

**UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA**

Magistrsko delo

**VPLIV ZLORABE MOČI NA MOTIVACIJO
ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI**

The Impact of the Abuse of Power on the Motivation of
Employees in an Organization

SUZANA DRAME

Kandidatka: Suzana Drame

Študijski program: Ekonomske in poslovne vede

Študijska usmeritev: Management, organizacija in človeški viri

Mentor: dr. Duško Uršič

Študijsko leto: 2014/2015

Maribor, november 2014

POVZETEK

Pojmi, kot so moč, motivacija in mobing, se med seboj prepletajo. Tisti, ki ima moč v organizaciji, lahko vpliva na motivacijo oziroma demotivacijo zaposlenih v organizaciji. Prav tako pa lahko v določenih okoliščinah zlorablja svojo moč, s čimer lahko povzroča mobing v organizaciji. Moč lahko razumemo kot stopnjo, do katere lahko posamezniki odločajo o ravnanju drugih tudi proti svoji volji.

V magistrskem delu proučujemo moč v organizaciji, kaj pravzaprav moč je, v kakšni obliki se moč v organizaciji pojavi, kako si lahko moč posamezniki v organizaciji pridobijo, kaj jim ta omogoča in kdaj lahko prihaja do zlorabe moči, v kakšnih oblikah se lahko moč zlorablja ter kakšne so osebne značilnosti nekaterih vodij v organizaciji, ki moč zlorablajo.

V tretjem poglavju obravnavam motivacijo zaposlenih, njena različna pojmovanja, dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih ter nekatere novejša pogleda in pristope motiviranja zaposlenih.

V empiričnem delu magistrskega dela so predstavljeni rezultati mobinga na delovnem mestu, pridobljeni z anketnim vprašalnikom. Vzorec zajema le manjši del populacije v savinjski regiji, zato rezultatov ne moremo posploševati.

Ključne besede: moč, zloraba moči, motivacija, motivacijske teorije, mobing.

ABSTRACT

Concepts such as power, motivation and mobbing intervene with each other. Those who have power can negatively or positively affect the motivation of employees within an organisation. Additionally, under certain circumstances, an abuse of power can result in mobbing within the organisation. Power can be understood as the degree to which an individual(s) can control the actions of others though it maybe against their will.

This master's thesis examines the power structure within an organisation, the nature of power, the manifestations of power in an organisation, how an individual gains power within an organisation, the advantages of this power, situations that lead to the abuse of power, the outcomes of the abuse of power and the personal traits of managers who, within an organisation, abuse power.

The third chapter deals with various factors that affect the motivation of the employees. In addition it discusses the current points of view and approaches that enhance the motivation of the employees.

In the empirical part of the master's thesis, the results, obtained through a questionnaire, on mobbing in the workplace are presented. The sample covers only a small portion of the population in the Savinjska region; therefore, the results cannot be generalized.

Key words: power, abuse of power, motivation, motivational theories, mobbing.

KAZALO

1. UVOD	7
1.1 Opredelitev področja in opis problema	7
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve	8
1.3 Načrt poteka raziskave	8
1.4 Predvidene metode raziskave	9
1.5 Predpostavke in omejitve raziskave	9
2. MOČ V ORGANIZACIJI	10
2.1 Opredelitev moči v organizaciji	10
2.2 Vrste moči vodenja	12
2.3 Drugi vidiki moči	14
2.4 Metode pridobivanja moči	17
2.5 Zloraba moči	18
2.5.1 Kazalci stanja korupcije v Sloveniji	20
3. MOTIVACIJA	24
3.1 Pojem motivacije	24
3.2 Motivacijski proces	27
3.2.1 Potrebe	27
3.2.2 Motivi	28
3.3. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	29
3.4. Motivacijske teorije	30
3.4.1 Teorije potreb (statične – vsebinske teorije)	30
3.4.2. Maslowa piramida potreb	30
3.4.3 Dvofaktorska motivacijska teorija	32
3.4.4 Adelferjeva teorija ali ERG teorija	33
3.4.5 McGregorjeva motivacijska teorija	34
3.4.6 Vroomova motivacijska teorija	35
3.5 Novejše teorije motiviranja zaposlenih	35
3.5.1 Teorija Mihalyja Csikszentmihalyijeve	35
3.5.2 Glasserjeva motivacijska teorija	36
3.5.3 Pinkova motivacijska teorija	37
3.6 Pristopi nagrajevanja	39
4 MOBING	40

4.1 Opredelitev pojma mobing	40
4.2 Vzroki za nastajanje mobinga	41
4.3 V kakšnih organizacijah se pojavi mobing	44
4.4 Modeli in posledice mobinga	45
4.5 Preprečevanje mobinga	48
4.6 Statistični podatki o mobingu v Sloveniji ter pravni ureditvi mobinga v Slo.	53
4.6.1 Statistični podatki	53
4.6.2 Pravna ureditev	53
5. RAZISKAVA Z ANKETNIM VPRAŠALNIKOM O MOBINGU NA DELOVNEM MESTU	54
5.1 Rezultati in analiza ankete	54
6. SKLEP	66
6.1 Temeljne ugotovitve	66
6.2 Odprti problemi	67
SEZNAM LITERATURE IN VIROV	68

SLIKE

Slika 1: Celostna moč vodenja	13
Slika 2: Situacije s katerim lahko prideš do moči, in načini kako priti do moči:	17
Slika 3: Interesi udeležencev	18
Slika 4: Ocene prebivalstva o razširjenosti korupcije v RS	21
Slika 5: Najbolj pogosta področja izvršenih koruptivnih dejanj v Sloveniji	22
Slika 6: Diagram modela motivacija	26
Slika 7: Proces motivacije	27
Slika 8: Delitev motivacijskih dejavnikov	29
Slika 9: Maslowa piramida potreb	31
Slika 10: Razmerja med izzivi in sposobnostmi	35
Slika 11: Značilne pojavne oblike mobinga	46
Slika 12: Grafični prikaz spola udeležencev v anketi	54
Slika 13: Grafični prikaz starosti anketirancev	55
Slika 14: Grafični prikaz dokončane izobrazbe	56
Slika 15: Grafični prikaz delovne dobe	57
Slika 16: Grafični prikaz stika z mobingom	58
Slika 17: Grafični prikaz sektorja, kjer je prišlo do stika z mobingom	59
Slika 18: Grafični prikaz časa dogajanja mobinga	60
Slika 19: Grafičen prikaz izvajalca mobinga	61
Slika 20: Grafični prikaz obveščanja o mobingu	62
Slika 21: Grafični prikaz posledice mobinga	63
Slika 22: Grafični prikaz dejanj za prekinitev mobinga	64
Slika 23: Grafični prikaz posledic prijave mobinga	65

TABELE

Tabela 1: Vrste moči in vodenje sodelavcev	14
Tabela 2: Tipi moči	16
Tabela 3: Razdelitev motivacijskih dejavnikov na higienika in motivatorje po Herzbergu	32
Tabela 4: Model Herzbergove motivacijske teorije	33
Tabela 5: Uporabnost posameznih pristopov k urejanju nagrad	39
Tabela 6: Štiri skupine vzrokov mobinga	43

1. UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Moč v organizaciji in delitev le-te je vedno bolj prisotna v današnjem mišljenju lastnikov podjetij, managerjev ter ostalih zaposlenih na nižjih ravneh organizacije.

V organizaciji si določeni akterji za svoje delovanje in delovanje organizacije postavijo določene cilje, ki jih želijo doseči v določenem času. Za doseganje ciljev in interesov lahko posamezniki uporabijo različne poti in sredstva, vendar vodilni velikokrat spoznajo, da je med njihovimi idealno zastavljenimi cilji, sposobnostmi in realnostjo razlika. To v njih povzroča konflikte. Vodi jih do tega, da se vodje na višjih ravneh poslovanja zaradi svojega položaja poslužujejo »bullying« in »bossing« variante mobinga. Pri bullyingu gre za brutalno in prostaško mobiranje, ki se lahko prične pri lastniku organizacije oziroma se izvaja vertikalno navzdol po hierarhični strukturi podjetja. Ker je ta način zelo grob, se nadrejeni v večji meri poslužujejo bolj prefinjenih oblik zlorabe položaja ali »bossinga«. Pri tem mobingu gre za intenzivno psihično nasilje, pri katerem podrejeni doživlja stisko, strah in neprijetno počutje.

Podjetja naj bi se zavedala, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k višji produktivnosti, povečuje pripadnost zaposlenih podjetju in povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Obstaja veliko teorij o načinih motiviranja, praksa pa kaže, da so lahko teorije le pripomoček za oblikovanje lastnega sistema motiviranja. Nekega splošnega motivacijskega modela ni, saj ima veliko podjetij svoje specifične značilnosti. Uspešna podjetja naj bi se zavedala, da so zadovoljni in motivirani zaposleni ključnega pomena za boljšo učinkovitost v podjetju. Pomembno je, da imajo podjetja vzpostavljen širok sistem nagrajevanja in motiviranja. Izziv vodilnih v organizaciji je ustrezno izbrano motivacijo vključiti v svoj način delovanja in razmišljanja ter jo dosledno upoštevati.

V današnjem času pogosto konflikte, ki se razvijejo v mobing, sprožijo slabosti v organizaciji delovnega procesa. Te slabosti se kažejo kot časovna stiska, premalo zaposlenih, zunanji pritiski ter večji izzivi kot so človekove fizične, umske in psihične sposobnosti.

Raziskave po svetu so pokazale, da se mobing pojavlja tako v javnem, kot tudi v zasebnem sektorju. Pojavlja se na vseh organizacijskih ravneh: v odnosu nadrejeni – podrejeni, sodelavec – sodelavec in podrejeni – nadrejeni. Obstajajo pa tudi organizacije z avtoritarnim vodenjem, kjer izvajajo slabo ravnanje s podrejenimi. Takšno ravnanje se ponavlja oziroma poteka kontinuirano. Vodilni, ki izrabljajo moč, imajo vrednostni sistem vrednot zelo drugačen kot vodilni, ki vedo, da je vodenje in upravljanje skupinski proces.

Organizacija, ki izvaja mobing, ima veliko negativnih posledic, in sicer slabe delovne odnose med zaposlenimi, slab ugled v javnosti, stroške zaradi slabše učinkovitosti pri delu, povečano fluktuacijo zaposlenih in posledično usposabljanje vedno novih delavcev ter bolniške odsotnosti.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen magistrske naloge je predstaviti zlorabe moči ter vpliv le-tega na motivacijo zaposlenih. Ob pomoči ankete bomo analizirali prisotnost mobinga v zasebnih in javnih organizacijah.

Cilji v teoretičnem delu:

- pregled relevantne literature s področja motivacijskih teorij, mobinga in moči v organizaciji ter primerjava različnih teorij in mnenj raznih avtorjev, ki so se ukvarjali z motivacijo zaposlenih;
- predstaviti moč, mobing in vzroke za nastanek le-tega;
- predstaviti vplive moči, motivacije in mobinga za zaposlene;
- predstaviti preprečevanje mobinga in načine, kako le-to izvesti.

Cilji raziskave v empiričnem delu:

- analizirati in predstaviti anketo, ki smo jo izvedli na področju Savinjske regije, v kraju Kozje.

V magistrskem delu bomo preverili naslednje trditve oziroma hipoteze:

H1: Mobing je na delovnem mestu prisoten in se ga zaposleni v organizaciji zavedajo.

H2: Mobing bolj izvajajo nadrejeni kot podrejeni.

H3: Mobing je bolj prisoten v zasebnem kot v javnem sektorju.

1.3 Načrt poteka raziskave

- iskanje člankov in relevantne literature tujih in domačih avtorjev;
- pisanje teoretičnega dela;
- opredelitev raziskovalnega problema;
- izdelava koncepta raziskave;
- izdelava instrumenta za zbiranje podatkov(anketa);
- izbira vzorca;
- pisanje raziskovalnega predloga in izvedba raziskave;

- obdelava podatkov;
- pisanje raziskovalnega poročila.

1.4 Predvidene metode raziskave

Izbrano temo magistrskega dela bomo proučevali z uporabo naslednjih metod:

- za opisovanje dejstev, procesov in pojavov bomo uporabili deskriptivni pristop;
- za sestavljanje besedila s pomočjo primerjave in ugotovitev ter mnenj različnih avtorjev bom uporabila metodo kompilacije;
- uporabljena bo prav tako zgodovinska metoda, katera omogoča na podlagi raznovrstnih dokumentov in dokaznega gradiva spoznati, kaj se je v preteklosti zgodilo;
- v raziskovalnem delu bomo uporabili metodo neposrednega zbiranja podatkov (kvantitativna metoda), in sicer s pomočjo vprašalnika (ankete). Anketa je sestavljena iz 12 vprašanj zaprtih tipov. Velikost vzorca je 50 anketirancev. Podatke bomo pridobili na področju Savinjske regije, natančneje v kraju Kozje. Podatki bodo statistično pregledani in analizirani ter grafično in tabelarično prikazani.

1.5 Predpostavke in omejitve raziskave

S proučevanjem izbrane literature ter anketnega vprašalnika predpostavljamo, da:

- v organizaciji vedno bolj prevladujejo psihične obremenitve;
- je zloraba moči v Sloveniji prisotna oziroma vedno bolj razširjena;
- bodo dolgoročno uspešna tista podjetja, ki bodo dovolj posvečala pozornosti motivaciji zaposlenih;
- mobing v organizaciji na koncu vedno prinaša izgubo za organizacijo.

V empiričnem delu magistrske naloge smo se omejili predvsem na prisotnost izvajanja mobinga na delovnem mestu v Savinjski regiji na območje kraja Kozje. Omejena sem prav tako na vzorec sodelujočih v raziskavi. Iz tega sledi, da rezultatov raziskave ni mogoče prenašati na celotno populacijo in jih posploševati. Ker je raziskava opravljena v določenem trenutku, je prav tako prisotna časovna omejitev.

2. MOČ V ORGANIZACIJI

2.1 Opredelitev moči v organizaciji

Različni avtorji definirajo moč na različne načine. Pri obravnavanju moči ni enotne razlage tega pojma. Definicije moči so opredeljene iz vidikov (Keresteš, 2005, str. 3):

- fizičnih sposobnosti,
- ekonomskega bogastva in
- psihičnih sposobnosti.

Psihološko moč obravnavajo kot atribut posameznika. Psihološka moč se osredotoča na vprašanja: odpor, vpliv in motivacija. Sociološko gledano je moč predvsem strukturni pojav, osredotočena pa so na vprašanja sredstev, struktur in ciljev izvajanja moči. Z vidika organizacije in organizacijskega vedenja bi lahko moč opredelili kot sposobnost posameznikov (menedžerjev in drugih zaposlenih) v organizaciji, da vplivajo drug na drugega v medsebojnih odnosih in interakcijah.

Salanci in Pfeffer definirata moč kot »sposobnost tistih, ki jo imajo, da ustvarijo stvari katere si želijo«.

Dahl definira moč na naslednji način: »Moč je, če oseba A lahko vpliva na osebo B, da naredi nekaj, kar je nasproti njeni volji.« Tudi ostale definicije moči so podobne definiciji po Dahlu, in sicer: »Moč je sposobnost posameznika, da vpliva s svojo voljo na drugega brez razloga na odpor.« Pri tem bi vpliv opredelile kot proces, v katerem posamezniki ali skupine poskušajo izzvati nek želeni učinek (Černetič, 2007, str. 126).

Moč lahko razumemo (povzeto po Coleman 2000, str. 113) kot medsebojno interakcijo med značilnostmi posameznika in situacijo, v kateri ima slednji dostop do dragocenih virov in te uporablja za doseganje osebnih, socialnih in/ali okoljskih ciljev, pogosto z uporabo različnih strategij vplivanja (Biloslavo 2010, str. 74).

Weber meni, da je moč enaka verjetnosti, da bo eden od osebkov določenega družbenega odnosa uveljavil svojo voljo kljub nasprotovanju drugega osebkov, ne glede na sredstva, od katerih je odvisna ta verjetnost (Jambreč, 1997, str. 158).

Moč pomeni možnost nadzora nad dogodki in ljudmi, medtem ko šibkost pomeni nizko stopnjo nadzora ter je lahko tudi imaginacija lastne moči. Hkrati je moč odvisna tudi od odnosa, kajti socialna moč ne obstaja brez oseb, ki so se zmožne podrežati. Določena oseba ima lahko moč v eni situaciji oz. odnosu, v drugi pa ne. Večja kot je odvisnost A od B, večjo moč ima B v odnosu z A. Moč se spremeni v vpliv, kadar posameznik ali skupina z uporabo moči uveljavi svoje interese in doseže cilje. Moč in vpliv sta pomembna v procesu organizacijskega odločanja, saj posamezniku omogočita, da uveljavi svoje mnenje, poglede in rešitve (Wikipedia 2013).

Ljudje, ki imajo enak ali podoben položaj v strukturi moči določene skupine, tvorijo sloj.

Moč se uporablja za oblikovanje percepcije in preferenc ljudi, zaradi česar ti sprejmejo svojo podrejeno vlogo, ker ne vidijo alternativnih možnosti. Lukes (1974) pri tem izpostavlja, da je moč posameznika omejena glede na moč družbe, kar pomeni, da lahko slednja prevlada nad posameznikom, ne da bi se ta tega zavedal (Biloslavo, 2010, str. 77).

Nekateri avtorji (povzeto po Peou, 2002) ločijo dvoje vrste moči, in sicer trdo moč in mehko moč. Trda moč predstavlja sposobnost vplivanja na delovanje drugih, ki pod vplivom groženj oz. nagrajevanja (pozitivnih in negativnih sankcij) storijo tisto, česar sami sicer ne bi naredili.

Mehka moč je sposobnost doseganja želenih rezultatov, ko imajo drugi enake cilje in interese kot mi. Je torej sposobnost doseganja rezultatov prej s privlačnostjo kot z nasiljem (Svete 2005, str. 43).

Karl Marx je menil, da družbeno neenakost in slojevitost najbolj vpliva način, kako neka družba zagotavlja svoje preživetje. Tisti, ki imajo sredstva za proizvodnjo življenjskih potrebščin oz. proizvodjalna sredstva, pridobijo tudi moč, da oblikujejo družbo tako, da lahko uresničujejo svoje interese in ohranjajo prednosti. Prav tako je bil mnenja, da je celoten družbeni sistem oblikovan tako, da služi vladajočemu razredu, kajti tisti, ki imajo proizvodjalna sredstva, imajo tudi moč, da oblikujejo politične strukture, pravni sistem, šolski sistem, sistem verovanj in vrednotni sistem (Popit 2009, 81-82).

Sklepamo torej, da je definicijam skupno, da je moč:

- lahko prisotna le tedaj, kadar sta prisotna najmanj dva udeleženca in imata socialni odnos. Torej gre za socialno karakteristiko.
- sposobnost superiornega akterja, da spremeni obnašanje inferiornega akterja, in da ga prisili v odločene akcije tudi tedaj, kadar je to nasprotno njegovim željam in interesom.

Glavne determinante posamezne vrste moči so:

- želje, sposobnosti in ambicije posameznikov;
- vpliv na druge ljudi in na okolje.

C. Myers, in D. Media (2014, str. 1) ločujeta organizacijsko moč glede na horizontalno in vertikalno organizacijsko strukturo. Pri vertikalni organizacijski strukturi se porazdelitev moči od vrha proti dnu znižuje. Zaposleni odgovarjajo neposredno svojim nadrejenim. Ta organizacijska struktura je zelo učinkovita, kadar se hitro spreminjajo odločitve in za doseganje ciljev niso potrebna nova znanja in veščine. Medtem je znotraj horizontalne organizacijske strukture moč bolj porazdeljena. Torej ima lahko posameznik v določenem trenutku več nadrejenih. V tej strukturi imajo zaposleni več moči, kar povečuje njihovo zadovoljstvo in jim daje občutek, da so sel skupine.

Z vidika organizacije in organizacijskega vedenja bi lahko moč opredelili kot sposobnost posameznikov (menedžerjev in drugih zaposlenih) v organizaciji, da vplivajo drug na drugega v medsebojnih odnosih in interakcijah (prav tam).

2.2 Vrste moči vodenja

John French in Bertram Raven sta ločila pet vrst moči, katere sta razdelila v dve kategoriji (Abudi G. 2011):

A) Formalna moč

- Moč prisile. Pri tem gre za kaznovanje. Oseba ali institucija, ki lahko izreče kazen, ima moč, ker vpliva na to, da se ljudje ne vedejo tako, kot ni željeno in kaznuje tisto, kar je prepovedano. Kaznovanje temelji na finančnih sankcijah, kazenskih premeščanj na druga delovna mesta na očitkih in grožnjah. Kaznovanje ne temelji na medsebojnem razumevanju ter na spoštovanju drugega in medsebojne različnosti. To vrsto moči lahko označimo kot negativno moč, saj se v okoliščinah groženj in frustracije zniža svoboda delovanja posameznika (Črnetič, 1997, str. 116).

Prisilna moč nalaga psihološko in čustveno breme tako vodji kot podrejenim. Vodje se opirajo nanjo, ko se bojijo nepokorščine. Vodje, ki se znajdejo v krizi, se težka odrečejo prisili, če nimajo razvitih veščin za medsebojno delovanje in sposobnosti, da bi ostali zvesti globoko vsajenim vrednotam (Covey, 2000, str. 83–87).

- Moč nagrade temelji na zmožnosti osebe, da podeli neko nagrado. Ta moč vam omogoča, da svoje sodelavce nagrajujete materialno ali nematerialno. Prejemnik te nagrade pa se zaveda, da bo z določenim načinom obnašanja prejel nagrado. Moč nagrade ne temelji samo na materialnih dobrinah, temveč tudi v obliki priznanj in pohval za dobro opravljeno delo.

Črnetič (2007, str. 137) meni, da je skrivnost nagrajevanja v tem, da mora vodja dovolj poznati svoje podrejene, da ve, katere naloge so zanje najbolj primerne in jih bodo notranje motivirale.

- Moč zakona, položaja avtoriteea. Avtoriteta ima formalno pravico, da nekemu ukaže, da izvrši neko dejanje. To pomeni, da sistem v organizaciji daje posameznikom avtoriteto, pristojnost in moč, da kontrolirajo vedenje drugih za njihovo dobro ali dobro organizacije oziroma sistema. Izhaja iz uradnega položaja znotraj hierarhije podjetja oziroma sistema. Osebe, ki so po hierarhiji nad nami, imajo moč nad nami, mi pa nad osebami, ki so pod nami.

B) Osebna moč

- 4 Referentna moč. Moč je podobna karizmi. Pri tej moči gre za istovetenje osebe z nosilcem moči. Istovetenje posameznika lahko temelji na njegovih osebnostnih lastnostih. Identiteta mu je tako všeč, da si želi postati takšen, kot nosilec moči. Leta postane njegov vzor in ima nanj velik vpliv (Nye S., Joseph S. 2012).

Karizma je pravzaprav le nejasen sinonim za »osebno privlačnost«. Različni ljudje različno privlačijo druge, njihova privlačnost pa je deloma odvisna od prirojenih lastnosti, deloma od priučenih sposobnosti, deloma pa od družbenih razmer (Nye S., Joseph S. 2012).

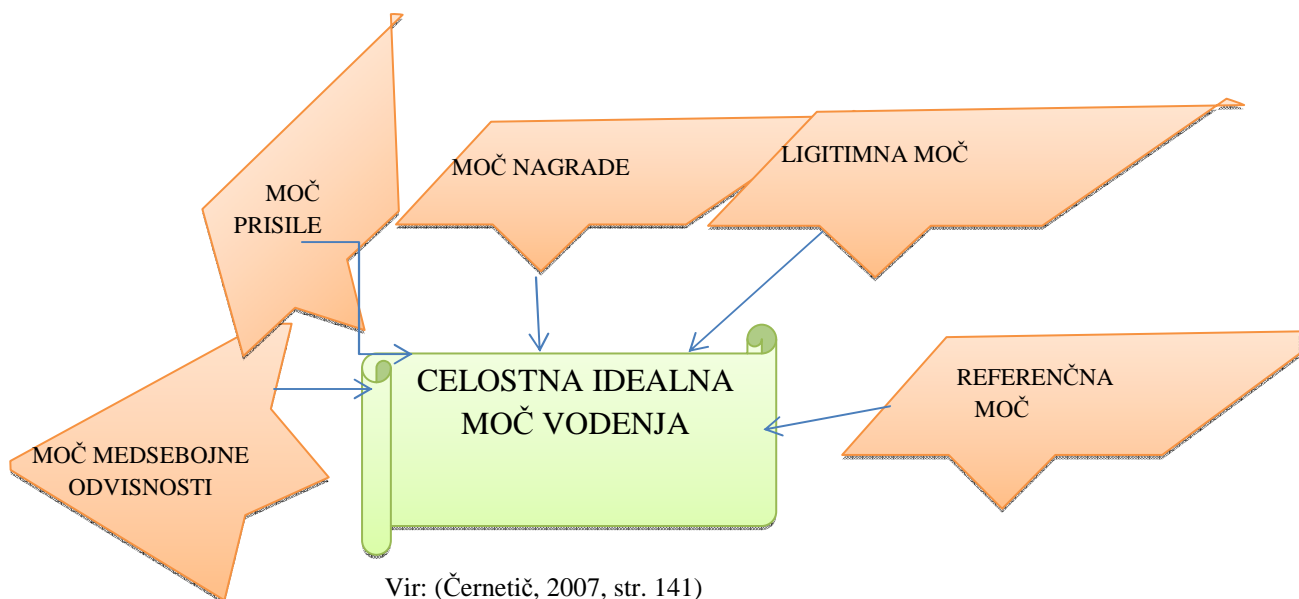
Del znanstvenikov zagovarja stališče, da je karizma rezultat izjemnih kakovosti posameznika, kot so jasna vizija prihodnosti, govorniške sposobnosti, občutek poslanstva, visoko samozaupanje in inteligenca(prav tam).

Psiholog in raziskovalec Robert T. Hogan in njegovi sodelavci so poudarili, da lahko karizma skriva številne težave, kajti obstajajo nekateri ljudje, ki imajo dobre socialne spretnosti, vendar skrivajo temno plat svoje osebnosti. Ugotavljajo, da se več vodilnih delavcev odpusti iz delavnega mesta zaradi osebnostnih težav kot zaradi nesposobnosti. Najbolj problematični so "narcistični«, psihopatski menedžerji, ki izkoriščajo podrejene (Boddy 2005, str. 195).

- 5 Strokovna (ekspertna) moč. Prihaja iz posameznikovih izkušenj, veščin ali znanja. Moč posameznika z znanjem in izkušnjami je v tem, da ima možnost vplivati na strokovnjake, da se z njimi sooči, sodeluje in lahko vpliva na njihovo mnenje. Na primer, vodja projekta, ki je strokovnjak za reševanje še posebej velikih problemov, zagotavlja, da se projekt ostane na pravi poti. Če teh znanj nihče ne potrebuje, je ekspertna moč nična.

Iz Slike 1 je razvidno, da težko opredelimo, katere vrste moči smo v določenem trenutku uporabili za vplivanje. Torej z različnimi močmi vplivamo na vedenje drugih. Vsako vrsto moči je mogoče še členiti, določati in analizirati glede na notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na situacijo.

Slika 1: Celostna moč vodenja



Uporaba različnih vrst moči vodi do treh vrst vedenja (Možina et al., 2002, str. 507):

- Ali jo uresničujejo. Tisti, ki predloge vodje sprejmejo, jih tudi ponavadi uresničujejo v praksi.
- Ali se z njo strinjajo. Sodelavci, ki se strinjajo s predlogi, delajo pač, kolikor mislijo, da je treba.

- Ali se upirajo. Podrejeni se upirajo, če menijo, da vodja zahteva preveč.

Iz tabele 1 je razvidno, da uporabljanje ekspertne in referenčne moči zelo verjetno vodi k temu, da sodelavci nalogo uresničujejo. Legitimna moč in moč nagrajevanja vodita k temu, da se zaposleni z nadrejenim strinjajo, uporaba moči pritiska in kazni pa povzroča, da se zaposleni upirajo. Iz preglednice lahko sklepamo, da bo uspešni vodja uporabljal ekspertno in referenčno moč ter moč nagrajevanja, medtem ko bo legitimno moč in moč pritiska in prisile uporabljal le malokdaj.

Tabela 1: Vrste moči in vodenje sodelavcev

MOČ	VODENJE		
	Uresničevanje	Strinjanje	Upiranje
Legitimna	možno	zelo verjetno	možno
Moč nagrajevanja	možno	zelo verjetno	možno
Moč pritiska	malo verjetno	možno	zelo verjetno
Referenčna moč	zelo verjetno	možno	možno
Ekspertna moč	zelo verjetni	možno	možno

Vir: (Možina 2002, str. 508)

Od vrste učinkovitosti sredstev je odvisna količina moči, s katerimi nadrejena stran zagotavlja izvršljivost svojih odločitev. Čim bolj učinkovita so ta sredstva in čim več jih je, tem verjetneje bo nadrejeni strani uspelo uveljaviti svojo voljo kljub nasprotovanju podrejene (Jambrek 1997, str. 162).

2.3 Drugi vidiki moči

Ekonomska moč

Včasih (Popit 2009, str. 34) je bila ekonomska moč tudi monopol prilaščanja družbenega bogastva oziroma virov preživetja. Ekonomski položaj posameznika je odvisen od premoženja, ki je v neki družbi opredeljeno kot pomembno in dragoceno (zemlja, stavbe, podjetje, živina,...) ali od dohodka, lahko pa tudi od obojega. Premoženje pomeni danes lastnino nepremičnin, delnic, deležev v podjetjih, skladih ipd., ki jo je mogoče pretvoriti v zaslužek ali denar ali iz nje pridobiti dobiček (iz lastništva podjetja, z oddajo nepremičnine, zemlje ...).

Ideološka moč

Ideologija je sistem racionalnih in čustvenih stališč, s katerim posamezne družbene skupine (praviloma bolj izobražene in premožne) vrednotijo, opravičujejo in razlagajo najvažnejše vidike družbenega življenja. Pri tem praviloma svoje interese prikazujejo

kot splošne interese. Zgodovinsko je temu služila predvsem religija, danes pa so glavni instrument ideološkega vpliva sredstva množičnega komuniciranja.

Politična moč

V vsaki družbi se soočamo z omejenostjo dobrin (ekonomskih in neekonomskih), torej potemtakem opredelimo politiko kot dejavnost, s katero se s pomočjo odločanja porazdelijo te dobrine. Politiko Weber določa kot prizadevanje po udeležbi v moči ali po izvajanju vpliva na razdelitev moči znotraj države in med državami (Flere 2009, str. 23–24).

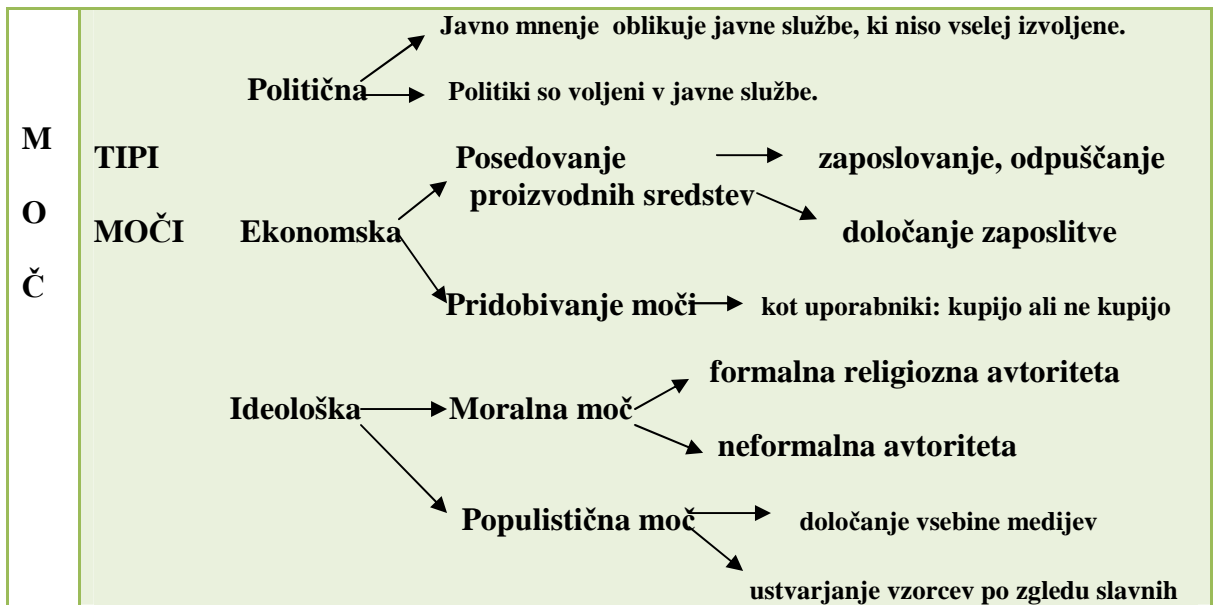
V civiliziranih družbah poznamo posebne oblike družbene moči, ki jih imenujemo oblast. Gre za politično moč, ki je legitimna oziroma je v neki skupnosti sprejeta kot upravičena. V političnem procesu si udeleženci prizadevajo pridobiti instrumente politične oblasti in s temi instrumenti hočejo uresničiti določene cilje. Dahl loči naslednje moči (Flere 2009, str. 26):

- resurse moči (denar, pooblastila, zveze ...), ki so v ozadju in tvorijo podlago nekega osebk, ki vrši politično oblast.
- obseg moči, kjer gre za velikost sprememb vedenja oseb, ki so pod vplivom imetnika moči (lobist).
- torišče moči, kjer se nakazujejo osebk, ki so podrejeni moči nekega imetnika moči (npr. imeti moč nad večjim številom poslancev).
- področja moči, pri čemer gre za vprašanja, do katerih ima imetnik moč in vpliv (npr. na katerega poslanca lahko vplivaš, kako bo glasoval).

Pojav elite oblasti je proučeval Mills. Pri obstoju elite oblasti kaže na problem, da odločajo le nekateri, se pravi, da imajo oblast, družbeno moč ali vpliv le družbena manjšina, drugi pa so prisiljeni izvrševati njene odločitve. Iz svoje raziskave je ugotovil, da imajo pripadniki elite največ bogastva, ugleda, oblasti in drugih dobrin; so podobne izobrazbe, družijo se pretežno med seboj v zaprtem krogu in zavedajo se svoje pripadnosti eliti (Jambreč 1997, str. 169).

V tabeli dve so predstavljeni nekateri tipi moči, in sicer politična, ekonomska in ideološka moč.

Tabela 2: Tipi moči



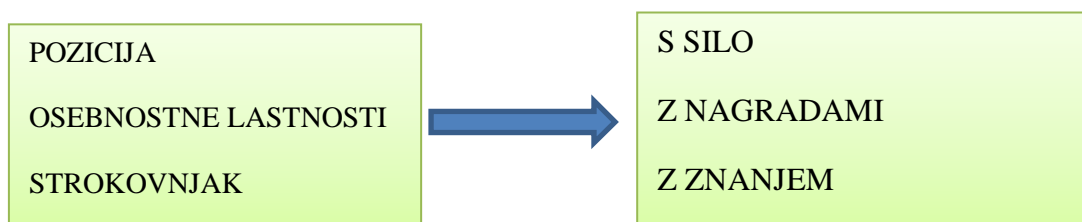
Vir: (Lawson, Moores, 2004, str. 125)

Informacijska moč

Boj za informacijsko moč poteka na različnih družbenih ravneh. Pri tem gre za pridobivanje informacijske moči pred nasprotnikom (doseganje konkurenčne prednosti). Konkurenca sili organizacije v nenehen razvoj in izpopolnjevanje, pri čemer imajo veliko prednost večje organizacije v razvitih državah. Neavtorizirano dostopanje do tujih informacij in njihova zloraba je del informacijskega bojevanja, ki spada v organizacijski oziroma zasebni sektor. Temeljna orodja informacijskega bojevanja so pravzaprav (povzeto po Joyner in Lotrionte, 2001; Darnton, 2006, SANS Institute, 2007) dalj časa znani načini delovanja, pri čemer med najpomembnejše tehnike uvrščamo vohunsko programsko opremo (snifferji, keyloggerji ipd.), DOS napade, spoofing, vdore v informacijske sisteme ter krajo informacij in socialni inženiring (Bernik, Prislán 2012, str. 332- 333).

2.4 Metode pridobivanja moči

Slika 2: Situacije s katerim lahko prideš do moči, in načini kako priti do moči:



Vir: (povzeto po Robbins, 1996)

Pozicijska moč je dodeljena in se lahko izrablja šele takrat, ko se pridobi naziv. Osebna moč ni dodeljena in zanjo ni potreben noben naziv. V nasprotju s pozicijsko močjo, ki izhaja iz položaja, ta izhaja iz človekovih notranjih virov, iz njegovih osebnostnih značilnosti, talentov in sposobnosti. To je tista moč, ko je posameznik "navzoč" v prostoru, ko pritegne ljudi s svojo pojavo, ko izžareva energijo in je nasploh privlačna osebnost (Volčič 2011).

Vodje z neusmiljeno naravnostjo na rezultate in s takšnimi motivacijskimi vzgibi kratkoročno sicer lahko uspevajo. Raste npr. produktivnost, dobiček in tržni deleži ... Dolgoročno zastrupljajo delovno okolje, uničujejo timsko delo ter zaupanje, kar zamaje temelje, ki so v začetku sploh sprožili »rezultatno« naravnano vedenje (Nolimal 2013, str. 23).

Vertikalna moč

Moč v vertikalni strukturi se od vrha proti dnu znižuje, podajanje navodil in nadzor pa sledita strogi linearni strukturi. Vsaka oseba je odgovorna za specifične dolžnosti. Zaposleni odgovarjajo neposredno svojim nadrejenim. Vertikalne organizacije so zelo učinkovite, hitro sprejemajo odločitve, imajo dobro definirane naloge, pridobivanje novih sposobnosti in znanj večinoma ni potrebno. Takšno delovanje jim omogočajo rigidna in obsežna pravila, ki lahko sprožajo občutja, da prispevek posameznika ni pomemben. Moč v vertikalno strukturirani organizaciji lahko izvira: iz obsega resursov, s katerimi razpolagamo, iz nadzora nad odločanjem in informacijami ter iz osrednjega položaja v mreži, ki posamezniku omogoča lahek dostop do informacij in do ljudi (Wikipedija 2013).

Horizontalna moč

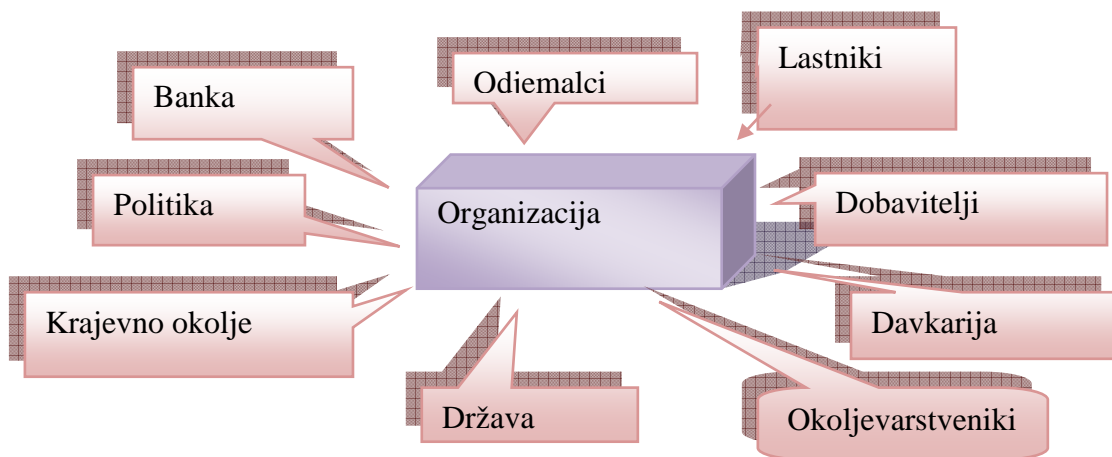
Pri horizontalni moči gre za širši kontrolni razpon delegiranja ter to pripomore k opolnomočenju zaposlenih (večja moč in vključenost zaposlenih). Ta struktura je prilagodljiva in oblikovana na način, da povsod v organizaciji spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej. Organizacija je sposobna hitreje najti priložnosti, se

spopadati s krizami in ohraniti konkurenčnost v nestanovitnem okolju (Volk Rožič 2010, str. 15).

2.5 Zloraba moči

Na delovanje organizacije vplivajo interesi mnogih udeležencev, kot je razvidno iz naslednje slike. Interesi udeležencev niso vedno naravnani v enako smer, velikokrat se med seboj nasprotujejo (Tavčar 2002, str. 207)

Slika 3: Interesi udeležencev



Vir: (Tavčar 2002, str.207)

Vsaka prevlada posameznikov ali skupin predstavlja nevarnost za zlorabo moči. V družbi, kjer v političnem in ekonomskem področju prevladujejo maloštevilni posamezniki oziroma skupina in nad katerimi ni vzpostavljen nikakršen nadzor, obstaja nevarnost, da bodo individualne pravice kršene. Trg in država sta torej v tovrstnih skupinah zgolj sredstvo za plenjenje in izkrivljanje skupnega interesa v dobro plenilskih elit (Vehovar 2012, str. 1).

Neetično delovanje

Etika menedžmenta obsega problem na treh ravneh (Bauer, Kralj et al. 2009, str. 54):

- etika do zunanjega okolja organizacije;
- etika znotraj podjetja;
- osebne dileme menedžerjev.

Amoralen manager ve za etiko, vendar se ne zavzema zanjo in ni nemoralen kot tisti, ki ve zanjo in ravna v nasprotju z njo. Prav tako so brezbrizni managerji, ki se etike ne zavedajo in se ne menijo zanjo. Vodje se običajno srečujejo z naslednjimi etičnimi dilemami (Tavčar 2002, str. 9):

- tveganje (za zaposlene, za potrošnike, za vlagatelje);

- pravice in dolžnosti delodajalcev in delojemalcev (varnost zaposlenih, varovanje poslovnih skrivnosti, nepravilnosti);
- najemanje, odpuščanje, osebni razvoj (diskriminacija, nadlegovanje, odpuščanje, nepravilnosti pri nagrajevanju ...);
- zbiranje, skrivanje, olepševanje informacij (zavajanje, manipuliranje ...);
- mednarodno poslovanje (razlike v kulturah in predpisih, moralno oporečno poslovanje ...);
- okolje (naravno, kulturno in politično);
- zloraba moči (uporaba položajne moči, fizične moči ...).

Razlogi za nastanek korupcije (Meser, Adolšek 2001, str. 81–83):

Ekonomski razlogi:

- slabi zakoni;
- pohlep in korupcija, ki je vezana na položaj oblasti, ki se ga da izrabljati
- preobsežen in neustrezen nadzor vlade;
- velike diskrecijske pravice javnih uslužbencev;
- velik obseg državnega gospodarstva.

Kulturni razlogi:

- Če družba tolerira korupcijo in jo razume kot način, kako stvari delujejo, obstaja velika verjetnost, da bo takšna družba koruptivna.
- Država je tista, ki odpira strukturne okoliščine za zlorabljanje diskrecijskih pravic in dolžnosti javnih uslužbencev (čas tranzicije).
- Kulturni in etični standardi pa so podlaga javnih uslužbencev za odločanje o tem, ali se bo posamezni javni uslužbenec držal profesionalnih standardov ali pa bo s pomočjo svojega položaja skušal priti do neopravičenih koristi zase ali za svoje bližnje.
- Stopnja ugleda.

Sociološki razlogi:

- Če so posamezniki na vodilnih položajih koruptivni, je pričakovati, da bodo tudi ostali člani koruptivni.
- Visoki standardi in kriteriji opravljanja poklica, spoštovanje zakonov in pravil.
- Prisotnost politične volje proti korupciji.

Vehovar (2012) v svojem delu meni, da so v človeški skupnosti vgrajena načela, ki upravičujejo željo po prestižu, moči in oblasti, obenem pa nosilca prestiža, moči in oblasti zavezujejo in zamejujejo. Torej nič ne more skupnost bolj ogroziti kot posamezniki in organizacije, ki menijo, da so nad družbo in njenimi institucijami.

Vrste koruptivnih dejanj (Klemenčič 2011, str. 1):

- Administrativna korupcija se izraža v klasičnih oblikah dajanja in jemanja podkupnine v manjših zneskih ali nedovoljenih daril s strani javnih uslužbencev.
- Korupcija belih ovratnikov obsega politično korupcijo, nedovoljeno lobiranje, zlorabe pooblastil za osebno korist s strani managerjev korporacij, funkcionarjev in uradnikov na visokih položajih (na državnem in lokalnem nivoju).

- Sistemska, organizacijska oziroma institucionalna korupcija. Gre za stanje, ko posamezniki ali interesne skupine (z vidika interesov organiziranega kriminala, kapitala, interesnih skupin/organizacij, oblasti) ustvarijo okolje, v katerem načrtno in sistematično izkoriščajo institucionalne organizacijske, kadrovske ali druge mehanizme moči za uresničevanje koruptivnih, nezakonitih, neetičnih, kriminalnih in drugih podobnih namenov in ciljev.

Torej korupcija se v družbi pojavlja na mikro, srednjem in makro nivoju. Finančna in ekonomska kriza nista le posledica »cikličnega gibanja gospodarstva« ali »pokanja nepremičninskih balonov«. Gre predvsem za ponoven poskus prerazporejanja kapitala v škodo bolj ranljivih posameznikov, skupin in držav (Nolimald 2013, str. 25).

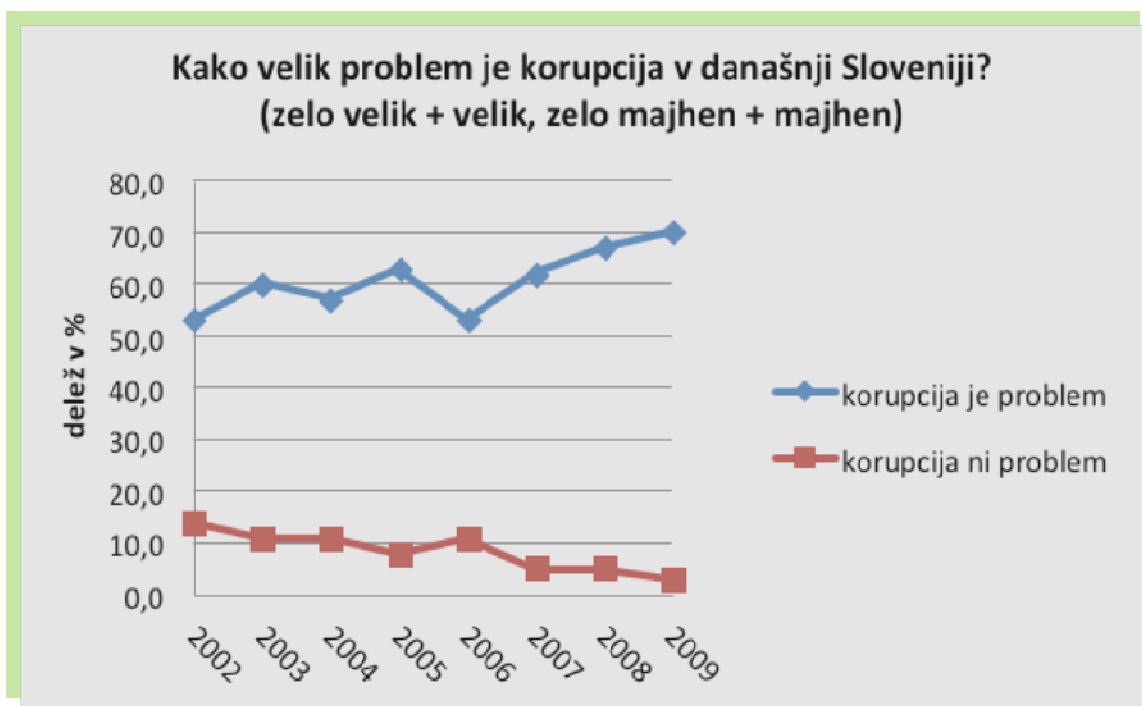
2.5.1 Kazalci stanja korupcije v Sloveniji

Z osamosvojitvijo se je v Sloveniji zgodil dramatičen preobrat distribucije moči, denarja in sredstev. Posamezniki so s političnimi zvezami in poznanstvi v letih tranzicije prišli na položaje. Med njimi je veliko posameznikov, ki so bolešno obsedeni z lastno vrednostjo in veljavo ter sebe postavljajo v središče sveta. Rezultat je nov tip slovenskega politika in menedžerja, čigar lastnosti lahko uvrstimo med simptome psihopatije. Med njimi najdemo povsem povprečne posameznike, ki so izkoristili in se hitro znašli v novih razmerah, drugi pa so bili na plenjenje naravnani že ob osamosvojitvi. Največ skrbi vzbujajo korupcija, klientelizem, nepotizem, trpinčenje in druga neetična vedenja v delovnem okolju. Predvsem se zdi problem korupcija na visokih položajih, kjer se ljudje poznajo med seboj. Takšno korupcijo je težje izpostaviti in se tudi boriti zoper njo, saj ni tako očitna (Nolimal 2013, str. 19–21).

Korupcija je zapleten pojav z gospodarsko, socialno, politično in kulturno razsežnostjo, ki je ni mogoče zlahka odpraviti. V raziskavi Evrobarometra med podjetji iz leta 2013 je 94 % slovenskih podjetij navedlo, da poslovno konkurencu v njihovi državi ovirata favoriziranje in korupcija. To je največji delež v Uniji (povprečje v EU: 73 %). Naslednja slika bo prikazala oceno prebivalstva o razširjenosti korubcije v Republiki Sloveniji (Evropska komisija, 2014, str. 3).

Slika štiri prikazuje oceno prebivalstva o razsežnosti korupcije v Republiki Sloveniji.

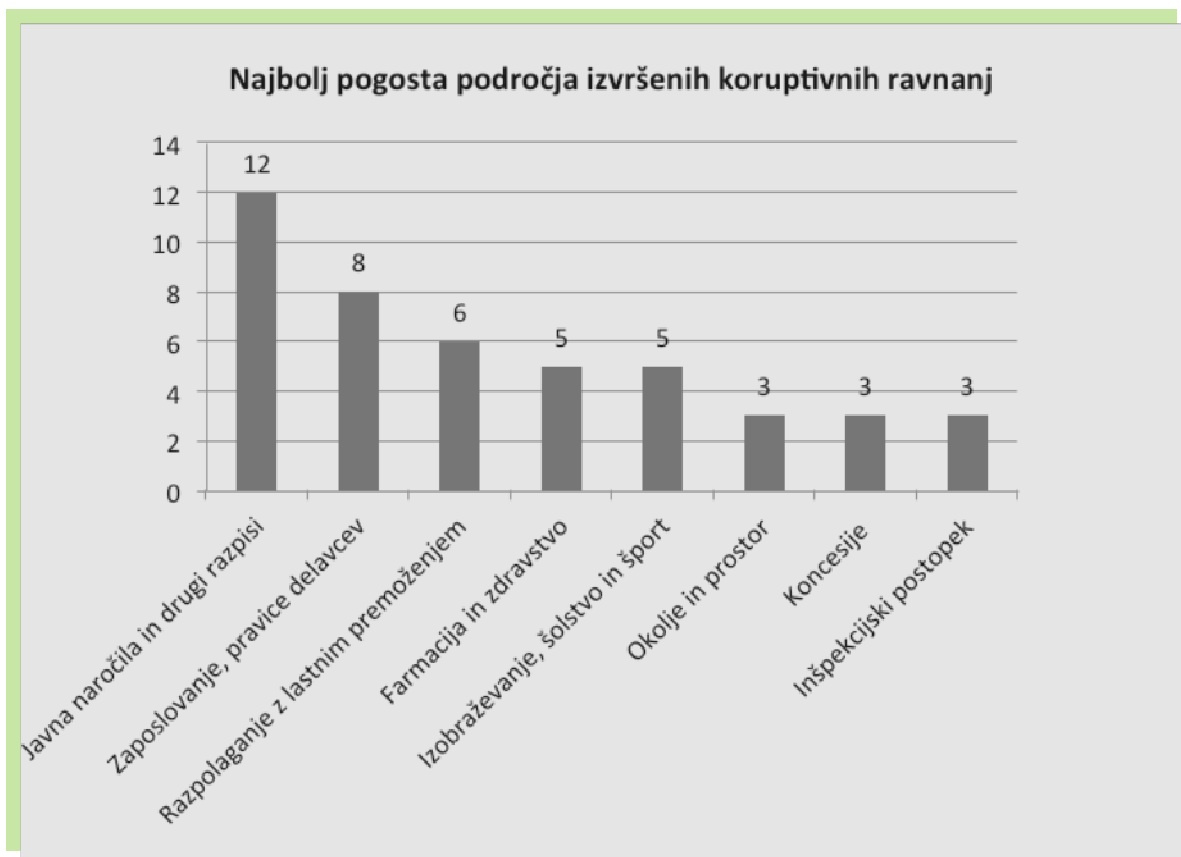
Slika 4: Ocene prebivalstva o razširjenosti korupcije v RS



Vir: (KPK poročilo za 2010/2011)

Iz slike je razvidno, da se delež prebivalstva, ki ocenjuje, da korupcija v Sloveniji ni problem, vztrajno zmanjšuje, da je bil ta delež zmeraj zanemarljivo majhen in da je, na drugi strani, delež prebivalstva, ki ocenjuje, da je korupcija v Sloveniji zelo velik ali velik problem, zmeraj presegal 50 %. Trend poslabševanja potrjujejo tudi raziskave slovenskega javnega mnenja. Tako je na vprašanje o razširjenosti korupcije v javnih službah v Sloveniji leta 2003 45 % anketirancev odgovorilo, da to počne večina ali skoraj vsi, 41 % jih je ocenilo, da je v korupcijo vpletenih kar nekaj ljudi, da pa to ne počne noben ali jih to počne le nekaj, pa 10 %. Leta 2009 je delež anketirancev, ki ocenjujejo, da to počne večina ali skoraj vsi, zrasel na 48 %, da je v korupcijo vpletenih kar nekaj javnih uslužbencev 42 %, da v korupcijo ni vpleten nihče ali skoraj nihče, pa jih meni 9 %. Na naslednji sliki so prikazana najbolj pogosta področja izvršenih kuruptivnih dejanj v Sloveniji.

Slika 5: Najbolj pogosta področja izvršenih koruptivnih dejanj v Sloveniji



Vir: (KPK poročilo za 2010/2011, str. 30)

Iz slike je razvidno, da je bilo največ korupcijskih ravnanj storjenih na področju javnih naročil oziroma pri drugih javnih razpisih. Teh primerov je bilo v letu 2010 kar 12. Sledi področje zaposlovanja in pravic iz delovnega razmerja v javnem sektorju (osem primerov), področje razpolaganja s stvarnim, zlasti z nepremičnim premoženjem države in občin (šest primerov), pet primerov na zdravstvenem oziroma farmacevtskem področju in prav tako pet primerov na področju izobraževanja, šolstva in športa. Iz slike je razvidno, da sta bili največkrat kršeni načeli zagotavljanja konkurence in enakopravne obravnave ponudnikov. Kot problem sta se izpostavila tudi izbor neustreznih postopkov po Zakonu o javnem naročanju in neupoštevanje razpisnih dokumentacij (KPK poročilo za 2010/2011, str. 30).

V raziskavi Eurobarometra o odnosu podjetij do korupcije v EU iz leta 2013 so slovenski anketiranci iz poslovnega sektorja, katerih podjetja so sodelovala na javnih razpisih v zadnjih treh letih, kot splošno razširjena pri postopkih javnega naročanja zaznali naslednja ravnanja (Evropska komisija 2014, str. 12):

- zloraba postopkov s pogajanci (53 %);
- sodelovanje ponudnikov pri pripravi razpisne dokumentacije (63 %);
- nejasna izbirna ali ocenjevalna merila (60 %);

- nasprotja interesov pri ocenjevanju ponudb (60 %);
- razpisna dokumentacija, prilagojena specifičnim podjetjem (73 %);
- skrivaj dogovorjene prijave na razpise (74 %).

77 % jih je menilo, da je korupcija splošno razširjena na področju javnih naročil, ki jih oddajajo javni organi (povprečje v EU: 56 %), 71 % pa, da je splošno razširjena pri javnih naročilih, ki jih oddajajo lokalni organi (povprečje v EU: 60 %)(prav tam).

Pošteni voditelji ljudi imajo željo po izražanju moči in usmerjanju drugih, vendar se pri tem tudi sami neprestano spreminjajo, učijo in razvijajo osebne lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu delu in življenju vseh ljudi. Dober vodja ne nadzoruje le sredstev, denarja in drugih ljudi, ampak mora predvsem in neprestano razvijati sebe v smislu čustvene in socialne inteligence, saj bo le tako lahko pozitivno vplival na kakovost življenja drugih ljudi (Nolimal 2013, str. 24).

3. MOTIVACIJA

Začetki raziskovanja motivacije zaposlenih segajo v obdobje industrializacije. Praktične potrebe so naravnost zahtevale intenzivno ukvarjanje z vprašanji motivacije na področju psihologije dela ali industrijske psihologije. Interes lastnikov kapitala (želja po višji storilnosti, večji ustvarjalnosti, boljših rezultatih dela in s tem večjem dobičku) je zahteval posledično tudi raziskave na področju motivacije in jih seveda financiral, saj so spoznanja o povezavi motivacije in storilnosti organizatorji dela sprejeli zelo zgodaj (Černič, Zorko 2009).

3.1 Pojem motivacije

Beseda motivacija izhaja iz besede motiv (latinsko movere), kar pomeni gibati se. Torej motivacija pomeni v splošnem neko gibanje, smoter oziroma vodilo.

Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije različno, kar se med drugim kaže tudi v precejšnjem številu motivacijskih teorij. Zato ni nenavadno, da se tudi pojma motiv in motivacija opredeljujeta na več načinov, z večjim številom definicij.

Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisno tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti ter psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti (verbalne, kvantitativne, deduktivne in percepcijske sposobnosti, sposobnosti razmišljanja, prostorska vizualizacija in spomin) in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev (Vila-Kovač 1997, str. 82–83).

Motive delimo (Bauer 2009, str. 66):

1. Motivi glede na vlogo:

- Primarni motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Potrebe so biološke ali socialne.
- Sekundarni motivi ali silnice. V človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

2. Motivi glede na nastanek:

- Podedovani motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet.
- Pridobljeni motivi, ki si jih je človek pridobil v življenju.

3. Motivi glede na razširjenost med ljudmi:

- Motivi, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo tudi univerzalni motivi.

- Motivi, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim pravimo tudi regionalni.
- Motivi, ki jih srečujemo samo pri posamezniku in jih imenujemo individualni motivi.

Vsak motiv za vsako dejanje izhaja iz neke potrebe in želje, da jo zadovoljimo. Motivi se pojavljajo v mnogih različicah in se spreminjajo vse naše življenje. Spodbude so nagrade, ki v povezavi z motivi, postanejo motivacijski dejavniki. Ko iščemo spodbudo, se moramo zavedati, da se ljudje različno odzovejo na isto spodbudo. Pogosto vrednost nagrade ni nagrada sama, ampak čustvena izpolnitev, ki jo doživljamo, ko jo prejmemo (Sang H. 2001, str. 12–13).

Motivacija je torej kompleksen pojav, zato posameznik težko dojame, kaj je pri njem glavno gibalno, ki ga žene k neki aktivnosti. Motivi namreč ne nastopajo posamezno, temveč jih vedno deluje več(prav tam).

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem ob pomoči njegovih motivov; to je splošna opredelitev. Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj in motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem (Turk, 1987, str. 127).

Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za dosego cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakuje(jo) sam(i) in to tako, kot najboljše zmore(jo). Za to obstajajo motivacijska sredstva, oziroma tudi motivacijski dejavniki (faktorji), motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi(prav tam).

Proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi imenujemo motiviranje. Da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev, npr. z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj (Turk 1987, str. 126).

Vsi cilji posameznika pomenijo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napor (prizadevanja). Nezmožnost zadovoljiti svoje potrebe povzroča pri človeku patološka stanja, bolezenske znake, kot so frustracija (razlika med pričakovanim in doseženim), depresija, neodgovornost, pasivnost ali agresivnost (Černetič, 2007, str. 221).

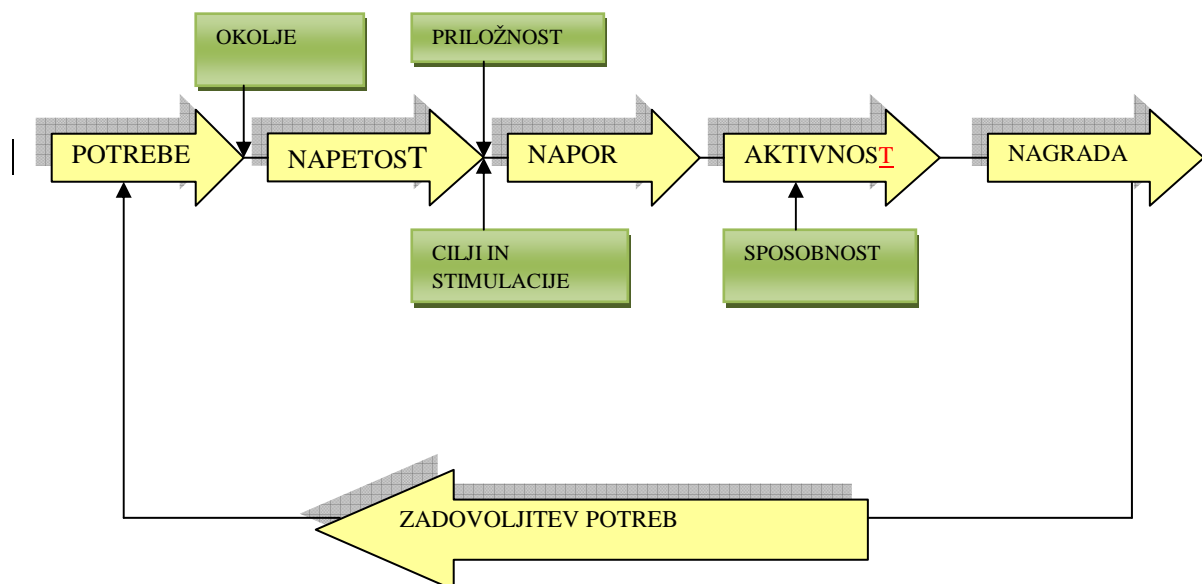
V okolju se pojavijo dražljaj, ki spodbuja posameznikovo potrebo. Če je dražljaj dovolj močan, posameznik začne z aktivnostjo, da bi prišel do cilja in zadovolji potrebo. Nato se pojavijo novi dražljaji. Motivacija je krožni proces, ki se ponavlja (Černetič 2007, str. 221).

Sklepamo lahko, da so definicijam skupni trije vidiki, in sicer:

- spodbujanje človeškega vedenja,
- vodeno in usmerjeno vedenje in
- vzdrževanje želenega vedenja.

V naslednji sliki bo prikazan diagram modela motivacije.

Slika 6: Diagram modela motivacija



Vir: (Newstrom, 1993, str. 122)

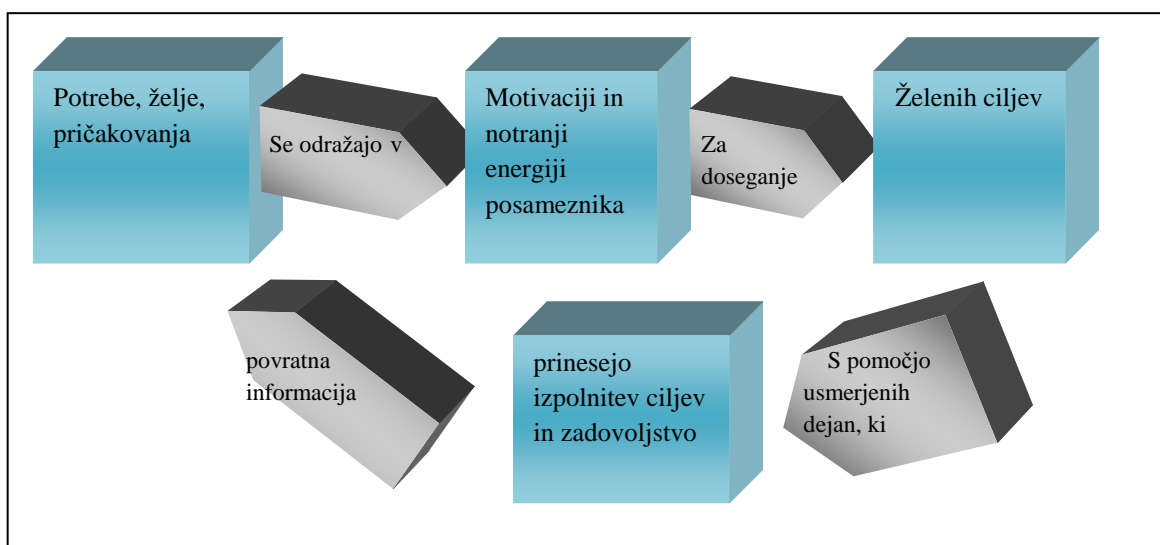
Potek motivacije je povzet v diagramu modela motivacije, ki je prikazan na Sliki 2. Potrebe in zahteve ustvarjajo napetost, ki se modificira v okolju in se nato v tem okolju tudi izpolni. Vsaka oseba oblikuje in razvije svoje motivacijske cilje kot rezultat kulturnega okolja, v katerem živi (Newstrom 1993, str. 122).

3.2 Motivacijski proces

Motivacijo moramo upoštevati kot nujno potrebno energijo za vsako človekovo delovanje. Smotrno človekovo delovanje je lahko posledica pričakovanja, da uresničimo svoje cilje, ali pa prisile s kazensko pretnjo, če ne bo deloval ali se obnašal tako, kot pričakujejo drugi člani sistema, ki imajo sankcijsko moč. Rezultati človekovega delovanja, ki jih dosežemo s prisilo, so praviloma bolj skromni. Prisile pa nikakor ne moremo uporabiti pri ljudeh s kreativno dejavnostjo (Nemec 2005, str. 205–206).

Na sliki sedem je prikazan proces motivacije.

Slika 7: Proces motivacije



(Vir: Ivancevich, Matteson, 1999, str. 149)

Motiviranega človeka, menita Gorišek in Tratnik v svojem delu (2003, str. 69), prepoznamo po tem, da je navdušen nad delom, odločen, sodeluje in dosega rezultate ter je pripravljen na spremembe. Če pa človek ni motiviran, se delu izmika, ne sodeluje, se pritožuje, prelaga delo na druge.

3.2.1 Potrebe

Potrebe so za ekonomista neskončna vrsta občutkov in želja (npr. občutek nezadovoljstva ali pomanjkanja). Te občutke skušamo potešiti s koristnimi dobrinami.

Ločimo mnogo vrst potreb (Gorišek, Tratnik 2003, str. 69):

- osebne potrebe (hrana, obleka, stanovanje ...). Lahko so nujne ali eksistenčne, lahko so tudi potratne;

- skupne potrebe (kultura, zdravstvo, šolstvo ...);
- poslovne in razvojne potrebe (naložbe v znanje, razvoj, prihodnost ...);
- splošne potrebe (vojska, policija, davkarija ...).

Potreba pri posamezniku povzroči, da usmerja svojo dejavnost k določenim ciljem. Ljudje težijo k zadovoljevanju potreb postopoma. Potrebe (Gorišek, Tratnik 2003 str. 69) lahko prepoznamo tako, da:

- opazujemo sodelavce pri delu; kaj jih veseli, kaj ne, kako radi opravljajo določeno delo;
- proučujemo posebne veščine in talente svojih sodelavcev;
- naredimo raziskavo o zadovoljstvu pri delu ali o predlogih izboljšav;
- vodimo razgovore s tistimi, ki zapuščajo podjetje;
- opravimo analizo konfliktnih situacij.

Ključ do prave motivacije, s katero nekoga motiviramo, je v tem, da vemo, katera od navedenih potreb je za to osebo najpomembnejša v določenem času. Sile motivacije niso univerzalne. So osebne in se lahko v trenutku spremenijo, če se spremenijo prioritete (Sang H 2001, str. 10).

3.2.2 Motivi

Različni avtorji, ki preučujejo motivacijo, različno določajo vrsto motivov (Sang H. 2001, str. 6):

1. Glede na vlogo v življenju človeka:
 - primarni motivi: usmerjajo človekove aktivnosti k ciljem, ki mu omogočajo, da preživi;
 - sekundarni motivi: človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljni in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljni.
2. Glede na nastanek:
 - podedovani motivi (z rojstvom);
 - pridobljeni motivi (tekom življenja).
3. Glede na področje:
 - biološki motivi (nanašajo se na telesne potrebe);
 - socialni motivi (odnos do drugih);
 - osebni motivi (lastna osebnost).

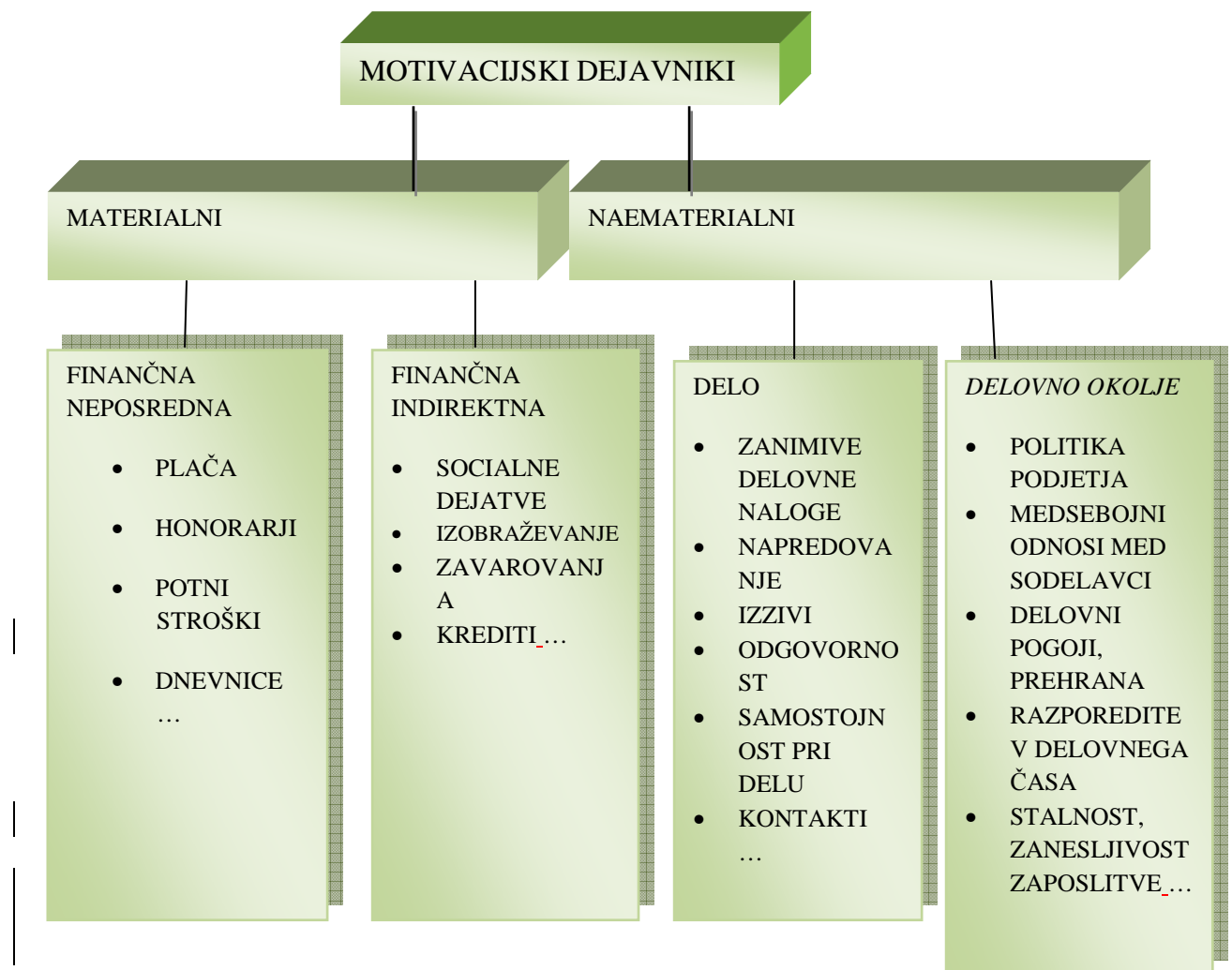
V svojem delu Sang H. (2001 str. 6) meni, da je motivacija pogosto rezultat socioloških okoliščin in izkušenj. Motivacija se lahko prav tako skozi izkušnje negativno ukorenini,

kajti nagnjeni smo k temu, da izkušnje neuspeha prenašamo iz enega področja našega življenja na drugega.

3.3. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni ter se med seboj različno dopolnjujejo. Na sliki osem so predstavljeni motivacijski dejavniki.

Slika 8: Delitev motivacijskih dejavnikov(sistem nagrajevanja)



Vir: (Černetič, 2007, str. 237-239)

3.4. Motivacijske teorije

Motivacijske teorije so:

- vsebinske: ukvarjajo se s tem, kaj motivira vedenje (Maslow, Herzberg, Alderfer, Hackman-Oldhan ...);
- procesne teorije: teorije, ki so bolj osredotočene na to, kako motivirati vedenje (Vroom, Leavitt, Fromm ...);
- novejša motivacijske teorije.

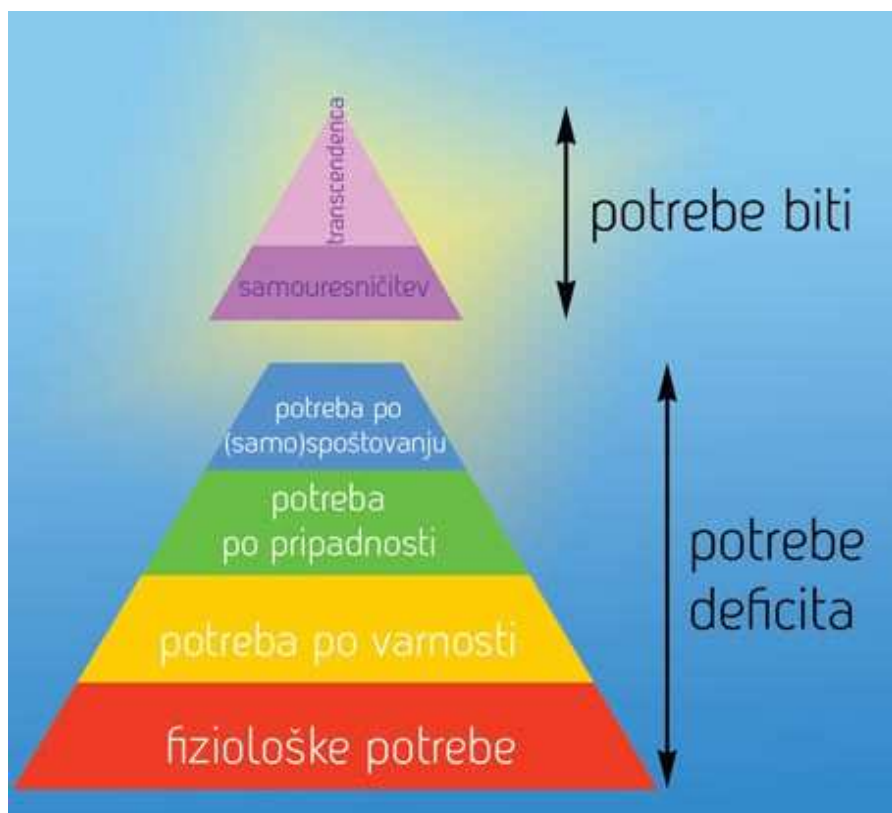
3.4.1 Teorije potreb (statične – vsebinske teorije)

Vsebinske teorije (motivacijska teorija Maslowa, Herzbergova dvofaktorska teorija in ERG ali Alderferjeva teorija) skušajo razložiti, kaj motivira vedenje. Osredotočene so na vzroke človeških potreb, zaradi katerih se ljudje vedejo na določen način. Uporabne so za razlago vedenja posameznikov, manj pa za predvidevanje njihovega vedenja. Glavni očitak vsebinskim teorijam je, da preveč poenostavljajo motivacijski proces in predvidevajo, da vse ljudi motivirajo iste potrebe (Černič, Zorko, 2009).

3.4.2. Maslowa piramida potreb

Po Maslowu se potrebe razvijajo po stopnjah. Človek ima najprej eksistenčne potrebe. Ko so te izpolnjene, si prizadeva za varnost, pripadnost skupini in končno za spoštovanje in razvoj samega sebe (Kotzschbach, 1999, str. 45). Na sliki devet je prikazana Maslowa piramida potreb.

Slika 9: Maslowa piramida potreb



Vir: (povzeto po Johnson, 1999, str. 59)

Maslow je razdelil potrebe hierarhično po stopnjah

1. Potreba po varnosti in zaščiti, ki se kaže kot potreba po varnem domu, zaščitenosti (ob starših v otroštvu); kasneje, v zrelih letih, zadovoljujemo to potrebo, če imamo dom, zaposlitev, primerne dohodke, mir, socialno državo; v starosti pa se kaže kot potreba po preskrbljenosti, socialni varnosti((Veber Rasiewicz 2010, str. 28–29)).

2. Potreba po pripadnosti, naklonjenosti, sprejetosti in ljubezni, ki jo močno čutimo v vseh življenjskih obdobjih: otrok potrebuje ljubezen staršev, prijateljev, naklonjenost vzgojiteljev, učiteljev. Odrasli zadovoljujemo te potrebe predvsem v svoji družini, pomembna pa nam je tudi naklonjenost ljudi, s katerimi delamo in občutek sprejetosti v delovni skupini in okolju(prav tam).

3. Potreba po spoštovanju (ugledu, priznanju s strani drugih ...) se kaže kot potreba po tem, da bi imeli drugi dobro mnenje o nas; hočemo se izkazati pred ljudmi in prikrito tekmujemo z drugimi, kar je še posebej značilno za današnjo družbo. Iz zadovoljene potrebe po ugledu in spoštovanju s strani drugih sledi naše samospoštovanje in skupaj z uspehi prispeva k naši pozitivni samopodobi. To je pomembno za zdravo osebnost in za osebni ponos, zato tudi v službenih odnosih pričakujemo od drugih spoštovanje, prav

tako pa smo ga dolžni izkazati drugim, ne glede na njihov status in ugled v družbi (prav tam).

4. Spoznavne (kognitivne) potrebe so potrebe po znanju, spoznavanju, razumevanju sveta in različnih pojavov. Te potrebe so povezane z radovednostjo in raziskovanjem.

5. Estetske potrebe se kažejo kot potrebe po doživljanju lepote, harmonije, simetrije in reda. Zadovoljevanje teh potreb vnaša v naše življenje estetiko in harmonijo ter ustvarja prijetno razpoloženje.

6. Potreba po samouresničevanju in samopotrjevanju se kaže kot težnja, da uresničimo svoje osebne potenciale in talente (Veber Rasiewicz 2010, str. 28–29).

Maslowa motivacijska teorija je koristna pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem območju ter obdobju (Černetič 2007, str. 225).

3.4.3 Dvofaktorska motivacijska teorija

Herzberg je Maslowove izsledke preizkusil s številnimi praktičnimi testi in tako je postala njegova teorija znana tudi kot dvofaktorska teorija ali teorija vzdrževanja motivacije, ki predstavlja upoštevanje človeške narave, motivov in potreb (Veber Rasiewicz 2010, str. 31). Herzberg Frederik govori o dveh skupnih motivatorjih in sicer eni ne spodbujajo zaposlenih k dejavnosti (higieniki), drugi (motivatorji) pa neposredno spodbujajo zaposlene k delu (Ivanušič-Bezjak 2006, str. 91).

Na tabeli tri je prikazana razdelitev motivacijskih dejavnikov na higienike in motivatorje po Herzbergu.

Tabela 3: Razdelitev motivacijskih dejavnikov na higienika in motivatorje po Herzbergu

Spodbujevalni dejavniki (motivatorji)	Zadovoljevalni dejavniki (satisfaktorji, higieniki)
pozornost	status
dosežki	varnost pri delu
samozavest	odnos do delavcev
odgovornost	odnos z vodjo
napredovanje	plača
razvoj kariere	delovni pogoji
plača	nadzor nad delom

(Vir: Možina 1994, str. 50)

Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta potreb izvira iz delovnega okolja, druga pa neposredno iz dela. Dejavnike okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo, je Herzberg imenoval zadovoljevalne dejavnike dela, tudi eksistenčne faktorje ali higienike. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar (zaslužek), položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo (Uhan 1995, str. 4).

Tabela 4: Model Herzbergove motivacijske teorije

Vzdrževalni dejavniki Eksistenčni faktorji ali higieniki	Organizacija, politika, kontrola dela, delovne razmere, medsebojni odnosi, zaslužek, položaj, varnost.
Motivacijski dejavniki Notranji faktorji ali pravi motivatorji	Uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj.

Vir: (Uhan, 1995, str. 4)

3.4.4 Adelferjeva teorija ali ERG teorija

ERG teorija je na prvi pogled zelo podobna teoriji Maslowa, predvsem spodobnostjo hierarhične lestvice; vendar Alderfer naprej ugotavlja, da posameznika lahko istočasno motivira več vrst potreb, kot so potreba po pripadnosti in potreba po osebni izpopolnjevanju (Černetič 2007, str. 232).

Oblikoval je tri stopnje potreb (prav tam) :

- **Existence** – preživetvene potrebe, potrebe za obstoj: potrebe, ki se nanašajo na izpopolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb.
- **Relatedness** – odnosne potrebe, družbena interakcija in zunanje spoštovanje. Ta skupina vključuje potrebe, ki so povezani z željo ljudi po vzdrževanju medsebojnih odnosov.
- **Growth** – razvojne potrebe, želja po dosežku, potencial in notranje ego zadovoljstvo (uspeh, avtonomija).

Po njegovem se posameznik, ko se sooči z neuspehom pri zadovoljevanju potreb višje stopnje, osredotoči na zadovoljevanje potreb nižje stopnje.

3.4.5 McGregorjeva motivacijska teorija

Douglas McGregor je najprej trdil, da so ljudje po naravi leni in jih je treba k delu prisiliti. To prepričanje označujemo s teorijo X. Vsi, ki se ravnaajo po tej teoriji, uporabljajo za motiviranje različna prisilna sredstva (Veber Rasiewicz 2010, str. 30).

Predpostavke teorije X so naslednje (Marušić 2001, str. 254):

- Povprečni delavec je po naravi len in dela čim manj, kot je mogoče.
- Nima ambicij, izogiba se odgovornosti in želi, da ga nekdo vodi.
- Po naravi kaže odpor do vsake spremembe v organizaciji.
- Potrebe organizacije ga ne zanimajo ter je egocentričen.

Torej teorija X predpostavlja, da so zaposleni v izhodišču leni in nemarni, da potrebujejo usmeritve in prisilo, da prevzamejo odgovornost. Teorija Y je nasprotje teorije X in predpostavlja, da so zaposleni delavni in da težijo k podjetniški iniciativnosti ter prevzemanju odgovornosti (Ivanuša-Bezjak 2006, str. 91).

Predpostavke teorije Y so popolno nasprotje teorije X:

- Povprečen delavec ni po naravi ravnodušen do potreb organizacije. Takšen lahko postane zaradi slabih izkušen.
- Motivacija, potencial za razvoj, odgovornost in pripravljenost za delo so prisotni v vsakem človeku.
- Naloga managerja je organizirati organizacijo tako, da zaposleni lahko izkoristijo svoje pozitivne osebnostne lastnosti.

McGregor pravi, da se sklepanja teorije X nanašajo na človeka, ki ga obravnava klasična teorija avtorske organizacije, sklepanje teorije Y pa je, da je vodenje uspešnejše, če so potrebe posameznikov usklajene s potrebami in cilji organizacije.

Kot popolno nasprotje McGregorjevi teoriji X in Y se je predvsem na Japonskem uveljavila teorija Z, ki predpostavlja, da bodo ljudje postali delovni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote. Ljudje so pri svojem delu vestni, marljivi ter vedno poskušajo svoje delo opraviti čim bolj ustvarjalno in kakovostno (povzeto po Lipičnik, Možina 1993).

3.4.6 Vroomova motivacijska teorija

Njegova teorija temelji na predpostavki o nasprotujočih si ciljnih podjetja, v katerem se izvaja delovni proces, in ciljnih zaposlenih v tem podjetju. Meni, da če se posamezniki ne poistovetijo s cilji organizacije, njihova učinkovitost ni maksimalna. Njegova teorija je uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Črnetič, 2007, str. 229–231).

Vroom je poskušal razložiti zadovoljstvo zaposlenih z delom, motivacijo in učinek nanje z modelom, kjer je uporabil tri izhodiščne pojme (prav tam, str. 229–231):

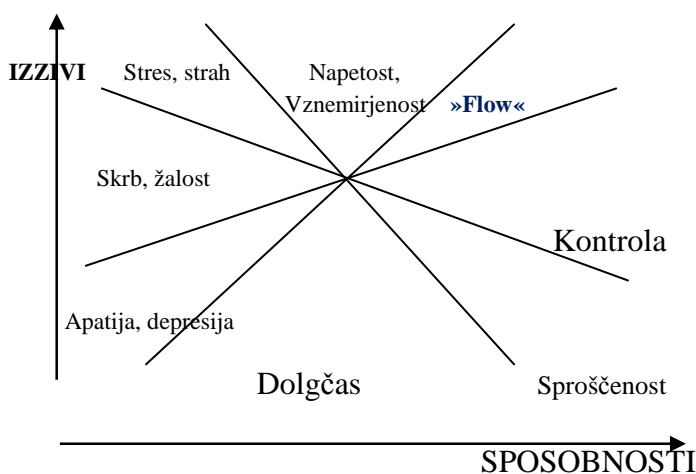
- Privlačnost. Vsak posameznik ima različne motivatorje, ki so sledijo v drugačnem vrstnem redu glede na zadovoljevanje potreb.
- Povezava vodenje – posledica. Zaposleni se bodo obnašali v skladu z organizacijsko politiko podjetja samo, če bo takšno obnašanje vodilo k pozitivnim rezultatom, kot so višja plača, pohvala in nagrada.
- Povezava napor – vedenje. Zaposleni bodo delovali v želeno smer z največjo močjo samo, če bodo čutili, da so tega res zmožni, kajti tedaj bodo v delo vložili maksimalni trud.

3.5 Novejše teorije motiviranja zaposlenih

3.5.1 Teorija Mihalyja Csikszentmihalyjeva

V svojih raziskavah se loteva stanja, imenovanega »flow« oz. tok.

Slika 10: Razmerja med izzivi in sposobnostmi



Vir: (Tavčar, 2012)

To stanje bi imenovali, ko »pademo čisto noter«, ko nas delo prevzame in se izgubimo v času in delu, ki ga opravljamo. Da dosežemo to stanje, mora biti aktivnost ali delo uravnotežena/uravnoteženo z našimi zmožnostmi. Če je preveliko za naše zmožnosti, nas stres in strah ohromita. Če pa naše zmožnosti zelo presegajo izziv, smo sicer sproščeni, ne pa zares prevzeti. Da dosežemo to stanje, je, da je izziv zares zahteven in da smo mu s svojimi sposobnostmi tudi kos. Izziv, ki ne zahteva truda, nas hitro privede v dolgočasje ali celo apatijo (Tavčar, 2012).

3.5.2 Glasserjeva motivacijska teorija

Glaser meni, da je vse, kar človek počne celo življenje, to, da se vede. Človekovo vedenje je celostno in sestavljeno iz štirih komponent: mišljenja, aktivnosti, čustvovanja in filozofije. V našem življenju smo vedno mi tisti, ki izbiramo. Izbiramo pa takšno vedenje, ki se nam zdi v tistem trenutku in situaciji najboljše. Temeljne potrebe po Glasserju so (Černetič 2007, str. 235):

- preživetje;
- ljubezen in pripadnost;
- moč ali priznanje;
- svoboda;
- zabava.

Deset aksiomov teorije izbire (Žakelj 2010, str. 1) je:

- Edina oseba, katere vedenje lahko nadzorujemo, smo mi sami.
- Vse, kar lahko ljudem damo ali od njih dobimo, je informacija.
- Vsi dolgotrajni psihološki problemi so problemi odnosov.
- Problematični odnos je vedno del našega sedanjega življenja.
- Kar se je zgodilo v preteklost, ima močno zvezo s tem, kakšni smo danes, vendar lahko zadovoljujemo svoje osnovne potrebe le v sedanjosti in jih nadaljujemo zadovoljevati v prihodnosti.
- Žene nas pet genetskih potreb: preživetje, ljubezen in pripadnost, moč, svoboda ter zabava.
- Svoje potrebe lahko zadovoljimo le z zadovoljitvijo podob iz našega sveta kakovosti.
- Vse, kar počnemo od rojstva do smrti, je, da se vedemo.
- Vsako vedenje je celovito in ga sestavljajo štiri komponente: dejavnost, mišljenje, čustvovanje in fiziologija. Vsa celovita vedenja so izbrana, vendar imamo neposreden nadzor le nad komponentama dejavnosti in razmišljanja. Svoje čustvovanje in fiziologijo lahko nadziramo le posredno z izbiro dejavnosti in razmišljanja.
- Vsako celovito vedenje opisujemo z glagoli in ga poimenujemo po najočitnejši komponenti.

3.5.3 Pinkova motivacijska teorija

Danijel H. Pink v svoji knjigi Zagon (2009, 212-215) meni, da so največji motivatorji avtonomnost, mojstrstvo (stalno izpopolnjevanje lastnih dosežkov) in smisel dela.

V knjigi v je predstavil nov pristop k motiviranju zaposlenih in uporablja nekaj novih pojmov, in sicer (Pink 2009, str. 212–215):

- FedExovi dnevi. Pri teh dnevih gre za enodnevne samostojne dneve, pri katerih se lahko zaposleni lotijo katere koli naloge po lastni izbiri, nato pa morajo rezultate pokazati sodelavcem.
- Nagrada »če – potem«. Pri rutinskih opravilih so lahko te vrste nagrade včasih učinkovite. Pri ustvarjalnih, konceptualnih opravilih vedno povzročajo več škode kot koristi.
- Asimptota dovršenosti. Gre za spoznanje, da dovršenosti ni mogoče doseči, zato pa je težnja hkrati enako privlačna, kot je tudi neprijetna.
- Nagrada »zdaj, ko«. Nagrade, ponujene po opravljenem delu.
- Sawyerjev učinek. Učinek ima dva vidika: negativnega, ker lahko nagrade igro spremenijo v delo, in pozitivnega, saj se osredotočite na dovršenost, ki lahko delo spremeni v igro.
- Vedenje tipa 1. Način razmišljanja in pristop k življenju, ki temelji na notranjih, namesto na zunanjih motivatorjih. Poganja ga naša notranja potreba po samousmerjanju življenja, po učenju in ustvarjanju novih stvari. Želimo si izboljšati sebe in svet.
- Vedenje tipa x. To vedenje prej poganja zunanja kot pa notranja hotenja. Ne ukvarja se toliko z zadovoljstvom, ki izhaja iz same dejavnosti, temveč bolj z zunanjimi nagradami, h katerim vodi ta dejavnost.

Pink meni, da spodbujanje motivacije ljudi, ki temelj na vnaprej obljubljenih nagradah, v nasprotju od vsesplošnega pojmovanja pravzaprav deluje zaviralno in da ima nasprotno učinke od zelenih, še posebej v primerih, ko se od zaposlenega pričakuje inovativnost in kreativnost pri reševanju problemov. Zunanje nagrade ustvarjalnost in inovativnost zatrejo, ker se posameznik pri reševanju problemov nezavedno osredotoča na nagrado in ne na objektivne rešitve problema, takšen pristop pa posameznika vodi tudi k nezaželenemu ravnanju, kot so iskanje bližnjic in koruptivno vedenje. Pink pri tem navaja sedem smrtonosnih napak uporabe sistema korenčka in palice v organizacijah, ki so: izničenje notranje motivacije, zmanjšanje uspešnosti, zatiranje ustvarjalnosti, izpodrivanje lepega vedenja, spodbujanje goljufanja, uporabe bližnjic, spodbujanje neetičnega vedenja, povzročanje odvisnosti in spodbujanje kratkoročnega razmišljanja. Ugotavlja, da vsi veliki dosežki ustvarjalcev v človeški zgodovini temeljijo na aktivaciji višjih in subtilnejših človekovih nagibov, ki jih označujejo kot notranjo motivacijo. Pri motivaciji so prav tako pomembni naslednji elementi: samostojnost (ljudje naj bi se sami odločali o pravilu, času, ekipi in tehniki dela),

dovršenost (pri opravljanju nalog je potreben zanos; ta se doseže z nalogami, ki niso ne prelahke in ne pretežke), smisel (iskanje smisla naj bi bilo v človekovi naravi, zato v organizacijah »motiv smisla« izražajo na tri načine: s cilji, ki dobiček uporabljajo z doseganjem smisla; z besedami, ki poudarjajo več kot samo lastno korist; z načeli, ki ljudem dopuščajo, da se smislu povežejo pod lastnimi pogoji). K pozitivni rešitvi tako enostavnih kot tudi zapletenih problemov nas pravzaprav vodi optimalni izziv, ki temelji na zadovoljstvu ob reševanju problema in občutku samouresničenja po uspešni rešitvi. Nagrada za opravljeno delo je v tem primeru notranja, globoko zadovoljstvo, občutek pomembnosti, samostojnosti in veselja ob samostojni rešitvi (prav tam, str. 92–210).

3.6 Pristopi nagrajevanja

Različni pristopi nagrajevanja so posledica interesov raznovrstnih ljudi, ki se z njimi ukvarjajo. Vsak pristop predpostavlja, da bo spodbudil želeno vedenje posameznikov. V Tabeli 5 so prikazani pristopi nagrajevanja, njihovo bistvo in uporabnost le-tega pristopa.

Tabela 5: Uporabnost posameznih pristopov k urejanju nagrad

VRSTA PRISTOPA	BISTVO PRISTOPA	UPORABNOST PRISTOPA
MEDNARODNI PRISTOP	Organizacije sledijo mednarodnim standardom z nenehno težnjo po inovacijah in zmanjševanju stroškov, možnim dviganjem motivacije zaposlenih, spodbujanjem možne individualne in timske konkurence.	Primeren pristop za vse organizacije, ki se bojujejo na svetovnih trgih.
NACIONALNI PRISTOP	Organizacije sledijo nacionalnemu dogajanju na področju urejanja nagrad z nenehno primerjavo med sistemi nagrajevanja znotraj države.	Primeren pristop za zmanjševanje konkurenčne prednosti tekmovalcev na trgu dela znotraj države.
ORGANIZACIJSKI PRISTOP	Organizacije urejajo predvsem razmerja med plačami znotraj svoje organizacije, ki zanjo pomeni vir zadovoljstva zaposlenih.	Pristop nima nobenega vpliva na konkurenčno prednost med organizacijami niti znotraj države, še manj zunaj nje. Oblikuje se kultura fiksnih razmerjih med plačami, ki lahko bistveno ohromijo konkurenčno sposobnost organizacije.
EKONOMSKI PRISTOP	Pojasnjuje razloge in dejavnike, ki vplivajo na trg dela, plačno raven in odnose med delavci in sodelavci.	Vključevati ga mora vsak sistem nagrad.
PSIHOLOŠKI PRISTOP	Razlaga, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznikov in teamov.	Vključevati ga mora vsak sistem nagrad.

Vir: (Lipičnik, 2002, str. 490)

4 MOBING

4.1 Opredelitev pojma mobing

Beseda mobing izhaja iz glagola »mob«, ki pomeni planiti na, napasti, lotiti se koga. Heinz Leyman je več let opazoval in proučeval enako obnašanje v delovnih okoljih in oblikoval strokovno definicijo mobinga. Ugotovil je, da je mobing motena komunikacija na delovnem mestu, ki je izrazito obremenjena s konflikti med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri tem pa je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnemu in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom, da se ga izrine iz delovne sredine (Mlinarič 2006, str. 18–21).

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu opredeljuje mobing kot ponavljajoče se nerazumno vedenje, usmerjeno proti posamezniku ali skupini zaposlenih, ki ustvarja tveganje za zdravje in varnost (Bilban 2008, str. 24).

Mobing se je najbolj razširil v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je svet prešel na nov način gospodarjenja, ki je povzročil povečano konkurenco med podjetji in po svetu. Pospešil je tudi konkurenčnost in tekmovalnost med zaposlenimi, saj si vsa podjetja želijo narediti več z manj delavci (Brečko, 2010, str. 19).

Nekateri slovenski avtorji so se opredelili za izraz šikaniranje, ker menijo, da je bolj slovenski. A je tudi to tujka, privzeta iz nemškega jezika in je francoskega izvora. Izraza psihični teror ali psihično trpinčenje ne opisuje pojava, ki ga je prof. Leymann opredelil kot mobing. V Evropi se je udomačil izraz mobing medtem ko je v Ameriki bolj poznan izraz bullying (Mlinarič 2006 str. 3).

Manjše razprtije in drobne vojne, ki so vsakdanje, se ne smatrajo kot mobing. Dejanja, ki spadajo pod mobing, so stalna kritika dela, omejevanje možnosti izražanja, telefonski teror, ustne in pisne grožnje, izolacija, opravljanje in razširjanje govoric, namigovanje na duševno neuravnovešenost ali bolezen, siljenje na psihiatrični pregled, norčevanje iz politične in verske usmerjenosti, smešenje nacionalnosti, omalovaževanje dela, spolno nadlegovanje, odvzem nalog in delovnih obveznosti ali obremenjevanje z vedno večjimi nalogami oziroma takimi, ki presegajo sposobnosti zaposlenega, siljenje k delu, ki je zdravju škodljivo, fizični napadi, itd. (Bilban 2008, str. 23).

V poslovnem smislu se izraz »mobing« najpogosteje uporablja v zvezi z zlorabami v delovnem okolju. Svetovno priznani strokovnjaki s tega področja, denimo Noa Davenport, Ruth D. Schwartz in Gail Pursell Elliott pa menijo, da se mobing dogaja v slabo organiziranih in slabo vodenih delovnih okoljih, ki jih menedžerji ne obvladajo in posledično svojo nesposobnost kompenzirajo z agresivnimi in s poniževalnimi ravnanji. Mobing ima sicer več pojavnih oblik (Turk 2012).

4.2 Vzroki za nastajanje mobinga

V današnjem poslovnem svetu se išče vedno nove poslovne modele, s katerimi se bodo uresničevali razvojne priložnosti in iskanje konkurenčnosti. V tem se neredko pritiska na zaposlene, nadrejeni jih prekomerno obremenjujejo z delom, jih šikirajo, jim grozijo z odpovedjo delovnega razmerja ali kako drugače izvajajo pritisk nad njimi. Posledično se povečuje tekmovanje med zaposlenimi, odnosi se zaostrujejo, stres in nezadovoljstvo pa naraščata. Takšne posledice so škodljive tako za posameznika kot tudi za celotno organizacijo (Svetic 2001, str. 360).

Eden izmed problemov, ki se pojavljajo v družbi in ki ga lahko prištejemo med vzroke mobinga, je pomanjkanje morale in prisotnost predsodkov v družbi in delovnih organizacijah. V organizacijah, ki imajo nizka etična načela in kjer so neetična dejanja kot npr. ogrožanje zaposlenih, strank in okolja, ali vodenje sumljivih poslov nekaj običajnega, so delavci pogosto mobirani, če opozarjajo na nepravilnosti. Na ta način želi vodstvo delavca utišati, da ne bi pokvaril javne podobe podjetij (Davenport et al., 1999, str. 68).

Organizacije, ki kujejo dobičke na račun prevelike notranje tekmovalnosti, izkazujejo veliko višjo stopnjo mobinga kot tista, ki spodbujajo timsko delo. Višja stopnja mobinga se pojavlja v tistih organizacijah, kjer delavci delajo dlje od predpisanega delovnega časa (Brečko 2009, str. 19).

Med najpogostejše vzroke nastanka mobinga lahko štejemo neustrezno organizacijo dela, nejasne pristojnosti, nejasno vodenje in preobilica dela (prav tam, str. 20).

Dejavniki, ki lahko vplivajo na pojav mobinga (Bilban 2008, str. 25):

- kultura znotraj organizacije, v kateri se vprašanje mobinga podcenjuje ali ne prepozna;
- nenadne spremembe znotraj organizacije;
- negotova delovna mesta;
- slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom;
- nezdravo vzdušje med sodelavci;
- zelo visoke zahteve za delo;
- slaba kadrovska politika;
- stresne okoliščine zaradi zahtev dela;
- nesporazumi zaradi zasedbe položajev v organizaciji.

Management, ki dopušča, da se začetni konflikti razvijejo v mobing, je neposredno odgovoren za pojav mobinga v organizaciji. Pomembno vlogo pri tem ima tudi pomanjkljiva kadrovska politika. Večja možnost razvoja mobinga je v močno

hierarhičnih organizacijah, v podjetjih, kjer so slabi komunikacijski kanali, kjer imajo šibko vodstvo in kjer skoraj nimajo timskega dela. Pravo nasprotje tem organizacijam so organizacije, ki zagovarjajo odprto komunikacijo, vključujejo delavce v sprejemanje odločitev in reševanje konfliktov, kjer spoštujejo in cenijo raznolikost, še posebno pri idejah in tiskem delu, in delavcem dopuščajo visoko stopnjo avtonomije in nadzora. To je primer dobrega vodstva in v takšnih pogojih je verjetnost pojava mobinga zelo majhna (Davenport et al. 1999, str. 67).

Pobudniki mobinga so po različnih raziskavah v 44 % sodelavci, v 37 % nadrejeni, v 10 % podrejeni (Bilban 2008, str. 25).

Vzrok pri strateškem mobingu je, da se vodstvo dogovori, kateri zaposleni so nezaželeni in kako jih bodo odstranili z delovnega mesta. Torej je tu motiv odstranitev zaposlenih (ne glede na vzrok nezaželenosti) iz organizacije (Dolinar 2009, str. 8).

V Tabeli 6 so predstavljene štiri skupine vzrokov mobinga.

Tabela 6: Štiri skupine vzrokov mobinga

	ORGANIZACIJA DELA	NAČIN VODENJA	SOCIALNI POLOŽAJ MOBIRANIH	MORALNI NIVO POSAMEZNIKA
VZROK	<ul style="list-style-type: none"> - časovni pritisk in velika intenzivnost dela; - nezasedena delovna mesta; - Toga hierarhija in enosmerna komunikacija; - visoka odgovornost; - nizka stopnja možnosti odločanja; - podcenjevanje sposobnosti zaposlenih; - preveč dela z nizko stopnjo miselnih operacij; - podcenjevanje dela zaposlenih. 	<ul style="list-style-type: none"> - nezadostna komunikacija; - toleriranje očitnih znakov mobinga; - avtoritativni način vodenja. 	<ul style="list-style-type: none"> - kulturna in nacionalna pripadnost; - posebne osebne lastnosti; - spol; - barva kože; - individualnost; - socialni položaj. 	<ul style="list-style-type: none"> - ventil za sproščanje agresij; - uveljavljanje moči; - krepitev občutka povezanosti znotraj skupine; - strah pred izgubo delovnega mesta; - nezadovoljstvo na delovnem mestu.

Vir: Brečko, 2010, str. 3

Razlogi za nastanek mobinga so večplastni, med seboj prepleteni, kompleksni in potekajo sočasno. Prepoznavanje pa je zaradi narave neprimernih vedenj močno oteženo (Svetic 2001, str. 363).

Mobing se običajno začne s konfliktom, nadaljuje pa s psihičnim nasiljem, ki lahko posamezniku povzroči hude mentalne in psihološke posledice, sledi faza disciplinskih ukrepov, pogosto pa se konča z odpovedjo delovnega razmerja. Najpogosteje pa se kot vzrok za nastanek mobinga omenjajo neučinkovita organizacija dela, neustrezno vodenje, osebni, strokovni in poslovni motivi ter nejasno razmejene pristojnosti in odgovornosti (prav tam).

4.3 V kakšnih organizacijah se pojavi mobing

Trpinčenje na delovnem mestu se najpogosteje pojavlja v organizacijah, za katere je značilno naslednje (Verbajs 2010, str. 1):

- vloga izrazito tekmovalne delovne sredine s kulturo karierizma in strogo hierarhično zgradbo;
- pozornost je usmerjena izključno na povečanje ekonomskega dobička oziroma doseganje zastavljenih ciljev ter ne na delovno ozračje in medsebojne odnose med zaposlenimi;
- velika zaskrbljenost zaradi presežka delovne sile;
- avtoritarni slog vodenja in upravljanja;
- slabo načrtovanje organizacijskih ciljev in stalna negotovost glede njihovega izbora;
- slabo in nedosledno vključevanje sodelavcev v odločanje;
- slabe možnosti za poklicno usposabljanje in izobraževanje;
- pomanjkanje medsebojnega spoštovanja in spoštovanja medsebojnih kulturnih razlik;
- pomanjkanje jasnih pravil dela in obnašanja;
- pretirana obremenjenost z delom ali brezsmiselne delovne naloge;
- nezadostno opredeljene in pomanjkanje profesionalnosti.

Glede na to, kdo mobing izvaja in kdo je žrtev, lahko mobing razdelimo najprej na horizontalni in vertikalni ravni. Vertikalno se veže na situacije, v katerih (Bilban, 2008, str. 25):

- vodja izvaja mobing nad podrejenim sodelavcem;
- vodja izvaja mobing nad enim sodelavcem, nato nad drugim, dokler ne uniči cele skupine – temu se reče tudi strateški mobing;
- skupina delavcev izvaja mobing nad vodjo (najpogosteje se pojavlja v primerih, ko se delavci želijo znebiti svojega šefa).

Horizontalno pa se povezuje s situacijami, v katerih se izvaja mobing med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični ravni. Vzrok so ogroženost, ljubosumje in nezdravi kadri.

Prepoznavanje mobinga in odnosa do načina vodenja ni smiselno povezovati. Vodje uporabljajo več slogov vodenja, vendar je eden od njih prevladujoč. To pa vodi k domnevi, da se mobing lahko pojavlja tudi pri vodjih, ki prakticirajo vodenje, usmerjeno k sodelavcem. Polje za nastanek mobinga se tako razširi in lahko privede do nepredvidljivih razsežnosti, ki s svojimi škodljivimi učinki praviloma ogrozijo doseganje dobrih rezultatov (Svetic 2001, str. 46).

Uspešen vodja je tisti, ki ustvarja sinergijo in skladnost med načrtovanjem in opravljanjem delovnih nalog ter skrbi za sodelavce, za njihov razvoj in kakovost delovnega življenja. Vodja prihodnosti je usmerjen k dosežkom in ne k iskanju napak sodelavcev. Spoštuje sodelavce in razvija njihove ustvarjalne potenciale. Tradicionalni vodja je od zaposlenih v zameno za varno zaposlitev zahteval pripadnost, sodobni pa poudarja možnosti za razvoj in varno delovno mesto v zameno za konkurenčnost (prav tam, 372).

4.4 Modeli in posledice mobinga

Einarsen in Hoel govorita o treh pojasnjevalnih modelih ustrahovanja na delovnem mrestu (Dolinar 2009, str. 13):

- model, osredotočen na osebnostne značilnosti storilca in žrtve;
- model, ki mobing pojasnjuje z inherentnimi značilnostmi medosebnih interakcij v organizaciji (mobing je posledica načina komuniciranja in interakcij med posamezniki v organizaciji);
- model, ki se osredotoča na organizacijske dejavnike v organizaciji (organizacijska kultura v podjetju je tista, ki krepi mobing).

Posledice mobinga so (Mlinarič 2006, str. 4):

Za posameznika:

- motnje koncentracije in spomina;
- nastop miselnih vzorcev in zank;
- strah pred neuspehom;
- upadanje delovne sposobnosti, omajana samozavest in samopodoba;
- motnje socialnih odnosov;
- težnja po neopaznem vedenju;
- psihične krize;
- nevroze;
- depresije;
- oslabelost imunskega sistema;
- tvorba tumorjev;
- samomorilsko vedenje in nagnjenje.

Za sodelavce:

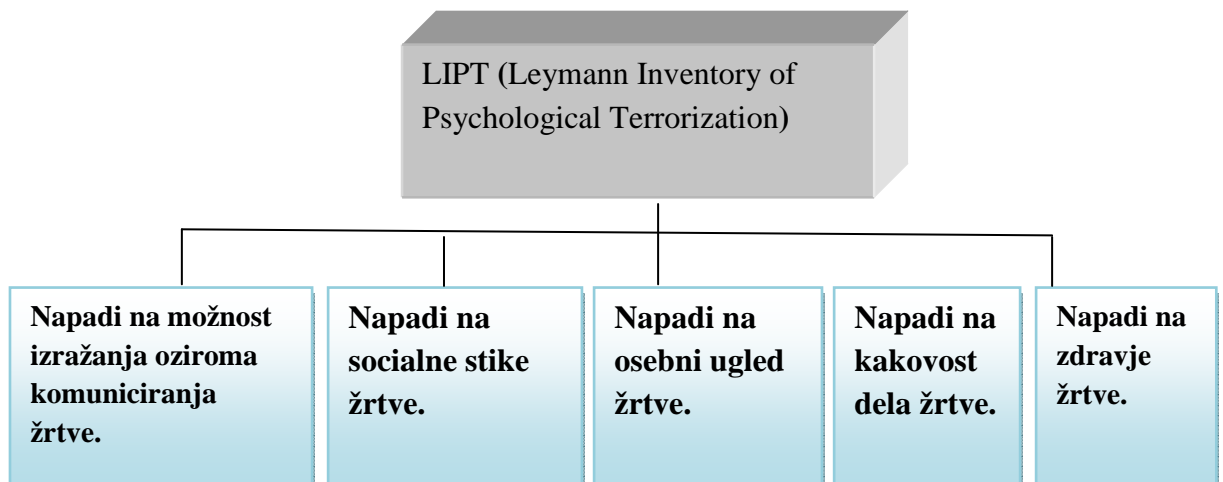
- občutek krivde;
- strah pred posledicami, če bi žrtvi pomagali;
- strah pred tem, da bi tudi sami postali žrtev mobinga;
- razpadanje timskih delovnih struktur.

Za organizacijo:

- slabšanje delovnega ozračja;
- zmanjševanje storilnosti;
- težave z motivacijo zaposlenih;
- zmanjševanje inovativnosti in prizadevnosti zaposlenih;
- zmanjševanje poslovnega ugleda;
- višanje stopnje fluktuacije;
- pravde in stroški, povezani s pravdami;
- povečano število odsotnosti delavcev zaradi bolezenskih dopustov.

Zorko navaja v svojem članku (2009, str. 3), povzeto po Leymannu, kateri je v namen raziskovanja pogostosti mobinga v delovnih organizacijah oblikoval merski pripomoček vprašalnik LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization – Leymannov inventarij psihološkega nasilja). Pri sestavi vprašalnika je moral natančneje opredeliti kriterije. Definiral je 45 dejanj, ki naj bi bila »mobing dejanja«, o mobingu pa naj bi govorili takrat, ko se eno ali več dejanj od teh 45 dogaja vsaj pol leta ali več, najmanj enkrat na teden. Na Sliki 11 so razvidne značilne pojavne oblike mobinga.

Slika 11: Značilne pojavne oblike mobinga(Zorko 2009)



Značilne pojavnih oblik mobinga (po Heinzu Leymanu), razvrščene v pet skupin, so (Zorko 2009, str. 3):

Napadi zoper izražanje oz. komuniciranje:

1. omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega;
2. prekinjanje govora, jemanje besede;
3. omejevanje možnosti komuniciranja s strani sodelavcev;
4. kričanje, zmerjanje, poniževanje;
5. nenehno kritiziranje dela;

6. kritiziranje osebnega življenja;
7. nadlegovanje po telefonu;
8. verbalne grožnje in pritiski;
9. pisne grožnje;
10. izmikanje neposrednim stikom, odklonilne geste in pogledi;
11. dajanje nejasnih pripomb.

Ogrožanje osebnih socialnih stikov

12. Z mobiranim se nihče več noče pogovarjati.
13. Ignoriranje, če žrtev koga nagovori, kaj prosi.
14. Premestitev v oddaljen delovni prostor, stran od sodelavcev.
15. Prepovedano komuniciranje z mobiranim.
16. Splošna ignoranca zaposlenih v podjetju.

Ogrožanje ter napadi zoper osebni ugled:

17. obrekovanje za hrbtom;
18. širjenje neresničnih govoric;
19. poskusi smešenja žrtve;
20. izražanje domnev, da je žrtev psihični bolnik;
21. poskusi prisile v psihiatrični pregled;
22. norčevanje iz telesnih hib;
23. oponašanje vedenja z namenom smešenja;
24. napad na narodnost ali politično oziroma versko prepričanje žrtve;
25. norčevanje iz zasebnega življenja mobiranega;

26. norčevanje iz narodnosti;
27. dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo in slabijo samozavest;
28. napačno in žaljivo ocenjevanje delovnih naporov;
29. dvom v poslovne odločitve žrtve;
30. žrtev je pogosto deležna kletvic in prostaških izrazov;
31. mobirana oseba je deležna poskusov spolnega zблиževanja in različnih »spolnih ponudb«.

Napadi in onemogočanje kakovostnega dela:

32. mobiranec ne dobiva novih delovnih nalo;
33. odvzete so mu delovne naloge, žrtev si tudi sama ne more najti več dela;
34. dodeljevanje nalog, ki so daleč pod sposobnostjo žrtve;
35. dodeljevanje nalog, ki so pod delovno kvalifikacijo žrtve;
36. dodeljevanje novih nalog pogosteje kot drugim sodelavcem;
37. dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo;
38. dodeljevanje nalog nad stopnjo kvalifikacije, z namenom diskreditacije.

Napadi zoper zdravje:

39. dodeljevanje zdravju škodljivih nalog;
40. grožnje s fizičnim nasiljem;
41. uporaba lažjega fizičnega nasilja z namenom, da se žrtev »disciplinira«;
42. fizično zlorabljanje;

43. namerno povzročanje škode in stroškov mobirancu;
44. namerno povzročanje psihične škode doma ali na delovnem mestu;
45. spolni napadi.

Zelo pomembna je organizacija dela in delovnih procesov; delo je torej treba organizirati tako, da za delavca ne bo kvantitativno preveč obremenjujoče (da bi bilo dela več, kot bi ga delavec zmožel) ali kvalitativno premalo obremenjujoče (da bi bilo delo vsebinsko preveč prazno ali monotono). Zgoraj opisane delovne situacije so za delavca stresne. V delovnih organizacijah, kjer je okolje bolj stresno in kjer se pojavljajo nenehne zahteve po doseganju večje produktivnosti, obstaja večja nevarnost za izbruh konfliktov in s tem tudi mobinga. V izrazito stresnem okolju nekateri ljudje ne zmorejo zadostiti vsem zahtevam in ti so pogosteje izpostavljeni mobingu (Leymann, 1996 str. 133–136).

4.5 Preprečevanje mobinga

Ker prinaša mobing delodajalcu precej negativnih posledic (stroške zaradi slabše učinkovitosti pri delu, slabih delovnih odnosov, negativnega ugleda v javnosti, bolniške odsotnosti, povečane fluktuacije zaposlenih, usposabljanja novih delavcev ...), je priporočljivo preventivno delovanje – sprejem politike, ki se začne z izjavo o zavezi k reševanju problematike. Politika mora jasno opredeliti glavna načela, na primer: da organizacija psihičnega nasilja ne bo dopuščala, da je psihično nasilje organizacijski problem in ga je mogoče reševati ter da ima vsak zaposleni pravico do spoštljivega odnosa. Nadalje mora politika vsebovati definicijo psihičnega nasilja, po možnosti tudi listo dejanj, ki jih štejemo pod psihično nasilje. Sledi opredelitev dolžnosti managerjev in predstavnikov sindikatov v zvezi z reševanjem primerov psihičnega nasilja, hkrati pa je treba usposobiti tudi kontaktne osebe, na katere se lahko obrnejo žrtve, če svojega problema ne želijo deliti z vodjem ali sindikalnim zaupnikom. Določiti je treba postopek prijave psihičnega nasilja in reševanja ter nudenja pomoči žrtvam. O politiki morajo biti dobro obveščeni vsi zaposleni, pomembno pa je tudi nenehno spremljanje učinkov politike, da bi jo lahko sproti izboljševali (prav tam, str. 136–139).

Delovne skupine, ki so pod pritiskom, so bolj nagnjene h konfliktom, zato se poveča nevarnost razvoja mobinga. Kljub temu lahko te skupine pod pritiskom razvijejo notranje ravnotežje, ki temelji na homogenosti mnenj in odnosov. Vsak, ki s svojim vedenjem odstopa, hitro postane »grešni kozel«. S tem, ko se združijo vsi proti enemu

(drugačnemu) članu, si utrdijo občutek povezanosti in pripadnosti skupini (prav tam, 136–139).

Za preprečevanje mobinga lahko uporabimo (Brečko 2009 str. 20–21):

Preventivno delovanje:

- izboljšanje stila vodenja;
- spremembo organizacijskega dela;
- jasno podajanje informacij;
- možnost izobraževanja;
- odprto komunikacijo in organizacijsko kulturo, ki zapoveduje timsko delo;
- ukrepe in spremembe, ki bi pripomogli k izboljšanju delovnega vzdušja.

Zgodnje ukrepanje managementa.

Management mora biti sposoben odkriti prve znake mobinga. Organizacija mora imeti osebe, h kateri se lahko žrtve obrnejo po pomoč ali nasvet. Tem osebam se mora podeliti pristojnosti za ukrepanje v primeru mobinga. V politiki oziroma kodeksu morajo biti jasno napisana določila, ki mobing zaposlenim prepoveduje in ga označuje kot neetično in sankcionirano dejanje (Brečko 2009, str. 21).

Poklicna rehabilitacija

Če se je dejanje mobinga v organizaciji že razvilo, je dolžnost managementa, da zaščiti zaposlene pred morebitno nastalo škodo. Stigmatizacija zaposlenega mora biti preprečena, prav tako pa mu morajo povrniti ugled. Lahko se tudi odobri dodatni popust za poklicno rehabilitacijo in se mu omogoči potrebna izobraževanja za krepitev samozavesti in samopodobe (prav tam, str. 21).

Preventivne strategije temeljijo na ozaveščanju in izobraževanju. Management bi se moral izobraziti o neprimernih oblikah vedenja, o spoštljivih in motivacijskih medosebnih odnosih, o tem, kako prepoznati prve znake mobinga v organizaciji ... (prav tam, str. 21).

- Kadrovske managerji bi morali biti usposobljeni za prepoznavanje vrst mobinga (vertikalnega in horizontalnega).
- Izobraziti bi morali notranje svetovalce za boj proti mobingu. Le-ti bi morali znati reševati konflikte, ukrepati zoper mobing, pomagati žrtvi in se s pravnimi sredstvi bojevati proti mobingu.
- Zaposleni se morajo seznaniti z vsemi pojavnimi oblikami mobinga ter ga prepoznati ne glede na to, ali ga izvajajo sami ali so žrtve. Poznati morajo sankcije v primeru izvajanja mobinga.
- Predstavniki delavcev bi morali biti seznanjeni s celotno strategijo oziroma politiko boja proti mobingu in zasledovati njihovo uresničevanje, kar pomeni, da bi prav tako morali biti usposobljeni za prepoznavanje vseh oblik mobinga, z

ukrepi za reševanje tega problema ter pravicami žrtev, ki bi jih lahko napotili na ustrezno mesto po pomoč.

- Izobraževalna–informativna spletna stran o mobingu, kamor bi se stekali primeri, vprašanja in ukrepi proti mobingu, bi vsakemu, ki bi želel ostati anonimen, omogočala celovito seznanitev s področjem mobinga (Brečko 2009b, str. 22).

Če se izogibamo mobingu, bomo na dolgi rok dosegli več, posamezniki bodo uspešnejši, organizacije bodo dosegale višje dobičke, državno gospodarstvo bo imelo dobre kazalnike, saj mobing stane organizacije celo premoženje (prav tam, str. 22).

Nasprotje mobinga je timska naravnost sodelavcev in njihova medsebojna solidarnost. Pri psihičnem nasilju gre torej za ponavljajoča se dejanja, ki (Bilban 2008, str. 24):

- so usmerjena v enega ali več zaposlenih;
- jih žrtve zavračajo;
- so lahko preišljena ali nenamerna;
- so v vsakem primeru za žrtev ponižujoča in žaljiva ter jo pehajo v stisko;
- lahko negativno vplivajo na opravljanje dela in/ali ustvarjajo neprijetno okolje.

Koncept, ki se nanaša na dolgotrajno izpostavljenost negativizmu in agresivnemu vedenju primarne psihične narave, opredeljujeta tako Einarsen kot Leymann. Toda Einarsen in sodelavci opozarjajo, da delovanje »običajnih« strosorjev v neki organizacijski enoti skoraj praviloma prizadene vse zaposlene v enoti, medtem ko je za psihično nasilje značilno, da je usmerjeno le v določene posameznike, ki lahko po določenem času utrpijo resne posledice za zdravje, medtem ko povzročitelji, opazovalci in nevtralni opazovalci sploh niso prizadeti (prav tam, str. 24).

Za preprečevanje in obvladovanje psihičnega nasilja mora organizacija sprejeti politiko, ki se mora začeti z izjavo o zavezi k reševanju problematike. Politika mora jasno opredeliti glavna načela, na primer: da organizacija psihičnega nasilja ne bo dopuščala, da je psihično nasilje organizacijski problem in ga je mogoče reševati, da ima vsak zaposleni pravico do spoštljivega odnosa itd. Nadalje mora politika vsebovati definicijo psihičnega nasilja in po možnosti tudi listo dejanj, ki jih štejemo pod psihično nasilje. Sledi opredelitev dolžnosti menedžerjev in predstavnikov sindikatov v zvezi z reševanjem primerov psihičnega nasilja, hkrati pa je treba usposobiti tudi kontaktne osebe, na katere se lahko obrnejo žrtve, če svojega problema ne želijo deliti z vodjem ali sindikalnim zaupnikom. Določiti je treba postopek prijave psihičnega nasilja in reševanja ter nudenja pomoči žrtvam. O politiki morajo biti dobro obveščeni vsi zaposleni, pomembno pa je tudi nenehno spremljanje učinkov politike, da bi jo lahko tudi sproti izboljševali (prav tam, 24).

Ukrepi preprečevanja psihičnega nasilja na delovnem mestu zajemajo tudi:

- seznanjanje zaposlenih o psihičnem nasilju in njegovih posledicah,
- pravočasno reševanje konfliktov,
- oblikovanje jasnih zahtev in pričakovanj glede posameznih delovnih mest ter seznanjanje zaposlenih s temi zahtevami, redno obveščanje zaposlenih o dogajanju v organizaciji,
- ustvarjanje kulture sodelovanja in zaupanja med zaposlenimi
- prijavljanje in reševanje primerov psihičnega nasilja.

V Sloveniji še nimamo svetovalcev-zaupnikov, na katere bi se žrtve lahko obrnile po pomoč, vendar je po zakonu delodajalec tisti, ki mora zagotavljati zdravje in varnosti pri delu, zato bi moral nuditi pomoč in svetovanje tudi v primerih psihičnega nasilja. Kaj lahko storijo žrtve? Čeprav bi žrtve najraje čim prej zbežale psihičnemu nasilju, pa je treba ravnati premišljeno, da ne bi žrtev pod težo čustev sprejela prehitre odločitve, na primer dala odpovedi. Pred tem je namreč mogoče storiti še marsikaj: poiskati pomoč pri nadrejenih in/ali pri tistih, ki so v podjetju zadolženi za zdravje in varnost pri delu, kadrovske zadeve ali delavske pravice; obrniti se na pooblaščenega zdravnika specialista medicine dela, prometa in športa; prositi za premestitev na drugo delovno mesto; zbirati dokaze o psihičnem nasilju; poiskati zaveznike (sodelavci, sindikalni zaupnik...) in svojo izkušnjo deliti z ljudmi, ki so bili prav tako žrtve psihičnega nasilja. Ob tem je zelo pomembno, da žrtev ohrani samozavest, se izogiba samoobtoževanju, utrjuje socialne stike ter išče pomoč v družini in med prijatelji brez nepotrebne sproščanja negativnih čustev.

K zmanjševanju mobinga lahko največ pripore sam delodajalec oziroma nadrejeni s tem, da sam ne izvaja nepotrebnih pritiskov nad zaposlenimi, jim zna prisluhniti, se z njimi pogovarjati, upoštevati njihova mnenja in se do njih vesti spoštljivo.

Glavni dejavniki uspešnosti v organizaciji postajajo spremenjeni vzorci dela z ljudmi, intelektualni kapital in nove organizacijske oblike (povzeto po Wiesner, Millet, 2003 str. 23). Tradicionalni pristop vodenja, vodenje s kontrolo in ukazovanjem, ne dajo zadovoljivih rezultatov, zato lahko pričakujemo, da se bo s spremembami v poslovnem svetu spremenil tudi odnos vodij do sodelavcev. Spodbujati je treba ustvarjalnost posameznikov in hkrati zagotoviti zadostne možnosti za razvoj intelektualnega kapitala. S tem dosežemo tudi povezanost posameznikov z organizacijo. Za dobre delovne rezultate in zadovoljstvo zaposlenih so najbolj odgovorni vodje. Od njih se pričakuje, da pravilno ravnajo in ukrepajo pri razporejanju del in nalog, pri komuniciranju z zaposlenimi in spremljanju odnosov med njimi ter pri razreševanju napetosti, pa tudi pri opozarjanju na napake in odstranjevanju ovir pri delu (Svetic, 2001, str. 360).

Sodobno pojmovanje vodenja poudarja razsežnosti vodenja, ki temeljijo na uvajanju »mehkih« vodstvenih dejavnikov, kot so zaupanje, spodbujanje in pomoč sodelavcev (Hanbury, Sapat, Washington, 2004, str. 64). Uspešen vodja ima dejavnike uspešnega vodenja, ki spodbujajo prožnost v strukturah mišljenja, občutenja in delovanja, pospešujejo integracijo posameznika v organizacijo in zadovoljstvo z delom ter pripadnost organizaciji. Vpliva na sodelavce, ki posledično delujejo podobno. Tako se ustvari pozitivna in kreativna organizacijska kultura .

4.6 Statistični podatki o mobingu v Sloveniji ter pravni ureditvi mobinga v Sloveniji

4.6.1 Statistični podatki

Poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji, ki ga je naročilo ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve in je objavljeno na spletni strani Eurofound. Šlo je za posebni modul v okviru pete Eurofoundove vseevropske ankete o delovnih razmerah iz leta 2010.

Majhen delež slovenskih delavcev (1,5 %) je poročal o doživljanju fizičnega nasilja na delovnem mestu. Več jih je poročalo o različnih oblikah psihičnega nasilja/zlorab: 8,5 % jih je poročalo o besednih žalitvah; 6,8 % o diskriminaciji; 6,6 % o grožnjah in poniževalnem obnašanju; 4,8 % pa o zastraševanju/nadlegovanju (Vir: Eurofound, 2012, str.15)

4.6.2 Pravna ureditev

Kazenski zakonik (Ur. l. RS, 95/2004) žrtvam mobinga ponuja le omejene možnosti, predvsem v okviru kaznivih dejanj zoper čast in dobro ime, sam mobing pa v Sloveniji ni kaznivo dejanje. Kazenski zakonik (Ur. l. RS, 55/2008), pa stanje na tem področju korenito spreminja. Vsebuje namreč posebno poglavje Kazniva dejanja zoper delovno razmerje in socialno varnost, v katerem v 197. členu govori o šikaniranju na delovnem mestu. Določa, da se z zaporom do dveh let kaznuje tisti, ki na delovnem mestu ali pa v zvezi z delom s psihičnim nasiljem ali trpinčenjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost. Če pa ima to dejanje za posledico psihično, psihosomatsko ali fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti zaposlenega, se storilec kaznuje z zaporom do treh let (Dolinar, 2009, str. 5).

Delodajalec, ki ne zagotovi varstva pred nadlegovanjem ali trpinčenjem, tvega globo v razponu od 3.000 do 20.000 EUR, njegova odgovorna oseba pa še dodatno med od 450 do 2.000 EUR. Še veliko dražje, celo uničujoče pa so lahko odškodninske tožbe delavcev, ki so bili žrtve mobinga. Treba se je zavedati, da ima mobing lahko hude in trajne posledice za delavce, zaradi česar se lahko posamezna odškodnina povzpne tudi preko 50.000 EUR (JK GROUP).

5. RAZISKAVA Z ANKETNIM VPRAŠALNIKOM O MOBINGU NA DELOVNEM MESTU

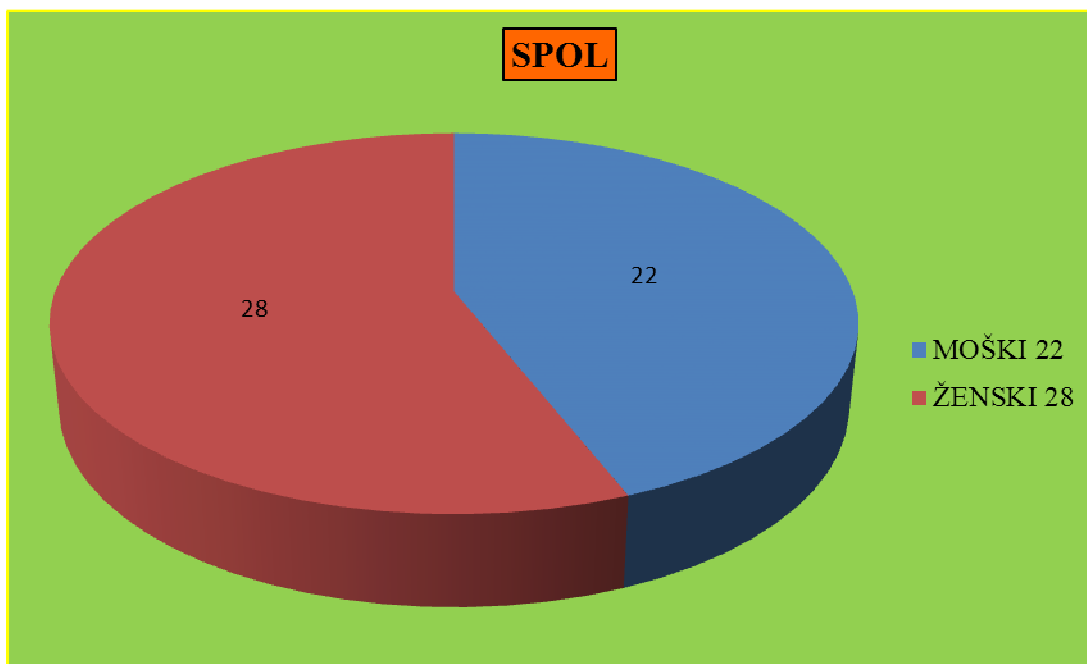
Vrsta raziskave je neeksperimentalna. Glede na število kontaktov gre za presečno raziskavo, glede na časovno obdobje pa retrospektivno raziskavo. Primarni viri podatkov so pridobljeni z vprašalnikom, v katerem so zastavljena odprta in zaprta vprašanja. V vzorec anketirancev je bilo zbranih petdeset oseb. Velikost vzorca je majhna glede na število prebivalcev v regiji. Gre za enostaven naključni vzorec. Dobljene rezultate ne moremo posploševati, kajti uporabljen je manjši vzorec, s katerim ne dobimo informacij za statistično množico in tako utegnejo biti dobljene ocene napačne.

5.1 Rezultati in analiza ankete

Spol

V sliki dvanajst je grafično prikazan spol udeležencev v anketi.

Slika 12: Grafični prikaz spola udeležencev v anketi

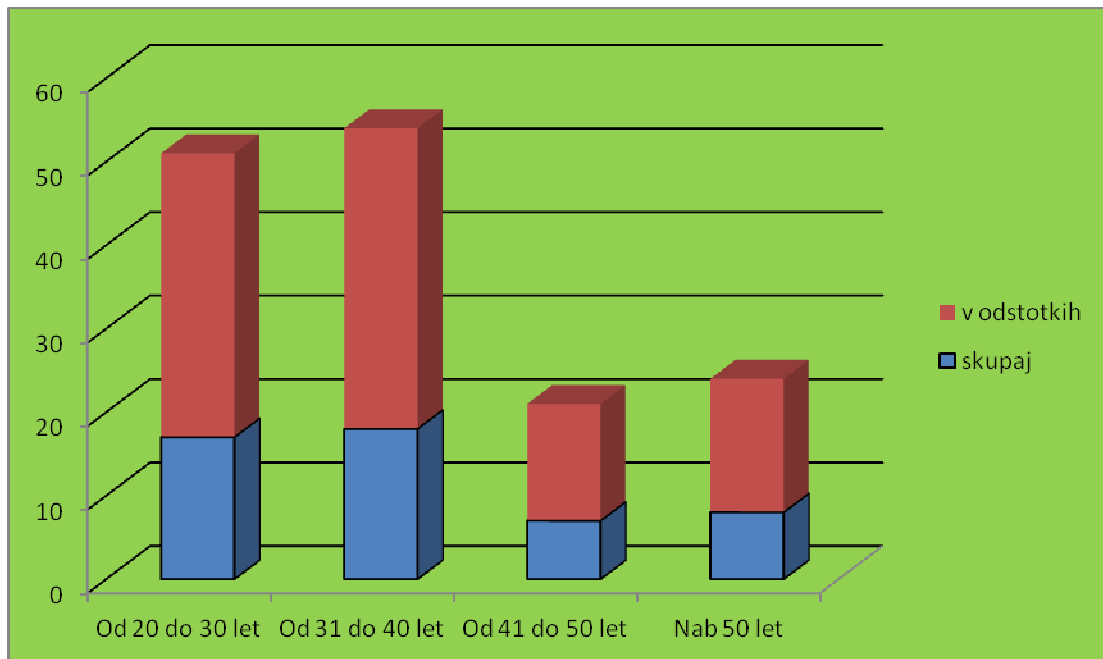


Od petdeset oseb, ki so izpolnile anketo, je bilo dvaindvajset moških in osemindvajset žensk.

Starost

V sliki trinajst je grafično prikazana starost anketirancev.

Slika 13: Grafični prikaz starosti anketirancev

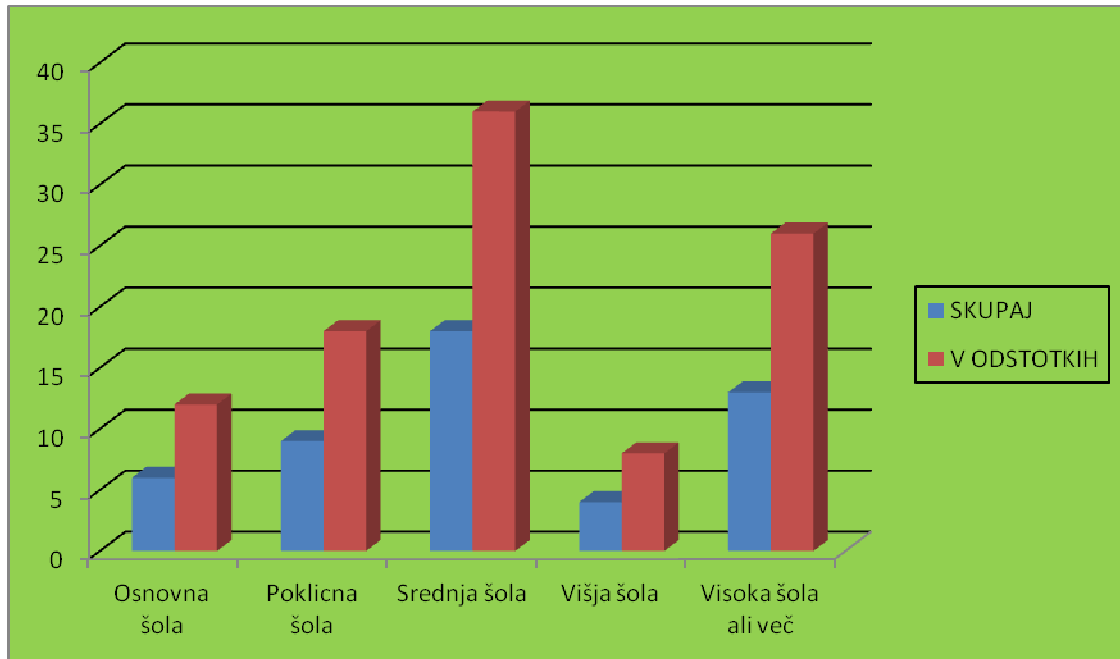


V anketo je bilo zajetih sedemnajst oseb, starih od 20 do 30 let, osemnajst oseb, starih od 31 do 40 let, sedem oseb, starih od 41 do 50 let ter osem oseb, starih nad 50 let.

Dokončana izobrazba

V sliki štirinajst je grafični prikaz dokončane izobrazbe anketirancev.

Slika 14: Grafični prikaz dokončane izobrazbe

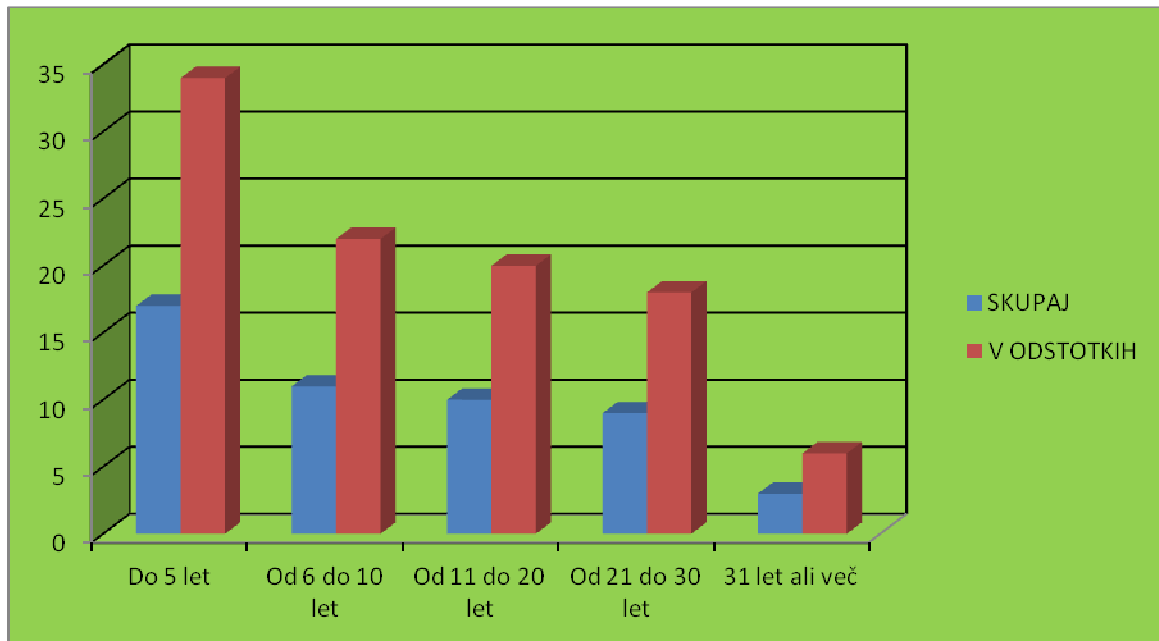


12 % udeležencev v anketi je imelo dokončano samo osnovno šolo; poklicno šolo jih je imelo dokončano 18 %; srednjo šolo 36 %; višjo šolo 8 % ter visoko šolo ali več 26 %.

Delovna doba

V sliki petnajst je grafičen prikaz delavne dobe anketirancev.

Slika 15: Grafični prikaz delovne dobe

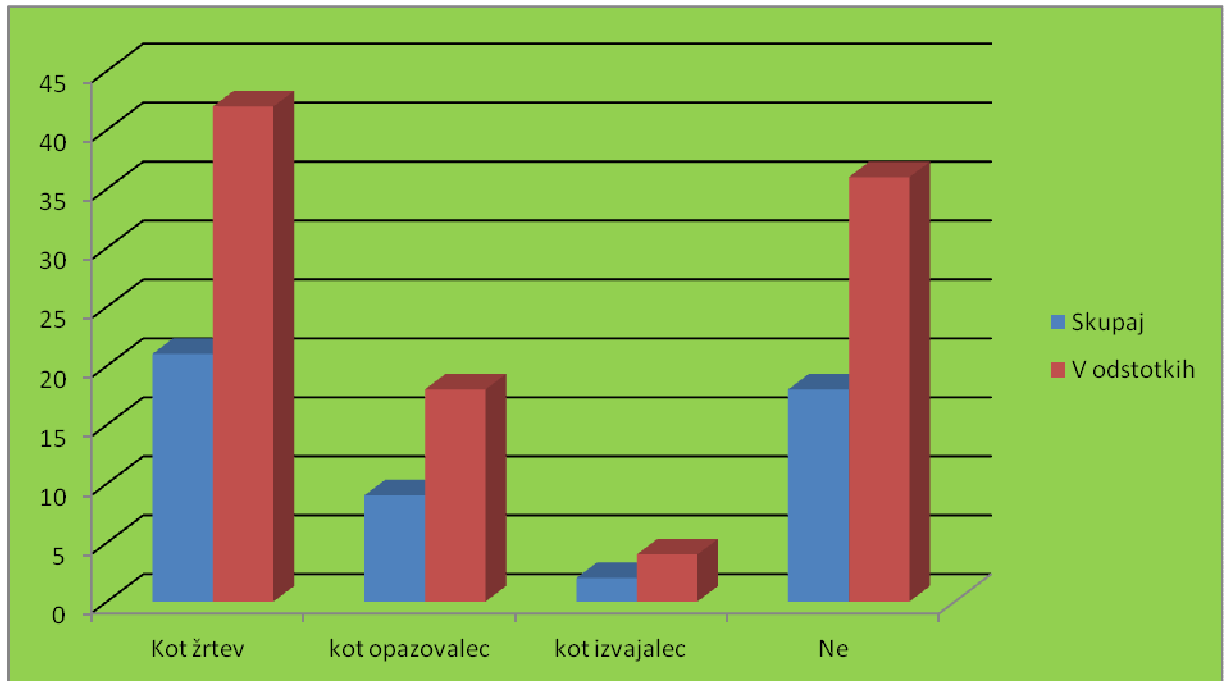


Delovno dobo do 5 let je imelo v anketi 34 % udeležencev, 6 do 10 let 22 % udeležencev, 11 do 20 let jih je imelo 20 % udeležencev, 21 do 30 let 18 % udeležencev, delovno doba nad 31 let pa je imelo 6 % udeležencev.

Stik z mobingom

V sliki šestnajst je grafičen prikaz stika z mobingom.

Slika 16: Grafični prikaz stika z mobingom

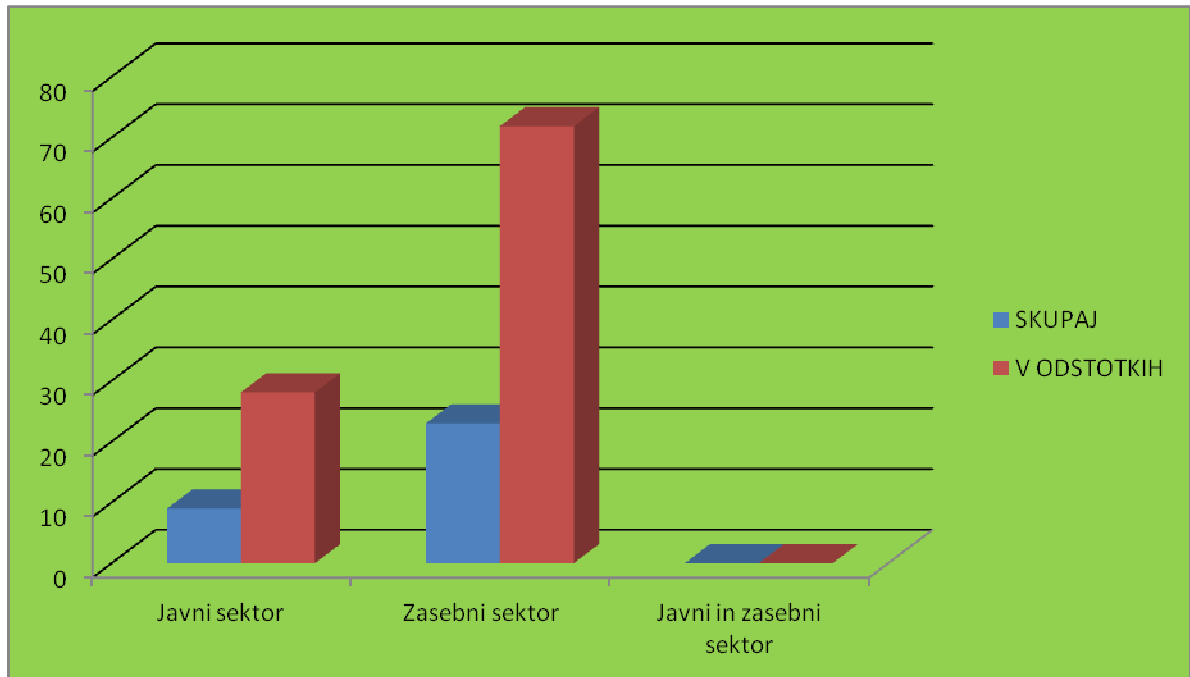


42 % udeležencev je odgovorilo, da so imeli stik z mobingom kot žrtve, 18 % udeležencev je imelo stik z mobingom kot opazovalci, 4 % udeležencev v anketi so odgovorili, da so izvajali mobing, 36 % udeležencev v anketi pa je odgovorilo, da niso imeli stika z mobingom.

Kje ste imeli stik z mobingom

V sliki sedemnajst je grafičen prikaz sektorja, kjer je prišlo do stika z mobingom.

Slika 17: Grafični prikaz sektorja, kjer je prišlo do stika z mobingom

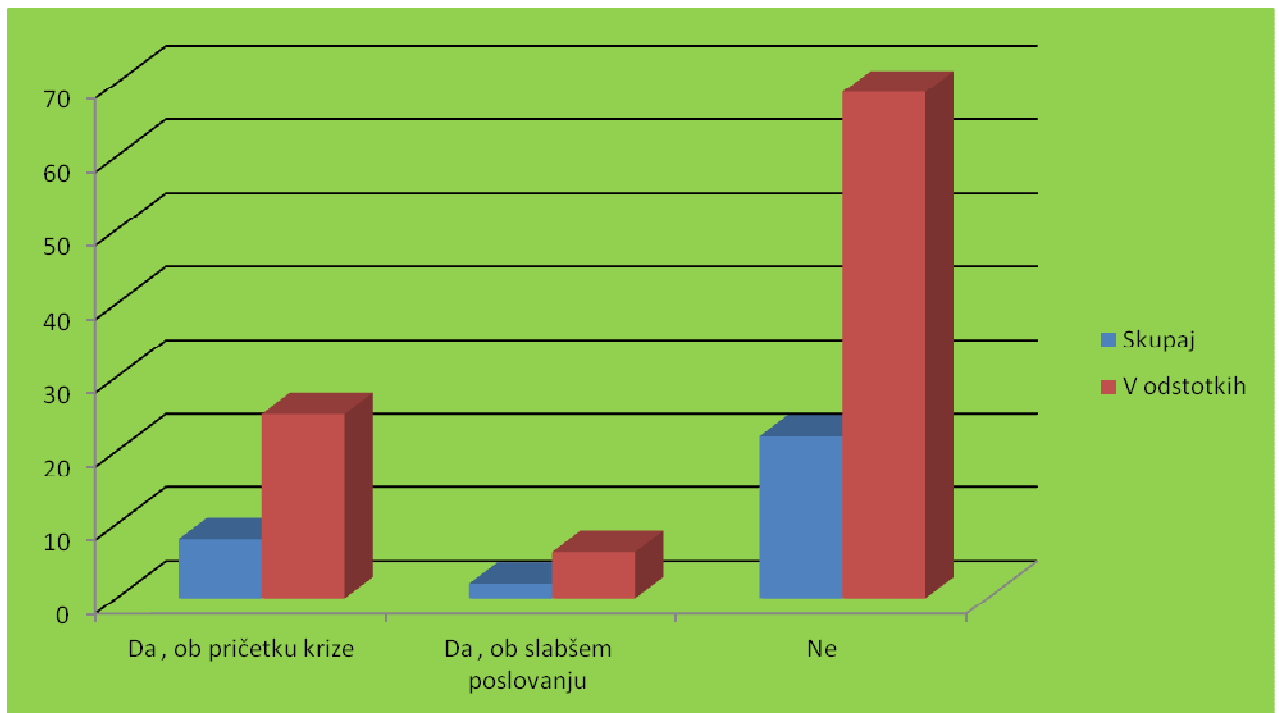


Glede na rezultate ankete se je mobing najpogosteje dogajal v zasebnem sektorju, in sicer v 71,9 %.

Se je mobing pojavil po letu 2008 (začetek finančne krize) ali ko je podjetje prišlo v slabšo poslovanje?

V sliki osemnajst je grafičen prikaz časa dogajanja mobinga.

Slika 18: Grafični prikaz časa dogajanja mobinga

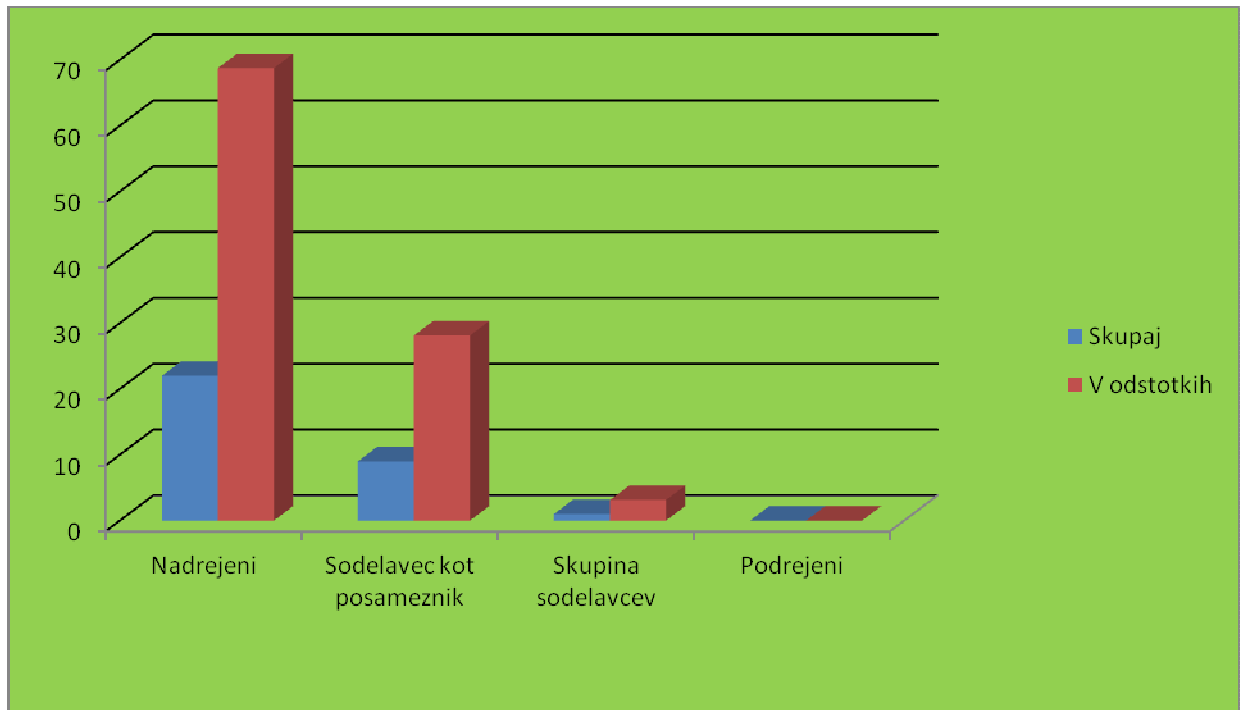


68,75 % udeležencev v anketi je menilo, da na pojavljanje mobinga nista vplivala kriza ali slabše poslovanje v podjetju. 25 % udeležencev je opazilo mobing ob pričetku finančne krize. 6,25 % pa je opazilo izvajanje mobinga v podjetju tedaj, ko je podjetje zašlo v slabše poslovanje.

Kdo je izvajal mobing nad vami

V sliki devetnajst je grafičen prikaz izvajalca mobinga.

Slika 19: Grafičen prikaz izvajalca mobinga



V anketi je razvidno, da največkrat, tj. v 68,75 %, mobing izvajajo nadrejeni, nato sledijo sodelavci kot posamezniki s 28,3 %.

Ste o tem koga obvestili

V sliki dvajset je grafičen prikaz obveščanja o mobingu.

Slika 20: Grafični prikaz obveščanja o mobingu

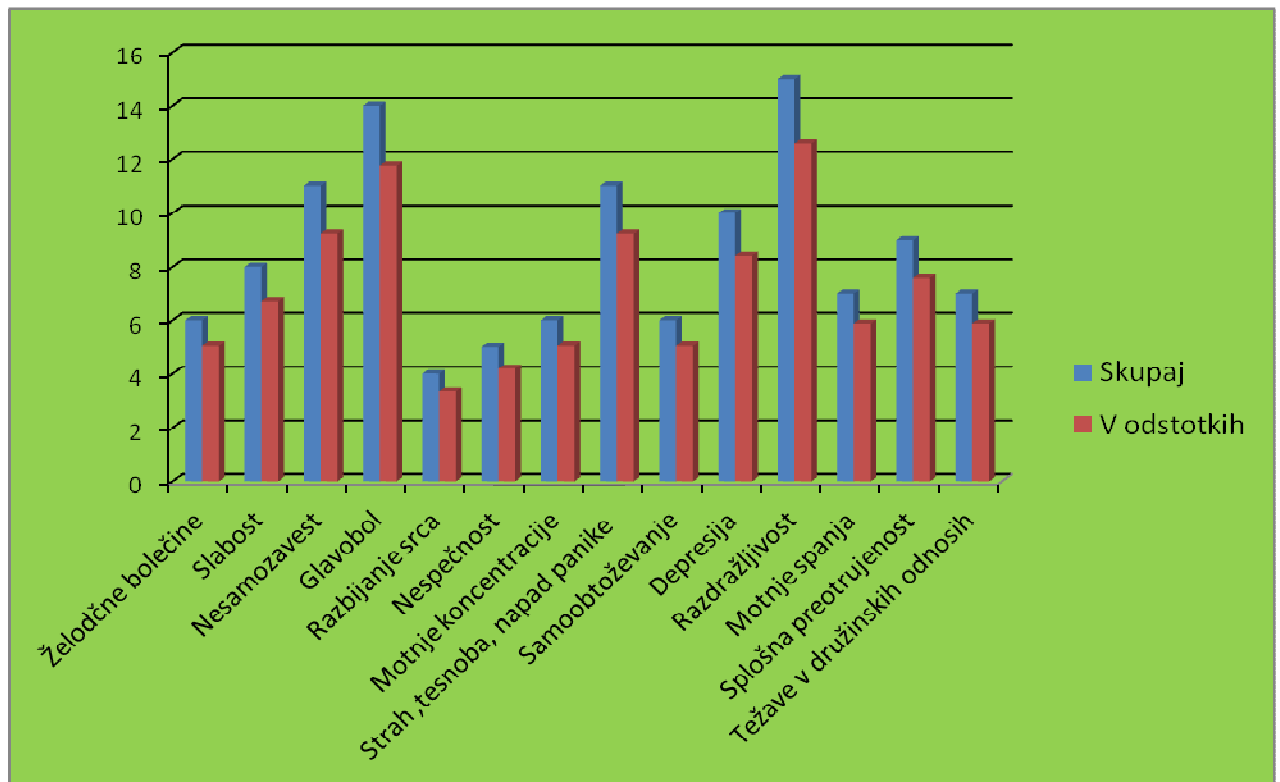


Večina anketirancev, tj, 78 % tistih, ki so prišli v stik z mobingom, o tem ni obvestila nikogar.

Katere posledice mobinga ste opazili, ko se je ta pojavil

V sliki enaindvajset je grafičen prikaz posledice mobinga.

Slika 21: Grafični prikaz posledice mobinga

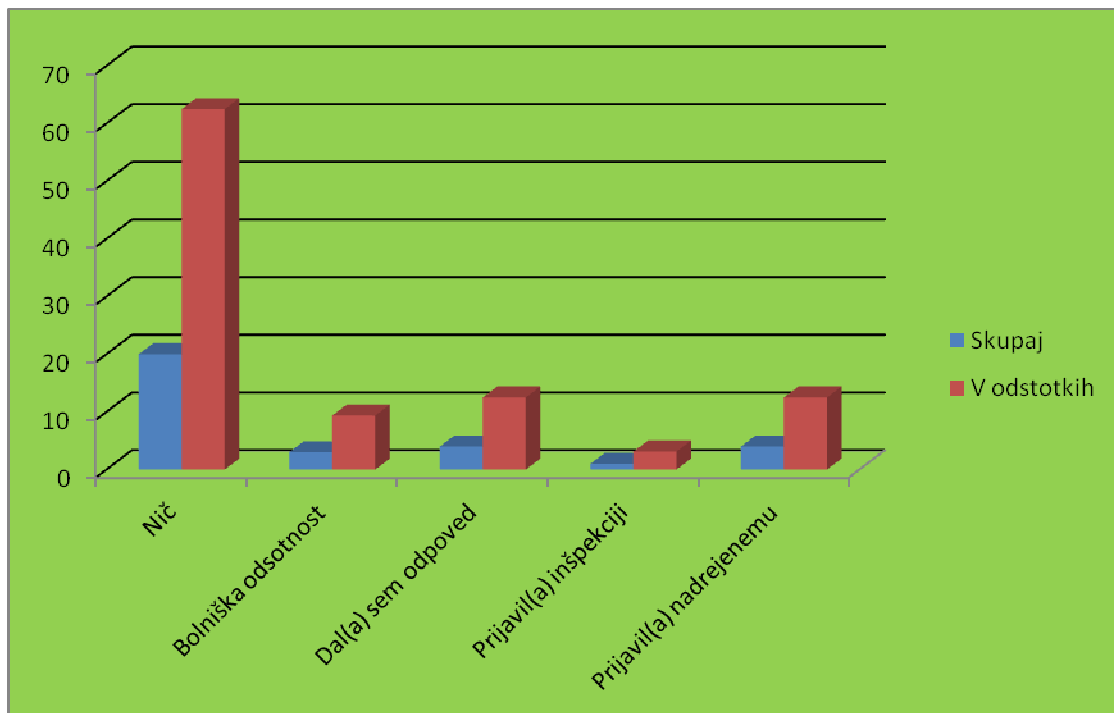


Na vprašanje, katere posledice mobinga so opazili, so anketiranci lahko obkrožili več posledic, katerih so zaznali pri sebi. Največkrat so zaznali glavobol (11,76 %), razdražljivost (12,61 %) ter nesamozavest (9,24 %).

Kaj ste naredili, da bi prekinili mobing?

V sliki dvaindvajset je grafičen prikaz dejanj za prekinitev mobinga.

Slika 22: Grafični prikaz dejanj za prekinitev mobinga

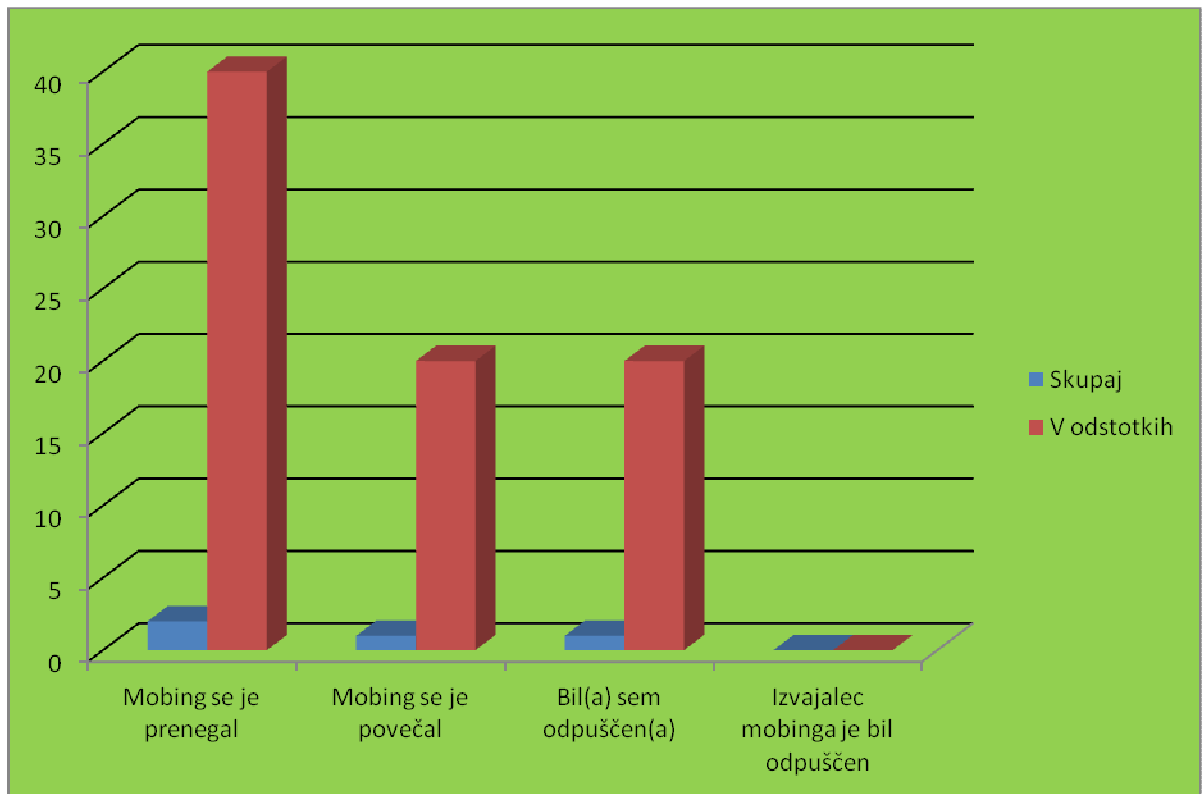


Večina, tj. 63 %, ni naredila ničesar, da bi prekinila mobing. 13 % jih je dalo odpoved zaposlitve in prav toliko jih je mobing prijavilo nadrejenim.

Kaj se je zgodilo ob vaši prijavi?

V sliki triindvajset je grafičen prikaz posledic prijave mobinga.

Slika 23: Grafični prikaz posledic prijave mobinga



0% udeležencev ankete je menilo, da se je ob prijavi mobing prenehal, 20 % jih je menilo, da se je ob prijavi mobinga mobing povečal, prav tako pa jih je 20 % menilo, da se ob tem ni zgodilo nič.

6. SKLEP

6.1 Temeljne ugotovitve

Prvo trditev, da je mobing na delovnem mestu prisoten, lahko potrdimo, kajti 42 % udeležencev je odgovorilo, da so imeli stik z mobingom kot žrtev, 18 % udeležencev je imelo stik z mobingom kot opazovalec, 4 % udeležencev v anketi je odgovorilo, da je mobing izvajalo. Glede na rezultate lahko sklepamo, da lahko do zlorab prihaja v vseh organizacijah, znotraj le-teh pa na vseh hierarhičnih ravneh. To se lahko dogaja predvsem zaradi povečane konkurence na trgu, povečevanja produktivnosti in tekmovalnosti. Lahko sklepamo, da so razlogi različni, na primer: enosmerna komunikacija, pritiski zaradi časovnih rokov, prevelika odgovornost, uveljavljanje moči, socialni položaj, osebnostne lastnosti, kultura, nacionalna pripadnost ...

Drugo hipotezo, da mobing bolj izvajajo nadrejeni kot podrejeni, lahko potrdimo, kajti iz ankete je razvidno, da največkrat, tj. v 68,75 %, mobing izvajajo nadrejeni, nato sledijo sodelavci kot posamezniki s 28,3 %. Vzrok za to naj bi bil v potrebi po patološkem izkazovanju moči, ki jih v normalnih okoliščinah nadrejeni ne bi dosegel. Nekateri menijo, da je agresivno vedenje močno zakoreninjeno v nadrejenih posameznikih. Prav tako ima pomembno vlogo, v kakšnih organizacijskih kulturah so ti nadrejeni posamezniki, kajti nekatere organizacijske kulture psihično nasilje dopuščajo ali ga celo nagrajujejo ter spodbujajo avtoritaren način vodenja. To je prav tako razvidno iz ankete, kajti 68,75 % udeležencev v anketi meni, da na pojavljanje mobinga ni vplivala kriza ali slabše poslovanje v podjetju.

Tretja hipoteza pravi, da je mobing bolj prisoten v zasebnem kot v javnem sektorju. To trditev lahko sprejmemo, kajti glede na rezultate ankete se je mobing najpogosteje dogajal v zasebnem sektorju, in sicer v 71,9 %.

Vzroki za pojav mobinga ustvarjajo tudi različni organizacijski dejavniki, kot so: nejasne zahteve in pričakovanja glede posameznih vlog oziroma delovnih mest; nekooperativno delovno okolje in nejasni medsebojni odnosi; šibki organizacijski tokovi, predvsem komunikacijski; slaba seznanjenost s pravili, pravicami in dolžnostmi; dolgotrajno neetično delovanje organizacije in dvomljive strategije; prikrivanje določenih dejanj in zanikanje konfliktov; medsebojno nezaupanje in neodkrito komuniciranje. Prav tako lahko najdemo vzrok v sodobnem okolju, v katerem je treba hitro reagirati, tvegati, biti pripravljen veliko izgubiti ter živeti s spremembami in konflikti.

6.2 Odprti problemi

Zanimivo bi bilo raziskovati in ugotoviti razloge, zakaj se mobing ne prijavi. Ali lahko vzroke najdemo v ne dovolj in pravočasno učinkovitih delovnih in socialnih sodiščih ter inšpektorjih za delo? Ali zakonodaja žrtvam ne ponuja dovolj možnosti, da bi s pomočjo le-te poiskale kazni za kršitelje in dokazale resničnost? Poleg tega so odškodnine nizke, proces pa je dolgotrajen.

Prav tako bi bilo zanimivo obravnavati mnenja in trditve žrtev mobinga ter preučiti njihove vzorce ravnanja, ki jih pripelje v takšne situacije.

Pomembno je, da imamo jasno postavljene meje v odnosih do drugih ljudi. Prav tako moramo dati drugim vedeti, do kakšne mere dopuščamo, da se obračajo do nas na neprimeren način.

SEZNAM LITERATURE IN VIROV

1. Abudi Gina .2011. The 5 Types of Power in Leadership. Pridobljeno 20. januarja 2014 na internetni strani: <http://quickbase.intuit.com/blog/2011/08/26/the-5-types-of-power-in-leadership/>
2. Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar, Vorina 2009. Učbenik: Organizacija in menedžment podjetja. Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta Impletum. Ljubljana.
3. Boddy Clive R. .2005 The Implications of Corporate Psychopaths for Business And Society: An Initial Examination And A Call To Arms. Middlesex University Business School
4. Bilban, Marjan. 2008. Nasilje na delovnem mestu (mobing). Članek.
5. Biloslavo Roberto. 2010. Avtoriteta in vodenje. Znanstvene monografije. Fakultete za management. Koper.
6. Brečko, Daniela: Strategije za ukrepanje organizacij zoper mobing. Delo in varnost –LIV/2009/št.1.
7. Brečko, Daniela. 2010. Recite mobingu ne. Planet GV, Ljubljana.
8. Covey R. Stephen. 2000. Načela uspešnega vodenja. Ljubljana : Mladinska knjiga.
9. Černetič M. 2007. Management in sociologija organizacij. Moderna organizacija. Kranj.
10. Černič Dimitrij, Zorko Samo. 2009. Naslov članka: Še hitreje, ceneje, učinkoviteje... Pridobljeno 22. marca 2014 na internetni strani: http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/se_hitreje_ceneje_ucinkoviteje
11. Dolinar Petra. 2009. Diplomaska naloga: Mobbing: kriminalistični vidik. Pridobljeno 20. aprila 2014 na internetni strani: kum.uni-mb.si/IzpisGradiva.php?id=12898ý
12. Davenport, Noa, Ruth Disler Schwartz in Gail Pursell Elliott. 1999. Mobbing. Emotional Abuse in the American Workplace. Collins, Iowa: Civil Society Publishing.
13. Eurofond. 2012. Poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji. Pridobljeno 28. marca 2014 na internetni strani: www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/45/sl/1/EF1245SL.pdfý.
14. Evropska komisija. 2014. Bruselj. Poročilu o boju proti korupciji v EU. Pridobljeno 20. aprila 2014 na internetni strani: ec.europa.eu/dgs/home.../2014_acr_slovenia_chapter_sl.pdfý

15. Flere Sergej. 2009. Gradivo za študijske namene: Politika in država. Univerza v Maiboru. Filozofska fakulteta. Oddelek za sociologijo. Maribor
16. Gorišek Karmen, Tratnik Gorazd. 2003. Sprostitev moč zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh. Slovenski institut za kakovost in meroslovje. Ljubljana.
17. Hanbury, G., Sapat, A., & Washington, C. 2004. Know yourself and take charge of your own destiny: The “fit model” of leadership. Public Administration Review.
18. Ivancevich John, Matteson Michael 1999. Organizational behavior and management. McGraw-Higher Education. London.
19. Ivanuša- Bezjak Mirjana. 2006. Zaposleni največji kapital 21. stoletja. Založba Proandy. Maribor
20. Jambrek P. 1997. Uvod v sociologijo. DZS Ljubljana.
21. Keresteš Tomaž. 2005. Uvod v teorijo države. Pravna fakulteta. Maribor
22. Klemenčič Goran. 2011. Komisija za preprečevanje korupcije. Letno poročilo. Ljubljana. Pridobljeno 18. aprila 2014 na internetni strani: www.kpk-rs.si, antikorupcija@kpk-rs.si
23. Kotzschenbach Klaus. 1999. Suvereno vodenje ljudi in organizacij. CTU, Center za tehnološko usposabljanje. Ljubljana.
24. Lipičnik B. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
25. Lawson T., Marsha J., Moores R., 2004. Sociologija. Tehnična založba Slovenija, d.d., Ljubljana.
26. Leyman, H. 1993. Mobbing. Rowohlt Tb, USA.
27. Leyman, H. 1996. The Content and Development of Mobbing at work. European journal of work and organizational psychology.
28. Myers Cynthia, Demand Media. The Definitions of Horizontal and Vertical Organizations.: Pridobljeno 23. januarja 2014 na internetni strani: <http://smallbusiness.chron.com/definitions-horizontal-vertical-organizations->
29. Marušić Sveto. 2001. Upravljanje z ljudskim potencialima. Ekonomski institut. Zagreb.
30. Meser Adolšek. 2001. Zbornik: Korubcije kot realnost današnjega časa. Socialni vodiki korubcije. Ministrstvo za notranje zadeve RS.
31. Možina S., Rozman R., Glas M., Tavčar M., Kralj J., Ivankoš., Lipičnik B., Gričar J. Tekavčič M., Dimovski V., Kovač B. 2002. Managment. Didakta. Radovljica.

32. Možina, S. 1994. Management. Didakta. Radovljica:
33. Mlinarič, Pavla. 2006. Mobing kot problem managementa in zakonodaje. Industrijska demokracija 12 (X), 18-21.
34. Newstrom John W., Davis Keith. 1993. Organizational behavior: human behavior at Work, 9th edition McGraw- Hill. New York.
- | 35. Nemeč Viljem. 2005. Kako do uspešnega managementa. Modrijan. Ljubljana.
36. Nye S. Joseph S 2012. Članek v časopisu Delo: Kdo je karizmatičen – in zakaj? Pridobljeno 20. januarja 2014 na internetni strani: : <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/kdo-je-karizmaticen-ndash-in-zakaj.html>
37. Noliml Dušan. 2013. Naslov članka : Psihopatija kot javnozdravstveni problem. Strokovna revija. ISIS leto XXII. | številka 6 | 1. junij 2013
38. Pink H. Daniel. 2009. Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira. Videotop d.o.o. Maribor.
39. Popit Tanja, ,Mirjam Počkar, Stanislav Andolšek Andreja Barle Lakota. 2009. Uvod v sociologijo. DZS, založništvo in trgovina, d. d
40. Prisljan Kaja, Bernik Igor. 2012. Varstvoslovje: Vpliv informacijskega bojevanja na slovenske organizacije. Fakulteta za varnostne vede. Pridobljeno 9. marca 2014 na internetni strani: www.fvv.uni-mb.si/rV/arhiv/2012-3/07_Bernik_Prisljan.pdf
41. Sang H. Kim, 2001. 1001 način kako motivirati sebe in druge. Založba Tuma d.o.o.. Ljubljana.
42. Svete. 2005. Varnost v informacijski družbi. FDV. Ljubljana.
43. Svetič A. 2001. Članek iz Gea College, Slovenija. Naslov članka: Nekateri vidiki povezanosti vodenja z mobingom na delavnem mestu. Pridobljeno 10. marca 2014 na internetni strani: www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854.../5_359-373.pdf
44. Tavčar M Možina S., Rozman R., Glas M., Kralj J., Ivankoš., Lipičnik B., Gričar J. Tekavčič M., Dimovski V., Kovač B. 2002. Management. Didakta. Radovljica.
45. Tavčar Rudi. 2012. Naslov članka: Kako (se) motivirati brez višje plače. Pridobljeno 25. januarja 2014 na internetni strani: new.ruditavcar.com/wp-content/uploads/2012/02/samomotivacija.pdf
46. Turk Ivan. 1987. Pojmovnik poslovne informatike, Društvo ekonomistov, Ljubljana.
47. Turk B. 2012. Članek: Mobing na delavnem mestu. Pridobljeno 10. aprila 2014 na internetni strani: <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/mobing-na-delovnem-mestu/>.

48. Uhan Stane. 1996. Motivacijske teorije. Pridobljeno 5. marca 2014 na internetni strani: www.delavska-participacija.com/clanki/ID990603.doc
49. Vehovar Urban. 2012. Sistemska korupcija v Sloveniji: značilnosti in posledice. Dostopno na: <http://www.svetilnik-slovenija.org/publikacije/2012/sistemska-korupcija-v-sloveniji>
50. Verbajs G. 2010. Civilno pravni članki: Kaj je mobink oziroma trpinčenje na delavnem mestu. Pridobljeno 20. marca 2014 na internetni strani: <http://www.ius-optima.com/kaj-je-mobing-ozroma-trpinčenje-na-delovnem-mestu/>
51. Vila A. – Kovač J. 1997.: Osnove organizacije in managementa. Moderna organizacija, Kranj
52. Volčič Samo. 2011. Članek iz časopisa Finance: Samo avtoriteta ni dovolj. Pridobljeno 20. januarja 2014 na internetni strani: : <http://www.lider.si/samo-avtoriteta-ni-dovolj>
53. Volk Rožič Nevenka. 2010. Osnove upravljanja in organizacija poslovanja. Pridobljeno 20. aprila 2014 na internetni strani: www.mizs.gov.si/.../IMPLETUM_297POSLOVN
54. Wikipedia. 2013. Moč. Pridobljeno 18. marca 2014 na internetni strani:: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Mo%C4%8D>.
55. Zorko Samo. 2009. Članek iz Moj mikro: Ko so sodelavci mučitelji. Pridobljeno 20. marca 2014 na internetni strani: http://www.mojmikro.si/geekfest/pogled_naprej/ko_so_sodelavci_mucitelji
56. Žakelj Sonja. 2010. Nova psihologija osebne svobode: teorija izbire.: Pridobljeno 20. novembra 2013 na internetni strani: www.ckv.si/.../Aksiomi%20in%20Glasserjeve%20kn