ki jih je posameznik preživel v določeni organizaciji.
- **Veščine in izobrazba:** nagrade se podeljujejo glede na spretnost in znanja, ki jih ima zaposleni, ne glede na to ali jih tudi dejansko uporablja pri svojem delu ali ne.
- **Zahtevnost delovnega mesta:** zahtevnejše je delovno mesto, večje so nagrade in obratno; rutinska dela, ki si jih je moč hitro naučiti, so slabše nagrajena.
- **Odgovornost:** zaposleni, ki s sprejemanjem raznih odločitev prevzemajo tudi določeno mero odgovornosti, so boljše nagrajeni v primerjavi s tistimi, ki opravljajo vnaprej natančno določena in standardizirana dela.
- **Vložen napor:** vodja lahko nagradi tudi vložen napor zaposlenega pri opravljanju nekega dela, ne glede na to, ali je bil zaposleni pri tem uspešen ali ne.
- **Uspešnost:** pomembnost povezave med nagradami in uspešnostjo zaposlenega, kjer je nagrada odvisna od rezultatov dela posameznika, poudarjata tako teorija pričakovanj kot tudi teorija okrepitve. Določitev kriterija uspešnosti je tu izrednega pomena, kar pa ni lahka naloga, saj je potrebno zagotoviti, da bodo zaposleni pri svojem delu ohranjali ustrezno ravnovesje med kvaliteto in kvantiteto.

4.2.1 Povezovanje plač in nagrad z uspešnostjo

Sistem plač in nagrajevanja velikokrat sestavljajo tudi različni načini povezovanja plač z uspešnostjo. Potrebno je oceniti, ali je bilo delo opravljeno učinkovito in uspešno, ugotavlja pa se lahko za posameznika, delovno skupino ali celotno podjetje.

Programi povezovanja plač z uspešnostjo dosežejo svoj namen, če pri oblikovanju upoštevamo naslednje pogoje, ki jih po različnih avtorjih navaja Zupanova (Zupan 2001, 163-165):

- ugotavljanje uspešnosti mora biti tesno povezano s poslovno strategijo in kulturo podjetja;

- plačilo po uspešnosti moramo povezati s poslovnimi cilji tako, da dobimo partnerski odnos;
- cilje in standarde uspešnosti moramo oblikovati tako, da jih vsi razumejo;
- pri oblikovanju ciljev in meril uspešnosti moramo vključiti tiste dejavnike, na katere imajo zaposleni vpliv;
- zaposleni morajo vedeti, kako se bo njihovo današnje vedenje odražalo v višini izplačila za uspešnost. Smiselno je poskusiti razširiti njihovo vidno polje, s tem da pokažemo, kako je njihovo vedenje povezano z dosežki skupine, oddelkov in podjetja;
- postaviti je potrebno jasna merila, kdaj pride do izplačila za uspešnost in kdaj ne;
- vrednost izplačil mora biti dovolj velika, sicer program ne deluje motivacijsko;
- uvajanje programa ne sme povzročiti mnogo dodatnega dela pri zbiranju in urejanju podatkov o uspešnosti;
- potrebni so dobri odnosi med managementom in zaposlenimi;
- če imajo managerji pomembno vlogo pri odločanju o višini in obliki izplačil, jih moramo ustrezno usposobiti.

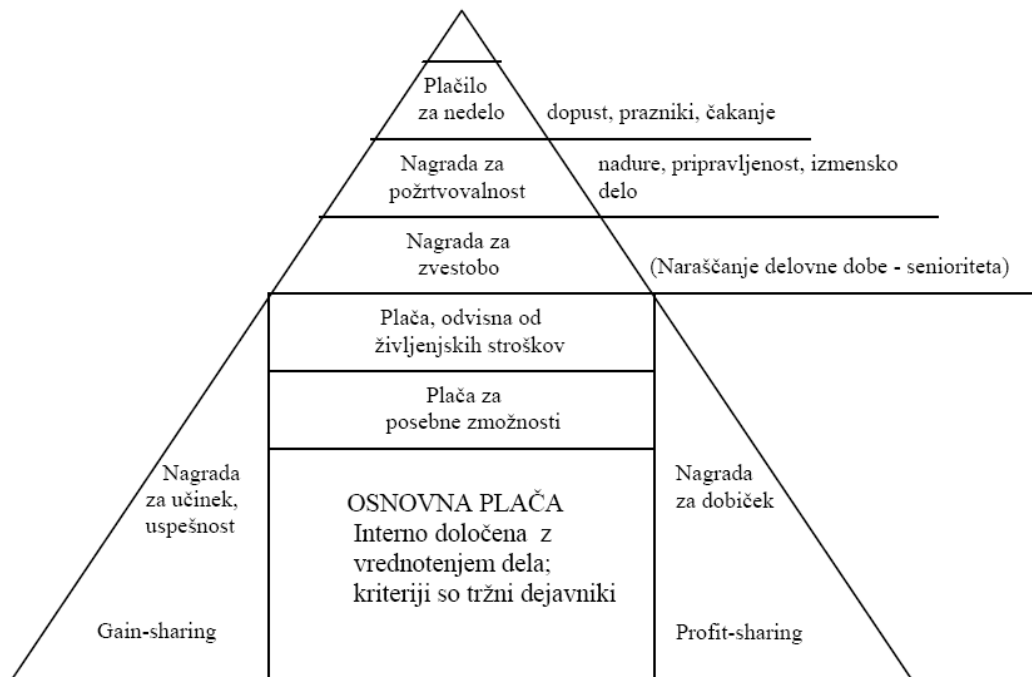
Celoten sistem nagrajevanja vključuje denarne nagrade, torej stalni in gibljivi del plače, ugodnosti pri delu in nedenarne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj in ostale oblike) ter sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik 1998, 191-192). V nadaljevanju predstavlja finančno in nefinančno nagrajevanje v povezavi z uspešnostjo.

4.2.2 Finančno nagrajevanje

Nagrade, ki izboljšujejo finančno stanje zaposlenega so finančne nagrade. Plača, različne nagrade in ugodnosti obsegajo vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih prejme zaposleni v zameno za svoje prizadevanje in doseganje pričakovanih delovnih rezultatov in delovne uspešnosti (Zupan 2001, 117).

Pomembno je, da so zaposleni motivirani s plačo in ne zanjo ter da so plače oblikovane tako, da usmerjajo zaposlene k doseganju ciljev organizacije.

Slika 4.3: Struktura plač v podjetju



Vir: Lipičnik 1998, 208

Slika 4.3 prikazuje strukturo plač v podjetju. Vsak del v plačilni piramidi deluje kot svojevrstno orodje (Lipičnik 1998, 209-210):

- **Osnovna plača** pomeni dogovorjeno ceno delovne sile in ima še dva namena. Prvi se nanaša na konkurenčnost podjetja in plač na trgu delovne sile, drugi na razmerja plač v podjetju, ki se določajo z vrednotenjem dela po zahtevnosti in pomembnosti delovnih nalog;
- **plača za posebne zmožnosti**, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, ki predstavljajo večjo uporabno vrednost delavca;
- **plača, odvisna od življenjskih stroškov**, s pomočjo katere podjetje poskuša omiliti naraščanje življenjskih stroškov;
- **nagrade za zvestobo** delavcem, ki so dalj časa v določenem podjetju;
- **nagrade za požrtvovalnost** zajemajo dežurstva, delo v izmenah, nadure;
- **plačilo za nedelo** za čas dopusta, bolniške ali druge odsotnosti z dela;
- **nagrada za uspešnost** pri delu, s pomočjo katere delodajalec delavca motivira, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev podjetja. Poznamo ugotavljanje individualne in skupinske uspešnosti;

- **nagrada za dobiček** je posebna vrsta spodbude in zahvale delavcem, ko se del dobička po posebnem sistemu razdeli.

Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj v večini podjetja še vedno zavzemajo največji delež v celotnih izplačilih. Na višino osnovne plače je vezanih še veliko drugih dodatkov in nagrad, zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač. Višino osnovnih plač podjetja določijo z različnimi metodami vrednotenja dela in upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe (Zupan 2001, 147). V strukturi plač oziroma finančnih nagradah naj bi osnovna plača predstavljala le delež celotnega nadomestila zaposlenemu za njegovo delo. Drugi deleži plače odpadejo na druge, za organizacijo pomembne dejavnosti, oziroma naj bi vsako plačilo opravljalo posebno nalogo pri zadovoljevanju različnih potreb delavcev in s tem vplivalo na proces motiviranja.

Če je fiksni del plače odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, pa je **gibljivi del plače** od tega, kako dobro ga opravlja (Zupan 2001, 19). Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Če ta plačila niso vključena v osnovno plačo, jih podjetja lahko dodajajo v obliki spremenljive oziroma gibljive plače. Med glavne dodatke k osnovni plači uvrščamo plačilo individualne uspešnosti, bonuse, nagrade za storilnost, provizije, plačila servisne dejavnosti, plačila za zmožnosti, za pristojnosti, za osebni razvoj in druge dodatke (glej Lipičnik 1998, 193).

Večina podjetij uporablja ugodnosti kot dodatek k osnovnim plačam zaposlenih (Lipičnik 1998, 240). Med ugodnosti se štejejo vse ugodnosti, ki jih ima posameznik zaradi zaposlitve v določenem podjetju na določenem delovnem mestu. Razdelimo jih na dodatke za pogoje dela in delovno dobo, prejemke, ki pomenijo podjetniško skupno porabo in povračilo stroškov v zvezi z delom ter nadomestila, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne dela (glej Lipičnik 1998, 243-247).

4.2.2.1 Delovna uspešnost posameznika, skupine in podjetja

Delovna uspešnost na individualni ravni je najbolj neposredna in kot motivacijski dejavnik tudi najbolj učinkovita, saj je plača zaposlenega odvisna od njegove lastne uspešnosti

(Jurančič 1995, 63). V osnovi ločimo tri skupine programov individualne uspešnosti (Zupan 2001, 167-169):

- **dodatek k osnovni plači:**

- dodatek za preseganje norme ali akorda je plačilo, ki ga delavec prejme zaradi svoje uspešnosti oziroma preseganja norme. Pogosto se zgodi, da je pri tem zanemarjena kakovost, težava se pokaže tudi v določanju norm in v pritisku na zniževanje le-teh. Primerno je le za podjetja s stabilnim okoljem in tehnologijo ter za motiviranje na manj zahtevnih delovnih mestih. Po drugi strani pa je prednost v enostavni povezavi plačila z dejansko opravljenim delom;
- dodatek za dobro oceno osebne uspešnosti – prispevek se lahko ugotavlja pri vseh zaposlenih, tudi pri tistih, katerih delo ni izmerljivo, podpira ciljno vodenje in lahko vključuje merila, povezana s strategijo in cilji podjetja. Hkrati pa so prava merila težko določljiva, višine nagrad niso zadostne, podvržen je subjektivnosti ocenjevalca ter timsko delo ni upoštevano;

- **enkratna denarna nagrada** - vodja razpolaga z določenim zneskom, s katerim nagradi najboljše zaposlene. Ta plačila ne povečujejo osnovne plače in se lahko spremenijo;

- **povečanje osnovne plače:**

- napredovanje v višji plačilni razred – lahko gre za napredovanje v višji plačilni razred (napredovanje znotraj delovnega mesta) ali na zahtevnejše delovno mesto;
- povišanje osnovne plače – za določen odstotek ali znesek.

Individualno delovno uspešnost v podjetjih merijo različno, lahko je prilagojena tudi za različna delovna mesta, kot so na primer prodajalci, menedžerji, strokovnjaki, administrativni delavci in podobno.

Individualne spodbude se zmanjšujejo in v ospredje prihaja plačilo, vezano na uspešnost skupin in podjetja, ki ga predstavlja v nadaljevanju. Poleg klasičnih skupinskih spodbud¹⁷ se čedalje bolj uveljavljajo programi¹⁸, ki vključujejo več ciljev izhajajočih iz poslovne strategije ter tako skušajo uskladiti želeno vedenje zaposlenih na daljši rok. Ti programi temeljijo na merjenju prispevka in ne zgolj na oceni, kar povečuje njihovo objektivnost, hkrati

¹⁷ udeležba zaposlenih v dobičku, programi razdelitve prihrankov

¹⁸ nagrade za dosežene poslovne cilje

pa spodbujajo medsebojno sodelovanje zaposlenih. Poleg gotovinskih se čedalje bolj uveljavljajo plačila v obliki delnic ali delniških opcij za vse skupine zaposlenih, z namenom povečevanja pripadnosti zaposlenih in njihove dolgoročne usmerjenosti (Zupan 2001, 158).

Pri skupinski uspešnosti gre za nagrado, ki jo prejme skupina kot celota in zaposleni kot član skupine ter je enaka za vsakega v skupini (Lipičnik 1998, 210). Najpogostejši programi so (Zupan 2001, 182-193):

- **skupinske norme** – zaradi medsebojne povezanosti zaposlenih v proizvodnem procesu;
- **nagrade za timsko in projektno delo** – projektno timsko delo od zaposlenih običajno zahteva dodatno delo poleg opravljanja rednih nalog;
- **programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov** (*angl. »gain-sharing«*) so namenjeni spodbujanju produktivnosti zaposlenih. V primeru večje storilnosti zaposlene nagradimo v obliki dodatka na koncu vnaprej dogovorjenega obdobja. Osnova za izračun je razlika med standardnimi in dejanskimi vrednostmi elementov, ki so vključeni v formulo. Pomembno je, da so v formulo vključeni le tisti elementi, na katere zaposleni lahko vplivajo. Standardi so običajno določeni na podlagi podatkov iz preteklih let, lahko so ocenjeni, lahko pa so vezani tudi na poslovni plan za tekoče leto, vendar je to redko. Ko v podjetju izračunajo ustvarjen prihranek v določenem obdobju, se vrednost razdeli tako, da del ostane podjetju, ostalo pa pripada zaposlenim, ki so vključeni v program. Del se lahko nameni tudi za posebne rezerve, iz katerih bodo lahko črpali takrat, ko bodo objektivne okoliščine začasno onemogočale doseganje standardnih rezultatov, ostalo pa se izplača kot bonus k plači;
- **nagrade za dosežene poslovne cilje** (*angl. »goal-sharing«* ali *»success-sharing«*) – ti programi naj bi čim bolj odražali strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote. Vključujejo različno število ciljev, ki so ključni za uspeh podjetja in na katere imajo zaposleni vpliv. V primeru večjega števila ciljev jim glede na pomembnost pripišejo različne uteži. Osnova za izračun gibljivega dela je primerjava doseženih rezultatov glede na načrtovane cilje;
- **udeležba zaposlenih v delitvi dobička** (*angl. »profit-sharing«*) – podjetje v določenih časovnih obdobjih razdeli del dobička zaposlenim. Značilna praksa tujih podjetjih temelji na zahtevani stopnji donosnosti kapitala, šele nad njo je možno del sredstev razdeliti med zaposlene. Običajno je ta delež vezan na določeno stopnjo, doseganje vsaj minimalnega dobička in reinvestiranje njegovega dela. Izplača se lahko v

gotovini, v obliki delnic oziroma delniških opcijah. Izplačila v gotovini so lahko takojšnja ali z zakasnitvijo, ko jih zaposleni vnovčijo po določenem obdobju ali vnaprej določenih situacijah (na primer upokojitev, odpravnina, nesposobnost za delo).

Omenjeni programi povezovanja plač s skupinsko uspešnostjo imajo prednosti in slabosti, zato je toliko bolj pomemben resen razmislek o izboru posameznega programa in kako ga bodo podjetja oblikovala (Zupan 2001, 196).

4.2.2.2 Kritiki in zagovorniki finančnega nagrajevanja

Debata o tem, kakšno moč ima denar kot motivator je že zelo stara, kontradiktorna in seveda še vedno nerazrešena. Dejstvo je, da je na primer pri prodajalcih denar oziroma so nagrade visoko na lestvici motivacijskih sredstev, saj imajo večinoma variabilni del osnovne plače in delajo zato izjemno učinkovito in uspešno.

- Denar je verjetno dober motivator za tiste, ki denar potrebujejo in ga cenijo. Ljudje se razlikujejo glede na to, kakšno simbolno vrednost jim predstavlja denar in kakšno moč vidijo v njem. Več pomena dajejo slednjem, večjo motivacijsko moč ima denar.
- Denar kot motivator je najbolj učinkovit, ko se nagrajuje opazno in obsežno. Bolje manjkraj znatne zneske, saj delujejo bolj motivacijsko.
- Denar dejansko motivira, ko je razvidno nagrajevanje glede na produktivnost (Furnham 2005, 280).

Moč finančnega nagrajevanja naj bi bila večja kot moč nefinančnega nagrajevanja, vendar pa to ne drži vedno. Izobrazba, poklicne kvalifikacije, delovno mesto, specifične lastnosti posameznika in njegovi osebni interesi vplivajo na dojetje moči nagrad. Gre za tako imenovan omejen domet finančnega nagrajevanja. Optimalno nagrajevanje za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti predstavlja zmes finančnih in nefinančnih, ekstrinzičnih in intrinzičnih nagrad. Višja dejanska ali pričakovana denarna nagrada za zaposlene, ceteris paribus, ne izvablja nujno iz zaposlenih večje ponudbe dela ali delovnih naporov (Ilič 2002, 197).

Pomembno vprašanje je tudi, ali lahko večjo uspešnost dosežemo le s pomočjo finančnih spodbud in ali lahko le-te v določenih primerih delujejo tudi disfunkcionalno. Ravno zaradi zveličavnega prepričanja glede moči nagrad, kritik nagrad Alfie Kohn pravi, da z nagradami in spodbudami v najboljšem primeru dosežemo kratkoročno spremembo v obnašanju in izboljšano uspešnost, ne spremenimo pa odnosa, ki je podlaga za obnašanje. Podobno meni tudi Herzberg, ki pravi, da lahko spodbude ljudi »premaknejo«, dodatne premike pa lahko dosežemo le s pomočjo novih nagrad. Motivacija je v primerjavi z zunanjimi spodbudami osnovana na notranji sili, ki usmerja posameznikovo obnašanje, ker sam v osnovi želi nekaj narediti. Kohn meni, da finančne nagrade ne delujejo, zato ker ne motivirajo, kaznujejo, načenjajo medsebojne odnose, ignorirajo vzroke in bistvo problemov, jemljejo pogum za tveganje in kreativnost ter spodkopavajo interese (v Banfield in Kay 2008, 301-302).

Milkovich se je na Kohnovo kritiko odzval, saj verjame, da težave ne ležijo v nagradah, temveč v načinu, kako se jih uporablja. Trdil je, da so delo in nagrade motivatorji, če jih pravilno izvajamo; da lahko izražajo priznanja za dosežke; da lahko spodbujajo skupno delo; da ljudje zanemarjajo upravičene razloge; glede tveganja je menil, da je to sicer kompleksno vprašanje, »vendar zakaj bi tvegali, če ne bi bilo nagrad?« ter da se nagrade in notranja motivacija dopolnjujejo pri prizadevanju za doseganje ciljev (Milkovich v Zupan 2001, 120).

Guban (2006) meni, da bi se z večjo povezanostjo individualne motivacije in splošne organizacijske uspešnosti izognili temu, da bi napačne vzpodbude proizvajale napačna vedenja in posledično dajale napačne rezultate. Sisteme nagrajevanja in motiviranja bi tako morali usmerjati predvsem v:

- zmanjševanje vpliva zunanjih dejavnikov motivacije,
- preoblikovanje dela in procesov,
- prave sisteme postavljanja ciljev,
- prave razvojne načrte posameznikov in timov,
- večje vključevanje in zavzetost zaposlenih,
- sisteme EVA¹⁹,
- nagrajevanje kompetentnosti,
- izobraževanje in usposabljanje.

¹⁹ ekonomska dodana vrednost, ki zagotavlja višji dobiček in manjši obseg ekonomskih aktivnosti, angl. »Economic Value Added«

Strinjava se, da denar ni edini motivator, vendar pa meniva, da je popolna odsotnost nagrad pretirana, saj, kot že omenjeno, vsakega posameznika motivirajo različne stvari. Vodje se morda zaradi prepričanja, da je denarno nagrajevanje kot čarobna palčka, s katero zamahnejo in takoj izboljšajo motiviranost zaposlenih, preveč naslanjajo na to obliko nagrajevanja. K temu prepričanju verjetno pripomore tudi vsesplošno mišljenje, da imajo nagrade neverjetno pozitivno moč. Zato meniva, da je potrebno hkrati poudarjati širši vidik nagrajevanja²⁰. Vseeno pa ne gre zanemarjati moči denarnih nagrad, če so te dane premišljeno, v povezavi s doseganjem zastavljenih ciljev ter uspešnosti.

4.2.3 Nefinančno nagrajevanje

Oblike nefinančnega nagrajevanja prihajajo vse bolj v ospredje in igrajo pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih. V sodobnih sistemih so se nedelarne nagrade izkazale kot bolj učinkovite od denarnih, vzporedno pa je vedno večji poudarek na motiviranju in stimuliranju zaposlenih s permanentnim navduševanjem, podpiranjem in vzpodbujanjem tako pri delu kot pri razvoju kompetenc (Mihalič, 2006). Velik poudarek pa osebno dajeva tudi vlogi kadrovske službe in vodjem, saj lahko s svojimi aktivnostmi in sodelovanjem znatno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Čeprav nefinančno nagrajevanje ne izboljšuje posameznikovega finančnega položaja, mu mnogi raziskovalci priznavajo velik pomen, zato ga ne smemo zanemariti.

Mihalič (2006) uvršča med nefinančne nagrade tudi napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, horizontalna in vertikalna napredovanja, omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela, dodatne proste dneve, omogočanje soudeležbe pri lastništvu, javno izpostavitve dosežkov pred sodelavci, zagotovitev boljših delovnih pogojev, dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja, omogočanje večjih izzivov pri delu in različne simbolne nagrade, službeni avto in mobilni telefon, parkirni prostor, službeni prenosni računalnik, specialistični managerski zdravniški pregled, plačilo športnih aktivnosti, izobraževanje v službenem času, šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu in podobno.

²⁰ glej poglavje 4.1.1

Woodruffe (v Beardwell in Claydon 2007, 499-500) je v svoji raziskavi definiral naslednje nefinančne motivatorje:

- **napredovanje** (zaposleni cenijo možnosti napredovanja);
- **samostojnost** (možnost samostojnega opravljanja nalog);
- **civilizirano obravnavanje zaposlenih** (še posebej s strani neposredno nadrejenega);
- **delodajalčeva predanost** (zaposleni cenijo, če je delodajalec na splošno predan njim in njihovim karieram);
- **delovno okolje**;
- **stik z vodstvom oziroma nadrejenimi zaposlenimi** (večini zaposlenih je všeč, če jih nadrejeni opazijo in če lahko stopijo v stik z njimi, v kolikor bi bilo to potrebno);
- **pohvala ob pravem času**²¹ (znak slabega managementa je kritiziranje slabega dela, a hkrati neprepoznavanje dobro opravljenega dela);
- **dostopnost podpore**²² (zaposlenim je všeč, če se lahko na koga obrnejo za nasvet ali pomoč, v kolikor bi jo potrebovali);
- **izziv** (še posebej takrat, ko zaposleni verjamejo, da imajo potrebna orodja in sposobnosti, da bodo izzivu kos);
- **zaupanje** (zaposleni, ki menijo, da jim zaupajo, se bodo bolj verjetno počutili koristni in pomembni ter izkazovali lojalnost organizaciji);
- **zanesljiva organizacija** (zaposleni želijo biti ponosni na svoje delo ter na organizacijo, v kateri delajo);
- **zadolžitve** (z zadolžitvami, ki so resnično pomembne, se bodo zaposleni počutili pomembni in cenjeni).

Meniva, da je spekter nefinančnih motivatorjev lahko velik, hkrati pa v veliki meri odvisen tudi od same organizacijske kulture podjetja, načina dela in delovnega okolja ter ne le od vodje ter kadrovske službe. Kljub temu pa je spekter nefinančnih motivatorjev omejen z domišljijo in iznajdljivostjo vodje ter resničnih poznavanjem potreb in želja zaposlenih.

Uporaba pohval, priznanj in nagrad je tako najbolj odvisna od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oziroma oblikujejo posamezne programe. Neformalne nagrade in priznanja tako sestavljajo vsakodnevno vodenje, pri tem pa lahko pride do

²¹ angl. »praise is awarded when praise is due«

²² angl. »support is available«

precejšnih odstopanj med različnimi oddelki, saj nekaterim vodjem tak slog vodenja bolj ustreza kot drugim, kar pa se da odpraviti z usposabljanjem, vgrajevanjem učinkovite uporabe nagrad in priznanj v merila za nagrajevanje vodij in s splošnim razvojem kulture, ki je naklonjena takšnemu vodenju (Zupan 2001, 208-209).

Zanimiva spoznanja s področja nagrajevanja oziroma motiviranja zaposlenih je prinesla tudi raziskava Brečkove (Brečko, 2005) o generacijskih razlikah na delovnem mestu, ki prikazuje zanimiva spoznanja o vrednotah, kariernih ambicijah in potrebah štirih različnih generacij²³, njihovi lojalnosti podjetju, načinih motiviranja in nagrajevanja. Kot ključni element je potrebno pri motiviranju upoštevati tudi generacijske razlike. Izsledki raziskave kažejo, da:

- delodajalci intenzivno iščejo načine motiviranja, pri čemer je gotovo vsak posameznik poseben in ga motivirajo druge stvari, toda kljub temu je mogoče ugotoviti med različnimi generacijami vzporednice;
- Pri vseh generacijah so najpogosteje poudarjeni notranji motivatorji, kot so vsebina dela, možnost izobraževanja in možnost samostojnega dela ter odločanja.

Nefinančno nagrajevanje zajema širok spekter, ki je nenazadnje omejen zgolj z menedžerjevo domišljijo, iznajdljivostjo in resničnim poznavanjem potreb in želja svojih zaposlenih. Prilagoditev nagrad potrebam in željam posameznemu zaposlenemu prihaja pri nefinančnem nagrajevanju tako še bolj do izraza.

Po najinem mnenju se vloga kadrovske službe in vloga vodij pri motiviranju in nagrajevanju prepletata, če obstaja dobro sodelovanje med njima. Vseeno pa predpostavlja, da se kadrovska služba z raznimi pravilniki in sistemi nagrajevanja bolj osredotoča na finančni vidik nagrajevanja, kjer med drugim tudi nadzira pravilnost uporabe sredstev in spoštovanje pravil. Vodja se lahko poslužuje finančnega nagrajevanja v danih okvirjih, veliko več svobode pa ima pri izbiri nefinančnega nagrajevanja, kjer lahko z dobrim poznavanjem svojih zaposlenih odločilno vpliva na njihovo motivacijo. Nenazadnje pa tudi organizacijska kultura, način dela ter vzdušje v organizaciji sami, odnosi med zaposlenimi in podobno, izjemno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

²³ Generacija veteranov, otroci blaginje, generacija X, generacija Y

4.2.4 Sistem zagotavljanja uspešnosti

Izraz ocenjevanje uspešnosti²⁴ se je s sodobnejšim pojmovanjem preoblikovalo v izraz sistem zagotavljanja uspešnosti²⁵. Poudarek je predvsem na tem, kako zagotoviti proces nenehnega izboljševanja uspešnosti zaposlenih in ne le samo, kako bomo ocenili uspešnost in na tej podlagi sprejeli določene odločitve oziroma ukrepe (Zupan 2009, 413).

Pri sistemih zagotavljanja uspešnosti je potrebno upoštevati več ravni: uspešnost podjetja, organizacijskih enot in posameznikov ter usklajevanje ciljev na teh različnih ravneh (DeWaal v Zupan 2009, 414). Uspešnost posameznika je pogoj za uspešnost skupine, uspešnost skupine pa pogoj za uspešnost podjetja. Zato je pomemben dvosmeren učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti oziroma rezultatov in koristi. Tako posameznik kot podjetje morata uravnotežiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih ti rezultati prinašajo, saj je to temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost obeh. Za podjetje to pomeni, da mora imeti korist od uspešnosti posameznika oziroma skupin, ki se kaže v doseganju ciljev in razvoja podjetja, za posameznika oziroma skupino pa se korist od uspešnosti podjetja kaže v izboljšanju pogojev za doseganje nadaljnje uspešnosti, kot so vlaganje v znanje, opremo, boljše delovne pogoje ter v nagradah za doseženo uspešnost (Zupan 2009, 414-415).

Sodobni pristopi k zagotavljanju uspešnosti posameznika poudarjajo, da gre pri tem za proces vzpostavljanja vzajemnega razumevanja o tem, kaj želimo in na kakšen način oziroma ga lahko razumemo kot vodenje ljudi, ki povečuje verjetnost, da bomo uspešni. Poudarek je na neprestanem izvajanju procesa zagotavljanja uspešnosti (Boyett in Conn v Zupan 2009, 418), lahko pa ga vidimo tudi kot nabor orodij, ki jih vodja uporablja za spremljanje, vodenje in izboljševanje uspešnosti zaposlenih (Carrell in drugi v Zupan 2009, 418).

Glavni namen sistema zagotavljanja uspešnosti je večja uspešnost posameznika, skupine in celotnega podjetja. Poleg tega pa lahko opredelimo še sledeče namene (Noe in drugi v Zupan 2009, 418):

- **strateški namen:** nanaša se na povezovanje ciljev organizacije z dejavnostjo zaposlenih, s tem da opredeli cilje, želeno vedenje ter značilnosti zaposlenih, ki so potrebni za doseganje strateških ciljev organizacije;

²⁴ angl. »performance appraisal«

²⁵ angl. »performance management«

- **administrativni namen:** pridobljene informacije v procesu zagotavljanja uspešnosti organizacija uporablja za sprejemanje raznih kadrovskih odločitev, kot so višina plače ali nagrad, napredovanje, zadržanje, odpoved delovnega razmerja in prepoznavanje dosežkov posameznikov;
- **razvojni namen:** pridobljene informacije uporablja za razvoj uspešnih zaposlenih, da bodisi vzdržujejo bodisi povečajo uspešnost pri delu; za manj uspešne posameznike pa skupaj z vodji išče možnosti za izboljšanje njihove uspešnosti.

Postavljanje ciljev je temelj sistema zagotavljanja uspešnosti, vseeno pa se razlikuje od klasičnega vodenja s cilji. Pri sistemih zagotavljanja uspešnosti ni pomembno le kakšen cilj je postavljen, ampak tudi kako ga bomo dosegli (Hartle v Zupan 2009, 419). To pomeni, da vodja in zaposleni skupaj iščeta načine, kako bi lahko še izboljšala svojo uspešnost in tako prispevala k uspešnosti podjetja. Zagotavljanje uspešnosti je torej proces, ki ga sestavljajo vsakodnevne aktivnosti, ki so usmerjene k izboljšanju uspešnosti oziroma pristop k vodenju, s katerim usmerjamo pozornost na ljudi in na njihovo sodelovanje pri doseganju skupnih ciljev (Zupan 2009, 419).

Armstrong in Murlis sta definirala naslednje sestavine procesa zagotavljanja uspešnosti (v Zupan 2009, 419):

- določanje ciljev in načrtovanje aktivnosti, da bi dosegli cilje,
- izvajanje aktivnosti za doseganje ciljev,
- podpora doseganju ciljev v obliki pomoči, svetovanju in reševanju problemov,
- spremljanje uspešnosti in povratne informacije (letni razgovor),
- ukrepi, kot so nagrajevanje, napredovanje, načrtovanje razvoja.

Pri obstoječih sistemih zagotavljanja uspešnosti je še veliko prostora za izboljšave, predvsem v naslednjih spremembah (Rich v Zupan 2009, 420):

- sistem zagotavljanja uspešnosti ne sme biti cilj sam sebi, temveč pot, da dosežemo cilje;
- pozornost ni le na uspešnosti posameznika, ampak tudi na uspešnosti timov;
- potrebno je večje vključevanje zaposlenih že v fazi oblikovanja ciljev na višjih ravneh;

- smiselni bi bil prenos programa zagotavljanja uspešnosti od kadrovskega oddelka k zaposlenim in timom, da bi jih tako spodbudili, da bi iskali informacije in orodja za izboljšanje svoje uspešnosti;
- potrebno je spremeniti pojmovanje procesa zagotavljanja uspešnosti iz eno- ali dvakrat letne dejavnosti v stalni proces ter sistem oblikovati tako, da bi bolj ustrezal značilnostim posamezne skupine zaposlenih.

4.3 ZNAČILNOSTI SODOBNEGA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

V zadnjem času se vse večje spremembe kažejo tudi na področju plač in nagrajevanja, ki so posledica vse večje konkurence na trgu, globalizacije poslovanja ter uvajanja informacijske tehnologije. Podjetja morajo iskati rešitve v usmerjenosti k strankam, nenehnemu spreminjanju in prilagajanju, povečevanju znanja in inovativnosti. Zupanova (2009, 565-567) je po različnih avtorjih²⁶ povzela naslednje spremembe in novosti sodobnih sistemov plač in nagrajevanja:

- Večji poudarek na povezovanju plač s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja v primerjavi z uspešnostjo posameznika;
- naraščanje pomena dolgoročnih spodbud (nagrajevanje v delnicah, delniških opcijah, ki niso več namenjene le managerjem);
- večji delež plačila po uspešnosti je namenjen tistim, ki najbolj vplivajo na poslovanje (plačilni razredi, ki so višje na hierarhični lestvici, imajo zaradi večjega vpliva po navadi tudi pravico do višjega plačila po uspešnosti);
- povečevanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene;
- raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za sorodne skupine delovnih mest (za sorodne skupine delovnih mest, na primer administrativna, proizvodna, strokovna in managerska delovna mesta so lahko različna merila za določanje osnovnih plač, plačil po uspešnosti, razmerja med stalnim in gibljivim delom plače, oblike nagrad in drugo);

²⁶ Risher 1999; Zupan 2001; Armstrong in Murlis 2004; Milkovich in Newman 2006

- prenos odgovornosti s sistema na managerje (manager lahko, glede na določene omejitve in okvirje skupne plačne politike, samostojno oblikuje določene sestavine celovitega sistema nagrajevanja in tako sistem uporablja kot orodje vodenja);
- težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja (da zaposleni vidijo vpliv različnih načinov vedenja na izplačilo oziroma nagrado);
- usmerjenost v prihodnost (namesto nagrajevanja preteklih dosežkov se nagrajuje pridobivanje novih znanj in zmožnosti, plačilo po uspešnosti pa je vezano na dolgoročne spodbude);
- partnerski odnos in vključevanje zaposlenih (vključevanje čim večjega števila zaposlenih krepi skupno privrženost podjetju).

5 TEORETIČNA IZHODIŠČA – VODENJE IN VODJA

Ko razmišlja o vlogi vodje, kadrovske službe in na splošno vodenja pri motiviranju in nagrajevanju, ugotavlja, da je zelo pomembno, kakšen je vodja, kakšne so njegove značilnosti, sposobnosti; kakšno vodenje uporablja, kakšen pristop, če sploh; koliko in kakšne ljudi vodi,... »Voditi organizacijsko enoto ali večjo organizacijo je zelo zapleteno, saj nikoli ne obstajajo zanesljive informacije o vseh njenih elementih, še posebej pa ne o delavcih, od katerih ima vsak posameznik specifične vrednote in interese, znanje in motivacijo« (Možina in Merkač 1990, 8). V tem poglavju bova predstavili teoretična izhodišča vodenja, kakšna je vloga vodij ter njihove lastnosti, ne nazadnje tudi kakšen je njihov pomen pri zagotavljanju uspešnosti podjetja.

5.1 DEFINICIJE IN KLJUČNE FUNKCIJE VODENJA

Definicij vodenja je mnogo, Stogdill (v Northouse 2004, 6) je v eni izmed svojih raziskav vodenja²⁷ izpostavil, da je skoraj toliko različnih definicij vodenja kot je akademikov, ki so jo skušali definirati. »Kolikor bolj govorimo o tem, kaj vodja počne, toliko bolj se osredotočamo prej na upravljanje, kot na vodenje. Ko želimo uokviriti to razpravo o vodenju, si prosim zapomnite, da gre pri vodenju bolj za to, kaj oseba je, prej kot to, kaj oseba počne, kajti to kar počnete, je rezultat tega, kaj oziroma kdo ste« (Scobie 2009, 15).

V zadnjih petdesetih letih je bilo več kot 65 različnih klasifikacijskih sistemov razvitih z namenom definiranja dimenzij vodenja (Northouse 2004). Eden izmed takšnih klasifikacijskih sistemov je shema, ki jo je predstavil Bass (Bass v Northouse 2004, 11-20). Nakazuje, da nekatere definicije interpretirajo **vodenje kot jedro skupinskega procesa**. To pomeni, da je vodja center skupine, sprememb in aktivnosti ter predstavlja voljo skupine. Druga skupina definicij vodenje razlaga **iz perspektive osebnosti**; le-ta pravi, da je vodenje kombinacija posebnih lastnosti ali karakteristik, ki jih posameznik ima, s pomočjo katerih lahko vpliva na ostale, da dosežejo neko nalogo. Drugi pristopi definirajo vodenje **kot akcijo ali vedenje** – vodenje z namenom, da izzovejo spremembo v skupini. Nadalje, nekatere skupine definirajo vodenje **v smislu odnosa moči**, ki obstaja med vodji in podrejenimi oziroma zaposlenimi. Iz

²⁷ Stogdill je izvedel dve pomembni raziskavi leta 1948 in 1974, o katerih govoriva v nadaljevanju.

tega zornega kota imajo vodje moč z namenom uvedbe sprememb. Nekateri spet vidijo **vodenje kot instrument za doseg ciljev**, s tem, da pomagajo podrejenim, da dosežejo cilje in potešijo svoje potrebe. Ta pogled upošteva vodenje, ki transformira podrejene preko vizije, vzora in pozornosti posameznika. Še zadnje, nekateri akademiki gledajo na **vodenje iz perspektive sposobnosti**. Ta pogled poudarja zmožnosti (znanje in sposobnosti), ki sploh omogočajo učinkovito vodenje (Northouse 2004, 2).

Kljub mnogim pogledom na vodenje in na njegovo konceptualizacijo lahko **glavne komponente vodenja** identificiramo kot: (1) vodenje je proces, (2) vodenje vsebuje vpliv, (3) vodenje se pojavi znotraj skupine in (4) vodenje vsebuje doseganje ciljev.

Northouse definira vodenje kot: »proces, kjer posameznik vpliva na skupino posameznikov z namenom doseganja skupnega cilja« (2004, 3). (1) Definiranje vodenja kot **procesa** pomeni, da ni ključna sposobnost ali značilnost vodje, ampak gre za proces, ki se pojavi med vodjem in podrejenimi. Proces implicira, da ima vodja **vpliv** na podrejene in tudi obratno. Ta definicija poudarja, da vodenje ni linearno, enosmerno, ampak je interaktiven dogodek. Po njej vodenje ni omejeno samo na formalno določenega vodjo v skupini. (2) Komponenta, da vodenje vsebuje **moč**, se ukvarja s tem, kako vodja vpliva na podrejene. Brez moči in vplivanja namreč vodenje ne obstaja. (3) To, da se vodenje pojavi v **skupinah**, kaže na dejstvo, da je skupina kontekst, v katerem se sploh vodenje pojavi. Vodenje je vplivanje na skupino posameznikov, ki imajo skupne cilje. (4) Vodenje vsebuje tudi pozornost do **ciljev**, kar pomeni, da vodja usmerja skupino posameznikov pri doseganju naloge ali cilja.

Vodenje je spreminjajoča se funkcija, ki se neprestano razvija v skladu s spreminjanjem potreb organizacije. Kot pravita Dimovski in Penger, med vsemi idejami in literaturo o vodenju izstopajo trije dejavniki: (1) ljudje, (2) vpliv in (3) cilji. »Vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseg ciljev« (2008, 114). Definicija izraža splošno idejo, da se vodenje pojavlja med ljudmi²⁸, je dinamično in vključuje uporabo moči.

Rozman in drugi (1993) definirajo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodenje v širšem pomenu zadeva: (1)

²⁸ Pomembno je vedeti, da vodenje ne obstaja brez podrejenih oziroma »sledilcev«. Northouse (2004) uporablja izraz angl. »followers«, katerega sva midve prevedli kot podrejeni, v nekaterih kontekstih pa je primeren tudi izraz »sledilec«, vendar sva zaradi poenotenja terminologije izbrali izraz »podrejeni«.

vodenje v ožjem smislu (lastnosti in ravnanje vodje), (2) komuniciranje, (3) motiviranje in (4) kadrovanje.

Menedžment pomeni ustvarjalno reševanje problemov, ki nastanejo pri delu v organizaciji ter evalvacijo razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja. Pri tem ločimo **štiri funkcije**: (1) planiranje, (2) organiziranje, (3) vodenje in (4) kontrola. Planiranje je osnovanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje. Organiziranje je dajanje oblike vsebini. Kontrola je ugotavljanje vzrokov ali ukrepanje za doseganje plana (Rozman in drugi 1993, 72-73). Drugače od menedžmenta se vodenje nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim boljše, z minimalno porabo energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika ali skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. V okviru vodenja se velikokrat uporabi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Vodenje je potrebno prilagoditi značilnostim konkretne organizacije, sposobnostim vodje in značilnostim ljudi, ki jih ta vodi (Možina in Merkač 2004, 18-30). Veliko težo dajeva tudi situaciji ter delovnem okolju oziroma delovnim nalogam.

»Ena meni najljubših besed iz področja vodenja je "jasnost". Kar naprej jo ponavljam. Če ne vidite tarče, je ne morete zadeti. Svojega dela ne morete opravljati na visokokvalitetni ravni, če ne veste natančno, kaj in kdaj naj bi kaj storili in če svojega dela ne opravljate dobro ves čas« (Tracy 2000, 85). Ta citat, ki se nanaša na vodenje, bi lahko po najinem mnenju veljal tudi za kadrovske sektor. Torej naj bo jaseen cilj, da s svojimi aktivnostmi in delom maksimalno vplivajo na motivacijo delavcev. Da je motiviranje in nagrajevanje ključno za zadovoljne posameznike in da lahko kadrovska služba v tesnem sodelovanju z vodji usposobi, vodi in motivira ter ustvari takšne kadre, ki bodo dodana vrednost podjetju.

Pri vodenju ne gre več za tekmovanje, kdo bo boljši in kdo več stvari naredi. Ko posameznik postane vodja se premakne iz področja »kaj zmorem narediti« na področje »kaj zmorem nadzorovati«. Namreč ko nekaj delamo, je v ospredju naša sposobnost, če pa nadzorujemo skupino, je za nastop in produktivnost pomembno, koliko in kako je nekdo sposoben nadzorovati. Svojim podrejenim je potrebno dati občutek moči. Motiviranje, ustvarjanje pravega okolja za delo, urjenje in učenje so minimalni temelji uspešnega vodenja.

Bistvene funkcije vodenja (Tracy 2000, 89-96; Možina 1994, 3-5) so:

- **načrtovanje** je pomemben dejavnik uspešnosti vodje, saj gre za opredeljevanja vsebine in ciljev delovnih nalog. Možina ločuje ožje²⁹ in širše³⁰ načrtovanje;
- **organizacija dela** po izdelanem načrtu. Vodja mora razmišljati o tem, katere talente, sposobnosti in izkušnje potrebuje, da bi dosegel cilj;
- **izbira delavcev** je ključ organizacijskega uspeha, saj imajo najboljša podjetja in najboljši vodje tudi najboljše ljudi;
- **dodeljevanje nalog**³¹ je ključnega pomena za uspešno vodenje;
- **nadzor delavcev** je bistven del vodenja³², saj vodja preda svoje delo, nato pa preverja s spremljanjem dogajanja;
- **merjenje delovne uspešnosti** je postavljanje kriterijev učinkovitosti in rokov za opravljanje dela ter seznanjanje ljudi z njimi;
- **poročanje** je seznanjanje podrejenih z rezultati.

Možina (1994, 3-5) definira štiri: načrtovanje, organiziranje, vodenje v ožjem smislu in kontroliranje.

Možnost definiranja pojma vodenja je zelo težka ali celo nemogoča, zato je pomembno priti do soglasja o tem, kaj pojem vodenja dejansko vključuje oziroma vsebuje, kajti »značaj voditelja je tisto, kar narekuje njegove akcije in njegova dejanja v trenutkih najtežjih preizkušenj: Vodenje pomeni izziv. Vodenje pomeni voditi. Vodenje ima sledilce. Vodenje pomeni iti naprej. Vodenje pomeni vzpodbuditi spremembo. Vodenje pomeni pustiti zapuščino. Vodenje pomeni predočiti vizijo in namen« (Scobie 2009, 17).

5.2 PODROČJA IN RAVNI VODENJA

Vodenje obsega tri pomembna področja: (1) **motivacijo**, (2) **komuniciranje** in (3) **neposredno vodenje**. Vodja je odgovoren (v okviru svojih pooblastil) za motiviranje svojih podrejenih, zato mora njihove potrebe (s)poznati in razumeti. Pomembnost komuniciranja je

²⁹ Načrtovanje v ožjem smislu pojmuje kot opredeljevanje ciljev, nalog posameznim članom v organizaciji (Možina 1994, 4).

³⁰ Načrtovanje v širšem smislu zajema načrtovanje celotne organizacije – vizije, strategije, taktike in predvidene rezultate (Možina 1994, 4).

³¹ glej poglavje 5.5.3

³² »Najboljši vodje 75% časa porabijo za 'sprehajanje naokoli'³²« (Tracy 2000, 92).

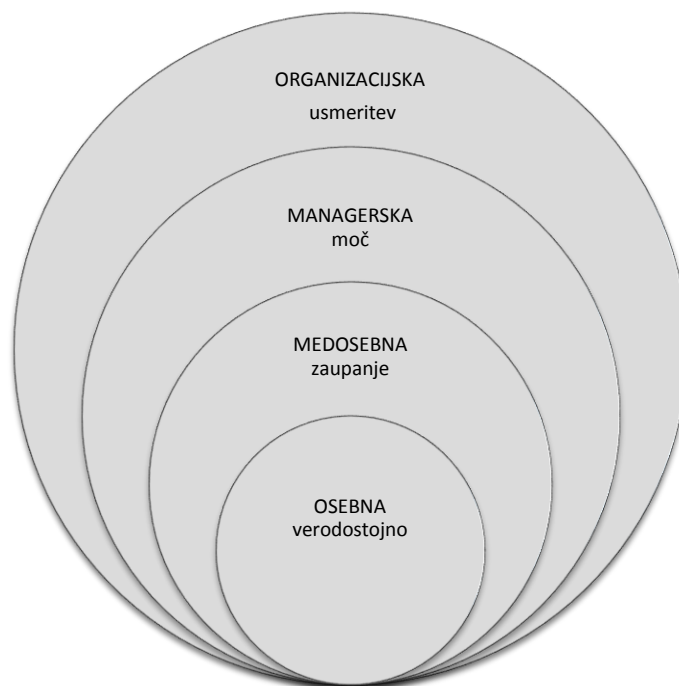
vidna v vseh fazah upravljanja, še posebno pri vodenju. Dobra komunikacija vzpostavi medsebojno razumevanje in zaupanje. Neposredno vodenje pa pomeni, da je vodja del skupine ljudi, vendar se tudi od njih loči. Skupini pomaga doseči cilje, a ima pri tem svoj status (Andrejčič in drugi 1995, 408).

Poleg področij vodenja poznamo tudi **ravni** vodenja. Vodenje, osredotočeno na načela, poteka od znotraj navzven na štirih ravneh:

1. **osebna** (odnos do sebe),
2. **medosebna** (odnos in interakcije),
3. **managerska** (odgovornost za skupno delo),
4. **organizacijska** (potreba, da se organizira ljudi – selekcija, učenje, oblikovanje skupin, reševanje težav, priprava strategije in sistemov).

Vsaka raven je »potrebna, a nezadostna sama po sebi« - delati je potrebno na vseh hkrati in na osnovi nekaterih poglobitnih načel (Covey 2000, 24). Iz slike 5.1 so razvidne različne ravni vodenja in vsaka raven prikazuje ustrezno načelo. Za osebno raven velja načelo verodostojnosti, za medosebno raven načelo zaupanja, za managersko načelo moči in za organizacijsko načelo usmeritve.

Slika 5.1: Štiri ravni vodenja, osredotočenega na načela (s ključnimi načeli)



Vir: Covey 2000, 22

Glede na razlike v **obsegu pristojnosti** in **vsebini dejavnosti**, ki jo vodja opravlja na posameznih ravneh, ločimo tudi **tri skupine vodstva** (menedžmenta): višje, srednje in nižje vodje.

- Višji vodilni ali »top menedžment«: direktorji sektorjev, vključno z glavnim direktorjem. Njihova ključna dejavnost je oblikovanje strategije podjetja in temeljnih dolgoročnih odločitev ter je predvsem lastninsko opredeljena.
- Srednji vodilni ali »middle menedžment«: izvajajo določene procese na srednji organizacijski ravni in uresničujejo največ ciljev podjetja. Večinoma so samostojni, a še vedno odgovarjajo za svoje delo višjim vodilnim.
- Nižji vodilni ali »low menedžment«: usmerjajo izvajanje dejavnosti na najnižji ravni. So v direktnem odnosu z zaposlenimi in gradijo tesen medsebojni odnos, saj tako lahko v največji meri prispevajo k produktivnosti. Samostojnost in odločanje nižjih vodilnih sta relativno manjša, večja pa je odvisnost od nadrejenih.

5.3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA VODENJE

Veliko je dejavnikov, ki vplivajo na način vodenja, razmejili sva jih na širše³³ in ožje³⁴. V tem poglavju bova na kratko opisali, kako navedeni dejavniki vplivajo na vodenje, hkrati pa so izbrani dejavniki tudi metodološko obravnavani pri analizi organizacijske klime. Po najinem mnenju so vsi dejavniki med seboj tesno povezani in vplivajo drug na drugega, ne vplivajo samo na vodenje. Zadovoljstvo pri delu se na primer odraža tudi pri motiviranju in nagrajevanju, slednje ima prav tako vpliv na zadovoljstvo. Nadalje, z dobro komunikacijo dobi vodja več informacij o tem, kaj motivira zaposlenega in kaj je v največji meri izvor zadovoljstva pri delu. Okolje, tako organizacijsko kot delovno, vpliva na kulturo in klimo v podjetju, slednje ima lahko zopet vpliv na ostale dejavnike. Poudariti želiva, da vsi dejavniki vplivajo ne samo na vodenje, temveč drug na drugega in so si med seboj odvisni. Pomemben je poudarek, ko govoriva o ožjih in širših dejavnikih, še ne pomeni, da so to edini dejavniki, ki vplivajo na vodenje. Nanj vpliva seveda tudi mnogo drugih dejavnikov, kot na primer: verovanje, osebnost vodje, vpliv in moč, tip osebnosti podrejenih, stopnja strokovnosti podrejenih in še veliko drugih stvari.

³³ Dejavniki, ki so del organizacijske kulture, vrednot in celotne organizacije.

³⁴ Dejavniki, ki so del odnosa vodja-podrejeni in zavzemajo situacijo, delovne naloge in lastnosti tako podrejenega kot vodje.

5.3.1 Okolje

Prijetno, zdravo, varno in urejeno okolje ima veliko vlogo pri poslovanju in vodenju podjetja, bistveno pripomore tudi k zadovoljstvu zaposlenih na delovnih mestih. Če podjetje posluje v negotovem okolju, so njegovi podsistemi močnejše povezani s podsistemi okolja, kar zahteva večjo stopnjo kompleksnosti oziroma močnejše diferencirano organizacijo. Če pa je okolje stabilnejše zahteva večjo stopnjo formalizacije in standardizacije operacij (Vila in Kovač 1997, 158-166).

Delovno okolje odločilno vpliva na kreativnost in inovativnost, na veselje do dela in motiviranost, s tem pa tudi na delovni uspeh in doseganje zastavljenih ciljev posameznika, skupine in organizacije. Oblikovanje okolja, ki motivira ljudi za opravljanje dolžnosti po njihovih najboljših močeh, je največ, kar lahko vodja vложи v svoje podjetje, posel, prihodnost (Tracy 2000, 181-185). Dober vodja hkrati zaupa, da bodo njegovi zaposleni delali v svojo korist in s tem naredili vse, kar lahko, da bodo tako lahko ustvarili okolje, v katerem se bodo lahko svobodno dokazovali.

Analize kažejo (Goleman in drugi), da »ozračje – to, kako se ljudje počutijo pri delu v podjetju – lahko prispeva od 20 do 30 odstotkov k celotnemu poslovnemu rezultatu« (2009, 35). Vpliva na poslovne rezultate, kaj pa vpliva na ozračje? Približno 50 do 70 odstotkov tega, kako zaposleni doživljajo okolje v organizaciji, je odvisno od dejanj enega človeka: vodje. »Vodja bolj kot vsi drugi ustvarja razmere, ki neposredno vplivajo na zmožnost ljudi za učinkovito delo« (Goleman in drugi 2009, 35).

5.3.2 Organizacijska kultura in klima

Kultura je okolju specifična in ima svoj sistem vrednot, ki ga imajo pripadniki organizacije. Vsaka organizacija ima značilen vzorec delovanja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov, kar vpliva na delo in ljudi, zato mora vodja to upoštevati. Ena izmed njegovih nalog je tudi doseči usklajenost med posameznikom, skupino in dejavniki okolja.

Na formacijo organizacijske kulture ima največji vpliv njeno vodstvo, vendar se mora hkrati zavedati, da organizacijsko kulturo gradijo in oblikujejo vsi zaposleni v organizaciji. Lahko bi rekli, da je končna oblika organizacijske kulture plod reakcije med kulturo, ki jo posreduje vodstvo in kulturo vseh zaposlenih. Organizacijska kultura je torej način skupnega mišljenja in delovanja v skupini ter jo oblikujeta vodstvo in zaposleni (Možina in Merkač 1990, 145-147).

Organizacijska kultura in klima sta med seboj povezana dejavnika, klima je del kulture podjetja. Poznavanje klime tako pripomore k boljšemu razumevanju kulture in s tem k boljšemu vodenju. Klima označuje splošno psihično vzdušje zaposlenih v organizaciji in je pomembna tako za posameznika kot organizacijo. Nekateri so zadovoljni s svojim delovnim mestom iz istih razlogov, zaradi katerih drugi izražajo nezadovoljstvo. Klimo ustvarjajo posameznikova osebnost in delovne zahteve ter so vse tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih. Izraz klime lahko uporabljamo za skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov (Čufer 2004, 12-14).

Ljudje, sploh v velikih organizacijah, reagirajo na psihološko klimo in njene spremembe. Same organizacije se včasih spremenijo zato, ker se spremenijo zaposleni in vrednostni sistem. Nasprotja med zaposlenimi in organizacijo so pogosta, prav tako ima lahko klima različen vpliv na zaposlene – na nekatere lahko vpliva, na nekatere sploh ne. Dejstvo pa je, da je organizacijska klima interaktivna, nenehno spreminjajoča in je pomemben faktor uspešnosti organizacije in zaposlenih.

5.3.3 Odnosi s podrejenimi (konflikti, stres, zaupanje)

Med vsemi zaposlenimi, predvsem pa med vodjo in podrejenim, je potrebno vzpostaviti takšne odnose, da bodo zagotavljali obstoj in uspešnost organizacije ter doseganje njenih ciljev. Pri uspešnem vodenju je potrebno paziti na morebitne konflikte, raven stresa in zaupanje. Procesi v skupinah in sploh pri odnosu vodja-zaposleni ne potekajo vedno gladko, ampak se večkrat zapletejo, kar je povsem pričakovano, če želimo ustvarjalne skupine, ki se prilagajajo spremembam.

Konflikt³⁵, lahko rečemo tudi nasprotje, navzkrižje, je pogost pojav v organizacijah in v vsebini dela menedžmenta. Zmotno je prepričanje, da se moramo konfliktov izogibati ali jih preprečevati, saj so v organizaciji neizbežni. Pomembno je le to, da je potrebno, ko do konflikta pride, storiti vse, da se odpravi oziroma reši. Možina (2002a, 584) ločuje tri vrste osnovnih konfliktov: konflikte ciljev, spoznanj in čustev. Uspešno reševanje konfliktov lahko pripelje do izboljšave delovnega procesa in hitrejšega, učinkovitejšega doseganja zastavljenih ciljev in večjega zadovoljstva tako zaposlenega kot vodje. Kako vodja rešuje konfliktno situacijo je odvisno od znanja in od posameznikove drže, ki je posledica osebnih izkušenj, pojmovanj in prepričanj (Možina 2002a, 584).

Scobie (2009, 75-81) se reševanja konfliktnih situacij loteva predvsem na podlagi dobre komunikacije in potrjevanja pozitivnih kvalitete osebe. Če vodja ni zmožen poudarjati pozitivnih kvalitete osebe, potem, tako meni, ne namerava resnično razrešiti konflikta. »Brez zmožnosti prepoznavanja večščin in zmožnosti ljudi je oseba omejena na upravljanje in ne vodenje« (Scobie 2009, 75). Pomemben se mu zdi tudi optimizem. Marsikdo se bo sedaj vprašal, kaj pa ima veze optimizem s konflikti in vodenjem? Iz preučevanja o komunikaciji vemo, da se način, kako čutimo in verjamemo, sporoča preko neverbalnih signalov.

Vodja mora tudi poznati in obvladovati stresne situacije. **Stres** je posebno posameznikovo stanje, pri katerem se kažejo določeni psihični, fizični in vedenjski znaki, ki nastanejo, kadar je posameznik preobremenjen (Rozman in drugi 1993, 226). Dejavniki, ki preobremenjujejo posameznika in so škodljivi normalnemu funkcioniranju, se imenujejo stresorji³⁶. Sposobnost obvladovanja vsakdanjega stresa je bistvenega pomena za uspeh in srečo (Možina 2002a, 604).

V odnosih je zelo pomembno **zaupanje**, saj je tesno povezano z načinom vodenja. Zaupanje ali njegovo pomanjkanje je v organizacijah zelo pomembno vprašanje. Robbins (2001, 337-340) pravi, da je nemogoče voditi ljudi, ki ti ne zaupajo in obratno. Zaupanje in njegova vrednost uravnavata odnos vodij do znanja in sodelovanja. Prav tako identificira tri vrste zaupanja, in sicer: na podlagi **svarila**, na podlagi **znanja** in na podlagi **identifikacije**. Prva

³⁵ »Konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji« (Možina 2002a, 584).

³⁶ Stresorje delimo na ugodne in neugodne. Ugodni povzročajo pozitivna čustvena razpoloženja, na primer nenadno snidenje z prijateljem, rojstvo otroka, uspeh pri delu, priznanja, nagrade. Neugodni pa povzročajo neprijetna občutja, nas potlačijo, prizadenejo in izzovejo bolezenska stanja. To so na primer večkratni neuspeh, izguba, prepiri, kritika,... (Možina 2002a, 604).

vrsta zaupanja temelji na strahu o nasprotnem ukrepu, če je zaupanje prelomljeno. Druga temelji na vedenjski predvidljivosti, ki izvira iz vzajemnega zgodovinskega delovanja. Zadnja vrsta zaupanja pa temelji na medsebojnem razumevanju in upoštevanju namenov vseh udeležencev in upoštevanju želja ter potreb drugih (Robbins 2001, 337-340). Scobie zaupanje povezuje z integriteto³⁷ in pravi, če je kaj, »kar izpodkopava zaupanje, je to občutek, da ljudem na vrhu primanjkuje integritete in nimajo trdnega čuta za etiko« (Scobie 2009, 144). Podobnega mnenja so tudi Dimovski in drugi (2009, 115-117). Zaupanje po njihovem mnenju zajema prepričanja o poštenosti in integriteti. »Kadar sledilci verjamejo v sposobnost, integriteto in avtentičnost vodje, so zaupljivejši in so se pripravljene podati v tvegana dejanja, eksperimentiranje in pridobivanje novega znanja« (Dimovski in drugi 2009, 115).

Meniva, da je izredno pomembno zaupanje v zaposlene in vodjo, v to, da imata oba spretnosti in sposobnosti za izvršitev dogovorjenega. Različne teorije zaupanja (Dimovski in drugi 2009, 115) so pokazale, da je zaupanja vredno vedenje vodje ali zaupanje v vodenje pozitivno povezano z vedenjem članov. Pomembno je počutje zaposlenih, kot sta zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijska zavezanost. Dimovski in drugi (2009, 131) pravijo, da če vodje pokažejo zaupanje v zaposlene in vodijo s pozitivnimi pričakovanji, bodo uspeli uresničiti postavljene naloge. »To je zelo uspešen način za krepitev njihovega upanja ter za obogatitev njihovega smisla za delovanje in volje, moči hotenja« (Dimovski in drugi 2009, 131).

5.3.4 Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu je pogoj za ustvarjanje ugodnega organizacijskega okolja, kulture oziroma klime v podjetju. Hkrati je tudi velik dejavnik, h kateremu stremijo vodje z izbiro načina vodenja. Goleman in drugi (2002, 30) navajajo, da najnovejši izsledki o zadovoljstvu pri delu dokazujejo, »da čustva, ki jih ljudje občutijo pri delu, najbolj neposredno zrcalijo resnično kakovost delovnega življenja«. V tem smislu vodje, ki širijo slabo razpoloženje neposredno škodijo poslovanju; tisti pa, ki krepijo dobro razpoloženje prispevajo k delovnemu uspehu in zadovoljstvu pri delu.

³⁷ Integriteta je kombinacija moralnih, čustvenih in intelektualnih kvalitete, ki jih nekdo živi in se jih drži. Je zelo široko razumljena; lahko to pomeni, da smo pošteni ali verodostojni; pogosto mislimo na značaj nekoga. Scobie (2009, 143) pravi, da je integriteta nekaj, kar si moramo zaslužiti, nihče nam je ne more dati, prislužimo si jo s svojimi odzivi in reakcijami.

Pri spremljanju oziroma merjenju zadovoljstva so ključna vprašanja, ali zaposlenim omogočajo uveljavitev svojega znanja in idej ter dosežajo uspeh pri delu. Zadovoljstvo je namreč vsota pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih zaposleni doživljajo pri delu ter je povezano s tem, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo takrat, ko bo dobil manj kot pričakuje, sploh če je ta razlika največja pri stvareh, ki so zanj najpomembnejše. Vsebina in samostojnost pri delu, plača, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu ter delovne razmere so dejavniki, ki jih Možina navaja kot takšne, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom (Svetlik 2002, 184). Slednje ima mnogo ugodnosti, kot na primer ugoden vpliv na izkoristek časa, motivacijo zaposlenih in vodij, na ugodno komunikacijo, razumevanje, zaupanje in v končni fazi na uspešnost podjetja v celoti.

Zaposleni imajo pozitiven pristop k delu takrat, ko delo ustreza njihovim potrebam in interesom, ko so delovni pogoji in nagrade zadovoljivi in ko so jim všeč sodelavci. »Zadovoljstvo z delom sicer vpliva na boljše delovne učinke, čeprav so raziskave pokazale, da je povezava med zadovoljstvom z delom in uspešnostjo v glavnem šibka in da nanjo vplivajo tudi drugi dejavniki« (Dimovski in Penger 2008, 109).

5.3.5 Motiviranje zaposlenih in nagrajevanje

Motiviranju zaposlenih in nagrajevanju sva posvetili več pozornosti v prejšnjih samostojnih poglavjih, tu predstavljava samo pogled, kako motiviranje in nagrajevanje deluje kot dejavnik, ki vpliva na vodenje. Za izvajanje vodenja je nujno poznavanje svojih zaposlenih in kaj jih motivira. »Motivacija je postopek spodbujanja nekoga k delovanju ali proces, s katerim pri osebi dosežemo dovzetnost za določeno vedenje« (Scobie 2009, 161).

Sistemi motiviranja in nagrajevanja so strateško občutljiva tematika v organizacijah. Uspešno upravljanje delovnega sistema, nagrajevanja in motiviranja namreč vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu, zavzetosti ter zaupanju zaposlenih. Motivacija je tako tesno povezana s človekovimi aktivnostmi in delom (Možina 1994, 166). Slabo ravnanje vodij pri motiviranju in nagrajevanju povzroča demotivacijo, slabe medosebne odnose, nezaupanje in utegne povzročiti odhod ključnih in perspektivnih kadrov, ravno tistih, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo.

Vodja mora voditi tako, da podrejeni občutijo svoje delo kot vredno truda in je pomembno v okviru sistema vrednot. Hkrati se mora zavedati, da je osebno odgovoren za rezultate dela. Naloga vodje pri procesu motiviranja zaposlenih je ugotoviti, kaj jim največ pomeni v določenem obdobju³⁸. Vodje se morajo namreč zavedati, da niso vsi motivacijski vzvodi vezani na denar. Iskrena pohvala podjetje ne stane nič, a ima čudežno moč, če je le mišljena iskreno in izrečena pravočasno. Pomemben motivator je tudi zanimivost dela in novi izzivi, kar je predvsem pomembno pri mladih ambicioznih zaposlenih. Scobie omenja tudi različne potrebe in posledično motivacijske dejavnike glede na različna obdobja življenja³⁹. O slednjem je nujno razmišljati, »če naj so naši podrejeni motivirani do najvišje točke« (Scobie 2009, 169).

Pomemben je tudi odnos med vodenjem in zagnanostjo⁴⁰ za delo, ki so ga, kot pravi Dimovski (2009, 107), v zadnjih letih začeli preučevati strokovnjaki za razvoj avtentičnega vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja. »Zagnanost zaposlenih se je izkazala za pozitivno in močno povezano z različnimi ključnimi poslovnimi rezultati, vključujoč produktivnost. Motivacija in delovni zagon pomenita tudi kritično preverjanje, ali je stil vodenja v posameznem primeru ustrezen. Zaposlene lahko delimo na dva tipa: tiste, ki želijo, da jih vodja pusti pri miru in se tedensko z njimi pogovori in to zadostuje, drugi pa potrebujejo stalne spodbude in potrditve. Slednji hočejo biti stalno v stiku z vodjo, potrebujejo spodbudo in pohvale.

5.3.6 Komuniciranje in informiranje

Vodja mora znati ustrezno komunicirati in vzpostaviti dober sistem informiranja in prenosa informacij. Komunikacija »je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli« (Možina in Damjan 1994, 560). Komuniciranje oziroma izmenjava informacij je eden izmed ključnih faktorjev uspešnega vodenja podjetja. Kot sva že omenili, vodje s komuniciranjem in pravočasno informiranostjo vplivajo na sodelavce. Kot del komuniciranja in informiranja štejeva tudi povratno informacijo, ustrezno predajo delovnih

³⁸ Nekomu je mogoče pomembnejše napredovanje in bo temu podredil tudi trenutno zadovoljstvo. Nekdo drug pa je mogoče zadovoljen z odnosi v službi, vendar je zaradi nakupa nove nepremičnine v položaju, da bo ob prvi priložnosti sprejel bolj plačano delo.

³⁹ Če vodja razmišlja o motivaciji družinske osebe srednjih let, ji bodo družinski odnosi verjetno bolj pomembni kot materialne stvari. Torej prosti čas ali skrajšane ure ter morda fleksibilen delovni čas bodo za to osebo bolj motivacijske kot dodaten denar. Za mlado osebo, ki si ustvarja družino in dom, pa bo dodaten denar pomembnejši kot dodatne odgovornosti. Zadnje navedeno bo pa morda več vredno za bolj zrele ljudi (Scobie 2009, 169).

⁴⁰ Ta termin uporablja Dimovski in drugi (2009, 107), vendar ga midve smiselno uporabljava kot motivacija.

nalog in podobno. Za uspešne ljudi je značilno, da znajo sprejemati povratne informacije in nato popraviti svoje ravnanje, obnašanje in postopke dela. Če vodja ne zna sprejeti povratnih informacij, se ne more učiti, rasti, napredovati in izboljševati. Vodja nikakor ne sme biti preveč osredotočen na svoj jaz in ne sme biti preobčutljiv na kritiko. Enako velja za podrejene – naloga vodje je pojasniti, da s povratnimi informacijami pomaga podrejenemu rasti, napredovati, da jih ne želi ponižati. Komunikacijo je potrebno prilagoditi zaposlenemu, njegovemu nivoju usposobljenosti in tipu osebnosti. Cilj komuniciranja je namreč vzpostavitev ugodne delovne klime in dobrih medsebojnih odnosov, zato mora vodja upoštevati vse navedene dejavnike (Tracy 2000). Vodja lahko dobro komunicira tako, da gradi na prijateljstvu ter skrbi za osebne stike na vseh ravneh, kar ustvarja sproščeno vzdušje, posebno pozornost pa namenja še sprejemanju odločitev na podlagi znanja.

Vodja si mora pridobiti podporo in razumevanje zaposlenih, saj je le takšno komuniciranje uspešno in učinkovito. Pomembno je tudi, na kakšen način vodstvo komunicira z drugimi zaposlenimi in tudi z vodji na nižjih nivojih ter na kakšen način jim posreduje potrebne informacije. Sploh večje organizacije se morajo zavedati pomembnosti neformalne komunikacije, ki ima v primerjavi s formalno številne prednosti, kot so: odzivnost, časovnost, sporočilnost govoric, špekulacije, pridobivanje mnenj in pomembnejših dejstev, ki jih formalna poročila pogosto izpustijo. Med vodjem in zaposlenim mora biti vzpostavljena dvosmerna komunikacija, saj omogoča postavljanje dodatnih vprašanj, preučevanje reakcij in pomislekov. Pomembno je, da so informacije podane na razumljiv in kvaliteten način.

5.4 VLOGA, NALOGE IN LASTNOSTI VODJE

Vsak vodja, ne glede na raven in področje dela, mora upoštevati določene temeljne naloge pri vodenju oziroma usmerjanju svojih podrejenih, ki so tudi temeljne sestavine vodenja. V praksi sicer še vedno obstajajo vodje, ki vodenje še vedno razumejo precej tradicionalno, na način, ki je že preživet, ko naj bi bilo vodenje skoncentrirano predvsem na tri naloge: oblikovanje poslovne politike, koordinacijo aktivnosti in nadzor. Temu seveda manjka bistvo in sama srčika vodenja, to je človeška oziroma motivacijska komponenta.

Vodstvena funkcija v velikem podjetju je stvar profesionalnih menedžerjev, zato bi najprej želeli razmejiti in definirati razliko med vodjo in menedžerjem. Zavedajo se lastnosti, ki jih kot vodje odlikujejo in jih pri vsakodnevnem delu z ljudmi tudi uporabljajo. Vodje poznajo predpostavke o učinkovitem vodenju in imeti tudi veliko širšega znanja. Tukaj misliva predvsem na kombinacijo tehničnih, organizacijskih in političnih znanj, menedžerskih kompetenc, organizacijske vizije ter komunikacijske spretnosti. Dimovski in Penger (2008) **razlikujejo med vodjo in menedžerjem** tako, da ju imata za organizacijo enako pomembna, ključna razlika pa se nanaša na njun izvor moči in na to, do kakšne stopnje se ji podrejeni podrejajo. Menedžerska moč izhaja iz organizacijske strukture (poudarja stabilnost, red in reševanje problemov znotraj strukture). Vodstvena moč pa po drugi strani izhaja iz osebnih virov (osebni interesi, cilji in vrednote). Vodstvena moč poudarja vizijo, kreativnost in spremembe v organizaciji (Dimovski in Penger 2008, 114). Potrebno je poudariti, da nekateri ljudje izkazujejo kombinacijo vodstveno-menedžerskih kvalitete, v tabeli 5.1 pa so prikazane različne kvalitete, ki jih pripisujemo obema.

Tabela 5.1: Vodstvene in managerske kvalitete

VODJA	MANAGER
duša	glava-intelekt
vizionar	razumski
strasten	svetovalec
kreativen	vztrajen
fleksibilen	rešuje probleme
navdihnjen	odločen
inovativen	analitičen
hraber	strukturirano razmišlja
poln domišljije	nameren
rad eksperimentira	avtoritativen
spodbuja spremembe	stabilizirajoč
osebna moč	pozicijska moč

Vir: Dimovski in Penger 2008, 115

Avtorji, ki jih v nalogi navajava, uporabljajo različno terminologijo glede naziva vodje. Uporabljajo se termini kot so voditelj, manager in vodja oziroma »*angl. manager, leader, boss*«. Midve bova uporabljali termin »vodja«, saj tako najlaže ožje definirava relacijo, ki jo

želita poudariti; to je linijski vodja, torej vodja, ki je neposredno odgovoren za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.

5.4.1 Vloga in naloge vodje

Vloga vodje se precej razlikuje glede na velikost podjetja. Novejši pristopi vlogo vodje jemljejo zelo pomembno in jo signifikantno povezujejo z avtentičnostjo, nasledstvom in čustveno inteligenco (Scobie 2009; Dimovski 2009; Goleman in drugi 2002); Dimovski govori o avtentičnem vodji, ki je samozavesten, prežet z optimizmom, miselno prožnostjo in (za)upanjem v odličnost doseganja skupnih ciljev skupaj s svojimi opolnomočenimi sodelavci; Scobie (2009, 220) pravi, da mora voditelj razviti značaj, ki dovoljuje vplivanje na ljudi k določenemu in soglasnemu namenu in ki za sabo pusti naslednike; Goleman s sodelavci pa o vodji govori kot o čustveno inteligentnem vodji, ki ustvarja resonanco in torej tudi odličnost, ki se zaveda moči čustvene inteligentnosti v posamezniku, timu in celotni organizaciji (Goleman in drugi 2002, 7).

Možina in drugi (2004, 447) poleg poznavanja interesov in potreb ljudi poudarja tudi pomembnost vizije: »Naloga vodje je določiti smer in pridobiti pripadnost sodelavcev. Poskrbeti mora, da se vsi zaposleni najdejo v viziji in da se jim zdi dosegljiva.«

Naloge vodij lahko delimo na **direktne** (so povezane z vsemi opravili ravnanja organizacije v smeri uresničevanja zahtev poslovne politike) in **kadrovske** (razporejanje ljudi na ustrezna mesta, orientacija novih kadrov, trening⁴¹, skrb za delovne pogoje, kontrola stroškov in podobno) (Florjančič 2004, 80). Po Bennisu (1997) so glavne naloge vodij: definiranje smeri oziroma vizije podjetja, razporejanje ljudi skladno s cilji ter motiviranje in inspiriranje zaposlenih.

⁴¹ angl. »coaching«. Je metoda doseganja odličnosti pri drugih. Primerna je za menedžmerje v organizacijah, ki bi radi izboljšali delovanje podrejenih. Rezultati »coachinga« podrejenega so dolgoročno izvrstno delo posameznika (angl. »long-term excellent performance«), samo-popravljanje (angl. »self-correction«) in samo-izboljševanje (angl. »self-generation«):

- Dolgoročno izvrstno delo posameznika pomeni stalno osredotočenost »učenca« na cilje in s tem izvrstno izvajanje nalog za doseganje le-teh.
- Samo-popravljanje pomeni, da lahko dobro trenirani »učenci« sami presodijo, kdaj delajo dobro in kdaj slabo. V primeru slabega dela se sami spodbudijo, da spet delajo dobro.
- Samo-izboljševanje pomeni, da so dobro trenirani »učenci« zavedajo tega, da se lahko stalno izboljšujejo in to tudi počno. Zavedajo se, da jim z izpopolnjevanjem rastejo kompetence (Flaherty 2005, 3).

Če združiva literaturo različnih slovenskih in svetovnih avtorjev (na primer Dimovski 2009; Zupan, Scobie 2009; Tracy 2000; Možina in drugi 2002a), bi lahko vse ključne naloge vodje opredelili sledeče:

- Vodja mora imeti znanje o vodenju.
- Vodja mora znati oblikovati vizijo in znati postavljati jasne cilje.
- Vodja mora poskrbeti, da zaposleni poznajo ključne vrednote in jim služi kot zgled.
- Vodja mora znati pridobiti zaupanje zaposlenih in ga vzdrževati.
- Vodja mora znati motivirati in navduševati.
- Vodja planira, koordinira aktivnosti in delegira naloge. Predpogoj je postavitve pravih ljudi na prava mesta.
- Vodja mora skrbeti za učenje, izobraževanje in razvoj zaposlenih ter to vzdrževati.
- Vodja skrbi za učinkovito interno komuniciranje in pretok informacij.
- Vodja ocenjuje in nadzira. Pomembno je, da nadzor gradi na zaupanju.
- Vodja uspešno rešuje konflikte.
- Vodja mora biti usmerjen k spremembam.

Vodja mora delo opraviti s pomočjo drugih oziroma druge zadolžiti za to, da opravijo delo namesto njih. Najpogostejši vzrok neuspeha vodij, ki so napredovali iz operative, kjer so zelo dobro opravljali svoje delo, na vodstven položaj, je ta, da v veliki meri zdrsnejo nazaj in spet pričnejo opravljati prav prejšnje delo. Ko postane nekdo vodja, preide iz operative v upravljanje. Sedaj ni več delavec in njihova naloga je, da poskrbijo, da bodo drugi opravili svoje delo. Pomembno je, da vodja ne razmišlja na način: »Če hočeš nekaj opraviti dobro, to naredi sam«, ampak da razmišljajo na način: »Če hočeš, da je nekaj dobro narejeno, najdi način, da pripraviš delavce, da to naredijo oni«.

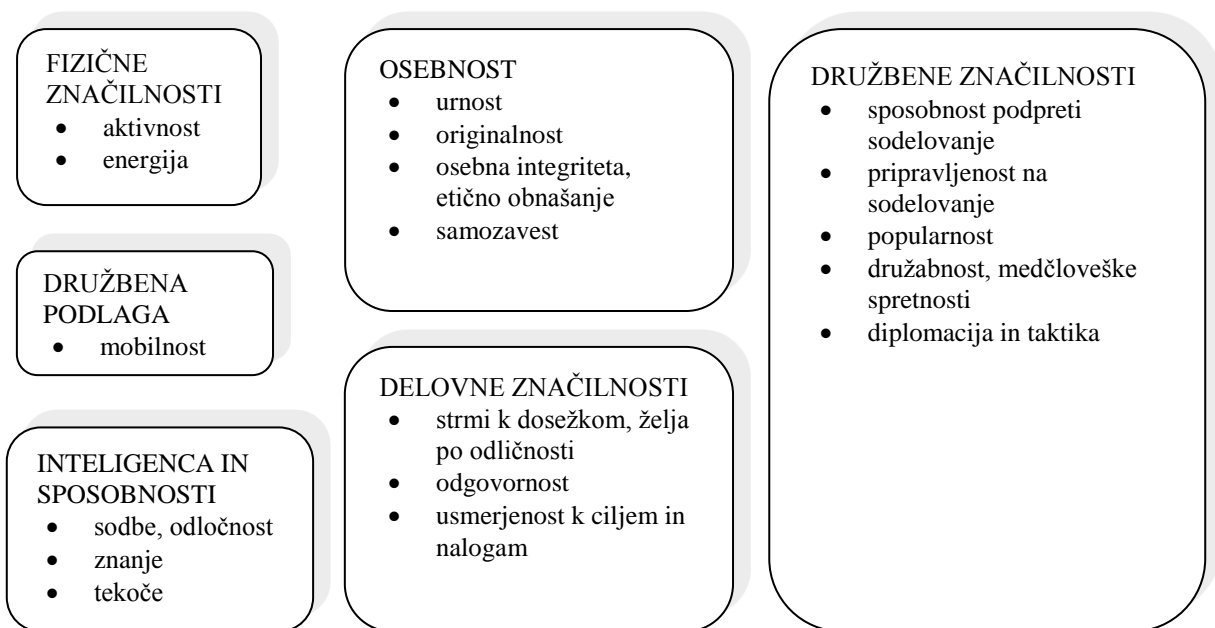
Lastnosti, ki naj bi določale odličnega vodjo, je prav toliko, kolikor je definicij vodenja in avtorjev⁴². Že sama opredelitev uspešnega vodenja je odvisna od situacije in enako velja tudi za lastnosti, ki definirajo uspešnega vodjo, saj ni nujno, da se enako obnesejo v drugi situaciji ali drugačnem okolju. Vendar so celoviti okviri standardnih lastnosti odličnih vodij vseeno koristni, namreč kažejo ugotovitve in dognanja, do katerih so prišli teoretiki, raziskovalci ter resnični menedžerji v dolgoletnih raziskovanjih osebnih lastnosti, znanj in veščin vodij,

⁴² Na primer Možina (1994, 19) opredeljuje štiri lastnosti vodij: verodostojnost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost in sposobnost za navduševanje. Predvsem poudarja tudi prepričljivost.

dobrih vodij, odličnih vodij. Sezname zaželenih lastnosti lahko služijo kot pomoč pri izbiri vodje ali oceni lastnega vodstvenega potenciala.

Teoretiki so se veliko ukvarjali z osebnostnimi lastnostmi vodij, kot na primer inteligenco, vrednotami in videzom. Starejše raziskave so se osredotočale na vodje, ki so dosegli veliko, zato je ta pristop imenovan **pristop mogočnih ljudi**. Ideja je bila relativno preprosta, in sicer ugotoviti, kaj je te ljudi naredilo mogočne in izbrati bodoče vodje, ki so izkazovali nekatere podobne poteze oziroma bi jih bilo mogoče privzgojiti. Poznejše raziskave so nato ugotovile le šibko povezavo med osebnostnimi potezami in uspehom vodij. Poleg osebnostnih lastnosti so proučevali tudi fizične, družbene značilnosti in značilnosti v povezavi z delom vodij. V spodnji sliki 5.2 so povzete **fizične, družbene in osebne značilnosti vodij**, ki so bile ugotovljene v večini študij. Vendar je primernost nabora odvisna od situacije, v kateri se vodja nahaja.

Slika 5.2: Osebnostne značilnosti vodij



Vir: Dimovski in Penger 2008, 118

Dober vodja deluje po naslednjih načelih (Maxwell 2000, 66-79): (1) okrepi zaupanje podrejenih do vodje; (2) je odkrit in samokritičen do svojih napak; (3) podrejenim posveti dovolj časa; (4) verjame v sposobnosti svojih podrejenih; (5) vzpodbuja njihovo delovanje; (6) zaposlenim da vedeti, da je njihovo delo pomembno za doseg ciljev; (7) skrbi za varno

okolje, rast in razvoj zaposlenih; (8) nagraduje učinkovitost; (9) vzpostavi ustrezen podporni sistem in jih oskrbi z viri za nemoteno delovanje.

5.4.2 Sposobnosti, znanje in izkušnje (odličnega vodje)

Prirojene osebnostne lastnosti, primerne za vodenje, še zdaleč niso recept za uspeh. Vodje potrebujejo osnovno inteligenco oziroma še več, čustveno inteligenco. Izkazalo se je, da je čustvena inteligenca pozitivno povezana z izvajanjem dela na vseh stopnjah. Če bodo vodje želeli biti resnično uspešni, bodo morali razvijati lastno samozavedanje, se učiti samonadzorovati, biti visoko motivirani in znati motivirati ter navduševati druge, tako nadrejene kot podrejene ter imeti visoko stopnjo empatije. Glede na raven stresa, ki je prisotna v današnjem obdobju, tako v zasebni kot poslovni sferi, se bodo morali vodje znati vživeti v sočloveka. Dobri vodje prikazujejo svojo **čustveno inteligenco preko petih ključnih elementov** (Robbins 2001, 323-333): (1) samozavest, (2) samovodenje, (3) samomotivacija, (4) zmožnost vživeti se v čustva drugega in (5) družbene sposobnosti. Goleman in drugi (2002, 56-71) pišejo o štirih razsežnostih čustvene inteligence oziroma o čustveno inteligenčnih sposobnosti: (1) samozavedanje, (2) obvladovanje sebe, (3) družbeno zavedanje in (4) upravljanje odnosov, pri čemer opisujejo osemnajst sposobnosti⁴³.

Od osebnostnih lastnosti, sposobnosti, znanja in moči vodje je pomemben tudi njihov način dela oziroma je od omenjenih dejavnikov odvisen način vodenja. Vodja mora poznati vse delovne naloge, ki jih opravljajo podrejeni, aktivno mora sodelovati v podjetju in mora biti prilagodljiv. To pomeni, da mora način vodenja prilagajati različnim situacijam in različnim podrejenim. Da pa je lahko prilagodljiv, se mora tega zavedati in svoje podrejene nenehno spremljati. Kako uspešni so vodje pri poznavanju in obvladovanju dejavnikov uspešnega vodenja v praksi merimo s kriteriji uspešnega vodenja. Pri ocenjevanju vodilnih sposobnosti vodij imajo pomembno vlogo zaposleni in njihova samoocena (Skela Skavič 2002, 19-20).

Predno bova navedli in opisali **lastnosti odličnega vodje**, bova definirali, kdaj je vodja sploh uspešen? Schermerhorn in drugi (2005) uspešnega vodjo opredeljujejo kot tistega, katerega organizacijska enota, skupina ali tim dosledno dosega svoje cilje, medtem ko njeni člani ostajajo sposobni, pripadni in entuziastični. Scobie uspešnega vodjo vidi nekoga, ki je s svojo

⁴³ Glej Goleman in drugi 2002, 57 za podrobnejši pregled in opis.

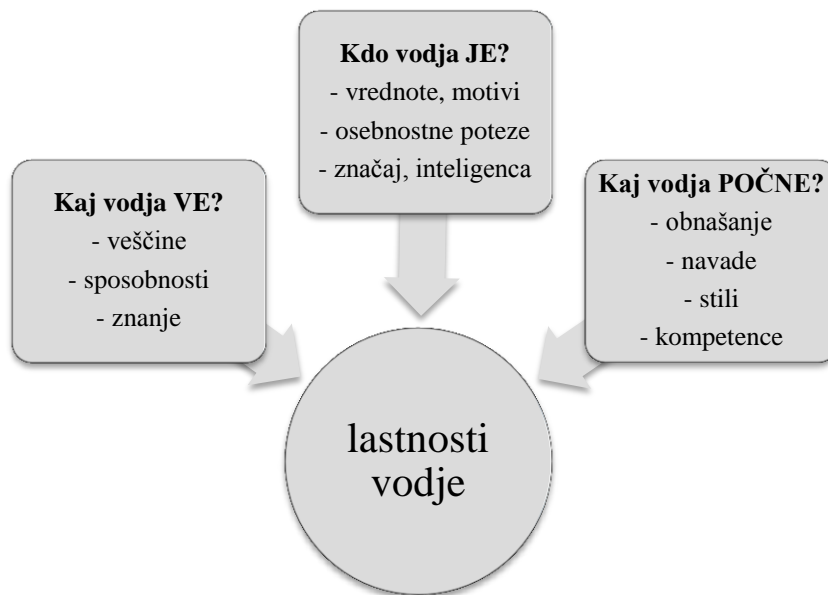
pravilno filozofijo vodenja tudi mentor ljudem v življenju. Uspešen vodja je zanj tudi nekdo, ki je mentor in spodbuja k usposabljanju tudi tiste, ki bodo sledili (2009, 222).

Lastnosti vodje (glej sliko 5.3) določajo ali bo nekdo pri svojem delu uspešen ali neuspešen.

Pri pojmu lastnosti upoštevamo več kategorij (Hočevar in drugi 2003, 132):

- kdo vodja JE (vrednote, motivi, osebnostne poteze, značaj, osebnostna inteligenca),
- kaj vodja VE (znanje, sposobnosti, veščine) in
- kaj vodja POČNE (obnašanje, navade, stili, kompetence).

Slika 5.3: Lastnosti vodje



Vir: Hočevar in drugi 2003, 133

Uspešen in učinkovit vodja se zaveda lastnosti in vrednot ter neomejenega potenciala posameznika. Njegov glavni adut je pravilno usmerjanje in vodenje zaposlenih in potenciala, brez katerega bi bile njegove ideje osamljene.

Glede na Osland in drugi (2001, 288-289) podrejeni od svojih vodij pričakujejo štiri lastnosti, ki si po pomembnosti sledijo: (1) poštenost - vreden zaupanja, dosleden v besedah in dejanjih, ima karakter, je prepričljiv, (2) naprednost - smisel za smer in skrb za prihodnost, (3) navdušenost - energičen, pozitiven glede prihodnosti, (4) sposobnost - zmožen, produktiven, učinkovit. Kombinacija teh lastnosti daje vodstveno verodostojnost.

Predstavili sva raznolike poglede in definicije lastnosti odličnega vodje, vendar ne moreva brez omembe avtentičnega vodje, kot da definirajo Dimovski in drugi (2009, 105-106). Avtentični vodja (glej sliko 5.4) spodbuja zaposlene in podrejene tako, da postane model pozitivnega organizacijskega vedenja del vsakega posameznika. »Avtentični vodja sodobne organizacije zagotavlja razpršitev vrednot, ki izvirajo vse od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov in zgledov do spodbujanja pozitivnega vodenja, prožnosti, zaupanja, optimizma in razvoja samozavesti« (Dimovski in drugi 2009, 105).

Slika 5.4: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: Dimovski in drugi 2009, 105

Pri vodenju so poleg ustreznih osebnostnih lastnosti in sposobnosti pomembne mehke veščine vodenja oziroma veščine obvladovanja medosebnih odnosov. Kompetence socialne ali emocionalne narave, kot so samozavest, fleksibilnost, vztrajnost, empatija in sposobnost shajanja z drugimi, naj bi tvorile kar dve tretjine vodstvenih kompetenc sodobnega vodje (Praprotnik 2008).

O tem, kako in v kolikšni meri osebnostne lastnosti in značilnosti vplivajo na samo vodenje, opisujeva v posebnem poglavju⁴⁴, kjer je podrobnejše razdelano vodenje s prirojenimi lastnostmi in vodenje z veščinami.

5.4.3 Moč - vpliv

Moč je pomembna lastnost uspešnega vodje in potrebna za uspešno vodenje. »Moč je nujna, zaželena in neizogibna komponenta vodenja! A žal je pogosto razumljena napačno, saj ni vseeno za kakšno moč gre! ... Če si je vodja ne upa uporabiti, jo nesmiselno zapravlja in podarja drugim« (Gruban 2008, 13). Da vodja vpliva na potek dela potrebuje moč, od lastnosti vodje oziroma od stila in načina vodenja pa je odvisno, katera moč pri vodenju je najbolj uporabljena ali izražena.

Po Dimovski in Penger (2008) je moč potencialna sposobnost vplivanja na ljudi in na obnašanje drugih. Znotraj organizacij običajno obstaja pet tipov moči (enako opredeljuje tudi Možina 1994, 529):

- legitimna,
 - moč nagrajevanja,
 - prisilna,
 - ekspertna in
 - referentska.
- } pozicijska
- } osebnostna

Včasih moč izhaja iz pozicije, ki jo oseba zaseda v organizaciji, drugič pa iz osebnih značilnosti (Dimovski in Penger 2008, 114-115).

Tradicionalna moč izhaja iz organizacije, pozicija daje vodji moč nagraditi ali kaznovati podrejene s ciljem vplivanja na njihovo obnašanje (**pozicijska moč**). Legitimna moč, moč nagrajevanja in prisilna moč so vse oblike pozicijske moči, ki jo uporabljajo vodje za spreminjanje obnašanja zaposlenih. Legitimna moč izhaja iz formalne pozicije v organizaciji in s tem povezane avtoritete; moč nagrajevanja izhaja iz njegove pristojnosti podeljevati nagrade (povišanja plač, napredovanja, pohvale, priznanj ...) za zaželeno obnašanje

⁴⁴ glej poglavje 7.1

podrejenih in prisilna moč, ki pa je nasprotna moči nagrajevanja, saj gre za pravico vodje do kaznovanja (odpuščanje, kritika, ...) za nezaželene oblike obnašanja podrejenih.

Osebnostna moč, nasprotno od zunanjih virov pozicijske moči, izhaja iz notranjih virov, kot na primer posebnih znanj in osebnostnih značilnosti. Osebnostna moč je orodje vodij, podrejeni pa jim sledijo zaradi spoštovanja, ki ga imajo do njih. Postaja vedno pomembnejša, saj je vse bolj prisotno timsko delo, ki ne trpi avtoritarnega vodenja. Ekspertna in referentska moč sta dva tipa osebnostne moči. Prva izhaja iz posebnih znanj in spretnosti, ki jih ima vodja in zaradi katerih ga podrejeni podpirajo, druga pa iz osebnostnih značilnosti vodje, zaradi katerih se lahko podrejeni z njim poistovetijo, spoštujejo in sledijo njegovemu vodstvu (Rozman in drugi 1993 v Dimovski in Penger 2008).

Podobno kot Dimovski in Penger (2008) tudi Scobie (2009, 146) razmišlja o moči. Posameznikova moč je sestavljena iz **osebne in položajne moči**. Prva se tiče naziva, funkcije ali področij dodeljenih odgovornosti; druga, osebna moč, pa se doseže s podobo, izobrazbo, talenti in podobno. Pravi, da »ljudje lahko uporabljajo moč na dva načina, da okrepijo druge, ustvarijo izbire in priložnosti za svoje podrejene ali da kontrolirajo druge in jih silijo k vnaprej določeni poti« (Scobie 2009, 146). Avtor ima zanimivo mnenje glede osebne moči, saj meni, da lahko uporaba svojih lastnosti za vplivanje na ljudi olajša ali vabi k prečkanju poti do manipulacije – karizma je lahko tudi oblika osebne moči.

Kot omenjeno pomeni moč sposobnost vplivanja na ljudi. Scobie tako (2009) povezuje moč in vpliv oziroma njun odnos tesno povezuje z integriteto oziroma verodostojnostjo in, še prej, z zaupanjem. »Oseba z integriteto je nekdo, ki ji lahko zaupate. Ta oseba bo imela vpliv, njegove ali njene besede in obnašanje pa vpliva na ljudi okoli« (Scobie 2009, 143).

Vodja se mora po mnenju Scobia vprašati, ali ima dovolj verodostojnosti, da lahko vpliva na ljudi; če je vodja sposoben zgraditi verodostojnost pri ljudeh oziroma zaposlenih, tako da kaže zdrave moralne vrednote, se zaupanje ne bo le preneslo v podrejenost, uslužnost, ampak tudi v predanost (Scobie 2009, 144). Pravi tudi, da je razvijanje zaupanja pri ljudeh proces in ne dar. Ljudje ne bodo dolgo sledili in se pustili vplivati spretnim in karizmatičnim osebnostim, če le-ti niso vredni zaupanja⁴⁵ (Scobie 2009, 149). Scobie nadalje priporoča, da si

⁴⁵ »Na to lahko gledate tako: če naredite prijazno dejanje za neko osebo, potem bo najbrž rekla, da ste storili prijazno dejanje zanjo. Če pa storite več prijaznih dejanj, potem bo oseba rekla, da delate prijazna dejanja. Če delate prijazne stvari za neko

tekst z zadnje opombe vodje kopirajo in idejo uporabljajo, saj bodo tako priča temu, kako zaupanje razvija značaj in značaj pridobiva vpliv!

5.4.4 Vodja – trener – svetovalec

Sposobnost treniranja in svetovanja ter zagotavljanja konstruktivnih povratnih informacij je znak resnično vrhunskih vodij. Ko vsi mi dobivamo povratne informacije⁴⁶ se tudi nenehno učimo in napredujemo.

Vodje in podjetja se morajo zavedati resničnega pomena ustreznega vodenja in treniranja. Podjetja, ki zaposlujejo najboljše delavce, jih trenirajo in temeljito izurijo. Nikoli ne pričakujejo, da bo delavec odlično opravljal svoje naloge, če mu jih nihče ni razložil, ga učil in mu svetoval! Tega se večina vodij ne zaveda, saj »samoiniciativnost« oziroma to, da bo delavec sam vedel, kaj mora delati⁴⁷, jemljejo kot nekaj dobrega.

Tracy (2000, 205) daje naslednje napotke vodjem glede treniranja in svetovanja: »Treniranje in svetovanje sta vaši bistveni odgovornosti. To je vaše delo. Vzrok, da ste v nadrejenem položaju je, da ste uspeli tako napredovati, da imate potrebno znanje in spretnosti, da lahko učite in vodite druge ljudi. Ne gre torej za obrobno, postransko odgovornost. Vaša naloga je razvijati ljudi, jih trenirati in jim svetovati.« Vsakdo je namreč sposoben delavcu naročiti, kaj naj naredi in se nato znašati nad njim, ker ni dobro opravil nalogo. Ljudje z odlično osebnostjo pa so sposobni svoje podrejene diplomatsko voditi po poti do znanja, jih vzgajati, uriti, dajati kvalitetne povratne informacije in potem tudi preverjati, ali so jih podrejeni ponotranjili oziroma osvojili te informacije.

osebo večino časa, potem boste poznani kot prijazna oseba; ponavadi ste prijazni in to pomeni narava in značaj prijazne osebe. Ne pozabite, da se le v 21 dneh ustvari navado. Tako je tudi pri 11ih načelih vrednot. Če te vrednote izvršujete v svojih odnosih, potem boste postali znani kot oseba, ki ji lahko zaupamo in se nanjo lahko zanesemo, ker iz navade delate stvari, ki gradijo zaupanje« (Scobie 2009, 149).

⁴⁶ Kako pa vodja ve, ali je podal povratno informacijo in ne konstruktivno kritiko? Delavec bo po sestanku, na katerem mu je vodja dal povratno informacijo glede njegovega dela, zadovoljen s seboj in se bo počutil bolj sposobnega. Zadovoljen bo zato, ker sta delovna uspešnost in samospoštovanje zelo tesno povezana. Če vodja s kritiko znižuje raven človekovega samospoštovanja s tem znižuje tudi raven delovne uspešnosti (Tracy 2000, 202-210).

⁴⁷ Delavec je torej dober in motiviran, če bo sam videl in vedel, kaj mora storiti in nasprotno, če delavec v očeh vodje rabi preveč navodil in napotkov, že ni dober kader. To razmišljanje je zmotno in se nama zdi, da prevladuje pri vodjih v preučevanem podjetju.

Sedem prednosti treniranja in svetovanja (Tracy 2000, 211-212):

1. Vodita k hitrem izboljšanju delovne uspešnosti (včasih le ena stvar zavira posameznika in ga morda ovira tudi na vseh ostalih področjih).
2. Sta najpametnejša načina, kako kot vodja izkoristiti svoj čas.
3. Spodbujata občutek pripadnosti (delavec opazi, da si je vodja vzel čas).
4. Dvigujeta motivacijo delavcev in spodbujata samospoštovanje (če imajo zaposleni občutek, da napredujejo, so bolj prepričani sami vase).
5. Z njima lahko vodja postavi temelje za vrhunsko delovno skupino.
6. Sta nujno potrebna za dolgoročni uspeh delavca (zaposleni potrebuje redno svetovanje za višanje ravni delovne uspešnosti).
7. Sta ključ do trajne konkurenčnosti podjetja. Na tak način se lahko pripravi zaposlene, da dajo najboljše od sebe in da se dobro počutijo.

Dimovski in drugi (2009) tudi pišejo o treniranju, vendar v smislu treniranja veččin avtentičnega vodenja. Razdeli ga na štiri sklope, ki so hkrati veščine avtentičnega vodenja: (1) treniranje razvoja samozavesti, (2) treniranje razvoja pozitivnega upanja, (3) treniranje razvoja optimizma in (4) treniranje miselne prožnosti (2009, 127-134).

5.5 VLOGA VODJE PRI ZAGOTAVLJANJU USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Med pomembnimi dejavniki uspešnega vodenja sta sposobnost in znanje vodilnega delavca (Rozman in drugi 1993, 207). Pri tem pa ne smemo zanemariti same kompetence in legitimizacije vodje pri zaposlenih. Zaposleni morajo vodjo priznati in mu zaupati pri vseh njegovih odločitvah. Kot pišejo Dimovski in drugi (2009, 129), kažejo novejša raziskava povezavo med samozavestjo in želenimi rezultati, kot recimo zadovoljstvo na delovnem mestu, organizacijska zavezanost, identiteta in organizacijska uspešnost.

Da vodja sploh lahko zagotavlja uspešnost zaposlenih oziroma odlično delovno uspešnost, mora najprej poznati morebitne probleme oziroma izvor demotivacije. Če vodja namreč tega ne zazna, potem nima informacij in sredstev za osnovno zagotavljanje uspešnosti zaposlenega.

5.5.1 Vloga vodje pri zaznavanju vzrokov demotivacije

Obstajata dve poglavitni vrsti problemov z zaposlenimi. Ena je pomanjkanje motivacije, druga pa pomanjkljiva usposobljenost. Pri pomanjkanju motivacije mora vodja skušati ugotoviti, zakaj se je to zgodilo, ali gre za osebne zadeve ali pa zato, ker jih delo ne zanima več. Pomembno se nama zdi, da vodja pozna in zazna razliko med pomanjkanjem motivacije in pomanjkanjem usposobljenosti, saj sta oba lahko vzrok slabe produktivnosti in slabega zadovoljstva delavca. Dimovski in drugi imajo rešitev: »Sodobni avtentični vodje so pri zaposlenih sposobni spodbuditi akcijo, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je pogoj, da vsi neprestano izboljšujejo rezultate« (Dimovski in drugi 2009, 107).

Tracy (2000, 194) s **sistemom »80/20«** razlaga, kje so lahko vzroki demotivacije zaposlenih, saj je za doseganje boljših rezultatov potrebno nujno poznati, kje (in če sploh so) vzroki za demotivacijo oziroma nezadostno doseganje rezultatov. 80 odstotkov problemov z zaposlenimi so problemi, ki jih ustvarja podjetje in naloga vodje je, da jih identificira in skuša rešiti. 20 odstotkov pa predstavljajo problemi z zaposlenimi, ki jih povzročijo prej omenjenih 80 odstotkov. Navajava probleme, ustvarjene s strani podjetja, ki povzročajo demotivacijo oziroma povzročajo probleme z zaposlenimi:

- **Nepoznavanje ciljev in pričakovanj.** Če zaposlen svojega dela ne opravlja dobro oziroma je nemotiviran, se mora vodja vprašati ali mu je res jasno razložil, kaj naj bi naredil, kdaj, kako in kakšna so merila. Vodja mora za to prevzeti odgovornost.
- **Pomanjkanje povratnih informacij** je drugi najpomembnejši izvor demotivacije. Tracy nagovarja vodje: »Zapomnite si, da povratne informacije niso le zajtrk zmagovalcev, so ena vaših primarnih odgovornosti na področju motivacije delavcev« (Tracy 2000, 194).
- **Pomanjkanje priznanj.** Delo je dobro opravljeno in nihče ničesar ne reče, zaposlen ni pohvaljen in dobro opravljeno delo ni opaženo.
- **Pomanjkanje nagrad oziroma nagrajevanja.** Zaposlen resnično dobro dela, dela preko delovnega časa, nihče pa ga ni pohvalil in ni dobil nobenih posebnih nagrad. Tak človek bo izgubil motivacijo.
- **Prekrivanje nalog.** Za del nalog je zadolženih več ljudi in ni jasno, kdo bi moral kaj narediti. Tu je zelo pomembno, da vsak zaposlen ve, kaj mora delati.

- Probleme povzročajo tudi **naloge**, ki se pri dodeljevanju in delegiranju izmuznejo, **zanje ni nihče zadolžen**. Vodja mora tako deliti naloge, da se med seboj dotikajo in da je vsak del delovnega procesa nekemu dodeljen.
- **Nasprotovanje nalog**. Na primer od ljudi, ki so na terenu se pričakuje, da bodo opravljali pisarniška dela. Mnoga podjetja so ugotovila, da je ključ do visoke uspešnosti na tem področju ta, da so terenski delavci ves čas na terenu, pisarniško delo pa opravlja nekdo drug.

5.5.2 Vloga vodje pri doseganju (odlične delovne) uspešnosti zaposlenih

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti je pomembno osredotočanje na prihodnost in ne preteklost. Ko vodja ocenjuje delovno uspešnost zaposlenega z namenom dviga njegove učinkovitosti in motiviranosti, uporablja »jaz sporočila« in ne »ti sporočila«. Vodja lahko spodbuja in motivira k doseganju najboljših rezultatov tudi s čustvi. Ja, čustvi. Goleman in drugi (2009, 28-29) pravijo, da čustva vplivajo na delovno uspešnost in lahko v veliki meri spodbujajo ali ovirajo doseganje uspešnosti. Če je vodja zaskrbljen lahko zaposleni to razumejo kot signal, da je potrebno nečemu posvetiti več pozornosti; trezno razpoloženje je lahko koristno pri tveganih položajih; optimizem pa lahko vzpodbudi motivacijo. Pomembno je torej tudi razpoloženje vodje. Zmerna zaskrbljenost osredini njegovo pozornost in energijo, medtem ko lahko dolgotrajnejše nelagodje spodkoplje odnose in ovira delo, »ker zmanjša sposobnost možganov za obdelavo informacij in učinkovito odzivanje« (Goleman in drugi 2002, 29). Nadalje, ko so ljudje dobre volje, vidijo vsak položaj v pozitivni luči. »Ko se ljudje dobro počutijo, delajo po najboljših močeh. Dobro počutje spodbuja miselno učinkovitost, ljudje bolje razumejo informacije in bolje presojujejo o zapletenih zadevah, poleg tega pa so tudi prožnejši v razmišljanju« (Goleman in drugi 2002, 31).

Vodji lahko za spodbujanje odlične delovne uspešnosti pomaga »**Formula za visoko delovno uspešnost**«. Slednja je **motivacija pomnožena z usposobljenostjo**. Visoko motiviran posameznik brez ustrezne usposobljenosti ne dosega delovne uspešnosti in sposoben posameznik brez motivacije prav tako ne dosega dobrih rezultatov. Za visoko delovno uspešnost sta potrebna oba dejavnika (Tracy 2000, 223–225).

Motivacija je funkcija s štirimi spremenljivkami:

- **stil vodenja** (Dober vodja ima lahko velik in direkten vpliv na ljudi. Sprememba načina vodenja oziroma zamenjava vodij ima najmočnejši vpliv na delovno uspešnost delavcev.),
- **struktura nagrajevanja** (Ljudje delajo, da bi bili nagrajeni. Lahko gre za materialno ali nematerialno nagrado. Način motivacije delavcev mora nujno vključevati tudi razmislek o tem, kakšno nagrado želijo delavci in kakšne vrste priznanja potrebujejo, da bi dosegali visoko delovno uspešnost.),
- **struktura potreb posameznikov** (Ali potrebuje veliko ali malo pozornosti? Ali rabi avtonomnost? Veliko odgovornosti?),
- **kultura podjetja** (Kakšno je delovno okolje? Tracy (2000, 224) odgovarja: »Kultura podjetja je enaka klimi, ki vpliva na rast določene rastline. Če je mrzlo in vetrovno, če prevladuje negativna atmosfera, potem ljudje običajno delajo z rezervo. Če pa prevladuje dobro vzdušje, so si motivirani za visoko delovno uspešnost.«).

Usposobljenost je funkcija s štirimi spremenljivkami:

- **naravna nadarjenost** (Če bo delo oblikovano tako, da bo vsak posameznik lahko izkoristil svoj talent, bo njegova delovna uspešnost boljša.),
- **izobrazba** (Kakšno izobrazbo ima delavec, formalno, neformalno?),
- **izkušnje** (Koliko izkušenj so s sabo prinesli delavci, na katerem področju so bili uspešni, ali lahko ta potencial izkoristite v prihodnje?),
- **trening** (Zelo pomemben in edini dejavnik, na katerega lahko vodja neposredno vpliva tako, da delavcem omogoči izpopolnjevanje. Z ustreznim treningom bo vodji uspelo delavce pripraviti do visoke delovne uspešnosti.).

Vloga vodje pri zagotavljanju uspešnosti zaposlenih je izrednega pomena. Zagotavljati mora vsa potrebna sredstva in ustrezne pogoje za delo, načrtovati njihovo delo, jih voditi, spremljati njihovo uspešnost ter jih nagraditi (Hartle v Zupan 2009, 421). Vsaka izmed aktivnosti⁴⁸ vodenja je enakovredna drugi, saj je le celoten proces lahko učinkovit. Za slovenske

⁴⁸ Vloga vodje pri načrtovanju se nanaša na določanje ciljev, oblikovanje standardov uspešnosti, pojasnitev pričakovanj in delitev dela in nalog. Prav tako mora vodja razporejati sredstva, načrtovati čas ter usposabljanje in razvoj svojih sodelavcev. Med naloge vodenja spada usmerjanje, razporejanje, usklajevanje dela ter motiviranje, komuniciranje, usposabljanje, svetovanje in pomoč delavcem in reševanje konfliktov. Pri spremljanju uspešnosti vodja ugotavlja delovne dosežke, nudi povratne informacije zaposlenim in ukrepa pri odstopanjih. Pri tem je pomembno spodbujanje samooocnjevanja ter samonadzora svojih delavcev. Ne nazadnje pa je nagrajevanje pomemben del celotnega procesa, ko vodja dobro delo nagradi, bodisi s pohvalo in priznanjem, z različnimi denarnimi in nedenarnimi nagradami ter s predlogom za napredovanje. Prav tako je pomembno ukrepati v primerih neuspešnosti (Zupan 2009, 421-422).

managerje velja, da so precej dobri pri načrtovanju in tudi vodenju, manj pa pri spremljanju uspešnosti ter pri nagrajevanju (Zupan 2009, 421-422).

Ena izmed ključnih aktivnosti v procesu zagotavljanja uspešnosti je tudi **določanje ciljev**. Teorija ciljev⁴⁹ temelji na domnevi, da je »vedenje zaposlenih odraz zavedanja ciljev in njihovih namer, da cilje dosežejo« (Locke in Latham v Zupan 2009, 423). Pomembno je, da je oblikovanje ciljev odraz dogovora med vodjo in zaposlenim, če želimo, da bi cilji delovali motivacijsko, saj gre pri tem za pomembno razliko med notranjo in zunanjo motivacijo (Zupan 2009, 423).

Za dobre delovne cilje je značilna povezanost poslovne strategije in poslovnih ciljev ter odraza tistega, kaj je v podjetju pomembno, saj le tako lahko vodje ustrezno usmerjajo vedenje zaposlenih. Značilnost učinkovitih ciljev označuje angleška kratica SMART⁵⁰, kar pomeni, da morajo biti cilji specifični, jasni in nedvoumni, merljivi, realni in dosegljivi, smiselni glede na strategijo podjetja ter časovno opredeljeni. V zadnjem času se dodaja še ena značilnost učinkovitih ciljih, in sicer, da morajo biti cilji visoko postavljeni ter predstavljati izziv, za katerega se morajo zaposleni potruditi (Zupan 2009, 426-427). Podobno o učinkovitih ciljih govori tudi Scobie. Pravi je potrebno postaviti PAMETEN⁵¹ cilj, ki je v veliki meri podoben SMART cilju, s to razliko, da jih že neposredno poveže z nagrado (Scobie 2009, 183).

5.5.3 Učinkovito dodeljevanje nalog

Mnogo vodij se ne zaveda močnega pomena učinkovitega dodeljevanja nalog zaposlenim oziroma kako pomemben je proces dodeljevanja nalog pri samem vodenju. Učinkovito dodeljevanje oziroma delegiranje nalog je večina življenjskega pomena, okoli katere se vrtil ves proces vodenja. Scobie (2009, 67-68) mu daje velik pomen in ga vidi kot ključno sestavino vodenja. Pravi, da mora vsak človek dati odgovor za svoje talente, odgovornost vodje pa je, da priključuje »darove in talente v ljudeh« (Scobie 2009, 67). Da bi vodje ugotovili, kje so težave pri doseganju ciljev, morajo uporabljati **teorijo omejitev** (Tracy 2000, 347). Le-

⁴⁹ glej tudi poglavje 3.3.2.2

⁵⁰ angl. »S-specific, M-measurable, A-achievable, R-relevant, T-timescaled, S-streched«

⁵¹ P-precizen (določljiv po velikosti), A-apliciran (izpeljava cilja mora biti v okviru sposobnosti teh, ki so vključeni), M-merljiv, E-evalvacija (napredek in dosežek morata biti ocenljiva in nadzorovana), T-trajanje (cilj mora biti postavljen za določeno časovno obdobje), E-elastičen (cilj bi moral razširiti posamezno kapaciteto osebe) in N-nagrada (naključna, nenaključna nagrada oziroma otipljiva nagrada, osebni občutek zadovoljstva in dosežka) (Scobie 2009, 183).

ta pravi, da mora vodja preučiti celoten delovni proces in ugotoviti, kje obstajajo omejitve oziroma ozka grla, ki vplivajo na hitrost pri doseganju ciljev. Nekateri vodje so lahko zelo uspešni, na odgovornih položajih, izobraženi, inteligentni, vendar nikoli niso imeli sposobnih podrejenih, saj niso bili sposobni učinkovitega predajanja nalog. Nekateri vodje, po mnenju Scobia, se lahko celo bojijo dobrega delegiranja iz naslednjih razlogov: strah pred izgubo avtoritete, da bi bilo delo slabo opravljeno, da delo bolje opravijo drugi in strah pred odvisnostjo od drugih ter da jim bo to vzelo preveč časa. Skrbi jih tudi pomanjkanje usposabljanja in pozitivne izkušnje (Scobie 2009, 68).

Vodja ima možnost oziroma je njegova naloga, da deluje kot pospeševalec, da strukturira delo tako, da zaposleni prispevajo več kot trenutno. Mora jih razvijati s tem, da jim nudi dodatno izobraževanje, omogoči nabiranje izkušenj in dodeljuje naloge. »Dodeljevanje nalog je sredstvo, s katerim dosežete, da pričnejo delavci izkoriščati vse svoje potenciale«, pravi Tracy (2000, 348). »S pravilnim delegiranjem nalog opravimo polovico dela vodenja« pa nagovarjajo bralce na spletni strani Poslovni svet (Poslovni svet, 2009).

Z učinkovitim dodeljevanjem nalog lahko vodja maksimira produktivnost svojih podrejenih, uskladi njihove nadarjenosti in sposobnosti.. Naloga vodje je organizirati zaposlene v visoko učinkovito skupino ljudi, katerih spretnosti se dopolnjujejo, vsak od njih pa je skrbno izbran in pazljivo postavljen na delovno mesto, kjer opravlja odlično delo. To je ključni dejavnik učinkovitega dodeljevanja nalog (Tracy 2000, 348). Prednosti delegiranja nalog so številne (Poslovni svet, 2009):

- Vodja pridobi več časa za strateške odločitve in ključne naloge.
- Vodja ima jasen vpogled v razvitost kompetenc svojih zaposlenih in sistematično skrbi za njihov nadaljnji razvoj.
- Zaposleni z razvijanjem kompetenc pridobivajo na samozavesti, izkušnjah in prevzemanju odgovornosti za doseganje zastavljenih ciljev tudi v okviru svojih primarnih nalog.
- Zaposleni krepijo učinek pripadnosti vodji in organizaciji.
- Povečuje se timski duh.
- Vodja pridobiva socialno moč.

Delegiranje ne poteka po intuitivnem občutku. Vodja se ga mora lotiti premišljeno. Prav tako je zelo pomembno, da dobro pozna svoje zaposlene, saj naj bi pri določanju nalog upošteval naslednje (Poslovni svet, 2009):

- strokovno usposobljenost zaposlenih – ali ima zaposleni dovolj strokovnih izkušenj in znanja za učinkovito opravljanje izbrane naloge;
- zasedenost zaposlenih – ali je zaposleni s svojimi prioritetskimi nalogami toliko zaposlen za doseganje lastnih ciljev, da lahko učinkovito opravi še projektne naloge;
- motiviranost zaposlenih – ali je zaposlenemu na projektu naloga izziv (mu omogoča razvoj, dodaten zaslužek, ...) ali zgolj dodatna naloga, ki ga bo obremenjevala (zaposleni dobi občutek, da mu je vodja dodelil nepomembne naloge).

Delegiranju nalog glede na tip osebnosti in glede na nalogi ustrezno zrelost podrejenih (ali strokovno usposobljenost zaposlenih, katere termin uporablja zgornji avtor) Tracy povezuje tudi s stilom vodenja (Tracy 2000, 76 - 80), o čemer govori tudi v naslednjih poglavjih⁵². Tracy sicer še natančneje opisuje **izbiro načina dodeljevanja nalog glede na nalogi ustrezno zrelost podrejenih** (2000, 349 – 351).

Če ima vodja podrejenega z nizko nalogi ustrezno zrelostjo, ki je nov pri delu in neizkušen, vodja uporabi **usmerjevalni stil dodeljevanja nalog**. Zaposlenemu je potrebno povedati, kakšne so delovne naloge in podrobno ter jasno opisati delo. Kadar ima vodja podrejene s srednje visoko nalogi ustrezno zrelostjo, ki že ima nekaj izkušenj in je že delal kaj podobnega, vodja dodeli nalogo z uporabo **tehnike vodenja s cilji**. Zaposlenemu jasno, preprosto razloži, kaj je potrebno narediti, kakšni so pričakovani rezultati dela ter do kdaj mora biti narejeno. Vodenja s cilji vodja ne more uporabiti pri neizkušenih, ampak samo pri tistih, ki so že pokazali sposobnost opravljanja določenih nalog. V tretjo skupino spadajo ljudje z visoko nalogi ustrezno zrelostjo, strokovnjaki; ti so najpomembnejši. S tovrstnimi zaposlenimi naj vodja sede za mizo in se pogovori o vseh vidikih naloge. Kaj je treba narediti, o različnih mnenjih, pogovor naj bo sproščen. Vodja naj tudi prosi za povratne informacije in sodelovanje. Zelo pomembno je torej, da vodja razmisli, komu dodeljuje nalogo in da to stori učinkovito.

⁵² glej poglavja 6.2.2 in 6.2.3

Tracy piše o osnovnih elementih učinkovitega dodeljevanja nalog⁵³ (Tracy 2000, 351 – 356), ki obsegajo od iskanja primernih zaposlenih do tehnik vodenja. Vodje naj maksimirajo svojo zmogljivost in učinkovitost pri predajanju nalog z uporabo **tehnike vodenja z izjemami**, še posebej, če so podrejeni usposobljeni. Vodja naj jim razloži, zakaj je treba delo opraviti, določi jasne cilje, merila, roke in naj pove zaposlenim, naj prihajajo k njemu le, če potrebujejo pomoč. Vodenje z izjemami je učinkovita tehnika. Zaposlenemu naj vodja pove, kaj mora narediti in do kdaj. Pri uporabi tehnike z izjemami podrejeni obveščajo vodje le o problemih, odstopanjih od načrtovanega, od rokov, vzpostavljenih meril. Še eden od ključnih dejavnikov dodeljevanja nalog je vloga vodje kot motivatorja, ki gradi odnos zaupanja s svojimi zaposlenimi. Vodja naj izraža pozitivna pričakovanja in popolno zaupanje.

Scobie dodeljevanje nalog opisuje v obliki korakov za dobro delegiranje (2009, 67-68):

1. Previdno izbirajte. Ljudje morajo imeti potrebne kvalifikacije, sposobnosti in pripomočke. Prizadevajte si, da ljudi izzovete na področju njihovega daru;
2. izkazujte zaupanje v ljudi. Naj vedo, da verjamete, da so zmožni;
3. jasno začrtajte smeri. Kakšne rezultate želite na koncu, kaj bodo dosegli in kako se bo to merilo;
4. povejte, kaj pričakujete in, ali oseba ve, kaj mora storiti, da bo dobro izpolnila nalogo;
5. ne zavajajte delavcev glede naloge, ki hočete, da jo naredijo. Če sta za to potrebni dve uri, jim povejte, da sta potrebni dve uri in ne le nekaj minut ali malo časa;
6. priskrbite usposabljanje, če je to potrebno;
7. ne določajte metode. Pogosto dajo voditelji osebi nalogo in potem spet pridejo in jim podrobno povejo, kako naj to naredijo. Dajte osebi svobodo, naj naredi nalogo po svoje, dokler je končni rezultat dosežen;
8. nadzorujte. Če je to večja naloga, se morate strinjati, da bodo vidiki na določen čas pregledani;
9. dajte hvalo in zasluge za delo, kjer je to primerno.

Kot že rečeno, vodja mora biti odličen nadzornik, vedno mora bdeti nad delom svojih podrejenih. Zavedati pa se moramo, da beseda nadzornik nima negativne konotacije, saj mora

⁵³ Osnovni elementi učinkovitega dodeljevanja nalog: izbira primerne delavca, dodeljevanje majhnih in omejenih nalog na začetku, naloge in odgovornosti naj bodo predane v celoti, dodeljene naloge naj imajo jasne in merljive cilje, naloge naj se dodeljujejo s pomočjo razgovora in sodelovanja (kako, kaj, zakaj), vodja mora pooblastiti podrejene za razpolaganje s potrebnimi sredstvi, natančno postavljeni roki, dodeljene naloge naj vsebujejo sprejemanje odločitev in reševanje problemov (povzeto po Tracy 2000, 351 – 356).

tudi vplivati na motivacijo delavcev z že omenjenimi dejavniki (priznanje, nagrajevanje, spodbuda, pohvala,...).

Če strneva; pomembna je razlika med povratno informacijo in konstruktivno kritiko, pomembno je poudarjanje ciljev, dogovorjenih na letnem razvojnem pogovoru. Vodja naj trenira in svetuje, naj ustrezno usposobi, nudi občutek pripadnosti in s tem viša motivacijo. Samo en delovni postopek, naloga ali proces, lahko ovirata delavca pri motiviranju in delovni uspešnosti. Potrebno je razmisliti, katere so prednosti in slabosti zaposlenega in, ali mu morda primanjkuje izkušenj, šolanja ali navodil. Z motiviranjem in nagrajevanjem nudimo delovni zagon in s tem spodbudimo odlično delovno uspešnost. Vodja bi moral znati s svojo osebnostjo vplivati na delovno uspešnost podrejenih. Motivacija in delovni zagon zaposlenega namreč pomenita preverbo stila vodenja.

6 PREGLED TEORIJ IN STILOV VODENJA

Vodenje je zapleten in širok proces, ki ga ne moremo razložiti z enim opisanim načinom vodenja. V nadaljevanju najprej predstaviva teorije in stile vodenja, nato še modele vodenja ter nudiva celovit in enovit pregled. Teorij, stilov, načinov, tehnik, modelov ter nenazadnje filozofij vodenja je nešteto. Glede na diferenciranost in raznolikost preučevane organizacije ter njihovo problematiko sva se omejili le na tiste, ki so za najino magistrsko delo relevantne in po drugi strani izbrali tista teoretična izhodišča, za katere smatrava, da bodo v pomoč preučevanemu podjetju.

Raziskovanje stilov vodenja je močno povezano z nastankom posameznih teorij vodenja oziroma je empirično raziskovanje uspešnosti in učinkovitosti stilov vodenja pripeljalo do nastanka posameznih teorij vodenja. Zato je razmejitev med stili vodenja in teorijami skorajda nemogoča.

6.1 TEORIJE VODENJA

Avtorji raziskujejo fenomen menedžerjev, voditeljev in vodij oziroma vodenja na splošno. Področje vodenja je bilo raziskovano, preučevano in uporabljeno v praksi z različnih vidikov, na podlagi zelo raznolikih teorij, predpostavk in izhodišč. V tem poglavju bova predstavili tako klasična kot sodobnejša izhodišča.

6.1.1 Webrova klasična teorija vodenja

Klasična teorija vodenja izhaja iz Webrove predpostavke o idealno-tipskih oblikah stilov vodenja (v Kovač in drugi 2004). Klasifikacija idealnih stilov vodenja je:

- **patriarhalni vodstveni stil** (je vzor za mala družinska podjetja, kjer moč izhaja iz položaja vodje);

- **karizmatični stil vodenja**⁵⁴ (izhaja iz posebnih osebnostnih lastnosti vodje, ki so pomembne predvsem v kriznih situacijah, ko v ospredje stopita vera in zaupanje v rešitve);
- **avtokratičen stil vodenja**⁵⁵ (je povezan z velikimi organizacijami, kjer zaradi stroge hierarhične strukture in linijskega sistema ne obstaja osebni neposredni kontakt med vodjem in podrejenim);
- **birokratski sistem vodenja** (kjer na položaj avtokratskega vodje stopijo birokratske procedure, ki oblikujejo red, spoštovanje in sprejetje od vseh zaposlenih).

6.1.2 Sodobnejše teorije in stili

Potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih se je vse bolj večala in v osemdesetih letih 20. stoletja se je razvilo razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem⁵⁶, ki izpostavi nekatere lastnosti vodje – sposobnost oblikovanja vizije, lastni zgled, inspiracijo zaposlenih in tako dalje.

»**Transformacijsko vodenje** je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Na kratko, transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem« (Možina 2002b, 531).

Spodbuja torej k idealom, moralnim vrednotam in zavedanju o pomembnosti lastne vloge pri doseganju skupnih ciljev, tako da presežejo kratkoročne osebne interese in z manjšim naporom premagujejo težave pri delu. **Transformacijsko vodenje vključuje štiri dimenzije** (Avolio 1999; Možina 2002b, 532):

- **Intelektualna spodbuda.** Vodje spodbujajo zaposlene, da razmišljajo s svojo glavo in dodatno opogumljajo za argumentacijo.
- **Inspiracija.** Vodje zaposlenim snujejo jasno optimistično sliko prihodnosti in ustvarjajo pozitivna pričakovanja z namenom, da pričakovanja postanejo samouresničujoče prerokbe.

⁵⁴ Nekateri avtorji karizmatično vodenje umeščajo k modelom osebnostnih značilnosti.

⁵⁵ Vodja ima popoln nadzor, ima največjo moč, avtoriteto, vpliv, odgovornost, ima popoln nadzor nad zaposlenimi, komunikacija je enosmerna. Tak način vodenja se ponavadi obnese v kriznih razmerah, če lahko znanje in usposobljenost enega človeka rešita situacijo.

⁵⁶ Nekateri avtorji transakcijsko in transformacijsko vodenje umeščajo med modele vedenja vodij.

- **Idealiziran vpliv/karizma.** Vodja je zaposlenim zgled, le-to kaže s svojo odločnostjo, talentiranostjo, spoštovanjem skupnih vrednosti in z ustvarjanjem občutka skupnega poslanstva.
- **Upoštevanje posameznika.** Spoštljivo obravnavanje zaposlenih oziroma podrejenih kot edinstvenega posameznika. Vodja bi morali biti vedno odprti za vprašanja, spodbujati dvosmerni pretok informacij in idej, spodbujati učenje in razvoj posameznikov ter dodeljevati naloge glede na potrebe in sposobnosti posameznika.

Transakcijsko vodenje pa nasprotno temelji na dogovoru med vodjo in zaposlenim o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnosti, ki jih je zaposlen deležen, če dobro opravi delo. Gre za neke vrste trgovanje med vodjem in zaposlenim glede izvrševanja ciljev, nalog in nagradami, ki so mu dosegljive. Transakcijski vodja v situacijo posega le, če se odloči za korektivne ukrepe, ne nosi pa toliko odgovornosti in se izogiba skupinskemu delu. Tak vodja ne navdušuje in se ravna po pravilih ter deluje na podlagi:

- **Nagrajevanja.** Pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za uspehe in daje priznanja za dosežke.
- **Vodenja z izjemami (aktivno).** Spremlja dodajanje, išče odmike od pravil in standardov in se odloča za korektivne akcije.
- **Vodenja z izjemami (pasivno).** Posega le, če standardi niso doseženi.
- **Vodenja brez vajeti (laissez faire)**⁵⁷. Odpoveduje se odgovornosti in se izogiba timskega načina dela (Možina 2002b, 532).

6.1.3 Sodobne mehke tehnike vodenja

Avtorica Mihalič (2006, 272-278) navaja sodobne mehke tehnike vodenja in sicer:

1. **Vodenje s cilji:** Temeljna naloga vodij je v približevanju ciljev vsakemu zaposlenemu s predstavljanjem vsebine ciljev, načrtnim vzpodbujanjem inovativnosti in usposabljanjem za upravljanje samega sebe in lastnega dela glede na cilje. Pomembno je, da je sistem vodenja s cilji vedno povezan in usklajen s sistemom nagrajevanja in motiviranja.

⁵⁷ Za ta stil vodenja je značilno, da vodja prepušča celotno vodenje sodelavcem. Uporablja se takrat, ko njegova strokovnost ne zadošča (Nemec 2005). Pri tem stilu vodenja je vpliv vodje najmanjši, zato mu niti ne bi mogli reči vodenje. Odgovornost pri zaposlenih je velika, zadovoljstvo in motiviranost pa manjša, odnosi minimalni, skupinskega duha ni. Ta stil vodenja deluje pri zaposlenih, ki imajo visoko delovno zavest in so že sami pri sebi motivirani.

2. **Vodenje z razgledovanjem in poslušanjem**⁵⁸: Se odlično dopolnjuje s prejšnjo tehniko, saj vodje s takšnim načinom vodenja najbolj učinkovito komunicirajo cilje podjetja. Ta tehnika razvija demokratično vodenje, spodbuja (pro)aktivnost in povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Vodja vsak dan ohranja neposreden stik s sodelavci in organizacijskimi enotami; zaposleni lažje podajo mnenja, hkrati pa vodje dobijo takojšnje povratne informacije.
3. **»Coaching« v vodenju**: Je interaktivna tehnika vodenja, ki je zasnovana na osnovah intenzivnega povratnega informiranja, podajanja različnih objektivnih mnenj na situacije, probleme in konflikte. Posebej je primeren za timski način dela, saj presega klasično svetovanje in posameznik oziroma zaposlen s pomočjo trenerja sam poišče načine za reševanje problemov in oblikuje končne rešitve.
4. **Nevrolingvistično programiranje v vodenju**: Nevrolingvistično programiranje temelji na uspešnem delovanju posameznika v skupini, učenju zastavljanja konstruktivnih vprašanj, izboljševanju samopodobe, pozitivnega vpliva na druge in podobno. Tehnika omogoča dosego najvišjega in najboljšega nivoja delovanja, ki ga je nekdo sposoben. Vodja je naravnani k ciljem namesto k problemom, k dosežkom namesto k napakam, možnostim namesto omejitvam. Vse več tujih in domačih organizacij zaradi pozitivnih učinkov NLP⁵⁹ uvaja elemente te tehnike v vodenje.
5. **Empowerment**⁶⁰ **v vodenju**: Ključen del »empowermenta« v vodenju predstavlja stalno vzpodbujanje in opogumljanje zaposlenih, ne le s strani vodje, temveč tudi med sodelavci. Gre za skupek najboljših pristopov v vodenju, s katerimi lahko v dobrih pogojih dosežemo neslutene rezultate in posredno ustvarimo visoko vrednost. Značilen je za sodobne sisteme, v katerih prevladuje timski način dela, nehierarhično komuniciranje in vodenje s cilji, v splošnem pa se uporablja, kjer je prisotna visoka skrb za zaposlene. Učinki se kažejo predvsem v visoki stopnji motiviranosti, zadovoljstvu in pripadnosti.
6. **Psihološke pogodbe z zaposlenimi**⁶¹: Psihološke pogodbe so zelo koristen instrument v vodenju, saj lahko na njihovi osnovi pridobimo koristne informacije o načinu

⁵⁸ angl. »MBWA – management by walking around and listening«

⁵⁹ NLP – angl. »neuro linguistic programming«.

⁶⁰ » 'Empowerment' se v slovenski terminologiji najpogosteje prevaja kot opolnomočenje, vendar je ta prevod glede na kompleksnost tehnike nekoliko preozek, saj implicira večinoma zgolj krepitev. V izogib nepopolnemu razumevanju pojma bomo v nadaljevanju uporabili izvorni in nepreveden izraz« (Mihelič 2006: 275). Avtorica pojem opredeljuje kot proces integriranega proaktivnega soodločanja oziroma participacije ter kooperativnega delegiranja pristojnosti zaposlenim z zagotavljanjem sinergijskih učinkov.

⁶¹ Psihološke pogodbe ilustrirajo psihološki odnos med zaposlenim in organizacijo.

vodenja posameznega zaposlenega. Iz psihološke pogodbe⁶² namreč lahko z veliko verjetnostjo napovedujemo delovanje in vedenje posameznika v prihodnosti, način reagiranja na spremembe v organizaciji, mehanizme za motiviranje, tem ugotovitvam nato tudi prilagajamo vedenje vsakega zaposlenega.

- 7. Wellness v vodenju:** Kot pričakovano ima tovrstna tehnika že zaradi besede »wellness«, ki jo vsi povezujemo z užitkom in prostim časom, pozitiven vpliv. Tuja praksa namreč kaže izjemno ugodne vplive na zaposlenost, večjo uspešnost in učinkovitost, seveda tudi zadovoljstvo in pripadnost. Wellness v vodenju je že pridobil vlogo sodobnega in mehkega pristopa v vodenju, ki temelji na demokratičnem načinu komuniciranja, visoko razvitem sistemu nagrajevanja (temelji na stalnem nagrajevanju dosežkov in strogem izogibanju sankcioniranja) ter nudenju pestre izbire sproščanja zaposlenih (joga, bazen, tenis, organizirano varstvo otrok) znotraj organizacije in med delovnim časom.

O sodobnejših (modernih) in mehkih načinih vodenja piševa tudi v samostojnem poglavju, kjer predstavlja moderne modele vodenja.

6.2 STILI VODENJA GLEDE NA RAZLIČNE DEJAVNIKE

Kovač in drugi (2004, 22) opredeljujejo stil vodenja kot »relativno trajen (dalj časa) vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev.« Stil vodenja ne smemo zamenjati z načinom ali modelom vodenja. Način vodenja izhaja iz ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim boljše delo in uspešnost. Stil vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja ob delu z ljudmi.

»Stili oziroma tipi vodenja ponazarjajo specifična ravnanja in vodstvena vedenja v odnosu do svojih podrejenih in njihovega dela. Pri tem vodja uporablja različne vzode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja« (Kovač in drugi 2004, 22). Ni torej enotnega stila, ki bi bil enako učinkovit za vse organizacije. Meniva celo, da je

⁶² Ločimo toliko vrst psiholoških pogodb kolikor je posameznikov, vendar v osnovi Miheličeva loči tri vrste psiholoških pogodb: 1. identifikacijska ali emocionalna oblika, 2. kalkulatívna oblika in 3. normativna oblika psihološke pogodbe (Mihelič 2006, 277).

znotraj organizacije več stilov vodenja, odvisnih od konkretnega položaja same organizacije, podrejenih, delovnih procesov, vodje in drugih dejavnikov.

Pri vodenju je pomembno, kakšen je vodja, kakšno vodenje uporablja (če sploh), koliko in kakšne ljudi vodi. Pomembni so stili vodenja, pomembne so vloge, ki jih mora vodja prevzeti, da lahko postane tak, kot to zahteva situacija in doseže najboljše možne rezultate. Primeren stil vodenja za doseganje najboljših rezultatov je odvisen od štirih dejavnikov⁶³ (Tracy 2000, 72 – 84):

1. **Situacija** oziroma **sposobnost in izkušnost podrejenih**. Vodja, ki vodi prodajni oddelek in kjer se odvija odmevna prodajna akcija, bo drugačen vodja od tistega, ki vodi oddelek razvoja novih aplikacij. Potrebno je torej najti odgovor na vprašanje, kakšna je „situacija“.
2. **Nalogi ustrezno zrelost podrejenega**. Torej kakšna je njegova stopnja znanja, izkušenj in spretnosti. Vse to določa oziroma vpliva na to, kako bo vodja z njim sodeloval.
3. **Tip osebnosti**. Tracy zaradi pripisovanja pomembnosti tako definira štiri poglavitne tipe osebnosti za izbiro stila vodenja za vsak tip osebnosti.
4. **Tip odločitve**. Jasno mora biti, s kakšno vrsto odločitve se vodja sooča in kaj mora posledično storiti, da bo sprejel najboljšo odločitev za vse vpletene.

6.2.1 Stil vodenja odvisen od situacije in sposobnosti podrejenih

Stil vodenja »naročiti«

V nekaterih situacijah je potrebno zaposlenim preprosto, prijazno in vljudno naročiti, da delovno nalogo naredijo. Tak stil vodenja se uporablja, kadar ima vodja zaposlene z omejeno količino znanja oziroma v primerih jasne in preproste situacije, ki ne zahteva povratnih informacij.

Stil vodenja »prodajati«

Včasih morajo vodje svoje ideje tudi prodati drugim. Ta stil se uporablja pri nadarjenih in usposobljenih zaposlenih z veliko izkušnjami, delovno vzdušje pa je zelo kolegialno in

⁶³ Stile vodenja, odvisnih od štirih navedenih dejavnikov, povzemava po Tracyju, kateri uporablja pojem »podrejeni«. V naslovih bova pustili originalno navajanje avtorja, v tekstu pa bova zaradi poenotene terminologije smiselno uporabljali pojem »zaposleni«.

prijateljsko. Svojim zaposlenim tako ne more samo naročiti, naj opravijo določene delovne naloge, ampak jih mora najprej prepričati v idejo, nalogo. Zelo uspešni ljudje so namreč zelo dobri v prepričevanju drugih. Tracy pravi: »V življenju imate na razpolago dve možnosti: lahko vplivate na druge in jih prepričate, da sodelujejo z vami in vam pomagajo doseči vaše cilje, lahko pa sodelujete z drugimi ljudmi in jim pomagate doseči njihove cilje« (2000, 74).

Stil vodenja »dodeljevanje nalog«

Je proces, ki zahteva temeljit pristop. Edini način, kako lahko vodja pomnoži svoje sposobnosti, je dodeljevanje nalog zaposlenim. Toda edini zaposleni, ki jim lahko vodje predajo določene naloge so tisti, ki že vedo, kako dobro opraviti delo in so že dokazali, da so usposobljeni in obvladajo svoje naloge. Pomembno je torej, da vodje razmislijo o tem, komu bodo dodelili določene delovne naloge. Ali imajo zaposleni dovolj znanja in izkušenj ter ali so se že dokazali, da bodo lahko naloge izpeljali brez nadzora.

Stil vodenja »sodelovanje«

Je vrhunec modernega in sodobnega vodenja. Sodelovanje z ljudmi in zaposlenimi (tudi strokovnjaki in profesionalci) je soočanje s kompleksno situacijo, ki zahteva uporabo spretnosti, ki jih morda vodja nima. Danes so profesionalci umski delavci, ki so vodjem podrejeni in od katerih so vodje popolnoma odvisni. Takim zaposlenim vodja ne more naročiti, jih prepričati ali jim določiti nalogo. Lahko sodeluje tako, da se strinja z njimi glede tega, kaj in kako skušajo doseči, kaj bo vsak posameznik delal na osnovi svojih edinstvenih sposobnosti. Vodenje s sodelovanjem, razpravljanje, diskusija o vprašanjih, kako se lotiti določenih problemov - vse to so najučinkovitejši načini ustvarjanja lojalnosti in predanosti nalogam. »Ta način uporabljajo vsi najboljši vodje namesto naročanja, prodajanja, prepričevanja ali dodeljevanja nalog. Svoje delavce vključite v proces odločanja, tako da bo vsak natančno vedel, kaj mora storiti in bo popolnoma predan temu, da to tudi uresniči« (Tracy 2000, 76).

6.2.2 Stil vodenja odvisen od nalogi ustrezni zrelosti podrejenega

Pri izbiri stila vodenja so pomembne izkušnje, ki jih je delavec pri opravljanju naloge že pridobil.

Zaposleni z visoko usposobljenostjo poznajo delo, imajo veliko izkušenj in obvladajo naloge. Primeren stil vodenja je v tem primeru sproščen pogovorni stil, ki temelji na obveščanju. Zaposleni samostojno opravi svoje delo in vodji ni potrebno skrbeti glede delovne naloge.

Zaposleni s **srednje visoko nalogi ustrezno usposobljenostjo** je že opravljal tako nalogo, vendar ima še vedno kakšna vprašanja in naredi kakšno napako. Primeren stil vodenja v tem primeru je, da vodja z njim sede za mizo, se z njim pogovori in mu jasno pove, kaj in kako je to potrebno storiti. Takšne zaposlene je potrebno pozorneje voditi, jim predlagati nove pristope in načine dela. Tak stil vodenja zahteva bolj aktivno sodelovanje, saj gre za potencialne kadre. Velikokrat se namreč vodje ne zavedajo potencialnih kadrov, ker naredijo kakšno napako in smatrajo, da se s takšnimi le ni vredno ukvarjati.

Zaposleni z **nizko nalogi ustrezno usposobljenostjo** so novi na delovnem mestu. Pri vodenju takšnih kadrov je potrebno biti pazljiv, saj gre za kritično obdobje, zlasti za tiste, ki so odlično opravljali prejšnje delo. Za njih je to popolnoma novo delo in padejo znova na začetek usposabljanja. Nujno je aktivno sodelovanje z novo osebo na novem delovnem mestu, če vodje želijo dober tim in da novi podrejen ujame tempo. Pomembno se nama zdi, da se vodja ukvarja s takšnim zaposlenim in naj ga spremlja kvaliteten sodelavec. Obstajala bo namreč velika možnost, da bo delo opravil precej slabo, a hkrati še ni imel priložnosti, da bi se podrobno spoznal z vsemi fazami delovnega postopka (Tracy 2000, 76-78).

6.2.3 Stil vodenja odvisen od tipa osebnosti

Tip osebnosti zaposlenega je tudi pomemben dejavnik, ki vpliva na izbiro stila vodenja. Dejstvo je, da vodja ne more voditi in hkrati motivirati vse zaposlene na enak način⁶⁴. Osnovni model tipe osebnosti (glej sliko 6.1) deli na introvertirane (zaprte osebnosti) in ekstrovertirane (odprte osebnosti); zaposleni na vrhu so usmerjeni proti soljudem, na dnu pa v svoje naloge. Tracy (2000, 78 – 80) tipe osebnosti razdeli na štiri dele.

⁶⁴ »Ena največjih napak, ki jih ljudje zagrešijo pri vodenju ali na drugih področjih življenja je, da z drugimi ravnajo tako, kot da so jim enaki« (Tracy 2000, 79).

Slika 6.1: Tipi osebnosti po Tracyju

ljudje u s m e r j e n o s t naloge	POVEZOVALEC <ul style="list-style-type: none"> • vase zaprt • neodvisen • samostojen • neprilagodljiv 	DRUŽABNEŽ <ul style="list-style-type: none"> • dosežki • želi spoštovanje 	
	ANALITIK <ul style="list-style-type: none"> • ne pretirano družaben • natančen • hoče delati pravilno 	VODJA-DIREKTOR <ul style="list-style-type: none"> • družaben • “voditelj, usmerjevalec“ • usmerjen v rezultate • hoče vedeti, kako stvari potekajo 	
	introvertirani	osebnost	ekstrovertirani

Vir: Tracy 2000, 79-80

Povezovalec je introvertiran, usmerjen v ljudi in želi odobravanje in potrditev, vendar napreduje počasi. Stil vodenja mora biti počasnejši in umirjen, saj tak zaposlen ne sme biti preganjan. **Analitik** je introvertiran in usmerjen v naloge. Potrebuje veliko podrobnih informacij za delo in potrpežljivost, saj ima načeloma veliko vprašanj. **Vodja-direktor** je ekstrovertiran, usmerjen v naloge in doseganje rezultatov ter je nepotrpežljiv. Takega človeka je potrebno voditi s hitrim tempom in se osredotočiti na rezultat. Podrobne informacije se mu da le na njegovo željo. **Družabnež** je ekstrovertiran in usmerjen k ljudem. Pri komunikaciji in vodenju je potrebno biti optimističen, zabaven, hiter, učinkovit, vodja naj pokaže spoštovanje do njegovih dosežkov.

»Ne glede na to, kakšen tip osebnosti ste, se morate prilagoditi tipu osebnosti, s katero imate opravka, če želite na človeka vplivati in ga prepričati, da bo sodeloval z vami« (Tracy 2000, 80).

6.2.4 Stil vodenja odvisen od tipa odločitve

Prvi tip sprejemanja odločitev Tracy (2000) imenuje **ukazana odločitev** – sprejme jo samo vodja, saj se take odločitve nanašajo na pomembne osebe, naložbe, velike vsote denarja, podatke pa dobi iz različnih virov. Pri t. i. **posvetovalni odločitvi** vodja vpraša za mnenje drugih, vendar odločitev tudi sprejme sam. Pri **sporazumni odločitvi** gre za demokratičen način, ko vsakdo izrazi svoje mnenje, nato pa se vsi odločijo glede na rezultata.

Zakaj je to pomembno? Meniva, da prihaja v timih velikokrat do demotivacije v smislu komuniciranja z vodjo, potem pa se podrejeni vprašajo, zakaj sploh sodelujejo, če se jih pri odločitvi ne upošteva. Na primer do problemov prihaja, kadar vodja ve, da gre za posvetovalno odločitev (torej je vodja pridobil mnenja drugih), zaposleni pa mislijo, da gre za sporazumno odločitev. Pomembno je torej, da je vodja jasen in vnaprej pove ali sprašuje samo za mnenje ali gre za skupno odločitev.

Poudarjava, da morajo biti vodje popolnoma jasni, kakšne rezultate pričakujejo. Vodja mora biti prijazen in imeti dobre odnose z zaposlenimi. Pomembna je tudi fleksibilnost. Če torej hočejo biti uspešni vodje, se morajo naučiti, kako izvajati različne stile vodenja glede na različne podrejene v različnih okoliščinah, da bi dosegli cilje. Vodja mora razmišljati o zaposlenih na vsakem koraku na vsakem pomembnem področju. Razmišljajo naj o njih, ali potrebujejo dodatno izobraževanje, koliko so usposobljeni, kakšni ljudje so, kakšen tip osebnosti so, ali so natančni, družabni, usmerjeni na rezultate? Jih je potrebno usmerjati, rabijo veliko informacij,... Vodje naj celovito razmišljajo o svojih zaposlenih. Naj na njih ne gledajo samo kot na nekoga, ki pride v službo opraviti delo, ampak kot svoje zaposlene, podrejene, sodelavce, za katere so odgovorni. S takšnim vodenjem bodo zaposleni bolj motivirani, saj bodo tudi oni imeli občutek, da jih vodja spoštuje in je na njih ponosen.

7 MODELI VODENJA

V poglavju bova predstavili različne modele vodenja⁶⁵. Model osebnostnih značilnosti poudarja prirojene lastnosti vodje in sposobnosti. Nadalje je pomemben model vedenja vodje, ki vključuje situacijo in predstaviva pomembnejše študije. V podpoglavju situacijskih modelov na kratko predstaviva takšne modele vodenja, ki so v neposredni povezavi z že predstavljenimi teorijami motivacije. Tako kot vsaka dejavnost se tudi vodenje razvija in s tem njegovo akademsko raziskovanje. Opisali bova še novejša modela vodenja, ki zaokrožujejo in vključujejo terminologijo in trende 21. stoletja, torej vseživljenjsko učenje, učečo se organizacijo in avtentično vodenje.

7.1 MODEL OSEBNOSTNIH ZNAČILNOSTI

Model osebnostnih značilnosti vodenje interpretira iz perspektive osebnosti; le ta pravi, da je vodenje kombinacija posebnih lastnosti ali karakteristik, ki jih posameznik ima, s pomočjo katerih lahko vpliva na ostale, da dosežejo neko nalogo oziroma izpolnijo cilj.

7.1.1 Model vodenja s prirojenimi lastnostmi

Vsi smo že slišali izjave kot so: »On je rojen za vodjo« ali »Ona je po naravi vodja«. To so izjave, ki jih običajno rečejo ljudje, ki so prepričani, da je prirojena osebnostna značilnost⁶⁶ tista, zaradi katere je nekdo vodja. **Model vodenja s prirojenimi lastnostmi** definira vodenje kot nekaj, kar je prirojeno in so samo tisti vodje, ki imajo specialne, prirojene talente (kompetence) in značilnosti. Nekatero osebnostne značilnosti, uporabljene za identificiranje vodij, so na primer edinstveni fizični faktorji (na primer višina), osebnostne lastnosti (na primer ekstrovertiranost) in razne sposobnosti (na primer retorika) (Bryman v Northouse 2004, 4). Drugače pa Goleman in drugi navajajo, da je morda videti, kot da so se vodje že rodili s svojimi veščinami in darovi za vodenje, vendar to v celoti ne drži. Vodstvene veščine si takšni vodje pridobivajo neopazno, saj se »prav gotovo nihče ne rodi z vedenjem, kako

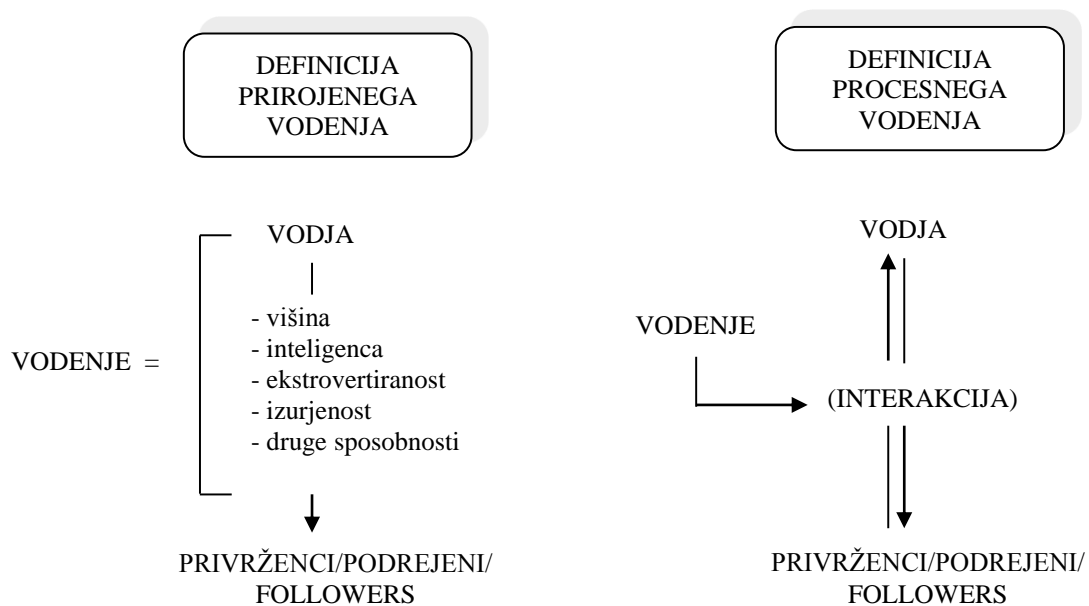
⁶⁵ Večina avtorjev deli modele na tri vrste: modele osebnostnih značilnosti vodje, modele vedenja vodij in situacijske modele (Možina 2002b, 517-533, Northouse 2004).

⁶⁶ Pomeni neka določena značilnost, sposobnost, ki sproži določeno vedenje oziroma je značilnost, ki zaznamuje nekoga in je genetično določena.

voditi tim ali razvijati dobre plati pri drugih« (Goleman in drugi 2002, 121). Pravijo tudi, da raziskave potrjujejo, da »veliki vodje v svojem življenju in karieri postopoma osvajajo sposobnosti in veščine, zaradi katerih so tako učinkoviti« (prav tam).

Northouse podobno povzema idejo (glej sliko 7.1), da se vodenja lahko vsakdo nauči (saj je kot proces lahko opazovano) in je dostopno vsem (2004, 11) ter ga identificira kot **procesno vodenje** (Jago v Northouse 2004, 4-5).

Slika 7.1: Različni pogledi vodenja



Vir: Northouse 2004, 5

V začetku 20. stoletja so vodstvene lastnosti oziroma prirojene sposobnosti za vodenje⁶⁷ preučevali⁶⁸ z namenom, da se določi, zakaj so določeni ljudje odlični vodje. V sredini 20. stoletja je bil ta pristop izzvan z raziskavo, ki se je spraševala o univerzalnosti osebnostnih lastnosti pomembnih za vodenje. V široki raziskavi, ki jo je izvedel Stogdill leta 1948, je ugotovil, da ni konsistentnega seta prirojenih vodstvenih lastnosti, ki bi ločevale vodje od nevodij, raziskujoč raznolike situacije. Pravi, da »posameznik z osebnostnimi lastnosti vodje, ki je bil vodja v eni situaciji, ni nujno, da bo vodja v drugi situaciji« (Northouse 2004, 15). Osebnostne karakteristike povezane z vodenjem so še vedno pomembne, vendar so raziskovalci

⁶⁷ angl. »leadership traits«

⁶⁸ Teorije, ki so bile razvite, so se imenovala »odličen človek« teorije, ker so se osredotočale na identifikacijo notranjih, prirojenih kvalitet in značilnosti, ki so jih posedovali odlični družbeni, politični in vojaški vodje (kot na primer Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln in Napoleon) Northouse 2004, 16.

zaključili, da so ti faktorji povezani z situacijo. V zadnjih letih je model osebnostnih značilnosti vodenja zopet prišel pod drobnogled akademikov in diskusije, ali osebnostne lastnosti res lahko definirajo vodje. Lord, DeVader in Alliger (v Northouse 2004, 16) so ugotovili, da so »osebnostne lastnosti močno povezane s tem, kako posamezniki dojemajo vodenje«.

Podrobnejši pregled tega pristopa nam nudi Stogdill (v Northouse 2004, 16) z dvema velikima raziskavama, ki sta bili objavljeni leta 1948 in nato 1974. V **prvi raziskavi**, ki je bila izvedena v letih od 1904 do 1947 je analiziral in izvedel več kot 124 študij osebnosti oziroma prirojenih osebnostnih lastnosti⁶⁹. Ugotovitve so pokazale, da posameznik ne postane vodja izključno samo zaradi določenih značilnosti, ki jih ima. Te lastnosti morajo biti relevantne v situaciji, v kateri vodja funkcionira in to je bila ena izmed glavnih ugotovitev. Situacija je pomembna! Zaključki so tudi pokazali, da »vodenje ni pasivno, ampak je rezultat delovnega odnosa med vodjem in ostalimi člani skupine« (Northouse 2004, 16). Točno ta ugotovitev je zaznamovala začetek novega pristopa k vodenju, ki se je osredotočal na vedenje vodje in situacijo, v kateri se vodi. V **drugi raziskavi** (26 let kasneje), ki je potekala med 1948 in 1970, pa je dodal še dodatnih 163 študij osebnosti, ki so bile podrobnejše in bolj uravnotežene in nato zaključke druge raziskave primerjal s prvo. Z dodatno raziskavo je dobil jasnejšo sliko o tem, kako značilnosti posameznika prispevajo k procesu vodenja (Northouse 2004, 16). Medtem, ko je njegova prva raziskava nakazovala, da je vodenje v osnovi določeno s situacijskimi faktorji in ne toliko osebnostnimi faktorji, ugotovitve druge raziskave zmerno trdijo, da so za vodenje pomembni tako osebnostni kot situacijski faktorji. V bistvu je druga raziskava potrdila originalno idejo prirojenega vodenja, da so osebnostne značilnosti vodenja velik del vodenja kot takega (Northouse 2004, 17). Podobno kot v prvi raziskavi je Stogdill identificiral značilnosti⁷⁰, ki so bile pozitivno povezane z vodenjem.

Mann je leta 1959 (v Northouse 2004, 17) preučeval več kot 1400 ugotovitev glede osebnosti in vodenja v majhnih skupinah. Mann je poudarjal vpliv situacijskih faktorjev na vodenje in je

⁶⁹ Stogdill (v Northouse 2004, 16) je v prvi raziskavi identificiral skupino pomembnih osebnostnih lastnosti za vodenje, ki so bile povezane s tem, kako so določeni posamezniki v različnih skupinah postali vodje. Njegovi rezultati so pokazali, da se povprečen posameznik v vodstveni vlogi razlikuje od povprečnega člana skupine v naslednjih značilnostih: inteligentnosti; pozornosti; budnosti; čuječnosti; živahnosti (*angl. »alertness«*); sposobnosti opazovanja, vpogleda, poznavanja (*angl. »insight«*); odgovornosti; iniciativnosti; vztrajnosti; samozavesti; družabnosti in dostopnosti.

⁷⁰ Seznam je vključeval 10 značilnosti: želja po odgovornosti in dokončanju nalog, aktivnost in vztrajnost pri doseganju ciljev, tveganost in originalnost pri reševanju problemov, želja po uporabi iniciativnosti v družbenih situacijah, samozavest in občutek za osebno identiteto, pripravljenost sprejemanja posledic odločanja in ukrepanja, pripravljenost sprejemanja stresa, pripravljenost sprejemanja frustracije in zavlačevanja, sposobnost vplivanja na vedenje drugih in zmožnost oblikovanja družbenega interakcijskega sistema (Northouse 2004, 17).

menil, da lahko osebnostne značilnosti⁷¹ diskriminirajo vodje od nevodij (Mann v Northouse 2004, 17). Lord in drugi so leta 1986 ponovno ocenili⁷² Mannove ugotovitve z uporabo meta-analize. Tako Mann kot Lord in drugi imajo trdno mnenje, da so lahko osebnostne značilnosti diskriminatorne v situaciji med vodji in nevodji (v Northouse 2004, 17). Kirkpatrick in Locke⁷³ pravita, da: »je nedvoumno jasno, da vodje niso kot ostali ljudje« (v Northouse 2004, 17-18).

V tabeli so prikazane osebnostne značilnosti in karakteristike značilne za vodje, ki so jih identificirali raziskovalci prirojenega pristopa vodenja. Iz tabele 7.1 je razvidno, da je težko izbrati značilnosti, ki so izključno osebnostna lastnost, značilna za vodenje; nekatere značilnosti se pojavljajo pri več raziskavah, nekatere pa samo pri enem oziroma samo pri nekaterih avtorjih.

Tabela 7.1: Študije prirojenih vodstvenih osebnostnih značilnosti in karakteristik

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, Alliger (1986)	Kirkpatrick in Locke (1991)
inteligenca	inteligenca	doseganje ciljev	inteligenca	zagnanost
pozornost	moškost	vztrajnost	moškost	motivacija
sposobnost	prilagodljivost	sposobnost	dominantnost	zaupanje
opazovanja	dominantnost	opazovanja		integriteta
odgovornost	ekstrovertiranost	inicijativnost		strokovnost
inicijativnost	konzervativizem	samozavest		znanje
vztrajnost		odgovornost		
samozavest		sodelovanje		
družabnost		tolerantnost		
		vplivnost		
		družabnost		

Vir: Northouse 2004, 18

Značilnosti, ki se pojavljajo pri vseh avtorjih pa nedvomno so: inteligentnost, samozavest, odločnost, integriteta in družabnost!

Pristop, ki poudarja prirojene lastnosti vodje, se osredotoča izključno na vodjo in ne na zaposlene ali situacijo. Poudarja, da je učinkovito vodenje tisto vodenje, ki ga vodi človek z določenimi osebnostnimi lastnostmi. Ta pristop tudi sugestira uporabo osebnostnih testov. Bistvo je namreč v tem, da naj bi organizacije delale in poslovale bolje, če imajo na

⁷¹ Njegovi rezultati so identificirali vodje kot močne v naslednjih osebnostnih značilnostih: inteligentnosti, moškosti, prilagodljivosti, dominantnosti, ekstrovertiranosti in konzervativnosti (Mann v Northouse 2004, 17).

⁷² Ugotovili, da so inteligentnost, moškost in dominantnost pomembno povezane s tem, kako posamezniki dojemajo vodje (Northouse 2004, 17).

⁷³ Avtorja sta določila, da se vodje razlikujejo od nevodij v naslednjih značilnostih: zagonu, zagnanosti, želji voditi, odkritosti, integriteti, poštenosti, neoporečnosti, samozavesti, sposobnost razumevanja in znanja o poslovanju (Northouse 2004, 17-18).

menadžerskih pozicijah določene in oblikovane vodstvene profile. Da pa ljudje zasedejo takšne položaje, pa naj bi se uporabljali osebnostni testi. Predpostavka je, da bo selekcija »pravih« ljudi povečala organizacijsko učinkovitost (Northouse 2004, 21).

Kot povzema Northouse: »Pristop prirojenih značilnosti za vodenje ima korenine v teoriji vodenja, ki predpostavlja, da so določeni ljudje rojeni s posebnimi značilnostmi, zaradi katerih so odlični vodje. Ker velja prepričanje, da se vodje in nevodje razlikujejo po univerzalnem setu značilnosti, so bili akademiki in raziskovalci skozi 20. stoletje izzvani identificirati specifične značilnosti za vodje« (2004, 32). Da povzameva, v sredini 20. stoletja je bilo izvedenih več obsežnih študij, ki so raziskovale in se spraševale o univerzalnem setu značilnosti, ki definirajo vodje. Kot rezultat te skeptike se je pozornost preusmerila na vključevanje vpliva situacije in podrejenih na vodje. V zadnjem času se pojavljajo pokazatelji, da se omenjen pristop vrača na stare tire, ker je obnovljen interes, ki se osredotoča direktno na kritične značilnosti vodij. Ta pristop se uporablja za osebno ozaveščanje in razvoj, ki omogoča menedžerjem analizo prednosti in slabosti in da pridobijo jasnejše razumevanje, kako se lotiti sprememb z namenom izboljšanja stila vodenja oziroma vodenja nasploh.

Model je privlačen, ker je skladen s popularno idejo, da so vodje oziroma voditelji posebni ljudje, ki vodijo družbo, prav tako je bilo izvedenih veliko raziskav in študij, ki potrjujejo osnovno idejo tega modela. Lahko je uporabljen kot »benchmark«, kateri posamezniki naj bi bili ocenjeni kot vodje oziroma s kakšnimi karakteristikami (povzeto po Northouse 2004, 33). Northouse povzema, da je osebnostni pristop k vodenju živ in dober. Začel se je s poudarjanjem identificiranja kvalitet odličnih in dobrih ljudi, nato se je preusmeril v vključitev vplivov situacije na vodenje in nazadnje se je preobrnil nazaj k ponovnem poudarjanju kritične vloge osebnostnih lastnosti k učinkovitem vodenju (Northouse 2004, 16).

7.1.2 Model vodenja z veščinami⁷⁴

Akademiki so raziskovali sposobnosti vodij in želeli ustvariti nabor le-teh. Katz je želel rešiti problem pristopa s prirojenimi lastnosti s tem, da je na vodenje gledal z vidika seta sposobnosti, ki jih lahko človek razvije. V devetdesetih letih se je obnovil interes za ta

⁷⁴ angl. »skills« - veščina, spretnost, talent, izkušnost, strokovno znanje

pristop, v tistem času je bilo izvedeno veliko študij, ki so predpostavljale in ugotavljale, da je učinkovitost in produktivnost vodje odvisna od njegove sposobnosti reševanja kompleksnih organizacijskih problemov. To so preučevali v raziskavi in rezultat je splošen, na sposobnosti osredotočen model vodenja, ki so ga posodobili Mumford in kolegi (v Northouse 2004).

Model vodenja s poudarjanjem veščin in spretnosti je osredotočen na vodjo in poudarja njihove kompetence. S tem nakazuje dostopnost vodenja vsem, saj se lahko kompetenc naučimo in jih razvijemo. Najbolje ga predstavljajo zgodnja dela **Katza** (leta 1955) z njegovim pristopom treh veščin in novejša dela Mumforda in kolegov (Mumford, Zaccaro, Hardint et al v Northouse 2004, 62), ki so spodbudili razvoj splošnega modela vodenja z veščinami.

Katzov **model vodenja s tremi veščinami** določa, da je učinkovito vodenje odvisno od treh osnovnih veščin⁷⁵: (1) tehničnih, (2) človeških in (3) pojmovnih. Prepričan je bil, da so te sposobnosti drugačne od osebnostnih lastnosti ali kvalitet vodje. »Veščine nakazujejo, kaj lahko vodje dosežejo, medtem ko osebnostne lastnosti nakazujejo, kdo vodje so (t.j., njihove notranje značilnosti)« (Northouse 2004, 36). »Vodje so bolj učinkoviti, ko pride do ujemanja med njihovimi veščinami in vodstveno ravni« (Northouse 2004, 62).

Model vodenja z veščinami (Mumford) je bil razvit v devetdesetih letih z namenom, da pojasni sposobnosti (znanje in veščine), ki omogočajo učinkovito vodenje. Ta model je bolj kompleksen kot Katzova paradigma in navaja **pet sestavin učinkovitega vodenja**: (1) **kompetence**: zmožnost reševanja problemov, zmožnost družbene presoje, znanje. (2) **osebne lastnosti**: splošna kognitivna sposobnost in jasna kognitivna sposobnost, motiviranost in osebnost. (3) **rezultati vodenja**: učinkovito reševanje problemov in produktivnost. (4) **delovne izkušnje** in (5) **vplivi okolja** (Northouse 2004, 62).

Najpomembnejše in ključne kompetence pri vodji so veščine reševanja problemov, družbene presoje in znanje, saj predstavljajo osrčje modela. Osebne lastnosti v največji meri vplivajo na te kompetence; med osebne lastnosti spada splošna in jasna kognitivna zmožnost, motivacija in osebnost. Tudi delovne izkušnje in okolje vplivajo na kompetence vodij in z njima

⁷⁵ Vse tri veščine so pomembne za vodenje, vendar se pomembnost vsake veščine razlikuje glede na vodstveno raven. Na nižji ravni sta tehnična in človeška veščina najbolj pomembni; na srednji ravni so enako pomembne vse tri veščine. Na najvišji vodstveni ravni pa sta pojmovna in človeška veščina najpomembnejši, medtem ko tehnična veščina izgubi na pomembnosti (Northouse 2004, 62).

izboljšajo svojo sposobnost, da postanejo boljši pri reševanju problemov in postanejo boljši šefi. Ta model predpostavlja, »da lahko učinkovito reševanje problemov in produktivnost pojasnimo z osnovnimi kompetencami vodje in da na le-te vplivajo prednosti in izkušnje vodje in tudi okolje« (Northouse 2004, 62). Model se lahko uporabi kot pomoč pri izobraževanju vodij in razvoju programov, ki vključujejo kreativno reševanje problemov, konfliktnih situacij, poslušanja in timskega dela (Northouse 2004, 63).

7.2 VEDENJSKI MODEL VODJE

Ta pristop poudarja vedenje vodje⁷⁶, osredotoča se izključno na to, kaj vodje počnejo in kako se obnašajo. Pri preusmeritvi študij vodenja k vodstvenem stilu oziroma vedenju, je stilsko vodenje razširilo študijo vodenja na akcije, ukrepe in obnašanje vodij.

Raziskovalci in akademiki, ki so preučevali stilski pristop (oziroma vedenjske modele vodje), so ugotovili, da je vodenje »sestavljeno iz dveh pomembnih splošnih vrst vedenja: vedenje, usmerjeno k nalogam in vedenje, usmerjenost k odnosom« (Northouse 2004, 65). Vedenje, usmerjeno k nalogam poudarja doseganje ciljev, vodja pa jih skupini pomaga doseči. Vedenje, usmerjeno k odnosom pa vpliva na razumevanje med podrejenimi, z drugimi in v situaciji, v kateri se znajdejo (Northouse 2004, 65).

7.2.1 Pomembnejše študije

Izvedeno je bilo veliko raziskav in študij, ki so preučevale stilski pristop⁷⁷ oziroma model vodenja vodje. V poznih tridesetih letih je začel **Kurt Lewin**⁷⁸ s preučevanjem različnih stilov vodenja na vedenje v skupini v **Iowi**⁷⁹.

Nekaj izmed prvih študij je bilo izvedenih na **Univerzi v Ohio** v poznih štiridesetih letih in osnovanih na izsledkih Stogdillove raziskave iz leta 1948, katera je pokazala pomembnost

⁷⁶ To ga razlikuje od modela vodenja s prirojenimi lastnostmi in od modela vodenja z veččinami (Northouse 2004, 65).

⁷⁷ angl. »style approach«

⁷⁸ Ozadje raziskovanja Lewina je povezano z njegovo življenjsko zgodbo. Zaradi nacističnega nasilja se je moral kot Žid izseliti v Združene države Amerike. Vzpon in prevlada nacizma sta močno zaznamovala njegovo raziskovanje, saj je bil prepričan, da je avtoritativna vzgoja otrok v takratni Nemčiji vplivala na vzpon nacistov na oblast. Nasprotno pa je po njegovem mnenju demokratična vzgoja (na primer v Združenih državah Amerike) prispevala k oblikovanju demokratične družbe (povzeto po Staehle v Kovač in drugi, 2004).

⁷⁹ Child Welfare Research Station, Iowa University

upoštevanja še česa drugega kot osebnostnih značilnosti vodij (Northouse 2004, 65-66). V petdesetih in šestdesetih letih so raziskovalci Univerze v Ohio in Michiganu želeli ugotoviti, kako lahko vodje najboljše kombinirajo vedenje, usmerjeno na naloge in vedenje, usmerjeno na odnose (oziroma produkcijo – Univerza v Michiganu) z namenom maksimiranja vpliva teh dveh vedenj na zadovoljstvo in produktivnost podrejenih. Raziskovalci so iskali univerzalno teorijo vodenja, ki bi pojasnila učinkovito vodenje v vsaki situaciji, rezultati so bili na koncu nasprotujoči in nejasni (Yuhl v Northouse 2004, 68).

Blake in Mouton sta v začetku šestdesetih raziskovala, kako so menedžerji uporabili obe vrsti vedenja (usmerjenost na naloge in usmerjenost na ljudi (Ohio) oziroma produkcijo (Michigan) v sami organizaciji (Northouse 2004, 65-66). Z raziskovanjem tega pristopa oziroma pri raziskovanju modelov vedenja vodje se je ukvarjalo več akademikov in bilo izvedenih več študij, vendar so študije Iowa, Ohia, Michigana ter Blake in Moutona ključne pri tem pristopu. Slednjo obravnavava posebej kot svoj model – Blake in Moutonov model mrežnega vodenja.

7.2.1.1 Kurt Lewin ali Iowa študija

Pionirsko študijo in raziskovanje je na tem področju izvedel Kurt Lewin v letih od 1938 do 1940 v skupinah⁸⁰ v Iowi (Kovač in drugi 2004). Osnovni namen raziskave je bil ugotoviti vpliv različnih stilov vodenja na obnašanje posameznika in skupine. V teh skupinah so se menjavali vzgojitelji s **trema različnimi stili vodenja**:⁸¹ (1) demokratični, (2) avtoritativni in (3) vodenje brez vajeti.

Rezultati so pokazali, da demokratično vodenje izzove trajne spremembe v vedenju zaposlenih za doseganje rezultatov, medtem ko je pri avtokratičnem vedenju vodij potrebna prisila oziroma nadzor nad doseganjem rezultatov. Kot pričakovano je imel stil vodenja brez vajeti najslabše rezultate z vidika izražanja skupinskega interesa, interesa za naloge, skupinske povezanosti in zadovoljstva. Cilji Lewinovega raziskovanja so bili predvsem ugotoviti povezanost med stilom vodenja in agresivnim obnašanjem otrok.

⁸⁰ Robbins in DeCenzo (2001) navajata, da je bilo v skupinah pet učencev, ki so se skupaj posvečali določenim prostočasnim aktivnostim, starih deset do enajst let.

⁸¹ Ferjan (1999, 130) navedene tri stile vodenja navaja kot tri osnovne načine oziroma stile vodenja.

7.2.1.2 Študija na Univerzi v Ohio

Raziskovalci na Univerzi v Ohio⁸² so leta 1945 želeli iz vseh odgovorov sodelujočih izvedeti načine dela svojih vodij. Iz zbranih odgovorov so izluščili dva sloga vodenja: skrb za ljudi in skrb za naloge.

Način vodenja usmerjen v **skrb za ljudi** poudarja položaj, ozračje in delovne razmere zaposlenih. Tak vodja išče ustrezne poti, da bi zaposleni delali in bi bili zadovoljni z dosežki. Legitimno moč ali moč prisile vodja ne uporablja, če že, jo v zelo majhni meri. Tak vodja (Možina 2002b, 519):

- pohvali zaposlene, če delo opravijo dobro,
- ne zahteva več, kot zmore zaposlen narediti,
- pomaga zaposlenim pri osebnih težavah,
- je prijazen in dostopen ter
- ustvarja ugodno ozračje v delovnem okolju.

Pri zaposlenih oziroma podrejenih je ta način oziroma model vodenja zaželen, ker omogoča uveljavitev svojih koristi in jih spodbuja k bolj produktivnem delu z manj konflikti.

Način vodenja usmerjen v **skrb za naloge** poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog (Možina 2002a, 519-520). Tak vodja:

- zaposlenim natančno določi naloge,
- postavi delovne standarde, ki jih vsakdo mora doseči,
- informira zaposlene o zahtevah dela,
- delo načrtuje skupaj z zaposlenimi,
- spodbuja zaposlene k ravnanju po enotnih postopkih.

Pri vodjih, ki so uporabljali način vodenja z usmeritvijo na naloge, so se zaposleni bolj pritoževali in dosegali manj zadovoljstva kot pri vodjih, ki so skrbeli za zaposlene. Raziskave pa kažejo, da so uspešni vodje tisti, ki upoštevajo oba načina vodenja.

⁸² angl. Ohio State University (Northouse 2004)

7.2.1.3 Študija na Univerzi v Michiganu oziroma model Univerze v Michiganu

Podobno kot Ohio študija tudi Michigan študija (1947) raziskuje vedenje vodje, ki je lahko usmerjeno k ljudem in za razliko od Ohio študije, ki je raziskovala usmerjenost k nalogam, ta raziskuje usmerjenost v proizvodnjo ali produkcijo. Raziskovalci so želeli izpostaviti vedenjske vzorce, ki najbolj napovedujejo vodstveno učinkovitost.

Vodje usmerjeni v naloge⁸³ (Možina 2002b, 519) močno poudarjajo tehnične in tehnološke lastnosti delovne naloge. Osredotočajo se na učinkovito izpeljavo delovne naloge, zaposleni so v tem procesu bolj sredstvo kot cilj. Za razliko od Ohio študije, usmerjenost v proizvodnjo poleg delovnih nalog poudarja tudi rezultate, organiziranost dela in standarde kvalitete.

Vodje, ki poudarjajo **usmerjenost v ljudi**⁸⁴ (Možina 2002b, 519, Ovsenik in Ambrož 2006) močno poudarjajo medosebne odnose v skupini, sprejemajo osebnostno in interesno različnost zaposlenih kot nekaj običajnega, naravnega. V ljudi usmerjeni vodje so imeli bolj zadovoljne zaposlene in bolj zmogljive ter uspešne skupine.

Raziskovalci so ugotovili povezanost med usmerjenostjo k ljudem in učinkovitostjo skupin. Najbolj uspešni vodje si bili tisti, ki so vzdrževali dobre odnose s člani tima in jih spodbujali k načrtovanju in doseganju čim večjih delovnih dosežkov. Michiganska študija je izvajanje stila vodenja s poudarkom na usmerjenost k sodelavcem enačila z večjo stopnjo zadovoljstva podrejenih in s tem neposredno na stopnjo učinkovitosti (Kovač in drugi 2004).

7.2.2 Blake in Moutonov model mrežnega vodenja

Blake in Moutonov model mrežnega vodenja⁸⁵ je eden izmed najbolj poznanih modelov vodenja vodij in se je prvič pojavil v šestdesetih letih, nato pa je bil večkrat obnovljen in nadgrajen⁸⁶ (v Northouse 2004, 68). Model mrežnega vodenja je oblikovan z namenom, da pojasni, kako vodje upravljajo organizacijo za doseg ciljev preko dveh faktorjev: **skrb za proizvodnjo in skrb za ljudi**. Možina (2002b, 520) ga umešča med modele vodenja vodje,

⁸³ angl. »production oriented« (Northouse 2004), Kovač in drugi (2004) uporabljajo termin usmerjenost k rezultatom, Ovsenik in Ambrož (2006) pa uporabljata prevod oziroma termin usmerjenost v produkcijo.

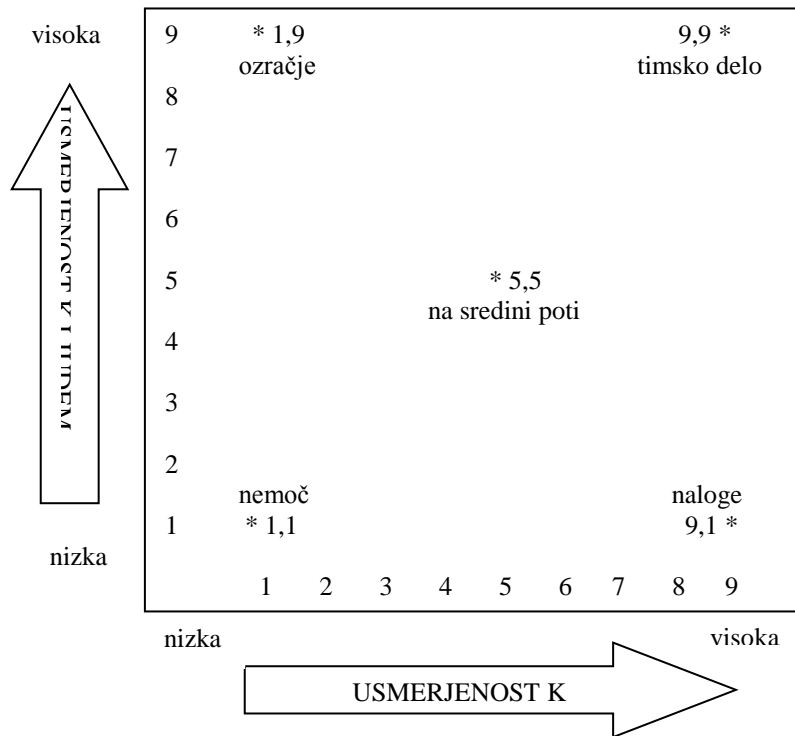
⁸⁴ angl. »employee oriented« (Northouse 2004); Kovač in drugi (2004) uporabljata termin usmerjenost k sodelavcem.

⁸⁵ angl. »Blake and Mouton managerial grid« (Northouse 2004) ali »Blake and McCance leadership grid« (Northouse 2004), nekateri avtorji (Ovsenik in Ambrož 2006) ga prevajata kot vodstvena mreža.

⁸⁶ Blake and McCance leta 1991, Blake in Mouton leta 1964, 1978 in 1985 (v Northouse 2004, 68).

nekateri ga definirajo kot usmerjevalni model. Ovsenik in Ambrož (2006) ter Northouse (2004) navajajo, da je model mrežnega vodenja povzetek ugotovitev študij na Ohio in Michiganu oziroma njihova nadgradnja⁸⁷.

Slika 7.2: Blake in Moutonov model mrežnega vodenja



Vir: Možina 2002b, 521; Moorhead in Griffith 1992, 260

Model mrežnega vodenja (glej sliko 7.2) opisuje pet vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti vodje bodisi k proizvodnji ali ljudem. Vsaka dimenzija ima 9 stopenj in 81 različnih vodstvenih slogov. Model poudarja, da noben način vodenja ni vedno najustreznejši (Možina 2002b, 520-521; Moorhead in Griffin 1992, 256), je pa dobro izhodišče za preučevanje vodenja.

Kombinacija 1,1 kaže na nizko usmerjenost k ljudem in k nalogam (proizvodnji), predstavlja model t.i. **siromašnega oziroma nemočnega vodenja** (vodja ni aktiven, ne prevzema odgovornosti in je nemočen). V zgornjem levem kotu je kombinacija 1,9 in označuje vodjo, ki je visoko usmerjen k ljudem in ima majhno skrb za naloge (skrbi za prijetno in prijateljsko

⁸⁷ Zato različni avtorji pri opisovanju modela mrežnega vodenja uporabljajo različne termine pri usmerjenosti k proizvodnji/produkciji (Michigan) oziroma pri usmerjenosti k nalogam (Ohio). Slednji termin pri tem modelu uporabljata tudi Moorhead in Griffin (1992).

vzdušje, ki pa ne vodi k višji produktivnosti). Kombinacija na desni spodnji strani kvadranta 9,1 označuje **avtoritativno vodenje** (visoko produktivnost in usmerjenost k ciljem, nalogam oziroma proizvodnji dosega na račun minimalne skrbi za posameznika in zanemarja njihove želje ter sili zaposlene k doseganju ciljev). V sredini kvadranta je kombinacija 5,5 in je po mnenju večine raziskovalcev različnih stilov in modelov vodenja najboljši način, ker omogoča uravnoteženo stanje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacije (enakomerna usmerjenost k ljudem in nalogam oziroma ciljem podjetja). Vodenje, ki ga označuje kombinacija 9,9 imenujemo **timsko vodenje** (vodje oblikujejo skupino zaposlenih, ki skupno rešujejo in izvajajo naloge podjetja ter gradijo na zaupanju in zadovoljstvu zaposlenih) (Moorhead in Griffin 1992; Northouse 2004; Možina 2002b, 520).

7.2.3 McGregorjev X in Y model vodenja

Vodje razmišljajo, kako bi lahko vplivali na zaposlene in jih spodbujali ter motivirali. Izoblikovali sta se dve vrsti domnev oziroma teorij, teorija X in teorija Y, ki sta hkrati tudi zelo pomembni teoriji motivacije, saj na njiju temeljijo načela modernega vodenja. Teorija X⁸⁸ (glej tabelo 7.2) obravnava zaposlene kot nezainteresirane za delo in brez delovnih navad. Vodje morajo tako svoje zaposlene siliti k delu, skoraj edini motivator je denar, vodje uporabljajo avtoritativen način vodenja. Teorija Y⁸⁹ pa zaposlene obravnava kot odgovorne, delovne in motivirane, vodje pa uporabljajo participativen način vodenja (Hellriegel in drugi 1999, 476).

Tabela 7.2: Primerjava domnev teorije X in teorije Y

DOMNEVE TEORIJE X	DOMNEVE TEORIJE Y
Zaposleni nimajo radi dela in če je le mogoče, se mu izogibajo.	Zaposleni imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.	Zaposleni, ki se strinjajo s cilji organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Vodje morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat z grožnjo.	Zaposlenih ni potrebno siliti k delu, saj radi sprejmejo odgovornost za delo.

Vir: povzeto po Možina 2002b, 518; Hellriegel in drugi 1999, 476.

⁸⁸ V petdesetih in šestdesetih letih je bila zelo vplivna McGregorjeva teorija motivacije. Po drugi svetovni vojni je večina ljudi v vodstvene kroge prišla neposredno iz vojaških vrst, bili so prisilno vpoklicani in so imeli nizko stopnjo motivacije. Na podlagi tega se je oblikovala teorija X. Stara šola namreč pravi, da so vsi ljudje v osnovi leni in nemotivirani in jih je potrebno skrbno nadzorovati in vzgajati, da bo delo opravljeno. Če dela ne opraviš, boš odpuščen. Ta način so uporabljali za vodenje delovne sile, ki je prestala gospodarsko depresijo in drugo svetovno vojno, v petdesetih letih v industrijski dobi, ko je bila večina delovni mest industrijske narave (Tracy 2000).

⁸⁹ Kot odgovor na teorijo X je McGregor predlagal teorijo Y, ki je obravnavala ljudi kot dobre in notranje motivirane. Izhaja iz tega, da ljudje dobro delajo in potrebujejo le ustrezna navodila in podporo vodstva (Tracy 2000).

Novejša strokovna literatura govori tudi o teoriji Z, Možina (2002b, 519) na primer govori o japonski teoriji Z, ki trdi, da je osnovni motiv delovanja zaposlenih medsebojna odvisnost in je medsebojno sodelovanje za človeka pomembna vrednota. Tracy pa pravi oziroma poimenuje svojo teorijo, t.i. »Brianovo teorijo Z«, da je to, kako ljudje opravljajo svoje naloge, odvisno od organiziranosti, navodil, načina vodenja in od tega, kako z njimi ravna vodstvo oziroma vodje. Zaposleni so lahko disciplinirani, optimistični, notranje motivirani ali pa pesimistični, težki in potrebujejo stalen nadzor. Vse je odvisno od metod vodenja oziroma vodje, saj njihov odnos in pričakovanja vplivajo na obnašanje zaposlenih. Vodja obvladuje položaj, zadovoljuje potrebe po spoštovanju, nagradah, varnosti, pripadnosti (Tracy 2000, 183). Bizjak in Petrin tudi pišeta o teoriji Z, ki se je razvila kot kritika teorij X in Y. Človek je dober in slab, kar je odvisno od okoliščin in medsebojnih odnosov (1996, 135).

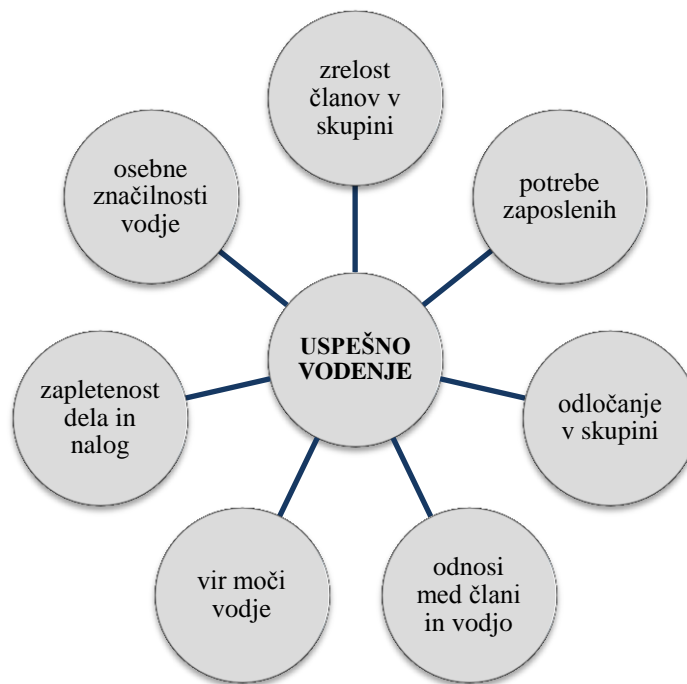
Vsi zgoraj opisani modeli vodenja oziroma vedenjski modeli so bili zelo pomembni za razvoj teorij o vodenju. Njihova glavna in ključna pomanjkljivost je, da ne upoštevajo situacijskih dejavnikov pri vodenju. Glede na današnjo situacijo v poslovnem svetu in glede na okolje, v katerem delujejo poslovni subjekti, je upoštevanje situacije nujno pri izbiri načina, metode, modela ali stila vodenja.

7.3 SITUACIJSKI MODELI VODENJA

Ker raziskovalci, znanstveniki, profesorji in akademiki še vedno niso uspeli ugotoviti povezanosti med posameznim stilom vodenja in uspešnostjo delovne skupine, so raziskovalci v šestdesetih letih začeli razvijati vedno kompleksnejše teorije vodenja oziroma modele vodenja, med katerimi je najbolj odmevna in priznana situacijska teorija vodenja.

Modeli vedenje vodje ali vedenjski modeli zagovarjajo univerzalen pogled na vodenje in se niso obnesli v vseh primerih, zato so raziskovalci iskali nove modele in razlage. Situacijski modeli vodenja predpostavljajo, da so pri določanju primernega načina oziroma najbolj optimalnega načina vodenja za doseg ciljev kritični oziroma pomembni situacijski dejavniki! Kot kaže spodnja slika 7.3 je situacijskih dejavnikov več (Možina 2002a, 522).

Slika 7.3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje



Vir: Možina 2002b, 522; Hellriegel 1994, 535

Dejavniki, ki jih je potrebno v posamezni situaciji upoštevati pri izbiri ustreznega načina ali modela vodenja (slika 7.3), so potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, dobri odnosi med člani in vodjo, moč vodje, zapletenost dela in nalog, značilnosti vodje ter zrelost in izkušnost v skupini.

Situacijsko izbiranje načina vodenja izhaja iz spoznanja, da ni enega samega najboljšega načina vodenja in mora vodja za optimalno izbiro vedno upoštevati mnoge dejavnike – ker običajno za to nima možnosti, je na voljo nekaj koristnih modelov, ki dejavnike združujejo v pripravljenost za sodelovanje oziroma izbiro dobrega načina vodenja.

7.3.1 Fiedlerjev kontingenčni model

Fiedlerjev model⁹⁰ predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko so situacijski dejavniki usklajeni z načinom dela vodje. Vodja mora vedeti, kakšen stil vodenja uporablja, analizirati situacijo in doseči usklajenost med trenutno situacijo in stilom vodenja. Predlagal

⁹⁰ Fred Fiedler je v obdobju od 1950 – 1965 raziskoval povezavo med stilom vodenja in učinkovitostjo skupine. Za merjenje stila vodenja so razvili merilo zaznavnosti, LPC vrednost, ki predstavlja oceno voditelja, ki jo poda najmanj priljubljeni posameznik v skupini. Vodja tudi poda oceno svojega podrejenega (Skela Savič 2002).

je, da je lažje spremeniti način za doseg učinkovitosti oziroma situacijo, kot pa spremeniti način vodenja, saj slednje smatra za osebno značilnost. Fiedler definira dva načina vodenja: **usmerjenost k odnosom** in **usmerjenost k delu**. Vodje, ki so usmerjeni k odnosom, cenijo iskrenost in prijaznost, vodje usmerjeni k delu pa ne dajejo toliko poudarka medsebojnim odnosom, ampak dobro opravljenem delu in cenijo lastnosti, kot so pridnost, ubogljivost, natančnost in podobno (Možina 2002b, 522).

Definicija situacijskih spremenljivk oziroma **treh situacijskih dejavnikov, ki vplivajo na delovno situacijo**, so vodji v pomoč pri določanju najboljšega načina vodenja in s tem izboljšajo poučnost modela (Možina 2002b, 523-524):

1. **Odnos skupine do vodje govori o odnosu vodja-podrejeni**. Če podrejeni vodjo spoštujejo, mu ne nasprotujejo, vodja nima težav in ni potrebna uporaba moči pritiska. Če podrejeni ne marajo vodje in mu ne zaupajo pa se mora vodja zanašati samo na formalno avtoriteto.
2. **Zapletenost dela** pomeni, kako je delo sestavljeno oziroma kakšna je struktura naloge. Pri lažjih in rutinskih delih se vodja lahko sklicuje na standarde, protokole, pri zapletenem delu pa je potrebno, da razloži raznoliko in natančno.
3. **Moč položaja** pokaže, koliko ima vodja legitimne nagrajevalne in prisilne moči. Če ima močno pozicijo lahko precej vpliva na podrejene, če pa položajne moči nima, je potrebno uporabiti druge vrste moči (referenčno, ekspertno).

Ugotovil je, da kadar so odnosi dobri, zapletenost dela nizka, moč nizka ali visoka, je najboljša usmeritev v delo. Pri slabih odnosih, visoki zapletenosti dela in majhni moči je ustrežnejša usmeritev k ljudem. V istih prvih dveh dejavnikih in pri večji moči pa je smotrna usmeritev k delu in k ljudem (Rozman in drugi 1993, 204).

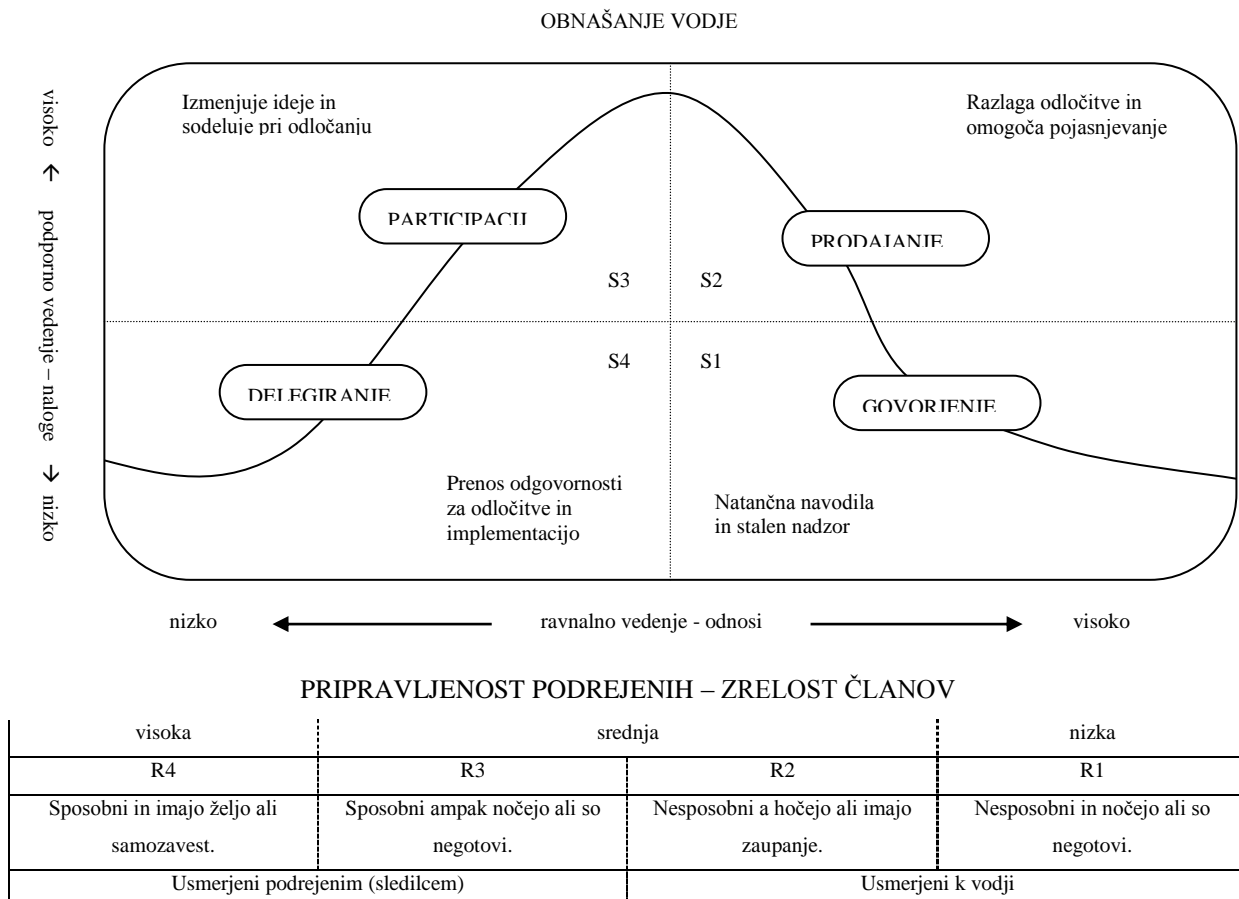
Fiedlerjev kontingenčni model vodenja prinaša nov pogled na problematiko vodenja in ne daje končnega in določenega odgovora, ampak spodbuja preučevanje stanja oziroma situacije v organizaciji in skupini.

7.3.2 Herseyev in Blanchardov model

Najpomembnejša okoliščina za izbiro pravega načina vodenja so značilnosti sodelavcev, torej bistvo modela je, da se ljudje razlikujejo v stopnji pripravljenosti. Ta koncept situacijskega

vodenja je zelo razširjen in izhaja iz dveh značilnosti podrejenih. Prva je **zmožnost**⁹¹, ki pove koliko znanja in sposobnosti, izkušenosti in spretnosti ima posameznik, druga pa je **pripravljenost**⁹², ki določa, ali je posameznik motiviran za delo, uvesti spremembo in ali ima željo po delu.

Slika 7.4: Hersey-Blanchardov situacijski model vodenja



Vir: Dimovski in Penger 2008, 128

Odnosi med stili vodenja in pripravljenostjo zaposlenih so povzeti na sliki 7.4. Del slike prikazuje stil vodje, ki je osnovan na kombinaciji usmerjenosti v odnose ali naloge. Krivulja v obliki zvonca je imenovana predpisana krivulja, saj označuje, kdaj naj bi bil uporabljen določen stil vodenja. Ločimo štiri stile vedenja⁹³: govorjenje (S1), prodajanje (S2), participacija (S3) in delegiranje (S4), ki so odvisni od pripravljenosti zaposlenih. R1 predstavlja nizko pripravljenost, R4 pa visoko. Stil govorjenja je primeren za zaposlene z

⁹¹ Kovač in drugi (2004, 49) uporabljajo termin kompetentnost.

⁹² Kovač in drugi (2004, 49) uporabljajo termin zavzetost, Tavčar (2002, 219) pa termin voljnost.

⁹³ Možina (2002b, 525) stile vedenja poimenujejo drugače (navedeni so enako kot v zgornji sliki, iz desne proti levi): direktivnost, mentorstvo, sodelovanje in pooblašanje.

nizko stopnjo pripravljenosti (ker niso toliko sposobni ali nočejo prevzeti odgovornosti za delo); prodajanje in participacija delujejo pri ljudeh z zmerno stopnjo pripravljenosti; delegiranje pa je primerno za zaposlene z visoko stopnjo pripravljenosti (Dimovski in Penger 2008, 127-128).

Hersey-Blanchardov kontingenčni model vodenja je razumljivejši kot Fiedlerjev, vendar ne vsebuje značilnosti vodij, temveč samo podrejenih oziroma zaposlenih. Če ima vodja v skupini več zaposlenih na nižji stopnji pripravljenosti oziroma zmožnosti potem mora natančno povedati kaj narediti, kako in kdaj. Če pa ima v skupini zaposlene z visoko stopnjo pripravljenosti, je potrebna samo seznanitev s cilji. Zato je pomembno ovrednotiti stopnjo pripravljenosti zaposlenih in nato govoriti, predajati, sodelovati ali delegirati.

7.3.3 Normativno odločitven model Vrooma, Yettona in Jaga

Normativno odločitveni model vodenja povezuje obnašanje vodij in udeležbo pri sprejemanju odločitev⁹⁴. Kovač in drugi (2004) navajajo, da je bilo izhodišče prepričanje, da idealnega stila vodenja ni, ker ne more biti uspešno in učinkovito v vsaki situaciji. Zato so avtorji razvili normativni model, ki vodjem omogoča **izbiro stila vodenja glede na značilnost situacije** in pri katerem je rezultat sprejete odločitve odvisen od: (1) **Kakovosti** in racionalnosti odločitve, (2) sprejema odločitve zaposlenih in njihove **stopnje pripravljenosti** za sodelovanje pri izvedbi naloge in (3) razpoložljivega **časa** za sprejem odločitve.

Dessler (2000) navaja, da avtorji modela, glede na stopnjo udeležbe podrejenih v procesu odločanja, razlikujejo naslednje stile vodenja: (1) avtorski, (2) posvetovalni, (3) skupinski in (4) delegativni.

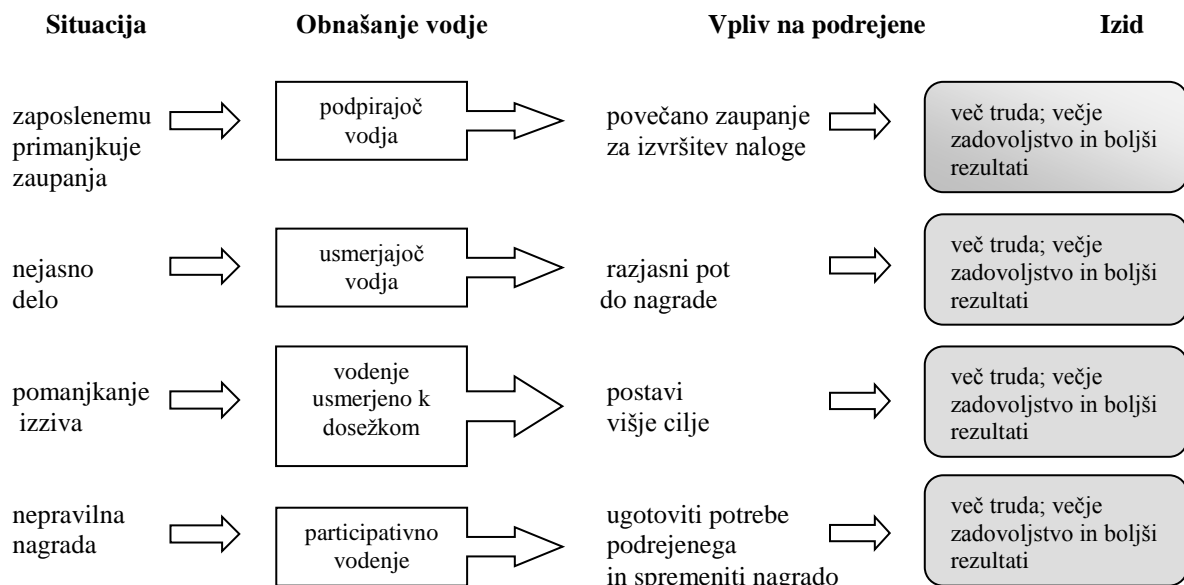
Kritiki modela so izpostavili pomanjkljivost vključenosti organizacijskih značilnosti v opis situacije in preveliko usmerjenost na vključenost zaposlenih pri sprejemanju odločitev. Predvsem pa je moteče dejstvo, da je uspešnost in učinkovitost vodenja določena samo z eno spremenljivko, torej z ravni sprejemljivosti odločitve. Kovač in drugi (2004) navajajo, da je model doživel uspeh na področju izobraževanja vodij in krepi prepričanje o nujni povezanosti med situacijskimi dejavniki in vodstvenim ravnanjem.

⁹⁴ Posebna pozornost je v modelu namenjena udeležbi podrejenih v procesu odločanja.

7.3.4 Housejev model poti in cilja

Je situacijski model vodenja, ki poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo **pot** in **načine dela**, s pomočjo katerih zaposleni dosegajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu (Možina 2002b, 527). Situacijski je zato, ker je sestavljen iz treh naborov: (1) situacij vedenja vodje in stila vodenja, (2) situacijskih naključij in okoliščin ter (3) uporabe nagrad za izpolnitev potreb zaposlenih. Naloga vodje je, da spodbuja člane tima in jih motivira ter pomaga dosegati zastavljene cilje. To lahko doseže s pojasnitvijo zaposlenim, kakšna je pot do možnih nagrad ali s povečanjem le-teh.

Slika 7.5: Housejev (situacijski) model ciljev in poti ter zaželeno vedenje vodij



Vir: Dimovski in Penger 2008, 129

Zgornja slika 7.5 prikazuje štiri primere, kako se obnašanje vodij prilagaja situaciji. V prvi situaciji, kjer zaposlenemu primanjkuje samozaupanja, ga **podpirajoč vodja**⁹⁵ podpre in mu dvigne samozavest, tako zaposleni opravi delo in dobi nagrado. V drugi situaciji je delo nejasno in je zato zaposleni neuspešen, zato mu **usmerjajoč vodja** da navodila in pojasni nalogo. V tretji situaciji delo zaposlenemu ne predstavlja izziva, zato je potrebno dvigniti cilje. Hunsaker (2001, 372) tako vodenje imenuje **vodenje osredotočeno na dosežke**⁹⁶. V

⁹⁵ Hunsaker (2001, 372) tako vodenje imenuje bodritveno vodenje, Možina (2002b, 528) pa govori o usmerjevalnem načinu.

⁹⁶ Možina (2002b, 528) uporablja termin izzivalni način vodenja.

zadnji situaciji zaposleni dobi neustrezno nagrado in se za korekcijo uporablja **participativni stil vodenja**⁹⁷.

Fiedlerjeva teorija temelji na predpostavki, da je potrebno ob spremembi situacije spreminjati vodje, Housejeva teorija pa pravi, da je potrebno obnašanje vodij spreminjati glede na situacijo.

7.4 MODERNI/NOVEJŠI MODELI VODENJA ALI MODELI VODENJA PRIHODNOSTI?

Pri novejših, modernejših modelih vodenja, lahko bi jim rekli tudi modeli prihodnosti, vsi avtorji⁹⁸ le-te povezujejo s filozofijo⁹⁹. Osnovna vrednota predstavljenih modelov je razvoj in zaupanje, integriteta, optimizem; odgovarjajo na kritike pomanjkanja etičnosti in čustev. Ključno je, da vsi trije modeli močno poudarjajo usposabljanje vodij.

7.4.1 Model prvinskega in resonančnega vodenja

Avtorji¹⁰⁰ preko t.i. modela prvinskega oziroma resonančnega vodenja raziskujejo vlogo čustvene inteligence¹⁰¹ pri vodenju; povezujejo nevroznanstveno povezavo med organizacijskim uspehom in prvinskim vodenjem ter ugotavljajo, da so čustva vodje nalezljiva. »Veliki vodje nas ganejo. Navdihnejo nas, prebudijo našo strast in vse tisto, kar je v nas najboljšega« (Goleman in drugi 2002, 20).

Za razumevanja zgoraj omenjene povezave se nama zdi pomembno opisati nevroznanstveno razlago oziroma **sistem brez povratne zanke**¹⁰² in **zrcaljenje**¹⁰³. To pomeni, da je za

⁹⁷ Možina (2002b, 528) uporablja termin svetovalni način vodenja.

⁹⁸ Misliva na avtorje, katerih modele bova predstavili v tem poglavju. Scobie z dolgoročnim vodenjem (2009), Dimovski in drugi (2009) z avtentičnim vodenjem in Goleman in drugi (2002) s prvinskim in resonančnim vodenjem.

⁹⁹ Avtorji Goleman in drugi (2009) s svojim modelom celo pravijo, da umetnost vodenja preoblikujejo v merljivo znanost.

¹⁰⁰ Goleman se je v knjigi »Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence« povezal s priznanima raziskovalcema čustvene inteligence Richardom Boyatzisom in Annie McKee ter z njima raziskoval vlogo čustvene inteligence pri vodenju.

¹⁰¹ Vsako od štirih področij čustvene inteligence je izredno pomembno za resonančno vodenje: samozavedanje, obvladovanje sebe, družbeno zavedanje in upravljanje odnosov (Goleman in drugi 2009, 48). Slednje imenujemo tudi čustvenointeligenčne sposobnosti vodij. Avtorji jih podrobneje analizirajo na strani 57 oziroma 263-265. Glej tudi Možina 2002b, 510-516 in Milivojević 1996.

¹⁰² Vodjev način (ne le, kaj počne, temveč kako) določa zgradba človeških možganov. Znanstveniki pravijo, da je limbični sistem, ki je naše središče čustvovanja, t.i. sistem »brez povratne zanke« (Goleman in drugi 2002, 22-24).

upravljanje samega sebe v veliki meri odvisen od zunanjih virov; oziroma, če »prevedeva« v jezik vodenja – čustvena stabilnost je odvisna od odnosov z drugimi ljudmi (Goleman in drugi 2002, 22-24).

»Če v ljudeh zbudimo navdušenje, lahko dosežemo neverjetne poslovne rezultate« (Goleman in drugi 2002, 21). S tem avtorji pripeljejo do najpomembnejšega elementa prvinskega vodenja: pri vodenju, pravita, gre za veliko več od zagotavljanja tega, da bo delo prav opravljeno in cilji doseženi. Ljudje od vodij pričakujejo čustveno oporo, empatijo in sočustvovanje. Ko vodje čustva usmerjajo v pozitivno smer, so navdihujoči in nasmejani, iz ljudi izvabijo najboljše in ta učinek imenujemo **resonanca**. Kadar pa vodje zbujejo negativna čustva, venomer godrnjajo, so slabe volje in poudarjajo samo rezultate, ustvarjajo **disonanco**, saj spodkopavajo čustvene temelje, ki ljudem omogočajo, da se odlikujejo. »Študije so pokazale, da ljudje vodje opazujejo pozorneje kot druge tudi takrat, ko molčijo...V nekem smislu vodja postavlja čustvena merila« (Goleman in drugi 2002, 25).

Gre za prelomni koncept in model temelji na predpostavki, da če vodja žarči energijo in navdušuje, zaposleni in organizacija blestijo, če pa vodja okrog sebe širi negativnost in disonanco¹⁰⁴, lahko organizacija potone. Resonančni vodje torej ne blestijo le zahvaljujoč veččinam in znanju, ampak iz celotnega spleta usklajenih dejavnosti, ki sestavljajo vodstven slog (resonančni vodje vodijo v različnih slogih in glede na okoliščine večče prehajajo iz enega v drugega). Razpoloženje vodje in vpliv tega razpoloženja na druge je zelo pomemben in ima pomembno vlogo pri vsaki organizaciji, vendar pa čustva pogosto razumemo (vodje pa sploh) kot nekaj preveč osebnega. »Dobri vodje se od drugih razlikujejo prav po tem, da razumejo pomembno vlogo čustev na delovnem mestu. Ne zanimajo jih zgolj otipljive stvari, kot so boljši poslovni rezultati in ohranjanje nadarjenih ljudi, temveč tudi pomembni neotipljivi vidiki, na primer delovna morala, motivacija in predanost« (Goleman in drugi 2002, 21). Stara modrost pravi, da bodo dobro razpoloženi uslužbenci verjetno pripravljene narediti nekaj več in tako povečali dobiček podjetja. Logaritem, ki napoveduje ta odnos in ga

¹⁰³ Znanstveniki (v Goleman in drugi 2002, 23-24) so čustveno prilagajanje in pozitiven vpliv preverjali v laboratoriju, tako, da so merili fiziološke odzive. Ugotovili so, da si fiziološka profila obeh oseb proti koncu pogovora postala neverjetno podobna in ta pojav imenujemo »zrcaljenje«; enako so opazili pojav tudi pri prepiru. Do enakega učinka prihaja v pisarnah, na seminarjih, med odnosom zaposleni-vodja – ljudje se drug od drugega neizbežno »nalezejo« vseh mogočih čustev, tako negativnih kot pozitivnih.

¹⁰⁴ Disonanca ljudem jemlje voljo in jih izčrpava. Disonančni vodje so brez sočutja (neuglašeni s skupino), oddajajo čustvene tone, ki najpogosteje odzvanjajo v negativnih tonih. Nekateri disonančni vodje so bolj prefinjeni in uporabljajo šarm, karizmatičnost z namenom zavajanja in manipulacije. Ne upoštevajo vrednost in ne premorejo sočutja in jih v glavnem ne zanima nič drugega kot lastno napredovanje. (Goleman in drugi 2009, 39-44).

navajajo avtorji (2002, 32): »vsako enoodstotno izboljšanje storitvenega ozračja prinaša dwoodstotno povečanje prihodka«.

Model predstavlja šest vodstvenih slogov¹⁰⁵, od vizionarskega do diktatorskega. Prvi štirje predstavljajo resonančno vodenje, medtem ko zadnja dva predstavljata disonančne sloge vodenja. Za lažjo in preglednejšo ponazoritev so slogi prikazani v tabeli 7.6.

Slika 7.6: Resonančni in disonančni vodstveni slogi

	SLOG	KAKO KREPI RESONANCO	VPLIV NA OZRAČJE	KDAJ JE PRIMEREN
RESONANČNI	VIZIONARSKI	Vodi ljudi proti skupnim sanjam.	Zelo pozitiven.	Ko spremembe zahtevajo novo vizijo ali ko je potreben jasen občutek za smer.
	MENTORSKI	Povezuje osebne želje s cilji organizacije.	Zelo pozitiven.	Ko je zaposlenemu treba pomagati, da izboljša svojo storilnost z razvijanjem sposobnosti.
	TOVARIŠKI	Ustvarja harmonijo, ker ljudi povezuje med seboj.	Pozitiven.	Ko je treba razrešiti nesoglasja v timu, okrepiti motivacijo v stresnih časih ali okrepiti vezi med ljudmi.
	DEMOKRATIČNI	Ceni prispevek zaposlenih in krepi predanost prek sodelovanja.	Pozitiven.	Ko je treba pridobi soglasje ali zaposlene pripraviti k dejavnejšemu sodelovanju.
DISONANČNI	DIKTIRANJE TEMPA	Doseganje zahtevnih in vznemirljivih ciljev.	Pogosto zelo negativen zaradi neustreznega izvajanja.	Za doseganje rezultatov visoke kakovosti z zelo motiviranim in sposobnim timom.
	UKAZOVALNI	Odpravi strah, ker ponuja jasna navodila v kriznih trenutkih.	Zelo negativen, ker je pogosto zlorabljen.	V krizi, ko je treba sprožiti nujne spremembe, ali s težavnimi zaposlenimi.

Vir: lasten prikaz po Goleman in drugi 2002, 75-76

Sposobnost »prvinskih in resonančnih« vodij je torej obvladovati svoja razpoloženja, vplivati na razpoloženja drugih in to je pomemben dejavnik, ki igra pomembno vlogo v

¹⁰⁵ Posameznih slogov ne bova podrobneje predstavljali, ker to ni namen tega poglavja. Namen je predstavitev in kratek opis modernejših slogov vodenja, s katerimi si lahko vodje pomagajo pri usposabljanju za bolj učinkovito vodenje z namenom motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.

uspešnosti podjetja. Eden od znakov resonančnega vodenja je »skupina privržencev, ki vibrirajo v sozvočju z vodjevim dobrim razpoloženjem in navdušenjem. Pri prvinskem vodenju je nujno, da se resonanca krepi in podaljšuje čustveni vpliv vodenja« (Goleman in drugi 2002, 38). Čustveno inteligentni vodje spontano ustvarjajo resonanco.

Vodje se lahko s tem modelom naučijo: (1) oceniti, razvijati in ohranjati svoje čustveno inteligenčne sposobnosti; (2) navdihovati in motivirati ljudi; (3) gojiti resonančno vodenje v timih in celotni organizaciji ter (4) krepiti resonanco za doseganje boljših finančnih rezultatov.

Če hočejo vodje razviti trajne vodstvene veščine, sta zelo pomembni motivacija in mnenje, ki ga ima posameznik o učenju. Ne glede na to čustveno inteligentni vodje privlačijo nadarjene ljudi predvsem zato, ker je z njimi pravo veselje sodelovati. In nasprotno: vodje, ki oddajajo negativna čustva, so razdražljivi, preobčutljivi, oblastni in hladni, ljudi odbijajo« (Goleman in drugi 2002, 28).

»Paziti moramo, da intelekt ne postavimo za svojega boga. Res je, da ima močne mišice, nima pa osebnosti. Ne more voditi, lahko samo služi« (Einstein v Goleman in drugi 2009, 45).

7.4.2 Model avtentičnega vodenja

Avtorji govorijo o avtentičnem¹⁰⁶ vodenju v učeči se organizaciji, saj naj bi tovrstno vodenje prevevalo celotno organizacijo. Takšno vodenje ima dolgoročno naravnost, »saj vključuje zapletene procese, ki jih ne moremo skrčiti na preprosto usposabljanje v okviru organizacije, ampak moramo k razvoju pristopiti celostno, vključujoč širšo okolico posameznika in organizacije« (Černe 2009, 1-2). Gre za koncept, ki omogoča dosledno vpeljavo filozofije učeče se organizacije in njeno dolgoročno blagodejno delovanje in to se imenuje avtentično vodenje.

¹⁰⁶ Konstrukt avtentičnosti, kot navaja Dimovski (2009, 104), so obravnavali že starogrški filozofi s frazama »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz«. Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo. Še pomembneje, avtentičnost je element kontinuuma, torej bolj ko ljudje ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, bolj avtentični so. Pojem avtentičnosti pomeni, da nekdo deluje v skladu z resničnim jazom, izraža sebe na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki in izraža lastno identiteto (tudi Avolio in Gardner 2005).

Ključno za model avtentičnega vodenja je, da temelji na predpostavki o uresničevanju vedenjskih vzorcev, ki gradijo na zaupanju. Vrste odnosov, **vedenjskih lastnosti zaposlenih**, ki jih razvija in vključuje v ta model, so: (1) zavezanost, (2) zadovoljstvo na delovnem mestu, (3) opolnomočenje in (4) zavezanost k izpolnitvi nalog (Dimovski in drugi 2009, 107). V tabeli 7.3 predstavlja povzetek **značilnosti modela avtentičnega vodenja** oziroma kakšen naj bi tak vodja bil.

Tabela 7.3: Značilnosti modela avtentičnega vodenja

1. Pozitiven psihološki kapital vseh zaposlenih samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost
2. Samozavedanje vodje vrednote vodje spoznanja in moč čustvene empatije drugih izdelana podoba, identiteta ali imidž vodje
3. Samoregulacija vodje uravnoteženo procesiranje avtentično vodenje
4. Procesi vodenja/vedenje pri vodenju pozitivno modeliranje osebna in družbena identifikacija prelivanje čustev podpiranje samodeterminacije pozitivne družbene izmenjave
5. Samozavedanje sodelavcev Vrednote, spoznanja in čustvena komponenta zaposlenih
6. Samoregulacija sodelavcev uravnoteženo procesiranje relacijska transparentnost avtentično vodenje
7. Razvoj sodelavcev
8. Organizacijski kontekst negotovost etična in socialna odgovornost organizacije pozitivna podoba organizacije – imidž
9. Uspešnost resnična finančno vidna trajna konkurenčna prednost nad pričakovanji

Vir: Dimovski in drugi 2009, 107

Nadalje, avtentični vodja skrbi za razvoj sodelavcev, spodbuja osebno identifikacijo, razvija upanje, optimizem in pozitivno moč za izvrševanje nalog ter razvija zaupanje med člani tima.

Kot omenjeno že pri treniranju veščin vodenja, se model osredotoča na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja. **Značilnosti in elementi definirani kot osrednji viri avtentičnega vodje so:** (1) samozavest, (2) optimizem, (3) upanje in (4) miselna prožnost.

Navedene značilnosti so tudi štiri značilnosti **pozitivnega psihološkega kapitala**¹⁰⁷ (Dimovski in drugi 2009, 121), s katerim avtorji povezujejo avtentično vodenje. Avtentični vodja namreč sproža aktivnosti med člani organizacije, tako da postane model pozitivnega organizacijskega vedenja del osebne in strokovne rasti. **Osnovni komponenti avtentičnega vodenja** in avtentičnega sledenja sta samozavedanje¹⁰⁸ in samoregulacija¹⁰⁹ (Gardner et al. v Dimovski 2009 in drugi, 121) ter pozitiven psihološki kapital¹¹⁰ in lasten pozitiven razvoj (Černe v Dimovski in drugi 2009, 123).

Avtentični vodje so tisti, ki vodijo z zgledom, ker izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost ter skladnost besed z dejanji (Dimovski in drugi 2009, 108). So prilagodljivi in se sposobni odzivati na različne spremembe. George (v Dimovski in drugi 2009, 112) lastnostim avtentičnih vodij doda še »strast pri doseganju ciljev, stalno delovanje v skladu s svojimi vrednotami, samodisciplino pri doseganju ciljev in vodenje z glavo in s srcem«.

Bistvo modela¹¹¹ avtentičnega vodenja v (učeci se) organizaciji je mogoče povzeti v tezi, da: »se udejanjanje učeče se organizacije izvaja s sodobnim avtentičnim načinom vodenja, avtentični vodje pa s svojim avtentičnim delovanjem povratno vplivajo na razvoj in rast učeče se organizacije. Tako se sklone krog medsebojne odvisnosti in učenja – med učečo se organizacijo in avtentičnim vodenjem. Tako organizacija prehaja v čedalje višje ravni zrelosti in modrosti« (Dimovski in drugi 2009, 138).

V skladu z zgoraj navedenim se nama zdi smiselno, da na kratko predstaviva **metode razvoja avtentičnega vodenja**, ki lahko pripomore vodjem pri izboljšanju njihovega vodenja ter njihovi vlogi pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Ključno pri modelu avtentičnega vodenja oziroma razvoja je nenehno razvijanje in usposabljanje vodij¹¹²; sodelavci namreč raje sledijo avtentičnemu vodji, ki ga ocenjujejo kot kompetentnega. Avtorji (2009, 138)

¹⁰⁷ »Pozitivni psihološki kapital izpolnjuje vsa uveljavljena merila konkurenčne prednosti, zahteva transformirano organizacijsko ideologijo, ki zaposlene vidi kot samozavestne, polne zaupanja, optimistične in prožne (Dimovski in drugi 2009, 120).

¹⁰⁸ Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe; tako spoznajo in sprejmejo svoje vrednote, čustva, identiteto, motive in cilje.

¹⁰⁹ Samoregulacija je obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev (Dimovski in drugi 2009, 122).

¹¹⁰ Vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja (samozavest, optimizem, upanje, prožnost).

¹¹¹ Bralci si lahko v Dimovski in drugi (2009) na strani 139 natančneje pogledajo model avtentičnega vodenja v učeci se organizaciji.

¹¹² Avtorji (Dimovski in drugi 2009, 154-157) navajajo ključne načine usposabljanja avtentičnih vodij: akcijsko učenje, metodo 360-stopinjskega vodenja, sistem mentorstva in sistem nasledstva.

pravijo, da model avtentičnega vodenja preveva celotno (učečo se) organizacijo, zaradi česar je mogoče odprto komuniciranje, stalno izpopolnjevanje ter merjenje uspešnosti in tako ustrezno nagrajevanje.

7.4.3 Model dolgoročnega vodenja

Scobie (2009) je fenomen vodenja povezal s Svetim pismom in teološko teorijo. V svoji knjigi »Dolgoročno vodenje« izziva omenjene teorije, torej tiste, ki vodenje uokvirjajo kot izključno prirojen dar in v njej najdejo napotke za razvijanje sposobnosti dolgoročnega vodenja. Scobie umešča vodenje znotraj razvoja in prepoznavanja filozofije vodenja in nato oblikuje praktične aktivnosti vodenja.

Zanimivo je, da vodenje povezuje z verovanjem; verovanjem o okolju, resnici, ljudeh in o načinu, kako se ljudje odzivajo na človeška dejanja. Pravi, da notranja verovanja vplivajo na način, kako vodje namerno vodijo svoje družine, ekipo ali organizacijo. »S sprejetjem idej filozofije vodenja je pomemben del posvečen prepoznavanju tehnik in praks vodenja skozi lupo Svetega pisma« (Scobie 2009, 5). Ključno pri njegovem pojmovanju filozofije vodenja je posebna namera, da bi sprejeli dolgoročne cilje in pustili hitre, instantne rešitve, ki jih motivira materialistični svet. »Vaše vodenje bo definirano glede na to, kaj verujete!« (Scobie 2009, 25).

Model dolgoročnega vodenja v osnovi poudarja učenje in učenje¹¹³; nujen je zdrav pristop k reševanju problemov, če želijo biti vodje učinkoviti; predstavi komunikacijski model in svetuje vodjem; kot sva že omenjali v poglavju o moči, daje velik poudarek verodostojnosti in zaupanju.

Scobie natančneje opisuje vlogo in vpliv teološke filozofije (epistemologija, logika, metafizika in etika) na dolgoročno vodenje (Scobie 2009, 25-44). Za razumevanje Pavlove filozofije vodenja je pomembna analiza omenjenih postavk, ki jim pravi tudi **Pavlove temeljne predpostavke** glede pristopa voditelja do dejavnosti vodenja. »Filozofija vodenja vzpostavlja vire ali načela, s katerimi lahko pristopimo k nalogi in funkciji vodenja. Filozofija

¹¹³ »Če voditelj ne zapusti nasledstva, to sploh ni vodenje marveč prevara« (Scobie 2009, 20).

vpeljuje sistem vrednot, glede na katere se oseba odziva in deluje, zato je zelo pomembno, da vodja motivira in usmerja ljudi v dogovorjeno smer ali dejanje« (Scobie 2009, 40).

Scobie (2009, 159) odličnega voditelja vidi kot: usmerjenega k dejanjem, blizu ljudem, avtonomnega in podjetniškega, produktivnega skozi ljudi, aktivno vključenega v delo ekipe, takega, ki ohranja usmerjenost, se zaveda enostavnih procesov in potrebnega osebja in takšnega, ki pooblasti nižje stopnje in ohrani nadzor.

Dolgoročno vodenje je vodenje, ki dolgoročno prenese načela vodenja v življenje in zagotovi zapuščino, ki prekosi voditelja samega – v teh, ki mu sledijo. Avtor ravno zaradi »dolgoročnosti« uporablja termin »voditelj«, torej kot osebo, ki dolgoročno deluje in za sabo pusti sled, si ga ljudje zapomnijo. Ne glede na to je model dolgoročnega vodenja zelo primeren in uporaben v praksi, saj odpre specifične kanale razmišljanja, ki, po najinem mnenju, lahko v veliki meri pripomorejo k izboljšanju vodenja. Model dolgoročnega vodenja temelji na učenju, učinkovitem reševanju konfliktov, dobri komunikaciji ter predvsem poudarja integriteto, ki ima neposreden vpliv tako na moč vodenja in dolgoročnost. Avtor navaja 11 načelnih vrednot v odnosu¹¹⁴, za katere je prepričan, da vplivajo na zaupanje, integriteto, moč in vpliv ter posledično učinkovito vodenje.

Pri dolgoročnem vodenju gre za razvijanje značaja vodje. Oziroma kot pravi Scobie: »Voditelj mora razviti značaj, ki dovoljuje vplivanje na ljudi k nekemu določenemu in soglasnemu namenu, ki za sabo pusti naslednike ali zapuščino, ki lahko nadaljuje z nalogo, ki je večja od sebe« (2009, 220). Pravi, da mora biti namen vodje požrtvovalen, torej takšen, za kar je vredno umreti in je tudi nekaj, za kar je vredno živeti. Zato mora zgraditi pravilno filozofijo vodenja, da bi bil mentor ljudem tudi v življenju. To pa zahteva veliko vlaganja v razvijanje značaja. Scobie pravi, da je koristno, če je vodja dovolj pogumen, da se vpraša o vrednotah na nekaterih področjih, da lahko zagotovi, da bo njihov pristop vodil, razvijal in sprostil ljudi, ne pa jih držal, z njimi manipuliral ali nad njimi vladal (2009, 223).

Ključno je, dolgoročni voditelji za sabo pustijo zapuščino, osnovano na ljudeh, ki jim sledijo. Previdno je potrebno izbirati ljudi, ustvarjati ekipe, poudarja zmožnost učinkovitega delegiranja in razvijanja naslednikov. »Ko uresničite svojo filozofijo – delujte z integriteto.

¹¹⁴ Bodi dostopen. Bodi dovzeten. Bodi točen. Spremljaj. Obveščaj ljudi. Modrost/znanje. Brez zmot. Brez presenečenj. Drži obljube. Spoštovanje. Poslušaj. Podrobnejši opis načel avtor opisuje na straneh 150 – 155 (Scobie 2009).

Mogoče imate svobodo, da ustvarite svojo integriteto – najbrž res – vendar ste tudi odgovorni, da sprejmete njene posledice« (Scobie 2009, 225).

»...da vas ta knjiga izzove, da na novo premislite, kako vidite ljudi nasploh in kako vidite ljudi znotraj svoje organizacije. Ta kritični premislek vam bo dovolil, da svoje vsakdanje in udobne paradigme spremenite ali celo zamenjate, tako da boste k svojim vodstvenim aktivnostim pristopili s prenovljenim zanosom, strastjo in optimizmom. Ta prenovljena vitalnost vam bo dovolila pustiti za seboj zapuščino. Zapuščino, ki se vsa tiče ustvarjanja sprememb, vzpodbujanja in opogumljanja drugih k temu, da si prizadevajo za svoj potencial...« (Scobie 2009, 23-24).

DRUGI SKLOP: EMPIRIČNI DEL - ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA

Empirični del študije primera podjetja začenjava s predstavitvijo metodologije raziskovanja in analiziranja podatkov, nadaljujeva s predstavitvijo organizacije podjetja in kadrovske dejavnosti ter analizo vloge kadrovske službe in vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, organizacijske klime ter vprašalnika, s katerim bova podrobneje raziskali aspekt vloge vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Na podlagi zbranih podatkov in opazovanja ter opazovanja z udeležbo bova predstavili najin pogled na problematiko ter empirični del zaključili s priporočili menedžmentu, ki sva jih oblikovali na podlagi teoretičnih dognanj in pridobljene analize podatkov.

Študija primera podjetja je rezultat daljšega raziskovanja¹¹⁵ iz različnih zornih kotov in različnih relacij do preučevanih enot; do zaposlenih, vodij in kadrovske službe. S kombinacijo različnih kvalitativnih metod sva zadostili načelu multiplih perspektiv. Le-ta določa, da naj preučevani primer pogledamo iz različnih zornih kotov oziroma z očmi različnih vrst udeležencev (Penger 2006, 167).

Analiza kadrovskih podatkov in dokumentarnega gradiva je bila izvedena na stanje 31. 12. 2009, samo raziskovanje in preučevanje problematike pa je intenzivneje potekalo od začetka zaposlitve ene od raziskovalk v kadrovskem sektorju leta 2006 do spomladi 2011, ko je bil izveden še vprašalnik o vlogi vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih.

¹¹⁵ Ena od raziskovalk dela v preučevanem podjetju na različnih področjih neprekinjeno od leta 2004. Od leta 2004 do 2005 oziroma od 2006 do konca 2008 je bila tudi del kolektiva v kadrovskem sektorju. Druga raziskovalka prav tako deluje na kadrovskem področju od leta 2004, vendar ne v preučevanem podjetju. S tem raziskovalnim pristopom sva zagotovili tako strokoven kot objektivni vpogled na preučevano problematiko.

8 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

Pri preučevanju izbrane problematike sva se odločili za kvalitativni pristop, ki ga dopolnjujeva s kvantitativnimi metodami. Uporabili sva metodo študije primera izbranega podjetja, ki jo bova podprli z uporabo več temeljnih kvalitativnih raziskovalnih metod, ki jih predstavljava v nadaljevanju. Na podlagi študije primera želiva s čim bolj smiselnim oblikovanjem priporočil doseči širšo aplikativnost teoretičnih in praktičnih spoznanj.

8.1 TEORETIČNA IZHODIŠČA METODOLOGIJE RAZISKOVANJA

V nadaljevanju predstavljava teoretična izhodišča metodologije raziskovanja in potek študije primera v podjetju. Študijo primera kot izbiro načina raziskovanja sva izbrali zato, ker omogoča ustrezno poglobitev v raziskovalni problem konkretnega podjetja, poleg tega se nama je zdela izbira smiselna tudi zaradi obsega raziskovanja (uporaba več raziskovalnih metod in njihova kombinacija) ter kompleksnosti preučevane problematike.

8.1.1 Kvalitativno raziskovanje in načela

Mesec opredeljuje kvalitativno raziskovanje kot skupni pojem za zelo različne teoretične, metodološke in metodične pristope k družbeni resničnosti (Mesec v Penger 2006, 152). Kvalitativna raziskava je tista, pri kateri sestavljajo osnovno izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi ali pripovedi in v kateri je to gradivo tudi obdelano in analizirano na besedni način ter brez uporabe merskih postopkov, ki dajo števila in brez operacij nad števili (Penger 2006, 153). V tabeli 8.1 so navedene bistvene značilnosti kvalitativnega raziskovanja, ki jih prikazujeva.

Tabela 8.1: Bistvene značilnosti kvalitativnega raziskovanja

1. Poudarjen je pomen konteksta za razumevanje ekonomskih in poslovnih pojavov v določenem okolju (določen dogodek, dejanje, izjava ali zapis je odvisen od konteksta, v katerem se pojavi). To pomeni, da imajo podobni dogodki ali vedenja v različnih zgodovinskih obdobjih ali ekonomskih ter družbenih sistemih različen pomen, zaradi česar je analiza kvalitativnih podatkov holistična.
2. Poudarjeni pomen študije primera je usmerjen na eno samo enoto, kjer operiramo s širokim naborom spremenljivk za majhno število enot, kar raziskovalcu omogoča ustrezno poglobitev v raziskovalni problem, torej konkretno, izbrano podjetje.
3. Neposreden značaj analize kvalitativnih podatkov (Raziskovalec naj se v odnosih s preučevanimi ljudmi vede naravno in nemoteče; svoj predmet naj preučuje v njegovem naravnem okolju).
4. Induktiven značaj analize kvalitativnih podatkov; raziskovalci praviloma ne zbirajo podatkov zato, da bi ocenjevali predhodno opredeljene modele, hipoteze in teorije, pač pa s tem odkrivajo koncepte, vpoglede, različne načine interpretacije, kar pomeni, da je za kvalitativno raziskovanje kot celoto značilen fleksibilen raziskovalni načrt: raziskavo pričnemo le z okvirno opredeljenim raziskovalnim problemom, ki ga je bolj natančno mogoče opredeliti šele v teku raziskave.
5. Procesnost analize kvalitativnih podatkov, saj analiza kvalitativnih podatkov običajno poteka v daljšem časovnem obdobju; na ta način je mogoče opazovati razvoj ekonomskih pojavov in družbenih odnosov, jih razčleniti in razkriti posamezne vzročne povezave.
6. Interpretacija z vidika zaznav opazovanih ljudi, kajti raziskovalec v analizi kvalitativnih podatkov ne išče objektivne resnice o določenem pojavu, ampak poskuša razumeti perspektive različnih ljudi. Vsa področja človekovega življenja so zanj pomembna in enakovredna – nobeno ni preveč trivialno in zato za analizo nezanimivo. To tudi pomeni, da mora imeti raziskovalec sposobnost vživljanja v druge ljudi in razumevanja okvirov, znotraj katerih le-ti delujejo.
7. Visoka veljavnost in nizka zanesljivost (ponovljivost) analize kvalitativnih podatkov. Ker je raziskovalec praviloma sam neposredno v stiku s svetom in ljudmi, ki jih preučuje, mu informacije niso posredovane v obliki konceptov, definicij in lestvic, pač pa jih dobi iz prve roke. To pomeni, da je veljavnost analize kvalitativnih podatkov visoka, njena zanesljivost (ponovljivost) pa nizka, saj raziskovalni pristopi niso standardizirani do takšne mere kot v analizi kvantitativnih podatkov.
8. Specifična vloga raziskovalca v okviru raziskovalne situacije. Raziskovalec je v bistvu merski instrument, kar v raziskovalni proces vnaša celo vrsto vprašanj, od metodoloških, do osebnih in etičnih. Kot zelo pomembno je potrebno poudariti tudi vprašanje dostopa do okolja, ki je predmet raziskave (če želimo npr. opazovati dogajanje v storitvenem procesu podjetja, tega ne moremo storiti brez soglasja vodstva podjetja).

Vir: Povzeto po Seale, Gobo, Gubrium, Silverman; Bryman; Peljhan v Penger 2006, 153

V primerjavi s kvantitativnim je kvalitativno raziskovanje bolj veljavno, bolj poglobljeno, saj raziskovalec bolj verjetno raziskuje tisto, kar naj bi raziskoval (Mesec, 1998). Na drugi strani je kvantitativno raziskovanje zanesljivejše zaradi standardiziranih postopkov zbiranja podatkov, kar vodi do večje ponovljivosti. Raziskovalec se mora **zavedati tudi problematik v zvezi s kvalitativnim raziskovanjem** v smeri omajanja veljavnosti, kot so (Penger 2006, 160):

- prevelika identifikacija s preučevanimi subjekti¹¹⁶,
- problem anonimnosti,
- reaktivnost,
- vloga raziskovalca kot aktivnega udeleženca in kot merskega instrumenta – subjektivnost,
- verodostojnost informatorjev (narava subjektivnosti, interesa, spomina, motivov).

¹¹⁶ angl. "going native"

Zato je za zagotovitev višje zanesljivosti v kvalitativnem raziskovanju priporočeno daljše obdobje raziskovalnega preučevanja na terenu in kombiniranje več metod (Penger 2006, 160).

V okviru raziskovanja bova kombinirali **deduktivni in induktivni raziskovalni pristop**. Deduktivni raziskovalni pristop¹¹⁷ pomeni, da izhajamo iz obstoječe teorije, nato na njeni osnovi pripravimo načrt raziskave in v njenem kontekstu analiziramo, tudi v empiričnem projektu, pridobljene podatke (Peljhan v Penger 2006, 157).

Za induktivni raziskovalni pristop je značilno, da stremimo k oblikovanju lastne teorije, temelječe na dovolj velikem številu primerov. Izhodišče metod, temelječih na induktivnem raziskovalnem pristopu, je zbiranje primarnih kvalitativnih podatkov, ki mu sledi analiza, s katero odkrivamo značilnosti raziskovalnega področja oziroma raziskovalnega problema (Peljhan v Penger 2006, 157). Induktivna metoda prikaza in analize podatkov temelji na pripravi povzetkov ter grafičnih prikazov zbranih kvalitativnih podatkov. Gre za vmesno stopnjo med zbiranjem in podrobno analizo kvalitativnih podatkov. Povzetke pripravimo na osnovi poročil o opravljenih opazovanjih, analiziranih besedil in podobno (Penger 2006, 157).

Uporabili bova tudi **metode prikaza in analize podatkov**. Prednosti so sistematičnost, strukturiranost in kompatibilnost z metodami, ki temeljijo na deduktivnem raziskovalnem pristopu. S sistematično urejenimi podatki lažje ugotavljamo razmerja med spremenljivkami in vzorci obnašanja ter podajamo napovedi za dogajanje v prihodnosti (Penger 2006).

Uporabo različnih kvalitativnih metod (na primer opazovanj in intervjujev) z namenom navzkrižnega preverjanja raziskovalnih zaključkov imenujemo **triangulacija**¹¹⁸ (Yin; Seale; Peljhan v Penger 2006, 160), s katero lahko pomembno povečamo veljavnost raziskovalnih spoznanj. Ta metoda nam omogoča izogib kritikam o subjektivnosti kot temeljnemu problemu analize kvalitativnih podatkov.

Med ključna načela kvalitativnega raziskovanja uvrščamo tudi **načelo sekvenčne analize in hermenevtične spirale**, ki ju sistematično prikazujeva v spodnji tabeli.

¹¹⁷ "Namen deduktivne metode oblikovanja razlag je preverjanje teoretičnih domnev v okviru procesa zbiranja in analiziranja primarnih kvalitativnih podatkov. Metoda je zelo uporabna v okviru pojasnjevalnih študij primerov" (Penger 2006, 157).

¹¹⁸ angl. "triangulation"

Tabela 8.2: Ključni načeli procesa kvalitativnega raziskovanja

1. Značilnost hermenevitičnega kroga / spirale	Ko začnemo raziskavo, imamo o predmetu vedno že neko predstavo, naj je raziskava še tako preprosta in nedorečena. To izhodiščno razumevanje problema ali predmeta imenujemo predrazumevanje. Predrazumevanje nas kot odprt pojmovni okvir v začetku raziskave usmerja pri opazovanju predmeta raziskovanja; odkritja o predmetu raziskovanja pa spremenijo naše predrazumevanje in ga razširijo; to spremenjeno razumevanje vodi do novega opazovanja, to pa do širšega razumevanja. Postopno širjenje spoznavanja je zajeto v pojmu hermenevitični krog (spirala).
2. Značilnost sekvenčne analize	Kvalitativna raziskava poteka kot vrsta kratkih, zaporednih raziskovalnih ciklov ali sekvenc, v katerih si sledijo formuliranje problema oziroma hipoteze, zbiranje gradiva in analiza, reformulacija problema ali formulacija novega problema, ponovno zbiranje gradiva, analiza. Rosenthal (2004) se pri opisu sekvenčne analize osredotoča na pomen rekonstrukcije, ki zahteva progresivno tvorjenje interakcij ali produkcijo manjših govornih ali pisnih korakov v manjših enotah raziskovanja. Kvalitativna raziskava sledi načelu sekvenčne analize . Izjemoma, kadar primer preučevanja ni obsežen in če okoliščine ne dopuščajo večkratnega odhoda na teren, se raziskava izvede v eni sami sekvenci, od definiranja problema, prek zbiranja empiričnega gradiva, do analize in oblikovanja pojma, hipoteze, modela ali teorije. V kolikor je raziskovalni problem obsežnejši in če okoliščine dopuščajo, sledi kvalitativni raziskovalni proces po načelu sekvenčnega pristopa. To pomeni, da raziskavo strukturiramo v več manjših raziskav ali sekvenc , v katerih se implementira vse, od problema, vsebine, jedra, do konceptualizacije. Posledično zaradi načela sekvenčne analize služi kvalitativna raziskava tako oblikovanju hipotez kot njihovem preverjanju ob sočasnem odkrivanju in postopnem postavljanju novih porajajočih se hipotez. Kvalitativna raziskava ne poteka neurejeno in v poljubnem sledju faz, temveč urejeno, pri čemer je sledje podrejeno iterativnosti in sekvencam.

Vir: Delno povzeto po Mesec, 1998; Yin, 2003; Rosenthal, 2004 v Penger 2006, 162

Vsaka kvalitativna raziskava se konča z razvojem utemeljene teorije¹¹⁹. To je teorija, ki se razvija in raste iz obsežnega empiričnega in teoretičnega raziskovanja ter se sproti utemeljuje med raziskovanjem. Študija primera ni ateoretična, ravno obratno, za kvalitativni pristop velja, da je v primerjavi s kvantitativnimi raziskavami tesno povezan s teorijo (Penger 2006, 169).

8.1.2 Študija primera

Pri kvalitativnem raziskovanju študije primera vsak delec in vsak nov podatek vpliva na sliko o celotni konceptualizaciji logičnega modela in jo sproti in neprestano spreminja, dokler se ob koncu raziskave vendarle ne ustali določena sorazmerno zanesljiva slika, ki jo lahko zagovarjamo. Pri procesu kvalitativnega raziskovalnega pristopa študije primera je zato pomemben opis faz oziroma sekvenc (tabela 8.3), ki potekajo urejeno (Penger 2006, 163).

¹¹⁹angl. «grounded theory», glej Mesec 1998, 52-53

Tabela 8.3: Faze kvalitativnega raziskovalnega pristopa v študiji primera

FAZA	OPIS FAZE PROCESA KVALITATIVNEGA RAZISKOVALNEGA PRISTOPA V ŠTUDIJI PRIMERA
Formuliranje raziskovalnega problema/vprašanja	Problem ni kakršnokoli vprašanje, ampak vprašanje, ki je stvarno in praktično ali teoretično pomembno. Zato v tej fazi najprej premislimo in preverimo, kakšne bi morale biti praktične in/ali teoretične posledice možnih ugotovitev raziskave; kakšna bo informativna vrednost raziskave in kdo je možni uporabnik teh informacij. V skladu z načeli kvalitativne raziskave je pri izboru problema raziskave odločilna praktična problematika raziskovalnega vprašanja.
Pojasnitev logičnega okvira (konceptualizacija modela)	V tej fazi t. i. predrazumevanja pojasnimo teoretični/konceptualni okvir, iz katerega izhajamo. To je lahko ozka teorija, pojmovni okvir kakega posebnega področja ali pa širša teoretična usmeritev in celovita konceptualizacija.
Izbor enot kvalitativnega raziskovanja	Kvalitativna raziskava je običajno študija enega samega primera ali manjšega števila primerov, pri kateri se odpovemo ideji reprezentativnega vzorčenja in statističnega posploševanja na širšo populacijo in se opredelimo za analitično indukcijo. Za enoto raziskovanja izberemo tisti primer, podjetje, organizacijo, poslovno skupino, za katero je značilna praktična problematika , ki nas zanima. Lahko izberemo tudi več posameznih primerov, in sicer tako, da bomo z analizo le-teh prišli do čim bolj raznolikih informacij.
Zbiranje empiričnega gradiva	V tej fazi je potrebno izoblikovati vlogo raziskovalca, kjer bo vzpostavljeno zaupanje in verjetnost dobrih informacij. Izbrati je potrebno metode in tehnike za zbiranje empiričnih podatkov. Na razpolago imamo tri pristope in kombinacije: (a) opazovanje (z udeležbo oziroma sodelovanjem ali brez), (b) spraševanje (individualni intervju, skupinska razprava, različne tehnike pisnega spraševanja) in (c) dokumentarni viri . Pri slednjih poleg pisnega gradiva upoštevamo tudi fotografije, filme, slike in različne predmete. Nato pripravimo instrumente: (a) opazovalne sheme in liste, (b) vodila za intervju ali vprašalnike ter (c) premislimo, kako bomo zapisovali.
Urejanje gradiva	Razlikujemo dokumentarno gradivo, na katerega smo naleteli in gradivo, ki smo ga sami proizvedli (zapis intervjujev, opazovanj). Gradivo zberemo in uredimo najprej v osnovnem registru, nato na tej osnovi izdelamo različne izvedene dokumente za management, ciljno skupino v obliki priporočil in povztkov .
Kvalitativna analiza in interpretacija	Izhajajoč iz prepisov dokumentov te zapise najprej razčlenimo, jim nato pripišemo izraze za pojme, ki jim po naši sodbi ustrezajo; nato analiziramo značilnosti teh pojmov, izberemo najbolj relevantne, jih definiramo, iščemo ali konstruiramo odnose med njimi in na koncu formuliramo pravilnosti, obrazce, teoretične razlage ter pojasnitve. Iz dokumentacije mora biti jasno razvidna pot urejanja gradiva in oblikovanja pojmov ter odnosov med njimi iz empiričnega gradiva.
Poročanje	Zbrani zapisi analitičnega in interpretacijskega postopka sestavljajo poleg dokumentov iz prejšnjih faz raziskave dokumentacijo, na osnovi katere napišemo končno poročilo. To vsebuje opis celotnega postopka in ugotovitev. Poročilo ima lahko standardno obliko, v kateri si sledijo poglavja od teoretičnega pregleda, formulacije problema, opisa metode, do ugotovitev, sklepov in predlogov. Poročilo ima obliko študije primera oziroma študije več primerov in bi se moralo brati kot povezana pripoved. Če na koncu ne moremo napisati pripovedi o svoji raziskavi, ta ni končana.
Povratno sporočilo, konsenzualna validacija in zbir literature	Kvalitativna raziskava naj bi bila participativne narave, v njej naj bi enakopravno sodelovali raziskovalci ali predstavniki. Vse podatke in ugotovitve naj bi že sproti preverjali in izražali svoja mnenja o njih, na koncu pa naj bi celotno poročilo odobrili kot verodostojno. To ne pomeni, da mora poročilo izražati izključno njihov pogled na položaj, ampak da je ta pogled vključen v poročilo in da so poleg ugotovitev raziskovalcev navedeni komentarji raziskovalcev tam, kjer je to potrebno. Če raziskava ni sodelovalna, moramo zagotoviti, da bo naročnik učinkovito seznanjen s poročilom, ki je po namenu povratno sporočilo o položaju ali delovanju naročnika.

Vir: Povzeto po Yin, 1994, 2003; Mesec, 1998; Morse, 2004 v Penger 2006, 164

Mesec (v Penger 2006, 155) kot prednosti pristopa študije primera navaja:

1. celovitost, vsestranskost, procesnost;
2. omogoča odkriti pomen posameznih podatkov v življenju posameznika v organizaciji, podjetju, združbi, celici;
3. raziskovalcu omogoča širši razpon osebnih izkušenj kot anketa;
4. raziskovalec se lažje vživi v svet drugih;
5. študija primera je lahko izhodišče za anketo ali njeno dopolnilo;
6. omogoča proučevanje izjemnih primerov, ki odstopajo od povprečja, proučevanje skrajnosti, primerov, ki na videz nasprotujejo teoriji,
7. omogoča primerjavo različnih podatkov in oceno njihove ustreznosti in relevantnosti.

Prek študije primera preučujemo aktualne ekonomske in poslovno-organizacijske pojave v njihovem realnem kontekstu, pri čemer kombiniramo deduktivni in induktivni raziskovalni pristop ter uporabljamo **naslednje metode zbiranja podatkov** (Peljhan v Penger 2005, 155):

1. analiza vsebine pomembnih dokumentov,
2. opazovanje vsakodnevnih aktivnosti (na primer preučevanih skupin zaposlenih ali organizacije kot celote),
3. vključevanje v vsakodnevne aktivnosti (na primer preučevanih skupin zaposlenih ali organizacije kot celote) in
4. izvedba globinskih intervjujev (na primer z vodstvom preučevane organizacije).

Pri analizi vsebine pomembnih dokumentov oziroma metodi prikaza in analize podatkov vsak korak dokumentiramo s formalnimi zapisi, seznamami oziroma viri dokumentov. »Prior (2004) v svojem delu obsežno pojasnjuje vlogo dokumentov pri kvalitativnem raziskovanju, kjer služijo kot evidenčni dokaz in arhiv zapisa o pojavu in imajo kot metodološki funkcijo strukturirati identitete, razmere in dejstva o socialnih in družbenih pojavih raziskovalnega procesa« (v Penger 2006, 168). V fazi poročanja na temelju gradiv in zapisov iz predhodne faze zapišemo končno poročilo (Morse v Penger 2006, 168), ki vsebuje opis postopka raziskovanja in ugotovitve.

Metode opazovanja (opazovanje vsakodnevnih aktivnosti in vključevanje v njih) je mogoče razdeliti na več vrst glede na odkritost ali prikritost opazovanja in glede na vlogo opazovalca v odnosu do opazovanih. S kombinacijo teh dveh kriterijev dobimo šest vrst opazovanja (Delamont v Penger 2006, 172):

- prikrito opazovanje brez udeležbe, z delno ali popolno udeležbo in
- odkrito opazovanje brez udeležbe, z delno ali popolno udeležbo.

Vloga raziskovalca pri opazovanju z udeležbo variira glede na pet dimenzij (Delamont; Tentenbaum, Carucci v Penger 2006, 173), glede na:

- dostopnost in obveščenost opazovanja: popolni opazovalec – popolni udeleženec,
- odkritost/prikritost opazovanja: udeleženci vedo, da so opazovani in kdo je opazovalec – udeleženci ne vedo, da jih opazujejo,
- vsebine in razlage namena opazovanja: popolna razlaga namenov raziskovanja vsakomur – zavajanje oziroma prikrievanje namenov,
- čas in ponovitev opazovanja: eno omejeno opazovanje – večkratno dolgotrajno opazovanje,
- vsebino in obseg opazovanja: opazuje se en element – opazuje se celotno dogajanje.

Kot del metode študije primera bova uporabili tudi vprašalnik, ki predstavlja sklop vprašanj, na katere odgovarja anketiranec. Za zagotavljanje kakovosti odgovorov in sodelovanja anketiranca je izredno pomembno pravilno oblikovanje vprašanj ter izbira jezika, ki ga uporablja raziskovalec. Slednji mora biti razumljiv, neposreden in nedvoumen. Pri izboru vprašanj je potrebno zasledovati cilje raziskave in izločiti nepomembna vprašanja, katera po nepotrebnem podaljšujejo čas anketiranja in zmedejo anketiranca. Prav tako je potrebno upoštevati raziskovalčeve metode obdelave podatkov (Kotler 1996, 136–137).

Pri načrtovanju vprašalnika se raziskovalci poslužujejo dveh tipov vprašanj; zaprtega in odprtega tipa vprašanj. Pri zaprtih vprašanjih¹²⁰ oblikovanja odgovora ne prepustimo anketirancem, temveč mu ponudimo vnaprej pripravljene odgovore, med katerimi lahko izbira. Pri odprtem tipu vprašanj¹²¹ je oblikovanje odgovora prepuščeno anketirancu, ki pri izražanju svojega mnenja uporablja poljubne besede (Kotler 1996, 133–142).

¹²⁰ Med zaprte oblike vprašanje uvrščamo dihotomna vprašanja, na katera je možno odgovoriti za da ali ne; vprašanja z več možnimi odgovori; ocenjevalno lestvico, pri kateri anketiranec določeni postavki na lestvici slabo – odlično doda ustrezno vrednost; lestvico pomembnosti postavk, s katero anketiranec posamezni postavki določi stopnjo pomembnosti; semantični diferencial, pri katerem lestvica povezuje dve nasprotni besedi, anketirani pa izbere točko na lestvici, ki po njegovem ustreza posamezni postavki in Likertovo lestvico, s katero anketiranec izraža stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (Kotler 1996, 137-138).

¹²¹ Med odprte tipe vprašanj pa uvrščamo nestrukturirano vprašanje, na katerega anketiranec povsem svobodno odgovarja; nadaljevanje oziroma dopolnjevanje stavka, pri čemer anketiranec nadaljuje oziroma dopolni nedokončan stavek ali zgodbo ter grafično različico, kjer anketiranec dopolnjuje sliko; asociacijska vprašanja, kjer anketiranec podaja asociacije glede besed ali trditev ter tematske zaznave, kjer anketiranec na podlagi predložene slike oblikuje zgodbo in podobno (Kotler 1996, 137 in 139).

Pred pričetkom raziskovanja mora raziskovalec opredeliti preučevano populacijo. Slednjo predstavlja množica elementov, t. i. populacijske enote, za katere veljajo določene značilnosti. Šele po opredelitvi populacije lahko pričnemo pripravljati metodo vzorčenja, s katero iz populacije izberemo populacijske enote v vzorec, na katerem bomo zbirali podatke, ki bodo služili kasnejši obdelavi in statističnem sklepanju za celotno populacijo (Kalton in Vehovar 2001, 9–12). Kotler (1996, 140) opredeljuje verjetnostne¹²² in neverjetnostne¹²³ metode vzorčenja.

8.2 POTEK ŠTUDIJE PRIMERA V PODJETJU

V tabeli 8.4 prikazuje pregled strukture študije primera, saj Yin (v Penger 2006, 161) posebej izpostavlja, da jo je potrebno pri vsaki kvalitativni raziskavi študije primera prijaviti v obliki kazala ali v obliki konceptualnega prikaza.

Tabela 8.4: Faze procesa kvalitativnega raziskovalnega pristopa študije primera v preučevanem podjetju

FAZA	OPIS FAZE PROCESA KVALITATIVNEGA RAZISKOVALNEGA PRISTOPA V ŠTUDIJI PRIMERA PREUČEVANEGA PODJETJA
Formuliranje raziskovalnega problema/vprašanja	V preučevanem podjetju se že več let kaže nezadovoljstvo na področju motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, nezadovoljstvo s kadrovsko funkcijo in neposredno nadrejenim. Z namenom izboljšanja omenjene problematike sva formulirali raziskovalni problem/ vprašanje. Namen študije primera je s pomočjo priporočil izboljšati vlogo vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju.
Pojasnitev logičnega okvira (konceptualizacija modela)	Ugotovitve raziskave oziroma študije primera bova oblikovali kot priporočila vodjem oziroma kadrovski službi, kateri bodo tudi uporabniki teh priporočil. V fazi »predrazumevanja« sva izhajali iz lastnih pričakovanj kot tudi teoretičnih dognanj. Lastna pričakovanja so plod osebnih predpostavk in prepričanj o omenjeni problematiki, kot tudi na podlagi neposrednih delovnih izkušenj ene od raziskovalk. Izhajali sva iz širših teoretičnih dognanj s področja motiviranja, nagrajevanja in vodenja. Vodja bi moral imeti večjo pristojnost in odgovornost pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, kadrovska služba pa bi morala biti bolj fleksibilna in strokovna.
Izbor enot kvalitativnega raziskovanja	Enota raziskovanja je podjetje. Izbrano je bilo na podlagi možnosti opazovanja z neposredno udeležbo ene od raziskovalk ter aktualne problematike.
Zbiranje empiričnega	Pri zbiranju empiričnega gradiva sva uporabili oziroma kombinirali različne metode

¹²² Med verjetnostno vzorčenje uvršča enostavni naključni vzorec (katerakoli enota v populaciji ima enako in vnaprej znano možnost, da bo izbrana); stratificiran naključni vzorec (enote v skupini so razdeljene na stratum, ki se medsebojno izključujejo; iz vsakega stratuma se nato izbere naključni vzorec) in vzorec skupinic (populacijo razdelimo na medsebojno izključujoče se skupine, izmed katerih izberemo vzorec skupin za nadaljnje raziskovanje) (Kotler 1996, 140).

¹²³ Med neverjetnostno vzorčenje spadajo kvotni vzorec (v populaciji opredelimo kategorije, nato pa v vsaki kategoriji obdelamo predpisano število enot); namenski vzorec (izberemo tiste enote populacije, za katere smatramo, da bodo dale najnatančnejše oziroma najbolj relevantne podatke) in priložnostni vzorec (izberemo tiste enote populacije, do katerih najlaže pridemo) (Kotler 1996, 140).

gradiva

in tehnike:

1. Opazovanje z udeležbo (je rezultat lastnega raziskovalnega dela s pomočjo metode neposrednega in posrednega opazovanja z udeležbo, ki je omogočila poglobljen vpogled v preučevano problematiko).
2. Spraševanje (Z uporabo vprašalnika sva pridobili podatke in mnenja o tem, kako vodje razumejo svojo vlogo in vlogo kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Tematiko sva raziskovali tudi na podlagi nestrukturiranih pogovorov z različnimi udeleženci v podjetju – zaposleni in vodje).
3. Dokumentarni viri (analiza internega gradiva preučevanega podjetja – poročilo o rezultatih merjenja organizacijske klime, pravilniki s preučevanega področja, kadrovska strategija, akcijski načrt in drugi interni viri podjetja).

Urejanje gradiva

Obstoječe gradivo so nama predstavljali različni pravilniki, poročilo organizacijske klime in drugi interni viri podjetja, lastno gradivo pa je rezultat zapisov opazovanja z udeležbo in pogovorov z različnimi udeleženci.

Gradiva sva analizirali in uredili ter sva na podlagi ugotovitev ob upoštevanju teoretičnih izhodišč oblikovali priporočila za ciljne skupine.

Kvalitativna analiza in interpretacija

Dokumentarne vire sva preučili in razčlenili ter izbrali za problematiko relevantne vire. Slednje sva analizirali in interpretirali ter v primeru izstopajočih podatkov te, primerjali s prejšnjimi leti.

Poročanje

Študija primera je del metodološkega oziroma empiričnega dela magistrske naloge.

Povratno sporočilo, konsenzualna validacija in zbir literature

Vmesne ugotovitve, ki so izhajale iz raziskovanja, so bile sproti preverjene s strani različnih udeležencev v podjetju. Argumentacijo in komentarje udeležencev sva sproti upoštevali pri nadgrajevanju in (pre)oblikovanju ugotovitev.

Končno poročilo v obliki magistrskega dela oziroma oblikovana priporočila pa bodo na željo podjetja predstavljena ciljnim skupinam.

Vir: lasten prikaz

Faza zbiranja empiričnega gradiva je bila v določenem obdobju omejena, zato sva se tu soočali z največ izzivi. Pridobivanje podatkov z metodo udeležbe z opazovanjem in spraševanjem je bilo po odhodu raziskovalke iz kadrovskega sektorja nekoliko težje, vendar je bilo to za preučevanje problematike in celovite obravnave dobrodošlo, saj nama je omogočilo vpogled in analizo iz različnih zornih kotov¹²⁴. Pri vprašalniku sva se soočali z nezaupanjem anketirancev, predvsem zaradi dvoma v njegov resnični namen, kar se je posledično odražalo v nekoliko nižji stopnji odzivnosti. Namen je bil sicer jasno izražen v navodilu anketirancem¹²⁵, vendar je sama raziskava potekala ravno v času, ko je bilo združevanje podjetja z matičnim podjetjem v najbolj intenzivni in naporni fazi za zaposlene.

¹²⁴ Tu misliha predvsem na opazovanje z udeležbo in spraševanje neposredne vodje ter drugih vodij in zaposlenih. S slednjim sva tako imeli možnost vpogleda v problematiko »z druge strani«, ne le z vidika kadrovske službe.

¹²⁵ Glej prilogo A: nagovor anketirancem za izpolnjevanje vprašalnika, poslan po elektronski pošti spomladi 2011.

9 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE PODJETJA IN KADROVSKE DEJAVNOSTI

Na kratko bova predstavili podjetje, razvoj, vizijo in strategijo, osnovne kadrovske podatke ter spremembe, s katerimi se je podjetje soočalo. Družba je v prihodnost usmerjeno podjetje, v kateri so strateško razmišljanje, nenehno izboljševanje tehnologije in procesov, predvsem pa učenje del vsakdana zaposlenih.

Podjetje je delniška družba, v 100 odstotni državni lasti in deluje v telekomunikacijski panogi ter je zelo uspešno tako v domačem poslovnem okolju kot tudi v tujini¹²⁶. V času raziskovanja je bilo preučevano podjetje samostojna hčerinska družba, ki se je v zaključni fazi pisanja magistrske naloge združilo z matičnim podjetjem.

Pospešen razvoj trga zahteva sprejemanje dobrih odločitev in prepoznavanje pravih priložnosti – ob pravem času in v pravo smer. V podjetju so hitrega tempa sprememb vajeni, hkrati pa se zavedajo, da mu lahko uspešno sledijo le z učinkovitim in prilagodljivim vodenjem nenehno učeče se družbe, osnovane na znanju. Svoje znanje bogatijo in vanj nenehno vlagajo (preučevano podjetje, interni kadrovski portal, 2009).

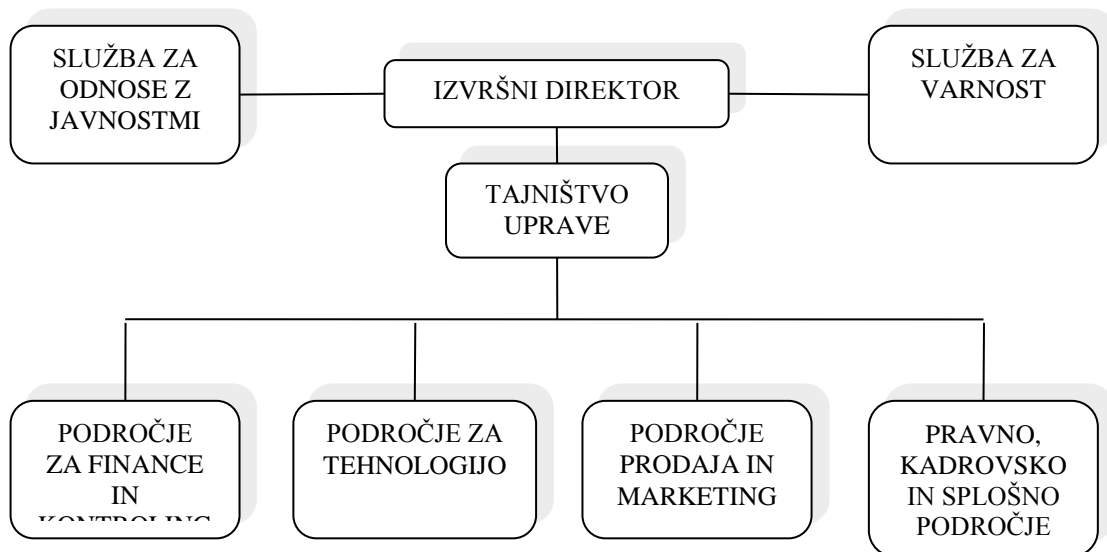
9.1 ORGANIZACIJA PODJETJA IN OSNOVNI KADROVSKI PODATKI

Organizacijska struktura se je leta 2007 preoblikovala in iz sedmih področij oblikovala štiri ključna področja:

- Področje za finance in kontroling,
- področje za tehnologijo,
- področje prodaja in marketing ter
- pravno, kadrovsko in splošno področje.

¹²⁶ Kljub gospodarski krizi in zaostrenim tržnim razmeram je podjetje leta 2009 uspelo doseči 410.202 milijona evrov prihodkov, kar znaša 91% realiziranih prihodkov leta 2008 in 53,5 milijonov evrov dobička iz poslovanja (EBIT), kar znaša dve tretjini vrednosti EBITa iz leta 2008 (Letno poročilo 2009, 71).

Slika 9.1: Organizacijska struktura podjetja



Vir: preučevano podjetje, interni kadrovski portal

Kot je razvidno iz zgornje slike (glej sliko 9.1) ima podjetje štiri glavna področja delovanja in dve službi, področja so naprej organizirana še na enote, nato na sektorje in nekatere tudi na oddelke. Skupno so torej štiri hierarhične ravni oziroma pet z glavnim izvršnim direktorjem. Področje za prodajo in marketing je edino področje, ki ima poslovne enote¹²⁷ prostorsko razpršene po celi Sloveniji. Poleg omenjene reorganizacije se je v naslednjih dveh letih zgodilo še nekaj manjših reorganizacij, kjer so zaposleni dobili nove vodje in nove sodelavce ter nove pogodbe o zaposlitvi.

Posledice v veliki meri čutijo zaposleni, tudi vodje, posledično pa vse spremembe vplivajo na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. V poslovnem smislu se kažejo spremembe tudi v prehodu iz tehnološkega v tržno usmerjeno podjetje, iz rastočega v stabilno, iz lokalnega v mednarodno, iz relativno lastniško samostojnega v odvisno oziroma hčerinsko podjetje ter nenazadnje, proti koncu pisanja magistrske naloge v letu 2011, v 100 odstotno državno lastniško podjetje.

Podjetje se uvršča med velika podjetja, z več kot 500 zaposlenih. Na dan 31. 12. 2009¹²⁸ je bilo zaposlenih 53 % moških in 47 % žensk. Povprečna starost je znašala skoraj 37 let. Podjetje izkazuje visoko stopnjo varnosti zaposlitve, saj ima s skoraj 98 % zaposlenimi

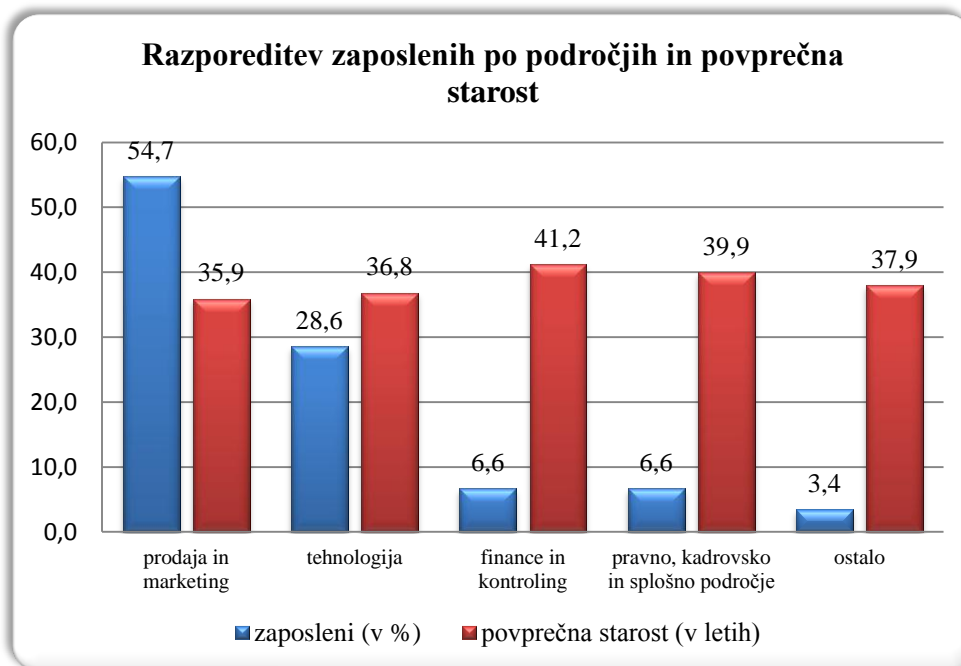
¹²⁷ 19 poslovnih/prodajno-svetovalnih enot po Sloveniji.

¹²⁸ Kadrovska analiza je bila izvedena z lastno analizo in izpisi iz internega kadrovskega informacijskega sistema preučevanega podjetja.

sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. Delovnih mest z zahtevano V. stopnjo izobrazbe je največ (39 %), vendar je skupno 60 % delovnih mest z zahtevanima VI. (30 %) in VII. (30 %) stopnjo izobrazbe. Iz tega je razvidno, da podjetje potrebuje predvsem višje oziroma visoko izobražen kader.

Spodnji graf (glej graf 9.1) prikazuje razporeditev zaposlenih po področjih in njihovo povprečno starost. Najbolj številčna sta področje za prodajo in marketing z več kot polovico zaposlenih (skoraj 55 %) in hkrati najmlajšo povprečno starostno strukturo (35,9 let) ter področje za tehnologijo s skoraj 29 % zaposlenih in povprečno starostjo 36,8 let. Sledita področji za finance in kontroling ter pravno, kadrovsko in splošno področje s 6,6 % zaposlenih ter nekoliko višjo povprečno starostjo zaposlenih (41,2 oziroma 39,9 let).

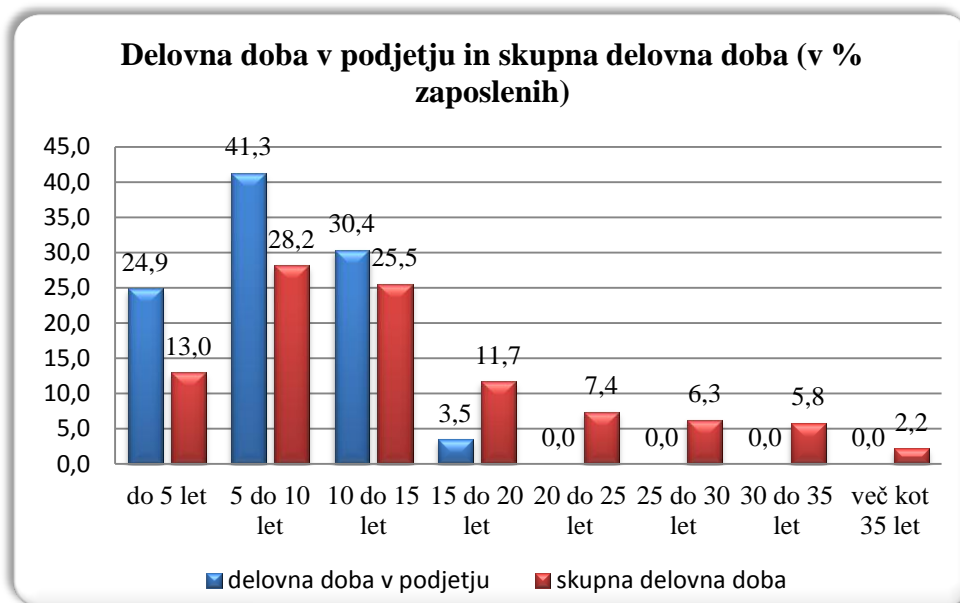
Graf 9.1: Razporeditev zaposlenih po področjih in povprečna starost



Vir: preučevano podjetje, interni kadrovski program, lasten prikaz

Graf 9.2 prikazuje delovno dobo v podjetju in skupno delovno dobo zaposlenih. Skoraj četrtina zaposlenih ima do 5 let delovne dobe v podjetju, 41 % zaposlenih od 5 do 10 let ter skoraj tretjina od 10 do 15 let delovne dobe.

Graf 9.2: Delovna doba v podjetju in skupna delovna doba (v % zaposlenih)



Vir: preučevano podjetje, interni kadrovski program, lasten prikaz

9.2 ORGANIZACIJA IN AKTIVNOSTI KADROVSKEGA SEKTORJA

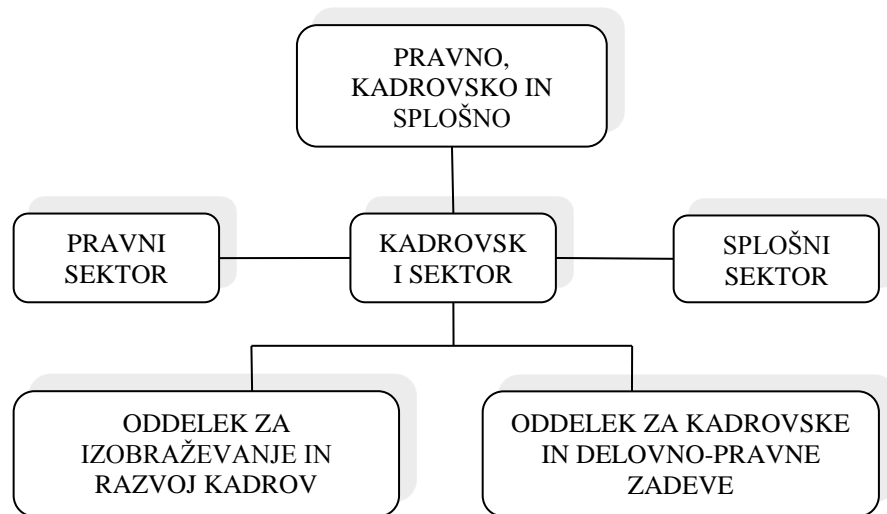
Kadrovski sektor v okviru svoje primarne funkcije zagotavlja družbi kakovostne sodelavce ter spremlja njihov razvoj, jim nudi izobraževanje in jih tako stalno usposablja za sodobno ter hitro spreminjajoče in razvijajoče se poslovanje. Prav tako skrbi za delovno in socialno varnost zaposlenih, za informiranje vodstva in zaposlenih ter pripravo aktov s področja delovno pravne zakonodaje (preučevano podjetje, interni kadrovski portal, 2009).

Podjetje se je, kot rečeno, v zadnjih letih soočalo z veliko spremembami, ki so vplivale tako na kadrovsko službo, vodje in zaposlene kot tudi na organizacijsko klimo. V nadaljevanju bova predstavili spremembe, ki so vplivale na delo in organiziranost kadrovske službe, predstavili cilje in naloge ter projekte kadrovske službe.

V podjetju je kadrovska služba oblikovana kot sektor in je razdeljena na dva oddelka:

- oddelek za izobraževanje in razvoj kadrov ter
- oddelek za kadrovske in delovno-pravne zadeve.

Slika 9.2: Organizacijska shema Kadrovskega sektorja



Vir: preučevano podjetje, interni kadrovski portal, lasten prikaz

Celoten sektor je umeščen oziroma organiziran kot Pravno, kadrovsko in splošno področje z omejenimi pooblastili. Kadrovska služba je bila v preteklosti organizirana kot enoten sektor, potem se je razdelil na dva oddelka (glej sliko 9.2). Oddelek za izobraževanje in razvoj kadrov ima svojega vodjo, medtem ko je oddelek za kadrovske in delovno-pravne zadeve brez vodje oziroma ga hkrati vodi vodja kadrovskega sektorja. Pomemben je podatek, da je bilo Pravno, kadrovsko in splošno področje od februarja 2007 do marca 2010 brez direktorja področja¹²⁹. Ob tem lahko sklepamo o pomembnosti kadrovske dejavnosti pri vodstvu oziroma na njen pomen in vlogo v podjetju. Zaposlene so v kadrovskem sektorju podjetja zaposlene povprečno 7,9 let, več kot polovica zaposlenih ima doseženo 7. stopnjo izobrazbe (54 %), dobra četrtina (23 %) 6. stopnjo izobrazbo in prav toliko jih ima doseženo 5. stopnjo izobrazbe.

9.2.1 Naloge in projekti

Naloge kadrovskega sektorja so (preučevano podjetje, interni kadrovski portal):

- ocenjevanje kadrovskih potreb,
- odkrivanje kadrovskih virov,
- preskrbovanje družbe s kadri,
- izbiranje ustreznih kadrov,

¹²⁹ Z omejenimi pooblastili ga je začasno vodila vodja kadrovskega sektorja in delno tudi glavni izvršni direktor.

- nameščanje kadrov in definiranje njihovih nalog,
- premeščanje iz različnih razlogov,
- koordiniranje in priprava aktov o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest in s tem povezanih dokumentov ter ostalih internih aktov s področja delovne zakonodaje,
- informiranje kadrov,
- informiranje družbe oziroma vodstva družbe o kadrovske problematiki (statistična in ostala poročila),
- poznavanje pristojne zakonodaje,
- priprava letnih planskih dokumentov, povezanih z zaposlovanjem,
- pripravljane zakonsko predpisanih statističnih poročil, ki zadevajo zaposlovanja za pristojne zunanje ustanove,
- priprava vseh potrebnih dokumentov, ki spremljajo delavce od sklenitve delovnega razmerja dalje (objave na zavodih, vsi interni dokumenti, pogodbe, sklepi, odločbe),
- skrb za socialno in zdravstveno varnost ter varnost pri delu,
- vodenje evidence prisotnosti in priprava podatkov za obračun plač,
- vzpostavitev sistemskih pogojev za razvoj posameznika (v smislu njegove profesionalne kot tudi osebne rasti), s pomočjo vseh oblik izobraževanja in prenosa znanja,
- priprava in izvajanje plana izobraževanja (funkcionalno in izobraževanje ob delu),
- izvajanje zakonsko obveznih izobraževanj s področja varnosti in zdravja pri delu, požarne varnosti in prve pomoči,
- spremljanje in sodelovanje pri aktivnem nastopanju zaposlenih na zunanjih dogodkih tako v domovini kot tujini,
- organiziranje izobraževanja za zaposlene hčerinskih družb.

Izmed zgoraj omenjenih nalog poudarjajo naloge kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju oziroma njeno vlogo pri tem. Predvsem se kaže v:

- koordiniranju in pripravi aktov oziroma pravilnikov, s katerimi določa način motiviranja in nagrajevanja;
- z razvojem pogojev in okolja za osebni in profesionalni razvoj posameznika;
- z izvajanjem izobraževanj za zaposlene kot tudi z izobraževanjem za vodenje;
- spremljanje in spodbujanje interno predavateljstvo ter nastopanje na zunanjih dogodkih.

Kadrovski sektor se poleg zgoraj omenjenih nalog loteva raznih projektov, s katerimi želi delati v dobrobit zaposlenih. Med drugim s Službo za odnose z javnostmi sodeluje pri **neformalnem druženju zaposlenih** (na primer organizaciji okroglih miz za zaposlene (Popotniške urice, kjer zaposlen predstavi svoje potovanje), organizira kegljanje,...) in na intranetu skrbi za prenovo, nadgradnjo in sprotno ažuriranje **Kadrovskega portala, portala Izobraževanje ter internega registra aktov**, na katerih zaposleni najdejo ključne in aktualne informacije na pregleden, dostopen in enostaven način. Kadrovski portal je nastal z namenom še bolj približati kadrovski sektor in njihove dejavnosti zaposlenim v podjetju. Zaposleni se lahko seznanijo s področjem dela sodelavcev iz kadrovskega sektorja, hkrati pa najdejo osnovne informacije ter novice na kadrovskem področju. Kadrovski sektor je z aplikacijo **Osebnega portala** zaposlenim omogočil tudi hiter in ažuren dostop do osebnih zaposlitvenih podatkov (na primer podatek o prisotnosti, stanje rednega letnega dopusta, zgodovina zaposlitev v podjetju, zadolžena oprema, oddaja zahtevka za dopust, nadurno delo, kompenzacijo ur in podobno). Prav tako uvaja nove aplikacije na področju izobraževanja z aplikacijo **e-izobraževanja**.

Omenili bi tudi pomembnejši kadrovski projekt **Družini prijazno podjetje**. Podjetje je konec leta 2008 pridobilo osnovni certifikat Družini prijazno podjetje, s katerim se je zavezalo uvajati ukrepe za boljše upravljanje s človeškimi viri v smislu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Tako so in bodo uvedeni ukrepi na področju delovnega časa, razvoja kadrov, organizacije dela, politike informiranja in komuniciranja, veččin vodstva ter posebnih, dodatnih storitev za družino.

V nadaljevanju podrobneje predstavljava projekta Kadrovske strategije in Letnega razvojnega pogovora¹³⁰ ter ocenjevanje kompetenc. Po najinem mnenju je kadrovska služba s kadrovsko strategijo in izvedbo LRP najbolj neposredno¹³¹ vplivala na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Z organizacijo in uvedbo LRP je vodjem postavila okvire oziroma jim ponudila orodje za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.

¹³⁰ V nadaljevanju LRP.

¹³¹ V primerjavi z ostalimi kadrovskimi projekti, ki so predstavljeni v tem poglavju.

9.2.2 Kadrovska strategija

V podjetju so v letu 2008 pripravili Kadrovsko strategijo podjetja za naslednja tri leta (preučevano podjetje, poročilo delavnice), analiza je bila narejena za obdobje od 2004 do 2007 (preučevano podjetje, analiza kadrovskih podatkov za kadrovsko strategijo). Njen namen je predvsem določiti ciljna področja delovanja in ključne kadrovske aktivnosti, ki podpirajo poslovno strategijo podjetja in so medsebojno usklajene tako, da pride do čim boljših učinkov pri njihovem izvajanju. Pri tem so pomembna tako poslovna izhodišča kot tudi kadrovska analiza ter analiza kadrovskega portfelja, ki pokaže vrzeli med potrebnimi in obstoječimi zmožnostmi zaposlenih.

S pomočjo kadrovske strategije so določili, kje v podjetju je potrebno načrtovati ustrezne ukrepe za povečanje potenciala in uspešnosti zaposlenih. Cilji strategije, ki so jih v družbi v letu 2008 že začeli uspešno uresničevati, segajo na področje doseganja visoke motiviranosti zaposlenih, zadržanja oziroma pridobitve strokovnjakov, krepitev informacij in informiranja, kulture tržne naravnosti, moči kadrovske funkcije in vloge podjetja v okviru poslovne skupine. Vseeno pa je bilo v izbranem podjetju zaznано več problematičnih področij, katere sva pri raziskovanju zaznali tudi sami: pomanjkanje motivacije in slabo ocenjeni sistemi nagrajevanja, neustrezno vodenje in tudi nezadovoljstvo s kadrovsko funkcijo v podjetju (preučevano podjetje, poročilo delavnice za pripravo predloga kadrovske strategije in akcijski načrt).

Za predstavitev vloge vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih podrobneje predstavlja korake oziroma postopke, s katerimi skuša podjetje doseči dva ciljna področja, in sicer **visoko motiviranost ter moč kadrovske funkcije**.

Kadrovska strategija določa korake za doseg cilja visoke ravni motiviranosti:

- prepoznati in odstraniti demotivacijske dejavnike (izhodni intervjuji);
- merljivi cilji (vzpostavljeni prek internih delavnic) in ciljno vodenje;
- učinkovita izvedba letnih razgovorov in napredovanja;
- dopolniti in uporabiti možnosti nedenarnega nagrajevanja;
- identifikacija, razvijanje in spremljanje ključnih kadrov in potencialov;
- razviti delo z vprašaji in potenciali (prioriteta je reševanje s prerazporeditvami);

- projekti kot izziv (ob primernem projektnem nagrajevanju; tudi na nivoju poslovne skupine).

Moč kadrovske funkcije pa bodo skušali zvišati z naslednjimi koraki:

- učinkovito izvajanje kadrovske strategije in aktivnosti;
- razviti svetovalno in podporno vlogo kadrovske službe (svetovalec za vodje, skrbniki za kadrovska področja);
- povečati ugled kadrovske službe v podjetju (bolj poljudno komuniciranje);
- razviti strokovnost na vseh nivojih prek usmerjenih usposabljanj znotraj podjetja in navzven;
- podpora vodstva izvajanju kadrovskih aktivnosti;
- vključevanje uporabnikov v razvoj sistemov.

9.2.3 Letni razvojni pogovor in ocenjevanje razvitosti kompetenc

Eden izmed projektov, s katerimi je kadrovska služba želela dvigniti motiviranost, zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih, je izvedba letnih razvojnih pogovorov¹³². Prvi LRP so bili izvedeni septembra 2007, v letu 2008 pa so postali del organizacijske kulture in so se prvič odvijali na nivoju celotne družbe. Kasneje so bili LRP nadgrajeni oziroma razviti tudi na področju vodenja s cilji in ocenjevanja delovne uspešnosti ter z ocenjevanjem doseganja razvitosti kompetenc¹³³ zaposlenih. LRP so bili nadgrajeni s (samo)oceno kompetenc in oceno kompetenc vodje, torej z metodo 180°. Kasneje je bilo ocenjevanje vodij pri LRP dopolnjeno z oceno podrejenih, torej po modelu 270°¹³⁴. V podjetju se bo namreč ocenjevanje po metodi 360° uvajalo postopoma.

Podjetje ima za vsako delovno mesto oblikovane kompetenčne profile. S tem lahko ugotavljajo, v kolikšni meri so posamezne kompetence razvite pri posamezniku, ki zaseda določeno delovno mesto. Ta razlika med pričakovanim (dejanskim) in zahtevanim je lahko

¹³² LRP lahko opredelimo kot poglobljen pogovor vodje z vsakim neposredno podrejenim posebej, je sistematično voden pogovor, kjer se vodja in sodelavec pogovarjata o stvareh, pomembnih za oba, a se o njih v vsakodnevni naglici običajno ne uspeja. V LRP pregledata motivacijo in zadovoljstvo delavca pri delu, odnos delavca do sodelavcev, nadrejenega in strank; ocenjujejo se opravljena dela in naloge potrebne pri doseganju postavljenih ciljev ter delavčeva razvitost kompetenc; nadrejeni s svojim podrejenim tudi določi letni načrt dela za naslednje ocenjevalno obdobje in doseganje stopnje zahtevane razvitosti njegovih kompetenc, določene za delavčevo delovno mesto.

¹³³ Vključitev sistema kompetenc oziroma (samo)ocenjevanja kompetenc je več kot smiselno. Kompetence namreč obsegajo vse tisto, kar prispeva k delovnemu uspehu, veliko bolj kot znanje samo po sebi. Gre za kombinacijo strokovnega znanja in veščin ter osebnostnih lastnosti in sposobnosti, ki jih opredelimo v kompetenčnem profilu delovnega mesta.

¹³⁴ To pomeni, da vodjo ocenjujejo njegovi direktno nadrejeni, direktno podrejeni, oceni pa tudi sam sebe.

eden od temeljev LRP, saj omogoča opredelitev kariernih ciljev in razvoja posameznika, opredelitev poslovnih ciljev v naslednjem obdobju, načrtovanje nadaljnjega izobraževanja in oceno uspešnosti za preteklo obdobje.

Gre za orodje, ki lahko odločilno prispeva pri organizacijskih in spremembah posameznika, če je izvedeno (vodja) in uporabljeno (kadrovska služba) pravilno. V turbulentnem okolju omogoča demokratizacijo povratnih informacij zaposlenim o njihovi delovni uspešnosti, usmerja v odpravo deficitarnih kompetenc ter stimulira zaposlene, da prevzamejo odgovornost za lasten razvoj in prispevek k uresničitvi skupnih organizacijskih ciljev.

10 ANALIZA VLOGE KADROVSKE SLUŽBE IN VODJE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH

Pri analiziranju vloge kadrovske službe in vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih sva upoštevali različne raziskovalne metode v skladu z metodo študije primera. Analizirali sva interna gradiva podjetja, uporabili metodo neposrednega opazovanja (z udeležbo in brez) ter izvedli in analizirali vprašalnik. Podatke bova črpali iz kadrovske strategije, pomembnejših pravilnikov, ki urejajo motiviranje in nagrajevanje ter iz tistih kadrovskih projektov, ki se nama zdijo pomembni za obravnavano področje. Za bolj celostno sliko bova analizirali še izbrane sklope poročila o merjenju organizacijske klime za leto 2009, na podlagi katere bova pridobili podatke o tem, kako zaposleni gledajo na določene aspekte motiviranja in nagrajevanja. Kako vodje vidijo omenjeno problematiko in kakšno je njihovo mnenje o sodelovanju kadrovske službe in vodje na področju motiviranja in nagrajevanja zaposlenih pa bova pridobili iz analize vprašalnika.

10.1 PROCES NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA

Motivacijo in nagrajevanje zaposlenih formalno urejajo akcijski načrt kadrovske strategije, ki določa ciljna področja, različni pravilniki¹³⁵ ter nekateri kadrovske projekti (LRP, Družini prijazno podjetje). Vodje imajo tako pri vodenju, motiviranju in nagrajevanju zaposlenih na voljo razna orodja.

Kot določajo ciljna področja **kadrovske strategije** so aktivnosti in pozornosti med drugim usmerjene tudi na višjo raven motiviranosti in na moč kadrovske funkcije. Problematična področja, kot so pomanjkanje motivacije in slabo ocenjeni sistemi nagrajevanja, neustrezno vodenje in tudi nezadovoljstvo s kadrovske funkcije v podjetju, izboljšujejo z različnimi ukrepi. S slednjimi lahko k izboljšanju pripomore tako kadrovska služba kot tudi vodje

¹³⁵ Ob reorganizaciji leta 2007 so bili spremenjeni in na novo sprejeti tudi ključni kadrovske pravilniki, ki so korenito spremenili sistemizacijo delovnih mest, plačni sistem in sistem napredovanja. Akt o sistemizaciji delovnih mest je združil 1300 nazivov delovnih mest na samo 130 in poenotil nazive iz različnih področij ter tako omogočil lažje prehajanje in prerazporejanje iz področij v področja, kjer so bili nazivi podobni. Pravilnik o plačah, nadomestilih in drugih prejemkih je vpeljal velike spremembe in ključno spremenil plačni sistem. Iz obstoječih točk, ki so formirale osnovno bruto plačo, je podjetje uveljavilo plačni sistem s količniki, tarifnimi in plačnimi razredi. Pravilnik o napredovanju pa je poleg vertikalnega napredovanja uvedel horizontalno napredovanje (napredovanje na delovnem mestu) ter uvedel t.i. izredno in redno napredovanje (preučevano podjetje, interni dokumenti).

oziroma njuno (učinkovito) sodelovanje. Ugotavljava, da so ciljna področja dobro podkrepjena s specifično definiranimi aktivnostmi, vendar ostaja še veliko priložnosti za njihovo realizacijo.

V podjetju imajo formalno določena pravila nagrajevanja v sklopu omenjenih pravilnikov. V nadaljevanju predstavlja tiste aspekte **pravilnikov**, ki vplivajo na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih z določitvijo finančnega in nefinančnega nagrajevanja ter možnostmi napredovanja.

Pravilniki določajo poslovno in delovno uspešnost. Poslovna uspešnost je definirana kot izplačilo božičnice in 13. plače. Delovna uspešnost zaposlenih se ugotavlja in ocenjuje na podlagi kriterijev¹³⁶, pri tem mora biti zaposleni ocenjen vsaj tri kriterije nadpovprečno in nobenega podpovprečno. Delovna uspešnost se lahko ugotavlja posamezno ali skupinsko ter jo ugotavlja in ocenjuje neposredni vodja, in sicer za posamezen mesec oziroma za več mesecev hkrati. V primeru ugotovljene delovne uspešnosti lahko zaposleni prejme denarno ali nedenarno nagrado. Pri finančnem nagrajevanju gre večinoma za odstotke osnovne bruto plače in sicer največ 20 odstotkov z omejitvijo 100 odstotkov osnovne bruto plače v obdobju enega leta.

Kot **nefinančno nagrajevanje** pravilniki omogočajo nagrade, ki jih neposredni vodja lahko ponudi zaposlenemu:

- višji znesek pogovorov na mobilnem aparatu,
- udeležba na dodatnih izobraževanjih,
- omogočanje študija,
- plačana odsotnost z dela do največ 3 dni,
- plačan zdraviliški oddih znotraj države,
- zamenjava službenega telefona ali prejem mobilnega telefona v trajno last,
- druge nedenarne nagrade.

Nagrado lahko prejme zaposleni tudi:

- za izjemne delovne dosežke,
- če je izbran za najboljšega delavca oziroma sodelavca organizacijske enote,

¹³⁶ Primeri kriterijev so recimo obseg oziroma količina opravljenega dela, povečanje delavčeve tedenske oziroma mesečne delovne obveznosti, kvaliteta dela, gospodarnost, odnos do drugih,...

- za status internega izvajalca izobraževanj,
- če zaposleni aktivno sodeluje na zunanjih strokovnih dogodkih,
- za uspešno izvedbo projekta, pri katerem je potrebna koordinacija dela različnih področij oziroma služb (projektno delo).

Obrazložen predlog za dodelitev nagrade zaposlenemu poda neposredni vodja, za skupinsko delovno uspešnost pa vodja organizacijske enote oziroma vodja skupine. Predlog mora vsebovati vrsto in višino nagrade ter ocenjevalni list, v primeru skupinskega ugotavljanja delovne uspešnosti pa tudi sorazmerja delitve le-te med člane. Predlog za dodelitev nagrade potrди vodja sektorja, nato enote in nazadnje direktor področja oziroma vodja službe. Potrjen predlog za dodelitev nagrade se posreduje v Kadrovski sektor, ki ga skupaj s svojim mnenjem predloži izvršnemu direktorju v odločanje. Oдобren predlog za dodelitev nagrade je podlaga za izplačilo.

Podjetje ima torej razvit spekter (ne)finančnega nagrajevanja, vprašanje pa je, v kolikšni meri ga neposredni vodje uporabljajo oziroma koliko so z njim sploh seznanjeni. Kljub sistemom nagrajevanja, ki jih podjetje ima, meniva, da zaposlene ne spodbuja dovolj oziroma z njimi ne dosega želenega učinka motiviranja in nagrajevanja zaposlenih¹³⁷. Zdi se, da je v današnjih organizacijah potrebno pogledati preko običajnih nagrad in spodbud. Hkrati pa je moč opaziti, da veliko vodij ni seznanjenih z oblikami nefinančnega nagrajevanja oziroma jih ne uporabljajo, zato je tu še veliko priložnosti za dvig motivacije zaposlenih. Predvsem zato, ker nekaterim posameznikom ta oblika nagrade pomeni več kot finančna, saj so uspešni zaposleni večinoma psihično in časovno obremenjeni, tako da bi bila to lahko ena izmed najbolj primernih oblik nagrade.

Kadrovska služba je s pravilniki postavila okvire motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, vodja pa je odgovoren, kako in koliko bo omenjene možnosti izkoristil. Zanimivo je, da ima kadrovska funkcija, kljub odobritvam direktorja področij in sektorja ter ne nazadnje predloga neposrednega vodje, končno moč odločanja glede nagrad, tako glede višine kot tudi splošne odobritve.

¹³⁷ Rezultati organizacijske klime vsako leto znova pokažejo, da je področje nagrajevanja med najslabše ocenjenimi.

V podjetju imajo možnosti rednega in izrednega napredovanja. Zaposleni lahko napreduje na delovnem mestu¹³⁸ (horizontalno napredovanje) ali pa na drugo delovno mesto¹³⁹ (vertikalno napredovanje). Podjetje enkrat letno s planskimi akti opredeli sredstva za napredovanje delavcev, izvršni direktor na predlog Kadrovskega sektorja sprejme sklep o razdelitvi predvidenih sredstev za napredovanja med področji in službami, v okviru katerih se odobrijo vsa napredovanja le teh. Podlaga za napredovanje je izvedba LRP in nadpovprečna ocena.

Podjetje je z vzpostavitvijo in uvedbo **letnih razvojnih pogovorov** vodjem ponudilo eno izmed orodij motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Z načrtovanjem LRP je narejen prvi korak v smeri ugotavljanja posameznikovih želja, potreb in postavljanja skupnih ciljev. Zaposlenim je omogočeno poznavanje načrtov podjetja in skupine kot celote, spodbuja se uresničevanje osebnih ambicij, z napredkom podjetja rastejo tudi njeni zaposleni.

LRP se opravi v prvem trimesečju leta, na katerem zaposleni in neposredni vodja pregledata doseganje ciljev, razhajanje v kompetencah ter pripravita načrt za izboljšanje, določita nove cilje in se pogovorita o vseh morebitnih odprtih temah. Dokument ob zaključku podpišeta oba udeleženca, nato pa ga vodja preko aplikacije pošlje v kadrovski sektor. Ob izpolnjevanju pogojev neposredni vodja odda predlog za napredovanje, ki ga potrdijo nadrejeni na višjih ravneh. Kadrovski sektor preveri pravilnost izpolnjenega LRP, izpolnjevanje pogojev glede na veljavne in ustrezne pravilnike ter poda končni predlog za napredovanje.

Podjetje ima torej zelo dober sistem vodenja in organiziranja LRP ter ga tudi nadgrajujejo s prijemi in programi, prilagojenimi podjetju. Vendar svarila niso odveč: tako kot vsako drugo orodje ga je potrebno uporabiti načrtno, previdno in modro, saj naivne bližnjice in poenostavitve vodijo ne le v razočaranja, ampak v prave katastrofe. Če želimo doseči kritično maso sprememb v organizacijski kulturi, so potrebni dobri medsebojni odnosi in zaupanje. LRP je namenjen zaposlenim, ker si pridobijo poštene, točne, koristne, uporabne in verodostojne povratne informacije ter vodjem, saj zmanjšuje breme dajanja povratnih informacij in jim omogoča, da postanejo razvijalci in trenerji svojih zaposlenih in ne le »priganjalci« k rezultatom.

¹³⁸ S prehodom v višje plačilne razrede. Delovna mesta oziroma plačo definirajo tarifni razredi in znotraj njih plačilni razredi.

¹³⁹ Delavec napreduje na drugo delovno mesto s prehodom na višje ovrednoteno delovno mesto v istem tarifnem razredu ali v drugem tarifnem razredu.

LRP in omenjeni pravilniki predstavljajo orodje oziroma okvirje, ki jih imajo vodje na razpolago za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Vendar pa imajo vodje s svojim vodenjem oziroma z različnimi stili vodenja najbolj neposreden vpliv na motivacijo zaposlenih. Gre za vidik motivacije, ki ga ne »predpisuje« noben pravilnik in je tako v pretežni meri odvisen predvsem od vodje. Tukaj misliva predvsem na pohvale, priznanja za opravljeno delo, organizacijo dela zaposlenega in znotraj oddelka, učinkovito dodeljevanje nalog, komunikacijo in obveščenost, določanje ciljev, postavljanje zgleda, upravljanje notranjih odnosov in drugo.

Nenazadnje pa je k vzpodbujanju širšega motivacijskega okolja kadrovska služba prispevala tudi z ukrepi s področja **družini prijaznega podjetja**. Pridobitev certifikata ter sprejetje ukrepov se nama zdi pomemben korak tudi z vidika motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Meniva namreč, da če imajo zaposleni možnost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, so tudi bolj zadovoljni, srečni in posledično bolj motivirani. Dejstvo namreč je, da motivacija ni samo „naloga“ vodij in podjetja, temveč leži tudi v posameznikih samih.

Skleneva lahko, da motiviranje in nagrajevanje zaposlenih poteka na več ravneh. Pri tem misliva na to, da gre za ustvarjanje motivacijskega okolja na **mikro**¹⁴⁰ in **makro**¹⁴¹ ravni. Vlogo kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih lahko tako opredeliva na makro nivoju, saj z različnimi prijemi, programi, aplikacijami in pravilniki ustvarja in postavlja okvire in pogoje, vodje pa na mikro ravni z učinkovito izvedbo odločilno vplivajo na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.

Pri tem pa seveda ne misliva, da je njihova vloga strogo ločena, ampak se pomembno dopolnjuje in prepleta¹⁴². Motivacija je poleg človeških sposobnosti in znanja eden od ključnih dejavnikov uspešnosti zaposlenih, motiviranje pa tako ena od ključnih nalog managerjev, ki jim kadrovski strokovnjaki pomagajo z oblikovanjem ustreznih kadrovskih sistemov in orodij za motiviranje, med drugim tudi sistemov nagrajevanja (Zupan 2008).

¹⁴⁰ Mikro raven – odnos med zaposlenim in vodjo oziroma odnosi v ožjem timu, oddelku.

¹⁴¹ Makro raven – organizacijska kultura, pravilniki, umestitev kadrovske funkcije v podjetju in njena vloga.

¹⁴² V duhu devolucije menedžmenta kadrovskih virov pa je ne nazadnje motiviranje in nagrajevanje zaposlenih naloga menedžerjev, v sodelovanju s kadrovsko službo pa oblikujejo sisteme nagrajevanja in nadalje v sodelovanju z vodji izvajajo sam sistem nagrajevanja. Pri motiviranju moramo torej upoštevati tudi vodenje, saj se le-to nanaša na ljudi in njihove zmogljivosti. V okviru tega procesa poskuša vodstvo vplivati na ljudi, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi opravili svoje naloge kar najbolje. To poizkušajo vodje z uporabo različnih stilov vodenja. Različni stili so tudi različno uspešni. Njihova uspešnost se meri po tem ali je podjetje doseglo cilj ali ne (Lipičnik in Možina 1993, 90).

S ponazoritvijo (glej tabelo 10.1) želiva le poudariti različnost vloge kadrovske službe in vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih – v relaciji do zaposlenega ima kadrovska služba torej bolj posredno vlogo, vodje pa neposredno.

Tabela 10.1: Vloga kadrovske službe in vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih

	mikro raven	makro raven
vloga kadrovske službe	posredna	neposredna
vloga vodje	neposredna	posredna

Vir: lastna ponazoritev

Meniva, da ima kadrovska služba bolj posredno vlogo pri motiviranju in nagrajevanju na mikro ravni, res pa je, da ima neposredno vlogo na makro ravni (pravilniki, projekti in aktivnosti, ki jih izvajajo v sodelovanju z drugimi področji¹⁴³), s katerimi dajejo okvire vodjem za delo na področju motiviranja in nagrajevanja. Vodje pa imajo neposredno vlogo na dejansko motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, pa obenem nimajo (večjega) vpliva na oblikovanje kadrovskih pravilnikov in projektov, ki zadevajo področje motiviranja in nagrajevanja ter imajo tako posredno vlogo na makro ravni, saj s svojim stilom vodenja sooblikujejo organizacijsko kulturo. Za ponazoritev: ob pripravi kadrovskih aktivnosti oziroma pravilnikov in uvedbi LRP vodje namreč niso povabljeni k sodelovanju, da bi s svojimi mnenji, izkušnjami, kompetencami in znanjem sooblikovali omenjene kadrovske projekte in pravilnike.

Sodelovanje med kadrovsko službo in vodji po najinem mnenju lahko označimo kot nezadostno¹⁴⁴. Navsezadnje so LRP pripravljene in namenjene vodjem oziroma so orodje, s katerim upravlja vodja in z njimi motivira in nagrajuje zaposlenega. Zato se nama zdi smiselno, da bi kadrovska služba v večji meri vključevala vodje v razvoj sistemov motivacije in nagrajevanja oziroma sodelovala z vodji ter jih spraševala po mnenju in morebitnih predlogih.

¹⁴³ Na primer s Službo za odnose z javnostmi, informatiko,...

¹⁴⁴ Ovire na poti uspešnega partnerstva na strani kadrovskih menedžerjev, kot tudi na strani linijskih vodij sta raziskovala Papalexandris in Panayotopoulou, 2005. Glej poglavje 2.3.1.

10.2 ANALIZA POROČILA MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME

Z analizo in interpretacijo izbranih sklopov bova skušali ugotoviti, kakšen odnos imajo zaposleni do motiviranja in nagrajevanja. Organizacijska klima je namreč močna sila, ki vpliva na vedenje posameznika in skupin v organizaciji. Po ocenah številnih študij posredno vpliva vsaj z 20 do 30 % na uspešnost organizacij. Predstavlja jo niz sicer neoprijemljivih predpostavk, prepričanj, vrednot in norm zaposlenih (Poročilo o merjenju klime 2008, interni dokument preučevanega podjetja).

Podjetje je začelo z merjenjem organizacijske klime leta 2006. Uporabljen je bil anonimen, klasični, strukturiran, internetno podprt raziskovalni vprašalnik, razdeljen na več sklopov¹⁴⁵, ki opisujejo različne vidike podjetja. Anketo o organizacijski klimi je leta 2009 izpolnilo 45 % zaposlenih. V nadaljevanju podrobneje predstavlja rezultate analize posameznih sklopov organizacijske klime iz Poročil o merjenju organizacijske klime za leto 2008 in 2009 (interna dokumenta preučevanega podjetja). Pri interpretaciji sva se osredotočili na leto 2009, vseeno pa sva bili pozorni tudi na večja odstopanja posameznih trditev.

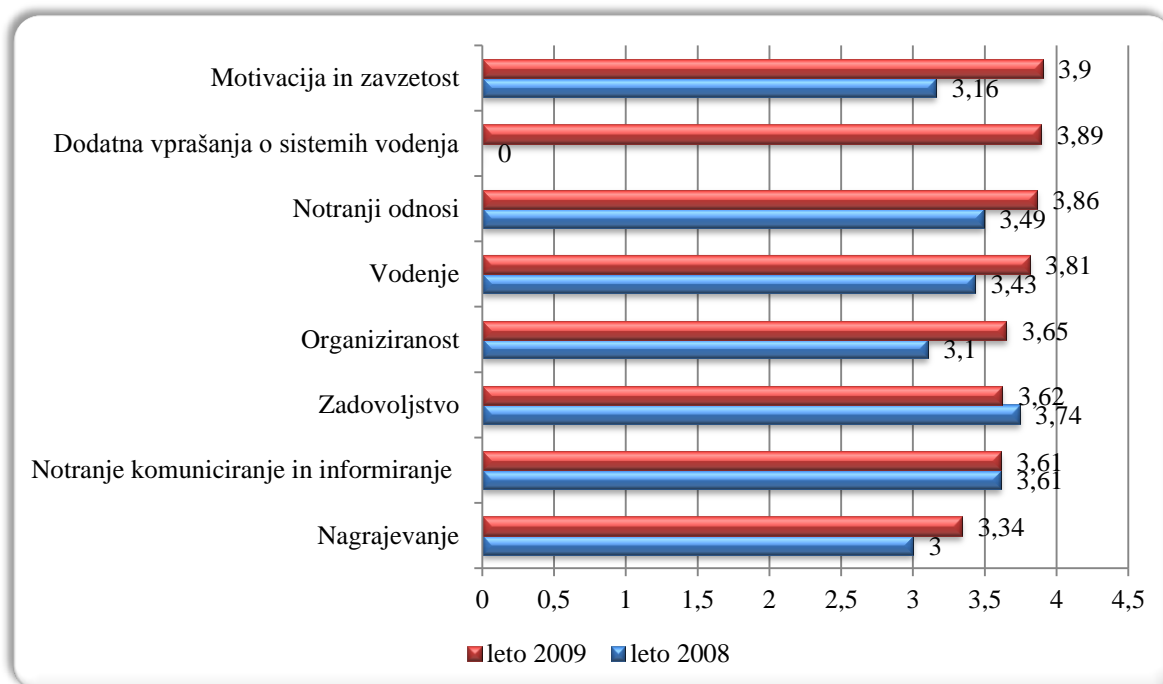
Pri interpretaciji rezultatov organizacije klime sva se osredotočili na pomembne sklope, ki se nanašajo na motivacijo in zavzetost, vodenje, dodatna vprašanja o sistemih vodenja in nagrajevanje.

Dodatno sva vključili tudi posamezne trditve ostalih sklopov (notranji odnosi, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje ter zadovoljstvo), ki po najinem mnenju tudi vplivajo na raziskovanje vloge vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih.

¹⁴⁵ Raziskovalni sklopi: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in ciljev, vodenje, organiziranost, notranje komuniciranje, razvoj kariere, nagrajevanje, zadovoljstvo pri delu, dodatna vprašanja, zavzetost zaposlenih (Gallup metoda), družini prijazno podjetje (novost 2008), primerjalna vprašanja (novost 2009).

Graf 10.1 prikazuje sklope organizacijske klime, ki so razvrščeni od najvišje ocenjene do najnižje. Najvišje sta ocenjena sklopa motivacije in zavzetosti ter dodatna vprašanja o sistemih vodenja. Sledijo sklopi notranjih odnosov, vodenja in organiziranosti, najslabše pa sta ocenjeni sklopi nagrajevanja, notranjega komuniciranja in informiranja ter zadovoljstva.

Graf 10.1: Povprečne vrednosti proučevanih sklopov organizacijske klime



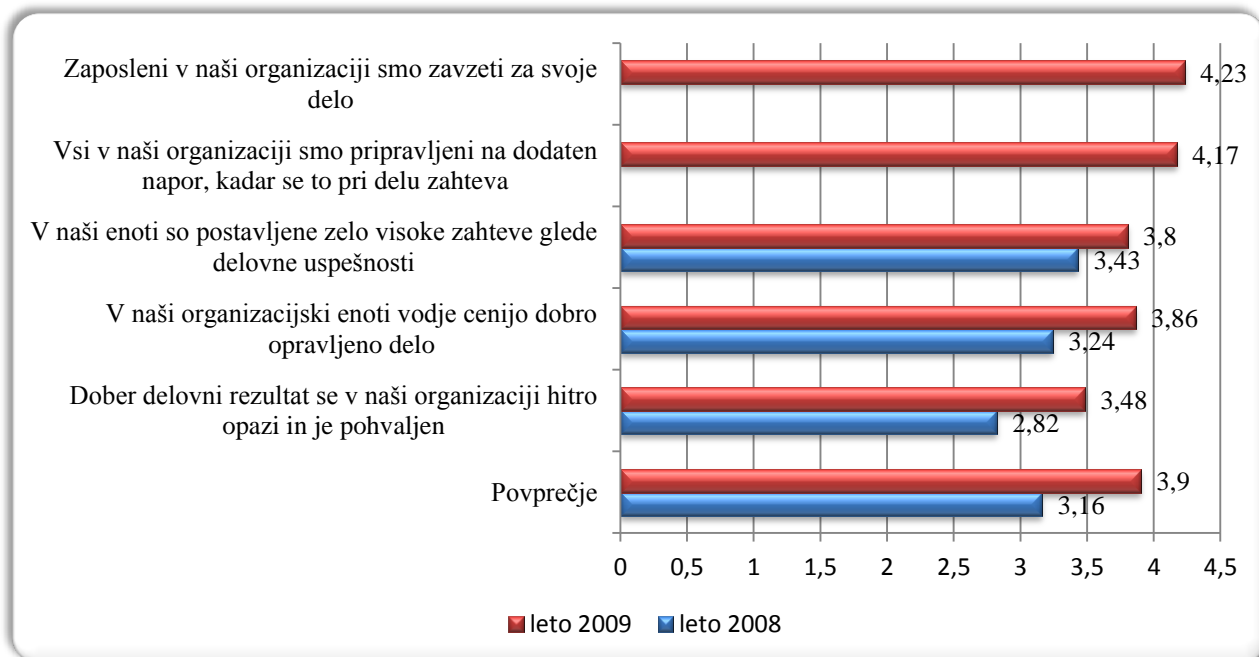
Vir: lastna analiza

10.2.1 Motivacija in zavzetost

V sklop motivacije in zavzetosti so vključene trditve glede zavzetosti za delo, pripravljenosti vlaganja dodatnih naporov za doseg cilja, opaženosti dobrih delovnih rezultatov in podobno (glej graf 10.2).

Sklop motivacije in zavzetosti je v povprečju dosegel vrednost 3,9, kar je občutno izboljšanje glede na leto 2008. Zaposleni se počutijo zavzeti za svoje delo (4,23), pripravljeni so vlagati dodatne napore, kadar je to potrebno (4,17) ter ocenjujejo, da vodje cenijo opravljeno delo (3,86), kar je občutno izboljšanje v primerjavi s letom 2008 (porast +0,62). Zaposleni so mnenja, da se dobri delovni rezultati ne opazijo hitro in tudi niso pravočasno pohvaljeni (3,48), vendar tudi pri tej trditvi opazimo izboljšanje glede na leto 2008 (porast +0,66).

Graf 10.2: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu motivacija in zavzetost



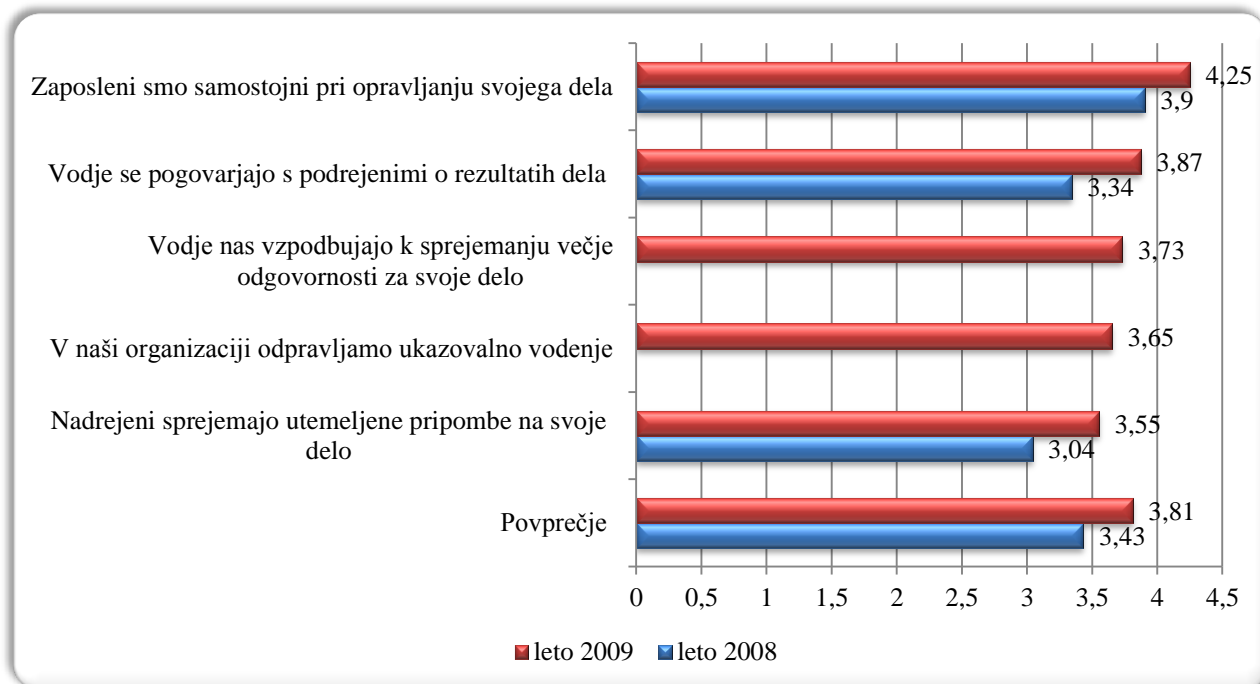
Vir: lastna analiza

10.2.2 Vodenje

Učinkovito vodenje je nepogrešljivo za doseganje zastavljenih ciljev organizacije, prav tako pa ima odločujočo in, po najinem mnenju, najbolj neposredno vlogo pri motiviranju zaposlenih. S tem sklopom preučujemo odnos med zaposlenim in neposrednim vodjem s poudarkom na samostojnosti pri delu, povratnih informacijah o opravljenem delu in prevzemanju večje odgovornosti za delo.

Sklop vodenja je v povprečju dosegel vrednost 3,81 (glej graf 10.3). Zaposlenim se od navedenih trditev zdi najpomembnejša samostojnost pri opravljanju njihovega dela (4,25) in pogovor o glede rezultatov dela (3,87). Pri slednji trditvi opazimo precejšen premik glede na leto 2008 (porast +0,53). Analiza kaže, da nadrejeni slabo sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo (3,55), vendar je kljub temu viden napredek glede na leto 2008 (porast +0,51).

Graf 10.3: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu vodenje



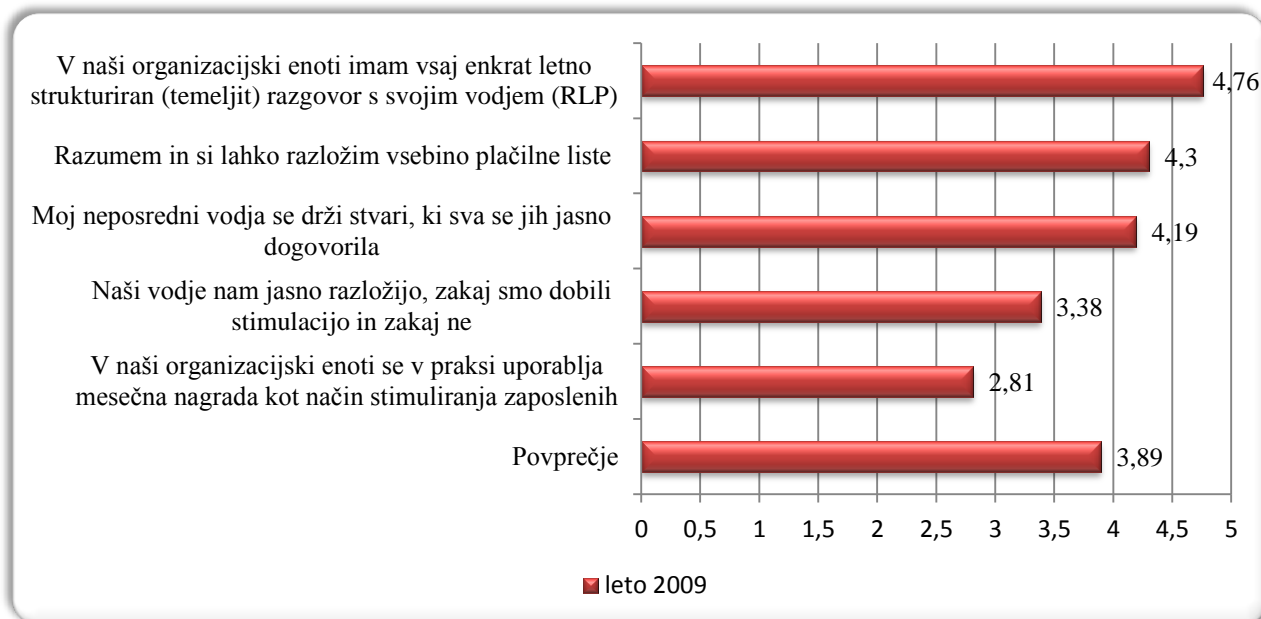
Vir: lastna analiza

10.2.3 Dodatna vprašanja o sistemih vodenja

Dodatna vprašanja o sistemih vodenja so podrobneje raziskovala izvajanje LRP, razumevanje plačilnih list, uporabe mesečnih nagrad kot oblike stimuliranja in podobno. Primerjava med letoma ni možna, saj so bile omenjene trditve na novo vključene v merjenje organizacijske klime leta 2009 (glej graf 10.4).

Ta sklop je v povprečju dosegel 3,89. Zaposleni so se največkrat strinjali, da imajo vsaj enkrat letno temeljit pogovor s svojim vodjem (4,76) ter si znajo razložiti vsebino plačilne liste (4,3). Opozarjajo pa na pomanjkljivo razlago glede (ne)prejetja mesečne stimulacije (3,38) ter uporabo mesečne nagrade kot načina stimuliranja zaposlenih (2,81).

Graf 10.4: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu dodatna vprašanja o sistemih vodenja



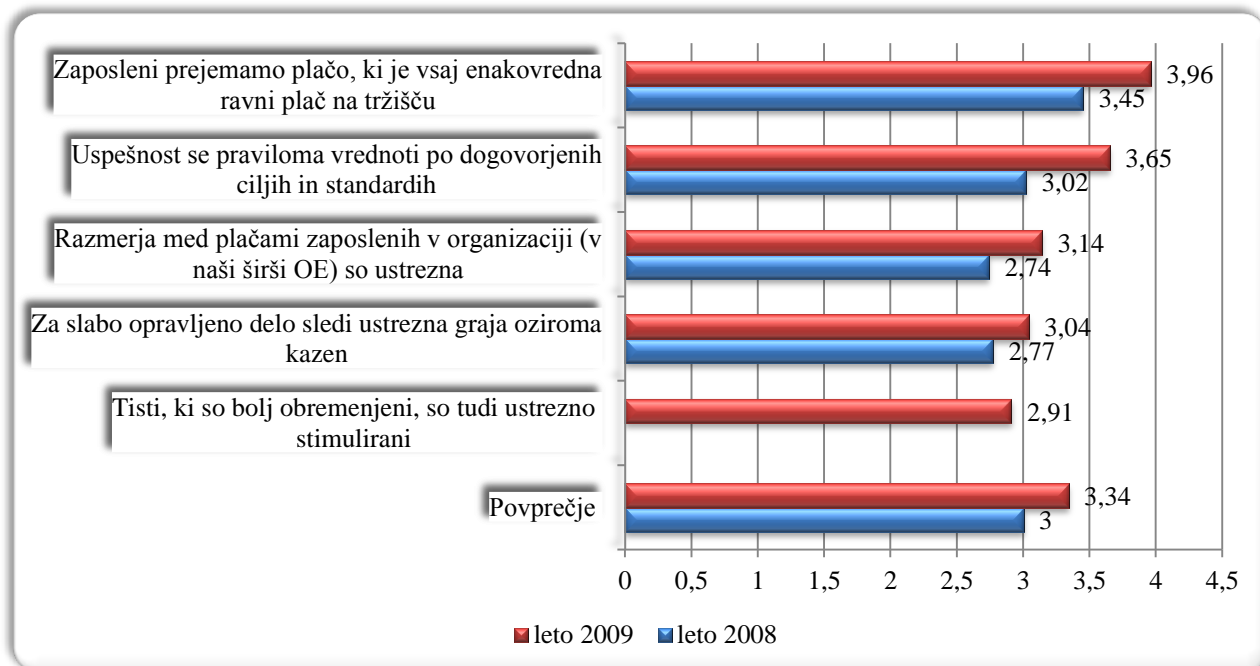
Vir: lastna analiza

10.2.4 Nagrajevanje

Preučevane trditve se nanašajo na enakovrednost plač na tržišču, ustrezna razmerja plač med oddelki, vrednotenje uspešnosti po vnaprej dogovorjenih standardih in podobno (glej graf 10.5).

Sklop nagrajevanja je izmed vseh izbranih sklopov med slabše ocenjenimi (3,34). Zaposleni z najvišjo povprečno oceno ocenjujejo enakovrednost ravni plač na tržišču (3,96), kar je hkrati tudi velik porast glede na leto poprej (+0,51) in trditev, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih (3,65; porast +0,63). Najslabše ocenjujejo ustreznost stimulacij za tiste, ki so bolj obremenjeni (2,91).

Graf 10.5: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu nagrajevanje



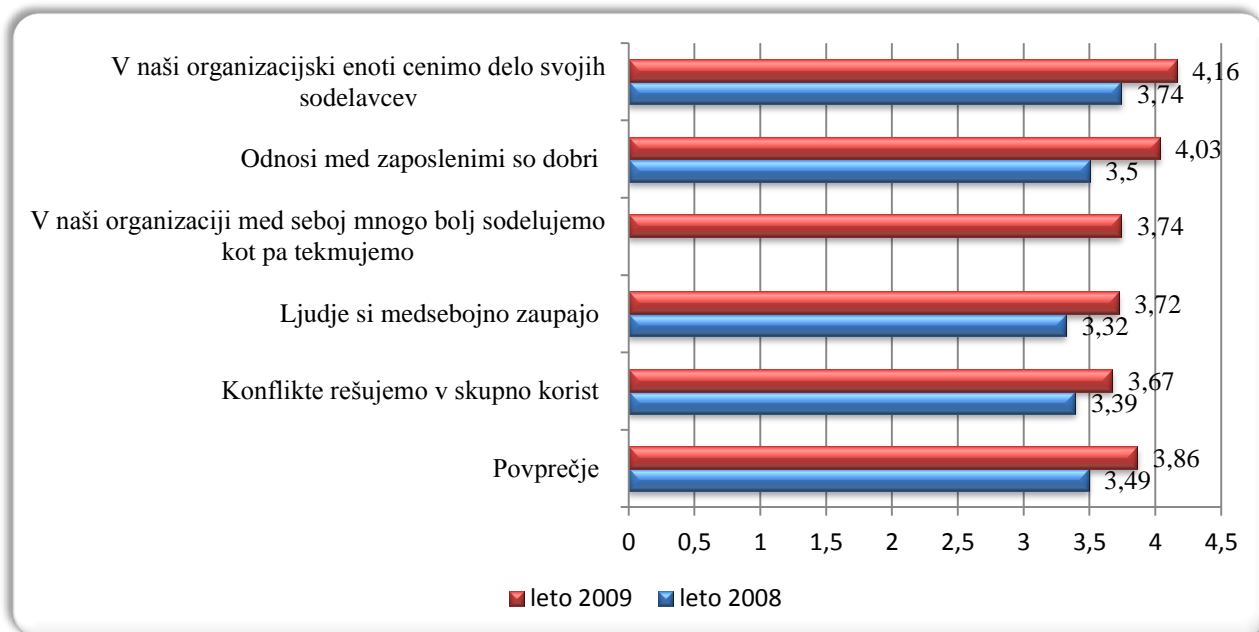
Vir: lastna analiza

10.2.5 Notranji odnosi

Sodelovanje s sodelavci vpliva na razvoj sposobnosti, delitev znanj in ambicij ter je nujno za razvoj kariere posameznika. V analizo sva zato vključili tudi sklop notranjih odnosov, saj meniva, da le-ti pomembno vplivajo na dobro počutje zaposlenega in njegovo motivacijo. Dobri odnosi med zaposlenimi vplivajo na timsko delo in na splošno vzdušje v kolektivu. Zanima naju mnenje zaposlenih o medsebojnih odnosih in sodelovanju, zaupanju in o načinu reševanja konfliktov (glej graf 10.6).

Sklop notranjih odnosov so zaposleni ocenili s povprečno vrednostjo 3,86. Najvišje ocenjena trditev je bila, da zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev (4,16), da so njihovi medsebojni odnosi dobri (4,03), kar je hkrati tudi precejšnje izboljšanje v primerjavi z letom 2008 (porast +0,53). Najnižje so ocenili reševanje konfliktov v skupno korist (3,67) ter kategorijo medsebojnega zaupanja (3,72), ki pa se je primerjalno gledano vseeno povečalo (porast +0,40). Sprašujeva se, če je reševanje konfliktov neuspešno prav zaradi nižje stopnje zaupanja.

Graf 10.6: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu notranji odnosi



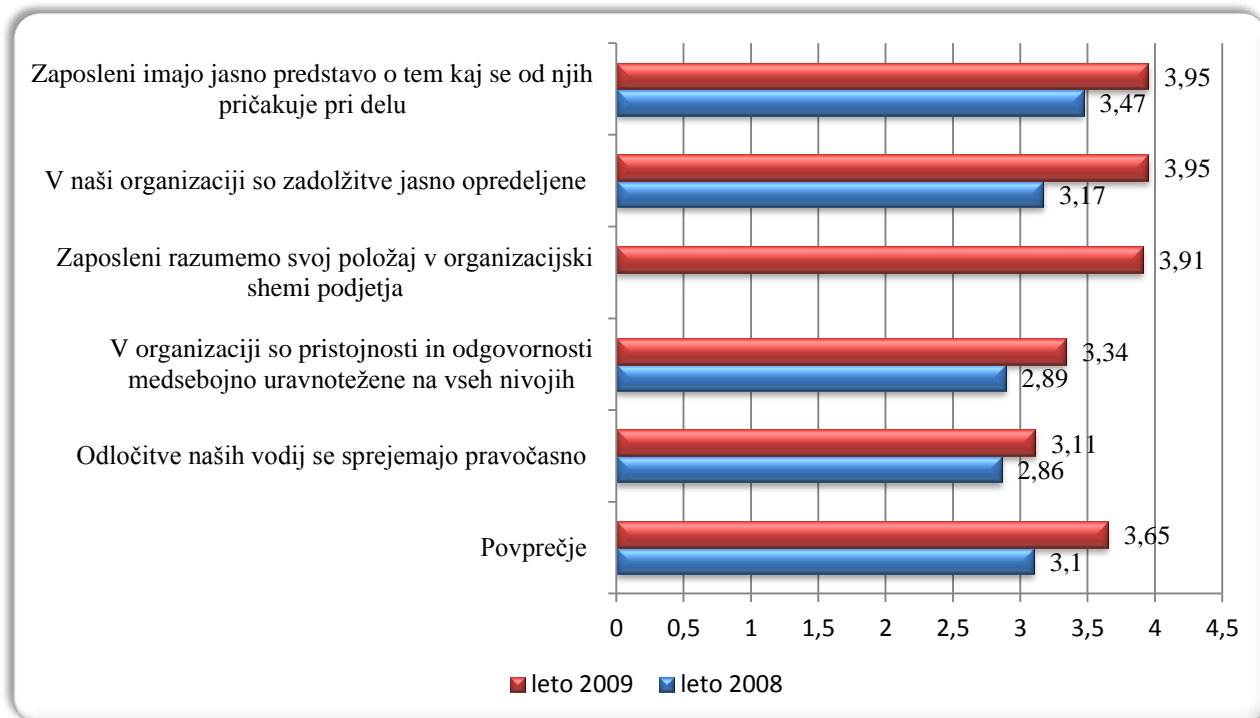
Vir: lastna analiza

10.2.6 Organiziranost

Trditve iz tega sklopa se nanašajo na jasna pričakovanja pri delu in opredeljene zadolžitve, medsebojno uravnoteženost pristojnosti in odgovornosti na vseh nivojih ter na pravočasno sprejemanje odločitev, ki jih sprejemajo vodje (glej graf 10.7).

Povprečna vrednost sklopa organiziranosti je 3,65. Trditvi, ki sta bili najvišje ocenjeni (3,95) se nanašata na jasno predstavo o pričakovanjih pri delu ter na jasno opredeljene zadolžitve. Pri slednji je opazen velik dvig glede na leto poprej (+ 0,78). Zaposleni so najnižje ocenili trditev o pravočasnem sprejemanju odločitev vodij (3,11). V tem vidiva problem, ker lahko zapoznele odločitve vplivajo tako na motiviranje in nerealizirano nagrajevanje kot na tudi zaupanje in komunikacijo.

Graf 10.7: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu organiziranost



Vir: lastna analiza

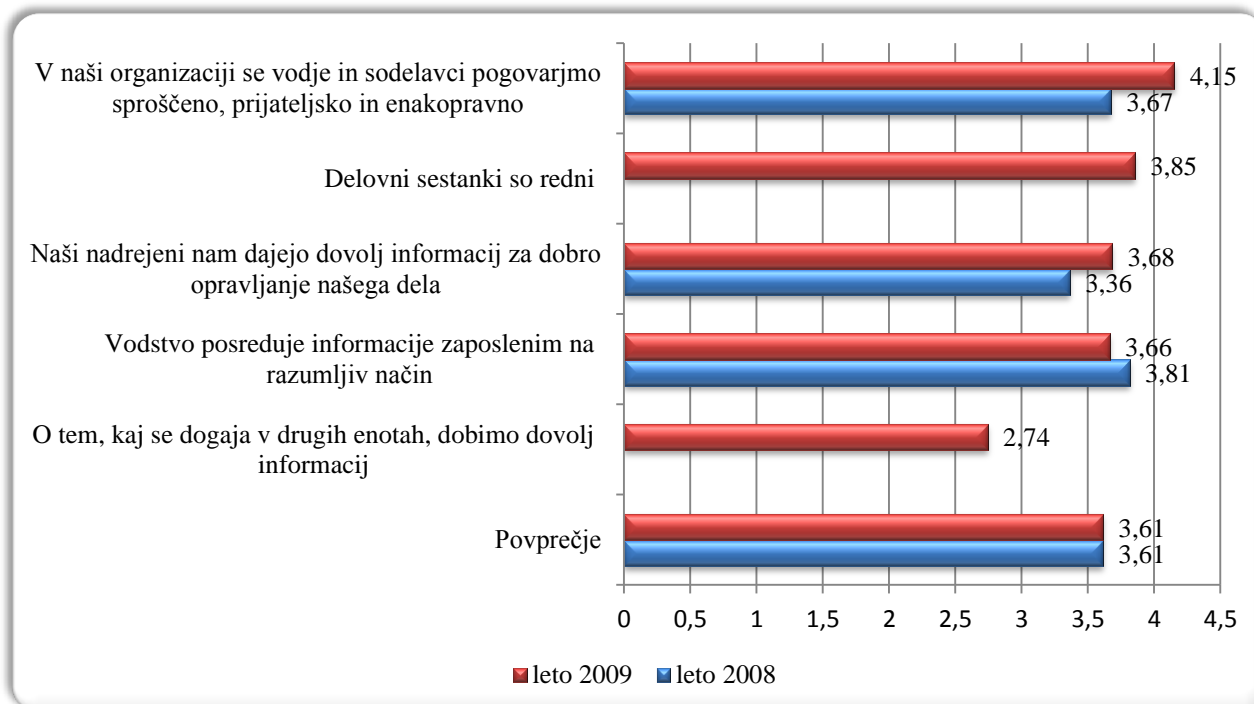
10.2.7 Notranje komuniciranje in informiranje

Obveščенost in informiranost zaposlenih sta pomembna za dobro delo in vplivata na razmišljanje ter pravilno odločanje zaposlenih. Pomembno vlogo ima komuniciranje vodij z zaposlenimi, predvsem informiranost, tako glede dela kot organizacije (glej graf 10.8).

Povprečna vrednost sklopa organiziranosti je 3,61, ki je enako kot leto poprej. Zaposleni menijo, da se z vodji pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno (4,15), opazili sva tudi izboljšanje glede na prejšnje leto (+0,48). Ocena kaže na dobro osnovo¹⁴⁶ učinkovitih odnosov, čeprav so zaposleni mnenja, da ne dobijo dovolj informacij o drugih organizacijskih enotah (2,74). Zanimivo se nama zdi, da je slabše ocenjena trditev glede razumljivosti informacij (3,66), ki je celo nižje ocenjena kot leto poprej (- 0,15).

¹⁴⁶ Visoko je ocenjeno sproščeno in prijateljsko vzdušje v odnosu vodja-zaposlen, vendar je bila v prejšnjem sklopu najnižje ocenjena trditev, da jim vodja ne da informacij oziroma pojasni stimulacij. Sklepava lahko, da so torej »prijatelji brez informacij« oziroma zaupanja, znova se tudi potrdi ugotovitev, da so vodje v preučevanem podjetju zelo raznoliki in drugačni.

Graf 10.8: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu notranje komuniciranje in informiranje



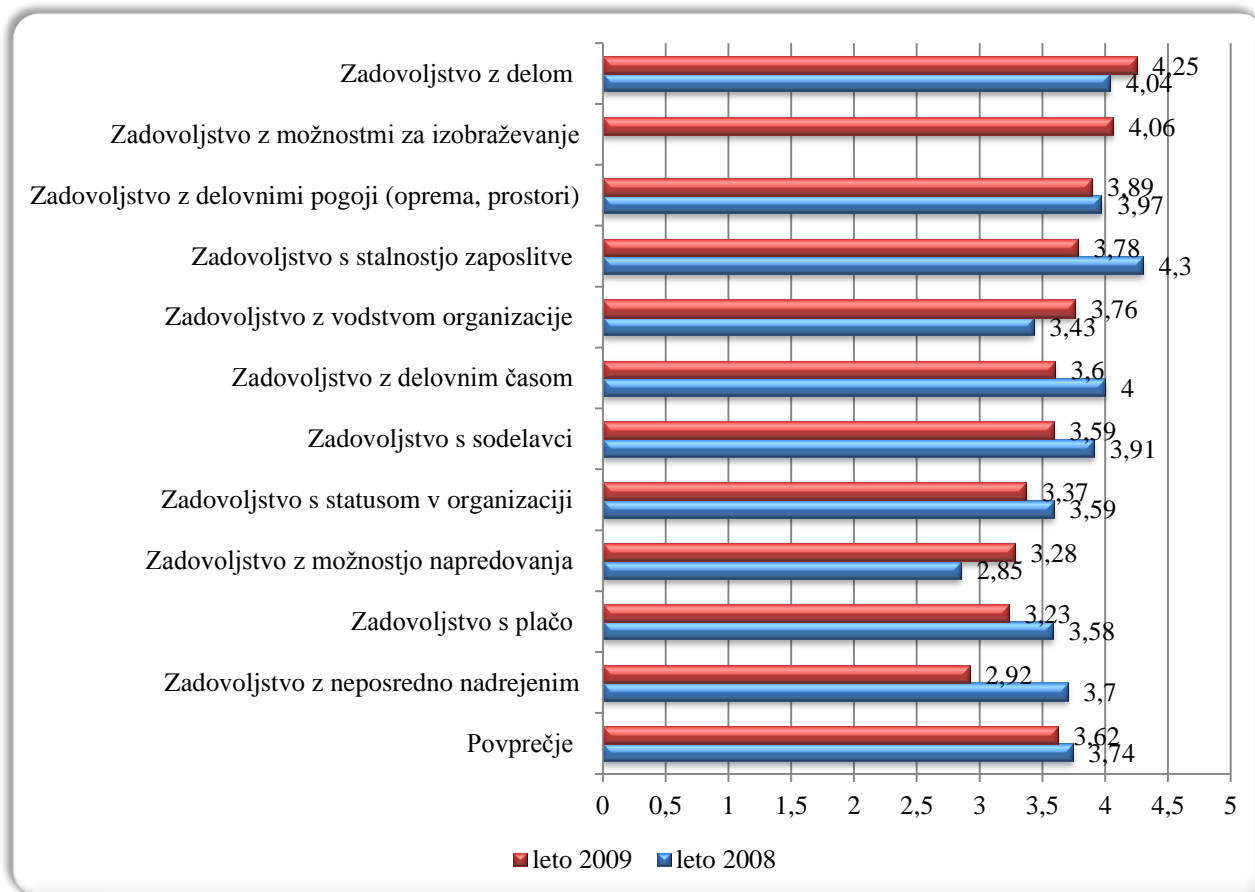
Vir: lastna analiza

10.2.8 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo pri delu sva izbrali zato, ker sva mnenja, da zadovoljstvo na delu, z delovnim okoljem, s sodelavci in celotno organizacijo motivira, stimulira, nagraduje ter izziva. Sklop, poleg naštetega in za naju najpomembnejšega, meri zadovoljstvo z vodstvom organizacije, z možnostjo napredovanja, plačo in z neposredno nadrejenim (glej graf 10.9).

Povprečna ocena celotnega sklopa zadovoljstva je 3,62. Zaposleni oziroma anketiranci so najbolj (4,25) zadovoljni z delom, kar kaže na to, da zaposlene vseeno najbolj motivira in zadovoljuje samo delo oziroma narava dela (gre torej za intrinzično ali notranjo motivacijo). Med najslabše ocenjenimi trditvami so ravno najpomembnejše za najino analizo. Trditev glede zadovoljstva z možnostjo napredovanja je bilo ocenjeno z 3,28 (porast glede na prejšnje leto +0,43). Zadovoljstvo dveh trditev, glede zadovoljstva s plačo (3,23) in zadovoljstva z neposredno nadrejenim (2,92) se je glede na prejšnje leto močno znižalo (pri zadovoljstvu s plačo za -0,35 ter pri zadovoljstvu z neposredno nadrejenim za -0,78).

Graf 10.9: Povprečne vrednosti trditev pri sklopu zadovoljstvo



Vir: lastna analiza

Ugotavljava, da so v poročilu manj ugodne predvsem ocene notranjega komuniciranja in informiranja, sistema nagrajevanja in zadovoljstva. Pomembnejši sklopi za motiviranje in nagrajevanje so nižje ocenjeni, zato je potrebno še naprej intenzivno vlagati v razvoj vodenja in odnose med zaposlenimi. Zanimivo je, da je med vsemi izbranimi sklopi najvišje ocenjen sklop motivacije in zavzetosti, vendar pa bi radi poudarili, da trditve merijo zavzetost za delo, vlaganje dodatnih naporov in opaženost dobrih delovnih rezultatov. Ocena sklopa je namreč lahko zavajajoča in ne daje objektivne slike o motiviranju zaposlenega oziroma ne daje odgovora na to, ali ga motivira vodja ali kadrovska služba. Lahko pa sklepava, da zaposlene motivira nekaj drugega oziroma da so visoko notranje motivirani.

10.3 ANALIZA VPRAŠALNIKA O VLOGI VODJE IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU SODELAVCEV

Na podlagi pregleda tuje in domače strokovne literature s področja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter vodenja sva sestavili vprašalnik, pri čemer sva pri sestavljanju vprašanj sledili ciljem in raziskovalnim vprašanjem najine magistrske naloge ter preučevani problematiki. Želeli sva pridobiti neposredne odgovore in mnenje vodij glede motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, kako ocenjujejo svojo vlogo in vlogo kadrovske službe na omenjenem področju.

Ciljna populacija so bili vodje na različnih hierarhičnih ravneh in kadrovske službe. To je tako imenovani namenski vzorec, kar pomeni, da izberemo tiste enote populacije, za katere smatramo, da bodo dale najnatančnejše oziroma najbolj relevantne podatke (Kotler 1996, 140).

Vprašalnik je bil poslan po elektronski pošti spomladi 2011 in naslovljen na vse vodje, navedene v organizacijski shemi podjetja, ki so bili objavljeni na interni spletni strani kadrovskega sektorja preučevanega podjetja. Največ je bilo poslanih oddelčnim vodjem (54 %), tretjina sektorskim (31 %), 10 % področnim in 5 % vodjem enot, skupaj triindevetdesetim prejemnikom, ki so imeli teden dni časa za izpolnjevanje. Pred iztekom roka so prejemniki prejeli tudi opomnik za izpolnjevanje vprašalnika. Rok za izpolnitev sva, v želji po čim večji stopnji odzivnosti, podaljšali še za dodaten teden.

Celoten vprašalnik z nagovorom anketirancem je priložen v prilogi A.

10.3.1 Sestava in struktura vprašalnika

Vprašalnik obsega devet vprašanj. Prvih sedem vprašanj je bilo oblikovanih za vodje, šest jih je bilo zaprtega tipa, eno odprtega tipa in namenjeno njihovim komentarjem z dvema podvprašanjema. Osmo vprašanje, namenjeno vodji kadrovske službe, je bilo v celoti odprtega tipa in je vsebovalo tri podvprašanja. Zadnje vprašanje je bilo namenjeno demografskim podatkom, kjer so anketiranci opredelili spol, starost, izobrazbo, trajanje zaposlitve v podjetju in nivo vodenja.

Pri oblikovanju vprašalnika in lestvice sva pri zaprtem tipu vprašanj upoštevali predvsem Likertovo lestvico¹⁴⁷, z namenom, da bi izmeril posameznikova stališča o določeni teoretični spremenljivki, in sicer na tak način, da vsak poda različno intenzivnost (Penger 2006, 162).

Pri prvih dveh vprašanjih so anketiranci najprej ocenili vsak posamezni dejavnik pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih z oceno 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo pomembno) in rangirali tri najpomembnejše dejavnike. Pri naslednjih dveh so ocenjevali neučinkovitost (1) in učinkovitost (5), pri petem vprašanju pogostost sodelovanja (1 – nikoli, 5 – vedno). Pri zadnjem vprašanju zaprtega tipa so morali vodje označiti kdo, po njihovem mnenju, ima in bi moral imeti glavno odgovornost za posamezno področje (predvsem vodja - predvsem kadrovska služba). Vprašanje namenjeno le vodji kadrovske službe sva uvrstili na konec vprašalnika.

10.3.2 Analiza in interpretacija rezultatov vprašalnika

Prejeli sva 23 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 25 % vseh poslanih vprašalnikov. Predpostavljava, da je nekoliko nižja stopnja odzivnosti rezultat nezaupanja anketirancev, predvsem zaradi dvoma v njegov resnični namen. Hkrati je sama raziskava potekala ravno v času, ko je bilo združevanje podjetja z matičnim podjetjem v najbolj intenzivni in naporni fazi.

70 % anketirancev je bilo moških, 30 % žensk. 32 % anketirancev je bilo starih od 31 do 35 let, enak delež je bilo starih od 36 do 40 in 36 % nad 41 let.

Največ anketirancev (64 %) ima višjo ali visoko izobrazbo, skoraj tretjina (27 %) več kot visoko in le 9 % srednješolsko izobrazbo. Večina (45 %) anketirancev je v podjetju zaposlenih od 11 do 15 let, nekaj manj (36 %) od 6 do 10 let. Od 16 do 20 let delovne dobe v podjetju ima 14 % anketirancev, do 5 let dela v podjetju pa 5 % anketirancev.

Največ odzivnosti na raziskavo so pokazali vodje iz nižjih in srednjih nivojev vodenja (neformalni vodja – 26 %, vodja oddelka – 35 %, vodja sektorja – 30 %), kar skupaj znaša kar

¹⁴⁷ Odgovori na Likertovo lestvico (razvil jo je leta 1936) vsebujejo najmanj dve kategoriji (se strinjam, se ne strinjam), lahko tudi več (5 do 7), vendar morajo biti odgovori uravnoteženi, hkrati pa se mora raziskovalec odločiti, ali bo vključil tudi možnost nevtralnega odgovora ali odgovora „ne vem“ (Penger 2006, 162).

91 % anketirancev. Navedeno je spodbudno za izsledke ankete, saj imajo vodje na teh nivojih vodenja največ stika z zaposlenimi in so za njihovo motiviranje in nagrajevanje neposredno odgovorni¹⁴⁸. Od vodij enot in področij (vrhnji nivo vodenja) pa sva prejeli skupaj 9 % vprašalnikov. Struktura vseh, ki sva jim poslali vprašalnike, se v veliki meri ujema s prejetimi vprašalniki.

V nadaljevanju analizirava in interpretirava rezultate vprašalnika po posameznem vprašanju in dejavniku. Obdelava podatkov s statistično analizo je bila narejena s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excel 2007, v katerem je bil narejen tudi prikaz podatkov v obliki tabel in grafov. Pri analizi sva uporabili deskriptivno statistično metodo s frekvenčno porazdelitvijo. Analiza je temeljila na enodimenzionalnih odgovorih, izražena v odstotkih in predstavljena v grafih po posameznem vprašanju in dejavnikih. Za vsa vprašanja sva izračunali povprečno vrednost, modus (Mo) in standardni odklon (SD), prav tako tudi za posamezne dejavnike. Celotna deskriptivna statistika je v prilogi C.

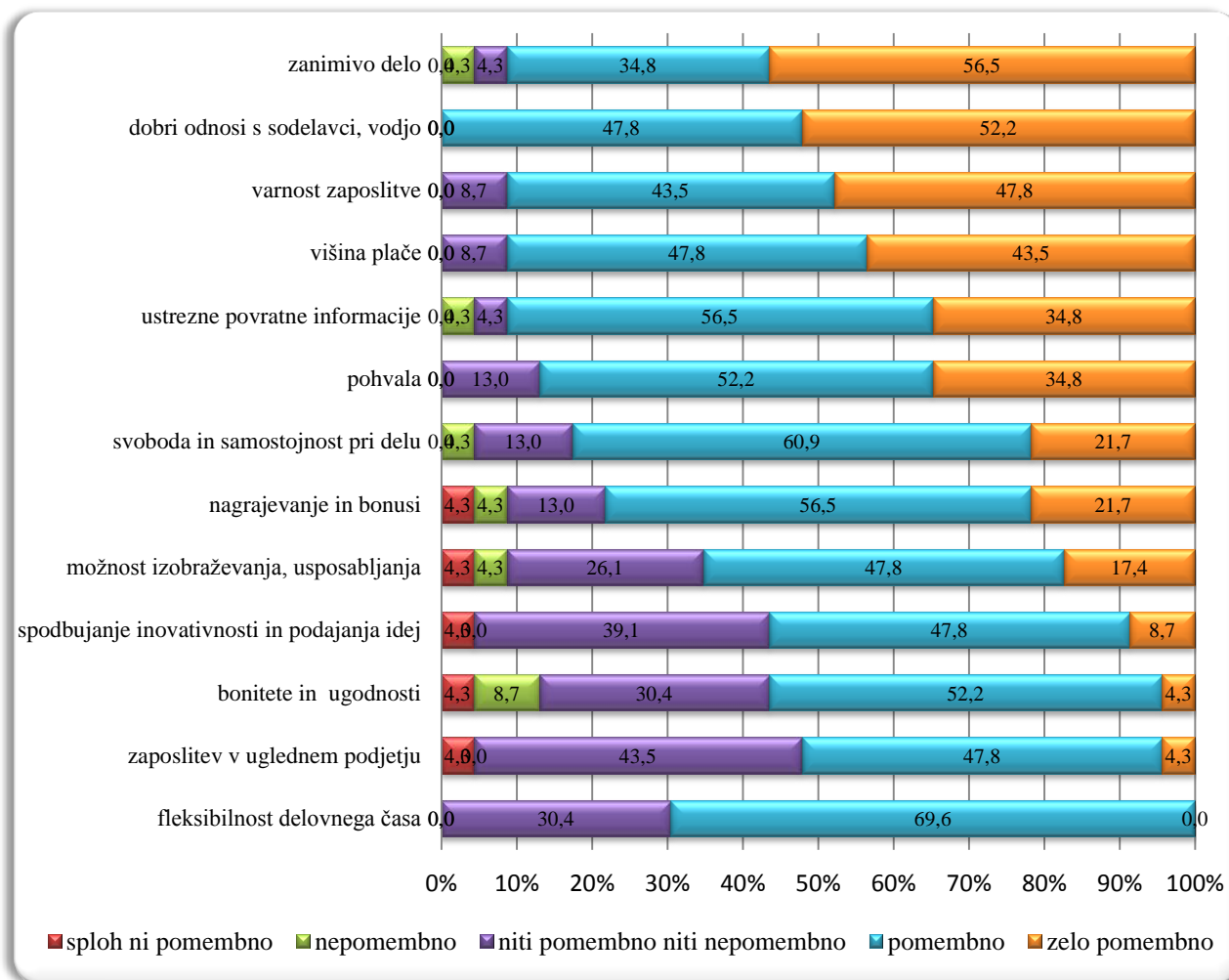
10.3.2.1 Pomembnost dejavnikov pri motiviranju zaposlenih

Pri prvem vprašanju so morali vodje oceniti pomembnost trinajstih dejavnikov pri motiviranju zaposlenih na lestvici od 1 (sploh ni pomemben) do 5 (zelo pomemben) in izmed njih izbrati tri najpomembnejše dejavnike. Po njihovem mnenju so najpomembnejši dejavniki zanimivo delo, varnost zaposlitve in dobri odnosi s sodelavci, vodji.

Dejavniki pri motiviranju zaposlenih so po mnenju vodij zelo pomembni, saj so v povprečju vse dejavnike ocenili z oceno 3,99, standardni odklon (SD 0,83) kaže, da mnenja vodij glede pomembnosti dejavnikov ne odstopajo veliko. Najpogosteje so dejavnikom pripisali vrednost pomembno (Mo 4).

¹⁴⁸ glej poglavje 6.2

Graf 10.10: Pomembnost dejavnikov pri motiviranju zaposlenih



Vir: lastna analiza

Pomembnost dejavnikov pri motiviranju zaposlenih prikazuje graf 10.10. Najbolje ocenjeni dejavniki, ki so jih vodje označili kot pomembne ali zelo pomembne pri motiviranju zaposlenih, so varnost zaposlitve, višina plače, nagrajevanje in bonusi, zanimivo delo, dobri odnosi s sodelavci, vodjo, pohvala, ustrezne povratne informacije ter svoboda in samostojnost pri delu. Izmed teh odgovorov je kot »zelo pomembno« 56,5 % vodij označilo zanimivo delo. To nakazuje na dejstvo, da mora vodja znati oziroma poznati svoje zaposlene in jih motivirati z zanimivim delom. Odgovor naju ne preseneča, glede na dejstvo, da gre za mlajše zaposlene, ki jih ne motivira samo in izključno denar, ampak dajejo velik pomen tudi osebnemu in strokovnemu razvoju.

Zanimiv je rezultat pri dejavniku fleksibilnost delovnega časa, saj so se odgovori skoncentrirali le na dve oceni in sicer na »pomembno« (70 %) in »niti pomembno niti

nepomembno« (30 %). Kljub temu, da ima podjetje certifikat družini prijazno podjetje in da je fleksibilnost delovnega časa eden izmed pomembnejših dejavnikov pri tem, še vseeno tretjina vodij meni, da to ni tako zelo pomembno kot dejavnik motiviranja zaposlenih.

Presenetil naju je rezultat, da še vedno obstajajo vodje (4,3 %), ki dejavnike, kot so nagrajevanje in bonusi, bonitete in ugodnosti, možnost izobraževanja in usposabljanja ter spodbujanje inovativnosti in podajanja idej, označujejo kot »sploh ne pomembne« za motiviranje zaposlenih.

Anketiranci so bili najbolj enotni pri dejavniku fleksibilnost delovnega časa (SD 0,47) oziroma pri dejavniku dobri odnosi s sodelavci in vodjo (SD 0,51). Anketiranci so bili najmanj enotnega mnenja pri dejavnikoma nagrajevanje in bonusi ter možnost izobraževanja, usposabljanja (SD 0,97). Meniva, da je to dober pokazatelj raznolikosti vodij, saj to nakazuje na različno usposobljenost in s tem tako tudi nagrajevanju pripisujejo različen pomen.

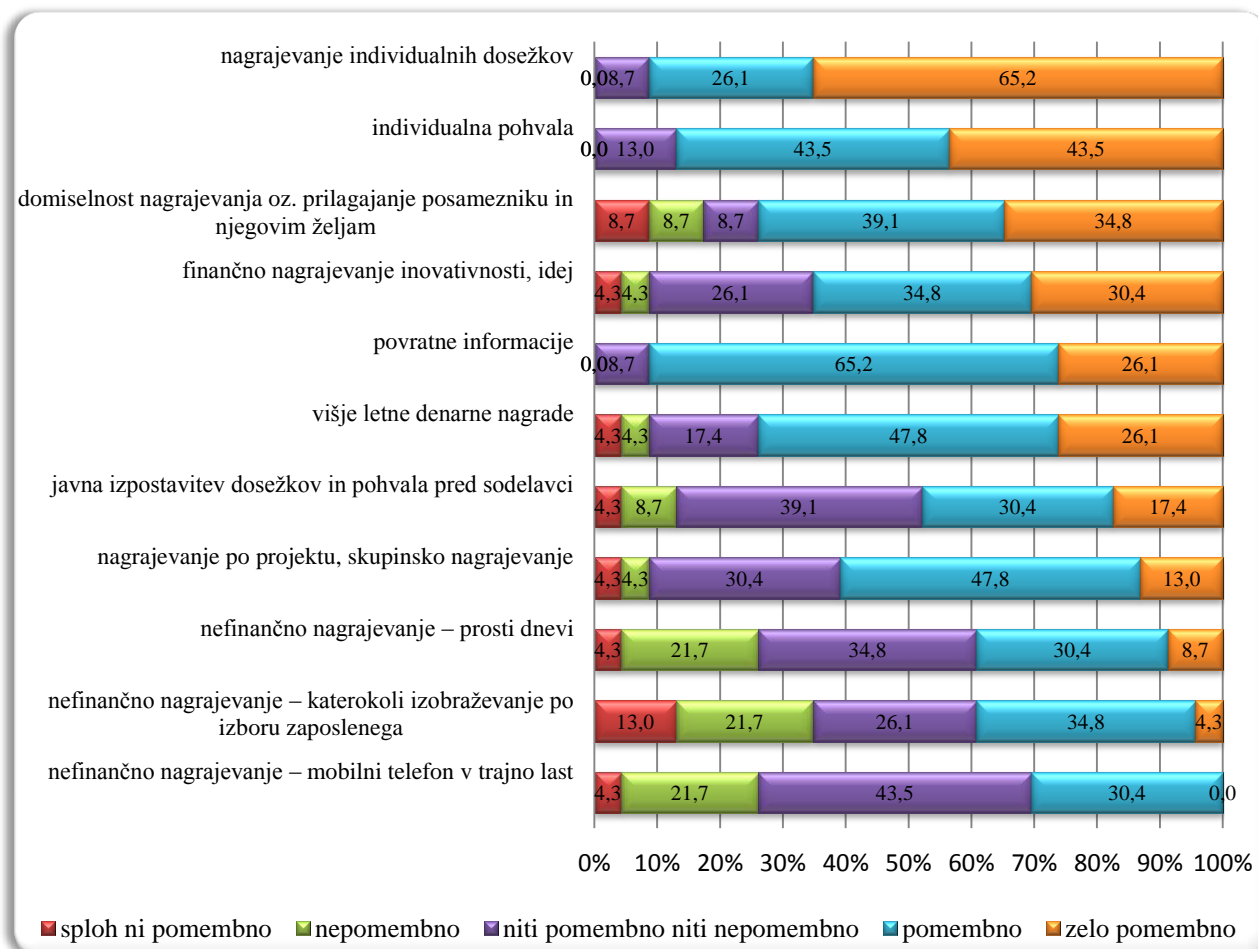
10.3.2.2 Pomembnost dejavnikov pri nagrajevanju zaposlenih

Pri drugem vprašanju so morali vodje oceniti pomembnost 11 dejavnikov pri nagrajevanju zaposlenih na lestvici od 1 (sploh ni pomemben) do 5 (zelo pomemben) in izmed njih izbrati tri najpomembnejše dejavnike.

Dejavniki pri nagrajevanju zaposlenih so po mnenju vodij dokaj pomembni, saj so v povprečju vse dejavnike ocenili z oceno 3,71, standardni odklon (SD 1,07) pa kaže na raznolikost mnenj glede pomembnosti posameznih dejavnikov. Najpogosteje so dejavnikom pripisali vrednost pomembno (Mo 4).

Pomembnost dejavnikov pri nagrajevanju zaposlenih prikazuje graf 10.11. Nagrajevanje individualnih dosežkov je, po mnenju vodij, najpomembnejše pri nagrajevanju, sledijo mu štirje dejavniki, katerim so vodje pripisali enak pomen – višje letne denarne nagrade, finančno nagrajevanje inovativnosti, idej, individualna pohvala in domiselnost nagrajevanja oziroma prilaganja posamezniku in njegovim željam.

Graf 10.11: Pomembnost dejavnikov pri nagrajevanju zaposlenih



Vir: lastna analiza

Nagrajevanje individualnih dosežkov, individualna pohvala in povratne informacije so edini dejavniki, ki niso prejeli odgovora, da dejavnik »ni pomemben« ali »sploh ni pomemben«.

Dejavniki, ki jih vodje smatrajo kot »nepomembne« so, kot sva pričakovali, dejavniki nefinančnega nagrajevanja. Anketiranci so mnenja, da mobilni telefon v trajno last (70 %), prosti dnevi in izobraževanje po izbiri zaposlenega (61 %) »sploh niso pomembni«, »niso pomembni« ali so jih označili kot »niti pomembne niti nepomembne«. Zadnji naveden dejavnik je bil najslabše ocenjen (35 % ga smatra kot »sploh ni pomemben« oziroma »nepomemben«), 26 % anketirancev pa se zdi »niti pomemben niti nepomemben«.

Vodje dajejo torej bistveno večji pomen finančnemu nagrajevanju kot nefinančnemu. Sicer se jim zdi povratne informacije »pomembne« oziroma »zelo pomembne« (91 %) za nagrajevanje sodelavcev, prav tako individualna pohvala (87 %).

Anketiranci so bili najbolj enotni pri oceni pomembnosti povratnih informacij (SD 0,58), nasprotno pa so bili odgovori najbolj razpršeni pri domiselnosti nagrajevanja oziroma prilagajanju nagrajevanja posamezniku in njegovim željam (SD 1,27) oziroma pri nefinančnem nagrajevanju - katerokoli izobraževanje po izboru zaposlenega (SD 1,15). Tako kot pri prvem vprašanju tudi tu lahko sklepava, da so vodje zelo različni, sploh kar se tiče pojmovanja oziroma pripisovanja pomembnosti domiselnosti nagrajevanja.

10.3.2.3 Učinkovitost vzpostavljanja motivacijskega okolja po mnenju vodje

Pri tretjem vprašanju so morali vodje oceniti kako učinkovito, kot vodje, vzpostavljajo motivacijsko delovno okolje za sodelavce, ocenjevali so deset aktivnosti z lestvico od 1 (neučinkovito) do 5 (učinkovito). Rezultati so prikazani v grafu 10.12.

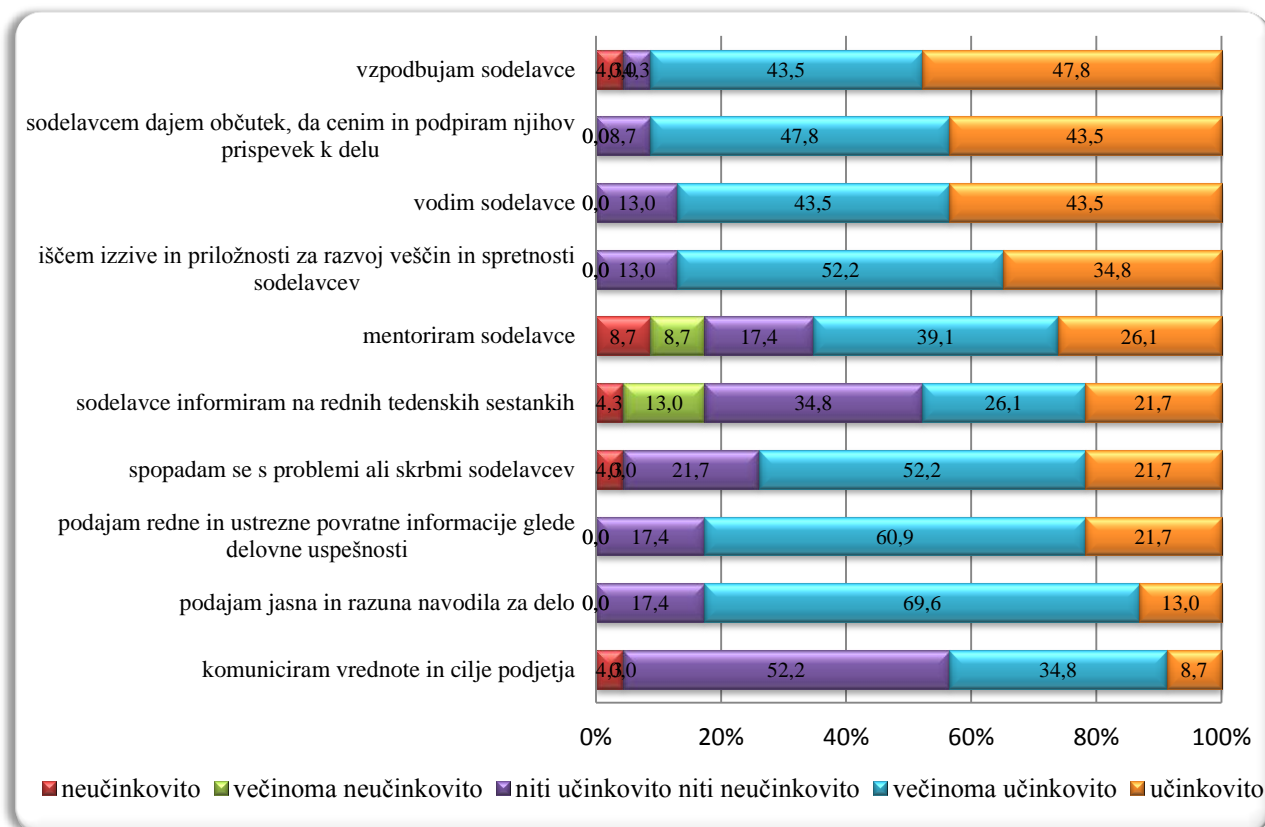
Mnenja vodij glede učinkovitosti vzpostavljanja motivacijskega delovnega okolja za sodelavce so dokaj raznolika (SD 0,90). V povprečju so dejavnikom pripisali vrednost 3,96, najpogosteje pa so jim pripisali vrednost »večinoma učinkovito« (Mo 4).

Vodje so ocenili, da v največji meri vzpostavljajo motivacijsko okolje s tem, da sodelavcem dajejo občutek, da ga cenijo in podpirajo njihov prispevek k delu ter jih vzpodbujajo (92 % jih je označilo ti dve aktivnosti kot »večinoma učinkovito« in »učinkovito«). Slednji oceni je 88 % vodij pripisalo tudi aktivnosti vodenja sodelavcev, 87 % vodij vzpostavlja motivacijsko okolje s tem, da iščejo izzive in priložnosti za razvoj veščin in spretnosti sodelavcev, nekaj odstotkov več (89 %) pa s tem, da podajajo redne in ustrezne povratne informacije glede delovne uspešnosti.

Vodjem se očitno zdi pomembnejša povratna informacija glede delovne uspešnosti kot informiranje sodelavcev na rednih tedenskih sestankih, saj je 35 % vodjem za to vseeno oziroma se jim ne zdi »niti učinkovito niti neučinkovito«, 17 % pa jih meni, da je ta aktivnost »neučinkovita« oziroma »večinoma neučinkovita« pri vzpostavljanju motivacijskega okolja.

Najbolj enotno mnenje so anketiranci podali pri vzpostavljanju motivacijskega delovnega okolja s podajanjem jasnih in razumnih navodil za delo (SD 0,56), najmanj pa pri mentoriranju sodelavcev (SD 1,23).

Graf 10.12: Učinkovitost vzpostavljanja motivacijskega okolja z vidika vodje



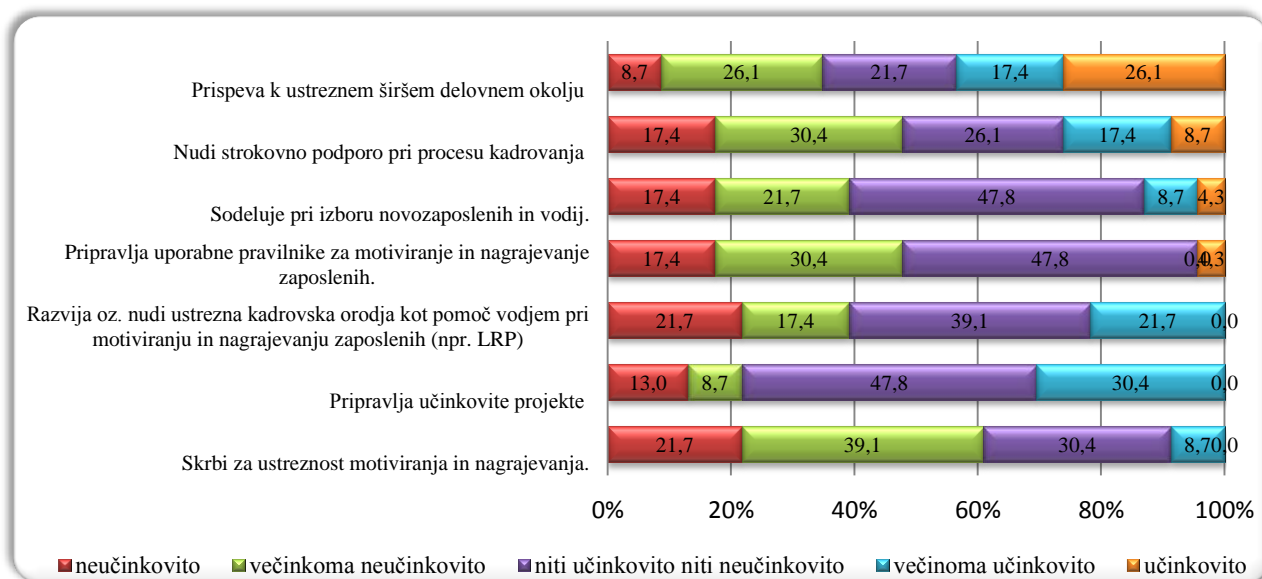
Vir: lastna analiza

10.3.2.4 Učinkovitost orodij kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju sodelavcev

Vodje so morali pri četrtem vprašanju oceniti oziroma opredeliti, kako učinkovito kadrovska služba s svojimi orodji in programi prispeva k motiviranju in nagrajevanju sodelavcev in gre za prvo vprašanje, ki vključuje kadrovske službe. Ocenjevali so sedem aktivnosti, orodij in programov z lestvico od 1 (neučinkovito) do 5 (učinkovito).

Učinkovitost orodij kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju sodelavcev so anketiranci v povprečju ocenili s oceno 2,69, najpogosteje pa so jim pripisali vrednost niti učinkovito niti neučinkovito (Mo 3). Mnenja so bila precej raznolika (SD 1,11).

Graf 10.13: Učinkovitost prispevka kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih



Vir: lastna analiza

Pri tem vprašanju oziroma vprašanjih, ki so se dotikala kadrovske službe, so trditve oziroma aktivnosti z oceno 4 (večinoma učinkovito) in 5 (učinkovito) upadle, prav tako so odgovori zelo razpršeni oziroma ne prevladajo v pozitivno ali negativno smer. Pri tem vprašanju opazava tudi največji delež odgovorov pri oceni 3 (niti učinkovito niti neučinkovito), torej da se vodje niso mogli odločiti o učinkovitosti ali neučinkovitosti kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju (glej graf 10.13).

Vodje menijo, da kadrovska služba k motiviranju in nagrajevanju sodelavcev v največji meri prispeva z ustreznim širšim delovnim okoljem (43 % ocenjuje kot »večinoma učinkovito« in »učinkovito«), vendar hkrati 35 % vodij temu pripisuje neučinkovitost (oceni 1 in 2). 30 % vodij meni, da kadrovska služba »večinoma učinkovito« pripravlja učinkovite projekte in s tem prispeva k motiviranju in nagrajevanju ter 22 % jih meni, da »večinoma učinkovito« nudijo ustrezna kadrovska orodja kot pomoč vodjem.

Najslabše ocenjena aktivnost kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih je bila, po mnenju vodij, skrb za ustreznost motiviranja in nagrajevanja, kar 61 % vodij je mnenja, da kadrovska služba pri tem »ni učinkovita« oziroma je »večinoma neučinkovita« ter nadalje, 30 % vodij meni, da kadrovska služba pri tem ni »niti učinkovita niti neučinkovita«. Skoraj polovica vodij meni, da kadrovska služba »neučinkovito« in »večinoma neučinkovito«

s pravilniki za motiviranje in nagrajevanje ter strokovno podporo pri procesu kadrovanja prispeva k motiviranju in nagrajevanju zaposlenih.

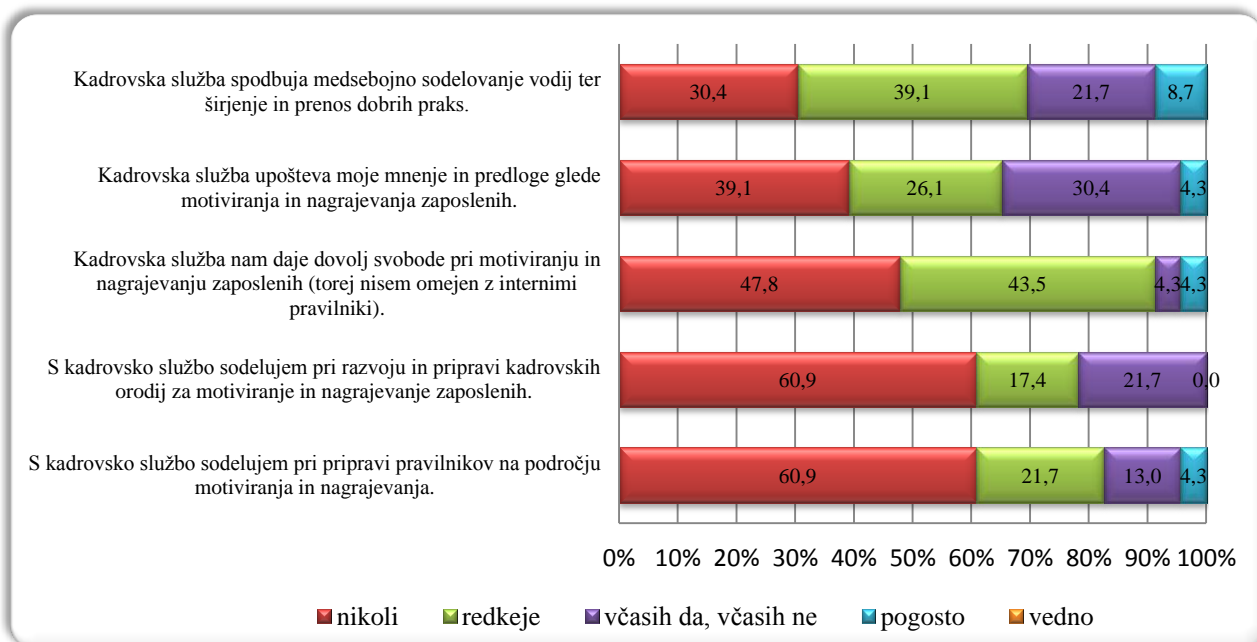
Pri ocenjevanju učinkovitosti kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju so bili anketiranci najmanj enotni pri oceni prispevka kadrovske službe k ustreznem širšem delovnem okolju (ugled podjetja, nagrade podjetju, pridobljeni certifikati kot npr. Družini prijazno podjetje) (SD 1,36); najbolj, vendar kljub temu dokaj razpršeno, pa so bili enotni pri skrbi kadrovske službe za ustreznost motiviranja in nagrajevanja zaposlenih (SD 0,92).

10.3.2.5 Ocena vodij pogostosti sodelovanja s kadrovsko službo

Vodje so pri petem vprašanju ocenjevali pogostost sodelovanja s kadrovsko službo na različnih področjih. Ocenjevali so 5 področij z lestvico od 1 (nikoli) do 5 (vedno).

V povprečju so vodje pogostost sodelovanja s kadrovsko službo na različnih področjih ocenili z oceno 1,79, najpogosteje pa so izbrali vrednost nikoli (Mo 1). Standardni odklon je znašal 0,89.

Graf 10.14: Ocena sodelovanja vodij s kadrovsko službo



Vir: lastna analiza

Iz analize rezultatov (glej graf 10.14) je razvidno, da vodje sodelovanje s kadrovske službo ocenjujejo kot pomanjkljivo oziroma da nikoli ali redko sodelujejo na področju motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Najslabše ocenjena področja sodelovanja, kjer je 60 % vodij sodelovanje označilo kot nezadostno oziroma da ne sodelujejo nikoli, sta področja sodelovanja pri pripravi pravilnikov ter pri razvoju in pripravi kadrovske orodij za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.

Več kot 70 % vodij je mnenja, da s kadrovske službo na vseh navedenih področjih »redkeje« oziroma »nikoli« ne sodelujejo, prav tako pri pripravi pravilnikov (83 %) in pri upoštevanju mnenj vodij ter predlogov glede motiviranja in nagrajevanja (75 %). 92 % vodij meni, da jim kadrovska služba ne daje dovolj svobode pri motiviranju in nagrajevanju svojih zaposlenih, skoraj 80 % jih je z oceno »nikoli« ali »redkeje« označilo sodelovanje pri razvoju in pripravi kadrovske orodij. 70 % vodij je mnenja, da kadrovska služba ni nikoli ali je redkeje spodbujala medsebojno sodelovanje vodij ter širjenja in prenosa dobrih praks. Zanimiv je rezultat slednje trditve, saj je 9 % vodij mnenja, da kadrovska služba pogosto spodbuja sodelovanje.

Anketiranci so bili najmanj enotni oziroma so bili odgovori najbolj razpršeni pri oceni pogostosti sodelovanja vodij s kadrovske službo glede upoštevanja njihovih mnenj in predlogov glede motiviranja in nagrajevanja zaposlenih (SD 0,95) ter spodbujanja medsebojnega sodelovanja vodij ter širjenja in prenosa dobrih praks (SD 0,95).

10.3.2.6 Mnenje vodij glede odgovornosti za posamezna področja

Pri šestem vprašanju so vodje ocenjevali kdo ima, ali bi moral imeti, glavno odločitev za posamezna področja. Za vsakega izmed šestih navedenih področij so morali opredeliti ali ima glavno odgovornost predvsem vodja, predvsem vodja v sodelovanju s kadrovske službo, predvsem kadrovska služba v sodelovanju z vodji ali predvsem kadrovska služba, opredeliti so morali tudi, kdo bi pa glavno odgovornost moral imeti. Rezultati so prikazani v grafu 10.15.

Za potrebe analize deskriptivnih statistik sva delitvi glavnih odgovornosti med vodjo in kadrovske službo pripisali številčne vrednosti¹⁴⁹. V povprečju so vodje mnenja, da je glavna odgovornost pri vseh navedenih področjih enakomerno porazdeljena med vodjo in kadrovske službo (povprečna vrednost 2,67); medtem ko menijo, da bi morali imeti glavno odgovornost predvsem vodje v sodelovanju s kadrovske službo (povprečna vrednost 1,75). Najpogostejši odgovor glede tega, kdo ima in bi moral imeti glavno odgovornosti na vseh področjih, so pripisali predvsem vodji v sodelovanju s kadrovske službo (Mo 2).

Najbolj so bili odgovori razpršeni pri tem, kdo ima glavno odgovornost pri sprejemanju odločitev (SD 1,05) oziroma konkretnije na področju motiviranja in nagrajevanja zaposlenih na splošno (SD 1,13) in finančnem nagrajevanju (plače, finančne nagrade, stimulacije) (SD 1,09).

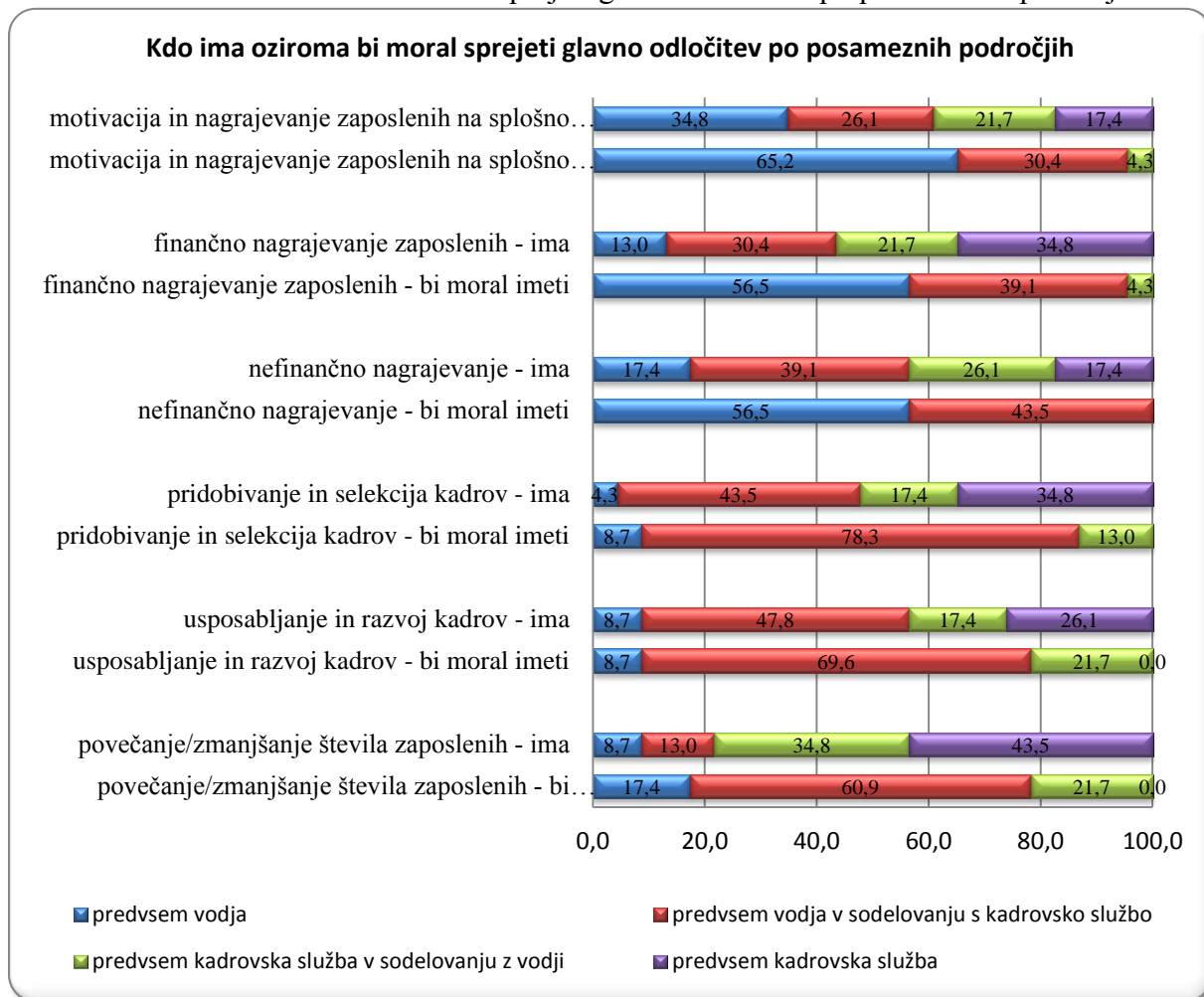
Pri tem, kdo bi pa moral biti odgovoren za različna področja, so bili anketiranci bolj enotni (SD 0,64), konkretnije na področju pridobivanja in selekcije kadrov (SD 0,47) ter nefinančnega nagrajevanja (mobilni telefon v trajno last, prosti dnevi) (SD 0,51).

Večja razpršenost odgovorov pri tem, kdo ima odgovornost na določenem področju (glede na to, kdo bi moral imeti), je verjetno pripisati tudi temu, da so vprašalnik izpolnjevali vodje na različnih nivojih, ki imajo različne pristojnosti pri navedenih področjih.

Prvo področje se je nanašalo na glavno odgovornost glede motiviranja in nagrajevanja zaposlenih na splošno. Po njihovem mnenju imajo glavno odgovornost predvsem vodje (skoraj 35 %) oziroma predvsem vodje v sodelovanju s kadrovske službo (26 %). Nasprotno jih 17 % meni, da ima glavno odgovornost za to področje predvsem kadrovske služba. Po njihovem mnenju bi morali glavno odgovornost za to področje imeti predvsem vodje (66 %). Nihče ni mnenja, da bi to morala biti glavna odgovornost predvsem kadrovske službe.

¹⁴⁹ 1 - predvsem vodja, 2 - predvsem vodja v sodelovanju s kadrovske službo, 3 - predvsem kadrovske služba v sodelovanju z vodji in 4 - predvsem kadrovske služba.

Graf 10.15: Kdo ima oziroma bi moral sprejeti glavno odločitev po posameznih področjih



Vir: lastna analiza

Naslednje področje se je nanašalo na glavno odgovornost pri finančnem nagrajevanju zaposlenih (plače, finančno nagrajevanje, stimulacije). Mnenja so bila tu dokaj nasprotujoča. Skoraj 35 % jih je mnenja, da za to nosi glavno odgovornost predvsem kadrovska služba, 22 % predvsem kadrovska služba v sodelovanju z vodji, 30 % predvsem vodja v sodelovanju s kadrovsko službo in 13 % predvsem vodja. Odgovori glede glavne odgovornosti vodje (tudi v sodelovanju s kadrovsko službo) ali kadrovske službe (tudi v sodelovanju z vodji) so zelo porazdeljeni, slabih 50 % anketirancev meni, da pri glavni odgovornosti prevladujejo vodje, dobrih 50 % pa kadrovska služba. Analiza kaže, da bi morali glavno odgovornost imeti predvsem vodje (55 %) in/ali vodje v sodelovanju s kadrovsko službo (41 %). Iz tega je jasno razvidno, da bi se morala glavna odgovornost na področju finančnega nagrajevanja zaposlenih premakniti v domeno predvsem vodij (96 % jih meni, da bi morali biti aktivno vpleteni v

sprejemanje glavnih določitev na tem področju, bodisi samostojno bodisi v sodelovanju s kadrovske službo).

Tudi pri tem, kdo ima glavno odgovornost pri nefinančnem nagrajevanju zaposlenih (mobilni telefon v trajno last, prosti dnevi...) so mnenja dokaj nasprotujoča. 19 % jih je mnenja, da za to nosi glavno odgovornost predvsem kadrovska služba, 24 % predvsem kadrovska služba v sodelovanju z vodji, 38 % predvsem vodja v sodelovanju s kadrovske službo in 19 % predvsem vodja. Odgovori glede glavne odgovornosti vodje (tudi v sodelovanju s kadrovske službo) ali kadrovske službe (tudi v sodelovanju z vodji) so zelo porazdeljeni, dobrih 50 % anketirancev meni, da pri glavni odgovornosti prevladujejo vodje, slabih 50 % pa kadrovska služba. Iz rezultatov je razvidno enotno mnenje, kdo bi moral imeti glavno odgovornost pri nefinančnem nagrajevanju - vodje, samostojno ali v sodelovanju s kadrovske službo (100 %).

Četrto področje se je nanašalo na področje pridobivanja in selekcije kadrov. Odgovori glede glavne odgovornosti po posameznih nosilcih so nekoliko manj porazdeljeni (35 % predvsem kadrovska služba, 17 % predvsem kadrovska služba v sodelovanju z vodji, 44 % predvsem vodja v sodelovanju s kadrovske službo in 4 % predvsem vodja); enakomerno pa so porazdeljeni glede odgovornosti na strani vodje (slabih 50 %) oziroma kadrovske službe (dobrih 50 %). Zanimivo je, da vodje pri tem, kdo bi moral imeti glavno odgovornost na tem področju, niso poudarjali odgovornost izključno vodje ali kadrovske službe, ampak so v večji meri kot pri prejšnjih področjih poudarili pomembnost sodelovanja med njima (skupaj 91 %), čeprav jih od tega 77 % meni, da bi moral glavno odgovornost za to področje imeti predvsem vodja v sodelovanju s kadrovske službo. Obenem pa si želijo imeti glavno odgovornost predvsem oni (9 %).

Rezultati petega področja, ki se nanašajo na usposabljanje in razvoj kadrov so zelo podobni prejšnjemu področju. Mnenja o tem, kdo ima glavno odgovornost so nekoliko manj porazdeljena, vodje pa o tem, kdo bi moral imeti glavno odgovornost, izražajo pripravljenost na sodelovanje, vendar na način, da bi predvsem oni v sodelovanju s kadrovske službo (71 %) imeli glavno odgovornost za omenjeno področje.

Ocenjevanje odgovornosti pri povečanju/zmanjšanju števila zaposlenih je bilo zadnje področje, kjer so vodje podali svoje mnenje glede glavne odgovornosti. Iz rezultatov je razvidno, da ima na tem področju glavno vlogo kadrovska služba (79 %), samostojno ali v sodelovanju z vodji. Vodje so mnenja, da predvsem kadrovska služba (44 %), od vseh

navedenih področij, nosi največ odgovornosti prav na tem področju. A hkrati so mnenja, da bi glavno odgovornost morali imeti vodje v sodelovanju s kadrovske službo (57 %). Odgovori glede glavne odgovornosti ali predvsem vodje (17 %) ali predvsem kadrovske službe v sodelovanju z njimi (22 %) so dokaj enako porazdeljeni.

10.3.2.7 Analiza odgovorov vodij o možnostih izboljšanja motivacije in nagrajevanja zaposlenih

Vpogled v preučevano problematiko nama dajejo tudi korektni komentarji anketirancev. Pri osmem vprašanju so lahko podali svoje komentarje na vprašanji:

- *»Kako lahko po vašem mnenju kadrovska služba izboljša motiviranje in nagrajevanje zaposlenih?«* in
- *»Kako bi kot vodja izboljšali motiviranost in nagrajevanje svojih zaposlenih?«.*

Za večji preglednost in analizo komentarjev sva vsak posamezen komentar smiselno kategorizirali¹⁵⁰. Spodnja tabela 10.2 prikazuje nabor kategorij komentarjev¹⁵¹, ki so se nanašali na vprašanje *»Kako lahko po vašem mnenju kadrovska služba izboljša motiviranje in nagrajevanje zaposlenih?«*.

Tabela 10.2: Kategorizacija komentarjev vodij, kako lahko kadrovska služba izboljša motiviranje in nagrajevanje zaposlenih

Kategorija komentarja	Število
bolj fleksibilni pravilniki	10
večja vloga vodij	8
svetovanje vodjem	3
prilagajanje nagrajevanja posamezniku	3
izboljšanje komunikacije	3
strokovnost kadrovske službe	2
nefinančno nagrajevanje	2
finančno nagrajevanje inovativnosti	1
večje sodelovanje kadrovske službe in vodij	1
prilagajanje nagrajevanja posamezniku ter tudi graja	1
večja skrb za ljudi	1

Vir: lastna analiza

¹⁵⁰ Komentarje sva kategorizirali z namenom čim bolj smiselnega povzetka. Posamezen komentar sva tako označili z več kategorijami.

¹⁵¹ Vsi komentarji so priloženi v prilogi B.

Iz tabele 10.2 je razvidno, s kakšnimi aktivnostmi bi, po mnenju vodij, lahko kadrovska služba izboljšala motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Večina vodij vidi priložnosti za izboljšavo predvsem v pripravi fleksibilnejših pravilnikov. Izrazili so tudi željo, da bi kadrovska služba lahko izboljšala omenjeno področje s tem, da bi povečala vlogo vodij, jim bolj zaupala ter predvsem nudila možnost samostojnega odločanja o nagrajevanju, ki bi bilo prilagojeno posamezniku. Slednja kategorija komentarjev je bila skupaj z željo po svetovanju kadrovske službe vodjem in izboljšanju komunikacije tretja najpogostejša kategorija komentarjev.

Nadalje so imeli tudi možnost podati mnenje oziroma odgovoriti na vprašanje »Kako bi kot vodja izboljšali motiviranost in nagrajevanje svojih zaposlenih?«.

Tabela 10.3: Kategorizacija komentarjev vodij kako lahko vodje izboljšajo motiviranje in nagrajevanje zaposlenih

Kategorija komentarja	Število
bolj fleksibilni pravilniki	9
prilagajanje nagrajevanja posamezniku	6
nefinančno nagrajevanje	5
večja vloga vodij	4
izboljšanje komunikacije	4
ciljno vodenje	2
upravljanje z neuspešnimi sodelavci	2
manj operativnega dela vodij	2
prenova sistemizacije in plačnega sistema	1
drugo	1
ustrezna delovna oprema	1
prenova sistema nagrajevanja	1

Vir: lastna analiza

V tabeli 10.3 je razvidna kategorizacija komentarjev vodij, na kakšen način bi lahko sami izboljšali motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Opažava, da je večina vodij mnenja, da bi svoje delo na tem področju v prvi vrsti lahko izboljšali s fleksibilnejšimi pravilniki. Sklepava lahko, da si vodje želijo širše okvirje postavljene s strani kadrovske službe, znotraj katerih bi imeli možnost fleksibilnega nagrajevanja in prilagajanja le-tega posamezniku. Slednja je bila druga najpogostejša kategorija komentarjev vodij. Pohvalno je tudi zavedanje o pomembnosti nefinančnega nagrajevanja, ki je bila tretja najpogostejša kategorija komentarjev. Vodje si želijo večjo vlogo pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Zavedajo pa se tudi, da bi k izboljšanju pripomogla bolj neformalna, ažurna in pogostejša komunikacija.

Rezultati iz vprašalnika nam dajo dokaj jasno sliko, kakšno vlogo si vodje želijo oziroma bi jo morali imeti na različnih področjih motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Nekje si želijo predvsem samostojnega odločanja, nekje pa izražajo potrebo po sodelovanju s kadrovske službo. Na področju finančnega in nefinančnega nagrajevanja si želijo preobrat v smislu večje odgovornosti in sprejemanja samostojnih odločitev. Na drugih področjih, ki se tičejo pridobivanja, usposabljanja in povečevanja ali zmanjševanja števila zaposlenih, pa izražajo željo po sodelovanju, vendar želijo hkrati imeti zadnjo besedo oziroma končno odločitev.

Iz analize komentarjev in odgovorov na odprta vprašanja ugotavljava, da so imeli vodje dokaj enotne odgovore ali predloge pri obeh vprašanjih. Ne glede na to, ali smo vodje spraševali po izboljšavah pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih na strani kadrovske službe ali vodje, so podali podobne komentarje oziroma predloge. Še več, večina prvih petih kategorij¹⁵² je enakih pri obeh vprašanjih.

¹⁵² Bolj fleksibilni pravilniki, prilagajanje nagrajevanja posamezniku, večja vloga vodij, izboljšanje komunikacije, nefinančno nagrajevanje oziroma svetovanje vodjem.

11 PREDSTAVITEV PROBLEMATIKE GLEDE VLOGE VODIJ IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH

Hitre spremembe v telekomunikacijski panogi narekujejo tudi hitre odzive – primerno motivirane in zavzete zaposlene, ki svoje delo opravljajo v varnem, zdravem in pozitivnem okolju. A hkrati so vse spremembe, s katerimi se je podjetje soočalo v zadnjih letih, močno vplivale na zaposlene in njihovo motivacijo ter na vodje in njihove (z)možnosti motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Ravno zaradi vseh omenjenih sprememb ter na podlagi analiziranih internih dokumentov je smotrno, da se uvede nova mentaliteta, nov pomen motiviranju in nagrajevanju, ne nujno v obliki sistema, ker je podjetje preveč raznoliko in se ukvarja z različnimi dejavnostmi, ampak v obliki priporočil in nasvetov. Predvsem, glede na navedena dejstva, je potrebno pripisati (večji) pomen in vlogo vodjem pri motiviranju in nagrajevanju ter kadrovske službi ter povečati njuno sodelovanje z namenom zadovoljstva zaposlenih ter dodane vrednosti podjetju.

V poglavju bova navedli vse slabosti, pomanjkljivosti in problematike, ki sva jih opazili tako med opazovanjem z udeležbo kot tudi glede na analizo vseh internih dokumentov ter rezultatov organizacijske klime in vprašalnika. Problematična področja bova za lažjo predstavitev v grobem razdelili na tista, ki so v večji pristojnosti kadrovske službe in vodje ter na koncu poudarili pomanjkljivosti pri sodelovanju kadrovske službe in vodje¹⁵³. Meniva, da vzrok za neustrezno motiviranje in nagrajevanje vseeno ni samo na eni strani, temveč na vsaki posebej in hkrati skupaj. Prav tako želiva poudariti vlogo kadrovske funkcije in vodenja oziroma njune povezanosti ter relevantnosti za uspešnost tako podjetja kot zaposlenih.

¹⁵³ Kljub grobi razmejitvi problematičnih področjih je še vseeno težko razmejiti kaj je problematika »le« kadrovske službe ali »le« vodje. Določeni problemi so lahko tako na strani kadrovske službe kot na strani sodelovanja kadrovske službe z vodji. Težko je namreč strogo ločiti ali sodelovanja med njima enostavno ni ali pomanjkanje sodelovanja izvira iz pomanjkanja okvirov, določenih s strani kadrovske službe. Na primer, da kadrovska služba ne sodeluje z vodji pri izboranju vodij, je lahko problem tako na strani sodelovanja kot na strani kadrovske službe, ker njena vloga na tem področju ni nikjer formalno določena. S tem želiva poudariti, da je problematika kadrovske službe lahko hkrati tudi problematika sodelovanja ali le vodje.

11.1 KADROVSKA SLUŽBA

Opazili sva, da bi bila kadrovska služba lahko boljše organizirana, tako glede hierarhične umeščenosti kot glede interne organizacije. Kadrovska služba je **hierarhično postavljena dokaj nizko**, saj je organizirana kot sektor (2. nivo) oziroma kot oddelek¹⁵⁴ (3. nivo). S tem ima tako manjšo moč in je morebiti posledično upravičena do nižjih internih sredstev, kot bi bila z višjo umeščenostjo. Prav tako se zaradi tega funkcija odločanja preveč diferencira oziroma je nivojev odločanja preveč, kar morda ni ugodno za položaj kadrovske službe in vodje. Problematično se nama zdi tudi to, da je **vodja kadrovskega oddelka hkrati tudi vodja sektorja**. Gre za preveč pomembni vlogi, ki ne bi smeli biti združeni, tako zaradi strokovne kot časovne komponente in vodenja zaposlenih. Nadalje sva mnenja, da bi morali ti vlogi biti ločeni z namenom ločevanja administrativno-operativne in strateške vloge. Kadrovska služba ima na splošno **preveč administrativno vlogo in premalo svetovalne funkcije v podjetju**. Hkrati opažava, da ima PKSP poseben oddelek za izobraževanje in razvoj kadrov, **nima pa posebej oblikovanega oddelka za motiviranje in nagrajevanje ali vsaj strokovnjaka za to področje**, kar se nama zdi ključno pri povečanju vloge kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih.

Kadrovska služba je vodena centralno iz sedeža podjetja, notranje pa se deli na področje izobraževanja ter kadrovske in delovno-pravne zadeve. Opazili sva, da **kadroviški opravljajo delo večinoma iz svoje pisarne**, kar se nama zdi glede na prostorsko razpršenost poslovnih enot, sektorjev in raznolikost področij pomanjkljivost. Zaradi pomanjkljive mobilnosti tako ne uspe, v dovolj veliki meri, dostopati do vseh zaposlenih kot tudi do vseh vodij, težje vzpostavi osebni in strokovni stik z njimi ter posledično lahko tako v manjši meri pomaga in svetuje tako zaposlenim kot vodjem.

Podjetje se ukvarja z več raznolikimi dejavnostmi (tehnološkim razvojem, lastno prodajno mrežo in marketingom, ima večinoma lasten informacijski razvoj in podporo ter podobno). Glede na to vidiva pomanjkljivost v tem, da **kadrovska služba nima področnih kadrovskih svetovalcev** (na primer področni kadrovski svetovalci za področje tehnologije). Meniva namreč, da so področja tako različna, da je težko z enim sistemom oziroma s centralno vodeno kadrovsko službo priti do pravih informacij in problemov, s katerimi se soočajo vodje.

¹⁵⁴ Glej sliko 9.2: Organizacijska shema kadrovskega sektorja

Le-ti tako nimajo sogovornika/strokovnjaka za svoje področje, ki bi njihove posebnosti poznal, razumel in jim svetoval, hkrati pa tudi kadroviki nimajo priložnosti razvijati in negovati odnose z vodji, zbirati informacije in razvijati strokovnost ter svetovalno vlogo.

Kadrovska služba s **togimi pravilniki** vodjem onemogoča fleksibilnost in odprtost pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Ker so v pravilnikih natančno določeni tako odstotki nagrad kot celotni postopki, je tako vodjem postopek nagrajevanja in motiviranja težji ter ga omejuje pri kreativnosti vodenja zaposlenih. Glede na analizo stanja sva mnenja, da ni smotno, da ima **kadrovska služba zadnjo besedo oziroma možnost odločanja pri določanju višine predlagane nagrade**¹⁵⁵. To se nama zdi demotivacijsko do zaposlenih in vodij, prav tako ni v duhu devolucije ter prevzemanja odgovornosti vodij za svoje odločitve. Vodja namreč, na podlagi svojega neposrednega strokovnega mnenja in poznavanje zaposlenega, poda predlog za nagrado s predlagano višino, pa vendar ima kadrovska služba na koncu možnost odločanja o tem.

Glede na trenutne postopke ugotavlja, da **ima kadrovska služba premajhno vlogo pri izboru vodij**, saj bi lahko s sodelovanjem pripomogla k optimalnem izboru vodij. S strokovno podporo in mnenjem bi lahko vplivala na izbor takšnih zaposlenih, ki niso le strokovnjaki na svojem področju ali le zaposleni z najdaljšim stažem v podjetju, vendar so tudi ljudje, ki imajo razvite profesionalne in vodstvene kompetence. Meniva namreč, da na motivacijo in nagrajevanje zaposlenih v veliki meri vpliva usposobljen vodja.

Pri pregledu dokumentacije in **izvajanja kadrovske strategije** ugotavlja, da so **ciljna področja** (višjo raven motiviranosti, moč kadrovske funkcije) dobro podkrepljena s specifično definiranimi aktivnostmi, vendar ostaja še veliko priložnosti za njihovo realizacijo. Kadrovska služba bi lahko boljše implementirala in izvajala določene cilje, ki so bili podkrepljeni z akcijskim načrtom.

¹⁵⁵ Glej rezultate analize vprašalnika, poglavje 10.3.2.6

11.2 VODJA

Vodje na različnih hierarhičnih nivojih **premalo poznajo pravilnike**. Marsikateri vodja namreč ne ve, da imajo v pravilnikih podjetja določene vse postopke nagrajevanja, tako finančnega kot nefinančnega. Ugotavljava, da vodje niso seznanjeni predvsem z nefinančnim nagrajevanjem, hkrati pa meniva, da **ne poznajo možnosti nefinančnega nagrajevanja na sploh**¹⁵⁶, ne glede na to, ali poznajo interne pravilnike ali ne. Nepoznavanje pravilnikov se nama ne zdi »upravičen« razlog neznanja pri motiviranju in nagrajevanju z nefinančnimi sredstvi, ki so na voljo. Zato meniva, da je problematična nestrokovnost vodij na področju nefinančnega nagrajevanja in motiviranja s takšnimi prijemi.

Ugotavljava, da nekateri vodje **uporabljajo finančne nagrade kot način višanja plač** in ne z namenom motiviranja zaposlenih. Veliko zaposlenih ima V. stopnjo izobrazbe in obstajajo primeri, da so zaposleni kljub takšni izobrazbi strokovnjaki na svojem področju ter jih vodja ne more ustrezno (glede na obstoječo sistemizacijo in pravilnike napredovanja) napredovati, zato uporabi prijeme finančnega nagrajevanja, ki pa v osnovi temu ni namenjeno. Vsako področje ima omejen proračun za nagrade in zato se nama to ne zdi primerno, saj je omenjen proračun namenjen stimulaciji oziroma motiviranju in nagrajevanju zaposlenih in ne višanju osnovne plače. Omenjen način uporabe finančnega nagrajevanja ima prvič posledico, da imajo ti **zaposleni občutek, da niso nikoli nagrajeni**, saj te nagrade dojemajo kot osnovno plačo in ne kot nagrajevanje in motiviranje ter drugič, da zaradi omejenega proračuna za nagrade **»zmanjka« sredstev za motiviranje oziroma nagrajevanje tistih, ki si jo zaslužijo**.

Opazili sva, da so **vodje preveč osredotočeni na opravljanje svojega dela in na operativno izvajanje dela**¹⁵⁷ ter jim zaradi tega zmanjka časa za vodenje zaposlenih ter motiviranje in nagrajevanje. Kot je razvidno iz analize komentarjev pri anketi, to opažajo tudi vodje sami. Kot omenja Tracy (2000), ko zaposlen napreduje na položaj vodje, mora ustrezno predati strokovno delo naprej in opravljati delo vodje. V podjetju je pogost pojav, da zaposleni, ki so že (večinoma) dlje časa v podjetju in strokovnjaki na svojem področju, napredujejo na položaj

¹⁵⁶ Komentar zaposlenega: »V našem oddelku v največji meri pogrešamo pohvale za dobro opravljeno dodatno, izredno delo in situacije ter stimulacijo za tako delo. Delo pa nam otežujejo tudi informacije, ki jih prevečkrat dobimo prepozno« (Poročilo o merjenju klime 2009, 13, preučevano podjetje).

¹⁵⁷ Komentar zaposlenega: »Menim, da vodja sektorja ne razume bistva pojma vodenje in se vse preveč ukvarja z opravljanjem operativnega dela, ki bi ga morali opraviti mi, podrejeni. Vodja pa bi nas moral pri tem usmerjati, delegirati, ne šikanirati!!!!, motivirati – včasih bi z motivacijo dosegli več« (Poročilo o merjenju klime 2009, 13, preučevano podjetje).

vodij. Ker ni ustreznega prenosa znanja (oziroma niti ne programa treniranja in nasledstev) se vodje bojijo predati določene strokovne naloge podrejenim oziroma zaposlenim, zato so občutno preveč osredotočeni na opravljanje strokovnega dela, ne pa vodenja, kar bi v bistvu morali početi. S tem vplivajo tudi na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, saj če je vodja preveč osredotočen na strokovno delo in ne vodenje, potem po eni strani tudi ni osredotočen na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih in po drugi niti ni usposobljen za to. **Vodje** so po najinem mnenju in mnenju zaposlenih¹⁵⁸ **premalo osredotočeni na vodenje zaposlenih**, na komunikacijo, na spoznavanje motivacijskih dejavnikov zaposlenih, premalo se zavedajo neformalnih druženj ter iskanja načinov motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Podatki iz poročila o merjenju organizacijske klime (2009, 10) namreč kažejo, da se je zadovoljstvo z neposredno nadrejenim glede na prejšnje leto močno znižalo (-0,78). Meniva tudi, da se vodje v preučevanem podjetju **premalo zavedajo pomembnosti učinkovitega dodeljevanja nalog**, sploh pri projektih, kjer sodelujejo delavci iz različnih področij in jih vodi vodja projekta, ki pa te delavce ne pozna, celo prvič sodeluje z njimi. Zato je dodeljevanje nalog v takšnih primerih toliko pomembnejše. **Ključno je načrtovanje**. Vodja ne sme brez izdelanega načrta postaviti ljudi na različna delovna mesta in jim dodeliti obveznosti (povzeto po Tracy 2000, 349-351). Ali kot pravi Scobie (2009, 183): »Če ne načrtuješ, potem načrtuješ neuspeh.«

Vodje bi lahko boljše komunicirali s svojimi zaposlenimi, saj podatki, analize in mnenja kažejo, da **je komunikacija dostikrat neprilagojena številu zaposlenih**. Na enakem hierarhičnem nivoju imajo namreč vodje zelo različno število podrejenih oziroma zaposlenih. Na področju oddelka ima na primer lahko vodja od 5 do 40 zaposlenih. Pri velikem številu zaposlenih je potrebno komunikacijo prilagoditi posameznikovi sposobnosti, znanju, položaju, osebnosti. Tudi vodje so komentirali¹⁵⁹, da bi si želeli pomočnika. V tem vidiva možnosti izboljšave, saj je dobra, ustrezna in primerna komunikacija ključna za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.

Problem vidiva tudi v tem, da **vodje ne opravljajo funkcije vodenja, kot to veleva preučevana literatura in teorije**. Ne zavedajo se, da vodenje ne pomeni samo motiviranje in nagrajevanje, temveč kontinuirano spremljanje svojih zaposlenih, komuniciranje, ustrezno

¹⁵⁸ Rezultati merjenja organizacijske klime, 2009, interni dokumenti.

¹⁵⁹ »Več časa za delo z zaposlenimi. Uvedba pomočnikov (za delo na projektih) pri tistih, ki vodijo več kot 20 ljudi« (glej prilogo B).

predajanje nalog in sprotno popravljanje napak ter predvsem visoka stopnja zaupanja v svoje ljudi, v njihovo osebnost in sposobnosti.

Na podlagi rezultatov ankete in analize komentarjev sva potrdili predrazumevanje glede **raznolikosti vodstvenih sposobnosti**. Opazili sva, da vseh vodij ne gre metati v isti koš. Vodje so zelo raznoliki in specifični glede svojih sposobnosti, osebnosti in samega razumevanja vodenja (posledično motiviranja in nagrajevanja zaposlenih). V grobem jih deliva na štiri skupine:

1. Vodja v celostnem smislu – avtentični vodja.
2. Vodje, ki razumejo širši vidik vodenja¹⁶⁰, se zaveda pomena raznolikosti posameznikov in s tem vzvodov motiviranja in nagrajevanja. Za slednje namreč ne potrebuje izključno okvirov kadrovske službe in se poslužuje pristopov, kot so sprejemanje večje odgovornosti, raznolikost dela...
3. Vodje, ki poznajo okvire finančnega in nefinančnega nagrajevanja, vendar se ne zavedajo širšega okvira vodenja svojih zaposlenih.
4. »Šefovstvo« - vodenje v smislu delegiranja nalog in izvajanja dogovorjenih ciljev. Tu se vodje ukvarjajo le z delom samim in ne z usmerjanjem in vodenjem zaposlenih.

Zgoraj navedeno se nama zdi pomembna problematika pri vlogi vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Opažava, da nekateri vodje svojo **funkcijo vodenja jemljejo preveč enostavno** oziroma z bistveno premalo odgovornosti. Napredovanje na položaj vodje jemljejo kot karierni korak oziroma kot napredovanje, ne pa kot bi jo morali – torej, da bi si šteli v čast, da so vodje in bi funkcijo prevzeli z vsemi obveznostmi in odgovornosti tako do zaposlenih kot podjetja.

Iz vprašalnika sva razbrali tudi **problematiko neformalnih vodij**¹⁶¹. Po eni strani so odgovorni za vodenje svojih sodelavcev, po drugi strani pa nimajo takšnih pristojnosti, kot jih imajo formalni vodje. Pričakuje se torej enaka stopnja odgovornosti z nižjo stopnjo pristojnosti. V praksi se to kaže na način, da ne morejo in ne smejo samostojno odločati o

¹⁶⁰ »S svojo vodjo sem zelo zadovoljna, ker je sposobna, proaktivna, svoje zaposlene spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, ceni in opazi dobro opravljeno delo« (Poročilo 2009, 13).

¹⁶¹ »Proste roke glede same oblike motiviranja na neposredne vodje in ne, da se te zadeve uradni vodje dogovorijo in se naprej dobi samo izbrane zadeve«. »Potrebno je poznati svoje ljudi in vedeti kaj za koga pomeni motivacija. Uvedel bi tedenske jutranje kave z vsemi direktno podrejenimi, kjer se rešuje problematika prejšnjega tedna. Na takih srečanjih bi javno pohvalil kar je za pohvaliti, nagradil tiste ki jim to pripada (v soodvisnosti od fonda oz. možnosti ki bi jih bilo treba opredeliti na nivoju podjetja) in odvzeti stimulacijo tistim ki jim to gre« (glej prilogo B).

načinu in višini nagrad, posledično niso neposredno odgovorni za motiviranje in nagrajevanje svojih zaposlenih.

Pogoste organizacijske spremembe na vseh nivojih imajo posledice tudi pri zaposlenih in njihovi motivaciji. Zaposleni mora namreč znova spoznati nov način dela in nove sodelavce, vodja pa nove zaposlene, jih naučiti novega načina dela ter spoznati njihove osebne lastnosti in motivacijske dejavnike z namenom učinkovitega nagrajevanja zaposlenega. Meniva, da je veliko težje biti motiviran, zadovoljen in produktiven, če se zaposleni in vodja ne razumeta oziroma nista usklajena. Le tako pa zaposleni dosega in presega zastavljene cilje in tako izpolni pogoje za dodelitev nagrade. Gre za medsebojno odvisnost, ki temelji tako na osebni ravni kot na ravni doseganja ciljev.

11.3 SODELOVANJE VODJA – KADROVSKA SLUŽBA

Meniva, da ima kadrovska služba bolj posredno vlogo pri motiviranju in nagrajevanju na mikro ravni, res pa je, da ima neposredno vlogo na makro ravni (pravilniki, projekti in aktivnosti, ki jih izvajajo v sodelovanju z drugimi področji¹⁶²), s katerimi vodjem dajejo okvire za delo na področju motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Ko piševa o tem, da imajo vodje neposredno vlogo na dejansko motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, pa obenem nimajo (večjega) vpliva na oblikovanje kadrovske pravilnikov in projektov, ki zadevajo področje motiviranja in nagrajevanja. Za ponazoritev: ob pripravi kadrovske aktivnosti oziroma pravilnikov in uvedbi LRP vodje načeloma niso povabljeni k sodelovanju, da bi s svojimi mnenji, izkušnjami, kompetencami in znanjem sooblikovali omenjene kadrovske projekte in pravilnike.

Vodje premalo sodelujejo s kadrovske službo in obratno pri pripravi kadrovske pravilnikov. Kadrovska služba bi morala pri oblikovanju pravilnikov, ki se tičejo vodenja, izobraževanja, motiviranja in nagrajevanja vključiti vodje že v samem začetku priprave pravilnikov. Prepričani sva namreč, da bi veliko vodij lahko s svojimi izkušnjami in znanjem ključno prispevali k učinkovitosti pravilnikov tako za vodje kot zaposlene.

¹⁶²Na primer s Službo za odnose z javnostmi, z informatiko,...

Kot se nama zdi problematično nesodelovanje kadrovske službe in vodje pri pripravi pravilnikov, se nama zdi pomanjkljivost tudi to, da praktično **ni sodelovanja pri razvijanju kadrovskih aplikacij**, programov in orodij. Če kadrovska služba razvija aplikacije za vodje, potem bi bilo smiselno, da bi bili vključeni v samo zasnovo programov, saj jih bodo oni v končni fazi uporabljali. Navsezadnje so na primer LRP pripravljene in namenjene vodjem oziroma so orodje, s katerim upravlja vodja in z njimi motivira in nagrajuje zaposlenega. Kadrovska služba premalo vključuje vodje v razvoj orodij in programov motivacije in nagrajevanja oziroma premalo sodeluje z vodji ter jih sprašuje po mnenju in morebitnih predlogih.

Opažava, da poleg zgoraj omenjenih **pomanjkljivosti v sodelovanju** le-tega primanjkuje tudi **na osebnem nivoju oziroma komunikaciji**. Torej bolj redna, poglobljena komunikacija med vodji in kadrovskimi sodelavci, saj podjetje nima rednih in sistematičnih sestankov.

Problematično se nama zdi **nesodelovanje kadrovske službe in vodij (vodstva) na splošno pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih**¹⁶³. Zadeve se namreč prepletajo, vodje bi po eni strani želeli okvire znotraj katerih lahko motivirajo in nagrajujejo in hkrati želeli določeno stopnjo fleksibilnosti, kadrovska služba pa mora po eni strani pomagati uresničevati poslovno strategijo in cilje podjetja ter biti podpora vodjem. Smatrava, da se vodje bojijo, da bodo zaradi dodatnih kadrovskih zadolžitev zanemarjali svoje glavne delovne naloge kot vodja in hkrati nimajo zadostne podpore s strani kadrovske službe v smislu svetovanja.

Rezultati iz vprašalnika nam dajo dokaj jasno sliko, kakšno vlogo si vodje želijo oziroma bi jo morali imeti na različnih področjih motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Nekje si želijo predvsem samostojnega odločanja, nekje pa izražajo potrebo po sodelovanju s kadrovsko službo.

¹⁶³ Iz analize rezultatov je razvidno, da vodje sodelovanje s kadrovsko službo ocenjujejo kot pomanjkljivo oziroma da do sodelovanja na področju motiviranja in nagrajevanja sodelavcev pride nikoli ali redko. Glej poglavje 11.3.2.5.

12 PRIPOROČILA ZA VEČJO VLOGO VODIJ IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH

Priporočila in smernice bova oblikovali na podlagi izvedene metodološke raziskave in teoretičnih¹⁶⁴ spoznanj. Študija primera ni ateoretična, ravno obratno, za kvalitativni pristop velja, da je v primerjavi s kvantitativnimi raziskavami tesno povezan s teorijo (Penger 2006, 169). Priporočila za izboljšave bova oblikovali kot priporočila vodjem in kadrovske službi za boljšo motiviranost in nagrajevanje zaposlenih izbranemu podjetju, ki pa so lahko širše uporabna za podjetja s podobno problematiko.

Priporočila za izboljšave sva zaradi boljše preglednosti razdelili na področja po enakem principu kot v problematiki. Posamezne predloge je sicer težko pripisati le posamezni problematiki v smislu enoznačne rešitve, zato je pomembno izpostaviti, da se predlogi med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Potrebno jih je upoštevati in izvajati celovito ter v medsebojni povezavi in soodvisnosti, saj le s kombinacijo dosežemo želene sinergijske učinke na dvig/spremembo/razvoj vloge vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih.

12.1 KADROVSKA SLUŽBA

Potrebno je povečati vlogo in pomen kadrovske funkcije oziroma službe na splošno v podjetju oziroma vodstvu.

- Za doseganje večje moči kadrovske funkcije jo je potrebno višje umestiti v organizacijski shemi z namenom doseganja svetovalne in strateške vloge ter pomembnega položaja v vodstvu podjetja.
- Direktor Pravno, kadrovskega in splošnega področja mora biti član ožje zasedbe vodstva in aktivno sodelovati pri pomembnejših odločitvah podjetja.

¹⁶⁴ Pri razlagalni raziskovalni študiji primera uporabimo teorijo(e) za razlago naših opazovanj. Teorije, ki omogočajo prepričljive razlage, obdržimo in jih uporabljamo naprej. Teorije, s katerimi opazovanih pojavov ne moremo razložiti, spremenimo ali celo zavržemo (Penger 2006, 152).

- Glede na velikost in raznolikost podjetja predlagava, da vodja Sektorja ni hkrati tudi vodja Oddelka, saj bi moral slednji imeti svojega.
- Priporočava oblikovanje posebnega oddelka za motiviranje in nagrajevanje, kjer bi bili zaposleni strokovnjaki s tega specifičnega področja.

Glede na raznolikost področij in glede na velik razvojni intelektualni kapital, ki ga zaposleni imajo, bi bilo potrebno znotraj kadrovske službe organizirati **področne kadrovske svetovalce**. To bi bili strokovnjaki s področja vodenja, ki bi strokovno poznali področja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih iz specifičnih področij. Dejstvo je namreč, da, ne samo, da ljudi motivirajo različni motivatorji in nagrade, so sistemi oziroma načini vodenja, motiviranja in nagrajevanja zaposlenih z različnih področij drugačni. Zaposleni na komercialnem področju ni enak tistemu iz financ ali tehničnega področja. Še naprej, globlje v organizacijsko strukturo, tudi tehničen kader je zelo specifičen, saj pokriva področja od informatičnega razvoja do strokovnih radijskih področij. Zato predlagava področne kadrovske svetovalce, ki bi bili na voljo tako direktorjem kot vodjem na različnih hierarhičnih nivojih za svetovanje in pomoč, tako glede konkretnih primerov motiviranja in nagrajevanja kot pri splošnih aspektih vodenja. Področni kadrovski svetovalci bi tako razvijali partnerski odnos s posameznimi vodji, bolje bi poznali in razumeli posebnosti posameznega področja in zaposlenih ter sčasoma pridobili na svetovalni vlogi kadrovske službe v podjetju.

Kadrovska služba se mora začeti zavedati ali vsaj povečati svojo delovanje pri **sodelovanju z vodji**. Glede na analizo in komentarje vodij kadrovska služba še vedno oblikuje preveč toge oziroma premalo fleksibilne pravilnike za področje motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Zavedava sicer se, da je glede na specifičnost podjetja (veliko število zaposlenih, dejavnost, raznolika področja, lasten razvoj, lastništvo in podobno) težko oblikovati enoten in pravičen pravilnik za vse. Ne samo za zaposlene v različnih področjih, temveč tudi za zaposlene na različnih nivojih. Velik problem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih leži tudi v tem, da morda vodje niso nagrajeni in motivirani. Dejstvo je namreč, da le zadovoljen, motiviran in nagrajen vodja tako deluje tudi naprej. Osebno je komentirala ena vodja: »Če jaz nisem nagrajena, tudi nagrajevala ne bom«. Zato se nama zdi nujno **predrugačenje sistema motiviranja in nagrajevanja**. Zavedava se, da v nalogi ne govoriva o sistemu, vendar ga je tu smiselno omeniti, ker gre za spremembo celotnega sistema nagrajevanja in motiviranja, ki

mora obsegati **spremembo pravilnikov** (le ti naj bodo fleksibilnejši¹⁶⁵ ali pa naj ima vsako področje svoj pravilnik za področje motiviranja in nagrajevanja zaposlenih); **drugačno in spremenjeno odločanje o višini in dodelitvi nagrade**¹⁶⁶ (nič več zgolj v domeni kadrovske službe, temveč prenos odločanja na vodje ali vsaj v sodelovanju vodje s kadrovsko službo oziroma področnim kadrovskim svetovalcem). Kadrovska služba mora (in na ta način bi) zavzeti bolj svetovalno (svetovanje vodjem o primerni višini nagrad oziroma primernem tipu nagrad) in nadzorno vlogo (nadzor porabe/stroškov v okviru razpoložljivih sredstev).

Kadrovska služba bi morala **definirati standarde vodenja** in s tem **zagotoviti večjo vpletenost in večjo vlogo pri izboru vodij**¹⁶⁷. Predvsem vidiva priložnost v oblikovanju **kompetenčnega profila vodje**¹⁶⁸, ki bi ga morali sistemsko povezati z drugimi dejavniki (z opisi delovnega mesta in sistemizacijo, s sistematičnim razvojem vodij (razvoj veščin vodenja), ki bi bilo prilagojeno glede na njihove raznolike vodstvene veščine, selekcijo vodij, sistemom napredovanja in planiranja nasledstev).

Kadrovska služba priporoča, da nudi **osebno svetovanje (»coaching«) novonastalim vodjem**. V podjetju imajo dobro prakso uvajanja novozaposlenih, kjer na večdnevnem usposabljanju spoznajo organizacijo podjetja, kadrovske dejavnosti (interne spletne strani, osebni portal, e-izobraževanje in podobno), hkrati so seznanjeni s pravilniki, pomembnimi za učinkovito in nemoteno delo v podjetju. Ključno je, da so seznanjeni s širšim delovnim okoljem kot tudi s konkretnimi pravilniki, postopki, navodili. Na podoben način predlagava tudi »uvajanje« novonastalih vodij, torej, da bi jih kadrovska služba oziroma kadrovske področni svetovalec seznanil s pravilniki, potrebnimi za učinkovito vodenje ter motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Tu vidiva priložnost za razvoj in povečanje njene svetovalne in strateške vloge. Hkrati bi s tem okrepili sodelovanje in izboljšali komunikacijo z vodji. Osebno svetovanje ne vidiva kot pripravo in oblikovanje nekih specifičnih formalnih postopkov in okvirov za izvajanje, ampak ga smatrava kot neformalno druženje in priložnost

¹⁶⁵ »...Ker pa je pravilnik o nagrajevanju tog (potrebno bi ga bilo spremeniti-definirati merljive zahteve, dosežke in definirati nagrade, do katerih je zaposleni upravičen, če si s svojim delom to zasluži), jih ne moremo primerno nagraditi, delo in večjo odgovornost pa jim družba (vodja) lahko dodeli« in »Pripravila pravilnike, ki bi bili bolj fleksibilni glede nagrajevanja, napredovanja, delovnega okolja (npr. delo od doma) in delovnega časa« (glej Prilogo B).

¹⁶⁶ »Proste roke glede same oblike motiviranja na neposredne vodje in ne, da se te zadeve uradni vodje dogovorijo in se naprej dobi samo izbrane zadeve« (glej Prilogo B).

¹⁶⁷ Bistvo je namreč v tem, da naj bi organizacije delale in poslovale bolje, če imajo na managerskih pozicijah določene in oblikovane vodstvene profile. Da pa ljudje zasedejo takšne položaje, pa naj bi se uporabljali osebni testi. Predpostavka je, da bo selekcija »pravih« ljudi povečala organizacijsko učinkovitost (Northouse 2004, 21).

¹⁶⁸ Za povečanje vloge vodje pri motiviranju in nagrajevanju ter dvigu zadovoljstva glede omenjenega področja si želiva več vodij iz prve in druge skupine (glej poglavje 12.2). Omenjeni ukrepi bi k temu pripomogli.

za **razvoj osebnega partnerstva med vodjem in kadrovske službo**. Hkrati bi s tem povečali ali razvili **mobilnost kadrovske službe**, saj želiva povečati osebni pristop kadrovske službe na terenu pri vodji.

Kadrovska služba ima oblikovano kadrovske strategijo, v kateri so določena ciljna področja, izmed katerih sta tudi dvig moči kadrovske službe ter motiviranja in nagrajevanja. Akcijski načrt je dobro pripravljen, predlagava pa bolj dosledno **izvedbo ciljnih načrtov kadrovske strategije, sploh na omenjenima področjema**.

Ali kot vidi vlogo kadrovika Vlado Dimovski:

»Kadroviki bodo morali veliko bolj delati horizontalno, biti bolj povezani, biti inovativni. Mora pa biti tudi vloga kadrovika v podjetju bistveno večja. Kadrovik bi moral biti drugi človek v podjetju, kot so bili to nekoč vodje finančnih sektorjev. Kadroviki bi morali imeti večjo vlogo mentorjev, saj smo na to vlogo povsem pozabili. Pomembneje je sodelavcem ponuditi vizijo in razpravljati o tem, ali smo skupaj za to vizijo ali ne. Bolj razlagalci vizije podjetja in iskalci kongruence med prihajajočimi ljudmi in ljudmi, ki so že v podjetju, glede na vizijo« (Dimovski 2009).

12.2 VODJA

Vsi vodje niso ustrezno seznanjeni z obstoječimi pravilniki, ki določajo in omogočajo tako finančno kot nefinančno nagrajevanje. Potrebna je **bolj natančna seznanitev s pravilniki** oziroma okviri, znotraj katerih lahko motivirajo in nagrajujejo zaposlene.

Kljub temu, da imajo vodje na voljo veliko delavnic na temo vodenja, pa se nama vendarle zdi, da jih je potrebno ne le seznaniti in usposobiti, vendar jih je potrebno **naučiti konceptov vodenja**¹⁶⁹. Vodje se morajo začeti zavedati pomena **vodenja, spremljanja in skrbi za svoje zaposlene**¹⁷⁰. Ključno se nama zdi tudi priznavanje pomanjkljivosti. Zanimivo je namreč, da vodje (ko sva jih v anketi povprašali, kako bi kot vodja lahko izboljšali motiviranje in nagrajevanje sodelavcev) niso izražali nobene »samokritike« oziroma samozavedanja, da

¹⁶⁹ glej poglavje 6

¹⁷⁰ Smatrava, da se vodjem ob tem že pleče v mislih, da imajo preveč dela za to. Seveda, na to sva že opozorili, ker se preveč vodij še vedno ukvarja z operativno, kar so izrazili tudi v komentarjih.

marsičesa ne znajo ali pa se ne zavedajo. Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih lahko izboljšajo s tem, da **izboljšajo sebe oziroma svoj stil vodenja**. Še podrobneje predlagava, da je za uspešno vodenje in zaposlenemu prilagojeno motiviranje in nagrajevanje potrebno **povečati znanje oziroma usposobljenost vodij** s poznavanjem (ne)finančnih oblik nagrajevanja in motiviranja¹⁷¹ oziroma z **omenjenega področja na splošno**¹⁷².

Priporočava, da **vodje izboljšajo nivo in način komunikacije**¹⁷³ s svojimi zaposlenimi. Velik del uspešnega vodenja, učinkovitega motiviranja in nagrajevanja je komunikacija. Vodje morajo poznati razliko med povratno informacijo in konstruktivno kritiko, ki so temelj dobre komunikacije in urejenih odnosov. Ni dovolj, da vodje znajo jasno komunicirati in izražati cilje, to mora potekati sproščeno. Pomembno je tudi, da komunikacija ni samo govor, temveč tudi posluš in spoštovanje. Zavedati se morajo pomena neformalne komunikacije, saj lahko z majhnimi spremembami v vedenju oziroma komunikaciji znatno izboljšajo vzdušje oziroma motivacijo (na primer pozdrav z nizkim tonom glasu še zdaleč ni pozdrav z nasmehom in pogledom odobravanja in zaupanja).

Predvsem se nama zdi pomembno, da **pravi ljudje zasedejo prave položaje** in se ne kadruje po principu »najboljši zaposleni postane vodja«. Predlagava, da zaposleni razmislijo o sprejetju ponujenega delovnega mesta vodje, če za to resnično niso pripravljeni. Čeprav je napredovanje in naziv vodje mamljiv, se morajo zaposleni zavedati, da lahko strokovno in karierno napredujejo tudi na drugačen način (obogatitev delovnega mesta, horizontalno napredovanje, sprememba področja, delovno mesto strokovnjaka, svetovalca, specialista...). **Vodja ni le naziv delovna mesta, temveč je funkcija oziroma še več, poslanstvo**. Vodja za razliko od drugih delovnih mest ne skrbi le za izvajanje in doseganje poslovnih ciljev, temveč ima etično odgovornost do zaposlenih. Morajo se zavedati, da pravi Vodja obvladuje tudi »drugačne« zaposlene in jih je sposoben preoblikovati v ključne kadre. Morajo biti samozavestni, optimistični in se predvsem čutiti počaščene, da lahko vodijo, oblikujejo in usmerjajo ljudi in podjetje k miselni prožnosti ter učinkovitosti. V preučevanem podjetju bi si

¹⁷¹ »V KS bi morali vodje najprej naučiti kaj to motivacija je. Da ni motivacija samo za tiste, ki sodelujejo pri nekih projektih, ampak tudi za tiste, ki dobro delajo na dnu piramide v podjetju so za vrhove čisti anonimneži« (glej Prilogo B).

¹⁷² Teoretična izhodišča in koncepti motiviranja in nagrajevanja. Glej poglavje 3 in 4.

¹⁷³ Udeleženci so od LRP-ja pričakovali predvsem povratno informacijo o svojem delu (tako jih je odgovorilo 78,6 %), odkrit pogovor z vodjo (71,2 %), pogovor o možnostih za razvoj (60 %) in napredovanje (55,4 %) (preučevano podjetje, anketa o LRP 2009, interni kadrovski portal).

tako želeli več vodij iz prve in druge skupine, torej avtentične vodje in vodje, ki razumejo širši vidik vodenja¹⁷⁴.

12.3 SODELOVANJE VODJA-KADROVSKA SLUŽBA

Predlogi, podani v tem sklopu, se v največji meri povezujejo, prekrivajo in dopolnjujejo s tistimi, navedenimi v prejšnjih dveh poglavjih. Sodelovanje med vodji in kadrovske službo se bo izboljšalo predvsem s **predruženjem vloge in pomena kadrovske službe in tudi vodje**. Z vpeljavo ali sprejetjem določenih predlogov, specifičnih za posamezno stran (vodjo ali kadrovske službo), se bo posledično izboljšalo tudi sodelovanje med njima. Spodbudno je, da je pripravljenost na sodelovanje izražena, vodje si namreč želijo sodelovati s kadrovske službo¹⁷⁵ (predvsem na področju finančnega nagrajevanja).

Predlagava **sodelovanje pri pripravi kadrovskih pravilnikov in razvijanju kadrovskih aplikacij**. Potrebno je povečati obseg sodelovanja in povišati stopnjo medsebojnega zaupanja in spoštovanja¹⁷⁶. Kadrovska služba lahko vodje privabi na različne načine. Lahko jih izbere naključno; lahko jih povabi k sodelovanju glede na temo oziroma področje¹⁷⁷; lahko bi razpisala oziroma objavila interni razpis in bi se vodje sami prijavili k projektu. Ključno se nama namreč zdi sama motiviranost vodij, saj je potrebno za konstruktivno mnenje pridobiti takšne vodje, ki so proaktivni in se zavedajo pomena sodelovanja s kadrovske službo.

Za boljše in rednejše sodelovanje in osebno svetovanje je potrebno že v začetku **povečati komunikacijo in sodelovanje na različnih področjih**. Za bolj redno sodelovanje predlagava redne kolegije vodij in kadrovske službe. Na teh kolegijih oziroma organiziranih sestankih na ravni podjetja oziroma med kadrovskimi strokovnjaki in vodji bi se pogovarjali o izzivih, trenutnih težavah in problemih. Hkrati je to lahko tudi priložnost za izmenjavo dobrih praks in izkušenj, ki bi bile lahko enkrat letno tudi javno izpostavljene in nagrajene. Z namenom

¹⁷⁴ glej poglavje 11.2

¹⁷⁵ »Pri dvigu ali nižanju osebnih prejemkov izvedla zadeve v sodelovanju z vodji - nižanje OD-jev posameznikom (beri nižanje dodatkov), ki veliko delajo je zelo neprimerno (glej Prilogo B).

¹⁷⁶ »Pri motiviranju zaposlenih bi morala kadrovska najprej pridobiti mnenja vodij, kajti ljudje smo različni in tako so tudi motivacijski dejavniki različni. Eni želijo denar, eni prosti dan, idr... predvsem pa zato potrebujemo fleksibilnejši pravilnik, ki nam bo omogočil nagrajevanje zaposlenih na podlagi predloga vodje, ne pa pravilnika« (glej Prilogo B).

¹⁷⁷ Če na primer potrebujejo mnenje glede sistema pripravljenosti in intervencij povabijo k sodelovanju vodje iz področja tehnologije (ker prodaja tega načeloma nima), če pa na primer pripravljajo nov sistem izmen in izmenskega delovnega časa pa je najbolj smiselno k sodelovanju povabiti vodje iz področja prodajne mreže (tehnologija in finance kot primer tega nimata).

povečanja sodelovanja predlagava organizacijo področnih delavnic, na kateri bi se kadrovska služba, novi področni kadrovske svetovalci in vodje pogovarjali o konkretnih posameznikih oziroma problematiki posameznega področja.

Pri uporabi priporočil v praksi je pomembno opozoriti, da so napisana na specifično situacijo podjetja in problematična področja. Pri tem misliva predvsem na to, da so bili rezultati analiz, takšni, kot so bili, odraz širših dejavnikov. V času raziskovanja problematike s pomočjo vprašalnika je bilo, kot že omenjeno, podjetje v najbolj intenzivni in naporni fazi združevanja oziroma tik pred združitvijo z matičnim podjetjem. Zatorej sklepava, da je bila relativno nizka stopnja odzivnosti vodij na vprašalnik posledica ravno zaradi neugodnega časovnega obdobja kot tudi zaradi pomanjkanja zaupanja v sam namen raziskave. Dopuščava tudi možnost, da je vzrok v (ne)znanju o vlogi kadrovske službe in vodje na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, saj se nekateri v podjetju še vseeno ne zavedajo pomena, ki ga ima motivacija v današnjem turbulentnem okolju na zaposlene.

13 SKLEPI IN UGOTOVITVE

Raziskovali sva problematiko vloge kadrovske službe in vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih ter jo tako v teoretičnem delu kot v empiričnem zaradi lažje preglednosti obravnavali ločeno, vendar sva ugotovili, da jih strogo ločevati ne moremo, saj sta medsebojno odvisni. Zastavili sva si raziskovalna vprašanja, ki so naju vodila oziroma usmerjala najino raziskovanje. Na podlagi teoretičnih in empiričnih dognanj, rezultatov raziskovanja in priporočil konkretnemu podjetju podajava naslednje odgovore na raziskovalna vprašanja:

1. Ali lahko učinkovito izvajanje akcijskega načrta kadrovske strategije vpliva na vlogo vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih?

Učinkovito izvajanje akcijskega načrta kadrovske strategije lahko vpliva na vlogo vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Podjetje je, med drugimi ciljnim področji v kadrovske strategiji, definiralo tudi ciljno področje visoke motiviranosti in dvig moči kadrovske funkcije. Za ta področja ima že določene specifične aktivnosti v akcijskem načrtu, ki bi, po najinem mnenju, vplivale na vlogo vodje na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.

Podjetje ima zelo dobro zastavljen akcijski načrt, potrebna je le učinkovita realizacija zastavljenih aktivnosti, kot so: prepoznavanje in odstranitev demotivacijskih dejavnikov, vzpostavitev merljivih ciljev in ciljnega vodenja; učinkovito izvajanje letnih razgovorov ter dopolnitev in uporaba možnosti nederavnega nagrajevanja; razvoj svetovalne vloge kadrovske službe (svetovalec za vodje, skrbniki za kadrovska področja); podpora vodstva izvajanju kadrovske aktivnosti ter vključevanje uporabnikov v razvoj sistemov.

2. Na kakšen način lahko vodja vpliva na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih?

Vodja lahko na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih vpliva na mnogo načinov, ki so odvisni od samega vodje, od politike podjetja in organizacijske kulture ter sistemov finančnega in nefinančnega nagrajevanja. Vodja lahko načine motiviranja in nagrajevanja izbira glede na svojo usposobljenost, domišljijo in jih prilagaja individualnim motivacijskim faktorjem zaposlenega (na primer tipu osebnosti, stopnji usposobljenosti in drugo). S kakšnimi načini vodja vpliva na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih je veliki meri odvisno tudi od njegovega stila in pojmovanja vodenja. Ugotovili sva namreč, da ima vodja

neposredno vlogo pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Pri izbiri načina pa ima na voljo tudi različna kadrovska orodja (pravilniki, LRP), s katerimi lahko motivirajo in nagradijo zaposlene.

3. Kakšno je najboljše sodelovanje kadrovske službe in vodje glede motivacije in nagrajevanja zaposlenih?

Najboljše sodelovanje kadrovske službe in vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih je takšno sodelovanje, ki pripelje do motiviranih in nagrajenih zaposlenih oziroma širše prispeva k uresničevanju ciljev organizacije. Vodje morajo ustvariti okolje, ki motivira zaposlene in jim daje občutek pomembnosti in podpore pri svojem delu, tako bodo predani celovitemu uspehu organizacije. Kadrovska služba pa mora ustvariti okolje in politike, ki motivirajo in nagrajujejo zaposlene in tudi vodje. Najboljše sodelovanje kadrovske službe in vodje je že v osnovi, sodelovanje!

Tako iz poročila merjenja organizacijske klime, analize vprašalnika ter udeležbi z opazovanjem podatki kažejo na pomanjkljivo sodelovanje med njima. Kadrovska služba naj še naprej skrbi za ustvarjanje širšega okolja, okvirov in orodij motiviranja in nagrajevanja, vendar naj v začetku pozove vodje k sodelovanju in oblikovanju le-teh, nadalje pa naj učinkovito spremlja izvajanje vodje pri teh aktivnostih, torej naj sodeluje z njimi tudi pri sami izvedbi ter naj jim je na voljo za kakršnokoli svetovanje in pomoč. Vodja in kadrovska služba si morata za dvig pomembnosti motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter večjo učinkovitost le tega na delovno uspešnost zaposlenih začeti bolj zaupati in graditi na partnerskem odnosu. Podjetja pogosto naletijo na dilemo, kje so meje med odgovornostjo vodij in kadrovske službe. Potrebno se je zavedati, da gre za soodgovornost vodje in kadrovske službe, še boljše pa je razmišljati o povezavah, ker te združujejo in prinašajo dodano vrednost in konkurenčno prednost.

4. Je pomembnejši sistem motivacije in nagrajevanja, ki ga pripravi kadrovska služba ali je pomembnejša usposobljenost vodij za prepoznavanje pravih motivacijskih faktorjev, primernih za njihov tip zaposlenih in narave dela?

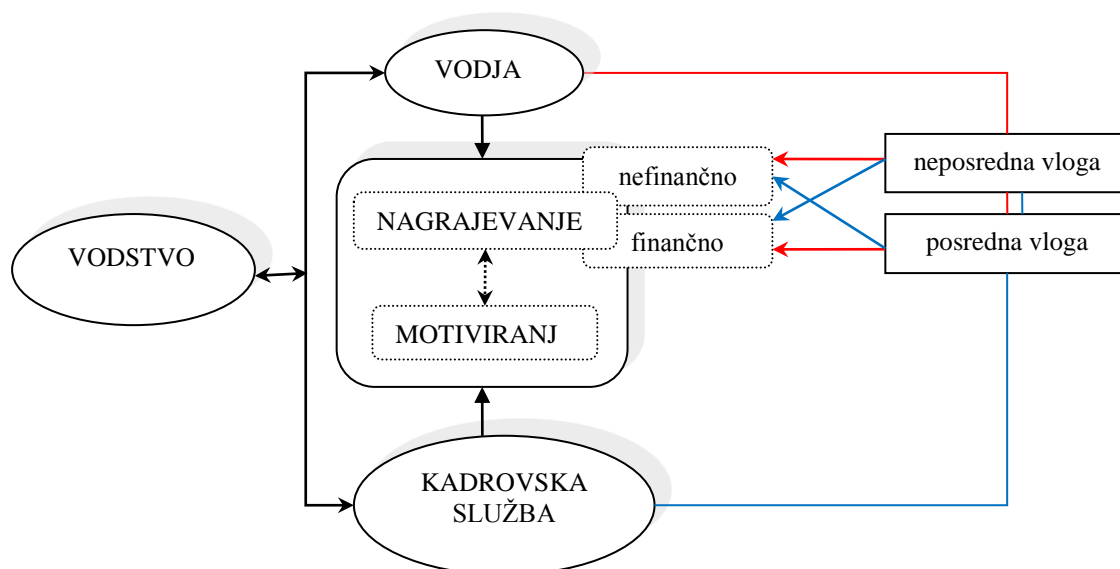
Oboje. Čas je, da v Sloveniji in v konkretnem podjetju začnemo slediti trendom vodenja in motiviranja zaposlenih. Pohiteti je potrebno pri odstranitvi miselnih modelov vodij, ki na motivacijo še vedno gledajo preko zunanjih motivatorjev (dvig plače, nagrade, služben

avto...), ki naj bi dvignili uspešnost podjetja in motiviranost zaposlenega. Raziskave¹⁷⁸ vloge vodenja na motivacijo kažejo, da so osebni ponos, ljubezen do dela, močna delovna etika in še posebej vrednostni sistem pomembnejši kot nagrade. Denar je še vedno pomemben, vendar zaradi tega zaposleni ne bodo srečnejši, če ne bodo zadovoljene njihove potrebe in želje po rasti, dosežkih in občutku, da jih vodja ceni. Vodje morajo biti avtentični, z integriteto in močno osebnostjo.

Sistem motiviranja in nagrajevanja, ki ga pripravi kadrovska služba, je lahko prav tako pomemben kot usposobljenost vodij za prepoznavanje motivacijskih faktorjev. Seveda poudarjava, da je to le v primeru fleksibilnega sistema, ki je pravičen in enostaven za uporabo. Izvedba in konsistentnost pri izvajanju je ključna – tudi če imamo odličen sistem motiviranja in nagrajevanja, ne bomo dosegli zelenih učinkov, če vodja ne bo dovolj usposobljen za smiselno uporabo pri zaposlenih. Glede na uspešnost zaposlenih mora biti sposoben presoditi, kdaj in kako ga nagraditi oziroma mora poskrbeti, da je vedenje in uspešnost posameznika direktno povezan z nagrado.

Ključna ideja je, da imata vodja in kadrovska služba pomembno vlogo pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, ki jo prikazujeva v sliki 13.1.

Slika 13.1: Vloga vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih



Vir: lasten prikaz

¹⁷⁸ Davis 2004, 13

Vodja s svojim stilom in načinom vodenja vpliva na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih kot tudi kadrovska služba s svojimi orodji, pravilniki in kadrovskimi projekti. Ugotovili sva, da je vloga vodje pri motiviranju in nagrajevanju pomembnejša pri nefinančnem nagrajevanju, kadrovska služba pa vpliva na to s kadrovskimi orodji in strategijo. Povedano drugače, pri nefinančnem nagrajevanju ima vodja neposredno vlogo, kadrovska služba pa posredno; pri finančnem nagrajevanju pa obratno-kadrovska služba ima neposredno vlogo, vodja pa posredno.

Za večje zadovoljstvo in uspešnost je nujna večja vloga tako vodje kot kadrovske službe, predvsem je pomembno njuno sodelovanje na različnih področjih, katero je na različnih področjih različno intenzivno. Na njuno sodelovanje posredno vpliva tudi samo vodstvo s strateškim pozicioniranjem kadrovske funkcije v podjetju ter posledično z dodelitvijo sredstev. Meniva pa, da je pomembno tudi obratno, torej da sta vodja in kadrovska služba vodstvu sposobni strokovno utemeljiti svojo vlogo, tako pri doseganju ciljev podjetja kot konkretno pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, predvsem s spremembo miselnosti.

14 ZAKLJUČEK

V teoretičnem sklopu magistrskega dela sva predstavili glavne teorije in modele motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter vodenja, med drugim tudi modernejše poglede na upravljanje kadrovske funkcije in procesa vodenja. Raziskovali sva pomembnost in vlogo kadrovske službe v podjetju in vlogo vodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih.

Na osnovi raziskovanja problematike in empiričnih analiz sva oblikovali priporočila, ki bi po najinem mnenju izboljšala vlogo vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, kar je bil tudi cilj magistrske naloge.

V vsakem podjetju lahko pride do kriznega obdobja v poslovanju ali organizacijski kulturi, ki kličejo po novem pristopu k vodenju, katerega cilj je povrnitev in vzpostavitev temeljnega (za)upanja, optimizma, fleksibilnosti ter po (pre)oblikovanju identitete organizacije. Vodenje mora zavzeti ključno vlogo pri upravljanju podjetja, to pa lahko dosežemo samo z »velikim« človekom – pravim vodjem. Na položaje vodij bomo morali začeti postavljati čustveno inteligentne ljudi. Avtentične. Z integriteto. Važna je volja do dela z ljudmi in do (lastnega) napredka. Vodja mora prepoznati motivacijske dejavnike in poznati svoje ljudi ter njihove osebnosti, če hoče biti uspešen kljub morebitnim organizacijskim oviram.

Izoblikovala se je dokaj jasna slika, kakšno vlogo si vodje želijo na različnih področjih motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Nekje želijo predvsem samostojno odločanje, nekje pa izražajo potrebo po sodelovanju s kadrovsko službo. Tudi splošni trendi v Evropi kažejo na deljenje odgovornosti med vodjo in kadrovsko funkcijo oziroma na proces devolucije. Slednji je precej kompleksen, saj zahteva pripravljenost, popolno angažiranost in strokovno usposobljenost tako na strani kadrovske službe kot vodij. To terja spremembo na obeh straneh pri pojmovanju svoje tradicionalne vloge oziroma spremembe miselnosti. Devolucija kadrovske funkcije namreč ne pomeni ukinjanje kadrovske službe, ampak mora poskrbeti za ustrezen prenos nalog, usposabljanje, nenehno nudenje podpore in svetovanja vodjem oziroma (z)graditi partnerski odnos z njimi. Ne nazadnje pa je potrebno za spremembo vloge kadrovske službe spremeniti miselnost najvišjega menedžmenta.

15 LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, Ichak, Možina, Stane, Milivojević, Zoran, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. Armstrong, Michael. 1994. *A handbook of personnel management practice*. 4. izdaja. London: Kogan Page.
3. --- 1996. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
4. --- 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9. izdaja. London: Kogan Page.
5. Avolio, B.J. in W.L Gardner. 2005. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16: 315-338.
6. Bahtijarević Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
7. Banfield, Paul in Rebecca Kay. 2008. *Introduction to human resource management*. Oxford University Press: New York.
8. Baron A. Robert in Jerald Greenberg. 2003. *Behavior in organizations: Understanding and managing the Human Side of Work*. 8. izdaja. New Jersey: Prentice Hall.
9. Beardwell, Julie in Tim Claydon. 2007. *Human resource management: a contemporary approach*. 5. izdaja. Financial Times: Prentice Hall.
10. Bennis, Warren. 1997. *Learning to lead: a workbook on becoming a leader*. London: Brealey.
11. Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Brečko, Daniela. 2005. Generacijske razlike na delovnem mestu: rezultati raziskave s komentarjem. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (10): 48-55.

13. Cascon-Pereira Rosalia, Mireia Valverde in Gerard Ryan. 2006. Mapping out devolution: an exploration of the realities of devolution. *Journal of European Industrial Training* 30 (2): 129-151. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/search.htm?st1=Mapping+out+devolution%3A&ct=all> (30. junij 2010).
14. Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
15. Černe, Matej. 2009. Metoda razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*. 14 (1-2). Dostopno prek: http://home.izum.si/COBISS/OZ/2009_1-2/html/clanek_01.html (15. avgust 2011).
16. Čufer, Marjan. 2004. *Vodenje v šoli*. Jesenice: samozaložba.
17. Daft, L. Richard. 1991. *Organization Theory and Design*. 4. izdaja. New York: West Publishing Company.
18. David, Beverly M. 2004. *The impact of leadership on employee motivation*. Royal roady University.
19. Davis, Keith in John W. Newstrom. 1989. *Human Behavior at Work*. 8. izdaja. New York: McGraw-Hill Book Company.
20. DeCenzo, A. David in Stephen P. Robbins. 1988. *Personnel/Human Resource Management*. 3. izdaja. New Jersey: Prentice Hall.
21. Dessler, Gary. 2000. *Management: leading people and organizations in 21st century*. 2. izdaja. Upper Saddle River: Prentice Hall.
22. Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Dimovski, Vlado, Penger, Sandra in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
24. Petkovšek, Jana. 2009. »Vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja« (intervju z dr. Vladom Dimovskim o avtentičnem vodenju). *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri*

- delu* (28). Dostopno prek: http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=72&a_id=1404 (5. junij 2010).
25. DuBrin J. Andrew. 2002. *Fundamentals of Organizational Behavior*. 2. izdaja. Cincinnati: Thomson Learning.
26. Flaherty, James. 2005. *Coaching: evoking excellence in others*. 2. izdaja. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
27. Florjančič, Jože, ur. 1995. *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija
28. Florjančič, Jože, Bernik, Mojca in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
29. Furnham, Adrian. 2005. *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. Hove and New York: University College London. Psychology press, Taylor and Francis group.
30. George, M. Jennifer in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison- Wesley.
31. ---1999. *Organizational Behavior*. Reading: Addison-Wesley.
32. Gibson, L. James. 2000. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 10. izdaja. Irwine Professional Publications.
33. Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard in Annie McKee. 2002. *Prvinsko vodenje. Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
34. Gruban, Brane. 2000. *Motiviranje zaposlenih je naloga managerjev*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/> (11. december 2008).
35. --- 2007. *Sistemi nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne)deluje?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih/> (11. april 2008).
36. --- 2008. *Vodja tretje generacije*. Seminarsko gradivo. Ljubljana: Dialogos.

37. Hellriegel, Don, Jackson E. Susan in John W. Slocum. 1999. *Management*. 8. izdaja. Cincinnati: South-Western college publishing.
38. Herzberg Frederick. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* (January-February):53-62.
39. Hočevar, Marko, Jaklič, Marko in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja. Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju, nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
40. Hunsaker, Phillip L. 2001. *Training in management skills*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
41. Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika pobude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935 – 951.
42. Ivancevich, John M. in Michael T. Matteson. 1999. *Organizational behavior and management*. 4. izdaja. New York: McGraw-Hill.
43. Jurančič, Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu: Sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
44. Kalton, Graham in Vasja Vehovar. 2001. *Vzorčenje v anketah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
46. Kovač, Jure, Mayer, Janez in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba moderna organizacija.
47. Larsen, H. Holt in Chris Brewster. 2003. Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations* 25 (3): 228-244. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/search.htm?st1=Line+management+responsibility+for+HRM&ct=all> (30. junij 2010).

48. Latham, Gary P. in Edwin A. Locke. 1979. Goal Setting – A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics* 8 (2): 68-80.
49. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 2003. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
50. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
51. --- 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management. Nova znanja za uspeh*, Možina in drugi, 2002a 472 – 497. Radovljica: Didakta.
52. Locke, Edwin A. in Gary P. Latham. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. *American Psychologist* 57 (9): 705–717. Dostopno prek: <http://faculty.washington.edu/janegf/goalsetting.html> (30. junij 2010).
53. Luckmann Jagodič, Barbara. 2003. Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1 (1): 22-24.
54. Luthans, Fred in Robert Kreitner. 1998. *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*. Scott Foresma&Co.
55. Marentič Požarnik, Barica. 2000. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
56. Maxwell, John C. 2000. *Postanite trener sanjskega moštva voditeljev*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti, Atelje Pance.
57. Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
58. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu, ur.* Ivan Svetlik in Branko Ilič , 36-65. Ljubljana: Založba Sophia.

59. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
60. Milkovich, T. George in Jerry M. Newman. 1996. *Compensation*. 5. izdaja. Chicago: Irwin.
61. Milivojević, Zoran. 1996. Čustveno vodenje podjetja. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, Ichak Adizes in drugi, 123-173. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza,
62. *Moj mentor*. 2008. Vodje – glavno orodje za motivacijo zaposlenih? Dostopno prek: <http://www.moj-mentor.si/vodje.html> (3. december 2008).
63. Moorhead, Gregory in Ricky W. Griffin. 1992. *Organizational behaviour*. Dalass: Houghton Mifflin Comp.
64. Morford, Margaret. 2011. *HR Fiddles While Organizations Burn*. Dostopno prek: <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=533339729> (22. avgust 2011),
65. Možina, Stane in Marjana Merkač. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
66. Možina, Stane in Janez Damjan. 1994. Komuniciranje v organizaciji. V *Management*, Možina in drugi, 558-598. Radovljica: Didakta.
67. Možina, Stane. 1994. Dinamika vodenja. V *Management*, Možina in drugi, 524-557. Radovljica: Didakta.
68. Možina, Stane, ur. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
69. Možina, Stane. 1994a. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Možina, Stane, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
71. Možina, Stane, ur. 2002a. *Management. Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

72. Možina, Stane, ur. 2002b. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
73. Možina, Stane. 2002a. Odnosi, nasprotja v organizaciji. V *Management. Nova znanja za uspeh*, Možina in drugi, 2002a, 580-616. Radovljica: Didakta.
74. Možina, Stane. 2002b. Vodja in vodenje. V *Management. Nova znanja za uspeh*, Možina in drugi, 2002a, 498-539. Radovljica: Didakta.
75. Možina, Stane. 2002c. Delo v teamu, skupini. V *Management. Nova znanja za uspeh*, Možina in drugi, 2002a. 540-579. Radovljica: Didakta.
76. Možina, Stane, Bernik, Jurij in Aleša Svetič (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
77. Nemeč, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
78. Newstrom, John W. in Keith Davis. 1993. *Organizational behavior: Human Behavior at Work*. 9. izdaja. New York: McGraw-Hill.
79. Northouse, Peter G. 2004. *Leadership theory and practice*. 3. izdaja. Western Michigan University: SAGE Publications.
80. Osland, Joyce, Kolb, David A. in Irwin M. Rubin. 2001. *Organizational behaviour: an experiential approach*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall,
81. Ovsenik, Marija in Milan Ambrož. 2006. *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
82. Papalexandris, Nancy in Leda Panayotopoulou. 2005. *Exploring the partnership between line managers and HRM in Greece*. *Journal of European Industrial Training* 29 (4): 281-291. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/search.htm?st1=Exploring+the+partnership+between+line+managers+and+HRM&ct=all> (30. junij 2010).

83. Penger, Sandra. 2006. *Učča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta ,
84. Petrič, Urša. 2011. *Vloga kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede,
85. *Poslovni svet*. 2009. Vodja projektnega tima naj obvlada večščino delegiranja. Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/vodja-projektnega-tima-naj-obvlada-veščino-delegiranja> (15. avgust 2011).
86. Praprotnik, Tadej. 2008. Vodja je prvi med enakimi. *Podjetnik* 17(3), 52-53. Ljubljana. Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije.
87. Preučevano podjetje. 2006 – 2011. *Interni kadrovski portal*. Ljubljana: interno gradivo.
88. --- 2008 – 2010. *Akti o sistemizaciji delovnih mest*. Ljubljana: interno gradivo.
89. --- 2008 – 2011. *Pravilniki o plačah, nadomestilih plače in drugih osebnih prejemkih ter povračilih stroškov v zvezi z delom*. Ljubljana: interno gradivo.
90. --- 2007. *Poročilo delavnice za pripravo predloga kadrovske strategije v preučevanem podjetju*. Ljubljana: interno gradivo.
91. --- 2008. *Projekt kadrovska strategija preučevanega podjetja, Kadrovska analiza preučevanega podjetja za obdobje od 2004 do 2007*. Ljubljana: interno gradivo.
92. --- 2008. *Delavnica za pripravo predloga kadrovske strategije*. Ljubljana: interno gradivo.
93. --- 2008. *Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih: poročilo 2008*. Ljubljana: interno gradivo.
94. --- 2009. *Klima 2009. Poročilo o merjenju klime*. Ljubljana: interno gradivo.
95. --- 2010. *Pravilnik o napredovanju delavcev*. Ljubljana: interno gradivo.

96. Renwick, Douglas. 2003. Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations* 25 (3): 262-280. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/search.htm?st1=Line+manager+involvement+in+HRM&ct=all> (30. junij 2010).
97. Robbins, P. Stephen. 2001. *Organizational Behaviour*. 9. izdaja. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
98. Rozman, Rudi, Kovač, Jure in Franc Koletnik. 1993. Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik. V *Temelji managementa*, Dimovski, Vlado in Sandra Penger. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
99. Salanick, R. Gerald in Jeffrey Pfeffer. 1992. An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes V *Management and Motivation*, Vroom, H. Victor in Edward L. Deci. 2. izdaja. London: Penguin Books.
100. Schermerhorn, John R. Jr., Hunt, James G. in N. Osborn Richard. 2005. *Organizational behavior*. New York: Wiley.
101. Scobie, J. Chris. 2009. *Dolgoročno vodenje*. Ljubljana: Krščansko društvo Horeb.
102. Skela Skavič, Brigita. 2002. *Dejavniki in kriteriji uspešnega vodenja v zdravstvu*. magistrska naloga. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
103. Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima (primeri in vaje)*. Ljubljana: Netguide.
104. Snell, A. Scott in James W. Dean. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35 (3): 467–504.
105. Steers, M. Richard in Lyman W. Porter. 1987. *Motivation and Work Behavior*. 4. izdaja. New York: McGraw-Hill Book Company.
106. Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, Stane Možina in drugi, 2002b, 177-204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

107. Svetlik, Ivan in Branko Ilič, ur.. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia
108. Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2009. Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetilk in Nada Zupan, 147-189. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
109. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetilk in Nada Zupan, 19-62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
110. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
111. Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper in Maribor: Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru.
112. Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje. Ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting.
113. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
114. Vecchio, P. Robert. 1988. *Organizational Behaviour*. Chicago: The Dryden Press.
115. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II – motivacija – uspešnost – plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
116. Ulrich, Dave. 1997. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.
117. --- 1998. A new mandate for human resources. *Harward bussiness review*. Dostopno prek: <http://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources/ar/1> (4.9.2011).

118. Vila, Anton in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
119. Vroom H. Victor in Deci L. Edward. 1992. *Management and Motivation*. Second Edition. London: Penguin Books.
120. Whittaker, Susan in Mick Marchington. 2003. Devolving HR responsibility to the line Threat, opportunity or partnership?. *Employee Relations* 25 (3): 245-261. Dostopno prek:<http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/search.htm?PHPSESSID=agmgri700blntfo3k8a9bm3ce0&st1=Devolving+HR+responsibility+to+the+line+Threat%2C+opportunity+or+partnership%3F&ct=all> (30. junij 2010),
121. Zupan, Nada. 1995. *Določanje plač in nagrajevanje*. V Bogomir Kovač in Zvone Vodovnik ur., *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost
122. --- 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
123. --- 2008. Študijsko gradivo za predmet Motivacija in nagrajevanje, podiplomski študij Management kadrov in delovna razmerja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
124. --- 2009. Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetilk in Nada Zupan, 413-465. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA A: VPRAŠALNIK O VLOGI VODJE IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH V PODJETJU

Nagovor anketirancem pred izpolnjevanjem vprašalnika

Pozdravljeni.

V magistrskem znanstvenem delu raziskujem kakšna je (ali bi morala biti) vloga vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih v družbi. Kdo je tisti, ki ima večjo ali pomembnejšo vlogo pri tem, je sploh možna stroga razmejitev ali je pomembnejše sodelovanje med njima?

Na povezavi <http://mafna/anketa.asp> je vprašalnik, ki mi bo z vašo pomočjo pomagal priti do neposrednega vpogleda v to temo konkretno s strani vodje, torej tistih, ki neposredno vodijo svoje zaposlene, jih motivirajo in nagrajujejo. Prejemniki ste vsi, ki ste navedeni na internem portalu, prosila pa bi vas, če lahko vprašalnik posredujete še neformalnim vodjem v vašem področju/enoti/sektorju.

Vaši odgovori in komentarji so bistveni, če že ne nujni, pri analizi vloge vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju v družbi. Informacije iz prve roke so vedno najbolj uporabne in morebitni predlogi aplikativni še drugod po družbi.

Iz navedenih razlogov bi vas res lepo prosila, da si vzamete nekaj časa za reševanje vprašalnika (je anonimen) in ga oddate do ponedeljka, 28.3.2011. Pomagali ne boste samo meni, ampak tudi celi družbi, saj je to verjetno prva tovrstna specifična analiza. Menim namreč, da bodo rezultati vprašalnika zanimivi in nam bodo nudili novo vedenje o omenjeni tematiki. Na vašo željo vam lahko po analizi posredujem rezultate.

Že vnaprej hvala za pomoč!

Lep pozdrav,
Maruša

**VPRAŠALNIK
O VLOGI VODJE IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN
NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH V PODJETJU**

Pozdravljeni!

Pred vami je vprašalnik, s katerim želim pridobiti podatke o vlogi vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Pridobljeni podatki mi bodo v pomoč pri preverjanju teoretičnih predpostavk o motivaciji in nagrajevanju zaposlenih v podjetju, zato vas prosim, da navodila in vprašanja natančno preberete ter iskreno odgovorite. Pri reševanju vprašalnika prosim imejte v mislih, da so z besedo »sodelavci« mišljeni vaši zaposleni, katere neposredno vodite in neposredno skrbite za njihovo motivacijo in nagrajevanje.

Vprašalnik je anonimen.

Prosim, če izpolnjeni vprašalnik oddate do ponedeljka 28.3.2011.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem, Maruša

1. V desnem stolpcu na 5-stopenjski lestvici obkrožite, kako pomembni so za sodelavce naslednji dejavniki pri **motiviranju zaposlenih**? V levem stolpcu z X označite 3 najpomembnejše dejavnike.

	1 sploh ni pomembno	2 nepomembno	3 niti pomembno niti nepomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
varnost zaposlitve					1 2 3 4 5
zaposlitev v uglednem podjetju					1 2 3 4 5
višina plače					1 2 3 4 5
nagrajevanje in bonusi					1 2 3 4 5
bonitete in ugodnosti					1 2 3 4 5
možnosti izobraževanja, usposabljanja					1 2 3 4 5
fleksibilnost delovnega časa					1 2 3 4 5
zanimivo delo					1 2 3 4 5
dobri odnosi s sodelavci, vodjo					1 2 3 4 5
Pohvala					1 2 3 4 5
ustrezne povratne informacije					1 2 3 4 5
svoboda in samostojnost pri delu					1 2 3 4 5
spodbujanje inovativnosti in podajanja idej					1 2 3 4 5

2. V desnem stolpcu na 5-stopenjski lestvici obkrožite, kako pomembni so za sodelavce naslednji dejavniki pri **nagrajevanju zaposlenih**? V levem stolpcu z X označite 3 najpomembnejše dejavnike.

	1 sploh ni pomembno	2 nepomembno	3 niti pomembno niti nepomembno	4 pomembno	5 zelo pomembno
nagrajevanje individualnih dosežkov				1	2 3 4 5
nagrajevanje po projektu, skupinsko nagrajevanje				1	2 3 4 5
višje letne denarne nagrade				1	2 3 4 5
finančno nagrajevanje inovativnosti, idej				1	2 3 4 5
nefinančno nagrajevanje – mobilni telefon v trajno last				1	2 3 4 5
nefinančno nagrajevanje – prosti dnevi				1	2 3 4 5
nefinančno nagrajevanje – katerokoli izobraževanje po izboru zaposlenega				1	2 3 4 5
individualna pohvala				1	2 3 4 5
povratne informacije				1	2 3 4 5
javna izpostavitve dosežkov in pohvala pred sodelavci				1	2 3 4 5
domiselnost nagrajevanja oz. prilagajanje nagrajevanja posamezniku in njegovim željam				1	2 3 4 5

3. Opredelite, kako uspešno **kot vodja vzpostavljate motivacijsko delovno okolje za sodelavce**. Opredelite vsako postavko na 5-stopenjski lestvici.

	1 neučinkovito	2 večinoma neučinkovito	3 niti učinkovito niti neučinkovito	4 večinoma učinkovito	5 učinkovito
komuniciram vrednote in cilje podjetja				1	2 3 4 5
mentoriram sodelavce				1	2 3 4 5
vodim sodelavce				1	2 3 4 5
vzpodbujam sodelavce				1	2 3 4 5
iščem izzive in priložnosti za razvoj veščin in spretnosti sodelavcev				1	2 3 4 5
podajam redne in ustrezne povratne informacije glede delovne uspešnosti				1	2 3 4 5
sodelavcem dajem občutek, da cenim in podpiram njihov prispevek k delu				1	2 3 4 5
spopadam se s problemi ali skrbmi sodelavcev				1	2 3 4 5
podajam jasna in razumna navodila za delo				1	2 3 4 5
sodelavce informiram na rednih tedenskih sestankih				1	2 3 4 5

4. Opredelite, kako učinkovito po vašem mnenju **kadrovska služba s svojimi orodji in programi** prispeva k motiviranju in nagrajevanju sodelavcev? Opredelite vsako postavko na 5-stopenjski lestvici.

1 neučinkovito	2 večinoma neučinkovito	3 niti učinkovito niti neučinkovito	4 večinoma učinkovito	5 učinkovito
Prispeva k ustreznem širšem delovnem okolju (ugled podjetja, nagrade podjetju, pridobljeni certifikati kot npr. Družini prijazno podjetje, itd.).				1 2 3 4 5
Skrbi za ustreznost motiviranja in nagrajevanja				1 2 3 4 5
Pripravlja učinkovite projekte (Družini prijazno podjetje, e-izobraževanja, neformalno druženje, ...).				1 2 3 4 5
Pripravlja uporabne pravilnike za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.				1 2 3 4 5
Razvija oz. nudi ustrezna kadrovska orodja kot pomoč vodjem pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih (npr. LRP).				1 2 3 4 5
Nudi strokovno podporo pri procesu kadrovanja (prerazporeditve, razvoj kadrov, ...)				1 2 3 4 5
Sodeluje pri izboru novozaposlenih in vodij				1 2 3 4 5

5. Prosimo ocenite **vaše sodelovanje s kadrovsko službo** pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Opredelite na 5 stopenjski lestvici.

1 nikoli	2 redkeje	3 včasih da, včasih ne	4 pogosto	5 vedno
S kadrovsko službo sodelujem pri pripravi pravilnikov na področju motiviranja in nagrajevanja.				1 2 3 4 5
Kadrovska služba upošteva moje mnenje in predloge glede motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.				1 2 3 4 5
Kadrovska služba nam daje dovolj svobode pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih (torej nisem omejen z internimi pravilniki).				1 2 3 4 5
S kadrovsko službo sodelujem pri razvoju in pripravi kadrovskih orodij za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.				1 2 3 4 5
Kadrovska služba spodbuja medsebojno sodelovanje vodij ter širjenje in prenos dobrih praks.				1 2 3 4 5

8. Kako bi kot **vodja** izboljšali motiviranost in nagrajevanje svojih zaposlenih?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vprašanje za vodjo kadrovske službe:

9. Prosimo opredelite, kaj po vašem mnenju kadrovska služba na splošno potrebuje za izboljšanje motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Prosimo opredelite, kaj po vašem mnenju kadrovska služba potrebuje/pričakuje od vodij ali vodstva za dobro **medsebojno sodelovanje** pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Ali menite, da ima kadrovska služba preveliko ali premajhno vlogo pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Prosim, odgovorite še na demografska vprašanja:

1. Opredelite spol:
 - a. moški
 - b. ženski

2. Opredelite starost:
 - a. do vključno 25 let
 - b. 26 do 30 let
 - c. 31 do 35 let
 - d. 36 do 40 let
 - e. nad 41 let

3. Opredelite vašo končano izobrazbo:
 - a. končana srednja šola
 - b. končana višja, visoka šola ali več

4. V podjetju sem zaposlen
 - a. do vključno 5 let
 - b. od 6 do 10 let
 - c. od 11 do 15 let
 - d. od 16 do 20 let

5. Nivo vodenja
 - a. neformalni vodja
 - b. vodja oddelka
 - c. vodja sektorja
 - d. vodja enote
 - e. vodja področja
 - f. izvršni direktor

Za sodelovanje in mnenje se vam res najlepše zahvaljujem, Maruša

PRILOGA B: KOMENTARJI ANKETIRANCEV

Odgovori oziroma komentarji anketirancev na vprašanje v vprašalniku: **'Kako lahko po vašem mnenju kadrovska služba izboljša motiviranje in nagrajevanje zaposlenih?'**

Odgovori so dobesedni prepisi iz rešenih vprašalnikov.

- Nudi birokratsko podporo vodjem
- drugače, ne po direktivah
- Odmrznitev pravilnika o napredovanju oz. napredovanj ne bi smeli pogojevati, v smislu da lahko napreduje le določeno št. oseb v sektorjih
- Pri motiviranju zaposlenih bi morala kadrovska najprej pridobiti mnenja vodij, kajti ljudje smo različni in tako so tudi motivacijski dejavniki različni. Eni želijo denar, eni prosti dan, idr... predvsem pa zato potrebujemo fleksibilnejši pravilnik, ki nam bo omogočil nagrajevanje zaposlenih na podlagi predloga vodje, ne pa pravilnika.
- V KS bi morali vodje najprej naučiti kaj to motivacija je. Da ni motivacija samo za tiste, ki sodelujejo pri nekih projektih, ampak tudi za tiste, ki dobro delajo na dnu piramide v podjetju so za vrhove čisti anonimneži.
- Več vključenosti neposrednih vodij v to tematiko, saj je veliko neformalnih vodij provsem izzvzetih iz tovrstnih debat
- Naj v celoti prepusti vodjem.
- Z učinkovitim in ažurnim seznanjanjem o razmerah v podjetju in pravočasno zastavljenim pravilnikom o napredovanju, da vodje in zaposleni stremijo za tem vse leto pred opravljenimi RLP-ji. Tudi tako, da sistem vodje na nek način opozori, kdaj je nekdo primeren za napredovanje za svojo uspešnost (kar zadeva RLP). Z jasnimi kriteriji za denarne in nefinančne nagrade oz. stimulatívni del plače.

- Naj se končno zave, katere naloge so njene, zakaj so/ste v družbi - podporna služba, zaledje,, pomoč, usmeritve glede na strategije. Kakšne sploh so strategije? Projekti - so farsa, nič ni realno npr. Ključni kadri, kadrovska strategija, RLP ipd.!
- Z manj omejujočimi pravilniki, manj birokracije.
- Tako da zagotovi fleksibilna orodja, s katerimi lahko upravlja vodja. Kjer se le da, bi morali imeti pozitivno naravnane pravilnike. Sedanji se mi zdijo precej restriktivni - verjetno zato, ker z njimi želimo onemogočiti različne (pomoje dokaj redke) zlorabe.
- Pri dvigu ali nižanju osebnih prejemkov izvedla zadeve v sodelovanju z vodji - nižanje OD-jev posameznikom (beri nižanje dodatkov), ki veliko delajo je zelo neprimerno.
- Omogočila vodjem da nagradijo tiste, ki si to zaslužijo
- Pripravila pravilnike, ki bi bili bolj fleksibilni glede nagrajevanja, napredovanja, delovnega okolja (npr. delo od doma) in delovnega časa.
- Z ustreznimi pravilniki , ki so življenski in dejansko omogočajo motivacijo in nagrajevanje. ŽIVLJENJSKI IN
- Tako, da omogoči fleksibilnejše dodeljevanje nagrad. bolj zaupati vodjem.
- S tem, da pusti vodjem pri določenih zadevah bolj proste roke in se ne sklicuje vedno na pravilnike.
- Težko. Predvsem se mora tehtnica prevesiti bolj na vodje. Kadrovska služba pa ravna tako, kot da so kadri v njenem upravljanju, sogovornik glede kadrov pa ji je sindikat in svet delavcev. Vodje in direktorji pa redko - vsaj ne pri strateških zadevah. Slabo je tudi komuniciranje (interni PR) - predvsem slabih novic. Prav tako je napačno administrativno omejevanje % možnih napredovanj ali zelo uspešno ocenjenih na nivo Sektorja. Moralo bi biti kvečjemu na nivo Področja.

- Z več posluha vodij oddelkov/sektorjev (glede metod oz načinov motivacij/nagrajevanja)
- Motivacije so lahko različne. Včasih zadostuje že pohvala. Predvsem bi moralo biti vnaprej znano nagrajevanje za zaposlene, kateri so pripoznani kot zelo uspešni (tiste zaposlene, ki so pri svojem delu prizadevni, zanesljivi, strokovni, produktivni...)
- Vzpodbujati mora inovativnost- finančno
Izbor najbolj nore ideje.
Plača neformalno druženje sodelavcev (vsaj dvakrat na leto)!
- Z vpeljavo kazni in nagrad in ne zgolj vzdrževanje statusa quo ter bledega nagrajevanja in možnosti napredovanja, ki sposobne potihoma spodbujajo, da službe iščejo drugje.
- S tem, da skrbi za ljudi, ne pa da se obnaša kot da smo kosi pohištva, ki jih lahko prekladajo kakor želijo. Primer: žaljivo nagrajevanje terena, nočnih, dela na višini.
- Več pooblastil je treba dati neposrednim vodjem!

Odgovori oziroma komentarji anketirancev na vprašanje v vprašalniku: **'Kako bi kot vodja izboljšali motiviranost in nagrajevanje svojih zaposlenih?'** Odgovori so dobesedni prepisi iz rešenih vprašalnikov.

- V podjetju uvedel zdravo pamet.
- podeljevanje več mesečnih nagrad posameznikom
- Motivacijo in nagrajevanje je potrebno prilagoditi posamezniku in ne pravilniku.
- Potrebno je poznati svoje ljudi in vedeti kaj za koga pomeni motivacija. Uvedel bi tedenske jutranje kave z vsemi direktno podrejenimi, kjer se rešuje problematika prejšnjega tedna. Na takih srečanjih bi javno pohvalil kar je za pohvaliti, nagradil tiste ki jim to pripada (v soodvisnosti od fonda oz. možnosti ki bi jih bilo treba opredeliti na nivoju podjetja) in odvzeti stimulacijo tistim ki jim to gre.
- Proste roke glede same oblike motiviranja na neposredne vodje in ne, da se te zadeve uradni vodje dogovorijo in se naprej dobi samo izbrane zadeve.
- Nagrajevanje kadarkoli, ne glede na RLP-je in razne limite.
- Z jasno strategijo podjetja, dobro zastavljeno prodajno strategijo in primerljivo merljivimi rezultati za vse službe neke enote.
- Prvo - na nivoju družbe, področja: vzpostaviti realne cene za delovna mesta, kdo prispeva k dodani vrednosti... prodaja, prva linija s strankami, trgov! Realni podatki - kdo je učinkovit, uspešen - na podlagi tega - nagrajevanje.
- Več časa za delo z zaposlenimi. Uvedba pomočnikov (za delo na projektih) pri tistih, ki vodijo več kot 20 ljudi. Samostojnost pri izbiri načinov, finančna sredstva za to...

- Vsaj na našem področju ljudem veliko pomeni, če se njihovo delo spoštuje, da imajo rezultati nek širši smisel. Dobro jim dene pohvala, še posebej s strani sodelavcev izven sektorja.
- Prejšnji način mesečnih nagrad ni bil slab, sedanjega še nismo preizkusili. Zelo demotivira omejevanje dodeljevanja delovne IT opreme, ki se dogaja v zadnjem času. Gre za osnovno delovno orodje v IT-ju in ljude tu omejevanje zelo težko sprejemajo. Tu bi lahko z relativno majhnim vložkom dosegli precej. Dobro delovno orodje ne sme biti nagrada, ampak je pogoj za učinkoviti delo.
- Najprej potrebuje podjetje jasno vizijo in cilje tako na ravni podjetja, kot posamezne enote, ki bi jih lahko vodja predstavil sodelavcem in osmislil aktivnosti
 - Fleksibilen način nagrajevanja in napredovanja
 - Zmanjšanje birokracije
- Sprejel bi povsem drugačen način nagrajevanja po vzoru tujih korporacij.
- tako da postavi kratkoročne cilje in preverja uspešnost.
- večja možnost nagrajevanja in spodbujanja ne pa omejevanje zopet z različnimi pravilniki, itn.
- Z dobrim komunikacijskim načrtom "top-down". Z manj uravnilovke, z manj izpostavljenim projektnim nagrajevanjem. S sprotnim mesečnim nagrajevanjem. Manjka pa tudi orodij za "kaznovanje" nedela oziroma slabega dela, čeprav v okolju Pt ni tako kritično, so pa posamezni primeri, za katere očitno nimamo najboljšega odgovora.
- mesečne nagrade za uspešno izvedene aktivnosti (lahko tudi nefinančne - izobraževanje po "izboru)
- Motivirati je potrebno vse zaposlene. Motivacije so lahko za različne ljudi različne. Torej bi morali imeti na razpolago različna orodja za motiacijo (pohvala, prosti dan, možnost napredovanja, finančna/nefinančna nagrada...). Nagraditi pa tiste, ki so si s

svojim delom in prispevkom to zaslužili. Te zaposlene lahko kvalificiramo kot ključne zaposlene, ki odstopajo od povprečja. Le te, bi bilo potrebno obravnavati individualno. Ker pa je pravilnik o nagrajevanju tog (potrebno bi ga bilo spremeniti-definirati merljive zahteve, dosežke in definirati nagrade, do katerih je zaposleni upravičen, če si s svojim delom to zasluži), jih ne moremo primerno nagraditi, delo in večjo odgovornost pa jim družba (vodja) lahko dodeli.

- Slabe delavce odpustiti in zaposliti nove.
- Odpustil bi vse slabe in bolje plačal dobre. Ukinil bi regulator in delo ljudi ocenjeval le po izvedbi nalog, ki so jim zaupane. Vpeljal bi tudi delo od doma in finančno nagrado, kadar zaposleni podjetju prihrani veliko denarja. Če je prihranek 100.000 EUR bi bilo korektno, da tisti, ki je to omogočil, prejme 5% tega zneska v obliki nagrade. Ker tega ni je tudi motivacija, da se zaposleni skrega z dobavitelji (in tvega, da bodo ti zavrteli par telefonov), manjša.
- Malce več prostih rok pri ocenjevanju in nagrajevanju.
- Bolj bi se posluževala nadenarnih nagrad (če bi imela možnost, pa je žal nimam).

PRILOGA C: DESKRIPTIVNA STATISTIKA VPRAŠALNIKA O VLOGI VODJE IN KADROVSKE SLUŽBE PRI MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH V PODJETJU

DESKRIPTIVNE STATISTIKE SKUPNO – PO VPRAŠANJIH

	1. vpr.	2. vpr.	3. vpr.	4. vpr.	5. vpr	6. vpr. - ima	6. vpr. – bi moral imeti
MODUS	4	4	4	3	1	2	2
STANDARDNI ODKLON	0,83	1,07	0,90	1,11	0,89	1,05	0,64
POVPREČJE	3,99	3,71	3,96	2,69	1,79	2,67	1,75

DESKRIPTIVNA STATISTIKA – 1. VPRAŠANJE

1. Pomembnost dejavnikov pri motiviranju zaposlenih

	varnost zaposlitve	zaposlitev v uglednem podjetju	višina plače	nagrajevanje in bonusi	bonitete in ugodnosti	možnosti izobraževanja, usposabljanja	fleksibilnost delovnega časa	zanimivo delo	dobri odnosi s sodelavci, vodjo	pohvala	ustrezne povratne informacije	svoboda in samostojnost pri delu	spodbujanje inovativnosti in podajanja idej
minimum	3,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	1,00
maksimum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
povp. vr.	4,39	3,48	4,35	3,87	3,43	3,70	3,70	4,43	4,52	4,22	4,22	4,00	3,57
modus	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
st. odklon	0,66	0,79	0,65	0,97	0,90	0,97	0,47	0,79	0,51	0,67	0,74	0,74	0,84

DESKRIPTIVNA STATISTIKA – 2. VPRAŠANJE

2. Pomembnost dejavnikov pri nagrajevanju zaposlenih

	nagrajevanje individualnih dosežkov	nagrajevanje po projektu, skupinsko nagrajevanje	višje letne denarne nagrade	finančno nagrajevanje inovativnosti, idej	nefinančno nagrajevanje – mobilni telefon v trajno last	nefinančno nagrajevanje – prosti dnevi	nefinančno nagrajevanje – katerokoli izobraževanje po izboru zaposlenega	individualna pohvala	povratne informacije	javna izpostavitve dosežkov in pohvala pred sodelavci	domiselnost nagrajevanja oz. prilagajanje nagrajevanja posamezniku in njegovim željam
minimum	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00
maksimum	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
povp. vr.	4,57	3,61	3,87	3,83	3,00	3,17	2,96	4,30	4,17	3,48	3,83
modus	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
st. odklon	0,66	0,94	1,01	1,07	0,85	1,03	1,15	0,70	0,58	1,04	1,27

DESKRIPTIVNA STATISTIKA – 3. VPRAŠANJE

3. Uspešnost vodje pri vzpostavljanju motivacijskega delovnega okolja

	komuniciram vrednote in cilje podjetja	mentoriram sodelavce	vodim sodelavce	vzpodbujam sodelavce	iščem izzive in priložnosti za razvoj veččin in srečnosti	podajam redne in ustrezne povratne informacije glede delovne uspešnosti	sodelavcem dajem občutek, da cenim in podpiram njihov prispevek k delu	spopadam se s problemi ali skrbmi sodelavcev	podajam jasna in razumna navodila za delo	sodelavce informiram na rednih tedenskih sestankih
minimum	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	1,00
maksimum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
povp. vr.	3,43	3,65	4,30	4,30	4,22	4,04	4,35	3,87	3,96	3,48
modus	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
st. odklon	0,84	1,23	0,70	0,93	0,67	0,64	0,65	0,92	0,56	1,12

DESKRIPTIVNA STATISTIKA – 4. VPRAŠANJE

4. Učinkovitost orodij in programov kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih

	Prispeva k ustreznem širšem delovnem okolju	Skrbi za ustreznost motiviranja in nagrajevanja.	Pripravlja učinkovite projekte	Pripravlja uporabne pravilnike	Razvija oz. nudi ustrezna kadrovska orodja kot pomoč vodjem (npr. LRP).	Nudi strokovno podporo pri procesu kadrovanja	Sodeluje pri izboru novozaposlenih in vodij.
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00
povp. vr.	3,26	2,26	2,96	2,43	2,61	2,70	2,61
modus	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00
st. odklon	1,36	0,92	0,98	0,95	1,08	1,22	1,03

DESKRIPTIVNA STATISTIKA – 5. VPRAŠANJE

5. Ocena pogostosti sodelovanja vodij s kadrovske službo

	S kadrovske službe sodelujem pri pripravi pravilnikov na področju motiviranja in nagrajevanja.	Kadrovska služba upošteva moje mnenje in predloge glede motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.	Kadrovska služba nam daje dovolj svobode pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih (torej nisem omejen z internimi pravilniki).	S kadrovske službe sodelujem pri razvoju in pripravi kadrovskih orodij za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.	Kadrovska služba spodbuja medsebojno sodelovanje vodij ter širjenje in prenos dobrih praks.
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
povp. vr.	1,61	2,00	1,65	1,61	2,09
modus	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
st. odklon	0,89	0,95	0,78	0,84	0,95

DESKRIPTIVNA STATISTIKA – 6. VPRAŠANJE

6. Kdo ima oziroma bi moral imeti glavno odgovornost za posamezna področja

	motivacija in nagrajevanje zaposlenih na splošno - ima		motivacija in nagrajevanje zaposlenih na splošno - bi moral imeti		finančno nagrajevanje zaposlenih (plače, finančne nagrade, stimulacije) - ima		finančno nagrajevanje zaposlenih (plače, finančne nagrade, stimulacije) - bi moral imeti		nefinančno nagrajevanje (mobilni telefon v trajno last, prosti dnevi ...) - ima		nefinančno nagrajevanje (mobilni telefon v trajno last, prosti dnevi ...) - bi moral imeti		pridobivanje in selekcija kadrov - ima		pridobivanje in selekcija kadrov - bi moral imeti		usposabljanje in razvoj kadrov - ima		usposabljanje in razvoj kadrov - bi moral imeti		povečanje/zmanjšanje števila zaposlenih - ima		povečanje/zmanjšanje števila zaposlenih - bi moral imeti	
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
maksimum	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00
povp. vr.	2,22	1,39	2,78	1,48	2,43	1,43	2,83	2,04	2,61	2,13	3,13	2,04	2,61	2,13	3,13	2,04	2,61	2,13	3,13	2,04	2,61	2,13	3,13	2,04
modus	1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00
st. odklon	1,13	0,58	1,09	0,59	0,99	0,51	0,98	0,47	0,99	0,55	0,97	0,64	0,99	0,55	0,97	0,64	0,99	0,55	0,97	0,64	0,99	0,55	0,97	0,64