

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V
JAVNEM ZAVODU

Ljubljana, julij 2003

TANJA KUTNAR

IZJAVA

Študentka TANJA KUTNAR izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.07. 2003

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. MOTIVIRANJE	2
2.1. <i>ZAKAJ LJUDJE DELAJO</i>	3
2.2. <i>BISTVO MOTIVIRANJA</i>	3
2.3. <i>MOTIVACIJSKI FAKTORJI</i>	4
2.4. <i>KAJ PRIDOBIMO Z MOTIVIRANJEM</i>	5
2.5. <i>ZUNANJI IN NOTRANJI MOTIVATORJI</i>	6
2.6. <i>KAKO UNIČITI MOTIVACIJO</i>	7
3. RAVNANJE Z LJUDMI	7
3.1. <i>ZAKAJ SO LJUDJE POMEMBNI</i>	7
3.2. <i>LJUDJE KOT KAPITAL IN POTENCIAL</i>	8
4. PSIHOLOŠKA POGODBA	9
5. MEHKI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH	9
5.1. <i>NEFINANČNA MOTIVACIJA ZAPOSLENIH</i>	9
5.2. <i>»JUST IN TIME« MOTIVACIJA</i>	26
5.3. <i>MOTIVACIJA V KRIZNIH OBDOBJIH</i>	27
6. RAZISKAVA O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V JAVNEM ZAVODU	28
6.1. <i>NAMEN IN CILJ RAZISKAVE</i>	29
6.2. <i>METODOLOGIJA</i>	29
6.3. <i>REZULTATI RAZISKAVE</i>	30
6.4. <i>PREDLAGANE REŠITVE IN MOŽNE IZBOLJŠAVE</i>	38
7. SKLEP	42
8. LITERATURA	43
9. VIRI	45
PRILOGE	

1. UVOD

Mnogi sistemski načini spodbujanja in motiviranja zaposlenih, če sploh obstajajo, izvirajo še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo (ali celo kapital), in še zdaleč ne ustrezajo sedanjim časom in potrebam tako organizacij kot zaposlenih, ko prevladuje znanje. Menedžerji imajo danes, v času izjemno kompleksnih sprememb, pomembno odgovornost ne le do sebe in lastnikov, temveč tudi do zaposlenih. Preživetje organizacij in njihova rast sta odvisna od sposobnosti menedžmenta, da zagotovi okolje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije.

Ljudi lahko s prisilo skoraj vedno pripravimo do tega, da izvedejo neko akcijo, opravijo določeno delo ali izvršijo ukaz. Strah, pritiski in grožnje pa učinkujejo zgolj kratkoročno. Ko neposredni nadzor popusti, popusti tudi pripravljenost za doseganje delovnih rezultatov. Motiviranje pa je pristop do ljudi, ki zagotavlja trajno pripravljenost za doseganje delovnih rezultatov.

Zakaj je motiviranje tako pomembno, zelo dobro opisuje Bob Davis, ustanovitelj Lycosa, vodilnega svetovnega podjetja: *"Pravim ljudem zastavite pravi izziv, jih obkrožite s sodelavci, ki jih občudujejo, in jim zagotovite pošteno plačilo - in vaš bo ves svet. Ljudi naučite, da verjamejo vase in da pričakujejo zmago. Pustite jih, da se izkažejo. Nato pa stopite korak nazaj in si oglejte izobilje uspešnih izdelkov, zadovoljnih direktorjev in navdušenih strank"* (Kragelj, 2003, str. 1). Nemotivirani zaposleni se svojih nadrejenih bojijo in opravljajo svoje delo, ker ga morajo. Motivirani pa svoje nadrejene spoštujejo in dosegajo uspehe zato, ker si to želijo. To predstavlja bistveno razliko med poraženci in zmagovalci v poslovnem svetu.

Bolj kot kdaj koli prej vstopa v ospredje človek kot celostna osebnost: ne samo kot nosilec znanj in kognitivnih sposobnosti, temveč tudi kot nosilec vrednot, čustvenih sposobnosti in motivacije. Sodobna podjetja ugotavljajo, da je njihov nadaljnji razvoj najbolj odvisen prav od teh dejavnikov.

Motivacija je proces, ki poteka v človeku po naravnih zakonitostih, ki jih ne znamo povsem pojasniti. Prava motivacija prihaja iz ljudi samih. Motivacija je samodejna posledica ustreznega dela oz. poklica. Zato je naloga vodij, da spoznajo dinamiko človeške motivacije, da spoznajo svoje zaposlene in jih postavijo na ustrezno delovno mesto, ki jim omogoča razvoj in možnost ustvarjalnega udejanjanja. Na ta način bo vodja dosegel zadovoljstvo in motiviranost svojih zaposlenih. John C. Maxwell, priznani učitelj voditeljstva, je nekoč dejal: *"Cilj ni voditi konja k vodi, cilj je konja narediti žejnega. Če je konj žejen, bo našel vodo tudi v puščavi."* Vodja mora narediti svoje ljudi "žejne" (Volčič, 2003, str. 2).

Slabo ravnanje na področju motiviranja povzroča nemotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti tudi odhod tistih kadrov, ki organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo. Tista podjetja, ki želijo biti uspešna, morajo ustvariti takšno okolje, v katerem lahko postanejo njihovi ljudje kar najbolj produktivni.

Tega diplomskega dela sem se lotila predvsem zato, ker med mnogimi slovenskimi podjetniki oziroma lastniki manjših podjetij vlada prepričanje, da bodo ključne kadre lahko pridobili in motivirali, da ostanejo v podjetju, predvsem ali zgolj z denarjem. Dejstvo pa je, da motivacija ni odvisna samo od denarja in da je sposobnost motiviranja zelo cenjena spretnost vodij. Zelo dober slovenski pregovor pravi: *"Pohvale obračajo, denar obrne."*

Namen mojega dela je prikazati različne načine nefinančnih oz. mehkih dejavnikov motiviranja in s pomočjo rezultatov raziskave svetovati vodstvu pri izboljšavi motivacije svojih zaposlenih. S svojim delom želim pokazati, zakaj so mehki dejavniki tako pomembni za uspešnost celotnega podjetja. Zaradi lažje predstavitve pomembnosti mehkih dejavnikov motiviranja izhajam iz domneve, da so higienski dejavniki pri zaposlenih zadovoljeni.

Cilj diplomskega dela pa je z raziskavo ugotoviti, kako pomemben dejavnik motiviranja je plača in kako drugi (mehki) dejavniki motiviranja vplivajo na motiviranost zaposlenih. Najpomembnejša je tista motivacija, ki prihaja iz ljudi samih, vodstvo pa je tisto, ki mora ustvariti tako okolje, ki bo spodbujalo notranjo motivacijo.

Metoda dela, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, temelji na proučevanju teorije in prakse. Teoretični del je sestavljen iz šestih delov. V prvem delu povem, kaj sploh je motiviranje in katere motivacijske faktorje poznamo. Drugi del predstavlja ravnanje z ljudmi, kjer pokažem, zakaj so ljudje pomembni. V tretjem delu predstavim karakteristike šefa in vodje. V četrtem delu govorim o moči čustvene inteligentnosti in zakaj je neizogibna pri motiviranju. Peti del sestavlja psihološko pogodbo kot nov motivacijski faktor. V zadnjem delu opisujem različne vidike mehkih dejavnikov in njihovo pomembnost pri motiviranju.

Praktičen del pa sem naredila na konkretnem primeru - na primeru javnega zavoda. Ugotavljala sem, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih pri delu, kako so zadovoljni s posameznimi vidiki organizacijske klime in kaj jih motivira. Na podlagi tega sem ugotovila, kakšna je situacija v zavodu. Na koncu sem predlagala tudi rešitve za možne izboljšave.

2. MOTIVIRANJE

Namen tega poglavja je opredeliti, zakaj ljudje delajo, kaj sploh je motiviranje, kaj vpliva na motiviranje, zakaj je pomembno in katere vrste motivacijskih faktorjev poznamo. Glede na to,

da je o motiviranju že veliko napisanega, o tej temi povzemam samo tisto, kar je pomembno za razumevanje naše nadaljnje razprave in raziskave.

2.1. ZAKAJ LJUDJE DELAJO¹

Ko se sprašujemo, zakaj ljudje delamo, se sprašujemo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizičen ter psihičen napor. To, zakaj ljudje delajo, si velikokrat razlagamo zelo preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar. Logičen odgovor na to vprašanje bi lahko bil, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo denar. Življenje in številni primeri kažejo, da takšne logike in takšnega pravila v mnogih primerih ni. Nekateri menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Vendar je takšnih, ki se uveljavijo, mnogo manj kakor tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo. Še vedno se sprašujemo, kaj vse te pridne ljudi spodbuja k delu. Je morda to zaslužek? Mnogo od teh ljudi bi lahko na drugem delovnem mestu več zaslužilo, vendar ostajajo tam, kjer so. Iz tega sledi, da obstaja veliko gibal ali motivov človekovega dela, vendar seznam nikoli ne bi končali.

Strokovnjaki na področju delovne motivacije so prišli do sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enimi, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki.

2.2. BISTVO MOTIVIRANJA

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Zelo pomembna je motivacija za delo. Človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Vse to pa je proces, ki mu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1996, str. 191).

Pojem motiviranje prepogosto razumemo kot nekakšno skrivnost. Menimo, da je to nekaj koristnega, podobno čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, z namenom, da bi pridobili moč in postali pripravljeni za ustvarjalno delo. V bistvu pa je motivacija bolj preprost pojem, saj odpira vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Veliko težje pa je najti pravi način za spodbudo in ohranjanje motiviranosti (Keenan, 1996, str. 5). Motiviranje je tudi zbujanje potreb ali pa zavesti o

¹ Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998, str. 155. Več o tem, zakaj ljudje delajo in zakaj si bolj prizadevajo, si preberi na str. 155-156.

potrebi, s tem da nakažemo možne rešitve za njihovo zadovoljitev. Prav tako je zelo pomembno, da motiviranje vodi k usklajenemu delovanju ljudi (Rozman, 1993, str. 236).

Preden se lahko osredotočimo na sam proces motivacije, moramo:

- razumeti, kaj ljudi motivira,
- v naslednji fazi ljudi motivirati,
- nato pa moramo motivacijo tudi stalno vzdrževati.

Ljudje imajo tri osnovne potrebe, ki morajo biti zadovoljene:

- zaslužiti dovolj za življenje,
- počutiti se pripadnik družbene skupine,
- izpolnjevati osebne želje.

Tudi če se bomo trudili zadovoljiti osnovne potrebe ljudi, še ne pomeni, da so ljudje že povsem motivirani (Keenan, 1996a, str. 30).

2.3. MOTIVACIJSKI FAKTORJI

Vprašanje, ki si ga postavlja veliko vodij, je, kaj motivira zaposlene in jih pripravi do tega, da delajo bolje, hitreje in uspešneje. Na žalost ni nekega pravilnega, univerzalnega in enostavnega odgovora. Ljudi motiviramo na različne načine ravno zato, ker smo si posamezniki med seboj različni. Frederic Herzberg, eden najbolj vplivnih učiteljev in svetovalcev menedžmenta, je podrobneje preučeval motivacijo in o tem napisal več knjig. Herzberg je v svojih študijah, ko je po svetu spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, ugotovil, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. Njegova teorija se zato imenuje tudi dvofaktorska teorija. Satisfaktorji so tisti dejavniki, ki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. S higieniki je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Motivatorji pa so tisti, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu. Z njimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih. Avtor je s proučevanjem tudi ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor (Lipičnik, 1998, str. 168-169). Higieniki dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo pri delu (vendar ne zadovoljstva), so: pravila in administracija organizacije, nadzorovanje, odnosi z nadrejenimi, osebni odnosi, delovne razmere, plača, status in varnost. Na zadovoljstvo pri delu, kot je ugotovil Herzberg, vplivajo popolnoma drugi dejavniki: dosežki, priznanje, samo delo, odgovornost, napredovanje in rast. Motivacijske faktorje lahko definiramo še kot intrinzične in ekstrinzične. Intrinzični izhajajo iz osebe same, ekstrinzični pa iz okolja (Lipičnik, 1991, str. 33).

To pomeni, da se s primerno plačo in denarnimi nagradami lahko izognemo nezadovoljstvu zaposlenih, ne bodo pa ti zaradi tega pri delu zadovoljni (oziroma motivirani). Poznam kar nekaj ljudi, ki so zapustili dobro plačano, varno službo in jo zamenjali za manj zanesljivo, ki pa jih obenem bolj izpopolnjuje.

Ljudje imamo veliko potreb in te morajo biti zadovoljene, drugače ne moremo normalno delovati. Če povežemo potrebe in motivacijske dejavnike, ugotovimo, da fiziološkim potrebam ustrezata predvsem motivacijska dejavnika, to sta plača in ustrezno zasebno življenje. Potrebi po varnosti ustrezajo motivacijski faktorji: delovne razmere, zagotavljanje zaposlenosti in kakovost nadziranja. Potrebo po pripadnosti lahko povežemo z medsebojnimi odnosi in politiko podjetja; potrebo po spoštovanju pa s statusom, napredovanjem in priznanjem. Najvišjo skupino potreb pa zadovoljimo z zanimivim delom, dosežki, z razvijanjem lastnih sposobnosti in s prevzemanjem odgovornosti. Samo zadovoljitev najvišje skupine potreb lahko sproži zadovoljstvo ljudi in njihovo motiviranost, zato lahko šele na tej stopnji govorimo o motivaciji. Če pa so zadovoljene samo nižje potrebe, so ljudje zadovoljni, niso pa motivirani (Rozman, 1993, str. 239).

Odločila sem se, da bom v svojem diplomskem delu izhajala iz domneve, da so pri ljudeh higienski dejavniki zadovoljeni. Na ta način bom lažje pokazala pomen mehkih dejavnikov motiviranja zaposlenih.

2.4. KAJ PRIDOBIMO Z MOTIVIRANJEM

Uspeh v poslu in karieri je le redko naključen. Praviloma je rezultat trdega dela in kompleksnih prizadevanj posameznikov, ki so dovolj motivirani, da se znajo, zmorejo in hočejo pravočasno programirati za uspeh. In to na način, ki jim je najbolj pisan na kožo. Človek, ki je pri svojem delu motiviran, je podoben otroku, ki se navdušeno igra s prijatelji in s preprostimi pripomočki uresničuje najbolj nenavadne zamisli. Zanj ni nič nemogoče, zato se sploh ne ukvarja z razmišljanjem, česa ne more storiti, marveč za vsako stvar najde najboljši možni način izvedbe oziroma uresničitve, pri tem pa tudi sproščeno uživa. Naloga in dolžnost vodij je narediti iz zaposlenih čim več (Mazi, 2002, str. 13).

Glede na to, da prava motivacija prihaja od znotraj, zelo težko motiviramo druge. Lahko pa ustvarimo tako delovno okolje, ki spodbuja in omogoča usklajevanje motivatorjev zaposlenih s cilji in vrednotami organizacije. Na ta način bomo spodbudili notranjo motivacijo posameznika, kar bo omogočilo večji prispevek posameznika k podjetju. Motivirani zaposleni so tisti, ki delajo z veseljem, s prepričanjem, da so pomemben del podjetja in na ta način cilje podjetja usklajujejo s svojimi. Idealno bi bilo, da bi bili vsi ljudje motivirani do te mere, a na žalost takšnega stanja ni mogoče doseči.

Menedžerji bi morali pri upravljanju s človeškimi viri upoštevati spoznanja o notranji motivaciji, šele nato lahko pričakujejo, da bodo zaposleni sodelovali, sledili skupno oblikovanim ciljem in se v delovnem okolju dobro počutili.

Pri upravljanju s človeškimi viri je potrebno odkrivati in upoštevati tudi vrednote zaposlenih, svet kvalitete, ki se pri vsakem posamezniku oblikuje od rojstva naprej. Dober menedžer je tisti, ki ve, kako te vrednote vplivajo na življenje posameznega delavca. V znanju zaposlenih so skrite neizčrpne rezerve za uspeh podjetja in naloga vodij je, da pridejo do teh rezerv. To jim bo uspelo s poznavanjem bistva človeka in njegovega delovanja. Na ta način lahko dolgoročno zagotavljamo konkurenčno prednost podjetja pred vse hujšo konkurenco na trgu (Čepin, 2002, str. 27).

Z motiviranimi ljudmi pridobimo veliko pozitivnih stvari (Keenan, 1996, str. 62):

- motivirani ljudje svoje delo opravijo kakovostno in v roku,
- svoje delo imajo radi in se počutijo koristni v podjetju,
- pripravljeni bodo trdo delati, ker bodo sami tako hoteli,
- motivirani ljudje potrebujejo manj nadzora,
- zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično vzdušje.

2.5. ZUNANJI IN NOTRANJI MOTIVATORJI

Motivacija pri najbolj motiviranih ljudeh ni povezana z zunanjimi motivatorji (npr. z denarjem oziroma s finančnimi vzpodbudami). Zunanja motivacija izhaja iz nagrad in kazni, ki jih usmerjajo drugi v delovnem okolju neke osebe. Najpomembnejša in prava motivacija je tista, ki pride iz človeka samega in ne iz okolja. Notranja motivacija izhaja iz samega odnosa posameznika do nekega opravila (izziv, odgovornost ter notranje zadovoljstvo po uspešno opravljeni nalogi, ne glede na morebitno zunanjo motivacijo v obliki nagrad) (Vroom et al., 1990, str. Xii-16). Če je človek za določeno delo motiviran in ga tudi z veseljem opravlja, potem so rezultati dela temu primerni. Močno motivirani posamezniki sledijo ciljem, ki so zanje osebno zelo pomembni. Motivacija je na višku, ko se naši osebni cilji ujemajo s specifičnimi zahtevami našega dela in cilji organizacije. Takrat imamo radi svoje delo, smo predani, čutimo, kako rastemo, vidimo konkretne rezultate in imamo močan občutek, da ima naše delo smisel in namen. Vse to lahko dosežemo le z notranjimi motivatorji, kot so dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, stalnost zaposlitve, s pohvalami, z možnostjo napredovanja, s sodelovanjem, skratka z mehкими dejavniki motiviranja.

Čeprav ostaja moto »denar - sveta vladar« sila aktualen tudi v 21. stoletju, pa je med mnogimi posamezniki vedno več takih, ki jim denar in materialno blagostanje ne pomenita več glavne prioritete. Priznani strateški guru z nove celine Gary Hamel poudarja, da človek postavlja denar na sam vrh svoje prioritete lestvice le, kadar mu ga dejansko primanjkuje (Mazi, 2002, str. 15). Ko pa zadovolji svoje materialne potrebe in doseže želeno kakovost in raven

življenja, kmalu nadomestijo finance druge, nematerialne vrednote, posameznik začne svojo energijo in ambicije usmerjati v uresničevanje drugih, višjih oziroma nedenarnih ciljev.

2.6. KAKO UNIČITI MOTIVACIJO

Ko enkrat dosežemo določeno stopnjo motivacije, moramo poskrbeti za njeno vzdrževanje. To pomeni, da moramo biti pozorni na znake nizke moralne zavesti, kot so razočaranje, nezadovoljstvo, ravnodušnost, lenoba. Vseskozi se moramo zanimati za ljudi in jih spodbujati, da je njihovo delo vredno truda. Biti moramo pozitivno naravnani in stanovitega vedenja (Keenan, 1996a, str. 31).

Za motiviranje imamo na voljo veliko načinov, lahko pa se zgodi, da pri motiviranju ne bomo uspešni. Da pa uničimo doseženo motivacijo, ne potrebujemo posebnega znanja, dovolj bo, če upoštevamo naslednja priporočila (Lipičnik, 1998, str. 178):

- Vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva.
- Sproščeno kritiziraj: pokaži kaj znaš in koliko veljaš.
- Poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile.
- Naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve ...²

3. RAVNANJE Z LJUDMI

Ravnanje z ljudmi pri delu postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacij. V prihodnje bomo uspešnost organizacije merili predvsem po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmogljive delovne sile. Taka delovna sila bo postala odločilen dejavnik pri razvoju uspešne organizacije. Mnogi avtorji, ki napovedujejo prihodnost, poudarjajo, da bodo odločujočo vlogo igrali prav ljudje in njihove zmogljivosti. Med konkurenti ne bo več tehničnih skrivnosti. Zato nekateri v tehničnih prednostih ne vidijo posebnega konkurenčnega prostora, ampak ga vidijo v neizrabljenih in celo neznanih človeških zmogljivostih. Pojem človeška zmogljivost zajema vse znane in neznane lastnosti, zato govorimo o človeških zmogljivostih v širšem smislu. Te zmogljivosti pa se nanašajo na različna področja človekovega življenja (Lipičnik, 1998, str. 26-28).

3.1 ZAKAJ SO LJUDJE POMEMBNI

Pomembnost ljudi bom ponazorila s primerjavo podjetja z avtomobilom. Predstavljajmo si, da smo pravkar kupili naš sanjski avto. Naj bo to porsche z najrazličnejšimi pripomočki za udobno vožnjo in potovanje. Skratka, počutimo se fantastično. Sedaj pa si predstavljajmo, da

² Več o tem, kako uničiti motivacijo in kako se temu izogniti, glej Lipičnikovo knjigo, 1998, na strani 178-179.

nimamo goriva in da se ne moremo nikamor odpeljati. Ali nam bo naš sanjski avto še vedno koristil? Po vsej verjetnosti nam ne bo. Naj ima sedežno masažo, klimo, ABS, dejstvo ostaja: brez goriva nam porsche koristi veliko manj kot navaden jugo z gorivom. Podobno je lahko z našim podjetjem. Lahko imamo dobro poslovno idejo, najboljše izdelke, dobavitelje, investitorje. Vse to pa za normalen obstoj podjetja ni dovolj. Potrebujemo tudi prave in motivirane ljudi. Brez takih ljudi je naše podjetje kot porsche brez goriva. Velikokrat bi bilo podjetje dosti na boljšem, če bi imeli prave ljudi in ne samo izjemne izdelke, kajti samo pravi ljudje lahko proizvedejo izjemne izdelke in ne obratno. Zgornja primerjava nazorno kaže, kako pomembni so ljudje, kajti oni so srce podjetja. Zato je zelo pomembno, da z njimi ravnamo kot z največjim bogastvom.

Ker so vodilni kadri ponavadi ljudje, ki so strogo usmerjeni v doseg ciljev, največkrat pozabljajo, da njihovi zaposleni niso le stroji, ampak živa bitja, ki čutijo in razmišljajo. Zato bi se vodilni morali večkrat vprašati, ali z zaposlenimi primerno komunicirajo, ali vzpostavljajo primeren odnos, ali dovolj izkoriščajo njihovo znanje. Če tega ne delajo, postavljajo na kocko prihodnost svojega podjetja. Nezasadovoljni zaposleni se za krivice maščujejo, oklepajo se bolniških tudi takrat, ko bi dejansko lahko prišli v službo, neprestano zamujajo, pri delu pa so lahko počasni, neučinkoviti in površni. Vse to nakazuje, kako pomembno je ravnanje z ljudmi.

3.2 LJUDJE KOT KAPITAL IN KOT POTENCIAL

Ljudi lahko obravnavamo na dva načina (Brezigar, 2003, str. 1-2):

LJUDJE KOT KAPITAL: Velikokrat imamo v glavi napačno predpostavko, da so ljudje v podjetju nekakšna orodja za doseganje rezultatov. Ljudje predstavljajo za podjetje človeški kapital, predstavljajo torej obliko sredstev v podjetju. Podjetja v ljudi veliko vlagajo, ko jih vpeljujejo v proces, izobražujejo. Skratka, ljudje niso stroji ali pisarniška oprema: vanje podjetje posredno ali neposredno veliko vlaga, zato je pomembno, da jih ne dojemamo kot potrošni material, temveč kot investicijo, ki se mora v prihodnosti čimbolj uspešno povrniti.

LJUDJE KOT POTENCIAL: Znova in znova poslušamo, kako se direktorji in podjetniki pritožujejo nad svojimi zaposlenimi, češ da niso dovolj dobri. Ključno spoznanje, do katerega prej ali slej pride vsak dober menedžer, je, da ljudje niso dobri ali slabi, temveč so lahko bolj ali manj primerni. Velik izziv je torej izbrati ljudi, ki bodo za določeno delovno okolje in za določene delovne naloge najbolj primerni.

Tista podjetja, ki znajo izbrati prave ljudi in ki znajo iz njih izluščiti največ, si lahko priborijo konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. Konkurenci ni problem posnemati izdelke in storitve. Zaposlenih in njihovega dela pa ni niti slučajno tako enostavno posnemati. Podjetje,

ki je na področju izbire in razvoja kadrov uspešno, je tudi podjetje, ki si gradi prednost, ki je konkurenčna podjetja ne bodo mogla zlahka posnemati.

4. PSIHOLOŠKA POGODBA

V zadnjem času se je v povezavi z motiviranostjo pojavil nov pojem - psihološka pogodba. Gre za nov motivacijski dejavnik. Psihološka pogodba vpliva na vedenje in pričakovanja zaposlenih. Zaposleni razvijejo določen sklop predstav in predvidevanj o tem, kako dobro ali slabo gre podjetju in kakšne koristi jim zaradi tega pripadajo. Takšen organiziran sklop prepričanj, torej psihološka pogodba, močno vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal organizaciji in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Tudi če gre za isto zaposlitev, ima vsakdo svojo različico psihološke pogodbe, saj je le-ta odvisna od zaznavanja zaposlenih, na to pa vplivajo vrednote, potrebe, interesi, celo razpoložljive alternativne zaposlitve (Bajuk, 1998, str. 45).

Psihološka pogodba ni nikjer zapisana in tudi ni zakonsko določena. Sestavljena je iz materialnih (plača, ugodnosti) in nematerialnih dejavnikov (varnost zaposlitve, pomoč in skrb za zaposlenega s strani organizacije). Če se psihološka pogodba prekrši, pade motiviranost, nastane nezadovoljstvo, zmanjša se pripadnost podjetju, poveča se odsotnost z dela in fluktuacija. Popolnoma normalno je, da so pričakovanja zaposlenih višja, kot jih zmore delodajalec uresničiti. Pomembno pa je, da se razlike v pričakovanjih med delavci in delodajalci čim bolj zmanjšajo. Če so te razlike velike, je to zelo neugodno za podjetje. Tipično za slovenska podjetja je, da so razlike v pričakovanjih med zaposlenimi in delodajalci velike. Podjetje se mora truditi čim bolj prizemljiti pričakovanja zaposlenih oziroma jih znižati, v nasprotnem primeru bodo konflikti še večji. To lahko dosežemo z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem zaposlenih. Zaposleni morajo biti seznanjeni s stanjem in položajem podjetja. Na ta način si bodo lahko ustvarili realno sliko o podjetju in lažje spremenili svojo miselnost (Zupan, 2001, str. 60-62).

5. MEHKI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Namen tega poglavja je predstaviti, kako lahko s čim nižjimi stroški povečamo motiviranost zaposlenih. Osredotočila sem se samo na nefinančne dejavnike motiviranosti. V tem delu diplomskega dela bom predstavila tudi pomen motivacije ravno ob pravem času in kako motivirati ljudi, ko je podjetje v krizi.

5.1 NEFINANČNA MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Znano je, da je danes 70 % zaposlenih manj motiviranih kot nekoč, 80 % zaposlenih bi lahko delalo bolje, če bi to želeli, in 50 % zaposlenih vложи v delo samo toliko energije in svojega

truda, da lahko obdržijo delovno mesto (Spitzer, 1995, str. 3). Zaposleni so zmožni sprejemati neomejeno količino motivacije, od vodij pa je odvisno, kako bodo pri motiviranju izvirni in iznajdljivi.

Na tej točki bi rada poudarila pomembnost, da zaposlene obdržiš in da jih motiviraš. Dejavnike, s katerimi obdržimo zaposlene, ne moremo enačiti z dejavniki, s katerimi jih motiviramo. Razne ugodnosti, dopust, povečanje plače, itd. niso naravni motivatorji. To so dejavniki, s katerimi podjetje pridobi in obdrži zaposlene. Da pa bi podjetje resnično spodbudilo notranjo motivacijo oziroma samomotivacijo zaposlenih, bi moralo začeti graditi na spremembah v sami organizaciji. Velikokrat opažam, da želi organizacija spremeniti zaposlene. Sprememba posameznikov pa zahteva preveč časa, truda, ne pomaga ostalim zaposlenim, prav tako ne omogoča dolgoročnih učinkov (Spitzer, 1995, str. 17).

»Če hočete, da vam bodo ljudje zgradili dobro ladjo, jih navdušite za potovanje.«
Antoine de Saint Exupery (Mayer, 1994, str. 48)

5.1.1. POMEN KULTURE PODJETJA

Pojem kultura prihaja v poslovno ekonomiko in organizacijo iz antropologije in sociologije. Pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja. Kulturo tvorijo naši nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno. Posredno se kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in okolja. Gre za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, pomembno pa vplivajo na našo življenjsko držo (Lipičnik, 1998, str. 81).

Vsako podjetje bi moralo stremeti k temu, da bi ustvarilo kulturo zaupanja, integritete in zvestobe. Ustvariti bi morali tako kulturo oziroma delovno okolje, ki bi dajala priložnosti za notranjo motivacijo. Menedžerji bi morali stremeti k temu, da bi svoje zaposlene pošteno in dobro plačali, potem pa bi morali poskrbeti, da bi zaposleni pozabili na denar.

Zaposleni si želijo biti cenjeni, želijo, da jih vodje poslušajo, razumejo, da njihova mnenja, pogledi nekaj pomenijo. Želijo priložnost, da bi delali tisto, kar znajo najbolje. Radi bi imeli priložnost za osebno in karierno rast. Radi so pohvaljeni za dobro opravljeno delo. Vsega tega pa ne moremo kupiti in doseči z denarjem. Lahko pa si pomagamo z bolj izvirnimi, kreativnimi in stroškovno ugodnejšimi načini.

Na notranjo motivacijo zaposlenih lahko močno vplivamo, če poznamo življenjski cilj zaposlenih, njihove karierne želje in predvsem, kje se vidijo v podjetju. Na podlagi tega bo vodja lažje spoznal svojega zaposlenega in kaj ga motivira. Zelo pomembno je, da zaposlenim natančno predstavimo poslanstvo podjetja, ki določa vedenje posameznikov za doseg

organizacijskih ciljev. Jasno bi morali povedati, kaj so cilji podjetja, obveznosti, ki jih pričakujemo od zaposlenih, in kaj so pričakovanja vodij.

Vsakdo izmed nas se želi počutiti cenjenega. Če človeku znova in znova in jasno ne izkazujemo, da ga cenimo, začne razmišljati ravno obratno. V podjetju je naloga vodje, da ceni svoje zaposlene, na ta način pa si bo pridobil spoštovanje in zaupanje svojih zaposlenih. Zaposlenim bi morali dati občutek, da jih cenijo ne samo kot delavce, temveč tudi kot osebe. Vodje bi morali svojim zaposlenim večkrat poudariti, da v njih vidijo potencial za podjetje, predvsem pa bi morali spodbujati njihovo osebno in poslovno rast. Spodbujati bi morali učenje zaposlenih in prevzemanje večje odgovornosti zaposlenih. Vodje bi morali vključiti svoje zaposlene v načrte in odločitve, še posebej tiste, ki so zanje pomembne. Upoštevati bi morali njihove ideje, mnenja.

Naj omenim še en način motiviranja, ki je izredno učinkovit za mlade in ambiciozne sodelavce, a je pomemben tudi za marsikoga v zrelejših letih. To so novi izzivi. Kot primer bi rada predstavila spretnega vodjo prodaje v malem podjetju, ki kar prekipeva od energije. Ali si lahko predstavljate njegov zagon in ponos, ko ga šef povabi na pomemben sestanek s ključnim kupcem, kjer bo smel celo predstaviti nov izdelek (Pervanje, 2003, str. 2)?

Veliko vodij se obremenjuje s tem, kaj delajo njihovi zaposleni narobe. To je popolnoma naravna skrb, ki pa ima lahko demotivacijski učinek. Osredotočiti se je pomembno na pozitivne lastnosti in njihove zmožnosti. Pri vsakemu zaposlenemu bi morali poznati, kaj je njegova največja prednost. Menedžerji bi morali pri vodenju svojih zaposlenih postaviti meje med zasebnim in profesionalnim življenjem in te meje tudi spoštovati.

Zaposleni bi se morali v podjetju počutiti sproščeno, zato je naloga vodje, da poskrbi za bolj sproščeno ozračje. Občasno bi lahko v podjetju imeli dan piškotov, kokic, pizze. Na ta način bi se zaposleni sprostili, pozabili na probleme in v svojem vodji videli prijatelja in ne sovražnika.

5.1.2. VODENJE

Vodenje je zmožnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem. Pojavi se takrat, ko nekdo vpliva na druge tako, da delujejo. Bistvene značilnosti vodenja so (zapiski predavanj):

- *intuicija*: je neposredna notranja spodbuda k spremembam in ustreznim ukrepom;
- *skladnost vrednot*: je sposobnost doseči primerno usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih;
- *delitev moči*: nastane, ko vodja zmore deliti moč, vpliv in kontrolo s svojimi sodelavci;
- *poznavanje samega sebe*: sposobnost zaznavati svoje prednosti in pomanjkljivosti;

- *vizija*: je sposobnost predstavljanja drugačnega, boljšega stanja in poti za njegovo doseganje.

Temeljni funkciji vodenja sta odločanje in komuniciranje. Usmerjene vodstvene funkcije pa so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, organiziranje in nadziranje. Personalno usmerjene vodstvene funkcije so: delegiranje, motiviranje in razvoj osebnosti (Bizjak, 1996, str. 130).

Jedro vodenja je motivacija. Le motivirani delavci bodo sledili ciljem vodje. Človeku se ne da ukazovati, ker ga zanimajo le lastni interesi. Zato je vsaka zunanja motivacija, če ni usklajena z njegovimi lastnimi hotenji, neuspešna (Šmuc, 1999, str. 1).

ŠEF ALI VODJA

»Ljudje se sprašujejo, kakšna je razlika med vodjo in šefom. Vodja svojega dela ne skriva, šef pa. Vodja vodi, šef pa žene.« (Theodore Roosevelt) (Hansen, 1998, str. 80)

Rooseveltov izrek zelo nazorno kaže razliko med šefom in vodjo. In če bi me vprašali, koga bi rada imela za svojega nadrejenega, bi si vsekakor zaželela vodjo.

V nadaljevanju bom predstavila karakteristike šefa in vodje (Peršak, 2003, str. 1). **ŠEF**: do podrejenih je strog, omejuje jim svobodo, določa, kaj in kako bodo delali. Šefa zaposleni pogosto sovražijo, o njem imajo slabo mnenje, ne zaupajo mu. Skupina, ki jo vodi šef, ni inovativna, delo opravlja na meji rentabilnosti in učinkovitosti. Delo skupine je usmerjeno z »železno« roko, s prisilo, kaznovanjem. Šefovski način vodenja je lahko zelo nevaren za organizacijo, saj lahko pomeni potencialno točko slabosti za celotno organizacijo. Zato so take organizacije izjemno ranljive, poti poslovno-tržnih rezultatov so velikokrat na meji zakonitosti ali na drugi strani zakona. Šefovska podjetja so največkrat nekdanja družbena podjetja, ki so se v vsem tem času kaj malo spremenila, ponavadi jim načeljuje zelo močna osebnost.

Naša vzgoja je v osnovi naravnana v obrambo pred drugimi, v opreznost, v bojovito obnašanje do drugih. Mnogim je bila podoba ŠEFA položena že v zibel, medtem ko nekaterim po ukazovalnih starših, drugim po strogih učiteljih in verskih naukih, tretjim kot življenjsko načelo za uspeh. Prav tako je v naši naravi, da si poiščemo zaveznike. To je popolnoma človeško. V človeški naravi je zaslediti naravni gon po nadvladi, prisili, ukazovanju.

Pasti šefovskega pristopa:

- minimalni napor pri izvrševanju delovnih nalog,
- nezaupanje podrejenih,
- skrivanje misli in idej,
- nezadovoljstvo z delovnim vzdušjem (beg v druga okolja),
- prilizovanje šefu za ugodnejši položaj,

- iskanje zaveznikov med ŠEFU nadrejenimi,
- upiranje povzročitelju negativnih emocij,
- delo od zore do mraka, tlaka v okviru delovnega časa za plačo,
- nekritično sprejemanje odločitev vodje - kaj bi se trudil, ko pa ŠEF vedno ve vse bolje.

VODJA: popolnoma zaupa svojemu sodelavcu, skrbi za čimbolj nemoteno delo skupine, del svojih pristojnosti/odgovornosti prenaša na posamezne strokovnjake v skupini. Ni obremenjen z vodenjem, saj mu skupina pomaga speljati vse naloge. Je projektno usmerjen, sodelavce informira o vseh pomembnih podrobnostih. Ni BOG, je prijatelj, ki mu vsi zaupajo, zanj bi šli skozi ogenj in vodo. Delo poteka po principih osvobojenosti spon hierarhije, nasprotna mnenja so zaželeni, originalni pobudnik ideje vodi delo. Projekti so visoko produktivni, zaposleni radi prihajajo na delu - tu ni glavni motivator plača, temveč prijetno vzdušje. Za tak način vodenja je tipično povezovanje in sodelovanje posameznikov. Samo združeni, sodelujoči posamezniki tvorijo močno organizacijo, ne močan ŠEF!

Organizacija, ki deluje po principih VODENJA, je manj ranljiva zaradi tržnih sprememb, se hitreje prilagaja spremembam zakonodaje, hitro prilagodi izdelke za nove trge. VODJA je torej osnova za tržno uspešnost, organizacija, usmerjena na teh principih, pa lahko samo raste. Za dobrega vodjo je značilno, da v vsakem položaju vidi morebiten pozitiven izid, ne glede na to, kako velike so težave.

Vodja mora poskrbeti za osebni razvoj svojih sodelavcev, tako da jim pomaga, da se znebijo stresa, razvijejo osebne vrednote, vizije in cilje, pri tem pa določijo prednostne naloge in strategijo za doseganje teh ciljev. Vodja kot trener pomaga sodelavcem razumeti, kaj sploh želijo (Vukovič, 2002, str. 19). Tak način vodenja bi lahko našli v visokotehnološko usmerjenih podjetjih s kompleksnimi delovnimi ustroji (informacijska podjetja), kriznih štabih, v prostovoljnih organizacijah, v raznih klubih. Nekateri so naravni VODJE, od rojstva, svoje darove uporabljajo nezavedno. Občasno se zaradi nezavedanja nepravilnosti njihovega ravnanja prikrade v delo kakšen nepotreben ŠEFOVSKI element, ki kvari sicer odlično sliko.

Pasti vodstvenega pristopa:

- familiarnost,
- tvorjenje centrov moči - podrejanje drugače mislečih,
- lahkotnost izvajanja nalog,
- prepričanost v intelektualno superiornost,
- primerjanje z drugimi - kdo prispeva več.

Dosti lažje se je izogniti pastem vodstvenega pristopa kot pa pastem šefovskega pristopa (Peršak, 2003, str. 1-3).

Šef je po domače povedano »bog in batina« v podjetju in bog ne daj, da bi se kateri od podrejenih upal kritizirati njegove odločitve, saj ima šef vedno prav. Popolnoma drugače pa se obnaša vodja. Vodja zna motivirati svoje podrejene, zaupa v njihove sposobnosti, skratka zna ravnati z največjim kapitalom svojega podjetja - z ljudmi.

Pri vodenju zaposlenih mora vodja vedeti, kaj hoče, da bi ljudje delali. Vodje so tisti, ki morajo nekaj storiti, da bodo ljudje hoteli delati. Pred tem pa se mora vodja vprašati: kaj hočem, da bi delali? Če nima odgovora na to vprašanje, ni prav nobene možnosti, da bi v ljudeh ustvaril hotenje po opravljanju tistega dela, ki vodi k njim neznanim ciljem. Nemogoče je vplivati na vedenje ljudi, če vodja ne ve, kaj hoče. To pa odpira vprašanje, ali težava z motiviranjem leži v nemotiviranih sodelavcih ali jo je mogoče iskati zunaj njih, pri vodjih (Lipičnik, 2003, str. 1)?

Zelo pomembno je, da je vodja tudi partner. Obstajata dva modela, ki se uporabljata za vodenje ljudi (Logar, 1999, str. 12): motiviranje in učenje. Dober vodja združuje tako vlogo partnerja kot tudi vlogo učitelja. Kot partner želi najprej razumeti podrejene, ki jih glede na njihove značilnosti vzpodbuja k uresničevanju skupnih ciljev. Kot učitelj pa skuša od svojih podrejenih iztisniti kar največ ustvarjalnosti in pridnosti.

Menedžer mora težiti k ravnotežju med poslom in zaposlenimi. Obe skrajnosti, tako prevelika osredotočenost na poslovanje kot pretirano poudarjanje odnosov, sta za podjetje lahko usodni. Če je tako, je menedžer zaradi pomanjkanja zaupanja nagnjen k temu, da vse opravi sam, v drugem pa zaradi prevelike domačnosti nihče nič ne naredi. Ena od lastnosti dobrega vodje je, da se zaveda, da je vodenje doseganje ciljev podjetja, vendar ob pomoči sodelavcev.

Dober vodja je torej tudi učitelj. Svojim podrejenim zaupa, saj jih je naučil razmišljati z lastno glavo. Nenehno jih spodbuja k akciji in poskuša doseči, da dajo vse od sebe. Na ta način doseže najvišjo raven vodenja: ni mu trebe izgubljati dragocenega časa z operativnimi zadevami, saj za te poskrbijo podrejeni. Brez čezmerne lastne angažiranosti zagotovi nemoten potek dela, čas, ki mu zaradi tega ostane, pa porabi za razmišljanje o izboljšanju poslovnega procesa. Če nadgradimo model partnerstva in model učiteljstva, dobimo strateško vodenje. Kako takšen model deluje, bom prikazala na primeru iz narave. Gosi letijo v jatah oblike črke *V*. Na čelu je najmočnejša gos, ki skrbi za smer in tempo letenja. Med letom se ptice s svojim oglašanjem nenehno vzpodbujajo. Ko se vodilna gos utruji, se premakne na rep jate, njeno mesto pa prevzame druga, manj utrujena v jati. Tako prav vsaka ptica v tej skupini odigra svojo vlogo, skupaj pa lahko preletijo 71 odstotkov daljšo razdaljo, kot bi jo zmogla vsaka posamezno. Tista podjetja, ki jim uspe vdahnuti "gosjega duha" v svoj kolektiv, pravzaprav uresničujejo načela strateškega vodenja: pravi ljudje na pravem mestu ob pravem času. Zaposlene znajo naučiti, da imajo radi to, kar delajo, in da hkrati delajo to, kar imajo radi. Brez partnerstva in učiteljstva pa je to zelo težko (Logar, 1999, str. 12).

5.1.3. URAVNAVANJE KARIERE IN DRUŽINE

Zelo aktualna tema pri zaposlenih, ki si delajo karijerne cilje, je, ali bodo v svoji organizaciji lahko našli ravnotežje med delom in družino. Zaposleni, ki najdejo ravnotežje med delom in družino, so lahko zadovoljni in čutijo večjo pripadnost podjetju. Zato bi moralo biti podjetjem precej do tega, da zaposleni dobro usklajujejo službo in dom. Le zadovoljni delavci so motivirani za uspeh podjetja. Če bodo podjetja želela pridobiti in obdržati najboljše ljudi, bodo morala tej tematiki posvetiti več pozornosti.

Zaposleni, ki ne najdejo ravnovesja med delom in družino, so pogosto pod stresom. Pred petimi leti je ameriški Urad za delo opravil raziskavo med 250.000 ženskami. Kar 60 odstotkov jih je trdilo, da je njihov največji problem prav stres na delovnem mestu, do katerega naj bi prihajalo zaradi potrebe po iskanju ravnotežja med delom in družino (Logar, 1999, str. 54).

Odprta komunikacija med vodjo in zaposlenimi o prioritetah na delovnem področju in o prioritetah zaposlenih na zasebnem področju je ključ do ugodne rešitve za obe strani.

Možnosti podjetja:

- Gibljev delovni čas je zelo pomemben za tiste ljudi, ki imajo družino - otroke. S tem ko podjetje omogoči gibljev delovni čas, pokaže zaposlenim, da ceni njihov prispevek, prav tako pa spoštuje njihovo osebno življenje.
- Razvoj telekomunikacij je omogočil, da se določena dela opravijo kar od doma. To je možno za tista dela, ki se lahko opravijo preko računalnika ali preko telefona. Ponavadi podjetja omogočajo tak način dela ljudem, ki imajo posebne potrebe.

5.1.4. POMEN KOMUNIKACIJE

Komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se, komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij. Menedžerji komunicirajo nasploh zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije, in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike. Menedžerji porabijo velik del svojega časa za komuniciranje: približno tretjino časa porabijo za aktivno komuniciranje (govorjenje, pisanje), tretjino za poslušanje in le tretjina mine brez komuniciranja. Mintzberg navaja, da porabijo menedžerji 59 % časa za načrtovane in 10 % za nenačrtovane sestanke, 22 % za delo pri mizi, 6 % za telefonske razgovore in 3 % za obhode po organizacijah; očitno porabijo velik del tega časa za komuniciranje (Možina, 1995, str. 18-25).

Za organizacijsko kulturo, ki odločilno vpliva na vedenje organizacij, so usodna sestavina interne komunikacije z zaposlenimi in med njimi samimi. Tourish poudarja, da problem

internih komunikacij ni strah zaposlenih, da bi povedali, kaj si v resnici mislijo, ampak pripravljenost vodij prisluhniti jim in priti na podlagi tega do ustreznih ugotovitev. Cilj komunikacij je graditev medsebojnih odnosov. Danes ni dovolj le prenašati sporočila, treba se je tudi prepričati, da so bila sprejeta in razumljena. Prav tako je potrebno narediti konec praksi, ki se je izkazala za motivacijsko povsem zgrešeno - eno se govori, drugo se dela. Ljudje se vrtijo v začaranem krogu dvojnih sporočil, nasprotujočih si signalov, to pa se kaže v frustraciji, občutku nemoči, zmedenosti ali cinizmu in odporu do sprememb (Gruban, 2002, str. 80).

Pretok podatkov po podjetju je pomemben zaradi informiranja, je pa tudi orodje za vodenje, vplivanje, za skupno načrtovanje in motiviranje sodelavcev. Ena izmed največjih napak, ki jo lahko naredi podjetje, je, da nima razvite interne komunikacije. Sploh v velikih delovnih sistemih se namreč rado dogaja, da so vodstvo in zaposleni komunikacijsko premalo povezani in da se ena stran, ponavadi zgornja, tega sploh ne zaveda. To pa je za organizacijo usodno. Čeprav nekateri menijo, da so nerazvite interne komunikacije obrobni problem, se dolgoročno izkaže, da ima to lahko kompleksne posledice. Zniža se namreč kreativnost zaposlenih in poslabša razpoloženje, kar seveda znižuje njihovo produktivnost (Volk, 2002, str. 15).

Zelo pogosta pritožba zaposlenih je, da si menedžerji ne vzamejo dovolj časa za odprto komunikacijo ali dajanje povratnih informacij. To lahko zelo demotivira zaposlene. Zaposleni želijo vedeti, kako se njihovo delo sklada s celoto podjetja, kako njihovo delo vpliva na druge in kako dobro delajo. Ljudem veliko pomeni obveščeno, poznavanje strateških ciljev in identificiranje z njimi. Podatki, povezani z načrti in strateškimi cilji, ki si jih med seboj izmenjujejo vodstvo in zaposleni na različnih ravneh, so dragoceno motivacijsko sredstvo. Tudi težavna krizna obdobja bo ob pravilnem komuniciranju vodstva s sodelavci lažje prebroditi. Najslabše, kar se lahko podjetju zgodi, je, da zaposleni o dogajanju v podjetju izvedo od zunaj. Kakršno koli to že je – dobro ali slabo. Stopnja nezaupanja med zaposlenimi takrat naraste, morebitne polresnice pa dobijo trdno podlago. Pred lažno informacijo se lahko ubraniš le, če poznaš pravo. Ko je ne veš, je možnost manipulacij veliko večja (Volk, 2002, str. 16). Celostno izdelan odnos do notranjih javnosti, dobro odmerjeni pogovori s sodelavci in poštenost stanejo zelo malo, terjajo pa komunikacijske, diplomatske in retorične sposobnosti.

Možni načini, kako izboljšati komunikacijo nadrejenih s svojimi zaposlenimi (Geary, 2003, str. 1):

- Redno srečevanje nadrejenih s svojimi zaposlenimi.
- Redno obveščanje zaposlenih o napredku podjetja in o novostih.
- Dobrodošli so tedenski sestanki o tem, kaj se dogaja v podjetju. Prav tako naj se določijo naloge, ki morajo biti v tem tednu dokončane.
- Vsakemu zaposlenemu bi morali dati priložnost, da sprašuje, da pove svoje skrbi, predstavi morebiten problem in da svojim sodelavcem pove, kaj dela. Vodja bi si moral

vzeti čas za svoje zaposlene in dati zaposlenemu vedeti, da mu je na voljo (za pomoč ali pogovor).

- Pomembno je, da dajemo tudi pozitivne in ne samo negativne povratne informacije. Ko zaposleni dobro dela, mu moramo to takoj povedati. S tem ne smemo odlašati. Prav tako ne smemo odlašati z ocenjevanjem uspešnosti zaposlenih, saj to lahko slabo vpliva nanje.
- Za dobro komunikacijo je pomembno, da vodja vedno govori resnico in ne obljublja nečesa, česar ne mora izpolniti.
- Vodja naj s svojimi zaposlenimi vedno komunicira profesionalno, kajti meja med humorjem in diskriminacijo je zelo tanka.
- Vodje bi morali več časa posvetiti komuniciranju, več bi morali poslušati in spraševati, manj pa govoriti in trditi.

Kako dati dolgoročno učinkovito pohvalo

Iskrena pohvala za dobro opravljeno delo, na primer, ne stane prav nič, a ima, če je mišljena iskreno in izrečena pravočasno, lahko čudežno moč. Kaj torej tolikim vodjem preprečuje pogostejšo uporabo tega najcenejšega in včasih najmočnejšega motivatorja? Zelo pomembna lastnost vodij je spretnost pri dajanju učinkovitih pohval in konstruktivnih kritik. Znano je, da naj bi človek hvalil najmanj štiri krat več kot kritiziral (Geary, 2000, str. 1).

Spodaj so navedeni možni načini pohvale zaposlenih, kdaj jih pohvaliti, kako in kako pogosto (How to Give Worthwhile and Effective Praise, 2003):

- Pri pohvali je pomembno, da ne hvalimo zaposlenega samega, temveč njegovo delo in zmožnosti. Osredotočiti se moramo na njegove specifične dosežke. Če pa hvalimo zaposlenega, mu sporočamo, da cenimo njega osebno in ne njegovih sposobnosti in truda, ki ga je vložil za dokončanje določene naloge. Sporočamo mu, da je najboljši v vseh pogledih pri delu. Če pa pohvališ samo delo oziroma določene sposobnosti, ga pohvališ za tisto področje, kjer je bil resnično uspešen. Na ta način lažje podamo konstruktivno kritiko in se izognemo morebitnim zameram zaposlenih. Učinkovit način pohvale je tudi, da zaposlenega vprašamo za njegovo mnenje. Na ta način hvalimo njegovo inteligenco.
- Vedno je potrebno dati pohvalo z določenim namenom. Namen pohvale pri delu je povečati moralo zaposlenih in njihovo produktivnost. Njen namen ni doseči, da te zaposleni vzljubi. Pohvala ni isto kot kompliment. Če nekomu povemo, da nam je všeč njegova obleka, je to kompliment. Če pa zaposlenemu povemo, da je njegova sposobnost, zaradi katere je uspešno končal projekt, dragoceno sredstvo podjetja, lahko govorimo o učinkoviti pohvali.
- Pri pohvali je pomembno, da smo iskreni in pošteni. V nasprotnem primeru lahko izgubimo kredibilnost in pohvala ne bo več učinkovala motivacijsko.
- Pomembno je, da hvalimo ravno prav pogosto. Če hvalimo prepogosto, pohvala izgubi svojo učinkovitost, redke pohvale pa so ravno tako lahko neučinkovite. Določeni

zaposleni potrebujejo več pohval kot drugi. Mlajše generacije potrebujejo več pohval kot starejše, prav tako potrebujejo novi zaposleni več pohval kot stalni zaposleni, bolj pozorni moramo biti tudi do zaposlenih, ki so manj samozavestni. Pohvala mora biti izrečena ravno ob pravem času, v nasprotnem primeru izgubi motivacijsko moč.

- Če se zaposleni ne počutijo nelagodno, hvalimo v javnosti. Na ta način izboljšamo moralo vseh zaposlenih (primer: kratka omemba na sestanku, sporočilo v internem časopisu, sporočilo vodji). Konstruktivna kritika in razni disciplinski ukrepi pa naj se vedno izrečejo na štiri oči.

5.1.5. DOBRI MEDSEBOJNI ODNOSI MED SODELAVCI IN NADREJENIMI

Odnosi med sodelavci, predvsem med nadrejenimi in podrejenimi, pomembno vplivajo na to, kako zadovoljni in motivirani so zaposleni. V službi preživimo večji del življenja. In če se na delovnem mestu počutimo odrinjene, nerazumljene, napete, nesproščene, prevečkrat vznemirjene, spregledane, napadene ali neupoštevane, kakovost našega življenja nikakor ne more biti visoka. Ljudje vplivajo eden na drugega in tega bi se morali vodje zavedati. V delovnem okolju bi zato morali gojiti prijetne in sproščene odnose (Volk, 2002, str. 15).

Z dobrimi in prijetnimi odnosi lahko poskrbimo, da bo motivacija zaposlenih večja. Tourish v svoji študiji preseneča s šokantno ugotovitvijo, da dobri odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi zagotavljajo trikrat večjo uspešnost kot pa povezava navidez štirih bolj pomembnih dejavnikov: tržnega deleža, obračanja kapitala, velikosti podjetja in povečanja prodaje (Gruban, 2002, str. 80).

Vodja bi se moral zavedati, kakšen ton glasu uporablja in ali pri vodenju uporablja grožnje. V svojem načinu komuniciranja bi se moral naučiti prepoznavati grožnje in jih izločiti. Nova priložnost je lahko motivator, medtem ko grožnja nikoli ne more biti motivator.

Z zaposlenim bi morali vzpostaviti tak odnos, da bi ga lahko direktno vprašali, kaj njega osebno motivira. Zaposleni imajo različne cilje, želje in zato potrebujejo različne delovne priložnosti. Vodje so sodelavcem vzor, njihovi trenerji, mentorji. So nosilci razvoja posameznikov in skupin. Pri odločitvah morajo ustvarjati soglasje, kar seveda predpostavlja dober sistem komuniciranja. Intuicija vodje je pri ugotavljanju, kakšni so odnosi med zaposlenimi, najbolj prvobitna in nenadomestljiva. Vodjo mora zanimati, kakšni so odnosi med zaposlenimi, kar ugotovi po pogovoru z njimi. Če podjetje ugotovi, da so odnosi med zaposleni napeti in neurejeni, je treba najprej izobraziti vodje na vseh ravneh, da bodo razumeli, kako potekata psiho- in sociodinamika medosebnih odnosov, pravi Mayer (Turk, 2003, str. 1). V podjetju se lahko razvije tako imenovano kolegialno prijateljstvo, ki je idealen temelj za dobre medosebne odnose, saj omogoča ustvarjalnost, ne samo sobivanja. Obstaja pa nevarnost, da tak odnos postane preveč sproščen in poseže v intimnost posameznika. Po Mayerjevem mnenju je to za podjetje škodljivo, zato mora vodja na podlagi svojega

hierarhičnega položaja z opozorili ohranjati razdaljo med posamezniki. Po drugi strani mora, če se posamezniki med sabo izrazito ne razumejo, poudarjati profesionalnost.

Poleg poslovanja podjetja in zasebnega življenja na odnose vpliva tudi način obravnavanja delovnega mesta. Včasih je veljalo »pravega človeka na pravo mesto«, danes pa »kaj bo delal človek z določenimi lastnostmi«. Če ima zaposleni več odgovornosti in svobode, je bolj ustvarjalen in zadovoljen, zato se posledično tudi lepše vede do sodelavcev (Turk, 2003, str. 14).

MOČ ČUSTVENE INTELIGENCE

Leta in leta so bili in še vedno so vodilni delavci in zaposleni prepričani, da čustva na delovnem mestu nimajo kaj iskati. Menijo, da je bolje »delati z glavo«, saj ukvarjanje s čustvi sodelavcev vzame preveč časa. Ravno nasprotno pa govori avtor uspešnic o čustveni inteligenci Daniel Goleman. Prepričan je, da ravno pomanjkanje srčnosti pokoplje celotno podjetje (Toure, 1999, str. 19).

Tudi sama se strinjam z g. Golemanom, da so čustva na delovnem mestu zelo pomembna. Delo brez čustev je enostavno nemogoče, saj človek ni stroj. Samo stroji so tisti, ki niso nikoli užaljeni, ki ne potrebujejo pohval in jih nič ne boli. Zato pri delu s stroji lahko zakrijemo in skrivamo svoja čustva. Človek pa je živo bitje s srcem in nenehno potrebuje izkazovanje čustev. Menim, da prepričanje o nepomembnosti čustev na delovnem mestu izhaja iz dejstva, da vodilni še vedno vidijo svoje zaposlene kot stroje. Ne vidijo, da so ravno zaposleni največje bogastvo podjetja in da še zdaleč niso podobni strojem. Zato bo potrebno na tem področju še veliko storiti in osvestiti vodilne o pomembnosti svojih zaposlenih.

Kaj sploh je čustvena inteligentnost? Gre za sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi (Goleman, 2001, str. 338). Čustvena inteligentnost omogoča večjo ubranost med ljudmi. Pomanjkanje te inteligentnosti pa se v podjetju lahko izraža v padcu proizvodnje, pogostejšem zamujanju dogovorjenih rokov, v napakah in okvarah ter uhajanju delavcev v bolj prijetna okolja. Vse to pa se dogaja zaradi uničujočega učinka nizke morale, zastrašenih delavcev, arogantnih šefov ali katerega koli od številnih čustvenih spodrslijajev nadrejenih na delovnem mestu. Škodo zaradi nizke čustvene inteligentnosti med opravljanjem delovnih dolžnosti je vedno potrebno poravnati. Če škoda preveč narašča, se velike družbe lahko celo zrušijo in propadejo.

V poslovnem svetu je naložba v čustveno inteligentnost čisto nova zamisel, ki jo direktorji težko sprejmejo. V neki raziskavi, v kateri je sodelovalo 250 direktorjev, so ugotovili, da je večina direktorjev verjela v uspeh pri delu, »če so delali z glavo in ne s srcem« (Turk, 2003, str. 15). Bali so se, da bi zaradi empatije ali sočutja do sodelavcev prišli v navzkriž s svojimi poslovnimi cilji. Menili so tudi, da ne bi bili sposobni izpeljati kritičnih odločitev, kakršnih ni

malo v poslovnem svetu, če ne bi bili čustveno popolnoma hladni. Raziskave tudi kažejo, da človek najprej reagira čustveno, šele nato racionalno.

Čustvena hladnost velikokrat povzroči čustveno vznemirjenost. V takem stanju si ne moremo ničesar zapomniti, slediti, se naučiti ali se jasno odločati. Izurjenost v osnovnih čustvenih spretnostih - če smo usklajeni s čustvovanjem oseb, s katerimi sodelujemo, če smo sposobni uravnavati nesporazume, da se ne stopnjujejo, če se znamo vključiti v dogajanje med opravljanjem delovnih obveznosti - vse to nam lahko omogoči vzdrževati dobro delovno vzdušje in motivacijo zaposlenih (Goleman, 1997, str. 179-181).

Golemanova raziskava med ameriškimi podjetji je pokazala, da je za uspeh podjetja najodločilnejša čustvena inteligentnost generalnega direktorja. Menedžerje z visokim čustvenim količnikom odlikuje nenehno razvijanje čustvenih sposobnosti in ustvarjanje okolja, ki to omogoča tudi sodelavcem. Znano je tudi, da ljudje, ki znajo svoja čustva nadzorovati, naj bi se tudi lažje prilagajali tehnološkim in drugim spremembam v podjetju ter tako vzdrževali in izboljševali konkurenčnost podjetja. Če se menedžer nauči obvladovati sebe, bo lahko obvladoval tudi razpoloženja in reakcije podrejenih, saj jim služi za zgled.

V sodobnem delovnem okolju postaja obvladovanje »mehkih« spretnosti pomembnejše od sicer nujnega znanja in inteligence (Toure, 1999, str. 19).

5.1.6 RAZVOJ KADROV

Znano je, da se morajo v podjetju, ki se hoče razviti in rasti, najprej razviti in zrasti zaposleni. S tem, ko se učijo zaposleni, se uči in napreduje celo podjetje. Pomembno je, da zaposleni aktivno sodelujejo pri lastnem razvoju in pri razvoju organizacije. Prav razvoj zaposlenih je ključen za uspeh podjetja. Pri razvoju kadrov gre predvsem za proces usklajevanja posameznikovih ciljev s cilji podjetja.

Pomen razvoja kadrov za zaposlene (Možina, 2002, str. 63):

- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj,
- zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

a) LETNI RAZGOVORI

Poglobljen razgovor z nadrejenim je za ljudi posebno priznanje, potrditev, da jih ta ceni, spoštuje in upošteva ter da so za organizacijo potrebni, koristni in zaželeni. Pomaga jim

razjasniti, kakšna je njihova vloga in kaj se od njih pričakuje, in potrdi, da je tisto, kar delajo, prav in skladno s pričakovanji. Čutijo se pomembne, priznane in koristne, kar jim da poleta za naslednje naloge. Z letnimi razgovori lahko vodje spremljajo kariere svojih zaposlenih, njihov napredek, zadovoljstvo, ambicije.

Namen letnih razgovorov vodij s svojimi podrejenimi je, da se naredi ocena dosedanjega dela, realizacija ključnih ciljev in nalog ter uspešnosti vodje in zaposlenega. Postavijo se načrti za prihodnost in ugotovijo se želje ter potrebe vodje in zaposlenega. Določijo se tudi cilji in naloge za naprej.

Na podlagi letnih razgovorov se lahko izdelata načrt ravnanja in razvoja posameznika. S pomočjo razgovorov lahko ugotovimo, ali ima zaposleni željo po izobraževanju. Del tega pogovora so lahko tudi načrti posameznika - kaj bi se morda dalo izboljšati na njegovem zdajšnjem delovnem mestu, kaj bi rad počel čez tri leta, kaj morda v daljnji prihodnosti. Vodja lahko na ta način ugotovi, da zaposleni potrebuje več podpore, sodelovanja z njim. Skratka, vodja lahko spozna želje svojih zaposlenih. Po takšnih pogovorih lahko vodje ugotovijo, kakšne ljudi sploh imajo v podjetju.

Namen letnih razgovorov je čim bolj spoznati zaposlene, predvsem njihovo znanje, sposobnosti, poklicne želje in osebnostne lastnosti. Letni razgovori nam dajo zelo dobro podlago za pripravo načrtov nagrajevanja in izobraževanja, saj tekom letnega razgovora spoznamo interese in dejanske potrebe zaposlenih po pridobivanju določenih znanj. Slabo izpeljani letni pogovori pa lahko slabo vplivajo na motivacijo in delovno uspešnost, saj se ljudje zaprejo vase, če so prepričani, da so bili narobe ocenjeni.

Letna ocena uspešnosti (*performance review*)³

Mnogo vodilnih je takih, ki odlagajo z letno oceno uspešnosti ali je celo ne uporabljajo. Taki vodje zamujajo enkratno priložnost za motivacijo zaposlenih. Zaposleni so velikokrat nervozni, preden izvedo za svojo oceno. Skrbi jih, ali bodo nadrejeni opazili njihove dosežke, spregledali njihove morebitne napake in spoznali, da so produktiven in pomemben člen v organizaciji, predvsem pa jih skrbi, da ne bodo ocenjeni pravilno. Zaposleni si najbolj želijo prejeti pošteno in pravilno oceno uspešnosti. Lahko se počutijo zelo slabo, če ocena njegove uspešnosti ni pravilna. Preveč nepravilnosti v oceni uspešnosti lahko demotivira zaposlene pri nadaljnjem delovanju.

Naslednje formule bodo pokazale povezavo med oceno uspešnosti, plačo in motivacijo:

- netočna ocena uspešnosti + povečanje plače = zmanjšanje motivacije
- netočna ocena uspešnosti + enaka plača = zmanjšanje motivacije

³ Vikesland Gary: Use the Performance Review to Motivate Employees, 2003

- nobene ocene uspešnosti + enaka plača = zmanjšanje motivacije
- nobene ocene uspešnosti + povečanje plače = zmanjšanje motivacije
- točna ocena uspešnosti + povečanje plače = povečanje motivacije
- točna ocena uspešnosti + enaka plača = povečanje motivacije

Najpomembnejši korak, ki ga vodja lahko naredi, da bi povečal motiviranost svojih zaposlenih, je točna in pravilna ocena svojih zaposlenih. Ocenjevanje delovnih dosežkov skuša motivirati zaposlene k še boljšim dosežkom.

Zelo zanimiv način za ohranjanje motiviranosti zaposlenih je, da za vsakega zaposlenega izdelamo *kartoteko uspeha* (Vikesland, 2003, str. 1). Gre za običajno kartoteko, na kateri je ime in priimek zaposlenega in je naslovljena kot »**Kartoteka uspeha/dosežkov**«. V to kartoteko vodja vpisuje vse komentarje in zahvale strank, pozitivne komentarje sodelavcev in kakršnekoli dosežke, ki jih je zaposleni dosegel čez celo leto. Ko bo vodja izdeloval oceno uspešnosti za zaposlene, bo veliko lažje natančneje ocenil zaposlene, saj bo imel na enem mestu zbrane vse dosežke zaposlenega.

b) *KARIERA*

Razvijanje delovne kariere zaposlenih sodi med tako imenovane najboljše prakse ravnanja z ljudmi, s katerimi najuspešnejša podjetja oblikujejo svojo konkurenčnost. Načrtovanje kariere je za zaposlene pomemben element upravljanja in obvladovanja njihovega življenja. S sistemom za upravljanje karier se še vedno ukvarjajo le v maloštevilnih večjih organizacijah (Volk, 2002, str. 19). Kariero je potrebno razviti v skladu z vrednotami posameznika, njegovimi zaposlitvenimi interesi, spretnostmi in slogom pri delu, saj le to zagotavlja zadovoljstvo. V organizaciji bi morali vsakemu zaposlenemu pomagati, da raziskuje možnosti za svoj razvoj kariere, in prav tako sodelovati pri postavljanju njegovih kariernih ciljev.

Zaposleni želijo vedeti, kakšne potenciale imajo v podjetju, kakšne priložnosti imajo za svojo profesionalno rast. Ta tema je v podjetjih pogosto vržena na stranski tir, predstavlja pa zelo pomemben motivacijski dejavnik.

c) *IZOBRAŽEVANJE*

Cilj uspešne organizacije bi morala biti inovativnost. Izobraževati je treba vse zaposlene, ne le vodilne. Uspešna organizacija je učeča se organizacija. To je podjetje, v katerem poteka nenehno učenje, ki mora zajeti vse njegove dele. Vsako podjetje bi moralo imeti vizijo znanja in vanjo vključiti vprašanja, kot so: zakaj je znanje pomembno za razvoj v organizaciji, ali je konkurenčna prednost utemeljena na intelektualnem kapitalu, ali znanje ustvarja dodano vrednost in ali se dovolj dobro pretaka po podjetju (Volk, 2002, str. 19).

Učenje mora biti načrtovano, potekati mora kontinuirano, za vse zaposlene in z učinkovitimi metodami. Vendar tega v praksi skoraj ni. V podjetjih gledajo na izobraževanje kot na luksuz, kot na čisti strošek in ne kot na potrebno naložbo, na nekaj, kar se tudi ekonomsko obrestuje. Organizacije ponavadi izobražujejo le višje kadre, medtem ko tisti na nižjih ravneh te ugodnosti velikokrat niso deležni (Volk, 2002, str. 19). Delodajalec bi moral vsakemu zaposlenemu omogočiti, da lahko profesionalno in osebno raste. Podjetje z izobraževanjem pridobi na strokovnosti zaposlenih, vsak posameznik pa si tako zagotovi osebno rast (torej neposredno investira vase). Za vsakega zaposlenega bi podjetje moralo izdelati osebni izobraževalni program.

Izobraževanje zaposlenih je lahko velik motivacijski faktor. V podjetju Smart Com so z raziskavo celo ugotovili, da je možnost izobraževanja večji motivator kot višina plače. Ker se tega zavedajo, svojim delavcem omogočajo, da se čim več izobražujejo, saj so zato visoko motivirani in uspešni pri svojem delu (Volk, 2002, str. 17).

Menedžerji morajo razumeti preprosto resnico, da se nihče ne izobražuje za svoje podjetje. Ljudje hočejo s svojim izobraževanjem uresničiti svoje cilje in pričakovanja. Zato mora vodstvo predvsem ustvariti razmere, v katerih sodelavci najprej odkrijejo te svoje cilje in želje, potem pa jim z učenjem omogočiti, da jih dosežejo, kadar se skladajo z vizijo podjetja. Z izobraževanjem lahko povečamo dodano vrednost na zaposlenega in osebno obogatimo posameznika, saj si ta s pridobljeno izobrazbo širi zaposlitvene možnosti.

Prehajamo v čas, ko samega izobraževanja in usposabljanja končno ne bomo več dojemali kot neko vrsto prisile oziroma obveze, temveč kot priložnost za hitrejši razvoj in prilagajanje na stalne spremembe.

Naloga vodstva je, da motivira in skrbi za usposabljanje vseh zaposlenih ter spodbuja kulturo sodelovanja v podjetju tako, da bodo vodilni prenašali svoja znanja na sodelavce. Izobraževanje je potrebno uskladiti s cilji podjetja, ki pa naj bodo tako cilji menedžmenta kot zaposlenih. Zato jih morajo vsi tudi poznati in razumeti ter jih sprejeti za svoje. Najpomembnejše pa je, da vodstvo poskrbi, da se podjetju izobraževanje obrestuje, pa čeprav je drago, kajti človek ima neprecenljivo vrednost takrat, ko zna več kot drugi (Gečav, 2003, str. 1).

5.1.7 SKRB ZA ZDRAVJE ZAPOSLENIH

Zdrav delavec je največje bogastvo podjetja. To se morda zdi le oguljena fraza, pa vendar se v njej skriva veliko resnic. Le-te so vidne tudi finančno, kar je za marsikaterega menedžerja edini pogoj, da je pripravljen poskrbeti za svoje ljudi bolj, kot mu to nalaga zakon o varnosti in zdravju pri delu. Da se mu zdi vredno primakniti kakšen tolar za kakovostno prehrano, za najem fizioterapevta, ki delavce med odmori vodi pri telovadbi, za zakup športnega objekta,

kjer se njegovi zaposleni po službi lahko brezplačno rekreirajo, ali za ureditev fitnesa kar v podjetju samem.

Le zdravi zaposleni so sposobni učinkovito delati. Hiter tempo življenja, stres in čedalje večji napor na delovnih mestih lahko pripeljejo do preobremenjenosti zaposlenih in s tem do njihovega izgorevanja. Da bi preprečili oziroma omilili takšno stanje, bi morali vodje nenehno spremljati zaposlene, njihovo počutje in morebitna izstopanja. Veliko organizacij se ne zaveda resnosti problema izgorevanja. Bodisi zato, ker zmotno mislijo, da je to problem posameznika, da to ni njihova odgovornost, da ne vpliva resno na organizacijo ali da organizacija ne more veliko narediti. Vendar izgorevanje vpliva na končni rezultat organizacije in lahko povzroči znatne finančne izgube. Izgorevanja se je potrebno lotiti na organizacijski ravni, ne na delavčevi.

Ko strokovnjaki obravnavajo psihološke dejavnike stresa pri delu, kot vzroke nelagodnega počutja zaposlenih na delovnem mestu najpogosteje navajajo (Marcon, 1998, str. 38):

- neustrezno organizacijo dela: zaposleni ni soudeležen pri odločanju, komunikacija v podjetju je slaba, delavca je strah, da bo izgubil službo, ni zadosti usposobljen za delo, ni primerno nagrajen, nima možnosti za napredovanje, dela v izmenah, prisotna je diskriminacija, spolno nadlegovanje ...;
- značilnosti dela in zahteve dela: preobremenjenost z delom ali premajhna obremenjenost (delo je danes bolj zahtevno, zahteva več časa in je bolj zapleteno), nejasnost vloge (ko posameznik ne ve, kako naj se loti naloge, da bo nadrejeni zadovoljen, velikokrat pa si tudi ni na jasnem, komu je odgovoren in koga mora obveščati o rezultatih svojega dela), vsiljen ritem dela, pomanjkanje nadzora (ljudje si želijo priložnosti, da izbirajo in se odločajo, da razmišljajo o problemih in jih rešujejo ter da imajo nekaj vpliva v procesu doseganja rezultatov, za katere bodo odgovorni), roki, delo prek polnega delovnega časa, zaposlitev za določen čas ...;
- slabe medsebojne odnose v podjetju - z nadrejenimi, s sodelavci, strankami, zahteve dela, ki negativno posegajo v družinsko življenje ...;
- pomanjkanje poštenosti ter zaupanja, odkritosti in spoštovanja na delovnem mestu;
- konflikt vrednot: ko delo sili ljudi v neetična dejanja; ko vodilni ne delajo tistega, kar govorijo ...

Vsi ti dejavniki stresa lahko pripeljejo do izgorevanja. Izgorevanje se vedno laže pojavi takrat, kadar je med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja, veliko neskladje. Znaki, ki kažejo na sindrom izgorevanja zaposlenih (Vikesland, 2003, str. 1):

- nezanimanje zaposlenih za delo,
- zaposleni se ne smeji več in ne delajo z veseljem,
- do svojih sodelavcev ali strank so razdražljivi,
- nenehno jih nekaj skrbi,

- svoje delo vidijo samo kot drobno opravilo, ki ga je potrebno storiti,
- zaposleni postanejo otrpli in zaspani pri svojem delu.

Kaj sploh je izgorevanje? Različne napetosti in težave na delovnem mestu povzročajo, da človek pod stresom dobi neprijeten občutek, postane čustveno napet, je razdražljiv in preplašen. Velikokrat postane tudi neučinkovit, zato se mu zdi, da je »odpovedal«, da je neuspešen. Pojavi se tako imenovano izgorevanje (*burnt out*), ko se načetemu samospoštovanju in drugim psihičnim težavam pridružijo tudi znaki čustvene in telesne izčrpanosti. Energija, predanost in učinkovitost so popolna nasprotja trem razsežnostim izgorevanja na delovnem mestu - ko se prva spremeni v izčrpanost, druga v cinizem in tretja v neučinkovitost. Izgorevanje je razkroj vrednosti, dostojanstva, duha in volje - razkroj človekove duše. Vodi pa v kronično utrujenost, cinizem, odtujenost od dela, neučinkovitost pri delu, lahko pa je tudi pogubno za zdravje, zmožnost premagovanja ovir in življenjski slog. V nasprotju s priljubljenim mišljenjem pa ni treba spremeniti posameznika, temveč se mora organizacija. Pomembna ni le kurativa, ampak tudi preventiva (Stankovič, 2002, str. 15).

Stres je sam po sebi naravni dogodek, od zaposlenega pa je odvisno, ali ga bo jemal kot pozitivnega ali kot negativnega. Če ponazorim s primerom: imamo dva zaposlena, oba morata opraviti enako nalogo v istem času, oba pa jemljeta stres, ki je povezan z rokom oddaje naloge, različno. Zaposleni, ki jemlje stres pozitivno, je motiviran, poln energije in navdušenja. Da bi delo opravil čim bolje, je pripravljen v delo vložiti več svojega truda in časa. Ko le-ta opravi svojo nalogo, ob tem čuti veliko zadovoljstvo. Zaposleni, ki jemlje stres negativno, je nenehno razdražen, izčrpan in ga začne skrbeti. Ponavadi vloži v delo ravno toliko energije kot prvi, le da naredi nalogo iz strahu in zaradi obveze. Na koncu projekta bodo taki zaposleni popolnoma izmučeni in brez energije za naslednji projekt. In če združimo skupaj projekte, ki so narejeni pod negativnim stresom, dobimo izgorevanje zaposlenih.

Takšni problemi največkrat doletijo najboljše zaposlene, ki jim ni vseeno, kaj se dogaja s podjetjem. Le-ti ponavadi vložijo veliko več svoje energije in časa v delo. Svoje delo jemljejo zelo resno in že kar osebno. Ponavadi vodje takšnega človeka najkasneje opazijo. Zaposleni, ki so pod hudim stresom, so veliko bolj dojemljivi za raznovrstne bolezni.

Problem izgorevanja je relativno lahko rešiti. Ponavadi ne zahteva zdravljenja. Manjšo obliko izgorevanja lahko rešimo že v enem dnevu ali v nekaj dnevih. Če se stanje v nekaj dnevih ne izboljša, morda ne gre za izgorevanje in lahko že govorimo o raznih oblikah depresije.

V podjetjih lahko izgorevanje preprečimo na naslednje načine (Vikesland, 2003, str. 4):

- V podjetju je potrebno ustvariti klimo, ki ohranja zdravje zaposlenih. Zelo dober način za preprečevanje stresa sta zabava in smeh.
- Podjetje bi moralo imeti na voljo razne rekreacijske dejavnosti, s čimer bi spodbujali zaposlene k rekreaciji. Na ta način bi ohranili psihofizično kondicijo svojih zaposlenih.

- Na delovnih mestih, kjer se opravljajo enolična in monotona dela, je potrebno uvesti pestrost in različnost nalog. To pa ni dobro samo za zaposlene, temveč tudi za podjetje, saj na ta način zaposleni stalno utrjujejo aktivnost svojih možganov.
- Zaposlenim bi morali pustiti več svobode pri njihovem delu. Dati bi jim morali priložnost, da tudi sami sprejemajo odločitve.
- Pri preprečevanju stresa so pomemben dejavnik tudi neformalna druženja sodelavcev med delavnim časom, ko se lahko pogovorijo tudi o dogodkih, ki se ne navezujejo na samo delo.
- Pomembno je, da je delo med zaposlenimi razdeljeno enakomerno in da od zaposlenih le občasno pričakujemo, da bodo dali od sebe "110 %". Če vidimo, da je dela več kot ga zmorejo zaposleni, je potrebno poskrbeti za dodatno delovno silo.

Za ohranjanje zdravja zaposlenih je zelo pomembno tudi redno koriščenje dopusta oziroma prostih dni. Devetletna raziskava, ki so jo opravili psihologi v New Yorku, je pokazala, da so počitnice pomembne ne le za sprostitev, temveč ugodno vplivajo tudi na srce. Raziskave so pokazale, da so zaposleni, ki redno ne koristijo dopusta, v večji nevarnosti, da bodo doživeli srčno kap, kot tisti, ki ga izkoriščajo. Ugotovili so, da te stres lahko postara, redne počitnice pa pripomorejo k zmanjševanju stresa (Vikesland, 2003, str. 4).

Obvladovanje in ubadanje s stresom pa nista ali vsaj ne bi smela biti prepuščena zgolj posamezniku. Tudi vodstvo mora poskrbeti za izvajanje tistih dejavnosti, ki povečujejo posameznikovo odpornost proti stresu, saj ima ravno podjetje od zdravih in spočitih delavcev največjo korist. Povečata se učinkovitost in storilnost, zmanjša se število napak in poškodb pri delu, bolniške odsotnosti so redkejše in krajše. Podjetje bi moralo za zaposlene organizirati različna zaupna svetovanja, ki bi jim bila v pomoč pri premagovanju problemov (zdravstvenih, družinskih, strah pred odgovornostjo ...). Obenem bi moralo uvajati sprostitvene tehnike kot del usposabljanja za delo, poskrbeti za treninge obvladovanja nerutinskih situacij in zaposlene naučiti prepoznavati dejavnike, ki povzročajo psihične obremenitve, da bi se nanje pravilno odzvali (Marcon, 1998, str. 38).

Glede na to, da je stres stalni spremljevalec zaposlenih, bi morala imeti podjetja na voljo razne članke in knjige o preprečevanju stresa. Vodje bi morali spodbuditi zaposlene k branju teh knjig. Dober način za osveščanje zaposlenih o preprečevanju stresa bi bilo tudi omogočanje raznih seminarjev na to temo.

5.2. »JUST IN TIME« MOTIVACIJA oz. PRAVOČASNA MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Zaposleni se najboljše odzovejo, če jih za njihov trud pohvalimo neuradno in pravočasno. Menedžer, ki uspehom svojih zaposlenih ne posveti pozornosti, tako zamuja enkratno

priložnost za njihovo motiviranje. Predstavila bom nekaj idej, kako pravočasno motivirati (Vikesland, 2000, str. 1):

- Zaposlenega lahko pohvalimo tako, da naredimo posebne poslovne kartice za pohvalo. To kartico zaposlenemu izročimo, ko dokonča zahteven projekt, ko doseže zastavljeni cilj, lahko pa tudi, ko ga pohvali stranka oz. sodelavec. Te kartice imajo velikost poslovnih kartic in jih zaposleni nosijo s seboj na delo. Lahko so preproste ali pa zelo elegantne. Na kartici naj bo prazen prostor, v katerega napišemo ime uslužbenca, prav tako naj bo prazen prostor, kamor napišemo, zakaj je bil zaposleni pohvaljen, in vnaprej napisan stavek, ki zaposlenega opominja, da naj prinese kartico takrat, ko se bo spet ocenjevala njegova uspešnost.
- Na zlat papir lahko naredimo memoarje. Memoar je podoben poslovni kartici za pohvalo in vsebuje vse, kar vsebuje poslovna kartica. Razlika je samo v tem, da ga preberejo in podpišejo vodje ustreznih oddelkov in direktorji. Če hočemo, da je memoar ustrezno motivacijsko sredstvo, ga morajo direktor in vodje podpisati v roku 48-72 ur. Če ga zaposleni dobi šele po 3-4 tednih, memoar izgubi svojo motivacijsko moč.
- Naredimo lahko tudi tako kartico, ki zaposlenemu dopušča svobodo. Taka kartica omogoča zaposlenemu, da si med delovnim časom vzame nekaj prostega časa - ponavadi 1-2 uri. Ta kartica je najbolj primerna za tiste zaposlene, ki lahko sami sodelujejo pri določanju svojega prostega časa. Primerna je tudi za tistega, ki je pravkar dokončal zahteven projekt, v katerega je moral vložiti veliko časa. Na kartici naj bo prazen prostor za ime zaposlenega in namen pohvale, prav tako pa mora biti določen rok, v katerem naj si zaposleni vzame prosto; običajno je podan rok od 1-2 tednov. S to kartico si zaposleni lahko vzame nekaj ur prostega časa. Tako si nabere novih moči, zmanjša pa se mu tudi nivo stresa. Kartico mora porabiti v določenem roku, saj je ne mora prenašati na drug termin.

5.3. MOTIVACIJA V KRIZNIH OBDOBJIH

V recesiji oz. v kriznih obdobjih morajo mnoga podjetja zaradi poslovnih razlogov odpuščati svoje zaposlene, kar neizogibno vpliva tudi na tiste, ki v podjetju ostanejo. V teh trenutkih se morajo vodje še bolj osredotočiti na zaposlene, ki so ostali v podjetju. Zavedati se morajo, da morajo biti zaposleni v obdobju recesije motivirani drugače kot v obdobju rasti oz. uspešnega delovanja podjetja. Če bodo vodje z zaposlenimi ravnali na enak način, se bo njihova že tako nizka morala še zmanjšala (Vikesland, 2003, str. 2).

V obdobju odpuščanja zaposlenih imajo tisti zaposleni, ki ostanejo v podjetju, veliko negativnih občutkov in pričakovanj. Skrbi jih, ali bodo ostali v podjetju ali ne. Vodje imajo velikokrat napačno prepričanje, da naj bodo zaposleni, ki so ostali v podjetju, veseli, da niso izgubili službe. V realnosti pa so občutki zaposlenih popolnoma drugačni.

Tisti, ki ostanejo v podjetju, gredo skozi težke čase; o podjetju, vodstvu in o delu imajo zelo slabe občutke. Pri teh zaposlenih je velikokrat zaslediti zmedenost, strah, stres, občutek žrtve, žalost, nezaupanje, ravnodušnost in sovražnost. Zaradi vseh teh občutkov so zaposleni prepričani, da njihova delovna mesta niso varna, da je podjetje zgubilo svojo smer in vizijo, predvsem pa, da podjetju ni mar za njih. Če želijo vodje motivirati »preživele« zaposlene, se morajo zavedati, da je potreben čas, da se bo zaupanje povrnilo. Poskrbeti morajo, da bodo imeli zaposleni take občutke in odnos do podjetja, kot so jih imeli v obdobju zadnje rasti oziroma zaposlovanja.

V kriznih trenutkih je ponavadi komunikacija v podjetju skrivnostna, omejena in minimalna. Rezultat take komunikacije pripelje do negotovosti, govorice in ugibanj. Zaposleni se začnejo izogibati delovnim obveznostim, zaslediti je slabše delovne rezultate, veliko je bolniških odsotnosti. Tudi ključni kadri, ki so pomembni med krizo, lahko gredo. Za izboljšanje položaja bi morali nadrejeni poskrbeti za iskreno, pravočasno, pogosto in direktno komunikacijo. Na ta način bi zmanjšali negotovost in preprečili govorice. Zelo pomembno je, da so vodje pošteni do zaposlenih kar zadeva nadaljnja odpuščanja.

Nadrejeni bi morali izražati razumevanje položaja sodelavcev in pozitivno energijo tudi v najtežjih trenutkih. Osredotočiti bi se morali na pozitivne stvari, negativna prepričanja zaposlenih pa spremeniti v pozitivna. Svoje zaposlene naj vodijo, opogumljajo in jim svetujejo. Pomembno je, da so nadrejeni v tem obdobju odkriti, optimistični, realistični, pošteni in vredni zaupanja.

Kako prepoznati upad motivacije (Vukovič, 2003, str. 15):

- izogibanje delovnim obveznostim,
- pomanjkanje svežih zamisli,
- poslabšanje medsebojnih odnosov,
- povečana stopnja odsotnosti z dela,
- za starejše je v krizi hudo, ker vedo, da bodo težko dobili novo zaposlitev,
- ključni kadri gredo, ker želijo obdržati ugled.

6. RAZISKAVA O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V JAVNEM ZAVODU

Ta del diplomskega dela posvečam raziskovanju. Pridobljena teoretična spoznanja o motiviranju v nadaljevanju predstavljam na praktičnem primeru. Za primer sem uporabila enega izmed slovenskih javnih zavodov, ki v celotnem delu ostaja anonimen.

6.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Cilj moje raziskave, ki sem jo naredila v javnem zavodu, je ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih oziroma kaj te zaposlene motivira. Glede na to, da sem se v diplomskem delu osredotočila na mehke dejavnike motiviranja, je moj cilj tudi ugotoviti, ali vodje motivirajo svoje zaposlene tudi z mehкими dejavniki. Da bi dobila čimbolj realno sliko o stopnji motiviranosti in podala realne predloge za izboljšavo, želim ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v zavodu in kakšna je organizacijska klima.

Raziskavo sem naredila z namenom, da bi pomagala pri izboljšanju motiviranosti zaposlenih, predvsem pa, da bi svetovala vodstvu, da imajo za motiviranje na voljo neomejeno količino možnosti. Pri tem je pomembna njihova izvirnost in kreativnost, predvsem pa občutek za človeka.

Zavod, v katerem sem opravljala raziskavo, je želel ostati anonimen. Zato bom v diplomski nalogi uporabila podatke iz raziskave in tiste interne podatke zavoda, ki ne bodo razkrili njegove identitete.

6.2. METODOLOGIJA

Podatke za raziskavo sem zbrala z metodo neposrednega zbiranja podatkov, to je metoda anketiranja. Gre za strukturiran vprašalnik, z odkritim namenom trženjskega raziskovanja. Pri sestavljanju vprašalnika sem si pomagala s poročilom projekta SiOK za leto 2001. To je projekt za raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Pri sestavljanju vprašanj sem izbrala deskriptivno metodo, vprašanja so zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov.

Pred samo izvedbo ankete sem vprašalnik testirala. Na podlagi testiranja sem ugotovila, pri katerih vprašanjih se pojavljajo dvoumnosti in nejasnosti, in te tudi odpravila.

Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov (glej prilogo 1). Vprašanja v anketi so sestavljena tako, da anketirani na podlagi petstopenjske lestvice izražajo svoje mnenje. Prvi sklop je sestavljen iz 55 trditvev, ki v anketi niso razvrščene po posameznih postavkah organizacijske klime. Trditve sem razvrstila po sklopih pri interpretaciji rezultatov. Namen vprašalnika je bil ugotoviti, kako so anketiranci zadovoljni s posameznimi postavkami organizacijske klime, spraševal pa je po stopnji strinjanja s trditvami. Drugi sklop se je nanašal na doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu; tu so anketiranci označili stopnjo zadovoljstva s posameznimi postavkami. V tretjem sklopu so anketiranci označili motivatorje po pomembnosti. Četrti sklop pa prikazuje demografske podatke anketiranih.

Pri interpretaciji rezultatov sem zaradi lažje primerjave uporabila povprečne ocene. Za vprašanja sem izračunala delež, aritmetično sredino, modus in tudi standardni odklon, ki pokaže, kako enotno je mnenje zaposlenih. Vse to prikazujem v prilogi 2.

Glede na to, da je v zavodu zaposlenih 480 ljudi in je razdeljen na mnoge organizacijske enote, sem za izbrano populacijo vzela režijske delavce. Za ravno to populacijo sem se odločila po posvetu z vodstvom zavoda in na njihovo željo. Režija obsega Ekonomsko-finančno službo, Službo za informatiko in Službo za splošne zadeve. Izbrano populacijo sestavlja 47 zaposlenih.

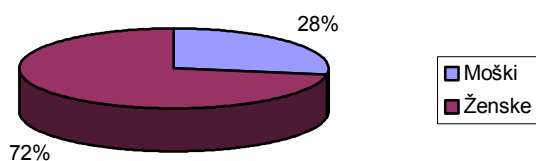
Anketiranje je potekalo prvi teden v juniju 2003 na sedežu zavoda. Na željo vodstva je vodja finančno-računovodske službe v vseh oddelkih razdelil anketne vprašalnike. Zaposleni so izpolnjene vprašalnike vrnili v prazno škatlo. Na ta način sem želela dobiti čim bolj realne in resnične podatke. V vseh treh oddelkih je zaposlenih 47 ljudi, vseh razdeljenih in izpolnjenih vprašalnikov pa je bilo 40. Sedem zaposlenih nisem mogla anketirati, ker trije zaposleni iz režijskega oddelka vprašalnik niso želeli izpolnjevati, dva zaposlena sta bila na službeni poti, dva pa sta bila na bolniškem dopustu

6.3. REZULTATI RAZISKAVE

Iz spodnjih slik je razvidno, da je izmed 40 anketiranih zaposlenih 11 moških in 29 žensk. Največji delež anketiranih je starih od 46 do 55 let. Najmanj anketiranih pa je starih do 25 let. Kar 29 anketiranih ima srednjo šolo, višjo šolo ima pet in visoko šolo šest anketiranih.

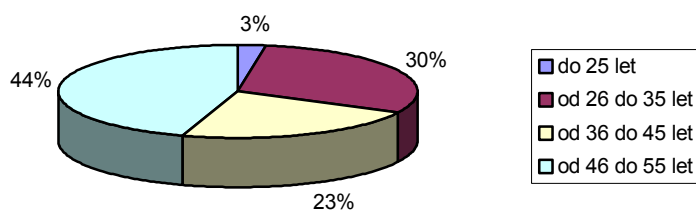
1. DEMOGRAFSKI PODATKI

Slika 1: Struktura anketirancev po spolu



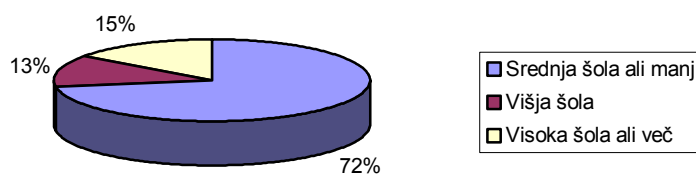
Vir: Lastna raziskava.

Slika 2: Starostna struktura anketirancev



Vir: Lastna raziskava.

Slika 3: Izobrazbena struktura anketirancev



Vir: Lastna raziskava.

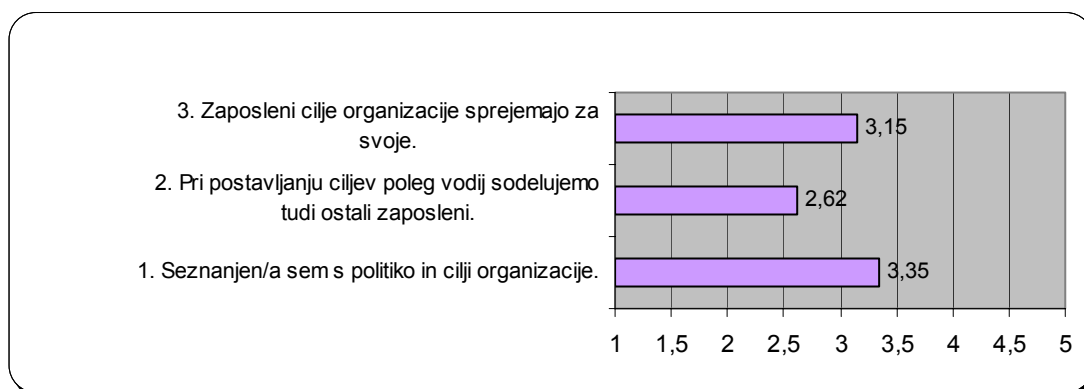
2. ANALIZA ODGOVOROV

Prvi del anketnega vprašalnika, ki je sestavljen iz trditev, sem razdelila na devet kategorij. Analizirala bom vsako kategorijo posebej in na podlagi tega ugotovila, kakšna je situacija v zavodu. Vsak sklop trditev prikazujem z grafom. Zaradi lažje predstavitve je vsaka trditev v sklopu številčno označena. V prilogi 2 so vse trditve po kategorijah tabelarno prikazane z deleži, s povprečno oceno, z modusom in standardnim odklonom.

◆ POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV ZAVODA

Da bi organizacija nemoteno delovala in imela motivirane zaposlene, je zelo pomembno, da zaposleni vedo, kakšno je poslanstvo podjetja in njegova vizija. V nasprotnem primeru se zaposleni ne morejo poistovetiti s podjetjem in organizacijskih ciljev ne morejo sprejeti za svoje. Iz slike 4 je razvidno, da so zaposleni v zavodu seznanjeni s politiko in cilji organizacije in cilje sprejemajo za svoje. Anketiranci se sicer strinjajo s tretjo trditvijo, vendar pa je variabilnost pri tej trditvi visoka (st. odkl. je 1,25), kar pomeni, da so zaposleni različnega mnenja o seznanjenosti s politiko in cilji organizacije. Glede na to, da se številke gibljejo okoli sredine, menim, da bi se vodstvo zavoda na tem področju moralo bolje potruditi. Najslabše ocenjena trditev je druga trditev, kar pomeni, da se zaposlene premalo vključuje v sam proces.

Slika 4: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev zavoda

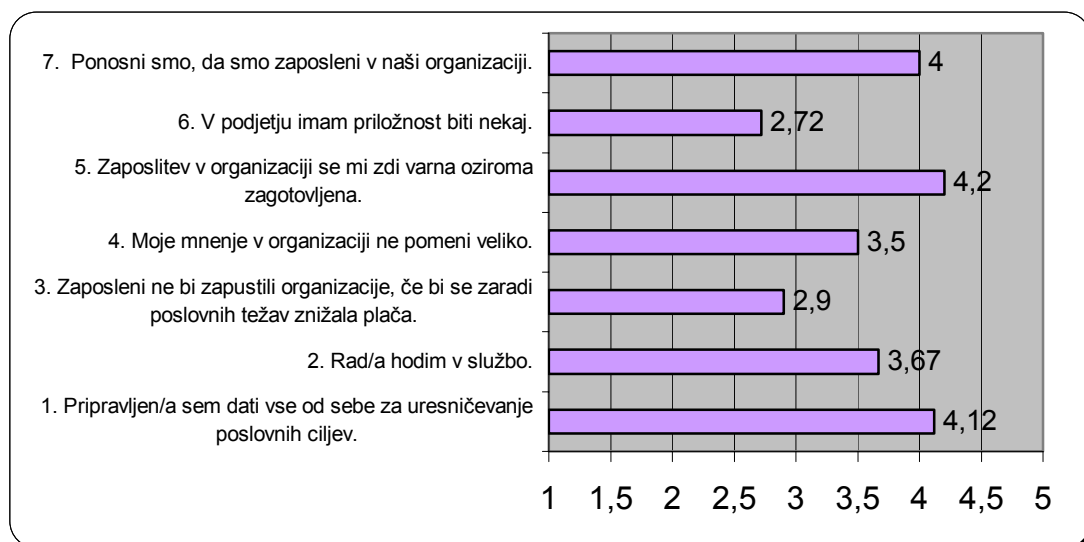


(1-sploh se ne strinjam, 5- popolnoma se strinjam)

Vir: Lastna raziskava.

◆ PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Slika 5: Pripadnost organizaciji



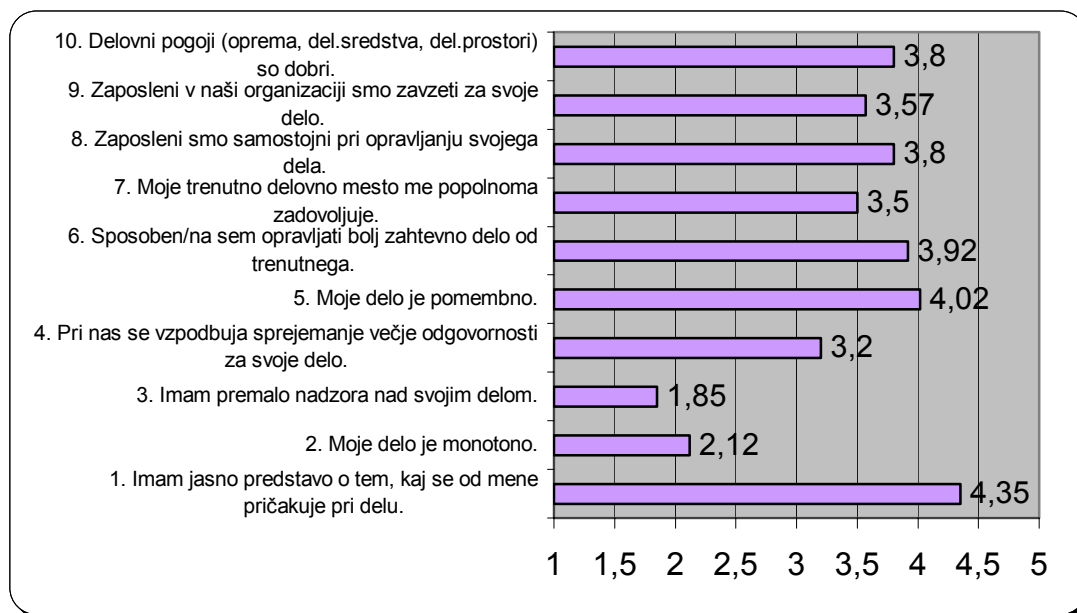
(1-sploh se ne strinjam, 5- popolnoma se strinjam)

Vir: Lastna raziskava.

Zaposleni so pripravljeni dati vse od sebe za uresničevanje poslovnih ciljev, iz česar sklepam, da so pripadni organizaciji. Prav tako so ponosni, da so zaposleni ravno v tem zavodu. Zelo so zadovoljni tudi z varnostjo zaposlitve. Kar 70 % zaposlenih rado hodi v službo (variabilnost pri tej trditvi je visoka - 1,12, kar pomeni, da so zelo različna mnenja glede te trditve). Slabše ocenjena je šesta trditev, iz česar sklepam, da zaposleni ne morejo izkoristiti vseh svojih potencialov. Prav tako me preseneča četrta trditev, saj kar polovica zaposlenih meni, da njihovo mnenje v zavodu ne pomeni veliko. 30 % zaposlenih bi zapustilo organizacijo, če bi se njihova plača znižala. Tudi na tem področju bi lahko vodstvo izboljšalo situacijo.

◆ LASTNOSTI DELA

Slika 6: Lastnosti dela



(1-sploh se ne strinjam, 5- popolnoma se strinjam)

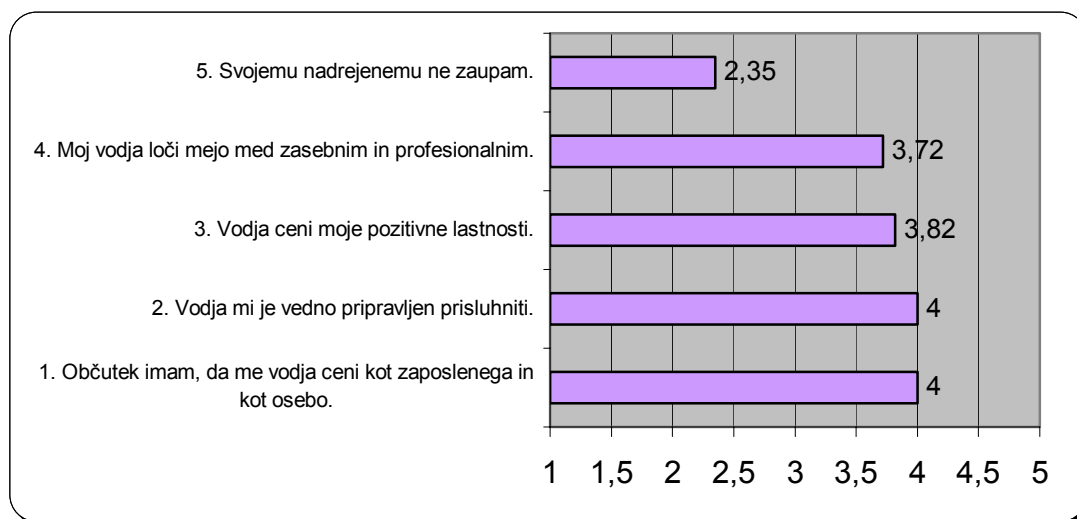
Vir: Lastna raziskava.

Zaposlenim je jasno, kaj se od njih pričakuje pri delu, in menijo, da je njihovo delo pomembno. Kar 78 % zaposlenih je sposobnih opravljati bolj zahtevno delo od trenutnega. To zopet dokazuje, da imajo zaposleni mnogo neizrabljenih rezerv. Pri svojem delu imajo dovolj nadzora, le 13 % jih meni, da imajo premalo nadzora. 70 % zaposlenih je pri opravljanju svojega dela samostojnih. Zavzetost za delo je relativno visoka, vendar bi se jo dalo še izboljšati. Kar 23 % zaposlenih opravlja monotono delo, kar po nepotrebnem zmanjšuje motivacijo. Pri tej trditvi je modus ena, kar pomeni, da se večina zaposlenih ne strinja s to trditvijo. Zaznati pa je visoko stopnjo variabilnosti (1,38), kar pomeni, da zaposleni različno obravnavajo monotonost svojega dela. Z delovnimi pogoji pa je večina zaposlenih zadovoljna.

◆ VODENJE

Iz slike 7 je razvidno, da vodja ceni svoje zaposlene in jim je vedno pripravljen prisluhni. Zaposleni svojemu nadrejenemu relativno zaupajo. Modus je ena, zaznati pa je visoko stopnjo variabilnosti tega odgovora. Kar 18 % zaposlenih meni, da njihov vodja ne loči meje med zasebnim in profesionalnim.

Slika 7: Vodenje

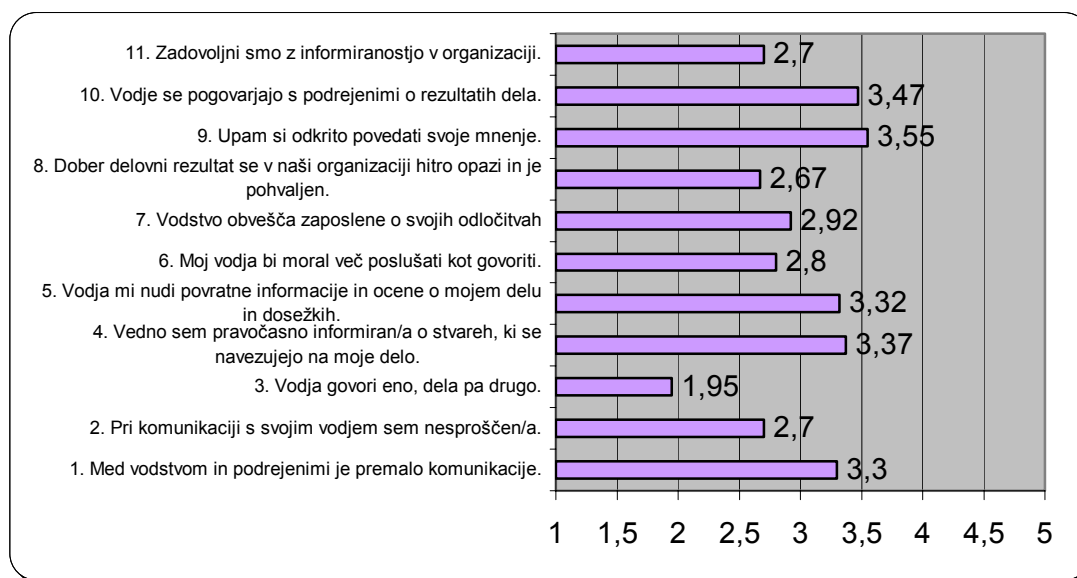


(1-sploh se ne strinjam, 5- popolnoma se strinjam)

Vir: Lastna raziskava.

◆ KOMUNIKACIJA

Slika 8: Komunikacija



(1-sploh se ne strinjam, 5- popolnoma se strinjam)

Vir: Lastna raziskava.

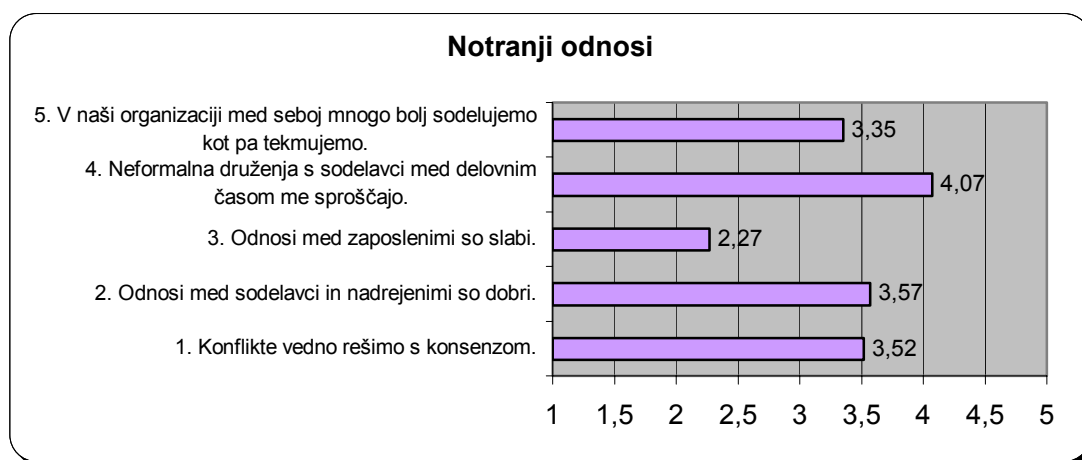
Zaposleni so nezadovoljni z informiranostjo v zavodu, prav tako vodje dobrega delovnega rezultata ne opazijo in ne pohvalijo. Kar 50 % zaposlenih je mnenja, da je premalo komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. Komunikacija zaposlenih je relativno sproščena, kar pomeni, da so vodje dokaj odprti za pogovor. 18 % zaposlenih meni, da se vodje ne pogovarjajo z njimi o rezultatih njihovega dela. Na ta način vodilni ne vzgajajo svojih naslednikov in tudi ne želijo slišati utemeljenih pripomb na svoje delo. Vodstvo tudi premalo obvešča zaposlene o svojih odločitvah. Zaposleni niso mnenja, da vodja govori eno, dela pa

drugo. Zaposleni se ne strinjajo s tretjo trditvijo (modus je ena), variabilnost te trditve pa je zelo visoka (1,24).

◆ NOTRANJI ODNOSI

Iz slike 9 je razvidno, da so odnosi med zaposlenimi relativno dobri in da jih neformalna druženja s sodelavci sproščajo. Druga trditev je bila ocenjena s povprečno oceno 3,57, kar nakazuje, da bi na področju notranjih odnosov morali izboljšati situacijo. Tudi pri reševanju konfliktov bi morali vodje spoštovati mnenje zaposlenih. Rezultat pete trditve kaže, da bi morali v zavodu več sodelovati kot pa tekmovati.

Slika 9: Notranji odnosi



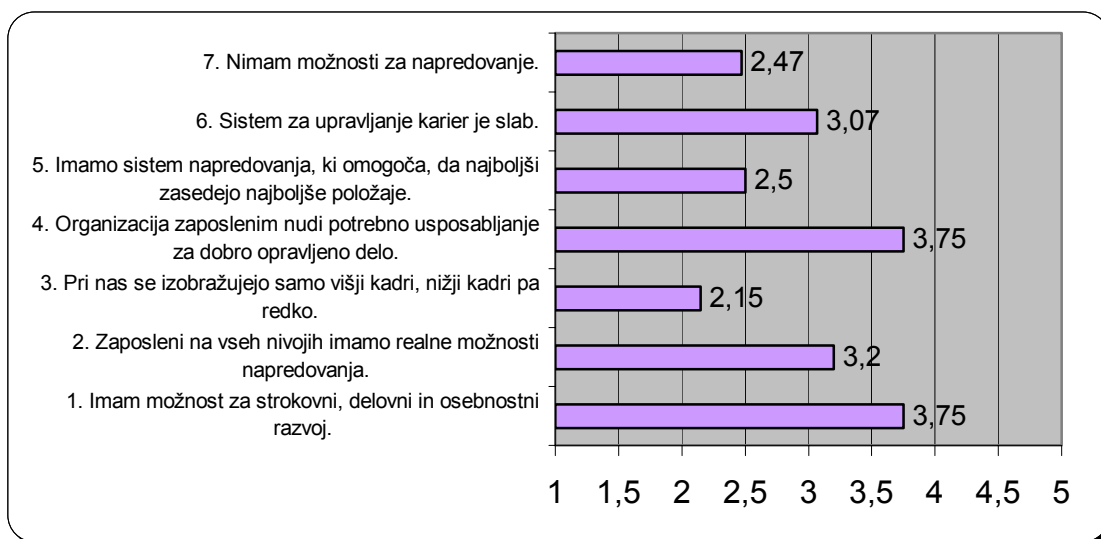
(1-sploh se ne strinjam, 5- popolnoma se strinjam)

Vir: Lastna raziskava.

◆ RAZVOJ KADROV

Večina zaposlenih (68 %) ima možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj. Glede na to, da je bilo med anketiranimi pet vodij, le-ti pripomorejo k večjemu odstotku. Iz tega sklepam, da zaposleni na nižjih ravneh nimajo te možnosti. Prav tako trditev 2 iz slike 10 kaže, da nimajo vsi realnih možnosti za napredovanje - kar 30 % zaposlenih je tega mnenja; variabilnost tega odgovora je zelo visoka (1,35). Trditev 5 kaže, da zaposleni niso zadovoljni s pravičnostjo sistema napredovanja. Tudi s sistemom za upravljanje karier zaposleni niso zadovoljni. V zavodu se kadri izobražujejo na vseh nivojih. Zaposleni imajo priložnost pridobiti dodatno znanje za lažje in boljše opravljanje dela.

Slika 10: Razvoj kadrov

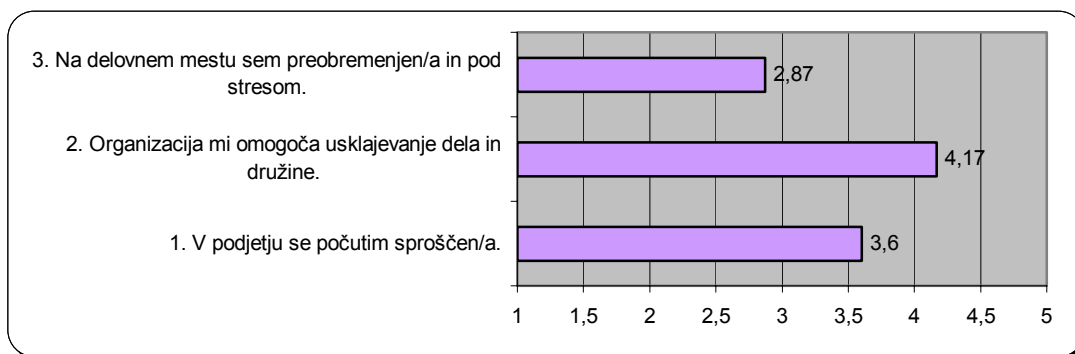


(1-sploh se ne strinjam, 5- popolnoma se strinjam)

Vir: Lastna raziskava.

◆ SKRB ZA ZDRAVJE

Slika 11: Skrb za zdravje



(1-sploh se ne strinjam, 5- popolnoma se strinjam)

Vir: Lastna raziskava.

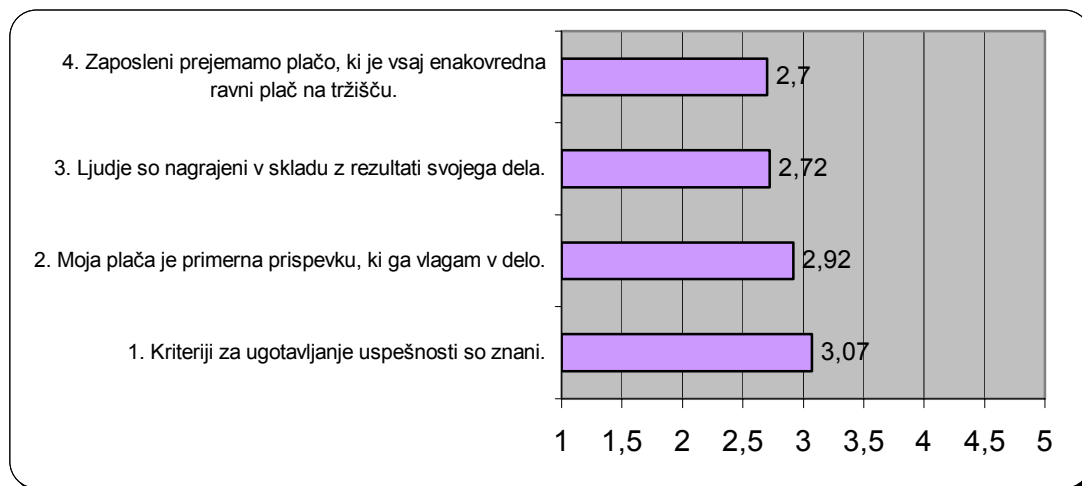
Najbolj ocenjena je druga trditev v sliki 11. Zavod zaposlenim omogoča, da lahko uskladijo delo in družino. Večina jih tudi meni, da pri delu niso preobremenjeni in pod stresom, vendar pa je variabilnost pri tej trditvi visoka, kar pomeni, da so zelo različna mnenja glede preobremenjenosti. Sama narava dela in tempo dela omogočata zaposlenim, da lahko v miru delajo. To dokazuje tudi trditev, da se zaposleni v podjetju počutijo relativno sproščeni.

◆ PLAČA IN NAGRAJEVANJE

Kategorija Plača in nagrajevanje ima najslabšo povprečno oceno (2,85). To sem tudi pričakovala, saj je plača dejavnik, s katerim nikoli nismo zadovoljni. Vedno želimo več, kar je popolnoma naravna in človeška reakcija. V zavodu je samo 30 % zaposlenih mnenja, da je

njihova plača primerna prispevku, ki ga vlagajo v delo, le 21 % pa jih meni, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Zaposleni niso nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela, kar še posebej destimulira tiste, ki so bolj obremenjeni z delom. Prav tako kriteriji za ugotavljanje uspešnosti niso dovolj jasni.

Slika 12: Plača in nagrajevanje



(1-sploh se ne strinjam, 5- popolnoma se strinjam)

Vir: Lastna raziskava.

VIDIKI ZADOVOLJSTVA

Slika 13: Vidiki zadovoljstva



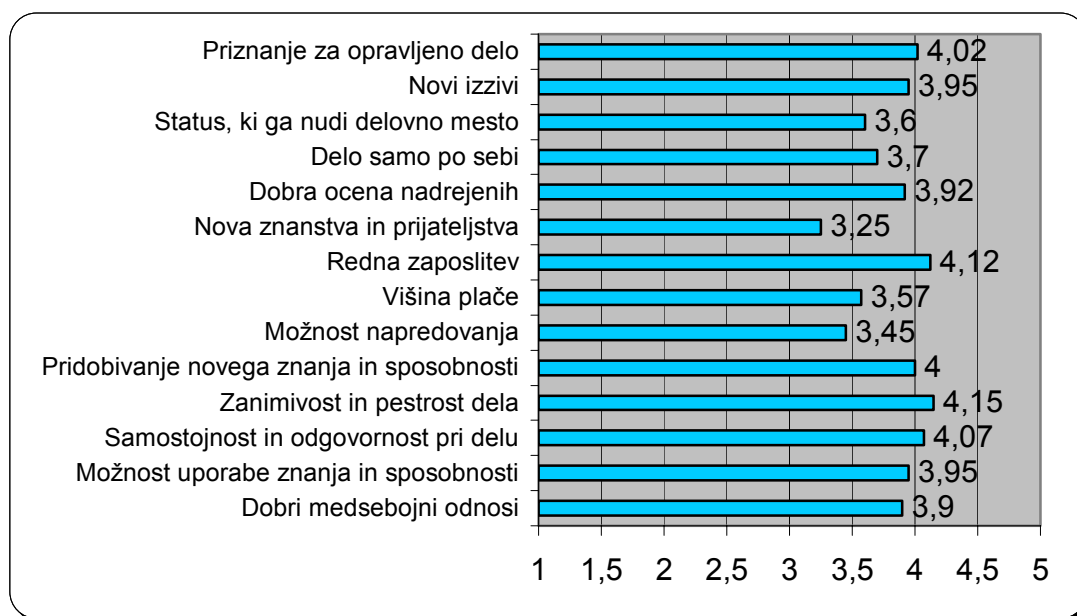
(1-zelo nezadovoljen, 5-zelo zadovoljen)

Vir: Lastna raziskava.

Ko pogledamo posamezne vidike zadovoljstva z delom, so zaposleni v zavodu zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, z možnostmi za izobraževanje, z delovnimi pogoji, z neposredno nadrejenim, s sodelavci, z vodstvom organizacije in s samim delom. Manj so zadovoljni s statusom, ki ga imajo v organizaciji in z možnostjo sodelovanja pri odločanju. Najmanj pa so zadovoljni s plačo in možnostmi za napredovanje. Vse to pa je razvidno iz slike 13.

◆ MOTIVATORJI

Slika 14: Motivatorji



(1-najmanj motivira, 5-najbolj motivira)

Vir: Lastna raziskava.

Da bi dobila čimbolj realno sliko o tem, kaj zaposlene motivira, sem v anketi navedla 14 motivatorjev. Za vsakega posebej so zaposleni ugotavljali, koliko jih motivira. Iz slike 14 je razvidno, da jih najbolj motivira zanimivost in pestrost dela, redna zaposlitev, samostojnost in odgovornost pri delu, priznanje za opravljeno delo in pridobivanje novega znanja in sposobnosti. Manj jih motivira možnost uporabe znanja in sposobnosti, novi izzivi, dobra ocena nadrejenih, dobri medsebojni odnosi in delo samo po sebi. Najmanj pa jih motivira status, ki ga nudi delovno mesto, višina plače, možnost napredovanja ter nova znanstva in prijateljstva.

6.4. PREDLAGANE REŠITVE IN MOŽNE IZBOLJŠAVE

Raziskava je potrdila mojo domnevo, da plača ni najpomembnejši motivator, saj je po pomembnosti pristala na 11. mestu od 14 možnih motivatorjev. Glede na to, da sem se v diplomskem delu osredotočila na mehke dejavnike motiviranja in tudi pokazala, zakaj so tako pomembni, se bom tudi pri predlogih za izboljšave osredotočila na mehke dejavnike.

Da bi vodja lahko motiviral svoje zaposlene, mora biti najprej on sam motiviran za delo. V nasprotnem primeru je vodja pri motivaciji lahko zelo neuspešen. Vsi zaposleni so si med seboj različni, zato ni enotnega motivatorja za vse zaposlene. Naloga vodje je, da spozna vsakega zaposlenega, na ta način bo lahko ugotovil, kaj ga motivira.

Vodja mora stremeti k temu, da bo zaposlenim pomagal prepoznavati njihove prednosti in sposobnosti ter jim omogočil delo, pri katerem bodo lahko izkoristili svoj potencial in pri tem uresničevali svoje poklicne in osebne ambicije. Stalno mora biti pozoren na delo, ki ga opravljajo njegovi zaposleni in skupaj z njimi mora redno ocenjevati, ali jim delo še vedno pomeni izziv ali pa je čas za spremembo, pač v skladu z njihovim osebnim razvojem in načrti za prihodnost.

Da bi vodje spodbudili notranjo motivacijo zaposlenih, je bistveno, da vse zaposlene seznanijo s poslanstvom in vizijo podjetja. Vsakemu zaposlenemu bi moralo biti jasno, kaj so cilji podjetja. Predlagam, da vodstvo vsako leto na novo obvesti zaposlene, kakšni so cilji podjetja in se prepriča, da zaposleni poznajo njegovo poslanstvo in vizijo. Glede na to, da zaposleni ne sodelujejo pri postavljanju ciljev, menim, da bi moralo vodstvo vključiti v ta proces tudi svoje zaposlene. Na ta način bi se zaposleni počutili pomembni in bi veliko raje vložili večji napor za uresničevanje organizacijskih ciljev.

Zaposleni so nezadovoljni s svojim statusom, ki ga imajo v zavodu. Nimajo priložnosti, da bi postali nekaj v zavodu. Zato predlagam vodstvu, da ceni delo vsakega zaposlenega in jim da priložnost, da lahko v celoti izkoristijo svoje potenciale. Glede na to, da je veliko zaposlenih mnenja, da bi bili sposobni opravljati bolj zahtevno delo, bi takim zaposlenim morali dati priložnost, da se izkažejo še na kakšnem bolj pomembnem področju. Vodstvo bi moralo večkrat poudariti, da delo vsakega zaposlenega pripomore k uspešnosti zavoda in da so samo skupaj lahko uspešni. S tem bi zaposlenim dali občutke, da so potrebni in cenjeni.

Večini zaposlenih se zdi zaposlitev v zavod varna. Bojan Erjavšek iz podjetja Biro Praxis meni, da varnost zaposlitve ne bi smela biti prevelika, saj to lahko negativno vpliva na motivacijo (Turk, 2003, str. 14).

Zaposleni trdijo, da njihovo mnenje v zavodu ne pomeni veliko. To je razlog, da zaposleni svoje ideje in možne predloge skrivajo. Na ta način vodstvo zatira ustvarjalnost zaposlenih. Predlagam, da se mnenja zaposlenih upošteva, predvsem pa, da se jim da vedeti, da so njihovi predlogi vedno dobrodošli.

Večina anketiranih meni, da je delo, ki ga opravljajo, monotono. To lahko negativno vpliva na spodbujanje notranje motivacije. Vodstvo bi moralo natančno preučiti, katera so monotona delovna mesta. Tistim, ki opravljajo tako delo, bi lahko omogočili, da bi občasno delali še kaj manj monotonega. Predvsem pa menim, da bi jim morali dati priložnost, da bi si sami delo

napravili bolj zanimivo in tako bi lahko v večji meri prišla do izraza njihova ustvarjalnost. Glede na to, da je večina mnenja, da je sposobna opravljati bolj zahtevno delo, bi morali dobiti zaposleni priložnost delati tudi kaj bolj zahtevnega. Na ta način krepimo njihovo zavest in zavedanje, da so sposobni opravljati bolj zahtevne naloge.

Zaposleni so s svojim neposredno nadrejenim zadovoljni. Nekaj jih meni, da njihov vodja ne loči meje med zasebnim in profesionalnim. Menim, da bi vodja moral ohraniti svojo profesionalnost, v nasprotnem primeru se lahko njegova kredibilnost zmanjša. Kar 30 % anketiranih svojemu vodji ne zaupa. Vsak vodja bi si moral pridobiti zaupanje svojih zaposlenih. To pa si pridobi z dejanji in ne le z besedami. Zato je zelo pomembno, da vodja naredi tisto, kar obljubi, in ne obljublja nečesa, česar ne more storiti.

Zadovoljstvo z informiranostjo v zavodu je nizko. Vodstvu predlagam, da redno obvešča zaposlene o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo. Pomembno je, da zaposleni dobijo informacije od vodstva in ne iz zunanjih virov. Na ta način preprečimo razne govorice. Prav tako bi moral biti vodja vedno na razpolago za pogovor s svojim podrejenim. Zaposlenim bi morali dati vedeti, da so jim na voljo in da jim ni vseeno zanje. V zavodu naj izdelajo svoj interni časopis, ki bi obveščal zaposlene o novostih; v njem naj bodo navedeni vizija in poslanstvo zavoda, predvsem pa njegovi cilji. Na ta način imajo zaposleni določene stvari stalno v zavesti. V zavodu dober delovni rezultat ni opažen in pohvale gredo vodjem zelo težko iz ust. Predlagam vodstvu, da naj bolj pozorno spremlja in opazuje napredek zaposlenih, predvsem pa naj vsako dobro dejanje pohvali. Načine, s katerimi lahko to naredi, pa sem opisala že v diplomskem delu. V zavodu še nimajo uvedenih letnih razgovorov. Z uvedbo letnih razgovorov bi lahko spoznali zaposlene, njihove želje, ideje, predvsem pa bi spoznali, kakšne ljudi imajo zaposlene.

Zaposlene v zavodu sproščajo neformalna druženja med delovnim časom, zato predlagam vodstvu, da naj spodbuja ta druženja. Na ta način lahko zaposleni svoje skrbi in težave podelijo z drugimi in se nato bolj zadovoljni in sproščeni vrnejo nazaj na delo.

Anketiranci niso zadovoljni s sistemom napredovanja, zato predlagam vodstvu, da naj jasno opredeli pogoje za napredovanje. Vsem zaposlenim mora biti jasno, kaj morajo storiti, da bodo imeli možnost za napredovanje. Sistem napredovanja mora biti pošten in na voljo vsem zaposlenim. Večina zaposlenih meni, da nimajo možnosti za napredovanje. To je značilnost režijskega dela zavoda, saj vsak zaposleni zaseda svoje delovno mesto. To je oddelek, kjer možnosti za napredovanje praktično ni. To možnost pa vsekakor imajo specialisti – zdravniki. Vodstvu predlagam, da pri iskanju novih kadrov najprej poišče kadre znotraj zavoda, šele nato naj da oglas zunaj zavoda. Zavod naj tudi poskrbi, da zaposleni dobijo ustrezno izobrazbo za morebitno novo delovno mesto. Vodstvo naj poskrbi tudi za razvoj zaposlenih, da bodo lahko v vsakem trenutku sposobni za nove delovne naloge.

Kar 35 % anketiranih je na delovnem mestu preobremenjenih. Vodstvo bi moralo spodbujati zaposlene k udeleževanju pri športnih aktivnostih, saj jim zavod to omogoča. Priporočam, da organizirajo skupne izlete, zabave, kjer bi se zaposleni lahko sprostiti. Menim, da vsakršna zabava ali izlet lahko deluje sproščujoče. Na ta način lahko zaposleni pozabijo na svojo preobremenjenost in zmanjšajo količino stresa v svojem življenju. Glede na to, da je to zdravstveni zavod, priporočam, da vodstvo poskrbi za ustrezno literaturo o preprečevanju stresa. Ta literatura naj bo dostopna vsakemu zaposlenemu. Z ustrezno literaturo se zaposleni lahko seznanijo o tem, kaj so dejavniki stresa in kako jih zmanjševati. Kljub navedenim rešitvam menim, da zaposleni ne bodo manj obremenjeni (glede na naravo dela), lahko pa se naučijo, kako lažje in manj stresno prenašati stresne dogodke. Druge možne rešitve so že opisane v tem diplomskem delu.

Zaposleni v zavodu niso nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela. To povzroča njihovo nezadovoljstvo. Prav tako kriteriji za ugotavljanje uspešnosti niso popolnoma jasni. Predlagam, da vodstvo uvede sistem za ugotavljanje uspešnosti in natančno seznanijo zaposlene s kriteriji za ugotavljanje uspešnosti.

Menim, da ima zavod dolgoročno gledano še veliko možnosti in priložnosti za spodbuditev notranje motivacije zaposlenih. Predvsem pa je pomembno, da gleda na vsakega zaposlenega kot na zaposlenega in kot človeka.

Tudi zaposleni so tisti, ki lahko prispevajo k izboljšanju situacije v podjetju, predvsem pa lahko sami veliko vplivajo na svojo stopnjo motiviranosti. Glede na to, da so ljudje že po naravi motivirani, sklepam, da v veliki meri sami vplivajo na svoj način delovanja. Zelo pomembno se mi zdi, da vsak zaposleni sprejme svoje delo in se sprijazni s tem, da je potrebno delati. Znani pregovor pravi: »Brez dela ni jela.« Na svetu skorajda ni človeka, ki mu ne bi bilo potrebno delati. Prej ko se človek sprijazni s tem, lažje mu bo. Znanci in prijatelji, ki me obkrožajo, mi velikokrat potožijo, kako nesrečni so, ker morajo delati. Mnogo izmed njih si srčno želi čim prej upokojiti. Najbolj absurdno pa se mi zdi, da imajo to željo že mladi ljudje. Menim, da tako razmišljanje ne pripomore k povečanju samomotivacije. Vsak posameznik bi moral sam pri sebi razčistiti, kaj si želi početi v življenju, kaj je tisto, kar ga veseli in bi rad delal do konca življenja. Na ta način bo lažje izrazil svoje želje in postal bolj samozavesten. Vodja ni dolžan svojim zaposlenim postavljati kariernih ciljev. Zaposleni morajo sami izkazati voljo in željo po spremembi, šele takrat lahko pričakujejo, da se bo kaj spremenilo.

Zaposleni so tisti, ki se morajo boriti zase in za svoje pravice. Nihče ne bo tega naredil namesto njih. Dostikrat opažam, da zaposleni ne povedo svojega mnenja. Jezo in neizrečene besede držijo v sebi, na ta način pa rušijo svoj odnos z vodjem. Zato prihaja do konfliktov in zamer. Prav tako menim, da morajo tudi zaposleni izkazovati spoštovanje do svojih nadrejenih

in ne le obratno. Menim, da lahko s skupnimi močmi tako zaposleni kot tudi nadrejeni ustvarijo prijetno in človeku prijazno delovno okolje.

7. SKLEP

Peter Drucker, začetnik sodobnega menedžmenta, je še nedavno dejal, da mnoge organizacije rutinsko prisegajo na aktivno premoženje (Gruban, 2002, str. 80). Mnogo manj jih v to verjame, še manj jih v tem smislu deluje. Drži pa, da še tako dobre poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdahnejo življenja zaposleni, edini, ki so aktivno premoženje podjetij. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so tisti, zaradi katerih je razlika med uspehom in neuspehom, med odličnostjo in povprečnostjo (Gruban, 2002, str. 80).

Večjo konkurenčnost in uspeh podjetja je mogoče zagotoviti le z ustreznim znanjem in motiviranostjo zaposlenih. Zato sem se tudi odločila pisati ravno o tej temi.

Pri zaposlenih bi morali doseči, da bi delo želeli opraviti, ne pa da imajo občutek, da ga morajo opraviti. To pa ne moremo doseči samo s finančnim motiviranjem. Mehki oziroma nefinančni dejavniki so tisti, ki lahko spodbudijo notranjo motivacijo zaposlenih.

Vsakdo hrepeni po tem, da dobi priznanje za svoje delo, da je njegovo delo cenjeno, da ga vodja spoštuje. V podjetju si želi biti nekdo in imeti občutek, da pripomore k uresničevanju organizacijskih ciljev. Če ponazorim s primerom iz realnega življenja. Gospa srednjih let je bila videti resnično zadovoljna, ko je dobila povišico za dobro opravljeno delo. Svoji prijateljici pa je potožila: "Vsake toliko časa ti vodstvo da povišico ali materialno nagrado, ampak v resnici jim sploh ni mar. Edino, kar želijo od nas je, da delamo, delamo, delamo. Vodjem ni mar za nas in nas ne cenijo." Primer jasno pokaže, da denar ni vse. Zato je naloga vodij, da poskrbijo za tako okolje, v katerem se bodo zaposleni dobro počutili in imeli priložnost izkoristiti vse svoje potenciale.

Trije glavni koraki v procesu motivacije sodelavcev so:

- Vodje naj pomagajo sodelavcem pridobiti samozavest, da so sposobni opravljati svoje delo.
- S svojim pristopom, poštenostjo in osebnim zgledom naj vzdržujejo zaupanje sodelavcev in naj vedno znova dokazujejo, da so vredni njihovega zaupanja.
- Kolikor je v njihovi moči, naj vodje poskrbijo, da bodo s poštenim priznanjem in pohvalo zaradi doseženih rezultatov zaposleni našli zadovoljstvo v svojem delu. Po drugi strani je pomembna tudi konstruktivna in utemeljena kritika.

Empirični del raziskave je potrdil mojo domnevo, da plača pri zaposlenih v javnem zavodu ni glavni motivator. Bolj kot plača jih motivira zanimivost in pestrost dela, varna zaposlitev, samostojnost in odgovornost pri delu ter priznanje za opravljeno delo. Z raziskavo sem ugotavljala tudi, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih pri delu, in ugotovila, da so najmanj zadovoljni s plačo in z možnostmi za napredovanja, kar sem tudi pričakovala. Najbolj pa so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, z možnostmi za izobraževanje in delovnimi pogoji. Z raziskavo sem ugotovila, da so zaposleni v zavodu relativno motivirani, vendar pa ima vodstvo na voljo še mnogo neizkoriščenih možnosti za povečanje motiviranosti svojih zaposlenih.

Gledano na splošno, je zelo zaskrbljujoč podatek, da kar dve tretjini vodij ne pozna strategij za ravnanje z ljudmi. Znani so primeri, ko uspešni sodelavci napredujejo v vodje, a se razvoju njihovih sposobnosti motiviranja posveti premalo pozornosti. Ta spretnost pa žal ni vsem prirojena, zato vodja, ki ni posvečen v skrivnosti motiviranja sodelavcev oziroma se tega ne zaveda dovolj, lahko zagreši usodne napake. Ta problem podajam kot možnost nadaljnega raziskovanja z upanjem, da bi se ta problematika čim prej rešila.

8. LITERATURA

1. Bajuk Irena: Žetoni za pohvalo. Kariera, Ljubljana, 11 (1998), str. 44-45.
2. Brezigar Sara: Spletni priročnik: Zakaj je upravljanje s človeškimi viri ključ do uspešnega podjetja?
[URL: <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokumenti.asp?id=38>], 22.01.2003.
3. Čepin Zdenka: Moč, ljubezen, zabava in svoboda. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 8, (2002), str. 27.
4. Geary Gault Gloria: How to motivate employees to do what you want them to do. Ward's Dealer Business, 01.10.2000, str. 1.
5. Gečav Helena: Potrebe po izobraževanju naraščajo, pa tudi zanimanje. Poslovne finance, Ljubljana, 07.01.2003, str. 13.
6. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2001. 351 str.
7. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1997. 360 str.
8. Gruban Brane: Interno komuniciranje: Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 8, 2002, str. 80-82.
9. Hansen Victor Mark, Batten Joe: Mojster motiviranja. Bled : Vernar consulting, 1998. 115 str.
10. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
11. Keenan Kate: Nasveti za poslovno uspešne. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996a. 64 str.
12. Kragelj Radovan: Motiviranje sodelavcev.
[URL: http://www.kadrovanje.com/motiviranje_sodelavcev.php], 18.06.2003.

13. Lipičnik Bogdan: Vsak človek ima probleme- le skupaj imamo rešitev. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991. 152 str.
14. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
15. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
16. Lipičnik Bogdan: O motivaciji pri delu si velikokrat postavljamo napačna vprašanja. Poslovne finance, Ljubljana, 14.04.2003.
17. Logar Anže. Lastnosti učinkovitega vodje. Kariera, Ljubljana, 22 (1999), str. 12.
18. Logar Anže: Misija: Nemogoče?. Kariera, Ljubljana, 19 (1999), str. 54-55.
19. Marcon Petra: Stres na delovnem mestu: Preden pregori žarnica. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 28, 1998, str. 38-39.
20. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana : Založba Ikra, 1994. 158 str.
21. Mazi Nina: Uspešni menedžerji o motivaciji. Delo, Ljubljana, 30.04.2002, str. 15.
22. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor : Založba obzorja Maribor, 1995. 511 str.
23. Možina Stane, et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002, 431 str.
24. Peršak Boris: Šef ali vodja. E-mesečnik Koraki do uspeha.
[URL: <http://www.osebna-rast.com/mesečnik/17.htm>], 24.03.2003.
25. Pervanje Milena: Motivacija je lahko tudi zastoj. Poslovne finance, Ljubljana, 21.04.2003, str. 15.
26. Rozman Rudi, et al.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 311 str.
27. Spitzer R. Dean: Supermotivation. Newyork : Amacom, 1995. 211 str.
28. Stanković Tanja: Izgorevanje na delovnem mestu. Preobremenjenost, pomanjkanje nadzora in nezadostno nagrajevanje. Delo, Ljubljana, 16.04.2002, str. 15.
29. Stanković Tanja: Denar pomaga, da zaspimo, nas pa ne spodbudi, da bi vstali iz postelje. Delo, Ljubljana, 08.04.2003, str. 15.
30. Šmuc Sonja: Motiviranost na ukaz. Kariera, Ljubljana, 22 (1999), str. 1.
31. Toporišič Jože: Slovenski pravopis. Ljubljana : Založba ZRC, 2003. 1805 str.
32. Toure Karidia: Moč čustvene inteligence. Kariera, Ljubljana, 35 (1999), str. 19.
33. Turk Dunja: Za odnose med sodelavci je odgovoren vodja. Poslovne finance, Ljubljana, 07.01.2003, str. 14.
34. Turk Dunja: Čustvena inteligentnost določa slog vodenja. Poslovne finance, Ljubljana, 13.03.2003, str. 15.
35. Turk Dunja: Zadovoljstvo zaposlenih in njihova pripadnost podjetju sta lani upadla. Poslovne finance, Ljubljana, 14.01.2003, str. 14.
36. Vikesland Gary: Motivating the Survivors of a Downsizing.
[URL: <http://www.employer-employee.com/april2001tips.html>], 20.01.2003.
37. Vikesland Gary: Just-In-Time Employee Motivation.
[URL: <http://www.employer-employee.com/december2000tips.html>], 20.01.2003.

38. Vikesland Gary: Use the Performance Review to Motivate Employees.
[URL: <http://www.employer-employee.com/performance-review.html>], 20.01.2003.
39. Vikesland Gary: Employee Burnout.
[URL: <http://www.employer-employee.com/Burnout.html>], 20.01.2003.
40. Volčič Nace: Prava motivacija izhaja iz ljudi samih. Poslovne finance, Ljubljana, 25.02.2003, str. 2.
41. Volk Linda: Z izobraževanjem do večje motiviranosti delavcev. Delo, Ljubljana, 15.10.2002, str. 19.
42. Volk Linda: Najboljše prakse ravnanja z ljudmi: Devet ključnih korakov. Delo, Ljubljana, 15.05.2002, str. 17.
43. Volk Linda: Srečanje z nadrejenimi naj ne bo le administrativna navlaka. Delo, Ljubljana, 31.12.2002, str. 15.
44. Volk Linda: Interno komuniciranje: Proti izmišljotini se lahko bojuješ le, če poznaš resnico. Delo, Ljubljana, 05.11.2002, str. 16.
45. Vroom H. Victor et al.: Manage People, Not Personnel. Boston : Harvard Business Review, 1990.267 str.
46. Vuković Vesna: Vodja kot animator in svetovalec. Poslovne finance, Ljubljana, 03.12.2002, str. 19.
47. Vuković Vesna: V krizi mora vodstvo izdatno komunicirati z zaposlenimi. Poslovne finance, Ljubljana, 03.04.2003, str. 15.
48. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

9. VIRI

1. Collins Cobuild: English dictionary. London : HarperCollins Publishers Ltd., 1995. 1951 str.
2. Komac-Škerlj: Angleško-slovenski in slovensko angleški slovar, 9.izdaja. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1989. 787 str.
3. Interna gradiva zavoda:
 - Poslovno poročilo za leto 2001 in 2002 zavoda,
 - Splošni akti zavoda,
 - Zbirka predpisov in pravnih podlag za urejanje delovnih razmerij.
4. How to Give Worthwhile and Effective Praise. [URL: <http://www.employer-employee.com/praise.html>], 20.01.2003.
5. Zapiski predavanj pri predmetu Osnove vodenja.
6. Organizacijska klima v Sloveniji: Poročilo za leto 2001. [URL: <http://www.biro-praxis.si/Siok/601.htm>], 22.01.2003.

PRILOGE

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

ANKETA O ORGANIZACIJSKI KLIMI, ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH IN O DEJAVNIKIH MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V ZAVODU

Moje ime je Tanja Kutnar in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani (oddelek za trženje). Prosim vas za sodelovanje v kratki anketi, ki mi bo pomagala napisati zanimivo, s podatki podkrepljeno in strokovno kakovostno diplomsko delo. Podatki bodo anonimni in uporabljeni izključno za potrebe raziskave.

1. Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri vsaki trditvi obkrožite eno številko glede na lestvico.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se ne strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
1. Seznanjen/a sem s politiko in cilji organizacije.				1 2 3 4 5
2. Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.				1 2 3 4 5
3. Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in kot osebo.				1 2 3 4 5
4. Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti.				1 2 3 4 5
5. Vodja ceni moje pozitivne lastnosti.				1 2 3 4 5
6. Moj vodja loči mejo med zasebnim in profesionalnim.				1 2 3 4 5
7. V podjetju se počutim sproščen/a.				1 2 3 4 5
8. Delovni pogoji (oprema, del.sredstva, del.prostori) so dobri.				1 2 3 4 5
9. Organizacija mi omogoča usklajevanje dela in družine.				1 2 3 4 5
10. Med vodstvom in podrejenimi je premalo komunikacije.				1 2 3 4 5
11. Pri komunikaciji s svojim vodjem sem nesproščen/a.				1 2 3 4 5
12. Moje mnenje v organizaciji ne pomeni veliko.				1 2 3 4 5
13. Vodja govori eno, dela pa drugo.				1 2 3 4 5
14. Vedno sem pravočasno informiran/a o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.				1 2 3 4 5
15. Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.				1 2 3 4 5
16. Moj vodja bi moral več poslušati kot govoriti.				1 2 3 4 5
17. Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah				1 2 3 4 5
18. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.				1 2 3 4 5
19. Konflikte vedno rešimo s konsenzom.				1 2 3 4 5
20. Odnosi med sodelavci in nadrejenimi so dobri.				1 2 3 4 5
21. Odnosi med zaposlenimi so slabi.				1 2 3 4 5
22. Imam možnost za strokovni, delovni in osebnostni razvoj.				1 2 3 4 5
23. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti napredovanja.				1 2 3 4 5
24. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so znani.				1 2 3 4 5
25. Pri nas se izobražujejo samo višji kadri, nižji kadri pa redko.				1 2 3 4 5
26. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo.				1 2 3 4 5
27. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.				1 2 3 4 5
28. Moja plača je primerna prispevku, ki ga vlagam v delo.				1 2 3 4 5
29. Ljudje so nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela.				1 2 3 4 5
30. Sistem za upravljanje karier je slab.				1 2 3 4 5
31. Na delovnem mestu sem preobremenjen/a in pod stresom.				1 2 3 4 5
32. Moje delo je monotono.				1 2 3 4 5
33. Neformalna druženja s sodelavci med delovnim časom me sproščajo.				1 2 3 4 5
34. Zaposlitev v organizaciji se mi zdi varna oziroma zagotovljena.				1 2 3 4 5
35. Imam premalo nadzora nad svojim delom.				1 2 3 4 5
36. Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.				1 2 3 4 5
37. V podjetju imam priložnost biti nekaj.				1 2 3 4 5
38. Nimam možnosti za napredovanje.				1 2 3 4 5

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se ne strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
39. Moje delo je pomembno.				1 2 3 4 5
40. Sposoben/na sem opravljati bolj zahtevno delo od trenutnega.				1 2 3 4 5
41. Moje trenutno delovno mesto me popolnoma zadovoljuje.				1 2 3 4 5
42. Rad/a hodim v službo.				1 2 3 4 5
43. Upam si odkrito povedati svoje mnenje.				1 2 3 4 5
44. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.				1 2 3 4 5
45. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.				1 2 3 4 5
46. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.				1 2 3 4 5
47. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.				1 2 3 4 5
48. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.				1 2 3 4 5
49. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.				1 2 3 4 5
50. Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje.				1 2 3 4 5
51. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.				1 2 3 4 5
52. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.				1 2 3 4 5
53. Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.				1 2 3 4 5
54. Svojemu nadrejenemu ne zaupam.				1 2 3 4 5
55. Pripravljen/a sem dati vse od sebe za uresničevanje poslovnih ciljev.				1 2 3 4 5

2. Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1 Zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen			
ZADOVOLJSTVO...		Stopnja zadovoljstva					
1. z delom	1	2	3	4	5
2. z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
3. s sodelavci	1	2	3	4	5
4. z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
5. z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
6. s plačo	1	2	3	4	5
7. s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
8. z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
9. z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
10. s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
11. z možnostjo sodelovanja pri odločanju	1	2	3	4	5

3. Kaj vas motivira na delovnem mestu? Označite naslednje motivatorje po pomembnosti s števili od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da vas najmanj motivira, 5 pa pomeni, da vas najbolj motivira.

1. Dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
2. Možnost uporabe znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5
3. Samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
4. Zanimivost in pestrost dela	1	2	3	4	5
5. Pridobivanje novega znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5
6. Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
7. Višina plače	1	2	3	4	5
8. Redna zaposlitev	1	2	3	4	5
9. Nova znanstva in prijateljstva	1	2	3	4	5
10. Dobra ocena nadrejenih	1	2	3	4	5
11. Delo samo po sebi	1	2	3	4	5
12. Status, ki ga nudi delovno mesto	1	2	3	4	5
13. Novi izzivi	1	2	3	4	5
14. Priznanje za opravljeno delo	1	2	3	4	5
15. Drugo:	1	2	3	4	5

* Pod točko 15 vpišite in ocenite sami, če vas motivira še kaj drugega.

4. Demografski podatki: Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

Spol: 1 - moški
2 - ženska

Starost: a) do 25
b) od 26 do 35
c) od 36 do 45
d) od 46 do 55
e) 56 in več

Stopnja izobrazbe: 1 – srednja šola ali manj
2 – višja šola
3 – visoka šola ali več

Ali ste vodja: 1 - da
2 - ne

ZA SODELOVANJE V ANKETI SE VAM NAJLEPŠE ZAHVALJUJEM!

PRILOGA 2: ANALIZA VPRAŠALNIKA

Tabela 1: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja

Trditev	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Modus	St.odk.
	1	2	3	4	5			
Seznanjen/a sem s politiko in cilji organizacije.	12,50	10,00	25,00	35,00	17,50	3,35	4,00	1,25
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	17,50	25,00	35,00	22,50	0,00	2,62	3,00	1,03
Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje.	2,50	15,00	47,50	35,00	0,00	3,15	3,00	0,77

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 2: Pripadnost organizaciji

Trditev	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Modus	St.odk.
	1	2	3	4	5			
Pripravljen/a sem dati vse od sebe za uresničevanje poslovnih ciljev.	0,00	5,00	15,00	42,50	37,50	4,12	4,00	0,85
Rad/a hodim v službo.	7,50	7,50	15,00	50,00	20,00	3,67	4,00	1,12
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	5,00	27,50	45,00	17,50	5,00	2,90	3,00	0,93
Moje mnenje v organizaciji ne pomeni veliko.	2,50	15,00	35,00	22,50	25,00	3,50	3,00	1,11
Zaposlitev v organizaciji se mi zdi varna oziroma zagotovljena.	0,00	2,50	15,00	42,50	40,00	4,20	4,00	0,79
V podjetju imam priložnost biti nekaj.	15,00	17,50	47,50	20,00	0,00	2,72	3,00	0,96
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	0,00	5,00	20,00	45,00	30,00	4,00	4,00	0,85

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 3: Lastnosti dela

Trditev	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Modus	St.odk.
	1	2	3	4	5			
Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.	0,00	2,50	12,50	32,50	52,50	4,35	5,00	0,80
Moje delo je monotono.	50,00	17,50	10,00	15,00	7,50	2,12	1,00	1,38
Imam premalo nadzora nad svojim delom.	47,50	32,50	7,50	12,50	0,00	1,85	1,00	1,03
Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.	7,50	10,00	40,00	40,00	2,50	3,20	3,00	0,95
Moje delo je pomembno.	2,50	2,50	20,00	40,00	35,00	4,02	4,00	0,95
Sposoben/na sem opravljati bolj zahtevno delo od trenutnega.	0,00	5,00	17,50	57,50	20,00	3,92	4,00	0,76
Moje trenutno delovno mesto me popolnoma zadovoljuje.	2,50	7,50	37,50	42,50	10,00	3,50	4,00	0,88
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	5,00	5,00	20,00	45,00	25,00	3,80	4,00	1,04
Delovni pogoji (oprema, del.sredstva, del.prostori) so dobri.	2,50	7,50	20,00	45,00	25,00	3,80	4,00	0,98
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	0,00	5,00	37,50	52,50	5,00	3,57	4,00	0,67

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 4: Vodenje

Trditev	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Modus	St.odk.
	1	2	3	4	5			
Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in kot osebo.	2,50	0,00	17,50	55,00	25,00	4,00	4,00	0,83
Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti.	0,00	10,00	7,50	55,00	27,50	4,00	4,00	0,88
Vodja ceni moje pozitivne lastnosti.	2,50	5,00	15,00	62,50	15,00	3,82	4,00	0,84
Moj vodja loči mejo med zasebnim in profesionalnim.	1,00	7,50	10,00	45,00	27,50	3,72	4,00	1,24
Svojemu nadrejenemu ne zaupam.	40,00	20,00	10,00	25,00	5,00	2,35	1,00	1,37

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 5: Komunikacija

Trditev	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Modus	St.odk.
	1	2	3	4	5			
Med vodstvom in podrejenimi je premalo komunikacije.	0,00	30,00	22,50	35,00	12,50	3,30	4,00	1,04
Pri komunikaciji s svojim vodjem sem nesproščen/a.	15,00	32,50	27,50	17,50	7,50	2,70	2,00	1,16
Vodja govori eno, dela pa drugo.	52,50	20,00	12,50	10,00	5,00	1,95	1,00	1,24
Vedno sem pravočasno informiran/a o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	2,50	15,00	35,00	35,00	12,50	3,37	3,40	0,98
Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.	2,50	17,50	32,50	40,00	7,50	3,32	4,00	0,94
Moj vodja bi moral več poslušati kot govoriti.	17,50	15,00	45,00	15,00	7,50	2,80	3,00	1,14
Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah	7,50	32,50	25,00	30,00	5,00	2,92	2,00	1,07
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	20,00	20,00	37,50	17,50	5,00	2,67	3,00	1,14
Upam si odkrito povedati svoje mnenje.	7,50	10,00	22,50	40,00	20,00	3,55	4,00	1,15
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	0,00	17,50	32,50	35,00	15,00	3,47	4,00	0,96
Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.	12,50	30,00	35,00	20,00	2,50	2,70	3,00	1,02

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 6: Notranji odnosi

Trditev	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Modus	St.odk.
	1	2	3	4	5			
Konflikte vedno rešimo s konsenzom.	0,00	10,00	42,50	32,50	15,00	3,52	3,00	0,88
Odnosi med sodelavci in nadrejenimi so dobri.	2,50	7,50	30,00	50,00	10,00	3,57	4,00	0,87
Odnosi med zaposlenimi so slabi.	15,00	50,00	27,50	7,50	0,00	2,27	2,00	0,82
Neformalna druženja s sodelavci med delovnim časom me sproščajo.	5,00	2,50	7,50	50,00	35,00	4,07	4,00	0,10
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	2,50	15,00	32,50	45,00	5,00	3,35	4,00	0,89

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 7: Razvoj kadrov

Trditev	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Modus	St.odk.
	1	2	3	4	5			
Imam možnost za strokovni, delovni in osebni razvoj.	2,50	10,00	20,00	45,00	22,50	3,75	4,00	1,01
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti napredovanja.	15,00	15,00	22,50	27,50	20,00	3,20	4,00	1,35
Pri nas se izobražujejo samo višji kadri, nižji kadri pa redko.	40,00	27,50	15,00	12,50	5,00	2,15	1,00	1,23
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo.	5,00	7,50	22,50	37,50	27,50	3,75	4,00	1,10
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	17,50	32,50	35,00	12,50	2,50	2,50	3,00	1,01
Sistem za upravljanje karier je slab.	2,50	22,50	47,50	20,00	7,50	3,07	3,00	0,92
Nimam možnosti za napredovanje.	17,50	37,50	30,00	10,00	5,00	2,47	2,00	1,06

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 8: Skrb za zdravje

Trditev	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Modus	St.odk.
	1	2	3	4	5			
V podjetju se počutim sproščen/a.	2,50	12,50	20,00	52,50	12,50	3,60	4,00	0,95
Organizacija mi omogoča usklajevanje dela in družine.	0,00	0,00	20,00	42,50	37,50	4,17	4,00	0,75
Na delovnem mestu sem preobremenjen/a in pod stresom.	17,50	25,00	22,50	22,50	12,50	2,87	2,00	1,30

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 9: Plača in nagrajevanje

Trditev	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Modus	St.odk.
	1	2	3	4	5			
Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so znani.	10,00	15,00	42,50	22,50	10,00	3,07	3,00	1,09
Moja plača je primerna prispevku, ki ga vlagam v delo.	10,00	17,50	42,50	30,00	0,00	2,92	3,00	0,94
Ljudje so nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela.	17,50	22,50	35,00	20,00	5,00	2,72	3,00	1,13
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	15,00	22,50	42,50	17,50	2,50	2,70	3,00	1,02

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 10: Vidiki zadovoljstva

	Izraženo v %					M	Modus	St.odk.
	1	2	3	4	5			
Zadovoljstvo z delom	0,00	0,00	27,50	62,50	10,00	3,82	4,00	0,59
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	0,00	5,00	17,45	72,50	5,00	3,77	4,00	0,62
Zadovoljstvo s sodelavci	0,00	7,50	20,00	50,00	22,50	3,87	4,00	0,85
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	2,50	2,50	17,50	62,50	15,00	3,85	4,00	0,80
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	7,50	12,50	45,00	32,50	2,50	3,10	3,00	0,93
Zadovoljstvo s plačo	2,50	22,50	60,00	15,00	0,00	2,87	3,00	0,69
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	0,00	5,00	37,50	57,50	0,00	3,52	4,00	0,60
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji(oprema, prostori)	5,00	0,00	25,00	42,50	27,50	3,87	4,00	0,99
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	2,50	7,50	17,50	37,50	35,00	3,95	4,00	1,04
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	0,00	0,00	12,50	45,00	42,50	4,30	4,00	0,69
Zadovoljstvo z možnostjo sodelovanja pri odločanju	2,50	12,50	47,50	35,00	2,50	3,22	3,00	0,80

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 11: Motivatorji

	Izraženo v %					M	Modus	St.odk.
	1	2	3	4	5			
Dobri medsebojni odnosi	0,00	0,00	25,00	60,00	15,00	3,90	4,00	0,63
Možnost uporabe znanja in sposobnosti	2,50	0,00	17,50	60,00	20,00	3,95	4,00	0,78
Samostojnost in odgovornost pri delu	2,50	0,00	17,50	47,50	32,50	4,07	4,00	0,86
Zanimivost in pestrost dela	2,50	2,50	12,50	42,50	40,00	4,15	4,00	0,92
Pridobivanje novega znanja in sposobnosti	2,50	0,00	22,50	45,00	30,00	4,00	4,00	0,88
Možnost napredovanja	5,00	10,00	35,00	35,00	15,00	3,45	3,40	1,04
Višina plače	7,50	7,50	30,00	30,00	25,00	3,57	3,40	1,17
Redna zaposlitev	2,50	2,50	12,50	45,00	37,50	4,12	4,00	0,91
Poznanstva in prijateljstva	0,00	12,50	52,50	32,50	2,50	3,25	3,00	0,71
Dobra ocena nadrejenih	2,50	0,00	20,00	57,50	20,00	3,92	4,00	0,80
Delo samo po sebi	2,05	10,00	22,50	45,00	20,00	3,70	4,00	0,99
Status, ki ga nudi delovno mesto	2,50	7,50	32,50	42,50	15,00	3,60	4,00	0,93
Novi izzivi	0,00	5,00	27,50	35,00	32,50	3,95	4,00	0,90
Priznanje za opravljeno delo	0,00	5,00	17,50	47,50	30,00	4,02	4,00	0,83

Vir: Lastna raziskava.