

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

KONCEPT ZAVZETIH ZAPOSLENIH

Ljubljana, september 2010

DIJANA ŠKOBERNE

IZJAVA

Študentka Dijana Škoberne izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZAVZETI ZAPOSLENI.....	4
1.1 Razvoj strategij ravnanja z ljudmi	4
1.2 Zadovoljstvo z delovnim mestom.....	7
1.2.1 Dejavniki zadovoljstva.....	7
1.2.2 Merjenje klime in zadovoljstva zaposlenih.....	10
1.2.3 Opredelitev vpliva zadovoljstva na delovno motivacijo in učinkovitost	11
1.2.4 Odsotnost smisla na delovnem mestu	11
1.2.5 Ključne vrednote v ustvarjanju smisla	13
1.3 Zavzeti zaposleni so ključ do uspešne organizacije.....	14
1.3.1 Ali se zavzetost zaposlenih da meriti?	15
1.3.2 V kakšnem okolju srečamo zavzete zaposlene?.....	17
1.3.3 Obstoječa priporočila in možni ukrepi za izboljšanje zavzetosti zaposlenih	19
1.4 Samomotivacija kot skupen cilj zaposlenega in organizacije.....	19
2 VODENJE IN MANAGEMENT ZAPOSLENIH.....	22
2.1 Pozitivna psihologija na delovnem mestu	22
2.1.1 Pohvale in priznanja	22
2.1.2 Ravnotežje med pohvalo in grajo.....	23
2.1.3 Biti negativen je v naši naravi	24
2.2 Mikro klima vodenja.....	24
2.3 Učinkovitost vodenja kot dejavnik uspešnosti organizacije.....	25
2.4. Vodja kot dejavnik delovne uspešnosti zaposlenih	26
2.4.1 Vodje in zavzetost zaposlenih	27
2.4.2 Ključne veščine pri vodenju zaposlenih.....	28
3 PSIHOLOGIJA DELA IN ORGANIZACIJE	31
3.1 Aktualna ponudba psiholoških storitev za delovne organizacije.....	31
3.2 Motivacijski vprašalniki	33
4 OSEBNOST, ZNAČAJ, VREDNOTE IN ŽIVLJENJSKI MOTIVI.....	34
4.1 Osebnost in osebnostne lastnosti.....	34
4.2 Gonilo človeške psihe	35
4.3 Reissov profil motivacije.....	36
4.3.1 Analiza motivacije na osnovi šestnajstih osnovnih želja	39
5 EMPIRIČNA RAZISKAVA	40
5.1 Opredelitev in namen raziskave.....	40
5.2 Metodologija	41

5.2.1	Opredelitev delno strukturiranega globinskega intervjuja	42
5.2.2	Struktura in vsebina opomnika.....	43
5.2.3	Vzorčenje, zbiranje in kontroliranje podatkov	44
5.3	Obdelava dobljenih podatkov	45
5.3.1	Prikaz rezultatov raziskave.....	46
5.3.2	Analiza rezultatov raziskave	51
5.3.3	Ključne ugotovitve raziskave	54
6	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH	55
6.1	Zaznava nezavzetosti zaposlenega ali njenega upadanja	56
6.2	Ugotoviti srž problema in poiskati rešitev	56
6.3	Sistemsko reševanje problema nezavzetih zaposlenih	57
SKLEP	59
LITERATURA IN VIRI	62

KAZALO SLIK

Slika 1:	Tržna vrednost organizacije	4
Slika 2 :	Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	7
Slika 3:	Hierarhija delovne motivacije	9
Slika 4:	Razvrstitev dejavnikov "Kaj je za vas najbolj pomembno"	13
Slika 5:	Stroški nezavzetih zaposlenih	17
Slika 6:	4 Dimenzije zavzetosti zaposlenih in 12 dejavnikov	18
Slika 7:	Povezava vodenja z zavzetostjo zaposlenih in kupcev	25
Slika 8:	Kompetenčni profil vodje tretje generacije managementa	29
Slika 9:	Vzročno-posledične povezave osnovnih elementov	56
Slika 10:	Najpomembnejši dejavniki zavzetosti zaposlenih	58

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	8
Tabela 2:	Verjetnost poslovne uspešnosti kot funkcija zavzetosti zaposlenih.....	15
Tabela 3:	Indeks (ne)zavzetosti zaposlenih v nekaterih državah	16
Tabela 4:	Reissov profil motivacije ali šestnajst osnovnih želja.....	37
Tabela 5:	Slovarček lastnosti normalne osebnosti	38
Tabela 6:	Izobrazbena struktura intervjuvancev	46
Tabela 7:	Doba zaposlitve	46
Tabela 8:	Zadovoljstvo intervjuvancev s trenutno službo.....	47
Tabela 9:	Vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov na zavzetost zaposlenih.....	48

UVOD

Raziskava agencije Kelly Services (Finance, 2005), ki je potekala od junija 2004 do februarja 2005 v 12 evropskih državah in je v njej sodelovalo 14 tisoč evropskih delavcev, je pokazala, da so s svojim profesionalnim življenjem najbolj zadovoljni zaposleni v Skandinaviji (69 odstotkov), najmanj pa Belgijci (35 odstotkov), ki se jim pridružujejo Nizozemci (45 odstotkov). Med Nemci in Rusi je približno polovica takih, ki hodijo radi na delo.

Kako torej, da kljub desetletnim prizadevanjem delovnih psihologov, vodilnih managerjev, akademskih krogov, in vseh drugih, ki jih dotična problematika zanima, ne uspemo doseči, da bi več zaposlenih bilo zadovoljnih s svojo službo? Kaj delamo narobe?

Smisel je najverjetneje naš najgloblji motivacijski dejavnik. Zakaj je neko početje, dogajanje ali proces za nekoga smiselno, za drugega pa ne? Kaj opredeljuje smisel vsakega posameznika? Ali so to njegove vrednote? Motivacija za delo človeku pomaga, da zadovolji svoje potrebe, uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Lipičnik (Možina et al, 1994, str. 517) pravi, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Izguba smisla predstavlja izgubo nosilnega elementa zgradbe, ki jo imenujemo motivacija.

Izguba smisla na delovnem mestu je ena od hujših povzročiteljev stresa. Prepoznamo jo po vprašanju: »Kaj sploh počnem tukaj?« Odsotnost smisla se prek naših čustev in podzavesti manifestira v našem vedenju. Pomanjkanje koncentracije, apatija, pesimizem, pomanjkanje entuziazma, malomarnost, lenoba in samoizolacija so samo nekateri od simptomov (George, 2008, str. 32).

Problema neangažiranih oz. nemotiviranih zaposlenih, ki jih v nalogi imenujemo nezavzeti zaposleni, se po našem mnenju do sedaj nismo lotevali na najbolj perečem mestu. Veliko delovnih motivatorjev in strokovnjakov s področja psihologije dela vidi ključ do rešitve problema v pozitivno naravnani organizacijski kulturi in upravljanju s klimo v organizaciji, v zadnjem času se poudarja vloga vodje kot najpomembnejšega akterja pri dvigovanju učinkovitosti zaposlenih. Menimo, da mora delo, ki ga posameznik opravlja, biti v skladu s tistim, kar rad dela, in s tistim, kar dobro dela. Zato v magistrski nalogi predpostavljamo, da je bistvo problema v povezavi delovnega mesta s posameznikovimi vrednotami, notranjimi vzgibi in njegovo osebnostjo. Preveč se poudarja pomen zunanjih dejavnikov, kot so na primer načini nagrajevanja ali ugodno delovno okolje, v primerjavi z notranjimi, ki pravzaprav pomagajo in omogočajo samomotivacijo na delovnem mestu. Seveda so tudi zunanji dejavniki pomemben faktor pri zadovoljstvu in učinkovitosti zaposlenih, mislimo le, da je notranja usklajenost še pomembnejša, pa je ne obravnavamo z enako zavzetostjo.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, ali bi po mnenju zaposlenih s spremenjenim pristopom, usmerjenim v osebnost zaposlenega, lahko izboljšali njihovo zavzetost na delovnem mestu. Razrešiti želimo dilemo, kdo, kdaj in na kakšen način naj se sistematično

ukvarja s problemom nezavzetih zaposlenih, njihovega pasivnega dojemanja delovnega procesa in organizacije, v kateri delajo.

Učinkovito reševanje problema nezavzetosti zaposlenih se bo pričelo takrat, ko bomo prepoznali širše vprašanje zadovoljstva posameznika v družbi. S svojim profesionalnim delom smo nezadovoljni zato, ker preveč razmišljamo o cilju, malo ali nič pa o poti do njega. Cilj nam v tem primeru predstavlja zadovoljevanje naših potreb, ki nam jih omogoči prejem plače in drugih nagrad za naše opravljeno delo, pot pa je čas, ko opravljamo to delo. Obnašamo se, kot da potreb v času našega osemurnega delovnika sploh nimamo. Ne zavedamo se, da nas ne dela srečne samo tisti čas, ki ga potrošimo v družbi kot potrošniki, ampak tudi ali predvsem tisti čas, ko delamo. Podlegli smo manipulacijam, da smo srečni, če smo potrošniki (in da se srečo da kupiti). Delamo predvsem zaradi izpolnitve želje biti potrošnik, ne zavedajoč se, da s tem izpolnjujemo tudi svojo osnovno potrebo - delati. Torej je delo le sredstvo za doseg cilja, vendar tak cilj ni pristen, saj nas notranje ne zadovoljuje.

Ljudje bomo pričeli z veseljem hoditi na delo, ko se bomo začeli spraševati, katero delo in delovno okolje nam leži, kako do njega pridemo in ko se bomo s tem v zvezi angažirali. Ko bomo spremenili sistem vrednot in nam bo postala samomotivacija kot posameznikova prostovoljna, notranja težnja k čim boljše opravljenemu delu, pomemben in nepogrešljiv element našega dela. Takrat bo zavzetost zaposlenih skupen cilj tako lastnikov oziroma managerjev (zaradi povečane učinkovitosti zaposlenih) kot samega zaposlenega zaradi dobrega počutja na delovnem mestu.

V določenih večjih slovenskih podjetjih, usmerjenih v prihodnost, se že več let aktivno ukvarjajo s problemom motivacije zaposlenih. V teh organizacijah se vodilni management zaveda pomembnosti povezovanja vseh zaposlenih s cilji, vizijo in poslanstvom organizacije, zato ji posvečajo veliko pozornosti. Vzpostavili so sistem managementa človekovih virov na način, da so zaposlili ali usposobili kadre, ki spremljajo rast in razvoj svojih zaposlenih. S kvalitativno raziskavo želimo ugotoviti, koliko so po mnenju zaposlenih v teh organizacijah v svojih prizadevanjih uspešni, in, ali so možne izboljšave. Poudarek raziskovalne naloge pa je na malih in mikro podjetjih, kjer ocenjujemo, da se s problemom nezavzetosti zaposlenih ne ukvarjajo sistematično.

Temeljni cilj magistrskega dela je opredeliti način, kako delovno mesto uskladiti z notranjimi dejavniki posameznika. Želimo ugotoviti, katere so morebitne teme oz. vprašanja, o katerih bi se zaposleni želeli in morali pogovarjati, da bi to usklajenost dosegli, pa ta niso sestavni del običajnih motivacijskih vprašalnikov. Tu mislimo zlasti na značajske lastnosti posameznika, saj se osebna identiteta, vrednote in cilji redko doživljajo kot relevanten dejavnik v razvoju kariere.

Pomožni cilj magistrskega dela je ugotoviti, kdo bi po mnenju zaposlenih v različno velikih organizacijah moral biti zadolžen za stalno spremljanje zavzetosti zaposlenih. Verjetno bo eno od zanimivejših anketnih vprašanj, ali se zaposleni o svojem delu, rezultatih, željah, karierni poti, težavah, povezanih z delovnim mestom oz. organizacijo, raje občasno pogovarjajo s

strokovnjakom (npr. sociologom, psihologom) ali pa bi mogoče raje videli, da njihovo delo in počutje vsakodnevno spremlja manager (lahko tudi nadrejeni). Prav tako nas zanima, ali je po mnenju zaposlenih poslovodni kader usposobljen za tovrstno ravnanje z ljudmi.

Metode dela pri izdelavi magistrskega dela temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Prvo, drugo, tretje in četrto poglavje vsebujejo pregled aktualne strokovne literature, znanstvenih razprav in člankov s področja ravnanja s človekovimi viri. Ta del magistrskega dela je analiziran s pomočjo opisne metode in metode kompilacije, s katerima so združena spoznanja različnih avtorjev predvsem s področja delovne psihologije in managementa. V drugem, empiričnem delu (peto poglavje) magistrskega dela, smo s pomočjo individualnih intervjujev med zaposlenimi izvedli kvalitativno raziskavo o uspešnosti ravnanja s človekovimi viri v slovenskih organizacijah. V raziskavi je predstavljena analiza motivacije posameznika, kot jo predlaga dr. Steven Reiss. Njegova analiza temelji na recenziranih, znanstveno veljavnih raziskavah dejavnikov motivacije (Reiss and Havercamp, 1998). Rezultati teh raziskav so razkrili šestnajst osnovnih življenjskih želja, način razvrščanja teh želja po pomembnosti pa se imenuje Reissovo profil motivacije (RPM). Zanima nas odziv intervjuvancev na tovrstno analizo, zato smo v raziskavo vključili tudi vprašanja o smiselnosti takega pristopa, osredinjenega na osebnost posameznika. Raziskava je izvedena v mikro (do 10 zaposlenih), srednjih (do 100 zaposlenih) in velikih (100 in več zaposlenih) podjetjih. Iz vsakega stratuma podjetij smo intervjuvali po 10 zaposlenih. S pomočjo analize rezultatov raziskave smo oblikovali predloge za izboljšave.

Pri izdelavi magistrskega dela je bistvenega pomena povezovanje teoretičnega in praktičnega znanja, pridobljenega tekom dolgoletnega samostojnega podjetništva.

Struktura magistrskega dela je sestavljena iz šestih glavnih poglavij, ki jih zaokrožujeta uvodni in sklepni del. V uvodnem delu je predstavljena obravnavana problematika, namen in cilji magistrskega dela ter uporabljene metode dela. Sledi poglavje s pregledom aktualnih strategij ravnanja z ljudmi ter smernic nadaljnjega razvoja. V tem poglavju bomo obravnavali tudi vpliv in upravljanje dejavnikov, ki z vidika zaposlenih vplivajo na kakovost življenja, preživetega v službi. Pregledali bomo ključne vrednote v ustvarjanju smisla na delovnem mestu ter opredelili koncept zavzetih zaposlenih. Drugo poglavje obravnava vpliv managementa na zavzetost zaposlenih in posledično na uspešnost organizacije. V tretjem poglavju se bomo seznanili z vrstami psiholoških storitev, ki jih slovenskim organizacijam nudijo različne svetovalne organizacije ter na kratko opisali obstoječe načine dvigovanja motivacije zaposlenih. Četrto poglavje obravnava osebnost, značaj, življenjske motive kot odseve posameznikovih vrednot. V petem poglavju smo med zaposlenimi s pomočjo delno strukturiranih individualnih intervjujev izvedli raziskavo o trenutnem stanju zavzetosti zaposlenih v Sloveniji. V raziskavo smo vključili tudi odziv zaposlenih na analizo motivacije posameznika s pomočjo šestnajstih osnovnih želja, po zgledu RPM. Poglavje je zaključeno z analizo rezultatov raziskave in podanimi ugotovitvami. V šestem poglavju smo na osnovi pridobljenih podatkov in ugotovitev izoblikovali priporočila za izboljšave. Magistrsko delo zaključujemo s sklepnimi ugotovitvami.

1 ZAVZETI ZAPOSLENI

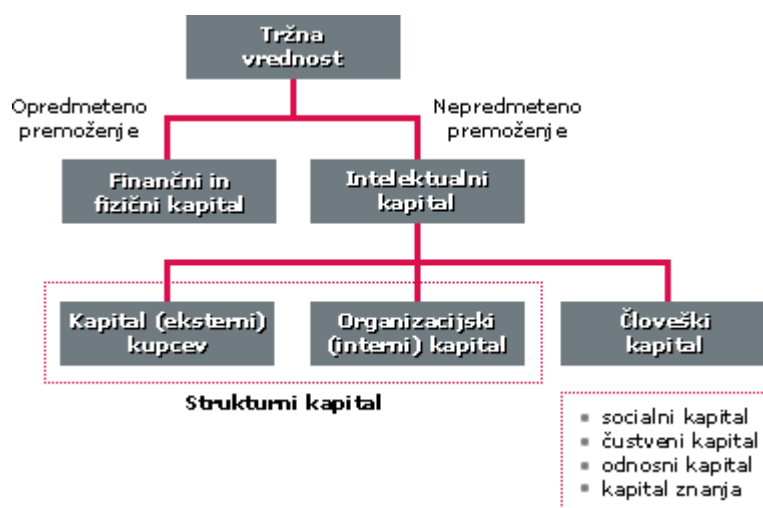
Zavzeti zaposleni delajo z lahkoto in z veseljem. To so tisti ljudje, za katere izrek »delo je vse tisto, kar ne maraš početi, ostalo so hobiji«, ne velja. Delajo z užitkom, saj opravljajo delo, ki jih veseli. Združili so prijetno s koristnim.

Ljudje radi delamo. Delamo zaradi naše notranje potrebe. Tudi lenarjenje se prileže, vendar le nekaj časa, potem si spet zaželimo delati. Delo nam omogoča, da smo ustvarjalni, ustvarjalnost pa nas navdaja z notranjim zadovoljstvom. Profesionalno delo opravljamo zaradi zaslužka, ki nam omogoči preživetje. Če delamo z veseljem in zavzetostjo, zastavljeno delo opravimo bistveno lažje, hitreje in bolje, kot če delamo samo zato, ker moramo. Ljudje ne želimo biti nezavzeti. Živeti želimo polno, zanimivo, ustvarjalno in zadovoljno življenje.

1.1 Razvoj strategij ravnanja z ljudmi

Poslovna uspešnost organizacij je čedalje bolj usodno povezana z ravnanjem z ljudmi oz. z upravljanjem s človekovimi viri (UČV). Četudi je bila vloga človeškega dejavnika kot ključnega akterja pri uspešnosti organizacije prepoznana že pred desetletji, tekom časa ta vloga ne izgublja na pomenu, temveč postaja samo še večja in pomembnejša. Prišli smo do spoznanja, da v primerih, ko UČV izpolni svoj namen in poslanstvo, ne predstavlja samo še enega nepotrebne stroška, ampak dodaja neprecenljivo vrednost neopredmetenemu premoženju organizacije.

Slika 1: Tržna vrednost organizacije



Vir: B. Gruban, *Prenovljen kompetenčni profil kadrovske strokovnjakov*, 2010.

Sama vloga kadrovske funkcije torej ni več problematična, cenijo in priznavajo jo uprave in vodstva organizacij širom sveta. Kar vliva nezaupanje so kadrovske strokovnjaki, ki so po mnenju ključnih deležnikov organizacij pri opravljanju svojih nalog v glavnem neuspešni.

Raziskava, v kateri je sodelovalo veliko število vodilnih managerjev iz 4687 podjetij na nekaj kontinentih ter 104 izvršni direktorji za kadrovske management in kar 155 predsednikov uprav, je pokazala nenavadno sliko. Kar 60 % sodelujočih je namreč eksplicitno potrdilo, da "človeški dejavnik" odločilno vpliva na uresničevanje poslovnih strategij, vendar pa se le redki med respondenti odločajo, da bi pomoč pri teh vprašanjih, poiskali pri kadrovske službah svojih podjetij. Število tistih, ki je pritrdilo trditvi o kritični vlogi HR, je bilo namreč presenetljivo nizko: komaj 23 % zaupa, da so te službe (beri: ti "strokovnjaki"), kos izzivu. Samo 4 % udeležencev recimo meni, da imajo njihova HR-področja vrhunske strategije ravnanja z ljudmi, 31 % pa neposredno meni, da so izboljšave na HR-področju zelo nujne. Medtem, ko kar 52 % HR-managerjev meni, da pomembno sooblikujejo organizacijsko kulturo, se le 32 % poslovnih direktorjev pridružuje temu mnenju (Gruban, 2007).

Gruban (2007) navaja 13 področij, ki ustvarjajo vrednost kadrovske funkcije. Čeprav se vse nanašajo na upravljanje s človekovimi viri, pa 4 od njih predstavljajo neposredno ravnanje z ljudmi, ki lahko v razmeroma kratkem roku in na učinkovitejši način pripomorejo k dvigu zavzetosti zaposlenih:

1. V kadrovske funkciji so zaposleni strokovnjaki, ki razumejo realnosti zunanjega poslovnega okolja in temu tekoče prilagajajo kadrovske prakse in resurse.
2. Učinkovita kadrovske funkcija ustvarja tržno vrednost za vlagatelje, tako da povečuje neopredmeteno premoženje organizacije.
3. Učinkovita kadrovske funkcija večja delež kupcev, tako da se z njimi povezuje.
4. Učinkovita kadrovske funkcija pomaga linijskim vodjem uresničevati poslovno strategijo tako, da razvija organizacijske sposobnosti in zmožnosti.
5. Učinkovita kadrovske funkcija definira in vzpostavlja vrednost zaposlenih in nadgrajuje njihove individualne kompetence.
6. Učinkovita kadrovske funkcija upravlja procese in prakse ravnanj z ljudmi na način, ki zagotavlja vrednost.
7. Učinkovita kadrovske funkcija upravlja procese in prakse upravljanja delovne uspešnosti na način, ki zagotavlja vrednost.
8. Učinkovita kadrovske funkcija upravlja komunikacijske in informacijske procese na način, ki dodaja vrednost.
9. Učinkovita kadrovske funkcija upravlja delovne postopke in procese na način, ki dodaja vrednost.
10. Učinkovita kadrovske funkcija ima jasen strateški načrt kako povezati naložbe v HRM s poslovnimi cilji.
11. Učinkovita kadrovske funkcija uglašuje organizacijsko strukturo in poslovno strategijo.
12. Učinkovita kadrovske funkcija omogoča razvoj HRM-strokovnjakov, ki izkazujejo HR-kompetence.
13. Učinkovita kadrovske funkcija vlaga v HRM-strokovnjake preko ustreznega usposabljanja in razvoja le-teh.

Raziskava Deloitte Touche Tohmatsu navaja pri UČV sledeče najrelevantnejše vsebine (Gruban, 2007):

- razvoj voditeljev 76 %,
- management talenta 72 %,
- kultura uspešnosti 72 %,
- razvoj in usposabljanje 56 %,
- nagrajevanje 42 %,
- procesne in tehnološke izboljšave 29 %.

Razvoj strategij UČV pridobiva na vlogi in dinamiki. Zadnjih petnajst let bi lahko z gotovostjo opredelili kot obdobje navdušenja nad zadovoljstvom zaposlenih, ki pa ga nismo sočasno in odvisno povezali z vidikom delovne uspešnosti. Merjenje zadovoljstva zaposlenih je namreč prevečkrat postalo samo sebi v namen, brez nadaljnjih ukrepov, zaradi katerih se raziskave pravzaprav delajo. Poleg tega se je izkazalo, da tudi tam, kjer so bili na osnovi rezultatov raziskav predlagani in izpeljani korektivni ukrepi, ni prišlo do pričakovanega dviga zavzetosti zaposlenih. Zavzetost torej ni pogojevana z zadovoljstvom, posameznik lahko dela zavzeto tudi če je nezadovoljen, in obratno, lahko je s svojim delovnim mestom zadovoljen, pa ne dela zavzeto. Zadovoljstvo zaposlenih je tako relativno hitro postalo sinonim za neuspešno prizadevanje strokovnjakov za UČV, da bi z njim dvignili motivacijo in uspešnost zaposlenih.

Koncept zadovoljstva zaposlenih je postal anahronizem iz preteklega časa, globoko zasidran v komandno-nadzorni logiki managementa, ki ga je dodatno okarakterizirala želja delodajalcev po vzdrževanju paternalističnega in pokroviteljskega odnosa do zaposlenih. Žarišče pozornosti je bilo v različnih bolj ali manj (ne)posrečenih instrumentalnih vzpodbudah in nagradah za zaposlene, z namenom prikriti dejstvo, da ti v resnici nimajo nobene prave besede in realne moči pri odločanju (Gruban, 2005).

Hkrati z zmanjševanjem pomena koncepta *zadovoljstvo zaposlenih* pridobiva na veljavi nov koncept, ki odpravlja osnovno pomanjkljivost predhodnika – (ne)povezanost z uspešnostjo organizacije. Koncept zavzetih zaposlenih (angl. *Committed Employees Concept* ali tudi *Engaged Employees Concept*), je sodoben poslovni koncept upravljanja, o katerem se je pričelo govoriti pred dobrim desetletjem, vendar do sedaj še nimamo enotne vsebinske in pojmovne opredelitve. Zavzeti zaposleni je v celoti vključen in navdušen nad svojim delom, in tako deluje na način, ki ustreza interesu organizacije. Brane Gruban (2005) zavzetost zaposlenih opredeli kot stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti, ki sega preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (koliko si želim biti tukaj) do zavzetosti (koliko si želim biti tukaj in koliko dejansko sam storim za izboljšanje rezultatov).

V akademski literaturi je bila zavzetost zaposlenih prvič natančneje opisana na podlagi podatkov iz Gallupove ankete Q12. Posodobljena različica zadovoljstva pri delu opredeljuje

sodelovanje oz. angažiranje pri delu kot »udeležba zaposlenega, zavezanost, in zadovoljstvo z delom.« To združuje klasične konstrukte zadovoljstva pri delu (Smith, Kendall & Hulin, 1969) in organizacijske obveznosti (Meyer & Allen, 1991).

1.2 Zadovoljstvo z delovnim mestom

V literaturi je zadovoljstvo definirano kot čustveno stanje zadovoljnega človeka, pozitiven, odobravajoč odnos do koga, česa. Zadovoljstvo z delom je v veliki meri odraz osebnosti posameznika in tega, koliko je vsak posameznik poklican za delo, ki ga opravlja. Nanj vplivajo tudi številni drugi dejavniki, ki prihajajo iz okolja. Zaposleni najpogosteje navajajo odnose s sodelavci, odnose z nadrejenimi, delovne razmere, možnosti napredovanja, vsebino dela, možnosti izobraževanja in strokovnega razvoja, plačo, stalnost zaposlitve, zaupanje organizaciji idr. (Premerl, 2008).

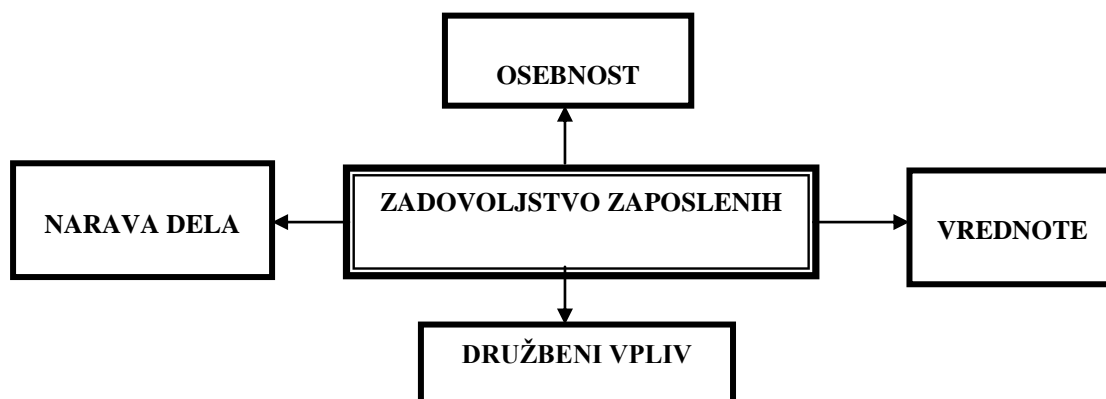
Zadovoljstvo pri delu ima več definicij. Filozof Locke ga na splošno opredeli kot čustveni odgovor posameznika na njegovo delovno okolje, po Weissu, soavtorju vprašalnika zadovoljstva, pa gre za stališče do dela (Bertoncelj, 2007).

1.2.1 Dejavniki zadovoljstva

Rezultat motivacije je vedno neko pričakovanje, ki nato vpliva na zadovoljstvo. Bolj kot se je pričakovanje izpolnilo, bolj smo zadovoljni, če pa je situacija presegla pričakovano, smo navdušeni, pravi Kotler (1994, str. 553).

Zadovoljstvo zaposlenega s svojim delovnim mestom je odvisno od štirih dejavnikov: osebnosti, vrednot, narave dela in družbenega vpliva (George & Jones, 1996, str. 70), ki se medsebojno prepletajo in povezujejo (Slika 2).

Slika 2 : Dejavniki zadovoljstva zaposlenih



Vir: J. M. George, G. R. Jones, *Organizational Behavior*, 1996, str. 71.

V managerski motivacijski praksi se je z vidika »uporabniku prijazne uporabe« v zadnjih letih najbolj uveljavila teorija Fredericka Herzberga, t.i. dvofaktorska motivacijska teorija ali teorija motivatorji-higieniki. Herzberg je odkril, da obstaja pri zadovoljstvu na delovnem

mestu predvsem razlika med tem, kar zaposlene naredi zadovoljne in med tem, kar jih naredi nezadovoljne. Ločimo dva faktorja motivacije ali zadovoljstva (Tabela 1):

- faktorji, ki vplivajo na to, da so zaposleni zadovoljni so *motivatorji*,
- faktorji, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih so *higieniki*.

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
1. Plača in druge materialne ugodnosti	1. Možnost napredovanja
2. Vodja in vodstveni odnosi	2. Možnost strokovnega razvoja
3. Obveščенost o dogodkih v podjetju	3. Soodločanje pri delu
4. Delovne razmere in pogoji dela	4. Ustvarjalnost dela
5. Odnosi s sodelavci	5. Svoboda in samostojnost pri delu
6. Ugled dela	6. Zanimivo delo
7. Stalnost in varnost zaposlitve	
8. Varnost dela	
9. Lahko oz. ne prezahtevno delo	

Vir: M. Gostiša, Kako analiziramo kakovost delovnega življenja v podjetju, 2001, str. 12.

Zunanji dejavniki (delovno okolje in vse, kar je povezano z njim) so higieniki, ter so usmerjeni k temu, da se izognejo nezadovoljstvu. Kljub njihovem povečevanju se motivacija ne dviguje. Motivacijo dvigujejo motivatorji, torej notranji dejavniki, ki so povezani z vrednotami posameznika, njegovo osebnostjo in značajem. Motivatorji imajo dolgoročen vpliv na motivacijo posameznika, in so najpomembnejši gradnik zavzetosti.

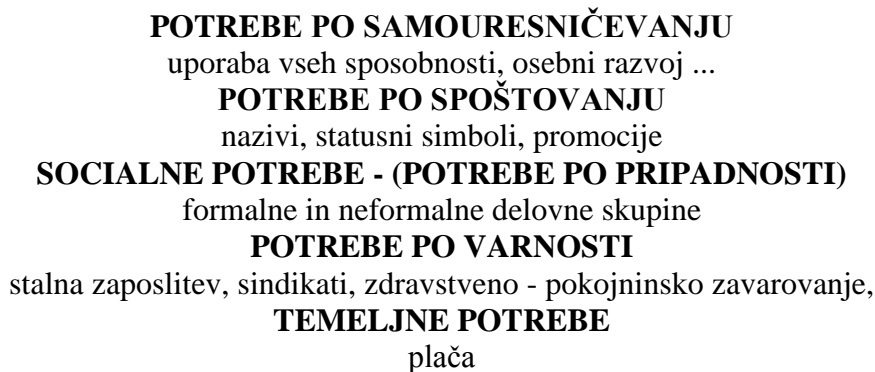
Rotar (2007) navaja, da je notranji dejavnik ali notranji stimulator (dražljaj) lahko katera koli stvar, beseda, vonj, dejanje, lastno ali tuje, ali pa samo neka sla ali nuja, ki v človeku vzbudi željo, da nekaj ukrene, nekaj naredi. To naredi sam od sebe, nihče in nič ga ne sili v to, pa vendar naredi ali dela, z veliko vnemo in veseljem. V današnjem času je notranjih stimulatorjev pri delu za zaslužek zelo malo. Večinoma se kažejo zunaj delovnega mesta, v raznih hobijih. So pa zato močnejši in trajnejši, zato jih je treba spodbujati. Pogosto lahko preberemo kakšen članek o zelo uspešnem človeku, ki je uspel z lastnim hobijem ustvariti bogastvo. Tako finančno kot tudi osebnostno. Za to je potreboval ogromno samomotivacije. Vendar pa brez zunanjih vplivov ne bi zmožel doseči vseh zastavljenih ciljev. Zato so za uspešno delo poleg notranjih stimulatorjev, pomembni tudi zunanji.

Notranji motivacijski dejavniki so (Rotar, 2007, str. 24): splošna in strokovna razgledanost; raznolikost sposobnosti, znanj, veščin; čustvena inteligenca; veselje do dela, istovetenje z delom, pomembnost dela, samostojnost pri delu, povratne informacije, ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, samouresničitev, disciplina in samokontrola pri delu, ponos pri dobro opravljenem delu, delovni izziv in draž, pridobitev novih znanj in sposobnosti, pridobitev novih poznanstev, ustvarjalno delo, pomoč drugemu pri reševanju problema, lasten zgled,

samokritičnost, pripravljenost na spremembe, toleranca, pozitiven osebnostni razvoj, odločnost, znati urediti čustva v vsakršnem položaju, storilnost, predanost delu in organizaciji, odgovornost za lastno srečo in zadovoljstvo, radovednost, zanos, samopotrditve, zadovoljstvo ob uspehu, osebni interesi, pozitivna samopodoba, pozitivne izkušnje, postavljanje osebnih ciljev, tekmovanje s samim seboj- samopreseganje, samodisciplina, samoučinkovitost, vestnost, samozavest, občutek zanesljivosti, upanje v uspeh, interesi, obvladovanje stresa, odgovornost za lastne odločitve, odgovornost za lastno srečo ...

»Človek je individuum in vsak občuti sebe drugače, kot ga vidijo drugi. Vsak teži k nečemu drugemu, se pravi, ga motivirajo različni cilji, oziroma ga spodbudijo različni dražljaji ali potrebe. Tudi karakterno smo ljudje različni. Nekdo se rad javno uveljavlja in si želi visokih priznanj, drug rad dela na zelo zahtevnem področju, vendar o tem ne razpravlja javno, tretji raje sedi ob kavi s prijatelji in samo govori o svojih željah, za katere kasneje nič ne naredi. Spodaj so našeti primeri osebnih lastnosti, ki so tudi nekakšno gonilo. Lahko so notranji stimulatorji, katerih se marsikdo sploh ne zaveda, a mu krojijo življenje. Značajske ali karakterne lastnosti in pomanjkanje le-teh lahko tudi povzročijo, da se določeni motivi pojavijo, določeni pa ne, oziroma določeni prevladajo nad drugimi« (Rotar, 2007, str. 25).

Slika 3: Hierarhija delovne motivacije



Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 116.

Pri obravnavani problematiki gre za neprekinjeno prepletanje dveh vidikov:

- v službo hodimo zaradi zaslužka, ki nam omogoči zadovoljevanje osnovnih (v Maslowi teoriji nižje ležečih) potreb, ki imajo prioriteto,
- potreba po delu (potreba po dejavnosti) oz. »ustvarjalni nemir«. Kot lahko vidimo iz Slike 3 je potreba po dejavnosti kot temeljna potreba največkrat zapostavljena in se omenja le plača.

Razvijajoča se družba zvišuje družbeni standard, kar neopazno zagotovi posamezniku v tej družbi, da so njegove osnovne biološke in socialne potrebe zadovoljene, in pričnejo se izražati druge, težje zadovoljive potrebe in pričakovanja. Zakaj težje zadovoljive? Zato ker jih je težje prepoznati, analizirati in ustvariti pogoje za njihovo zadovoljitev. Nemalokrat se

zadovoljevanje takih, »višje ležečih« potreb tudi kosi z zadovoljevanjem nižjih, in v takem primeru bodo »višje« seveda ostale nezadovoljene do »boljše prilike«. Primer: želeli bi opravljati delo delovnega psihologa, pa v našem bivalnem okolju (preselili se pa ne bi) ni takega prostega delovnega mesta, zato se bojimo pustiti delo učitelja psihologije na šoli. Čeprav ne poučujemo z veseljem, si seveda s prejemanjem plače zagotavljamo zadovoljevanje osnovnih potreb. Pogosto se zgodi, da ocenjujemo odpoved obstoječega delovnega razmerja, četudi delo opravljamo celo z odporom, kot preveliko tveganje, in čakamo boljših prilik v nedogled, to je do upokojitve.

1.2.2 Merjenje klime in zadovoljstva zaposlenih

Bertoncelj (2007) navaja, da je zadovoljstvo v povezavi z dejavniki motivacije mogoče povsem sistematično meriti že od leta 1967, ko so strokovnjaki Univerze v Minnesoti razvili tako imenovani vprašalnik zadovoljstva. Vendar pri tem dr. Argio Sabadin, specialist psihologije dela in predavatelj na filozofski fakulteti, opozori na eno od pogostih napak pri razlaganju tega pojava - samoumevno povezovanje zadovoljstva in motivacije: "Praksa kaže, da je dosledno enačenje obeh pojavov neupravičeno, saj se v organizacijskem okolju pogosto zgodi, da so posamezni delavci s svojim delom zelo nezadovoljni, vendar kljub temu pri delu dosegajo zelo dobre rezultate oziroma so zelo produktivni. So nezadovoljni, vendar zelo motivirani. Dogaja se tudi nasprotno, da so nekateri posamezniki zelo zadovoljni s svojim delom in svojo organizacijo, vendar so neproduktivni. Neproduktivni so zaradi nizke motivacije, za katero obstaja več razlogov (na primer delovni rezultat v okolju ne cenijo dovolj, bolj se cenijo nekateri drugi vidiki delovnega vedenja ipd.)."

Psiholog Argio Sabadin navaja dva pristopa za merjenje zadovoljstva pri delu: prvi je celostni oziroma holistični, drugi pa bolj analitični in poda posredno oceno. Prav iz slednjega sta nastala tudi dva praktično uporabna instrumenta - opisni indeks dela ali "Job Descriptive Index" (JDI) in že omenjeni minesoški vprašalnik zadovoljstva ali "Minnesota Satisfaction Questionnaire" (MSQ). Prvi ocenjuje zadovoljstvo pri delu prek petih ločenih področij dela - delo, vodenje, sodelavci, plačevanje in napredovanje. Drugi pa bolj poglobljeno, prek dvajsetih različnih področij oziroma vidikov dela, od možnosti za napredovanje, delovnih pogojev, raznolikosti dela in njegove pomembnosti v očeh drugih do načina, kako nadrejeni vodi, sprejema odločitve, opravlja naloge itd. Rezultati prikažejo jasno oceno stanja zadovoljstva zaposlenih, razloge zanjo in hkrati konkretno nakažejo, kje v praksi so morda potrebne spremembe za izboljšanje stanja (Bertoncelj, 2007).

Običajna praksa je, da organizacije z merjenjem zadovoljstva poskušajo določiti tiste dejavnike, ki v največji meri vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, ter izmeriti njihov vpliv. V ta namen izdelajo anketni vprašalnik, kjer je podrobno opisana vsebina dejavnikov. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, so v vsakem okolju specifični, zato jih je treba najprej odkriti, in sicer s posebno pilotno raziskavo na manjšem vzorcu anketirancev. Problem pa se pojavi, če postanejo meritve zadovoljstva same sebi namen in se predlagane izboljšave v prakso ne prenesejo. Končni cilj takih raziskav ponavadi je, da zadnja raziskava pokaže večje zadovoljstvo zaposlenih od predhodnje, kar pa po našem mnenju ne pomeni in

ne vzpodbuja tudi večje zavzetosti zaposlenih.

1.2.3 Opredelitev vpliva zadovoljstva na delovno motivacijo in učinkovitost

»Ob merjenju zadovoljstva se postavlja zanimivo vprašanje, ali bodo vodstva organizacij z določenimi ukrepi na podlagi rezultatov meritev povečala zgolj zadovoljstvo zaposlenih ali pa se bo povečala tudi njihova delovna učinkovitost. Navadno sledijo orientaciji, da bo s povečanjem zadovoljstva zaposlenih dosežena večja motivacija za delo in nasprotno. Ta odnos pa ni nujno sorazmeren. Herzberg (1968) je v petdesetih letih prejšnjega stoletja ugotovil, da zadovoljstvo pri delu ni ena sama razsežnost. Njegova dvofaktorska teorija pravi, da se motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, razlikujejo od dejavnikov, ki povzročajo nezadovoljstvo pri delu. Prve je poimenoval »motivatorje« in druge »higienike«. Motivatorji spodbujajo ljudi k delu in neposredno vplivajo na motivacijo, higieniki pa ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Tako bomo na primer z ureditvijo delovnih prostorov povečali zadovoljstvo z delovnimi pogoji, ni pa nujno, da bomo povečali tudi zavzetost in delovno učinkovitost. Zato je treba dejavnike, ki bodo resnično motivirali zaposlene, nenehno odkrivati v okviru delovnih skupin in organizacijskih enot« (Premerl, 2008).

Merjenje klime in zadovoljstva zaposlenih je torej preživeto. Zadovoljstvo ni nujno motivacijski dejavnik. Povezano je s smislom, in nasprotno, smisel z zadovoljstvom. Najbolj problematičen in neraziskan odnos v verigi smisel – motivacija – uspešnost – zadovoljstvo je torej povezava med smislom, ki je pri vsakem posamezniku opredeljen z različnimi vrednostmi in je zato vsak zase poseben, njegovimi motivi in zavzetostjo do dela. Smatramo, da je človekova zavzetost do dela odvisna tako od notranjih kot zunanjih dejavnikov, in da absolutno premalo pozornosti namenjamo prvim.

Zadovoljstvo zaposlenih je pomembno, a samo po sebi ni neposredno povezano z rezultati, ki jih podjetje dosega. Navkljub temu je koncept zadovoljstva v svoje razvojne programe pri ravnanju s človekovimi viri vpeljalo veliko slovenskih organizacij. Sprva je bil namenjen le strankam, v zadnjem desetletju pa tudi zaposlenim. Z merjenjem zadovoljstva si organizacije prizadevajo, da bi na osnovi rezultatov meritev uvedle določene ukrepe, ki bi dvigovali zadovoljstvo zaposlenih in s tem povečale motivacijo za delo.

1.2.4 Odsotnost smisla na delovnem mestu

Ste na delovnem mestu kdaj zaslišali glas, ki vas sprašuje: »Kaj sploh počnem tukaj?« To je simptom najtežje oblike stresa človeškega duha. Pomeni, da se pri iskanju pravega smisla v življenju in poslu, ki nas popolnoma izpolnjuje, še vedno nismo našli (George, 2009).

Stres je čustveno stanje, ki nas pripravi na nevarnost. Stres je torej koristna reakcija, s katero pa organizem plača ceno v obliki enostranske, nepravilne presnove. Zdrav organizem ima

toliko rezerve, da si lahko občasno privoščiti stres brez dolgoročnih negativnih posledic. Po preteku kratkotrajnega stresa se organizem spet uravna v zdravo ravnovesje. Resno nevarnost za zdravje človeka predstavlja podaljšani ali dolgoročni negativni stres, ki lahko privede do motenj v delovanju organizma, bolezni in v skrajni obliki tudi smrti.

Psihična znamenja škodljivega stresa (Ihan, 2004, str. 54) so: obupanost, zaskrbljenost, vznemirjenost, jokavost, pobitost, občutek nemoči, nerazsodnost, odsotnost, zadržanost, občutek nesposobnosti, črnogledost, tesnoba, depresija, nepotrpežljivost, vzkipljivost, razdraženost, jeza, agresivnost, nataknenost, zlovoljnost, nezadovoljstvo, z dolgočasnost, občutek nezadostnosti, krivde, odrinjenosti, pomanjkanja pozornosti in varnosti, pretirana občutljivost, pomanjkanje zanimanja za urejeno zunanost, zdravje, prehrano, spolnost, pomanjkanje samospoštovanja in nezanimanje za ljudi, lotevanje več stvari hkrati, naglica, puščanje nedokončanih nalog in hkrati lotevanje vedno novih, pomanjkanje sposobnosti jasnega mišljenja, raztresenost, težave s koncentracijo in sprejemanjem odločitev, pozabljenost, pomanjkanje ustvarjalnosti, iracionalnost, omahljivost, težavno lotevanje novih stvari, nagnjenost k spodrseljajem in nezgodam, občutek preobremenjenosti, pretirana kritičnost, tog način mišljenja, neučinkovitost, neuspešnost idr.

Stres je fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi in privaditi na notranje in zunanje stresorje. Stresor je dogodek, situacija, oseba ali predmet, ki ga posameznik doživi kot stresni element in katerega rezultat je stres. Stres in dejavniki stresa niso za vse ljudi enaki in enako težko ali lahko rešljivi, pač pa ju določajo posameznikova osebnost, njegove izkušnje, energetska opremljenost, okoliščine, v katerih se pojavi, ter širše in ožje okolje, v katerem oseba živi. Pomembni so tudi življenjska naravnost posameznika in trdnost ter kakovost mreže človeških odnosov, ki ga obdajajo (Černigoj, 2002, str. 23).

Pod stresom smo ljudje drugačni, drugače zaznavamo svojo okolico, slabše komuniciramo in manj pozorno uravnavamo svoje odnose in vedenje, zato se naši psihosocialni odnosi poslabšajo. Človekova osebnost se v stresu spremeni. Ljudi, za katere je življenje nenehen stres, mnogokrat nikoli ne spoznamo do osebnostnih potez, saj so te nenehno prekrite s stresno reakcijo.

Stres je neskladje med zahtevami delovnega mesta, zmogljivostmi, sposobnostmi in znanjem zaposlenega ter tudi med vsemi vlogami, ki jih mora v življenju igrati. Lahko prizadene kogarkoli, v katerikoli panogi in v podjetju katerekoli velikosti. Stres na delovnem mestu postaja čedalje večji problem, saj vodi v zdravstvene težave, povzroča motnje v storilnosti, kreativnosti in konkurenčnosti (Božič, 2003, str. 17).

Zaradi obrambe pred velikimi stresi, npr. v službi, naš stresni odziv otopi, zato se slabše odzivamo na vsakdanje »majhne« strese v zasebnem življenju. To je samo navidezno dobro, saj take prilagoditve sicer zmanjšajo škodo zaradi stresa, obenem pa zavirajo stresni odziv in prinašajo številne škodljive posledice (zdravstvene, osebnostne, psihične in vedenjske motnje). Če se ljudje ne naučimo razumsko obvladati stresa na delovnem mestu, se bo moralo na stres prilagoditi naše telo z duševnostjo vred. Kadar se človek zaplete v mrežo socialnih

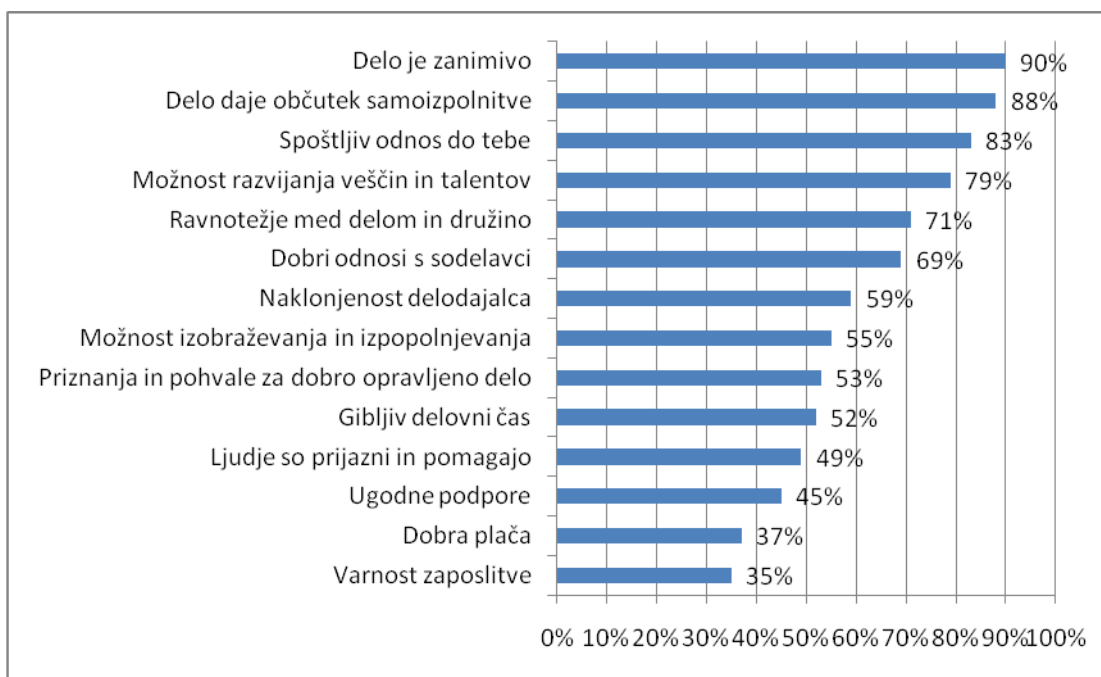
odnosov, ki so v neskladju z njegovo osebnostjo, začnejo ti ogrožati njegov občutek samospoštovanja in varnosti. Stresna vznemirjenost je znak, da na situacijo ali odnos nismo ustrezno prilagojeni in iščemo novo rešitev.

1.2.5 Ključne vrednote v ustvarjanju smisla

Ko je posel neposredno povezan z našimi najglobljimi vrednotami, začne naše delo postajati vse bolj smiselno. Prostovoljni humanitarni delavec ceni svoj prispevek za dobrobit drugih. Dela z izjemno voljo, entuziazmom in se redko ozira na stres. Njegovo delo je izraz njegovih vrednot. Stvar je v kombinaciji mnogih vrednot, ki so prepletene znotraj naše zavesti okrog bistva v odvisnosti od samih sebe (George, 2009).

Raziskava, ki so jo leta 2004 opravili na spletni strani www.jobquality.ca je pokazala, da ljudje (odgovorov je bilo 201) opredelijo kot najpomembnejše tiste dejavnike, ki niso povezani z denarjem. Postavljeno je bilo vprašanje: »Kaj je za vas pri delu najbolj pomembno?« Iz Slike 4 je razvidno, kako so se nanizali odgovori po pomembnosti:

Slika 4: Razvrstitev dejavnikov "Kaj je za vas pri delu najbolj pomembno"



Vir: Jobquality, What Do You Value in a Job, 2004.

Dolgoročno zadovoljstvo z določenim delom je torej v prvi vrsti povezano s posameznikovo osebnostjo in značajem, šele potem pridejo do izraza vplivi različnih zunanjih faktorjev, kot so kvaliteta medosebnih odnosov (s sodelavci in nadrejenimi), višina plače, ustreznost delovnega okolja itd. Ustvarjanje smisla tekom profesionalnega dela je potemtakem potrebno najprej povezati s skladnostjo delovnega mesta in posameznikove osebnosti (vrednote, čustva, temperament, značaj, narava dela ...), šele potem, ko je ta skladnost zagotovljena, pa usmeriti pozornost v zunanje dejavnike zadovoljstva, ki morajo biti izpolnjeni v tej meri, da ne

demotivirajo že motiviranega posameznika.

1.3 Zavzeti zaposleni so ključ do uspešne organizacije

Gruban (2005) opredeljuje koncept zavzetosti z vidika procesov kot »spontan in načrtovan proces, s katerim vodje in zaposleni postajajo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti v svojem delovnem okolju z namenom zagotavljanja učinkovitejšega uresničevanja obsežnih organizacijskih sprememb, poslovne strategije, poslovnih izboljšav ali vsakodnevnega delovanja«. Z vidika zaposlenih pa pomeni zavzetost koncept, ki omogoča večjo identifikacijo z odločitvami, spremembami ali strategijo, za so-lastništvo in so-odgovornost za njihovo uresničevanje ob siceršnji načelni diskrecijski pravici, ravnati po svoje.

Obilo pozornosti v poslovni skupnosti je koncept zavzetih zaposlenih deležen zaradi tega, ker so raziskave pokazale, da je pozitivna korelacija med zavzetostjo zaposlenih ter zelenimi rezultati organizacije, kot so povečanje produktivnosti, lojalnost kupcev, dobičkonosnosti, zadržanja ključnih kadrov, zelo izrazita.

Podatki o vplivu zavzetosti na večjo uspešnost oz. poslovne rezultate so zgovorni. Gallup (2006) v svoji raziskavi navaja:

- med primerljivimi poslovnimi okolji dosegajo podjetja, kjer je zavzetost visoka, 18-krat višjo vrednost dobička na delnico kot podjetja, kjer je zavzetost zaposlenih nizka, obenem pa tudi rastejo hitreje kot njihovi konkurenti,
- okolja z visoko zavzetimi zaposleni se odlikujejo z 18 % višjo produktivnostjo, 12 % višjo profitabilnostjo in povečano inovativnostjo zaposlenih, kar posledično spet vpliva na boljši poslovni uspeh podjetja,
- poslovna okolja z velikim številom aktivno nezavzetih beležijo 31 do 51 % višjo fluktuacijo kot okolja, kjer je veliko zavzetih zaposlenih,
- visoka zavzetost rezultira v številnih navidezno nepomembnih aktivnostih, ki jih zaposleni vsak dan izvajajo, in ki posledično kreirajo višjo zavzetost kupcev,
- visoka zavzetost je povezana z nizko stopnjo absentizma in nižjim številom delovnih nesreč.

Gallup pa ni edini, tudi številne raziskave drugih priznanih inštitutov (Mc Kinsey, Melcrum, Ken Blanchard ...) nam s svojimi številkami dokazujejo povezavo zavzetih, motiviranih zaposlenih s pozitivnimi finančnimi učinki, ki jih podjetja s tem pridobijo. Glavni cilj vsakega managementa je doseči čim boljše poslovne rezultate, pri čemer so zastavljeni cilji različni po vsebini in velikosti. To pa je možno le takrat, ko so se zaposleni pripravljene maksimalno angažirati zanje.

Tabela 2: Verjetnost poslovne uspešnosti kot funkcija zavzetosti zaposlenih

Zavzeti zaposleni (v %)	Stopnja uspešnosti v organizaciji * (v %)	Stopnja uspešnosti med organizacijami ** (v%)
99	73	78
95	67	71
75	57	59
50	50	50
25	43	41
5	33	29
1	27	22

Legenda: * odstotek poslovnih enot z delovno uspešnostjo višjo od vrednosti mediane v podjetju

** odstotek poslovnih enot z delovno uspešnostjo višjo od vrednosti mediane med podjetji

Vir: Gallup, Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation, 2006.

Za razliko od zadovoljstva zaposlenih je zavzetost zaposlenih koncept, ki se neposredno povezuje z uspešnostjo podjetja in njegovimi poslovnimi rezultati. Koncept zavzetih zaposlenih je torej nadgradnja koncepta zadovoljstva, kateremu dodaja delovno uspešnost zaposlenih (Moj mentor, 2009).

1.3.1 Ali se zavzetost zaposlenih da meriti?

Vprašalnik za merjenje zavzetosti je nastal v dveh dolgoletnih Gallupovih študijah. Med milijoni zaposlenih so analizirali, kaj zaposleni pravzaprav pričakujejo od svojega delovnega okolja. Pridobili so podatke o delovni uspešnosti zaposlenih, o zadovoljstvu kupcev, fluktuaciji, stopnji ohranjanja kadrov, o ravnanju vodij, ipd., ki jim je nato sledilo 80.000 eno in pol-urnih strukturiranih intervjujev z najuspešnejšimi vodji. Rezultat študije je razmeroma preprost nabor dvanajstih vprašanj s petstopenjsko lestvico, s katerim neprekinjeno merijo zavzetost zaposlenih po vsem svetu:

1. Ali veste, kaj se pričakuje od vas?
2. Ali imate na voljo vse kar potrebujete, da dobro opravite svoje delo?
3. Ali imate pri delu priložnost početi praktično vsak dan tisto v čemer ste najboljši?
4. Ali so v zadnjih sedmih dneh pohvalili vaše delo ali prepoznali dosežke?
5. Ali vas vaš vodja upošteva kot osebo?
6. Ali kdo pri vas načrtno skrbi za vas in spodbuja vaš razvoj?
7. Ali vaše mnenje šteje in se upošteva?
8. Ali poslanstvo vašega podjetja reflektira kako pomembno je vaše delo?
9. Ali so vaši sodelavci iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo?
10. Ali je vaš najboljši prijatelj iz vaše službe?
11. Ali se je v zadnjih 6 mesecih kdo pogovarjal o vašem napredku?
12. Ali ste imeli tekom zadnjega leta priložnosti za učenje in razvoj?

Na osnovi dobljenih podatkov je Gallup ločil zavzetost zaposlenih na tri različne nivoje:

1. **Zavzeti** zaposleni so tisti energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje.
2. **Nezavzeti** zaposleni so »delno odsotni«. Naredijo le to, kar morajo. Tekom delovnega časa« na pol spijo«, v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.
3. **Aktivno nezavzeti** zaposleni niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu; svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Vsakodnevno podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci. Škodljivo vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo kupcev.

Ob ugotovitvah, da le zavzeti zaposleni delajo z lahkoto in delovnim elanom, in da le kot posledica takšnega dela sledi uspešen delovni rezultat, so podatki o nezavzetosti zaposlenih skrb vzbujajoči (Tabela 3).

Tabela 3: Indeks zavzetosti zaposlenih v nekaterih državah

Država	Zavzeti (v %)	Nezavzeti (v %)	Aktivno nezavzeti (v %)
ZDA	27	56	17
Kanada	24	60	16
Nemčija	12	70	18
V. Britanija	19	61	20
Japonska	9	67	24
Francija	12	57	31
Singapur	9	82	9
Kitajska	12	68	20
Slovenija	14	62	24

Vir: L. Vilman, Za zavzetost zaposlenih so odgovorni vodje, 2009.

Navedene podatke lahko povežemo z ugotovitvami o tem, kako neradi ljudje odhajamo v službo. Med rezultati raziskav o (ne)zavzetosti zaposlenih in rezultati raziskav o tem, koliko ljudi z veseljem hodi v službo, lahko potegnemo vzporednice. Razlika je le v tem, da je odstotek tistih, ki radi hodijo v službo, globalno in v povprečju gledano, kljub vsemu nekoliko višji od povprečja zavzetih zaposlenih.

Raziskovalni inštituti so seveda poskušali podatke o številu nezavzetih zaposlenih predstaviti tudi s finančnega vidika – stroške nižje produktivnosti samo aktivno nezavzetih (brez nezavzetih), torej samo 15 % zaposlenih, ocenjujejo na okoli 328 milijard dolarjev na nivoju ameriškega gospodarstva (Slika 5).

Slika 5: Stroški nezavzetih zaposlenih



Vir: Gallup, Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation, 2006.

Gallupove raziskave so pokazale, da je razmerje med številom nezavzetih in aktivno nezavzetih sodelavcev zelo dober makro pokazatelj zdravja organizacij. Tista podjetja iz Gallupove baze, ki imajo to razmerje vsaj 5,4 : 1 v prid zavzetih zaposlenih, imajo kritično maso ljudi, ki zagotavlja delovno in poslovno uspešnost. Pri najboljših pa je to razmerje celo 8 : 1.

Merjenje zavzetosti zaposlenih nam daje neposredno sugestijo za nadaljnji sistematični razvoj zaposlenih. Dimenzija merljivosti dejavnika motiviranosti in zavzetosti zaposlenih nam omogoča vzpostavitev neposredne povezave s srednjeročno in dolgoročno finančno uspešnostjo podjetij. Zavzetost je postala ključen dejavnik konkurenčne prednosti podjetja in njegove uspešnosti.

1.3.2 V kakšnem okolju srečamo zavzete zaposlene?

Imeti učinkovito organizacijsko kulturo je danes nedvomno konkurenčna prednost podjetja. Večina organizacij pričakuje, da vsak zaposleni pomaga graditi kulturo, ker s svojimi aktivnostmi in vedenji to kulturo bodisi dela močnejšo ali šibkejšo. Zaposleni na drugi strani pa želijo biti ponosni na svojo ekipo in na svoje podjetje.

Torej, kako dobro znamo upravljati z zavzetostjo zaposlenih oz. s sposobnostjo, da vključimo razum, čustva in duha zaposlenih in na ta način vzbudimo notranji motiv za doseganje vrhunskih dosežkov? Zavzeti zaposleni želijo, da je njihova organizacija uspešna, ker so z njo povezani emocionalno, socialno in preko vizije in poslanstva tudi duhovno.

Ravno tako, kot je zavzeta stranka najbolj donosen podpornik in strasten odvetnik podjetja, so

tudi zavzeti zaposleni najbolj produktivni in učinkoviti delavci. Velikokrat slišimo, da se ljudje zaposlijo zaradi podjetja in dajejo odpovedi zaradi vodij.

Razlogi, da se ljudje odločijo za določeno podjetje so številni – zelo preišljeni in tudi zelo praktični. Pritegne jih lahko položaj podjetja na trgu, vizija podjetja, občutek, da bodo del nečesa večjega. Razlogi pa so lahko tudi zelo praktični kot npr. varnost zaposlitve, redna plača, ustrezen delovni čas, dobra plača,... Kakršnakoli je že motivacija za zaposlitev v podjetju, pa je dejstvo, da lokalna delovna klima zaposlene bodisi vzpodbuja, »hrani« in razvija njihovo strokovno in osebno rast, ali pa jih zavira, omejuje in uničuje njihov razvoj. Ko se to zgodi, potem zaposleni zapustijo podjetje, ali, kar je še huje, ostanejo v podjetju in delajo minimalno kar se od njih pričakuje, do časa svoje upokojitve.

Med številnimi dejavniki, ki ločujejo med tema dvema tipoma delovnega okolja, je ključnega pomena kvaliteta vodje in njegova sposobnost, da vzpostavi okolje, kjer zaposleni lahko zadovoljijo tudi ali predvsem svoje emocionalne potrebe.

Spodaj so prikazane 4 dimenzije zavzetosti. Delovno okolje, kjer zaposleni lahko zadovoljijo te potrebe, je tudi s finančnega vidika bistveno bolj učinkovito kot delovno okolje, kjer se to ne zgodi.

Slika 6: 4 Dimenzije zavzetosti zaposlenih in 12 dejavnikov

12. Priložnost za učenje in razvoj
11. Razvoj v zadnjih 6 mesecih
10. Najboljši prijatelj
9. Sodelavci zavzeti za kvaliteto dela
8. Poslanstvo podjetja
7. Moje mnenje šteje
6. Spodbuda za moj razvoj
5. Vodja me upošteva kot osebo
4. Priznanje v zadnjih 7 dneh
3. Delam, tisto v čemer sem najboljši
2. Materiali in oprema
1. Vem kaj se od mene pričakuje



Vir: H. J. Fleming, J. Asplung, Where Employee Engagement Happens, 2007.

Nekateri managerji oporekajo modelom, ki zagovarjajo pozitivno delovno okolje in menijo, da nimajo nikakršne praktično uporabne vrednosti. Raziskave pa jasno dokazujejo nasprotna dejstva: če ljudje na delovnem mestu zadovoljijo tudi svoje emocionalne potrebe, se ob tem sprožajo pozitivne emocije, ki povzročijo, da zaposleni gledajo preko zahtev svojega delovnega mesta in aktivno skrbijo za vsesplošno korist podjetja. Nenazadnje, težko je ustvariti zavzeto stranko brez zavzetih zaposlenih. In prav tako ni mogoče zavzetih zaposlenih ustvariti brez zavzetih vodij.

1.3.3 Obstoječa priporočila in možni ukrepi za izboljšanje zavzetosti zaposlenih

Vilman (2009) navaja sledeče možne strategije in ukrepe za izboljšanje zavzetosti zaposlenih:

- Skupna opredelitev vizije podjetja (in drugih strateških elementov poslovanja podjetja: poslanstvo, strateške usmeritve, vrednote), ki zaposlene motivira.
- Razvijanje jasne blagovne znamke delodajalca ter zaposlovanje in delovanje v skladu z njo.
- Spodbujanje komunikacije med zaposlenim!
- Spodbujanje sodelovanja zaposlenih v procesu poslovnega odločanja (možnost vplivanja na poslovanje podjetja z lastnimi kreativnimi rešitvami in predlogi).
- Prilagoditev kadrovskega procesa in praks.
- Spodbujanje razvoja in uspešnosti linijskih menedžerjev na področju upravljanja z ljudmi.
- Uporaba različnih stilov vodenja glede na različne stopnje razvoja zaposlenih.
- Omogočanje fleksibilnega delovnega časa in fleksibilnih bonitet.
- Merjenje zavzetosti in ukrepanje glede na rezultate.
- Ustvarjanje t. i. vrednostne ponudbe za zaposlene (angl. »Employee Value Proposition«, v nadaljevanju EVP), ki je kombinacija dejavnikov, ki povzročijo, da je delovno mesto za posameznika edinstveno in zaželeno (organizacija oz. njena blagovna znamka + delo + nagrajevanje + delovno okolje / kultura podjetja = ravnovesje med delom in prostim časom).
- Razumevanje, da v organizaciji obstajajo številne EVP za različne skupine posameznikov (posameznikova EVP se spreminja hkrati s kariero, življenjskim stilom, leti, pričakovanji), zato naj bi se tudi organizacijska EVP prilagajala in izražala v vseh kadrovskega (HR) procesih.
- Zavedanje, da uporaba enovitega globalnega pristopa za spodbujanje delovne zavzetosti ni vedno uspešna, saj na zavzetost zaposlenih v različnih državah po svetu vplivajo zelo različni dejavniki.

1.4 Samomotivacija kot skupen cilj zaposlenega in organizacije

Kot že rečeno, človek, ko je zaposlen, lahko dela samo zaradi plačila ali pa ga delo veseli. Veseli se nagrade in pohvale, če je stimuliran le od zunaj, in veseli se uspeha, če je samomotiviran. Od njegovega pristopa do dela, aktivnega ali pasivnega, je odvisna tako posameznikova uspešnost kot tudi uspešnost organizacije. Zato ni čudno, da je sposobnost samomotivacije tako zaželena posameznikova lastnost, da je pri iskanju novih kadrov skoraj vedno prisotna. V zadnjem času je opredeljena kar kot »sposobnost samomotivacije«, lahko pa jo razumemo tudi kot (v preteklosti pogosteje uporabljeno) »samoiniciativnost« ali »samostojnost pri delu«. Navedena lastnost, opisana na kateregakoli od treh načinov, je čedalje pogostejši pogoj v razpisih za prosta delovna mesta (glej prilogo 1).

Rotar (2007, str. 9) navaja sledeče opredelitve pojmov:

- motivacija: je usmerjenost k določeni aktivnosti in je zgolj notranji, psihološki proces ter je posledica zunanje in/ali notranje spodbude,
- motiv: motiv je notranji vzgib (psihološki pojav), ki se sproži v človeku in ga motivira za določeno obnašanje ter ga usmerja k cilju (zadovoljitev neke potrebe ali da sprejme zunanji stimulus za zadovoljitev potrebe),
- motivacijski dejavnik: je določeno motivacijsko sredstvo, s katerim želimo doseči cilj,
- stimulacija: spodbuda, ki sproža motivacijo. Je lahko notranja v primeru samomotivacije in zunanja v primeru stimulacije, ima notranji in/ali zunanji izvor, stimulans,
- o samomotivaciji govorimo, če gre za notranjo stimulacijo motivacije in ne tudi zunanjo.

Samomotivacijo vzbujajo notranji dejavniki, ki izhajajo iz človeka samega, njegove osebnosti in značaja. Notranji stimulatorji motivacije so tisti, ki delujejo na dolgi rok in so sposobni »hraniti« samomotiviranost tekom daljšega obdobja, včasih tudi v nedogled. Skladni so s človekovimi notranjimi vzgibi, vrednotami in ideali.

Pomanjkanje notranje motivacije lahko nadomestijo različni zunanji dejavniki ali stimulatorji. To je potem zunanja motivacija. Notranja motivacija je trajnejša, pri zunanji pa morajo biti nagrade vedno večje in pogostejše, da je še učinkovita. Obe vrsti motivacije, notranja in zunanja, se med seboj prepletata in dopolnjujeta.

Dolgoročno zaposlenega ne more motivirati nihče, saj je motivacija posledica dejavnosti, ki jo človek opravlja. Če je človek zadovoljen s svojim delovnim mestom in mu delo omogoča izkoriščanje njegovih talentov in potencialov, potem vam za dodatno motivacijo ni treba skrbeti. Podjetje mora posamezniku pomagati odkriti njegove talente in mu omogočiti delovno mesto, na katerem jih bo optimalno izrabljaj (Godec Vouk, 2000).

Musek (1993, str. 45) v svoji knjigi piše o treh ravneh človekovih motivov: »Eno ravnino predstavljajo nagonski motivi, ki zadevajo življenje in ohranjanje posameznika. Ti motivi v bistvu regulirajo človeški organizem. Njihovi glavni zastopniki so biološko in nagonsko delujoče potrebe. Drugo ravnino predstavljajo motivi, ki regulirajo posameznikove odnose z drugimi, medosebne odnose in socialno sožitje. Predstavniki te ravni so socialni motivi in družbena morala. Tretjo ravnino pa predstavljajo motivi, ki urejajo človekovo osebnostno in duhovno rast, njegovo samouresničevanje in njegovo iskanje smisla. Predstavniki te ravni so duhovni ideali in vrednote.«

Za uspešno delo, kot tudi zadovoljno življenje na sploh, morajo biti izpolnjene vse tri ravni, zadovoljene vse osnovne človekove potrebe. Vrstni red zadovoljevanja gre od prve preko druge k tretji ravnini. Človek bo v primeru, ko se zadovoljevanji dveh potreb različnih ravni medsebojno izključujeta, dal prednost potrebi iz nižje ravni. Potrebe najvišje ravni, potrebo po samouresničitvi, pa naj bi uspešen človek venomer poskušal zadovoljiti oz. zadovoljevati, kar je tudi gonilo razvoja človeške vrste.

Na posameznikov odnos do dela v odločilni meri vpliva njegova ti. storilnostna motivacija. Storilnostna motivacija je opredeljena kot pričakovanje, da bomo našli zadovoljstvo v obvladovanju težkih, zahtevnih dejavnosti, pri katerih se učinek meri (Kompore et al, 2001, str. 134). Ljudje z visoko storilnostno motivacijo si prizadevajo za odličnost, se ženejo za visokimi dosežki, tudi če jih nihče ne nadzira in ne pričakuje neposrednih zunanjih vzpodbud. Privlačijo jih razmeroma zahtevne dejavnosti, pri katerih se morajo zelo potruditi in izkoristiti vse svoje sposobnosti, da uspejo. Iščejo izzive in situacije, v katerih lahko sebi dokažejo, da so uspešni. Storilnostna motivacija je razmeroma trajna osebna lastnost, ki se razvije v otroštvu približno med tretjim in osim letom.

Uspešnost posameznika pri delu je odvisna od njegove usposobljenosti, kamor spadajo njegovo znanje, sposobnosti in veščine, motiviranosti za delo in pogoji dela. Motivi ga spodbujajo k dejavnosti, sposobnosti pa mu omogočajo, da aktivnosti uspešno izvede. Čeprav se v postopkih motiviranja za delo uporablja veliko znanja o teoriji motivacije, pa je to čisto operativna dejavnost s praktičnimi cilji, ki mora zajemati zaupne in posebne značilnosti posameznikov ter skupin posameznikov (recimo vodij). Izkušnje kažejo, da je uspešnost delovanja boljša, če jo povežemo z ustvarjalnim delovanjem (Stare, 2007).

Delavec, ki je samo zunanje stimuliran, dela le zaradi pozitivnih posledic (nagrada, priznanje) oziroma zato, da do negativnih posledic (graja, odpust iz službe) ne bi prišlo. Takšnega delavca delo ne zanima, zato stimulacija ni trajna. Samomotivacija je posameznikova prostovoljna, notranja težnja k čim boljše opravljenemu delu. Je prirojeno in naravno nagnjenje k razvoju lastnih notranjih sposobnosti, preko različnih načinov učenja, za katerega nista potrebna stimulacija ali kaznovanje. Samomotivacija je zelo zaželena lastnost na delovnem mestu. Samomotiviranega delavca najlažje prikažemo kot samoiniciativnega in samostojnega pri delu, kar pomeni, da je sposoben prevzeti delo in pri njem vztrajati kljub oviram. Samomotivirani zaposleni porabi manj časa, ne potrebuje veliko nadzora, je produktivnejši, hitrejši, uspešnejši in ustvarjalnejši. Za uspešno delo slehernega zaposlenega je bistveno, da se managerji zavedajo, da zaposlenih ni treba motivirati ali spodbujati, temveč je treba najti ključ do tega, kar posameznika motivira, jim ga izročiti in pustiti, da se motivirajo sami (Bezenšek, 2009).

Vprašanje, povezano v obravnavano tematiko, se postavlja kar samo od sebe, namreč, kako to, da imamo toliko teorij motivacije, toliko vemo o samomotivaciji, ki je v tesni povezavi z zavzetostjo zaposlenih, toliko razdelanih pogledov na problem pasivnih, nezavzetih zaposlenih, pa vendarle ne najdemo rešitve? Ali so zunanji dejavniki, stimulatorji kratkotrajne motiviranosti, res vredni pozornosti, ki jim jo posvečamo? Verjetno ne. Prihodnja teorija in praksa, povezani z delovno psihologijo, bosta najbrž morali zagristi v kislejšo jabolko in začeti obravnavati notranje dejavnike, to je notranje stimulatorje motivacije kot tiste akterje, ki na dolgi rok rešujejo problem nemotiviranosti in nezavzetosti zaposlenih. Ali, če uporabimo Herzberga, končno se bomo morali začeti aktivneje ukvarjati z motivatorji (in odložiti higienike malo na stran), če bomo resnično hoteli dvigniti nivo zavzetosti zaposlenih.

2 VODENJE IN MANAGEMENT ZAPOSLENIH

Management (upravljanje, ravnateljstvo, vodenje, voditeljstvo) še zdaleč ni tako enostavno opravilo, kot si nekateri zamišljajo. Usklajevanje različnih nasprotujočih si interesov različnih deležnikov organizacije (lastnikov, zaposlenih, dobaviteljev, kupcev, države ...) zahteva sposobnega, čustvenega, energičnega in kredibilnega človeka. Od managerjev se pričakuje poznavanje (vsaj delno) vseh področij poslovanja, obvladovati morajo vse vitalne procese organizacije. Verjetno najtežja naloga pa jih čaka pri ravnanju z ljudmi. Spremljati jih morajo na način, da vzbudijo in ohranijo njihovo motivacijo in s tem zadržijo tisto zavzetost, ki predstavlja zaposlenemu zadovoljstvo na delovnem mestu, organizaciji pa uspešno poslovanje. Kajti za vse težave in napake je skoraj vedno na koncu kriv ... management.

2.1 Pozitivna psihologija na delovnem mestu

Lastne izkušnje so nas verjetno že večkrat v življenju učile, da nekateri vodje še vedno gradijo svojo avtoriteto in moč na osnovi groženj in ustrahovanja, to je s pomočjo negativne motivacije. Taki vodje še vedno prisegajo na avtorski način poslovanja, na kontrolo in stalni nadzor zaposlenih, saj trdijo, da se le na takšen način pride do zaželenih učinkov. Četudi to včasih na kratek rok res drži, pa negativna psihologija zagotovo ne jamči uspehov na dolgi rok, saj izhaja iz napačnih vpodbud, motivov in vzgibov.

Vzroke negativne psihologije lahko iščemo kar v domači vzgoji in šolskem sistemu – kolikokrat nam je bilo rečeno: če ne boš naredil naloge, ne boš šel na košarko, namesto, ko boš naredil nalogo, greš lahko na košarko? Potem pa se od nas kar naenkrat zahteva, da delujemo in razmišljamo pozitivno, četudi smo obkroženi z negativno energijo.

2.1.1 Pohvale in priznanja

Gallupova 25-letna globalna študija zavzetosti zaposlenih v 124 državah po svetu je dokazala kritičen, če ne že kar usoden pomen pozitivne povratne informacije! Pohvala ima namreč lahko, ne glede na kulturo ali panogo, velik vpliv na produktivnost, stroške, absentizem, zavzetost, energijo in motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo sodelavcev, stopnjo nesreč pri delu, celo na percepcijo pravičnejšega denarnega plačila! In navkljub vsemu temu so pohvale nenehno podcenjevana praksa pri ravnanju z zaposlenimi. Ne le pri Gallupu, znanost je že pred več kot 10. leti odkrila dopaminski učinek pohval! Znanstveniki so prišli do spoznanj, da se ob pohvali človeku v možganih sproža neurotransmitor dopamin, snov, ki nam daje občutek sreče, zadovoljstva, uresničenosti ali ponosa in upoštevanosti. Vsi smo zato nekakšni dopaminski odvisniki, vsi potrebujemo, praktično dnevno (zaposleni trdijo, da vsaj tedensko!) dozo dopamina. Da pri tem učinka dopamina tudi na kakovost spomina in učenje sploh ne omenjamo! In kje naj bi se slednji tvoril, če ne tudi v poslovnem in ne le zasebnem življenju, saj pretežni del nespečega dela dneva pač preživimo v službi. Navkljub temu raziskave kažejo, da 65 % zaposlenih po svetu nikoli ni deležno nobenih pohval in spodbud (Gruban, 2009).

V vseh Gallupovih študijah so zaposleni na različne načine navajali pohvalo kot močan pozitivni stimulans, najsi bo to kot »prejeta priznanja ali pohvale« ali kot »nadrejeni me upošteva kot osebo«. Priznanje in pohvala sta tako kot ostalih 11 elementov zavzetosti (glej poglavje 1.3.1 in 1.3.2) pomembni za doseganje zavzetosti zaposlenih. Merimo ju z vprašanjem »v zadnjih 7 dneh sem dobil priznanje ali pohvalo za svoje delo«, delno pa se skrivata tudi pod vprašanjsima »ali me vodja upošteva kot osebo« in pod »ali vaše mnenje šteje in se upošteva«. Od dvanajstih vprašanj, ki merijo zavzetost zaposlenih, se torej vsaj tri dotikajo povratne informacije vloge in pomena zaposlenega v organizaciji. Priznanje in pohvala sta zelo učinkovit način motiviranja zaposlenih. Glede na kombinacijo nizkih stroškov in visokega učinka, bi ta element zavzetosti pravzaprav moral biti vedno in povsod prisoten.

Psihologinja Marjana Laibacher Rogelj (Moj mentor, 2009) navaja, da so te povezave enake ne glede na panogo podjetja, državo ali kulturo, v kateri podjetje deluje. Učinki odsotnosti pohval in priznanj se izražajo v številu ljudi, ki podjetje zapustijo: pri zaposlenih, ki ne dobijo priznanja za svoje delo, je verjetnost odpovedi v naslednjem letu 2-krat bolj verjetna. Učinek pohvale in priznanja pa ima še bolj globoke posledice na finančne rezultate podjetja, saj iz raziskav izhaja, da pohvala in priznanje vpliva na 10-20% višjo produktivnost in 10-20% višji obseg poslovanja, kot tudi bistveno večje število zavzetih strank. Kar je najbolj ključno, je spoznanje, da ljudje prilagajajo svoje vedenje na način, da povečujejo možnosti ponovnega sprožanja dopamina!! Eden izmed intervjuvancev v Gallupovi raziskavi je zelo nazorno izrazil, kako nanj deluje dopamin, ki se sproža ob pohvali ali priznanju: »Ko dobim priznanje ali pohvalo se v meni zgodi kot nekakšna manjša eksplozija. Je kot – o vau, tole je bilo pa res super, tole mi je res prijalo, toda veš kaj? Jaz lahko stvar naredim še bolje! In to mi pomaga, da dobim motiv, da nadaljujem z dobrim delom in naredim stvari še bolje.«

2.1.2 Ravnotežje med pohvalo in grajo

Na spletni strani podjetja Moj mentor d. o. o. so povzeti zanimivi izsledki raziskav, ki so ugotovljale kakšno razmerje pohval in graj pozitivno vpliva na uspešnost ekipe. Omenjena raziskava je bila narejena v 60 različnih poslovnih ekipah, kjer so raziskovalci opazovali in ocenjevali, ali je bila interakcija med sodelavci:

- pozitivna (podpora, spodbuda, spoštovanje) ali
- negativna (kritike, žalitve, sarkazem, cinizem),
- usmerjena na druge,
- osredotočena na govornika.

Opazovanja so kasneje primerjali z rezultati, ki so jih posamezne ekipe dosegle in prišli do zanimivih ugotovitev. Zelo uspešne ekipe so imele 5,6-krat več pozitivnih kot negativnih komentarjev, bistveno bolj so izražale raziskovalno naravnost in dosegle ravnotežje med diskusijo osredotočeno na druge in nase. Manj uspešne ekipe so imele 2,8 negativnih komentarjev za vsakega pozitivnega.

Nekateri vodje se sprašujejo, zakaj je 4. element zapisan tako radikalno: »V zadnjih 7 dneh«? Zakaj ne more pohvala držati dlje časa. Odgovor je sila preprost. Količina dopamina v naših možganih se zelo hitro spreminja – ta čas merimo v minutah in ne v dneh, niti v mesecih.

Pri vsem tem je ključno tudi to, da zavzeti zaposleni nimajo težav s pozitivnimi potrditvami, ki jih dobijo od svojih vodij. Edina težava je lahko vodja, ki sledi stereotipnemu in omejujočemu prepričanju, da preveč pozitivnega lahko pokvari dobre rezultate.

2.1.3 Biti negativen je v naši naravi

Laibacher Rogelj (www.moj-metor.si) navaja, da obstajata najmanj dva razloga, zakaj sta priznanje in pohvala v podjetjih tako redki. Biti negativen je v človeški naravi. Najprej velja, da so najgloblja človeška čustva v osnovi zelo sebična. Pohvale raje dobivamo, kot jih dajemo. Lastno lakoto čutimo bolj, in manj empatično čutimo s potrebami drugih ljudi okoli nas.

Na drugi strani pa znanstveniki opozarjajo, da je poleg dela možganov, ki je dovzeten za pohvalo še mnogo bolj dejaven del možganov, ki je dovzeten za negativna sporočila. Pravijo, da je razlog v nagonu po preživetju. Za naše prednike v gozdu in za nas na avtocesti je to, da spregledamo nekaj pozitivnega lahko rahlo razočaranje, to, da spregledamo nekaj negativnega, pa lahko usodno.

Toda naši naravi navkljub je v poslovnem svetu ključno vprašanje: kaj prinese boljše rezultate? Odgovor je tu nedvoumen. Pohvala in priznanje sta ključna gradnika zavzetih in motiviranih sodelavcev in je zato vsakodnevna vpeljava tega elementa za vsakega vodjo pomeni imperativ in obenem element čustvene inteligence.

2.2 Mikro klima vodenja

Ko govorimo o razumevanju človekovega vedenja na delovnem mestu, lahko poudarimo, da je do večjih sprememb prišlo sredi 90-ih let, ko smo na osnovi dolgoletnih raziskav ugotovili, da nobeno podjetje, niti večje niti manjše, nima enotne in samo ene kulture. Namesto tega ima toliko različnih kultur, kolikor je delovnih skupin, oddelkov oz. vodij. Kultura se zgradi na lokalnem, mikro nivoju, kjer 5–10 ljudi vsak dan dela skupaj. En zaposleni, en razgovor, en sestanek – postopoma in skozi čas! Vodje kulture ne morejo uzakoniti z poslanstvom ali vizijo, niti skozi definiranje vrednot – zgraditi jo morajo postopoma in sami, vsak vodja v svoji skupini, oddelku (Moj mentor, 2009).

Empirične podlage trdijo, da je za zdravo notranjo klimo, nujno potrebno razmerje 5 : 1 med pozitivnimi in negativnimi sporočili. V Sloveniji smo daleč od tega ideala, saj so raziskave pozitivne in negativne energije v slovenskih organizacijah, že daljnega leta 2007, ko krize sploh še ni bilo, pokazale, da je to razmerje pri nas neverjetnih 1 : 1 (Gruban, 2009).

Raziskave opravljene v nekaj slovenskih podjetjih so pokazale, da tam kjer resno delajo z zaposlenimi, globalna finančna kriza ni občutneje poslabšala notranje klime in zadovoljstva

ter zavzetosti zaposlenih, kar potrjuje domnevo, da na zaposlene bolj vpliva to kar izkusijo, kar jim povedo sistemske rešitve in ne zgolj takšna ali drugačna sporočila zunanjih in notranjih medijev (Gruban, 2009).

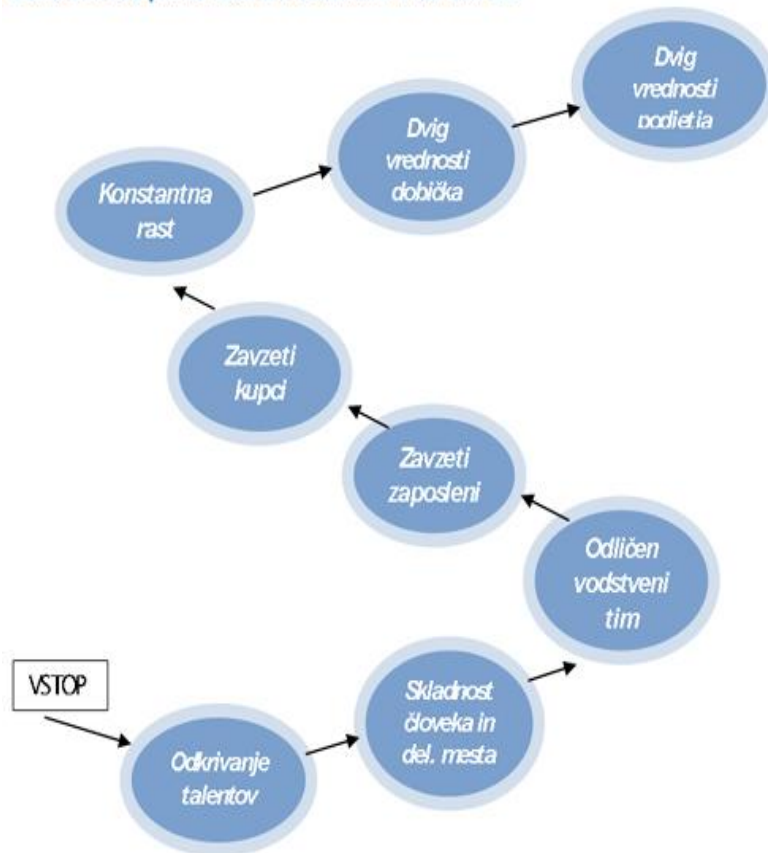
2.3 Učinkovitost vodenja kot dejavnik uspešnosti organizacije

Če so zavzeti in motivirani zaposleni res ključni element uspešne organizacije, se seveda takoj postavlja vprašanje, kako zagotoviti, da bodo zaposleni res zavzeti?

Gallup na zelo enostaven način predstavi, kako doseči zavzetost zaposlenih in kakšna je njegova posledica za podjetje: konstantno rast in pozitivne finančne kazalnike uspešnosti najbolj uspešna podjetja dosegajo tako, da z odličnim vodenjem maksimirajo notranje individualne talente zaposlenih na način, da dosegajo visoko zavzetost kupcev (Slika 7). Tega manj in neuspešna podjetja ne počnejo ali počnejo manj in/ali nesistematično. Uspešna podjetja vedo, da je čim boljša uporaba človeškega potenciala v podjetju tisto področje, kjer je mogoč največji napredek, ki vodi v ustvarjanje konkurenčne prednosti na trgu. Zniževanje stroškov in cen ne obeta več velikih prebojev.

Slika 7: Povezava vodenja z zavzetostjo zaposlenih in kupcev

Kako zavzeti pa so vaši ZAPOSLENI in vaši KUPCI?



Vir: Prirejeno po Follow This Path, Moj mentor, 2009.

»V zadnjem obdobju čedalje pogosteje slišimo predpostavko, da je uspešnost podjetja povezana z učinkovitim vodstvenim timom. Najnovejše raziskave na tem področju ne le omenjajo to povezavo, temveč jo z dejanskimi rezultati raziskav tudi potrjujejo. Novica sicer ni presenetljiva. Je pa presenetljivo, kako pomembno vlogo v zgodbi uspešnosti podjetja igrajo strategije managementa in njihove odločitve« (McKinsey, 2006).

Članek, ki ga je februarja 2006 objavil McKinsey Quarterly, predstavlja raziskavo, ki je bila izvedena v več kot 700 podjetjih v Franciji, Nemčiji, Angliji in Združenih državah Amerike in potrjuje pozitivno povezanost med nadpovprečno uspešnostjo podjetja in učinkovitim managementom zaposlenih. V raziskavi je navedeno, da imajo managerji in njihovo ravnanje na uspešnost podjetja večji vpliv, kot panoga znotraj katere podjetje posluje, zakonske ureditve, ki regulirajo pravila na trgu in država iz katere izhajajo. Avtorji omenjene raziskave navajajo, da se je stopnja izboljšanja učinkovitosti managementa ujemala s stopnjo izboljšanja produktivnosti, rasti tržnega deleža, povečanja obsega prodaje in višine dodane vrednosti na zaposlenega! Za učinkovito implementacijo sodobnih in bolj učinkovitih strategij vodenja in managementa je pomembno, da se zagotovi kritična masa managerjev, ki te strategije uporablja (Moj mentor, 2009).

V raziskavi so omenjene nekatere strategije vodenja in managementa, kot so ciljno orientirano poslovanje, delegiranje moči, pristojnosti in odgovornosti, spremljanje in vzpodbujanje delovne uspešnosti zaposlenih, odkrivanje in razvoj talentov zaposlenih ipd., pravzaprav nič radikalno novega. Pomembno pa je, da so vse strategije vodenja in managementa, katerim se da veljavo in dodeli prioritete, enotne in usklajene z vizijo in zastavljenimi strategijami podjetja ter sistematično umeščene v celovit pristop vodenja in ravnanja z zaposlenimi. Pomembno je torej, da so vodje enotni med seboj in da podpirajo isto – skupno vizijo.

2.4. Vodja kot dejavnik delovne uspešnosti zaposlenih

Vodje postavljajo vizijo in strategije, skrbijo za jasno postavljene cilje med zaposlenimi, podpirajo uresničevanje zastavljenih strategij in so mediatorji v pospeševanju tistega razvoja pri posamezniku, ki pomembno vpliva tudi na uspešnost podjetja. Navkljub zavedanju, kako pomembna je vloga vodij pri ravnanju z zaposlenimi, je razvoj vodstvene ekipe in njenega potenciala pogosto še vedno glavni izziv za številna podjetja.

Številne globalne raziskave zavzetosti zaposlenih (Gallup, Hewitt Associates, Melcrum, Towers Perin) jasno kažejo, da je glavni vzrok njenih nizkih stopenj iskati v neustreznem in anahronističnem slogu vodenja.

Dober vodja poleg zadovoljstva skrbi tudi za delovno uspešnost svojih zaposlenih. Zna jasno predstaviti pričakovanja, zaposlene voditi skozi spremembe, v nove izzive in k doseganju vrhunskih rezultatov. Na tej poti zaposleni niso ves čas zadovoljni, saj soočanje s spremembami in razvojem samo po sebi prinaša tudi neprijetne občutke in situacije. In dober vodja zna zaposlene peljati prav skozi ta proces (Moj mentor, 2009).

2.4.1 Vodje in zavzetost zaposlenih

Pojem motivacija je poznan že vsaj iz časa Aleksandra Velikega in še preden so ga začeli uporabljati v industriji oziroma v proizvodnji, so ga uporabljali v vojaške namene. Od vodje je bilo namreč odvisno, ali mu bo uspelo tako navdušiti vojake, da bodo zmagali v vojni (Petrovec, 2007).

Merljivost stopnje zavzetosti zaposlenih nam omogoča, da z zavzetostjo lahko končno tudi upravljamo. Kaj to pomeni? To pomeni, da lahko na osnovi izmerjenih stopenj zavzetosti po posameznih segmentih pripravimo in izvajamo ukrepe, za katere pričakujemo, da bodo povzročili dvig zavzetosti. Rezultati meritev zavzetosti nam povedo, kje so problemi (v katerem podjetju, na katerem oddelku, pri katerem zaposlenem), kaj je njihova vsebina (s čim v zvezi se pojavlja nezavzetost, kaj ali kdo povzroča nezavzetost), in velikost problema (kako hudo so zaposleni nezavzeti). Prepoznati je potrebno, ali se vzroki (ne)zavzetosti nahajajo na strateškem (npr. napačno, tj. nestimulativno zastavljen sistem nagrajevanja v celotnem podjetju) ali na operativnem (npr. poslovodja določenega oddelka na zelo zgrešen način komunicira s svojimi podrejenimi) nivoju. Glede na pridobljene ugotovitve je potrebno opredeliti tudi nivo ukrepov – ali bomo ukrepali na strateškem in operativnem nivoju. Preko strateškega vodenja in projektov je možno in potrebno vplivati na boljšo kulturo zavzetosti na nivoju podjetja. Obenem pa se zavzetost spreminja od oddelka do oddelka, odvisno od zaposlenih in od njihovih vodij. Dejavniki, ki vplivajo na (ne)zavzetost v enem oddelku so lahko popolnoma drugačni od dejavnikov, ki vplivajo na (ne)zavzetost v drugem oddelku. Vodje so tisti ključni vmesni dejavnik, ki je največjega pomena za zavzetost zaposlenih. S tem, ko izmerimo zavzetost v točno določeni sredini, lahko izdelamo konkreten razvojni načrt za posamezne vodje in jim na sistematičen način pomagamo ustvariti okolje, v katerem se bo indeks zavzetosti dvignil in jih podprl pri doseganju zastavljenih rezultatov. Usklajeno delovanje vodstvenih struktur, strateškega in operativnega nivoja vodenja, je tu ključnega pomena za vzpodbujanje zavzetosti zaposlenih.

Podjetje Ken Blanchard je globalno, svetovalno-raziskovalno podjetje, ki deluje na področju izboljšanja učinkovitosti posameznika, dviga produktivnosti podjetja in učinkovitosti vodenja. Najbolj poznani so po modelu Situacijsko vodenje, ki se kot model vodenja uporablja v različnih oblikah izobraževanj za vodje po celem svetu. Podjetje Ken Blanchard je med letoma 2003 in 2006, v štirih med seboj ločenih raziskavah, raziskovalo, kaj so tiste ključne točke, ki opredeljujejo uspešnost vodenja danes in v prihodnje. V raziskavi je sodelovalo več kot 1500 uspešnih vodij in managerjev. V nadaljevanju se bomo dotaknili nekaterih najbolj ključnih ugotovitev omenjene raziskave (Moj mentor, 2009).

2.4.2 Ključne veščine pri vodenju zaposlenih

Ključne veščine pri vodenju zaposlenih so:

Komunikacija in poslušanje. Sposobnost komunicirati z zaposlenimi na primeren način je ključnega pomena za učinkovito vodenje zaposlenih. 43% vseh anketiranih je komunikacijske veščine označilo kot kritično točko uspešnosti v vodenju. Obenem pa so rezultati pokazali, da 41 % vprašanih ravno neprimeren način komunikacije prepozna kot največjo napako, ki jo vodje danes počnejo. Sposobnost poslušanja, branje neverbalnih komunikacijskih vzorcev, postavljanje vprašanj, posredovanje povratne informacije in vzpostavljanje dvosmerne komunikacije gradi zaupanje in vpliva na uspešnost podrejenih. Uporaba različnih stilov komunikacije, ki jih vodja uporablja za različne situacije in jasno artikuliranje ciljev in pričakovanj, je osnova za grajenje zdravih medsebojnih odnosov na vseh nivojih organizacijske strukture. Posredovanje pravih informacij na pravi način in ob pravem času, omogoča zaposlenim, da se polno angažirajo v svojem delu.

Učinkovite veščine upravljanja z ljudmi. Številni udeleženci v raziskavi so smatrali kot drugo najbolj pomembno točko za učinkovito vodenje in razvoj zaposlenih, sposobnost uporabe primernih vodstvenih stilov glede na potrebe zaposlenih, njihovo znanje, veščine in dosedanje delovno uspešnost. To pomeni uporabo situacijskega pristopa k vodenju in sposobnost fleksibilnega odzivanja na situacije zaposlenih. Dodatno so izpostavili, da se najbolj učinkoviti vodje vedejo kot vzor za vedenje, ki ga pričakujejo tudi od zaposlenih in kot mentor/coach za posameznike in ekipe.

Empatija in čustvena inteligenca sta predstavljeni kot tretji najbolj pomemben sklop veščin, ki jih učinkovit vodja ima in uporablja. To področje je kot ključni dejavnik za uspešno vodenje izpostavilo 15% vprašanih. Sposobnost empatije, razumevanja, grajenja zaupanja, izražanja skrbi za zaposlene, spodbujanja, zavzetosti in grajenja stika, je ključ do kvalitetnega odnosa med zaposlenimi in njihovim vodjem. Vodja, ki svoje zaposlene ceni, se osredinja na njihove talente in jih spodbuja k preseganju ovir, dilem, strahov in vprašanj, gradi kulturo zavzetosti, kjer se zaposleni čutijo varni in obenem motivirani za razvoj in soočanje s spremembami.

Tvorjenje organizacijske kulture zavzetosti ni enkratni dogodek, temveč je kontinuiran in dolgotrajen proces, ki se nikoli ne konča. Zavzetost mora postati integralni del poslovne strategije in ne le enkratni ukrep za odpravo najhujših žarišč na osnovi ene raziskave. Da bi to dosegli, pa moramo preseči neoklasicistični slog vodenja, in prisluhniti tistim spoznanjem vedenjskih ekonomistov, ki trdijo, da so odločitve posameznika bistveno prej in bolj emotivne kot pa racionalne. Ponovno postajajo aktualni zagovorniki že znanega koncepta vodenja s poudarkom na čustveni inteligenci, le da se sedaj delno modelirani koncept imenuje »vedenjska ekonomija« ali tudi »čustvena ekonomija«.

Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi.

Obsega sposobnosti, ki se razlikujejo od kognitivnih sposobnosti akademske inteligentnosti, merljivih z IQ, a jih dopolnjuje (Goleman, 2001, str. 338).

Goleman (2001) navaja pet temeljnih čustvenih in družbenih spretnosti:

- zavedanje sebe: poznavanje svojih trenutnih občutkov in sposobnost, da večjo osebno naklonjenost upoštevamo pri odločitvah; stvarno ocenjevanje svojih sposobnosti in temeljito razvit čut za zaupanje vase;
- obvladovanje sebe: uravnavanje svojih čustev, tako da nas pri opravljanju dela ne motijo, temveč si z njimi lahko pomagamo, vestnost in odlašanje z nagrado do izpolnitve cilja; hitro okrevanje po čustvenem stresu;
- spodbujanje sebe: izkoriščanje vseh svojih nagnjenosti pri zasledovanju svojih ciljev, pri zastavljanju pobud in želji po napredovanju ter premagovanju ovir in razočaranj zaradi frustriranosti;
- empatija: prepoznavanje čustev drugih, sposobnost razumevanja njihovih stališč, ohranjanja odnosov in uglašenost z ljudmi kljub njihovi različnosti;
- družbene spretnosti: uravnavanje čustev v odnosih z drugimi in natančno prepoznavanje družbenih okoliščin in povezav; tekoče vzajemno delovanje;
- sposobnost uporabiti vse našteje spretnosti v prepričevanju in vodenju, pogajanju in glajenju sporov za boljše sodelovanje in timsko delo.

Kompetence voditeljev se nanašajo na njihove dosežke in sposobnost doseganja pričakovanih rezultatov, s čimer kompetentni voditelji zbujejo zaupanje zaposlenih. Poleg temeljnega poznavanja področja dela je vir kompetenčnosti voditeljev predvsem sposobnost ravnanja z ljudmi (Kouzes & Posner, 2002, str. 29).

Slika 8: Kompetenčni profil vodje tretje generacije managementa



Vir: B. Gruban, Prenovljen kompetenčni profil kadrovske strokovnjakov, 2007.

Vrednote in integriteta. Z namenom, da navduši in vodi ljudi, je ključnega pomena, da je vodja pošten, ima integriteto in vodi na osnovi lastnega zgleda. Vodje z močnim značajem in

ponižnostjo so nagnjeni k temu, da počnejo prave stvari zato, ker jih smatrajo kot prave, in ne zato, ker pričakujejo nekaj v zameno.

Integriteta je edina skupna komponenta vseh avtentičnih voditeljev. Osebna integriteta voditelja (Branden, 2000, str. 60–61) je eden osnovnih temeljev občutka lastne vrednosti, prav tako pa je tudi pomemben temelj učinkovitega vodenja. Razlog za to je tesna povezanost med integriteto in sposobnostjo zbuditi zaupanje zaposlenih, ki je stvar usklajenosti besed z dejanji. Če to poenostavimo na najbolj osnovne vrednote, velja: govoriti resnico. Držati obljube. Izpolnjevati obveze. Delovati skladno z vrednotami, ki jih zagovarjamo. Biti pošten in spoštljiv v odnosu do drugih. Če voditelj deluje z osebno integriteto, s tem postavi zgled, ki mu drugi sledijo. Voditelj, ki je spoštljiv do soljudi, s tem oddaja neprecenljiv signal, ki ga ne more nadomestiti noben govor ali izjava o poslanstvu (Peterlin, 2007, str. 22).

»Avtentično vodenje se od drugih konceptov loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja privzeti, ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju. Šele ko so dejanja vodje usklajena z njegovimi vrednotami, lahko sproži sledenje tudi pri drugih zaposlenih. Sodobno poslovno okolje potrebuje vodje, ki vodijo s poslanstvom in integriteto ter so osredotočeni na dobrobit zaposlenih in drugih deležnikov. Avtentični vodje se proaktivno odzivajo na spremembe in jih vidijo kot možnosti za razvoj ter jih tako predstavijo tudi poslovnim partnerjem« (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102).

Vizija. Učinkovit vodja ima vizijo, vidi veliko sliko in je sposoben to vizijo predstaviti ljudem na način, da mobilizira njihovo energijo za uresničevanje te skupne ideje. Biti sposoben prevesti vizijo in cilje v enostaven in razumljiv jezik zaposlenih in to prenesti v razumevanje pomena njihovega vsakdanjega dela, je za uspešnost vodenja zelo pomembno. Združeno gibanje k skupni viziji motivira in navduši ljudi k bolj zavzetemu delu in bolj učinkoviti medsebojni komunikaciji.

Empowerment – delegiranje moči in pristojnosti. Današnji vodje morajo na prvo mesto postaviti svoje zaposlene, prevesti vizijo v njihov jezik in jim delegirati potrebne pristojnosti, priskrbeti potrebna znanja, veščine in priložnosti, da bodo v svojem delu lahko uspešni. Vključevanje zaposlenih in spodbujanje k prevzemanju odgovornosti vpliva na občutek ponosa, ki lahko spodbudi posameznikovo uspešnost in produktivnost.

Vrhunski managerji med sabo nimajo veliko skupnega, vsak od njih pa s svojim načinom vodenja pomembno vpliva na zavzetost zaposlenih. Raziskave že prej navedenih svetovalnih in raziskovalnih institucij so opozorile na nekaj skupnih ključnih značilnosti njihovega vodenja:

- Vidijo svoje glavno poslanstvo v nalogi, da zaposlenim pomagajo doseči visok nivo delovne uspešnosti.
- So učinkoviti pri selekciji pravih ljudi.
- So jasni pri posredovanju svojih pričakovanj in ciljev.

- Svojim zaposlenim zaupajo ter jim priskrbijo in delegirajo veliko stopnjo odgovornosti in pristojnosti.
- Se zavedajo, da ima pohvala velik pozitiven vpliv na uspeh posameznika in skupine in ni le reakcija ob doseženih vrhunskih rezultatih.
- Kažejo iskreno skrb za ljudi in jim dajejo občutek pomembnosti.

Glavne napake vodij, kot so jih navedli anketiranci v omenjeni raziskavi, so navedene v Prilogi 2.

3 PSIHOLOGIJA DELA IN ORGANIZACIJE

3.1 Aktualna ponudba psiholoških storitev za delovne organizacije

V Sloveniji se s svetovanjem upravljanja s človekovimi viri ukvarja veliko podjetij. Svetovanja izvajajo v glavnem psihologi ali sociologi z dolgoletnimi izkušnjami. Programi teh podjetij so različni, v glavnem nudijo sledeče vsebine:

Selekcija novih kadrov:

- definicija zahtev delovnega mesta, izdelava sistematizacije delovnih mest z opredelitvijo zahtevanih znanj, veščin in talentov,
- postopek preverjanja ustreznosti kandidata,
- izvedba postopka selekcije.

Upravljanje sprememb:

- opredelitev sprememb,
- ovrednotiti vrednost sprememb oz. katere spremembe so za podjetje ključne,
- kako spremembe vpeljati,
- kako premagati odpor zaposlenih do sprememb.

Psihološko svetovanje delovnim organizacijam:

- Pregled aktualnega stanja v podjetju, analiza.

V okviru takega pregleda in analize se izvaja intervjuje ali druga raznovrstna testiranja (glede na potrebe in želje naročnika se sestavi ustrezen sklop testov; izbor tem: delovna motivacija in delovni motivi, socialna klima, medosebni odnosi, vrednote podjetja, delovno zadovoljstvo, stili vodenja, splošno zadovoljstvo z življenjem, namera o zapustitvi delovnega mesta, anksioznost, izgorelost, delovna učinkovitost, spoprijemanje s stresom, samoučinkovitost, osebnostna čvrstost, zdravje ...), predstavitev rezultatov in predlaganje ukrepov in možnih izboljšav, v sklopu slednjega pa tudi izvedba izobraževanj v obliki predavanj, seminarjev in/ali delavnic.

Permanentno izobraževanje zaposlenih in vodij v delovnih organizacijah:

- stres, spoprijemanje s stresom, predstavitev različnih tehnik sproščanja (dihalne tehnike, avtogeni trening, progresivna mišična relaksacija, tehnika vizualizacije in senzorizacije...),
- delovna in storilnostna motivacija, motiviranje zaposlenih, pomen učinkovitega postavljanje ciljev,
- pozitivni vidiki ukvarjanja s športno aktivnostjo (pomen športne rekreacije),
- pomen učinkovite verbalne in neverbalne komunikacije (sprejemanje odločitev),
- emocije, čustvena inteligentnost, vloga čustev pri vodenju in sodelovanju,
- delovno zadovoljstvo (doseganje delovnega in življenjskega zadovoljstva in ravnotežja),
- socialna klima in medosebni odnosi na delovnem mestu, spretnosti v medosebnih odnosih,
- konflikti in problemi na delovnem mestu (reševanje problemov),
- stili vodenja, učinkovit vodja,
- učinkovito javno nastopanje (obvladovanje treme in anksioznosti, premagovanje strahu pred neuspehom ipd.),
- vrednote,
- pomen pozitivnega mišljenja za osebni in poslovni uspeh (kognitivna restrukturacija),
- osebnostna rast,
- dinamika skupine; timsko delo - vzpostavitev in vzdrževanje učinkovitega tima (angl. *team building*),
- svetovalni (angl. *coaching*) programi.

Pred desetletjem izredno popularni »team buildingi« so do danes že izgubili imidž revolucionarnega doprinosa k pozitivnemu vzdušju v delovnem okolju. Za dvigovanje zavzetosti zaposlenih so bistveno bolj pomembni strokovni, usmerjeni delovni svetovalci (angl. *job coachingi*), ki pomagajo zaposlenim pri prilagajanju spremembam, novim načinom dela in vlog.

Kaj je coaching? Po definiciji International Coach Federation (ZDA) je coaching interaktiven proces, ki pomaga posameznikom, podjetjem / organizacijam, da dosežejo hitre in odlične rezultate z uporabo posebnih tehnik, ki pripeljejo do lastnega miselnega procesa in razvoja. Pri coachingu t. i. coach pomaga stranki, da stranka sama najde rešitve brez ponujanja nasvetov in dajanja receptov. Coachi so izurjeni, da poslušajo in zastavljajo ključna vprašanja, ki pomagajo posameznikom in organizacijam, da sami pridejo do najboljših rešitev (Moj mentor, 2009).

V programu podjetja Moj mentor je proces coachinga sestavljen iz treh pomembnih faz:

1. Razumevanje poslovne strategije. Izhodišče procesa coachinga je poznavanje poslovne strategije, ciljev in odgovornosti, ki jih pred posameznika poslavlja delovno okolje. Ob tem je ločevanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev pomembno. V prvem koraku z udeležencem v procesu coachinga definirajo merljive kazalnike uspešnosti, ki so v nadaljevanju izhodišče za razvoj posameznika kot tudi možnost za evalvacijo uspešnosti procesa ob njegovem zaključku.
2. Nadaljnji korak v procesu coachinga je poznavanje lastnih prednosti, talentov in šibkosti v povezavi s cilji in nalogami, ki so odgovornost posameznika. Kaj dela posameznik

najraje? Kaj dela najbolje? Kako lahko najbolje uporabi svoje talente? Kje vidi svoje šibkosti? Kje potrebuje dodatna znanja in veščine? Dobro obvladovanje in poznavanje sebe je osnova za dobro obvladovanje delovnih nalog. Pomembno je, da posameznik ve, kje lahko in mora izkoristiti svoje talente in kje bo potrebno razviti dodatne veščine, pridobiti dodatna znanja za uspešno realizacijo naloge.

3. Razvijanje različnih strategij za obvladovanje situacije. Za uspešno realizacijo poznavanje sebe in ciljev ni dovolj. Dobra strategija za doseganje postavljenih ciljev je sestavljena iz niza zaporednih dogodkov in aktivnosti, ki jih posameznik načrtno in na pravi način izvede. V procesu coachinga se sestavi načrt za potrebno zaporedje dogodkov in obenem nudi podporo pri praktičnem preverjanju, kako posamezne aktivnosti v realnosti tudi izvesti. Ob tem se v samem procesu coachinga pripravi nekaj konkretnih nalog, ki so udeležencu dober trening za kasnejšo izvedbo v praksi in so posamezniku v pomoč, da lahko preide na višji nivo obvladovanja nalog iz svojega delovnega procesa.

Pristop je odvisen od tega ali gre za poslovni ali individualni coaching. Vsak proces coachinga traja najmanj 3–5 srečanj, odvisno od pričakovanih rezultatov, ki se jih želi s coachingom doseči.

Poslovni coaching. Podjetje se lahko odloči, da nudi coaching zaposlenim, ki so vključeni v konkreten razvojno - izobraževalni projekt, pa tudi tistim zaposlenim, ki glede na specifično situacijo (prevzemanje novih nalog, uvajanje sprememb, izboljšanje strategij komunikacije s sodelavci ...) potrebujejo dodatno pomoč.

Individualni coaching. Za coaching se lahko odloči tudi posameznik, ki si želi na določenem področju pridobiti možnost osebnega razvoja in rasti. V individualnem coachingu se dogovori niz najmanj petih srečanj, v katerih se posameznika pelje skozi ključne faze coaching procesa.

3.2 Motivacijski vprašalniki

V sedanjem času se organizacije, delovni terapevti ali svetovalci poslužujejo različnih motivacijskih vprašalnikov, katerih skupni namen je raziskati, izmeriti oziroma ovrednotiti zadovoljstvo zaposlenih. Merjenje zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dejavniki delovnega mesta je pravzaprav vmesni korak s končnim ciljem izmeriti motivacijo zaposlenih, kar pa, kot smo že ugotovili, ni nujno vzročno-posledično povezano.

Motivacijski vprašalniki so seveda silno različni, prilagojeni posamezni organizaciji in namenom raziskave. Vid Pogačnik (2003) je sestavil 5 osnovnih vprašalnikov (najpomembnejša dva za namene raziskave sta v Prilogi 3), ki zajemajo večino osnovnih vprašanj tovrstnih vprašalnikov, za merjenje:

- značilnosti delovnega mesta/delavca,
- delovnih motivov,
- delovnega zadovoljstva,
- vrednot organizacije.

Primeri aktualnih vprašalnikov, ki se uporabljajo v trenutni praksi nam kažejo, da se velika večina vprašanj vrti okoli zunanjih motivacijskih dejavnikov, sorazmerno malo pa je usmerjenih v notranjost človeka. Motivacijski vprašalnik, ki se osredinja na posameznikove vrednote, značaj in osebnost, torej na človekove notranje dejavnike, je Reissovo profil motivacije (RPM), katerega temelje bomo zaradi pomembnosti predstavili posebej v poglavju 4.

4 OSEBNOST, ZNAČAJ, VREDNOTE IN ŽIVLJENJSKI MOTIVI

Vsak človek je nekaj posebnega, vsak ima svojo osebnost. Osebnost je torej edinstvena in razmeroma trajna celota. Osebnostne lastnosti so relativno trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujemo med seboj (Osebnost in osebnostne lastnosti, 2010).

4.1 Osebnost in osebnostne lastnosti

Osebnost označujejo notranji in zunanji vidiki človekovega delovanja. K osebnosti sodijo duševne značilnosti (značilnosti duševnih procesov, osebnostne lastnosti), telesne značilnosti (značilnosti bioloških procesov, značilnosti telesnega videza) in vedenjske značilnosti, zato pravimo, da je osebnost psihofizična celota.

Definicija osebnosti se glasi: osebnost je razmeroma trajna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih ljudi. (Musek, 1993).

Osebnostna zrelost pomeni razvito in skladno delovanje osebnosti, ki usposablja posameznika, da na ustrezen in konstruktiven način uravnava svoje življenje (Musek, 1993). Osebnostna zrelost ni enovit pojav, ampak govorimo o posameznih sestavinah osebnostne zrelosti. Človek dozoreva na posameznih specifičnih področjih in tako govorimo o posameznih sestavinah osebnostne zrelosti.

Osebnostne lastnosti

Osebnostnih lastnosti je zelo veliko. Razvrščamo jih v štiri področja osebnostne strukture:

- temperament,
- značaj (karakter),
- sposobnosti,
- telesne značilnosti.

Temperament sestavljajo značilni načini čustvovanja in način vedenja (reagiranja). Lastnosti temperamenta so npr. živahnost, hladnokrvnost, umirjenost, močne čustvene reakcije ipd. Na človekov temperament ima velik vpliv dednost.

Značaj (karakter) se kaže predvsem v dobrih in slabih lastnostih, ki jih izražamo v odnosu do sočloveka, do dela, do ožje in širše skupnosti, do samega sebe, do vrednot itd.

Gre za vsebino osebnostnega delovanja, povezano z voljo in motivacijo. To so značilni načini vedenja, ki jih ocenjujemo vrednostno, preko norm (npr. poštenost, vestnost, delavnost ipd.). Značajske lastnosti se kažejo v našem delu in obnašanju razmeroma stalno in dosledno. Pri oblikovanju značaja ima velik vpliv okolje, vzgoja.

Sposobnosti se nanašajo na tisto, kar človek zmore. Delimo jih na več področij:

- telesne, motorične sposobnosti (gibalne, moč, spretnosti itd); posebej lahko obravnavamo tudi mehanske sposobnosti (razumevanje mehanskih odnosov, principov delovanja strojev, razumevanje tehniških oblik itd.),
- duševne sposobnosti, ki jih delimo na:
 - a) čutno zaznavne oziroma senzorne (vid, sluh, vonj, okus, tip ipd.),
 - b) umske oziroma intelektualne – najbolj bistveno vplivajo na naše dosežke, uspešnost pri reševanju nalog in problemov (inteligentnost, ustvarjalnost).

Telesne značilnosti zajemajo značilnosti telesnega videza, posameznih telesnih delov (na primer: širina ramen, oblika nog, barva las, barva oči ipd.), višino, telesno težo itd.

Hans Jurgen Eysenck, angleški psiholog nemškega rodu, je bil prepričan, da je osnova naše osebnosti v veliki meri podedovana. Medosebne razlike je pojasnjeval z razlikami v delovanju centralnega živčnega sistema, za katerega pa vemo, da je predvsem pod vplivom dednih dejavnikov (Kompore et al, 2001, str. 232). Četudi na značaj v veliki meri vpliva okolje, vzgoja in izkušnje ter ga izgradimo nekje do 21. leta starosti, pa je »gradnja pod velikim vplivom mojstra«, ki ga gradi, to je dedna zasnova, naše psihofizične predispozicije, tudi temperament.

V učbeniku psihologije lahko zasledimo, da se ljudje razlikujemo po tem, ali nas za dosežki žene želja po uspehu ali strah pred neuspehom. Tisti, pri katerih prevladuje želja po uspehu, uspehe pripišejo notranjim dejavnikom (lastnim sposobnostim ali prizadevnosti), neuspehe pa spremenljivim oz. naključnim (imel sem smolo). Neuspeh jih ne potre preveč, na uspeh so izrazito ponosni, hitro dvignejo svoj nivo aspiracij. Nivo aspiracije je raven, ki jo želimo doseči v določeni dejavnosti. Od tega je odvisna tudi opredelitev uspeha.

4.2 Gonilo človeške psihe

Enega od pomembnejših psihoanalitičnih pristopov psihologov širom sveta lahko na kratko opišemo z vprašanjem, ki ga zastavljajo svojim pacientom: kaj se vam je zgodilo, ko ste bili otrok? Osnovo psihodinamike predstavlja trditev, da so lastnosti odrasle osebe odvisne od njenih izkušenj v otroštvu.

»Številni psihologi so kritizirali teorije psihodinamike, češ da se preveč osredinjajo na abnormalnost. Humanistična psihologija Abrahama Maslowa (1954) poudarja proučevanje duševnega zdravja. Danes zavzema podobno stališče pozitivna psihologija (Snyder in Lopez, 2002). Ti teoretiki so naravnost hlepeli po psihologiji normalne osebnosti« (Reiss, 2009, str. 4).

Popolnoma drugačen pristop zagovarjajo analitiki motivacije. Oni se sprašujejo: Kakšne cilje ima ta človek? Katere so njegove vrednote? Kaj skuša doseči s takšnim ali drugačnim vedenjem? Ali trenutno stanje na področju dela in odnosov zadovoljuje njegove potrebe? Je skladno z njegovimi vrednotami? Analitiki motivacije pravijo, da gre pri osebnosti odraslega za navade, s katerimi se ljudje naučijo zadovoljiti življenjske motive, psihološke potrebe in vrednote. Trdijo, da so številne osebnostne težave posledica neuresničenih želja, ki jih pogosto spremlja še neskladje vrednot med posameznikom in njegovo poklicno potjo, družabnim življenjem, odnosi ali družinskim življenjem. Trdijo torej, da gonilo človeške psihe ni nezavedna psihodinamika, temveč vrednote (Reiss, 2009, str. 1).

4.3 Reissovo profil motivacije

Normalne osebnostne lastnosti so navade, ki jih ljudje razvijejo, da bi zadovoljili svoje psihološke potrebe (odslej jih bomo imenovali **osnovne želje**). Rezultati raziskav večjih skupin (Reiss in Havercamp, 1998) kažejo, da človeško psiho poganja šestnajst osnovnih želja, kar pojasnjuje tudi širok spekter človeških izkušenj – torej vse, od odnosov do vrednot in kulture. Te želje imamo vsi, vsak človek pa jih po pomembnosti razvršča po svoje (Reiss, 2000). Način razvrščanja šestnajstih osnovnih želja po pomembnosti se imenuje Reissovo profil motivacije (RPM). Ta razkriva posameznikove vrednote in osebnostne lastnosti.

»Osnovne želje so tisti motivi, ki so univerzalni, intrinzično motivirani in ovrednoteni ter psihološko pomembni. Poleg tega jih lahko le začasno zadovoljimo, dokler se spet ne pojavijo in vplivajo na naše vedenje. Osnovnih želja si ne izberemo – pojavijo se same. Ker imamo tako ljudje kot živali podobne osnovne želje, domnevam, da izvirajo iz genetike in evolucije« (Reiss, 2009, str. 35).

Tabela 4: Reissov profil motivacije ali šestnajst osnovnih želja

				Osebnostne lastnosti	
Osnovna želja	Cilj	Korist za preživetje	Intrinzična vrednota	Močna želja	Šibka želja
sprejemanje	izogibanje kritiki	izogibanje samomoru	sebstvo (jaz)	dvomi vase	samozavesten
radovednost	razmišljanje	učenje	znanje	intelektualec	praktičen
prehranjevanje	oskrbovanje	biološka potreba	prefinjen okus	preveč je	izbirčen pri jedi
družina	vzgoja otrok	nadaljevanje vrste	otroci	predan starš	otrok brez staršev, njihova odsotnost
čast	moralno vedenje	številčnost je varnost	značaj	načelen, pokončen	preračunljiv, oportunist
idealizem	boljši svet	svetovni mir in zdravje	družbene zadeve	človekoljub, idealist	ignoriranje krivic
neodvisnost	zanašanje nase	hrano išče tudi na drugih območjih	individualnost	ponosen, trmast	soodvisen, ponižen
red	struktura	učinkovitost, čistoča	stabilnost	organiziran, metodičen	fleksibilen, neorganiziran
telesna aktivnost	razgibavanje	prvi je in se razmnožuje	čilost	energičen	apatičen
moč	vpliv	prevlada	sposobnost, dosežki	prevzame nadzor, uveljavlja voljo	lagoden, prepušča se toku
romantičnost	spolnost	razmnoževanje	strast	romantičen	platonski
varčevanje	zbiranje	kopiči hrano in življenjske potrebščine	varčnost	zbiralec	ekstravaganten
družabni stiki	druženje z vrstniki	številčnost je varnost	prijateljstvo	priljuden, ekstravaganten	zadržan, introverten
status	družbeni položaj	privilegiji	družbeni razred	formalen	neformalen
umirjenost	varnost	se izogiba nevarnosti	previdnost	bojazljiv	pogumen
maščevanje	milo za drago	samoobramba	zmagovanje	tekmovalec	spravljaliv

Vir: S. Reiss, *Zdrava osebnost – Nov pogled na ljudi*, 2009, str. 81.

Kako brati Tabela 4: Osnovna želja po sprejemanju motivira ljudi, da se izogibajo kritikam drugih (cilj), ne napravijo samomora (korist za preživetje) in se cenijo (vrednota). Ljudje z

močno željo po sprejemanju dvomijo vase, tisti s šibko omenjeno željo pa so samozavestni. Reissov »Slovarček lastnosti normalne osebnosti« prikazuje teoretične povezave med močnimi in šibkimi osnovnimi željami (Reiss, 2009, str. 181).

Tabela 5: Slovarček lastnosti normalne osebnosti

Osnovna želja	Dimenzije osebnosti
sprejemanje	↑: strah pred kritiko, negotovost, pesimizem, neprilagojenost, potreba po pozornosti in opori ↓: samozavest, optimizem, pustolovski duh
radovednost	↑: razmišljanje, učenje, intelektualni vidiki življenja, ideje ↓: praktičnost, neintelektualnost, premalo razmišljanja
prehranjevanje	↑: apetit, predebel, čutnost ↓: izbirčen pri hrani, suh
družina	↑: uživa v starševstvu, vzgoji otrok, ceni otroke ↓: ne uživa v starševstvu in vzgoji otrok
čast	↑: značaj, etičnost, krivda, zvestoba, domoljubje, samodisciplina ↓: preračunljiv, neetičen, nedostojanstven, nezvest, nezanesljiv
idealizem	↑: korekten, zavzet, usmiljen, altruizem, pravičen, moralna korektnost, višje poslanstvo ↓: realističen, preudaren, pragmatičen, nepravičen, dopušča krivico
neodvisnost	↑: individualnost, avtonomija, zanašanje nase, svoboda, trmast, naporen značaj ↓: misticizem, verska ponižnost, enost, zaupljiv, potrebuje druge, potrebuje telesno in čustveno bližino drugih
red	↑: organizacija, struktura, stabilnost, nagnjenost k podrobnostim, načrtovanje, obredi, čist, pripravljen ↓: neorganiziran, spontan, domiseln, nagnjenje k spremembam, nestabilen, nepripravljen
telesna aktivnost	↑navdušenje nad športom, telovadba, vitalnost, energija, forma ↓: pomanjkanje energije in forme, lenoba
moč	↑: uveljavlja voljo, pomembnost dosežkov, prevlada, vpliv, kompetentnost/obvladovanje ↓: ne uveljavljanje volje, sproščen, brezbrizen, pasivnost, se podreja
romantičnost	↑: romantičen, močna spolna sla, čutnost, čut za lepo ↓: šibka spolna sla, se izogiba spolnosti, dopušča neprivlačnost
varčevanje	↑: zbiranje, gospodarnost, popravlja stvari, skopuh ↓: stvari meče proč, potraten, ekstravaganten
družabni stiki	↑: očaranje in sprejemanje ljudi, zabaven vljuden, prijazen, pripadnost ↓: odbija ljudi in se jim izogiba, resnoben, osamljen, brez smisla za humor, nesramen, neprijazen
status	↑: pomemben, išče pozornost, snobizem, naravnost na premoženje, ugled, spodoben, identifikacija z zgornjimi sloji ↓: ne priznava družbenega razslojevanja, preprostost, nespodoben, identifikacijaz nižjimi sloji, nepomemben
umirjenost	↑: strah, tesnoba, zaskrbljenost, plah, izogiba se tveganju ↓: vznemirjenost, navdušenje, neboječ, hladnokrven, pogumen, išče nevarnost
maščevanje	↑: agresivnost, sovražnost, konflikt, potreba po soočanju, nasprotovanje, tekmovalnost, nasilnost, krutost ↓: sodelovanje, mir, prijaznost, nekonfliktnost, ponižnost, odpuščanje

Vrednote nastajajo in se razvijajo od zgodnjega otroštva do adolescence. Vrednote vsi cenimo, vendar jim dajemo različen pomen, tako ima vsakdo svojo lestvico vrednot glede na pomembnost. Lestvica se spreminja tudi v odraslosti, ko se človek srečuje z novimi izkušnjami in življenjskimi situacijami (Kompore et al, 2001, str. 335).

Vrednote so pojmovanje ali prepričanje. Sorodne so stališčem, vendar so vedno pozitivne, zaželeno, nekaj, za kar se je potrebno zavzemati. Vrednote niso le tisto, kar se nam zdi privlačno, ampak tudi čutimo, da nam morajo biti dragocene, da jih je treba vrednotiti.

Vrednote so pojmovanje ali prepričanje o zaželenih končnih stanjih (npr. svoboda, zdravje) ali vedenjih (npr. poštenost, pogum), ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja in pojavov ter so urejene glede na relativno pomembnost (Musek, 1993).

Če vemo, kako človek določa prioritete in kombinira šestnajst osnovnih želja, lahko s precejšnjo zanesljivostjo predvidimo njegove osebnostne lastnosti, vrednote, vedenje v odnosih in vsakodnevnih situacijah. RPM omogoča natančen opis človeške motivacije. Podrobno (kot še nikoli doslej) razkriva povezave med motivi, vrednotami in številnimi normalnimi osebnostnimi lastnostmi (Reiss, 2009, str. 4).

Reiss in Havercamp sta oblikovala Teorijo o šestnajstih osnovnih željah s pomočjo matematične metode - faktorjske analize. Izvedla sta vrsto študij, vsako z različnim vzorcem udeležencev. Vprašalnik RPM (priloga 4) je potrjen kot znanstveni instrument za merjenje šestnajstih osnovnih želja. Njegova zanesljivost je bila preverjena s test-retest metodo v razmiku štirih tednov. Vprašalnik je preстал tudi preizkus notranje zanesljivosti. Tri konfirmatorne faktorjske študije so potrdile faktorjsko veljavnost tako pri ameriških kot pri japonskih vzorcih. Pri vseh šestnajstih lestvicah sta potrjeni tudi veljavnost kriterijev in konvergentnosti. Dokazano pomaga predvideti vzorce vedenja (Reiss, 2009, str. 24).

4.3.1 Analiza motivacije na osnovi šestnajstih osnovnih želja

Analiza motivacije s pomočjo šestnajstih osnovnih želja temelji na recenziranih, znanstveno veljavnih raziskavah dejavnikov motivacije (Reiss in Havercamp, 1998). Več kot 25.000 ljudi je izpolnilo vprašalnik RPM, rezultati teh raziskav so razkrili šestnajst osnovnih življenjskih želja. Te želje so bile medkulturno analizirane v Združenih državah Amerike, Kanadi, Nemčiji in na Japonskem. Šestnajst istih osnovnih želja očitno motivira ljudi po vsem svetu, ne glede na kulturo, čeprav jim določajo drugačno prioriteto in jih zadovoljujejo na različne načine (Havercamp in Reiss, 2003; Reiss 2000, Reiss in Havercamp, 1998).

Osebnostne težave so pogosto posledica navzkrižja med posameznikovimi vrednotami in njegovo trenutno situacijo v službi ali doma. Lahko se pojavijo tudi, ko človekove potrebe niso zadovoljene, oziroma jih zadovolji samo delno (Reiss, 2009, str. 73).

Če uporabimo vprašalnik RPM za analizo motivacije nezavzetega zaposlenega, nam rezultati hitro nakažejo možne rešitve. Primer: v nekem podjetju opravlja delavec A monotono, rutinsko delo srednje zahtevnosti. Vodja opazi njegovo nezavzetost in mu predlaga, da analizirata njegovo motivacijo. Ko delavec A izpolni vprašalnik RPM, se kot njegove močne želje izkažejo radovednost, neodvisnost in telesna aktivnost, preostale želje so povprečno močne. V istem podjetju opravlja delo voznika kombija delavec B, katerega močni želji sta umirjenost in družina, druge želje so povprečno močne. Po preteku začetnega zagona oba delata nezavzeto, nizki delovni rezultati in njuno nezadovoljstvo s službo so samo odsev trenutne situacije. Zakaj ju ne bi zamenjali? Seveda predpostavljamo, da bo razlika med plačama navedenih delovnih mest dovolj majhna, da ne bo ovirala menjave.

Številne osebne težave izvirajo iz navzkrižja vrednot med posameznikom in njegovo službo (služba v tem kontekstu pomeni cel sklop dejavnikov: delo samo, ožje delovno okolje in celo organizacijo), zato bi morali delovni svetovalci poučiti ljudi, kako sprejemati take odločitve, ki bi jim pomagale živeti skladno z njihovo naravo.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Empirični del magistrskega dela predstavlja kvalitativna raziskava, izvedena s pomočjo delno strukturiranih globinskih intervjujev. Njihova glavna vrednost je možnost dokaj visoke stopnje strukturiranosti na eni strani ter prilagodljivost in odprtost na drugi. Pri pripravi vprašanj, ki so strukturirana v obliki opomnika, je uporabljena teoretična podlaga, pridobljena iz tujih strokovnih knjig in revij.

Z namenom zagotovitve enakega pristopa do vseh intervjuvancev so bili vsi intervjuji izvedeni osebno. V času trajanja intervjujev poleg izpraševalca in intervjuvanca ni bilo prisotnih drugih oseb. Intervjuji so v povprečju trajali okoli šestdeset minut. Vsi intervjuji so snemani in kasneje prepisani, pri sami obdelavi podatkov so bili posnetki v veliko oporo.

Prednost globinskega intervjuja je v neposrednem stiku med izpraševalcem in intervjuirancem, kar omogoča sprotno razčiščevanje nejasnosti in kreiranja dodatnih vprašanj, katerih namen je razjasnitev tematike. Dodatna odlika globinskega intervjuja je, da omogoča raziskovanje določene problematike v globino, to je do tistih podrobnosti, ki so očem skrite, pa vendarle zelo pomembne.

5.1 Opredelitev in namen raziskave

Z empirično raziskavo želimo preveriti, ali Slovenci radi odhajamo na delo, in če ne, zakaj ne. Kateri so po mnenju intervjuvancev glavni vzroki za trenutno stanje? Osnovni namen raziskave je pridobiti mnenja 30 zaposlenih o domnevi, da nezavzetost zaposlenih izhaja predvsem iz neskladja med notranjimi dejavniki zaposlenega in delom, ki ga opravlja, in ne iz neskladja med delom in zunanji dejavniki, kot to pretežno obravnavata dosedanja teorija in praksa. Motivatorji so po mnenju Fredericka Herzberga notranji faktorji, ki so povezani z vrednotami posameznika, in ne zunanji! Mi pa veliko več skrbi posvečamo samo zunanjim

dejavnikom, notranje pa le tu in tam površno omenjamo. Zakaj? Verjetno zato, ker se je ukvarjati s posameznikovo osebnostjo bistveno težje kot z njenimi odsevi. Odsevi so namreč vidni in merljivi, človekova notranjost pa bistveno večja zagonetka.

Poleg navedenega želimo tudi raziskati, na kakšen način bi po mnenju intervjuvancev lahko izboljšali raven zavzetosti zaposlenih, in, ali prepoznajo Reissovo model analize motivacije kot verodostojen in potencialno učinkovit? Prav tako nas zanima, kdo je po njihovem mnenju kompetenten za spremljanje nivoja zavzetosti zaposlenih. Ali je to kadrovska služba, nadrejeni manager ali morebiti zunanji strokovnjak, psiholog ali sociolog?

5.2 Metodologija

Intervjuji omogočajo vpogled v subjektivni svet posameznika, pridobivanje osebnih pogledov, v procese in rezultate psiholoških in socioloških procesov (Vida, 2008, str. 2). Z intervjuji raziskujemo: zaznave, proces učenja, razumevanje, znanje, stališča, mnenja, navade, vrednote, pomene, terminologijo, osebni pomen in kontekst izdelkov ali pojavov ter povezave in vplive med naštetim. V osnovi ločimo tri tipe intervjujev:

- standardizirane (strukturiran vprašalnik),
- nestandardizirane (nestrukturiran vprašalnik),
- delno standardizirane (delno strukturiran vprašalnik).

Strukturirani intervju je sestavljen iz sklopa vprašanj, ki so skrbno napisana in sestavljena z namenom vodenja vsakega sodelujočega skozi enake tematike in postavljanjem enakih vprašanj (Patton, 1987, str. 112).

Strukturirani intervju se pogosto uporablja za preverjanje postavljenih tez. Izvajalca strukturiranega intervjuja običajno ne zanimajo nova in dodatna odkritja s področja izvajanja intervjuja, ampak se mnogo bolj posveča dejstvu, ki so pomembna za preverjanje tez. Po drugi strani, kot popolno nasprotje nestrukturirani intervju omogoča izvajalcu nova spoznanja, ki jih vnaprej ni bilo mogoče natančno opredeliti (Sjoberg in Nett, 1968, str. 195).

Pri nestrukturiranem intervjuju gre za najbolj prilagodljiv način intervjujev, ki ga je zaradi odprtosti vprašanj ter manjšega usmerjanja s strani izvajalca intervjujev mnogo težje načrtovati, kot je to značilno za strukturirani in polstrukturirani intervju. Ena od slabosti nestrukturiranega intervjuja je izjemno zahtevna analiza (Wilkinson in Birmingham, 2003, str. 45). Gre za neformalni pogovor, ki se opira na popolnoma spontano postavljanje vprašanj in v katerem obstaja nevarnost, da vsak intervju prinese popolnoma drugačne informacije (Patton, 2002, str. 110).

Glede na opisane značilnosti strukturiranega in nestrukturiranega intervjuja ter obravnavane problematike smo se odločili za delno strukturiran globinski intervju, ki je za tovrstno sociološko in psihološko problematiko najbolj primeren. Značilnost delno strukturiranega intervjuja je, da je večina vprašanj že vnaprej določena v obliki opomnika, odgovori na

vprašanja pa so odprti.

5.2.1 Opredelitev delno strukturiranega globinskega intervjuja

Globinski intervju je v svoji osnovi nestrukturiran, direkten, osebni intervju, v katerem posameznika izpraša izkušeni izpraševalec, da bi odkril motivacijo, prepričanja, odnos in občutke subjekta do določene teme (Malhotra & Birks, 2003, str. 179). Globinski intervju lahko traja od 30 minut do več kot 1 ure in se lahko izvede ob enkratnem obisku ali pa skozi serijo snidenj med izpraševalcem in intervjuvancem. Izpraševalec se skozi celoten intervju drži osnovnih in poglavitnih tem, medtem ko se v samih vprašanjih in odgovorih na njih skriva celotna serija nepredvidljivih področij raziskave. Preiskovanje ozadij posameznih odgovorov je ena od glavnih kvalitativnih in zelo pomembnih vzvodov globinskega intervjuja. Preiskovanje oziroma raziskovanje ozadja odgovora posameznika je lahko izvedeno z enostavnim vprašanjem: »Zakaj ste odgovorili tako? Kaj naj bi to pomenilo?« Lahko pa to naredimo tudi z daljšimi vprašanji, ki so bolj specifična (Malhotra & Birks, 2003, str. 180).

Značilno za polstrukturirani globinski intervju je, da je namen raziskave jasen, odgovori na vprašanja pa odprti in prosto tekoči. Že začetno vprašanje je jasno, z njim poskuša izpraševalec spodbuditi prosto govorjenje o predmetu. Udeleženec odgovarja na vprašanja, ki jih postavlja raziskovalec, obenem pa njegovi odgovori določajo smer intervjuja. Vrsten red in oblikovanje vprašanj se spreminja od intervjuja do intervjuja, kar pomeni, da se pri posameznih intervjujih razlikuje tudi specifična vsebina (Churchill & Iacobucci, 2005, str. 285).

Malhotra in Birks (2003, str. 181–83) navajata naslednje prednosti globinskih intervjujev predvsem v primerjavi s fokusnimi skupinami:

- Natrpani urniki. Najboljši udeleženci intervjujev so pogosto najbolj zaposleni in najbolj uspešni v poslu. Vzamejo si čas za intervju, redko pa so zmožni priti na skupinsko diskusijo na lokacijo daleč od njihove pisarne. Torej skupinske diskusije največkrat ne vsebujejo najboljših subjektov.
- Heterogenost. Globinski intervjuji v primerjavi z skupinskimi intervjuji (fokusne skupine) dopuščajo mišljenje posameznika, ki ni voden s strani skupine, kot se to pogosto dogaja v fokusnih skupinah. Skupinske diskusije so zelo odvisne od sestave skupine, ki je homogena, ozadje delovnega mesta posameznega poslovnega partnerja pa ga preveč zaznamuje, da bi se v določeni skupini počutil popolnoma sproščeno.
- Izvedba v živo. Veliko informacij lahko izpraševalec dobi, ko udeleženca vidi v njegovem naravnem okolju, za njegovo delovno mizo. Sezname delovnih nalog na zidu, fascikli dobaviteljev, delovna atmosfera in način postrežbe kave so le nekateri izmed detajlov, ki izpraševalcu lahko pomagajo pri pridobitvi celotne slike o sodelujočem.
- Izpraševalcev vpliv. Pri intervjujih ima izpraševalec izredno veliko možnost eksperimentiranja, ki je pri skupinskih diskusijah nima. Hkrati pa en neuspešen intervju ne

pomeni take izgube kot neuspešna izvedba fokusne skupine, ki lahko prizadene oziroma se tiče kar celotne skupine ljudi.

- Z globinskim intervjujem imamo globlji vpogled v problem kot pri fokusnih skupinah.
- Odgovore lahko pripisujemo točno določenemu udeležencu, kar je pri fokusnih skupinah nemogoče nenehno spremljati.
- Odgovori potekajo bolj svobodno in v sproščenem vzdušju, pri fokusnih skupinah pa so bolj skupinsko podani.
- Lažje jih je organizirati, ker gre za posameznika, pri skupini pa je potrebno uskladiti urnike in želje vseh.

Churchill in Brown (2004, str. 99) navajata tudi nekaj slabosti globinskih intervjujev v primerjavi s fokusnimi skupinami:

- Ponavadi so dosti dražji kot fokusne skupine, kajti stroški izpraševalcev se zaradi individualnega obravnavanja vsakega udeleženca močno povečajo.
- Na splošno globinski intervjuji ne dosežejo tako velike vpletenosti udeleženca, saj ti trajajo od 30 minut do 1 ure, kar je za nekatere vrste raziskav premalo.
- Potrebujejo dosti več časa za obdelavo podobne količine udeležencev, kajti izpraševalci lahko naredijo največ 4 do 5 intervjujev dnevno, z 2 fokusnima skupinama, na dan pa lahko pokrijejo 20 ljudi.
- Pri globinskih intervjujih je težko v udeležencu vzbuditi neko skupinsko dinamiko, ki bi izzvala določene odgovore, ki jih v osebni stiku ena na ena z izpraševalcem ne dosežemo.

Polstrukturirani intervju se uporablja, kadar želimo zbrati tudi nekatere dodatne informacije in priti do dodatnih spoznanj, pri čemer je stopnja obvladljivosti tovrstnega intervjuja zadostna. V primerjavi z nestrukturiranim je pri polstrukturiranem intervjuju večina vprašanj vnaprej določenih. Kljub temu je pri vsakem vprašanju prostor za podrobnejši odgovor oziroma misel (Wilkinson & Birmingham, 2003, str. 45).

Polstrukturirani intervju je izveden s pomočjo opomnika, ki vsebuje seznam vprašanj, ki morajo biti raziskana oziroma postavljena skozi določen intervju. Opomnik pomaga raziskovalcu pridobiti enake informacije od vseh sodelujočih v določeni raziskavi. Vsebine navedene v opomniku naj ne bi bile nujno raziskane po točnem vrstnem redu, ki je naveden na listu, vsekakor pa morajo biti vključene v intervju. Opomnik služi kot vodič skozi intervju in zagotavlja, da so vse bistvene vsebine za raziskavo med potekom intervjuja obdelane (Patton, 1987, str. 111).

5.2.2 Struktura in vsebina opomnika

Vprašalnik, ali bolje – opomnik (Priloga 5), je sestavljen iz dveh sklopov s skupno 20 vprašanji, ki ju povezuje vmesna predstavitev Reissove analize motivacije. Prvi sklop sestavljajo vprašanja, ki se dotikajo intervjuvančevega počutja v službi, zaznave njegove

(ne)zavzetosti ter morebitne postopke upravljalcev s človekovimi viri (ali drugih) s tem v zvezi. Drugi sklop sestavljajo vprašanja o povezanosti človekovih notranjih dejavnikov s stopnjo zavzetosti in njihovem videnju morebitnih načinov reševanja dotične problematike.

Pri izvedbi intervjujev je opomnik služil kot ogrodje, na katera so se nanašala morebitna druga, pojasnjevalna ali dodatna vprašanja.

5.2.3 Vzorčenje, zbiranje in kontroliranje podatkov

Za potrebe kvalitativnih raziskav se praviloma izberejo vzorčne enote, ki so po mnenju raziskovalca najboljši predstavniki določene skupine. To so t. i. namenski vzorci, saj jih raziskovalec izbere namenoma in niso predmet verjetnostnega vzorčenja. Tako namensko vzorčenje je dokaj poceni, hitro in ustrezno, ne omogoča pa direktnega posploševanja podatkov na določeno populacijo, ker ponavadi populacija ni jasno definirana. To vzorčenje je subjektivno in njegova vrednost je popolnoma odvisna od raziskovalčeve presoje, strokovnosti in kreativnosti (Malhotra & Birks, 2003, str. 364).

Za potrebe naše raziskave smo intervjuvali 30 zaposlenih iz različnih organizacij širom Slovenije. Intervjuvanci so zaposleni tako v profitnih kot neprofitnih organizacijah. Zastopane so proizvodne, trgovske in storitvene organizacije. Prav tako ne izstopa kateri od spolov, moških in žensk je polovica. Edini kriterij, katerega smo upoštevali, je velikost organizacij, kjer so zaposleni. Izbrali smo po deset zaposlenih iz organizacij s številom zaposlenih:

- manj kot 10 (stratum A),
- od 10 do 99 (stratum B),
- 100 ali več (stratum C).

Želeli smo namreč ugotoviti, ali večje organizacije po mnenju intervjuvancev bolje upravljajo z zavzetostjo zaposlenih kot manjša, ali ne.

Kvale (1996, str.14) opisuje izvedbo intervjujev preko sedmih stopenj:

1. Določanje tematike. Tematiko smo v grobem opredelili že na samem začetku izdelave magistrskega dela, sedaj smo jo samo dorekli.
2. Snovanje in načrtovanje. Pred pričetkom izvedbe intervjujev smo še enkrat temeljito preverili cilje in namen magistrskega dela, v skladu z njimi pripravili osnovna vprašanja, ki smo jih zapisali v opomnik, ter opredelili izbor intervjuvancev. Kvaliteta celotne raziskave je odvisna od njegove priprave, torej prav od tehtnega premisleka, ki ga snovanje in načrtovanje zahtevata.
3. Izvajanje intervjujev. Intervjuje smo izvajali osebno, večinoma na domu ali v pisarni intervjuvancev. Intervjuje smo telefonsko napovedali nekaj dni vnaprej, pojasnili smo, da je tema raziskave zavzetost zaposlenih, dodatnih pojasnil pred intervjuji nismo posredovali. Na tak način smo namreč želeli pridobiti čimbolj spontane, odkritosrčne in nepripravljene odgovore. V toku izvajanja intervjuja ni bilo prisotnih tretjih oseb, saj smo

želeli, da se intervjuvanci skoncentrirajo na intervju. Pri izvajanju intervjujev nam je bil v veliko pomoč opomnik, ki smo ga imeli stalno pred seboj, in s pomočjo katerega smo zagotovili enaka osnovna vprašanja vsem intervjuvancem. Približno polovica vprašanj (1. sklop desetih vprašanj) se je navezovala na trenutno delovno mesto, polovica (2. sklop desetih vprašanj) pa na prepoznane motivacijske dejavnike. Med obema sklopoma vprašanj smo intervjuvancem na kratko predstavili dva tipa vprašalnikov za analizo motivacije:

- a) primere Pogačnikovih lestvic delovne motivacije,
- b) vprašalnik za analizo motivacije na osnovi RPM.

Intervjuji so v povprečju trajali 60 minut.

4. Transkripcija oziroma prepis zvočnega posnetka pogovora predstavlja osnovo za nadaljnjo analizo. Vse intervjuje smo snemali in jih kasneje prepisali. Ker smo med izvajanjem intervjujev glede na potek pogovorov postavljali marsikatera dodatna vprašanja, smo bili pri prepisu pozorni na majhne, vendar pomembne podrobnosti, ki so ločevale odgovore med seboj.
5. Analiza: pri analizi nam je opomnik pomagal sestaviti posamezne tematske sklope in navzkrižne povezave, obdelavo vprašanj in postavitev domnev. Poleg same izvedbe intervjujev je analiza najzahtevnejši del raziskave, od katerega je odvisna stopnja uporabnosti in zanesljivosti raziskave. Glede na to, da je intervju vedno interaktiven proces dveh udeležencev, se subjektivnemu dejavniku ne da izogniti. Pomembno pa je, da se tega zavedamo in poskušamo biti pri analizi in predstavitvi podatkov karseda objektivni.
6. Verifikacija. Njen namen je določiti zanesljivost, veljavnost in splošno uporabnost metode. Verifikacijo odgovorov smo izvedli tako, da smo večini intervjuvancev poslali prepise intervjujev po elektronski pošti. Tistim, ki te možnosti nimajo, pa smo prebrali prepise po telefonu in jih prosili za morebitne popravke.
7. Poročanje: namen te zadnje faze izvedbe intervjujev je, da nam na primeren, berljiv in razumljiv način predstavi ugotovitve celotnega postopka raziskave.

5.3 Obdelava dobljenih podatkov

Pri obdelavi podatkov smo si pomagali s prepisi intervjujev ter z opomnikom. Intervjuvali smo 30 udeležencev, od tega je bilo 15 moških in 15 žensk, torej je bila zastopanost obeh spolov vsakega po 50 odstotkov. Povprečna starost intervjuvancev je bila 44,7 let, od tega je bil najmlajši star 26 let, najstarejši pa 61. V profitnih organizacijah je zaposlenih 24, v neprofitnih pa 6 udeležencev. 10 intervjuvancev je zaposlenih v organizacijah z do 10 zaposlenimi, 10 v organizacijah s številom zaposlenih od 10 do 99, 10 pa v organizacijah s 100 ali več zaposlenimi. Izobrazbena struktura intervjuvancev je prikazana v Tabeli 6.

Tabela 6: Izobrazbena struktura intervjuvancev

Stopnja izobrazbe	Število intervjuvancev	Odstotek intervjuvancev
Poklicna šola - IV.	2	6,66
Srednja šola - V.	9	30,00
Višja šola - VI/1	2	6,66
Visoka šola - VI/2	2	6,66
Univerzitetni študij - VII	15	50,00
Skupaj	30	

Tabela 7: Doba zaposlitve

Doba zaposlitve	V tej organizaciji	%	Na tem delovnem mestu	%
Manj kot 1 leto	2	6,66	4	1,33
Od 1 do 3 let	3	10,0	4	1,33
Od 4 do 10 let	6	20,0	7	23,33
Od 11 do 20 let	13	43,33	11	36,66
Več kot 20 let	6	20,0	4	1,33
Skupaj	30		30	

5.3.1 Prikaz rezultatov raziskave

Opomnik nam je dal možnost oblikovanja sledečih vsebinskih sklopov raziskave:

- počutje intervjuvancev na delovnem mestu, ki ga trenutno opravljajo:
 - a) zadovoljstvo udeležencev s svojo službo,
 - b) zadovoljstvo udeležencev s svojim delom,
 - c) zadovoljstvo udeležencev s trenutnim delovnim okoljem,
 - d) ali je spremljanje zavzetosti zaposlenih v njihovi organizaciji sistemsko urejeno,
- mnenja intervjuvancev o motivacijskih dejavnikih,
- mnenja intervjuvancev o predstavljenih motivacijskih vprašalnikih,
- mnenja intervjuvancev o tem, kdo naj bi bil zadolžen za spremljanje zavzetosti zaposlenega,
- mnenja in predlogi intervjuvancev, kako dvigniti nivo zavzetosti zaposlenih.

Počutje intervjuvancev na trenutnem delovnem mestu

Prvi sklop vprašanj se torej nanaša na trenutno stanje, zanima nas kako se udeleženci počutijo na svojem delovnem mestu, s čim so zadovoljni in kaj jih moti.

Ko smo jih povprašali, ali radi hodijo v svojo službo, jih je presenetljivo veliko, 21, odgovorilo s prepričljivim »da«. Odločen »ne« so izjavili 3. udeleženci, odgovori preostalih 6. pa si bili nekje vmes, navajali so odgovore kot »pretežno da«, »relativno da«, »še kar« ...

Lahko zaključimo, da je kar 70 % intervjuvancev zadovoljnih s svojo službo, kar je precej več kot kažejo druge raziskave.

Na vprašanje o zadovoljstvu s svojim delom (vsebino, naravo dela, izzivi dela ..) so vsi tisti, ki so na predhodno vprašanje odgovorili z »da«, tudi tokrat odgovorili z »da«. Z »da« so odgovorili tudi štirje tisti, ki so v zvezi s predhodnim vprašanjem imeli mešane občutke, z »ne« pa dva od tistih treh, ki so v celoti nezadovoljni s službo.

S širšim delovnim okoljem (odnosi z nadrejenimi, sodelavci, strankami, plača in sistem nagrajevanja, delovne razmere, informacijski sistem idr.), je zadovoljstvo izrazilo veliko manj udeležencev kot s samim delom, saj je z »da« odgovorilo samo 12 intervjuvancev. Odgovorov »ne« je bilo 5, »nekje vmes« pa 13.

Tabela 8: Zadovoljstvo intervjuvancev s trenutno službo

	Da	%	Ne	%	Nekje vmes	%	Skupaj
Ali radi hodite v svojo službo?	21	70	3	10	6	20	30
Ali imate svoje delo radi?	25	83,33	2	6,66	3	10	30
Kako ste zadovoljni z delovnim okoljem?	12	40,00	5	16,66	13	43,33	30

Sistemsko urejeno vprašanje spremljanja zavzetosti zaposlenih v svojih delovnih organizacijah je potrdilo 11 udeležencev. V vseh organizacijah iz stratuma C (100 ali več zaposlenih) imajo organizirane redne letne razgovore. Poleg njih je redne letne razgovore potrdil en intervjuvanec iz stratuma B (10 do 99 zaposlenih). En intervjuvanec iz stratuma C je navedel, da poleg rednih letnih razgovorov njegov neposredni vodja pogosto stimulira neformalne pogovore med njim in seboj ter med vsemi zaposlenimi v oddelku. Na vprašanje o tem, kako ocenjujejo kvaliteto takih letnih razgovorov, jih je kot ustrezen način spodbujanja motivacije zaposlenih označilo troje intervjuvancev. Eden od njih je pojasnil, da je bil letošnji razgovor v redu, saj ga je vodil novi vodja na ustrezen način, medtem ko je bila lanska izpeljava zelo slaba. Trije intervjuvanci navajajo letne razgovore kot popoln nesmisel, bolje bi bilo, da jih ne bi izvajali. Eden od slednjih treh je navedel, da se te razgovore uporablja za pridobivanje ocen zaposlenih od neposrednih vodij ter je od njih odvisna plača ter možnost napredovanja. Merjenje učinkovitosti zaposlenih se torej prenaša v roke neposredno nadrejenim brez uporabe kakršnihkoli objektivnih meril. Pred obdobjem izvajanja letnih razgovorov so, po mnenju našega intervjuvanca, on in njegovi sodelavci v krču, stresu, kar ustvarja izjemno negativno delovno razpoloženje. Preostalih pet intervjuvancev, ki imajo letne razgovore, je označilo njihovo vsebino in izvajanje kot nepomemben način motiviranja zaposlenih, saj jih naredijo samo zato, »da se odključa, da so jih izpeljali«.

V 19 organizacijah od 30 sistemske spremljanje zavzetosti zaposlenih torej ni urejeno, v 10 od teh 19 ni organizirane nikakršne oblike spremljanja. V preostalih 9 organizacijah pa sicer

sistemske spremljanje res ni urejeno, pač pa so ponekod bolj ponekod manj prisotni neformalni pogovori. Te neformalne pogovore so vsi, ki so v njih udeleženi, označili kot zelo pomemben način stimulacije motivacije zaposlenih. Zanimivo je, da se največ neformalnih pogovorov opravi v najmanjših organizacijah (v 6. od 10. organizacijah stratuma A, kjer je število zaposlenih do 9). V stratumu B je praksa neformalnih pogovorov prisotna le v 3. organizacijah. Če povzamemo: največ organizacij (6), kjer ni nikakršnega spremljanja zavzetosti zaposlenih, je iz stratuma B, nekaj manj (4) pa iz stratuma A. V vseh organizacijah stratuma C že več let izvajajo redne razgovore 1-krat letno, praksa neformalnih pogovorov pa v teh največjih podjetjih ni uveljavljen način za spremljanje zavzetosti zaposlenih.

Mnenja intervjuvancev o motivacijskih dejavnikih

Glede na namen in cilje raziskave je bilo osrednje vprašanje intervjuja zastavljeno kot 11. vprašanje: koliko je po vašem mnenju zavzetost zaposlenih na delovnem mestu povezana z notranjimi (osebnost, značaj, vrednote, notranji vzgibi) dejavniki in koliko z zunanjimi (plača, sodelavci, nadrejeni, pogoji dela, širše delovno okolje ..) dejavniki? Prosimo opišite z odstotki.

Prejeti odgovori so bili zanimivi in raznovrstni, glede na njihovo vsebino smo jih razvrstili v pet kategorij (Tabela 9).

Tabela 9: Vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov na zavzetost zaposlenih

Vpliv dejavnikov	Število odgovorov	Odstotek odgovorov
Pomembnejši so zunanji dejavniki (40 : 60)	1	3,33
Oboje je pomembno, približno 50 : 50, odvisno od človeka in od trenutka	13	43,33
Oboje je pomembno, vendar so pomembnejši notranji dejavniki	13	43,33
Odvisno od delovnega mesta, pri tistih zaposlenih, ki delajo na nižje ovrednotenih delovnih mestih, so pomembnejši zunanji dejavniki, pri tistih z višje ovrednotenimi delovnimi mesti pa notranji dejavniki	2	6,66
Pomembni so samo notranji dejavniki	1	3,33
Skupaj	30	

Mnenja intervjuvancev o predstavljenih motivacijskih vprašalnikih

Na sredini intervjuja smo postavljanje vprašanj intervjuvancem na kratko prekinili in jim predstavili dva različna pristopa k analizi motivacije (glej točko 5.2.3 izvedba intervjujev). Prvi pristop poudarja tista vprašanja, ki se nanašajo na zunanje dejavnike motivacije (te vrste vprašalnikov so v sedANJI praksi najpogosteje uporabljeni), drugi, vprašalnik na osnovi RPM, pa se osredinja na analizo notranjih dejavnikov. Po kratki predstavitvi vprašalnikov smo

intervjuvancem zastavili vprašanje, kaj menijo o opisanih dveh pristopih. Njihovi odgovori so bili dokaj enotni, vsi intervjuvanci so navedli, da bi bilo najbolje kombinirati oba vprašalnika. Na ta način bi po njihovem mnenju zagotovili analizo tako notranjih kot zunanjih dejavnikov. Prvi pristop so prepoznali kot širšega, bogatejšega, drugega pa kot ožjega, vendar pomembnejšega, tudi kot tistega, ki prvemu manjka. Šele drugi pristop se po njihovem mnenju dotika neposredno bistva posameznika, zaradi tega se je vsem, brez izjeme, zdel nujen sestavni del analize motivacije. Drugi pristop so opisali še kot »boljšega, globljega«. Navedli so, da bi šele uporaba obeh pokazala vse pomembne dejavnike motivacije, ki so pri vsakem posamezniku prepleteni. Skratka: najboljša bi bila kombinacija obeh pristopov, pomembnejši so notranji vidiki motivacije, vendar je potrebno upoštevati tudi zunanje.

Na vprašanji: »Ali bi bilo po vašem mnenju več ljudi zadovoljnih s svojim profesionalnim delom, v kolikor bi pri kadrovanju uporabljali tudi RPM?« in »Ali smatrate, da bi bilo smiselno ob zaposlovanju poleg ustreznosti izobrazbe, delovnih izkušenj, psiholoških testov idr. upoštevati tudi (ne)skladnost dela ali organizacije z osebnostjo kandidata?« so vsi kandidati odgovorili pritrdilno. Vendar pa so izrazili tudi pomisleke. Osnovni pomislek je bil, da ob prijavi na prosto delovno mesto ljudje razmišljamo samo o tem, kako bi službo dobili *mi*, in ne kdo drugi od morebitno prijavljenih kandidatov. Naš osnovni interes v takem trenutku je postati zaposlen človek. Ker želimo napraviti najboljši vtis, tudi na vprašalnik RPM po vsej verjetnosti ne bi odgovarjali pošteno in odkritosrčno. Odgovarjali bi tako, kot bi presodili, da izpraševalec oziroma delodajalec glede na razpisano delovno mesto in podjetje želi slišati. Drugi pomislek v zvezi s kadrovanjem s pomočjo RPM pa je bil, da se že sedaj tekom postopka izbire kandidatov izvajajo psihološki testi, zakaj bi jih torej delali dvakrat?

Vprašanje o tem, ali se strinjajo s predpostavko, da je samomotivacija povezana s skladnostjo dela in organizacije z osebnostjo zaposlenega, so nekateri intervjuvanci komentirali kot retorično vprašanje. 29 intervjuvancev je odgovorilo: »Seveda se strinjam«. En intervjuvanec je odgovoril, da samomotivacije ni, da je izmišljen konstrukt. Izrazil je mnenje, da se noben posameznik ne more samomotivirati zato, da bo delal za drugega (oziroma druge).

Na vprašanje pod zaporedno številko 17: »Ali bi se vam zdelo smiselno uporabiti RPM tudi za že zaposlene ljudi, ki izkazujejo nezavzetost pri delu?« odgovori niso bili niti odklonilni niti pritrdilni. Intervjuvanci so v veliki večini odgovarjali v smislu: najbrž nima smisla izvajati analize motivacije s pomočjo RPM, če je zaposleni nezadovoljen s plačo. Ali: kako bi rešili problem nezavzetosti s vprašalnikom RPM, če se zaposleni ne razume s svojim šefom? Na to vprašanje so intervjuvanci najprej reagirali tako, da so odgovorili s svojim vprašanjem. Ko pa smo pojasnili, da predpostavljamo, da se vprašalnik RPM uporabi šele tedaj, če se predhodno vzrok nezavzetosti odkrije v notranjih dejavnikih, potem so se z uporabo vprašalnika RPM strinjali vsi intervjuvanci.

Mnenja intervjuvancev o tem, kdo naj bi bil zadolžen za spremljanje zavzetosti zaposlenega

Tudi pri odgovorih na vprašanje, kdo je po njihovem mnenju zadolžen za spremljanje

zavzetosti zaposlenih, so bili vsi intervjuvanci, razen enega, soglasni: neposredni nadrejeni. Samo en odgovor se je glasil, da bi za to moral skrbeti nekdo iz kadrovske službe. So pa v zvezi s tem vprašanjem in odgovorom nanj imeli mnogi intervjuvanci pomislek, koliko so vsi »neposredno nadrejeni« na vseh nivojih poslovanja, usposobljeni za nalogo spremljanja zavzetosti svojih podrejenih. Omeniti moramo, da smo pri poglobljanju razmišljanja pomagali s postavljanjem dodatnih vprašanj. Tako smo na primer pri tem vprašanju, če oz. ko se je posamezni intervjuvanec sam vprašal o primernosti vodij za to nalogo, postavili dodatno vprašanje: »Če neposredni nadrejeni ni dovolj usposobljen, kdo naj potem skrbi za spremljanje zavzetosti?« To dodatno vprašanje je vedno pripeljalo do sledečega (ali po vsebini enakovrednega) odgovora: pristojen in odgovoren za spremljanje zavzetosti vsekakor mora biti neposredno nadrejeni, če ni usposobljen, se mora pač usposobiti. Kadrovska služba, kadar jo seveda podjetje ima v svoji organizacijski shemi, pa mora za to poskrbeti.

Mnenja in predlogi intervjuvancev, kako dvigniti nivo zavzetosti zaposlenih

Mnenja in predloge intervjuvancev, kako dvigniti zavzetost zaposlenih, smo pridobili s pomočjo dveh, na koncu zastavljenih vprašanj: »Zavzetost zaposlenih – kako jo vzpodbuditi?« in »Ali imate v zvezi z obravnavano problematiko kakšne predloge, mnenja?«

Razmišljanja, predlogi in nasveti naših intervjuvancev so bili ponovno pestri in raznoliki:

- če nadrejeni opazi, da njegov podrejeni ne dela zavzeto, naj se najprej odkrito pogovori z njim (najpogostejši odgovor),
- osebni vidik človeka je zelo pomemben in zelo zanemarjen,
- posameznik se mora počutiti kot del kolektiva,
- finančno nagrajevanje (lahko tudi kot izplačilo dela dobička) je potrebno v večji meri, kot do sedaj, vezati na uspešnost zaposlenega in organizacije,
- zaposlenemu je potrebno dati tako delo, ki ga zanima,
- izjemno pomembna je pohvala nadrejenega in pozitivna mikro klima,
- zaposleni mora imeti možnost soodločanja pri pomembnejših odločitvah,
- izredno pozitivno vlogo imajo kvalitetni neformalni pogovori, pozitiven medosebni odnos,
- izjemnega pomena je visoko razvita čustvena inteligenca nadrejenih vodij,
- pomembna momenta sta: jasnost in smisel dela,
- poiskati osebni motiv in izziv,
- delegiranje nalog, omogočiti in zahtevati samostojnost in odgovornost zaposlenega,
- pomemben je osebni stik, osebni pristop,
- zaposleni mora imeti občutek, da je pomemben,
- pristop k reševanju (ne)zavzetosti naj bo odvisen tudi od starostne strukture zaposlenih,
- kadar se zaposleni ne počuti dobro na določenem delovnem mestu in ne more nič narediti za boljše stanje, naj ne vztraja v tej službi, ampak naj jo poskuša zamenjati,
- pri nekaterih zaposlenih finančna stimulacija deluje, pri drugih ne. Vodja mora pri vsakem posamezniku poiskati »njemu lastne stimulatorje«,
- preveriti vodstveni kader, ali znajo delati z ljudmi,

- posebnosti (manjšega) okolja,
- v preizkusni dobi (npr. prve tri mesece po pričetku dela na novem delovnem mestu) spremljati psihološke vidike vklopiteve zaposlenega na delovno mesto in v kolektiv, ne samo finančne,
- v procesu kadrovanja bi lahko vprašanje: »Kakšni so tvoji hobiji?« povezali z lastnostmi delovnega mesta,
- red v podjetju.

5.3.2 Analiza rezultatov raziskave

Vida (2008, str. 5) analizo podatkov kvalitativne analize definira kot proces iskanja smisla, ustvarjanja strukture iz podatkov ter podajanje ugotovitev. Bistvo analize je torej razmišljanje, interpretacija in strukturiranje podatkov.

Pri analizi rezultatov smo uporabili nekaj od naštetih analitičnih postopkov, ki jih navajata Ghauri in Gronhaug (2005, str. 207), ko gre za kvalitativno raziskavo: kategorizacija, abstrakcija, primerjava, dimenzioniranje, združevanje, ponavljanje in zavračanje.

Patton (2002, str. 438-440) meni, da sta za analizo polstrukturiranega globinskega intervjuja primerna dva pristopa. Posamezne enote oziroma posamezne intervjuvance lahko analiziramo vsakega posamezno ali pa z navzkrižno analizo povezujemo odgovore vseh udeležencev in iščemo globino in/ali širino odgovorov na posamezno vprašanje. Mi smo se odločili za navzkrižno analizo.

5.3.2.1 Zadovoljstvo s trenutno službo in spremljanje zaposlenih

Povezava odgovorov v zvezi z zadovoljstvom v službi, z delom in delovnim okoljem je zelo zanimiva. Od 21 intervjuvancev, ki so izrazili zadovoljstvo s svojo službo, je 10 (47,62 %) takih, ki so zadovoljni tako z vsebino svojega dela kot s širšim delovnim okoljem. Velikost podjetja za njihovo zadovoljstvo ni relevantno, saj so trije od teh 10 zaposleni v organizaciji iz stratuma A, trije v organizaciji iz stratuma B in štirje v organizaciji iz stratuma C. Poleg teh 10 je zadovoljstvo s službo izrazilo še 11 tistih intervjuvancev, ki so z delom bodisi v celoti ali delno zadovoljni, nezadovoljni pa so z delovnim okoljem. Med odgovori ni bil niti eden takšen, da bi intervjuvanec izrazil zadovoljstvo z delom, s službo pa ne, torej da bi ga delovno okolje motilo v taki meri, da bi izrazil nezadovoljstvo s službo.

V celoti nezadovoljna sta dva intervjuvanca. Zanimiva je sledeča povezava: oba intervjuvanca, ki sta nezadovoljna z delom, sta izrazila nezadovoljstvo tudi s službo. Poleg njiju je nezadovoljstvo s službo izrazil tudi udeleženec, ki je z delom le delno zadovoljen, ni pa zadovoljen z delovnim okoljem. Pač pa so preostali 4, ki so poleg omenjenega nezadovoljni tudi z delovnim okoljem, izrazili bodisi delno ali splošno zadovoljstvo s službo.

Ko smo analizirali prejete odgovore, povezane z zadovoljstvom naših intervjuvancev z njihovo službo, smo bili presenečeni. Presenetila sta nas tako visok odstotek izražene

zadovoljstva s svojo službo, kot še večji odstotek izraženega zadovoljstva s svojim delom. Verjetno gre vzroke za tak rezultat iskati v visoki povprečni izobrazbeni strukturi intervjuvancev.

Redne letne razgovore imajo organizirane v 11 od 30 organizacij (vse iz C in ena iz stratumu B), vendar pa sta njihova izvedba in rezultat slabo ocenjena. Toliko udeležencev, kolikor jih je razgovore pohvalilo, jih je tudi izredno negativno označilo. Preostalih 5 pa ne vidi smisla v njihovem izvajanju, čeprav jih tudi ne motijo (če izvajamo neproduktivno trošenje časa vseh vpletenih v take razgovore).

Tekom poteka intervjujev smo prišli do zaključka, da obstaja problem slabega spremljanja zavzetosti zaposlenih predvsem v organizacijah iz stratumov B in C, medtem ko je večina zaposlenih iz stratumu A opisala učinkovite neformalne pogovore s svojim vodjem ter med sodelavci. To niti ne preseneča, saj vemo, da je komunikacija v manjših sredinah lažja in ponavadi bolj pristna, bolj osebna. Odgovori na vprašanje spremljanja zavzetosti so pokazali, da je največji problem prav v srednje velikih organizacijah, kjer izgine pristni stik med zaposlenimi, ker jih je že preveč, sistemsko spremljanje pa ni urejeno, ker je zaposlenih še premalo. Ob tem sicer predpostavljamo, da letni razgovori imajo svojo funkcijo, praksa pa kaže, da svojega namena ne uresničujejo.

5.3.2.2 Motivacijski dejavniki

Udeleženci raziskave so v povprečju dali notranjim motivacijskim dejavnikom pomensko prednost pred zunanjimi. Samo 1 od 30. udeležencev (oz. 3,33 %) intervjuja je navedel, da imajo zunanji motivatorji pri dvigovanju zavzetosti na delu večjo težo od notranjih, opredelil je razmerje 60:40 v korist zunanjih dejavnikov. Vsi ostali intervjuvanci (torej 96,33 %) so navajali, da so notranji vidiki vsaj enako oziroma bolj pomembni od zunanjih, 1 udeleženec je celo navedel, da so zanj pomembni samo notranji vidiki. Tu se nam zdi pomembno opozoriti na mnenje dveh intervjuvancev, da je izraženost obeh vidikov odvisna od zahtevnosti delovnega mesta. Podoben odgovor so navedli tudi udeleženci, ki so mnenja, da so pomembni tako notranji kot zunanji vidiki, in da je njihovo razmerje odvisno od človeka in od časa, tj. obdobja v posameznikovem življenju.

5.3.2.3 Motivacijski vprašalniki

Mnenja intervjuvancev v zvezi s primernostjo vprašalnikov za analizo motivacije, ki se osredinjajo na zunanje stimulatorje motivacije (običajni vprašalniki), in vprašalnikov, ki poudarjajo notranje stimulatorje (vprašalnik na osnovi RPM), so bila enotna: najboljša je njihova kombinacija. Analiza motivacije bo učinkovita, če bomo uporabili tako ene kot druge, saj bomo na ta način pokrili širši spekter motivacijskih dejavnikov.

Kljub načelnemu strinjanju z uporabo vprašalnika RPM v procesu kadrovanja, kar bi omogočilo boljše usklajenost delovnega mesta z osebnostjo kandidata, so intervjuvanci s tem v zvezi izražali pomisleke. Ali bi bilo možno uporabo vprašalnika v praksi učinkovito izvajati,

glede na to, da smo se ljudje pripravljani za doseg cilja (v tem primeru zaposlitve) tudi lagati?

Sposobnost samomotivacije oz. samoiniciative, tako zaželene lastnosti vsakega zaposlenega, je po mnenju 29 udeležencev (96,33 %) vsekakor povezana z notranjimi stimulatorji motivacije. Če je delovno mesto skladno z osebnostjo zaposlenega, je izpolnjen osnovni pogoj za začetek procesa samomotivacije. En intervjuvanec se z navedenim ni strinjal, bil je mnenja, da je samomotivacija v primeru, ko zaposleni ni sam tudi (so)lastnik organizacije, nemogoča in je kot taka izmišljen konstrukt.

Vprašanje o smiselnosti uporabe vprašalnika RPM za že zaposlene osebe, smo morali tekom intervjuja pojasniti z dopolnitvijo, da se predpostavlja predhodna ugotovitev, da je vzrok nezavzetosti pri določenem posamezniku potrebno iskati med notranjimi dejavniki motivacije. Po tej dopolnitvi, ko smo torej izločili zunanje dejavnike kot možen glavni vzrok nezavzetosti, so se vsi intervjuvanci strinjali, da je smiselno uporabiti vprašalnik RPM za analizo notranjih vidikov motivacije.

5.3.2.4 Kdo je zadolžen za spremljanje zavzetosti zaposlenih?

Tudi pri vprašanju, kdo bi po njihovem mnenju moral biti zadolžen za spremljanje zavzetosti zaposlenih, so bili intervjuvanci zelo enotni; vsi razen enega so navedli, da bi to moral biti neposredno nadrejeni. V kolikor ta ni usposobljen za opravljanje te naloge, se mora usposobiti. Samo en udeleženec je navedel, da bi za spremljanje zavzetosti zaposlenih morala biti zadolžena odgovorna oseba iz kadrovske službe. Tu je potrebno poudariti pomen besede »spremljati«. Intervjuvanci so namreč svoje odgovore dopolnjevali z mnenjem, da je za spremljanje zavzetosti res zadolžen neposredni vodja, vendar ni nujno, da je on zadolžen tudi za »reševanje« problema nezavzetosti. Reševanje problema nezavzetosti je namreč bistveno težji problem, ki ga pogosto neposredno nadrejeni ne bo znal razrešiti. Najlažje je reševati težave, ki izhajajo iz motečih zunanjih dejavnikov, precej težje pa je reševati nezavzetost, ki je povezana z notranjimi dejavniki. V primeru, da se ugotovi, da npr. zaposleni enostavno nima rad svojega dela, mora neposredni vodja, po mnenju intervjuvancev, poiskati strokovno pomoč.

5.3.2.5 Mnenja in predlogi, kako dvigniti nivo zavzetosti

Raziskovalna naloga je v tem sklopu vprašanj postregla z res raznovrstnimi in mnogoterimi predlogi in razmišljanji. Skorajda bi lahko rekli, da je vsak od intervjuvancev imel svoj predlog. Najpogostejši odgovor je vendarle bil, da se mora z nezavzetim zaposlenim neposredno nadrejeni vodja najprej pogovoriti. Skozi pogovor naj vodja poskuša odkriti vzrok nezavzetosti. Poleg navedene osnovne usmeritve pa so udeleženci navedli še 22 drugih pogledov na to, kaj se njim osebno zdi najpomembneje za dvig zavzetosti zaposlenih. Navedeni so v točki 5.3.1, vsi so zanimivi in vredni obravnave.

5.3.3 Ključne ugotovitve raziskave

Osnovna in najpomembnejša ugotovitev prvega sklopa vprašanj je, da intervjuvanci svoje zadovoljstvo s službo v največji meri povezujejo z zadovoljstvom z delom, ki ga opravljajo. Tudi delovno okolje je pomembno, vendar manj kot delo samo. Notranji stimulatorji motivacije so močnejši od zunanjih. Če smo z delom zadovoljni, bomo ob še znosnih motnjah iz okolja zadovoljni tudi s službo. Če pa postanejo razmere, vezane na delovno okolje, preveč moteče ali nevzdržne, nam tudi delo, pisano na kožo, ne pomaga več v taki meri, da bi z veseljem odhajali v službo. V kolikor nas delo, ki ga opravljamo, ne osrečuje, nas še tako ugodno okolje ne more stimulirati toliko, da bi zavzeto delali.

Skladnost delovnega mesta z osebnostjo zaposlenega je tista komponenta, ki odloča o tem, ali so izpolnjeni osnovni pogoji za dolgoročno motivacijo. Ko je ta pogoj izpolnjen, bo zaposleni delal zavzeto. Zanimiva je ugotovitev, da so pomembni tako notranji kot zunanji stimulatorji, da pa je razmerje njihovega vpliva na motivacijo zaposlenih odvisno od zahtevnosti delovnega mesta. Zaposleni, ki delajo na delovnih mestih nižje zahtevnosti, dajejo prednost zunanjim vidikom, zaposleni, ki delajo na delovnih mestih višje zahtevnosti, pa notranjim! Pomembna je tudi časovna komponenta. Pri istem zaposlenem se odnos v korist enim ali drugim vidikom spreminja, mlajši ljudje dajejo prednost zunanjim vidikom, starejši notranjim.

Redni letni razgovori so organizirani v vseh večjih organizacijah, v našem primeru v vseh organizacijah s številom zaposlenih 100 ali več. Odgovori intervjuvancev so pokazali, da v praksi zelo šepa kakovost njihove izvedbe, ki je močno odvisna od konkretnega voditelja. Četudi je namen razgovorov dober, so na žalost v veliko podjetjih postali sami sebi namen in ne pripomorejo k dvigu motivacije zaposlenih. Včasih lahko postanejo celo moteči z negativnimi posledicami. Precej boljše orodje za spremljanje zaposlenih so intervjuvanci prepoznali v neformalnih pogovorih. Najpomembnejši med njimi se seveda odvijajo med zaposlenim in njegovim vodjem, pomembni pa so tudi sproščeni, osebni stiki med vsemi sodelavci. Takšni neformalni pogovori se najpogosteje odvijajo v manjših sredinah, ki to omogočajo na neopazen način. V takih sredinah drugačnega spremljanja zavzetosti zaposlenih niti ne potrebujejo, saj je ta dovolj učinkovit.

Glede na to, da so za dvig motivacije in posledično zavzetosti »odgovorni« tako notranji kot zunanji dejavniki, je potrebno zagotoviti analizo tako enih kot drugih. Dosedanji motivacijski vprašalniki dajejo prednost zunanjim dejavnikom. To pomanjkljivost odpravlja, v raziskavi predstavljen, vprašalnik na osnovi RPM, ki se posveča notranjim dejavnikom. Skozi 16 osnovnih želja analiziramo osebnost zaposlenega, in dobljene podatke primerjamo z lastnostmi delovnega mesta. Tako lahko na enostaven način ugotovimo skladnost delovnega mesta z osebnostjo zaposlenega. Intervjuvanci so se strinjali z domnevo, da bi več zaposlenih zavzeto delalo, če bi pri kadrovanju (in kasneje pri analizi notranjih vzrokov nezavzetosti že zaposlenega posameznika) uporabljali vprašalnik RPM, in na tak način zagotovili večjo skladnost zaposlenih z njihovim delovnim mestom.

Za spremljanje zavzetosti zaposlenega je po mnenju intervjuvancev zadolžen neposredni nadrejeni. Ampak samo za spremljanje, ne pa vedno tudi za reševanje. Seveda lahko problem nezavzetosti v enostavnih primerih (npr. prehladno delovno okolje) reši kar neposredni vodja, v zapletenejših primerih pa je dolžan priskrbeti zaposlenemu strokovno pomoč.

Nivo zavzetosti zaposlenih se lahko dvigne na različne načine, najpomembneje je, da upad zavzetosti sploh opazimo in se o njem pogovorimo. Zaposleni potrebujejo občutek, da so pomembni, da so del kolektiva, in da ni vseeno, kako se počutijo in kako delajo. Že samo zavedanje, da jih nekdo neprestano spremlja (seveda ne samo preko normiranih delovnih učinkov), predstavlja določen stimulans zaposlenemu.

Poleg navedenega imajo pri dvigovanju zavzetosti zaposlenih po mnenju intervjuvancev pomembno vlogo sledeči vidiki:

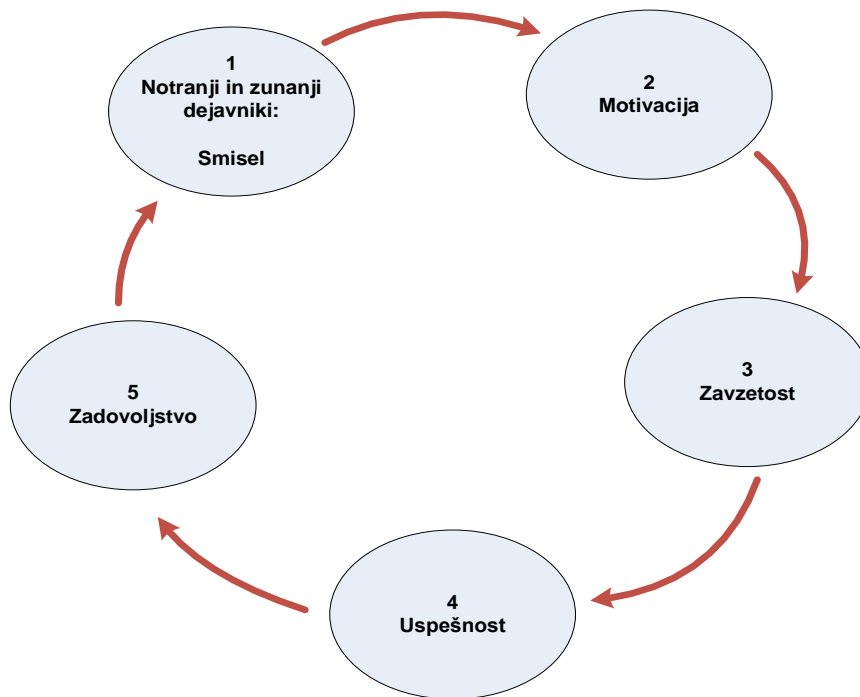
- Osebnostni vidik človeka je zelo pomemben, poiskati je potrebno osebni motiv in izziv.
- Zaposlenemu je potrebno dati tako delo, ki ga zanima in je skladno z njegovo osebnostjo.
- Pomembni momenti so: jasnost in smisel dela.
- Izjemno pomembna je visoka čustven inteligenca vodij, kar je potrebno preverjati in izpopolnjevati.
- Zaposleni mora imeti možnost soodločanja pri pomembnejših odločitvah (občutek upoštevanosti).
- Pozitivna vloga neformalnih pogovorov, osebnega stika oz. pristopa, pozitivnega medosebnega odnosa.
- Finančno nagrajevanje mora biti v znatni meri vezano na uspešnost zaposlenega in organizacije.
- Odstraniti je potrebno preveč moteče zunanje dejavnike (na primer občutek nepravičnega nagrajevanja je lahko »ubijajoč« demotivator).
- Vsi ljudje smo unikatni, vsem pa prija pohvala.

6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Dvigovanje zavzetosti zaposlenih zaradi svoje kompleksnosti in prepletenosti različnih dejavnikov zagotovo predstavlja težko nalogo vsakemu managementu. Raziskovalna naloga nas je privedla do spoznanja, da se vse preveč vrtimo okoli oblike, namesto vsebine problema. Usmerjeni smo v analizo tistih dejavnikov, ki jih je najlažje opaziti, tisti težje vidni nam ostajajo skriti. Preveč pozornosti smo namenili zunanjih stimulatorjem motivacije ter vidnemu in merljivemu zadovoljstvu zaposlenih, zanemarili pa smo tiste dejavnike, ki odločilno in dolgoročno vplivajo na ključni element na poti do zavzetosti, torej na motivacijo. To namreč niso zunanji, temveč notranji stimulatorji motivacije. Kot lahko vidimo na sliki 9, gre pot do zavzetosti vedno preko motivacije. Če torej po preteku začetnega zagona nismo več zavzeti, nismo dolgoročno motivirani. Zakaj nismo motivirani? Ker nismo našli sebi lastnih notranjih stimulatorjev motivacije. Popolnoma vseeno je, kaj stimulira našega sodelavca ali druge zaposlene, pomembno je najti »svoje« notranje stimulatorje, ki so v globoki povezavi z našo

osebnostjo. In to velja za vse zaposlene.

Slika 9: Vzročno-posledične povezave osnovnih elementov



6.1 Zaznava nezavzetosti zaposlenega ali njenega upadanja

Dolžnost neposrednega vodje je, da zazna upadanje zavzetosti zaposlenega, pasivno opravljanje delovnih nalog ali neučinkovitost. Te naloge ne more prevzeti nihče drug, saj nihče drug ne izpolnjuje dveh osnovnih pogojev, to je imeti neposreden stik z zaposlenim ter biti kompetenten za spremljanje oz. vodenje zaposlenega. Zato je v rokah vodij vseh nivojev velika odgovornost, povezana z reševanjem problema nezavzetosti. Če namreč neposredni vodja nezavzetosti ne opazi in ne da prvega signala za alarm, se problem ne bo začel reševati in možno je, da bo nezavzeti zaposleni delal nezavzeto do upokojitve.

Včasih lahko predhodni signal kasnejše nezavzetosti vodja prepozna v daljšem nezadovoljstvu zaposlenega. Vedeti namreč moramo, da zanemarljivo malo ljudi lahko na dolgi rok dela zavzeto, če so zelo nezadovoljni (iz tega dejstva smo napačno sklepali, da bo zadovoljen človek delal zavzeto, kar pa ne drži, saj je zaposleni lahko zadovoljen, pa bo vseeno delal nezavzeto). V kolikor vodja torej opazi, da zaposleni večkrat izrazi nezadovoljstvo, mora takoj pričeti z odstranjevanjem vzroka nezadovoljstva. Na ta način lahko prepreči upad zavzetosti.

6.2 Ugotoviti srž problema in poiskati rešitev

Ko torej vodja ugotovi, da zaposleni dela nezavzeto, ali da njegova zavzetost pada, je čas za ukrepanje, za pričetek reševanja nezavzetosti. Nekatere težave lahko reši že neposredni vodja, če se z zaposlenim odkrito pogovori. Pogovor naj bo neformalen in pozitivno naravnani.

Potrebno je poiskati vzrok problema in njegovo rešitev. Analiza notranjih in zunanjih stimulatorjev motivacije je tu ključnega pomena, saj se pri vsakem posamezniku razlikujejo, pa tudi isti posameznik tekom časa daje prednost zdaj enim, zdaj drugim dejavnikom. Če zaposleni in vodja ugotovita, da nezavzetost povzroča zunanji dejavnik, morata skupaj najti ustrezno rešitev, v kolikor je seveda to mogoče. Če pa ugotovita, da nezavzetost povzroča globlji vzrok (notranji dejavnik), katerega vodja ne bo znal razrešiti, je potrebno organizirati pomoč ustreznega strokovnjaka. Ključ za rešitev problema nezavzetosti zaposlenih je, da se za vsakega posameznika poišče njemu lastne stimulatorje. Nekomu bo motivacijo dvignila finančna stimulacija, drugemu morda bolj dinamično delovno mesto.

Pomoč ustreznega strokovnjaka, na primer delovnega svetovalca, lahko poišče vodja sam ali s pomočjo kadrovske službe. Ključni detajl pri nadaljnji obravnavi nezavzetosti je, da se začnemo ukvarjati s posameznikovo notranjostjo, njegovo osebnostjo, značajem in vrednotami. Ko delovni svetovalci opravijo pogovore z zaposlenim, morajo svetovati delovno mesto, primerno obravnavanemu zaposlenemu. Idealno bi bilo, da bi kot zaključek svetovalnega procesa zaposleni, delovni svetovalci in kompetentni vodja skupaj prevetrili možnosti premestitve na drugo delovno mesto, v kolikor je to potrebno, oziroma skupaj poiskali drugo ustrezno rešitev.

6.3 Sistemsko reševanje problema nezavzetih zaposlenih

Na osnovi naše empirične raziskave lahko zaključimo, da sistemsko urejenega pristopa reševanja problema nezavzetosti zaposlenih sploh nimamo. Raziskava je postregla s presenetljivim podatkom, da je spremljanje zavzetosti zaposlenih še najbolj urejeno v manjših delovnih sredinah, kjer lahko vodje s pomočjo neformalnih pogovorov dnevno spremljajo delo in razpoloženje zaposlenih. Logično sklepanje kot tudi odgovori udeležencev raziskave nam pomagajo do zaključka, da je neposredno nadrejeni vodja torej tisti, ki je za zaznavo nezavzetosti in ukrepanje s tem v zvezi prvi odgovoren. Potrebno je torej določiti pristojnosti in odgovornosti vodij za aktivnejše spremljanje zavzetosti zaposlenih! V prid takemu razmišljanju govori tudi dejstvo, da, če posplošimo in zaokrožimo, zavzeto dela le tretjina ljudi, naši vodje pa tega niti ne opazijo?

V toku raziskave se je izpostavilo vprašanje usposobljenosti vodij za tako zahtevno nalogo. Glede na ugotovitev, da te naloge ne more prevzeti nihče drug, se morajo vodje za to nalogo pač usposobiti. Usposobiti se morajo do te mere, da bodo znali prepoznati upadanje zavzetosti, se odkrito pogovoriti z zaposlenim in poskušati najti vzrok problema. V kolikor je problem lažje rešljiv, ga lahko poskuša rešiti neposredni vodja sam. V kolikor je vzrok nezavzetosti v zunanjih dejavnikih stimulacije, ki pa je zaradi svoje specifičnosti težje rešljiv, mora vodja rešiti problem s pomočjo sodelavcev ali nadrejenih. Če vzroki za nezavzetost izhajajo iz globljih, notranjih vzrokov, mora vodja poiskati pomoč strokovnjakov s področja delovnega svetovanja. Zavedati se je potrebno, da dolgoročno ali trajno motivacijo vzpodbujajo samo notranji stimulatorji, ki izhajajo iz človeka samega, njegove osebnosti in vrednot.

Sistemsko reševanje problema nezavzetosti mora v velikih podjetjih vsekakor predlagati in organizirati kadrovska služba. Spremljanje zavzetosti zaposlenih bi morala postati prednostna naloga vseh kadrovske služb. Kadrovske strokovnjaki morajo zagotoviti izobraževanja in izpopolnjevanja oddelčnih vodij za prepoznavo in začetno reševanje problema nezavzetosti. V organizacijsko kulturo je potrebno sistematično vpeljevati vrednote in prednosti čustvene inteligence vodij na vseh nivojih. Ključ do rešitve problema nezavzetosti zaposlenih je v usposobljenosti vodij vseh nivojev za njeno prepoznavanje in začetno reševanje. Vendar ne tako kot do sedaj, ko smo analizirali in reševali pretežno zunanje stimulatorje motivacije. Najprej morajo vodje najti vzrok nezavzetosti, in, če se izkaže, da težav ne povzročajo zunanji dejavniki motivacije temveč notranji, poiskati pomoč delovnega terapevta. Delovno svetovanje je v aktualni praksi prej svetla izjema kot ustaljena praksa. Kadrovska služba mora delovno svetovanje vpeljati v svojo ustaljeno vsakodnevno prakso, dosegljivo vsakemu zaposlenemu. Pravzaprav mora kadrovska služba vzpostaviti in vzdrževati celoten mehanizem ohranjanja zavzetosti zaposlenih, da bo deloval usklajeno in na dolgi rok. Koncept zavzetih zaposlenih mora postati sestavni del organizacijske kulture.

Koncept zavzetih zaposlenih je kompleksen model zadovoljevanja vseh tistih dejavnikov, ki skrbijo za trajno delovno motivacijo zaposlenega ob hkratnem preprečevanju vpliva demotivacijskih faktorjev (Slika 10).

Slika 10: Najpomembnejši dejavniki zavzetosti zaposlenih



SKLEP

Dolgoletne raziskave različnih raziskovalnih inštitutov kažejo kroničen problem visoke stopnje nezavzetosti zaposlenih. Eden največjih izmed njih, Gallup, s svojo metodo merjenja 12 dejavnikov zavzetosti že več kot desetletje spremlja nivo zavzetosti zaposlenih širom celega sveta. Njegovi podatki kažejo, da le 29 % zaposlenih dela zavzeto, s strastjo in energijo. Ti zaposleni čutijo povezanost z organizacijo in pomagajo pri njenem razvoju. Zaskrbljujoče je dejstvo, da se pridobljeni podatki tekom let ne spreminjajo veliko, nivo zavzetosti se ne izboljšuje. Ko so ocenjeno zmanjšano produktivnost pretvorili v finančne rezultate, je problem nezavzetosti na delu dobil nove dimenzije. Vpliv nezavzetosti zaposlenih na produktivnost, finančne rezultate, višji donos na delnico, skratka, poslovno uspešnost, je namreč izjemno velik in empirično dokazan. Cilj nove strategije ravnanja z ljudmi so torej – zavzeti zaposleni.

Enega od razlogov za nastalo stanje je iskati v zgrešenem prepričanju preteklih dveh desetletij, da je zadovoljen zaposleni tudi zavzet zaposleni, izkazalo se je namreč, da temu ni tako. Ta povezava v tej smeri namreč ne deluje. Izboljššan in nadgrajen koncept zadovoljstva je koncept zavzetih zaposlenih. Ključ do dviga zavzetosti zaposlenih je še vedno naš stari znanec – motivacija. Vendar je potrebno nekaj spremeniti. Ves dosedanji trud dvigovanja motivacije se je osredinjal okoli zunanjih oblik, vsebine se skorajda nismo dotikali. Pozornost

smo usmerjali na zunanje stimulatorje motivacije, notranje, ki so edini pravi vzpodbujevalci trajne motivacije, pa smo zanemarili. Notranji dejavniki motivacije izhajajo iz človeka samega in so odvisni od njegove osebnosti in vrednot. Na vsakega posameznika delujejo isti stimulatorji različno močno, zato je nujno ugotoviti njemu lastne stimulatorje. Ko je tem stimulatorjem omogočeno, da oživijo, od tu do zavzetosti ni več daleč.

Ključno vlogo pri tej zahtevni nalogi imajo vodje vseh nivojev, saj le neposredno nadrejeni lahko spremlja zavzetost zaposlenega. Njegova naloga je, da se, v kolikor zazna upad zavzetosti ali nezavzetost kot že obstoječe stanje, odkrito pogovori z zaposlenim. Pogovor naj bo sproščen in neformalen. Vodja in zaposleni naj skupaj poskusita ugotoviti vzrok nezavzetosti. Vodja mora za to nalogo biti usposobljen v tej meri, da bo znal voditi pogovor in poiskati pravi vzrok. V kolikor je ta lažje rešljiv, ga morda lahko reši vodja sam. Če pa se izkaže, da je težje rešljiv, mora poiskati pomoč nadrejenih ali kadrovske službe. V kolikor vzrok nezavzetosti izhaja iz neskladja delovnega mesta z osebnostjo zaposlenega, naj vodja omogoči pogovor zaposlenega z delovnim svetovalcem. Tu imajo odločilno vlogo usposobljeni delovni svetovalci, največkrat psihologi, ki pa se morajo posvetiti notranjim in ne samo zunanjim dejavnikom, kot je navada sedaj. Pomembno je namreč vedeti, da so zunanji vidiki motivacije (plača, odnosi s sodelavci, delovno okolje ...) sicer pomembni in ne smejo biti moteči, vendar nam pravo motivacijo za delo dajejo notranji stimulatorji motivacije, to je delo samo, kadar je skladno z našo osebnostjo.

Navedene ugotovitve nam je potrdila tudi opravljena raziskava s pomočjo polstrukturiranih globinskih intervjujev. Intervjuvali smo 30 udeležencev in prišli do zanimivih ugotovitev. Ena od najbolj zanimivih je bila, da je razmerje notranjih in zunanjih stimulatorjev motivacije povezano z zahtevnostjo delovnega mesta zaposlenega, pa tudi od njegove starosti. Zaposlene, ki opravljajo manj zahtevna dela, v povprečju bolj stimulirajo zunanji dejavniki. Zaposlene, ki opravljajo delo višje zahtevnosti, stimulirajo bolj notranji vidiki. Prav tako zunanji vidiki stimulirajo bolj mlade, notranji pa starejše zaposlene.

Zavzetost zaposlenih v njihovih organizacijah se slabo spremlja. V tem pogledu je najboljše stanje v manjših delovnih sredinah, kjer se spremljanje zavzetosti zaposlenih pravzaprav neopazno izvaja s pomočjo pogostih neformalnih pogovorov. V večjih organizacijah sicer potekajo redni letni razgovori, vendar praksa kaže, da v smislu spremljanja zaposlenih niso dovolj učinkoviti. Vsi intervjuvanci so potrdili pomembnost kompetentnosti neposrednih vodij za spremljanje zavzetosti zaposlenega, prav tako so potrdili uporabnost vprašalnika za analizo motivacije, ki analizira notranje dejavnike motivacije. Analiza motivacije preko šestnajstih osnovnih želja ugotavlja skladnost delovnega mesta z osebnostjo zaposlenega, kar je za dolgoročno zavzetost zaposlenega ključnega pomena. Služi lahko v povsem praktične namene, tj. poiskati zaposlenemu delo, ki mu leži. Zaposleni bo namreč delal najbolj zavzeto in dosegal najboljše delovne rezultate, ko bo opravljal tako delo, ki ga zna opravljati in katerega rad opravlja. Le tako bomo zaposleni uspešno združili oba vidika našega profesionalnega udejstvovanja, to je zadovoljili obe naši potrebi – potrebo po zaslužku in potrebo po delu.

LITERATURA IN VIRI

1. Bertonec M. (2007, 30. november). "Špilferderberji" na delovnem mestu. *Dnevnik*. Najdeno 22. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042278879
2. Bezenšek N. (2009, 28. september). Samomotivacija na delovnem mestu. *Poslovni svet*. Najdeno 4. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/clanki/osebni-razvoj/samomotivacija-na-delovnem-mestu>
3. Božič M. (2003). *Stres pri delu*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
4. Branden N. (2000). *Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
5. Churchill G. A. jr., & Brown J. T. (2004). *Basic Marketing Research* (5th ed.). South Western: Thompson.
6. Churchill G. A. jr., & Iacobucci D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations* (9th ed.). South Western: Thompson.
7. Černigoj S. N. (2002). *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Teorija in praksa.
8. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
9. Finance (2005). *Zadovoljstvo na delovnem mestu: V Skandinaviji nasmeh, v Belgiji čemernost*. Najdeno 2. Februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/122963>.
10. Fleming H.J., & Asplung J. (2007). *Where Employee Engagement Happens*. (Gallup). Najdeno 20. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://gmj.gallup.com/content/102496/Where-Employee-Engagement-Happens.aspx>
11. Gallup (2006). Raziskovalni inštitut. *Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation*. Najdeno 12. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company-Innovation.aspx>.
12. George M. (2008). V iskanju smisla na delovnem mestu. *Revija Moje delo*, januar, 32–33.
13. George M. J., & Jones R. G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison: Wesley Publishing Company.
14. Ghauri, P., & Gronhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies* (3rd ed.). London: Prentice Hall.
15. Godec Vouk A. (2000). *Prodajajte s srcem*. Podjetnik. Najdeno 25. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.com/default.asp?ClanekID=59>
16. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
17. Gostiša M. (2001). *Kako analiziramo kakovost delovnega življenja v podjetju*. Industrijska demokracija. Kranj: Industrijska demokracija.
18. Gruban B. (2005). *Koncept o zavzetosti zaposlenih: Inovacija ali imitacija?* (Dialogos). Najdeno 11. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>
19. Gruban B. (2007). *Prenovljen kompetenčni profil kadrovskih strokovnjakov*. (Dialogos). Najdeno 22. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/strategija-upravljanja-ck/>
20. Gruban B. (2009). *Prehod od negativne na pozitivno psihologijo motivacije zaposlenih*. (Dialogos). Najdeno 2. februarja 2010 na spletnem naslovu

<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/psihologija-negativne-motivacije-okvircki/>

21. Harter, J. K., Frank L. S., & Corey L. M. K. (2003). "Well-Being in the Workplace and its Relationships to Business Outcomes". *Flourishing: the Positive Person and the Good Life*; 205–244. (Wikipedia). Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement
22. Havercamp, S. H., & Reiss, S. (2003). A comprehensive assessment of human striving: Reliability and validity of the Reiss profine. *Journal of Personality Assessment*, 81, 123–132 .
23. Herzberg F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business review*, 53–62.
24. Ihan A. (2004). *Do odpornosti z glavo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
25. Kompare A., Stražišar M., Vec T., Dogša I., Jaušovec N., & Curk J. (2001). *Psihologija – Spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
26. Kouzes J., & Posner B. (2002). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Kvale S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
28. Malhotra K. N., & Birks F. D. (2003). *Marketing Research: An Applied Approach*. B. k.: Pearson Education Limited.
29. Mc Kinsey (2006). Raziskovalni inštitut. *The link between management and productivity*. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.mckinseyquarterly.com>.
30. Meyer J. P., & Allen N. J. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. Ontario: Elsevier Inc.
31. Moj mentor (2009). Podjetje za poslovno svetovanje. Najdeno 17. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.moj-mentor.si>.
32. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
33. Musek J. (1993). *Osebnost in vrednote*, Ljubljana: Educy d.o.o.
34. *Osebnost in osebnostne lastnosti* (2010). Najdeno 15. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.minet.si/gradivo/egradiva/html/ORG_2_2_ME_osebnost_in_osebnostne_lastnosti/index.html
35. Patton M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
36. Patton M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
37. Peterlin J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Petrovec K. (24. februar 2007). Bistvo motivacije je menjalni odnos. *Dnevnik*. Najdeno 26. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.kadrovanje.com/clanek_bistvo_motivacije.php
39. Pogačnik V. (2003). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
40. Premerl M. (2008). *Merjenje zadovoljstva zaposlenih*. (Moje delo). Najdeno 14. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/zadrzevanje-sodelavcev/psiholoska-klima/@1737/merjenje-zadovoljstva-zaposlenih.aspx>
41. Reiss, S. (2000). *Who am I? The 16 basic desires that motivate our actions and define our*

- personalities*. New York: Tarcher/Putnum.
42. Reiss S. (2009). *Zdrava osebnost – Nov pogled na ljudi*. Maribor: Mettis bukvarna.
 43. Reiss S., & Havercamp, S. M. (1998). Toward a comprehensive assessment of fundamental motivation. *Psychological Assessment*, 10, 97–106 .
 44. Rotar M. (2007). *Samomotivacija na delovnem mestu* (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
 45. Sjoberg G., & Nett R. (1986). *Methodology for Social Research*. New York: Harper & Row.
 46. Smith P. C., Kendall L. M., & Hulin C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. (Wikipedia). Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement
 47. Stare J. (februar 2007). *Vodenje in motivacija za delo, HRM*, izdaja: 5/2007. Najdeno 12. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=35&a_id=676
 48. Treven S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 49. Vida I. (2008). *Zapiski predavanj iz predmeta Kvalitativno trženjsko raziskovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 50. Vilman L. (2009). *Za zavzetost zaposlenih so odgovorni vodje*. (Moje delo). Najdeno 14. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/upravljanje-zaposlenih/consulting/@1745/za-zavzetost-zaposlenih-so-odgovorni-vodje.aspx>
 51. *What Do You Value in a Job* (2004). Najdeno 23. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.jobquality.ca>.
 52. Wilkinson D., & Birmingham P. (2003). *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: Routledge Falmer.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Razpisi za delovna mesta v Harvey Normanu.....	1
Priloga 2: Glavne napake vodij pri delu z zaposlenimi.....	5
Priloga 3: Lestvice delovne motivacije.....	6
Priloga 4: Reissovo profil motivacije – vprašalnik.....	8
Priloga 5: Opomnik intervjuja – Zavzeti zaposleni.....	17

Priloga 1: Razpisi za delovna mesta v Harvey Normanu

Spodaj je kratek seznam delovnih mest v podjetju Harvey Norman.

Vodja oddelka

Kaj delovno mesto vključuje:

- samostojno sprejemanje ključnih odločitev glede oddelka (načrtovanje prodajnega asortimana, nabava, pogajanja o ceni, oglaševanje, zaposlovanje...),
- zaposlovanje, vodenje in motiviranje zaposlenih,
- načrtovanje ponudbe izdelkov in sprejemanje odločitev o nabavi,
- skrb za to, da je oddelek urejen in prijeten za nakupovanje,
- sprejemanje marketinških odločitev,
- imeti možnost vplivanja na višino zaslužka, saj plačni sistem temelji na nagrajevanju rezultatov.

Sposobnosti, ki jih kandidati potrebujejo:

- odlične sposobnosti reševanja problemov,
- **sposobnost samomotivacije**,
- odlične komunikacijske sposobnosti,
- razumevanje angleščine,
- izkušnje pri vodenju so prednost.

Pomočnik/-ca vodje oddelka

Kaj delovno mesto vključuje:

- prevzem vodstvenega položaja kot pomočnik/-ca vodje oddelka,
- pomoč pri odločanju o izboru produktov, nabavi, zaposlovanju, motiviranju zaposlenih, analiziranju, urejanju oddelka... ,
- učenje in priprava za samostojno vodenje oddelka.

Naučite se posla skozi delo!

Sposobnosti, ki jih kandidati potrebujejo:

- **samoinciativnost** in sposobnost kritičnega in neodvisnega razmišljanja,
- imeti željo po učenju in uspehu,
- odlične komunikacijske sposobnosti,
- razumevanje angleščine,
- prednost imajo kandidati z vodstvenimi izkušnjami.

Prodajalec/-ka

Kaj delovno mesto vključuje:

- povezovanje s strankami in nudenje najboljše storitve pri zadovoljevanju njihovih zahtev,
- pridružitvev manjši ekipi, ki je del velikega mednarodnega podjetja,
- razvijanje svojih sposobnosti skozi delo in s pomočjo notranjih in zunanjih virov,
- vplivanje na višino zaslužka, ki je sestavljen iz dobre osnovne plače in provizije od prodaje,

- možnost vpogleda v vodenje oddelka, prevzemanje odgovornosti za določen del oddelka – možnost osebnostnega razvoja,
 - možnost napredovanja do vodstvenih položajev,
- Presenečeni bi bili, koliko lahko zasluži dober prodajalec. Vprašajte nas.

Sposobnosti, ki jih kandidati potrebujejo

- odlične komunikacijske sposobnosti,
- zmožnost teamskega dela,
- **sposobnost samomotivacije**,
- prednost imajo kandidati z izkušnjami.

Vodja administracije

Kaj delovno mesto vključuje:

- skrb za ohranjanje premoženja podjetja,
- koordiniranje in organiziranje,
- zagotavljanje pomoči in podpore vodjem oddelkov,
- zaposlovanje, vodenje in motiviranje svoje ekipe.

Sposobnosti, ki jih kandidati potrebujejo:

- dobre vodstvene sposobnosti, imeti jasne cilje, **sposobnost samomotivacije**,
- imeti občutek za sodelavce,
- odlične komunikacijske sposobnosti,
- znanje angleščine,
- prednost imajo kandidati z izkušnjami.

Član/-ica administracije

Kaj delovno mesto vključuje:

- pregledovanje vseh odhajajočih in prihajajočih dokumentov,
- usklajevanje in urejanje bančnih prilivov/odlivov,
- urejanje in arhiviranje dokumentov,
- zagotavljanje pomoči in podpore vsem zaposlenim.

Sposobnosti, ki jih kandidati potrebujejo:

- samoorganiziranost,
- učinkovitost,
- natančnost,
- **sposobnost samomotivacije**.

Vodja skladišča

Kaj delovno mesto vključuje:

- biti odgovoren za ureditev skladišča in zaposlene v skladišču,
- usposabljanje in motiviranje,
- usklajevanje prihajajočih in odhajajočih pošiljk,
- nudenje podpore in informacij vodjem oddelkov.

Sposobnosti, ki jih kandidati potrebujejo:

- zmožnost reševanja problemov,

- **sposobnost samomotivacije,**
- odlične komunikacijske sposobnosti,
- razumevanje angleščine.

Skladiščnik

Kaj delovno mesto vključuje:

- preverjanje, kontroliranje, razvrščanje in sprejemanje odgovornosti za prevzeto blago,
- preverjanje, kontroliranje in pripravljanje blaga za dostavo,
- poznavanje dela z računalnikom,
- usposabljanje in pomoč.

Sposobnosti, ki jih kandidati potrebujejo:

- **sposobnost samomotivacije,**
- sposobnost delovati v ekipi,
- dobre komunikacijske sposobnosti,
- samoorganiziranost.

Priloga 2: Glavne napake vodij pri delu z zaposlenimi

Eno izmed vprašanj, na katerega je odgovorilo več kot 1500 uspešnih vodij in managerjev je bilo: »Kaj je največja napaka, ki jo vodje delajo pri delu z zaposlenimi?«

1. Neprimeren način komunikacije in poslušanja. Neprimeren način komunikacije je bila prepoznana kot največja napaka, ki jo vodje počnejo. Preveč pogosto se dogaja, da vodje ali sploh ne komunicirajo, komunicirajo preveč ali pa komunicirajo na neprimeren način preko intenzivnega izražanja jeze, iskanje krivde pri drugih, ali pa preprosto ne komunicirajo na jasn način. Dodatno se kaže, da vodje delajo napako pri komuniciranju vizije, saj jemljejo preveč samoumevno, da zaposleni poznajo vizijo in njihovo vlogo pri uresničevanju le-te. Naslednja ključna napaka je pomanjkanje jasne komunikacije glede vloge, ciljev, pričakovanj in pomembnosti doseganja posameznih ciljev ali uporabe določenih vedenj, kar vse neposredno vpliva na posameznikovo produktivnost in uspešnost. Dodatno je ne-poslušanje in ne-sprejemanje povratnih informacij, ignoriranje drugačnih pogledov na situacijo, pomemben dejavnik, ki spodkopava učinkovitost vodje in njegovo sposobnost vzpostavljanja kulture zaupanja.

2. Premalo ali preveč nadzora, direktivnosti. Posredovanje neprimernih navodil je bila druga najbolj izpostavljena napaka, ki jo vodje delajo pri svojem vodenju. Posredovanje navodil brez vključevanja zaposlenih v proces, ne-iskanje povratnih informacij s strani drugih in ne-delegiranje zadostnih pristojnosti neposredno podrejenim, lahko povzroči frustracijo in pomanjkanje osredotočenosti na cilj. Dodatna napaka se pojavlja ob uporabi enakega – standardnega pristopa do različnih zaposlenih, brez upoštevanja razlik med njimi in specifične naloge in situacije. Birokratski način vodenja z veliko kontrole je bil prepoznan kot neučinkovit način vodenja zaposlenih.

3. Pomanjkanje osnovnih managerskih veščin. Udeleženci v raziskavi so opredelili pomanjkanje osnovnih managerskih veščin kot so: reševanje problemov, sprejemanje odločitev, vodenje učinkovitih sestankov in grajenje konsenza med zaposlenimi.

4. Pomanjkanje podpore, neustrezna podpora. Vodja, ki svojih zaposlenih ne podpira, ne verjame v njih in jim ob uspehih ne nudi priznanja, neposredno zmanjšuje možnost za uspeh. Vodje, ki ignorirajo ali spregledajo doseganje rezultatov ali napredovanje v smeri zastavljenih ciljev, lahko frustrirajo svoje podrejene.

5. Pomanjkanje odgovornosti. Če zaposlenih ne jemljemo kot odgovornih za doseganje zastavljenih in dogovorjenih ciljev ter uporabo določenih standardov v vodenju, to vpliva na našo učinkovitost vodenja. Udeleženci v raziskavi so izpostavili, da vodje, ki sebe ne jemljejo kot odgovornih za rezultat, posredujejo zaposlenim nejasna sporočila, ki pospešujejo negativna čustva v odnosu do postavljenih ciljev in strategij podjetja. Le to pa vpliva na nezaupanje in pomanjkanje spoštovanja v vseh smereh medsebojnih odnosov.

Priloga 3: Lestvice delovne motivacije

A) LESTVICA DELOVNIH MOTIVOV

SEDANJA IN ZAŽELENA NARAVA DELA

Spodaj je naštetih več *značilnosti*, ki jih cenimo pri svojem delu. Vsakomur med nami je pomembno kaj drugega. Prosimo vas, da spodaj našteje značilnosti razvrstite glede na to, kako dobro *opisujejo vaše sedanje delo* oziroma kaj si pri delu najbolj *želite*.

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

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

B) LESTVICA DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA OZ. ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO SITUACIJO

Spodaj je naštetih 15 stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva z VSAKO od njih. Ocena 5 pomeni, da ste z neèim zelo zadovoljni, ocena 4, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo, ocena 3 je srednja in pomeni, da niste niti zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni, ocena 2 pomeni, da ste z neèim nezadovoljni, ocena 1 pa, da ste zelo nezadovoljni. Pri ocenjevanju uporabljajte vseh pet ocen, razen seveda, èe se vaše zadovoljstvo tako zelo izrazito nagiba v eno ali v drugo smer.

	STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
					
DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
možnosti NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
OBVEŠÈENOST o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
PLAÈA in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
odnosi s SODELAVCI	1	2	3	4	5
STALNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
SVOBODA in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
UGLED dela	1	2	3	4	5
SOODLOÈANJE pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
USTVARJALNOST dela	1	2	3	4	5
VARNOST dela	1	2	3	4	5
NEPOSREDNI VODJA	1	2	3	4	5
ZAHTEVNOST dela (fizièna in psihièna)	1	2	3	4	5
ZANIMIVOST dela	1	2	3	4	5

Priloga 4: Reissovo profil motivacije – vprašalnik

Navodila: S pričujočo metodo samospoznavanja lahko ocenite svoje močne in šibke osnovne želje.

Močne osnovne želje	Povprečne osnovne želje	Šibke osnovne želje

1) SPREJEMANJE

Močna želja po sprejemanju

- _____ 1. Ste precej bolj negotovi od večine ljudi.
- _____ 2. Pri sprejemanju kritike imate več težav od večine ljudi.
- _____ 3. Pravigo, da pri delu niste ravno dosledni.

Šibka želja po sprejemanju

- _____ 4. Ste samozavestni.
- _____ 5. Pravigo, da ste pri svojem delu dosledni.
- _____ 6. Verjamete, da zmorete vse, če se le potrudite.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po sprejemanju: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po sprejemanju: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po sprejemanju.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po sprejemanju.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po sprejemanju povprečna.

2) RADOVEDNOST

Močna radovednost

- _____ 1. Pravigo, da radi analizirate stvari oziroma ste zamišljeni.
- _____ 2. Lastne zamisli se vam zdijo zelo pomembne.
- _____ 3. Imajo vas za misleca.

Šibka radovednost

- _____ 4. Veljate za praktičnega človeka.
- _____ 5. Le redko razmišljate o teorijah, ki jih ne morete preizkusiti v praksi.
- _____ 6. V šoli ste se dolgočasili.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna radovednost: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka radovednost: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, ste nadpovprečno radovedni.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, ste podpovprečno radovedni.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša radovednost povprečno močna.

3) PREHRANJEVANJE

Močna želja po prehranjevanju

- _____ 1. V hrani izjamno uživete.
- _____ 2. Nagnjeni ste k debelosti.
- _____ 3. Ste pravi gurman.

Šibka želja po prehranjevanju

- _____ 4. Veljate za izbirčnega pri jedi.
- _____ 5. Nagnjeni ste k mršavosti.
- _____ 6. Obrokov se le redko veselite.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po prehranjevanju: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po prehranjevanju: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po prehranjevanju.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po prehranjevanju.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po prehranjevanju povprečno močna.

4) DRUŽINA

Močna želja po družini

- _____ 1. Otroci vam pomenijo vse.
- _____ 2. Radi ste z otroki.
- _____ 3. Družini namenite veliko časa.

Šibka želja po družini

- _____ 4. Otroci vas dolgočasijo.
- _____ 5. V zgodnji dobi odraslosti si otrok niste želeli.
- _____ 6. Pogosto ste prezaposleni, da bi lahko preživljali čas z družino.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po družini: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po družini: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po družini.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po družini.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po družini povprečno močna.

5) ČAST

Močna želja po časti

- _____ 1. Pomembno se vam zdi, da opravite svoje dolžnosti.
- _____ 2. Veljate za zvestega oziroma predanega človeka.
- _____ 3. Vaša beseda res nekaj velja.

Šibka želja po časti

- _____ 4. Da bi obdržali službo, bi se bili pripravljene tudi zlagati.
- _____ 5. Ko se okoliščine spremenijo, utegnete preklicati prejšnje obveznosti.
- _____ 6. Veljate za preračunljivega človeka.

7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po časti: _____

8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po časti: _____

9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po časti.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po časti.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po časti povprečno močna.

6) IDEALIZEM

Močna želja po idealizmu

- _____ 1. Do revnih in bolnih ste sočutni.
- _____ 2. Občudujete ljudi, ki delajo v korist družbi ali pomoči potrebnim.
- _____ 3. Velikodušno darujete dobrodelnim organizacijam.

Šibka želja po idealizmu

- _____ 4. Verjamete, da pomoč ubogim ni vaša dolžnost.
- _____ 5. Namesto, da bi pomagali ljudem v stiski, njihovo stisko namerno ignorirate.
- _____ 6. Družbene nepravilnosti vas le redko razjezijo.

7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po idealizmu: _____

8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po idealizmu: _____

9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po idealizmu.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po idealizmu.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po idealizmu povprečno močna.

7) NEODVISNOST

Močna želja po neodvisnosti

- _____ 1. Zelo pomembno se vam zdi, da se lahko zanesete nase.
- _____ 2. Veljate za trmastega človeka.
- _____ 3. Pravijo, da vedno počnete stvari po svoje.

Šibka želja po neodvisnosti

- _____ 4. Cenite izkušnje, pri katerih ste v tesnem stiku z drugimi (čustveno in telesno).
- _____ 5. Podrejate se bolj kot večina ljudi, ki jih poznate.
- _____ 6. Radi se zanašate na pomoč družine ali zakonca.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po neodvisnosti: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po neodvisnosti: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po neodvisnosti.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po neodvisnosti.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po neodvisnosti povprečno močna.

8) RED

Močna želja po redu

- _____ 1. Veljate za dobro organiziranega človeka.
- _____ 2. Veljate za človeka, ki ceni čistočo.
- _____ 3. Stežka se prilagajate spremembam.

Šibka želja po redu

- _____ 4. Pravijo, da ste neorganizirani.
- _____ 5. Stvari radi počnete spontano.
- _____ 6. Ponavadi imate v ognju več želez hkrati.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po redu: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po redu: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po redu.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po redu.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po redu povprečno močna.

9) TELESNA AKTIVNOST

Močna želja po telesni aktivnosti

- _____ 1. Brez telovadbe niste srečni.
- _____ 2. Tako v srednji šoli kot na univerzi ste se vključili v kakšno športno ekipo.
- _____ 3. Dobra telesna pripravljenost se vam zdi zelo pomembna.

Šibka želja po telesni aktivnosti

- _____ 4. Pravijo, da ste leni.
- _____ 5. Če se le da, se izogibate telesno napornim aktivnostim.
- _____ 6. Imate slabo telesno kondicijo.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po telesni aktivnosti: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po telesni aktivnosti: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po telesni aktivnosti.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po telesni aktivnosti.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po telesni aktivnosti povprečno močna.

10) MOČ

Močna želja po moči

- _____ 1. Veljate za samoiniciativnega človeka.
- _____ 2. Iščete vodstvene vloge.
- _____ 3. Radi svetujete drugim, četudi vas ne prosijo za nasvet.

Šibka želja po moči

- _____ 4. Izogibate se izzivom.
- _____ 5. Neradi govorite drugim, kaj naj naredijo.
- _____ 6. Veljate za sproščenega, lagodnega človeka.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po moči: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po moči: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po moči.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po moči.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po moči povprečno močna.

11) ROMANTIČNOST

Močna želja po romantičnosti

- _____ 1. Skoraj vsak dan se oblečete tako, da ste kar najprivlačnejši.
- _____ 2. Spolnost je ključna sestavina vaše sreče.
- _____ 3. Ljudje, ki privabijo številne spolne partnerje, napravijo vtis na vas.

Šibka želja po romantičnosti

- _____ 4. Redkokdaj imate spolne odnose (precej manj kot enkrat tedensko).
- _____ 5. Na področju »posteljnih veščin« vam primanjkuje samozavesti .
- _____ 6. Le redkokdaj pomislite na romantičnost/spolnost.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po romantičnosti: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po romantičnosti: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po romantičnosti.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po romantičnosti.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po romantičnosti povprečno močna.

12) VARČEVANJE

Močna želja po varčevanju

- _____ 1. Raje popravljate stare stvari, namesto da bi si privoščili nove.
- _____ 2. Neradi mečete proč stvari.
- _____ 3. Veljate za skromnega človeka.

Šibka želja po varčevanju

- _____ 4. Za stvari v vaši lasti vam je bolj kot ne vseeno.
- _____ 5. Pogosto prekoračite mesečni proračun.
- _____ 6. Veljate za zapravljivca.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po varčevanju: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po varčevanju: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po varčevanju.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po varčevanju.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po varčevanju povprečno močna.

13) DRUŽABNI STIKI

Močna želja po družabnih stikih

- _____ 1. Sklepanje poznanstev vam gre dobro od rok.
- _____ 2. Veljate za prijaznega človeka.
- _____ 3. Vaše družabno življenje je precej bolj razgibano od večine ljudi, ki jih poznate.

Šibka želja po družabnih stikih

- _____ 4. Veljate za nedostopnega človeka.
- _____ 5. Veliko časa preživite v samoti (več kot večina ljudi, ki jih poznate).
- _____ 6. Klepetanje vam ne gre najbolje od rok.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po družabnih stikih: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po družabnih stikih: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po družabnih stikih.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po družabnih stikih.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po družabnih stikih povprečno močna.

14) STATUS

Močna želja po statusu

- _____ 1. Veljate za precej formalnega človeka.
- _____ 2. Ponavadi kupujete najprestižnejše stvari, kar si jih lahko privoščite.
- _____ 3. Bogati ljudje na vas napravijo vtis.

Šibka želja po statusu

- _____ 4. Zvezdniki na vas ne napravijo vtisa.
- _____ 5. Ste precej neformalen človek.
- _____ 6. Za to, kaj si drugi mislijo o vas, se ne zmenite kaj dosti.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po statusu: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po statusu: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po statusu.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po statusu.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po statusu povprečno močna.

15) UMIRJENOST

Močna želja po umirjenosti

- _____ 1. Pogosto vas tarejo skrbi.
- _____ 2. Doživljate napade panike.
- _____ 3. Ste zelo občutljivi za bolečino.

Šibka želja po umirjenosti

- _____ 4. Pravijo, da pod pritiskom ostanete hladni in mirni.
- _____ 5. Ste pustolovski.
- _____ 6. Pravijo, da ste pogumni tudi tedaj, če se znajdete v nevarnosti.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po umirjenosti: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po umirjenosti: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po umirjenosti.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po umirjenosti.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po umirjenosti povprečno močna.

16) MAŠČEVANJE

Močna želja po maščevanju

- _____ 1. Zapletate se v številne prepire, konflikte ali pretepe.
- _____ 2. Veljate za bojevitega oziroma tekmovalnega človeka.
- _____ 3. Zmagovanje se vam zdi izjemno pomembno.

Šibka želja po maščevanju

- _____ 4. Veljate za spravljivega človeka.
- _____ 5. Na vsak način se skušate izogniti konfrontacijam.
- _____ 6. Nasilje se vam zdi odvratno.

- 7. Vnesite skupno število * v rubriko Močna želja po maščevanju: _____
- 8. Vnesite skupno število * v rubriko Šibka želja po maščevanju: _____
- 9. Odštejte vrednosti pri 8. točki od vrednosti pri 7. točki: _____

Če je vaš rezultat pri 9. točki +2 ali +3, imate močno željo po maščevanju.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -2 ali -3, imate šibko željo po maščevanju.

Če je vaš rezultat pri 9. točki -1, 0 ali +1, je vaša želja po maščevanju povprečno močna.

Priloga 5: Opomnik intervjuja – Zavzeti zaposleni

1. Spol: Starost:

Kakšno izobrazbo imate:

III. osnovna šola; IV. poklicna šola; V. srednja šola; VI/1. višja šola; VI/2. visoka šola;
VII. zaključen univerzitetni študij; VIII. magisterski študij; IX. doktorski študij.

2. Ali je vaša organizacija profitna ali neprofitna?
3. Koliko zaposlenih ima vaše podjetje oziroma organizacija:
a. manj kot 10 zaposlenih; b) od 10 do 99 zaposlenih; c) 100 in več zaposlenih.
4. Koliko časa ste zaposleni v tej delovni organizaciji?
5. Na katerem delovnem mestu v podjetju delate in koliko časa? (Če je obdobje krajše od treh mesecev, katero je bilo prejšnje delovno mesto?)
6. Ali radi hodite v službo, ki jo sedaj opravljate? Prosimo da kratko pojasnite svoj odgovor.
7. V kolikor je odgovor na prejšnje vprašanje ne, zakaj ne? Ali se je s tem v zvezi že kdo (delovni psiholog, nadrejeni, direktor ...) pogovarjal z vami? Kakšne so možne rešitve problema po vašem mnenju?
8. Ali imate svoje delo radi? Ali ste zadovoljni z vsebino in izzivi svojega dela?
9. Kako ste sicer zadovoljni z delovnim okoljem (sodelavci, nadrejeni, plača, načini stimulacije in nagrad, pogoji dela ...) če izvzamemo delo samo?
10. Ali je v vaši organizaciji sistemsko rešeno vprašanje spremljanja zaposlenih, njihovega delovnega zadovoljstva in učinkovitosti? Če je, kako?

Sledi kratka predstavitev dveh vprašalnikov oziroma pristopov:

- a) vprašalnik za analizo motivacije, kot primer iz aktualne prakse (po Pogačniku),
b) analiza motivacije s pomočjo Reissovega profila motivacije (RPM) in njegovega vprašalnika.
-

11. Koliko po vašem mnenju je zavzetost zaposlenih na delovnem mestu povezana z notranjimi (osebnost, značaj, vrednote, notranji vzgibi) dejavniki in koliko z zunanjimi (plača, sistem nagrajevanja, odnos s sodelavci, nadrejeni, pogoji dela, širše delovno okolje ...) dejavniki? Prosimo opišite z odstotki.
12. Kaj menite o predstavljenih dveh pristopih kot o načinih analize motivacije?
13. Ali bi po vašem mnenju več ljudi bilo zadovoljnih s svojim profesionalnim delom, v kolikor bi pri kadrovanju uporabljali tudi RPM?
14. Ali smatrate, da bi bilo smiselno ob zaposlovanju poleg ustreznosti izobrazbe, delovnih izkušenj, psiholoških testov idr. upoštevati tudi (ne)skladnost dela ali organizacije z osebnostjo kandidata?
15. Ali imate v zvezi z uporabo RPM kakšne pripombe, pomisleke ali predloge? Katere?
16. Ali se strinjate s predpostavko, da je samomotivacija zaposlenega povezana s skladnostjo njegove osebnosti in dela, ki ga opravlja? Kako in v kakšni meri?
17. Ali bi se vam zdelo smiselno uporabiti RPM tudi za že zaposlene ljudi, ki izkazujejo nezavzetost pri delu?
18. Kdo je po vašem mnenju zadolžen za spremljanje zavzetosti zaposlenega?
 - a) neposredno nadrejeni; b) delovni psiholog ali sociolog; c) vodja oddelka za kadre;
 - d) drugi, kdo?
19. Zavzetost zaposlenih – kako jo vzpodbuditi?
20. Ali imate v zvezi z obravnavano problematiko kakšne predloge, mnenja?