

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

Specialistično delo

**ANALIZA MOTIVACIJE IN ORGANIZACIJSKE KLIME
V MESTNI OBČINI NOVA GORICA**

Ljubljana, marec 2006

Alen Hladnik

IZJAVA

Študent Alen Hladnik izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.3.2006

Podpis: _____

VSEBINA

1. UVOD	1
1.1 Problematika specialističnega dela.....	1
1.2 Cilj in namen specialističnega dela	2
1.3 Metode dela	2
1.4 Struktura specialističnega dela	3
2. MOTIVACIJA IN ČLOVEŠKI VIRI	3
2.1 Motivacija.....	3
2.2 Motivi	5
2.3 Motivacija za delo	7
2.4 Človeški viri	8
2.5 Modeli ravnanja z ljudmi pri delu	9
3. MOTIVACIJSKE TEORIJE	11
3.1 Motivacijska teorija Maslowa	11
3.2 Leavittova motivacijska teorija	12
3.3 Vroomova motivacijska teorija	13
3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija	14
3.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela.....	14
3.6 Problemskomotivacijska teorija	15
3.7 Frommova motivacijska teorija.....	16
4. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN MOTIVIRANOST ZA DELO.....	16
4.1 Organizacijska klima.....	17
4.1.1 Vpliv organizacijske klime na uspešnost organizacije.....	18
4.1.2 Merjenje in spreminjanje organizacijske klime	20
4.2 Motivacijski dejavniki.....	23
4.2.1 Stalnost zaposlitve.....	23
4.2.2 Plača kot motivacija	24
4.2.3 Pohvale, nagrade in priznanja	26
4.2.4 Komuniciranje-obveščенost	27
4.2.5 Strokovno usposabljanje in izobraževanje	29
4.2.6 Organiziranost dela	30
4.2.7 Kariera in napredovanje	32
4.3 Vloga vodje v procesu motiviranja	33
4.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih.....	34
4.3.2 Nezadovoljstvo zaposlenih.....	37
4.3.3 Uničevanje motivacije.....	38
5. ANALIZA MOTIVACIJE IN ORGANIZACIJSKE KLIME V MESTNI OBČINI NOVA GORICA	39
5.1 Predstavitev organizacije Mestne občine Nova Gorica.....	39
5.2 Metodologija	44
5.2.1 Vprašalnik	44
5.2.2 Populacija.....	44

5.2.3	Potek raziskave	45
5.2.4	Statistična obdelava podatkov	45
5.3	Rezultati raziskave in interpretacija	46
5.3.1	Demografski podatki	46
5.3.2	Preučevane dimenzije organizacijske klime in motivacije.....	48
5.3.3	Zadovoljstvo z delom	49
5.3.4	Notranje komuniciranje in informiranje.....	52
5.3.5	Vodenje – neposredni vodja	53
5.3.6	Vodenje – top management	55
5.3.7	Odnos do organizacije	56
5.3.8	Medsebojni odnosi.....	58
5.3.9	Motivacija.....	59
5.4	Ugotovitve in predlogi za izboljšanje stanja.....	63
6.	SKLEP	67
7.	LITERATURA	69
8.	VIRI.....	71
	PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Mehanizem motiviranja	4
Slika 2: Primarne biološke potrebe	6
Slika 3: Primarne socialne potrebe	6
Slika 4: Sekundarni motivi	7
Slika 5: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije.....	12
Slika 6: Hackman-Oldhamov model	15
Slika 7: Organizacijska klima oziroma vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije	18
Slika 8: Struktura plač v podjetju	25
Slika 9: Skica organizacije po oddelkih	40
Slika 10: Struktura zaposlenih po spolu	46
Slika 11: Struktura zaposlenih po starosti	46
Slika 12: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe	47
Slika 13: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo	47
Slika 14: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto.....	48
Slika 15: Povprečne vrednosti preučevanih dimenzij organizacijske klime	49
Slika 16: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije <i>zadovoljstvo z delom</i>	50
Slika 17: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije <i>zadovoljstvo z delom</i>	51
Slika 18: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije <i>notranje komuniciranje</i> <i>in informiranje</i>	52
Slika 19: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije <i>vodenje – neposredni vodja</i>	54
Slika 20: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije <i>vodenje – top management</i>	55
Slika 21: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije <i>odnos do organizacije</i>	57
Slika 22: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije <i>medsebojni odnosi</i>	58
Slika 23: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije <i>motivacija</i>	60
Slika 24. Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije <i>motivacija</i> po spolu.....	61
Slika 25. Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije <i>motivacija</i> po stopnji izobrazbe	62

1. UVOD

Naraščajoči pritiski javnosti, globalizacija in prehod od proizvodne k storitveni in informacijski družbi, še posebej na področju dela, zahtevajo od zaposlenih tudi na področju javne uprave občutno večji prispevek. Organizacija bo v prihodnosti morala graditi svojo podobo na iznajdljivih posameznikih, maksimalno motiviranih za delo. Zaposleni za svojo produktivnost in motivacijo namreč potrebujejo občutek pripadnosti in pomembnosti, zavest, da so del tima, v katerem so pripravljeni dati vse od sebe. Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah vse bolj pridobivata na pomenu, saj prevladuje splošno mnenje, da je ravno zadovoljen človek s svojimi sposobnostmi pomemben vir pri doseganju uspešnosti organizacije. Večina organizacij si želi, da bi imela najboljše zaposlene, takšne ki bi svoje delo opravljali odgovorno, hitro in natančno ter tako prispevali k uspešnosti organizacije.

1.1 Problematika specialističnega dela

Če bo hotela poslovna, vladna ali neprofitna organizacija uspevati v prihodnosti, se bo morala lotiti korenitih sprememb. Njeni uslužbenci bodo morali ustvarjalno razmišljati, se samoiniciativno odzivati in se na različne načine povezovati med seboj. Za vse to je potrebna motivacija, ki pogojuje uspeh pri delu in karieri ter je le redko splet naključja. Navadno je rezultat trdega dela in prizadevanj visoko motiviranih posameznikov, ki se znajo, zmorejo in hočejo pravočasno programirati za uspeh. In to na svojstven, za njih specifičen način. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene za doseganje boljših in pomembnejših rezultatov dela (Treven, 1998, str. 106-107).

Maksimalno motiviran človek je pri svojem delu zagnan, govori o prihodnosti, gradi in načrtuje. Preteklost uporablja kot izkušnje za ugotavljanje ovir pri spreminjanju priložnosti v uspeh. Delo v njegovi sredini je prijetno, saj kaže veliko veselja do življenja. Zanj ni nič nemogoče, zato se sploh ne ukvarja z razmišljanjem, česa ne more storiti, marveč za vsako stvar najde najboljši možni način uresničitve (Denny, 1997, str. 15).

Ker so ljudje različni in jih motivirajo različne stvari, potrebujejo tudi različne metode, spodbude in nagrade. Posamezniki, ki so ambiciozni, motivirani, zavzeti ter so pripravljeni in sposobni se maksimalno angažirati pri delu, zahtevajo motivacijske spodbude – nagrade po svojem okusu, ki jim ustrezajo v določenem trenutku. Pri tem gre lahko za osebne pohvale, priznanja za dosežke, privilegije, zaupanje in osebni razvoj. Ne smemo zanemariti tudi odnose med sodelavci, odnose z nadrejenimi, možnost napredovanja, stalno izobraževanje in usposabljanje, varnost zaposlitve itd. (Lipičnik, 1998, str. 192).

Dejstvo, da samo motiviran delavec lahko dosega pričakovane rezultate, je znano že dolgo in vsem. Vpliv neposrednega vodje pri tem je zelo pomemben in ga ni mogoče nadomestiti

z nobenim drugim mehanizmom. Pravi vodja lahko z ustreznim vodenjem zgladi marsikatero sistemsko pomanjkljivost.

Stereotipno je razmišljanje, da imajo vodje splošne, nekakšne univerzalne lastnosti. Managerji, ki hočejo in zmorejo uspešno voditi ljudi, so in morajo biti sposobni pravočasno zaznati ključne spremembe v medčloveških odnosih ter se moralno in etično odzvati nanje. Znajo in zmorejo prisluhniti svoji okolici in analizirati vse, kar so izvedeli. Nekateri prisegajo na prijaznost in zaupanje, drugi na dostopnost vsem zaposlenim, vsi pa se strinjajo, da dobri odnosi tako s sodelavci kot tudi s poslovnimi partnerji usmerjajo uspešnost organizacije. Ker mora posameznik delati, da preživi, je normalno, da veliko časa preživi na delovnem mestu oz. v organizaciji, kjer je zaposlen. Bistveno je, da je z delom, ki ga opravlja zadovoljen. Samo zadovoljni delavci jo lahko peljejo naprej (Uhan, 2000, str. 21-22).

Motiviranje zaposlenih je ključni dejavnik za doseganje dobrih poslovnih rezultatov organizacije. Motivirani zaposleni so lahko najpomembnejše skrite rezerve organizacij. Najbolj motivirani za delo so posamezniki, ki svoje delo obravnavajo kot pomembno poslanstvo in so se mu pripravljene popolnoma posvetiti in ne podrediti. Osnovna vloga poslanstva se zrcali v dejstvu, da posamezniku pomaga identificirati bistvo njegovega dela – zakaj počne ravno tisto, s čimer se ukvarja.

1.2 Cilj in namen specialističnega dela

Namen specialistične naloge je preučitev in analiza motivacije in organizacijske klime zaposlenih v Mestni občini Nova Gorica (v nadaljevanju MONG) ter predlagati možnosti za izboljšave glede na ugotovljeno stanje. V specialistični nalogi sem v teoretičnem delu predstavil predvsem različne motivacijske teorije in motivacijske dejavnike ter opredelil pojem organizacijske klime, ki je pomembna pri dvigovanju storilnosti zaposlenih. V empiričnem delu sem z analizo vprašalnika pridobil podatke za raziskovanje problematike motivacije in organizacijske klime zaposlenih v MONG ter prišel do določenih spoznanj, dejstev in znanj, na podlagi katerih sem podal predloge, ki bodo vodstvu v pomoč pri izboljšanju stanja. Splošna trditev v nalogi je, da je organizacija lahko uspešna, če motivira zaposlene in skrbi za dobro organizacijsko klimo na načine, ki zagotavljajo obojestransko zadovoljstvo. Le motiviran in zadovoljen delavec je lahko tudi uspešen delavec.

1.3 Metode dela

Specialistično delo temelji na teoretični opredelitvi motivacije in dejavnikov organizacijske klime v prvem delu ter raziskavi, s pomočjo katere sem prišel do določenih zaključkov v drugem delu naloge. Med vse zaposlene delavce MONG-a sem razdelil anketni vprašalniki, ki sem ga povzel po različnih virih in literaturi oziroma ga tudi sam delno prilagodil. Ne glede na občutljivost teme sem predvidel, da bom dobil vsaj 50%

vrnjenih izpolnjenih vprašalnikov. Na podlagi rezultatov ankete, ki sem jih dobil z obdelavo podatkov, sem lahko podal določene zaključke, ki bodo služili vodstvu pri izboljšanju oziroma ohranjanju ugotovljenega stanja.

1.4 Struktura specialističnega dela

Specialistično delo sem v grobem razdelil na dva vsebinska dela, teoretični in empirični. Po uvodnem delu sledi opredelitev človeških virov, motivacije in motivacijskih teorij ter organizacijske klime. V teoretičnem delu naloge sem predstavil najnovejša dognanja domačih in tujih strokovnjakov, ki se ukvarjajo s preučevanjem tovrstne problematike, pri čemer sem uporabil metodi deskripcije in klasifikacije. Opredelil sem tudi vlogo vodje pri zagotavljanju dobre delovne klime in motiviranosti zaposlenih.

Teoretičnemu delu sledi empirični del, v katerem sem najprej predstavil organizacijo in organiziranost MONG-a. V nadaljevanju je predstavljena raziskava med zaposlenimi v MONG-u, ki je opravljena predvsem s pomočjo vprašalnika, pa tudi pogovorov in pregleda dokumentacije. V zadnjem delu naloge sem podal predloge za izboljšanje tistih dimenzij organizacijske klime in motivacije zaposlenih, za katere sem s pomočjo analize ugotovil, da so slabše ocenjene.

Specialistično delo sem zaključil s sklepnim povzetkom ključnih ugotovitev. Na koncu sem navedel še uporabljene vire in literaturo.

2. MOTIVACIJA IN ČLOVEŠKI VIRI

Beseda motiv izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni »gibati se« oziroma širše »nagib, pobuda za kaj, vzrok, razlog, namen, glavna – vodilna misel«. Motivacijo izpeljemo kot glagol iz besede motiv in pomeni navajanje pobud, razlogov, utemeljitev (Verbinc, 1989, str. 467). Leksikon psihologije pojasnjuje motivacijo kot obnašanje usmerjeno proti nekemu cilju, ki zbudi potrebe izzvane v človeku, razlog obnašanja je zadovoljevanje teh potreb. Mathis in Jackson menita, da gre za izpeljanko besede motiv, ki pomeni emocijo ali potrebo človeka, ki ga prisili v akcijo (Marušič, 2001, str. 247-248). Človeške vire opredeljuje človek posameznik, ki je skupaj z njegovimi zmožnostmi bistveni sestavni del vsakega dogajanja.

2.1 Motivacija

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, da človek deluje. Predstavlja pripravljenost vložiti trud

za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan, 2000, str. 11).

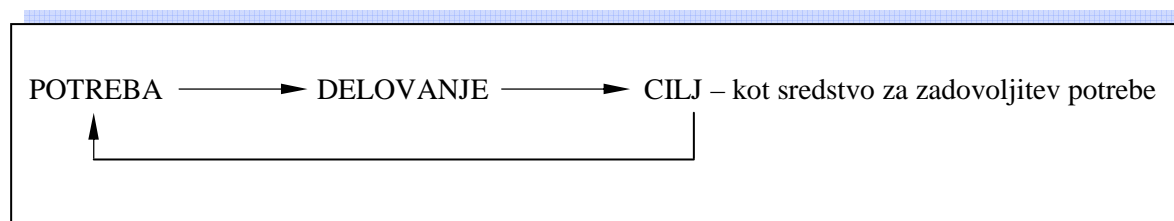
Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v naši zeleni smeri (Keenan, 1996, str. 5). V resnici pa je motivacija preprost pojem, saj zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Mnogo težje je odgovoriti na vprašanje, kako doseči, da bo njihovo delovanje usklajeno s potrebami podjetja, saj tisto, kar moramo storiti, da pri drugih spodbudimo in ohranjamo motiviranost, ni tako preprosto.

V povezavi organizacije in motivacije zasledimo dva pomena izraza motiviranja (Treven, 1998, str. 106):

- prvi pomen označuje motivacijo kot eno izmed strategij managementa ;
- drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, duševno stanje posameznika.

Stara psihološka teorija pripoveduje, da je človek srečen samo takrat, kadar je v stanju popolnega duševnega ravnovesja in so zadovoljene vse njegove potrebe. Motivacijska struktura bo v družbi zaradi prepletanja, to je medsebojnega podpiranja ali omejevanja ciljev posameznikov, določala, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi (Uhan, 2000, str. 27). Mehanizem motiviranja lahko predstavimo s sliko (glej Sliko 1).

Slika 1: Mehanizem motiviranja



Vir: Uhan, 2000, str. 27.

Interesi ljudi, njihovi cilji in potrebe so določeni glede na psiho in fiziologijo posameznika, glede na njegovo znanje in načine, kako ga uporabi za oblikovanje cilja in glede na razmerja med interesi in cilji posameznikov (Uhan, 2000, str. 27).

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena od ene ali večjih potreb, ki usmerjajo aktivnost posameznika k želenemu cilju – sredstvu za zadovoljitev potreb oziroma k individualnemu cilju posameznika. To se pravi, da potrebujemo za akcijo

oziroma delovanje človeka najprej potrebo. »Potreba je močan notranji občutek nečesa v organizmu« (Lipičnik, 1998, str. 415).

2.2 Motivi

Motiv spodbudi človeka ali skupine ljudi k določenemu dejanju, ki povzroči pomembne posledice za človeštvo bodisi v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb in drugod (Uhan, 2000, str. 30).

Glede na vlogo motivov, ki jo imajo v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive (Lipičnik, 1998, str. 156). Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Gre za biološke in socialne motive, ki ogrožajo obstoj organizma, če niso zadovoljeni. Sekundarni motivi so tisti, ki povzročajo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja, če niso zadovoljeni.

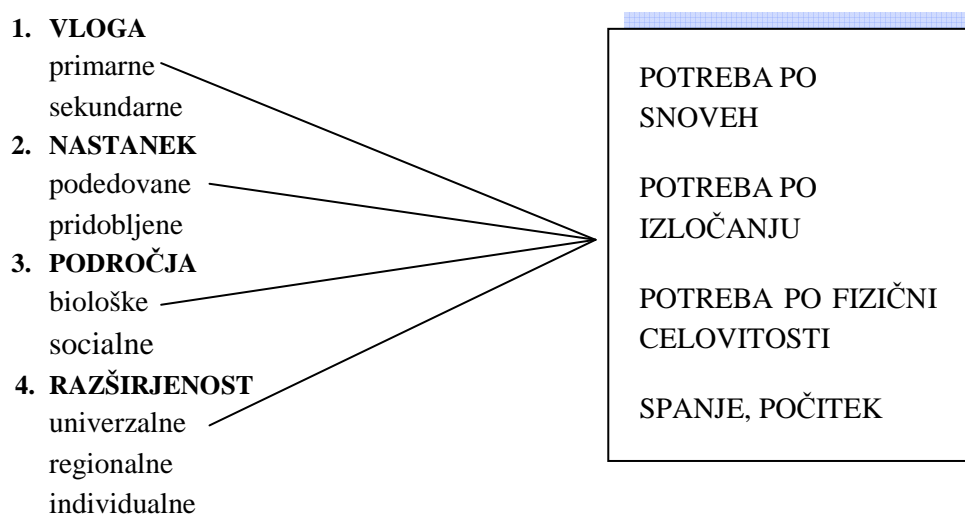
Glede na nastanek motivov v človeku jih lahko ločimo na podedovane in pridobljene. Podedovane motive prinese človek s seboj na svet, pridobljene pa pridobi v življenju.

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo motive na univerzalne, regionalne in individualne. Univerzalni motivi se pojavljajo pri vseh ljudeh, regionalne srečamo pri določeni skupini oseb na določenem območju, individualni pa se pojavljajo samo pri posameznikih (Lipičnik, 1998, str. 156-157).

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost se uporabljajo pri oblikovanju treh motivacijskih skupin. Prvo motivacijsko skupino predstavljajo primarne biološke potrebe (glej Sliko 2, na str. 6). Ta skupina motivov zajema motive, ki morajo biti zadovoljeni, sicer lahko človek kot organizem propade.

Motivi se nanašajo na biološko zgradbo človeka in vsebujejo podedovane motive, ki so značilni za vse ljudi in so zaradi tega tudi univerzalni. Na te motive je nemogoče vplivati zavestno in jih je preprosto potrebno zadovoljiti (Lipičnik, 1998, str. 157).

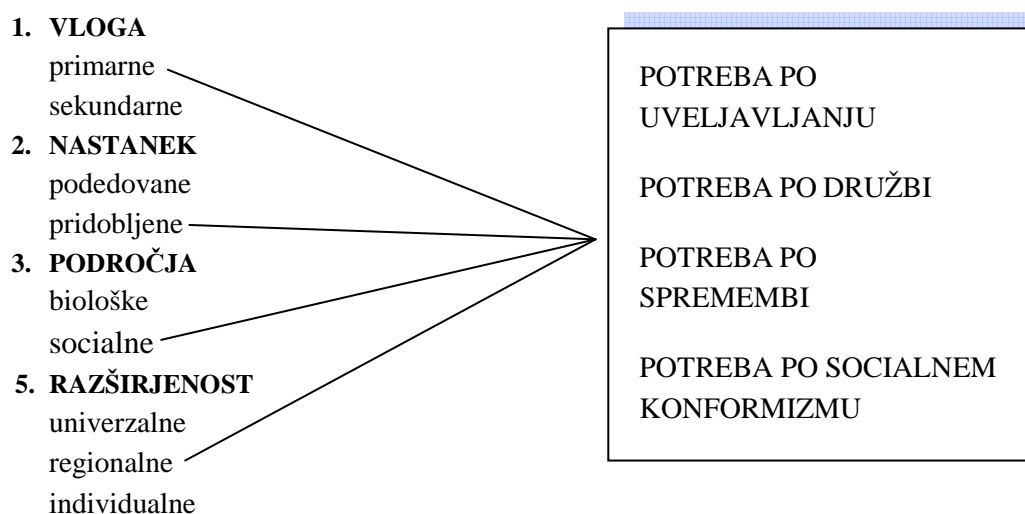
Slika 2: Primarne biološke potrebe



Vir: Lipičnik, 1998, str. 157.

Drugo motivacijsko skupino predstavljajo primarne socialne potrebe (glej Sliko 3). Tudi ti motivi so primarni, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno potrebno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. V glavnem so pridobljeni in se jih je človek navzel iz svojega okolja iz mladosti. To je privedlo do sklepa, da okolje lahko vpliva na nastanek motivov, zaradi regionalne razširjenosti pa je odvisna različnost teh motivov. Na to skupino motivov lahko vplivamo zavestno in tako lahko zavestno spreminjamo obnašanje ljudi v družbi. Spreminjanje obnašanja je v veliki večini odvisno od regionalnosti (Lipičnik, 1998, str. 158).

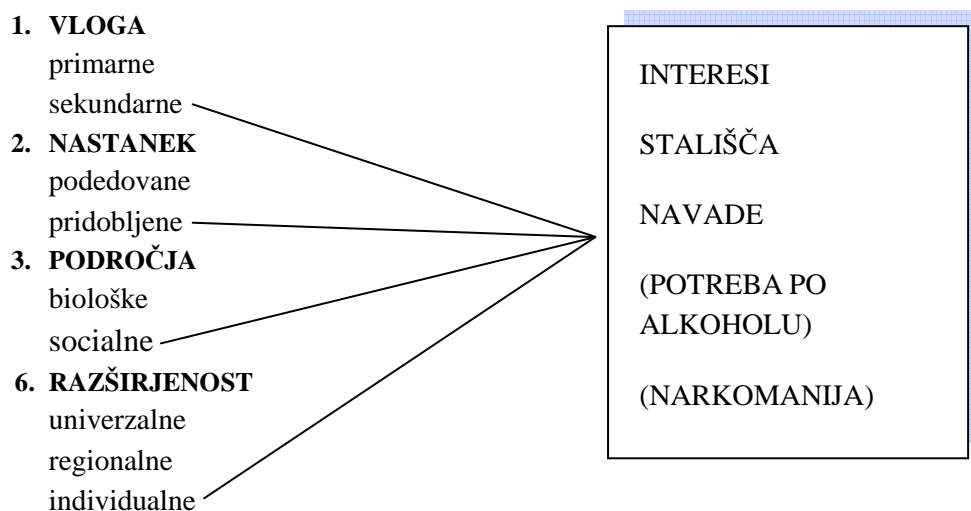
Slika 3: Primarne socialne potrebe



Vir: Lipičnik, 1998, str. 158.

Tretjo skupino predstavljajo sekundarni motivi ali potrebe (glej Sliko 4). V tej skupini se pojavljajo motivi, ki so nezaželeni. Ravno to dokazuje, da je za to skupino značilno, da so motivi individualnega značaja, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Čeprav njihova nezadovoljitev ne ogroža obstoja organizma niti biološko niti socialno, je lahko za posameznike, ki imajo te motive, neprijetno, če jih ne morejo zadovoljiti (Lipičnik, 1998, str. 159).

Slika 4: Sekundarni motivi



Vir: Lipičnik, 1998, str. 159.

2.3 Motivacija za delo

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja mora razumeti potrebe in motive posameznikov. Tako lahko predvidi vedenje zaposlenih in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni sami želijo delati. Rezultati, ki jih prinaša delo z motiviranimi posamezniki, so (Keenan, 1996, str. 62):

- delo je opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih;
- ljudje radi opravljajo svoje delo in se počutijo koristne;
- delajo trdo, ker hočejo sami opraviti svoje delo;
- potreben je manjši nadzor kot sicer, saj bodo izvedbo spremljali za to zadolženi posamezniki;
- zavest je visoka, kar v okolici ustvarja odlično delovno ozračje.

Razlikovati med motivacijo in manipulacijo s stališča vodenja ima velik pomen (Denny, 1997, str. 10):

- motivacija pomeni, da pripravimo nekoga, da nekaj naredi, ker sam hoče to narediti;
- manipulacija pa je, ko nekoga pripravimo, da nekaj stori, ker mi tako hočemo.

Na posameznike lahko delujemo z notranjimi in zunanji viri motivacije. Zunanja ali ekstrinzična motivacija je tista, ki najde podkrepitev v zunanjih nagradah, odvisna je od okolja in je del delovne situacije. Ekstrinzična nefinančna motivacija je tista, ki dela človeka pomembnega. Lahko jo dosežemo direktno s priznanji, razvojem zmožnosti, usposabljanjem in kariernimi priložnostmi.

Notranja motivacija je tista, ki najde podkrepitev sama v sebi in izvira iz doživljanja dela. Do nje pride z zadovoljitvijo individualnih potreb po dosežkih, odgovornosti, vsestranskosti, izzivalnosti, vplivu in odločanju.

Denarne spodbude so močni, vendar zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Dolgoročno zaposlenih ni mogoče motivirati od zunaj. Pri zaposlenih moramo doseči stanje notranje motiviranosti, ko sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih ciljev. Ljudje so delavni, odgovorni, delovnim nalogam in izzivom se ne izogibajo, če je njihovo delo cenjeno in delovno okolje prijetno ter jim omogoča zadovoljevanje višjih potreb. Če zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in vizije podjetja ter potem samostojno odločajo, kako jih bodo dosegli, bo njihova zavzetost za delo precej večja, kot če jim vodja natančno določi kaj, kako in kdaj naj delajo (Zupan, 2001, str. 60; Lipičnik, 1995, str. 46).

Na podlagi stopnje motiviranosti lahko zaposlene v podjetju razvrstimo v štiri skupine (Uhan, 2000, str. 28):

- na tiste, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa (identifikacija s podjetjem, prostovoljna izmenjava ciljev posameznika z zaželenimi cilji podjetja);
- na tiste, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu (adaptacija – posameznik se združi s podjetjem v upanju, da bo vplival na njegove cilje in jih zblížal s svojimi);
- na tiste, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživljanje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem (denarna motivacija);
- na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo podjetje, v katerem delajo, to so fluktuirajoči delavci (cilje organizacije zasledujejo s prisilo).

Podjetje lahko doseže svoje začrtane cilje le z velikim deležem delavcev v prvih dveh skupinah.

2.4 Človeški viri

Človeške zmožnosti so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti. Zato govorimo o človeških zmožnostih v širšem smislu, ki so zelo raznovrstne in se nanašajo na različna področja človeškega življenja. Tako govorimo o psihičnih, fizioloških in fizičnih

zmožnostih. Ko govorimo o človeških zmožnostih v ožjem smislu, imamo v mislih večinoma sposobnosti, znanje in motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 27-28).

Ne glede na to, kakšne in koliko zmožnosti lahko najdemo pri človeku, so za organizacije in vedenje ljudi v njih odločilne: sposobnosti, znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti.

Sposobnosti so človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo predvsem v kombinaciji z znanjem.

Znanje je del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov, takšnih ki jih je človek že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek to znanje pridobil, mu večinoma pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami.

Spretnosti so večinoma zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično odzivanje na težave. Čeprav izraz spretnosti uporabljamo v različnih pomenih, je izraz večinoma rezerviran za motorično področje.

Osebnostne lastnosti so človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji. V tem primeru gre za značaj, temperament, ipd., ki nastopajo kot katalizatorji pri človekovem odzivanju, vendar sami po sebi ne rešujejo težav. Tako pojmovanje osebnostnih lastnosti je ozko. Pojmovanje osebnostnih lastnosti v najširšem smislu bi vključevalo vse človekove lastnosti, od sposobnosti do osebnostnih lastnosti v ožjem smislu, torej človekove zmožnosti na splošno.

Vsak posameznik je edinstven. Prav zato so sposobnosti, znanje, spretnosti ter osebnostne lastnosti pri vsakem posamezniku različne. Za organizacijo je pomembno, da vse te zmožnosti čim bolj izkoristi v svoj prid. Menim, da bi morala vsaka organizacija vedeti, kakšne zmožnosti ima posamezen zaposleni ter jih zabeležiti v njegovo osebno mapo.

2.5 Modeli ravnanja z ljudmi pri delu

Kot navaja Lipičnik (1998, str. 29-31) so avtorji Driver, Coffey in Browen (1988) proučevali načine ravnanja z ljudmi ali načine izrabe njihovih zmožnosti. Pri tem so odkrili šest modelov.

Administrativni model

Za model je značilno vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih. Izraba človeških zmožnosti je pasivna oblika, ki operira s papirnati rutinskimi nalogami in je vsa okovana v razna pravila. Delovanje je omejeno zgolj na

zbiranje podatkov o delavcih. Zgodovinsko gledano je mnogo kadrovskih služb začelo s tem modelom, mnoga majhna podjetja pa to počno še danes.

Legalni model

V tem modelu je ravnanje z ljudmi zakonsko določeno. Precej dolgo zakonsko zgodovino ima postopek sklepanja delovnega razmerja. Pri tem gre za definiranje odnosa med delodajalcem in delojemalcem. Ravnanje z ljudmi je torej omejeno na izvajanje pravil s področja delovno pravne zakonodaje.

Finančni model

V ospredju tega koncepta ravnanja z ljudmi je vprašanje, koliko človekove zmožnosti stanejo. Med pomembnejše stroške všteto zavarovanje, zdravstvo, pokojninsko zavarovanje, življenjsko zavarovanje itd. Naloga tistih, ki se ukvarjajo z ljudmi, je po tem modelu najti možnost glede na optimalnost stroškov oziroma ustrezne človeške zmožnosti, ki najmanj stanejo.

Vodstveni model

Sam naslov modela pove, da je ravnanje z ljudmi osredinjen na vodenje in vodje. Model se je razvijal v dve smeri.

- V prvi smeri naj bi tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, razumeli probleme dela in produktivnost ter naj bi izvajalskim vodjem, ki nimajo pooblastil za delo z ljudmi, svetovali, kako naj rešujejo probleme. To naj bi počeli, kadar bi prišlo do težav.
- V drugi različici pa imajo izvršni vodje precej pooblastil za delo z ljudmi, vendar premalo znanja. Zato posebne kadrovske službe ali posebej za to organizirani izobraževalni centri izobražujejo vodje in jim skušajo privzgojiti potrebno znanje za delo z ljudmi.

V mnogih podjetjih je dala najboljše rezultate kombinacija obeh smeri tega modela.

Humanistični model

Osrednja ideja tega modela je, da morajo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi potenciali, razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe so usmerjene v posameznike in jim pomagajo, da ti maksimalno razvijejo svoje zmožnosti in kariero. Model temelji na McGregorjevi teoriji »Y« in se odraža v rasti organizacij na osnovi izobraževanja in razvoja njihovih kadrov.

Posebne strokovne službe naj bi se ukvarjale s senzitivnimi treningi, načrtovanjem kariere, kakovostjo dela in prostega časa, sociotehnično podobo dela, samooblikovanjem delovnih skupin itd.

Vedenjsko - spoznavni model

Po tem modelu želijo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, vključiti in izkoristiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi (psihologija, sociologija itd).

Pri tem jih vodi osnovno izhodišče, da je mogoče tovrstne ugotovitve uporabiti v povsem praktične namene. Model ima svoje začetke v letih 1920 do 1939, ko so kadre skušali izbrati s testi. Model torej temelji na resničnih znanstvenih ugotovitvah, ki se zrcalijo v tehniki povratne informacije, načrtovanje kariere itn.

Vsi modeli, ki nakazujejo način ravnanja z ljudmi, se na prvi pogled zdijo kot razvojni mejniki posameznih obdobij. Tako se ni mogoče znebiti vtisa razvojne sestavine (Lipičnik, 1998, str. 29-31).

Skozi leta so se torej izoblikovali številni modeli ravnanja z ljudmi pri delu. V praksi so ti modeli prepleteni. Na začetku, ko se posameznika na novo zaposli, se vedno zbira podatke o njem, njegovi izobrazbi ter tudi ostale podatke. Ravno tako je treba zakonsko določiti odnos med delojemalcem in delodajalcem. Seveda je logično, da organizacija gleda na zaposlenega tudi s finančnega vidika. Pri delu se je težko izogniti vodstvenemu modelu, saj je prisoten pri vsakem razmerju nadrejeni – podrejeni. Menim, da se vsaka organizacija poslužuje zgoraj naštetih modelov. Številne organizacije, ki se zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih, pa svoje zaposlene spodbujajo k razvijanju njihovih zmožnosti, razvijanju kariere, izobraževanja itd.

3. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Obstajajo številne motivacijske teorije, ki različno določajo motivacijske dejavnike. V vseh teorijah skušajo ugotoviti, na kaj se ljudje odzivajo oziroma kaj posameznika spodbuja k delu. V nadaljevanju sem izbral nekaj tistih, ki se najpogosteje uporabljajo. Teorije skušajo razložiti človekov odnos do dela in podati odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo.

3.1 Motivacijska teorija Maslowa

Pri proučevanju teorije človeške motivacije je Abraham Maslow menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Njegov pogled temelji na petih sklopih potreb, ki sestavljajo hierarhijo. Avtor navaja princip, ki deluje znotraj hierarhije potreb. Ta omogoča prehode od nižjega k višjemu, ko je nižji sklop potreb relativno zadovoljen. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive, ker mu omogočajo preživetje, ki jih pogosto imenujemo fiziološke potrebe. V nadaljevanju si višje potrebe sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, sledi potreba po ugledu oziroma samospoštovanju in kot najvišja v verigi potreb je zadovoljevanje želje po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti, ki jo imenujemo želja po samopotrjevanju (Lipičnik, 1998, str. 164 in Maslow, 1943, str. 370-396). Ko posameznik zadovolji en nivo potreb, se aktivira višji nivo, dokler niso vse zadoščene.

Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ob njej se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 2000, str. 23).

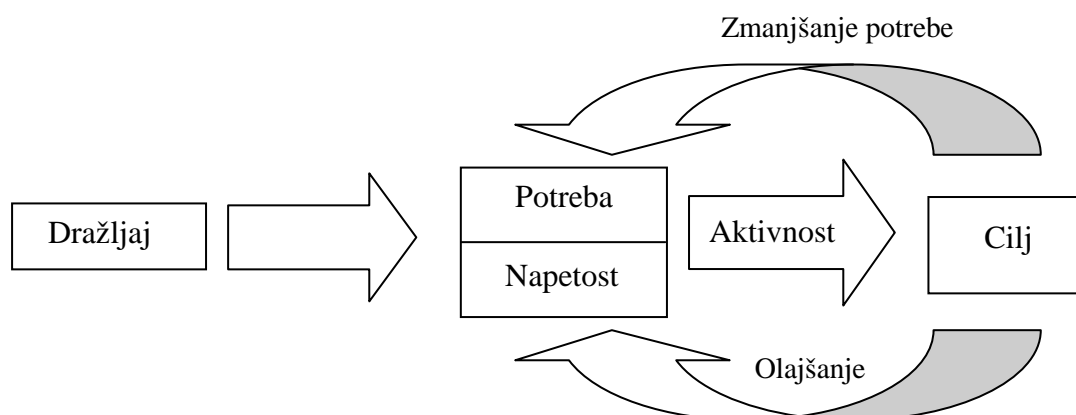
S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je to pomembno, da bodo delavcem lahko pomagali.

Teorija je uporabna za managerje, saj lahko z njo na podlagi vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih.

3.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno. Njegov model je prikazan na sliki (glej Sliko 5).

Slika 5: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije



Vir: Lipičnik, 1998, str. 166.

Njegova shema pomaga razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Če hoče manager doseči določeno reakcijo pri zaposlenem, mu mora omogočiti doseganje cilja na osnovi katerega bo le-ta kasneje doživel olajšanje in s tem sprožil zeleno delovanje oziroma aktivnost pri zaposlenih. Dražljaj, ki pomeni v tem modelu spremembo v okolju ali osebi, povzroča neko potrebo, ki je sprožilec celotnega procesa in kot taka predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost zaradi nekega pomanjkanja. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo veskozi spremlja. Gre za zavestno, emocionalno izražanje potrebe, saj potrebo čutimo kot nemir, neprijetnost, živčnost, lahko tudi z odtenkom prijetnega občutka. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje in vedno zmanjša napetost. Aktivnost povzročata tako potreba kot napetost skupaj. Končna faza v Leavittovem motivacijskem

modelu je olajšanje. To je faza, ko človek natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1999, str. 167).

Uporabnost Leavittove motivacijske sheme pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo postavljanja ciljev mogoče sprožiti željeno reakcijo (Lipičnik, 1998, str. 167).

3.3 Vroomova motivacijska teorija

Imenujejo jo tudi teorija pričakovanja in spada med instrumentalne teorije (Lipičnik, 1998, str. 167-168). Po tej teoriji je odvisna intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem, da bo sledila njegovemu vedenju določena posledica, drugi se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Prizadevanja in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica vedenja, ki je po njegovem prepričanju zanj najbolj koristna. Vroom je oblikoval modele in poskušal razložiti zadovoljstvo zaposlenega z delom, motivacijo in učinkom nanj, kjer je uporabil tri izhodiščne pojme (Lipičnik, 1998, str. 167-168):

- **valenca** je privlačnost cilja ali usmerjenost posameznika k cilju;
- **instrumentalnost** je povezava med ciljema;
- **pričakovanje** je prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja.

Izhodišče teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih podjetja, v katerem se izvaja delovni proces in cilji zaposlenih, ki delajo v tem podjetju. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna. Vroom razlikuje v svoji teoriji individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja so institucionirani, predpisani in preko njih lahko dosega zaposleni svoje individualne cilje. Cilji podjetja so npr. visoka realizacija, majhni stroški ipd. Z uresničitvijo navedenih ciljev lahko zaposleni dosežejo svoje cilje, kot so višja plača, boljši delovni pogoji. Preko ciljev podjetja bodo zaposleni dosegali svoje cilje le v primeru, če nimajo na voljo kakšne enostavnejše možnosti za realizacijo individualnih ciljev. Delavca je mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi rad on, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega.

Vroomova teorija je tako uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Uhan, 2000, str. 26). V praksi nam ta model pomaga pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanji posameznika (Lipičnik, 1998, str. 167-168).

3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Herzberg je v svoji študiji spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in ugotovil, da lahko vse motivacijske dejavnike razdelimo v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je s preučevanjem ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor (Lipičnik, 1998, str. 168).

Iz Herzbergove študije se je izkazalo, da so največje zadovoljstvo povzročili tako imenovani notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost že sami po sebi. To so predvsem (Svetlik, 1998, str. 152-153):

- delovni dosežki;
- priznanje za opravljeno delo;
- delo samo po sebi;
- odgovornost pri delu;
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji;
- osebna rast.

Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov:

- ustrezne politike in upravljanja v organizaciji;
- ustreznega vodenja;
- dobrih delovnih razmer;
- ustrezne plače in
- dobrih odnosov s sodelavci.

Dvofaktorska teorija je pomembna iz dveh razlogov. Uspela je omajati prepričanje managerjev, da je denar vedno primarni motivator, poleg tega pa je sprožila veliko interesa za oblikovanje dela na način, ki bi spodbujal notranje zadovoljstvo in notranjo motivacijo s pomočjo procesa obogatitve dela.

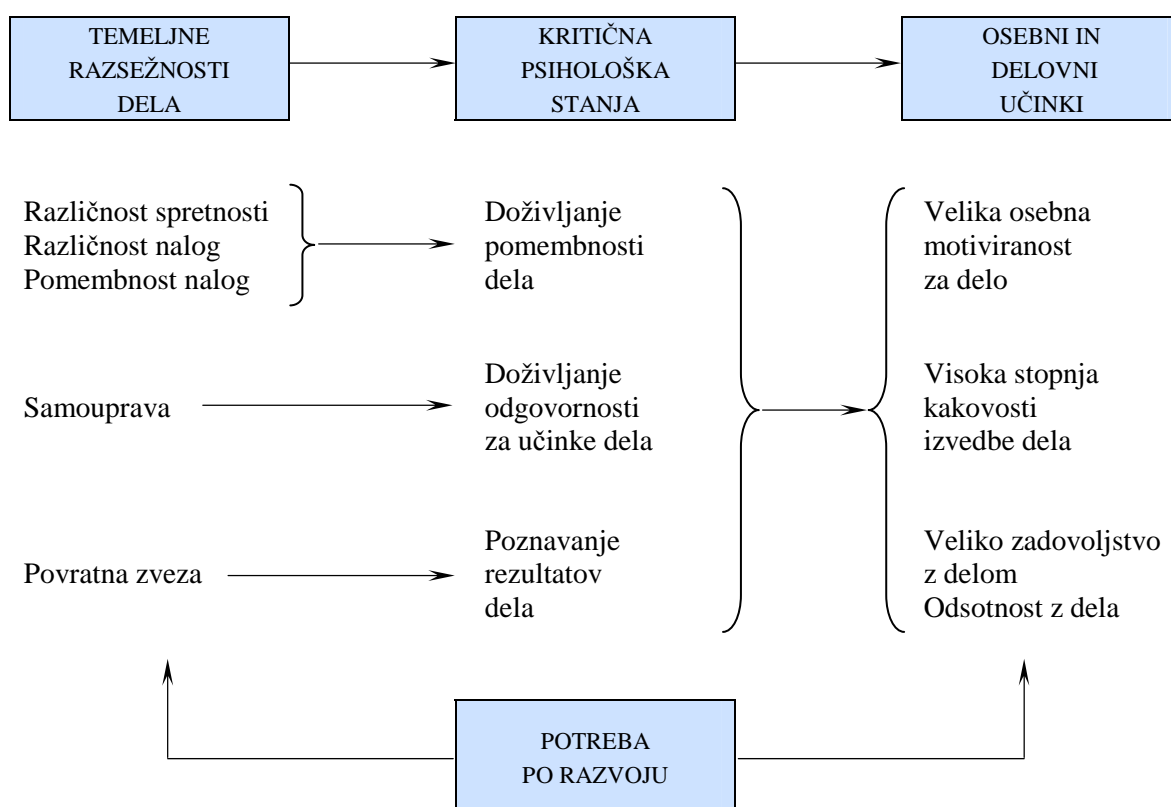
3.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela izhaja iz Herzbergovih ugotovitev in poizkuša ugotoviti, kako lahko manager spremeni značilnosti dela, da bo s tem motiviral zaposlene in jim omogočil zadovoljstvo. Model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Vse te tri okoliščine morajo biti na visokem nivoju, če hočemo visoko motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 169-

170). V sliki (glej Sliko 6) prikazujem vse tri kritične psihološke okoliščine in njihov vpliv na zaznavanje dela posameznika.

Če posameznik, ki je zaposlen v podjetju, doživi pomembnost dela, zazna, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti povzroči občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pomaga zaposlenemu spoznati raven svoje uspešnosti. Vsi ti elementi skupaj vplivajo na veliko motiviranost zaposlenih za delo (Lipičnik, 1998, str. 169-170), kar organizaciji prinaša pozitivne rezultate.

Slika 6: Hackman-Oldhamov model



Vir: Treven, 1998, str. 120.

3.6 Problemskomotivacijska teorija

Situacija, ki je neprijetna in bi jo želeli spremenili, ljudje radi razglasijo za problem. Problem lahko definiramo kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k reševanju.

Tako sta problem in problemska situacija sili, ki v človeku aktivirata potrebo po reševanju problema. Čeprav ljudje svoja hotenja nadzorujejo, jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih pogojev, ali jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje težko naletijo na probleme, saj se jih ne zavedajo.

Problemskomotivacijska teorija je vodilnim delavcem uporabna predvsem zato, ker skuša zaposlenim izpostaviti pomembnost reševanja problemov, saj je to eden od načinov, da pridejo do kvalitetnih rešitev. Managerji bi bili uspešnejši, če bi skušali ljudem probleme delati in jih ne le reševati, kar še ne pomeni, da lahko sprožamo tudi napačne in škodljive probleme (Lipičnik, 1998, str. 170).

3.7 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm se je ukvarjal s problematiko, zakaj ljudje delajo. Pri tem je ugotavljal, da nekateri ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, drugi pa zato, ker bi radi nekaj postali oz. bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin (»biti«), drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi itd. (»imeti«), kar kaže na dve skrajni obliki iste lestvice.

Teorija je zelo uporabna managerjem pri izbiri orodja za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnim orodjem. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa z nematerialnim orodjem npr. z napredovanjem. Smisel poznavanja teorije je v pravilnem izbiranju pravega motivacijskega orodja za vsakega delavca posebej (Lipičnik, 1998, str. 170-171).

Če povzamem poglavje o predstavljenih motivacijskih teorijah ugotovim, da so avtorji pri izoblikovanju teorij skušali ugotoviti, kaj je tisto, kar pripravi posameznika k delu. Menim, da je vsekakor potrebno zadovoljiti primarne oziroma osnovne potrebe. Šele ko so te zadovoljene, si posameznik želi tudi nekaj postati (ugled, samouresničevanje).

4. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN MOTIVIRANOST ZA DELO

Še pred kratkim so zaposleni izbirali službe predvsem po zaslužku – plači, ki so jo prejeli za opravljeno delo, v zadnjem času pa vse pogosteje slišimo, da postaja zadovoljstvo na delovnem mestu pomembnejši element. Človek je družabno in socialno bitje in to lastnost izraža že med opravljanjem dela na delovnem mestu. Pozornost sodelavcev, pohvale nadrejenega in občutek pripadnosti kolektivu so tiste "iskrice" na delovnem mestu, ki pripomorejo k temu, da služba ni le vsakodnevno stremljenje k zaslužku. Vsakdo občuti veselje po dobro opravljeni nalogi, zadovoljstvo pa je še toliko večje, če ga je mogoče deliti s sodelavci in nadrejenimi.

4.1 Organizacijska klima

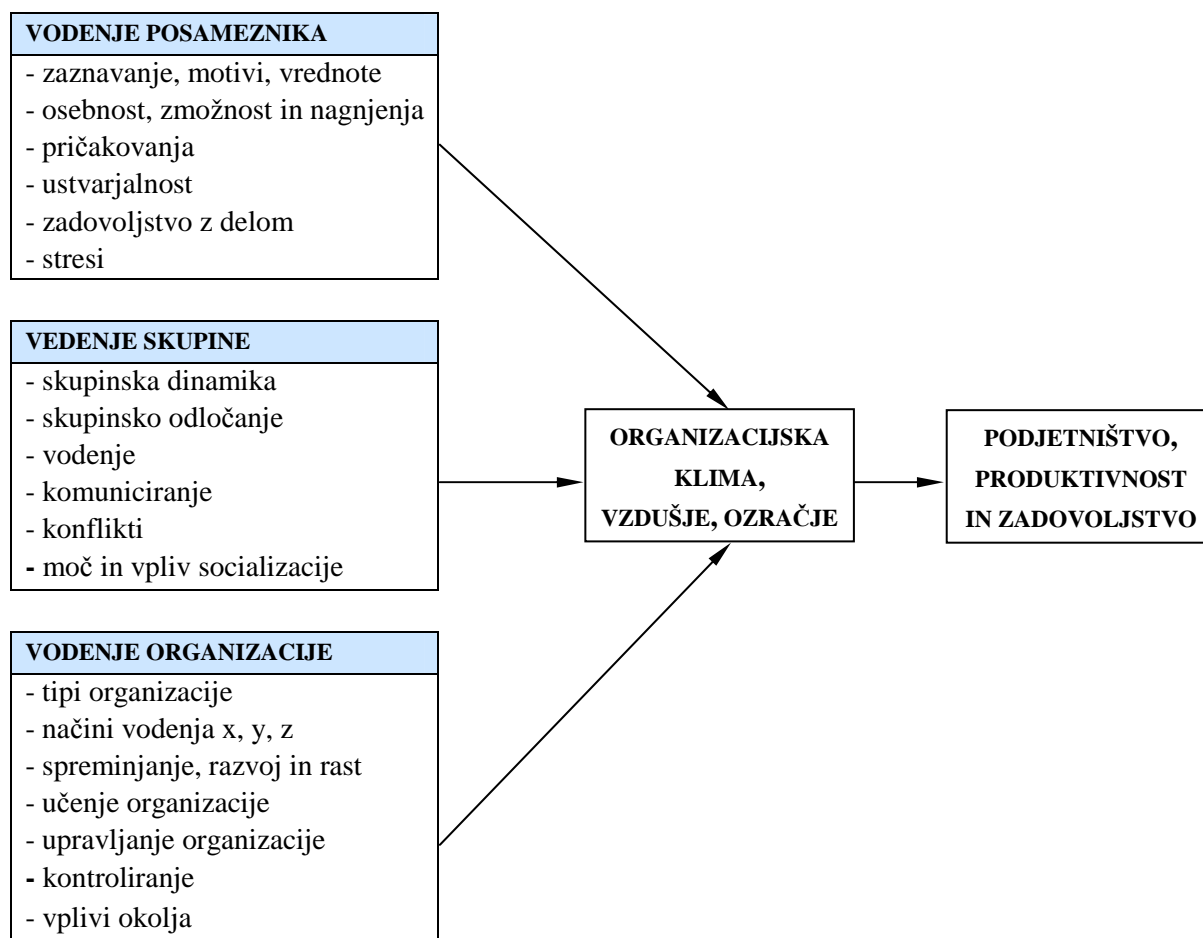
Organizacijska klima je pojem, s katerimi ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v organizaciji. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako so tudi visoko produktivni in organizacija se hitro razvija. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi porajajo napeta vzdušja, splošno nezadovoljstvo, ukvarjanje z notranjimi problemi, konflikti in kot posledico tega nizko produktivnost.

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi.

Lipičnik (1998, str. 74) je označil klimo kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Združbe se torej ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Govorimo o razlikah, povezanih s psihološko strukturo.

Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov (glej Sliko 7, na str. 18). Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij, je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in je vir vzpodbud za usmerjanje aktivnosti (Možina, 1994, str. 146).

Slika 7: Organizacijska klima oziroma vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije



Vir: Možina, 1994, str. 147.

Če združimo do sedaj predstavljene definicije, lahko ugotovimo, da je organizacijska klima skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov v organizaciji. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Skratka, gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovih interakcij. Klima predstavlja trenutno stanje v organizaciji in jo proučujemo s pomočjo vprašalnikov. Pomaga nam razlagati različnost človekovega vedenja v organizaciji, kar služi za usmerjanje aktivnosti zaposlenih. Zato si podjetja prizadevajo ustvariti takšno klimo, ki bi nudila najboljše poslovne rezultate, torej klimo, ki bi jo lahko označili za pozitivno.

4.1.1 Vpliv organizacijske klime na uspešnost organizacije

Tradicionalno spremljanje uspešnosti podjetij poznamo iz obdobja množične proizvodnje visoko standardiziranih izdelkov, stabilnih in predvidljivih tržnih razmer in redke konkurence. Kazalniki v tem obdobju so bili pretežno finančne narave in so se uporabljali za primerjavo planirane in dosežene uspešnosti v preteklem obdobju. Ponujali so zelo

dobro sliko preteklega poslovanja, ki je v stanovitnih okoliščinah očitno tudi zadostovala za sprejemanje odločitev, danes pa so nezadostni in neučinkoviti.

Za razvojem podjetij in naraščajočo konkurenco so organizacije vpeljevale številne nove modele in merilnike presoje poslovne uspešnosti. Ugotovljeno je bilo, da mora biti merjenje poslovne uspešnosti hkrati kvantifikacija preteklih dejanj organizacije na način, ki omogoča napovedovanje bodočih rezultatov. Za slednje potrebujemo ustrezno zbrane, razvrščene, analizirane, interpretirane in komunicirane informacije ter podatke.

Konkurenčne prednosti podjetja danes ne moremo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije. Tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom (dobičkom), še ne zagotavlja prihodnosti podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz uspešnega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

Dobiček in donosnost sta bila dolgo najpomembnejši merili uspešnosti poslovanja, ki v sodobnem poslovnem okolju ne zadoščata več. Danes prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje, učinkovitost poslovanja pa se pokaže v porabljenih sredstvih in času, ki jih potrebujemo, da pridemo do cilja. Pri uspešnosti gre torej za to, da počnemo prave stvari, pri učinkovitosti pa za to, da jih počnemo pravilno. Za obstoj podjetja je pomembno, da si postavi dovolj visoke in zahtevne cilje, drugače ga lahko konkurenca izrine s trga. Za dolgoročno uspešnost podjetja niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni ter drugi, ki so na kakršenkoli način povezani s podjetjem. V mnogih podjetjih so zaradi tega sprejeli model uravnoteženih kazalnikov uspešnosti, ki poleg finančnih rezultatov merijo uspešnost s treh dodatnih vidikov (Kaplan in Norton, 1996, str. 7 in Zupan, 2001, str. 13)

- vidika strank (zadovoljstvo strank);
- notranjih poslovnih procesov (nenehno izboljševanje);
- učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih in izraba njihovih zmožnosti).

Dobro oblikovan sistem delovnih ciljev in dosežkov je tesno povezan z naslednjimi najsplošnejšimi dejavnostmi v podjetju (Jamšek, 1998, str. 219):

- postopkom za določanje povečanja plače ali različnih nagrad pri zaposlenih;
- postopkom, v katerih se določa napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto na podlagi prednosti in slabosti, ki jih ima oseba;
- omogočanjem sprejemanja odločitev o prenehanju dela zaposlenega, ki ne dosega predvidenih delovnih dosežkov;
- omogočanjem določanja potreb po izobraževanju in razvojnih tehnikah;
- zagotavljanjem uspešnega komuniciranja z organizacijo z izmenjavo mnenj med nadrejenim in podrejenim, prilagajanjem zakonskim določilom, v katerih morajo biti oblikovana merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.

Doseganje zastavljenih ciljev in dobri rezultati podjetja močno vplivajo na ozračje v podjetju in na oblikovanje organizacijske klime. Če si vodstvo podjetja zastavi cilje, ki jih zaposleni sprejmejo za svoje in jih doživljajo kot osebno rast, ki je pogojena z velikim naporom, se bo oblikovala klima, ki bo ugodno vplivala na doseganje ciljev. Ljudje bodo zadovoljni s tistim, kar so dosegli in nezadovoljni s tistim, česar niso dosegli.

4.1.2 Merjenje in spreminjanje organizacijske klime

Klima in kultura organizacije sta v razvitih tržnih gospodarstvih v poslednjih dveh desetletjih vse bolj proučevani spremenljivki organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Ustrezno razvita organizacijska klima in oblikovana organizacijska kultura nadomeščata formalno in togo birokratsko organiziranost s fleksibilno optimalno organiziranostjo, ki zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacij v zaostrenih razmerah dela in poslovanja.

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pri preučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni treba iskati, ker ta zmeraj je. Prav tako ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vedno so prisotne vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo o posameznih dimenzijah klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima (Lipičnik, 1998, str. 75).

Organizacijske klime ne smemo preučevati z vidika lastne presoje, kajti to je subjektivno mnenje posameznika in ne more izkazovati objektivnih rezultatov. Organizacijsko klimo vedno preučujemo s pomočjo vprašalnikov. Vprašalnik je sestavljen na podlagi trditve, anketirana oseba pa izraža strinjanje s trditvijo tako, da označi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja. Vprašalniki za anketiranje organizacijske klime so vedno zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirana oseba ne vpisuje lastnih mnenj ali trditve, pač pa ima na razpolago določeno raven možnih odgovorov. Ti variirajo od najbolj nestrinjajočih se k tistim, ki se s trditvijo strinjajo. Tako ima anketirana oseba kljub temu, da je vprašalnik zaprtega tipa, možnost, da poišče raven odgovora, ki ji je najbolj blizu.

Celotno tehnologijo preučevanja klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na šest stopenj (Lipičnik, 1998, str. 77-78).

Pripravljalna dela

Na tej stopnji skušamo ugotoviti tehnične vidike za preučevanje klime (potrebnost preučevanja klime, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidevanje uporabnosti rezultatov, način zbiranja podatkov ipd).

Sestava vprašalnika

Na tej stopnji skušamo ugotoviti vsebinske vidike preučevanja klime. Skupaj z vodstvom

ali drugimi poznavalci razmer v organizaciji ugotovimo kritične točke (dimenzije) v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in ki jih bomo uporabili pri oblikovanju trditev. Vsebina trditev naj izhaja iz problematične klime določene organizacije in je zato neustrezno, da bi postavljali vprašanja, ki so značilna za neko drugo organizacijsko klimo. Ob vsaki trditvi ponudimo tudi možnost za odgovor, najbolje z intervalnim razponom, ki izraža vrsto občutkov, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja.

Zbiranje odgovorov

Zbiranje odgovorov je tehnično nezahtevna stopnja. Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Težave lahko nastanejo, če ne zaupamo dovolj tistemu, ki bo odgovore zbiral oziroma tistemu, ki jih bo analiziral. Ljudje pričakujejo sankcije, če bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Zato bodo poskušali uganiti, kako določeno situacijo doživljajo drugi in želeli pokazati, da se ne razlikujejo od drugih. Tudi ta težnja je pogojena z določeno klimo, v kateri lahko najdemo dimenzijo uniformnosti. Zato se mora preučevalec spoprijeti s to dimenzijo in odstraniti vse ovire, da lahko anketirani svobodno izrazijo svoje doživljanje. Največkrat k temu pripomore že zagotovitev anonimnosti.

Analiza odgovorov

Dobro je, če je vprašalnik tako pripravljen, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, na podlagi katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Zaželeno so večdimenzionalne analize, čeprav najpreprostejši občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovorov, kot je na primer ugotovitev, da se 83,5 odstotka anketiranih strinja s trditvijo, da so kritike v organizaciji pogoste. Kvalitetna analiza podatkov je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

Predstavitev rezultatov

Rezultati preučevanja klime so lahko precej drugačni, kot jih je pričakoval »naročnik raziskave«. To lahko pomeni, da je naročnik povsem drugače doživel položaj kot večina v organizaciji. Ker klimo sestavlja večinsko doživljanje situacij in ne posameznikovo, bi lahko rekli, da se posameznik klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče, ker ve, da je ta klima škodljiva. Zato je potrebno biti pri predstavitvi rezultatov klime izredno previden.

Načrtovanje akcij

Ugotavljanje klime ne more biti samo sebi namen. Zato je iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji mogoče neustrezni itd.

Merjenje organizacijske klime je danes v organizacijah pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih. Pomembno je, da se zavedamo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo le-teh, za iskanje možnosti za izboljšanje klime ter za ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Vendar morajo biti podjetja, ki se odločijo za

merjenje klime, pripravljena, da se seznanijo s pozitivnimi in negativnimi rezultati. Če zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno še stopnjuje.

Zaradi vse hitrejšega tempa življenja in spreminjanja okolja mora podjetje v boju za obstanek prilagajati svoje poslovanje bolj in bolj zahtevnemu trgu. Vsak dan je več podjetij z enakimi storitvami ali proizvodi, tekmovanje med njimi je vse ostrejšo, prav tako se iz dneva v dan povečujejo kupčeve zahteve. Ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti vsake organizacije so ljudje, ki lahko zagotovijo podjetju obstoj na tako konkurenčnem trgu. Če bodo zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni, bodo dosegali boljše delovne rezultate, kar bo pripomoglo k večji uspešnosti poslovanja podjetja. To zadovoljstvo nam meri organizacijska klima.

Klimo ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Predpostavka, ki jo pri tem uporabljamo je, da je klima lahko neugodna in jo je treba spremeniti. Neugodne klime ni, če ne predpostavljamo, da zaradi neugodne klime ne bomo dosegli cilja. Ugodnost ali neugodnost klime vedno presojava glede na določene cilje, ki jih želimo doseči. Včasih, ko ne moremo doseči določenih ciljev, ni klima vprašljiva, ampak cilji. »Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo zeleni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev« (Lipičnik, 1998, str. 79).

Klima se lahko spreminja na več načinov, najpogosteje na tri načine:

- **nekontrolirano** – na ta način se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Gre za klimo, ki običajno kasneje zavira doseganje cilja in klimo, ki narekuje spremembe. Največkrat se spreminja v negativno smer in kot taka ni v skladu z željami managementa podjetja. Vzrok za tovrstno spreminjanje klime lahko iščemo v različnih vplivih iz okolja, v katerem podjetje deluje.
- **z navodili in dekreti** – pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, skušamo uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Ta način je hitrejši, spremembe se da uvesti v kratkem času, vprašanje pa je, koliko so jih ljudje pripravljeni sprejeti in če sploh dobimo zeleni učinek. Iz dosedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da vsa ta navodila in ukrepi ne dosežejo vedno zelenega cilja, čeprav želimo ustvariti pozitivno naravnano klimo.
- **neposredna akcija** – precej dimenzij klime ni mogoče reševati s predpisi in dekreti, predvsem ne tistih, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi oziroma v podjetju odnosi manager – delavec. V tem primeru gre za spreminjanje klime z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem, dokazovanjem in osebnim zgledom. Ta oblika je bolj uspešna, saj se izvaja s konkretno akcijo za spreminjanje organizacijske klime ob pogoju, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki akcije predlagajo in obljublajo boljšo

prihodnost. Če pričakovanja niso izpolnjena, pride do razočaranja, nezaupanja in nezaželenih reakcij.

Če poskušamo odgovoriti na vprašanje, kdo torej lahko spremeni klimo, lahko rečemo, da imajo največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime managerji. Združba namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v združbi (Bernik, 1998, str. 6).

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki določa vedenje posameznika in skupine v organizaciji. Na vedenje zaposlenih vpliva cela vrsta faktorjev, ki so odvisni od različnosti situacije in izvora. Na vedenje vpliva kultura, socialno okolje, spomin, dedne lastnosti, stališča, interesi, občutja, vrednote, izobraževanje, klima itd. Zaradi teh vplivov je posameznikovo vedenje različno in največkrat ne vemo za vzroke določenega vedenja. Tako nam preučevanje klime kot enem izmed pomembnejših dejavnikov zelo pomaga pri razumevanju razlik v vedenju zaposlenih v organizacijah.

4.2 Motivacijski dejavniki

Cilji, ki jih želijo ljudje doseči s svojim delovanjem, predstavljajo motivacijske dejavnike, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih in tako povzročajo, usmerjajo, zavirajo ali pospešujejo njihove aktivnosti in vplivajo na njihovo vedenje.

Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Navedeni dejavniki so pogosto predmet proučevanja organizacijske klime v organizaciji.

4.2.1 Stalnost zaposlitve

Problematika globalizacije trga, neusmiljenost strategij za povečanje konkurenčnosti, usmerjenost k preračunljivosti in množične fluktuacije delovne sile so spremenile koncept »stalna« ali »varna« zaposlitev, ki predstavlja pomemben motivator za delo. Vse večje število vodilnih in delavcev ne zmore dohajati sprememb, zato se znajdejo v stiskah, kjer vidijo vse manj smisla v svojem delu, povečuje se notranje odpovedovanje, trpijo za depresijami ali se usmerijo k nezdravi ambicioznosti.

Pri stalno zaposlenih se pojavlja slabost v vedenju. Pojavi se »učinek preživetja«, ki zmanjšuje njihovo zavzetost in inovativnost. Zato v nekaterih podjetjih zaposlujejo po modelu triperesne deteljice:

- jedro predstavljajo stalno zaposleni, v katere podjetje vlaga in jim nudi sigurnost;
- v drugo skupino so uvrščeni začasno zaposleni, s katerimi se podjetje dogovori po potrebi,
- tretjo skupino predstavljajo sodelavci, katere podjetje na trgu najame za določene storitve.

Nekatera podjetja najprej zaposlijo ljudi za določen čas. Ko se prepričajo o primernosti zaposlenega za stalnost zaposlitve, spremenijo obliko delovnega razmerja (Zupan, 2001, str. 45-47).

4.2.2 Plača kot motivacija

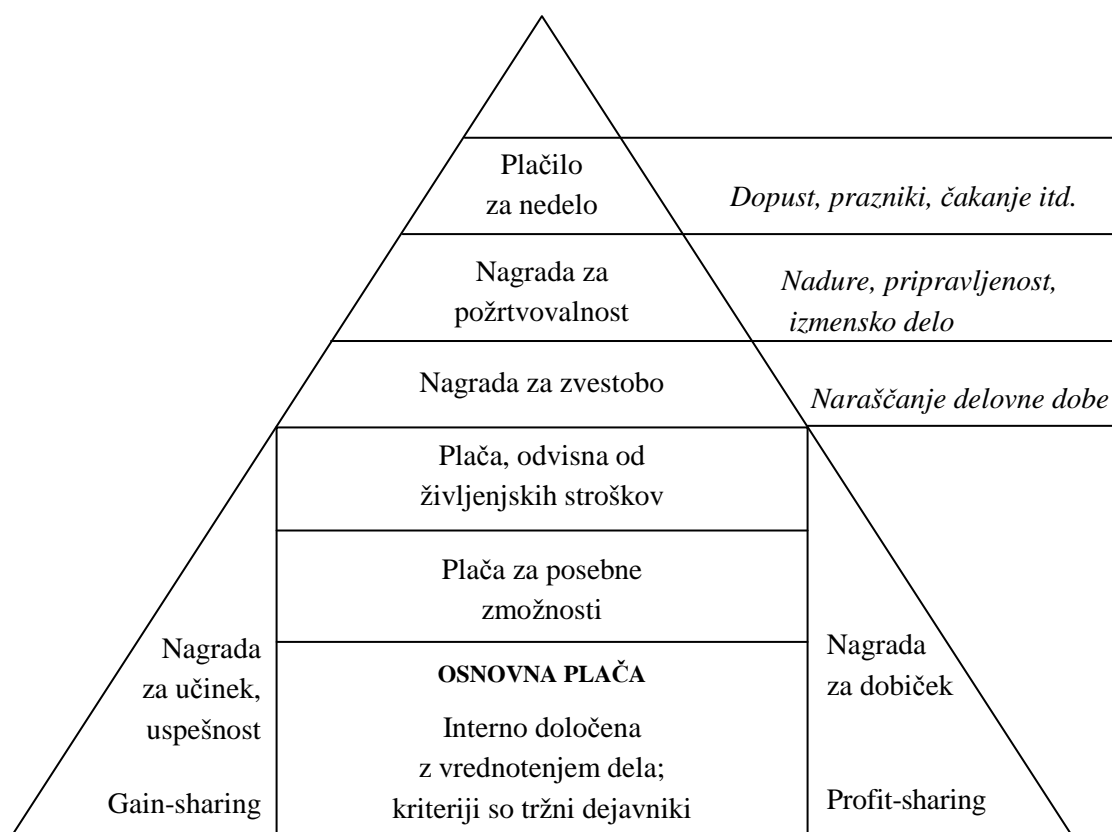
Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo in je eden najstarejših motivacijskih dejavnikov. Denar ima za vsakega posameznika različno vlogo in je pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Zaradi tega se v podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. Izkazalo se je, da na zavzetost delavca za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo njena višina. Plača za večino zaposlenih pomeni vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Zaposleni plačo razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja (Lipičnik, 1998, str. 208; Zupan, 2001, str. 118-119).

Kakšen sistem plač bodo podjetja uporabila, je odvisno predvsem od organizacije dela in poslovanja ter poslovnih ciljev. Vsako podjetje si na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje lastno strukturo plač. Vsak del plače v strukturi ima določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje za usmerjanje delavčeve aktivnosti k doseganju ciljev (Lipičnik, 1998, str. 209).

»Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti podjetja« (Zupan, 2001, str. 122). Sistem plač in nagrajevanja je vezni člen med strategijo podjetja in dejavnostmi, ki so potrebne za njeno uresničitev. Zato mora zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih;
- biti mora pravičen;
- stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih;
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Slika 8: Struktura plač v podjetju



Vir: Lipičnik, 1998, str. 208.

Največji delež v celotnem izplačilu plače zavzema osnovna plača. Višino osnovne plače določa poleg dogovorjene cene delovne sile še konkurenčnost podjetja na trgu dela in razmerje plač v podjetju. S pomočjo vrednotenja dela skušajo podjetja doseči takšno razmerje, iz katerega je razvidno, kdo opravlja zahtevnejše in pomembnejše delo. Višino osnovnih plač določijo podjetja z različnimi metodami vrednotenja dela, kot so rangiranje, primerjava faktorjev, različne točkovne metode, upoštevanje tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe. Čeprav večina podjetij pri določanju višine osnovne plače še vedno izhaja iz zahtevnosti dela ter oblikuje veliko delovnih mest in plačilnih razredov, pa nekatera podjetja, predvsem v ZDA, že uporabljajo metode, ki temeljijo na vrednosti posameznika in ne dela, ki ga opravlja. Zaposlene plačujejo glede na potrebna znanja, spretnosti in zmožnosti za uspešno opravljanje določenega dela ter prehajajo na manjše število široko opredeljenih kariernih pasov (Lipičnik, 1998, str. 209; Zupan, 2001, str. 147-150).

Poleg osnovne plače zajema struktura plač še (Lipičnik, 1998, str. 209-210):

- plačo za posebne zmožnosti, med katere štejemo znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti itd; podjetja jo rada plačujejo, tudi če jih delavci pri delu ne uporabljajo vsak dan;

- plačo, odvisno od življenjskih stroškov, s katero poskušajo omiliti naraščanje življenjskih stroškov in tako delavce prepričati, da so v njihovi organizaciji varni pred takšnimi nihaji ter so zato pripravljeni delati tudi za nekoliko manjšo osnovno plačo, če jim organizacije zagotovijo, da bodo dobili vedno toliko več, za kolikor bodo narasli življenjski stroški;
- nagrado za zvestobo dobivajo delavci, ki že dolgo delajo v določeni organizaciji in se na tak način razlikujejo od ostalih zaposlenih;
- nagrado za požrtvovalnost, s katero organizacije pridobijo delavce za delo, ki ga po pogodbi niso dolžni opravljati (dežurstva, delo preko dogovorjenega delovnega časa itd.);
- plačilo za nedelo, to je za čas, ko je delavec na dopustu, na bolniški ali kako drugače odsoten z dela.

Danes skoraj povsod uvajajo različne načine povezovanja plač z uspešnostjo. Plačilo za uspešnost je lahko ključni vir konkurenčnih prednosti pri doseganju ciljev podjetja in obenem predstavlja motivacijski vidik plače. Ali se bo podjetje odločilo za spodbude posameznikov ali skupin zaposlenih, je odvisno od različnih dejavnikov:

- tehnoloških pogojev (nekatero storitve posameznikov ali skupin je težko izmeriti);
- možnosti zajemanja podatkov in uporabe objektivnih meril uspešnosti;
- stališča podjetja o tem ali naj se bolj poudari konkurenco med posamezniki ali uspeh skupine.

V podjetju za različne skupine zaposlenih (managerji, strokovnjaki, proizvodni delavci, administrativni delavci in podobno) oblikujejo različne sisteme plačila po uspešnosti.

Raziskave so pokazale, da so podjetja s programi plačila po uspešnosti bolj uspešna od ostalih podjetij. Poleg tega je v času, ko so prisotni veliki pritiski na zniževanje stroškov v podjetjih, še toliko pomembnejše, da se višina plače zaposlenega poveže z doseženimi rezultati. Vendar so možnosti za uvajanje takih sistemov plač v slovenska podjetja precej omejene. Problem je v tem, da zakonodaja in kolektivne pogodbe predpisujejo skoraj vse sestavine plač in nagrajevanja, vključno s številnimi dodatki v takšnih zneskih, da podjetja sploh ne morajo računati na gibljivi del plače, saj že s tem dosežejo zgornjo mejo plačnega proračuna (Zupan, 2001, str. 182-196).

4.2.3 Pohvale, nagrade in priznanja

Pohvale, nagrade in priznanja predstavljajo velik stimulans za zaposlene. Richard Denny meni, da je »priznanje najmočnejša spodbuda za motivacijo. V najenostavnejši obliki je lahko to le besedica hvala ali kakšna pohvala, izrečena v pravem trenutku. To je seveda najbolje in najbolj učinkovito izreči v javnosti, kjer lahko to zahvalo ali pohvalo slišijo tudi sodelavci ali kolegi« (Denny, 1997, str. 122).

V podjetjih dajejo pohvale in priznanja velikokrat na sestankih in zborovanjih ter v internih publikacijah, tako da se vključi fotografija posameznika, ki se je izkazal. S tem se jim zahvalijo za kakovostno delo, dosežke, zvestobo. Pri dajanju pohval, priznanj in nagrad je pomembno, da se ne sme pozabiti na nikogar od tistih, ki si jih zaslužijo. V nekaterih podjetjih ljudje nosijo kravate, ki so jih pridobili v znak pohvale, priznanje ali nagrade v drugih podjetjih pa je lahko avto, ki ga vozijo (Denny, 1997, str. 22, 123-125).

Za različne dosežke podjetja podeljujejo tudi diplome, ki jih je najboljše izročiti uokvirjene, lepo oblikovane in strokovno natisnjene na kakovostnem papirju. Kot nagrada lahko motivira tudi sprememba delovnega naziva. Včasih je to lahko edini način, da se prepreči izguba dobrega zaposlenega (Denny, 1997, str. 123).

Pri nagrajevanju zaposlenih se postavlja vprašanje, kako nagraditi ljudi glede na njihovo pomembnost in prispevek k organizaciji. V organizaciji se vzpostavljajo sistemi nagrajevanja, ki vključujejo (Lipičnik, 1998, str. 247):

- finančne nagrade (nespremenljiva in spremenljiva plača);
- nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj);
- ugodnosti pri delu (dodatki, nadomestila, zavarovanja) in
- sistem nagrajevanja uspešnosti.

V svetu nagrad se pojavljajo pristopi, ki različno opredeljujejo nagrajevanje in ugodnosti pri delu. Tako poznamo mednarodni, nacionalni, organizacijski, ekonomski in psihološkomotivacijski pristop. Mednarodni pristop opisujejo vsesplošna tekmovalnost, pritiski na poslovanje, želja po najvišji storilnosti in tržni usmerjenosti. Nacionalni pristop je pod vplivom mednarodnega razvoja. Pritiski vplivajo na nenehno spreminjanje in izboljšanje zmožnosti. Oba pristopa sta imela velik vpliv na organizacijski pristop. Tukaj prihaja do nenehnih sprememb v organizaciji. Ekonomski pristop pojasnjuje razloge in dejavnike, ki vplivajo na trg dela, plačilno raven ter na odnose med delavci in delodajalci. Psihološkomotivacijski pristop temelji na resnih raziskavah organizacijske prakse individualnega in timskega vedenja (Lipičnik, 1998, str. 250-251).

4.2.4 Komuniciranje-obveščенost

Točnost in pravočasnost informacij sta eden izmed pogojev za dobro delo zaposlenih. S tem lahko vplivamo ne samo na možnost pravilnega odločanja, ampak tudi na razmišljanje zaposlenih. Komuniciranje v podjetju ima velik vpliv pri prenosu vizije in ciljev podjetja na zaposlene. Če zaposleni v podjetju poznajo poslovne rezultate in konkurenčnost podjetja, bolje dojemajo poslovno stvarnost in prihajajo do spoznanja, kako določene dejavnosti prispevajo k dolgoročnemu uspehu. V podjetju mora biti vzpostavljena učinkovita dvosmerna komunikacija. Tako se podjetje lahko prepriča, ali so zaposleni informacijo pravilno razumeli in preprečili možnost njenega popačenja (Zupan, 2001, str. 68-69).

Komunikacije v organizaciji so izrednega pomena, saj predstavljajo medsebojno sporazumevanje med posamezniki in skupinami. Zagotavljajo natančno in pravočasno opravljanje nalog in dobre medsebojne odnose. Sistem komuniciranja mora biti odprt, informacije med posamezniki in skupinami morajo potekati brez zadržkov in strahu, kar onemogoči namerno zadrževanje in potvarjanje v vse smeri (Možina et al., 1998, str. 164).

Komunikacija je lahko ustna, pisna in neverbalna (Pratt in Bennett, 1989, str. 90). Glavna prednost ustne komunikacije je v direktnosti. Ta oblika komunikacije je podkrepljena z obrazno mimiko in različnimi kretnjami, ki pripomorejo k boljšemu sporazumevanju in hitrejšim rešitvam morebitnih vprašanj. Ustna komunikacija v primerjavi s pisno trpi pomanjkanje natančnosti in verodostojnosti. Pisna komunikacija nudi permanentnost dogovora, kar predstavlja glavno prednost. Ta oblika je ponavadi pazljiveje pripravljena kot ustna. Neverbalna komunikacija je lahko v različnih oblikah, kot so: obrazna mimika, dotiki, kretnje, simboli, bližina itd. Neverbalno komunikacijo se poimenuje lahko tudi telesna govorica, ki velikokrat bolje odkriva, kar sogovornik želi povedati (Pratt in Bennett, 1989, str. 91).

Werther in Davis (1987, str. 452-461) ločujeta med sistemom komuniciranja od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Prvi sistem komuniciranja obvešča delavce o razmerah, ki vladajo v organizaciji, in daje navodila za izvedbo odločitev ter informacije o uspešnosti izvedbe. K temu sistemu spadajo naslednje oblike:

- interni časopisi in bilteni;
- občasne publikacije za obveščanje posameznih skupin zaposlenih;
- obvestila na oglasnih deskah;
- poslovna poročila.

Sistem komuniciranja od spodaj navzgor poroča o opravljanju nalog in delovnih problemih ter vplivu zaposlenih na nižjih ravneh na poslovanje. Ta sistem komunikacije poteka vsakodnevno med nadrejenimi in podrejenimi in ima lahko formalno ali neformalno obliko.

Oblike formalnega komuniciranja so:

- pisanje poročil o opravljenem delu;
- pritožbeni postopki;
- sistem za dajanje koristnih predlogov;
- raziskovanje mnenj oziroma stališč zaposlenih.

Določene informacije se v obliki neformalnega komuniciranja hitro širijo in ne dosežejo vodstva. Zato vodstvo nima vpliva nanje, saj lahko ujame le del teh informacij s pomočjo pogovorov in ustvarjanja zaupanja med zaposlenimi. Ta način komunikacije je izrednega pomena za organizacijo, saj je s tem možnost razrešitve določenih problemov hitrejša (Svetlik, 1998, str. 164-165).

4.2.5 *Strokovno usposabljanje in izobraževanje*

Strokovno usposobljeni in izobraženi zaposleni so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Zato organizacije posvečajo vedno večjo pozornost izobraževanju kadrov. Izobraževanje zaposlenih ima pomembno vlogo tudi kot motivacijski dejavnik predvsem v primeru, ko to zaposleni občutijo kot nagrado za njihovo požrtvovalnost in trud pri delu.

Izobraževalni procesi v podjetju so lahko uresničeni z ustrezno organiziranim izobraževanjem. Le-ti so odvisni od institucionalne zgrajenosti organizacijske enote v organizacijski sistem organizacije. Institucionalne oblike izobraževanja so lahko različne glede na odvisnost od različnih dejavnikov v organizaciji, kot je delitev dela in različno oblikovane naloge nosilcev izobraževanja (Florjančič in Jereb, 1998, str. 59).

Sodobne oblike izobraževanja so (Jereb, 1998, str. 190-192):

- študijski sestanki, kjer izbrane skupine zaposlenih obravnavajo aktualne teme in probleme, povezane z izkušnjami, delovnimi zahtevami in potrebami;
- krožki za kakovost, ki jih oblikujejo z namenom, da bi se izboljšala organizacija dela, izraba delovnega časa ter kakovost izdelkov ali storitev;
- programsko usmerjeni krožki, ki se oblikujejo za toliko časa, dokler ni izpolnjena zastavljena naloga;
- senzitivni trening, kjer je glavni cilj izboljšanje medsebojnih odnosov med zaposlenimi, ki pri delu med seboj veliko sodelujejo;
- metoda opazovanja in posnemanja, s katero se posameznik nauči nekega dela z opazovanjem že usposobljenega delavca in ga posnema;
- metoda menjave dela, v kateri je glavna značilnost, da se udeleženec za določen čas izmenično usposablja na različnih delovnih mestih v organizaciji;
- sodelovanje s šolami pri izvajanju izobraževalnih programov.

Za organizacijo izobraževalnega sistema je potrebno poznati potrebe po izobraževanju. Tako mora vsaka organizacija pripraviti plan izobraževanja v povezavi s kadrovskim planom.

Izobraževalne potrebe so tiste, katere zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. S primerjalno analizo dejanskih znanj in sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki so zahtevana v opisu dela, se ugotavljajo primanjkljaji v strokovni izobrazbi, sposobnostih in delovnih izkušnjah. S spremljanjem in analizo razvojnih zahtev opazujemo potrebe po stalnem usposabljanju in izpopolnjevanju na področju določene znanosti ali stroke. Analiza problemov pri delu pomaga ugotoviti vzrok za nastanek pomanjkanja usposobljenosti zaposlenih. Analizirati je potrebno delovno mesto tudi iz določil zakonov ter zunanjih in notranjih predpisov. Z odkrivanjem interesov se skušamo

približati posamezniku in njegovim potrebam po izobraževanju, kar pozitivno deluje na zadovoljstvo zaposlenega v širšem smislu.

V organizaciji je potrebno zagotoviti usklajenost izobraževalnih potreb z možnostmi.

Načrtovanje izobraževanja poteka z dolgoročnimi plani, v katerih opredelimo kadrovske izobraževalne strategije in cilje, in s kratkoročnimi plani. Temeljne sestavine planov so programska, izvedbena in finančna komponenta. S programsko komponento opredelimo programsko strukturo izobraževalnih ukrepov. V izvedbeni komponenti se opredelimo nosilce ali izvajalce posameznih programov, kraj, čas trajanja, rok izvedbe, število izobražencev za programe, vključene v programsko komponento. S finančno komponento opredelimo, koliko bo stalo izobraževanje, katerega smo načrtovali s programsko in izvedbeno komponento.

Programiranje izobraževanja poteka s programi, s katerimi organizacija in zaposleni zadovoljujejo tiste izobraževalne potrebe, ki jih ne morejo zadovoljiti niti v okviru obstoječega sistema strokovnega izobraževanja niti v sodelovanju z zunanjimi izobraževalnimi storitvami. Najprej izdelamo načrt programa, kjer je opredeljeno osnovno področje izobraževanja. Sledi razčlenjevanje posameznih področij na tematske in osnovne teme in ugotavljanje ter razporejanje vsebin v okviru določene teme.

Organizacija in izvedba izobraževanja je sestavljena iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, ki so potrebni za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Temeljna naloga je smotrno usklajevanje in učinkovito doseganje ciljev programa.

Vrednotenje rezultatov izobraževanja je pokazatelj uresničevanja zastavljenih izobraževalnih ciljev. Poznamo notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja. Če je izobraževalna dejavnost vrednotena na podlagi učinkov, ki se pokažejo med in po koncu izobraževanja zaposlenih, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. V primeru vrednotenja izobraževanja na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobražencev kasneje, pa gre za zunanje vrednotenje izobraževanja (Jereb, 1998, str. 197-204).

4.2.6 Organiziranost dela

Bistvo uspešnega poslovanja in učinkovitosti podjetja je ustrezna organiziranost dela. Oblikovanje dela opredeljuje vsebino, metode in razmerja delovnih nalog za povečanje uspešnosti, storilnosti dela ter možnosti zadovoljevanja potreb zaposlenih.

S primernim oblikovanjem dela se lahko poveča motivacija zaposlenih, kar pripomore k izboljšanju delovnih rezultatov in povečevanju zadovoljstva zaposlenih. Oblikovanje dela ne more biti povsem poljubno. V organizaciji mora obstajati primerna organizacijska kultura za posamezno rešitev. Le-ta mora biti v skladu z filozofijo managementa.

Upoštevati je potrebno tudi organizacijske možnosti in sposobnosti ter pričakovanja zaposlenih (Svetlik, 1998, str. 148, 169-170).

Temeljno vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente. Raziskovalca Torrington in Hall sta na podlagi študije različnih virov izločila naslednje elemente (Svetlik, 1998, str. 149-172).

- Raznolikost delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela, ljudi, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je pomembna predvsem za delovna mesta, ki imajo značaj ponavljajočih se delovnih nalog. Menjavanje delovnih nalog povečuje raznolikost dela.
- Samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Razlika med samostojnimi in nesamostojnimi delavci je, da so samostojni delavci bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja.
- Odgovornost za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu.
- Izziv, izbira ustreznega znanja, ki daje občutek pri rešitvi problema, da je zaposleni dosegel nekaj pomembnega.
- Interakcija, stiki z drugimi pri opravljanju dela in izbira sodelavcev.
- Pomen dela – zaposleni se poistoveti z delom, kjer so rezultati vidni. Tako ob dobrem delu zaposleni dobi občutek zadovoljstva in občutek pomembnosti njegovega dela.
- Cilji in povratna informacija – jasno opredeljeni cilji predstavljajo izziv za zaposlenega. Če pri opredeljevanju ciljev zaposleni sodeluje, ima večjo motivacijo. Ob rednem obveščanju o tem, kako dobro opravi svoje delo in kje lahko še kaj izboljša, ima zaposleni pozitiven občutek in spodbudo za boljše delo.

V zgoraj navedenem delu pa Svetlik izhaja iz spoznanj in prikazuje nekaj najpogosteje uporabljenih načinov oblikovanja dela. Deli jih na načine, ki imajo v ospredju organizacijsko tehnične spremembe, spremembe v vodenju in na delo v skupinah.

Organizacijsko tehnične spremembe

- Poenostavljanje dela. V primeru, ko imajo zaposleni kompleksno delo, je potrebno to poenostaviti in povečati njegovo specializacijo. Delovne naloge se lahko razbijejo, nepotrebne pa izločijo.
- Kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti. Pristop predvideva menjavo delovnih nalog zaposlenih, ki so po zahtevnosti podobne. S tem prijemom se poveča raznolikost dela, zaposleni pa postanejo bolj prilagodljivi.
- Dodajanje oziroma širitev delovnih nalog. Na določenem delovnem mestu se zaposlenemu dodajo delovne naloge, ki povzročijo večjo samostojnost, razširitev sposobnosti in povečanje raznolikosti dela.
- Obogatitev dela. Ko govorimo o horizontalni obogatitvi dela, ima le-ta enak pomen kot širitev nalog. Vertikalna obogatitev dela pa daje zaposlenim možnost, da

pokažejo svoje sposobnosti, pridobijo priznanja in se poistovetijo z organizacijo.

- Alternativne razporeditve delovnega časa omogočajo višjo kakovost delovnega življenja. Največkrat se omenjata gibljivi delovni čas in krajši delovni teden.

Spremembe v vodenju

- Ciljno vodenje. Vsak zaposleni ima postavljene merljive cilje, doseganje le-teh pa se meri v določenih časovnih intervalih. Odločilni so trije elementi: postavljanje ciljev, informacija o doseganju ciljev in participacija. Postavljanje ciljev prispeva k usmerjeni dejavnosti zaposlenega, drugi element pokaže, da dela prave stvari na pravi način, tretji pa poistoveti delovne cilje in izboljšanje delovnih rezultatov.
- Vključevanje delavcev v odločanje prispeva k dvigu kakovosti delovnega življenja. Tako zaposleni dobi občutek pomembnosti, odgovornosti in avtorstva sprejetih ciljev.

Delo v skupinah

- Avtonomne delovne skupine kombinirajo različne pristope k oblikovanju dela. Velik del odločitev o poteku dela je prenesen nanje od zgoraj. V avtonomnih skupinah je zagotovljena večja samostojnost in vzpostavi se zahteva po medsebojnem prilagajanju in usklajevanju.
- Krožki za kakovost obsegajo majhne skupine zaposlenih, ki razrešujejo probleme, povezane z delom (Svetlik, 1998, str. 158-170).

4.2.7 Kariera in napredovanje

Napredovanje vključuje soodvisnost med samim napredovanjem, delovno uspešnostjo in razvojnimi zmožnostmi posameznika ter strokovnim izpopolnjevanjem na višji stopnji zahtevnosti. Na ta način so zaposleni v podjetju motivirani za učinkovitejše in produktivnejše delo in posledično tudi za osebni razvoj (Florjančič in Jereb, 1998, str. 53).

Napredovanje zaposlenih se lahko izvaja (Florjančič in Jereb, 1998, str. 59):

- formalno, ki je lahko vertikalno ali horizontalno;
- neformalno pa je stalno izpopolnjevanje.

Vertikalno napredovanje je povezano z organizacijsko strukturo. Tukaj razlikujemo toliko stopenj napredovanja, kolikor je v organizaciji ravni vodenja. Možne poti in delovna mesta so vnaprej opredeljena in številčno določena. Običajno so dokumentirana v organizacijski shemi.

Horizontalno napredovanje je povezano z večjo zahtevnostjo dela. Pogoji za napredovanje so različni: ustrezna stopnja izobrazbe, delovne izkušnje itd. Pod sistemi

horizontalnega napredovanja se lahko oblikujejo glede na naravo dela ali glede na posamezna delovna področja. Število stopenj napredovanja znotraj posameznih skupin je lahko različno.

Zaposleni preživijo v posamezni organizaciji svoj delovni cikel. Razvoj zaposlenega se v idealnem primeru začne s štipendiranjem in nadaljuje s pripravništvom. Ko je zaposlen vključen v organizacijo, se razvoj nadaljuje s pridobivanjem delovnih izkušenj, prilagajanjem organizacijski kulturi, pa tudi z njegovim napredovanjem, ki je odvisno od ambicij in razvojnih zmožnosti posameznika (Florjančič in Jereb, 1998, str. 56).

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov strokovni, delovni in osebni razvoj. Izpolnjevati mora lastnosti (Florjančič in Jereb, 1998, str. 59):

- biti mora javen, odprt, pregleden, prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit glede na potrebe po razvoju kadrov;
- vsebovati mora vnaprej znana merila in zahteve za napredovanje, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ali usposabljanjem;
- vsako napredovanje mora biti povezano s povečanim obsegom zahtevnosti dela, ki ga posameznik opravlja;
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotodanje delovne uspešnosti posameznika in na njegovih potencialnih razvojnih možnostih;
- sistem napredovanja mora biti podprt s sistemom nagrajevanja.

4.3 Vloga vodje v procesu motiviranja

Stane Možina (1998, str. 16) je v svojem delu podal definicijo o vodenju: »Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev.«

Vloga vodje je pomembna pri uvajanju in razvoju ustvarjalne dejavnosti v podjetju. Zato se mora vodja za vodenje in odločanje ustrezno izobraževati in usposablјati. Njegov vpliv in pozitivnost lahko bistveno pripomore k temu, da je izvajanje idej in udejanjanje le-teh v praksi zaželeno in cenjeno. Vodja mora čutiti, razumeti in verjeti v svoje ključno poslanstvo, ki je spodbujanje svojih zaposlenih in ne omejevanje (Možina, 1998, str. 16-17).

Različni pisci različno opredeljujejo lastnosti idealnega vodje (Brajša, 1996, str. 101-102). Tako Platon opredeljuje vodjo kot osebo željno znanja, ljubitelja resnice, umirjenega in nehrepenečega po bogastvu, Machiavelli govori o tem, da je idealni vodja močan, odločen, veren, blag, človeški, pravičen, iskren, pošten, velikodušen in pogumen. Mintzberg postavlja v ospredje uspešnega vodje komunikativnost, navezovanje stikov in zmožnost spoprijemati se s težavami, Klausnitzer pa pravi, da mora biti vodja vzdržljiv, inteligen, da mora znati presojati in odločati. Mora se znati vživeti in se predstavljati. Sam menim, da

mora biti vodja pozitivna osebnost, ki mora podrejenim vedno vlivati zaupanje ter stalno skrbeti za ravnotežje med različnimi interesi posameznikov v skupini.

Richard Denny (1997, str. 101-107) govori o desetih načelih vodenja z motivacijo:

- določitev ciljev – potrebno je postaviti realne cilje in si prizadevati za doseg le-teh;
- postavitev zgleda – zaposleni postajajo podobni svojim vodjem;
- stalno izpopolnjevanje – vodja mora razmišljati o tem, kako bi se določene stvari izboljšale;
- čas za razmišljanje – potrebno je posvečanje časa razmišljanju v miru;
- vodenje brez prisile - največja učinkovitost je dosežena z vodenjem z zgledom in ne s povelji ali odredbami;
- sojenje po dosežkih – zaposlene je potrebno soditi po njihovih dosežkih;
- pridobivanje in utrjevanje samozavesti – vodja mora pridobiti zaupanje vase in svoje sposobnosti, kar bo spodbudilo zaposlene;
- pričakovanje kritike –vodja mora dajati kritike v upravičenih primerih in jih tudi sprejeti;
- misliti na prihodnost –načrtovanje prihodnosti in izboljšave;
- razmišljanje kot zmagovalec – v vsaki situaciji, ne glede na to ali je pozitivna ali negativna, mora vodja razmišljati v smeri ugodnosti rešitve.

Neuspeh vodje pri vodenju lahko povzročijo: nesposobnost za organizacijo podrobnosti, nepripravljenost narediti tisto, kar se zahteva od drugih, pričakovanje, da bo plačilo glede na izobrazbo in ne na delo, strah pred tekmeci, pomanjkanje ustvarjalnosti, pobiranje zaslug za dosežke tima, prevelika popustljivost, nelojalnost, poudarjanje avtoritete, poudarjanje naziva, pomanjkljivo poznavanje razdiralnih učinkov negativnega okolja in pomanjkanje zdrave presoje (Denny, 1997, str. 108-112).

4.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je pričakovanje časovno pred motivacijo, ki kot silnica sproži reakcijo, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo (Možina et al., 1994, str. 477). Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma toliko večje, kolikor pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice, v praksi pa obstajajo tudi vmesna stanja. Ljudje težijo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu.

V nadaljevanju so opisani napotki, kako ustvarjati zadovoljstvo v organizaciji s tem, da zaposleni spoznajo v delu smisel, kako zaposlenim naložiti odgovornost in kako jim posredovati povratne informacije.

Keenan (1996, str. 24-30) navaja, da se ljudje kar najbolj požrtvovalno posvetijo delu, kadar so nanj ponosni in kadar jih izpolnjuje z zadovoljstvom. Da bi delo pri zaposlenih spodbudilo zadovoljstvo, morajo izvajati naslednje ukrepe.

- Sprejemati svoje delo kot smiselno. Če je opravilo videti pomembno in zanimivo, se bodo verjetno počutili motivirane.
- Imeti odgovornost za rezultate dela. Če delavci ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga sami opravijo, odvisna bolj od njihovega osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo najbrž bolj ponosni na rezultate in bolj bodo poskrbeli, da bo delo opravljeno v skladu z zastavljenimi merili.
- Dobiti povratno informacijo o izvedbi. Če bodo delavci redno obveščeni o tem, kako dobro so opravili svoje delo, bo to nanje vplivalo in bodo tako dobili nove spodbude za še boljše delo.

Kako v delu spoznati smisel

Če želimo, da bi delavci videli smisel svojega početja, morajo opravljati delo, ki zahteva visoko kakovost. To pomeni:

- Imeti morajo raznoliko delo. Če ves čas opravljajo isto nalogo, pa še to v omejenem obsegu, jih to duševno uničuje. Zato ljudje navadno misijo, da je njihovo delo koristno, če opravljajo različne naloge, ob katerih tudi razvijajo svoje sposobnosti.
- Izpolniti morajo celotno nalogo. Gre za to, da opravijo vse zadolžitve in ne le del naloge oziroma da lahko predvidijo potek opravil vse do konca. Kadar lahko rečemo »naredil sem to« ali »napravil sem ono«, nas navda zadovoljstvo. In če ljudem pokažemo končni izdelek, jim prav s tem pomagamo doživeti to občutje.
- Proizvesti ali narediti morajo nekaj, kar ima vrednost. Ljudje se počutijo koristne in pomembne, kadar delajo nekaj, kar je drugim v pomoč oziroma kadar delajo nekaj koristnega.

Če želimo analizirati delo, ki ga zaposleni opravljajo, se moramo z njimi pogovoriti. Tako lahko ugotovimo, če imajo dovolj raznoliko delo, ki bi jim prinašalo zadovoljstvo, obenem pa jim damo možnost, da povedo, ali bi reorganizirana dejavnost morda omogočila bolj kakovostno delo.

Kako naložiti odgovornost

Če želimo, da bi bili ljudje zadovoljni s svojim delom, moramo zagotoviti in spodbujati pravo mero samostojnosti, kar pomeni:

- dopuščanje svobode – namesto da ukazujemo, je bolje, da ponudimo ljudem zadolžitev, naj sami izdelajo načrt in izpeljejo zadane naloge. To jih spodbudi, da si izmislijo lastne metode ter tako postanejo bolj pripravljeni na prevzem odgovornosti, zaradi česar postanejo srečnejši.
- nalaganje odgovornosti – namesto da bi samo odločali o vsem, je bolje, da sodelavcem naložimo odgovornosti za rezultate opravljenega dela. Tako lahko postanejo ponosni na svoje delo.

Pomembno je, da zaposlenim ponudimo priložnost, da lahko sami prevzamejo odgovornost. Čim bolj bodo vpleteni v svoje delo, toliko boljše bodo pripravljene odgovarjati za delovne rezultate. Zato moramo ugotoviti, kdo bi rad tako ali drugače prevzel večjo odgovornost. Pri takšnem poizvedovanju navadno dobimo presenetljive rezultate.

Z nalaganjem zelene odgovornosti lahko spodbudimo precejšnjo motiviranost. Enako lahko dosežemo tudi z nalaganjem dodatne odgovornosti, seveda pod pogojem, da sodelavcem pojasnimo, kako je to lahko način, da se razvijejo, obenem pa jim pokažemo, da se očitno zanimamo za njihov napredek. Čim ugodneje pogoje bomo ponudili posameznikom, da bodo dobili občutek lastne odgovornosti za svojo usodo, toliko bolj se bodo počutili angažirane in toliko bolj se bodo pripravljene potruditi, kar je potrebno pri doseganju boljših rezultatov.

Kako posredovati povratne informacije

Če želimo, da bi ljudje bolj delali, morajo dobiti povratno informacijo o tem, kako delajo. To pomeni:

- dogovoriti se za jasne in dosegljive standarde. Zaposleni tako dobijo pripomoček za merjenje svoje storilnosti, hkrati pa tudi povratne informacije iz lastne izkušnje.
- imeti redna poročanja. Zaposleni lahko povejo svoje težave in se pogovorijo o načinih, kako izboljšati storilnost.

Zaposleni dobijo motiv za boljše delo, če jih seznanimo s tem, kako dobro delajo, in če jim prijazno in konstruktivno povemo, kje bi lahko še kaj izboljšali. To lahko storimo na naslednje načine (Keenan, 1996, str. 30):

- s sodelavci se redno sestajamo ob določenem času;
- pogovorimo se o njihovem delu in povemo, kje dobro delajo ter tudi, kje bi delo boljše opravili;
- ugotoviti skušamo, kaj bi še radi delali in kaj bi si želeli, da bi opravil kdo drug;
- dogovorimo se o načinih in možnostih za uresničitev;
- spremljamo rezultate teh zamisli in preverjamo, ali imajo izboljšave želeni učinek;
- pri kritičnem presojanju ravnamo konstruktivno;
- pohvalimo, ko je delo dobro opravljeno.

Tako se zaposleni lahko naučijo, kje se morajo izboljšati, če pa že dobro delajo, kako se spodbuditi, da bi s prizadevnim delom nadaljevali.

Menim, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za uspešnost organizacije. Če povzamem zgoraj navedene napotke, bodo zaposleni zadovoljni takrat, ko se zavejo, da je delo, ki ga opravljajo smiselno in koristno, če lahko uporabljajo svoja znanja, največ pa če pri opravljanju dela pridobivajo nova znanja. Če je v organizaciji možno, je smiselno, da se posamezniku omogoči opravljanje različnih del. Pri opravljanju dela se mu dopusti

določeno svobodo, nadzor naj bo nizek, da ne bo imel zaposleni občutka, da je stalno pod nadzorom. Delavec naj bo za delo, ki ga opravlja, odgovoren. Za zadovoljstvo posameznika je tudi pomembno, da dobi povratne informacije glede opravljenega dela.

4.3.2 Nezadovoljstvo zaposlenih

Človek mora zadovoljevati svoje potrebe. Za njegov obstoj so nujne predvsem fiziološke potrebe. Pri zadovoljevanju potreb pogosto naleti na ovire, ki nastopijo na poti do cilja. Te ovire so lahko notranje ali zunanje. Ko gre za notranje ovire govorimo o konfliktih, ko gre za zunanje ovire pa o frustraciji (Lipičnik, 1996, str. 28). Zmerna količina frustracij in konfliktov je ne samo normalna, temveč tudi zaželena. Začetna frustriranost navadno še poveča privlačnost cilja, čustveno angažiranje in dejavnost se stopnjujeta.

Nezadovoljstvo se lahko kaže tudi v splošnem vedenju, zato moramo biti pozorni na nekatera od znamenj (Keenan, 1996, str. 6-7):

- ljudje ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud;
- oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo;
- prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj ali si vzamejo prost dan, ne da bi to zadovoljivo pojasnili;
- podaljšujejo si odmor za malico ali kosilo tako, da bi bili čim več časa z dela;
- zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno;
- ne dosegajo zastavljenih norm;
- nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari;
- obtožujejo druge, kadar se kaj zaplete;
- nočejo ravnati po navodilih.

Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže še na različne druge načine.

- **Odsotnost z dela.** Raziskave so pokazale, da nezadovoljni zaposleni večkrat izostajajo z dela od njihovih sodelavcev. Če je delavec z delom nezadovoljen, bo vsak vzrok dovolj dober, da se bo izognil delu.
- **Zamujanje.** Tudi zamujanje na delo je lahko posledica nezadovoljstva z delom. Delavec pride na delo čim kasneje kot je možno, med odmori se zadrži čez predvideni čas itd.
- **Fluktuacija.** Raziskave so pokazale, da bo nezadovoljen delavec dal odpoved prej kot tisti, ki je z delom zadovoljen. Na fluktuacijo zelo vplivajo tudi prosta delovna mesta, torej možnost, da zaposleni najde novo zaposlitev.
- **Zgodnje upokojevanje.** Zaposleni, ki so nezadovoljni z delom, se upokojijo takoj, ko je za to možnost, medtem ko tisti, ki so z delom zadovoljni, vztrajajo v službi dalj časa.

- **Aktivnost sindikatov.** Večje zanimanje za delovanje sindikatov je prav tako posledica nezadovoljstva zaposlenih z delom.

Če so zaposleni nezadovoljni z delom, ki ga opravljajo, bo to hitro opazno. Prvi pokazatelj nezadovoljstva so rezultati dela. Nezadovoljstvo je opazno tudi skozi vedenje zaposlenih, predvsem v tem, da se ne držijo navodil, se pritožujejo za vsako malenkost, obtožujejo vodilne delavce, odhajajo prej z dela ipd. Če se nezadovoljstvo stopnjuje začnejo razmišljati o zamenjavi službe oz. odhodu. Menim, da je pomembno, da vodstvo organizacije skrbi, da so delavci dovolj motivirani in zadovoljni. Če se pojavi nezadovoljstvo, morajo vzroke takoj odpraviti, saj bi v drugačnem primeru lahko izgubili dobre delavce.

4.3.3 Uničevanje motivacije

Lahko se zgodi, da bomo že vzpostavljeno motivacijo uničili. Uničevanje motivacije se lahko razširi tudi na druga področja, npr. na sistem nagrajevanja:

- če delavci zaznajo, da plača ni povezava z uspešnim delovnim vedenjem, ki ni reducirano samo na količino opravljenega dela;
- če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen; do tega lahko delavec pride tako, da primerja svojo plačo s plačami sodelavcev ali s svojo plačo v prejšnjih obdobjih;
- če plača izgubi prvotni namen, npr. da jo začnejo imeti za socialno podporo ipd.

Uničevanju motivacije se je mogoče izogniti. Nasveti, ki jih podaja Lipičnik so (1998, str. 178-179):

- Zavedati se moramo, da je motivacija spremenljivo stanje, zato jo je treba stalno vzdrževati. Vzdrževanje naj bo načrtovano, realizacija naj poteka z več znanja, kakor so navadne izkušnje menedžerjev.
- Reševanje motivacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd. To nevarnost lahko v mnogih primerih nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja.
- Izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo. Dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi nimajo posebnega učinka ali so celo nezaželeni.

Motivacija je spremenljivo stanje, zato jo je mogoče zelo hitro uničiti. Menim, da bi se morali vodstveni delavci v organizacijah zavedati pomena motivacije in zadovoljstva delavcev in v skladu s tem narediti vse, da bi bili njihovi zaposleni zadovoljni in motivirani.

5. ANALIZA MOTIVACIJE IN ORGANIZACIJSKE KLIME V MESTNI OBČINI NOVA GORICA

V specialistični nalogi sem poskušal ugotoviti stanje organizacijske klime in motivacije v MONG ter na osnovi ugotovitev podati predloge za njeno izboljšavo. Z analizo posameznih dimenzij organizacijske klime in posameznih vprašanj sem želel pomagati vodstvu pri izvajanju aktivnosti, ki jih uvajajo z namenom izgradnje dobrega in uspešnega kolektiva.

5.1 Predstavitev organizacije Mestne občine Nova Gorica¹

Občinska uprava MONG opravlja upravne, strokovne, administrativno tehnične in druge naloge v okviru pravic in dolžnosti občine na delovnih področjih določenih z občinskim odlokom. Pri tem zlasti:

- spremlja stanje in razvoj na posameznih področjih;
- izvršuje odloke, odredbe, pravilnike, navodila in druge akte, ki jih sprejemata mestni svet in župan;
- izvršuje zakone in druge predpise države, ki se nanašajo na področja iz izvirne ali prenesene pristojnosti občine;
- izdaja posamične upravne akte, opravlja strokovne, organizacijske in druge naloge za župana, nadzorni odbor, mestni svet in njegova delovna telesa ter pripravlja ustrezna gradiva;
- izvaja nadzor nad izvajanjem predpisov in izreka sankcije za njihove kršitve.

Občinska uprava je organizirana tako, da zagotavlja:

- strokovno, učinkovito in racionalno izvrševanje svojih nalog;
- zakonito in pravočasno uresničevanje pravic, interesov in obveznosti strank ter drugih udeležencev v postopkih;
- učinkovito sodelovanje z drugimi organi in organizacijami.

Uprava deluje kot enotna organizacija v smislu sodelovanja in medsebojnega obveščanja, enotne kadrovske in personalne politike, možnosti premeščanja delavcev iz enega oddelka v drugega ter enotne uporabe opreme. Delavci uprave morajo skrbeti, da uprava deluje prijazno, strokovno ter v okviru svojih pooblastil in pristojnosti.

Predstojnik uprave je **župan**, ki predstavlja in zastopa občino ter nadzoruje, usmerja in daje navodila za vodenje občinske uprave.

¹Vir: [URL:<http://www.nova-gorica.si>], 12.10.2005.

Občinsko upravo neposredno vodi **direktor občinske uprave**, ki ga imenuje in razrešuje župan. Direktor občinske uprave opravlja naslednje naloge:

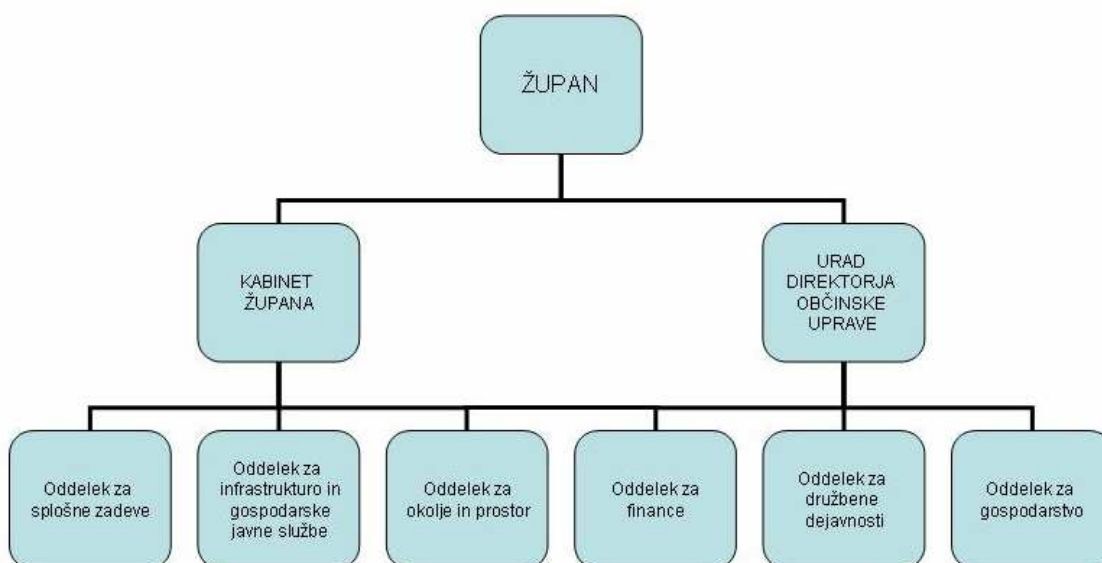
- izdaja odločbe v upravnem postopku na prvi stopnji;
- koordinira delo organov občinske uprave ter skrbi za delovno disciplino;
- opravlja druge organizacijske naloge v zvezi z delovanjem občinske uprave in skrbi za sodelovanje z Upravno enoto in drugimi državnimi ter drugimi organi, ki imajo sedež v občini;
- opravlja druge naloge po navodilu župana.

O sklenitvi ali prenehanju delovnega razmerja v občinski upravi odloča župan. Direktor občinske uprave je pooblaščen za izdajanje individualnih aktov iz naslova delovnih razmerij ter odločanje o notranji prerazporeditvi delavcev. Za svoje delo je odgovoren županu. Direktor občinske uprave lahko pooblasti za posamezne naloge v zvezi z vodenjem organov občinske uprave posamezne predstojnike oziroma vodje.

Seznam vseh notranjih organizacijskih enot

1. Kabinet župana
2. Urad direktorja občinske uprave
3. Oddelek za infrastrukturo in gospodarske javne službe
4. Oddelek za okolje in prostor
5. Oddelek za finance
6. Oddelek za družbene dejavnosti
7. Oddelek za gospodarstvo
8. Oddelek za splošne zadeve

Slika 9: Skica organizacije po oddelkih



Vir: [URL:<http://www.nova-gorica.si>], 12.10.2005.

Kabinet župana

Opravlja naloge, ki se nanašajo na administrativna opravila za župana, na protokol, stike z javnostmi, na področje mednarodnega sodelovanja in na svetovanje, koordinacijo in nadzor pri državnih in najzahtevnejših občinskih investicijah. Obenem izvaja naloge s področja zaščite in reševanja ter požarne varnosti.

V okviru kabineta župana delujejo tri službe.

- **Služba za krajevne skupnosti** skrbi za enakomeren razvoj krajevnih skupnosti in sodeluje pri pripravi in izvrševanju njihovih planov.
- **Občinska inšpekcijska služba** opravlja naloge nadzorstva nad izvajanjem občinskih predpisov in drugih aktov.
- **Služba za interni finančni nadzor** je samostojna in neodvisna služba, organizacijsko vezana na kabinet župana, ki opravlja naloge finančnega nadzora in revizije pri neposrednih in posrednih uporabnikih občinskega proračuna.

Urad direktorja občinske uprave

Opravlja naloge, ki se nanašajo na vodenje občinske uprave ter usklajuje in kontrolira delo oddelkov. Opravlja receptorske naloge ter naloge s področja telekomunikacij, skrbi za sprejem, razvrščanje ter odpravo pošte in telefaks sporočil. Skrbi za knjiženje in arhiviranje vseh spisov in drugih dokumentov, s katerimi posluje in jih pri svojem delu uporablja občinska uprava. Urad direktorja opravlja tudi naloge s področja zastopanja občine pred sodnimi in podobnimi organi ter urejanja premoženjsko pravnih razmerij.

Oddelek za infrastrukturo in gospodarske javne službe

Oddelek opravlja naloge, ki se nanašajo na cestno in komunalno gospodarstvo, na gospodarjenje s stavbnimi zemljišči in na gospodarske javne službe. Daje predloge in izvede ustrezne postopke za ustanavljanje občinskih gospodarskih javnih služb, usmerja dejavnost nosilcev le-teh, sodeluje z javnimi podjetji v občini, predlaga podelitev koncesij za opravljanje dejavnosti s svojega področja ter izvaja nadzor nad opravljanjem javnih služb. Obenem predlaga investicije in jih vodi, če ni s pogodbo, ustanovnim aktom ali tem odlokom določen drug nosilec. Usklajuje tudi interese občine z izvajanjem nalog državnih gospodarskih javnih služb in opravlja naloge v zvezi z urejanjem grobišč in spominskih obeležij. Vodi centralni register informacij s področja komunalnega gospodarstva, da zagotavlja usklajen in enakomeren razvoj infrastrukture.

Oddelek sestavljajo **Služba za komunalno gospodarstvo**, **Služba za cestno gospodarstvo** in **Služba za gospodarjenje s stavbnimi zemljišči**, ki na svojem področju skrbijo za planiranje in izvedbo tekočih in investicijskih nalog ter vodijo ustrezne registre oziroma evidence. V sestavi oddelka deluje tudi občinsko redarstvo, ki izvaja nadzor nad ustavljenimi in parkiranimi vozili, ovirami v naselju, ravnanju udeležencev cestnega prometa v območju umirjenega prometa, območju za pešce.

Oddelek za okolje in prostor

V okviru oddelka delujejo tri službe.

- **Služba za okolje** opravlja naloge, ki se nanašajo na varovanje okolja pred onesnaževanjem. Služba skrbi za pripravo programa varstva okolja občine, ugotavlja stopnje ranljivosti okolja ter v okviru zakonskih pristojnosti skrbi za pripravo sanacijskih programov.
- **Služba za prostor** opravlja organizacijske in strokovne naloge, ki se tičejo priprave občinskih strateških prostorskih aktov ter občinskih izvedbenih prostorskih aktov. Služba skrbi za usklajenost občinskih strateških aktov s strateškimi akti države ter za sodelovanje in usklajevanje pri pripravi regionalnih prostorskih aktov. Organizira in vodi prostorski informacijski sistem občine za področje urejanja prostora in varstva okolja.
- **Lokacijsko informacijska služba** podaja lokacijske informacije o namenski rabi prostora, lokacijskih in drugih pogojih, kot jih določajo občinski izvedbeni prostorski akti ter o prostorskih ukrepih, ki veljajo na določenem območju.

Oddelek za finance

Oddelek pripravlja normativne akte občine, ki se nanašajo na finančno poslovanje, predlaga posebne davke in takse ter sodeluje pri postopkih nabave in prodaje občinskega stvarnega in finančnega premoženja. Zagotavlja strokovno pomoč občinskim organom pri pripravi, sprejemanju in izvrševanju aktov ter pogodb v delu, ki se tičejo javnih financ. Sodeluje tudi pri pripravi pogodb o upravljanju občinskega premoženja, dodelitvi koncesij in spremljanju rezultatov koncesionarjev in vseh družb, kjer ima Mestna občina Nova Gorica znatni delež v skladu z določili Zakona o javnih financah. Opravlja strokovne, administrativno-tehnične in računovodske naloge za Medobčinski javni finančni sklad in Javni sklad malega gospodarstva Goriške.

V okviru oddelka služba za finance spremlja gibanje sredstev na zakladniškem in transakcijskem računu ter skrbi za gospodarjenje z likvidnimi sredstvi proračuna. Pripravlja likvidnostni načrt in tekoče usklajuje odlive s prilivi, skrbi za pravočasno plačevanje vseh obveznosti proračuna, v okviru zakonskih možnosti pripravlja kompenzacijske in asignacijske pogodbe, po potrebi pripravlja vso zahtevano dokumentacijo za likvidnostno in dolgoročno zadolževanje ter izdajanje jamstev. Služba izdaja račune za opravljene storitve, obračunava in izplačuje plače, refundacije in druge osebne prejemke zaposlenih, občinskih funkcionarjev in članov delovnih teles.

Oddelek za družbene dejavnosti

Oddelek opravlja naloge, ki se nanašajo na predšolsko vzgojo, osnovno, srednje, višje in visoko šolstvo, socialno varstvo, zdravstveno varstvo, kulturo in raziskovanje, šport in dejavnost mladih. Sodeluje pri urejanju načina in pogojev upravljanja s premoženjem zavodov s področij njegove pristojnosti ter skupaj z zavodi usklajuje potrebe po investicijskem vzdrževanju, po investicijah in sodeluje pri izvedbi le-teh. Oddelek skrbi za uravnotežen razvoj dejavnosti s svojega področja in opravlja koordinativno vlogo.

Oddelek za gospodarstvo

Opravlja naloge, ki se nanašajo na gospodarski razvoj občine v povezavi z občinami severnoprimorske in celotne primorske regije. Oddelek izvaja statistično-analitične naloge in nastavlja programe za pospeševanje razvoja podjetništva, obrti, trgovine, gostinstva, turizma in kmetijstva.

Nastopa kot nosilec ali kot sodelujoči pri ustvarjanju prostorskih pogojev razvoja, pri zagotavljanju finančnih stimulacij in drugih ugodnosti za pospeševanje razvoja, pri pripravi programov razvoja človeških virov in intelektualnega kapitala ter pri nastavljanju programov prestrukturiranja gospodarstva in ustanavljanja novih podjetij. Oddelek izvaja upravne naloge s področja **kmetijstva, turizma, trgovine in gostinstva** v obsegu in na način, ki ga določa zakonodaja.

Oddelek za splošne zadeve

Oddelek opravlja strokovne in druge naloge, ki so skupne organom občinske uprave ter skrbi za nemoteno delovanje mestnega sveta, njegovih delovnih teles in drugih občinskih organov.

Oddelek sestavljajo naslednje službe.

- **Služba za kadrovske in premožensjske zadeve** opravlja naloge s področja kadrovskih in osebnih zadev, vodi tovrstne evidence ter skrbi za gospodarjenje z občinsko zgradbo in tehnično opremo ter s poslovnimi prostori, ki so v lasti občine.
- **Služba za informatiko** skrbi za strojno in programsko računalniško opremo, uvajanje in namestitve novih programskih rešitev ter vzdrževanje obstoječih, vzdrževanje in ažuriranje spletne strani MONG. Skrbi za lokalno računalniško mrežo občinske uprave.
- **Služba za projekte** vodi in koordinira pripravo razvojnih projektov, ko gre za multidisciplinarne in medresorske projekte. Služba vodi in koordinira vse aktivnosti pri prijavih na razpis in pridobivanju sredstev iz državnih virov in evropskih skladov.
- **Služba mestnega sveta** opravlja strokovne, organizacijske, administrativno-tehnične naloge za potrebe mestnega sveta, odborov in drugih delovnih teles ter nadzornega odbora, pripravlja čistopise sklepov za objavo in vodi evidenco sprejetih sklepov.

Kadrovska struktura MONG

Skupaj je v vseh opisanih oddelkih MONG-a zaposlenih 86 delavcev, od katerih je 26 moških in 60 žensk. Glede na stopnjo izobrazbe pa ima 43 delavcev univerzitetno, 6 visoko strokovno, 7 višjo, 27 srednjo in 3 poklicno izobrazbo.

5.2 Metodologija

Pri raziskavah organizacijske klime in motivacije se pogosto uporablja vprašalnike. Ti so sestavljeni iz različnih trditev, ki se nanašajo na preučevane dimenzije klime, vprašani pa izrazijo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Vprašalnik običajno vsebuje vprašanja zaprtega tipa. Rezultate raziskave je potrebno ustrezno analizirati in interpretirati ter na osnovi dobljenih rezultatov predstaviti predloge ukrepov za izboljšanje ugotovljenega stanja.

Z raziskavo sem skušal ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo MONG kot delodajalca, kako so zadovoljni s posameznimi motivacijskimi dejavniki, kako ocenjujejo svoj položaj, vodstvo ter svoje nadrejene. Namen raziskav je tudi ugotoviti, kakšno je stanje zadovoljstva in motivacija zaposlenih v MONG-u, ter kateri dejavniki so najpomembnejši za zadovoljstvo zaposlenih.

5.2.1 Vprašalnik

Podatke sem pridobil s pomočjo pisnega vprašalnika. Pri izdelavi vprašalnika sem upošteval priporočila strokovne literature s področja ravnanja s človeškimi viri s poudarkom na motiviranju zaposlenih. Vprašalnik za merjenje motivacije in organizacijske klime zaposlenih vsebuje osem sklopov. V prvem sklopu vprašalnika se vprašanja nanašajo na demografske značilnosti anketirancev: spol, starost, izobrazba, delovna doba ter delovno mesto, ki ga zasedajo. Vprašanja so zaprtega tipa. V nadaljevanju sledijo sklopi trditev, ki predstavljajo preučevane dimenzije organizacijske klime: zadovoljstvo z delom, notranje komuniciranje in informiranje, vodenje – neposredni vodja, vodenje – top management, odnos do organizacije, medsebojni odnosi in motivacija. Posamezna dimenzija vsebuje 5 do 11 različnih trditev, ki se nanašajo na preučevano področje. Pri trditvah je bila uporabljena Likertova lestvica s petstopenjskim intervalnim razponom, na kateri so anketiranci izrazili svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvijo.

V vprašalniku sta tudi dve vprašanji, kjer so anketiranci izrazili svoje mnenje na podlagi večstopenjske lestvice. Navedene dejavnike so razvrščali od najpomembnejšega do najmanj pomembnega.

Na osnovi odgovorov sem ugotavljal dejansko stanje motiviranosti zaposlenih v MONG-u, pomen motivacije za zaposlene ter skušal nakazati možnosti za izboljšanje motivacije zaposlenih.

5.2.2 Populacija

V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni v MONG-u; 26 moških in 57 žensk, skupaj 83 zaposlenih. Tri zaposlene nisem obravnaval, ker so bile na porodniškem dopustu.

Izpolnjen vprašalnik je vrnilo 52 (62,6%) zaposlenih. Po opravljeni kontroli vprašalnikov sem glede na pravilnost izpolnjevanja izločil en vprašalnik, ker je bilo pri 88% trditev izraženo popolno nestrinjanje (ocena 1 na Likertovi lestvici). Pri analizi podatkov sem upošteval 51 vprašalnikov, kar predstavlja 61,4% odzivnost anketirancev.

5.2.3 Potek raziskave

Anketiranje v MONG-u je potekalo v času poletnih počitnic, v času od 1. julija 2005 do 8. julija 2005, zato je bilo omogočeno zamudnikom oddati vprašalnike naknadno med 20. in 30. avgustom 2005. Vsi zaposleni so dobili vprašalnik istega dne v zaprti kuverti, posredovan s strani vodstva občinske uprave. Navodila za izpolnjevanje so bila podana v vprašalniku; pred vsakim vprašanjem je bilo navedeno, kako se pravilno vpisuje odgovore. Udeležba zaposlenih je bila prostovoljna in anonimna. Zagotovljeni so bili vsi pogoji za anonimnost anketirancev; v vprašalniku ni bilo osebnih podatkov, ki bi omogočali identifikacijo posameznika.

Zbiranje izpolnjenih vprašalnikov je potekalo do končnega datuma 30. avgusta 2005 na vložišču MONG-a. Zaposleni so vračali vprašalnike v zalepljeni ovojnici, v poseben, za raziskavo pripravljen nabiralnik. Tako je bila zagotovljena anonimnost pri anketiranju, kar je glavni pogoj za realne rezultate.

5.2.4 Statistična obdelava podatkov

Z obdelavo podatkov sem skušal ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo MONG kot delodajalca, in sicer predvsem kako so zadovoljni z motivacijskimi dejavniki, svojim položajem pri delu, vodstvom podjetja, nadrejenimi itd.

Obdelava podatkov s statistično analizo je bila narejena v računalniškem programu SPSS for Windows 11. Prikaz podatkov v obliki tabel in grafikonov je bil narejen s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excel 2003.

Pri analizi podatkov sem uporabil deskriptivno statistično metodo s frekvenčno porazdelitvijo. Analiza je temeljila na enodimenzionalnih odgovorih, izražena v odstotkih in predstavljena v tabelah ter grafikonih po posameznih dimenzijah klime ter po posameznih trditvah. Za vse trditve sem izračunal aritmetično sredino (\bar{x}), median (Me), modus (Mo) ter standardni odklon (SD), prav tako tudi za posamezne sklope dimenzij.

Pri analizi podatkov sem opazoval tudi razlike med povprečnimi vrednostmi posameznih trditev po dveh značilnostih: spolu in stopnji izobrazbe. Za preverjanje povezanosti dveh spremenljivk v zvezi z aritmetičnima sredinama sem uporabil t-test za dva neodvisna vzorca. Pri analiziranju razlik po stopnji izobrazbe sem za potrebe t-testa spremenljivki izobrazba priredil dva razreda iz prvotno treh razredov:

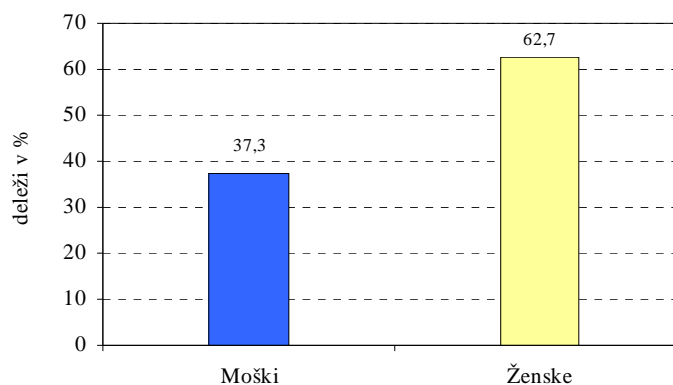
- nižja stopnja izobrazbe: vključuje zaposlene s IV. ali V. stopnjo izobrazbe;
- višja stopnja izobrazbe: vključuje zaposlene s VI., VII. stopnjo izobrazbe ali več.

5.3 Rezultati raziskave in interpretacija

Rezultati raziskave so pridobljeni in analizirani na osnovi vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime. Prikazani so v slikah in tabelah. Vrstni red prikaza je enak kot v anketnem vprašalniku.

5.3.1 Demografski podatki

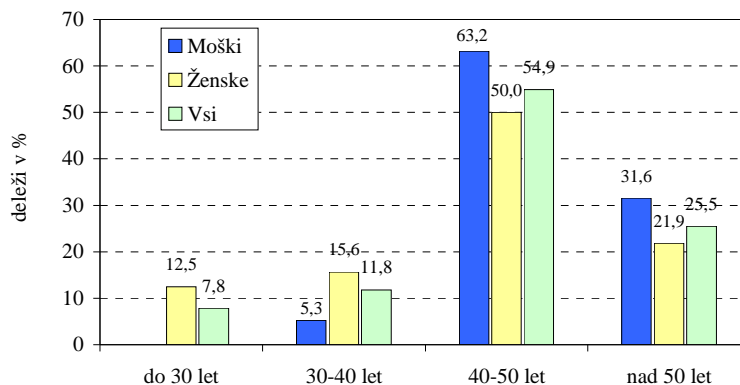
Slika 10: Struktura zaposlenih po spolu



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Na anketo je odgovorilo 19 moških (37,3% anketiranih) in 32 žensk (62,7% anketiranih).

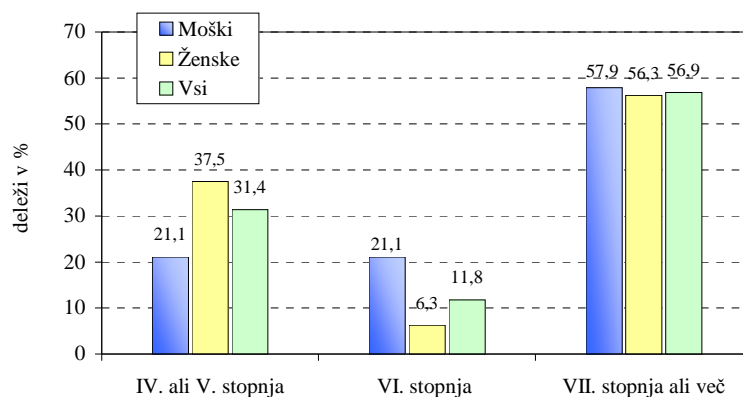
Slika 11: Struktura zaposlenih po starosti



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Največji delež predstavljajo zaposleni v starosti od 40 do 50 let (55%), sledijo starejši od 50 let (22,5%). 11,8% anketiranih je starih od 30 do 40 let, najmanj (7,8%) pa je mlajših od 30 let.

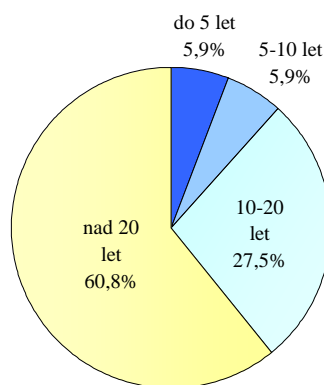
Slika 12: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Glede na stopnjo izobrazbe predstavljajo največji delež zaposleni, ki imajo VII. stopnjo izobrazbe ali več (60%), sledijo zaposleni s IV. ali V. stopnjo izobrazbe (31,4%). VI. stopnjo izobrazbe ima 12% anketiranih.

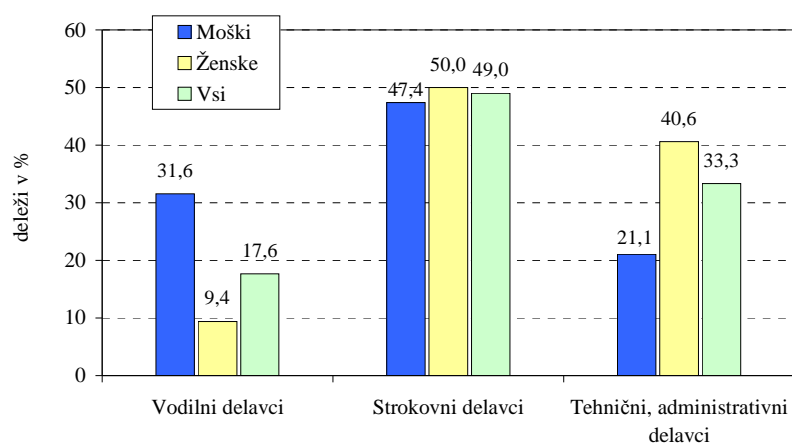
Slika 13: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Med zaposlenimi, ki so odgovorili na vprašalnik, ima 61% vprašanih nad 20 let delovne dobe, 27,5% anketiranih ima od 10 do 20 let delovne dobe. 5 do 10 let ter manj kot 5 let delovne dobe pa ima po 6% anketiranih.

Slika 14: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto



Vir: Lastna raziskava, 2005.

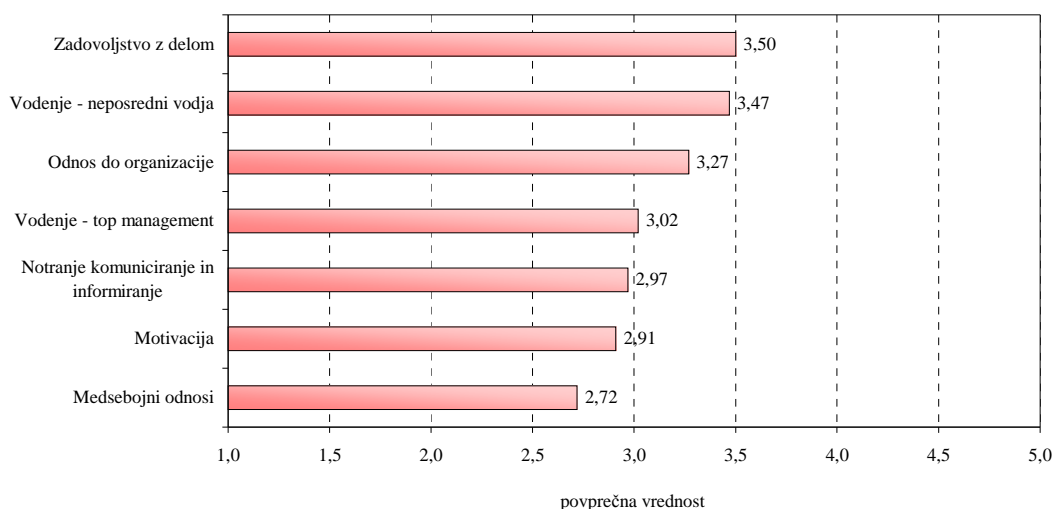
Slika (glej Sliko 14) prikazuje deleže anketiranih glede na delovno mesto, ki ga zasedajo. Dobra polovica anketiranih, tako pri moških (47,5%) kot pri ženskah (50%), je strokovnih delavcev, tretjina zaposlenih opravlja administrativna oziroma tehnična dela (33,3%). Vodilnih delavcev je 17,6%.

5.3.2 Preučevane dimenzije organizacijske klime in motivacije

Dimenzije organizacijske klime in motivacije, ki sem jih meril s pomočjo vprašalnika, so:

- zadovoljstvo z delom;
- notranje komuniciranje in informiranje;
- vodenje – neposredni vodja;
- vodenje – top management;
- odnos do organizacije;
- medsebojni odnosi;
- motivacija.

Slika 15: Povprečne vrednosti preučevanih dimenzij organizacijske klime



Vir: Lastna raziskava, 2005.

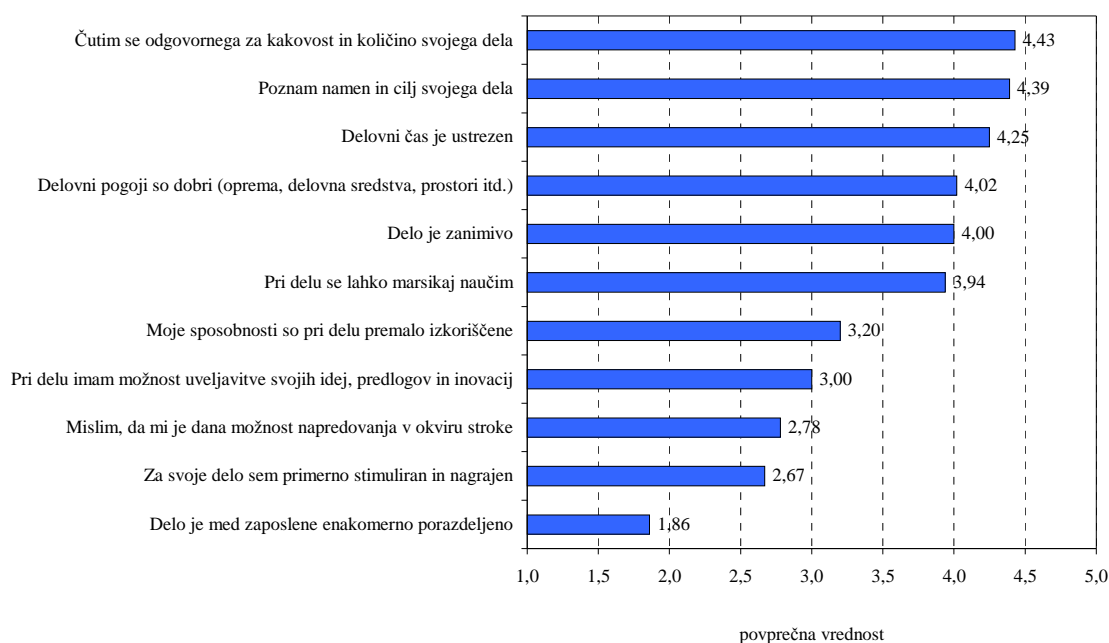
Dimenzije organizacijske klime so na sliki (glej Slika 15) razvrščene od najvišje do najnižje ocenjene. Anketirani so najvišje ocenili dimenzije zadovoljstvo z delom, vodenje – neposredni vodja ter odnos do organizacije. Najslabše so anketirani ocenili dimenzijo medsebojni odnosi. Slabo ocenjeni sta bili tudi dimenziji motivacija ter notranje komuniciranje in informiranje.

V nadaljevanju naloge so podrobneje predstavljene posamezne dimenzije organizacijske klime.

5.3.3 *Zadovoljstvo z delom*

V to dimenzijo klime so vključene trditve, ki so povezane z zadovoljstvom pri delu. Zanimalo me je mnenje zaposlenih o ustreznosti delovnega časa, možnosti za osebni razvoj, možnosti uveljavitve idej in predlogov ter možnosti napredovanja v okviru stroke.

Slika 16: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije *zadovoljstvo z delom*



Vir: Lastna raziskava, 2005

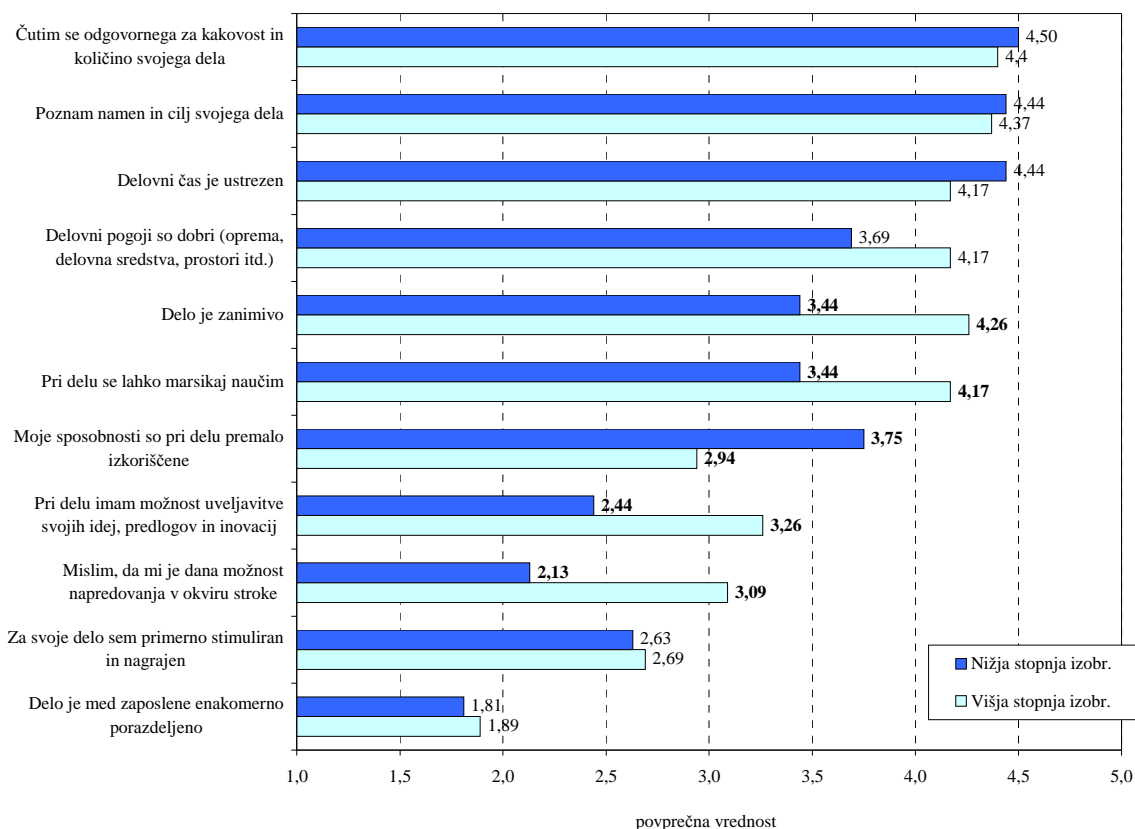
Dimenzija *zadovoljstvo z delom* je bila najboljše ocenjena dimenzija klime v primerjavi z ostalimi preučevanimi dimenzijami (\bar{x} 3,5), vendar standardni odklon (1,33) kaže, da se mnenja zaposlenih pri preučevani dimenziji precej razlikujejo, saj predstavlja eno večjih variiranj okrog aritmetične sredine. Najpogosteje pa so anketirani izbrali vrednost 4.

Zaposleni, ki so odgovorili na vprašalnik, se čutijo odgovorni za kakovost in količino svojega dela (\bar{x} 4,43; SD 1,02), prav tako poznajo namen in cilje dela (\bar{x} 4,39; SD 0,78). Delovni čas jim ustreza (\bar{x} 4,25; SD 1,06), zadovoljni so tudi z delovnimi pogoji (\bar{x} 4,02; SD 0,95). Anketirani se strinjajo, da je delo zanimivo in da se pri delu lahko marsikaj naučijo.

Najmanj se anketirani strinjajo s trditvijo, da je delo enakomerno porazdeljeno med zaposlene (\bar{x} 1,86; SD 1,06). Le 12% anketiranih je mnenja, da je delo enakomerno porazdeljeno med zaposlene, 80% vprašanih pa ne. Anketirani so tudi mnenja, da za opravljeno delo niso dovolj stimulirani in nagrajeni (\bar{x} 2,67; SD 1,18).

Pri opazovani dimenziji organizacijske klime so se pokazale statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi glede na stopnjo izobrazbe pri 5 trditvah.

Slika 17: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije *zadovoljstvo z delom* po stopnji izobrazbe



Opomba:

- nižja stopnja izobrazbe: vključuje IV. in V. stopnjo izobrazbe;
- višja stopnja izobrazbe: vključuje VI., VII. stopnjo izobrazbe ali več.

Vir: Lastna raziskava, 2005.

T-test je pri manj kot 1% stopnji značilnosti pokazal, da delavci z višjo stopnjo izobrazbe v povprečju ocenjujejo, da je delo zanimivejše kot delavci z nižjo stopnjo izobrazbe (\bar{x} 4,26; SD 0,85; \bar{x} 3,44; SD 1,09). Pri manj kot 5% stopnji značilnosti je t-test pokazal, da se v povprečju delavci z višjo stopnjo izobrazbe bolj kot delavci z nižjo stopnjo izobrazbe strinjajo s trditvami, da:

- se pri delu lahko marsikaj naučijo (\bar{x} 4,17; SD 0,95; \bar{x} 3,44; SD 0,81);
- imajo pri delu možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij (\bar{x} 3,26; SD 1,12; \bar{x} 2,44; SD 1,26);
- imajo možnost napredovanja v okviru stroke (\bar{x} 3,09; SD 1,12; \bar{x} 2,13; SD 1,36).

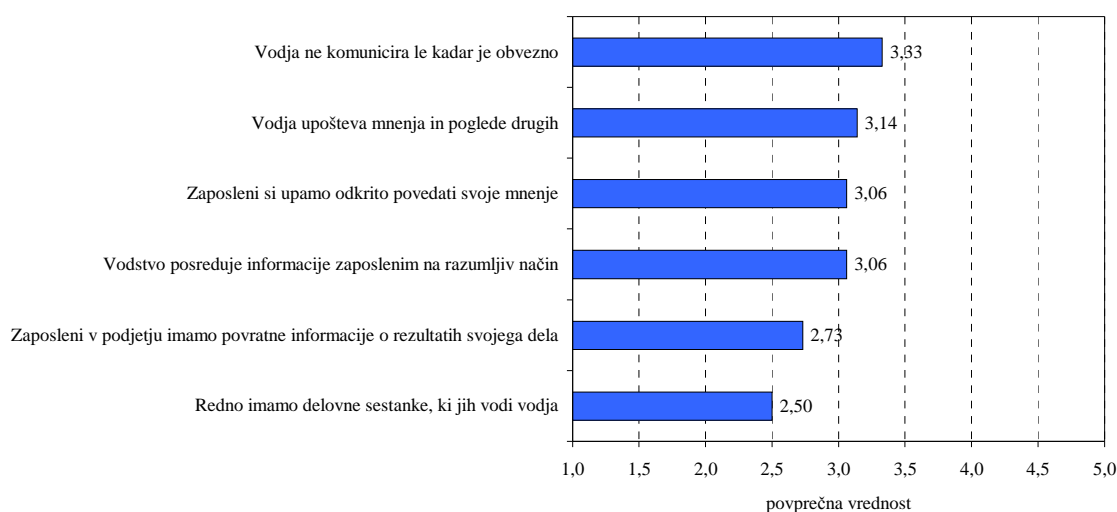
Nasprotno pa se delavci z nižjo stopnjo izobrazbe v povprečju bolj kot delavci z višjo stopnjo izobrazbo strinjajo, da so njihove sposobnosti pri delu premalo izkoriščene (\bar{x} 3,75; SD 1,06; \bar{x} 2,94; SD 1,03). Razlika je statistično značilna pri 5% stopnji tveganja.

T-test ni pokazal statistično značilnih razlik po spolu.

5.3.4 Notranje komuniciranje in informiranje

Obveščенost in informiranost zaposlenih sta pogoja za dobro delo, ki vplivata na razmišljanje in pravilno odločanje zaposlenih. Pri navedenem ima zelo pomembno vlogo komuniciranje vodje z zaposlenimi, ki je potrebno za kvalitetno opravljanje nalog in ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov. Neformalne komunikacije so pomembne pri hitrejšem reševanju določenih problemov, saj kažejo na sodelovanje in zaupanje med zaposlenimi. Redni sestanki, poslovna poročila, obveščanje preko oglasne deske ali e-pošte so ključnega pomena pri preučevanju te dimenzije klime.

Slika 18: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije *notranje komuniciranje in informiranje*



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Dimenzija *notranje komuniciranje in informiranje* spada med slabše ocenjene dimenzije organizacijske klime (\bar{x} 2,97). Standardni odklon je 1,30, kar je ponovno eno večjih variiranj okrog aritmetične sredine, najpogosteje izbrana vrednost pa 4.

Anketirani so odgovorili, da delovni sestanki niso redni (\bar{x} 2,50; SD 1,47). Trditev je bila med vsemi trditvami znotraj opazovane dimenzije najslabše ocenjena, z njo se je strinjalo 55% vprašanih. Trditev ima tudi največji standardni odklon glede na vse trditve v vprašalniku, kar pove, da se mnenja vprašanih najbolj razlikujejo prav pri tej trditvi. Anketirani opozarjajo, da nimajo povratnih informacij o rezultatih svojega dela (\bar{x} 2,73; SD 1,23). Tako meni 39,2% anketiranih, kar četrtnina vprašanih pa na trditev ni podala jasnega stališča.

Največ vprašanih se je strinjalo, da vodja ne komunicira le kadar je obvezno (\bar{x} 3,33; SD 1,29). 41,2% vprašanih tudi ocenjuje, da vodja upošteva mnenja in poglede zaposlenih (\bar{x} 3,14; SD 1,17).

Pokazale so se statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi po spolu pri 3 trditvah, glede na stopnjo izobrazbe pa pri 1 trditvi.

T-test je pri manj kot 1% stopnji značilnosti pokazal, da moški v povprečju bolje ocenjujejo, da imajo zaposleni v podjetju povratne informacije o rezultatih svojega dela kot ženske (\bar{x} 3,42; SD 1,07; \bar{x} 2,31; SD 1,15). Pri manj kot 5% stopnji značilnosti je t-test pokazal, da se v povprečju moški bolj kot ženske strinjajo s trditvama, da vodja upošteva mnenja in poglede zaposlenih (\bar{x} 3,63; SD 1,17; \bar{x} 2,84; SD 1,26) ter, da so delovni sestanki redni (\bar{x} 3,11; SD 1,37; \bar{x} 2,13; SD 1,43).

Glede na stopnjo izobrazbe pa je t-test pri manj kot 1% stopnji značilnosti pokazal, da delavci z višjo stopnjo izobrazbe v povprečju bolje ocenjujejo trditev, da so delovni sestanki redni, kot menijo delavci z nižjo stopnjo izobrazbe (\bar{x} 2,94; SD 1,49; \bar{x} 1,47; SD 0,74). Pri navedeni trditvi pa nam standardni odklon pokaže, da so mnenja delavcev z nižjo stopnjo izobrazbe bolj enotna kot mnenja delavcev z višjo stopnjo izobrazbe.

Anketirani so v nadaljevanju razvrščali vire, od koder pridobivajo informacije. Največ informacij dobijo zaposleni po naslednjem padajočem vrstnem redu:

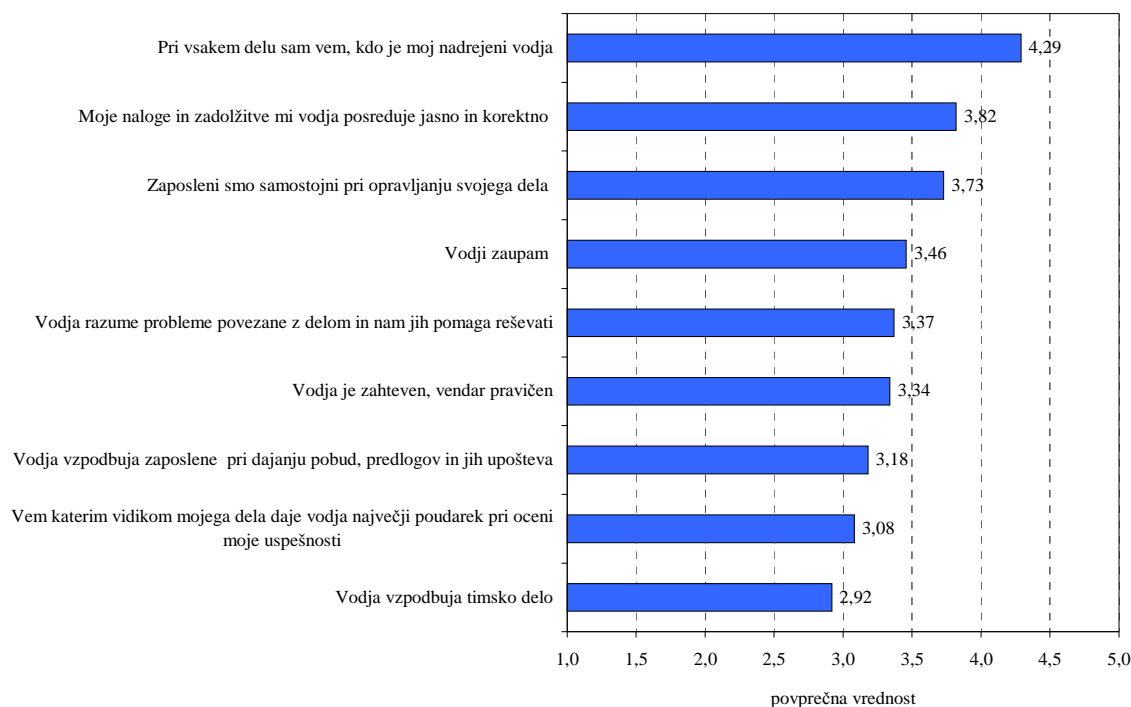
1. sodelavci;
2. različni sestanki;
3. neposredno nadrejeni – vodja;
4. časopisi, radio, TV;
5. govorice;
6. oglasne deske;
7. srečanje s top managementom.

5.3.5 Vodenje – neposredni vodja

S to dimenzijo preučujemo odnos med zaposlenimi in neposrednim vodjem. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo bolj sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro motivacijsko klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih z neposrednim vodjo, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte.

Preučevane trditve za ugotavljanje odnosa do neposrednega vodje se nanašajo na odnos zaposlenih do vodje, stil vodenja ter usmerjenost pri delu.

Slika 19: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije *vodenje – neposredni vodja*



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Dimenzija *vodenje – neposredni vodja* je bila kot celota zelo dobro ocenjena (\bar{x} 3,47; SD 1,18). Največ anketiranih je ocenilo to dimenzijo z oceno 4.

Anketirani navajajo, da pri vsakem delu vedo, kdo je njihov nadrejeni vodja (\bar{x} 4,29; SD 0,99). S trditvijo se strinja 82,5% vprašanih, samo 4% vprašanih meni nasprotno.

Anketirani so mnenja, da jim neposredni vodja posreduje naloge jasno in korektno (\bar{x} 3,82; SD 1,11) ter da so pri delu samostojni (\bar{x} 3,73; SD 0,92). Veliko zaposlenih vodji zaupa (\bar{x} 3,46; SD 1,26). Tako se je opredelilo 53% vprašanih, nasprotno jih meni 21,6%. 23% anketiranih pri trditvi ni izrazilo jasnega stališča, 1 na vprašanje ni odgovoril.

Anketirani so tudi izrazili mnenje, da vodja razume probleme, povezane z delom, in jim jih pomaga reševati (\bar{x} 3,37; SD 1,20).

Najslabše so anketirani ocenili vodjo glede vzpodbujanja timskega dela (\bar{x} 2,92; SD 1,20).

Pri opazovani dimenziji so se pokazale statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi po spolu pri 3 trditvah, glede na stopnjo izobrazbe pa pri 1 trditvi.

T-test je pri manj kot 1% stopnji značilnosti pokazal, da so moški v povprečju bolj kot ženske prepričani, da vodja razume probleme povezane z delom (\bar{x} 4,00; SD 0,88; \bar{x} 3,00; SD 1,22). Pri enaki (manj kot 1%) stopnji značilnosti je t-test pokazal, da moški v povprečju bolje ocenjujejo, da vodja vzpodbuja timsko delo, kot ženske (\bar{x} 3,53; SD 1,12; \bar{x} 2,53; SD 1,11).

Pri manj kot 5% stopnji značilnosti je t-test pokazal, da se moški v povprečju bolj kot ženske strinjajo s trditvijo, da vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud in jih tudi upošteva (\bar{x} 3,58; SD 0,84; \bar{x} 2,94; SD 1,06).

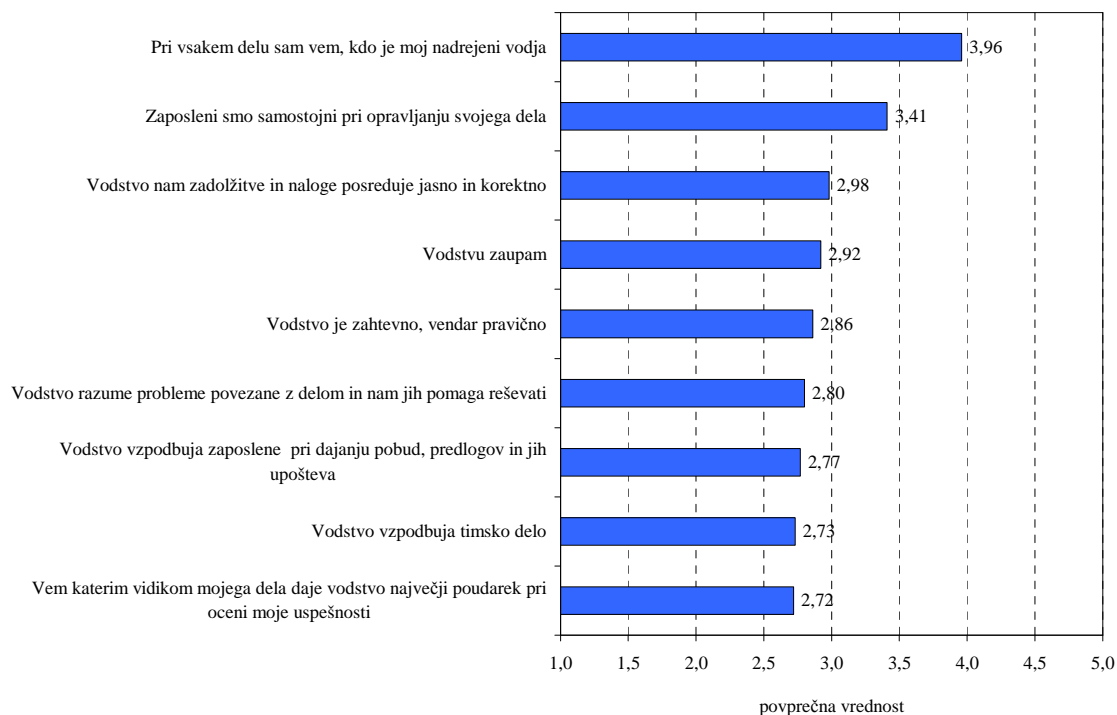
Pri obravnavanih trditvah nam standardni odklon tudi kaže, da so mnenja moških v večini primerov bolj enotna kot mnenja žensk.

Glede na izobrazbo je t-test pokazal statistično značilno razliko pri manj kot 1% stopnji značilnosti. Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe so v povprečju boljše seznanjeni, kdo je njihov nadrejeni vodja pri posameznem delu, kot zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe (\bar{x} 4,81; SD 0,40; \bar{x} 4,06; SD 1,08), kjer so mnenja delavcev z nižjo stopnjo izobrazbe tudi zelo enotna (SD 0,40).

5.3.6 Vodenje – top management

S to dimenzijo preučujemo odnos med zaposlenimi in top managementom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo dovolj informirani. Manager ne deli le naloge podrejenim, kar tudi predstavlja del njegovega dela, temveč mora znati v organizaciji ustvarjati pozitivno delovno okolje, prisluhniti zaposlenim in poznati njihovo delo. Preučevane trditve za ugotavljanje odnosa do top managementa se nanašajo na odnos zaposlenih do ožjega vodstva organizacije, stil vodenja ter usmerjenost pri delu, na enak način kot v prejšnjem sklopu za neposrednega vodjo.

Slika 20: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije vodenje – top management



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Dimenzija *vodenje – top management* (\bar{x} 3,02; SD 1,22) je bila slabše ocenjena kot dimenzija *vodenje – neposredni vodja* (\bar{x} 3,47; SD 1,18). Tudi najpogosteje izbrana vrednost (Mo 3) je pri tej dimenziji nižja kot pri dimenzija *vodenje – neposredni vodja*, kjer so anketirani največkrat izbrali oceno 4.

Podobno kot pri dimenziji *vodenje – neposredni vodja* so vprašani z najvišjo povprečno oceno ocenili, da pri vsakem delu vedo, kdo je njihov nadrejeni vodja (\bar{x} 3,96), kjer so mnenja zaposlenih znotraj trditev preučevane dimenzije tudi najbolj enotna (SD 1,02). Najslabše je bila ocenjena trditev, ki se nanaša na vidike dela, na katere daje vodstvo največji poudarek pri oceni uspešnosti (\bar{x} 2,72; SD 1,12), prav tako slabo pa tudi trditev glede vzpodbujanja timskega dela s strani vodstva (\bar{x} 2,73; SD 1,12). Mnenja zaposlenih pa se najbolj razlikujejo pri oceni trditve, da je vodstvo pravično, vendar zahtevno (SD 1,24). Navedena trditev je imela tudi najnižji modus med trditvami preučevane dimenzije (Mo 2).

Pokazale so se statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi po spolu pri 5 trditvah, glede na stopnjo izobrazbe pa pri 1 trditvi.

T-test je pri manj kot 1% stopnji značilnosti pokazal, da v povprečju moški bolj kot ženske zaupajo vodstvu (\bar{x} 3,53; SD 1,22; \bar{x} 2,52; SD 1,06).

Pri manj kot 5% stopnji značilnosti je t-test pokazal, da se moški v povprečju bolj kot ženske strinjajo s trditvami, da:

- vodstvo posreduje zadolžitve in naloge jasno in korektno (\bar{x} 3,42; SD 1,12; \bar{x} 2,70; SD 1,24);
- je vodstvo zahtevno, vendar pravično (\bar{x} 3,32; SD 1,25; \bar{x} 2,57; SD 1,16);
- vodstvo razume probleme, povezane z delom, in jih pomaga reševati (\bar{x} 3,21; SD 1,27; \bar{x} 2,53; SD 0,97);
- vodstvo vzpodbuja timsko delo (\bar{x} 3,21; SD 1,13; \bar{x} 2,41; SD 1,02).

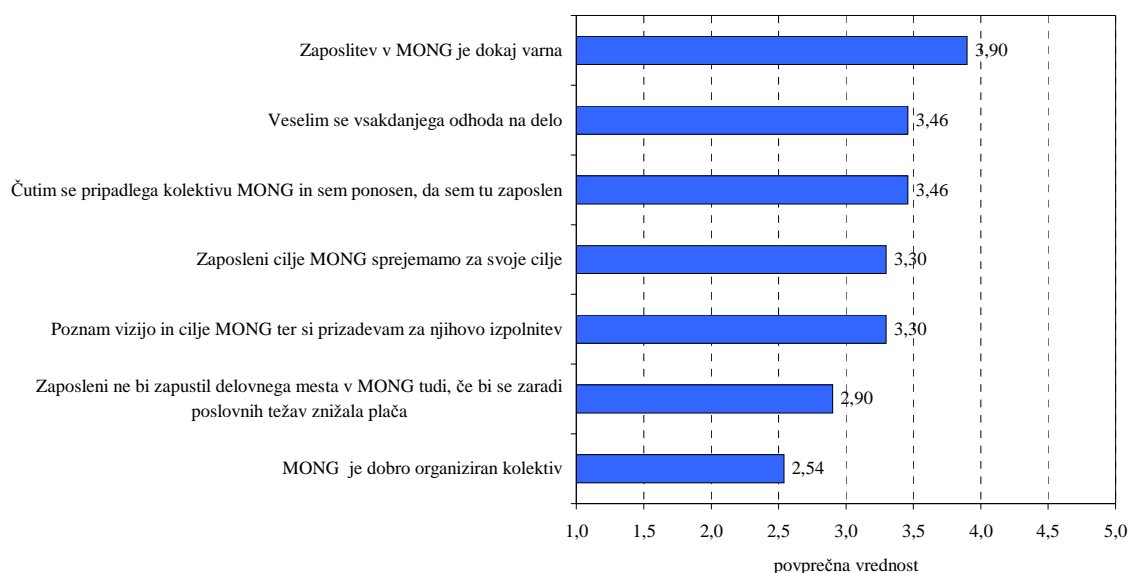
Prav tako kot v odnosu do neposrednega vodje se je tudi v odnosu do vodstva pokazala statistično značilna razlika po stopnji izobrazbe pri trditvi glede seznanjenosti zaposlenih z nadrejenim vodjem pri posamezni nalogi. T-test je pri manj kot 1% stopnji značilnosti pokazal, da so zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe v povprečju boljše seznanjeni, kdo je njihov nadrejeni pri posameznem delu kot zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe (\bar{x} 4,67; SD 0,49; \bar{x} 3,65; SD 1,04), kjer so mnenja delavcev z nižjo izobrazbo, tako kot pri prejšnji dimenziji, zelo enotna.

5.3.7 Odnos do organizacije

Vsaka organizacija težko najde sposobne delavce, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje in pomembne informacije. Organizacije morajo zvestobo in

pripadnost gojiti ter jo negovati. Zaposleni v organizaciji tako najdejo svoj smisel, s čimer jim uspe zadovoljiti svoje potrebe. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svoji organizaciji, bodo tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba ohranila ugled v okolju. V okviru preučevanja te dimenzije so v vprašalnik vključene trditve o varnosti zaposlitve, pripadnosti organizaciji, ciljnih podjetja in o ugledu, ki ga ima združba v okolici.

Slika 21: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije *odnos do organizacije*



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Dimenzija *odnos do organizacije* spada med dobro ocenjene dimenzije organizacijske klime (\bar{x} 3,27). Standardni odklon je 1,15, kar je eno izmed manjših variiranj okrog aritmetične sredine, najpogosteje izbrana vrednost pa 4.

Anketirani se strinjajo, da je zaposlitev v MONG-u varna (\bar{x} 3,90; SD 0,91). Tako meni 74,5% vprašanih, 8% pa ima nasprotno mnenje. Anketirani se veselijo vsakodnevnega odhoda na delo (\bar{x} 3,46; SD 1,13), čutijo pripadnost organizaciji in so ponosni, da so v njej zaposleni (\bar{x} 3,46; SD 1,18). Skoraj dve tretjini vprašanih (61%) je ponosnih, ker so zaposleni v MONG-u, nasprotno meni približno četrtina vprašanih, preostali na trditve niso podali jasnega stališča (14%).

Nezadovoljstvo so anketirani izrazili glede organiziranosti MONG-a (\bar{x} 2,54; SD 1,13). Polovica anketiranih se ne strinja, da je MONG dobro organiziran kolektiv, nasprotno meni četrtina vprašanih in prav toliko vprašanih jih o trditvi ni podalo jasnega stališča.

Pokazale so se statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi po spolu pri 2 trditvah. T-test je pri manj kot 1% stopnji značilnosti pokazal, da moški v povprečju čutijo večjo pripadnost kolektivu in so ponosnejši na zaposlitev v MONG-u kot ženske (\bar{x} 4,16; SD 0,60; \bar{x} 3,03; SD 1,25). Moški tudi bolje poznajo vizijo in cilje MONG-a ter si

prizadevajo za njihovo izpolnitev kot ženske (\bar{x} 4,0; SD 0,74; \bar{x} 2,87; SD 1,06). Razlika je statistično značilna pri manj kot 1% stopnji zaupanja.

Pri preučevani dimenziji t-test ni pokazal statistično značilnih razlik glede na stopnjo izobrazbe.

5.3.8 Medsebojni odnosi

Razumevanje in sodelovanje med zaposlenimi v kolektivu je izrednega pomena za celotno organizacijo, vpliva tudi na počutje posameznika in s tem posledično na njegovo večjo aktivnost. Neposredno vplivajo predvsem na njegovo motiviranost ter posledično na učinkovitost, zadovoljstvo, odgovornost in osebni razvoj. Prav tako dobro počutje in razumevanje s sodelavci dobro prispeva k uspešnemu tiskemu delu in zdravi organizacijski klimi. Pri ocenjevanju te dimenzije sem preučeval osem različnih trditev, katerih rezultati so razvidni na spodnji sliki.

Slika 22: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije medsebojni odnosi



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Dimenzija *medsebojni odnosi* je bila med vsemi preučevanimi dimenzijami organizacijske klime najslabše ocenjena, (\bar{x} 2,72), standardni odklon 1,04 pa predstavlja glede na ostale sklope preučevanih dimenzij najmanjše variiranje okrog aritmetične sredine. Najpogosteje so anketirani izbrali vrednost 3.

Anketirani so mnenja, da MONG posveča premalo pozornosti zaposlenim (\bar{x} 2,49; SD 0,96). Tako meni 41% vprašanih, nasprotnega mnenja je 12% vprašanih. Kar 43% vprašanih pri tej trditvi ni podalo jasnega stališča, dva na vprašanje nista odgovorila.

Anketirani so nezadovoljni zaradi obrekovanja, širjenja govoric in šal na tuj račun (\bar{x} 2,55; SD 1,00). S sodelavci se izven delovnega časa v glavnem ne srečujejo (\bar{x} 2,56; SD 0,99).

V preučevani dimenziji so anketirani najbolje ocenili trditev o medsebojnem zaupanju (\bar{x} 2,86; SD 0,93). Rezultati kažejo, da si zaposleni med seboj ne zaupajo, saj se je tako opredelila skoraj tretjina vprašanih, nasprotno mnenje pa ima četrtina vprašanih. 43% anketiranih ni podalo jasne opredelitve glede medsebojnega zaupanja.

Pokazale so se statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi po spolu in glede na stopnjo izobrazbe.

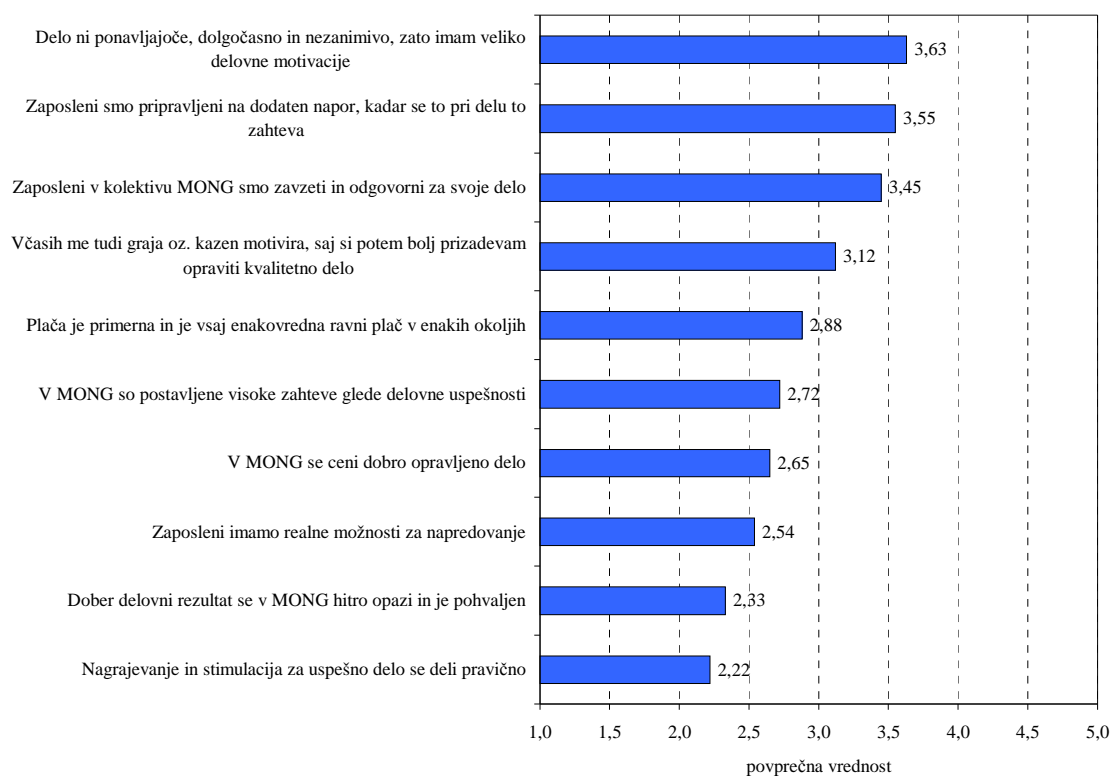
T-test je pri manj kot 5% stopnji značilnosti pokazal, da moški v povprečju bolje ocenjujejo odnose med vodstvom in zaposlenimi, kot ženske (\bar{x} 3,16; SD 0,76; \bar{x} 2,52; SD 1,15). Pri enaki (manj kot 5%) stopnji značilnosti je t-test pokazal, da se moški v povprečju bolj kot ženske strinjajo s trditvijo, da MONG posveča veliko pozornost zaposlenim (\bar{x} 2,89; SD 0,94; \bar{x} 2,23; SD 0,90).

Glede na stopnjo izobrazbe je t-test pri 1% stopnji značilnosti pokazal, da si delavci z višjo stopnjo izobrazbe v povprečju bolj zaupajo, kot delavci z nižjo stopnjo izobrazbe (\bar{x} 3,09; SD 0,79; \bar{x} 2,38; SD 1,02). Pri manj kot 5% stopnji značilnosti je t-test pokazal, da delavci z višjo stopnjo izobrazbe v povprečju boljše ocenjujejo odnose med zaposlenimi, kot delavci z nižjo stopnjo izobrazbe (\bar{x} 3,03; SD 1,00; \bar{x} 2,38; SD 1,20).

5.3.9 Motivacija

S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljamo zavzetost zaposlenih za svoje delo, pripravljenost zaposlenih za vlaganje dodatnega navora z namenom doseganja novo zastavljenega cilja. Zanimalo me je, ali se v družbi ceni dobro opravljeno delo, ali so dobri delovni rezultati pohvaljeni in kako zaposleni dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti. Postavljenih je deset trditev, ki obravnavajo motivacijo v širšem smislu, na katere so anketiranci odgovarjali. Rezultate povzema spodnja slika (glej Sliko 23, na str. 60).

Slika 23: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije *motivacija*



Vir: Lastna raziskava, 2005.

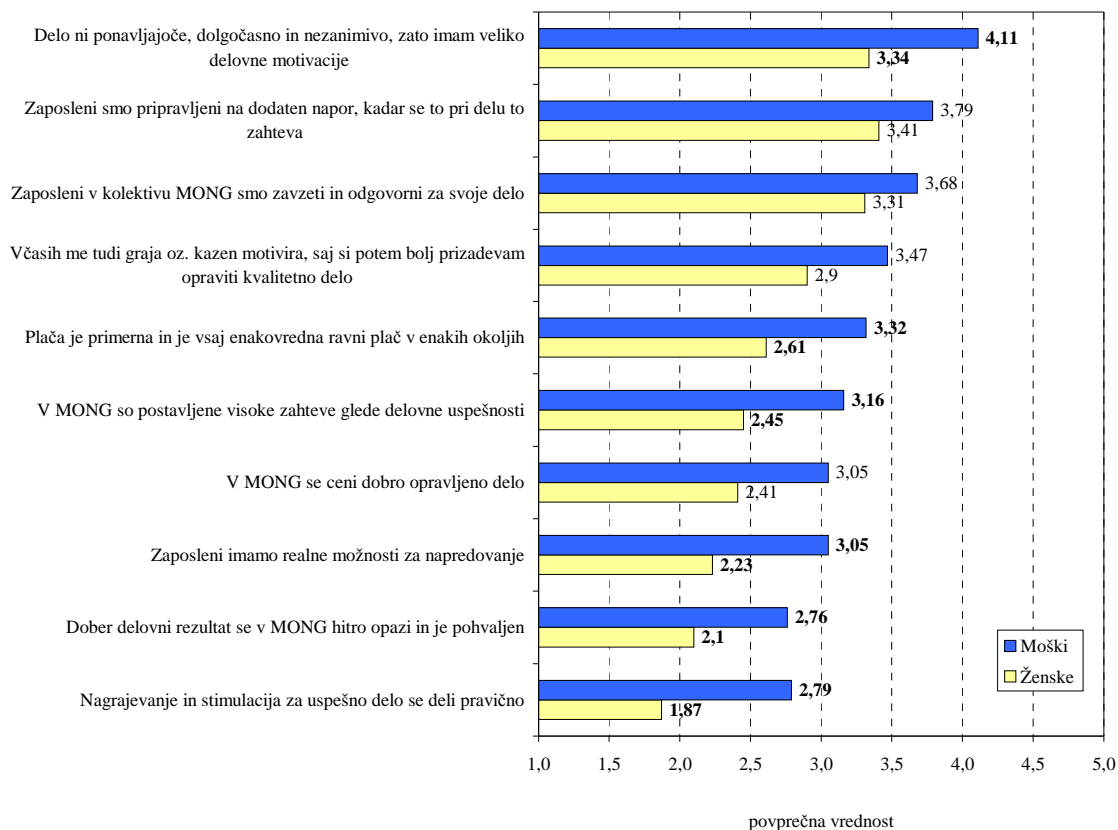
Motivacija je ena izmed slabše ocenjenih dimenzij (\bar{x} 2,91). Standardni odklon je 1,17, kar je eno izmed manjših variiranj okrog aritmetične sredine, najpogosteje izbrana vrednost pa 3.

Anketirani z najvišjo povprečno oceno ocenjujejo, da je delo zanimivo, zato imajo veliko delovne motivacije (\bar{x} 3,63; SD 1,11). Tega mnenja je 68,6% vprašanih, nasprotnega mnenja pa 15,6% vprašanih. Dobro sta bili ocenjeni tudi trditvi glede pripravljenost na dodaten napor (\bar{x} 3,55; SD 0,97) ter glede zavzetosti in odgovornosti za delo (\bar{x} 3,45; SD 0,86), kjer se mnenja zaposlenih tudi najmanj razlikujejo. Na dodaten napor pri delu je pripravljenih 57% vprašanih, 18% pa ne. Četrtnina vprašanih ni podala jasnega stališča na trditve.

Najmanj so anketirani zadovoljni z nagrajevanjem in stimulacijo (\bar{x} 2,22; SD 1,10). 51% vprašanih meni, da se stimulacija za uspešno delo ne deli pravično, kar je tudi razumljivo, saj vemo da so možnosti nagrajevanja zaposlenih v javnem sektorju minimalne. Nasprotnega mnenja je 9,8% vprašanih. Zaposleni, ki so odgovorili na vprašalnik tudi ocenjujejo, da se dober delovni rezultat v MONG-u ne opazi in ni pohvaljen (\bar{x} 2,33; SD 1,00), prav tako se dobro opravljeno delo po mnenju skoraj polovice anketiranih ne ceni (\bar{x} 2,65; SD 1,18). Skoraj polovica vprašanih (47,1%) je odgovorila, da nimajo realnih možnosti za napredovanje (\bar{x} 2,54; SD 1,13).

Pokazale so se statistično značilne razlike po spolu in po stopnji izobrazbe.

Slika 24. Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije *motivacija* po spolu



Vir: Lastna raziskava, 2005.

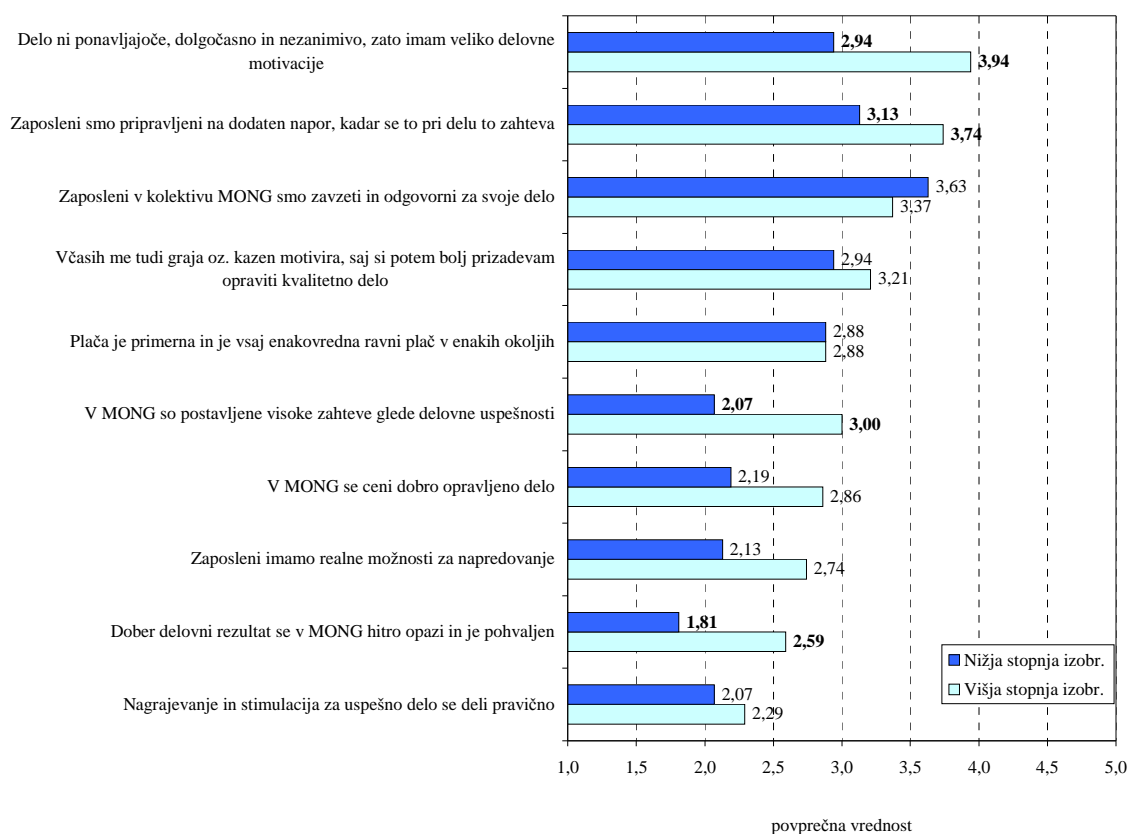
T-test je pri manj kot 1% stopnji značilnosti pokazal, da moški v povprečju ocenjujejo delo zanimivejše in manj ponavljajoče, kot ženske (\bar{x} 4,11; SD 0,81; \bar{x} 3,34; SD 1,18). Prav tako tudi delitev nagrad in stimulacije ocenjujejo moški manj kritično kot ženske (\bar{x} 2,79; SD 1,18; \bar{x} 1,87; SD 0,90). Razlika je statistično značilna pri manj kot 1% stopnji zaupanja.

Pri 1% stopnji značilnosti je t-test pokazal, da moški v povprečju pozitivneje ocenjujejo, da imajo zaposleni realne možnosti za napredovanje, kot ženske (\bar{x} 3,05; SD 1,13; \bar{x} 2,23; SD 1,02).

Pri manj kot 5% stopnji značilnosti pa je t-test je pokazal, da se moški v povprečju bolj kot ženske strinjajo s trditvami, da:

- je plača primerna in primerljiva s plačami v enakih okoljih (\bar{x} 3,32; SD 0,75; \bar{x} 2,61; SD 1,12);
- so v MONG-u postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti (\bar{x} 3,16; SD 0,90; \bar{x} 2,45; SD 1,21);
- se dober delovni rezultat v MONG-u opazi in je pohvaljen (\bar{x} 2,76; SD 1,15; \bar{x} 2,10; SD 0,83).

Slika 25. Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije *motivacija* po stopnji izobrazbe



Opomba:

- nižja stopnja izobrazbe: vključuje IV. in V. stopnjo izobrazbe;
- višja stopnja izobrazbe: vključuje VI., VII. stopnjo izobrazbe ali več.

Vir: Lastna raziskava, 2005

T-test je pri manj kot 1% stopnji značilnosti pokazal, da se v povprečju delavci z višjo stopnjo izobrazbe bolj kot delavci z nižjo stopnjo izobrazbe strinjajo, da so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti (\bar{x} 3,00; SD 1,03; \bar{x} 2,07; SD 1,16). Pri enaki (manj kot 1%) stopnji značilnosti je t-test pokazal tudi, da delavci z višjo stopnjo izobrazbe v povprečju pozitivneje ocenjujejo, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen kot delavci z nižjo stopnjo izobrazbe (\bar{x} 2,59; SD 0,91; \bar{x} 1,81; SD 0,98).

Pri manj kot 5% stopnji značilnosti pa je t-test je pokazal, da so delavci z višjo stopnjo izobrazbe v povprečju v večji meri pripravljeni na dodaten napor pri delu, kot delavci z nižjo stopnjo izobrazbe (\bar{x} 3,74; SD 0,89; \bar{x} 3,13; SD 1,02). Prav tako delavci z višjo stopnjo izobrazbe v povprečju pozitivneje ocenjujejo delo (zanimivo, neponavljajoče), kot delavci z nižjo stopnjo izobrazbe (\bar{x} 3,94; SD 0,84; \bar{x} 2,94; SD 1,34).

Pri obravnavanih trditvah nam standardni odklon tudi kaže, da so mnenja delavcev z višjo stopnjo izobrazbe bolj enotna kot mnenja delavci z nižjo stopnjo izobrazbe.

Anketirani so na koncu vprašalnika razvrščali še nekatere motivacijske dejavnike po pomembnosti, kar je prikazano po padajočem vrstnem redu spodaj:

1. samostojnost pri delu;
2. dobri odnosi s sodelavci, vodjo;
3. plača, nagrada;
4. večja odgovornost;
5. delovne razmere;
6. varnost zaposlitve;
7. pohvala;
8. napredovanje;
9. pozornost oz. občutek pomembnosti;
10. bonitete in ugodnosti.

Iz navedenega sledi, da je zaposlenim v MONG-u pomembnejša samostojnost pri delu ter dobri odnosi v kolektivu kot plača in druge ugodnosti, kar je vsekakor razveseljujoč podatek in kaže na zrelost kolektiva in predanost zaposlenih delu, ki ga opravljajo.

5.4 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje stanja

V specialistični nalogi je obravnavana motivacija, teorije o motivaciji, organizacijska klima in motiviranost za delo ter motivacijski dejavniki v organizaciji. S pomočjo teorij in rezultatov, ki sem jih pridobil, lahko podam nekatere usmeritve oz. predloge za izboljšanje.

V Mestni občini Nova Gorica anketirani zaposleni v celoti niso zadovoljni s stanjem kakršno je, čeprav so z nekaterimi dejavniki bolj zadovoljni, z drugimi manj. To vpliva na splošno zadovoljstvo v organizaciji. V nadaljevanju podajam predloge za izboljšanje stanja na določenih področjih preučevanja in skupno.

Zadovoljstvo z delom

Ta dimenzija preučevanja je pokazala najvišjo stopnjo strinjanja anketiranih s ponujenimi odgovori, čeprav standardni odklon kaže, da se mnenja zaposlenih le-tu precej razlikujejo, saj gre pri preučevani dimenziji za na eno večjih variiranj okrog aritmetične sredine. Zaposleni so odgovorni tako za kakovost kot tudi količino svojega dela, poznajo cilje dela. Pri obeh trditvah je bila najpogosteje izbrana najvišja vrednost (Mo 5). Glede poznavanja namena in ciljev dela imajo zaposleni tudi najbolj enotna mnenja (SD 0,78). Najbolj pa se mnenja zaposlenih razlikujejo pri oceni trditve, ki se nanaša na možnosti napredovanja v okviru stroke (SD 1,27), kjer so se tudi pokazale statistično značilne razlike med delavci glede na izobrazbo.

V tem segmentu so anketirani posebej izpostavili nezadovoljstvo v zvezi z neenakomerno porazdeljenim delom med zaposlenimi, kar kaže tudi najpogosteje izbrana vrednost 1, sledi neustreznost stimulacij in nagrad pri delu ter slabe možnosti napredovanja.

Predlagam, da vodstvo preveri enakomerno razdeljenost dela z analizo delovnih mest glede obremenitev posameznikov, saj se da tu rešiti marsikateri nepotreben zaplet in izkoristiti notranje rezerve v posameznikih, ki so prav gotovo še neizkoriščene. Za ostali dve vprašanji, ki sta bili slabše ocenjeni bo imelo vodstvo težjo nalogo, saj je vezano tako

glede stimulacije in nagrad kakor tudi možnosti napredovanja na zakone in predpise, ki opredeljujejo višino plač v javnem sektorju. Kljub zelo omejeni masi denarja za te namene pa smatram, da je z vidika pravičnega dodeljevanja stimulacije potrebno natančno določiti kriterije za njeno razdeljevanje. Predpogoj za to so določena merila uspešnosti posameznikov na katerih temelji razdeljevanje uspešnosti. Kot motivator uspešnega dela posameznika ne deluje namreč zgolj »višina« dodeljene nagrade za uspešnost, temveč predvsem to, da jo posameznik zazna, da je bil med maso poprečja opažen. Z bolj transparentnim načinom ocenjevanja uspešnosti in znanimi merili za to, bodo zaposleni izboljšali medsebojno zaupanje. Splošno lahko ocenim, da je dimenzija zadovoljstvo z delom v MONG zelo dobro ocenjena.

Notranje komuniciranje in informiranje

Informiranje in komunikacijo so anketirani kot preučevano dimenzijo slabše ocenili. Najslabše oziroma kot največjo pomanjkljivost so izpostavili prav redne delovne sestanke z vodjo, ki jih je premalo. Najpogosteje izbrana vrednost pri tej trditvi je bila najnižja ocena (Mo 1). Mnenja zaposlenih se pri tej trditvi tudi najbolj razlikujejo (SD 1,48). Od tu dalje izhajajo tudi drugi slabše ocenjeni odgovori, saj je jasno, da so prav sestanki z neposrednim vodjo ključnega pomena za zagotavljanje prave informiranosti in kvalitetne komunikacije. Zaposlenim bi morali dajati povratne informacije o opravljenem delu, tudi v primerih, ko delo ni dobro opravljeno. Najbolj enotni so bili zaposleni pri oceni trditve, da vodja upošteva mnenja in poglede zaposlenih (SD 1,17), kjer so zaposleni najpogosteje v enakem merilu izbrali vrednosti 3 in 4.

Predlagam, da se sestanki z neposrednim vodjo uvedejo kot pravilo v vseh oddelkih, saj je iz razpršenosti odgovorov mogoče sklepati, da nekateri vodje sestanke izvajajo, drugi pa ne. Na sestankih bi moralo biti s strani vodje predstavljeno delo oddelka, delovne naloge in cilji ter pomembne informacije. Zaposleni pa bi podali povratne informacije o rezultatih svojega dela, predloge za reševanje medsebojnih konfliktov z iskanjem skupnih rešitev, kar bi pripomoglo k izboljšanju medsebojnih odnosov med zaposlenimi. Z uvedbo takih krajših, a rednih sestankov se bodo prav gotovo zmanjšale neformalne komunikacije med sodelavci s smislom iskanja potrebnih informacij, ki kot take neugodno vplivajo na medsebojne odnose in bodo obravnavani v nadaljevanju.

Vodenje – neposredni vodja

Anketirani so mnenja, da njihovi neposredni vodje zelo dobro opravljajo svoje delo. Veliko zaposlenih se z neposrednim vodjem dobro razume, mu zaupa in ga smatra za pravičnega. Zaposleni pri vsakem delu vedo, kdo je njihov neposredni vodja. Trditev je bila najvišje ocenjena, tudi najpogosteje izbrana vrednost je bila najvišja ocena (Mo 5). Zaposleni so si najbolj enotni pri oceni trditve, da so zaposleni samostojnosti pri opravljanju svojega dela (SD 0,92), najbolj pa se mnenja zaposlenih razlikujejo pri oceni zaupanja vodji (SD 1,26), kar bi lahko kazalo na različna stanja po oddelkih.

Tudi na tem področju so možna izboljšanja, kot na primer ustrezno izobraževanje vodij na področju ravnanja za ljudmi pri delu, več pozornosti pri vodenju, saj večina anketirancev meni, da vodja premalo vzpodbuja timsko delo, ki je pogoj za uspešno delo v MONG.

Vodja naj s svojimi osebnostnimi lastnosti (pravičnost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost ...) izvaja vodenje kot proces in ne kot položaj ter s tem pomaga ustvarjati pozitivno klimo v organizaciji. Smiselno bi bilo tudi izkušnje »uspešnejših vodij« oddelkov v sklopu že obstoječih sestankov vodij med seboj izmenjati.

Vodenje - top management

Anketirani so primerjalno slabše ocenili top management z neposrednim vodjem, kar je v bistvu razumljivo. Neposredni vodja je z zaposlenimi več v stiku, od njega dobiva največ informacij. Top management je zaradi dinamike dela manj v neposrednem stiku z zaposlenimi, deluje odmaknjeno, neposredne komunikacije je premalo. Anketirani so tudi pri ocenjevanju vodstva organizacije menili, da se timsko delo ne spodbuja dovolj, prav tako se premalo upošteva podane pobude in predloge zaposlenih. Zaposlenim je treba prisluhniti, jih vzpodbuditi, da dajejo predloge izboljšav pri delu, ki ga opravljajo. Posredovanje novih idej in predlogov za izboljšanje delovnih procesov bi bilo potrebno spodbujati, ne pa zatirati ali celo grajati. Najboljše ideje in rešitve bi morali nagraditi. S tem se poveča tudi odgovornost zaposlenih. Zaposleni bi bili zadovoljni, saj bi spoznali, da je tudi njihova ideja ali rešitev prispevala k boljšemu rezultatu organizacije. Predlagam, da se top management več vključuje v sestanke oddelkov, saj bo tako prišlo do več neformalnih in formalnih stikov z zaposlenimi, kar bo gotovo izboljšalo ugotovljeno stanje. Sicer pa je celotna dimenzija v povprečju solidno ocenjena.

Odnos do organizacije

Pri preučevanju odnosa do organizacije, ki so ga anketiranci ocenili kot dobrega se ugotavlja, da zaposleni sprejemajo delo, ki ga opravljajo, poznajo cilje in si prizadevajo za njihovo izpolnitev. Zaposlitev prepoznava kot varno, s čimer se strinja največ anketiranih (80%), mnenja zaposleni so pri tej trditvi tudi najbolj enotna (SD 0,92). Najslabše so ocenili organizacijo kolektiva, kar z nestrinjanjem, da je MONG dobro organiziran kolektiv, ocenjuje polovica anketiranih. To kaže tudi nizka najpogosteje izbrana ocena (Mo 2). Sicer pa zaposleni večinoma radi prihajajo na delo.

Posebni predlogov za izboljšave v tej preučevani dimenziji nimam, saj je organizacija mestnih občin v RS praviloma povsod enako določena in nanjo zaposleni nimajo vpliva. Organizacija dela v MONG pa je potrebna posebne obravnave. Potrebno bi bilo izdelati analizo dela, ki bi zaposlenim povedala iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, kako se te naloge opravljajo, kako se dela razdeljuje med zaposlene. Tako bi, ob ustrezni predstavitvi, poskušali spremeniti stereotipno razmišljanje o slabo organiziranem kolektivu. Ostali odgovori so bili pozitivno ocenjeni.

Medsebojni odnosi

V tem primeru gre za najslabše ocenjeno dimenzijo organizacijske klime, ki negativno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v MONG-u. Odnose, zaupanje med zaposlenimi so anketiranci ocenili kot zelo slabe, izvenslužbene povezave med zaposlenimi so redkost. Glede na mnenje anketiranih, da je v kolektivu veliko šal na tuj račun, obrekovanja in govoric je razumljivo, da je navedena dimenzija najslabše ocenjena

med vsemi. Povprečne vrednosti za vse trditve se nahajajo na negativni strani ocenjevalne lestvice, prav tako je bila pri vseh trditvah najpogosteje izbrana vrednost 3 (niti da, niti ne), ki kaže, da zaposleni niso želeli izraziti jasnega stališča za posamezno trditev. Mnenja zaposlenih se najbolj razlikujejo pri oceni trditve, ki govori, da si sodelavci v primeru težav pri delu ali v zasebnem življenju pomagajo (SD 1,17), najbolj enotni pa so v oceni medsebojnega zaupanja (SD 0,93).

Iz odgovora, kjer anketiranci menijo, da MONG posveča premalo pozornosti zaposlenim, beri »ugotovljeni situaciji«, se že sam ponuja odgovor, kaj bi bilo potrebno vodstvu narediti za izboljšanje prikazanega stanja. Pri ocenjevanju te dimenzije so ženske kritičnejše od moških, prav tako delavci z nižjo stopnjo izobrazbe trditve v povprečju slabše ocenjujejo kot delavci z višjo stopnjo izobrazbe. Odgovori torej kažejo, da bo pri medsebojnih odnosih potrebno še veliko spremeniti. Organizacija skupnih družabnih srečanj ali izletov z namenom poglobljanja medsebojnih odnosov med zaposlenimi in vodilnimi bi gotovo prispevala k boljšemu vzdušju v kolektivu. Vsekakor pa so ključnega pomena pri izboljšanju odnosov med zaposlenimi že prej navedeni krajši redni sestanki z neposrednim vodjo ter transparenten način ocenjevanja uspešnosti.

Motivacija

Kot druga najslabše ocenjena dimenzija preučevanja kaže, da anketirani delo ocenjujejo kot zanimivo, pripravljeni so vlagati dodaten napor, v kolikor bi bilo to od njih zahtevano. Odgovornost za svoje delo je na visokem nivoju, mnenja zaposlenih so pri tej trditvi najbolj enotna (SD 0,86). Največ kritik je bilo deležno nagrajevanje in stimulacija, kjer sta bili tudi najpogosteje izbrani najnižja (Mo 1) in srednja ocena (Mo 3) na ocenjevalni lestvici. Sledijo možnost napredovanja ter nepozornost vodij do kvalitetnega dela zaposlenih, kjer negativno izstopa nižje izobražen kader. Po mnenju večine, predvsem nižje izobraženega kadra, se premalo ceni dobro opravljeno delo (Mo 2;3), prav tako pa so za doseganje delovne uspešnosti visoke zahteve. Plače so po mnenju anketiranih na podobnem nivoju kot v ostalih delovnih okoljih. Kot splošno ugotovitev lahko povzamem, da so zaposleni z nižjo izobrazbo dimenzijo motivacija slabše ocenili kot višje izobraženi kadri, kar kaže, da ta kader zahteva več kot trenutno dobiva. Standardni odklon pa nam pokaže, da se mnenja zaposlenih z višjo izobrazbo manj razlikujejo kot mnenja zaposlenih z nižjo izobrazbo.

Pri preučevani dimenziji se mnenja zaposlenih najbolj razlikujejo pri oceni trditve, da zaposlene včasih tudi graja oziroma kazni motivira za večje prizadevanje pri delu (SD 1,21).

O nezadovoljstvu zaposlenih v zvezi z nagradami in stimulacijo kakor tudi možnostjo napredovanja je bilo enako ugotovljeno že v dimenziji *zadovoljstvo z delom*, kjer je bilo povedano, da vodstvo nima velikih možnosti regulacije. Vsekakor pa ima možnosti pri izboljšanju motivacije zaposlenih, ki je v povezavi z zadovoljstvom slaba. Predlagam redno izvajanje letnih razgovorov z vsemi sodelavci ter obravnavo vsakega zaposlenega posebej. Ob upoštevanju njegovih prednosti in slabosti opraviti v soglasju z njim tudi zamenske na določenih delovnih mestih, ki bodo prispevale k dvigu zanimanja. Ker so

zaposleni navedli kot najpomembnejši motivator samostojnost pri delu in dobre odnose s sodelavci in vodjo, je potrebno voditi aktivnosti najprej v tej smeri.

Veliko bi lahko dosegli že neposredni vodje, ki bi z različnimi oblikami drobnih spodbud in pozornosti motivirali svoje zaposlene. Veliko premalo se poslužujejo »priročne metode« pohvale. Pomembno je, da dobi zaposleni občutek, da je naredil nekaj prav in da je to koristno za organizacijo.

6. SKLEP

V specialistični nalogi sem preučeval motivacijo, motivacijske teorije, organizacijsko klimo ter zadovoljstvo zaposlenih.

Motivacija je proces, ki poteka v človeku po naravnih zakonitostih, ki si jih ne znamo v celoti pojasniti. Ljudje so po naravi motivirani, saj gre za proces, ki ga ljudje nosijo v sebi od rojstva. Zavedati se moramo, da motivacija ni stalnica, temveč jo je potrebno nenehno vzdrževati in skrbeti zanjo. Motivacija mora biti načrtna, dolgoročno naravnana h konkretnim ciljem, sicer ne daje dolgotrajnih rezultatov. Med pomembne elemente učinkovite in uspešne motivacije sodijo tudi vrednote. Človek, ki verjame v določene vrednote, je zanje pripravljen storiti vse, da jih uveljavlja in uresničuje pri svojem delu, tako poslovnem delovanju kot tudi poklicnem ustvarjanju.

Skupne vrednote in cilji označujejo pravila, ki jih zaposleni upoštevajo. Ob tem je treba razviti jasno politiko in strategijo v organizaciji, ki nas po pravi poti vodi do zelenega cilja. Zato je potrebna odprta kultura podjetja in priznane merilne enote. Te morajo biti splošno znane in sprejete. Kdor bi rad aktivne in dejavne zaposlene, jih mora vključevati v proces izdelave skupnih vrednot in ciljev. Organizacija mora zaposlovati prave ljudi. Posebno pozornost in usposabljanje mora posvetiti vodjem, saj so le-ti najpogosteje tisti, ki krmilijo aktivnosti zaposlenih v pravo smer ter pripomorejo k zadovoljstvu zaposlenih. S podrejenimi morajo ravnati spoštljivo, se truditi, da so obveščeni o dogajanju, jih pohvaliti in vzpodbujati pri delu. Tako si bodo pridobili njihovo naklonjenost, podrejeni pa bodo čutili pripadnost organizaciji. Sposobni vodje upravičeno veljajo za umetnike vodenja in mojstre medčloveških odnosov. Vedo, kako motivirati in dajati zgled. Napake, pritožbe in kritike obravnavajo kar se da vljudno in diskretno. Reševanje motivacijskih in organizacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja nevarnost nesporazumov in konfliktov. To nevarnost lahko zmanjšamo, če poskrbimo, da delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja. Če bodo zaposleni ustrezno motivirani za svoje delo, bo organizacija dosegala boljše rezultate, zaposleni bodo zadovoljnejši, fluktuacija in absentizem se bosta zmanjšala. Za motiviranje ne zadostuje, če poznamo motivacijske dejavnike, teorije in druge elemente preučevanja v nalogi. Iz njih se naučimo razumeti motivacijo in si ustvarimo pregled nad dejavniki, ki nanjo vplivajo. S tem znanjem

zmoremo oblikovati modele motiviranja, ki povedo, kakšno vodenje želimo spodbuditi pri zaposlenih in kakšne cilje želimo doseči.

Iz raziskave v Mestni občini Nova Gorica sem ugotovil, da so zaposleni najbolj zadovoljni, ker jim organizacija nudi varno zaposlitev. To je povsem razumljivo, saj živimo v času, ko je brezposelnost velika, možnosti zamenjave zaposlitve pa so zelo majhne. Zadovoljni so tudi z delom in z neposrednimi vodji. Največje nezadovoljstvo pa se kaže v medsebojnih odnosih, motivaciji, nagrajevanju in možnostmi napredovanja ter pomanjkljivi komunikaciji.

Zanimivo je, da sta oba, najnižje in najvišje ocenjena odgovora v okviru najbolje ocenjene dimenzije zadovoljstvo z delom. Da je delo neenakomerno porazdeljeno med zaposlenimi se strinjajo praktično vsi zaposleni, prav tako pa se praktično vsi zaposleni čutijo odgovorni za kakovost in količino svojega dela, kar pa je nenazadnje dobra iztočnica za izboljšanje stanja v prihodnje.

Ugotovitve raziskave s povzetkom predlogov za izboljšanje stanja lahko povzamem v naslednjih točkah:

- dosledno izvajati krajše delovne sestanke oddelkov, ki jih vodi vodja;
- enkrat letno z vsakim posameznikom opraviti osebni razgovor;
- za vsakega posameznika izdelati njegov osebni strokovni razvoj, posamezniku povedati kaj se od njega pričakuje in vprašati kaj on pričakuje;
- izdelati analizo delovnih mest;
- izdelati in predstaviti kriterije za ocenjevanje uspešnosti;
- omogočiti, da pri delavski problematiki soodločajo o njej z raznimi predlogi in uporabne predloge nagraditi;
- vsakega zaposlenega usposobiti za različne vrste dela, naj nihče ne opravlja istega dela za dalj časa, tako se izognemo rutinskemu, dolgočasnemu delu;
- omogočiti zaposlenim, da na željo zamenjajo svoja delovna mesta z zanje ustrežnejšimi;
- izvajati letna družabna srečanja in skupne izlete (strokovne ekskurzije);
- uporabiti večkrat besedo »dobro si to naredil-a«.

Ugotavljam, da živimo v času sprememb, ko je težko tako vodjem kakor tudi delavcem zagotavljati optimalne delovne pogoje v obojestransko zadovoljstvo. Tako eni kot drugi se bodo morali sprijazniti, da so edina stalnica današnjega časa spremembe, ki bodo kot take tudi krojile našo bodočnost tako v poslovnem kot tudi privatnem življenju.

Za zaključek naj omenim, da je zadovoljstvo delavcev zelo spremenljivo. Predpostavljam, da bi ob ponovitvi raziskave dobil mogoče drugačne rezultate. Zanimivo bi bilo ponoviti raziskavo vsako leto, saj bi tako lažje spremljali napredek na področju zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih.

7. LITERATURA

1. Bernik Jurij: Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij. GEA Novice, Ljubljana, 1998, 16 str.
2. Bojana Jerina: Organizacijska klima v podjetju Valkarton d.d., Logatec. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 41 str.
3. Braiša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
4. Denny Richard: O motivaciji za uspeh. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 185 str.
5. Dawis V. Rene, Fruehling T. Rosemary, Oldham B. Nelid: Psychology Human Relations and Work Adjustment. New York : McGraw-Hill Book Company, 1989. 505 str.
6. Dimovski Vlado, Pengler Sandra, Škerlavaj: Metode raziskovalnega dela 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 154 str.
7. Dimovski Vlado, Pengler Sandra, Škerlavaj: Metode raziskovalnega dela 2. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 133 str.
8. Driver M.J., Coffey R.E., Bowen D. E.: Where Is HR Management, Personnel 1/1988.
9. Florjančič Jože, Jereb Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja, v Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 29-74
10. Jamšek Franc: Ocenjevanje delovnih dosežkov, v Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 213-244
11. Jereb Janez: Izobraževanja in usposabljanja kadrov, v Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 175-212
12. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Balanced scorecard. Boston, Massachusetts : Harward Business School Press, 1996. 322 str.
13. Kavčič Bogdan: Upravljanje podjetij. Novo mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2001. 213 str.
14. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
15. Konrad Igor: Vodenje in motivacija za delo: Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. Posvetovanje psihologov Slovenije. Ljubljana, 1987. 209 str.
16. Lipičnik Bogdan: Vsi imamo probleme – le skupaj imamo rešitev, Konflikt Management. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991. 150 str.
17. Lipičnik Bogdan: Ljudje in organizacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 267 str.
18. Lipičnik Bogdan: Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 158 str.
19. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
20. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.

21. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
22. Ložar Borut: Motivacija kot sredstvo koordinacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 50 str.
23. Marušič Sveto: Upravljanje ljudskim potencialima. Zagreb : Ekonomski institut, 2001. 354 str.
24. Maslow H. Abraham: A Theory of human motivation. Psychological Review, 50, 1943. str. 370-396.
25. Možina Stane: Vodenje podjetja; Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
26. Možina Stane: Osnove vodenja; Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
27. Možina Stane: Strateško načrtovanje kadrovskih virov v organizaciji. Organizacija, Kranj, 30 (1997), 10, str. 537-545.
28. Možina Stane: Strateški pomen kadrovskih virov, v Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 1-28
29. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
30. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša, Zupan Nada: Poslovno Komuniciranje; Maribor : Založba Obzorja Maribor. 2004. 493 str.
31. Musek Janek, Pečjak Vid: Psihologija. Ljubljana : Državna založba Slovenije. 1993. 172 str.
32. Pratt K. J., Bennett S. G.: Elements of personal management. Anglija : Van Nostrand Reinhold (International), 1989. 384 str.
33. Sedej Marjan: Metode in tehnike kadrovanja. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 145 str.
34. SPSS Base 10.0 Applications Guide, 1999. 426 str.
35. Staša Krstić Florjančič: Nagrade in motivacija zaposlenih. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 93 str.
36. Svetlik Ivan: Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, v Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. str. 147 - 174
37. Širnik Mateja: So zadovoljni delavci res tudi boljši? Ljubljana : Gospodarski vestnik, 36(2002), 8, str. 31-33.
38. Tracy Brian: Vrhunsko vodenje – ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju. Bled : Vernar consulting, 2000. 397 str.
39. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
40. Uhan Stane: Vrednotenje dela I – Organizacija dela – Sistematizacija dela – Zahtevnost dela. Kranj : Moderna organizacija, 1996. 294 str.
41. Uhan Stane: Vrednotenje dela II – Motivacija – uspešnost – plača (osebni dohodek). Kranj : Moderna organizacija, 2000. 472 str.
42. Werther W.B., Davis J.R.K.: Personal Management and Human Resources. McGraw-Hill, 1987. str.
43. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. str. 452 - 461

8. VIRI

1. Predstavitev MONG [URL:<http://www.nova-gorica.si>], 12.10.2005
2. Lastna anketa, izvedena v MONG v juliju in avgustu 2005.
3. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2004: SiOK, 2005. 32 str.
4. GZS: Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah: SiOK, 2005. 5 str.
5. Verbinc France: Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1982.

PRILOGE

Priloga 1. Anketni vprašalnik

Priloga 2. Tabele

Priloga 1. ANKETNI VPRAŠALNIK

V P R A Š A L N I K za ugotavljanje motivacije in klime

Sem Alen Hladnik, absolvent podiplomskega študija Management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru zaključne naloge nameravam raziskati motivacijo in organizacijsko klimo v vaši organizaciji. V veliko pomoč bi mi bili, če bi odgovorili na spodaj zastavljena vprašanja ter jih oddali v anketni zbiralnik v glavni pisarni MONG do 8. julija 2005, za kar se vam najlepše zahvaljujem.

Alen Hladnik

Obkrožite, prosim ustrezen odgovor.

1. Spol

- 1) moški
- 2) ženski

1.1 Starost

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

1.2 Izobrazba

- 1) IV. ali V. stopnja
- 2) VI. stopnja
- 3) VII. stopnja in več

1.3 Skupna delovna doba

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

1.4 Delovno mesto

- 1) vodilni oz. vodstveni delavec
- 2) strokovni delavec
- 3) tehnični, administrativni in drugi delavec

2. Zadovoljstvo z delom

Ocenite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditvev. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam		
Delo je zanimivo					1	2 3 4 5
Poznam namen in cilj svojega dela					1	2 3 4 5
Pri delu se lahko marsikaj naučim					1	2 3 4 5
Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela					1	2 3 4 5
Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij					1	2 3 4 5
Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene					1	2 3 4 5
Za svoje delo sem primerno stimuliran in nagrajen					1	2 3 4 5
Mislím, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke					1	2 3 4 5
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno					1	2 3 4 5
Delovni čas je ustrezen					1	2 3 4 5
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori itd.)					1	2 3 4 5

3. Notranje komuniciranje in informiranje

Ocenite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam			
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja			1	2	3	4	5
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način			1	2	3	4	5
Vodja ne komunicira le kadar je obvezno			1	2	3	4	5
Vodja upošteva mnenja in poglede drugih			1	2	3	4	5
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje			1	2	3	4	5
Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela			1	2	3	4	5

Prosim, da **razvrstite** od koga oziroma iz kje dobite informacije. Vir, od koder dobite največ informacij označite z 1, vir z malo manj informacij z 2 in tako naprej do številke 8.

Viri informacij	Razvrstitev
Srečanja s top managementom	
Neposredno nadrejeni - vodja	
Sestanki	
Sodelavci	
Sindikalni predstavniki	
Oglasne deske	
Časopisi, radio, TV	
Govorice	

4. Vodenje-neposredni vodja

Ocenite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašanju. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam			
Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno			1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela			1	2	3	4	5
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja			1	2	3	4	5
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva			1	2	3	4	5
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati			1	2	3	4	5
Vodja vzpodbuja timsko delo			1	2	3	4	5
Vodja je zahteven, vendar pravičen			1	2	3	4	5
Vodji zaupam			1	2	3	4	5
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti			1	2	3	4	5

5. Vodenje-top management

Ocenite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašanju. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam				
Vodstvo nam zadolžitve in naloge posreduje jasno in korektno				1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela				1	2	3	4	5
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja				1	2	3	4	5
Vodstvo vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva				1	2	3	4	5
Vodstvo razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati				1	2	3	4	5
Vodstvo vzpodbuja timsko delo				1	2	3	4	5
Vodstvo je zahtevno, vendar pravično				1	2	3	4	5
Vodstvu zaupam				1	2	3	4	5
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodstvo največji poudarek pri oceni moje uspešnosti				1	2	3	4	5

6. Odnos do organizacije

Ocenite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašanju. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam				
Poznam vizijo in cilje MONG ter si prizadevam za njihovo izpolnitev				1	2	3	4	5
Zaposleni cilje MONG sprejemamo za svoje cilje				1	2	3	4	5
MONG je dobro organiziran kolektiv				1	2	3	4	5
Čutim se pripadlega kolektivu MONG in sem ponosen, da sem tu zaposlen				1	2	3	4	5
Zaposlitev v MONG je dokaj varna				1	2	3	4	5
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo				1	2	3	4	5
Zaposleni ne bi zapustil delovnega mesta v MONG tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača				1	2	3	4	5

7. Medsebojni odnosi

Ocenite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašanju. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam				
MONG posveča veliko pozornosti zaposlenim				1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri				1	2	3	4	5
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi				1	2	3	4	5
Zaposleni si medsebojno zaupajo				1	2	3	4	5
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa				1	2	3	4	5
Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo				1	2	3	4	5
V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase				1	2	3	4	5
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun				1	2	3	4	5

8. Motivacija

Ocenite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašanju. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Zaposleni v kolektivu MONG smo zavzeti in odgovorni za svoje delo				
V MONG se ceni dobro opravljeno delo				
Zaposleni smo pripravljani na dodaten napor, kadar se to pri delu to zahteva				
Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije				
Dober delovni rezultat se v MONG hitro opazi in je pohvaljen				
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje				
Nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo se deli pravično				
Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo				
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač v enakih okoljih				
V MONG so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti				

Razvrstite po pomembnosti! Kar vas **najbolj** motivira - pripišite številko **1**, kar je za vas **malo manj** pomembno pripišite številko **2** in tako naprej do številke **10**, ki jo vpišite pri navedbi, katera vas **zelo malo** motivira oz. je za vas najmanj pomembna.

Oblika motivacije	Razvrstitev
Pozornost oz. občutek pomembnosti	
Varnost zaposlitve	
Delovne razmere	
Samostojnost pri delu	
Plača, nagrada	
Bonitete, ugodnosti	
Napredovanje	
Večja odgovornost	
Dobri odnosi s sodelavci, vodjo	
Pohvala	

*MONG = Mestna občina Nova Gorica

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

Priloga 2. TABELE

Tabela 1: Frekvenčna porazdelitev po spolu

		Frekv. porazdelitev	Frekv. porazdelitev v %	Frekv. porazdelitev v % (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd. v % (veljavni odg.)
Veljavni	Moški	19	37,3	37,3	37,3
	Ženske	32	62,7	62,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev po starosti

		Frekv. porazdelitev	Frekv. porazdelitev v %	Frekv. porazdelitev v % (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd. v % (veljavni odg.)
Veljavni	Do 30 let	4	7,8	7,8	7,8
	30 – 40 let	6	11,8	11,8	19,6
	40 – 50 let	28	54,9	54,9	74,5
	Nad 50 let	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev po izobrazbi

		Frekv. porazdelitev	Frekv. porazdelitev v %	Frekv. porazdelitev v % (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd. v % (veljavni odg.)
Veljavni	IV. ali V. stonja izobr.	16	31,4	31,4	31,4
	VI. stopnja izobr.	6	11,8	11,8	43,1
	VII. stopnja izobr. in več	29	56,9	56,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev po delovni dobi

		Frekv. porazdelitev	Frekv. porazdelitev v %	Frekv. porazdelitev v % (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd. v % (veljavni odg.)
Veljavni	Do 5 let	3	5,9	5,9	5,9
	5 do 10 let	3	5,9	5,9	11,8
	10 do 20 let	14	27,5	27,5	39,2
	Nad 20 let	31	60,8	60,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev glede na delovno mesto

		Frekv. porazdelitev	Frekv. porazdelitev v %	Frekv. porazdelitev v % (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd. v % (veljavni odg.)
Veljavni	Vodilni oz. vodstveni delavec	9	17,6	17,6	17,6
	Strokovni delavec	25	49,0	49,0	66,7
	Tehnični, administrativni in drugi delavci	17	33,3	33,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev, aritmetična sredina, standardni odklon, mediana in modus pri trditvah preučevanih dimenzij organizacijske klime, MONG, 2005

	Frekvenčna porazdelitev							Aritmetična sredina	Standardni odklon	Mediana	Modus
	Veljavni	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večino ma se strinjam	5 Popolno ma se strinjam	Manjkajoči				
Zadovoljstvo z delom											
Delo je zanimivo	51	2	2	7	23	17	0	4,00	1,000	4,00	4
Poznam namen in cilj svojega dela	51	1		3	21	26	0	4,39	0,777	5,00	5
Pri delu se lahko marsikaj naučim	51	1	2	13	18	17	0	3,94	0,968	4,00	4
Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela	51	2	1	5	8	35	0	4,43	1,025	5,00	5
Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij	51	8	7	19	11	6	0	3,00	1,217	3,00	3
Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene	51	3	12	13	18	5	0	3,20	1,096	3,00	4
Za svoje delo sem primerno stimuliran in nagrajen	51	12	8	18	11	2	0	2,67	1,178	3,00	3
Mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke	51	11	10	13	13	4	0	2,78	1,270	3,00	3;4
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno	51	24	17	4	5	1	0	1,86	1,059	2,00	1
Delovni čas je ustrezen	51	2	3	2	17	27	0	4,25	1,055	5,00	5
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori, itd.)	51	1	3	7	23	17	0	4,02	0,948	4,00	4
Notranje komuniciranje in informiranje											
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja	50	19	9	6	10	6	1	2,50	1,474	2,00	1
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	51	7	11	12	14	7	0	3,06	1,271	3,00	4
Vodja ne komunicira le kadar je obvezno	51	8	3	13	18	9	0	3,33	1,291	4,00	4
Vodja upošteva mnenja in poglede drugih	51	5	10	15	15	6	0	3,14	1,167	3,00	3;4
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	51	8	8	14	15	6	0	3,06	1,256	3,00	4
Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela	51	13	7	13	17	1	0	2,73	1,234	3,00	4
Vodenje - neposredni vodja											
Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno	51	3	3	9	21	15	0	3,82	1,108	4,00	4
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	51		6	12	23	10	0	3,73	0,918	4,00	4
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	51	2		7	14	28	0	4,29	0,986	5,00	5
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	50	4	8	15	21	2	1	3,18	1,024	3,00	4
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	51	5	7	11	20	8	0	3,37	1,199	4,00	4
Vodja vzpodbuja timsko delo	49	7	12	12	14	4	2	2,92	1,205	3,00	4
Vodja je zahteven, vendar pravičen	50	4	7	15	16	8	1	3,34	1,154	3,00	4
Vodji zaupam	50	5	6	12	15	12	1	3,46	1,265	4,00	4
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	51	7	7	16	17	4	0	3,08	1,163	3,00	4
Vodenje -top management											
Vodstvo nam zadolžitve in naloge posreduje jasno in korektno	49	8	9	12	16	4	2	2,98	1,233	3,00	4
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	49	3	9	10	19	8	2	3,41	1,153	4,00	4
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	49	1	4	8	19	17	2	3,96	1,020	4,00	4
Vodstvo vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih	48	10	8	16	11	3	3	2,77	1,207	3,00	3
Vodstvo razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	49	7	12	18	8	4	2	2,80	1,136	3,00	3
Vodstvo vzpodbuja timsko delo	48	9	9	18	10	2	3	2,73	1,125	3,00	3
Vodstvo je zahtevno, vendar pravično	49	7	14	13	9	6	2	2,86	1,242	3,00	2
Vodstvu zaupam	48	8	8	17	10	5	3	2,92	1,217	3,00	3
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodstvo največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	47	9	9	16	12	1	4	2,72	1,117	3,00	3

Nadaljevanje tabele 6.

	Frekvenčna porazdelitev							Aritmetična sredina	Standardni odklon	Mediana	Modus
	Veljavni	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam	Manjkajoči				
Odnos do organizacije											
Poznam vizijo in cilje MONG ter si prizadevam za njihovo izpolnitev	50	3	9	14	18	6	1	3,30	1,093	3,00	4
Zaposleni cilje MONG sprejemamo za svoje cilje	50	3	6	17	21	3	1	3,30	0,974	3,00	4
MONG je dobro organiziran kolektiv	50	11	14	13	11	1	1	2,54	1,129	2,50	2
Čutim se pripadlega kolektivu MONG in sem ponosen, da sem tu zaposlen	50	4	8	7	23	8	1	3,46	1,182	4,00	4
Zaposlitev v MONG je dokaj varna	50	1	3	8	26	12	1	3,90	0,909	4,00	4
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo	50	3	8	10	21	8	1	3,46	1,129	4,00	4
Zaposleni ne bi zapustil delovnega mesta v MONG tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	49	8	8	17	13	3	2	2,90	1,159	3,00	3
Medsebojni odnosi											
MONG posveča veliko pozornosti zaposlenim	49	10	11	22	6		2	2,49	0,960	3,00	3
Odnosi med zaposlenimi so dobri	50	10	4	22	13	1	1	2,82	1,101	3,00	3
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	50	8	10	19	12	1	1	2,76	1,061	3,00	3
Zaposleni si medsebojno zaupajo	50	5	10	22	13		1	2,86	0,926	3,00	3
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa	50	7	17	19	5	2	1	2,56	0,993	3,00	3
Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju mi sodelavci pomagajo	50	9	9	15	15	2	1	2,84	1,167	3,00	3;4
V naši org. enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase	50	8	8	21	10	3	1	2,84	1,113	3,00	3
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun	49	9	13	18	9		2	2,55	1,001	3,00	3
Motivacija											
Zaposleni v kolektivu MONG smo zavzeti in odgovorni za svoje delo	51		8	16	23	4	0	3,45	0,856	4,00	4
V MONG se ceni dobro opravljeno delo	51	10	14	14	10	3	0	2,65	1,180	3,00	2;3
Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu to zahteva	51		9	13	21	8	0	3,55	0,966	4,00	4
Delo ni ponavljajoče, dolgočasno, zato imam veliko delovne motivacije	51	4	4	8	26	9	0	3,63	1,113	4,00	4
Dober delovni rezultat se v MONG hitro opazi in je pohvaljen	48	12	14	16	6		3	2,33	0,996	2,00	3
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje	50	11	13	16	8	2	1	2,54	1,129	3,00	3
Nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo se deli pravično	49	18	8	18	4	1	2	2,22	1,104	2,00	1;3
Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam	50	7	6	17	14	6	1	3,12	1,206	3,00	3
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač v enakih okoljih	50	6	11	17	15	1	1	2,88	1,043	3,00	3
V MONG so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti	50	8	14	15	10	3	1	2,72	1,144	3,00	3

Tabela 7: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *zadovoljstvo z delom* med moškimi in ženskami

	SPOL	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Delo je zanimivo	moški	19	4,26	0,806	0,185
	ženski	32	3,84	1,081	0,191
Poznam namen in cilj svojega dela	moški	19	4,53	0,513	0,118
	ženski	32	4,31	0,896	0,158
Pri delu se lahko marsikaj naučim	moški	19	4,00	0,882	0,202
	ženski	32	3,91	1,027	0,182
Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela	moški	19	4,42	0,902	0,207
	ženski	32	4,44	1,105	0,195
Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij	moški	19	3,42	1,216	0,279
	ženski	32	2,75	1,164	0,206
Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene	moški	19	3,00	1,000	0,229
	ženski	32	3,31	1,148	0,203
Za svoje delo sem primerno stimuliran in nagrajen	moški	19	2,74	1,098	0,252
	ženski	32	2,63	1,238	0,219
Mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke	moški	19	3,11	1,100	0,252
	ženski	32	2,59	1,341	0,237
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno	moški	19	2,21	1,273	0,292
	ženski	32	1,66	0,865	0,153
Delovni čas je ustrezen	moški	19	3,89	1,150	0,264
	ženski	32	4,47	0,950	0,168
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori, itd.)	moški	19	4,05	0,970	0,223
	ženski	32	4,00	0,950	0,168

Tabela 8: T-test dveh neodvisnih skupin (moški, ženske) pri trditvah dimenzije *zadovoljstvo z delom*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Delo je zanimivo	Predpostavka o enakosti varianc	0,781	0,381	1,465	49	0,149	0,42	0,286	-0,156	0,995
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,578	46,316	0,121	0,42	0,266	-0,116	0,954
Poznam namen in cilj svojega dela	Predpostavka o enakosti varianc	2,135	0,150	0,950	49	0,347	0,21	0,225	-0,239	0,666
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,084	48,972	0,284	0,21	0,197	-0,183	0,610
Pri delu se lahko marsikaj naučim	Predpostavka o enakosti varianc	1,033	0,314	0,332	49	0,742	0,09	0,283	-0,475	0,662
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,345	42,624	0,732	0,09	0,272	-0,455	0,642
Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela	Predpostavka o enakosti varianc	0,163	0,688	-0,055	49	0,956	-0,02	0,300	-0,619	0,586
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,058	44,079	0,954	-0,02	0,285	-0,590	0,557
Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij	Predpostavka o enakosti varianc	0,215	0,645	1,958	49	0,056	0,67	0,343	-0,018	1,360
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,935	36,610	0,061	0,67	0,347	-0,032	1,374
Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene	Predpostavka o enakosti varianc	0,479	0,492	-0,984	49	0,330	-0,31	0,317	-0,950	0,325
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,020	42,199	0,313	-0,31	0,306	-0,931	0,306
Za svoje delo sem primerno stimuliran in nagrajen	Predpostavka o enakosti varianc	0,784	0,380	0,325	49	0,747	0,11	0,344	-0,580	0,803
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,335	41,658	0,739	0,11	0,334	-0,562	0,785
Mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke	Predpostavka o enakosti varianc	2,496	0,121	1,404	49	0,167	0,51	0,364	-0,220	1,244
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,477	43,911	0,147	0,51	0,346	-0,186	1,209
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno	Predpostavka o enakosti varianc	3,720	0,060	1,851	49	0,070	0,55	0,299	-0,047	1,156
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,681	28,014	0,104	0,55	0,330	-0,121	1,229
Delovni čas je ustrezen	Predpostavka o enakosti varianc	0,245	0,623	-1,928	49	0,060	-0,57	0,298	-1,172	0,024
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,836	32,453	0,076	-0,57	0,313	-1,211	0,062
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori, itd.)	Predpostavka o enakosti varianc	0,134	0,715	0,190	49	0,850	0,05	0,277	-0,505	0,610
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,189	37,316	0,851	0,05	0,279	-0,512	0,618

Tabela 9: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *notranje komuniciranje in informiranje* med moškimi in ženskami

	SPOL	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja	moški	19	3,11	1,370	0,314
	ženski	31	2,13	1,432	0,257
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	moški	19	3,32	1,157	0,265
	ženski	32	2,91	1,329	0,235
Vodja ne komunicira le kadar je obvezno	moški	19	3,11	1,329	0,305
	ženski	32	3,47	1,270	0,224
Vodja upošteva mnenja in poglede drugih	moški	19	3,63	1,065	0,244
	ženski	32	2,84	1,139	0,201
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	moški	19	3,47	1,172	0,269
	ženski	32	2,81	1,256	0,222
Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela	moški	19	3,42	1,071	0,246
	ženski	32	2,31	1,148	0,203

Tabela 10: T-test dveh neodvisnih skupin (moški, ženske) pri trditvah dimenzije *notranje komuniciranje in informiranje*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja	Predpostavka o enakosti varianc	0,044	0,834	2,378	48	0,021	0,98	0,410	0,151	1,802
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,404	39,529	0,021	0,98	0,406	0,155	1,797
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	Predpostavka o enakosti varianc	0,586	0,448	1,115	49	0,270	0,41	0,367	-0,329	1,148
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,155	42,193	0,254	0,41	0,354	-0,306	1,125
Vodja ne komunicira le kadar je obvezno	Predpostavka o enakosti varianc	0,012	0,914	-0,972	49	0,336	-0,36	0,374	-1,115	0,388
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,960	36,561	0,343	-0,36	0,379	-1,131	0,404
Vodja upošteva mnenja in poglede drugih	Predpostavka o enakosti varianc	0,238	0,628	2,445	49	0,018	0,79	0,322	0,140	1,435
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,488	40,027	0,017	0,79	0,317	0,148	1,428
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	Predpostavka o enakosti varianc	0,306	0,583	1,863	49	0,069	0,66	0,355	-0,052	1,375
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,896	40,077	0,065	0,66	0,349	-0,044	1,366
Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela	Predpostavka o enakosti varianc	1,308	0,258	3,416	49	0,001	1,11	0,324	0,456	1,761
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,479	40,119	0,001	1,11	0,319	0,465	1,752

Tabela 11: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *zvođenje – neposredni vodja* med moškimi in ženskami

	SPOL	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno	moški	19	4,11	0,809	0,186
	ženski	32	3,66	1,234	0,218
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	moški	19	3,79	0,918	0,211
	ženski	32	3,69	0,931	0,165
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	moški	19	4,42	1,017	0,233
	ženski	32	4,22	0,975	0,172
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	moški	19	3,58	0,838	0,192
	ženski	31	2,94	1,063	0,191
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	moški	19	4,00	0,882	0,202
	ženski	32	3,00	1,218	0,215
Vodja vzpodbuja timsko delo	moški	19	3,53	1,124	0,258
	ženski	30	2,53	1,106	0,202
Vodja je zahteven, vendar pravičen	moški	19	3,68	1,057	0,242
	ženski	31	3,13	1,176	0,211
Vodji zaupam	moški	19	3,84	1,068	0,245
	ženski	31	3,23	1,334	0,240
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	moški	19	3,26	0,991	0,227
	ženski	32	2,97	1,257	0,222

Tabela 12: T-test dveh neodvisnih skupin (moški, ženske) pri trditvah dimenzije *vođenje - neposredni vodja*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno	Predpostavka o enakosti varianc	4,970	0,030	1,413	49	0,164	0,45	0,318	-0,190	1,088
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,567	48,422	0,124	0,45	0,286	-0,127	1,025
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	Predpostavka o enakosti varianc	0,136	0,714	0,380	49	0,705	0,10	0,268	-0,437	0,641
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,382	38,400	0,705	0,10	0,267	-0,439	0,643
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	Predpostavka o enakosti varianc	0,079	0,780	0,705	49	0,484	0,20	0,287	-0,374	0,779
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,697	36,654	0,490	0,20	0,290	-0,386	0,790
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	Predpostavka o enakosti varianc	0,457	0,502	2,244	48	0,029	0,64	0,287	0,067	1,220
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,376	44,841	0,022	0,64	0,271	0,098	1,189
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	Predpostavka o enakosti varianc	3,711	0,060	3,120	49	0,003	1,00	0,320	0,356	1,644
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,384	46,919	0,001	1,00	0,295	0,406	1,594
Vodja vzpodbuja timsko delo	Predpostavka o enakosti varianc	0,012	0,912	3,043	47	0,004	0,99	0,326	0,337	1,649
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,032	37,979	0,004	0,99	0,327	0,330	1,656
Vodja je zahteven, vendar pravičen	Predpostavka o enakosti varianc	0,029	0,865	1,682	48	0,099	0,56	0,330	-0,108	1,219
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,727	41,384	0,092	0,56	0,322	-0,094	1,204
Vodji zaupam	Predpostavka o enakosti varianc	1,359	0,249	1,704	48	0,095	0,62	0,362	-0,111	1,343
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,798	44,490	0,079	0,62	0,343	-0,074	1,307
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	Predpostavka o enakosti varianc	0,101	0,752	0,872	49	0,388	0,29	0,338	-0,384	0,973
	Predpostavka o neenakosti varianc			4,970	0,030	1,413	49	0,164	0,45	0,318

Tabela 13: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *vođenje – top management* med moškimi in ženskami

	SPOL	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Vodstvo nam zadolžitve in naloge posreduje jasno in korektno	moški	19	3,42	1,121	0,257
	ženski	30	2,70	1,236	0,226
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	moški	19	3,74	1,098	0,252
	ženski	30	3,20	1,157	0,211
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	moški	19	4,26	0,933	0,214
	ženski	30	3,77	1,040	0,190
Vodstvo vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	moški	19	3,00	1,247	0,286
	ženski	29	2,62	1,178	0,219
Vodstvo razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	moški	19	3,21	1,273	0,292
	ženski	30	2,53	0,973	0,178
Vodstvo vzpodbuja timsko delo	moški	19	3,21	1,134	0,260
	ženski	29	2,41	1,018	0,189
Vodstvo je zahtevno, vendar pravično	moški	19	3,32	1,250	0,287
	ženski	30	2,57	1,165	0,213
Vodstvu zaupam	moški	19	3,53	1,219	0,280
	ženski	29	2,52	1,056	0,196
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodstvo največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	moški	19	3,11	0,994	0,228
	ženski	28	2,46	1,138	0,215

Tabela 14: T-test dveh neodvisnih skupin (moški, ženske) pri trditvah dimenzije *vođenje – top management*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Vodstvo nam zadolžitve in naloge posreduje jasno in korektno	Predpostavka o enakosti varianc	0,745	0,393	2,061	47	0,045	0,72	0,350	0,017	1,425
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,107	41,213	0,041	0,72	0,342	0,030	1,412
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	Predpostavka o enakosti varianc	0,612	0,438	1,614	47	0,113	0,54	0,333	-0,132	1,206
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,634	39,957	0,110	0,54	0,329	-0,127	1,201
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	Predpostavka o enakosti varianc	0,010	0,920	1,692	47	0,097	0,50	0,293	-0,094	1,087
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,735	41,505	0,090	0,50	0,286	-0,081	1,074
Vodstvo vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	Predpostavka o enakosti varianc	0,061	0,807	1,066	46	0,292	0,38	0,356	-0,337	1,095
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,053	37,043	0,299	0,38	0,360	-0,350	1,109
Vodstvo razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	Predpostavka o enakosti varianc	2,436	0,125	2,104	47	0,041	0,68	0,322	0,030	1,325
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,981	31,148	0,056	0,68	0,342	-0,020	1,374
Vodstvo vzpodbuja timsko delo	Predpostavka o enakosti varianc	0,189	0,666	2,534	46	0,015	0,80	0,314	0,164	1,430
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,477	35,641	0,018	0,80	0,322	0,144	1,449
Vodstvo je zahtevno, vendar pravično	Predpostavka o enakosti varianc	0,325	0,571	2,132	47	0,038	0,75	0,351	0,042	1,456
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,099	36,425	0,043	0,75	0,357	0,025	1,473
Vodstvu zaupam	Predpostavka o enakosti varianc	0,251	0,619	3,045	46	0,004	1,01	0,331	0,342	1,676
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,954	34,677	0,006	1,01	0,342	0,315	1,703
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodstvo največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	Predpostavka o enakosti varianc	1,421	0,239	1,992	45	0,052	0,64	0,322	-0,007	1,289
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,045	42,068	0,047	0,64	0,313	0,008	1,274

Tabela 15: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *odnos do organizacije* med moškimi in ženskami

	SPOL	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Poznam vizijo in cilje MONG ter si prizadevam za njihovo izpolnitev	moški	19	4,00	0,745	0,171
	ženski	31	2,87	1,056	0,190
Zaposleni cilje MONG sprejemamo za svoje cilje	moški	19	3,63	0,895	0,205
	ženski	31	3,10	0,978	0,176
MONG je dobro organiziran kolektiv	moški	19	2,89	0,994	0,228
	ženski	31	2,32	1,166	0,209
Čutim se pripadlega kolektivu MONG in sem ponosen, da sem tu zaposlen	moški	19	4,16	0,602	0,138
	ženski	31	3,03	1,251	0,225
Zaposlitev v MONG je dokaj varna	moški	19	3,89	0,737	0,169
	ženski	31	3,90	1,012	0,182
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo	moški	19	3,74	0,806	0,185
	ženski	31	3,29	1,270	0,228
Zaposleni ne bi zapustil delovnega mesta v MONG tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	moški	19	3,26	1,195	0,274
	ženski	30	2,67	1,093	0,200

Tabela 16: T-test dveh neodvisnih skupin (moški, ženske) pri trditvah dimenzije *odnos do organizacije*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Poznam vizijo in cilje MONG ter si prizadevam za njihovo izpolnitev	Predpostavka o enakosti varianc	4,435	0,040	4,071	48	0,000	1,13	0,277	0,571	1,687
	Predpostavka o neenakosti varianc			4,420	46,928	0,000	1,13	0,255	0,615	1,643
Zaposleni cilje MONG sprejemamo za svoje cilje	Predpostavka o enakosti varianc	0,267	0,608	1,936	48	0,059	0,53	0,276	-0,021	1,090
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,979	40,863	0,055	0,53	0,270	-0,011	1,081
MONG je dobro organiziran kolektiv	Predpostavka o enakosti varianc	1,291	0,262	1,778	48	0,082	0,57	0,322	-0,075	1,219
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,848	42,861	0,072	0,57	0,310	-0,052	1,197
Čutim se pripadlega kolektivu MONG in sem ponosen, da sem tu zaposlen	Predpostavka o enakosti varianc	15,282	0,000	3,660	48	0,001	1,13	0,308	0,507	1,744
	Predpostavka o neenakosti varianc			4,267	46,007	0,000	1,13	0,264	0,595	1,657
Zaposlitev v MONG je dokaj varna	Predpostavka o enakosti varianc	1,674	0,202	-0,032	48	0,975	-0,01	0,268	-0,547	0,530
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,034	46,419	0,973	-0,01	0,248	-0,508	0,491
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo	Predpostavka o enakosti varianc	10,323	0,002	1,370	48	0,177	0,45	0,326	-0,209	1,102
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,521	47,907	0,135	0,45	0,294	-0,144	1,037
Zaposleni ne bi zapustil delovnega mesta v MONG tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	Predpostavka o enakosti varianc	0,000	0,989	1,795	47	0,079	0,60	0,332	-0,072	1,265
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,759	35,896	0,087	0,60	0,339	-0,091	1,284

Tabela 17: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *medsebojni odnosi* med moškimi in ženskami

	SPOL	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
MONG posveča veliko pozornosti zaposlenim	moški	19	2,89	0,937	0,215
	ženski	30	2,23	0,898	0,164
Odnosi med zaposlenimi so dobri	moški	19	3,11	0,809	0,186
	ženski	31	2,65	1,226	0,220
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	moški	19	3,16	0,765	0,175
	ženski	31	2,52	1,151	0,207
Zaposleni si medsebojno zaupajo	moški	19	3,11	0,875	0,201
	ženski	31	2,71	0,938	0,168
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa	moški	19	2,84	1,015	0,233
	ženski	31	2,39	0,955	0,172
Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo	moški	19	2,79	1,084	0,249
	ženski	31	2,87	1,231	0,221
V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase	moški	19	3,00	1,054	0,242
	ženski	31	2,74	1,154	0,207
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun	moški	19	2,68	1,057	0,242
	ženski	30	2,47	0,973	0,178

Tabela 18: T-test dveh neodvisnih skupin (moški, ženske) pri trditvah dimenzije *medsebojni odnosi*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
MONG posveča veliko pozornosti zaposlenim	Predpostavka o enakosti varianc	0,464	0,499	2,471	47	0,017	0,66	0,268	0,123	1,200
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,448	37,217	0,019	0,66	0,270	0,114	1,209
Odnosi med zaposlenimi so dobri	Predpostavka o enakosti varianc	7,289	0,010	1,451	48	0,153	0,46	0,317	-0,178	1,098
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,597	47,666	0,117	0,46	0,288	-0,119	1,039
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	Predpostavka o enakosti varianc	5,676	0,021	2,152	48	0,036	0,64	0,298	0,042	1,241
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,367	47,612	0,022	0,64	0,271	0,097	1,187
Zaposleni si medsebojno zaupajo	Predpostavka o enakosti varianc	0,426	0,517	1,484	48	0,144	0,40	0,267	-0,140	0,932
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,509	40,279	0,139	0,40	0,262	-0,134	0,925
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa	Predpostavka o enakosti varianc	0,030	0,864	1,597	48	0,117	0,46	0,285	-0,118	1,028
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,574	36,413	0,124	0,46	0,289	-0,131	1,041
Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo	Predpostavka o enakosti varianc	0,328	0,570	-0,237	48	0,813	-0,08	0,343	-0,772	0,609
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,245	41,971	0,808	-0,08	0,333	-0,753	0,590
V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase	Predpostavka o enakosti varianc	2,248	0,140	0,793	48	0,432	0,26	0,326	-0,397	0,913
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,810	40,906	0,422	0,26	0,318	-0,385	0,901
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun	Predpostavka o enakosti varianc	0,151	0,699	0,737	47	0,464	0,22	0,295	-0,376	0,811
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,724	36,068	0,474	0,22	0,301	-0,392	0,827

Tabela 19: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *motivacija* med moškimi in ženskami

	SPOL	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Zaposleni v kolektivu MONG smo zavzeti in odgovorni za svoje delo	moški	19	3,68	0,885	0,203
	ženski	32	3,31	0,821	0,145
V MONG se ceni dobro opravljeno delo	moški	19	3,05	1,079	0,247
	ženski	32	2,41	1,188	0,210
Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu to zahteva	moški	19	3,79	1,032	0,237
	ženski	32	3,41	0,911	0,161
Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije	moški	19	4,11	0,809	0,186
	ženski	32	3,34	1,181	0,209
Dober delovni rezultat se v MONG hitro opazi in je pohvaljen	moški	17	2,76	1,147	0,278
	ženski	31	2,10	0,831	0,149
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje	moški	19	3,05	1,129	0,259
	ženski	31	2,23	1,023	0,184
Nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo se deli pravično	moški	19	2,79	1,182	0,271
	ženski	30	1,87	0,900	0,164
Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo	moški	19	3,47	0,841	0,193
	ženski	31	2,90	1,350	0,243
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač v enakih okoljih	moški	19	3,32	0,749	0,172
	ženski	31	2,61	1,116	0,200
V MONG so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti	moški	19	3,16	0,898	0,206
	ženski	31	2,45	1,207	0,217

Tabela 20: T-test dveh neodvisnih skupin (moški, ženske) pri trditvah dimenzije *motivacija*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Zaposleni v kolektivu MONG smo zavzeti in odgovorni za svoje delo	Predpostavka o enakosti varianc	0,004	0,952	1,519	49	0,135	0,37	0,245	-0,120	0,863
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,489	35,663	0,145	0,37	0,250	-0,135	0,878
V MONG se ceni dobro opravljeno delo	Predpostavka o enakosti varianc	0,871	0,355	1,943	49	0,058	0,65	0,333	-0,022	1,315
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,992	40,921	0,053	0,65	0,325	-0,009	1,302
Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu to zahteva	Predpostavka o enakosti varianc	0,050	0,823	1,383	49	0,173	0,38	0,277	-0,174	0,940
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,339	34,257	0,189	0,38	0,286	-0,198	0,965
Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije	Predpostavka o enakosti varianc	4,953	0,031	2,482	49	0,017	0,76	0,307	0,145	1,378
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,726	47,861	0,009	0,76	0,279	0,200	1,323
Dober delovni rezultat se v MONG hitro opazi in je pohvaljen	Predpostavka o enakosti varianc	3,980	0,052	2,323	46	0,025	0,67	0,288	0,089	1,247
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,115	25,407	0,044	0,67	0,316	0,018	1,318
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje	Predpostavka o enakosti varianc	0,122	0,729	2,666	48	0,010	0,83	0,310	0,203	1,450
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,603	35,317	0,013	0,83	0,318	0,182	1,471
Nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo se deli pravično	Predpostavka o enakosti varianc	0,519	0,475	3,094	47	0,003	0,92	0,298	0,323	1,523
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,910	31,031	0,007	0,92	0,317	0,276	1,569
Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo	Predpostavka o enakosti varianc	3,981	0,052	1,652	48	0,105	0,57	0,345	-0,124	1,265
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,840	47,967	0,072	0,57	0,310	-0,053	1,194
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač v enakih okoljih	Predpostavka o enakosti varianc	4,016	0,051	2,426	48	0,019	0,70	0,290	0,120	1,285
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,662	47,516	0,011	0,70	0,264	0,172	1,234
V MONG so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti	Predpostavka o enakosti varianc	2,800	0,101	2,201	48	0,033	0,71	0,321	0,061	1,351
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,362	46,040	0,022	0,71	0,299	0,104	1,308

Tabela 21: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *zadovoljstvo z delom* med anketiranimi z nižjo in anketiranimi z višjo izobrazbo

	IZOBRAZBA	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Delo je zanimivo	nižja izobrazba	16	3,44	1,094	0,273
	višja izobrazba	35	4,26	0,852	0,144
Poznam namen in cilj svojega dela	nižja izobrazba	16	4,44	0,629	0,157
	višja izobrazba	35	4,37	0,843	0,143
Pri delu se lahko marsikaj naučim	nižja izobrazba	16	3,44	0,814	0,203
	višja izobrazba	35	4,17	0,954	0,161
Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela	nižja izobrazba	16	4,50	0,894	0,224
	višja izobrazba	35	4,40	1,090	0,184
Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij	nižja izobrazba	16	2,44	1,263	0,316
	višja izobrazba	35	3,26	1,120	0,189
Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene	nižja izobrazba	16	3,75	1,065	0,266
	višja izobrazba	35	2,94	1,027	0,174
Za svoje delo sem primerno stimuliran in nagrajen	nižja izobrazba	16	2,63	1,204	0,301
	višja izobrazba	35	2,69	1,183	0,200
Mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke	nižja izobrazba	16	2,13	1,360	0,340
	višja izobrazba	35	3,09	1,121	0,190
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno	nižja izobrazba	16	1,81	1,328	0,332
	višja izobrazba	35	1,89	0,932	0,158
Delovni čas je ustrezen	nižja izobrazba	16	4,44	1,031	0,258
	višja izobrazba	35	4,17	1,071	0,181
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori, itd.)	nižja izobrazba	16	3,69	1,195	0,299
	višja izobrazba	35	4,17	0,785	0,133

Tabela 22: T-test dveh neodvisnih skupin (nižja, višja izobrazba) pri trditvah dimenzije *zadovoljstvo z delom*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Delo je zanimivo	Predpostavka o enakosti varianc	2,041	0,159	-2,912	49	0,005	-0,82	0,281	-1,385	-0,254
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,653	23,677	0,014	-0,82	0,309	-1,458	-0,181
Poznam namen in cilj svojega dela	Predpostavka o enakosti varianc	0,365	0,549	0,279	49	0,781	0,07	0,237	-0,409	0,541
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,311	38,340	0,757	0,07	0,212	-0,363	0,496
Pri delu se lahko marsikaj naučim	Predpostavka o enakosti varianc	0,049	0,825	-2,662	49	0,010	-0,73	0,276	-1,288	-0,180
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,826	33,878	0,008	-0,73	0,260	-1,262	-0,206
Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela	Predpostavka o enakosti varianc	0,466	0,498	0,320	49	0,750	0,10	0,312	-0,527	0,727
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,345	35,138	0,732	0,10	0,290	-0,488	0,688
Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij	Predpostavka o enakosti varianc	0,715	0,402	-2,329	49	0,024	-0,82	0,352	-1,527	-0,112
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,226	26,232	0,035	-0,82	0,368	-1,576	-0,063
Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene	Predpostavka o enakosti varianc	0,109	0,743	2,574	49	0,013	0,81	0,314	0,177	1,437
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,540	28,233	0,017	0,81	0,318	0,156	1,458
Za svoje delo sem primerno stimuliran in nagrajen	Predpostavka o enakosti varianc	0,039	0,844	-0,169	49	0,866	-0,06	0,359	-0,782	0,660
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,168	28,682	0,868	-0,06	0,361	-0,800	0,679
Mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke	Predpostavka o enakosti varianc	0,482	0,491	-2,654	49	0,011	-0,96	0,362	-1,688	-0,233
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,468	24,715	0,021	-0,96	0,389	-1,763	-0,158
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno	Predpostavka o enakosti varianc	2,316	0,134	-0,227	49	0,821	-0,07	0,323	-0,721	0,575
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,199	22,029	0,844	-0,07	0,367	-0,835	0,689
Delovni čas je ustrezen	Predpostavka o enakosti varianc	0,229	0,634	0,833	49	0,409	0,27	0,319	-0,376	0,908
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,845	30,202	0,405	0,27	0,315	-0,377	0,909
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori, itd.)	Predpostavka o enakosti varianc	3,467	0,069	-1,724	49	0,091	-0,48	0,281	-1,048	0,080
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,480	21,140	0,154	-0,48	0,327	-1,164	0,196

Tabela 23: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *notranje komuniciranje in informiranje* med anketiranimi z nižjo in anketiranimi z višjo izobrazbo

	IZOBRAZBA	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja	nižja izobrazba	15	1,47	0,743	0,192
	višja izobrazba	35	2,94	1,494	0,253
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	nižja izobrazba	16	2,56	1,459	0,365
	višja izobrazba	35	3,29	1,126	0,190
Vodja ne komunicira le kadar je obvezno	nižja izobrazba	16	3,00	1,592	0,398
	višja izobrazba	35	3,49	1,121	0,190
Vodja upošteva mnenja in poglede drugih	nižja izobrazba	16	3,00	1,366	0,342
	višja izobrazba	35	3,20	1,079	0,182
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	nižja izobrazba	16	2,75	1,528	0,382
	višja izobrazba	35	3,20	1,106	0,187
Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela	nižja izobrazba	16	2,25	1,342	0,335
	višja izobrazba	35	2,94	1,136	0,192

Tabela 24: T-test dveh neodvisnih skupin (nižja, višja izobrazba) pri trditvah dimenzije *notranje komuniciranje in informiranje*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja	Predpostavka o enakosti varianc	14,886	0,000	-3,624	48	0,001	-1,48	0,407	-2,295	-0,657
	Predpostavka o neenakosti varianc			-4,654					46,747	0,000
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	Predpostavka o enakosti varianc	2,894	0,095	-1,936	49	0,059	-0,72	0,374	-1,474	0,027
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,758					23,517	0,092
Vodja ne komunicira le kadar je obvezno	Predpostavka o enakosti varianc	5,473	0,023	-1,254	49	0,216	-0,49	0,387	-1,264	0,293
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,102					22,076	0,282
Vodja upošteva mnenja in poglede drugih	Predpostavka o enakosti varianc	1,689	0,200	-0,564	49	0,575	-0,20	0,354	-0,912	0,512
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,516					23,919	0,610
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	Predpostavka o enakosti varianc	3,533	0,066	-1,193	49	0,239	-0,45	0,377	-1,208	0,308
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,058					22,483	0,301
Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela	Predpostavka o enakosti varianc	1,390	0,244	-1,909	49	0,062	-0,69	0,363	-1,422	0,037
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,793					25,249	0,085

Tabela 25: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *vodenje - neposredni vodja* med anketiranimi z nižjo in anketiranimi z višjo izobrazbo

	IZOBRAZBA	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno	nižja izobrazba	16	3,50	1,317	0,329
	višja izobrazba	35	3,97	0,985	0,166
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	nižja izobrazba	16	3,81	1,047	0,262
	višja izobrazba	35	3,69	0,867	0,147
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	nižja izobrazba	16	4,81	0,403	0,101
	višja izobrazba	35	4,06	1,083	0,183
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	nižja izobrazba	16	3,06	1,237	0,309
	višja izobrazba	34	3,24	0,923	0,158
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga	nižja izobrazba	16	3,00	1,414	0,354
	višja izobrazba	35	3,54	1,067	0,180
Vodja vzpodbuja timsko delo	nižja izobrazba	15	2,60	1,242	0,321
	višja izobrazba	34	3,06	1,179	0,202
Vodja je zahteven, vendar pravičen	nižja izobrazba	15	3,00	1,309	0,338
	višja izobrazba	35	3,49	1,067	0,180
Vodji zaupam	nižja izobrazba	15	3,33	1,234	0,319
	višja izobrazba	35	3,51	1,292	0,218
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	nižja izobrazba	16	2,88	1,360	0,340
	višja izobrazba	35	3,17	1,071	0,181

Tabela 26: T-test dveh neodvisnih skupin (nižja, višja izobrazba) pri trditvah dimenzije *vodenje - neposredni vodja*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno	Predpostavka o enakosti varianc	3,261	0,077	-1,424	49	0,161	-0,47	0,331	-1,137	0,194
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,278	22,990	0,214	-0,47	0,369	-1,234	0,292
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	Predpostavka o enakosti varianc	0,143	0,707	0,454	49	0,652	0,13	0,279	-0,435	0,688
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,423	24,801	0,676	0,13	0,300	-0,491	0,745
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	Predpostavka o enakosti varianc	7,586	0,008	2,693	49	0,010	0,76	0,280	0,192	1,319
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,614	47,782	0,001	0,76	0,209	0,335	1,176
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	Predpostavka o enakosti varianc	1,114	0,296	-0,553	48	0,583	-0,17	0,313	-0,801	0,456
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,498	23,173	0,624	-0,17	0,347	-0,891	0,545
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	Predpostavka o enakosti varianc	1,672	0,202	-1,519	49	0,135	-0,54	0,357	-1,261	0,175
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,368	23,127	0,185	-0,54	0,397	-1,364	0,278
Vodja vzpodbuja timsko delo	Predpostavka o enakosti varianc	0,187	0,667	-1,235	47	0,223	-0,46	0,371	-1,206	0,288
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,210	25,627	0,237	-0,46	0,379	-1,239	0,321
Vodja je zahteven, vendar pravičen	Predpostavka o enakosti varianc	1,003	0,322	-1,377	48	0,175	-0,49	0,353	-1,195	0,224
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,268	22,365	0,218	-0,49	0,383	-1,280	0,308
Vodji zaupam	Predpostavka o enakosti varianc	0,050	0,824	-0,460	48	0,648	-0,18	0,394	-0,972	0,610
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,468	27,713	0,643	-0,18	0,386	-0,973	0,611
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	Predpostavka o enakosti varianc	2,660	0,109	-0,842	49	0,404	-0,30	0,352	-1,004	0,411
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,770	23,856	0,449	-0,30	0,385	-1,092	0,499

Tabela 27: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *vodenje – top management* med anketiranimi z nižjo in anketiranimi z višjo izobrazbo

	IZOBRAZBA	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Vodstvo nam zadolžitve in naloge posreduje jasno in korektno	nižja izobrazba	15	3,07	1,387	0,358
	višja izobrazba	34	2,94	1,179	0,202
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	nižja izobrazba	15	3,73	1,223	0,316
	višja izobrazba	34	3,26	1,109	0,190
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	nižja izobrazba	15	4,67	0,488	0,126
	višja izobrazba	34	3,65	1,041	0,179
Vodstvo vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	nižja izobrazba	15	2,93	1,387	0,358
	višja izobrazba	33	2,70	1,132	0,197
Vodstvo razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	nižja izobrazba	15	2,80	1,207	0,312
	višja izobrazba	34	2,79	1,122	0,192
Vodstvo vzpodbuja timsko delo	nižja izobrazba	15	2,40	1,183	0,306
	višja izobrazba	33	2,88	1,083	0,188
Vodstvo je zahtevno, vendar pravično	nižja izobrazba	15	2,53	1,302	0,336
	višja izobrazba	34	3,00	1,206	0,207
Vodstvu zaupam	nižja izobrazba	15	2,73	1,280	0,330
	višja izobrazba	33	3,00	1,199	0,209
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodstvo največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	nižja izobrazba	14	2,50	1,160	0,310
	višja izobrazba	33	2,82	1,103	0,192

Tabela 28: T-test dveh neodvisnih skupin (nižja, višja izobrazba) pri trditvah dimenzije *vodenje – top management*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Vodstvo nam zadolžitve in naloge posreduje jasno in korektno	Predpostavka o enakosti varianc	2,950	0,092	0,325	47	0,746	0,13	0,386	-0,651	0,902
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,305					23,344	0,763
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	Predpostavka o enakosti varianc	0,000	0,989	1,321	47	0,193	0,47	0,355	-0,245	1,182
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,271					24,637	0,215
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	Predpostavka o enakosti varianc	6,801	0,012	3,607	47	0,001	1,02	0,283	0,451	1,588
	Predpostavka o neenakosti varianc			4,666					46,733	0,000
Vodstvo vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	Predpostavka o enakosti varianc	1,126	0,294	0,625	46	0,535	0,24	0,378	-0,525	0,998
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,578					22,837	0,569
Vodstvo razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	Predpostavka o enakosti varianc	0,001	0,980	0,017	47	0,987	0,01	0,356	-0,710	0,722
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,016					25,160	0,987
Vodstvo vzpodbuja timsko delo	Predpostavka o enakosti varianc	0,362	0,550	-1,380	46	0,174	-0,48	0,347	-1,177	0,220
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,334					25,095	0,194
Vodstvo je zahtevno, vendar pravično	Predpostavka o enakosti varianc	0,188	0,666	-1,219	47	0,229	-0,47	0,383	-1,237	0,304
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,182					25,080	0,248
Vodstvu zaupam	Predpostavka o enakosti varianc	0,106	0,747	-0,700	46	0,488	-0,27	0,381	-1,034	0,501
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,682					25,613	0,501
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodstvo največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	Predpostavka o enakosti varianc	0,291	0,592	-0,891	45	0,378	-0,32	0,357	-1,037	0,401
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,872					23,472	0,392

Tabela 29: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *odnos do organizacije* med anketiranimi z nižjo in anketiranimi z višjo izobrazbo

	IZOBRAZBA	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Poznam vizijo in cilje MONG ter si prizadevam za njihovo izpolnitev	nižja izobrazba	16	3,13	1,147	0,287
	višja izobrazba	34	3,38	1,074	0,184
Zaposleni cilje MONG sprejemamo za svoje cilje	nižja izobrazba	16	3,31	1,014	0,254
	višja izobrazba	34	3,29	0,970	0,166
MONG je dobro organiziran kolektiv	nižja izobrazba	16	2,56	1,094	0,273
	višja izobrazba	34	2,53	1,161	0,199
Čutim se pripadlega kolektivu MONG in sem ponosen, da sem tu zaposlen	nižja izobrazba	16	3,38	1,310	0,328
	višja izobrazba	34	3,50	1,135	0,195
Zaposlitev v MONG je dokaj varna	nižja izobrazba	16	3,63	1,147	0,287
	višja izobrazba	34	4,03	0,758	0,130
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo	nižja izobrazba	16	3,25	1,390	0,348
	višja izobrazba	34	3,56	0,991	0,170
Zaposleni ne bi zapustil delovnega mesta v MONG tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala	nižja izobrazba	16	3,06	1,389	0,347
	višja izobrazba	33	2,82	1,044	0,182

Tabela 30: T-test dveh neodvisnih skupin (nižja, višja izobrazba) pri trditvah dimenzije *odnos do organizacije*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Poznam vizijo in cilje MONG ter si prizadevam za njihovo izpolnitev	Predpostavka o enakosti varianc	0,014	0,907	-0,774	48	0,443	-0,26	0,333	-0,926	0,411
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,755	27,760	0,457	-0,26	0,341	-0,956	0,441
Zaposleni cilje MONG sprejemamo za svoje cilje	Predpostavka o enakosti varianc	0,032	0,859	0,062	48	0,951	0,02	0,298	-0,582	0,618
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,061	28,306	0,952	0,02	0,303	-0,603	0,639
MONG je dobro organiziran kolektiv	Predpostavka o enakosti varianc	0,142	0,708	0,096	48	0,924	0,03	0,346	-0,662	0,728
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,098	31,146	0,923	0,03	0,338	-0,657	0,723
Čutim se pripadlega kolektivu MONG in sem ponosen, da sem tu zaposlen	Predpostavka o enakosti varianc	0,801	0,375	-0,346	48	0,731	-0,13	0,362	-0,852	0,602
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,328	25,989	0,745	-0,13	0,381	-0,908	0,658
Zaposlitev v MONG je dokaj varna	Predpostavka o enakosti varianc	4,348	0,042	-1,485	48	0,144	-0,40	0,272	-0,952	0,143
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,284	21,387	0,213	-0,40	0,315	-1,059	0,250
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo	Predpostavka o enakosti varianc	5,676	0,021	-0,901	48	0,372	-0,31	0,343	-0,998	0,380
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,798	22,439	0,433	-0,31	0,387	-1,110	0,493
Zaposleni ne bi zapustil delovnega mesta v MONG tudi, če bi se zaradi poslovnih težav plača znižala	Predpostavka o enakosti varianc	3,782	0,058	0,688	47	0,495	0,24	0,355	-0,470	0,959
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,623	23,524	0,539	0,24	0,392	-0,566	1,054

Tabela 31: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *medsebojni odnosi* med anketiranimi z nižjo in anketiranimi z višjo izobrazbo

	IZOBRAZBA	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
MONG posveča veliko pozornosti zaposlenim	nižja izobrazba	16	2,19	0,981	0,245
	višja izobrazba	33	2,64	0,929	0,162
Odnosi med zaposlenimi so dobri	nižja izobrazba	16	2,38	1,204	0,301
	višja izobrazba	34	3,03	1,000	0,171
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	nižja izobrazba	16	2,38	1,147	0,287
	višja izobrazba	34	2,94	0,983	0,169
Zaposleni si medsebojno zaupajo	nižja izobrazba	16	2,38	1,025	0,256
	višja izobrazba	34	3,09	0,793	0,136
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa	nižja izobrazba	16	2,63	1,360	0,340
	višja izobrazba	34	2,53	0,788	0,135
Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo	nižja izobrazba	16	2,88	1,360	0,340
	višja izobrazba	34	2,82	1,086	0,186
V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase	nižja izobrazba	16	2,81	1,377	0,344
	višja izobrazba	34	2,85	0,989	0,170
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun	nižja izobrazba	16	2,31	1,014	0,254
	višja izobrazba	33	2,67	0,990	0,172

Tabela 32: T-test dveh neodvisnih skupin (nižja, višja izobrazba) pri trditvah dimenzije *medsebojni odnosi*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
MONG posveča veliko pozornosti zaposlenim	Predpostavka o enakosti varianc	0,216	0,645	-1,557	47	0,126	-0,45	0,288	-1,029	0,131
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,528					28,373	0,138
Odnosi med zaposlenimi so dobri	Predpostavka o enakosti varianc	3,834	0,056	-2,022	48	0,049	-0,65	0,324	-1,305	-0,004
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,889					25,105	0,070
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	Predpostavka o enakosti varianc	2,102	0,154	-1,801	48	0,078	-0,57	0,314	-1,198	0,066
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,702					25,752	0,101
Zaposleni si medsebojno zaupajo	Predpostavka o enakosti varianc	3,223	0,079	-2,698	48	0,010	-0,71	0,264	-1,245	-0,182
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,459					23,781	0,022
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa	Predpostavka o enakosti varianc	8,476	0,005	0,315	48	0,754	0,10	0,304	-0,515	0,707
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,261					19,882	0,797
Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo	Predpostavka o enakosti varianc	2,140	0,150	0,144	48	0,886	0,05	0,357	-0,667	0,770
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,133					24,359	0,895
V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase	Predpostavka o enakosti varianc	3,212	0,079	-0,119	48	0,906	-0,04	0,341	-0,726	0,645
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,105					22,560	0,917
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun	Predpostavka o enakosti varianc	0,022	0,883	-1,165	47	0,250	-0,35	0,304	-0,966	0,257
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,155					29,126	0,257

Tabela 33: Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije *motivacija* med anketiranimi z nižjo in anketiranimi z višjo izobrazbo

	IZOBRAZBA	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Zaposleni v kolektivu MONG smo zavzeti in odgovorni za svoje delo	nižja izobrazba	16	3,63	0,885	0,221
	višja izobrazba	35	3,37	0,843	0,143
V MONG se ceni dobro opravljeno delo	nižja izobrazba	16	2,19	0,911	0,228
	višja izobrazba	35	2,86	1,240	0,210
Zaposleni smo pripravljani na dodaten napor, kadar se to pri delu to zahteva	nižja izobrazba	16	3,13	1,025	0,256
	višja izobrazba	35	3,74	0,886	0,150
Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije	nižja izobrazba	16	2,94	1,340	0,335
	višja izobrazba	35	3,94	0,838	0,142
Dober delovni rezultat se v MONG hitro opazi in je pohvaljen	nižja izobrazba	16	1,81	0,981	0,245
	višja izobrazba	32	2,59	0,911	0,161
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje	nižja izobrazba	16	2,13	1,258	0,315
	višja izobrazba	34	2,74	1,024	0,176
Nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo se deli pravično	nižja izobrazba	15	2,07	1,280	0,330
	višja izobrazba	34	2,29	1,031	0,177
Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno	nižja izobrazba	16	2,94	1,482	0,370
	višja izobrazba	34	3,21	1,067	0,183
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač v enakih okoljih	nižja izobrazba	16	2,88	1,204	0,301
	višja izobrazba	34	2,88	0,977	0,168
V MONG so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti	nižja izobrazba	15	2,07	1,163	0,300
	višja izobrazba	35	3,00	1,029	0,174

Tabela 34: T-test dveh neodvisnih skupin (nižja, višja izobrazba) pri trditvah dimenzije *motivacija*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Prostostne stopinje	Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Zaposleni v kolektivu MONG smo zavzeti in odgovorni za svoje delo	Predpostavka o enakosti varianc	0,002	0,963	0,981	49	0,331	0,25	0,258	-0,266	0,773
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,963	27,909	0,344	0,25	0,263	-0,286	0,793
V MONG se ceni dobro opravljeno delo	Predpostavka o enakosti varianc	2,443	0,125	-1,931	49	0,059	-0,67	0,347	-1,367	0,027
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,164	38,886	0,037	-0,67	0,309	-1,296	-0,044
Zaposleni smo pripravljani na dodaten napor, kadar se to pri delu to zahteva	Predpostavka o enakosti varianc	1,318	0,257	-2,200	49	0,033	-0,62	0,281	-1,182	-0,053
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,082	25,680	0,047	-0,62	0,297	-1,228	-0,008
Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije	Predpostavka o enakosti varianc	12,949	0,001	-3,271	49	0,002	-1,01	0,307	-1,623	-0,388
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,764	20,555	0,012	-1,01	0,364	-1,763	-0,248
Dober delovni rezultat se v MONG hitro opazi in je pohvaljen	Predpostavka o enakosti varianc	0,085	0,772	-2,731	46	0,009	-0,78	0,286	-1,357	-0,205
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,663	28,183	0,013	-0,78	0,293	-1,382	-0,180
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje	Predpostavka o enakosti varianc	1,094	0,301	-1,826	48	0,074	-0,61	0,334	-1,282	0,062
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,694	24,719	0,103	-0,61	0,360	-1,353	0,132
Nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo se deli pravično	Predpostavka o enakosti varianc	0,356	0,554	-0,661	47	0,512	-0,23	0,344	-0,920	0,465
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,607	22,380	0,550	-0,23	0,375	-1,004	0,549
Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo	Predpostavka o enakosti varianc	3,036	0,088	-0,730	48	0,469	-0,27	0,367	-1,007	0,470
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,650	22,599	0,523	-0,27	0,413	-1,124	0,587
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač v enakih okoljih	Predpostavka o enakosti varianc	0,437	0,512	-0,023	48	0,982	-0,01	0,319	-0,650	0,635
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,021	24,667	0,983	-0,01	0,345	-0,717	0,703
V MONG so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti	Predpostavka o enakosti varianc	0,514	0,477	-2,827	48	0,007	-0,93	0,330	-1,597	-0,270
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,690	23,865	0,013	-0,93	0,347	-1,650	-0,217