

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VPLIV KOLEKTIVNE ZAVESTI NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Ljubljana, september 2019

SAŠO VREČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Sašo Vrečar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv kolektivne zavesti na motivacijo zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KOLEKTIVNA ZAVEST.....	4
1.2 Organizacijska kultura.....	7
1.2.1 Sestavine organizacijske kulture	9
1.2.2 Značilnosti organizacijske kulture	10
1.2.3 Oblikovanje organizacijske kulture.....	11
1.2.4 Nastajanje organizacijske kulture	15
1.2.4 Spreminjanje organizacijske kulture	17
1.2.5 Organizacijske subkulture	20
2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	21
2.1 Opredelitev pojma motivacije.....	21
2.1.1 Motivacijski motivi	23
2.1.2 Dejavniki motivacije	24
2.1.3 Nagrade	25
2.2 Motivacijske teorije	25
2.2.1 Maslowa motivacijska teorija	25
2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	28
2.2.3 Decijeva teorija samoodločanja	31
2.2.4 Lawrenceva in Nohrianijeva teorija štirih pogonov	34
2.2.5 Vroomova teorija pričakovanja	38
2.2.6 Adamsova teorija enakosti	40
2.2.7 Skinnerjeva teorija okrepitve	41
2.2.8 Lockejeva teorija postavljanja ciljev	43
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	45
3.1 Pridobivanje podatkov	45
3.2 Opredelitev vprašalnika	46
3.3 Opredelitev konstruktov	46
3.4 Opredelitev vzorca	47
3.5 Analiza rezultatov	48
3.5.1 Dejavniki motivacije	48
3.5.2 Organizacijska kultura	51

3.5.3 Moč organizacijske kulture.....	61
3.6 Preverjanje hipotez.....	63
3.7 Dodatne analize.....	64
4 DISKUSIJA.....	66
4.1 Teoretični prispevki.....	66
4.2 Praktična priporočila	71
4.3 Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	75
SKLEP.....	75
LITERATURA IN VIRI	76
PRILOGE	85

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Pregled razlik med močno in šibko kulturo</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 2: Mehanizmi vpliva ustanovitelja na organizacijsko kulturo</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 3: Pregled pogonov motivacije po teoriji štirih pogonov</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 4: Posameznikovi inputi in outputi.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 5: Povprečni rezultati ankete pomembnosti motivacijskih dejavnikov</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 6: Povprečni rezultati ankete za področje komunikacije</i>	<i>51</i>
<i>Tabela 7: Povprečni rezultati ankete za področje poštenosti</i>	<i>52</i>
<i>Tabela 8: Povprečni rezultati ankete za področje medosebnih odnosov</i>	<i>53</i>
<i>Tabela 9: Povprečni rezultati ankete za področje zaupanja.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabela 10: Povprečni rezultati ankete za področje moči.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabela 11: Povprečni rezultati ankete za področje resnice</i>	<i>57</i>
<i>Tabela 12: Povprečni rezultati ankete za področje prilagodljivosti.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 13: Povprečni rezultati ankete za področje vključevanja</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 14: Povprečni rezultati ankete za moč organizacijske kulture</i>	<i>61</i>
<i>Tabela 15: Model preverjanje vpliva organizacijske kulture na kolektivno zavest</i>	<i>63</i>
<i>Tabela 16: Model preverjanja vpliva kolektivne zavesti na motivacijo posameznika</i>	<i>64</i>
<i>Tabela 17: Pregled vpliva kolektivne zavesti na motivacijo posameznika skozi različne motivacijske teorije.....</i>	<i>74</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Preprost model motivacije</i>	22
<i>Slika 2: Maslowa hierarhija potreb</i>	26
<i>Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija.....</i>	29
<i>Slika 4: Teorija samoodločanja.....</i>	34
<i>Slika 5: Teorija pričakovanja</i>	38
<i>Slika 6: Teorija okrepitve</i>	42
<i>Slika 7: Teorija postavljanja ciljev.....</i>	43

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.	1
Priloga 2: Povprečni rezultati ankete.	3
Priloga 3: Preverjanje hipotez.	5
Priloga 4: Dodatna analiza.....	7

UVOD

Kako lahko dosežemo, da se ljudje kot prostovoljci angažirajo za delo v raznih društvi in organizacijah, kjer za svoje delo ne prejemajo denarnega nadomestila? Motivacija za takšno vrsto dela izvira iz posameznika, torej govorimo o notranjem viru motivacije. Poraja se vprašanje, kako lahko podjetja vzbudijo podoben pristop do dela pri svojih zaposlenih ob že tako znanih orodjih motiviranja, da dosežejo stanje, ko zaposleni doprinašajo več organizaciji, kot se od njih pričakuje oziroma zahteva. Če izhajam iz lastnih izkušenj in večletnega delovanja v športnem društvu kot prostovoljec, lahko trdim, da je bila gonilna sila mojega napora vedenje, da delo opravljam za višji cilj, za skupno dobro, za kolektiv in prihodnost organizacije.

Kolektivna zavest je termin, ki ga primarno najdemo v sociologiji. Znanja in prepričanja na organizacijski ravni ustvarjajo samoreferenčni sistem, kjer organizacija krepi svoja prepričanja in ustvarja svoje lastno okolje. Gustavson in Harung (1994) sta uporabila izraz »kolektivna zavest« v organizacijskem pogledu, da bi označila celovitost, ki jo tvorijo člani organizacije. Nekateri avtorji (Gustavson & Harung, 1994; Heaton & Harung, 1999) trdijo, da je raven kolektivne zavesti organizacije glavni nosilec njenega vedenja oziroma obnašanja in razvoja. Na področju ekonomije je viden premik v prevladujoči paradigmi iz povsem utilitarističnega pogleda na nesebične motive, kot so sočutje, požrtvovalnost in skrb za druge, kjer poudarjanje takšnih vrednot lahko pogosto prinese gospodarske koristi celo v najbolj konkurenčnih situacijah (Sen, 1987; O'Hara 1998; Calkin & Vezina, 1996). Na področju managementa je Drucker (1981) poudaril pomen iskrene skrbi za širšo družbo, naravno okolje in etiko. Sharma (2004) daje vizijo, kjer poslovne organizacije presegajo transakcijsko vlogo v kooperativno in harmonično usmerjeno vlogo v družbi.

Ehrhart, Schneider in Macey (2014) so organizacijsko kulturo opredelili kot skupek prepričanj, vrednot, dožemanj, razumevanj, vedenj, norm, interpretacij, ideologij in predpostavk, ki jih zaposleni delijo v organizaciji. Funkcija organizacijske kulture je pokazati, kakšna so pričakovanja do zaposlenih in kaj pri delu velja za primerno. Predstavlja naj bi ključno vlogo pri identiteti zaposlenih kot članov organizacije. Kultura organizacije temelji na zgodovini in tradiciji. Bila naj bi simbolična, izrazna in subjektivna, preko vrednot in prepričanj v okvirih socializacije novih članov pa naj bi se prenašala nanje, kar posledično vpliva na trdnost oziroma stabilnost organizacijske kulture. Z njo se zagotavljajo red in pravila organizacije. Mullins (2010) jo opisuje kot poslovno-organizacijski sistem upravljanja in managementa, preko katerega se zaposleni poistovetijo s svojo organizacijo v smislu, da vedo, kakšno je pravilno delovanje v organizaciji. Organizacijska kultura vsebuje vse vidike poslovanja organizacije, kot na primer vizijo, poslanstvo, ideologijo, stališča in znanja. Služi kot vir kolektivne identitete in predanosti, zaradi katere se posameznikova identiteta prepleta z identiteto skupine oziroma organizacije kot celote.

Mitchell (1982) opredeljuje motivacijo kot psihološki proces, ki povzroči vznburjenje, usmeritev in vztrajnost prostovoljnih dejanj, ki so ciljno usmerjena. Ker ne moramo preprosto odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo, tudi ne moremo zanesljivo odgovoriti na vprašanje, kako doseči visoko motivacijo pri zaposlenih. Lahko sicer ugibamo, ustvarjamo različne scenarije, vendar z gotovostjo po tej poti vedenja zaposlenih nikoli ne bomo napovedali, kaj šele vzpostavili (Možina in drugi, 2002). Peklar in Boštjančič (2012) opredeljujeta motivacija za delo kot usmerjanje človekove dejavnosti k želenemu cilju s pomočjo motivov, ki nastanejo znotraj osebe ali v njenem okolju na podlagi njegovih potreb. Eccles in Wigfield (2002) predpostavljata, da se notranja motivacija pojavi, ko ljudje sodelujejo v dejavnosti, ki je za njih resnično zanimiva in prijetna, medtem ko se zunanja motivacija pojavi, ko posamezniki sodelujejo v dejavnostih, kjer pričakujejo, da bodo prejeli nagrado ali druge spodbude. Učinkovito motiviranje zaposlenih potrebuje sposobne vodje, ki so sposobni oblikovati vizijo organizacije in pozitivno vplivati na zaposlene (Grenčíková, Guščinskienė & Španková, 2017). Nikakor splošna motivacija ni dovolj, da bi preprosto lahko pričakovali aktivnosti od zaposlenih, ki jih želimo (Možina in drugi, 2002).

Mnogi raziskovalci (Maslow, Herzberg, Deci, Lawrence in Nohrian, Vroom, Adams, Skinner, Locke in številni drugi) skozi čas so opazovali človeka in njegovo prizadevanje za delo. Skozi drugo polovico prejšnjega stoletja so se razvile in pojavile številke motivacijske teorije, ki tako ali drugače definirajo motivacijo posameznika. Med množico motivacijskih teorij se bom osredotočil na tiste, skozi katere bo najlepše prikazan neposreden vpliv organizacijske kulture na motivacijo posameznika. Med vključenimi teorijami bodo obravnavane Maslowa teorija potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija, Decijeva teorija samoodločanja, Lawrenceva in Nohrianijeva teorija štirih pogonov, Vroomova teorija pričakovanja, Adamsonova teorija enakosti, Skinnerjeva teorija okrepitve ter Lockejeva in Lathamova teorija postavljanja ciljev. Obstajajo še številne druge teorije in modeli, vendar bo glavnina obravnave temeljila na omenjenih motivacijskih teorijah, skozi katere bom predstavil pomen in vlogo vrednot na posameznikovo motivacijo.

Hierarhijo potreb je Abraham Maslow definiriral glede na pomembnost posameznih potreb. Maslowa teorija opredeljuje posameznikovo motivacijo na splošno, ki pa se zlahka uporablja tudi v delovnem okolju (McCormick & Ilgen 1985, str. 270). Pogosto je vizualno predstavljena kot piramida, ki je sestavljena iz petih nivojev. Posameznik je najbolj produktiven, ko se nahaja na četrtem oziroma petem nivoju, ko so njegove fiziološke, varnostne in socialne potrebe relativno že zadovoljene (Confroti, 1972). Herzbergova motivacijska teorija je za managerje uporabna zato, ker se lahko zavedajo dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih - higienikov, s katerimi je mogoče povzročiti zadovoljstvo pri posamezniku, in motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti (Lipičnik, 1998, str. 169). Teorija samoodločanja se osredotoča na stopnjo, do katere je posameznikovo obnašanje regulirano brez zunanjih vplivov (Ryan & Deci, 2017). Teorija štirih pogonov

pravi, da posameznika motivirajo štirje pogoni. Kadar zaposleni občutijo že rahlo izboljšanje katerega koli izmed štirih pogonov (pridobitev, povezovanje, razumevanje, obramba), se njihova motivacija ustrezno izboljša. Vendar pa je večji učinek, ko so zadovoljeni vsi štirje pogoni hkrati (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002). Vroomova teorija pričakovanja temelji na predpostavki, da vsak posameznik oziroma zaposlen zavestno izbere način vedenja, ki mu bo prinašal največje koristi. Gre za oceno privlačnosti in verjetnosti cilja, s katero se bo ta cilj zgodil (Vroom, 1964). Enakost med zaposlenimi je osrednja točka Adamsove teorije enakosti, kjer posameznik primerja svoj vložek in nagrado za svoje delo z delom in nagrado drugih (Adams & Freedman, 1976). Cilji motivirajo posameznika, da razvijejo pot ali strategijo, ki jim bo omogočila opravljanje teh ciljev. Uresničitev zadanih ciljev pa lahko vodi do zadovoljstva in nadaljnje motivacije ali v primeru nedoseganja do frustracije in nižje motivacije, v kolikor cilj ni dosežen (Lunenburg, 2011). Zaposleni se radi primerjajo z drugimi zaposlenimi in s tem, kaj dobijo za opravljeno delo. Ustvarijo si mnenje, da če dobijo enako nadomestilo, jih delodajalec spoštuje in z njimi ravna pošteno (Dimovski & Penger, 2007, str. 135). Skinnerjeva teorija okrepitve se ukvarja z vprašanjem nagrade. Sprašuje se torej, kakšna mora biti nagrada za posameznikovo zaželeno vedenje, in kakšne morajo biti sankcije za nezaželeno vedenje. Dimovski in Penger (2007) ugotavljata, da če posamezniku v proizvodnih podjetjih damo vedeti, kako uspešen je, se bo njegova uspešnost v povprečju povečala za 41 %. Čeprav nobena izmed teorij organizacijske kulture ne aplicira neposredno, se ta v eni ali drugi obliki pojavlja prav pri vsaki - če ne neposredno pa posredno.

Namen magistrskega dela: Namen magistrskega dela je pomagati managementu organizacije pri osvetljevanju gradnje kolektivne zavesti in vpliva kolektivne zavesti ter pomena organizacijske kulture kot dolgoročnega faktorja motivacije zaposlenih.

Cilj raziskave: Temeljni cilj magistrskega dela je preučiti, analizirati in oblikovati teoretičen okvir za motiviranje zaposlenih preko organizacijske kulture. Pomožne cilje pa predstavljajo: analiza literature na področju organizacijske kulture in različnih teorij motiviranja zaposlenih; umestitev pojma kolektivne zavesti kot organizacijske kulture v podjetjih v različne motivacijske teorije in preko njih prikaz vpliva na posameznikovo motivacijo pri delu.

Glavna teza raziskovanja: Kolektivna zavest se v organizaciji zrcali v organizacijski kulturi, s tem pa vpliva na motivacijo zaposlenih.

Temeljni hipotezi raziskovanja:

Organizacijska kultura služi kot vir kolektivne identitete in predanosti, zaradi katere se posameznikova identiteta prepleta z identiteto skupine oziroma organizacije kot celote (Ehrhart, Schneider & Macey, 2014). Kolektivno identiteto sestavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnih izkušenj in pridobljenega

znanja oziroma učenja (Mesner-Andolšek, 1995). Zato pričakujem, da bo imela organizacijska kultura kot gradnik pozitiven vpliv na kolektivno zavest.

Hipoteza 1: Organizacijska kultura pozitivno vpliva na kolektivno zavest v organizaciji

Učinkovito motiviranje je poleg dela povezano s kulturo organizacije in skupnosti (Clemmer, 2008, str. 171). Kolektivno zavest lahko umestimo v različne motivacijske teorije, čeprav je tam avtorji niso eksplicitno navedli. Pri Maslowu jo lahko umestimo kot vzvod zadovoljevanja potreb na tretji nivo potreb, kjer govorimo o potrebah po pripadnosti in ljubezni. Herzberg (2003) kot eno izmed priporočil odpravljanja nezadovoljstva zaposlenih navaja ustvarjanje kulture spoštovanja in dostojanstva za vse člane organizacije. Zaposleni morajo biti seznanjeni s tem, kaj organizacija od njih pričakuje in kakšne posledice oziroma nagrade bo želeno vedenje prineslo (Treven, 1998), kar se odraža v kulturi. Zato pričakujem, da kolektivna zavest predstavlja enega izmed faktorjev motivacije zaposlenih v organizaciji.

Hipoteza 2: Kolektivna zavest v organizaciji pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih

1 KOLEKTIVNA ZAVEST

Pojem kolektivna zavest razložimo kot sklop dveh besed: kolektiv in zavest. Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje besedo kolektiv: »*skupnost ljudi, ki jih povezuje skupno delo, skupni interesi*« (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, 2019a); skupnost pa je opredeljena kot »*sposobnost koga, da se zaveda svojega obstajanja in svojih duševnih stanj; celota idej, spoznanj o čem, kot jo ima kak osebek sploh; zavedanje o svoji pripadnosti čemu*« (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, 2019b).

Francoski sociolog, filozof, socialni psiholog in raziskovalec Émile Durkheim (1858–1917) je želel doseči dve stvari, prvič, da postane sociologija ločena veda od psihologije, in drugič, prikazati odvisnost človeka od družbe, v kateri živi in deluje. Ti dve poslanstvi se združita v Durkheimovem konceptu kolektivnega uma. Koncept, ki se v sociologiji navadno imenuje kolektivna zavest ali kolektivna vest, prikazuje ključno vlogo, ki jo ima družba na posameznikovo vedenje. Čeprav si mnogi teoretiki niso enotni glede vloge kolektivne zavesti v Durkheimovem celotnem delu, koncept in ideja o takšnem subjektu še vedno zanetita razprave, kritike, empirična testiranja, ter nadaljnjo teoretično in praktično uporabo (Ritzer, 2007, str. 581).

Durkheim (1933, str. 38, 39) opredeljuje kolektivno zavest kot *»celotna prepričanja in čustva, ki so skupna povprečnemu članu družbe, katere oblikujejo določen sistem z lastnim življenjem«*.

Navedeno imenuje kolektivna ali ustvarjalna zavest. Zaradi pomembnosti je kolektivno zavest omenjal in opredeljeval tudi v svojih nadaljnjih delih. V svojem delu *Le suicide* (1951) je Durkheim razvil koncept anomije, stanja družbe, v katerem ne obstajajo ali delujejo zakonski predpisi (Macionis & Gerber, 2010, str. 97), da bi se skliceval na družbene in ne posameznikove vzroke za samomor. To se nanaša na njegov koncept kolektivne zavesti, saj če je v družbi premalo integracije ali solidarnosti, bo stopnja samomora višja. Po Durkheimu (1965) so individualne želje posameznika oblikovale le zunanje družbene sile. Te sile ali meje sestavljajo kolektivno zavest in so izražene v skupnih prepričanjih, formalnih ali neformalnih kulturnih normah in skupnih vrednotah. Ti skupni elementi sčasoma postanejo osnovna ideologija za nove člane organizacije ali družbe (Pandey & Gupta, 2007, str. 891). Kolektivno zavest lahko po besedah Zukerfelda (2017, str. 25) do neke mere razlikujemo od družbene zavesti. Problem nastane pri integraciji posameznika v družbo oziroma socialno mrežo. Vendar je prav to vključevanje tisto, kar določa družbeno zavest.

Kolektivna zavest predstavlja skupek reprezentacij in predstav, ki so skupne v smislu, da so hkrati prisotne pri več posameznikih (Némedi, 1995, str. 42). Gustavson in Harung (1994) sta uporabila izraz kolektivna zavest v organizacijskem pogledu, da bi označila celovitost, ki jo tvorijo člani organizacije. Kultura predstavlja kolektivno zavest ali skupinsko stanje duha (Shade, Kelly & Oberg, 1997). Isti avtorji navajajo, da ko se dejansko vedenje institucionalizira preko medgeneracijskega posredovanja, ki to vedenje spremeni v kulturo. Kolektivna zavest je po besedah avtorjev povezana s pojmom kolektivni spomin. Kolektivni spomin ni sklicevanje na preteklost, ampak na način analize sedanjosti kot zbirke meta podatkov v realnem času za napovedovanje v prihodnosti (Blom, Lundemo & Røssaak, 2017, str. 55).

Po besedah Zukerfelda (2017) so si različne vede enotne glede tega, da je znanje produkt posameznika ali pa skupine. Znanje pri sociologiji opredeljuje, da izhaja iz družbenih razmer. Kolektivna zavest tako odraža družbeno stanje oziroma realnost, znanje pa je mogoče pridobiti s sprejetjem kolektivne zavesti. Tako je kolektivna zavest skupen način razmišljanja med posamezniki pri iskanju znanja (Zukerfeld, 2017, str. 31).

Ideja kolektivne zavesti presega meje sociologije. Ta izraz se pogosto pojavlja v sodobnem javnem diskurzu brez sklicevanja na Durkheima, pri čemer je pogosto povezan s tem, kar posamezni avtor ali govornik zaznava kot normativni družbeni dogovor med skupinami. Uporabljen je bil tudi za razpravo o obstoju močne, nevidne družbene sile, ki socialno povezuje in vpliva na posameznike (Ritzer, 2007, str. 582). Na področju ekonomije je viden premik v dominantni paradigmi iz povsem utilitarističnega pogleda na nesebične

motive, kot so sočutje, samopožrtvovalnost in skrb za druge (Sen, 1987; O'Hara 1998; Calkin & Vezina, 1996). Poudarjanje takšnih vrednot lahko pogosto prinese gospodarske koristi, celo v najbolj konkurenčnih situacijah (Frank, 2003).

Da bi razumeli, kako deluje kolektivna zavest, moramo najprej razumeti razliko med mehanskimi in organskimi družbami. Durkheim (1933) opredeljuje različne mehanizme družbenega reda v dveh družbenih tipih:

a.) **Mehanska družba** je tradicionalna, enostavnejša, sestavljena iz ekonomsko samostojnih članov, ki živijo v neposredni bližini in so si bolj podobni kot različni. Na primer družinski člani. Združujejo jih jezik, verska prepričanja, vrednote, obredi in dejavnosti, ki so skupni vsem in jih vsi spoštujejo. Skupaj te karakteristike osnujejo kolektivno zavest družbe, ki je resnična, zunanja in prisilna družbena entiteta, ki obstaja pred ter po življenju posameznika in deluje na vse člane družbe na enak način. V mehanski solidarnosti kolektivna zavest postavlja skoraj popolno silo na ljudi. Funkcija kolektivne zavesti v takšni družbi je, da uveljavlja družbeno podobnost oziroma enakost in odvrča posamezne variacije ali odstopanja, ki bi lahko spodkopala kolektivno enotnost. Odstopanja je verjetno močno čutiti pri kolektivni zavesti, ki si prizadeva preprečiti in strogo kaznovati takšna stanja. Mehanska solidarnost je predstavljena tudi z represivnim zakonom, ki je namenjen kaznovanju osebe, ki so v nasprotju s prepričanja in dejanji družbe (kar pokriva vse, kar družba smatra, da je v neskladju s kolektivno zavestjo). Mehanska solidarnost je tudi pomenila, da obstaja sklop elementov, ki so prisotni v vsakem posamezniku, kar predstavlja kolektivno zavest (Durkheim ta zakon povezuje s pojmom srce družbe oziroma središčem skupne zavesti) (Némedi, 1995, str. 43). Kršitve povzročijo kolektivni odziv in hitro kaznovanje, ki prizadene osebo in morda še tiste, ki so z njimi neposredno povezani, na primer zakonci, otroci in sosedje (Giddens, 1972). Kot poudarja Durkheim (1933), pride do takšnega kolateralnega učinka, ker je bila kršitev storjena proti sami družbi. Dogovor in hitrost kaznovanja zagotavljata okrepitev kolektivnih pravil, stalno socialno enotnost, integracijo in strog nadzor večine, če ne vseh članov družbe. Takšno represivno pravo posameznika brez posredovanja umesti v mehansko družbo in njeno kolektivno zavest (Ritzer, 2007, str. 581, 582).

b.) **Organska družba** je posledica naraščanja populacije ljudi, ki vse bolj intenzivno sodelujejo. Prav tako se vedno bolj kažejo razlike zaradi omejenih virov. Izrazi se potreba po socialni delitvi dela, kar vodi v spremembo družbene strukture (Harms, 1981). To novo družbeno ureditev zaznamujejo povezave prej ločenih skupnosti, urbanizacija, industrializacija, povečanju resursov, prevoz in komunikacija, pa tudi povečanje poklicne specializacije oziroma delitev dela. Organizacije je potrebno obravnavati kot novo obliko kolektivnega življenja skupaj z družino in družbo (Assadourian, 2006). Spremenjena in diferencirana delitev dela ima paradoksalen učinek. Ustvarja tako imenovano soodvisno individualnost. Kar pomeni, da posamezniki vedno bolj opravljajo heterogene naloge, s čimer povečujejo svojo medsebojno odvisnost med seboj in družbo, opravljajo pa tudi vse

bolj specializirane naloge, s čimer povečujejo svojo individualnost. Njihove individualne zavesti so vse bolj razvite in se razlikujejo od kolektiva vesti (Ritzer, 2007, str. 582). Tukaj prevladujoča pravila niso več represivna, temveč so restriktivna oziroma omejevalna, ki s poudarkom na individualnih pravicah ne poskušajo kaznovati ali sramotiti posameznikov, temveč namesto tega vrniti položaj v prejšnje stanje. Durkheim (1972) opisuje kolektivno zavest v organski solidarnosti kot slabo ali neobstoječo, za katero pravi, da ne izvira iz srca, kot je represivno pravo pri mehanskih družbah. Giddens (1972) razlaga kolektivno zavest kot operativno, vendar spremenjeno, ki jo zdaj ustvarja soodvisnost, katero je povzročila delitev dela v družbi. Medtem ko je kolektivna zavest v mehanični družbi uveljavljala tisto, kar je bilo nujno potrebno za družbo, v organski družbi skozi zavestno razmišljanje delavcev in kolektivno sprejemanje uveljavlja, kar je najboljše za skupnost (Ritzer, 2007, str. 582).

Eden izmed ključnih dosežkov pri razumevanju delovanja organizacij v zadnjih letih je uporaba koncepta organizacijske kulture pri organizacijski analizi (Gustavsson, 1992). Skozi perspektivo kulture je poskušal Gustavsson (1992) s subjektivnega vidika razumeti delovanje organizacije, kjer se kolektivne percepcije članov organizacije oblikujejo kot interakcija med namenom organizacije, njenimi člani, njenimi simboli, njenim okoljem itd.

Vendar pa je več avtorjev (Sackman, 1991; Smircich, 1983; Alvesson, 1992) poudarilo, da ni mogoče reči, da so raziskave o vplivu organizacijske kulture privedle do enotnega razumevanja koncepta. Gustavsson (1994) trdi, da je uporaba koncepta kolektivne zavesti bolj primerna za analizo organizacije kot organizacijska kultura, ker povezuje fenomen oziroma pojav z njegovim izvorom. Koncept kolektivne zavesti je po njegovih besedah bolj smiseln kot uporaba izraza kultura, za katerega predpostavlja, da je samoumeven. S terminom kolektivne zavesti opredeljuje celovitost, ki jo tvorijo člani organizacije. Gustavsson (1994) v nadaljevanju navaja, da lahko kolektivno zavest definiramo kot vsoto ravni članstva, oziroma kot stopnjo, do katere je nekdo član nekega kolektiva. K tej karakteristiki pripisuje posameznikov doprinos k skupni zavesti, iz česar izhaja, da je kolektivna zavest vsota vseh individualnih stopenj članstva oziroma osebnega razvoja posameznika. Zaradi tega so vsi vplivi, ki jih v družbo doprinesejo posamezniki, seštevki v kolektivni zavesti, glavni dejavnik vedenja in razvoja organizacije (Gustavsson, 1994, str. 34).

1.2 Organizacijska kultura

Sodobno gospodarsko okolje zahteva drugačna podjetja in organizacije, kot jih teorija navaja od začetka njihovega opredeljevanja. Lipičnik (2005) pravi, da se morajo prilagoditi podjetja ali organizacije primerno prilagoditi, da preživijo razmere na trgu, kljubujejo vsem pritiskom konkurence in ohranjajo svoje konkurenčne prednosti. Uspešne sodobne organizacije slonijo na ljudeh, zaupanju do njih, avtonomiji in decentralizaciji. Zgolj tako so organizacije dovolj fleksibilne, da se jih z najmanjšimi napor optimalno organizira.

Takšna organiziranost je mogoča in uresničljiva le s samoorganiziranjem preko načina vodenja, ki ustvarja pogoje, da je to sploh možno izvesti in ne recimo z ukazovanjem. Temelj povečanja uspešnosti in učinkovitosti organizacije ali podjetja so torej ljudje in njihova kultura, zato je potrebno globlje razumevanje vpliva ter pomena kulture podjetja in organizacij (Lipičnik, 2005, str. 208).

Na prelomu tisočletja pa vse do danes je organizacijska kultura pridobila na pomenu in pomembnosti z vidika organizacije in upravljanja (Alvesson 2011, str. 12). Organizacijsko kulturo je zaradi svoje večdimenzionalnosti težko opredeliti, pojem ima sam po sebi veliko različnih pomenov, katere je težko definirati (Moretti, Markič, Antončič & Mulej, 2017, str. 25). Linn (2008, str. 88, 89) pravi, da ker ne gre za fizični objekt, temveč širok spekter obnašanja in mišljenja, ki variira od skupine do skupine, je organizacijsko kulturo težko opredeliti. Raziskovalca Cameron in Ettigton (1988) sta v svojih delih podala osemnajst različnih opredelitev oziroma definicij organizacijske kulture, medtem ko so Verbeke, Volgering in Hessels (1998) v tridesetih letih raziskovanja navedli 54 različnih pojmovanj organizacijske kulture. Hofstede (1980, str. 21) jo je opredelil kot kolektivno programiranje duha, po katerem se člani ene skupine razlikujejo od druge, in s tem kot skupno načrtovanje uma (Hofstede 1980, str. 25). Spencer (1983, str. 2) opredeljuje organizacijsko kulturo kot verovanje, ki si ga delijo vsi pripadniki organizacije. Atkinson (1990) je definiral organizacijsko kulturo kot nekaj, kar je dovoljeno, in nekaj, kar ni dovoljeno. Meek (1988, str. 454) je organizacijsko kulturo definiral kot dušo in bistvo organizacije. Po besedah O'Reilleyja (1983) gre za temeljne vrednote, ki uživajo široko podporo znotraj organizacije.

Rozman (2000, str. 134) pravi, da v širšem pomenu organizacijske kulture razumemo poleg vrednot tudi prepričanja, simbole, pravila, način ravnanja, norme, postopke, tehnologijo in tehnična sredstva, ki so v uporabi neke skupine. V ožjem pomenu pa jo je opredelil kot koherentni sistem predstav in vrednot, ki predstavljajo podlago za odločanje. Organizacijska kultura se lahko opredeli kot lepilo, ki združuje organizacijo in njene zaposlene ter daje pripadnikom organizacije občutek identitete (Taslim, 2011, str. 84).

Kljub številnim definicijam in opredelitvam skozi čas pa se je najbolj uveljavila Scheinova (1985, str. 14; 2010, str. 18) definicija organizacijske kulture, ki pravi: *»Organizacijska kultura je vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je skupina odkrila, ko se je učila spopadati s problemi prilagajanja navzven in povezovanja navznoter, in ta vzorec se je izkazal za dovolj dobrega, da ga je sprejela, zato po tem vzorcu naučijo nove člane, kako naj dojemajo, mislijo in čutijo v odnosu do teh problemov.«*

Mullins (2010) jo opisuje kot poslovno-organizacijski sistem upravljanja in managementa. Zaposleni sprejmejo kulturo organizacije in njene vrednote kulture, ki naj bi povečale moč in avtoriteto managerjev. Zaposleni se poistovetijo s svojo organizacijo v smislu, da vedo, kaj je prav, da naredijo. Zaposleni ponotranjijo vrednote organizacije, v kolikor so mnenja,

da so pravilne, n so motivirani za doseganje ciljev organizacije preko organizacijske kulture.

Lipičnik (2005) pravi, da kultura podjetja prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja, vendar le če ustreza zahtevam organizacije kot celote in omogoča delavcem, da zadovoljijo svoje potrebe. Kultura podjetja naj bi delovala v vlogi »katalizatorja«, ki ustvarja notranjo motivacijo (Lipičnik 2005, str. 208). Kultura organizacije usposobi zaposlene, da kljub različnosti delujejo za skupen cilj (Lipičnik 2005, str. 208).

Ehrhart, Schneider in Macey (2014), so opredelili, da organizacijska kultura vključuje prepričanja, vrednote, dojemanja, razumevanje, vedenje, norme, interpretacije, ideologije in predpostavke, ki jih zaposleni delijo v organizaciji. Funkcija organizacijske kulture je pokazati, kakšna so pričakovanja do zaposlenih in kaj pri delu velja za primerno. Po njihovih besedah je organizacijska kultura stabilna in se razvija ne glede na spremembe v družbenem in naravnem okolju v daljšem časovnem obdobju. Predstavlja naj bi ključno vlogo pri identiteti zaposlenih kot članov organizacije. Kultura organizacije temelji na zgodovini in tradiciji. Z njo se zagotavljajo red in pravila organizacije. Organizacijska kultura vsebuje vse vidike poslovanja organizacije, kot na primer vizijo, poslanstvo, ideologijo, stališča znanja. Služi kot vir kolektivne identitete in predanosti, zaradi katere se posameznikova identiteta prepleta z identiteto skupine oziroma organizacije kot celote.

1.2.1 Sestavine organizacijske kulture

Schein (2010, str. 24) je organizacijsko kulturo razdelil na tri nivoje. Prvi nivo, artefakti, ki zavzemajo vidne organizacijske strukture in procese ter opazovano vedenje. Drugi nivo, vrednote, kot so ideali, cilji, želje, ideologija, racionalizacija. Tretji nivo, temeljne predpostavke oziroma podzavest, ki izvira iz vedenja, prepričanja, zaznavanja, mišljenja in čutenja.

Schermerhor (2013) je organizacijsko kulturo razdelil na zunanjo in notranjo raven. Zunanja je vidna raven kulture, ki se izraža preko sloga oblačenja na delovnem mestu, preko urejenosti delovnih prostorov, načina komuniciranja ter narave pogovorov med zaposlenimi in odjemalci (kupci in dobavitelji). Zunanjo raven po Schermerhorju (2013) sestavljajo tudi zgodbe, rituali, simboli in heroji, ki naj bi bili sestavni del vsakdanjega delovanja organizacije. Druga, notranja raven organizacijske kulture pa je globlja. Njeno jedro sestavljajo inovativnost zaposlenih, etika in morala organizacije, integriteta, družbena odgovornost in trajnostni razvoj, timsko delo, vedenje in obnašanje zaposlenih, temeljne vrednote in predpostavke ter prepričanja.

Lipičnik (2005) je prav tako med sestavine kulture umestil vrednote, nazore, pravila vedenja, norme, simbole in podobno. Kultura organizacije se po njegovih besedah ne izraža neposredno, temveč se kaže posredno v odnosu do oseb, okolja, soljudi in narave.

Gre za očem nevidne dejavnike, katerih se posameznik včasih niti ne zaveda in ki oblikujejo in sooblikujejo posameznikovo življenjsko držo (Lipičnik, 2005, 206).

1.2.2 Značilnosti organizacijske kulture

Robbins, Timothy in Judge (2013) so definirali organizacijsko kulturo kot sistem skupnega pomena zaposlenih, ki razlikuje organizacije med seboj. Oblikovali so sedem osnovnih stopenj organizacijske kulture, ki definirajo kulturo:

1. stopnja, do katere se zaposlene spodbuja k inovativnosti in stopnji tveganja,
2. stopnja, do katere se od zaposlenih pričakuje natančnost, pozornost in analizo,
3. stopnja, do katere se management osredotoča na izide ter ne na tehnike in postopke, ki se uporabljajo za doseganje cilja organizacije,
4. stopnja, do katere odločitve managementa upoštevajo vpliv izidov na zaposlene,
5. stopnja, do katere je delo zaposlenih organizirano po skupinah ali timih,
6. stopnja, do katere so zaposleni pri svojem delu agresivni in konkurenčni, in
7. stopnja, do katere osredotoča na status quo z organizacijskimi aktivnostmi v nasprotju z razvojem.

Organizacijska kultura ima tri oblike intenzitete - lahko je izrazita oziroma močna, vmesna ali šibka (Moretti, Markič, Antončič & Mulej, 2017, str. 29). O močni organizacijski kulturi govorimo, ko postanejo kulturne predpostavke trdno spojene v paradigmo ali koherentni obrazec (Mesner-Andolšek 1995, str. 79). Robbins in Judge (2013) pravita, da bolj ko posameznik sprejema temeljne vrednote organizacije, večja je njegova zavzetost za te vrednote in močnejša je organizacijska kultura, posledično ko je ta močnejša, je pritisk na posameznika, da sovпада z želenimi prevladujočimi oblikami vedenja in obnašanja v organizaciji. Po mnenju Tsui in drugih (2006) prisotnost močne organizacijske kulture še ne pomeni, da je ta optimalna in zagotavlja sama po sebi uspešnost organizacije. Sørensen (2002) pravi, da je močna organizacijska kultura prisotna v stabilnih družbenih okoljih, v nestanovitnih pa ima na učinkovitost organizacije zmerne učinke moči. V tabeli 1 so zbrane razlike med močno in šibko organizacijsko kulturo.

Tabela 1: Pregled razlik med močno in šibko kulturo

	MOČNA ORGANIZACIJSKA KULTURA	ŠIBKA ORGANIZACIJSKA KULTURA
Temeljne vrednote	Temeljne vrednote in etiko organizacije sprejema večina zaposlenih	Temeljne vrednote in etika organizacije so omejene na lastnike in managerje

Se nadaljuje

Tabela 1: Pregled razlik med močno in šibko kulturo

Temeljne vrednote	Temeljne vrednote in etiko organizacije sprejema večina zaposlenih	Temeljne vrednote in etika organizacije so omejene na lastnike in managerje
Lojalnost zaposlenih	Zaposleni so bolj povezani, lojalni in zavezani organizaciji	Zaposleni so manj povezani, lojalni in zavezani organizaciji
Vrednote in etika	Med vrednotami in etiko ter vodenjem in obnašanjem obstaja povezanost	Med vrednotami in etiko ter vodenjem in obnašanjem obstaja malo povezanosti
Zgodbe in miti	Večina zaposlenih pozna zgodbe in mite v organizaciji	Manjšina zaposlenih pozna zgodbe in mite v organizaciji
Identifikacija z organizacijo	Zaposleni se identificirajo z organizacijo	Zaposleni se ne ali pa šibko identificirajo z organizacijo
Fluktuacija	Nizka fluktuacija	Visoka fluktuacija
Spremembe kulture	Organizacijska kultura se ne spreminja	Organizacijska kultura se težko spreminja
Učinkovitost	Močno vpliva na učinkovitost v organizaciji	Majhen vpliv na učinkovitost organizacije

Povzeto po Moretti, Markič, Antončič & Mulej (2017, str. 30).

Organizacijska kultura služi za zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju posameznik doživi, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Je kot filter, ki pomaga, da posameznik zazna in se osredotoči na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Hkrati pa se oblikujejo tudi kriteriji, ki omogočajo oblikovanje ustreznih reakcij na dražljaje iz okolja. Ko se posameznik nauči, kako misliti o primarni nalogi in ciljnih organizacije, kako komunicirati s sodelavci in kakšno vedenje je od njega pričakovano pri delovnih situacijah, se v njem izoblikuje sistem izbiranja, oziroma kulturni obrazec, tistih stvari iz okolja, ki so pomembne in jim je potrebno nameniti pozornost (Mesner-Andolšek 1995, str. 73).

1.2.3 Oblikovanje organizacijske kulture

Proces oblikovanja kulture je po besedah Mesner-Andolškove (1995, str. 66) enak procesu oblikovanja skupine ravno v pomenu oblikovanja skupnosti ali kolektivne identitete. Kolektivno identiteto sestavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot,

ki izhajajo iz skupnih izkušenj in pridobljenega znanja oziroma učenja. Mesner-Andolškova (1995) je tudi poudarila, da brez skupine ni kulture in da brez določene stopnje kulture govorimo samo o agregatu ljudi in ne o skupini. Skupino po mnenju avtorice tvori fizična bližina članov, povezujejo jih skupna usoda in delovno izkustvo, skupna etična osnova, raven v hierarhiji itd. Razvoj organizacijske kulture potrebuje svoj čas, šele zgodovina oblikuje kulturo, tako da sta rast skupine in oblikovanje kulture po besedah Mesner-Andolškove dva konca iste palice (Mesner-Andolšek 1995, str. 67).

Schein (2004) je predpostavil, da se kultura oblikuje na dva načina. Prvi način zavzema spontano interakcijo med posamezniki v skupini, skozi katero se oblikujejo norme in vzorci, ki kasneje postanejo kultura te skupine. V bolj formaliziranih skupinah pa posameznik ustvari skupino, katere postane vodja. Za primer je podal podjetnika, ki ustanovi novo podjetje, ali politika, ki ustvari novo politično stranko. Vsak posameznik ima svoja prepričanja, vizijo, vrednote, cilje in predstavo, kako naj bi zadeve potekale oziroma bile. Ta posameznik oziroma vodja nato svoje karakteristike prenaša na svojo skupino oziroma v skupino že izbere ljudi s podobnimi vrednotami oziroma razmišljanjem. Tako se kultura ustvari na drugi način (Schein, 2004, str. 16).

Kultura predstavlja vsoto skupnega znanja skupine, kar zajema obnašanje, čustva, kognitivne elemente celotnega psihološkega delovanja članov skupine. Da pa do takšnega znanja skupina pride, je potreben čas, da se ustvarijo skupna doživetja, ki okrepijo članstvo posameznika v skupini. Takšna stabilnost in zgodovina skupine bosta povzročili oblikovanje vzorca skupine, ki se bo sčasoma oblikoval v kulturo (Schein 2004, str. 17).

Mesner-Andolškova (1995, str. 67) pravi, da vodstvo organizacije igra pomembno vlogo pri oblikovanju kulture. Prepričanja in definicije, kakršne imajo vodje, analizira z dveh vidikov. Prvi definira, kako vodje opredeljujejo okolje in kako naj bi organizacija preživela, drugi vidik pa definira glede na prepričanja članov organizacije, kako organizirati odnose med njimi. Tako sta pogleda deljena na zunanje in notranje probleme skupine ali organizacije, skozi katere lahko definiramo odziv organizacije na okolje in probleme notranje integracije (Mesner-Andolšek 1995, str. 67). Prvotno se organizacijska kultura oblikuje iz filozofije ustanoviteljev, katera močno vpliva na način rasti in razvoja same kulture znotraj organizacije (Moretti, Markič, Antončič & Mulej, 2017, str. 45).

Tabela 2: Mehanizmi vpliva ustanovitelja na organizacijsko kulturo

PRIMARNI VPLIV
Na kaj naj bo vodstvo pozorno, kako naj ravna in kako naj nadzoruje
Kako se vodstvo odzove na krizno situacijo

Se nadaljuje

Tabela 2: Mehanizmi vpliva ustanovitelja na organizacijsko kulturo

Na kaj naj bo vodstvo pozorno, kako naj ravna in kako naj nadzorujejo
Kako se vodstvo odzove na krizno situacijo
Kako vodstvo razdelijo vire
Kako v organizaciji poteka izobraževanje in usposabljanje zaposlenih
Kako vodstvo podeljuje nagrade in statusne položaje (pozicijo)
Na kakšen način vodstvo izbira, zaposluje in odpušča posameznega sodelovca
SEKUNDARNI VPLIV
Vpliv na organizacijsko obliko in strukturo organizacije
Vpliv na organizacijske sisteme in postopke
Vpliv na obrede in rituale v organizaciji
Vpliv na oblikovanje zunanjega fizičnega izgleda organizacije
Vpliv na zgodbe o pomembnih dogodkih in posameznikih
Vpliv na formalne izjave o filozofiji organizacije

Povzeto po Moretti, Markič, Antončič & Mulej (2017, str. 46).

Problemi zunanje adaptacije oziroma prilagajanja organizacije določajo njen osnovni cikel delovanja. Vsaka organizacija mora najprej definirati svoj primarno razlog za obstoj, če se želi uspešno prilagoditi svojemu okolju. Da bo organizacija dosegla svoje cilje, se mora oblikovati tako, da jih bo tudi dosegla. Kako preživeti v danem okolju, je ključno vprašanje osnovne naloge oziroma primarnega cilja, katerega odgovor hkrati natančno opredeli obliko organiziranja in skupne identitete zaposlenih. Ko člani organizacije oblikujejo skupni koncept glede glavne naloge, ki jim omogoča preživetje na dolgi rok, postane le-ta osrednji element organizacijske kulture, katera je plod konsenza, ki se je v organizaciji oblikoval v daljšem obdobju in ki ni nujno zavesten. V kolikor primarni cilj organizacije ni dobro oziroma jasno artikuliran, lahko prihaja do razlik med organizacijskim in individualnimi cilji. Da bo organizacija uspešno uresničevala svoj primarni cilj, morajo zaposleni oziroma njeni člani doseči konsenz tudi o bolj konkretnih zadevah, kot so na primer oblikovanje in prodaja proizvodov, ravnanje s financami itd. Oblikuje se poseben obrazec kot odgovor na te probleme, ki definira stil v organizaciji oziroma temeljno logiko o tem, kako oblikovati naloge, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja,

nadzor in informiranje itd. Del kulture postanejo tudi sposobnosti, spoznanja in tehnologija, katere organizacija razvije in razvije. Odgovor organizacije na negativne oziroma neugodne signale iz okolja, ki ogrožajo obstoj organizacije, oblikuje stil reagiranja, ki opredeljuje globoke predpostavke in vrednote (Mesner-Andolšek 1995, str. 68, 69). Odgovori na krizne situacije iz okolja pa lahko oblikujejo tudi nevrotično organizacijo, ki ima disfunkcionalno kulturo. Takšni odgovori privedejo do sistematičnega nagnjenja organizacije k nekemu določenemu načinu, po katerem bodo člani organizacije reševali probleme (Schein, 1987, str. 63).

Postopek oblikovanja organizacije in nastajanja skupin je hkrati vzpostavljanje in ohranjanje odnosov med posamezniki, ki skupaj opravljajo določeno delo, in opravljanje tega dela. Ta dva procesa je možno ločiti le v analitične namene. Tisto, kar skupino ohranja skupaj, se precej razlikuje od procesov, ki ustvarjajo določeno skupnost. Razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij spada med temeljne procese, ko govorimo o vzpostavljanju skupine. Schein (1987, str. 68) pravi, da imajo pri vzpostavljanju skupnega jezika najmočnejšo vlogo ustanovitelji. Slednji v organizaciji prenesejo tudi svoje predhodne kulturne predpostavke, ko pa se organizacija sooča z vprašanjem preživetja in ko prične ustvarjati lastno zgodovino, razvije lastne pomenske kategorije in besednjak. Tehnični žargoni oziroma skupni jezikovni sistemi so osnova za oblikovanje skupinske identitete oziroma kolektivne zavesti. Oblikovanje skupin vključuje tudi proces oblikovanja skupinskih norm, ki so rezultat pogajanj vseh članov skupine. Norme, ki se ohranijo v organizaciji, so v večini primerov odsev začetnih temeljnih predpostavk vodstva, ki ima največji vpliv na njihovo oblikovanje in širjenje (Mesner-Andolšek 1995, str. 71). Kljub temu da ustanovitelji preko svojih lastnih vrednot in prepričanj vplivajo na kulturo v podjetju, tako da oblikujejo predloge za reševanje nastalih problemov znotraj in zunaj organizacije, morajo te biti sprejete pri večini zaposlenih (Moretti, Markič, Antončič & Mulej, 2017, str. 45). Enaka moč vodij za oblikovanje in širjenje norm velja tudi za kreiranje sistema nagrajevanja. Sistem nagrad za spoštovanje pravil in sistem sankcij za njihovo kršitev pospešuje zeleno delovanje in zavira neželeno, prav tako analiza sistema nagrajevanja jasno opredeli pomembna pravila in osnovne kulturne predpostavke v organizaciji (Mesner-Andolšek 1995, str. 72).

Pod vidni del organizacijske kulture štejemo tudi ideologijo, ki je prisotna v vsaki organizaciji, izraža ideale in aspiracije za prihodnost, trditve o temeljnih ciljih organizacije, želene odnose med člani organizacije, kako te odnose urejati in kako delovati v organizaciji. Ideologije se kreira na podlagi preteklih izkušenj v organizaciji, skozi njeno zgodovino, ki je oblikovala organizacijo v to, kar je danes. Ideologija je običajno zapisana v aktih organizacije ter izražena v letnih poročilih in dolgoročnih planih (Mesner-Andolšek 1995, str. 72).

Tako so notranji in zunanji problemi organizacije med seboj povezani in prepleteni. Okolje sicer omejuje organizacijo, ampak znotraj teh meja vse rešitve niso najboljše, sprejemljive

oziroma možne za vse člane organizacije. Odvisne so od skupnih značilnosti vseh članov ali njihovih temeljnih kulturnih predpostavk. Organizacijska kultura je kompleksen rezultat zunanjih pritiskov, notranjih potencialov, odgovorov na kritične dogodke iz okolja in dogodke v sami organizaciji, katerih se ne da z gotovostjo predvideti (Mesner-Andolšek 1995, str. 74). Zorni kot, preko katerega se podjetje sooča s težavami notranje integracije, so v bistvu vprašanja, kako skupina deluje pri razrešiti problema zunanjega prilagajanja. V ta namen se tako razvijejo skupni jezik, način razmišljanja ter konsenz, kakšno naj bi bilo učinkovito in neučinkovito vodenje posameznikov v organizaciji (Moretti, Markič, Antončič & Mulej, 2017, str. 46).

1.2.4 Nastajanje organizacijske kulture

Mesner-Andolškova (1995) po Scheinu (1987) navaja, da na nastanek in spremembe organizacijske kulture, ki bodo podrobneje opredeljene v naslednjem poglavju, vplivajo trije dejavniki: (a) skupinska dinamika, (b) vodenje in (c) učenje. Organizacijska kultura se nenehno razvija in nastaja, lahko pa jo tudi opazujemo kot uveljavljeno družbeno prakso, ki je posledica interakcij med ljudmi, dogodkov, situacij in dejanj (Mesner-Andolšek, 1995, str. 79).

a.) Skupinska dinamika

Definicija kulture vključuje koncepte, po katerih člani skupine delijo skupen pogled na problem in reševanje tega problema. Na začetku skupina še ni skupina, temveč le število posameznikov, ki so skupaj, ker jih združuje skupen cilj. Vsak posameznik prinese k skupini določene kulturne izkušnje iz prejšnjih skupin (prejšnje zaposlitve, poklica in družine). Tako je pri nastajanju skupine pomembno, kako posameznik začuti, da je del skupine, in kako rešuje konflikt med željo, da bi postal popolnoma združen z njo, obenem pa ostal avtonomen in svoboden (Mesner-Andolšek, 1995, str. 80).

Postopoma skupina prične razvijati skupne pomenske kategorijo in jezik, ki je prilagojen sporazumevanju in sprejemanju ter pogojuje uspešnost skupine, saj v nasprotnem primeru, če se skupni jezik ne oblikuje, skupina izgublja preveč energije za medsebojno zmanjševanje napetosti (Mesner-Andolšek, 1995, str. 81).

Schein (1987, str. 150) pravi, da se skupina začne oblikovati, ko njeni člani doživijo prvo močno skupno izkustvo. Ko skupina ali organizacija obstaja dovolj dolgo, da je imela dovolj skupnih izkušenj, se hkrati pričnejo oblikovati standardi in norme (Mesner-Andolšek, 1995, str. 81). Če pa skupina nima dovolj skupne zgodovine, začnejo prevladovati vzorci prejšnjih skupinskih identitet, kar je predvsem problem pri novih organizacijskih oblikah oziroma novo nastalih skupinah, saj se srečujejo z veliko kulturno raznolikostjo (Mesner-Andolšek, 1995, str. 83).

Norme se oblikujejo kot posledica problemov ohranjanja mej skupine in so podlaga za odločanje, ali neka vrednota postane norma skupine ali ne. V kolikor se člani skupine strinjajo s to vrednoto, očitno ali posredno, potem se ta oblikuje v normo. Ko pa tej normi noben član skupine odkrito ne nasprotuje, to imenujemo proces oblikovanja skupnih predpostavk, ki postanejo stabilne in samoumevne. Samo število norm, stopnja njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti pa definirajo moč in kompleksnost kulture skupine (Mesner-Andolšek, 1995, str. 82).

b.) Vodenje

Vlogo vodenja skupine je Mesner-Andolškova (1995, str. 84) razdelila na dva dela. Prvi del predstavlja vlogo pri oblikovanju skupine, njenem ohranjanju in vzdrževanju, kamor spadajo sooblikovanje standardov in norm, povezovanje in podpiranje skupine itd. Drugi del predstavlja vlogo vodenja pri vsakodnevnem delovanju v skupini, kot na primer pridobivanje in posredovanje informacij, testiranje konsenza, odločanje, nadzor itd. Schein (1987, str. 171) pravi, da sta procesa oblikovanja kulture in vodenja nerazdružljiva, saj so problemi, ki oblikujejo kulturo, funkcija vodenja. Nagnjenja vodstva so velikokrat temelj za analizo organizacijske kulture, ki se oblikuje v organizaciji (Mesner-Andolšek, 1995, str. 84).

Vloga vodenja je v začetku grajenja organizacijske kulture večja od vloge ostalih članov iz naslova moči, ki omogoča vpliv na oblikovanje sistema nagrajevanja in sankcioniranja zaposlenih. Upoštevati je potrebno tudi razlike med samimi tipi vodstva in organizacijami, saj imajo v določenih primerih večji ali manjši vpliv na kulturo. Vsekakor pa velja dejstvo, da vodenje nima monopolne moči pri ustvarjanju kulture, ki nenehno nastaja kot produkt medsebojnega sodelovanja velikega števila posameznikov, dogodkov, situacij in naključij (Mesner-Andolšek, 1995, str. 85).

c.) Procesi učenja

Schein (1987, str. 174) pravi, da je kultura produkt učenja. Skupinski proces učenja je bolj kompleksen kot proces učenja posameznika, saj se člani organizacije ali skupine učijo podobne načine percepcije, občutke in obnašanje. Ker so člani skupine nenehno izpostavljeni različnim oblikam napetosti, se sam proces učenja pojavlja na različnih ravneh, ki oblikujejo dva tipa učenja z vidika stabilnosti naučenega: učenje v situacijah pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, in učenje v situacijah izogibanja napetosti, ki prav tako proizvaja pozitivno krepitev naučenega, vendar samo če je napetost ustrezno zmanjšana in preprečuje negativne posledice, katere je v začetku povzročila (Mesner-Andolšek, 1995, str. 85).

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot rezultat skupinskega učenja, saj se člani skupine oziroma organizacije neprestano srečujejo s problemi in poskušajo najti rešitve zanje. Kot pojasnjuje Mesner-Andolškova (1995), imamo temeljno situacijo oblikovanja in

nastajanja kulture, katere proces sestavlja skupno definiranje problemov ter skupna spoznanja, da nekaj, kar so izumili v skupini, deluje konstantno. Nove izkušnje pa oblikujejo novo kulturo, ki postaja ustaljena karakteristika posamezne skupine ljudi v skupini oziroma organizaciji (Mesner-Andolšek, 1995, str. 88).

1.2.4 Spreminjanje organizacijske kulture

Vloga organizacijske kulture se nenehno spreminja. Sčasoma postane tako močna, da zagotavlja stabilno in predvidljivo okolje in komunikacijski sistem. Vendar pa sčasoma lahko postane tudi neprimerna oziroma preveč konservativna - kot taka sicer še vedno zagotavlja stabilnost, vendar pa novim članom organizacije, ki niso bili prisotni pri njenem ustvarjanju oziroma kreiranju, ne predstavlja več identitete, ali povedano drugače, novi člani je ne morajo sprejeti za svojo ali skupno. V tem primeru govorimo o protikulturi (Mesner-Andolšek 1995, str. 97). Prav tako je za učinkovito delovanje in obvladovanje organizacije pomembno, da vodstvo spremlja stanje organizacijske kulture, vrednot in prepričanj v organizaciji za pravočasne korekcijske ukrepe (Moretti, Markič, Antončič & Mulej, 2017, str. 49).

V mladih novonastalih organizacijah velikokrat naletimo na močno kulturo, saj so primarni oblikovalci še vedno prisotni v organizaciji, kultura pa se je oblikovala kot uspešen odgovor na okolje in pomagala organizaciji, da v njem preživi (Mesner-Andolšek 1995, str. 98).

Faze spreminjanja kulture lahko definiramo kot stanje organizacije, ki se premika od stanja, ko je bila pod vplivom ustanoviteljev na naslednike. Tako govorimo o prvi fazi, ko se izvede prehod od ustanovitelja na drugo generacijo vodstva, katero zaznamujejo različni konflikti med elementi stare in nove kulture. Če želi organizacija biti uspešna še naprej, se mora nova generacija vodij zavedati, kateri elementi stare kulture so botrovali k uspešnosti organizacije, zagotavljanju identitete zaposlenih in posebnih sposobnosti, da ohranijo in razvijajo te elemente še naprej. Zato se velikokrat priporoča, da se naslednike v organizacijah vzgoji znotraj organizacije (Mesner-Andolšek 1995, str. 98). Ehrhart, Schneider in Macey (2014) navajajo, da je organizacijsko kulturo sorazmerno težko spremeniti saj vsebuje globoka prepričanja in predpostavke, vsebuje ogromno število soodvisnih dejavnikov, organizacije, ki imajo enotno kulturo, v katerih ne obstaja več subkultur, so redke, s samo kulturo organizacije pa so poleg tega povezana vprašanja v zvezi z organizacijsko kulturo, močjo in statusom v organizaciji (Moretti, Markič, Antončič & Mulej, 2017, str. 50).

Ko organizacija preraste nekaj sto do tisoč zaposlenih, se razvije večplastno upravljanje, kjer se kultura razvija v dveh smereh. Prva po poti večje diverzifikacije, kompleksnosti in integracije v novo obliko. Temeljni vzorci se ohranijo z oblikovanjem novih vzorcev, ki krepijo v novi obliki temeljne predpostavke, prav tako se ohranijo elementi uspešnosti.

Druga pot razvoja kulture pa gre po poti adaptacije posameznih delov organizacije na posebna okolja ali področja, na katerih delujejo (Mesner-Andolšek 1995, str. 99).

Ko je organizacija v osrednji fazi življenja, se je njena kultura že izoblikovala, jo je pa težko zaslediti oziroma razbrati, saj je globoko zasidrana v rutini in pri posameznikih v podzavesti. Vidni elementi, kot so prepričanja, vrednote zaposlenih, pisani dokumenti, slogani, tehnični in splošni žargon ter stališča, za katere se organizacija in vodstvo zavzemata, pa so ostali na ravni pozorne zavesti. V tej fazi se velikokrat zgodi, da prihaja do kulturne diferenciacije med oddelki in konfliktov med posamezniki z različnimi predpostavkami, kar povzroča težave pri ohranjanju enotne integrirane kulture (Mesner-Andolšek 1995, str. 100).

Schein (1987) trdi, da vsaka organizacija lahko spremeni svojo kulturo, če je zaradi tega ogroženo njeno preživetje, skozi proces kognitivne redefinicije. Vendar pa če je na eni strani možno spreminjanje organizacijske kulture, je na drugi strani zelo težko spremeniti kulturne predpostavke, saj so le te podprte z organizacijsko strukturo, rutinskimi postopki, simboli in zgodbami ter artikulirano filozofijo (Mesner-Andolšek 1995, str. 100). Opuščanje obstoječega kulturnega obrazca oziroma kulturnih predpostavk proizvaja negotovost pri posameznikih v organizaciji (Mesner-Andolšek 1995, str. 73). Ko se organizacija znajde v krizi in je vprašljiv njen obstoj, je kulturna sprememba neizbežna. K spreminjanju kulture pozitivno, počasi in neopazno vpliva tudi vpeljava nove tehnologije, ki zahteva novo ravnanje in tako povzroči novo oblikovanje vrednot, prepričanj in temeljnih predpostavk (Mesner-Andolšek 1995, str. 100). Spreminjanje organizacijske kulture traja po ocenah analitikov nekje od dve do pet let (Williams, 1990), večje spremembe, ki trajajo celo generacijo, pa tudi od 15 let in več (Možina in drugi, 2002, str. 193).

Organizacijska sprememba je kompleksen, načrtovan, zavesten in težak proces, ki je neizogiben, ko prične kultura zaradi svoje rigidnosti in vezave na organizacijsko strukturo vplivati na uspešnost organizacije same, ta pa se mora zaradi turbulentnih razmer na trgu nenehno prilagajati in spreminjati (Mesner-Andolšek 1995, str. 101). Spreminjanje organizacijske kulture ni mogoče na način, kot se spreminja strategija podjetja ali zamenjuje tehnologija, saj je kultura tista, ki obvladuje vodstvo skozi njihova prepričanja, mišljenja in delovanje, ne pa obratno. Kultura deluje kot implicitna samoumevna predpostavka, katere ne moramo spremeniti, dokler ostajajo na ravni praktične zavesti (Mesner-Andolšek 1995, str. 102). Kulture ni mogoče spreminjati z odločbo managementa in pritiskom z vrha podjetja, saj lahko posledično to privede do upora posameznikov in skupin znotraj organizacije (Možina in drugi, 2002, str. 193).

Ključno vlogo pri oblikovanju kulture v organizaciji ima prvotno vodstvo ali ustanovitelji, ki na nek način vsilijo svoje predpostavke o tem, kaj je dobro, primerno, kako deluje okolje in kako morajo oziroma naj bi bile stvari urejene. Prav tako pa ne gre zanemariti vpliva

zaposlenih na oblikovanje kulture, saj gre za artikulacijo lastnih predpostavk. Končen kulturni okvir pa predstavljajo kompleksne interakcije namernih in nenamernih dejanj, zavestna in nezavedna delovanja, kar je rezultat skupne zgodovine. Skozi razvoj organizacije postaja kultura bolj vzrok kot posledica delovanj, postane močan dejavnik, ki vpliva na razmišljanje, delovanje in percepcije zaposlenih. Organizacijska kultura oblikuje svoje vodstvo, pri čemer pridemo do paradoksa, ko je ravno vodstvo na začetku tisto, ki oblikuje kulturo organizacije, kasneje pa kultura oblikuje vodstvo (Mesner-Andolšek 1995, str. 102). Spreminjanje kulture je potrebno začeti pri posameznikih, jih obvestiti in spodbujati, pridobivati njihovo zaveznitvo ter postopoma širiti krog in utrjevati doseženo stanje (Možina in drugi, 2002, str. 193).

Mesner-Andolškova (1995, str. 138) je navedla štiri metode uvajanja kulturnih sprememb v organizaciji: (a) kadrovske spremembe, (b) neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot članov organizacije, (c) spreminjanje strukture, sistemov in tehnologij ter (d) sprememba podobe podjetja.

a.) Kadrovske spremembe

Pridružitve novih posameznikov k organizaciji predstavlja največji potencial uvajanja novih stališč prepričanj in načinov obnašanja v organizacijo, sploh če govorimo o posameznih novih ljudeh na ključnih položajih v organizaciji (Mesner-Andolšek 1995, str. 139). Za lažje spremembe organizacijske kulture je večinoma najboljšo zamenjati vrhnje vodstvo, saj se kljub predanosti spremembam nenehno naslanjajo na ustaljene vzorce vedenja in obnašanja (Moretti, Markič, Antončič & Mulej, 2017, str. 50). Ključno vlogo pospeševalca sprememb pri spreminjanju kulture v organizaciji imajo odhodi ključnih posameznikov, ki se ne strinjajo z novimi metodami dela in posledično zavirajo ali ovirajo spremembe v organizaciji in njeni kulturi. Subkulture v organizaciji lahko včasih prav tako delujejo zaviralno na določene spremembe. Najpomembnejšo vlogo pa imajo spremembe oseb na odločilnih položajih v organizaciji, saj lahko prinesejo s seboj nove ideje in vizije prihodnosti, ki lahko služijo kot glavni spodbujevalec kulturnih sprememb (Mesner-Andolšek 1995, str. 140). Obstoječe podkulture je mogoče razrahljati z obsežnim kolobarjenjem sodelavcev med različnimi delokrogi (Možina in drugi, 2002, str. 194).

b.) Neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot članov organizacije

Neposredna interakcija, komunikacija in participacija so pglavitne pri oblikovanju in prenašanju novih kulturnih predpostavk. Praktične metode zavzemajo oblikovanje vlog, participativne skupinske metode, igranje vlog, svetovanje, izobraževanje in delno tudi formalno komunikacijo (Mesner-Andolšek, 1995, str. 140). Pri oblikovanju vlog se predpostavlja, da se ljudje učijo z opazovanjem in so nagnjeni k posnemanju tistih vedenj, ki povzročijo pozitivne rezultate (Mesner-Andolšek 1995, str. 141). Vršno poslovodstvo naj postane vzor s svojim obnašanjem in s tem postavi ton spreminjanja (Možina in drugi, 2002, str. 194), osebni vzor vodstva je prvi pogoj za učinkovito negovanje in razvijanje

kulture organizacije (Možina in drugi, 2002, str. 193). Vključevanje ali participacija skupin pri uvajanju skupin je izjemno pomembna, s tem mislimo na skupinske razgovore, skupinsko dajanje napotkov itd. Takšne in podobne metode so najboljše za predajanje in oblikovanje skupnih prepričanj in stališč (Mesner-Andolšek 1995, str. 141). Izobraževanje predstavlja osrednjo strategijo pri kulturnih spremembah, katero je potrebno izpeljati na vseh ravneh organizacije. S pridobljenim novim znanjem si posamezniki lahko spremenijo tudi svoja prepričanja (Mesner-Andolšek, 1995, str. 142).

c.) Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij

Organizacijska struktura projicira obstoječo kulturo v organizaciji, vendar ni močno sredstvo za njeno oblikovanje, saj je struktura bolj posledica kulture kot pa njen vzrok. Tako predstavlja vzvod sprememb z omejenim vplivom (Mesner-Andolšek 1995, str. 143). Sistemi, kot so na primer sistem nagrajevanja, nadzora financ in kadrovanja, služijo kot močni komunikacijski signali in oblikovalci kulture v podjetju. Mesner-Andolškova (1995) navaja, da so formalni mehanizmi, tisto kar vodstvo sporoča na neformalni način. Potrebno je tudi nenapisana pravila nadomestiti s formalnimi pravili in predpisi ter jih dosledno uveljavljati (Možina in drugi, 2002, str. 194). Ti sistemi služijo tudi kot močni krepilci kulturnih predpostavk vodstva, preko njih pa postane kultura ugnezdena v sistem in strukturo organizacije (Mesner-Andolšek, 1995, str. 143). Za nove tehnologije ali nove postopke pa je značilno, da lahko povzročijo oblikovanje novih pričakovanj, vrednot in temeljnih predpostavk organizacije (Mesner-Andolšek, 1995, str. 144).

d.) Podoba podjetja

Organizacije si vedno prizadevajo ustvarjati pozitiven obraz pred svojimi kupci, dobavitelji in ostalimi deležniki kot tudi svojimi člani. Člane naj bi to identificiralo z novo zunanjo podobo in hkrati postali bolj privrženi organizaciji. Očiten odraz identifikacije je posameznikova želja za ostanek v organizaciji oziroma stopnja fluktuacije zaposlenih. Podoba podjetja pri njenih članih se odraža tudi v stališčih do dela, kvaliteti proizvodov in storitev, absentizmu vendar ne nujno v prenosorazmernem razmerju (Mesner-Andolšek 1995, str. 144).

1.2.5 Organizacijske subkulture

Kot v vsaki družbi se tudi v podjetju ali drugi vrsti organizacije ustvari mešanica subkultur. Subkulture so z vidika organizacije skupine posameznikov, ki sodelujejo, komunicirajo in se identificirajo kot posebna skupina (Moretti, Markič, Antončič & Mulej, 2017, str. 30).

Schein (2010) jih je razdelil na tri subkulture: operativna, ki je značilna za zaposlene, inženirska, katero sestavljajo načrtovalci in nadzorniki, ter vodstvena subkultura, ki je značilna za managerje.

Na oblikovanje subkultur vplivajo velikost organizacije (večje število zaposlenih pomeni večjo raznolikost), starost organizacije (razlike med generacijami zaposlenih) in notranja diferenciacija (glede na specializiranost funkcij v organizaciji - računovodstvo, proizvodnja ipd.) (Moretti, Markič, Antončič & Mulej, 2017, str. 30).

Schermehorn (2013) pa je subkulture znotraj organizacije razdelil na štiri področja: (1) generacijske, (2) subkulture glede na spol, (3) etične in nacionalne ter (4) poklicne subkulture. Za prvo je značilno, da je faktor umestitve v določeno skupino starost, pri drugi subkulturi gre za delitev na moške in ženske, pri tretji je faktor umestitve narodnost, domovina ali celo religija, v zadnji, četrti subkulturi pa se po Schermehornu združujejo posamezniki z enakimi poklici in spretnostmi - lahko bi jo poimenovali tudi oddelčna subkultura znotraj organizacije. Po mnenju avtorjev (Moretti, Markič, Antončič & Mulej, 2017, str. 30) naj bi subkulture v organizacijah ovirale izkoriščanje potenciala zaposlenih in ustvarjale »multikulturnost« organizacije.

2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

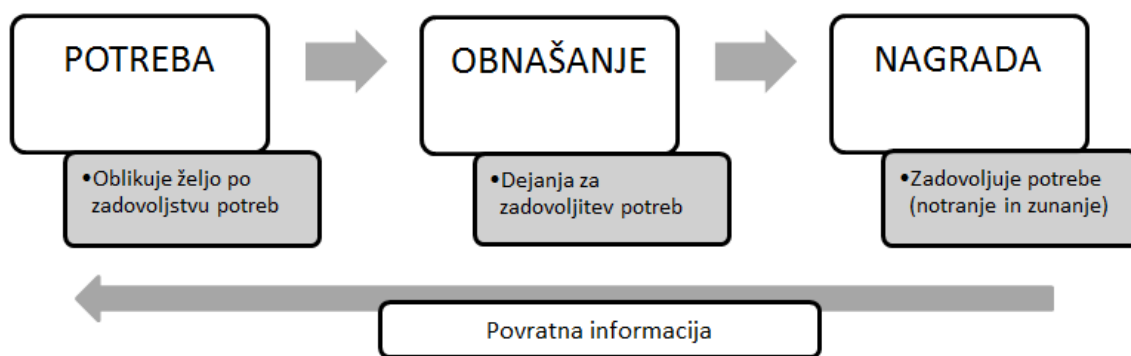
2.1 Opredelitev pojma motivacije

Motivacija za delo je ključnega pomena za uspeh organizacij in družbe ter za dobro počutje posameznika. Nedavne spremembe, narave dela in delovne sile so povečale potrebo po novem znanju, ki ga je mogoče uporabiti za negovanje in ohranjanje posameznikove motivacije za delo. Trendi v zadnjem stoletju obravnavanja in raziskovanja področja motivacije vključujejo primat ciljev, pomen procesov, ki so povezani z doseganjem cilja in natančnejšo konceptualizacijo delovne motivacije kot dinamično, ciljno usmerjen proces dodelovanja sredstev, ki se odvija skozi čas (Knafer & Frese, 2017, str. 338). Bistvo motivacije je, kako posameznika pripraviti k nekem dejanju, kako to dejanje oziroma obnašanje ohranjati dokler cilj oziroma povod za dejavnosti ni opravljen ali dosežen (Kispál-Vitai, 2016).

Feldman (2011) opredeljuje motivacijo kot faktorje, ki usmerjajo energijo posameznika in ostalih organizmov k dejanjem. Motivacija za delo predstavlja skupek energije, tako znotraj kot zunaj posameznika, ki pripravi posameznika do dela, določi in povezuje njegovo vedenje z določeno intenziteto smeri in trajanjem (Pinder, 2008). Motivacija, povezana z delom, kot del širšega področja motivacijske znanosti preučuje temeljna vprašanja o vplivu atributov nezmožnosti, kot so na primer motivi in cilji, o vplivu delovnega okolja ter mehanizmov in procesov, ki so bili razlog za motiviranje. Delovna motivacija vpliva na veščine, katere posameznik razvije, delovno mesto in kariero posameznika ter način, na katerega posameznik vključuje oziroma vlaga svoje vire (na primer pozornost, napor, čas itd.). Vpliv vseh teh atributov določa smer, intenziteto in vztrajnost delovanja posameznika (Knafer & Frese, 2017, str. 338).

Vse aktivnosti posameznika so z nečim motivirane, od jutranjega vstajanja, odhoda v službo, do tega, kako preživljamo prosti čas. Večino časa se ne osredotočamo na to, zakaj delamo stvari, kot jih delamo, in kaj nas pri tem motivira (Dimovski in drugi, 2014, str. 98). Del managerske funkcije vodenja zavzema motiviranje zaposlenih za delo. Ljudje imamo po besedah Dimovskega (2005) osnovne potrebe po hrani, dosežkih in denarju, ki povzročajo notranjo napetost pri posamezniku. Ta napetost je vzvod, ki motivira posameznika v določeno vrsto obnašanja. Potreba je zadovoljena, če je posameznikovo obnašanje uspešno. Nagrada v obliki zadovoljitve potreb poda posamezniku informacijo o tem, ali je izvedeno obnašanje primerno ali ne, kar služi kot ključen temelj nadaljnega obnašanja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 232). Model preproste motivacije ponazarja grafični prikaz na sliki 1:

Slika 1: Preprost model motivacije



Povzeto po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 233).

Preprost motivacijski model zgoraj ponazarja pomen motivacije, ki preko obnašanja vodi do večje uspešnosti organizacije. Zadnje študije na področju nakazujejo na povezavo med visoko motiviranimi zaposlenimi in uspešnostjo organizacije ter dobičkom. Motivacija kot pojem je definirana kot želja, da posameznik opravi določeno aktivnost (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 232). Motivacija je ključnega pomena pri oblikovanju politike podjetja oziroma organizacije, pri urejanju razpolaganja s človeškimi viri in vodstveno politiko, ki naj bi spodbujali poklicno prilagajanje, individualno blaginjo in uspeh organizacije. Kot takšna predstavlja stičišče družbe, znanosti in organizacijskega uspeha (Knafer & Frese, 2017, str. 338).

Motivacija se pogosto uporablja kot krovni izraz, namenjen zajemanju konceptov in njihovih medsebojnih povezav, ki so podlaga za opazne spremembe pri začetku, smeri, intenziteti in vztrajnosti prostovoljnega delovanja posameznika (Knafer & Frese, 2017, 338). Z osredotočanjem na posameznikova prepričanja, vrednote in cilje so raziskovalci motivacije prišlo do razlogov, zakaj se posamezniki odločijo za sodelovanje ali izločanje iz

različnih dejavnosti in kako se prepričanja, vrednote in cilji posameznika kažejo v njihovem vedenju (Eccles & Wigfield, 2002, str. 127).

Obstajajo številne teorije, zakaj ljudje delajo, kar delajo, kakšni so njihovi motivi za in kaj sploh vpliva na njihovo motivacijo, ki jih bom opredelil v podpoglavjih motivacijskih teorij in motivacijskih modelov.

2.1.1 Motivacijski motivi

Model preproste motivacije zavzema tudi motive. Motivi so tisto, kar posameznika vzpodbudi k določenemu dejanju in mu da smer, v kateri deluje. Dimovski (2005) je motive razdelil po različnih potrebah, in sicer potrebe po snoveh, izločanju, spanju, potrebe po uveljavljanju v družbi in po ljubezni ter na mnenja, razvade, interese in stališča posameznika. Tako jih je razdelil glede na vlogo (1) na primarne in sekundarne; glede na nastanek (2) na podedovane in pridobljene; glede na področje (3), na katerem delujejo, na biološke in socialne, ter glede na razširjenost (4) na univerzalne, regionalne in individualne (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 232).

Lipičnik (1998) je motive razdelil na tri skupine silnic, ki usmerjajo posameznikovo aktivnost. Prvo skupino motivov, poimenovano tudi primarne biološke potrebe, sestavljajo potreba po vodi in hrani, potreba po izločanju, potreba po fizični celovitosti, potreba po spanju in počitku. Za to skupino motivov je značilno, da so podedovani in jih najdemo pri vsakem posamezniku, oziroma povedano drugače, gre za univerzalne potrebe. Ker gre po besedah Lipičnika (1998) za potrebe, katerih se ne da zanemariti, ampak jih je preprosto nujno potrebno zadovoljiti, imajo značilnost uspešnega faktorja motivacije (Lipičnik, 1998, str. 157).

Drugo skupino silnic je Lipičnik (1998) poimenoval primerne socialne potrebe. Sestavljajo jih potreba po uveljavljanju, potreba po družbi, potreba po spremembi, potreba po simpatiji, socialnem konformizmu itd. Še vedno je govora o primarnih potrebah, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno. Pogosta posledica nezadovoljenosti teh potreb so občutki manjvrednosti, osamljenosti, enoličnosti in občutek zavrženosti. Za razliko od primarnih bioloških potreb so primarne socialne potrebe privzete iz okolja, v katerem se posameznik nahaja, kar pomeni, da je okolje posameznika krivo za nastanek tovrstnih potreb. Ker so potrebe odražene iz okolja posameznika, jih to omejuje, da nanje ne moramo vplivati povsod enako, ampak jih moramo prilagoditi okolju (Lipičnik, 1998, str. 158).

Zadnjo, tretjo skupino motivov je Lipičnik (1998) opredelil kot sekundarne motive. Mednje prištevamo interese, stališča in navade posameznika, sem spadajo tudi potreba po alkoholu in narkomaniji. Sekundarni viri so individualni motivi, ki so pridobljeni in se

navezujejo na socialni del posameznikovega življenja. Posledično je potrebno uporabljati ustrezna orodja, da vplivamo na smer vedenja posameznika (Lipičnik, 1998, str. 159).

Področje motivov motivacije se raziskuje že več kot štirideset let, pri čemer so pretekle raziskave opredeljevale motive kot notranje in zunanje (Richard & Deci, 2000). Vendar bi bilo po besedah Wrzesniewskega in ostalih (2014) bolj smiselno motive razdeljevati na notranje in instrumentalne, pri čemer je možno motive opredeljevati, ali se nanašajo direktno na posameznika ali na dejanje oziroma nalogo, ki jo opravlja (Wrzesniewski in drugi, 2014).

Izkoriščanje notranjih in instrumentalnih motivov, za katere se predpostavlja, da izhajajo iz nagrad, se zdi zanesljiv način za vključevanje celotnega spektra motivacijskih vzvodov, ki posameznika vodijo k želenemu vedenju. Tej trditvi Deci, Koestner in Ryan (1999) dodajajo, da so raziskave pokazale, da instrumentalni motivi še ne spodbudijo motivacije pri posamezniku, v nekaterih primerih lahko celo spodkopljejo notranje motive, kar lahko vodi do upada motivacije, vztrajnosti in učinkovitosti.

2.1.2 Dejavniki motivacije

Dejavnike motivacije lahko grupiramo v tri skupine: (1) individualne razlike, (2) organizacijsko prakso in (3) značilnosti dela (Hellriegel & Slocum, 1992, str. 430). Individualne razlike oziroma lastnosti posameznika razdeljujejo osebe eno od druge, zaradi česar smo edinstveni. Med individualne značilnosti spadajo osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Ker so te značilnosti edinstvene od posameznika do posameznika, je edinstveno tudi to, kar ljudi motivira. Organizacijska praksa je skupek pravil, splošne politike organizacije, managerske prakse in sistema nagrajevanja. Politika po besedah Lipičnika (1998) opredeljuje ugodnosti posameznika, kot so plačilo, počitnice, zavarovanje, skrb za otroke itd. (Lipičnik, 1998, str. 163). Nagrade pa zajemajo bonitete, provizije, bonuse in druge oblike, ki lahko motivirajo zaposlene, če so vezane na uspešnost, lahko privlačijo nove posameznike v organizacije in celo preprečijo starejšim članom, da bi jih zapustili (Lipičnik, 1998, str. 163). Nagrade so nadalje definirane v naslednjem poglavju. Kot zadnjo skupino dejavnikov, ki učinkujejo na motivacijo posameznika opredeljujeta Hellriegel in Slocum (1992) značilnosti oziroma lastnosti dela. Gre za dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo, na primer: kateri delavec lahko opravlja posamezno delo, pogojevanje pomembnih lastnosti dela in nenazadnje kdo sploh lahko opravlja določeno delo (Lipičnik, 1998, str. 163).

Glavna interakcija med dejavniki motivacije pri posamezniku poteka med njegovimi odlikami, ki so ga pripeljale na delovno mesto, njegovimi aktivnostmi, kako deluje v določeni situaciji, in sistemom organizacije, ki pogojuje njegove učinke na delovnem mestu (Lipičnik, 1998, str. 163). Lipičnik (1998) navaja, da je potrebno razumeti, kako te tri skupine interaktivno delujejo in vplivajo na motivacijo, vendar management

organizacije ne mora kontrolirati posameznih dejavnikov motivacije, ki vplivajo na posameznikovo motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 162).

2.1.3 Nagrade

Literatura opredeljuje dve vrsti nagrad. Notranja nagrada je opredeljena kot zadovoljstvo, ki ga je posameznik deležen v procesu obnašanja. Zunanje nagrade pa izvirajo od nekoga drugega (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 232). Tako Daft in Marcic (2011, str. 305) opredeljujeta, da so notranje nagrade tiste, ki jih je posameznik deležen v procesu izvajanja nekega dejanja, zunanje nagrade pa izvirajo od drugih oseb, običajno s strani managementa oziroma managerjev, kot so na primer napredovanje, višja plača in podobno. Če smo s svojim obnašanjem zadovoljili potrebo, se počutimo nagrajene in se tako naučimo zadovoljevati svoje potrebe tudi v prihodnje (Dimovski in drugi, 2014, str. 98).

2.2 Motivacijske teorije

Obstaja več teorij motivacije, ki se delijo na dve skupini. V prvo skupino spadajo teorije, ki opredeljujejo, kaj ljudi motivira, in so osredotočene na potrebe, ki motivirajo posameznika. Ta skupina teorij se imenuje vsebinske teorije in mednje prištevamo, poleg ostalih, Maslowovo teorijo hierarhije potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, Decijevo teorijo samoodločanja, ter Lawrencevo in Nohrianijevo teorijo štirih pogonov. Druga skupina motivacijskih teorij pa se osredotoča na to, kako motivirati posameznika, to skupino imenujemo procesne teorije. Te teorije pojasnjujejo, kako zaposleni prilagajajo svoje obnašanje, da bi zadovoljili svoje potrebe. V drugo skupino teorij uvrščamo, poleg ostalih, Adamsovo teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanja, Skinnerjevo teorijo okrepitve in teorijo postavljanja ciljev, ki sta jo zasnovala Locke in Latham (Dimovski in drugi, 2014, str. 102).

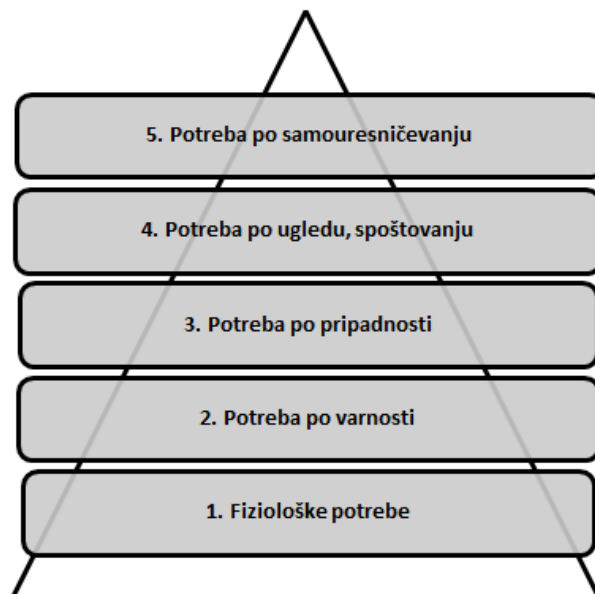
2.2.1 Maslowa motivacijska teorija

Ko se vprašamo, kaj človek želi od življenja, se ukvarjamo z njegovim bistvom (Maslow, 1943). Abraham Maslow je leta 1943 v svojem članku »A Theory of Human Motivation« podal hierarhijo potreb za svojo psihološko teorijo. Hierarhijo potreb je definiral glede na pomembnost posameznih potreb. Posameznik se s svojimi motivi in aktivnostmi premika po hierarhiji potreb, kjer si prizadeva zadovoljevanje potreb, ko so nižje zadovoljene (Dimovski in drugi, 2014, str. 99).

Za razliko od ostalih motivacijskih teorij, ki se v glavnem poglobljajo v posameznikovo motivacijo za delo, Maslowa teorija opredeljuje posameznikovo motivacijo na splošno, kar pa se zlahka uporablja tudi v delovnem okolju (McCormick & Ilgen 1985, str. 270).

Pogosto je vizualno predstavljena kot piramida, sestavljena iz petih nivojev, kot prikazano na sliki 2. Potrebe si sledijo po vrstnem redu glede na pomembnost.

Slika 2: Maslowa hierarhija potreb



Povzeto po Dimovski in drugi (2014, str. 100).

Maslow (1943) je postavil trditev, da potrebe posameznika nastajajo v neštetem zaporedju. Ker gre za konstanten proces prehajanja iz ene potrebe v drugo, stanje popolnega zadovoljstva posameznik redkokdaj doseže (McCormick & Ilgen 1985, str. 270). Maslow je ob svoji teoriji predpostavil tri pomembna načela: 1. vsak posameznik je predpogojno motiviran z eno od petih naštetih osnovnih potreb, 2. ko je potreba zadovoljena, ne služi več kot prevladujoči motivator posameznikovega vedenja, posameznik se tako pomakne na višji nivo v hierarhiji, kjer vlogo motivatorja prevzame nova potreba, in 3. samouresničevanje je najvišja potreba, ki motivira posameznika.

Prvi nivo predstavljajo fiziološke potrebe, med katere spadajo potrebe po hrani in vodi, spanju ipd. (Confroti, 1972). Robins in Coulter (2009), svetujeta, da lahko organizacija zadovolji fiziološke potrebe posameznika s tem, ko zagotovi ustrezno višino plač zaposlenih, ki omogoča posamezniku, da kupuje hrano in oblačila ter omogoča primerna bivališča. Na ravni organizacije govorimo o potrebah po ustreznem gretju, kakovosti zraka in plači, ki zagotovi preživetje (Dimovski in drugi, 2014, str. 100). Ko posameznik zadovolji svoje fiziološke potrebe, se lahko premakne po lestvici navzgor na drugi nivo.

Drugi nivo sestavljajo potrebe po varnosti. Te vključujejo tako fizično kot emocionalno varnost (Confroti, 1972). Na drugem nivoju so tudi potrebe po finančni varnosti, zdravju in dobrem počutju (Zheng in drugi, 2016). V organizaciji drugi nivo potreb predstavljajo varno delo, dodatni bonusi in zagotovljeno delovno mesto (Dimovski in drugi, 2014, str.

100). Šele, ko se posameznik počuti varno in ima že zadovoljene svoje fiziološke potrebe lahko napreduje na tretji nivo po hierarhiji potreb.

Tretji nivo sestavljajo potrebe po pripadnosti in ljubezni, socializaciji in komunikaciji z ostalimi (Conforti, 1972). Na delovnem mestu se kažejo v želji po dobrih odnosih s sodelavci in nadrejenimi ter udeležbo v delu skupine (Dimovski in drugi, 2014, str. 100). Te se pojavijo, ko so potrebe po varnosti in fiziološke potrebe pri posamezniku že zadovoljene.

Četrty nivo sestavljajo potrebe po izpolnitvi in prepoznavnosti v družbi, hkrati pa tudi potreba po svobodi oziroma neodvisnosti. Sem se tako uvrščajo spoštovanje sebe kot posameznika ter spoštovanje s strani drugih oseb in skupnosti (Conforti, 1972). Zadovoljitev teh potreb pri posamezniku gradi in daje občutek pomembnosti in vzbuja samozavest. Nezadovoljenost teh potreb pa se izraža v občutku ničvrednosti, šibkosti in nemoči. Na ravni organizacije govorimo o željah po priznanju prispevkov posameznika v organizaciji, o povečanju odgovornosti in o višjem statusu, ki ga posameznik doseže v organizaciji (Dimovski in drugi, 2014, str. 100).

Zadnji, peti nivo predstavlja potreba po samouresničevanju. Izražajo se v ustvarjalnosti pri posamezniku, v želji po novem znanju, reševanju problemov in analiziranju, razumevanju, ter iskanju pomena. Potrebe zadnje ravni izražajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Zato lahko ti posamezniki razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti (Treven 1998). Dimovski in ostali (2014) podajajo, da se samouresničitvene potrebe znotraj okvirjev organizacije izražajo v potrebi po rasti, kreativnosti, usposabljanju in napredovanju. Šele ko ima posameznik zadovoljeno potrebo po samouresničevanju, doseže peto raven v hierarhiji potreb po Maslowu in je sposoben gledati ne le nase in na svojo dobrobit, temveč na blagostanje širše skupnosti, v kateri deluje, sta prepričana O'Connor & Yballe, 2007.

Maslowa teorija potreb je za managerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi (Lipičnik, 1998, str. 164). S takšnimi vprašalniki lahko managerji določijo vzroke oziroma instrumente, preko katerih lahko vplivajo na motivacijo zaposlenih. Naloga managementa je, da zna presoditi, na kateri ravni v hierarhiji se posameznik nahaja in kaj ga motivira (Dimovski in drugi, 2014, str. 100).

Pomembno je tudi dejstvo, da se posameznikove potrebe spreminjajo skozi čas. Posledično vemo, da bi na isti vprašalnik v različnih časih posamezniki odgovorili drugače. Posameznik je najbolj produktiven, ko se nahaja na četrtem oziroma petem nivoju, ko so njegove fiziološke, varnostne in socialne potrebe relativno že zadovoljene (Conforti, 1972).

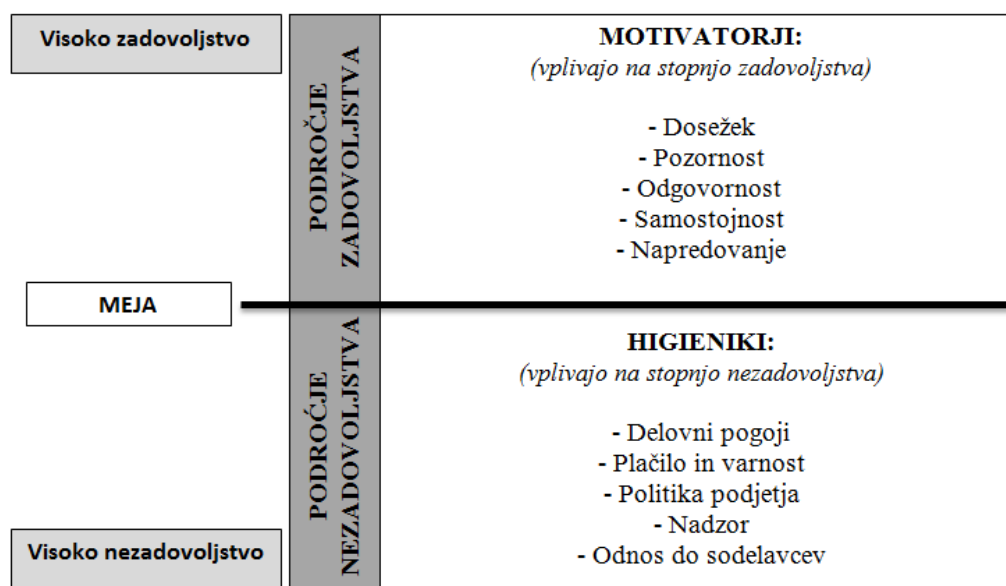
Uporaba Maslowe teorije v praksi predpostavlja, da posamezniki nujno verjamejo, da lahko svoje potrebe zadovoljijo s svojim delom ali kot posledico le tega. Do neke mere ta predpostavka služi tudi za opazovanje razlik, kar lahko obravnavamo kot motivacijo za delo in motivacijo na splošno (Barling, 1977).

Zadnji prispevek k Maslowi teoriji potreb predpostavlja drugačen vrstni red potreb, kot jih je podal Abraham Maslow. Zheng Zheng in ostali avtorji (2016) postavljajo potrebo po varnosti pred fiziološke potrebe posameznika, saj naj bi potrebe po varnosti blokirale vse nadaljnje potrebe in so tako spremenili hierarhično strukturo potreb, kakršno je podal Maslow. Vsa čustva in občutki so odvisni ali lahko spodbuda zadovolji potrebe posameznikov, saj zadovoljitev različnih potreb lahko povzroči različna čustva. Potreba po varnosti denimo lahko povzroči strah ali celo jezo, zadovoljevanje oziroma nezadovoljevanje fizioloških potreb lahko povzroči radost ali žalost, zadovoljevanje duhovne potrebe pa lahko sproži občutek ljubezni (Zheng in drugi, 2016). Že Maslow (1943) sam je dejal, da skoraj vse izgubi pomen oziroma se zdi manj pomembno od varnosti posameznika. Pod pojmom varnosti zajemamo pojme, kot so osebna varnost, finančna varnost in dobro počutje posameznika, ki so po besedah avtorjev temeljne potrebe posameznika (Zheng in drugi, 2016). Cosmides in Tooby (2000) pravita, da občutek varnosti regulira naša dejanja. Za primer sta podala situacijo, ko se posameznik sprehaja ponoči in zasliši šum v grmovju. V danem trenutku posameznik pozabi na svoje fiziološke potrebe, kot je na primer potreba po hrani, saj se v njem prebudi nagon po preživetju, torej potreba po varnosti nadvlada Maslowo predpostavko, da so na prvem mestu po hierarhiji potreb fiziološke potrebe.

2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova teorija higienikov in motivatorjev je pogosto imenovana tudi dvofaktorska teorija in se osredotoča na tiste vire motivacije, ki so pomembni za opravljanje dela (Hall & Williams, 1995). Herzbergova dvofaktorska teorija je ena najpomembnejših in najpogostejše uporabljenih teorij, povezanih z zadovoljstvom posameznika pri delu (Dion, 2006). Psiholog Frederick Herzberg je želel razumeti motivacijo in zadovoljstvo pri delu zaposlenih. V petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja je želel preučiti učinek vpliva motivacije pri zaposlenih. Izvedel je raziskavo z anketiranjem večje množice inženirjev in računovodji, s katero je dokazal, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista nasprotna pojma, temveč ločena. V svoji raziskavi je posameznikom zastavil dve vprašanji, in sicer naj opišejo dejavnike ali trenutke, ki v njih povzročijo zadovoljstvo in pozitivne občutke pri vsakdanjem delu ter nezadovoljstvo in negativne občutke pri njihovem delu. Ti rezultati so bili podlaga za Herzbergovo dvofaktorsko teorijo motivacije. Herzberg je vse motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini: higieniki in motivatorji, kot prikazano na sliki 3 (Lipičnik, 1998, str. 168).

Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija



Povzeto po Dimovski in drugi (2014, str. 101).

Higieniki zavzemajo fiziološke in varnostne potrebe ter potrebe po pripadnosti in ljubezni iz Maslowove hierarhije potreb. To so dejavniki, ki niso neposredno povezani z delom, temveč gre za pogoje oziroma občutke, ki se pojavijo ob delu. Delujejo predvsem na nezadovoljstvo zaposlenih, kadar niso prisotni, vendar prisotnost teh dejavnikov oziroma pogojev ne ustvarja motivacije (Gibson, 2000). Lipičnik (1998) pravi, da higieniki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Med higienike spadajo: politika podjetja, administracija, tehnični nadzor, medosebni odnosi z nadrejenimi, medosebni odnosi s sodelavci in podrejenimi, plača, varnost zaposlitve, zasebno življenje, delovni pogoji in status v organizaciji. Herzberg je te dejavnike poimenoval higieniki, ker so potrebni za vzdrževanje sprejemljive ravni zadovoljstva in lahko povzročijo nezadovoljstvo. Izraz higieniki je Herzberg uporabil v medicinskem smislu, saj dejavniki delujejo kot odstranjevalec nevarnosti iz okolja (Duttweiler, 1986). Ti dejavniki niso neposredno motivacijski dejavniki, temveč so potrebni za preprečevanje nezadovoljstva in hkrati služijo zgolj kot izhodišče za motivacijo. Vendar pa, kot je že Huling (2003) poudaril, izboljšanje teh pogojev oziroma dejavnikov ne ustvarja motivacije.

Po besedah Herzberga se motivatorji nanašajo na vsebino dela, gre za notranje dejavnike pri posamezniku in niso zunanji dejavniki po konceptu sistema palice in korenčka. Vključujejo potrebo po rasti in prepoznavanju. Odsotnost teh dejavnikov se ne kaže v veliki meri nezadovoljstva, vendar kadar so prisotni, gradijo močno raven motivacije, ki vodi k delovni uspešnosti. Zato se jih je po Herzbergu poimenovalo motivatorji. Med motivatorje spadajo: dosežki, priznanja, napredovanja, samo delo, možnost osebne rasti in odgovornosti. Lipičnik (1998) pravi, da motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu.

Herzberg je na podlagi svoje raziskave ugotovil tudi, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo higienik ali samo motivator. Kombinacija obojih faktorjev lahko vodi do različnih scenarijev:

- Močni higieniki in močni motivatorji: gre za idealno Herzbergovo situacijo, ko so zaposleni visoko motivirani in imajo zanemarljivo malo pritožb.
- Močni higieniki in slabi motivatorji: zaposleni imajo nekaj pritožb, vendar niso visoko motivirani. Svoje delo opravljajo zaradi plačila.
- Slabi higieniki in močni motivatorji: visoko motivirani zaposleni, vendar imajo ogromno pritožb, gre za situacijo, kjer zaposlene delo veseli in jim je v izziv, vendar niso zadovoljni z delovnimi pogoji in plačo.
- Slabi higieniki in slabi motivatorji: najslabša možna situacija po Herzbergovi motivacijski teoriji, kjer so zaposleni nemotivirani z ogromno pritožbami.

Po besedah Herzberga (2003) lahko managerji zmanjšajo oziroma odpravijo nezadovoljstvo svojih zaposlenih tako, da popravijo oviralno in slabo politiko podjetja s tem, da zagotovijo učinkovit podporni in nevsiljiv nadzor nad zaposlenimi, ustvarijo kulturo spoštovanja in dostojanstva znotraj organizacije, zagotovijo konkurenčne plače in varnost zaposlitve ter vsakemu delu organizacije opredelijo smisel.

Predlagani ukrepi pomagajo organizaciji odpraviti nezadovoljstvo na delovnem mestu. Ni smiselno motivirati ljudi ali zaposlenih, dokler ta področja niso zadovoljena. Nekako enako pravilo, kot velja v Maslowi teoriji potreb, ko je sprva potrebno zadovoljiti predhodno potrebo, preden lahko nadaljujemo na nadaljnje. Obravnavanje zgoraj opisanih ukrepov ne bi smelo biti samo po sebi namen, temveč se morajo managerji zavedati, da če nekdo ni nezadovoljen, še ne pomeni, da je zadovoljen. V delovnem okolju je ključno opredeliti pogoje zadovoljstva pri delu (Herzberg, 2003).

Herzberg (2003) je v svojem prispevku poudaril, da je treba z delom povezane motivacijske dejavnike obravnavati kot nekaj, kar obogati delo posameznika. Njegova predpostavka je bila, da je treba preučiti vsako delovno mesto, da bi lahko ugotovili, kako je to mogoče storiti ter kako bolje in višje zadovoljiti posameznika na tem delovnem mestu. Zato je managerjem predlagal, da omogočijo priložnosti za dosežke, da vsak prispevek delavca prepoznajo in priznajo, da ustvarijo delo, ki nagrajuje ter ustreza sposobnostim in spretnostim posameznika, da prenesejo čim več odgovornosti na posameznika in zagotovijo možnosti za napredovanje po hierarhiji podjetja. Management mora v prvi fazi odpraviti nezadovoljstvo preko higienikov, v drugi fazi pa preko motivatorjev ustvariti visoko motivacijo zaposlenih (Dimovski in drugi, 2014, str. 101).

Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih - higienikov, s katerimi je mogoče povzročiti zadovoljstvo pri posamezniku, in motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti (Lipičnik, 1998, str. 169). Katere vrste dejavnikov bodo najuspešnejše, je odvisno od

konkretnega stanja v organizaciji. Dvofaktorska teorija je v praksi v veliki meri odgovorna za večjo odgovornost posameznika za delo in večjo kontrolo nad njim, saj služi kot sredstvo za povečanje motivacije in zadovoljstva. Težava se pojavi v tem, da mnogi delodajalci in managerji gledajo na higienske dejavnike kot na dejavnike motivacije, ki pa v zelo kratkem času relativno zelo malo motivirajo. Managerji se pogosto poslužujejo tega pristopa, ker so mnenja, da so ljudje lažje finančno motivirani. Korekcijo plač je veliko lažje izpeljati, kot pa ponovno oceniti in postaviti politiko podjetja ter preoblikovati delovna mesta za večje zadovoljstvo. Pred vzpostavljanjem sistema motivacije Herzberg (2003) svetuje, naj organizacije sprva prepoznajo in obravnavajo zadeve, zaradi katerih so delavci nezadovoljni na delovnem mestu. Kot drugo pa je odgovornost managementa, da zagotovijo, da so vsi zaposleni obravnavani enako in pošteno ter da so vsem ponujene enake možnosti za nadaljnjo osebno rast in karierni razvoj.

2.2.3 Decijeva teorija samoodločanja

Teorija samoodločanja je makro teorija človeške motivacije in osebnosti, ki se nanaša na naravne tendence posameznika k rasti in prirojene psihološke potrebe. Preučuje motivacijo za odločitve, ki jih posameznik sprejema brez zunanjega vpliva. Teorija samoodločanja se osredotoča na stopnjo, do katere je posameznikovo obnašanje regulirano brez zunanjih vplivov (Ryan & Deci, 2017). Notranja motivacija se nanaša na opravljanje dejavnosti zaradi nje same, ker je sama po sebi zanimiva in zadovoljiva za posameznika, v nasprotju z zunanjo motivacijo, skozi katero posameznik izvaja aktivnosti za pridobitev zunanjih nagrad. Različne vrste motivacije so bile opisane na podlagi stopnje, do katere so bile ponotranjene. Internalizacija se nanaša na preoblikovanje zunanjega motiva v osebno vrednoto in s tem asimilacijo vedenjskih predpisov, ki so bili prvotno zunanji (Ryan, 1995).

Deci in Ryan (2000) menita, da tri osnovne psihološke potrebe (po kompetencah, avtonomiji in povezanosti), ki so univerzalne in prirojene, motivirajo posameznika k dejanju, in v kolikor so zadovoljene, omogočajo optimalno delovanje in rast posameznika (Chirkov in drugi, 2003).

a.) Potreba po kompetencah predstavljajo prizadevanje za nadzor nad izidom in obvladovanje izkušenj (White, 1959). Deci (1971) je ugotovil, da ljudem nepričakovane pozitivne povratne informacije o nalogi povečajo notranjo motivacijo, saj pozitivne povratne informacije zadovoljujejo potrebo po posameznikovih kompetencah. Navaja tudi, da pozitivna povratna informacija o nalogi služi samo za povečanje notranje motivacije pri posamezniku in zmanjševanje zunanje motivacije za nalogo.

b.) Potreba po avtonomiji je predstavljena kot želja posameznika, da je sam svoj gospodar in deluje v harmoniji z integriranim jazom, torej je po eni strani integriran, po drugi pa vseeno samostojen od drugih (Deci & Vansteenkiste, 2004). Deci (1971) je

ugotovil, da ponujanje zunanjih nagrad za vedenje, ki je intrinzično motivirano, spodkopava notranjo motivacijo, saj se posameznik zanjo manj zanima. Sprva intrinzično motivirano obnašanje se prestavi pod nadzor zunanjih nagrad, kar spodkopava njihovo avtonomijo. Nadaljnje raziskave Amabileja, DeJonga in Lepperja (1976) so pokazale, da zunanji dejavniki, kot so roki izvedbe, ki omejujejo in nadzorujejo aktivnosti, prav tako zmanjšujejo notranjo motivacijo pri posamezniku.

c.) Potreba po povezanosti vključuje željo po interakciji, povezanosti in skrbi za druge.

Posamezniki imajo prirojene psihološke potrebe, ki so osnova za samomotivacijo in integracijo osebnosti (Ryan & Deci, 2017).

Deci in Ryan (2017) sta teorijo samoodločanja postavila na treh predpostavkah:

1. Ljudje so sami po sebi proaktivni s svojim potencialom in obvladujejo svoje notranje sile (kot so pogoni in čustva).
2. Ljudje imajo naravno težnjo k razvoju, rasti in integriranem delovanju.
3. Optimalen razvoj in dejanja so neločljivo povezani z ljudmi, vendar se to ne zgodi samodejno. Za uresničitev njihovega potenciala potrebujejo negovanje in občutek pripadnosti iz družbenega okolja.

V kolikor so zgornje tri predpostavke izpolnjene, prihaja do pozitivnih posledic, kot so dobro počutje in rast, če pa temu ni tako, nastanejo negativne posledice. Tako model samoodločanja poudarja naravnost posameznika k pozitivni motivaciji, kar pa je onemogočeno, če niso zadovoljene njegove osnovne potrebe.

Glede na naraščajoče dokaze iz prakse, da lahko zunanje spodbude oziroma nagrade in pritiski spodkopavajo motivacijo za opravljanje celo zanimivih dejavnosti, sta Deci in Ryan (1985) oblikovala teorijo samoodločbe. Teorija samoodločanja je osredotočena na vrsto motivacije in ne na njeno količino. Razlikuje avtonomno motivacijo oziroma notranjo in kontrolirano oziroma regulirano motivacijo (zunanjo).

Notranja motivacija (intrinzična) je naravna, neločljiva spodbuda za iskanje izzivov in novih zmožnosti, ki jih teorija samoodločanja povezuje s kognitivnim in socialnim razvojem. Povratne informacije o delu ali nagradah vodijo do občutka kompetence in tako povečujejo notranjo motivacijo. Deci (2017) je ugotovil, da so pozitivne povratne informacije povečale notranjo motivacijo in da so jo negativne povratne informacije zmanjšale. Avtonomija mora spremljati kompetentnost ljudi, da bi svoje vedenje posameznik razumel kot lastno motivacijo. Da se to zgodi, mora obstajati takojšnja kontekstualna podpora za potrebe ali notranje vire, ki temeljijo na predhodni razvojni podpori za obe potrebi (Reeve, 1996).

Zunanja motivacija prihaja iz zunanjih virov. Deci in Ryan (1985) v zvezi s tem omenjata teorijo integracije organizmov, s katero razlagata različne načine, kako je regulirano zunanje motivirano vedenje. Teorija integracije organizmov opisuje različne oblike zunanje motivacije in kontekste, v katerih se pojavljajo. Kontekst zunanje motivacije je ključnega pomena pri teoriji samoodločanja, saj vpliva na to, ali je motivacija postala internalizirana oziroma integrirana v posameznika. Teorija samoodločanja pojasnjuje, da se zunanja motivacija lahko internalizira in postane avtonomno urejena (Howard in drugi, 2016, str. 75). Kadar se posamezniki odločijo sami, brez zunanjih pritiskov ali motivov, so njihovi razlogi za vključevanje v vedenje popolnoma internalizirani (Eccles & Wigfield, 2002, str. 113).

Tako teorija integracije organizmov opredeljuje štiri različne vrste zunanje motivacije, glede na njihovo relativno avtonomijo (Ryan & Deci, 2017):

1. Zunaj regulirano vedenje: je najmanj avtonomno, izvaja se zaradi zunanjega vzroka ali možne nagrade.
2. Uvedena ureditev obnašanja: opisuje sprejemanje predpisov za vedenja, vendar ne upošteva v celoti navedenih predpisov kot osebnih od posameznika. Takšno obnašanje, kjer se ljudje počutijo motivirane, da dokažejo sposobnost ohranjanja lastne vrednosti. Ker se vzročnost vedenja dojema kot zunanja, se vedenje šteje za nesamostojno.
3. Ureditev z identifikacijo: bolj avtonomno usmerjena oblika zunanje motivacije. Vključuje zavestno vrednotenje cilja ali predpisa, tako da je omenjeno dejanje sprejeto kot osebno pomembno za posameznika.
4. Integrirana ureditev: najbolj avtonomna vrsta zunanje motivacije. Pojavljajo se, ko so predpisi popolnoma asimilirani pri posamezniku, zato so vključeni v samovrednotenje in prepričanje o osebnih potrebah. Zaradi tega si integrirane motivacije delijo lastnosti z notranjo motivacijo, vendar so še vedno razvrščene kot zunanje, ker so cilji, ki se poskušajo doseči, iz zunanjih razlogov in ne zaradi lastnega užitka ali interesa za nalogo.

Avtonomna motivacija in nadzorovana motivacija sta namerni in v nasprotju z amotivacijo, ki vključuje pomanjkanje namere in motivacije (Gagne & Deci, 2005, str. 334). Amotivacija je odsotnost kakršne koli želje po naporu in je opredeljena kot stanje, v katerem posamezniki ne povezujejo obnašanja z rezultati, do katerih pride. Vedenja se bodisi izvajajo iz neznanih razlogov ali pa sploh ne izvajajo (Deci & Ryan, 1985). Zato se po besedah avtorja posamezniki čutijo ločene od svojih dejanj ali pa bodo čutili pomanjkanje nadzora nad svojim trenutnim stanjem oziroma vedenjem in bodo zato vložili malo časa in energije v takšno vedenje (Howard in drugi, 2016, str. 75). Pokazalo se je, da je takšno stanje amotiviranosti povezano s širokim spektrom negativnih rezultatov na delovnem mestu, nižjim zadovoljstvom pri delu, nižjo čustveno navezanostjo, večjo psihično izčrpanostjo, izgorelostjo in povečano fluktuacijo zaposlenih ter da vpliva tudi na padec proaktivnosti in prilagodljivosti (Gagné in drugi, 2015).

Vse tri vrste motivacije so opredeljene na sliki 4, ki vključuje grafični pregled motivacij glede na teorijo samoodločanja:

Slika 4: Teorija samoodločanja

Stopnja, do katere so osnovne psihološke potrebe (kompetence, avtonomija, povezanost) zadovoljene						
Vrsta motivacije	Amotivacija	Regulirana motivacija		Avtonomna motivacija		
		Zunanja motivacija		Internalizirana motivacija		Notranja motivacija
Razlog za opravljanje določenega dejanja	Neaktivnost	Zunanji pritisk	Notranji pritisk	Uporabnost	Vrednote	Zanimanje
	Pasivnost, izogibanje, opozicijsko vedenje	Kaznovanje, nagrade, grožnje	Notranje potrebe in pričakovanja	Uporabnost in pomen za posameznika	Skladnost z osebnimi vrednotami	Zanimiva in/ali prijetna aktivnost
Učinek motivacije	Negotovost, strah pred neuspehom, odpor, apatija	Napetost, tesnoba, malo angažiranosti in vztrajnosti, nezadovoljstvo	Občutek krivde, sramu, občutek nizke lastne vrednosti	Dober občutek, užitek, energija, vztrajnost, učenje, zadovoljstvo		

Povzeto po Ryan & Deci (2000, str. 72).

Ugotovljeno je bilo, da uporaba zunanjih nagrad v zgodnjih opazovanjih povzroča nadzorovano motivacijo (Deci, 1971). Notranja motivacija je zmanjšana z izvajanjem zunanjega nadzora in s podajanjem negativnih povratnih informacij (Cameron & Pierce, 1994; Deci & Ryan, 1985; Deci in drugi, 1999). Rezultati na splošno kažejo, da notranja motivacija prinaša več pozitivnih rezultatov, kot sta na primer večja produktivnost in zadrževanje zaposlenih, kot pa zunanje stimulirana motivacija (Gagné & Deci, 2005).

Zunanja motivacija se lahko bolj verjetno spremeni v notranjo motivacijo in postane internalizirana, ko ima posameznik občutek povezanosti. Deci in Ryan (1985) postavila trditev, da osnovna potreba po medosebni povezanosti pojasnjuje, zakaj ljudje spreminjajo zunanje cilje v notranje cilje. Ryan, Stiller in Lynch (1994) so ugotovili, da otroci internalizirajo zunanje ureditve in pravila šole, ko se počutijo varne ter starši in učitelji skrbijo zanje. Internalizacija zunanje motivacije je tudi povezana s kompetencami. Teorija integracije organizmov pravi, da občutki usposobljenosti v dejavnosti omogočijo lažjo internalizacijo navedenih ukrepov. Če zunanji kontekst omogoči posamezniku, da integrira zunanjo regulacijo, se mora počutiti kompetentnega, vključenega in avtonomnega, prav tako morajo uredbo razumeti v smislu svojih drugih ciljev, da bi okrepili občutek avtonomije (Ryan & Deci, 2017).

2.2.4 Lawrenceva in Nohrianijeva teorija štirih pogonov

Avtorja Paul R. Lawrence in Nitin Nohria v svojem delu *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices* (2002) raziskujeta ravnanje ljudi. Njuni raziskavi sta pokazali, da se ljudje ravnaajo glede na štiri osnovne čustvene potrebe ali pogone, ki so produkt naše skupne evolucijske dediščine. V prvi so anketirali preko 380 zaposlenih v dveh globalnih

podjetjih, prvo s področja finančnih storitev in drugo s področja informacijske tehnologije. V drugi študiji so anketirali zaposlene tristo različnih podjetji z liste Fortune 500. Avtorja sta se za definiranje motivacije v svojih dveh študijah odločila osredotočiti na področja angažiranosti zaposlenih, zadovoljstva zaposlenih, njihovi predanosti organizaciji in nameri za prenehanje dela oziroma odpovedi (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002, str. 87).

Angažiranje predstavlja energijo, trud in pobude, ki jih zaposleni prinašajo na svojem delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih se pri posamezniku odraža v stopnji občutenja izpolnjevanja pričakovanj - torej je stopnja zadovoljstva pri posamezniku odgovor na vprašanje, v kolikšni meri posameznik čuti, da podjetje izpolnjuje njihova pričakovanja pri delu. Predanost organizaciji zajema obseg, v katerem zaposleni sodelujejo z organizacijo izven okvirjev službenih dolžnosti. Namera o prenehanju dela pa je najboljši približek fluktuaciji zaposlenih (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002, str. 88).

Štirje pogoni, kot so predstavljeni v tabeli 3, so po besedah Nohria in Lawrence, temelj vsega, kar počnemo:

Tabela 3: Pregled pogonov motivacije po teoriji štirih pogonov

POGON	RAVEN V ORGANIZACIJI	DEJAVNOSTI ZA ZADOVOLJITEV POGONA
1. Pogon za pridobitev	Sistem nagrajevanja	a) Plačno razlikovanje med dobrimi, povprečnimi in slabimi delavci b) Plačilo, vezano na uspešnost c) Konkurenčno plačilo
2. Pogon za povezovanje	Organizacijska kultura	d) Spodbujanje vzajemne zanesljivosti in prijateljstva med sodelavci e) Spodbujanje timskega dela in sodelovanja f) Spodbujanje izmenjave znanja in izkušenj znotraj organizacije
3. Pogon za razumevanje	Oblikovanje delovnega mesta	g) Jasna opredelitev vlog posameznih delovnih mest znotraj organizacije h) Priznavanje pomembnosti posameznikovega prispevka k organizaciji
4. Obrambni pogon	Uspešnost in proces dodeljevanja virov	i) Povečanje transparentnosti vseh procesov znotraj organizacije j) Poudarjanje poštenosti k) Grajenje zaupanja tako, da je podeljevanje nagrad ali drugih oblik priznavanj pravično in pregledno

Povzeto po Nohria, Groysberg, & Lee (2002, str. 91).

1. Pogon za pridobitev

Vsak posameznik je nagnjen k pridobivanju dobrin in blaga, ki krepijo njegovo dobro počutje. Občutimo zadovoljstvo, ko je pogon zadovoljen in nezadovoljstvo, ko je ta onemogočen. Ta pojav se ne nanaša samo na fizično blago in dobrine, kot so hrana, oblačila, denar in stanovanje, temveč tudi na izkušnje, kot so na primer potovanja, zabava, dogodki, ki izboljšajo naš socialni status, razna napredovanja, vključno z napredovanjem po organizacijski strukturi. Pogon za pridobitev je navadno relativen, saj se vedno primerjamo s tem, kar imajo drugi. Gre pa tudi za nenasitno željo, ki je kot sod brez dna - nikoli ne bomo imeli dovolj, vedno želimo več. To povzroča marsikatero dilemo in polemike, kot je denimo, zakaj je določiti zgornje meje plač pri posameznih zaposlenih tako težko (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002, str. 89).

Pogon za pridobitev je najlažje zadovoljiti s sistemom nagrajevanja v organizaciji, tj. kako učinkovito organizacija diskriminira med dobrimi in slabimi zaposlenimi, povezuje nagrajevanje z uspešnostjo in daje najboljšim zaposlenim možnosti za napredovanje. Ob tem je pomembno poudariti tudi na moč nadenarnega nagrajevanja in motiviranja preko raznih ugodnosti zaposlenim oziroma dodeljevanje posebnih nazivov (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002, str. 90).

2. Pogon za povezovanje

V živalskem svetu ni nič nenavadnega, da se živali povezujejo s svojimi starši, sorodniki, krdelom ali čredo, toda le ljudje razširjamo to povezovanje na večje skupine, kot so organizacije, združenja in narodi. Zadovoljen pogon za povezovanje, je povezan z močnimi pozitivnimi čustvi, kot sta ljubezen in skrb, in ko se ga zanemari, ga povezujemo s pojmom osamljenosti. V službi je omenjeni pogon razlog za ogromno povečanje motivacije, ko so zaposleni ponosni, da pripadajo organizaciji, v nasprotnem primeru pa gre za hud padec motivacije, ko se počutijo izdane s strani organizacije. Ljudje se povezujejo v skupine, vendar sposobnost organizacije za krepitev povezovanja znotraj nje privede do tega, da posameznik postavi organizacijo in njene interese pred interese skupine znotraj nje (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002, str. 89).

Najučinkovitejši način zadovoljevanja pogona za povezovanje je ustvarjanje kulture znotraj podjetja, ki spodbuja timsko delo, sodelovanje, odprtost in kolegialnost. Bistveno je razumevanje, da zaposleni razvijajo odnose znotraj organizacije in s strankami. Zaposleni morajo ustvarjati povezave, zaznati skladnost z organizacijsko kulturo in sodelovati z drugimi. Kljub temu lahko sistemi, procesi in pravila to preprečijo, zato je bistveno, da so na voljo priložnosti za povezovanje in interakcijo s člani organizacije (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002, str. 91).

3. Pogon za razumevanje

Ljudje si želimo razumeti svet okoli nas, si ga razložiti in logično interpretirati, da si na podlagi tega lahko ustvarimo razumne ukrepe in odzive nanj. Razočaranje nastane, po besedah avtorjev teorije štirih pogonov, ko se nam stvari zdijo nesmiselne. Na delovnem mestu se pogon za razumevanje kaže v želji po pomembnosti našega doprinosa skozi delo k organizaciji kot celoti. Zaposlene motivira delo, ki jim predstavlja izzive ter omogoča osebno rast in razvoj, na drugi strani pa jih demotivirata monotonost in ponovljivost dela. Zaposleni, ki dobijo občutek utesnjenosti osebnega razvoja znotraj organizacije, v velikih primerih zapustijo svoje delovno mesto z željo, da bi drugje našli nove izzive (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002, str. 90).

Pogon za razumevanje je najbolje zadovoljiti z oblikovanjem delovnih mest, ki so smiselna, zanimiva in predstavljajo zaposlenim izziv. Zaposleni so uspešnejši, kadar so vključeni in se na delovnem mestu učijo. Motivacija se osredotoča na doseganje mojstrstva, učenja, izboljševanja in ustvarjanja. Ustvarjanje izzivov za zaposlene ponuja priložnosti za učenje in rast (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002, str. 92).

4. Obrambni pogon

Vsak človek naravno, instinktivno brani oziroma zagovarja sebe, svojo lastnino, dosežke, svojo družino in prijatelje ter svoje ideje in prepričanja. Obrambni pogon je zakoreninjen v našem osnovnem nagonu za preživetje, ki je skupen vsem živim bitjem. Pri ljudeh se ne pokaže samo kot agresivno ali obrambno vedenje, ampak tudi kot prizadevanje za kreiranje institucij, ki spodbujajo in promovirajo pravičnost, ki imajo jasne cilje in namere in ki ljudem omogočajo, da se svobodno izražajo. Zadovoljevanje pogona za obrambo vodi v občutek varnosti in zaupanja. Zanimarjanje le tega pa ustvari močna negativna čustva, kot so strah in zamere. Prizadevanje za varnost nam pove veliko o odpornosti ljudi na spremembe. V primerih prestrukturiranja organizacije, kjer zaposleni izgubijo službo zaradi reorganizacije podjetja, pride pogon za obrambo še posebej do izraza (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002, str. 90).

Pošten, verodostojen in pregleden postopek za preverjanje uspešnosti in nagrajevanja pomaga zadovoljiti pogon za obrambo. Ugled organizacije, moralni položaj in kultura podjetja vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Tisti, ki se zavzemajo za zaščito svojega statusa, odnosov in idej, morajo istočasno imeti jasno sliko o njihovem položaju v podjetju. Podjetje lahko vzpostavi sistem za zadovoljevanje pogona za obrambo, vendar imajo nanj večji vpliv manjše podskupine v organizaciji (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002, str. 92).

Po besedah Nohria, Groysber in Leeja (2002) je celovit pristop zadovoljevanja vseh štirih pogonov hkrati najboljši. Kadar zaposleni občutijo že rahlo izboljšanje katerega koli izmed štirih pogonov, se njihova motivacija ustrezno izboljša. Vendar pa je večji učinek, ko so zadovoljeni vsi štirje pogoni hkrati. Večji učinek se doseže ne samo zato, ker smo targetirali vse štiri pogone, temveč zato, ker se ukrepi, ki se izvajajo na večjih področjih,

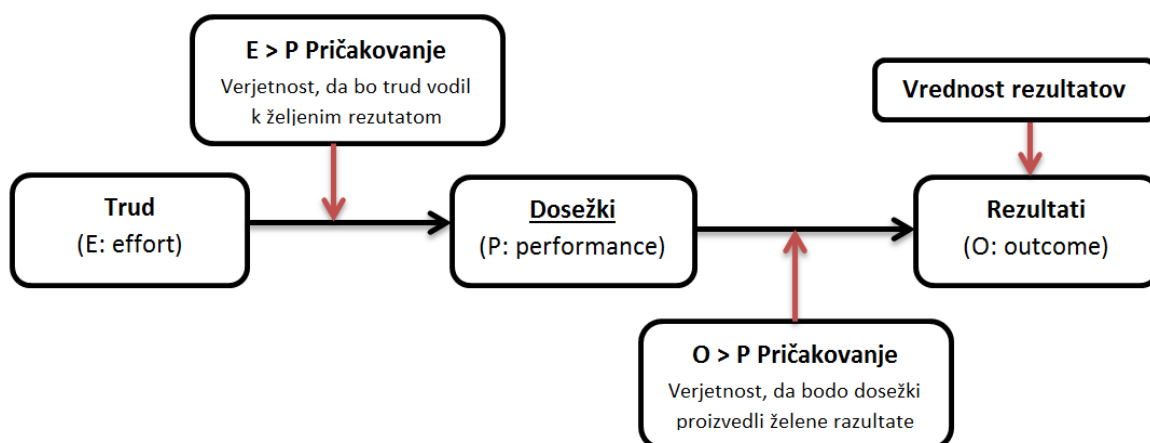
medsebojno krepijo. Celostni pristop je vreden več kot vsota njegovih sestavnih delov, čeprav zadovoljevanje tudi samo enega izmed pogonov že pomeni dodatno motiviranost pri zaposlenih. Raziskavi avtorjev teorije štirih pogonov je pokazala tudi, da organizacija nima absolutnega vpliva na motivacijo zaposlenih (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002, str. 94). Veliko vlogo pripisujejo avtorji tudi vodjem, katere zaposleni vidijo kot enakovreden faktor pri zadovoljevanju štirih pogonov (Nohria, Groysberg, & Lee, 2002, str. 94).

2.2.5 Vroomova teorija pričakovanja

Teorija pričakovanja je osredotočena na proces razmišljanja posameznika oziroma zaposlenega, kako priti do nagrade (Dimovski in drugi, 2014, str. 103). Vroomova teorija pričakovanja temelji na predpostavki, da vsak posameznik oziroma zaposlen zavestno izbere način vedenja, ki mu bo prinašal največje koristi. Gre za oceno privlačnosti in verjetnosti cilja, s katero se bo zgodil (Dimovski & Penger, 2007, str. 136). Posameznik je motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje (Lipičnik, 1998, str. 167). Brejc (2000, str. 54) pojasnjuje, da je posameznikovo vedenje oziroma ravnanje odvisno od tega, kakšna je verjetnost, da določeno ravnanje pripelje do želenega cilja, pri čemer je ta cilj dovolj privlačen za posameznika in ustreza razmerju z vloženem trudom za njegovo doseganje. Vroom (1964) je oblikoval različne modele, preko katerih je poskušal opredeliti in razložiti, kako so zaposleni zadovoljni z delom, ter njihovo motivacijo.

Po besedah Dimovskega in ostalih avtorjev (2014) je Vroomova teorija pričakovanja, kot je ilustrirana na sliki 5, sestavljena iz treh delov: odnosa med trudom posameznika (E: effort), njegovim dosežkom (P: performance) in njegovo željo po rezultatih (O: outcome) v povezavi z dobrimi dosežki (Dimovski in drugi, 2014, str. 103).

Slika 5: Teorija pričakovanja



Povzeto po Dimovski in ostali (2014, str. 103).

Slika ilustrira posameznikovo razmišljanje, kako priti do želenega rezultata. Prvi korak v razmišljanju predstavlja vprašanje, kakšen trud bo posameznik vložil, če bo ta po njegovem prepričanju privedel do dobrih dosežkov. Da bi bilo takšno pričakovanje ($E > P$ Pričakovanje) visoko, mora imeti posameznik sposobnosti, pretekle izkušnje, potrebno opremo in orodja za delo ter priložnost, da se dokaže. Nato sledi drugi korak, ko posameznik razmišlja, kakšna je verjetnost, da bodo dobri dosežki pripeljali do želenih rezultatov ($O > P$ Pričakovanje), kjer je posameznik motiviran z nagrado v povezavi z delom. Drugo pričakovanje pravi, da bodo dobri dosežki privedli do nagrade, in če je to pričakovanje visoko, bo posameznik bolj motiviran (Dimovski in drugi, 2014, str. 103). Pri Vroomovi teoriji zasledimo tudi pojem valence, ki predstavlja vrednost rezultatov oziroma njihova privlačnost za posameznika. Če je valenca pozitivna pomeni, da posameznika cilj privlači in je cilj cenjen, v kolikor pa je negativna, pa se posameznik želi izogniti cilju, saj ga posameznik ne ceni (Lipičnik, 1998, str. 167). Estes in Polnick (2012) sta v svoji raziskavi ugotovila, da ima ravno valenca največji vpliv na posameznikov proces razmišljanja in njegovo prepričanje, da bo določeno vedenje privedlo do želenih nagrad.

Instrumentalnost pri Vroomovi teoriji predstavlja povezavo med dvema ciljema, ki nastane, ko je posameznik prepričan, da mora za doseganje drugega cilja sprva doseči prvi cilj. Na primer če je posameznikov cilj napredovanje prvi cilj, ki služi kot podlaga za višjo plačo oziroma ugled, je posameznikov pravi cilj višja plača, ampak napredovanje predstavlja cilj, preko katerega bo zasledoval svoj primarni cilj (Lipičnik, 1998, str. 168). Pričakovanje razumemo po besedah Lipičnika kot posameznikovo pričakovanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do cilja. Kot prej omenjena višja plača, pri pričakovanju posameznik pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka (Lipičnik, 1998, str. 168).

Trevnova (1998) navaja več problemov Vroomove teorije pričakovanja. Nagrade bi morale biti privlačne za posameznika, kar se lahko doseže s poznavanjem in razumevanjem, kakšno vrednost določenim nagradam pripisujejo zaposleni. Pozitivne nagrade zaposlenim predstavljajo plača, varnost, prijateljski odnosi, zaupanje in dodatne ugodnosti. S takšnimi nagradami lahko organizacije vplivajo na motiviranost zaposlenih. Drugi problem nastaja pri pričakovanem vedenju posameznika. Zaposleni morajo biti seznanjeni s tem, kaj organizacija od njih pričakuje in kakšne posledice oziroma nagrade bo želeno vedenje prineslo. Drugi problem, katerega navaja Trevnova (1998), je tudi v pričakovanju zaposlenih. V glavnem je opredelila tako, da če bo zaposlen svoje delo ustrezno opravil, prejel zanj primerno nagrado in s tem izpolnil svoj cilj, katerega je zasledoval, si bo bolj prizadeval pri svojem delu (Treven 1998, str. 124). Odgovornost managementa pa je, da svojim zaposlenim pomagajo zadovoljiti individualne potrebe in hkrati poskrbijo, da bodo tudi cilji organizacije doseženi. Po teoriji pričakovanja bo organizacija povečala motivacijo posameznikov, če ugotovijo, kakšne so njihove potrebe, definirajo nagrade, ki jih posameznik lahko doseže, in zagotovijo, da ima vsak možnost in potrebo za doseganje le teh (Dimovski in drugi, 2014, str. 104).

2.2.6 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti v ospredje postavlja posameznikovo dožemanje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi posamezniki v organizaciji. Posameznik tako primerja svoje nadomestilo z nadomestilom drugih v primerjavi z vloženim prispevkom (Adams, 1965). V kolikor sta oba posameznika za enako nagrado prispevala enak napor, posameznik meni, da se z njim ravna pošteno (Dimovski in drugi, 2014, str. 102). Teorija enakosti tako predpostavlja, da so zaposleni bolj motivirani, ko jih delodajalec obravnava enako in ko prejemajo za enake vloške v delo oziroma inpute enako nagrado oziroma enak output (Furnham, 2005). V primeri neenakosti pa so zaposleni demotivirani.

Tabela 4: Posameznikovi inputi in outputi

INPUTI	OUTPUTI
Izobrazba, inteligenca, izkušnje, usposabljanje, sposobnosti, starost, spol, socialni status, izgled, zdravje, delo ...	Plača, nedenarne nagrade, starostne bonitete, razne ugodnosti, status zaposlitve, slabi delovni pogoji, monotonost, negotovost ...

Povzeto po Al-Zawahreh & Al-Madi (2012, str. 159).

Posameznik se lahko primerja direktno z drugim posameznikom ali pa z povprečjem določene skupine v organizaciji. Enakost nastopi, ko je razmerje inputov in outputov približno enako iz česar sledi, da je neenakost posledica odstopanja med inputi in outputi (Dimovski in drugi, 2014, str. 102). Neenakost se po besedah Lipičnika (1998) lahko izrazi kot občutek nepravičnosti, ki ga poskušajo zaposleni sami zmanjšati preko tega, da še dodatno povečajo svoje vloške, da bi opravičili boljše oziroma enake nagrade kot ostali, enako velja tudi v obratni smeri, ko zmanjšajo svoje inpute. Stanje neenakosti pri posamezniku povzroča občutek stiske (Walster, Berschied & Walster, 1973). Adams (1965) je podal nekaj primerov, kako se lahko posameznik neenakost odpravi oziroma minimalizira:

1. Posameznik regulira svoje inpute tako, da jih ali poveča ali zmanjša, da doseže ravnovesje med inputi in outputi. Ob tem je Adams podal dve predpostavki: (a) neenakost je večja, ko je nagrada oziroma output previsok, kot v primeru, ko je prenizek, in (b) posameznik je motiviran k minimaliziranju svojih stroškov pri maksimalnem izkupičku. Iz druge predpostavke izhaja, da se bo posameznik obnašal tako, da bo odpravil neenakost, pri čemer bo zanj output oziroma nagrada največja.
2. Posameznik vpliva na svoje outpute bodisi s povečanjem ali zmanjšanjem, odvisno od tega, ali je enakost ugodna ali neugodna. S povečevanjem outputov ali z zmanjševanjem vloškov bo oseba zmanjšala neenakost.

3. Posameznik izkrivlja hkrati svoje inpute in outpute. Primer takšnega obnašanja je, ko se posameznik primerja z drugimi osebami, ki niso direktno znotraj njegove skupine, na primer koliko so naši starši zaslužili, ko so bili stari toliko, kot smo mi, ali pa primerja zaslužka v različnih panogah. S takšnim procesom se spremeni predmet primerjave za zmanjšanje neenakosti, vendar lahko privede tudi do tega, da posameznik da odpoved.
4. Posameznik lahko tudi vpliva na inpute in outpute ostalih, da s tem zmanjša neenakosti med njimi. V primeru, ko je posameznik manj kvalificiran oziroma manj izkušen kot ostali, poskuša vplivati na zmanjšanje inputov ostalih, da bi bil bolj primerljiv z njimi. Namesto, da bi povečal svoje inpute, raje zmanjšuje druge.

Posameznik lahko poskuša doseči nadomestilo po zakonitih ali alternativnih poteh, kot je na primer predčasni odhod z dela. V skrajnih primerih, ko se dolgotrajne neenakosti ne odpravijo, zapustijo delodajalca (Lipičnik, 1998, str. 174).

Management organizacije se mora zavedati, da nagrade delujejo kot motivacijsko orodje le takrat, ko so v primerljivem razmerju z drugimi nagradami zaposlenih. V nasprotnem primeru Daft in Marcic (2011) trdita, da neenakost povzroča pritiske na zaposlene, ki iščejo rešitve v spremembah odnosa do dela oziroma delovnih navad, spremembah sistema ali celo v odpovedi službe (Daft & Macic, 2011, str. 311).

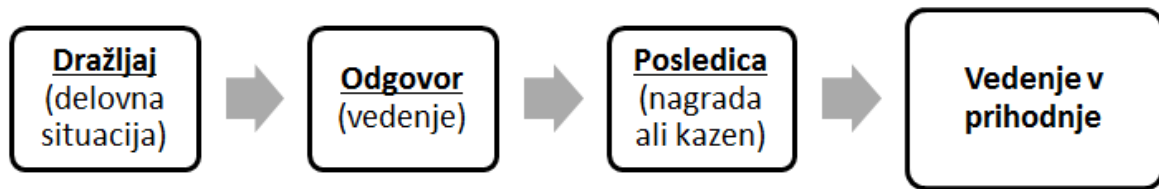
Zaradi pomembnosti faktorja plače in kako vpliva na druge dejavnike, kot so motivacija, uspešnost in zadovoljstvo pri delu, mora organizacija pri oblikovanju svojega poslanstva in ciljev posvetiti veliko pozornosti plačilu (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012, str. 167). Carr in ostali (1996) so ugotovili, da prenizko ali previsoko plačilo povzroča nižjo notranjo motivacijo pri zaposlenih. Zaposleni v današnji globalni družbi so gonilna sila organizacij, ki zagotavljajo konkurenčno prednost. Te konkurenčne prednosti ni mogoče doseči brez zadovoljstva pri delu in motivacije. Uspešnost in plačilo za delo sta tisto, kar poganja te tri sile (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012, str. 167).

2.2.7 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija okrepitve opredeljuje, kako se posameznik nauči vedenja in obnašanja, kar se uporablja tako pri vzgoji otrok, učenju živali in ne nazadnje tudi pri motiviranju zaposlenih (Krishanan & Gordan, 2014, str. 682). Na posameznikovo vedenje lahko neposredno vplivamo preko nagrad ali kazni (Dimovski in drugi, 2005, str. 238). Poznamo več tipov oziroma načinov okrepitve. Prva tehnika je pozitivna okrepitev, preko katere poskušamo doseči, da posameznik ponavlja želeno vedenje. Obratno pozitivne okrepitve je negativna okrepitev, pri kateri poskušamo odstraniti dražljaje, da bi povečali verjetnost ponavljanja zelenega vedenja (Krishanan & Gordan, 2014). Drugi način je kaznovanje, kjer skušamo preko negativnih posledic posameznika odvrniti od določenega neželenega vedenja. In kot zadnje, ugašanje, stanje, ki se pojavi, ko nismo uporabili niti nagrade niti

kazni, oziroma v določenih primerih določeno vedenje preprosto prezremo (Dimovski in drugi, 2014, str. 104). Teorija okrepitve je predstavljena na sliki 6:

Slika 6: Teorija okrepitve



Vir: Dimovski in ostali (2014, str. 104).

Preko pozitivne okrepitve naj bi management poskušal želeno vedenje ohraniti in povečati po obsegu. Krishanan in Gordan (2014) navajata, da mora management v praksi vedenje zaposlenih, ki rastejo in doprinašajo več k organizaciji ter se vedejo skladno s pričakovanji organizacije, nagraditi skladno in sorazmerno z višino večjega doprinosa zaposlenega, ko zaposleni kateri rastejo in doprinašajo več k organizaciji in se vedejo v skladu s pričakovanji organizacije (Krishanan & Gordan, 2014, str. 682).

Ko govorimo o negativni okrepitve, ne mislimo na kaznovanje. Kaznovanje je primarno namenjeno temu, da odpravimo verjetnost nastanka neželenega vedenja, medtem ko negativna okrepitev povečuje verjetnost nastanka željenega vedenja. Rezultat kazni so negativne posledice za nezaželeno vedenje, medtem ko je rezultat negativne okrepitve odstranitev negativnih posledic, ko pride do željenega vedenja (Krishanan & Gordan, 2014, str. 683).

Baumeister (2001) in ostali avtorji pravijo, da imajo negativne interakcije večji čustveni naboj kot pozitivne. Tako svetujejo, da je potrebno imeti pravo ravnotežje med uporabljanjem pozitivnih okrepitev in kaznovanjem, da pri posamezniku izoblikujemo želeno vedenje. Priporočajo, da naj bi za vsako peto pohvalo oziroma pozitivno okrepitvijo sledila kazen, ki bi povzročila uravnoteženje moči pozitivne okrepitve in kaznovanja (Baumeister in drugi, 2001).

Ko govorimo o ugašanju, mislimo na odsotnost oziroma neuporabo kakršnih koli okrepitev. Oziroma povedano drugače, z odstranjevanjem nagrad poskušamo zmanjšati verjetnost neželenega vedenja pri posamezniku (Krishanan & Gordan, 2014, str. 684). Na delovnem mestu se to kaže na primeru, ko se posameznik trudi in prizadeva za dobrobit organizacije, vendar ne prejme nikakršne okrepitve za svoje dejanje, kar povzroči ugašanja takšnega vedenja - posameznik izgubi motivacijo in željo za opravljanje takšnega dela.

Večino motivacijskih teorij se osredotoča na notranje potrebe posameznika, medtem ko se Skinnerjeva teorija okrepitve fokusira na zunanje vzroke in situacije za posameznikovo vedenje in njegovo motivacijo. Tako je lažje motivirati zaposlenega preko zunanjih

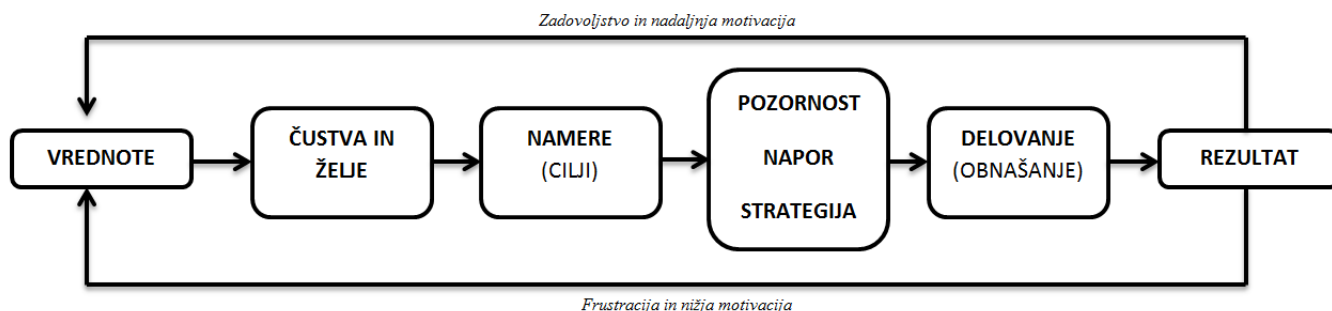
faktorjev, kot so na primer povišica ali pa napredovanje (Krishanana & Gordana, 2014, str. 686). Uspešnost organizacije se poveča za 17 %, če spremenimo organizacijsko vedenje, kar ni pogojeno s tipom podjetja ali nagrade. Kombinacija finančnih in nefinančnih nagrad poveča uspešnost storitvenih podjetij za 30 %. V proizvodnih podjetjih pa je bilo opaženo povečanje uspešnosti za 41 % v primerih, ko so zaposleni prejeli povratne informacije o svoji uspešnosti. V splošnem ima sprememba vedenja oziroma kulture večji vpliv na organizacije v proizvodnem sektorju kot v storitvenem (Dimovski in drugi, 2005, str. 239).

2.2.8 Lockejeva teorija postavljanja ciljev

Cilj je načrtovan dosežek enkrat v prihodnosti, ki ga želi posameznik doseči in je odvisen od njegove aktivnosti. Cilji vplivajo na vedenje in uspešnost zaposlenih v organizacijah (Locke & Latham, 2002). Skoraj nemogoče je najti moderno organizacijo, ki nima oblikovanih in zastavljenih ciljev za prihodnost. Vodstvo in managerji sprejemajo in postavljajo cilje kot sredstvo za izboljšanje in ohranjanje uspešnosti organizacije (DuBrin, 2012). Locke in Latham (1990) sta razvila teorijo postavljanja ciljev, ki pravi, da so posameznikovi cilji učinkoviti vzroki njegovega vedenja ter da bodo najbolj uspešni in produktivni, ko bodo ti cilji specifični, težko dostopni in bodo imeli visoko valenco, ter da ti posamezniki razumejo, kakšno vedenje jih bo pripeljalo do željenega cilja (Gagne & Deci, 2005, str. 341).

Študije so pokazale, da bolj specifični, težje, a vseeno dosegljivi cilji delujejo bolje na posameznika kot enostavni in nespecifični cilji (Lunenburg, 2011). Hkrati pa mora posameznik biti zadostno sposoben, sprejemati cilje in prejemati povratne informacije o uspešnosti svojega dela oziroma vedenja (Latham, 2003). Teorija samoodločanja ne razlikuje med vrstami motivacije. Zaradi tega se značilnosti posameznikovih ciljev oziroma ciljev na splošno (na primer težavnost cilja) uporablja za napovedovanje rezultatov dela, vendar ne posveča pozornosti dejstvu, da različni cilji in različne ureditve lahko privedejo do različnih rezultatov (Sheldon & Elliot, 1999). Slika 7 prikazuje poenostavljen pogled na teorijo postavljanja ciljev:

Slika 7: Teorija postavljanja ciljev



Povzeto po Lunenburg (2011, str. 2).

Glede na teorijo obstajata dve kognitivni determinanti vedenja, to sta vrednote in namere (cilji). Namere oziroma cilji so definirani kot tisto, kar posameznik zavestno poskuša doseči oziroma narediti (Lunenburg, 2011). Locke in Latham (1990) zatrjujeta, da jih sooblikujeta posameznikova čustva in želje. To z drugimi besedami pomeni, da delamo stvari skladno z našimi vrednotami. Zahtevnejši cilji po besedah Lunenburga (2011) privedejo do večjega navora in povečanja vztrajnosti posameznika. Cilji motivirajo posameznika, da razvijejo pot ali strategijo, ki jim bo omogočila opravljanje teh ciljev. Uresničitev zadanih ciljev pa lahko vodi do zadovoljstva in nadaljnje motivacije ali v primeru nedoseganja do frustracije in nižje motivacije, v kolikor cilj ni dosežen (Lunenburg, 2011).

Pod pravimi pogoji je po besedah Lunenburga (2011) postavitve ciljev lahko močan vzvod za motiviranje članov organizacije:

1. Cilji morajo biti specifični

Raziskave so pokazale, da specifični cilji pomagajo doseči druge zaželene organizacijske cilje, kot so zmanjšanje absentizma, zamud in fluktuacije (Locke & Latham, 2002).

2. Cilji morajo biti težje, a vseeno dostopni

Cilj, ki je preveč lahko dosežen, ne bo prinesel želenega povečanja zmogljivosti. Ključno je, da mora biti cilj težaven in specifičen, da lahko poveča učinkovitost. Prvi ključ do uspešnega določanja ciljev je graditi in okrepiti samoučinkovitost zaposlenih. Ko cilji postanejo pretežki, uspešnost trpi, ker člani organizacije smatrajo cilje kot nerazumne in nedosegljive. Pomemben dejavnik dosegljivosti cilja je samoučinkovitost (Bandura, 1997).

3. Na podlagi doseganja ciljev so povratne informacije obvezne

Povratne informacije pomagajo na dva pomembna načina. Prvič, pomagajo ljudem ugotoviti, kako dobro delajo. Drugič, pomagajo ljudem določiti prilagoditve za njihovo uspešnost.

4. Cilji so bolj učinkoviti, če se uporabljajo za ocenjevanje uspešnosti

Kadar zaposleni vedo, da bo njihova uspešnost ocenjena glede na to, kako dobro so dosegli svoje cilje, se učinek ciljev poveča.

5. Roki izvedbe

Roki služijo kot mehanizem časovnega nadzora in povečujejo motivacijski učinek ciljev. Ob zavedanju, da se približuje rok, bo povprečen posameznik vložil več truda v dokončanje naloge. Vendar pa lahko, če so roki pretesni, zlasti pri zapletenih nalogah negativno vplivajo na kakovost dela.

6. Usmerjenost k učenju cilja vodi k višji uspešnosti kot usmerjenost k uspešnosti

Raziskave so pokazale, da usmerjenost učnih ciljev pozitivno vpliva na obnašanje in uspešnost na delovnem mestu (VaneWalle, Cron, & Slocum, 2001). Usmerjenost k učnim ciljem je še posebej pomembna v današnjem okolju, ki zahteva, da so zaposleni proaktivni, da rešujejo probleme, so ustvarjalni in odprti za nove ideje ter se prilagajajo novim in spreminjajočim se razmeram (Lunenburg, 2011).

7. Skupni cilji so enako pomembni kot posameznikovi

Če zaposleni delajo kot ekipa s specifičnimi cilji ekipe, in ne kot posamezniki s samo individualnimi cilji, se produktivnost poveča (Kristof-Brown & Stevens, 2001). Kljub številnim raziskavam in potrditvi teorije postavljanja ciljev Locke in Latham (2002) menita, da združevanje ciljev z denarnimi nagradami motivira mnoge člane organizacije, da vzpostavijo lahke in ne težke cilje. Z določanjem ciljev se člani organizacije osredotočajo na ozko podskupino merljivih kazalnikov uspešnosti, niso pa upoštevani vidiki delovne uspešnosti, ki jo je težko izmeriti.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Pridobivanje podatkov

Podatke za preverjanje hipotez sem pridobil preko anketnega vprašalnika, ki sem ga razdelil v podjetju, kjer sem zaposlen kot študent. Začetki podjetja segajo v leto 1966, od koder se je iz domače obrti preko samostojnega podjetnika prestrukturiralo v današnjo družbo z omejeno odgovornostjo. Družba sestoji iz treh podjetij, kjer glavno matično podjetje nastopa na trgu s končnimi strankami, drugi dve podjetji, pa sta v večini primerov podizvajalca krovnemu podjetju. Gre za družinsko podjetje, ki ga z enakomernim deležem vodita brata od leta 2007 naprej. Leta 2010 sta ustanovila vsak svoje podjetje, katero opravlja določen proizvodni postopek za matično podjetje. Prvo manjše podjetje se ukvarja s proizvodnim programom brizganja plastike, drugo podjetje pa plastiko površinsko obdeluje. Podjetje za površinsko obdelavo plastike opravlja storitev lakiranja plastike in vakuumске metalizacije aluminija na plastiko. Preko matičnega podjetja opravlja storitve za kupce v Sloveniji in po državah Evropske unije. Pokriva področja avto industrije, malih gospodinjskih aparatov, bele tehnike, aparatov osebne nege in higijene, elektro industrije, igralništva, kozmetike itd. Konkurenca je zaradi velikih vlaganj v osnovna sredstva in zahtevnosti procesa majhna, na slovenskem trgu v tem obsegu praktično nima primerjave. V lanskem letu je podjetje ustvarilo dobre tri milijone evrov prihodkov od prodaje. Po zadnjih podatkih zaposluje 42 oseb in nekaj študentov, katerih število variira glede na potrebe proizvodnega procesa in velikosti naročil.

Podatke sem pridobival v prvem tednu julija 2019, ko sem vsem zaposlenim (ne glede na obliko zaposlitve) v izpolnjevanje podal anonimni anketni vprašalnik, ki v celoti vsebuje vprašanja zaprtega tipa (Priloga 1). Vrnjene vprašalnike sem analiziral s pomočjo linearne regresijske analize, rezultate pa interpretiral z vidika zastavljenih raziskovalnih hipotez, vprašanj, ciljev in namena magistrske naloge.

3.2 Opredelitev vprašalnika

Prvi del vprašalnika se nanaša na opisno statistiko, drugi del pa na ugotavljanje dejavnikov motivacije in stanja organizacijske kulture v preučevanem podjetju (Priloga 1). Opisna statistika je namenjena delitvi anketirancev v različne podskupine, kot so starost, spol, prevladujoče področje dela, položaj v hierarhiji podjetja, oblika zaposlitve in trajanje zaposlitve oziroma delovnega razmerja v preučevanem podjetju. Glede na področje dela je bilo posplošeno in razdeljeno na administrativni in proizvodni del, zaradi prepletanja obeh vrst dela so anketiranci obkroževali glede na prevladujoče področje dela. Prav tako je bila posplošena izbira pri opredelitvi hierarhičnega nivoja v podjetju na samo dva nivoja, in sicer na vodstveni in nevodstveni kader. Oblika zaposlitve je bila razdeljena na štiri skupine: redno zaposlene za določen in nedoločen čas, pogodbeno zaposlene oziroma zaposlene preko s. p.-ja ter na študente, ki delo opravljajo preko študentske napotnice. Čas zaposlitve je bil razdeljen na štiri skupine, prva je zajemala posameznike zaposlene manj kot tri leta, druga od tri do šest let, tretja od šest do deset let in zadnja četrta več kot deset let. S pomočjo teh opisnih postavk sem lažje izvedel nadaljnjo analizo rezultatov na različnih raziskovalnih področjih.

Drugi del vprašalnika se je nanašal na preverjanje trditev o dejavniki motivacije in trenutnega stanja organizacijske kulture v podjetju. Devetnajst trditev glede faktorjev motivacije je zavzemalo tako notranje faktorje motivacije kot tudi zunanje, pri čemer je anketiranec izbral med petimi različnimi odgovori glede na pomembnost dejavnika po Likertovi petstopenjski lestvici: 1 - zelo nepomemben dejavnik, 2 - nepomemben dejavnik, 3 - nevtralen dejavnik, 4 - pomemben dejavnik, 5 - zelo pomemben dejavnik. Stanje organizacijske kulture sem prav tako preverjal s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice s stopnjami intenzitete strinjanja: 1 - sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti strinjam, niti ne strinjam, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam. Sklop je vključeval 55 trditev s področja komunikacije, poštenosti, medosebnih odnosov, zaupanja, moči, resnice, prilagodljivosti, vključevanja in merjenja moči same organizacijske kulture.

3.3 Opredelitev konstruktov

Pri sestavljanju konstruktov za preverjanje hipotez sem vprašanja razdelil in grupiral v tri konstrukte. Prvi konstrukt motivacije, ki je zajemal vprašanja vezana na faktorje motivacije in zajema povprečje odgovorov na trditve od in vključno z FM1 do vključno z

FM19 (Priloga 2). Drugi konstrukt organizacijske kulture zajema povprečne rezultate na trditve, povezane z organizacijsko kulturo, vključujoč trditve od V26 do V80 in ne vključuje trditve, zajetih v konstruktu kolektivne zavesti (Priloga 2). Tretji konstrukt kolektivne zavesti pa vključuje trditve, ki se neposredno nanašajo na vrednote (FM18, V26, V30, V38, V42, V50, V51, V53, V57, V65, V70, V73, V74, V79 – Priloga 2).

Posamezne dejavnike motivacije, ki so vključeni v vprašalnik, sem vključil glede na teorijo motivacije in delitve na zunanje in notranje dejavnike motivacije. Trditve v zvezi z organizacijsko kulturo sem pridobil na podlagi Zoharjeve in Marshalllove (2006) navedbe, da so komunikacija, poštenost, medosebni odnosi, zaupanje, moč, resnica, prilagodljivost in pooblaščenje ključni elementi kulture podjetja. Po njunih besedah organizacijska kultura, ki ima omenjena področja, zadovoljena poveča storilnost in motiviranost zaposlenih (Zahar & Marshall, 2006, str. 47, 173). Za preverjanje moči organizacijske kulture sem se oprl na Morettijevo in ostale avtorje (2017), kjer sm na podlagi delitve organizacijske kulture postavil trditve, s katerimi sem preveril moč prisotne organizacijske kulture v preučevanem podjetju.

Konstrukte (Motivacija, Organizacijska kultura, kolektivna zavest) sem analiziral z linearno regresijsko analizo v programu SPSS, s čimer sem lahko opredelil posamezne konstrukte v odnosu s podanima hipotezama.

3.4 Opredelitev vzorca

Na anonimne vprašalnike je odgovorila večina zaposlenih v podjetju - skupno 37 anketirancev. Glede na starostno strukturo je bilo največ (22) anketirancev starih med 20 in 29 let (59,5 %), osem anketirancev je bilo starih med 30 in 39 let, šestina (6) stara med 40 in 49 let ter ena oseba stara med 16 in 19 let. Vzorec sestavlja 21 (56,8 %) moških in 16 (43,2 %) žensk. Večina anketirancev (31) prevladujoče opravlja proizvodno delo, šest jih opravlja administrativno delo. V vzorcu je vključena šestina (6) vodstvenega kadra, kjer je potrebno poudariti, da ti ne predstavljajo dejansko vodstva podjetja (managementa), ampak so glede na sistematizacijo delovnih mest v podjetju vodstveni nivoji razdeljeni na tri ravni, ostali anketiranci pa so tehnični oziroma proizvodni delavci. V podjetju se skladno s sistematizacijo dela slednje deli na devet vrst del (vodstvena dela I, vodstvena dela II, vodstvena dela III, vodenje kakovosti, režijska dela, strojna dela, operativna dela, proizvodna dela in tehnična dela), vendar v namen izvedbe analize in preglednosti rezultatov ta smiselno združujemo glede na prevladujoče delo (ne glede na oddelek oziroma področno vrsto dela). V ta namen ločujemo med vodstvenimi zaposlenimi in tehničnimi oziroma proizvodnimi delavci, ki jih poimenujemo tudi nevodstveni delavci ali delavci na nižjih hierarhičnih nivojih. Rezultati so predstavljeni glede na podane odgovore zaposlenih, kot so se opredelili v vrnjenem vprašalniku. Vzorec zajema 31 redno zaposlenih, od tega 61,3 % (19) redno zaposlenih za določen čas in 38,7 % (12) redno zaposlenih za nedoločen čas, ter 6 študentov, zaposlenih preko študentske napotnice.

Glavnina anketirancev je v podjetju zaposlena manj kot tri leta (23 oseb), osem anketiranih oseb je v podjetju več kot tri leta in manj kot šest let, štirje anketiranci so v podjetju že več kot 6 let in manj kot 10 let, dva anketiranca pa sta v preučevanem podjetju zaposlena že več kot 10 let.

3.5 Analiza rezultatov

3.5.1 Dejavniki motivacije

V tabeli 5 so prikazani povprečni rezultati na pomembnosti motivacijskih dejavnikov za posameznega anketiranca. Za potrebe svoje analize sem, glede na likartovo lestvico, kot pomembne smatram vse katerih povprečje je preseglo vrednost 3,5.

Tabela 5: Povprečni rezultati ankete pomembnosti motivacijskih dejavnikov

Dejavnik motivacije				Povp.
DEJAVNIKI MOTIVACIJE	1	FM1	Delovne razmere	4,676
	2	FM2	Delovni čas	4,351
	3	FM3	Dobri občutki ob uspešno opravljeni nalogi	4,351
	4	FM4	Dodatne ugodnosti (službeni telefon, računalnik, avto...)	2,892
	5	FM5	Dodatni dnevi dopusta	4,297
	6	FM6	Možnost izražanja svojega mnenja	4,514
	7	FM7	Način vodenja podjetja	4,486
	8	FM8	Občutek pripadanja skupini oziroma podjetju	4,459
	9	FM9	Odnos vodstva do sodelavcev	4,757
	10	FM10	Odnosi med sodelavci	4,838
	11	FM11	Plačilo za nadure	4,486
	12	FM12	Pohvala nadrejenih in sodelavcev	4,405
	13	FM13	Pridobljeno dodatni znanje in sposobnosti	4,405
	14	FM14	Samostojnost pri opravljanju nalog	4,622
	15	FM15	Status, ki ga prinese delovno okolje	3,919
	16	FM16	Višina plače	4,432
	17	FM17	Višina variabilnega dela plače	4,270
	18	FM18	Vrednote katere zagovarja podjetje	4,405
	19	FM19	Zanimivo delo in stimulatívno delovno okolje	4,378

Vir: Lastno delo.

Pri navedenih dejavnikih motivacije se je v povprečju med anketiranci najvišje, glede na pomembnost, uvrstil dejavnik odnosi med sodelavci, kateremu so sledili odnosi vodstva do sodelavcev, delovne razmere, samostojnost pri opravljanju nalog in možnost izražanja svojega mnenja. V povprečju so prvi trije dejavniki motivacije glede na pomembnost

zunanji dejavniki, medtem ko sta samostojnost pri delu in izražanje lastnega mnenja notranja faktorja motivacije. Vrednote, katere zagovarja podjetje, so v povprečju uvrščene v sredino glede na pomembnost v primerjavi z ostali dejavniki pri anketirancih, prav tako višina plače in pohvale nadrejenih ter pridobljeno znanje in sposobnosti. Najmanj pomembni oziroma nepomembni dejavniki motivacije so v povprečju zunanji dejavniki motivacije - na zadnjem mestu tako najdemo dejavnik dodatne ugodnosti, sledijo status, ki ga prinese delovno okolje, višina variabilnega dela plače in dodatni dnevi dopusta. Prvi najmanj pomemben notranji faktor motivacije so v povprečju anketirancev dobri občutki ob uspešno opravljeni nalogi, ki je v povprečju še vedno smatran za pomembnega.

V prvih dveh starostnih skupinah sta v povprečju najpomembnejša faktorja odnosi tako med sodelavci kot vodstva do zaposlenih, sledita jim samostojnost pri opravljanju nalog in plačilo nadur. V prvi tretjini faktorjev glede na pomembno v povprečju pri vseh skupinah ostaja tudi način vodenja podjetja. Vrednote, katere zagovarja podjetje, dobivajo na pomembnosti glede na starost zaposlenih, saj se pomembnost povečuje z naraščanjem starosti zaposlenih. Višina plače ostaja na sredini seznama pomembnih faktorjev motivacije pri vseh starostnih skupinah, z leti anketirancev pa pridobiva na pomembnosti. Pri vseh starostnih skupinah anketirancev v povprečju ostajata na zadnjem mestu pomembnosti faktorjev status, ki ga prinese delovno okolje, in dodatne ugodnosti, kot so na primer službeni telefon, računalnik, avto itd.

Glede na spol anketirancev pri moških najvišje kotira odnos med sodelavci, medtem ko pri ženskah odnos vodstva do zaposlenih. Pri obeh skupinah sta v povprečju na zadnjih dveh mestih glede na pomembnost faktorja motivacije status in dodatne ugodnosti. Razlika se opazi pri tipu motivacijskih faktorjev, kjer pri moških v povprečju prevladujejo najvišje uvrščeni notranji faktorje motivacije, kot so samostojnost pri opravljanju nalog in možnost izražanja lastnega mnenja, medtem ko so pri ženskah v povprečju najpomembnejši dejavniki vsi zunanji dejavniki motivacije, poleg odnosov še delovne razmere, dodatni dnevi dopusta in način vodenja podjetja. Vrednote, katere zagovarja podjetje, so v povprečju pri ženskah pomembnejši faktor kot v povprečju pri moških. Višina plače je v povprečju približno enako pomembna tako pri moških kot pri ženskah.

Glede na prevladujoče področje dela so se v povprečju pri anketirancih, ki opravljajo proizvodno delo, najvišje uvrstili odnosi med sodelavci, odnosi vodstva do zaposlenih in delovne razmere, medtem ko je v povprečju pri anketirancih, ki opravljajo pretežno administrativno delo, najpomembnejši faktor motivacije možnost izražanja lastnega mnenja, enako pomemben na prvem mestu je tudi odnos vodstva do zaposlenih, kateremu sledijo delovne razmere. Ne glede na prevladujoče področje dela ostajata v povprečju najnižje uvrščen in s tem najmanj pomembna faktorja motivacije status, ki ga prinese delovno okolje in dodatne ugodnosti. Višina plače je v povprečju pomembnejša pri zaposlenih, ki opravljajo pretežno proizvodno delo, kot tudi občutek pripadanja skupini oziroma podjetju. Anketirancem, ki pretežno opravljajo delo v administraciji, v povprečju

pomenijo vrednote, katere zagovarja podjetje, večji faktor motivacije kot pri zaposlenih, ki pretežno opravljajo delo v proizvodnji.

Glede na hierarhični nivo v podjetju imajo na vodstvenem nivoju delovne razmere, možnost izražanja lastnega mnenja in način vodenja podjetja ter način vodenja podjetja v povprečju pomembnejšo vlogo pri motivaciji. Pri anketirancih na nevodstvenih nivojih je najpomembnejše, kakšni so odnosi med sodelavci, odnosi med vodstvom do zaposlenih in - tako kot pri prvi skupini - delovne razmere. Za razliko od vodstvenih zaposlenih dodatne ugodnosti predstavljajo v povprečju nepomemben faktor motivacije, medtem ko je pri vodstvenih še vedno najmanj pomemben s seznama, a vseeno pomemben. Vrednote, katere zagovarja podjetje, so glede na hierarhični nivo v obeh skupinah predstavljene v povprečju neke na sredini, glede na pomembnost tega faktorja na posameznikovo motivacijo.

Neglede na vrsto zaposlitve sta najpomembnejša faktorja motivacije v povprečju glede na tip zaposlitve odnosi med sodelavci in odnos vodstva do zaposlenih, medtem ko sta najmanj pomembna status, ki ga prinese delovno okolje, in dodatne ugodnosti zaposlitve. Razlika nastane pri dejavniku možnosti izražanja lastnega mnenja, kjer redno zaposleni za določen čas uvrščajo v povprečju ta dejavnik višje kot ostali tipi zaposlitve. Redno zaposleni za nedoločen čas pa na to mesto postavljajo višino plače. Način vodenja podjetja je pri vseh treh oblikah zaposlitve pri anketirancih v povprečju v prvi tretjini najpomembnejših faktorjev. Vrednote, katere zagovarja podjetje, pa imajo v povprečju večjo vlogo pri motivaciji pri zaposlenih za nedoločen čas in študentih, medtem ko v povprečju vrednote, katere zagovarja podjetje, pri zaposlenih za določen čas ne vplivajo najmočneje na njihovo motivacijo, prav tako je z občutkom pripadanja skupini oziroma podjetju, ki se enako visoko v povprečju uvršča pri zaposlenih za nedoločen čas in študentih, manjšo vlogo pa ima v povprečju na motivacijo redno zaposlenih za določen čas. Anketiranci, ki so zaposleni za določen čas in študentje, so v povprečju bolj notranje motivirani, medtem ko so zaposleni za nedoločen čas v povprečju bolj zunanje motivirani za svoje delo. Višina plače je v povprečju najpomembnejša zaposlenim za nedoločen čas, katerim sledijo v povprečju študentje in v primeru teh treh skupin zaposlenim za določen čas predstavlja manj pomemben faktor.

Čas zaposlitve je pokazal razlike glede na pomembnost motivacijskih faktorjev za različna obdobja zaposlitve. Ne glede na čas zaposlitve so v povprečju anketiranci uvrstili odnose med sodelavci na prvo mesto glede na pomembnost faktorja za njihovo motivacijo. Zaposleni več kot tri leta in manj kot šest let so v povprečju bolj notranje motivirani kot ostale skupine glede na čas zaposlitve. V povprečju sta na zadnjem mestu glede na pomembnost motivacijskega faktorja status in dodatne ugodnosti. Vrednote, katere zagovarja podjetje, skozi čas zaposlitve v povprečju izgubljajo na pomembnosti, najbolj pomembne so pri zaposlenih med tretjim in šestim letom, medtem ko pri ostalih treh skupinah v povprečju padejo v zadnjo četrtino faktorjev motivacije. Višina plače ima v prvi skupini, zaposlenih do treh let, v povprečju največji vpliv v primerjavi z ostalimi

skupinami. Način vodenja predstavlja v povprečju v vseh treh skupinah zgornjo tretjino pomembnih dejavnikov motivacije, največjo vlogo pa ima v povprečju pri osebah, ki so zaposlene več kot deset let. Anketiranci, ki so zaposleni več kot tri leta in manj kot šest ter več kot 10 let, so v povprečju bolj notranje motivirani kot anketiranci v ostalih dveh skupinah, ki so v povprečju bolj zunanje motivirani.

3.5.2 Organizacijska kultura

Organizacijsko kulturo sem ocenjeval v drugem delu anketnega vprašalnika, kjer je bilo navedenih 44 trditev za različna področja kulture medtem ko je bilo ostalih 11 (od skupno 55 trditev) namenjenih merjenju organizacijske moči. Področja so zadevala komunikacijo (Tabela 6), poštenost (Tabela 7), medsebojne odnose (Tabela 8), zaupanje (Tabela 9), moč (Tabela 10), resnico (Tabela 11), prilagodljivost (Tabela 12) in vključevanje (Tabela 13).

- Komunikacija

V tabeli 6 so predstavljeni povprečni rezultati ankete za področje komunikacije:

Tabela 6: Povprečni rezultati ankete za področje komunikacije

Trditve				Povprečje	
KOMUNIKACIJA	20	V26	Nadrejeni zagotavljajo, da vsi zaposleni poznajo in razumejo cilje, vizijo in strategijo organizacije	3,14	3,12
	21	V27	Vodje se prepričajo, ali zaposleni poznajo svoj prispevek k dosežkom	3,22	
	22	V28	V podjetju vse zaposlene spodbujajo, da čimprej sporočijo slabe novice ali možne grožnje učinkovitosti poslovanja organizacije	3,27	
	23	V29	O vašem delu dobivate pravočasne in točne povratne informacije	3,05	
	24	V30	Vsi zaposleni imate možnost, da na pomemben način sodelujete pri odločitvah, ki se vas zadevajo	2,95	

Vir: Lastno delo.

V povprečju anketiranci menijo, da jim niso povsem jasno opredeljeni cilji, vizija in strategija organizacije, saj jih je 59,5 % menilo, da ne poznajo ciljev, vizije in strategije podjetja. Zaposleni v dveh tretjinah (67,65 %) primerov ne dobivajo pravočasne in točne povratne informacije. V povprečju anketiranci menijo, da imajo slabše možnosti sodelovanja pri odločitvah, ki jih zadevajo, saj jih je 64,9 % menilo, da nimajo možnosti vpliva na odločitve. Se pa v povprečju strinjajo (51,4 %), da podjetje spodbuja čimprejšnje javljanje slabih novic ali možne grožnje učinkovitosti poslovanja organizacije.

Glede na starostno skupine v podjetju so komunikacijo najslabše ocenile osebe stare med 30 in 39 let. V povprečju po njihovem mnenju nadrejeni ne komunicirajo dovolj dobro ciljev, vizije in strategije poslovanja, v povprečju se ne strinjajo, da dobivajo dovolj pravočasnih povratnih informacij, in v povprečju izkazujejo nestrinjanje s trditvijo, da imajo možnost vplivanja oziroma sodelovanja pri odločitvah. Ostale skupine zaposlenih glede na starost se ne razlikujejo od splošne ocene trditev v zvezi s komunikacijo. Komunikacijo so sicer moški v povprečju ocenili bolje kot ženske v povprečju. Razvidna je predvsem razlika pri spodbujanju, da se čimprej sporočijo slabe novice oziroma morebitne grožnje učinkovitosti, saj se v povprečju moški bolj strinjajo s to trditvijo kot ženske. Ocenjevanje komunikacije glede na prevladujoče področje dela je pokazalo največje razhajanje v povprečju odgovorov. Anketiranci s področja administracije so v povprečju slabše ocenili komunikacijo kot tisti, ki delujejo v proizvodnji. Povratne informacije, možnost vpliva na odločitve in komuniciranje ciljev, vizije in strategije so anketiranci s področja administrativnega dela v povprečju ocenili na slabo do skoraj zelo slabo. Glede na hierarhični nivo anketiranca v podjetju se je v povprečju ponovno pokazala slabša povprečna ocena komunikacije med vodstvenimi zaposlenimi kot nevodstvenimi. Tip zaposlitve je v povprečju pokazal, da so zaposleni za nedoločen čas komunikacijo ocenili najboljše, sledili so študentje in na koncu redno zaposleni za določen čas. Komunikacija se v povprečju skozi čas zaposlitve slabša.

- Poštenost

V tabeli 7 so prikazani povprečni odgovori na trditve s področja poštenosti v organizaciji:

Tabela 7: Povprečni rezultati ankete za področje poštenosti

Trditve				Povprečje	
POŠTENOST	25	V31	Delovne naloge v skupini so pravično porazdeljene med posameznimi člani	3,49	3,44
	26	V32	Za vaše znanje, veščine in prispevke, ki jih dajete tej organizaciji, ste pošteno nagrajeni	3,22	
	27	V33	Na delovna mesta so imenovani ljudje, ki najbolj zadovoljujejo potrebe dela, enako velja za proces napredovanja na delovnem mestu	3,24	
	28	V34	V podjetju zaposlenim pomagajo, da se učite na neprikritih napakah in jih ne kaznujejo	3,54	
	29	V35	Podjetje podpre zaposlene, ko so pod pritiskom zaradi družinskih/osebnih težav, ki negativno vplivajo na njihovo delovno učinkovitost	3,70	
	30	V36	Vodje spoštujejo zamisli in predloge vseh članov enote ali delovne skupine	3,62	

Vir: Lastno delo.

V povprečju se anketiranci (64,1 %) strinjajo, da so naloge pravično porazdeljene med posameznimi člani. Da se v podjetju zaposleni učijo na neprikritih napakah, se strinja slaba polovica (45,9 %), da vodstvo spoštuje zamisli in predloge vseh članov, jih meni 59,5 %, večina pa je mnenja (59,5 %) da jim podjetje nudi podporo, ko so pod pritiskom družinskih ali osebnih težav. V povprečju se jih dobra polovica (51,4 %) strinja s trditvijo, da so na delovno mesta imenovani ljudje, ki najbolje zadovoljijo potrebam dela. Da pa za svoje veščine in prispevke prejema pošteno nagrado, meni manj kot polovica anketirancev (45,9 %).

Poštenost so glede na starost posameznika v povprečju ocenili približno enako dobro. Glede na spol anketiranca sta se največji razliki pokazali v povprečju pri tem, da so naloge enakomerno porazdeljene in da za svoje prejema pravično nagrado. Moški so povprečju ocenili, da prejema slabše nagrade in da naloge niso povsem pravično razdeljene, kot so to v povprečju ocenile ženske. Glede na prevladujoče področje dela so administrativni delavci poštenost ocenili v povprečju slabše kot tisti v proizvodnji. Največja razlika med tema dvema skupinama se je v povprečju ponovno pokazala pri pravičnosti razdelitvi nalog in nagradami za svoje znanje, prispevke in veščine, kjer so proizvodni delavci ocenili boljši položaj kot administrativni delavci. Vodstveni delavci so v povprečju slabše ocenili poštenost kot proizvodni delavci. Poštenost je v povprečju ocenjena slabše v povprečju pri zaposlenih za določen čas, bolje pri redno zaposlenih za nedoločen čas in najboljše v povprečju pri študentih. Največja razlika je bila v povprečju pri trditvi, da so na delovna mesta imenovani ljudje, ki najbolje zadostujejo potrebam dela, kjer se najbolj v povprečju strinjajo zaposleni za nedoločen čas, sledijo jim v povprečju študentje in nato v povprečju zaposleni za določen čas. Glede na čas zaposlitve posameznika v podjetju so v povprečju poštenost najboljše ocenili tisti, ki so v podjetju manj kot tri leta, nato pa se z večjo dobo zaposlitve v povprečju ocena slabša.

- Medosebni odnosi

V tabeli 8 so prikazani povprečni odgovori za posamezno trditev iz sklopa medosebnih odnosov v organizaciji:

Tabela 8: Povprečni rezultati ankete za področje medosebnih odnosov

Trditve				Povprečje	
MEDOSEBNI ODNOSI	31	V37	Vodstvo skrbi za blaginjo ljudi, ki delajo v podjetju	3,41	3,51
	32	V38	Z nekaterimi sodelavci ste sklenili dobra prijateljstva	4,03	
	33	V39	Podjetje si prizadeva, da bi razvilo obojestranske dobre, dolgoročne odnose z vsemi interesnimi skupinami (kupci, poslovnimi partnerji ...)	3,81	

Se nadaljuje

Tabela 8: Povprečni rezultati ankete za področje medosebnih odnosov

34	V40	Ko v podjetju načrtujejo delo v prihodnosti in njen finančni proračun, pazljivo pretehtajo vprašanja zaposlenih, ki jih je treba upoštevati, da bi dosegli željeni cilj	2,68
35	V41	Vodstvo pomaga pri razporejanju delovnih ur in uresničevanju dobrih pogojev dela, tako da so vaši medosebni odnosi zunaj službe čim manj pod stresom	3,70
36	V42	Zaposleni iz različnih oddelkov podjetja sodelujete pri doseganju skupnih ciljev	3,46

Vir: Lastno delo.

Medosebni odnosi so bili v povprečju ocenjeni na dobre. Anketiranci so v veliki večini (91,9 %) sklenili dobra prijateljstva z sodelavci, prevladujoče tudi potrjujejo (82,8 %), da si podjetje prizadeva razvijati dobre obojestranske odnose z vsemi interesnimi skupinami, da si zaposleni iz različnih oddelkov podjetja pomagajo pri doseganju skupnih ciljev, meni dobra polovica (51,4 %) anketirancev. Da vodstvo skrbi za blaginjo vseh ljudi, ki delajo v podjetju, se prav tako strinja dobra polovica anketirancev (51,4 %). Se pa ne strinjajo s tem, da v podjetju načrtujejo delo v prihodnosti in njen finančni proračun, ob tem pazljivo pretehtajo vprašanja zaposlenih, ki jih je treba upoštevati, da bi dosegli želeni cilj, saj kar tri četrtine vprašanih (75,7%) izraža nestrinjanje.

V povprečju so se osebe stare med šestnajst in trideset let najbolj strinjale s tem, da so sklenili dobra prijateljstva z svojimi sodelavci. Osebe stare med štirideset in 49 let pa so se v povprečju najmočneje strinjale s tem, da vodstvo pomaga pri razporejanju delovnih ur in uresničevanju dobrih delovnih pogojev, da so medosebni odnosi zunaj službe manj pod stresom in da podjetje skrbi za obojestranske dobre odnose. Glede na spol anketirancev sta v povprečju razliki med moški in ženskami nastali pri tem, da vodstvo pomaga pri razporejanju delovnih ur in uresničevanju dobrih pogojev dela, in pri oceni sodelovanja zaposlenih iz različnih oddelkov, kjer so v povprečju moški te trditve ocenili slabše kot v povprečju ženske. Medosebne odnose so v povprečju administrativni delavci ocenili slabše kot proizvodni delavci. Največja razlika je v povprečju nastala pri trditvah, da si podjetje prizadeva ustvarjati dobre delovne pogoje, da ne trpijo odnosi zunaj službe in da vodstvo skrbi za blaginjo svojih ljudi, kjer se v povprečju administrativni delavci ne strinjajo z navedenima trditvama. S prvo o delovnih razmerah pa se v povprečju celo močno ne strinjajo. Glede na hierarhični nivo je ocena medosebnih odnosov v povprečju enaka kot pri oceni celotnega vzorca z razliko pri trditvi, da si podjetje prizadeva razviti obojestranske, dolgoročne, dobre odnose z vsemi deležniki, kjer se vodstveni delavci močno strinjajo s trditvijo. Enako pa se je pokazalo pri trditvi, da v podjetju načrtujejo prihodnost in njenem finančnem proračunu ter da pretehtajo vprašanja zaposlenih in jih upoštevajo, pri čimer so vodstveni delavci v povprečju mnenja, da to sploh ne drži. Omembe vrednih razlik med anketiranci z različnimi statusi zaposlitve ni opaziti in se

ujemajo z oceno medosebnih odnosov celotnega vzorca. Medosebni odnosi so v povprečju najboljše ocenjeni pri osebah, ki so zaposlene manj kot tri leta, in osebah, zaposlenih več kot deset let. Najslabše ocenjeni odnosi so bili v povprečju pri anketirancih, zaposlenih več kot tri in manj kot deset let, pri čemer so v povprečju najslabše ocenili trditev, da si podjetje prizadeva skrbeti za blaginjo vseh ljudi, ki delajo v podjetju, ter da nepravilno načrtujejo delo v prihodnje in finančne posledice le tega. Osebe, zaposlene več kot tri leta in manj kot šest let, se v povprečju sploh ne strinjajo, da podjetje pravilno načrtuje svojo prihodnost in da upošteva vse zaposlene.

- **Zaupanje**

V spodnji tabeli 9 so prikazani povprečni odgovori s področja zaupanja v organizaciji:

Tabela 9: Povprečni rezultati ankete za področje zaupanja

Trditev				Povprečje	
ZAUPANJE	37	V43	Raven zaupanja med vodstvom in delavci v organizaciji je visoka	3,11	3,59
	38	V44	Pomembne informacije o "zdravju" poslovanja so zlahka dosegljive vsem zaposlenim	3,30	
	39	V45	Lahko se zanesete na sodelavce, da bodo svoje delo dobro opravili	3,81	
	40	V46	Vodstvo vas podpre, ko sprejemam odločitve, povezane z mojim delom	3,41	
	41	V47	Drugi člani vaše delovne skupine vam priskočijo na pomoč, ko ste preobremenjen ali imate težave pri delu	4,35	

Vir: Lastno delo.

V veliki večini (89,2 %) so anketiranci ocenili, da jim drugi člani delovne skupine priskočijo na pomoč, ko so sami preobremenjeni, prav tako se v povprečju strinjajo (25 anketirancev oz. 67,6 %), da se lahko zanesejo na sodelavce, da bodo svoje delo dobro opravili. V povprečju vodstvo podpira zaposlene, ko sprejemajo odločitve, povezane z njihovim delom, in zaposlenim so informacije o poslovanju zlahka dosegljive, kar meni 75,7 % anketirancev. Raven zaupanja med vodstvom in delavci kot visoko ocenjuje zgolj slaba polovica zaposlenih (43,2 %).

Zaupanje je v povprečju najvišje ocenjeno pri osebah mlajših od trideset let, medtem ko so v povprečju anketiranci stari med trideset in 39 let mnenja, da ne uživajo zaupanja s strani vodstva in da jih to ne podpre pri njihovih odločitvah. Največja raven zaupanja v svoje sodelavce je v povprečju pri osebah, starejših od 40 let. V primerjavi moških in žensk se je pokazalo, da v povprečju moški uživajo večjo podporo vodstva, kadar sprejemajo odločitve povezane z njihovim delom, kot ženske. Osebe, zaposlene na proizvodnem delovnem mestu, se v povprečju bolj zanesejo na svoje sodelavce od zaposlenih v administraciji. V povprečju je raven zaupanja s strani vodstva pri delavcih v administraciji

nižja kot pri proizvodnih delavcih. Podobno kot pri področju dela, se je v povprečju izkazala ocena zaupanja glede na hierarhičen nivo. Vodstveni delavci so v povprečju deležni manj zaupanja in podpore kot zaposleni na nižjih nivojih, se pa v povprečju zelo močno strinjajo s tem, da jim člani delovne skupine priskočijo na pomoč, ko pride do preobremenjenosti. Zaupanje med sodelavci in vodstvom je v povprečju najvišje ocenjeno med študenti, sledijo jim redno zaposleni za nedoločen čas. Redno zaposleni za določen čas so raven zaupanja s strani vodstva v povprečju ocenili za slabo, enako kot tudi dostopnost informacij o poslovanju podjetja. Najmanj zaupanja v vodstvo imajo v povprečju osebe zaposlene od tri do šest let. Največ zaupanja pa so v povprečju ocenile novo zaposlene osebe in osebe, zaposlene več kot deset let.

- Moč

V tabeli 10 so zbrani povprečni odgovori na trditve katere zadevajo razporeditev moči v organizaciji:

Tabela 10: Povprečni rezultati ankete za področje moči

Trditve				Povprečje	
MOČ	42	V48	Vodstvo ima veliko več pravic, kot jih imajo zaposleni na nižjih ravneh	3,62	3,25
	43	V49	Vodstvo prilagaja pravila poslovanja tako, da bi izboljšali svoj položaj v podjetju	3,41	
	44	V50	Vodstvo vam zagotavlja dovolj možnosti za pogovor z njimi o tem, kaj si mislite o poslovanju organizacije	2,92	
	45	V51	Vodstvo prisluhne vašim zamislim/predlogom za izboljšanje poslovanja, namesto da bi vam le ukazovali, kaj morate narediti	3,19	
	46	V52	Čutite, da organizacija izkorišča svojo moč za izboljšanje skupne blaginje interesnih skupin	3,11	

Vir: Lastno delo.

Da ima vodstvo veliko več pravic, kot jih imajo zaposleni na nižjih ravneh, meni večina anketirancev (81,1 %), enako velja tudi za trditve, da si vodstvo prilagaja pravila poslovanja za izboljšanje svojega položaja v podjetju, s čimer se strinja 40,2 % anketirancev. V povprečju se je izkazalo, da organizacija ne izkorišča svoje moči za izboljšanje skupne blaginje in da vodstvo prisluhne predlogom za izboljšave. Glede trditve, da imajo zaposleni dovolj možnosti za pogovor z vodstvom o tem, kaj si mislijo o sami organizaciji, pa se v povprečju ne strinjajo, saj jih je 73 % odgovorilo, da se sploh ne strinjajo s tem, ne strinjajo s tem ali pa niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo.

Razlik glede na starost anketiranca z vidika moči v povprečju ni v primerjavi s celotnim vzorcem. Moški so v povprečju mnenja, da imajo slabše možnosti za pogovor z vodstvom, kot ga imajo v povprečju ženske, o tem kaj si mislijo o poslovanju. Ženske pa so v

povprečju mnenja, da si vodstvo prilagaja pravila v svojo dobrobit. Glede na delovno mesto so administrativni delavci v povprečju ocenili, da jim vodstvo sploh ne daje možnosti za pogovor o njihovem pogledu na poslovanje in da vodstvo ne prisluhne njihovim predlogom za izboljšave. Vodstveni nivo zaposlenih je v povprečju mnenja, da jim vodstvo podjetja ne omogoča dovolj možnosti za pogovor in ne upošteva njihovih zamisli oziroma predlogov za izboljševanje poslovanja, saj so v povprečju mnenja, da zgolj prejemajo ukaze, kaj morajo narediti. Zaposleni za nedoločen čas imajo v povprečju boljši odnos z vodstvom, saj so ocenili, da imajo več priložnosti za pogovori z vodstvom in da jim prisluhne pri predlogih. Imajo pa tudi močnejše pritrdilno mnenje o tem, da si vodstvo prilagaja poslovanje in imajo več pravic kot zaposleni na nižjih ravneh. Glede na čas zaposlitve je v povprečju opaziti vzorec padca zaupanja in posluha vodstva do svojih zaposlenih.

- Resnica

V tabeli 11 so zbrani povprečni odgovori na trditve katere se navezujejo na področje resnice v organizaciji:

Tabela 11: Povprečni rezultati ankete za področje resnice

Trditve				Povprečje	
RESNICA	47	V53	Informacijam, ki jih dobite od nadrejenih, lahko verjamete	4,00	3,39
	48	V54	Spodbujajo vas, da vodstvu dajete odkrite in pravočasne povratne informacije, o katerikoli stvari, ki se nanašajo na trenutno poslovanje ali uspeh organizacije v prihodnosti	3,51	
	49	V55	Ko v podjetju načrtujejo spremembe, se o njih podrobno pogovorijo z ljudmi, na katere bodo te spremembe vplivale	2,95	
	50	V56	V podjetju je le malo skritih načrtov	3,03	
	51	V57	Spodbujajo vas, da o svojem delu govorim odkrito	3,46	

Vir: Lastno delo.

Anketiranci v večini (70,3 %) verjamejo informacijam, ki jih dobijo od nadrejenih, prav tako se strinjajo, da jih spodbujajo (78,4 %), da o svojem delu govorijo odkrito. Da vodstvu poročajo pravočasne povratne informacije o katerikoli stvari, ki se nanaša na trenutno poslovanje ali uspeh organizacije v prihodnosti, se počuti spodbujenih 81,1 % anketirancev. V povprečju pa se jih slabi dve tretjini (62,2 %) strinja s tem, da se v podjetju podrobno pogovorijo z ljudmi o načrtovanih spremembah.

Mlajše osebe so v povprečju bolj skeptične glede informacij, ki jih prejemajo od svojih nadrejenih, kot v povprečju starejše osebe. Z višanjem starosti se v povprečju opaža upadanje vključevanja ljudi pri spremembah, ki vplivajo nanje, povečuje pa se znanje o

načrtih podjetja in spodbujanje za odprto, odkrito komunikacijo. Ženske v povprečju čutijo, da jih več spodbujajo k temu, da o svojem delu govorijo odkrito, kot je to v povprečju pri moških. Glede na področje dela se v povprečju pri administrativnih delavcih odraža ne vključevanje v spremembe, ko se te načrtujejo, četudi vplivajo na njihovo delo. Delavci v proizvodnji v povprečju bolj verjamejo informacijam svojih nadrejenih kot administrativni delavci. Resnica v podjetju je v povprečju bolj znana vodstvenim delavcem, saj za njih sploh ni malo skritih načrtov podjetja. Tehnični oziroma proizvodni imajo v povprečju občutek, da se jih bolje vključuje pri načrtovanju sprememb, kot to velja v povprečju za vodstvene zaposlene. Glede na tip zaposlitve informacijam vodstva v povprečju največ zaupajo redno zaposleni za nedoločen čas. Redno zaposleni za določen čas so v povprečju mnenja, da se jih ne spodbuja k temu, da o svojem delu govorijo odkrito, medtem ko zaposleni za nedoločen čas v povprečju pravijo, da je tako. Zaposleni za nedoločen čas se v povprečju v primerjavi z zaposlenimi za določen čas počutijo bolj vključene v pogovore o spremembah, ki se jih bodo dotaknile. S trditvijo, da ko se v podjetju načrtujejo spremembe, se o njih podrobno pogovorijo z ljudmi, na katere bodo te spremembe vplivale, se v povprečju novi zaposleni strinjajo, medtem ko je v povprečju opaziti porast nestrinjanja z višanjem trajanja zaposlitve v podjetju. V povprečju je tudi opazen padec spodbujanja anketirancev, da o svojem delu govorijo odkrito glede na to, koliko časa so že zaposleni. Z večanjem časa zaposlitve posameznika narašča v povprečju tudi spodbuda za povratne informacije, ki se nanašajo na trenutno poslovanje ali uspeh organizacije v prihodnosti.

- Prilagodljivost

V spodnji tabeli 12 so predstavljeni povprečni rezultati na posamezne trditve s področja prilagodljivosti:

Tabela 12: Povprečni rezultati ankete za področje prilagodljivosti

Trditve				Povprečje	
PRILAGODLJIVOST	52	V58	Imate dovolj široke možnosti, da svoje naloge prilagodite svojemu načinu dela	3,68	3,52
	53	V59	Ko zaradi zunanjih sprememb ne morete doseči dogovorjenih ciljev poslovanja, se lahko o tem pogovorite s svojim nadrejenim in predlagate spremembe prvotnega načrta	3,62	
	54	V60	Predvidevate najverjetnejše smernice in dogodke, ki lahko vplivajo na učinkovitost vašega poslovanja, in razvijate načrte, s katerimi jih rešujete	3,59	

Se nadaljuje

Tabela 12: Povprečni rezultati ankete za področje prilagodljivosti

	55	V61	Zaposlene spodbujajo k izpolnjevanju in širjenju svojih sposobnosti, da bi organizaciji lahko pomagali na različne načine	3,24
	56	V62	Procesi upravljanja in tehnologija v podjetju vam pri delu omogočajo veliko mero prilagodljivosti	3,35
	57	V63	Strankam poskušate omogočiti, da poslujejo z vami tako, kot jim najbolj ustreza	3,54
	58	V64	Prisluhnejo povratnim informacijam svojih kupcev (notranjih in zunanjih) in interesnih skupin ter delujejo v skladu z njimi, da bi izboljšali učinkovitost poslovanja	3,62

Vir: Lastno delo.

Splošno stanje prilagodljivosti organizacije je ocenjeno v povprečju na dobro. V povprečju so zaposleni mnenja, da imajo dovolj široke možnosti, da si prilagodijo naloge svojemu načinu dela, ker meni 86,5 % anketirancev. Anketiranci so v povprečju mnenja, da je podjetje zelo prilagodljivo do svojih deležnikov, kar se je tudi izrazilo pri ocenjevanju prilagodljivosti, kjer slaba tretjina (29,7 %) meni, da se zelo močno prilagaja. Zaposleni v povprečju dogovarjajo glede ciljev poslovanja s svojimi nadrejenimi, ko zaradi zunanjih sprememb zastavljeni cilji niso izpolnjeni. Prav tako so v povprečju anketiranci mnenja, da podjetje in vodstvo prisluhnejo povratnim informacijam svojih kupcev, ter s tem omogočajo strankam, da poslujejo z njimi, kot jim najbolj ustreza, kjer jih le 8,1 % meni, da temu ni tako. Večina anketirancev (78,4 %) meni, da se jih spodbuja k izpopolnjevanju znanja in širjenju svojih sposobnosti, da bi s tem lahko doprinesli k organizaciji na različne načine. Prilagodljivost, ki jo omogočajo tehnologija in procesi upravljanja, se v povprečju kaže kot zadovoljiva, saj jih je največ (35,1 %) odgovorilo, da se s tem niti ne strinja niti strinja.

Glede na starostne skupine se v povprečju osebe stare med trideset in štirideset let ne strinjajo s tem, da jim podjetje nudi spodbudo za pridobivanje novega znanja in izpopolnjevanju znanja, prav tako so v povprečju mnenja, da sami procesi in tehnologija ne omogočajo velike mere prilagodljivosti. Glede na spol anketiranca so v povprečju ženske bolj mnenja, da se ne morajo pogovoriti s svojim nadrejenim in predlagati spremembe, ko zaradi zunanjih sprememb plani oziroma cilji poslovanja niso doseženi, kot v povprečju moški. Hkrati pa v povprečju ženske menijo, da imajo bolj široke možnosti, da svoje naloge prilagodijo svojemu načinu dela, kot imajo to v povprečju moški. Moški so v povprečju boljšega mnenja glede posluha vodstva do svojih kupcev in interesnih skupin, kot so v povprečju ženske. Administrativni delavci imajo v povprečju večje možnosti, da svoje naloge prilagodijo načinu dela, kot imajo to v povprečju proizvodnji delavci. Zadevajoč spodbude k izpopolnjevanju in širjenju svojih sposobnosti so v povprečju proizvodnji delavci mnenja, da so deležni večje spodbude, kot jo prejemajo v povprečju

administrativni delavci, ki so jo ocenili kot slabo. Enak odraz spodbud se je pokazal v primerjavi med vodstvenimi in nevodstvenimi delavci, kjer so v povprečju vodstveni delavci mnenja, da prejemajo malo spodbude, proizvodni delavci pa spodbud v povprečju prejemajo dovolj. Vodstveni delavci imajo v povprečju tudi večjo fleksibilnost, ko pride do nalog in prilagajanja načina dela, kot imajo to v povprečju nevodstveni zaposleni. Študentje so v povprečju ocenili, da lahko svoje naloge najlažje prilagajajo svojemu načinu dela v primerjavi z redno zaposlenimi. Redno zaposleni za določen čas so v povprečju deležni najmanj spodbud k izpolnjevanju in širjenju svojih sposobnosti. Glede na čas zaposlitve so v povprečju novi zaposleni oziroma zaposleni manj kot tri leta višje ocenili prilagodljivost organizacije oziroma podjetja. Spodbude k izpolnjevanju ter širjenju znanj in sposobnosti posameznika v povprečju pri anketirancih padajo ob večanju časa zaposlitve. Enako v povprečju velja z možnostjo za dogovarjanje o spremembah dogovorjenih ciljev poslovanja.

- Vključevanje

V spodnji tabeli 13 so zbrani povprečni odgovori na posamezno trditev s področja vključevanja v organizaciji:

Tabela 13: Povprečni rezultati ankete za področje vključevanja

			Trditev	Povprečje	
VKLJUČEVANJE	59	V65	Čutite, da lahko vplivate na načrtovanje v organizaciji in njeno politiko delovanja, ki vplivata na vas in na vaše delo	2,84	3,08
	60	V66	Obseg področjih, kjer lahko predstavite svoje pobude, je zelo velik	2,76	
	61	V67	Dobili ste dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela	3,35	
	62	V68	Ko naredite napako pri svojem delu, morate sami poiskati ustrezno rešitev zanjo	3,35	
	63	V69	V podjetju vlagajo v nenehno izpopolnjevanje znanja in sposobnosti	3,08	

Vir: Lastno delo.

V povprečju so anketiranci mnenja, da ne morajo vplivati na načrtovanje v podjetju in politiki podjetja, ki vplivata na njihovo delo, kar jih ocenjuje 70,3 %. Prav tako jih 81,1 % ocenjujejo, da je njihov obseg področji, kjer lahko predstavljajo svoje pobude, zelo majhen. Dobra polovica (51,3 %) za svoje delo prejema dovolj pooblastil. Ko pride do napake, mora le 24,3 % anketirancev samih poiskati ustrezno rešitev zanjo. Anketiranci so v povprečju mnenja, da podjetje stagnira na področju izpopolnjevanja znanja in sposobnosti.

Pri vključevanju posameznika se je pokazalo, da skozi starost v povprečju narašča tudi zadostnost pooblastil za dobro opravljanje dela. Glede na spol anketiranca je v povprečju ocena vključevanja moških malenkost višja kot v povprečju pri ženskah. Moški so v povprečju mnenja, da imajo več pooblastil za dobro opravljanje dela, kot ga imajo v povprečju ženske, ki pa imajo v povprečju večji obseg področji, kjer lahko predstavljajo svoje pobude, kot jih imajo v povprečju moški. Glede na prevladujoče področje dela so administrativni delavci v povprečju mnenja, da lahko bolj vplivajo na načrtovanje v organizaciji in njeno politiko kot proizvodni delavci, v povprečju tudi menijo, da podjetje premalo vlaga v znanje in razvijanje sposobnosti. Administrativni delavci so v povprečju mnenja, da morajo ob napaki pri svojem delu sami poiskati ustrezno rešitev. Vključevanje na nivoju proizvodnih zaposlenih je v povprečju z vidika obsega področij, kjer lahko predstavijo svoje pobude, večje kot v povprečju pri vodstvenih delavcih. Najbolj vključene se v povprečju počutijo zaposleni za nedoločen čas. Novi zaposleni se v povprečju počutijo bolj vključene kot starejši zaposleni. Zaposleni več kot tri leta in manj kot šest let v povprečju ne čutijo, da lahko vplivajo na načrtovanje v organizaciji, niti v povprečju nimajo dovolj možnosti izražanja pobud na različnih področjih.

3.5.3 Moč organizacijske kulture

V tabeli 14 so zbrani povprečni odgovori na trditve s področja moči organizacijske kulture:

Tabela 14: Povprečni rezultati ankete za moč organizacijske kulture

Trditve				Povprečje
MOČ ORGANIZACIJSKE KULTURE	64	V70	Dobro poznate vrednote, za katerimi stoji vaše podjetje	3,03
	65	V71	Temeljne vrednote podjetja so podobne vašim osebnim vrednotam	3,19
	66	V72	Vodstvo podjetja se obnaša etično do vseh svojih deležnikov	3,22
	67	V73	Sodelavci ste med seboj močno povezani	3,43
	69	V75	Način vodenja podjetja se odraža v obnašanju zaposlenih do dela	4,24
	70	V76	Zgodbe o preteklosti v podjetju dobro poznate (formalne in neformalne)	3,35
	71	V77	Ko drugim pripovedujete o podjetju, govorite v prvi osebi množine ("mi")	4,19
	72	V78	Mislite, da se pri vas ne menja veliko zaposlenih (nizka fluktuacija)	3,14
	73	V79	Način delovanja in vodenja podjetja vplivata na vašo učinkovitost pri delu	3,97
	74	V80	Spremembe v podjetju naletijo na velik odpor	3,11
				3,54

Vir: Lastno delo.

Moč organizacijske kulture se odraža skozi odgovore na zadnje trditev. Vrednote, za katerimi stoji podjetje, pozna dobra tretjina anketirancev (35,1 %), medtem ko jih 37,8 % ne pozna dobro oziroma jih sploh ne pozna. Tretjini anketirancev so vrednote podjetja podobne vrednotam, katere zagovarjajo oni sami, medtem ko so pri 64,9 % anketirancev osebne vrednote drugačne od tistih, katere zagovarja podjetje. Skoraj polovica (48,6 %) posameznikov je mnenja, da se podjetje obnaša etično do vseh deležnikov. V povprečju se posamezniki strinjajo, da imajo močno povezavo s sodelavci, in večina (67,6 %) jih meni, da se način vodenja odraža v obnašanju zaposlenih do dela, dobra polovica (56,8 %) pa meni, da način vodenja tudi vpliva na njihovo učinkovitost pri delu. Zgodbe o preteklosti podjetju dobro pozna 56,7 % anketirancev, medtem ko jih slaba šestina (13,5 %) sploh ne pozna. V povprečju so anketiranci mnenja, da se podjetje sooča z visoko fluktuacijo. Spremembe v podjetju po mnenju večine anketiranih zaposlenih naletijo na odpor.

V povprečju moč organizacijske kulture raste z starostjo posameznika, starejši zaposleni so v povprečju med seboj bolj povezani, kot so v povprečju mlajši zaposleni. Moški so v povprečju bolj zvesti svojemu podjetju in vodstvu kot ženske ter v povprečju bolje poznajo zgodbe o preteklosti podjetja. Glede na zvrst prevladujočega dela so administrativni delavci v povprečju mnenja, da njihove vrednote sploh niso podobne vrednotam, za katerimi stoji podjetje. Proizvodni delavci v povprečju zelo pogosto naslavlajo v prvi osebi množine, ko govorijo o podjetju, medtem ko se v povprečju administrativni delavci redkeje. Spremembe po mnenju proizvodnih delavcev naletijo na malo odpora, pri administrativnih delavcih pa v povprečju velja, da naletijo na velik odpor. Vodstveni delavci so v povprečju bolj zvesti svojemu podjetju, kot zaposleni na nižjih hierarhičnih nivojih. Medtem ko so v povprečju mnenja, da se podjetje ne obnaša etično do vseh svojih deležnikov, in bolj poredko ob pripovedovanju o podjetju govorijo v prvi osebi množine. Spremembe v podjetju po mnenju nevodstvenih zaposlenih v povprečju ne naletijo na velik odpor v nasprotju z vodilnimi osebami, katere so v povprečju navedle, da naletijo na velik odpor. Najmočnejša kultura je v povprečju prisotna pri zaposlenih za nedoločen čas v primerjavi z ostalima skupinama anketirancev glede na tip zaposlitve. Študentje v povprečju najslabše poznajo zgodbe o preteklosti podjetja, največ zgodb pa v povprečju poznajo zaposleni za določen čas. Način vodenja podjetja najmočnejše vpliva na učinkovitost pri delu redno zaposlenih za določen čas, najmanj pa v povprečju na študente. Dlje, kot je posameznik zaposlen v podjetju, bolj se v povprečju odraža pripovedovanje o podjetju v prvi osebi množine, enako velja s poznavanjem zgodb o podjetju dlje časa, kot je posameznik zaposlen v podjetju, več zgodb pozna. Zvestoba vodstvu in podjetju se v povprečju povečuje s časom zaposlitve. Novi zaposleni so v povprečju bolj prepričani, da se vodstvo do vseh svojih deležnikov obnaša etično, s čimer se ob naraščanju časa zaposlitve strinjanje v povprečju zmanjšuje.

3.6 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Organizacijska kultura pozitivno vpliva na kolektivno zavest v organizaciji

S pomočjo regresijske analize sem uspel določiti vpliv organizacijske kulture na kolektivno zavest posameznika. Za potrditev hipoteze mora biti vrednost regresijskega koeficienta organizacijske kulture pozitivna. V modelu sem uporabil odvisno spremenljivko kolektivno zavest, neodvisne spremenljivke pa so bile organizacijska kultura, starostna skupina, spol, področje dela, hierarhični nivo, oblika zaposlitve in čas zaposlitve.

V modelu je koeficient organizacijske kulture $\beta = 0,931$, vrednost t-preizkusa o kolektivni zavesti je $t = 15,664$, stopnja značilnosti pa je zanemarljiva ($p = 0,00$). Determinacijski koeficient ($r^2 = 0,918$) nam pove, da lahko 91,80 % variiranja kolektivne zavesti posameznika pojasnimo z variiranjem v model vključenih neodvisnih spremenljivk. Spodnja tabela 15 prikazuje model v programu SPSS:

Tabela 15: Model preverjanje vpliva organizacijske kulture na kolektivno zavest

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-.100	.319		
	KULTURA	.931	.059	.921	15.664
	Starostna_skupina	.087	.052	.108	1.672
	Spol	-.040	.090	-.031	-.446
	Podrocje_dela	.349	.117	.200	2.983
	Hierahicni_nivo	-.205	.136	-.118	-1.509
	Oblika_zaposlitve	.025	.040	.042	.630
	Cas_zaposlitve	.014	.066	.020	.219

a. Dependent Variable: ZAVEST

Vir: Lastno delo.

Prvo hipotezo raziskovanja na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo pri zanemarljivi stopnji značilnosti ($p < 0,05$).

Hipoteza 2: Kolektivna zavest v organizaciji pozitivno vpliva na motivacijo zaposleni

Vpliv kolektivne zavesti sem prav tako preveril s pomočjo regresijske analize, kjer sem v model vključil odvisno spremenljivko motivacijo, med neodvisne spremenljivke pa sem vključil kolektivno zavest, starostno skupino, spol, področje dela, hierarhični nivo, obliko

zaposlitve in čas zaposlitve. Za potrditev hipoteze, da kolektivna zavest vpliva pozitivno na motivacijo zaposlenega, mora biti regresijski koeficient pozitiven in statistično značilen.

V modelu je koeficient motivacije posameznika $\beta = 0,206$, vrednost t-preizkusa o kolektivni zavesti je $t = 1,653$, stopnja značilnosti pa je $p = 0,297$. Determinacijski koeficient ($r^2 = 0,279$) nam pove, da lahko 27,90 % variiranja motivacije posameznika pojasnimo z variiranjem v model vključenih neodvisnih spremenljivk. Spodnja tabela 16 prikazuje model v programu SPSS:

Tabela 16: Model preverjanja vpliva kolektivne zavesti na motivacijo posameznika

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.071	.634		.000
	ZAVEST	.206	.125	.297	.109
	Starostna_skupina	.134	.110	.239	.234
	Spol	.285	.186	.318	.135
	Podrocje_dela	-.081	.247	-.067	.746
	Hierahicni_nivo	.084	.283	.069	.769
	Oblika_zaposlitve	-.001	.083	-.001	.995
	Cas_zaposlitve	.074	.135	.147	.587

a. Dependent Variable: MOTIVACIJA

Vir: Lastno delo.

Druge hipoteze ne moramo sprejeti, saj je stopnja značilnosti prevelika ($p > 0,05$).

3.7 Dodatne analize

Za dodatno analizo sem želel preko regresijske analize preučiti vpliv starosti posameznika in čas zaposlitve na kolektivno zavest in organizacijsko kulturo (Priloga 4).

V prvem modelu, kjer sem preveril vpliv starosti in časa zaposlitve (neodvisni spremenljivki) na organizacijsko kulturo, se je pokazalo, da je pri starejših posameznikih prisotna večja organizacijska kultura ($\beta = 0,131$), pri stopnji značilnosti $p = 0,342$, medtem ko z leti zaposlitve organizacijska kultura upada ($\beta = -0,278$), pri stopnji značilnosti $p = 0,029$. Variiranje teh dveh spremenljivk v modelu pojasnjuje 13,40 % ($r^2 = 0,134$) variiranja organizacijske kulture. Zaradi velikosti stopnje značilnosti ima samo čas zaposlitve statistično značilen vpliv na organizacijsko kulturo, medtem ko za starost posameznika tega ne moramo trditi, saj je stopnja značilnosti prevelika ($p > 0,05$).

V drugem modelu dodatne analize sem ponovno uporabil isti dve ordinalni spremenljivki (starost posameznika in čas zaposlitve) za preverjanje vpliva na kolektivno zavest. Podobno kot pri prvem modelu dodatne analize je bil vpliv starosti posameznika pozitiven na kolektivno zavest ($\beta = 0,204$), pri stopnji značilnosti $p = 0,149$. Čas zaposlitve pa je tako kot pri organizacijski kulturi tudi pri kolektivni negativno povezan s stopnjo kolektivne zavesti - torej dlje časa, kot je posameznik zaposlen, bolj negativen je učinek na kolektivno zavest ($\beta = -0,246$), pri stopnji značilnosti $p = 0,055$. Variiranje teh dveh spremenljivk razloži 12,10 % variiranja kolektivne zavesti ($r^2 = 0,121$). Ker je pri obeh faktorjih stopnja značilnosti previsoka ($p > 0,05$), svoje ugotovitve ne morem posplošiti na populacijo.

Za potrebe diskusije sem preučil še vpliv moči organizacijske kulture na kolektivno zavest (Priloga 4). V regresijskem modelu sem pod neodvisno spremenljivko vstavil moč organizacijske kulture (ki sem jo izmeril s povprečjem odgovorov na trditve od vključno V70 do vključno V80), kot odvisno spremenljivko pa sem vstavil kolektivno zavest. Regresijski koeficient moči organizacijske kulture znaša $\beta = 0,937$ pri zanemarljivi stopnji značilnosti ($p = 0,00$). Variiranje organizacijske kulture razloži 63 % variiranja kolektivne zavesti ($r^2 = 0,631$). Model je pokazal statistično značilen pozitiven vpliv moči organizacijske kulture na kolektivno zavest. Ugotovil sem, da se z višanjem moči organizacijske kulture dviguje raven kolektivne zavesti.

Konstrukte motivacije, organizacijske kulture in kolektivne zavesti sem tudi raziskal s pomočjo analize nominalnih spremenljivk anketnega vprašalnika (Priloga 4).

Pri analizi razlik med spoloma s t-testi se ni pokazala statistično značilna razlika pri konstrukt organizacijske kulture in kolektivni zavesti med moškimi in ženskami, razlika pa je tudi v povprečju zanemarljiva. Se pa je izkazala statistično značilna razlika pri konstrukt motivacije ($p = 0,052$), kjer imajo moški v povprečju višjo motivacijo kot v povprečju ženske. Pri analizi med prevladujočima področjema dela se ni pokazala statistično značilna razlika pri nobenem izmed treh konstruktov, saj je stopnja statistične značilnosti previsoka. Se je pa v povprečju izkazalo, da sta kolektivna zavest in organizacijska kultura višji pri anketiranih, ki opravljajo pretežno proizvodno delo, kot pri tistih, ki opravljajo pretežno administrativno delo, pri motivaciji pa je razlika med skupinama zanemarljivo majhna.

V primerjavi med vodstvenimi delavci in nevodstvenimi zaposlenimi niti ni bila ugotovljena statistično značilna razlika pri opazovanih konstruktih, se je pa izkazalo, da sta v povprečju kolektivna zavest in organizacijska kultura nižji pri vodstvenih delavcih kot med ostalimi zaposlenimi, razlika v povprečni motivaciji glede na hierarhični nivo je zanemarljivo majhna. Kolektivna zavest je prikazala statistično značilno razliko med različnimi vrstami zaposlitve ($p = 0,038$), prav tako motivacija ($p = 0,047$). V povprečju je stopnja kolektivne zavesti največja pri zaposlenih za nedoločen čas, najnižja pa pri

zaposlenih za določen čas. Enako velja za organizacijsko kulturo, ki pa v nasprotju s kolektivno zavestjo ne odraža statistično značilne razlike med omenjenimi tremi oblikami zaposlitve. Motivacija je najvišja pri zaposlenih za nedoločen čas, medtem ko je najnižja pri študentih.

4 DISKUSIJA

4.1 Teoretični prispevki

Ko sem želel raziskati vpliv kolektivne zavesti na motivacijo posameznika, sem moral sprva preučiti, kaj sploh je definicija kolektivne zavesti in kako se oblikuje. Kolektivna zavest so po navedbi literature prepričanja, čustva in vrednote, ki so skupne vsem članom družbe oziroma skupnosti (Durkheim, 1933). Ko se dejansko vedenje, prepričanja in vrednote insitucionalizirajo, govorimo o kulturi skupine (Shade, Kelly & Oberg, 1997). Zato sem se osredotočil ravno na obravnavo organizacijske kulture, ki vsebuje, poleg ostalih elementov (nazori, pravila vedenja, norme, simboli), tudi element vrednot, ki so temeljni kamen kolektivni zavesti. Tudi moja raziskava je pokazala statistično značilen vpliv organizacijske kulture, kjer variiranje kolektivne zavesti lahko pojasnim v več kot 90 % variiranja organizacijske kulture. Zaradi moči vpliva organizacijske kulture na raven kolektivne zavesti v organizaciji sem se osredotočil na urejanje in spreminjanje organizacijske kulture za potrebe dviga motivacije posameznika, ki posledično vpliva na dejanski dvig ravni kolektivne zavesti in dvig motivacije pri posamezniku v organizaciji.

Organizacijska kultura je specifična zbirka vrednot in norm, ki si jih delijo posamezniki in skupine v organizaciji, katere nadzorujejo način, kako zaposleni komunicirajo med seboj in z deležniki zunaj organizacije (Cheeran, Saji & Joseph, 2015, str. 78). Po besedah Weerasingheja (2017) je organizacijska kultura kombinacija skupinskih idej, ki razlikuje eno skupino zaposlenih od druge in je sistem, v katerem se zaposleni v organizaciji medsebojno povezujejo. Weerasinghe (2017) opredeljuje kulturo tudi kot večplastno informacijo, ki se jo posameznik uči in ki vpliva na izkušnje, usmerja in oblikuje mnenja posameznika, prav tako je proces ustvarjanja skupne zavesti in razumevanja iz različnih stališč posameznikov in različnih interesov. Organizacijska kultura je nosilec pomembnosti in ne daje skupnega pogleda na raven, na kateri so ljudje v organizaciji obdani z vrednotami in formalnostmi, ki krepijo raven (Weerasinghe, 2017). Boljša je organizacijska kultura, višja je motivacijska raven zaposlenih (Sokro, 2012). Ugotovljeno je bilo, da če organizacije razvijejo močno kulturo zadovoljstva in opredelijo prizadevanja zaposlenih, to vodi k večji motivaciji. Dejansko je organizacijska kultura v današnjem poslovnem svetu čedalje pomembnejša, saj ustrezno zasnovana podpira organizacijo v boju s stalno naraščajočo konkurenco na svetovnih trgih (Weerasinghe, 2017).

Na podlagi dodatne analize, kjer sem dokazal statistično značilen vpliv moči organizacijske kulture na raven kolektivne zavesti, sem preučil vpliv različne moči

organizacijske kulture na motivacijo posameznika, saj večja, kot je moč organizacijske kulture, višja je pričakovana stopnja kolektivne zavesti v organizaciji, in višja, kot je raven kolektivne zavesti, večja je motivacija posameznika za delo.

Slaba organizacijska kultura je manj uspešna kot močna organizacijska kultura pri doseganju ciljev organizacije zaradi povezave med organizacijsko kulturo in motivacijo posameznika. Moja raziskava je pokazala statistično značilen pozitiven vpliv organizacijske kulture na kolektivno zavest in pozitiven vpliv kolektivne zavesti na motivacijo posameznika, ki velja za moj vzorec vendar zaradi njegove majhnosti ni statistično dovolj značilna, da bi lahko enak vpliv sklepali na populacijo. To je posledica dejstva, da imajo organizacije z močnimi organizacijskimi kulturami več enotnosti med zaposlenimi, saj imajo skupna prepričanja in vrednote. Enako dojemanje vrednot in prepričanj narekuje, da so zaposleni tesno povezani med seboj in z organizacijo, zato imajo zaposleni močan skupinski občutek, so motivirani in motivirajo drug drugega (Cheeran, Saji & Joseph, 2015, str. 81).

Madu (2012) pravi, da se močna organizacijska kultura nanaša na vrsto vrednot in prepričanj, ki so močno upoštevana in široko razširjena znotraj organizacije, vendar takšna kultura zahteva, da organizacija izvede več naložb, specifičnih za kulturo, ter da se takšna kultura verjetno ne bo spremenila. To pomeni, da mora organizacija v tej obliki kulture sprejeti resne ukrepe, da bi svoje norme in vrednote prenesla na svoje zaposlene. Moč organizacijske kulture določa raven skupnega pomena načel, norm in vrednot. Bolj kot je univerzalni pomen skupen članom organizacije, močnejša je kultura (Uddin, Luva & Hossian, 2013). Organizacijske kulture, kjer so cilji zaposlenih usklajeni s cilji organizacije, se pogosto obravnavajo kot uspešne kulture (Karlsen, 2011). Močna kultura obstaja tam, kjer se posameznik odziva na spodbude zaradi svojega prilagajanja organizacijskim vrednotam. V okoljih močne kulture podjetjem pomagajo, da delujejo kot dobro naoljeni stroji. Kjer je kultura močna, ljudje delajo stvari, ker verjamejo, da je to prava stvar, obstaja nevarnost drugega pojava imenovanega skupinsko razmišljanje (Cheeran, Saji & Joseph, 2015, str. 81). Skupinsko razmišljanje je način razmišljanja, s katerim se ljudje ukvarjajo, ko so globoko vpleteni v kohezivno skupino, ko prizadevanja članov za soglasjem preglasijo njihovo motivacijo za realistično ocenjevanje alternativ delovanja (Cheeran, Saji & Joseph, 2015, str. 81).

Ashipaoloye (2014) pravi, da se šibka organizacijska kultura nanaša na vrednote in prepričanja, ki v organizaciji niso močno in široko razširjena. To pomeni, da se posamezni člani organizacije bolj zanašajo na osebna načela, norme in vrednote. Organizacije s šibko organizacijsko kulturo se malo ukvarjajo z naložbami, specifičnimi za kulturo, in takšne kulture so bolj nestanovitne (Arifin, 2015). Organizacije s šibkimi organizacijskimi kulturami se bolj zanašajo na pravila in predpise kot na skupno razumevanje vrednot in prepričanj (Yeh & Chien, 2012), zato se poslužujejo strogih pravil in predpisov, s katerimi usklajujejo želeno vedenje članov. Šibka kultura, kjer je le malo usklajevanja z

organizacijskimi vrednotami in nadzorom, se mora izvajati s pomočjo obsežnih postopkov in birokracije (Cheeran, Saji & Joseph, 2015, str. 81).

V današnjem času hude konkurence v poslovnem svetu je še toliko bolj nujno, da organizacije dosežejo svoje cilje, da bi preživele in rasle. Razumevanje interakcije in vpliva organizacijske kulture lahko organizacijam omogoči, da dosežejo svoje cilje. Številne študije so pokazale, da lahko kultura organizacije vpliva na njeno uspešnost, do te mere, da nekatere poslovne uspehe in neuspehe pripisujejo kulturi, ter da obstaja povezava med kulturo in motivacijskimi dejavniki, ki so bistveni za uspešnost organizacije (Madu, 2012; Afrin, 2015).

Organizacijska kultura ima pomembno vlogo v organizaciji, ki se nanaša na to, kako se ljudje počutijo glede zaposlitve, stopnje motivacije, predanosti in zadovoljstva pri delu (Sokro, 2012). Zaposlene lahko spodbudi, da dajejo najboljše za organizacijske cilje, ali pa jih lahko odvrača ali demoralizira s posledično škodo za organizacijo (Alkailani, Azzam in Athamneh 2012). Organizacijska kultura vpliva na delovne postopke, saj vpliva na organizacijsko vedenje in motivacijo zaposlenih. Obstaja medsebojna odvisnost med organizacijo in njenimi zaposlenimi, obe strani pa vplivata na uspeh drug drugega (Sokro, 2012). Nekateri raziskovalci celo poudarjajo pomen organizacijskih kultur za uspešnost, rast in uspeh organizacije (Uddin, Luva & Hossian, 2013). Zato obstaja potreba po spodbujanju organizacijske kulture, da bi zagotovili motivacijo zaposlenih in doseganje organizacijskih ciljev. Po Koesmonu (2014) je organizacijska kultura sestavljena iz osnovnih predpostavk, ki jih je organizacija kot skupina razvila, odkrila ali izumila, da bi lahko delovala, se spoprijela s svojimi problemi iz zunanjega okolja ali se prilagodila. Na podlagi dejstva, da se lahko ljudje poistovetijo z organizacijami in internalizirajo vrednote in norme vedenja ter interes drugih (Sokro, 2012), je mogoče sklepati, da se lahko zaposleni počutijo vključeni v organizacijo in se identificirajo z njeno kulturo. Če se zaposleni počutijo vključene v Organizacijo, so morda bolj pripravljeni zasledovati cilje organizacije in so bolj predani temu (Arifin, 2015). Za organizacijo je pomembno, da z organizacijsko kulturo zavezuje zaposlene k organizaciji, da lahko zagotovi, da si bodo skupaj prizadevali za organizacijske cilje (Ashipaoloye, 2014). Motivacija je ključna sestavina organizacijske kulture. Jedro organizacijskega vedenja je človeška motivacija pri delu. Obnašanje organizacij odraža človeško motivacijo (Arifin, 2015).

Organizacijska kultura ima pomembno vlogo pri zagotavljanju okvira, v katerem delujejo motivacijski dejavniki (Sokro, 2012). Organizacijska kultura na primer zagotavlja pet virov motivacije, in sicer: (1) poslanstvo, ki zaposlenim navdihuje, da verjamejo v pomen njihovega dela; (2) nadzor, ki zaposlenim omogoča nadzor nad kariero; (3) ustvarjanje skupne vrednosti, ki vključuje nagrajevanje zaposlenega za uspešna prizadevanja; (4) zagotavlja možnosti za učenje; in daje (5) zaposlenim ugled (Cheeran, Saji & Joseph, 2015, str. 80).

Na podlagi zgoraj navedenih dokazov obstaja močna interakcija med organizacijsko kulturo in motivacijo, še najbolj v močnih organizacijskih kulturah, ki pogosto povzročijo bolj motivirano delovno silo (Sokro, 2012). Organizacijska kultura poleg motivacije olajšuje pomembne vidike organizacijskega življenja, kot so enotnost zaposlenih in splošno blaginjo (Contiu, Gabor & Oltean, 2012). Zato je organizacijsko kulturo mogoče razumeti kot skupno vsoto vseh potrebnih organizacijskih dejavnosti, da bi izpolnili svoj namen (Madu, 2012), kjer tudi zavzemajo kolektivno zavest. Učinkovitost organizacijske kulture pri spodbujanju motivacije se razlikuje med močnimi in šibkimi organizacijskimi kulturami.

V svoji raziskavi sem ugotovil, da je v preučevanem podjetju prisotna močna organizacijska kultura. Glede na značilnosti moči organizacijske kulture po Morettiji in ostalih (2017) prevladujejo značilnosti močne organizacijske kulture. Zaposleni so bolj povezani, lojalni in zavezani k organizaciji, menijo, da se podjetje do vseh svojih deležnikov vede etično, zgodbe o preteklosti podjetja pozna večina zaposlenih, menijo, da fluktuacija ni visoka. Vrednote podjetja so v povprečju enake vrednotam zaposlenih.

Ko je organizacijska kultura močna, je lahko odločilna za uspešnost z vedenjem zaposlenih in vzorci odločanja. Bigliardi, Dormio, Galati in Schiuma (2012) trdijo, da čeprav lahko ljudje spremenijo organizacije, je njihova učinkovitost delno odvisna od kulture te organizacije. To pomeni, da organizacijska kultura ustvarja platformo za zaposlene, da opravljajo svoje dolžnosti. Yeh in Chien (2012) nadalje trdita, da organizacijska kultura vpliva na ustvarjalnost pri opravljanju svojih nalog, zadovoljstvo pri delu, nagnjenost k tveganju, vključevanje v delo in možnost, da zapustijo službo. Organizacije z močnimi organizacijskimi kulturami naj bi bile uspešnejše od organizacij s šibkimi kulturami kot rezultat enotnosti med zaposlenimi, saj imajo skupna prepričanja in vrednote (Uddin, Luva & Hossian, 2013). To pomeni, da imajo organizacije z močnimi kulturami večjo nagnjenost k doseganju svojih ciljev kot tiste s sorazmerno šibkimi kulturami. Zanimivost tega pregleda je, da naj bi imele organizacije z močno kulturo večjo stopnjo organizacijskega uspeha zaradi zaznane povezave z motivacijo. Karlsen (2011) ocenjuje, da se dosega višja uspešnost organizacije z močno organizacijsko kulturo kot posledica široko skupnih norm in vrednot, kar z drugimi besedami v sociologiji opredeljujemo kot kolektivna zavest.

Več raziskav podpira, da organizacije z močnimi kulturami prekašajo organizacije s šibkimi kulturami. Sokro (2012) trdi, da je osnova za večji uspeh organizacij z močnimi kulturami ta, da močna organizacijska kultura podpira učinkovit prenos informacij, znanja, procesov, programov, virov in ljudi. Če imata enako zaznavanje vrednot in prepričanj, lahko zaposleni močno povezujejo med seboj in z organizacijo (Koesmono, 2014), zato imajo zaposleni močan skupinski občutek in se med seboj motivirajo. Povezanost in enotnost v organizaciji vpliva tudi na nove zaposlene, ki se pridružijo organizaciji in si prizadevajo razumeti stanje v organizaciji (Bigliardi, Dormio, Galati in Schiuma, 2012).

Zaposleni so motivirani, da razumejo svoje okolje in da razumejo, kako in zakaj stvari potekajo na poseben način (Cheeran, Saji & Joseph, 2015, str. 81). To pomeni, da zaposleni čutijo notranjo motivacijo, da so del organizacije ter pridobijo avtonomijo in zadovoljstvo, da so produktivni udeleženci v organizaciji in da svoje obnašanje vidijo kot pravo stvar. Novi zaposleni opazujejo obnašanje, ki je običajno pri članih organizacije, nato ugotavljajo, kakšno vedenje se pričakuje. Po drugi strani pa zunanja motivacija v obliki nagrajevanja s predpisanimi vrednostmi in normativi zaposlene spodbudi, da organizacijske vrednote in vedenje vidijo kot pozitivne in jih začnejo sprejemati (Contiu, Gabor & Oltean, 2012). Ker se zaposleni držijo in sprejemajo organizacijsko kulturo in prejemajo nagrade od organizacije, te vrednote postanejo sestavni del njihovega lastnega vedenja, da jih bo težko ločiti od svojih (Sokro, 2012). Potem je logično, da močna organizacijska kultura ustvarja občutek pripadnosti, večjo zavzetost in zadovoljstvo z delovnim mestom. Lahko trdim, da močna organizacijska kultura pogosto povzroči motivirane zaposlene.

Slaba organizacijska kultura v primerjavi z močnimi organizacijskimi kulturami naj bi bila zaradi zaznane povezave kulture in motivacije manj uspešna pri doseganju organizacijskega cilja v primerjavi z močnimi organizacijskimi kulturami. Organizacije s šibko organizacijsko kulturo se bolj osredotočajo na ukrepanje posameznega zaposlenega, zato je delitev norm, vrednot in filozofij med zaposlenimi manj pomembna. V organizacijah s šibkimi organizacijskimi kulturami obstaja tudi manjše skupinsko razmišljanje in manjše skupinsko delovanje, zato je med zaposlenimi manj vplivov in motivacije (Cheeran, Saji & Joseph, 2015, str. 81). Organizacije s šibkimi organizacijskimi kulturami se za zagotovitev prepričanja o svojih ciljih bolj zanašajo na uveljavljanje pravil in predpisov. To pomeni, da zaposleni upoštevajo pravila zaradi strahu pred posledicami, ne zato, ker pridobijo zadovoljstvo z opravljanjem naloge. Takšne organizacije uporabljajo tudi zunanje vzpodbude za stimuliranje zaposlenih, da dosežejo svoje cilje. Ti zunanji motivatorji se uporabljajo za ohranjanje navdušenosti in motiviranosti zaposlenih, da opravljajo svoje delo in delujejo dobro. Organizacije s šibkimi organizacijskimi kulturami uporabljajo sisteme nagrajevanja za spodbujanje želenega vedenja svojih zaposlenih (Sokro, 2012). Šibka organizacijska kultura s spodbujanjem individualnega delovanja sproži notranje vrednote, kot sta odgovornost in izziv v posameznem delavcu. Šibki individualizirani pristopi organizacijske kulture imajo koristi, kot sta neodvisno odločanje in sprejemanje tveganj, ter lahko vodijo k večjim inovacijam. Čeprav organizacije z močnimi kulturami na začetku uporabljajo notranjo motivacijo za ustvarjanje želenega vedenja zaposlenih, šibke kulture na začetku uporabljajo zunanje motivatorje z nagrajevanjem želenega vedenja v organizaciji, in ker posameznik prevzame vloge in odgovornosti ter se bolj zanaša na neodvisno odločanje in inovativen značaj, se sčasoma razvija intrinzična motivacija (Uddin, Luva & Hossian, 2013).

4.2 Praktična priporočila

Za podajanje priporočil se bom oprl na osem elementov organizacijske kulture, ki po besedah Zoharja in Marshalla (2006, str. 175–178) vplivajo na posameznika v organizaciji in katere sem tudi sam vključil pri svojem raziskovalnem delu:

1. Učinkovita komunikacija: Komunikacija naj bo obojestranska s strani vodilnih in ostalih zaposlenih. Vodstvo mora zagotoviti, da vsi zaposleni v organizaciji razumejo cilje, vizijo in strategijo podjetja, ter konstantno preverjati, ali zaposleni poznajo svoj prispevek k dosežkom. Zaposlene naj bi se spodbujalo, da čim hitreje sporočijo slabe novice, ki bi ogrozile učinkovitost poslovanja, ter da sami poiščejo povratne informacije pri notranjih in zunanjih kupcih ali strankah o tem, kako bolje zadovoljiti njihove potrebe. Vsi zaposleni morajo dobivati pravočasne in točne povratne informacije in hkrati imeti možnost, da sodelujejo pri odločitvah, ki jih zadevajo.

2. Pravična delitev delovnih nalog in imenovanje kompetentnih posameznikov na delovna mesta: V kolikor je v kulturi podjetja prisotna poštenost, bi morale biti delovne naloge pravično razdeljene med posamezne člane skupine. Na delovna mesta naj bodo imenovani posamezniki, ki najbolje zadovoljijo potrebam dela, enako mora biti s sistemom nagrajevanja. Za znanje, veščine in doprinose posameznika k podjetju ali organizaciji morajo biti pošteno nagrajeni. Ko pride do napak, naj ne bodo kaznovani, temveč naj se jim pomaga, da se iz napake nekaj naučijo in jo skupaj odpravijo.

3. Izgrajeni medosebni odnosi: Za dobre medosebne odnose je značilno, da upošteva razlike med posamezniki, da obstaja vzajemnost, da gre za dvosmerno predajanje informacij, da imajo posamezniki možnost osebnega izražanja in da ni vsiljevanja (Jaklič in drugi, 2006). Podjetje ali organizacija mora poskušati razviti obojestransko dobre, dolgoročne odnose z vsemi interesnimi skupinami. Vodstvo mora skrbeti za blaginjo vseh zaposlenih in ko se načrtuje delo za prihodnost, vključno z finančnimi proračuni, naj pazljivo pretehtajo vsa vprašanja zaposlenih in jih tudi posledično upoštevajo pri doseganju zelenih ciljev. Graditi morajo tudi na sodelovanju znotraj različnih oddelkov.

4. Vzpostavljena visoka raven zaupanja: Raven zaupanja med vodstvom in zaposlenimi mora biti tako visoka, da se lahko sodelavci drug na drugega zanesejo, da bodo svoje delo dobro opravili. Zaposleni se morajo počutiti varne v svoji zaposlitvi. Tako kot pri medosebnih odnosih je pri zaupanju pomembno, da so drugi člani skupine pripravljeni pomagati, ko nastopijo težave pri delu.

5. Enakopravna obravnava zaposlenih: Element moči se v organizacijski kulturi kaže tako, da vodstvo nima veliko več pravic, kot jih imajo na primer zaposleni na nižjih ravneh, da vodstvo ne prilagaja pravila poslovanja v svojo korist, da bi si s tem izboljšali svoj položaj v podjetju, in da prisluhnejo posameznikom o predlogih za izboljšanje poslovanja, ne da jim samo enosmerno komunicirajo (ukazujejo), kaj morajo narediti.

6. Resnicoljubnost, vključevanje in gradnja zaupanja: Področje resnice mora biti urejeno tako, da vsi zaposleni verjamejo in zaupajo informacijam, ki jih dobijo od nadrejenih. Spodbujati je potrebno zaposlene, da vodstvu podajajo odkrite in pravočasne informacije o stvareh, ki se nanašajo na trenutno poslovanje ali uspeh podjetja v prihodnosti. Kadar prihaja do sprememb, je potrebno ob načrtovanju vključiti v pogovor posameznike, na katere bodo te spremembe vplivale. Vsa javna dokumentacija o podjetju mora vsem interesnim skupinam podati popolno sliko poslovanja.

7. Prilagodljivost organizacije in zaposlenih: Prilagodljivost znotraj organizacije mora biti na ravni, da imajo zaposleni dovolj široke možnosti, da svoje delovne naloge prilagodijo svojemu načinu dela. Ko pride do sprememb zunanjega značaja, morajo zaposleni imeti možnost pogovora s svojimi nadrejenimi in podajanja predlogov o spremembah načrta. Podjetje ali organizacija mora predvidevati smernice in dogodke na trgu, ki lahko vplivajo na učinkovitost poslovanja, in razvijati načrt, kako se z njimi spopasti. Proces upravljanja in tehnologije morajo zaposlenemu pri delu omogočati čim večjo mero prilagodljivosti.

8. Pooblaščenje posameznikov: V organizaciji mora obstajati pooblaščenje posameznikov, kjer prenesemo dolžnosti, odgovornosti in avtoriteto na podrejene. Pooblaščenje kot element organizacijske kulture se izraža v tem, da daje podjetje ali organizacija zaposlenim občutek, da lahko vplivajo na zanje in njihovo delo relevantno načrtovanje in politiko v podjetju ali organizaciji. Posamezniki naj bi imeli dovolj pooblastil za dobro opravljanje dela, vključujoč razširjena področja dela, kjer lahko predstavijo svoje pobude. Organizacija mora vedno strmeti k temu, da nenehno vlaga v izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih, ob tem pa jih mora spodbujati, da sami poiščejo ustrezne rešitve, ko naredijo napako pri svojem delu.

Z osredotočanjem na posameznikova prepričanja, vrednote in cilje so se raziskovalci motivacije naučili veliko o razlogih, zakaj se posamezniki odločajo za sodelovanje ali izključitev različnih dejavnosti, ter o tem, kako se posameznikova prepričanja, vrednote in cilji nanašajo na vedenje (Eccles & Wigfield, 2002, 127). Skozi različne motivacijske teorije sem želel povzeto prikazati vlogo vrednote in prepričanj, ki so gradniki kolektivne zavesti, ter njihovo vlogo pri motivaciji posameznika za delo ali vedenje. Tako si lahko management oziroma vodstvo podjetja lažje razjasni, kako vplivati na posameznikovo motivacijo za delo z vidika organizacijske kulture in vrednot.

Skozi Maslowo teorijo hierarhija potreb, ki opredeljuje potrebe glede na pomembnost (ko so potrebe nižjega nivoja zadovoljene, se pri posamezniku ustvarijo višje potrebe vse do potrebe po samouresničevanju), kolektivno zavesti lahko umestimo na tretji nivo (potreba po pripadnosti). Izraža se v želji po dobrih odnosih s sodelavci in nadrejenimi ter z udeležbo v delu skupine (Dimovski in drugi, 2014, str. 100), kjer dokler se posameznik ne poistoveti in postane del skupnosti, ne more napredovati po hierarhiji potreb in ga potrebe

po ugledu, spoštovanju, ter samouresničevanju ne motivirajo, dokler potreba po pripadnosti ni zadovoljena. Moja raziskava je pokazala, da je potreba po pripadnosti med anketiranci dobro zadovoljena, saj je kljub prevladujočemu mnenju, da nimajo vpliva na načrtovanje v organizaciji in njeno politiko delovanja, ki vpliva na njih in njihovo delo, večina s sodelavci spletla dobre odnose, so med seboj močno povezani, menijo, da vodstvo skrbi za blaginjo svojih zaposlenih, tretjim pa o podjetju govorijo v prvi osebi množine, kar nakazuje, da so se poistovetili z podjetjem oziroma organizacijo. Glede na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo umeščamo vrednote med higienike, saj gre za pogoje oziroma občutke, ki se pojavijo ob delu. Delujejo na nezadovoljstvo zaposlenih, kadar niso prisotni, ampak sami, ko pa so prisotni, pa ne ustvarjajo dodatne motivacije. Higieniki so potrebni za vzdrževanje sprejemljive ravni zadovoljstva in lahko povzročijo nezadovoljstvo. Torej organizacijska kultura, v kolikor ji podjetje ne posveča dovolj pozornosti in ji ne pripisuje pomembnosti, lahko posameznika izvor nezadovoljstva. Deciјеva teorija samoodločanja opredeljuje vrsto motivacije glede na zadovoljstvo osnovnih treh potreb. Vrednote umeščamo pod potrebo po povezanosti, katero sestavljajo želja po interakciji, povezanosti in skrbi za druge. V kolikor potreba ni zadovoljena oziroma je zadovoljena nezadostno, vrednote ne povzročijo avtonomne motivacije, saj jih posameznik še ni internaliziral, tako da je potrebno preko zunanje motivacije uravnati področje vrednot in kolektivne zavesti. Lawrence in Nohria sta v svoji teoriji enega izmed štirih pogonov, pogon za povezovanje, dejansko pripisala organizacijski kulturi, kjer spodbuja vzajemne zanesljivosti in prijateljstva med sodelavci, spodbuja timsko delo in sodelovanje ter izmenjave znanja in izkušenj. Po njunih besedah vsak izmed štirih pogonov ob zadovoljevanju pripadajočih potreb povzroči dodatno motivacijo, a šele ko so vsi štirje pogoni zadovoljeni, je učinek večji kot pri zadovoljevanju posameznega pogona. To nakazuje pomembnost dejanske organizacijske kulture na motivacijo posameznika.

Vroomova teorija pričakovanja temelji na predpostavki, da vsak posameznik zavestno izbere način vedenja, ki mu bo prinašal največje koristi (Dimovski & Penger, 2007, str. 136). V kolikor torej vrednote v podjetju podpirajo določen tip obnašanja oziroma vedenja, oziroma je organizacijska kultura naravnana tako, da posameznik pričakuje, da bodo dobri dosežki privedli do nagrade, je tak posameznik bolj motiviran. Skozi Adamsovo teorijo enakosti, ki se vrti okoli posameznikovega dožemanja poštenosti, se vrednote izražajo preko njegovih inputov. V koliko v podjetju vladata zaupanje in poštenost med vsemi zaposlenimi, bodo zaposleni bolj motivirani. Področje organizacijske kulture, ki vpliva na kolektivno zavest, tudi pokriva element poštenosti, ki odraža vlogo le te pri motivaciji posameznika. Teorija okrepitve predpostavlja, da se posameznikovo vedenje in obnašanje da naučiti, da bo deloval v korist organizaciji in njenim ciljem. Za razliko od večine teorij motivacije se Skinnerjeva teorija okrepitve osredotoča na zunanjo motivacijo, kjer je posameznika lažje stimulirati in okrepiti njegovo vedenje z nagradami. Pod zunanje nagrade spada tudi povratna informacija o uspešnosti posameznika, ki spada v element komunikacije pri organizacijski kulturi, kar nakazuje zunanji vpliv elementov kulture na

posameznikovo vedenje in njegovo motivacijo. Skozi teorijo postavljanja ciljev je že iz modela razvidno, da vse izhaja iz vrednot posameznika. Vrednote so poleg namere (ciljev) kognitivna determinanta posameznikovega vedenja, ki primarno vpliva na posameznikovo postavljanje ciljev. V tabeli 17 so prikazani vplivi in posledice vrednot in organizacijske kulture po posameznih motivacijskih teorijah.

Tabela 17: Pregled vpliva kolektivne zavesti na motivacijo posameznika skozi različne motivacijske teorije

Motivacijska teorija	Vrednote in organizacijska kultura vplivajo na:	Posledica
Teorija hierarhije potreb (Maslow)	Zadovoljevanje potrebe po pripadnosti	Posameznika po zadovoljitvi potrebe po pripadnosti motivirajo potrebe po ugledu, spoštovanju in samouresničevanju
Dvofaktorska teorija (Herzberg)	Vzdrževanje ravni zadovoljstva (higienik)	Prisotnost slabe organizacijske kulture ustvarja nezadovoljstvo v organizaciji
Teorija samoodločanja (Deci)	Zadovoljevanje potrebe po povezanosti	V primeru slabe organizacijske kulture se ta ne internalizira in ne vzpodbudi avtonomne motivacije pri posamezniku
Teorija štirih pogonov (Lawrenc in Norhian)	Zadovoljevanje pogona po povezovanju	Zadovoljitev pogona po povezovanju povzroči večjo motivacijo posameznika
Teorija pričakovanja (Vroom)	Posameznikovo vedenje	Kakršna kultura in vrednote, takšno je pričakovano vedenje posameznika
Teorija enakosti (Adams)	Dojemanje poštenosti in enakosti med posamezniki	Nepoštena kultura vpliva na posameznikov input pri delu
Teorija okrepitve (Skinner)	Komunikacija	Brez povratnih informacij posameznika težje stimuliramo
Teorija postavljanja ciljev (Locke)	Determinanta posameznikovega vedenja	Nepostavljanje ciljev za rast organizacije

Vir: Lastno delo.

4.3 Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje

Glavna omejitev mojega raziskovanja je bila velikost vzorca, tako z vidika števila odgovorov kot tudi z vidika konteksta enega samega podjetja. Za nadaljnje raziskave bi bilo smotrno razširiti vzorec opazovanja. Z vidika večjega števila odgovorov bi se pokazale izrazitejše spremembe pri opisnih statistikah, kjer bi se, predvidevam, pokazale bolj jasne razlike pri konstruktu kolektivne zavesti. Zanimivo bi bilo še bolj natančno opredeliti leta zaposlitve in čas posameznika v podjetju, ter tako bolj natančno opredeliti, kako ti dve spremenljivki vplivata na raven kolektivne zavesti, saj razvoj organizacijske kulture potrebuje svoj čas, šele zgodovina oblikuje kulturo (Mesner-Andolšek 1995, str. 67). Sam sej jih grupiral v različna časovna obdobja, ki bi jih morda bilo smotrno še natančneje razdeliti. Definitivno bi bila zanimiva primerjava med različnima tipoma podjetja, proizvodnim in storitvenim, ter primerjava z ugotavljanjem podobnosti in razlik v ravni kolektivne zavesti med njima. Smiselno bi bilo tudi povečati vzorec na ravni panoge, kjer bi primerjali ravni kolektivne zavesti v različnih gospodarskih panogah. Elemente organizacijske kulture Zoharja in Marshalla (2006) bi bilo smiselno tudi posodobiti. Predvsem ciljam na področje tehnologije in komunikacije ter vpliv sodobne tehnologije (pametni telefoni, socialna omrežja) na raven kolektivne zavesti v podjetju, saj predvidevam, da ima morda celo negativen vpliv na raven kolektivne zavesti. Po drugi strani pa trenutno živimo v času, ko ni bila še nikoli prisotna tako močna ozaveščenost posameznika z vsemi dogodki po svetu, tako pozitivnimi kot negativnimi, in v tem pogledu je morda tehnologija pripomogla k globalni kolektivni zavesti, kjer pa se več kot očitno razhajajo vrednote različnih družb širom sveta.

Vsekakor bi tudi kot praktičen nasvet podal za nadaljnje raziskovanje podjetjem ali organizacijam, da testirajo in preverjajo raven kolektivne zavesti skozi čas. Se pravi opravijo pregled trenutnega stanja, na podlagi rezultatov uvedejo določene ukrepe na različnih elementih organizacijske kulture, in po poteku določenega časa ponovno izvedejo preverjanje ravni kolektivne zavesti, katera naj bi se ob pravilnih ukrepih skozi organizacijsko kulturo povišala. Preverbe stanja bi bilo smiselno nato opravljati periodično in korigirati skladno z ugotovitvami.

SKLEP

Kolektivna zavesti je prisotna v vseh družbenih skupinah. Izkazalo se je, da celovitost, ki jo tvorijo člani organizacije, vrednote in prepričanja skupine dejansko vplivajo na motiviranost posameznika za določeno dejavnosti. Tako si lahko do določene mere razložimo, zakaj ljudje delujejo v okvirih prostovoljstva, saj je raven kolektivne zavesti in vrednot znotraj tiste določene skupine ljudi tako močna, da posameznika motivira za opravljanje dejavnosti zgolj za zadovoljitev nekih notranjih potreb. Glede na to, da se je tudi skozi mojo raziskavo pokazala statistično značilna pozitivna povezava med

organizacijsko kulturo in ravno kolektivne zavesti, daje težo trditvi, da vse kar sestavlja kulturo v podjetju, vpliva na raven kolektivne zavesti znotraj podjetja. Tako lahko s spreminjanjem obnašanja, vrednot, prepričanj in kulture na nefinančen način vplivamo na motivacijo posameznika za določeno aktivnost oziroma dejavnost.

Pomembnosti organizacijske kulture v organizaciji ne moremo zanemariti. Organizacijska kultura igra pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih. Tako močne kot šibke organizacijske kulture lahko uporabljajo notranje in zunanje motivacijske dejavnike, da povečajo motivacijo zaposlenih pri delu. Na podlagi pregledane literature je napaka zagovarjati močno organizacijsko kulturo v primerjavi s šibko, saj lahko hitro posredno vpliva na lastno motivacijo zaposlenih, uporaba nagrad kot zunanjih dejavnikov motivacije pa zaposlenim omogoča sprejemanje in prepoznavanje z vrednostmi in normami organizacije veliko hitreje kot v šibkih kulturah. Ne glede na to, da šibka organizacijska kultura spodbuja samostojno razmišljanje, podjetništvo in inovativnost pri posamezniku, močne organizacijske kulture prinašajo več prednosti. Motivirani zaposleni, enotnost in podobno razmišljanje med zaposlenimi je le nekaj glavnih in najbolj opaznih. Pogosto pa organizacije, katerih kultura ni obtičala v preteklosti in bazira na vrednotah starejše organizacije, presegajo tiste z zastarelo rigidno organizacijsko kulturo. Ker ima organizacijska kultura velik vpliv na motivacijo ter ker so motivirani zaposleni ponosni na svoje delo in se počutijo odgovorne za uspeh organizacije oziroma podjetja, je pomembno, da vodstvo prepozna ustrezne načine, kako uporabiti organizacijsko kulturo za motiviranje svojih zaposlenih. Glede na dejstvo, da so individualne potrebe dinamične in nestanovitne, kar je največji izziv vodstva na vpliv motivacije zaposlenih, pri čemer se zanašanje na tradicionalne motivacijske prakse, kot sta denar in napredovanje, ni več ustrezno, mora vodstvo organizacije oziroma podjetja določiti inovativne motivacijske ukrepe. To pomeni, da je potrebnih več študij, katerih namen bo raziskovanje inovativnih motivacijskih orodij, ki bodo ustrezala različnim industrijam in organizacijskim kulturam. Potrebno je preučevati zaposlene, kako vzpodbuditi motivacijo tako iz notranjih kot zunanjih virov, da jih lahko vodstvo oziroma upravitelji uporabijo kot orodja za spodbujanje in ohranjanje motiviranosti zaposlenih za delo in doseganje večje organizacijske uspešnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental psychology*, 1965(2), 267–299.
2. Adams, J. S. & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in experimental social psychology*, 9, 43–90.
3. Alkailani, M., Azzam, I. A. & Athamneh, A. B. (2012). Replicating Hofstede in Jordan: Ungeneralized, Reevaluating the Jordanian Culture. *International Business Research*, 5(4), 71–80.

4. Alvesson, M. (2011). Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity. *Handbook of organizational culture and climate*, 11–28.
5. Alvesson, M. & Berg, P. O. (1992). *Corporate Culture and organizational Symbolism*. New York: de Gruyter.
6. Al-Zawahreh, A. & Al-Madi, F. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46(2012), 158–170.
7. Amabile, T. M., DeJong, W. & Lepper, M. (1976). Effects of externally imposed deadlines on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92–98.
8. Arifin, M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies* 8(1), 38–44.
9. Ashipaoloye, F. K. (2014). A Comparative Analysis of the Organizational Culture and Employee's Motivation of Selected Cities in Calabarzon: Basis for Employee's Motivation, Leadership and Innovative Management. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 54–63.
10. Atkinson, P. E. (1990). Creating Cultural Change. *Management Services*, 34(7), 6–10.
11. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
12. Barling, J. (1977). A critical review of the application of Maslow's motivation theory in industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 3(1).
13. Baumeister, R., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.
14. Bigliardi, B., Dormio, A. I., Galati, F. & Schiuma, G. (2012). The Impact of Organizational Culture on the Job Satisfaction of Knowledge Workers. *VINE*, 42(1), 36–51.
15. Blom, I., Lundemo, T. & Røssaak, E. (2017). *Memory in Motion: Archives, Technology and the Social*. Amsterdam: Amsterdam university press, 41–60.
16. Brejc, M. (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
17. Calkin, P. & Vezina, M. (1996). Transitional Paradigms to a New World Economic Order. *International Journal of Social Economics*, 23(10/11), 311–328.
18. Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1988). The Conceptual Foundations of Organizational Culture. *Handbook of theory and research*, 356–396.
19. Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363–423.
20. Carr, S. C., McLoughlin, D., Hodgson, M. & MacLachlan, M. (1996). Effects of unreasonable pay discrepancies for under- and overpayment on double demotivation. *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 122(4), 475–494.

21. Cheeran, M. T., Saji, K. S. & Joseph, G. (2015). Employee Motivation and Organizational Culture - A Study with Special Reference to Software Industry. *International Journal of Innovative reaserch & Development*, 4(10), 78–81.
22. Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y. & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination perspective on internalisation of cultural orientations, gender and well being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (1), 97–110.
23. Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Tuma.
24. Conforti, M. (1972). Practical Applications of Maslow's Theory of Human Motivation in Industry. *Occupational Health Nursing*, 20(12), 10–13.
25. Contiu, L.C., Gabor, M.R. & Oltean, F. D. (2012). Employee's Motivation from a Cultural Perspective-A Key Element of the Hospitality Industry Competitiveness. *Procedia Economics and Finance*, 3, 981–986.
26. Cosmides, L. & Tooby, J. (2000). *Evolutionary Psychology and the Emotions*. New York: Guilford.
27. Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 18, 105–115.
28. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivationand Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
29. Deci, E. L. & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27, 17–34.
30. Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychol Bull* 125(6), 627–668.
31. Draft, R. L. & Marcic, D. (2001). *Understanding Management* (3. izd). South-Western: Thomson Learning.
32. Daft, R. L. & Marcic, D. (2011). *Management*. South-Western: Cengage Learning.
33. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow, Essex: Pearson Education Inc.
34. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
37. Dion, M. J. (2006). *The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses* (doktorska disertacija). Storrs: University of Connecticut.

38. DuBrin, A. J. (2012). *Essentials of management*. Mason, OH: Cengage South-Western.
39. Durkheim, É. (1933). *The Division of Labor in Society*. New York: Free Press.
40. Durkheim, É. (1951). *Suicide*. New York: Free Press.
41. Durkheim, É. (1965). *The Elementary Forms of the Religious Life*. New York: The Free Press.
42. Duttweiler, P. (1986). Educational Excellence and Motivating Teachers. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 59(8), 371–374.
43. Eccles, J. S. & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53, 109–32.
44. Ehrhart, M. G., Schneider B. & Macey, W. H. (2014). *Organizational Climate and Culture*. New York: Routledge.
45. Estes, B. & Polnick, B. (2012). Examining Motivation Theory in Higher Education: An Expectancy Theory Analysis of Tenured Faculty Productivity. *International journal of management, business and administration*, 15(1), 1–7.
46. Exter, N. (2013). *Employee engagement with sustainable business*. London: Routledge.
47. Feldman, R. S. (2011). *Understanding Psychology*. New York: McGraw-Hill.
48. Frank, R. H. (2003). *What Price the Moral High Ground? Ethical Dilemmas in Competitive Environments*. Princeton NJ: Princeton University Press.
49. Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization* (2. izd). New York: Psychology Press.
50. Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 2005(26), 331–362.
51. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellarose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z. & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
52. Gibson, J., Ivanevich, L., John, M. & Donnelly, J. H. (2000). *Organisations, Behaviour Structure, Processes* (10. izd.). Boston: McGraw Hill.
53. Giddens, A. (1972). *Emile Durkheim Selected Writings*. Cambridge: Cambridge University Press.
54. Giorgi, S., Lockwood C. & Glynn & A. M. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *The Academy of Management Annals*, 9(19), 1–54.
55. Grenčíková, A., Guščinskienė, J. & Španková, J. (2017). The role of leadership in motivating employees. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(2), 247–255.

56. Gustavsson, B. (1992). *The Transcendent Organization. A treatise on consciousness in organizations: theoretical discussion, conceptual development and empirical studies* (doktorska disertacija). Stockholm: Stockholm University, School of Business.
57. Gustavsson, B. & Harung, H. S. (1994). Organizational Learning Based on Transforming Collective Consciousness. *The Learning Organization*, 1(1), 33–40.
58. Hall, J. & Williams, M. (1995). *Work motivation inventory*. Woodlands: Teleometrics International.
59. Harms, J. B. (1981). Reason and Social Change in Durkheim's Thought: The Changing Relationship Between Individuals and Society. *Pacific Sociological Review* 24(4), 393–410.
60. Heaton, D. P. & Harung, H. S. (1999). The Conscious Organization. *The Learning Organization*, 6(4), 157–162.
61. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1992). *Management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
62. Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
63. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
64. Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 74–89.
65. Huling, E. (2003). Rough Notes. *Journal of Applied Psychology*, 2(1), 17–24.
66. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. (12. junij 2019a). Kolektiv. V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 12. 6. 2019 s spletne strani <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=133&View=1&Query=kolektiv>
67. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. (12. junij 2019b). Zavest. V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 12. 6. 2019 s spletne strani <https://fran.si/133/sskj2-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika-2/3719426/zavest?View=1&Query=zavest>
68. Jaklič, M., Možina, S., Kovač, J., Ivanko, S. & Šek Mertük, P. (2006). *Menedžment znanja*. Maribor: Pivec.
69. Karlsen, J. T. (2011). Supportive Culture for Efficient Project Uncertainty Management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4, 240–256.
70. Kispál-Vitai, Z. (2016). Comparative analysis of motivation theories. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Science*, 2016(1), 1–13.
71. Koesmono, H. T. (2014). The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya. *Educational Research International* 3(4), 25–39.

72. Kolenc, I., M. Markič & Miklavčič Šumanski, M. (2007). Organizacijska kultura kot učinkovito orodje za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu. *Delo in varnost*, 52(4), 25–30.
73. Krishanan, I. A. & Gordan, M. (2014). A Review of B. F. Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation. *International journal of research in education methodology*, 5(3), 680–688.
74. Kristof-Brown, A. L., & Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1083–1095.
75. Latham, G. P. (2003). Goal setting: A five-step approach to behavior change. *Organizational Dynamics*, 32(3), 309–318.
76. Lehmann, J. (1993). *Deconstructing Durkheim: A Post Post Structuralist Critique*. London: Routledge.
77. Lehmann, J. (1994). *Durkheim and Women*. Lincoln: University of Nebraska Press.
78. Leontiev, D. (2008). Maslow Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Humanistic Psychology*, 48(4), 451–453.
79. Linn. M. (2008). Organizational culture: an important factor to consider. *The Bottom Line*, 21(3), 88–93.
80. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
81. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
82. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
83. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
84. Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1–6.
85. Macionis, J. J. & Gerber, L. M. (2010). *Sociology* (7. izd.). Toronto: Pearson Canada.
86. Madu, B. C. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 5, 1–9.
87. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
88. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2 izd.). New York: Harper and Row Publishers.
89. McCormick, E., Ilgen, R. D. & Ilgen, J. (1985). *Industrial and organizational psychology* (8 izd.). New Jersey: Prentice Hall.
90. Meek, L. V. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organizational Studies*, 4(9), 453–473.
91. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
92. Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy Of Management Review*, 7(1), 80–88.

93. Moretti, M., Markič, M., Antončič, B. & Mulej, M. (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
94. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, S., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
95. Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
96. Némédi, D. (1995). Collective Consciousness, Morphology, and Collective Representations: Durkheim's Sociology of Knowledge, 1894–1900. *Sociological Perspectives*, 38(1), 41–56.
97. Nohria, N., Goysberg B. & Lee L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, 86(7–8), 87–94.
98. Olanrewaju, A. L. (2001). *Job satisfaction of the Business Faculty in the Virginia Community College System: An Examination of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory* (doktorska disertacija). Virginia: Virginia State University.
99. O'Connor, D. & Yballe, L. (2007). Maslow Revisited: Constructing a Road Map of Human Nature. *Journal of Management Education*, 31(6), 738–756.
100. O'Hara, S. U. (1998). Economics, Ethics and Sustainability: Redefining Connections. *International Journal of Social Economics*, 25(1), 175–195.
101. O'Reilly, C. (1983). *Corporations, Cults, and Organizational Culture: Lessons from Silicon Valley Firms*. Texas: Annual Meeting of the Academy of Management. Dallas.
102. Pandey, A. & Gupta, R. K. (2007). A Perspective of Collective Consciousness of Business Organizations. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 889–898.
103. Pardee, L. R. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. a Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>
104. Peklar, J. & Bostjančič, E. (2012). Motivation and life satisfaction of employees in the public and private sectors. *Uprava*, 10(3), 57–74.
105. Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behaviour*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
106. Reeve, J. (1996). *Motivating others*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
107. Richard, M. R. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
108. Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall, Englewood Cliffs: New Jersey.
109. Robins, S. P. & Coulter, M. (2009). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, USA.

110. Robbins, S. P. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15 izd.). Boston: Pearson Education Inc.
111. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
112. Ryan, R. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427.
113. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
114. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.
115. Ryan, R. M., Stiller, J. & Lynch, J. H. (1994). Representations of relationships to teachers, parents, and friends as predictors of academic motivation and self-esteem. *Journal of Early Adolescence*, 14(2), 226–249.
116. Sackman, S. A. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind*. New York: Sage.
117. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
118. Schein, E. H. (1987). *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*. San Francisco: Joessey-Bass.
119. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and Leadership* (3. izd.). San Francisco: Joessey-Bass.
120. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
121. Schermerhorn, J. R. (2013). *Introduction to Management*. Hoboken: Wiley.
122. Sen, A. (1987). *The Standard of Living*. Cambridge: Cambridge University Press.
123. Shade, B. J., Kelly, C. A. & Oberg, M. (1997). *Psychology in the classroom: A series on applied educational psychology. Creating culturally responsive classrooms*. Washington: American Psychological Association.
124. Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need-satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482–497.
125. Smircich, L. (1989). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quaterly*, 28(3), 339–358.
126. Sokro, E. (2012). Analysis of the Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3, 106-118.
127. Spencer, J. C. (1983). *Myths, Recipes and Knowledge-Bases in Organizational Analysis* (neobjavljen rokopis). Los Angeles: Graduate School of Management, University of California.

128. Taslim, M. (2011). Organizational culture and employee motivation: An empirical study on impact of organisation culture on employee extrinsic & intrinsic motivation at SBI. *Summer Internship Society*, 3(1), 84–87.
129. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
130. Tsui, A. S., Zhang, Z-X., Wang, H., Xin, K. R. & Wu, J. B. (2006). Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior And Organizational Culture. *Leadership Quarterly*, 17(2), 113–137.
131. Uddin, M. J., Luva, R. H. & Hossian, S. M. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63–77.
132. VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 629–640.
133. Verbeke, W., Volgering, M. & Hessels, M. (1998). Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303–29.
134. Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
135. Walster, E. B., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151–176.
136. Weerasinghe, G. (2017). Organization culture impacts on employee motivation: A case study on an apparel company in Sri Lanka. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 4(4), 59–62.
137. Wilber, K. (2002). *Spectrum of Consciousness*. New Delhi: Motilal Bavarisidas.
138. Williams, A., Dobson, P. & Walters, M. (1990). *Changing Culture*. London: Institute of Personnel Management.
139. Wrzesniewski, A., Schwartz, B., Cong, X., Kane, M., Omar, A. & Kolditz, T. (2014). Multiple types of motives don't multiply the motivation of West Point cadets. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(30), 10990–10995.
140. Yeh, H. & Chien, S. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* 8(2), 50–59.
141. Zheng, Z., Gu, S., Lei, Y., Lu, S., Wang, W., Li, Y. & Wang, F. (2016). Safety Needs Mediate Stressful Events Induced Mental Disorders. *Neural Plasticity*, 2016, 1–6.
142. Zohar, D. & Marshall, I. (2006). *Duhovni kapital: bogastvo, od katerega lahko živimo*. Ljubljana: Tozd.
143. Zukerfeld, M. (2017). *Knowledge in the Age of Digital Capitalism: An Introduction to Cognitive Materialism*. London: University of Westminster Press.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik.

Pozdravljeni,

sem Sašo Vrečar in za empirični del magistrske naloge na Ekonomski fakulteti v Ljubljani ugotavljam vpliv kolektivne zavesti na motivacijo zaposlenih. Prvi del vprašalnika se nanaša na opisno statistiko, ter dejavnike motivacije, drugi del pa na ugotavljanje stanja organizacijske kulture v podjetju. Odgovori bodo ostali anonimni in služili potrebam mojega magistrskega dela.

Pri spodnjih 6 vprašanjih obkrožite odgovor glede na vaš status:

1.	Starostna				skupina	
a) 16-19 let	b) 20-29 let	c) 30-39 let	d) 40-49 let	e) 50 let ali več		
2. Spol:	3. Prevladujoče področje dela				4. Hierarhični nivo	
a) Moški b) Ženski	a) Administracija	b) Proizvodnja		a) Vodstveni nivo	b) Nevodstveni nivo	
5.	Oblika				zaposlitve:	
a) nedoločen čas	b) določen čas	c) s.p. oz. pogodbeno delo	d)	študentsko	delo	
6.	Čas				zaposlitve:	
a) manj kot 3 leta	b) več kot 3 in manj kot 6 let	c) več kot 6 in manj kot 10 let	d) več kot 10 let			

7. Pri spodaj navedenih dejavnih motivacije prosim obkrožite pripadajočo številko glede na stopnjo kako pomemben je za vas posamezen dejavnik:

1- Zelo nepomemben dejavnik	2- Nepomemben dejavnik	3- Nevtralen	dejavnik
4- Pomemben dejavnik	5- Zelo pomemben dejavnik		

Delovne razmere	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Dobri občutki ob uspešno opravljeni nalogi	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (službeni telefon, računalnik, avto...)	1	2	3	4	5
Dodatni dnevi dopusta	1	2	3	4	5
Možnost izražanja svojega mnenja	1	2	3	4	5
Način vodenja podjetja	1	2	3	4	5
Občutek pripadanja skupini oziroma podjetju	1	2	3	4	5
Odnos vodstva do sodelavcev	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
Plačilo za nadure	1	2	3	4	5
Pohvala nadrejenih in sodelavcev	1	2	3	4	5
Pridobljeno dodatno znanje in sposobnosti	1	2	3	4	5
Samostojnost pri opravljanju nalog	1	2	3	4	5
Status, ki ga prinese delovno okolje	1	2	3	4	5
Višina plače	1	2	3	4	5
Višina variabilnega dela plače	1	2	3	4	5
Vrednote, ki jih zagovarja podjetje	1	2	3	4	5
Zanimivo delo in stimulatívno delovno okolje	1	2	3	4	5

8. Na naslednji strani se nahajajo trditve, za katere vas prosim, da obkrožite pripadajočo številko pri posamezni trditvi glede na to, kako močno se z njo strinjate:

1- Sploh se ne strinjam	2- Delno se strinjam	3- Niti strinjam, niti ne strinjam
4- Večinoma se strinjam	5- Popolnoma se strinjam	

Nadrejeni zagotavljajo, da vsi zaposleni poznajo in razumejo cilje, vizijo in strategijo organizacije	1	2	3	4	5
Vodje se prepričajo ali zaposleni poznajo svoj prispevek k dosežkom	1	2	3	4	5
V podjetju vse zaposlene spodbujajo, da čimprej sporočijo slabe novice ali mogoče grožnje učinkovitosti poslovanja organizacije	1	2	3	4	5
O svojem delu dobivate pravočasne in točne povratne informacije	1	2	3	4	5
Vsi zaposleni imate možnost, da na pomemben način sodelujete pri odločitvah, ki se vas zadevajo	1	2	3	4	5
Delovne naloge v skupini so pravično porazdeljene med posameznimi člani	1	2	3	4	5
Za svoje znanje, veščine in prispevke, ki jih dajete tej organizaciji, ste pošteno nagrajeni	1	2	3	4	5
Na delovna mesta so imenovani ljudje, ki najbolje zadovoljujejo potrebe dela, enako velja za proces napredovanja na delovnem mestu	1	2	3	4	5
V podjetju zaposlenim pomagajo, da se učite na neprikritih napakah in jih ne kaznujejo	1	2	3	4	5
Podjetje podpre zaposlene, ko so pod pritiskom zaradi družinskih/osebnih težav, ki negativno vplivajo na njihovo delovno učinkovitost	1	2	3	4	5
Vodje spoštujejo zamisli in predloge vseh članov enote ali delovne skupine	1	2	3	4	5
Vodstvo skrbi za blaginjo ljudi, ki delajo v podjetju	1	2	3	4	5
Z nekaterimi sodelavci ste sklenili dobra prijateljstva	1	2	3	4	5
Podjetje si prizadeva, da bi razvilo obojestranske dobre, dolgoročne odnose z vsemi interesnimi skupinami (kupci, poslovnimi partnerji...)	1	2	3	4	5
Ko v podjetju načrtujejo delo v prihodnosti in njen finančni proračun, pazljivo pretehtajo vprašanja zaposlenih, ki jih je treba upoštevati, da bi dosegli željeni cilj	1	2	3	4	5
Vodstvo pomaga pri razporejanju delovnih ur in uresničevanju dobrih pogojev dela, tako da so vaši medosebni odnosi zunaj službe čim manj pod stresom	1	2	3	4	5
Zaposleni iz različnih oddelkov podjetja sodelujete pri doseganju skupnih ciljev	1	2	3	4	5
Raven zaupanja med vodstvom in delavci v organizaciji je visoka	1	2	3	4	5
Pomembne informacije o "zdravju" poslovanja so zlahka dosegljive vsem zaposlenim	1	2	3	4	5
Lahko se zanesete na sodelavce, da bodo svoje delo dobro opravili	1	2	3	4	5
Vodstvo vas podpre, ko sprejemam odločitve, povezane z mojim delom	1	2	3	4	5
Drugi člani vaše delovne skupine vam priskočijo na pomoč, ko ste preobremenjen ali imate težave pri delu	1	2	3	4	5
Vodstvo ima veliko več pravic, kot jih imajo zaposleni na nižjih ravneh	1	2	3	4	5
Vodstvo prilagaja pravila poslovanja tako, da bi izboljšali svoj položaj v podjetju	1	2	3	4	5
Vodstvo vam zagotavlja dovolj možnosti za pogovor z njimi o tem, kaj si mislite o poslovanju organizacije	1	2	3	4	5
Vodstvo prisluhne vašim zamislim/predlogom za izboljšanje poslovanja, namesto da bi mi le ukazovali, kaj morate narediti	1	2	3	4	5
Čutite, da organizacija izkorišča svojo moč za izboljšanje skupne blaginje interesnih skupin	1	2	3	4	5
Informacija, ki jih dobim od nadrejenih, lahko verjamem	1	2	3	4	5
Spodbujajo vas, da vodstvu dajete odkrite in pravočasne povratne informacije, o katerikoli stvari, ki se nanašajo na trenutno poslovanje ali uspeh organizacije v prihodnosti	1	2	3	4	5
Ko v podjetju načrtujejo spremembe, se o njih podrobno pogovorijo z ljudmi, na katere bodo te spremembe vplivale	1	2	3	4	5
V podjetju je le malo skritih načrtov	1	2	3	4	5
Spodbujajo vas, da o svojem delu govorim odkrito	1	2	3	4	5
Imate dovolj široke možnosti, da svoje naloge prilagodite svojemu načinu dela	1	2	3	4	5
Ko zaradi zunanjih sprememb ne morate doseči dogovorjenih ciljev poslovanja, se lahko o tem pogovorite s svojim nadrejenim in predlagam spremembe prvotnega načrta	1	2	3	4	5
Predvidevate najverjetnejše smernice in dogodke, ki lahko vplivajo na učinkovitost vašega poslovanja in razvijate načrte, s katerimi jih rešujete	1	2	3	4	5
Zaposlene spodbujajo k izpolnjevanju in širjenju svojih sposobnosti, da bi organizaciji lahko pomagali na različne načine	1	2	3	4	5
Procesi upravljanja in tehnologija v podjetju vam pri delu omogočajo veliko mero prilagodljivosti	1	2	3	4	5
Strankam poskušate omogočiti da poslujejo z vami tako, kot jim najbolj ustreza	1	2	3	4	5
Prisluhnejo povratnim informacijam svojih kupcev (notranjih in zunanjih) in interesnih skupin ter delujejo v skladu z njimi, da bi izboljšali učinkovitost poslovanja	1	2	3	4	5
Čutite, da lahko vplivate na načrtovanje v organizaciji in njeno politiko delovanja, ki vplivata na vas in na vaše	1	2	3	4	5
Obseg področjih, kjer lahko predstavite svoje pobude je zelo velik	1	2	3	4	5
Dobili ste dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela	1	2	3	4	5
Ko naredite napako pri svojem delu, morate sami poiskati ustrezno rešitev zanjo	1	2	3	4	5
V podjetju vlagajo v nenehno izpopolnjevanje znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5
Dobro poznate vrednote za katerimi stoji vaše podjetje	1	2	3	4	5
Temeljne vrednote podjetja so podobne vašim osebnim vrednotam	1	2	3	4	5
Vodstvo podjetja se obnaša etično do vseh svojih deležnikov	1	2	3	4	5
Sodelavci ste med seboj močno povezani	1	2	3	4	5
Zaposleni ste zvesti podjetju in njenemu vodstvu	1	2	3	4	5
Način vodenja podjetja se odraža v obnašanju zaposlenih do dela	1	2	3	4	5
Zgodbe o preteklosti v podjetju dobro poznate (formalne in neformalne)	1	2	3	4	5
Ko drugim prepovedujete o podjetju, govorite v prvi osebi množine ("mi")	1	2	3	4	5
Mislite, da se pri vas ne menja veliko zaposlenih (nizka fluktuacija)	1	2	3	4	5
Način delovanja in vodenja podjetja vpliva na vašo učinkovitost pri delu	1	2	3	4	5
Spremembe v podjetju naletijo na velik odpor	1	2	3	4	5

Priloga 2: Povprečni rezultati ankete.

Sklop	Vprašanje	Trditve	Povprečje
DEJAVNIKI MOTIVACIJE	1 FM1	Delovne razmere	4,676
	2 FM2	Delovni čas	4,351
	3 FM3	Dobri občutki ob uspešno opravljeni nalogi	4,351
	4 FM4	Dodatne ugodnosti (službeni telefon, računalnik, avto...)	2,892
	5 FM5	Dodatni dnevi dopusta	4,297
	6 FM6	Možnost izražanja svojega mnenja	4,514
	7 FM7	Način vodenja podjetja	4,486
	8 FM8	Občutek pripadanja skupini oziroma podjetju	4,459
	9 FM9	Odnos vodstva do sodelavcev	4,757
	10 FM10	Odnosi med sodelavci	4,838
	11 FM11	Plačilo za nadure	4,486
	12 FM12	Pohvala nadrejenih in sodelavcev	4,405
	13 FM13	Pridobljeno dodatni znanje in sposobnosti	4,405
	14 FM14	Samostojnost pri opravljanju nalog	4,622
	15 FM15	Status, ki ga prinese delovno okolje	3,919
	16 FM16	Višina plače	4,432
	17 FM17	Višina variabilnega dela plače	4,270
	18 FM18	Vrednote katere zagovarja podjetje	4,405
	19 FM19	Zanimivo delo in stimulativno delovno okolje	4,378
KOMUNIKACIJA	20 V26	Nadrejeni zagotavljajo, da vsi zaposleni poznajo in razumejo cilje, vizijo in strategijo organizacije	3,14
	21 V27	Vodje se prepričajo, ali zaposleni poznajo svoj prispevek k dosežkom	3,22
	22 V28	V podjetju vse zaposlene spodbujajo, da čimprej sporočijo slabe novice ali možne grožnje učinkovitosti poslovanja organizacije	3,27
	23 V29	O svojem delu dobivate pravočasne in točne povratne informacije	3,05
	24 V30	Vsi zaposleni imate možnost, da na pomemben način sodelujete pri odločitvah, ki se vas zadevajo	2,95
POŠTENOST	25 V31	Delovne naloge v skupini so pravično porazdeljene med posameznimi člani	3,49
	26 V32	Za svoje znanje, veščine in prispevke, ki jih dajete tej organizaciji, ste pošteno nagrajeni	3,22
	27 V33	Na delovna mesta so imenovani ljudje, ki najbolje zadovoljujejo potrebe dela, enako velja za proces napredovanja na delovnem mestu	3,24
	28 V34	V podjetju zaposlenim pomagajo, da se učite na neprikritih napakah in jih ne kaznujejo	3,54
	29 V35	Podjetje podpre zaposlene, ko so pod pritiskom zaradi družinskih/osebnih težav, ki negativno vplivajo na njihovo delovno učinkovitost	3,70
	30 V36	Vodje spoštujejo zamisli in predloge vseh članov enote ali delovne skupine	3,62
MEDOSEBNI ODNOSI	31 V37	Vodstvo skrbi za blaginjo ljudi, ki delajo v podjetju	3,41
	32 V38	Z nekaterimi sodelavci ste sklenili dobra prijateljstva	4,03
	33 V39	Podjetje si prizadeva, da bi razvilo obojestranske dobre, dolgoročne odnose z vsemi interesnimi skupinami (kupci, poslovnimi partnerji...)	3,81
	34 V40	Ko v podjetju načrtujejo delo v prihodnosti in njen finančni proračun, pazljivo pretehtajo vprašanja zaposlenih, ki jih je treba upoštevati, da bi dosegli željeni cilj	2,68
	35 V41	Vodstvo pomaga pri razporejanju delovnih ur in uresničevanju dobrih pogojev dela, tako da so vaši medosebni odnosi zunaj službe čim manj pod stresom	3,70
	36 V42	Zaposleni iz različnih oddelkov podjetja sodelujete pri doseganju skupnih ciljev	3,46
ZAUPANJE	37 V43	Raven zaupanja med vodstvom in delavci v organizaciji je visoka	3,11
	38 V44	Pomembne informacije o "zdravju" poslovanja so zlahka dosegljive vsem zaposlenim	3,30
	39 V45	Lahko se zanesete na sodelavce, da bodo svoje delo dobro opravili	3,81
	40 V46	Vodstvo vas podpre, ko sprejemam odločitve, povezane z mojim delom	3,41
	41 V47	Drugi člani vaše delovne skupine vam priskočijo na pomoč, ko ste preobremenjen ali imate težave pri delu	4,35
MOČ	42 V48	Vodstvo ima veliko več pravic, kot jih imajo zaposleni na nižjih ravneh	3,62
	43 V49	Vodstvo prilagaja pravila poslovanja tako, da bi izboljšali svoj položaj v podjetju	3,41
	44 V50	Vodstvo vam zagotavlja dovolj možnosti za pogovor z njimi o tem, kaj si mislite o poslovanju organizacije	2,92
	45 V51	Vodstvo prisluhne vašim zamislim/predlogom za izboljšanje poslovanja, namesto da bi vam le ukazovali, kaj morate narediti	3,19
	46 V52	Čutite, da organizacija izkorišča svojo moč za izboljšanje skupne blaginje interesnih skupin	3,11

Sklop	Vprašanje	Trditev	Povprečje	
RESNICA	47 V53	Informacija, ki jih dobim od nadrejenih, lahko verjamem	4,00	3,39
	48 V54	Spodbujajo vas, da vodstvu dajete odkrite in pravočasne povratne informacije, o katerikoli stvari, ki se nanašajo na trenutno poslovanje ali uspeh organizacije v prihodnosti	3,51	
	49 V55	Ko v podjetju načrtujete spremembe, se o njih podrobno pogovorijo z ljudmi, na katere bodo te spremembe vplivale	2,95	
	50 V56	V podjetju je le malo skritih načrtov	3,03	
	51 V57	Spodbujajo vas, da o svojem delu govorim odkrito	3,46	
PRILAGODLJIVOST	52 V58	Imate dovolj široke možnosti, da svoje naloge prilagodite svojemu načinu dela	3,68	3,52
	53 V59	Ko zaradi zunanjih sprememb ne morete doseči dogovorjenih ciljev poslovanja, se lahko o tem pogovorite s svojim nadrejenim in predlagate spremembe prvotnega načrta	3,62	
	54 V60	Predvidevate najverjetnejše smernice in dogodke, ki lahko vplivajo na učinkovitost vašega poslovanja, in razvijate načrte, s katerimi jih rešujete	3,59	
	55 V61	Zaposlene spodbujajo k izpolnjevanju in širjenju svojih sposobnosti, da bi organizaciji lahko pomagali na različne načine	3,24	
	56 V62	Procesi upravljanja in tehnologija v podjetju vam pri delu omogočajo veliko mero prilagodljivosti	3,35	
	57 V63	Strankam poskušate omogočiti, da poslujejo z vami tako, kot jim najbolj ustreza	3,54	
	58 V64	Prisluhnete povratnim informacijam svojih kupcev (notranjih in zunanjih) in interesnih skupin ter delujejo v skladu z njimi, da bi izboljšali učinkovitost poslovanja	3,62	
VKLJUČEVANJE	59 V65	Čutite, da lahko vplivate na načrtovanje v organizaciji in njeno politiko delovanja, ki vplivata na vas in na vaše delo	2,84	3,08
	60 V66	Obseg področjih, kjer lahko predstavite svoje pobude, je zelo velik	2,76	
	61 V67	Dobili ste dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela	3,35	
	62 V68	Ko naredite napako pri svojem delu, morate sami poiskati ustrezno rešitev zanjo	3,35	
	63 V69	V podjetju vlagajo v nenehno izpopolnjevanje znanja in sposobnosti	3,08	
MOČ ORGANIZACIJSKE KULTURE	64 V70	Dobro poznate vrednote, za katerimi stoji vaše podjetje	3,03	3,54
	65 V71	Temeljne vrednote podjetja so podobne vašim osebnim vrednotam	3,19	
	66 V72	Vodstvo podjetja se obnaša etično do vseh svojih deležnikov	3,22	
	67 V73	Sodelavci ste med seboj močno povezani	3,43	
	68 V74	Zaposleni ste zvesti podjetju in njenemu vodstvu	4,05	
	69 V75	Način vodenja podjetja se odraža v obnašanju zaposlenih do dela	4,24	
	70 V76	Zgodbe o preteklosti v podjetju dobro poznate (formalne in neformalne)	3,35	
	71 V77	Ko drugim pripovedujete o podjetju, govorite v prvi osebi množine ("mi")	4,19	
	72 V78	Mislite, da se pri vas ne menja veliko zaposlenih (nizka fluktuacija)	3,14	
	73 V79	Način delovanja in vodenja podjetja vpliva na vašo učinkovitost pri delu	3,97	
	74 V80	Spremembe v podjetju naletijo na velik odpor	3,11	

Priloga 3: Preverjanje hipotez.

Hipoteza 1: Organizacijska kultura pozitivno vpliva na kolektivno zavest v organizaciji

Model				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.958 ^a	.918	.899	.20682

a. Predictors: (Constant), Cas_zaposlitve, Podrocje_dela, Starostna_skupina, KULTURA, Oblika_zaposlitve, Spol, Hierahicni_nivo

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.968	7	1.995	46.651	.000 ^b
	Residual	1.240	29	.043		
	Total	15.208	36			

a. Dependent Variable: ZAVEST

b. Predictors: (Constant), Cas_zaposlitve, Podrocje_dela, Starostna_skupina, KULTURA, Oblika_zaposlitve, Spol, Hierahicni_nivo

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.100	.319		-.315	.755
	KULTURA	.931	.059	.921	15.664	.000
	Starostna_skupina	.087	.052	.108	1.672	.105
	Spol	-.040	.090	-.031	-.446	.659
	Podrocje_dela	.349	.117	.200	2.983	.006
	Hierahicni_nivo	-.205	.136	-.118	-1.509	.142
	Oblika_zaposlitve	.025	.040	.042	.630	.533
	Cas_zaposlitve	.014	.066	.020	.219	.829

a. Dependent Variable: ZAVEST

Hipoteza 2: Kolektivna zavest v organizaciji pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.528 ^a	.279	.105	.42663

a. Predictors: (Constant), Cas_zaposlitve, ZAVEST, Podrocje_dela, Spol, Starostna_skupina, Oblika_zaposlitve, Hierahicni_nivo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.046	7	.292	1.605	.174 ^b
	Residual	5.278	29	.182		
	Total	7.324	36			

a. Dependent Variable: MOTIVACIJA

b. Predictors: (Constant), Cas_zaposlitve, ZAVEST, Podrocje_dela, Spol, Starostna_skupina, Oblika_zaposlitve, Hierahicni_nivo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.071	.634		4.841	.000
	ZAVEST	.206	.125	.297	1.653	.109
	Starostna_skupina	.134	.110	.239	1.216	.234
	Spol	.285	.186	.318	1.536	.135
	Podrocje_dela	-.081	.247	-.067	-.327	.746
	Hierahicni_nivo	.084	.283	.069	.296	.769
	Oblika_zaposlitve	-.001	.083	-.001	-.007	.995
	Cas_zaposlitve	.074	.135	.147	.549	.587

a. Dependent Variable: MOTIVACIJA

Priloga 4: Dodatna analiza.

1. Vpliv starosti posameznika in časa zaposlitve na kolektivno zavest

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Cas_zaposlitve, Starostna_skupin a ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ZAVEST

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.348 ^a	.121	.070	.62690

a. Predictors: (Constant), Cas_zaposlitve, Starostna_skupina

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.846	2	.923	2.349	.111 ^b
	Residual	13.362	34	.393		
	Total	15.208	36			

a. Dependent Variable: ZAVEST

b. Predictors: (Constant), Cas_zaposlitve, Starostna_skupina

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.350	.352		9.515	.000
	Starostna_skupina	.204	.138	.252	1.478	.149
	Cas_zaposlitve	-.246	.124	-.340	-1.990	.055

a. Dependent Variable: ZAVEST

2. Vpliv starosti posameznika in časa zaposlitve na organizacijsko kulturo

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Cas_zaposlitve, Starostna_skupin a ^b		Enter

a. Dependent Variable: KULTURA

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366 ^a	.134	.083	.61574

a. Predictors: (Constant), Cas_zaposlitve, Starostna_skupina

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.993	2	.996	2.628	.087 ^b
	Residual	12.891	34	.379		
	Total	14.883	36			

a. Dependent Variable: KULTURA

b. Predictors: (Constant), Cas_zaposlitve, Starostna_skupina

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.528	.346		10.201	.000
	Starostna_skupina	.131	.136	.163	.964	.342
	Cas_zaposlitve	-.278	.122	-.387	-2.283	.029

a. Dependent Variable: KULTURA

3. Vpliv moči organizacijske kulture na kolektivno zavest v podjetju

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MOC ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ZAVEST2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.794 ^a	.631	.620	.40065

a. Predictors: (Constant), MOC

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.590	1	9.590	59.743	.000 ^b
	Residual	5.618	35	.161		
	Total	15.208	36			

a. Dependent Variable: ZAVEST

b. Predictors: (Constant), MOC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.154	.434		.355	.725
	Moč OK	.937	.121	.794	7.729	.000

a. Dependent Variable: ZAVEST

4. Vpliv spola posameznika na organizacijsko kulturo in kolektivno zavest

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
MOTIVACIJA	Moški	21	4.2406	.49220	.10741	4.0166	4.4646	2.58	5.00
	Ženske	16	4.5296	.33863	.08466	4.3492	4.7100	3.79	5.00
	Total	37	4.3656	.45104	.07415	4.2152	4.5160	2.58	5.00
KULTURA	Moški	21	3.4193	.65052	.14196	3.1232	3.7154	2.00	4.46
	Ženske	16	3.4070	.65414	.16353	3.0584	3.7556	2.59	4.71
	Total	37	3.4140	.64298	.10571	3.1996	3.6284	2.00	4.71
ZAVEST	Moški	21	3.4857	.60558	.13215	3.2101	3.7614	2.27	4.60
	Ženske	16	3.4500	.72398	.18100	3.0642	3.8358	2.40	4.67
	Total	37	3.4703	.64997	.10685	3.2536	3.6870	2.27	4.67

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIVACIJA	Between Groups	.758	1	.758	4.043	.052
	Within Groups	6.565	35	.188		
	Total	7.324	36			
KULTURA	Between Groups	.001	1	.001	.003	.955
	Within Groups	14.882	35	.425		
	Total	14.883	36			
ZAVEST	Between Groups	.012	1	.012	.027	.871
	Within Groups	15.197	35	.434		
	Total	15.208	36			

5. Vpliv prevladujočega področja dela na organizacijsko kulturo in kolektivno zavest

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
MOTIVACIJA	Administracija	6	4.3947	.22760	.09292	4.1559	4.6336	3.95	4.58
	Proizvodnja	31	4.3599	.48507	.08712	4.1820	4.5379	2.58	5.00
	Total	37	4.3656	.45104	.07415	4.2152	4.5160	2.58	5.00
KULTURA	Administracija	6	3.1951	.47870	.19543	2.6928	3.6975	2.71	3.93
	Proizvodnja	31	3.4563	.66820	.12001	3.2112	3.7014	2.00	4.71
	Total	37	3.4140	.64298	.10571	3.1996	3.6284	2.00	4.71
ZAVEST2	Administracija	6	3.0889	.47641	.19449	2.5889	3.5888	2.40	3.67
	Proizvodnja	31	3.5441	.65909	.11838	3.3023	3.7858	2.27	4.67
	Total	37	3.4703	.64997	.10685	3.2536	3.6870	2.27	4.67

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIVACIJA	Between Groups	.006	1	.006	.029	.865
	Within Groups	7.318	35	.209		
	Total	7.324	36			
KULTURA	Between Groups	.343	1	.343	.826	.370
	Within Groups	14.540	35	.415		
	Total	14.883	36			
ZAVEST	Between Groups	1.042	1	1.042	2.573	.118
	Within Groups	14.167	35	.405		
	Total	15.208	36			

6. Vpliv hierarhičnega nivoja na organizacijsko kulturo in kolektivno zavest

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
MOTIVACIJA	Vodstveni	6	4.4561	.21996	.08980	4.2253	4.6870	4.11	4.79
	Nevodstveni	31	4.3480	.48384	.08690	4.1706	4.5255	2.58	5.00
	Total	37	4.3656	.45104	.07415	4.2152	4.5160	2.58	5.00
KULTURA	Vodstveni	6	3.1504	.45797	.18697	2.6698	3.6310	2.71	3.93
	Nevodstveni	31	3.4650	.66676	.11975	3.2204	3.7096	2.00	4.71
	Total	37	3.4140	.64298	.10571	3.1996	3.6284	2.00	4.71
ZAVEST	Vodstveni	6	3.2556	.58639	.23939	2.6402	3.8709	2.40	3.87
	Nevodstveni	31	3.5118	.66229	.11895	3.2689	3.7548	2.27	4.67
	Total	37	3.4703	.64997	.10685	3.2536	3.6870	2.27	4.67

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIVACIJA	Between Groups	.059	1	.059	.283	.598
	Within Groups	7.265	35	.208		
	Total	7.324	36			
KULTURA	Between Groups	.497	1	.497	1.210	.279
	Within Groups	14.386	35	.411		
	Total	14.883	36			
ZAVEST	Between Groups	.330	1	.330	.777	.384
	Within Groups	14.878	35	.425		
	Total	15.208	36			

7. Vpliv vrste zaposlitve na organizacijsko kulturo in kolektivno zavest

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
MOTIVACIJA	Določen čas	19	4.2992	.52983	.12155	4.0438	4.5545	2.58	5.00
	Nedoločen čas	12	4.6053	.23804	.06871	4.4540	4.7565	4.05	5.00
	Študent	6	4.0965	.29664	.12110	3.7852	4.4078	3.79	4.58
	Total	37	4.3656	.45104	.07415	4.2152	4.5160	2.58	5.00
KULTURA	Določen čas	19	3.1951	.54834	.12580	2.9308	3.4594	2.00	3.95
	Nedoločen čas	12	3.6829	.73422	.21195	3.2164	4.1494	2.34	4.71
	Študent	6	3.5691	.56901	.23230	2.9720	4.1662	2.88	4.46
	Total	37	3.4140	.64298	.10571	3.1996	3.6284	2.00	4.71
ZAVEST	Določen čas	19	3.2281	.56713	.13011	2.9547	3.5014	2.27	4.13
	Nedoločen čas	12	3.8278	.70580	.20375	3.3793	4.2762	2.60	4.67
	Študen	6	3.5222	.50494	.20614	2.9923	4.0521	2.87	4.27
	Total	37	3.4703	.64997	.10685	3.2536	3.6870	2.27	4.67

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIVACIJA	Between Groups	1.208	2	.604	3.357	.047
	Within Groups	6.116	34	.180		
	Total	7.324	36			
KULTURA	Between Groups	1.922	2	.961	2.522	.095
	Within Groups	12.961	34	.381		
	Total	14.883	36			
ZAVEST	Between Groups	2.664	2	1.332	3.611	.038
	Within Groups	12.544	34	.369		
	Total	15.208	36			