

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
MOTIVACIJA IN PRIPADNOST ZAPOSLENIH V OTIS LIFT D.O.O.**

JANA STRGAR

IZJAVA

Študentka Jana Strgar, izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim objavo zaključne strokovne naloge na spletnih straneh fakultete.

V Ljubljani dne, 4.12.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. MOTIVACIJA ZA DELO	2
1.1. SPLOŠNA OPREDELITEV POJMA	2
1.2. ZADOVOLJENI OZ. NEZADOVOLJENI MOTIVI	2
1.2.1. PRIMARNI MOTIVI	2
1.2.2. SEKUNDARNI MOTIVI	3
1.3. DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO	3
1.3.1. RAZLIKE MED POSAMEZNIKI.	3
1.3.2. LASTNOSTI DELA.	3
1.3.3. ORGANIZACIJSKA PRAKSA.	3
1.4. MOTIVACIJSKE TEORIJE	4
1.4.1. TEORIJA MOTIVACIJE PO MASLOWU	5
1.4.2. LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	5
1.4.3. VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	6
1.4.4. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA	6
1.4.5. HACKMAN – OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA	6
1.4.6. PROBLEMSKO-MOTIVACIJSKA TEORIJA	7
1.5. MOTIVACIJSKI MODELI	7
1.5.1. PRIČAKOVANJE	7
1.5.2. ENAKOST	7
1.5.3. PRAVIČNOST	7
1.6. POMEN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH OZ. UNIČENJE MOTIVACIJE Z NESPRETNIM VODENJEM	8
2. PRIPADNOST ORGANIZACIJI	8
2.1. SPLOŠNA OPREDELITEV POJMA	8
2.2. MODELI ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI	9
2.2.1. TRIKOMPONENTNI MODEL	9
2.2.2. O' REILLYEV MODEL PRIPADNOSTI.	10
2.2.3. SOCIO – TEHNIČNI MODEL RAZVOJA VISOKE ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI.	10
2.3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PRIPADNOST DOLOČENI ORGANIZACIJI	10
2.3.1. VARNOST ZAPOSLOTITVE.	11
2.3.2. STOPNJA BREZPOSELNOSTI	11
2.3.3. ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIMI NALOGAMI.	11
2.3.4. SKLADNOST INTERESOV VODSTVA IN ZAPOSLENIH.	11
2.3.5. ZAUPANJE V VODILNE	11
2.3.6. AKTIVNOSTI (KI JIH ORGANIZIRA PODJETJE) IZVEN DELOVNEGA ČASA.	11
2.4. POMEN PRIPADNOSTI	11
3. PREDSTAVITEV PREUČEVANE ORGANIZACIJE	12
4. REZULTATI EMPIRIČNEGA RAZISKOVANJA	15
4.1. OPIS PROCESA RAZISKAVE	15
4.2. DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI V PREUČEVANI ORGANIZACIJI	15

4.3.	STOPNJA MOTIVIRANOSTI V PREUČEVANI ORGANIZACIJI	15
4.4.	STOPNJA PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH V PREUČEVANI ORGANIZACIJI	22
4.5	NAPOTKI VODILNIM V PREUČEVANI ORGANIZACIJI	25

SKLEP	26
--------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	27
---------------------------	-----------

KAZALO SLIK

SLIKA 1: TEORIJA MASLOWA GLEDE HIERARHIJE POTREB	5
SLIKA 2: LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	5
SLIKA 3: HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA	6
SLIKA 4: HACKMAN – OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA	7
SLIKA 5: ORGANIGRAM SKTRUKTURE DELA V OTIS LIFT D.O.O.	12
SLIKA 6: ČISTI PRIHODKI V PRODAJI V PREUČEVANI ORGANIZACIJI	13
SLIKA 7: PRODAJA NOVE OPREME V SLOVENIJI RAZDELJENA PO REGIJAH	14
SLIKA 8: OSEBNI DOHODEK	16
SLIKA 9: MOŽNOST UPORABE KOMPETENC IN ZNANJA PRI DELU	16
SLIKA 10: MOŽNOST NAPREDOVANJA	17
SLIKA 11: SODELOVANJE ZAPOSLENIH PRI ODLOČANJU	18
SLIKA 12: USTREZNO VODENJE	18
SLIKA 13: NAGRADE IN POHVALE ZA USPEŠNO OPRAVLJENE DELOVNE NALOGE	19
SLIKA 14: USTREZNE POLITIKE V ORGANIZACIJI	19
SLIKA 15: MEDSEBOJNI ODNOSI IN KOMUNIKACIJA	20
SLIKA 16: ZBIRKA PONUJENIH NAGRAD	22
SLIKA 17: STOPNJA ČUSTVENE OZ. EMOTIVNE PRIPADNOSTI	23
SLIKA 18: STOPNJA TEMPORALNE OZ. KALKULATIVEN PRIPADNOSTI	23
SLIKA 19: STOPNJA NORMATIVNE PRIPADNOSTI	24

KAZALO TABEL

TABELA 1: ZBIRKA DEFINICIJ POJMA PRIPADNOSTI	9
TABELA 2: ZBIRKA DEJAVNIKOV, KI MOTIVIRAJO ZAPOSLENE ZA OPRAVLJANJE DELOVNIH NALOG	21

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

UVOD

Že v ranem otroštvu se prvič soočimo s procesom motiviranja. Vlogo vodilnih prevzamejo starši, ki so zadolženi za postavitev realnih ciljev. Na poti k njihovi izpolnitvi nas spodbujajo z različnimi koristnimi napotki in s preizkušenimi praksami, obenem pa nam po svojih najboljših močeh nudijo vsa potrebna orodja in prijetno delovno vzdušje. Po sleherni opravljeni nalogi smo deležni povratne informacije o svoji uspešnosti. Skupaj s procesom motivacije pa se v nas samih razvije občutek psihološke pripadnosti. Čez desetletja se z enakima procesoma ponovno soočimo na delovnem mestu, le da v tem primeru vlogo starša prevzame šef organizacije. Dejstvo je, da podjetja v Sloveniji občutno premalo časa namenijo dejavnikom, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog. S takim ravnanjem posledično onemogočajo razvoj pripadnosti zaposlenih določeni organizaciji.

Ob vstopu v svojo prvo službo se nam res ni potrebno bati, da bi nam primanjkovalo motivacije, saj nam vsaka delovna naloga predstavlja izziv. Doseženi dobri rezultati pa nas še dodatno motivirajo. Z leti se razvoj sposobnosti umiri, stopnji motivacije in pripadnosti pa začneta upadati. Ravno ta problem me je navdihnil za izbor obravnavane tematike v svoji zaključni nalogi.

Predmet preučevanja v strokovni nalogi sta torej proces motiviranja in pripadnosti zaposlenih. Omenjena procesa sta odločilna za doseganje učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

Temeljni cilj strokovne naloge je preko empirične raziskave ugotoviti stopnjo motiviranosti zaposlenih in njihovo pripadnost organizaciji OTIS Lift d.o.o. in sicer s pomočjo dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo in pripadnost zaposlenih. Dognati, ali je osebni dohodek res glavni dejavnik, ki vpliva na stopnjo motivacije za opravljanje delovnih nalog in ali motivacija z zdrsom po družbeni lestvici res upada. Ugotoviti, ali dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, obenem vplivajo tudi na njihovo pripadnost organizaciji. Na osnovi pridobljenih rezultatov pa sem ob koncu podala še nekaj predlogov vodilnim v podjetju, kako povečati stopnjo motivacije in pripadnosti zaposlenih.

Namen strokovne naloge predstavlja opozorilo vodilnim, kako pomembno je za uspešnost organizacije, da so zaposleni motivirani in čutijo pripadnost organizaciji. Prav tako želim prikazati povezanost motivacije zaposlenih z njihovo pripadnostjo organizaciji.

Delo sestavljajo uvod, štiri vsebinsko naravnana poglavja in sklepna beseda. V prvem poglavju sem opredelila splošni pojem motivacije, pomembnejše dejavnike, ki vplivajo na stopnjo motivacije (osebni dohodek, možnost uporabe kompetenc in znanja pri delu, možnost napredovanja, sodelovanje zaposlenih pri odločanju, ...) in več teorij motivacije, dognanih na osnovi opravljenih različnih raziskav (motivacijska teorija Maslowa, Leavittova motivacijska teorija, Vroomova motivacijska teorija, ...). Na podlagi predstavljenih teorij lahko sestavimo več motivacijskih modelov, ki temeljijo na pričakovanju, enakosti in pravičnosti. Poglavje zaključim s poudarkom na

motiviranosti zaposlenih, hkrati pa osvetlim možnost hitrega uničenja že vzpostavljene motivacije z nespretnim ravnanjem vodilnih. V drugem vsebinskem poglavju opredelim pojem pripadnosti zaposlenih, predstavim izoblikovane modele pripadnosti (trokomponentni model pripadnosti, O'Reillyev model pripadnosti, socio – tehnični model razvoja visoke organizacijske pripadnosti) in pripadajoče dejavnike, ki vplivajo na stopnjo pripadnosti zaposlenih določeni organizaciji (varnost zaposlitve, stopnja brezposelnosti in občutki do organizacije, zadovoljstvo z delovnimi nalogami ...). Tudi to poglavje je zaključeno s poudarkom na vzpostavljeni psihološki pripadnosti organizaciji. Podrobnejši opis preučevane organizacije, OTIS Lift d.o.o., se nahaja v tretjem poglavju. V zadnjem vsebinskem poglavju pa so podrobno predstavljeni izsledki empirične raziskave in osebna priporočila vodilnim v organizaciji. Strokovna naloga se zaključi s povzetkom pomembnejših spoznanj iz prejšnjega poglavja. Čisto na koncu pa so navedeni viri in strokovna literatura, priložen pa je tudi anonimni anketni vprašalnik.

1. MOTIVACIJA ZA DELO

1.1. SPLOŠNA OPREDELITEV POJMA

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Človek za vsako aktivnost potrebuje motivacijo, brez nje ne more biti dejaven. Motivacija je še posebej pomembna za delo, saj pomaga človeku, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Procesu razvijanja motivacije pravimo motiviranje in sodi med bolj zapletene psihične procese. Motivacija managerjem predstavlja odlično orodje, s katerim lahko zavestno krmilimo človekovo aktivnost. Upoštevati moramo, da obstajajo velike vedenjske razlike med zaposlenimi. Nekateri delavci raje delajo po svoje, kot pa po navodilih vodilnih, nekatere odvrča opravljanje enoličnega dela, drugi ob nespodbujanju postanejo neproduktivni, določeni zaposleni imajo veliko zamisli, kako izboljšati vodenje organizacije ... (Lipičnik, 1998, str. 155, 156). Iz omenjenega lahko izluščimo, da managerji z oblikovanjem primernih delovnih nalog povečajo delavčevo motivacijo za delo, izboljšajo delovne dosežke in povečajo zadovoljstvo delavcev.

1.2. ZADOVOLJENI OZ. NEZADOVOLJENI MOTIVI

Potrebe predstavljajo vir motivov. Teh dveh pojmov pa ne smemo enačiti, saj organizmu lahko nečesa primanjkuje, pa to ne pomeni, da bo uresničeval kak cilj.

V nadaljevanju bom navedla nekaj motivov, ki usmerjajo človeka k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev. S tem delovanjem odpravimo napetosti, ki se nahajajo v nas samih. Na posameznike v organizaciji vpliva več vrst motivov oz. silnic. Glede na vlogo, ki jih motivi igrajo v človekovem življenju, razlikujemo dve vrsti:

- 1.2.1. **primarni motivi** vodijo človeka do ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Te motive nadalje delimo na biološke potrebe (potrebe po snoveh, izločanju, osebni celovitosti, spanju...), ki

se nahajajo v vsakem človeku in jih enostavno mora zadovoljiti, in na socialne potrebe, za katere je značilno, da je njihovo zadovoljevanje nujno potrebno, saj v nasprotnem primeru pride do usodnih motenj pri človekovem vklopu v družbo. Druga značilnost socialnih potreb je, da so pridobljene in se jih človek navzame že v ranem otroštvu.

1.2.2. **sekundarni motivi** spodbujajo človekovo aktivnost (interesi, stališča, navade...) in so individualni.

Glede na nastanek delimo motive na podedovane in pridobljene. Podedovane motive človek pridobi ob rojstvu, pridobljene pa postopoma pridobiva skozi celo življenje.

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo univerzalne (prisotni so pri večini ljudi), regionalne (prisotni na določenih območjih) in individualne motive (zaznamo jih le pri določenih posameznikih).

Na poti med potrebo in ciljem ljudje večkrat naletimo na ovire. O **frustraciji** govorimo, ko naletimo na oviro zunaj človeka. Ko ovira izhaja iz človeka samega, pa gre za konflikte. Če je človek v konfliktu oz. frustriran, je nenehno psihično napet, zato teži k zmanjševanju te napetosti in temu primerna so njegova dejanja. Glede na prilagojenost ločimo dva načina reševanja konfliktnih situacij oz. frustracij: **prilagojen** in **neprilagojen**. **Prilagojeno obliko** reakcije na konflikt zaznamo, ko posameznik zadovoljivo in trajno zmanjša psihično napetost oz. trajno reši konfliktno situacijo ali frustracijo. **Neprilagojena oblika** reakcije na oviro pa pomeni začasno odstranitev ovire. Posledično nas taka reakcija pripelje do še večjega konflikta oz. frustracije (Lipičnik, 1998, str. 159 - 160). Konflikti so prisotni tudi med skupinami v organizacijah. Postavitev ciljev je ključnega pomena za izogibanje konfliktom. Organizacija je uspešna ob uravnoteženih emocionalnih in razumskih ciljih.

1.3. DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO

Motivacija je naravni proces v človeku, ki se pri vsaki osebi začne s pričakovanjem. To pričakovanje lahko imenujemo tudi cilj. Pričakovanje deluje kot sprožilec motivacije, ki ji vedno sledi aktivnost. Ta pripelje do rezultata. Če primerjamo doseženi rezultat s svojim pričakovanjem, občutimo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Zadovoljstvo je tako posledica občutenja uspešnosti dela delavca, medtem ko je motivacija sprožilec sleherne aktivnosti. Na delovno motivacijo vplivajo številni dejavniki. Lipičnik (Lipičnik, 1998, str. 162, 163) jih v osnovi deli na tri skupine in sicer na:

1.3.1. **Razlike med posamezniki**. Vsak človek je edinstven in ima temu primere značilnosti kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Vse to se odraža pri posameznikovem delovnem okolju. Nekaterim glavni motiv predstavlja denar, drugim varnost ...

1.3.2. **Lastnosti dela**. Opredeljene dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje delovnih nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij.

1.3.3. **Organizacijska praksa**. Tu so opredeljena organizacijska pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja.

Omeniti velja, da morajo managerji upoštevati vse tri sklope dejavnikov, ki vplivajo na delovno motivacijo. Lahko se zgodi, da managerjev vpeljani sistem pravil in nagrad v organizaciji na zaposlene vpliva tako motivacijsko kot demotivacijsko.

Ob podrobnejšemu pregledu zgoraj navedenih sklopov dejavnikov sem ugotovila, da so zelo številni. V nadaljevanju jih bom v grobem omenila le nekaj. V empirični raziskavi, ki sem jo opravila v podjetju OTIS Lift d.o.o., pa bodo vsi spodaj navedeni dejavniki podrobneje opredeljeni.

- Osebni dohodek – v času velikega obsega potreb in še bolj raznolike ponudbe materialnih dobrin večina ljudi pripisuje višini osebnega dohodka velik pomen. Z razvojem družbe pa lahko kaj hitro opazimo zdrs pomembnosti višine osebnega dohodka.
- Možnost uporabe kompetenc in znanja pri delu – naloga vodilnih v podjetju je oblikovati delovne naloge, ki bodo zaposlenim predstavljale izziv. Le tako bodo zaposleni vložili dodaten trud za dobro izvedbo del. Ob morebitnih težavah pa se od vodilnih pričakuje, da svojim zaposlenim nudijo pomoč (Možina, 1998, str. 154).
- Možnost napredovanja - ko zaposleni vidijo, da napredujejo, jih to motivira, če pa opazijo, da se ne premaknejo z določene točke oz. celo nazadujejo, bodo motivacijo izgubili. V podjetjih, kjer napredovanje ni možno, je treba ljudi motivirati preko izobraževanj in usposabljanj, sicer dobijo občutek brezperspektivnosti (Denny, 1997, str. 39).
- Sodelovanje zaposlenih pri odločanju – ko so zaposleni dejansko del nekega procesa in ko njihovo mnenje zares nekaj pomeni, se čutijo koristne in odgovorne, ta občutek pa jih motivira za nadaljnje delo (Denny, 1997, str. 22 - 23).
- Ustrezno vodenje – vodilni morajo svoje zaposlene podpirati pri izvajanju delovnih nalog ne glede na morebitne napake. Če vodilni zavračajo pomoč zaposlenim, ti izgubijo motivacijo in se sčasoma začno povezovati med seboj. To vodi v razkol med vodstvom in zaposlenimi (Grubiša, 2001, str. 127).
- Nagrade in pohvale za uspešno opravljene delovne naloge – finančno nagrajevanje zaposlenih predstavlja za podjetje velik strošek, zato je pametno najti ustrezno alternativo in sicer ustne pohvale in priznanja. Že preprosta beseda »hvala«, izrečena javno, dela čudeže (Denny, 1997, str. 122).
- Ustrezne politike v podjetju – če vodstvo zaposlenim določenih nalog ne pojasni, ne moremo pričakovati njihove zadovoljive izpolnitve. Prav tako morajo biti cilji realno zastavljeni ter usklajeni med vodstvom in zaposlenimi, da kasneje ne pride do konfliktov.
- Medsebojni odnosi in komunikacija – so pomembni za kvalitetno in pravočasno izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje zastavljenih ciljev. Zaposleni morajo imeti možnost izraziti lastno mnenje, obenem pa morajo biti obveščeni o poslovnih rezultatih in morebitnih spremembah oz. načrtih (Možina, 1998, str. 164).

1.4. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Že od nekdaj so si ljudje prizadevali pojasniti dogajanje v procesu motivacije, zato imamo danes o tem na voljo številne teorije. Naj omenim le nekaj pomembnejših:

1.4.1. Teorija motivacije po Maslowu

Avtor je menil, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju in so vedno usmerjene navzgor, k privlačnejšim ciljem. Nezadovoljena, vendar že aktivirana, potreba najbolj vpliva na posameznikovo vedenje.

Slika 1: Teorija hierarhije potreb po Maslowu

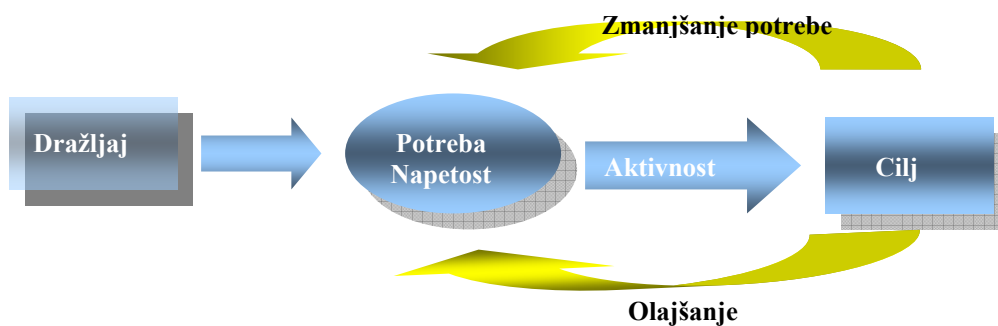
Izpolnitev izven delovnega mesta	Hierarhija potreb	Izpolnitev na delovnem mestu
Izobraževanje, vera, hobiji, osebna rast		Možnosti usposabljanja, napredovanja, rasti in kreativnosti
Odobranje družine, prijateljev in skupnosti		Priznanje, visok status, povečanje odgovornosti
Družina, prijatelji, skupnost		Delovne skupine, stranke, sodelavci, nadzorniki
Odsotnost vojne, onesnaženja in nasilja		Varno delo, bonusi, varnost zaposlitve
Hrana, voda, spolni odnosi		Gretje, zrak, osnovna plača

Vir: Dimovski, Sodobni management, 2003, str. 234.

1.4.2. Leavittova motivacijska teorija

Ta teorija temelji na sledečih elementih: potrebi (pomanjkanje nečesa), napetosti, cilju (pojav, ki zadovolji potrebo), aktivnosti (vzajemno jih povzročajo potrebe in napetosti) in olajšanju (stopnja, ko subjekt natančno ve, da je cilj dosežen).

Slika 2: Leavittova motivacijska teorija



Vir: Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 166.

1.4.3. Vroomova motivacijska teorija

Privlačnost ciljev in ocena verjetnosti sta temelj Vroomove teorije. Posameznik se odloči, da bo svoj trud vložil v delo, za katerega je prepričan, da ga lahko opravi in mu bo hkrati prinesel določene rezultate. Odločitev o delu, ki ga je posameznik pripravljen opravljati, temelji na treh sklopih:

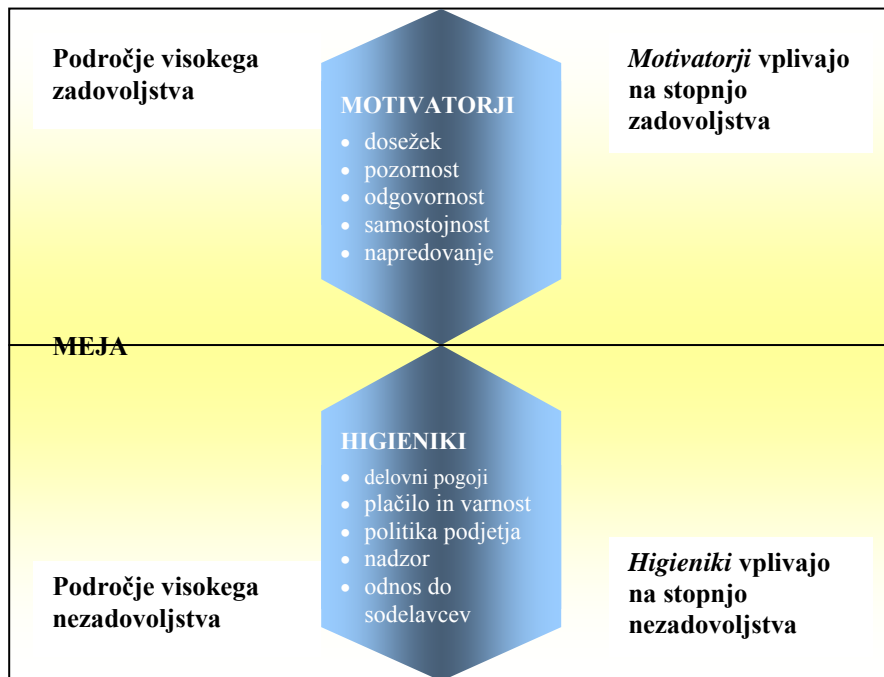
- o valenca – privlačnost cilja oz. posameznikova usmerjenost k njemu,
- o instrumentalnost – povezanost med dvema ciljema,
- o pričakovanja – prepričanje, da bo vedenje privedlo do cilja.

1.4.4. Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je na podlagi raziskave, ki jo je opravil z več sto delavci, dognal, da nekateri dejavniki delavce motivirajo, drugi pa le vzdržujejo raven zadovoljstva. Prve je poimenoval higieniki in druge motivatorji.

Odsotnost motivatorjev povzroči nezadovoljstvo, njihova prisotnost pa daje zadovoljstvo. Odsotnost higienikov povzroči nezadovoljstvo, medtem ko njihova prisotnost zadovoljstva ne poveča, temveč samo vzdržuje normalno raven (Možina, 1998:154).

Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija

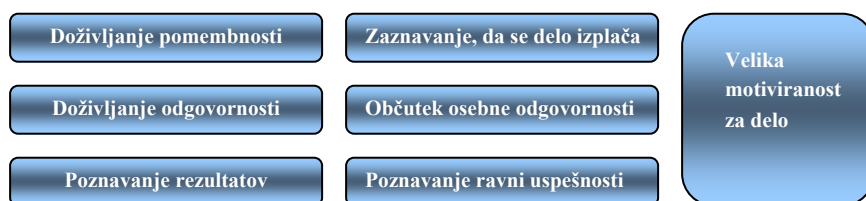


Vir: Dimovski, *Sodobni management*, 2003, str. 235.

1.4.5. Hackman – Oldhamov model obogatitve dela

Ključno vprašanje pri tem modelu je, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in zagotovil njihovo zadovoljstvo. Obenem temelji na treh psiholoških dejavnikih, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je eden od teh dejavnikov na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka.

Slika 4: Hackman – Oldhamov model obogatitve dela



Vir: Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 169.

1.4.6. Problemsko-motivacijska teorija

Problem lahko opredelimo kot stanje v človeku, ki vzbuja neprijetna občutja in ga sili k njihovi odpravi. Problem je torej sila, ki krmili človekovo aktivnost. Za krmiljenje človekove aktivnosti morajo vodilni ljudem ustvarjati probleme.

1.5. MOTIVACIJSKI MODELI

Na prejšnjih straneh smo si poglobljeno ogledali posamezne motivacijske teorije. Poznavanje teh je odlična osnova za nadaljnjo oblikovanje motivacijskih modelov. Vemo, da samo poznavanje teorij ne zadošča za polno motivacijo zaposlenih. Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, ki ga želimo od ljudi. (Lipičnik, 1998, str.171 - 175). Ob oblikovanju motivacijskih modelov moramo biti izjemno pozorni na občutke zaposlenih, saj ti lahko bistveno spremenijo želeni vzorec vedenja. Naj omenim le tri izredno pomembne človekove občutke:

- 1.5.1. **Pričakovanje** – temelji na spoznanju, da so ljudje sposobni odločati, kaj želijo in kako bodo prilagodili svoje vedenje, da bi dosegli zadane cilje.
- 1.5.2. **Enakost** – zaposleni pričakujejo od organizacije povračilo, ki je sorazmerno njihovem vložku.
- 1.5.3. **Pravičnost** – če zaposleni za enake vložke prejmejo enaka plačila. Če temu ni tako, dobijo občutek nepravičnosti oz. da jih vodstvo ne obravnava enako.

Skoraj vse motivacijske dejavnike, iz katerih je sestavljen motivacijski model, lahko razdelimo na nagrade in kazni. Z njimi skušamo okrepiti želeno človekovo vedenje, neželenega pa odpraviti. Skinnerjeva razlaga učenja temelji na predpostavki, da se ljudje v določeni situaciji, ki predstavlja dražljajno situacijo, odločijo za določeno vedenje. To vedenje povzroči določeno posledico, nagrado ali kazen, ki vpliva na delavčevo vnovično odločitev. Pri tem se skuša delavec približati ugodnostim in se izogniti neugodnostim (Lipičnik, 1998, str. 184).

1.6. POMEN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH OZ. UNIČENJE MOTIVACIJE Z NESPRETNIM VODENJEM

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Ni dovolj, da je manager seznanjen s potrebami in z motivi zaposlenih, mora jih tudi razumeti. Le tako lahko učinkovito vodi zaposlene in ustvarja priložnosti za delo, ko si zaposleni sami želijo delati. V tem primeru lahko pričakujemo kakovostneje opravljene delovne naloge, zaključene v predvidenih delovnih okvirjih, pripadnost zaposlenih, učinkovitost zaposlenih, manjši nadzor nad zaposlenimi, visoko zavest in odlično organizacijsko klimo.

Delovne motivacije pa nikakor ne smemo jemati kot samoumevno. Ob uspešni vzpostavitvi jo je potrebno konstantno vzdrževati. Za njeno uničenje sploh ne potrebujemo posebnega znanja. Dovolj je že, če vodstvo vsako idejo od podrejenih dojema kot sumljivo, če delavce sproščeno kritizira, če vsako opozorilo na problem vidi kot neuspeh, če pretirano nadzoruje situacije, če je komuniciranje slabo in informacij slabo krožijo, če se od podrejenih zahteva čim hitrejšo izvajanje ukaze in če manager želi dajati vtis, da preprosto ve vse o delu (Lipičnik, 1998, str. 178).

2. PRIPADNOST ORGANIZACIJI

2.1. SPLOŠNA OPREDELITEV POJMA

Še tako dodelana poslovna strategija in brezhibno opredeljeni cilji so brez pomena, če jih zaposleni niso pripravljene ali zmožni doseči. Pojem pripadnosti je bil že večkrat predmet raziskav. Mesner – Andolškova (Mesner – Andolšek, 2002, str. 14) opredeli pripadnost kot pozitivno usmerjenost zaposlenih glede prihodnje smeri razvoja organizacije, ki vpliva na sedanje delovanje.

V preglednici navajam več opredelitev pojma pripadnosti, katerih avtorja sta Meyer in Allenova (Meyer, 1997, str. 12).

Tabela 1: Zbirka definicij pojma pripadnosti

AVTOR	Definicija <u>emotivne</u> pripadnosti
Kanter	Posameznik je čustveno navezan na skupino.
Sheldon	Posameznik se poistoveti z organizacijo.
Hall, Schneider, Nygren	Proces, preko katerega se poenotijo posameznikovi in organizacijski cilji.
Buchanan	Čustvena navezanost tako na organizacijske vrednote in cilje kot tudi na organizacijo kot tako.
Mowday, Porter in Steers	Stopnja posameznikove vključenosti v organizacijo.
	Definicija <u>temporalne</u> pripadnosti
Kanter	Razmerje med dobičkonosnostjo zaposlitve v organizaciji in stroški, ki se nanašajo na odhod iz nje.
Becker	Pripadnost se razvije, ko posameznik zunajorganizacijske cilje poveže z organizacijskimi.
Hrebiniak, Alutto	Strukturalni fenomen, ki je rezultat izpeljav med posameznikom in organizacijo.
	Definicija <u>normativne</u> pripadnosti
Wiener, Gecham	Obnašanje, ki presega formalne odnose z organizacijo.
Wiener	Povzetje organizacijskih vrednost, ki ga spodbujajo k delovanju v skladu s cilji organizacije.
Marsh, Mannari	Ne glede na nagrajevanje uspešnega dela, zaposleni čuti moralno obveznost ostati v organizaciji.

Vir: Meyer, *Commitment in the Workplace*, 1997, str. 12.

Na osnovi zbirke definicij sta avtorja ločila več vrst pripadnosti.

2.2. MODELI ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI

2.2.1. Trikomponentni model pripadnosti. Že omenjene definicije sta ločila na tri komponente. Pripadnost predstavlja čustveno povezanost z organizacijo, zavedanje stroškov, ki so povezani z odhodom iz nje, in občutka pripadnosti, da posameznik ostane v organizaciji. Te tri komponente sta poimenovala:

- **Čustvena oz. emotivna pripadnost.** Bistvo te pripadnosti je, da posameznik ostaja v organizaciji, ker sam tako želi. Zaposleni so čustveno navezani na organizacijo, obenem pa si prizadevajo biti vključeni pri sprejemanju odločitev in vzpostavitvi pravičnih odnosov znotraj organizacije.
- **Temporalna oz. kalkulatívna pripadnost** se navezuje na zavedanje stroškov, ki nastanejo z odhodom zaposlenega iz organizacije. Manjša, ko je možnost prenosa izobrazbe ali usposobljenosti zaposlenega v drugo okolje, večja bo temporalna pripadnost.

- **Normativna pripadnost** vzbuja v posamezniku občutek dolžnosti, da mora ostati v organizaciji, še posebej, če je omenjena organizacija investirala čas in sredstva v posameznikovo usposabljanje oz. izpopolnjevanje.

Skupno vsem trem komponentam je dejstvo, da vsaka od navedenih pomeni, da ima zaposleni določene obveznosti do organizacije. Pripadnosti pa ne moremo enačiti z višino dobička, ki ga zaposleni ustvari s svojim delom.

2.2.2. O' Reillyev model pripadnosti. Podoben pristop prejšnjemu ima tudi O'Rilley (Meyer, 1997, str. 14). Pripadnost definira kot psihološko vez med posameznikom in organizacijo. Ta vez se načeloma pojavlja v treh oblikah kot:

- **Privolitev.** Željeno vedenje se pri zaposlenih pojavi zgolj zato, ker vedo, da to vedenje vodi v prejetje nagrade.
- **Identifikacija.** Zaposleni sprejmejo organizacijske vrednote z namenom izpolnjevanja postavljenih ciljev, žal pa teh vrednot ne sprejmejo kot osebne vrednote.
- **Ponotranjenje.** Predstavlja poenotenje organizacijskih in osebnih vrednot.

2.2.3. Socio – tehnični model razvoja visoke organizacijske pripadnosti.

2.3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PRIPADNOST DOLOČENI ORGANIZACIJI

Tezo, postavljeno v začetnem delu zaključne naloge, to je povezanost motivacije in pripadnosti organizaciji, potrjujejo različne raziskave. Da sta pojma tudi v praksi izjemno povezana, opazimo že ob pregledu dejavnikov, ki vplivajo na posamezen pojem. Tako se večina dejavnikov, ki sem jih navedla že v prejšnjem poglavju, znova pojavi v tem poglavju. V nadaljevanju bom predstavila le nekaj dejavnikov, ki so mi v empirični raziskavi pomagali opredeliti stopnjo pripadnosti zaposlenih v podjetju OTIS Lift d.o.o.

- 2.3.1. Varnost zaposlitve.** Bolj ko je posameznik negotov in bolj ko je njegova zaposlitev negotova, nižja je stopnja pripadnosti organizaciji, katere član je.
- 2.3.2. Stopnja brezposelnosti in občutki do organizacije.** Stopnja brezposelnosti posredno vpliva na stopnjo pripadnosti, saj dvigne vrednost zaposlitve in pripomore k večji stopnji pripadnosti (Mesner – Andolšek, 2002, str.).
- 2.3.3. Zadovoljstvo z delovnimi nalogami.** Je eden pomembnejših dejavnikov, saj le zaposleni, ki ljubi svoje delo in v opravljanju le-tega uživa, ostaja v podjetju.
- 2.3.4. Skladnost interesov vodstva in zaposlenih.** Predpogoj za doseganje tega je skladnost med vrednotami, ki so zastopane v organizaciji, in med tistimi, ki jih poseduje zaposleni.
- 2.3.5. Zaupanje v vodilne** je ključnega pomena v negotovih situacijah oz. v situacijah, ko je potrebno reagirati zelo hitro. Zaposleni morajo biti prepričani, da bodo sprejete odločitve služile v prid organizaciji.
- 2.3.6. Aktivnosti (ki jih organizira podjetje) izven delovnega časa.** Tega dejavnika ne gre zanemariti. To je odličen način, kako povezati zaposlene večih oddelkov, da si izmenjajo mnenja v prijetnejšem, manj stresnem okolju. Obenem je to odlična priložnost, da zaposleni dobijo povratne informacije o svojem delu in uspešnosti ter o bodočih načrtih organizacije.

2.4. POMEN PRIPADNOSTI

Vse več organizacij pripisuje pripadnosti velik pomen. Številne raziskave različnih avtorjev so pokazale, da sta s strani organizacije zaželeni čustvena in normativna pripadnost zaposlenih iz naslednjih razlogov: (1) manjša verjetnost, da bodo zaposleni zapustili organizacijo, (2) manjši izostanek pri delu, (3) boljši medsebojni odnosi, (4) kakovostneje opravljeno delo, (5) inovativnost dela. Le pripadni zaposleni se veselijo uspehov skupaj z organizacijo oz. ji v trenutno nekoliko manj obetavnih gospodarskih razmerah stojijo ob strani.

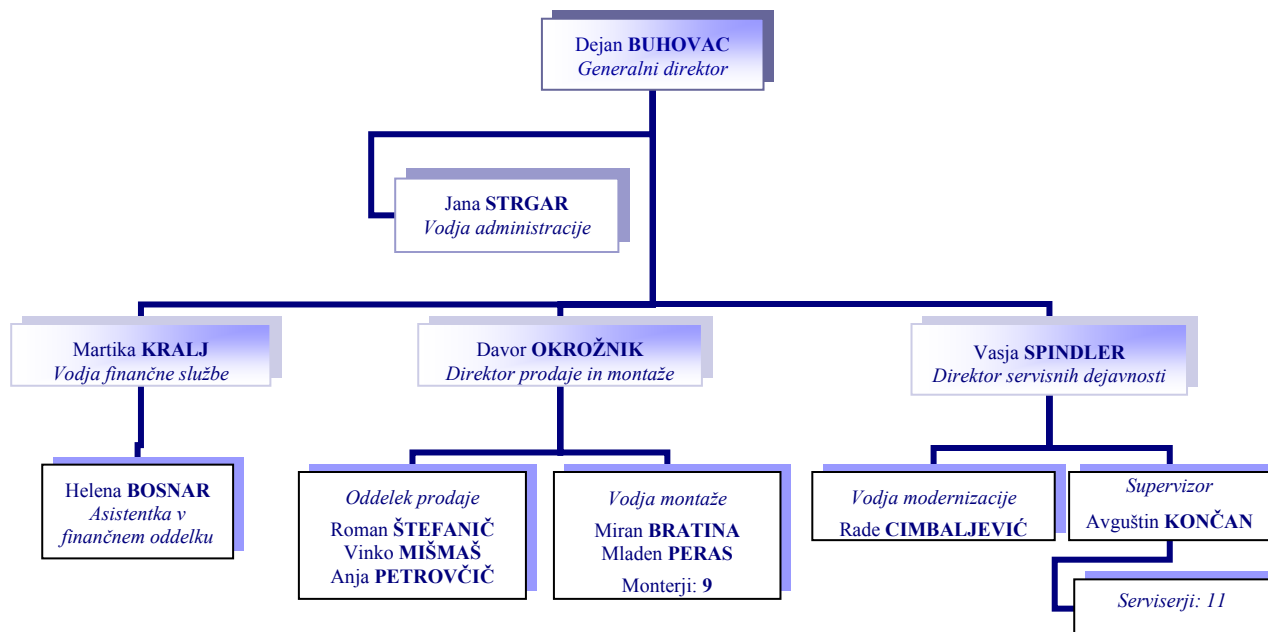
3. PREDSTAVITEV PREUČEVANE ORGANIZACIJE

Podjetje Otis Lift d.o.o. je bilo v Sloveniji ustanovljeno leta 1995.

Podjetje Rade Končar dvigala d.o.o. je bilo v Sloveniji prisotno že od leta 1991 in je bilo v 51% lasti fizične osebe, ki je bila hkrati tudi direktor. Ostalih 49% podjetja je bilo v lasti Otis Dizala Zagreb. Ko je Otis (ne Otis Lift Slovenija) kupil Rade Končar na Hrvaškem, je tako postal 49% lastnik Rade Končarja v Sloveniji, kar pa je pomenilo, da ni imel nobenega vpliva na njegovo poslovanje in delitev dobička.

Zato je bila težnja Otisa, da kupi tudi preostali delež podjetja Rade Končar dvigala in po večletnih pogajanjih se je to tudi zgodilo. Podjetje Rade Končar dvigala se je tako 17.10.2002 pripojilo podjetju Otis Lift d.o.o. in bilo izbrisano iz sodnega registra. Podjetje Otis Lift d.o.o. je posledično dobilo v vzdrževanje vsa dvigala, ki jih je do takrat servisiralo podjetje Rade Končar dvigala, prav tako je prevzelo vse njegove obveznosti in terjatve, osnovna sredstva, material in seveda vse zaposlene. Število zaposlenih po pripojitvi je bilo 24. Danes je v podjetju zaposlenih 34 delavcev.

Slika 5: Organigram sktruture dela v Otis Lift d.o.o.



Vir: Arhiv organizacije Otis Lift d.o.o.

Podjetje Otis je v 100% lasti koncerna UTC (United Technologies Company, www.utc.com). Svoje inovativne izdelke in storitve ponuja že od leta 1853, ko je ustanovitelj Elisha Graves Otis predstavil prvo varno dvigalo. Otis Elevator Company je največje svetovno podjetje za proizvodnjo in vzdrževanje dvižnih naprav za osebe, vključno z dvigali, s tekočimi stopnicami in klančinami. Z izdelki podjetja se v petih dneh prepelje toliko ljudi, kot znaša celotna svetovna populacija.

Podjetje letno po vsem svetu vgradi približno 110.000 dvigal in tekočih stopnic, kar predstavlja 27% tržni delež. Obenem vzdržuje kar 1,6 milijona dvigal ter tekočih stopnic po vsem svetu. V podjetju

je v več kot 200 državah po vsem svetu zaposlenih preko 62.000 ljudi, sedež podjetja pa je v Združenih državah Amerike (Farmington, Connecticut).

V bogatem asortimanu izdelkov, ki jih ponuja Otis, so zagotovo prodajni hit ekološko sprejemljiva, energijsko učinkovita in prostorsko nepotrata GeN2® brezstrojnična dvigala. »**Ta sistem je Otisov najhitreje prodajani izdelek**,« je povedal predsednik Otisa Ari Bousbib. Brezstrojnični sistem dvigal GeN2® s svojim brezreduktorskim motorjem s permanentnimi magneti zmanjšuje porabo energije za 50 odstotkov v primerjavi s konvencionalnimi sistemi in je botroval k prodaji več kot 100.000 enot od leta 2000. Ravno zaradi ekološko naravnega GeN2® sistema je Otis prejel priznanja po vsem svetu. Novembra lani je revija Fast Company dvigalo z GeN2® sistemom uvrstila med prvih 50 načinov, na katere podjetja »zelenijo« svoj posel. Že leta 2005 je Otis od Kitajske fundacije za zaščito okolja kot prvo podjetje s področja dvigalogradnje prejel nagrado za zelene izdelke za sistem GeN2®.

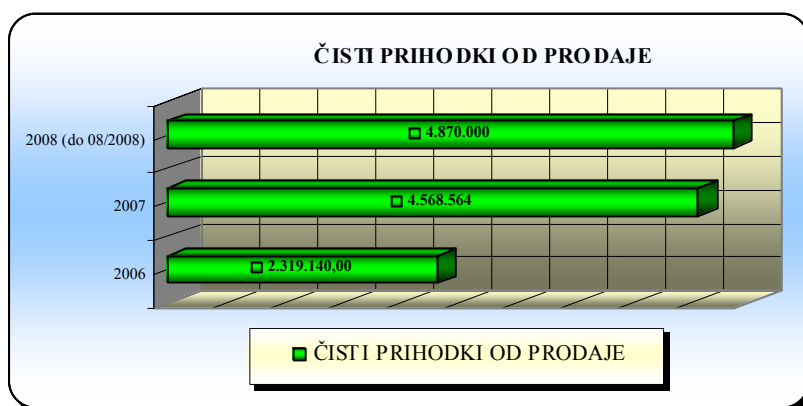
Nikakor ne gre zanemariti Otisovih visokohitrostnih dvigal, ki so vgrajena v večino od 125 najvišjih zgradb na svetu. Odlikujejo jih inteligen sistem krmiljenja, energetska učinkovitost, inovativne varnostne komponente, udobna vožnja, inteligentna vrata ...

Tudi v proizvodnji tekočih stopnic je Otis v samem vrhu. Zagotovo si ne moremo predstavljati javnega prometa brez modernih tekočih stopnic oz. klančin. Otis je leta 1900 na Praški svetovni razstavi predstavil prve tekoče stopnice. Otisove tekoče stopnice za mednarodni trg razvija in proizvaja v Břeclavu na Češkem, ki velja za eno najmodernejših tovarn tekočih stopnic na svetu.

Otis ponuja redno vzdrževanje za vse naprave, ki jih proizvaja in vgrajuje. V svetu je na voljo 1700 servisnih centrov z več kot 50.000 vrhunsko izšolanimi serviserji. Obenem izvaja tudi prenovo že obstoječih dvigal. Modernizacija naredi dvigalo varnejše, učinkovitejše in neprimerno bolj atraktivno od obstoječega (www.otis.com).

S slike 6 je razvidno precejšnje izboljšanje poslovanja organizacije v zadnjih dveh letih. Glavni razlog je vsekakor prihod visoko usposobljenega in izkušenega kadra. Le ta pa konstantno nadgrajujejo svoje sposobnosti z obiski OTIS univerz po vsem svetu. Temu so botrovale tudi ugodne gospodarske razmere na tržišču. S tem mislim predvsem na konstantno povečevanje potreb po stanovanjskih objektih.

Slika 6: Čisti prihodki v prodaji v preučevani organizaciji



Vir: www.bonitete.si

Na sliki 7 sem podrobneje prikazala prodajo nove opreme v porastu poslovanja (v preteklih dveh letih), razdeljeno po slovenskih regijah. Največjo prisotnost preučevane organizacije zasledimo v centralni regiji s kar 137 enotami. Slabih 38% enot je vgrajenih v stanovanjskih objektih, slabih 21% v poslovnih objektih, slabih 15% v hotelih, enak odstotek vgrajenih enot je moč najti tudi v trgovskih centrih. Slabe 3% enot smo vgradili v šolska poslopja in 2% v bolnišnice oz. lekarnе. Dobrih 6% vgrajenih enot sodi v kategorijo drugo.

Slika 7: Prodaja nove opreme v Sloveniji, razdeljena po regijah



Vir: Arhiv organizacije OTIS Lift d.o.o.

Kot je bilo že omenjeno, je Otis vodilna organizacija na svojem področju. Ravno tako je Otis v samem vrhu tudi na domačem tržišču. Med sorodnimi podjetji velja omeniti še ThyssenKrupp DVG dvigala d.o.o., Schindler Slovenija d.o.o. in Kone d.o.o. s tem, pri čemer imata zadnji dve podjetji registrirano dejavnost, druga pa inštaliranje pri gradnjah.

Povprečna bruto plača na zaposlenega v preteklih treh letih v preučevani organizaciji znaša 1.700,00 EUR. Povprečna bruto plača na zaposlenega v preteklih 3 letih v Sloveniji pa znaša 1.250,00 EUR.

4. REZULTATI EMPIRIČNEGA RAZISKOVANJA

4.1. OPIS PROCESA RAZISKAVE

Stopnjo motivacije in pripadnosti zaposlenih organizaciji Otis Lift d.o.o. sem opravila s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika. V raziskavo nisem vključila delavcev, ki delajo v podjetju preko študentskega servisa. Uvodni del vprašanj opredeli demografske značilnosti zaposlenega. Tu se mi zdi smiselno zaposlene razdeliti glede na oddelek, ki mu pripadajo. Vprašanja za ugotavljanje stopnje motiviranosti so oblikovana na osnovi Lipičnikovih teorij (Lipičnik, 1998, str. 158) z dodanimi lastnimi vprašanji, ki so ključnega pomena za ugotavljanje postavljenih tez v uvodu strokovne naloge. Stopnjo pripadnosti nam prikažejo odgovori na vprašanja povzeta po Meyerju in Allenovi (Meyer, 1997, str. 118), in nekaj lastnih vprašanj, ki temeljijo na poznavanju situacije v preučevani organizaciji. Pri demografskih vprašanjih je bil določen režim obkroževanja danih možnosti. V predelu motivacije in pripadnosti pa je bil režim nekoliko spremenjen in sicer so morali zaposleni na petstopenjski lestvici obkrožiti stopnjo strinjanja s podanimi izjavami (1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti-niti, 4 – strinjam se, 5- absolutno se strinjam).

4.2. DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI V PREUČEVANI ORGANIZACIJI

Anketni vprašalnik je bil namenjen vsem zaposlenim. Razdeljenih je bilo torej 34 vprašalnikov, vrnjenih pa 28, vendar le 25 brezhibno izpolnjenih, to je 74 %. Vprašalnike je vrnilo 21 (70%) moških in 4 (100%) ženske.

Na osnovi starostne strukture lahko trdim, da v podjetju prevladuje mlajši kader. Med tistimi, ki so uspešno izpolnili vprašalnike, je kar 44% starih od 31 do 40 let, 24% je mlajših od 30 let, 20% anketirancev je starih od 41 do 50 let, le 8% pa se jih uvršča v kategorijo nad 50 let starosti.

Delovna doba zaposlenih je primerna zgoraj omenjenim ugotovitvam. Kar 56% zaposlenih je prisotnih v Otisu manj kot 2 leti. 20% je v obravnavanem podjetju zaposlenih od 6 do 10 let, 16% od 2 do 5 let in le 8% zaposlenih je v Otisu dlje kot 10 let.

Glede na opravljanje delovnih nalog anketirance lahko razdelimo na tri oddelke. 40% je prisotnih v upravi in ostali režiji, 36% jih opravlja delo montiranja nove opreme, 24% pa jih je prisotnih v servisni dejavnosti oz. modernizaciji.

Večinsko zastopana stopnja izobrazbe je dokončana srednja šola (52%), sledita ji višja šola (28%) in univerzitetna izobrazba (16%), na repu pa je opravljena poklicna šola (4%).

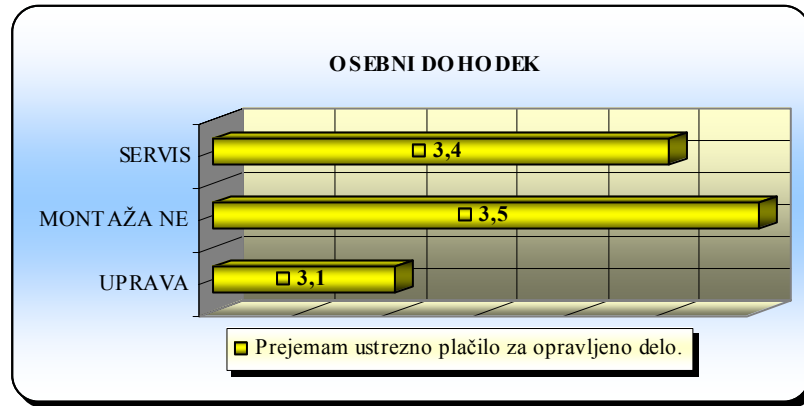
4.3. STOPNJA MOTIVIRANOSTI V PREUČEVANI ORGANIZACIJI

Že na uvodnih straneh (str. 4) sem velik pomen pripisala številnim dejavnikom, ki vplivajo na motivacijo. V tem poglavju se jim bom izčrpno posvetila. Niso le bistvenega pomena za motiviranje

zaposlenih, temveč tudi za njihovo pripadnost organizaciji. Ti dejavniki se medsebojno prepletajo in so odvisni eden od drugega.

- OSEBNI DOHODEK

Slika 8: Osebni dohodek

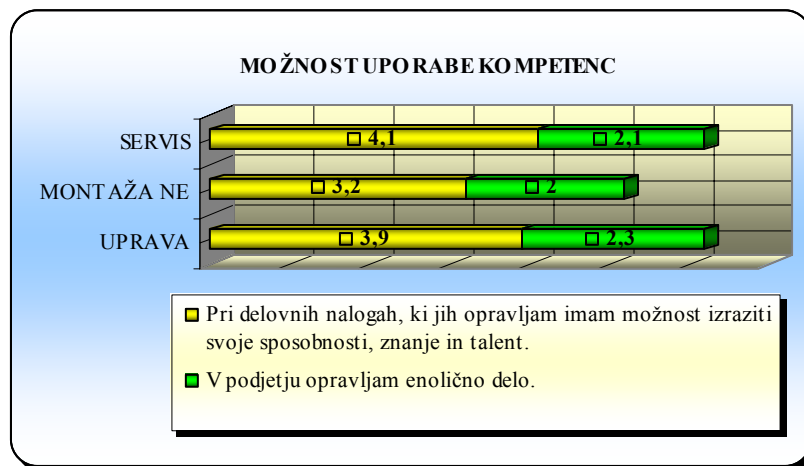


Vir: Lastna raziskava.

Osebnemu dohodku dandanes pripisujemo največji pomen. Z njim si želimo zagotoviti primeren življenjski standard in status v družbi. Iz grafa je očitno, da sta s svojim osebnih dohodkom povprečno zadovoljna oddelka servisa in montaže. Tu naj omenim, da bruto plača v preučevanem podjetju znaša 1.700,00 EUR. Kanček manj pa je s svojim osebnim dohodkom zadovoljna uprava. Razlog nezadovoljstva je pripisati višji stopnji izobrazbe.

- MOŽNOST UPORABE KOMPETENC IN ZNANJA PRI DELU

Slika 9: Možnost uporabe kompetenc in znanja pri delu

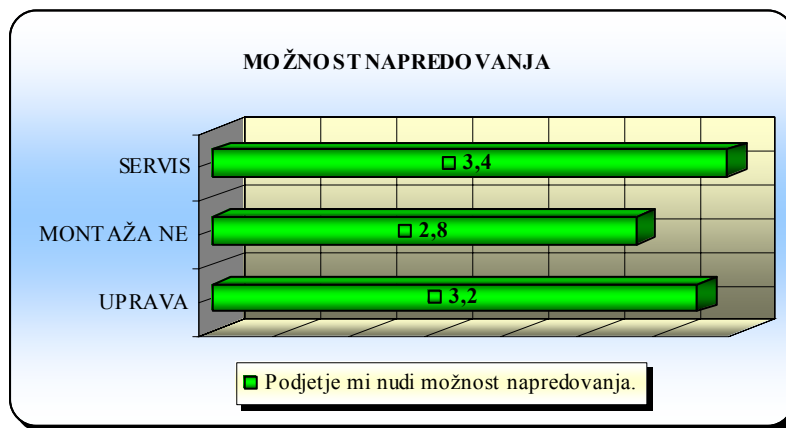


Vir: Lastna raziskava.

Vodilni so tisti, ki delovne naloge oblikujejo oz. posredujejo svojim zaposlenim na način, ki jim predstavlja določen izziv. Če od zaposlenih ne bodo zahtevali, da morajo opravljati naloge vedno po eni in isti utečeni poti, bodo ti lahko izkazali svoje sposobnosti in do cilja prišli z uporabo lastnih idej. Iz grafa je razvidno, da ima oddelek servisnih dejavnosti največ možnosti za izkazovanje svojih kompetenc. Temu botrujejo različne blagovne znamke dvigal, ki jih servisirajo, saj se karakteristike posameznih dvigal močno razlikujejo. Je pa vzpodbudno, da v nobenem od oddelkov ni pretiranega strinjanja z izjavo o opravljanju enoličnega dela.

- MOŽNOST NAPREDOVANJA

Slika 10: Možnost napredovanja

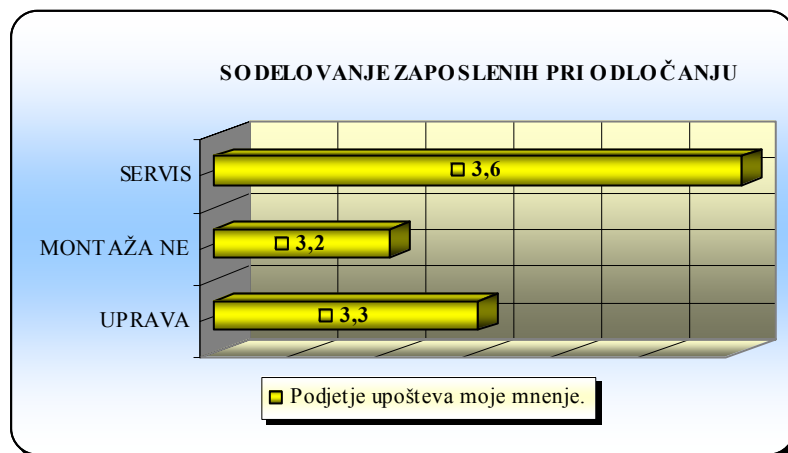


Vir: Lastna raziskava.

Izrednega pomena je, da se uspešnim zaposlenim nudi napredovanje. V nasprotnem primeru lahko povzročimo demotiviranje zaposlenih. V obravnavanem podjetju je napredovanje izredno nemogoče. Delo po oddelkih se zelo razlikuje. Malo verjetno bi bilo napredovanje med oddelki. Edino kar pride v poštev, je konstantno izobraževanje kadra, da zaposleni postanejo specialisti na svojem področju. Iz grafa je razvidno, da se zaposleni v preučevani organizaciji ne strinjajo pretirano z omenjeno izjavo o napredovanju.

- SODELOVANJE ZAPOSLENIH PRI ODLOČANJU

Slika 11: Sodelovanje zaposlenih pri odločanju

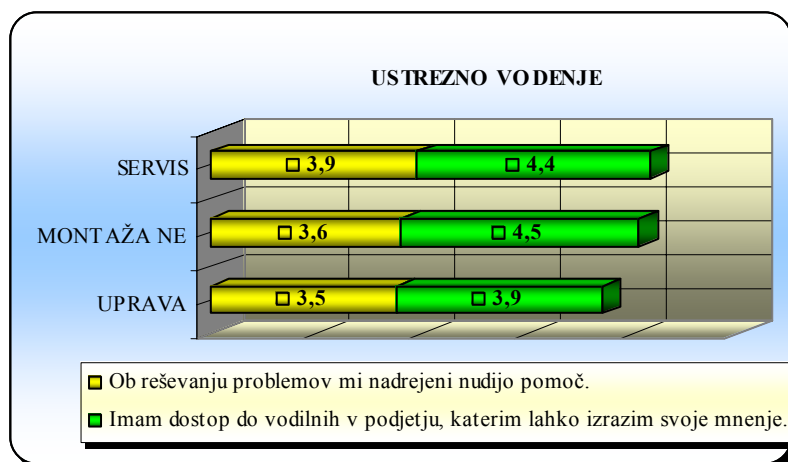


Vir: Lastna raziskava.

Če želimo, da bo proces motiviranja uspel, mora podjetje ves čas upoštevati mnenja zaposlenih oz. jih vključevati pri odločanju. Zaposleni lahko na več načinov izrazijo svoje mnenje: preko izražanja svojih stališč, preko zbiranja anonimnih predlogov, preko obveščanja svojih nadrejenih o situacijah ... V grafu vidimo, da so mnenja serviserjev nekako najbolj upoštevana pri nadaljnjem odločanju.

- USTREZNO VODENJE

Slika 12: Ustrezno vodenje

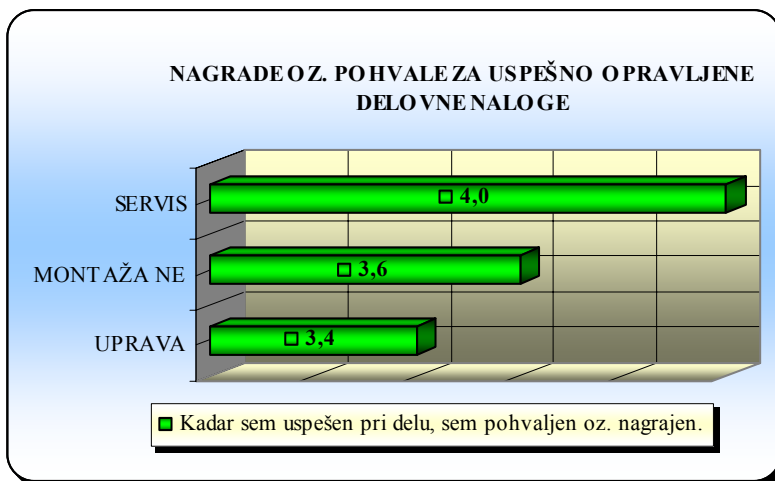


Vir: Lastna raziskava.

Iz grafa razberemo, da je ta dejavnik izredno visoko ocenjen. To pomeni, da vodilni uspešno spodbujajo zaposlene k doseganju ciljev kljub morebitnim napakam na tej poti. Pomembno je, da kritiziranje zaposlenih ne prevlada nad nagrajevanjem.

- NAGRADE IN POHVALE ZA USPEŠNO OPRAVLJENE DELOVNE NALOGE

Slika 13: Nagrade in pohvale za uspešno opravljene delovne naloge

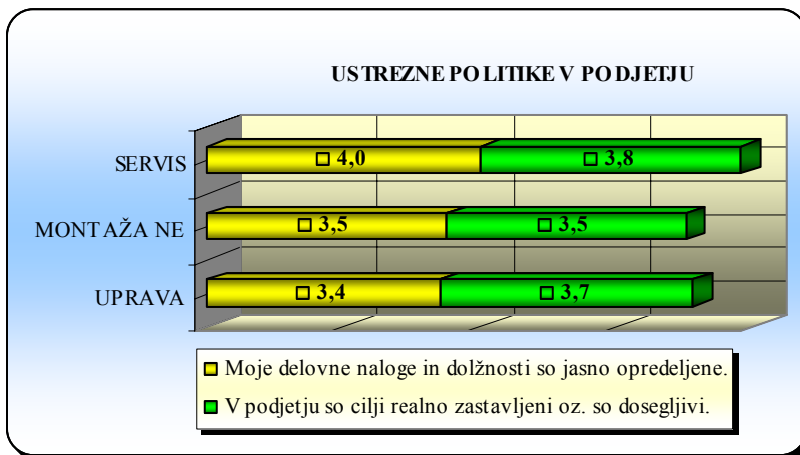


Vir: Lastna raziskava.

Pohvala oz. nagrada ob uspešno opravljeni delovni nalogi je izrednega pomena za motiviranje oz. vzdrževanje motivacije zaposlenih. Le zaposleni, ki prejmejo potrditev o dobro opravljeni delovni nalogi, se bodo še naprej trudili enako dobro oz. bodo težili k še boljšemu opravljanju delovnih nalog. Ne smemo se omejiti le na finančne nagrade. Enak pozitiven učinek imajo tudi javne ustne pohvale ali plakete za najboljšega zaposlenega meseca. Iz grafa je razvidno, da je najbolj zadovoljen servisni oddelek. Prepričana sem, da niso prisotne le denarne stimulacije, temveč tudi ustne pohvale. Nekoliko manj so pohvaljeni na oddelku uprave, kjer je znotraj oddelka več manjših oddelkov, ki vsebujejo le enega oz. dva zaposlena. Sam sebe pač ne moreš hvaliti.

- USTREZNE POLITIKE V ORGANIZACIJI

Slika 14: Ustrezne politike v organizaciji

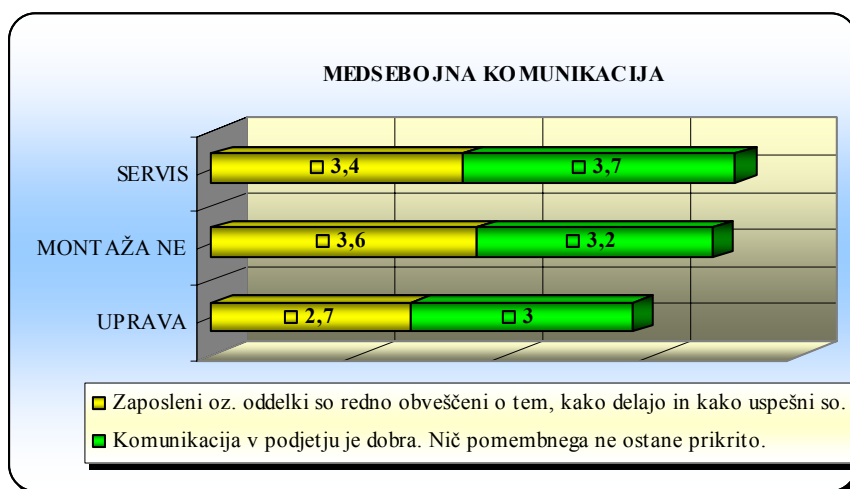


Vir: Lastna raziskava.

Zaposlenim morajo biti pojasnjene delovne naloge, način dela in realni cilji, za katere se pričakuje, da jih bodo dosegli. Ne preseneča me izid servisnega oddelka, ki se strinja z izjavo jasno opredeljenih nalog in dolžnosti. Presenetil pa me je rezultat uprave, ki je izjavo ocenila s povprečno oceno kljub temu, da realna slika tega ne odraža. Povsem prepričana sem, da je v oddelku uprave kar nekaj zaposlenih, ki ne vedo natančno, kaj se od njih pričakuje in za katere delovne naloge so zadolženi. Na podlagi tega konstantno prihaja do neljubih napak, kot je podvajanje določenih nalog ali pa določene naloge ostanejo neopravljene, ker nihče ne meni, da je zanje zadolžen.

- MEDSEBOJNI ODNOSI IN KOMUNIKACIJA

Slika 15: Medsebojni odnosi in komunikacija



Vir: Lastna raziskava.

Medsebojni odnosi in komunikacija so pomembni za pravočasno in uspešno izpolnjevanje delovnih nalog oz. za doseganje zastavljenih ciljev. Res pa je, da sta ta dva dejavnika močno odvisna tudi od posameznikovih navad in značaja. Rezultat, dobljen glede na medsebojne odnose, odraža dejansko stanje. Vsi zaposleni imamo korektne, celo prijateljske odnose. Prav tako pa je stanje komunikacije v upravi ugotovljeno pravilno. Tu je občutiti izjemno pomanjkanja komunikacije oz. obveščenosti. Komunikacija se je vendarle v zadnjem mesecu malce izboljšala z uvedbo tedenskih sestankov. Dejstvo je, da je na področju komunikacije potrebnega še precej dela.

Pri naslednjem vprašanju so imeli zaposleni na voljo 18 različnih dejavnikov, ki vplivajo tako na motivacijo kot tudi na pripadnost zaposlenih. Vsakega posebej so morali oceniti glede na to, kako močno vpliva na njihovo motiviranost oz. pripadnost organizaciji.

Tabela 2: Zbirka dejavnikov, ki motivirajo zaposlene za opravljanje delovnih nalog

	UPRAVA	MONTAŽA NE	SERVIS
Plačilo	4,1	3,8	3,9
Delovni pogoji	4,3	3,2	4,8
Varnost zaposlitve	3,9	3,8	4,2
Organizacijska klima	3,8	3,2	4,0
Odnos z nadrejenimi	4,0	4,2	4,2
Odnos s sodelavci	3,7	4,7	4,0
Razporeditev delovnega časa	4,3	4,0	4,1
Kakovost vodilnih	3,8	4,0	3,8
Delovne naloge same	3,9	3,7	4,1
Možnost napredovanja	3,9	3,2	3,7
Odgovornost	3,9	3,2	4,0
Pohvala ob uspešnem delu	4,2	3,8	3,8
Možnost izobraževanja	4,5	3,8	3,7
Ugled podjetja	3,9	4,5	4,2
Status, ki ga imate v podjetju	3,1	3,3	3,9
Uspešnost pri delu	4,6	3,8	4,2
Osebni razvoj	4,3	3,7	4,2

Vir: Lastna raziskava.

Na podlagi ankete je upravi najpomembnejši dejavnik uspešnost pri opravljanju delovnih nalog (4,6), sledi mu možnost izobraževanja (4,5), tretje mesto pa si delijo delovni pogoji, rasporeditev delovnega časa in osebni razvoj (4,3).

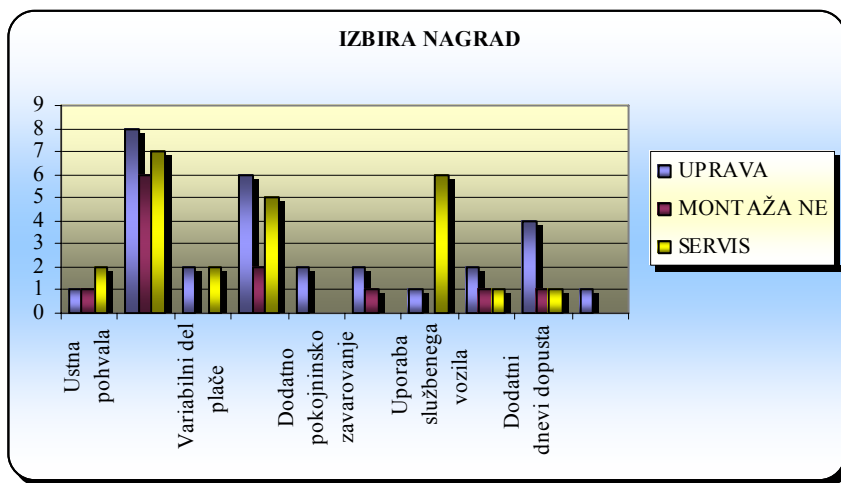
Za montažo nove opreme najpomembnejši dejavnik predstavljajo odnosi s sodelavci (4,7), sledita mu ugled podjetja (4,5) in odnosi z nadrejenimi (4,2).

Servisna dejavnost pa posveča največjo pozornost delovnim pogojem (4,8), drugo mesto si delijo varnost zaposlitve, odnosi z nadrejenimi, ugled podjetja, uspešnost pri opravljanju nalog in osebni razvoj (4,2), na tretjem mestu pa najdemo dejavnik rasporeditve delovnega časa (4,1).

Zanimivo je, da se plačilo pri vseh treh dejavnikih nahaja šele na predzadnjih mestih.

Če bi bila zaposlenim dana možnost samostojnega izbiranja nagrad za uspešno opravljene delovne naloge, bi bila izbira sledeča:

Slika 16: Zbirka ponujenih nagrad



Vir: Lastna raziskava.

Uprava je na prvo mesto uvrstila denarno stimulacijo (8), na drugo mesto izobraževanje in usposabljanje (6), tretja možnost izbire pa so dodatni dnevi dopusta (4).

Tudi montaža je na prvo mesto uvrstila denarno stimulacijo (6), nato sledi dodatno izobraževanje in usposabljanje (2), tretje mesto pa si delijo ustna pohvala, fleksibilni delavnik, napredovanje in dodatni dnevi dopusta (1).

Prav tako bi servis najraje prejel denarno stimulacijo (7), sledi uporaba službenega vozila (6) zaradi specifik del, na tretjem mestu pa je zastopan dejavnik izobraževanja in usposabljanja (5).

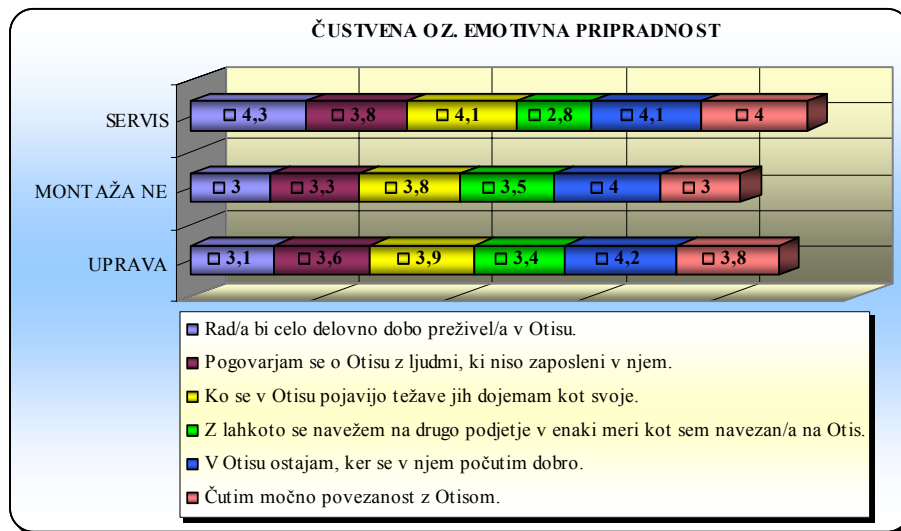
4.4. STOPNJA PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH V PREUČEVANI ORGANIZACIJI

V vsakem zaposlenem so do določene mere prisotne vse tri komponente pripadnosti. Zaposleni z visoko stopnjo čustvene pripadnosti v organizaciji ostaja, ker tako želi. Če v zaposlenem prevladuje kalkulatívna pripadnost, v podjetju ostaja zgolj iz nuje. Zaposleni s prevladujočo normativno pripadnostjo pa ostajajo v podjetju zaradi občutka dolžnosti.

V preučevanem podjetju je daleč najbolj zastopana čustvena oz. emotivna pripadnost in sicer v vrednosti 80%. Sledi ji normativna pripadnost zastopana z 12%, 8% zaposlenih pa ostaja v podjetju zaradi temporalne oz. kalkulatívne pripadnosti. V nadaljevanju bom podrobneje prikazala rezultate omenjenih treh vrst pripadnosti.

- ČUSTVENA oz. EMOTIVNA PRIPADNOST

Slika 17: Stopnja čustvene oz. emotivne pripadnosti

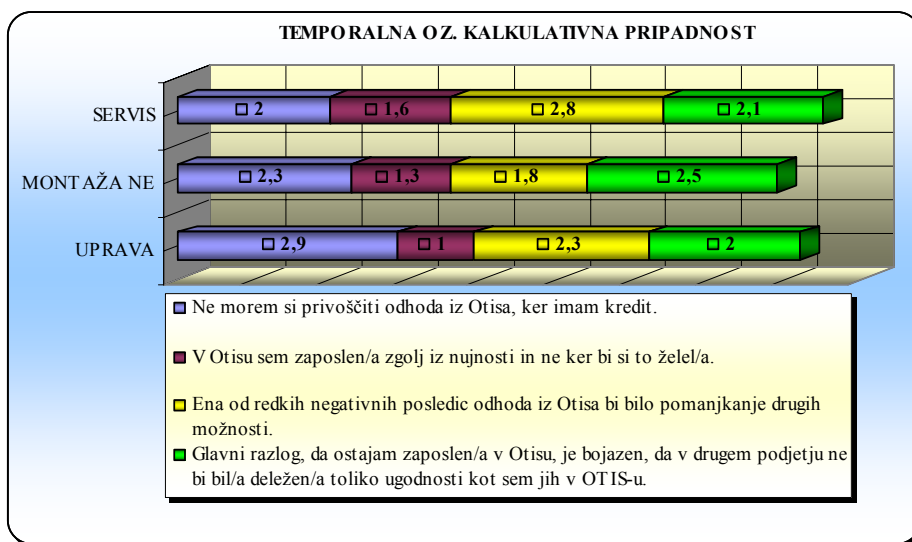


Vir: Lastna raziskava.

Največ čustveno pripadnih zaposlenih se nahaja v oddelku servisa (3,9). Vzrok lahko najdemo v starostni strukturi zaposlenih z več izkušnjami (kar nekaj serviserjev je še iz podjetja Rade Končar dvigala) in v nižji stopnji izobrazbe (prevladuje uspešno dokončana srednja šola). Najmlajša ekipa v preučevanem podjetju je ekipa montaže nove opreme, katere zaposleni so prisotni v podjetju dobro leto dni. Temu primerna je najnižja oddelčna stopnja čustvene pripadnosti (3,4). Nekje v sredini pa se nahaja oddelek uprave s (3,6).

- TEMPORALNA oz. KALKULATIVNA PRIPADNOST

Slika 18: Stopnja temporalne oz. kalkulativen pripadnosti

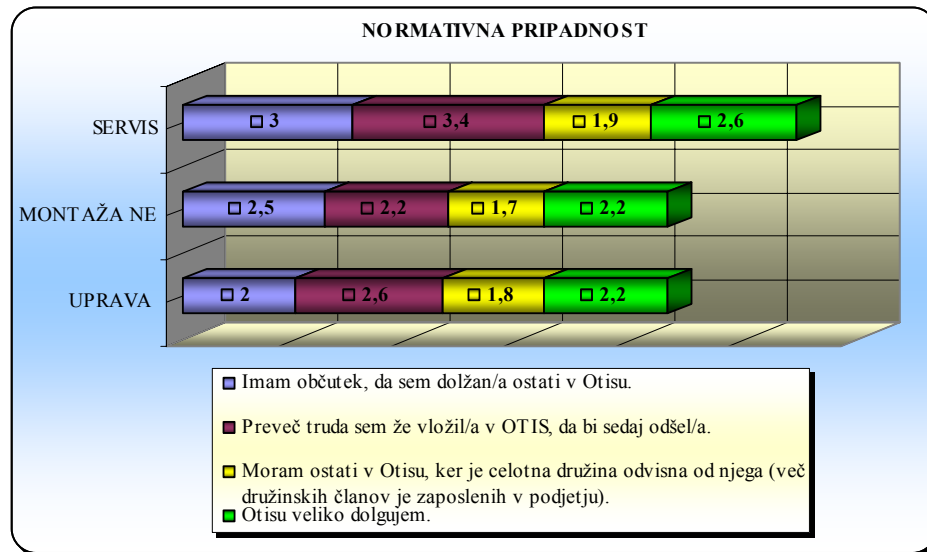


Vir: Lastna raziskava.

Najmanj zaželena pripadnost organizaciji je sorazmerno enako zastopana v vseh treh oddelkih (2,1). V času napovedane gospodarske recesije bodo morali vodilni precej pozornosti nameniti ravno tej pripadnosti, katere značilnost je, da se razvije iz strahu pred možno izgubo zaposlitve.

- **NORMATIVNA PRIPADNOST**

Slika 19: Stopnja normativne pripadnosti



Vir: Lastna raziskava.

Ravno tako kot predhodno omenjena pripadnost je tudi normativna pripadnost sorazmerno porazdeljena (2,2). Nekoliko višja je le v oddelku servisa (2,7). Povod je ponovno dolga delovna doba serviserjev v preučevani organizaciji. Pomembno je opozoriti na dejstvo, da je veliko temporalno in normativno pripadnih zaposlenih v precepu, saj so obkrožili odgovor niti/niti. V prihodnje bodo morali vodilni prepoznati take zaposlene, jim razjasniti dileme in jih usmeriti k čustveni oz. normativni pripadnosti, saj je njuna prisotnost v podjetjih najbolj zaželena.

Kot je bilo že omenjeno, so bila anketnemu vprašalniku dodana tudi vprašanja, zasnovana na podlagi poznavanja situacije v preučevani organizaciji. Pri obdelavi podatkov me je presenetilo kar nekaj izsledkov. 40% čustveno pripadnih zaposlenih je na primer mnenja, da podjetje ne ceni njihovega dela v zadostni meri. Enak odstotek normativno pripadnih pa se s to trditvijo ne strinja. Pomemben dejavnik, ki vpliva na pripadnost zaposlenih, je vsekakor sorazmerni čas, ki ga preživimo v organizaciji in doma. Slaba polovica zaposlenih je potrdila sorazmerje med časom, preživetim na delu in doma. Z omenjeno trditvijo pa se ni strinjalo 24% zaposlenih. Zanimivo je, da se večina čustveno pripadnih ni mogla opredeliti glede sorazmernosti (28%). Pri naslednjem vprašanju sem ponovno naletela na nepričakovan odziv anketirancev. Kar 44% zaposlenih je mnenja, da je bilo včasih v službi prijetneje, 28% pa jih je nasprotnega mnenja. To se mi zdi še posebej zanimivo, saj podjetje v zadnjih dveh letih posluje neprimerno bolje kot v preteklih letih. Res pa je, da k boljšemu poslovanju sodi tudi večja zahtevnost dela in obremenjenost zaposlenih. Mnenja vseh treh tipov pripadnosti so bila zastopana sorazmerno enako. Med zaposlenimi, med katerimi je sodelovanje pogostejše, prihaja do oblikovanja prijateljski vezi. Da je temu tako, potrjuje 56% vprašanih, le 16% pa s sodelavci ne razpravlja o zasebnem življenju. Odgovori so bili enakomerno zastopani z vseh treh strani. Tudi izpostavljenost stresu ima velik vpliv na pripadnost. Presenetljivo se kar 40% zaposlenih ni uspelo opredeliti, ali doživljajo stres na delovnem mestu ali ne. Stres naj

ne bi vplival na temporalno pripadne. Kljub temu jih je večina odgovorila, da so izpostavljeni stresu. Nikakor pa ne gre zanemariti dejavnika skupnega obiskovanja družabnih dogodkov izven delovnega časa. Kar 76% zaposlenih se udeležuje aktivnosti, ki jih organizira OTIS zunaj delovnega časa.

4.5 NAPOTKI VODILNIM V PREUČEVANI ORGANIZACIJI

Zaposleni v preučevani organizaciji, sodeč po izpolnjenih anketnih vprašalnikih, so povprečno motivirani pri opravljanju delovnih nalog. Da bi vodilni povečali stopnjo motivacije, morajo najprej prepoznati zaposlene, katerih motivacija je šibka. Naj omenim le tri najslabše ocenjene dejavnike, ki vplivajo na stopnjo motivacije zaposlenih:

- o možnost napredovanja – 3,1
- o medsebojna komunikacija – 3,2,
- o osebni dohodek – 3,3.

Priporočam, da se vodstvo najprej loti dejavnosti, ki zmanjšujejo prepad med zaposlenimi in vodstvom. Sem štejemo predvsem ustrezno komunikacijo z vrha navzdol, pomoč nadrejenih zaposlenim in pogostejše nagrajevanje namesto grajanja. Zaposleni nikakor ne smejo obstati na mestu. Nuditi jim je potrebno možnost napredovanja in jim vzbujati občutek, da so organizaciji sposobni prispevati še marsikaj. Temu primerno mora biti konec koncev tudi plačilo. Ker ima večina omenjenih dejavnikov vpliv tako na motivacijo kot tudi na pripadnost, bi bil učinek na zaposlene dvakraten.

Zanimivo je, da imajo največji vpliv na pripadnost zaposlenih ravno nematerialni dejavniki motivacije. To sovпада z dejstvom, da je pripadnost psihološka vez med zaposlenimi in organizacijo in torej ni koncept, ki bi bil povezan z nematerialnimi dobrinami. Za organizacijo je vzpodbudna ugotovitev, da je večina delavcev izkazala dokajšnjo pripadnost podjetju. Da je vez močna, potrjuje 80% čustvena pripadnost zaposlenih. Zaposlene z nekoliko šibkejšo pripadnostjo oz. tiste, ki so še neopredeljeni, je najprej potrebno prepoznati. Nato jim je treba razjasniti vse dileme in jih poskušati usmeriti k razvoju čustvene oz. normativne pripadnosti. Vsekakor pa je na dolgi rok nesmiselno za vsako ceno šibkeje pripadne ljudi zadrževati v organizaciji. Od zaposlenih, ki so močno oz. čustveno pripadni, gre pričakovati, da bodo delovne naloge opravljali bolje. Obenem bo njihova odsotnost z dela manjša. To lahko pritrdim s podatki, da je odsotnost z dela leta 2006 znašala 6,6%, naslednje leto le 2,4%, do meseca septembra tega leta pa smo v organizaciji zabeležili 5,4% odsotnost z dela. Od čustveno pripadnih lahko sodelavci pričakujejo pomoč, opravljanje prostovoljnih nalog, točnost, podajanje predlogov ...

Na podlagi povedanega je naloga vodilnih v organizaciji, da na pripadnost vplivajo z metodami upravljanja s človeškimi viri. Izjemnega pomena je zagotovitev realne slike, ki jo dobi novo zaposleni ob prihodu v podjetje. Sodelavci mu morajo nuditi nesebično pomoč, seznanjen mora biti z vrednotami, vizijo in s cilji organizacije. Pri zaposlenih, ki so v podjetju prisotni že dlje časa, je pomemben dejavnik, ki vpliva na njihovo pripadnost, možnost napredovanja. Če za to ni pogojev, morajo vodilni zagotoviti možnost izobraževanja in usposabljanja. V nasprotnem primeru se zmanjšuje čustvena in povečuje temporalna pripadnost. To pomeni, da zaposleni le ohranjajo svoja delovna mesta. Velik vpliv na pripadnost je tudi uvedba sprememb. Temeljnega pomena je, da vodilni seznanijo svoje zaposlene o namerah vnaprej in da v njih ne vzbudijo občutka odrinjenosti. Vzdrževati je treba občutek pravičnosti in varnosti zaposlitve.

SKLEP

V današnjih časih, ko je ponudba obsežnejša in podobna, so ljudje, zaposleni v organizacijah, njihova ključna konkurenčna prednost. Na podlagi tega proces motiviranja zaposlenih pridobi na pomenu. Temeljna naloga vodilnih je postaviti cilje, ki so dosegljivi, oblikovati delovne naloge, ki zaposlenemu predstavljajo izziv, ga usmerjati in ob uspešno opravljeni delovni nalogi pohvaliti oz. nagraditi. Motiviranega zaposlenega prepoznamo po izrazitem motivu za doseganje ciljev, naklonjenosti k zmernemu tveganju, potrebi po takojšnji povratni informaciji, zadovoljstvu z dosežki in popolni osredotočenosti na delo.

Večina teorij izpostavlja osebni dohodek kot glavni dejavnik, ki vpliva na motiviranost zaposlenih. V preučevani organizaciji temu ni popolnoma tako. Uspešnost pri opravljanju delovnih nalog in ugled podjetja sta dejavnika, ki imata največji vpliv na zaposlene pri opravljanju delovnih nalog. Osebni dohodek najdemo šele na četrtem mestu. Zanimivo pa je, da je denarna stimulacija najbolj zaželena v primeru, ko bi imeli zaposleni prosto izbiro zaslužene nagrade. Torej dognanja teorij vendarle deloma držijo. Vsekakor pa morajo vodilni v preučevani organizaciji več pozornosti posvetiti komunikaciji. Ta dejavnik so zaposleni večkrat nezadostno ocenili. Zaposleni vsekakor potrebujejo stik z nadrejenimi. Vodstvo mora jasno opredeliti zahteve, delovne naloge in kam v ta proces sodijo zaposleni. Obenem morajo zaposleni dobiti povratno informacijo o svoji delovni uspešnosti, hkrati pa morajo videti rezultate svojega dela. Le tako bodo videli, da so njihove aktivnosti usmerjene v pravo smer in bodo tako vedenje znova in znova ponavljali. Nenazadnje pa morajo vodilni svoje zaposlene tudi pohvaliti oz. nagraditi. Kritiziranje nedvomno ne sme prevladati nad nagrajevanjem. Naj omenim le še temeljne zmote o motiviranju zaposlenih:

- (1) Srečni delavci so tudi produktivni delavci.
- (2) Vsi posamezniki so zelo produktivni, če je njihov šef prijateljski, zaupljiv in dostopen.
- (3) Ljudi je potrebno malo prestrašiti, da bodo opravljalo svoje delo.
- (4) Denar motivira vsakogar.
- (5) Vem, kaj mene motivira, zatoorej vem, kaj motivira druge. (Lipičnik, Ravnanje s človeškimi viri, 2006)

Zanimivo je, da imajo največji vpliv na pripadnost zaposlenih ravno nematerialni dejavniki motivacije. To sovпада z dejstvom, da je pripadnost psihološka vez med zaposlenimi in organizacijo in torej ni koncept, ki bi bil povezan z nematerialnimi dobrinami.

Uspeh organizacije je prav tako odvisen tudi od pripadnosti njenih zaposlenih. Dolžnost vodilnih je v organizaciji razviti pravo obliko pripadnosti. V Otis Lift d.o.o. so očitno na pravi poti, saj je kar 80% zaposlenih čustveno pripadnih. Čustvena pripadnost pa v organizaciji predstavlja najmočnejšo vez. Vsekakor pa je potrebno ponovno izpostaviti dejstvo, da je več kot polovica zaposlenih v Otis Lift d.o.o. prisotna šele krajši čas (do 2 let). Vodstvo pri teh lahko doseže velik učinek s postopki socializacije in uporabo metod upravljanja s človeškimi viri. Jasno mora biti dejstvo, da so v organizaciji zaposleni bolj pomembni kot kapital. Enako kot motivacije tudi pripadnosti ne gre jemati za samoumevno. Vodilni morajo poskrbeti, da ohranijo najboljše zaposlene. To dosežejo preko jasno opredeljenih nalog in vrednotenja njihovega prispevka, zagotavljanja potrebnega orodja in materiala, ki je potrebno za uspešno delo, samostojnosti zaposlenih s hkratnim mentorstvom vodilnih, možnosti za učenje in osebno rast in s povezovanjem ljudi, ki težijo k kakovosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Aktualni kazalniki: Povprečna mesečna plača. Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 28. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=29>.
2. Arhiv preučevane organizacije.
3. Beer et al (1984). Managing Human Assets. New York: The Free Press.
4. Denny (1997). O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Dimovski, Penger & Žnidaršič (2003). Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Finančni podatki preučevane organizacije. Najdeno 20. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/Default.aspx?stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=5913438&segment=FIN>.
6. Gruban Branko: Sistemi nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne) deluje? Dialogos.si. Najdeno 23. novembra na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih/>
7. Gruban Branko: Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih – ne nagrajevati!? Dialogos.si. Najdeno 23. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/>.
8. Grubiša (2001). Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Ljubljana: Založba Marbona.
9. Intranet preučevane organizacije. Najdeno 19. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://myotis.utc.com/guest/server.pt>.
10. Lipičnik, Mežnar (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Mesner Andolšek Dana: »Make me whole again«: Čustva v organizaciji, 2002. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20021MesnerAndolsek.PDF>.
12. Meyer, Allen (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. ZDA: SAGE Publications.
13. Število delovni dni za izbrano leto. Računovodja.com. Najdeno 24. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/mdokumenti/delure2002.asp>.

VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V PODJETJU OTIS LIFT D.O.O.

Spoštovane sodelavke in sodelavci!

Ker cenim vaše mnenje, vas prosim za pomoč pri zadnjem dejanju mojega študija na Ekonomski fakulteti. Pišem zaključno strokovno nalogo s področja motivacije in pripadnosti zaposlenih pod mentorstvom Sandre Penger.

Vsakemu zaposlenemu sem namenila vprašalnik, na podlagi katerega želim ugotoviti stopnjo motivacije in pripadnosti podjetju OTIS LIFT d.o.o.

Spodaj navedene trditve ocenite tako, da na desni strani posamezne trditve, obkrožite ustrezno številko. Pri trditvah se vam ni potrebno zadrževati dalj časa, saj velja načelo, da je prva misel ki vas spreleti ob branju trditve, navadno najbliže resnici.

Poudarjam, da je vprašalnik anonimen. Obenem vam zagotavljam, da bodo izpolnjeni vprašalniki služili izključno le za mojo strokovno nalogo. Tudi analize bodo temeljile na skupinski obdelavi podatkov in ne individualno. Rezultati analize pa bodo na ogled vsem zaposlenim (na oglasni deski).

Izpolnjen vprašalnik mi prosim vrnite v roku enega tedna. To lahko storite osebno oziroma ga pošljete po pošti na sedež podjetja OTIS LIFT d.o.o., Motnica 5, SI 1236 TRZIN.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje!

Lep pozdrav,

Jana Strgar

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Ustrezen odgovor obkrožite.

1. Spol izpolnjevalca/ke:

- a) Moški
- b) Ženska

2. Starost izpolnjevalca/ke:

- a) do 30 let
- b) od 31 d 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) nad 50 let

3. Dokončana izobrazba izpolnjevalca/ke:

- a) osnovna šola ali manj
- b) srednja šola
- c) poklicna šola (2 leti)
- d) višja šola (3 oz. 4 leta)
- e) univerza
- f) magisterij
- g) doktorat

4. Koliko let ste že član ekipe OTIS LIFT d.o.o.?

- a) do 1 leta
- b) od 2 do 5 let
- c) od 6 do 10 let
- d) nad 10 let

5. Opravljam delovne naloge na področju:

- a) uprava in druga režija
- b) servisna dejavnost
- c) montaža nove opreme
- d) modernizacija

MOTIVACIJA

6. Označite v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, ki veljajo za podjetje OTIS LIFT d.o.o.:

(1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti/niti, 4 – strinjam se, 5 – absolutno se strinjam)

Prejemam ustrezno plačilo za opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Pri delovnih nalogah, ki jih opravljam imam možnost izraziti svoje sposobnosti, znanje in talent.	1	2	3	4	5
V podjetju opravljam enolično delo.	1	2	3	4	5
Podjetje mi nudi možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Moje mnenje v podjetju je upoštevano.	1	2	3	4	5
Ob reševanju problemov mi nadrejeni nudijo pomoč.	1	2	3	4	5

Kadar sem uspešen pri delu sem pohvaljen oz. nagrajen.	1	2	3	4	5
Moji odnosi z vodstvom podjetja so dobri.	1	2	3	4	5
Svojim sodelavcem lahko zaupam.	1	2	3	4	5
Moje delovne naloge in dolžnosti so jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
V podjetju so realno zastavljeni cilji oz. so dosegljivi.	1	2	3	4	5
Imam dostop do vodilnih v podjetju, katerim lahko izrazim svoje mnenje.	1	2	3	4	5
Zaposleni oz. oddelki so redno obveščeni o tem kako delajo in kako uspešni so.	1	2	3	4	5
Komunikacija v podjetju je dobra. Nič pomembnega ne ostane prikrita.	1	2	3	4	5

7. **Kateri od naslednjih dejavnikov vas najbolj motivira za opravljanje delovnih nalog?**
(Obkrožite ustrezno oceno pomembnosti 1 – nikakor me ne motivira, 2 – me ne motivira, 3 – niti/niti, 4 – motivira me, 5 – močno me motivira)

Plačilo.	1	2	3	4	5
Delovni pogoji.	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Organizacijska klima.	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa.	1	2	3	4	5
Kakovost vodilnih.	1	2	3	4	5
Delovne naloge same.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Odgovornost.	1	2	3	4	5
Pohvala ob dobro opravljenem delu.	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja.	1	2	3	4	5
Ugled podjetja.	1	2	3	4	5
Status, ki ga imate v podjetju.	1	2	3	4	5
Uspešnost pri opravljanju delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Osebni razvoj.	1	2	3	4	5
Drugo – opredelite:	1	2	3	4	5

8. **V primeru uspešno opravljenih delovnih nalog, vam vodstvo omogoči, da si sami izberete nagrado. Katero bi si izbrali? (Obkrožite lahko največ 3 nagrade)**

- ustna pohvala in spodbuda
- denarna stimulacija
- variabilni del plače
- izobraževanje in usposabljanje
- dodatno pokojninsko zavarovanj
- fleksibilni delavnik
- uporaba službenega vozila
- napredovanje
- dodatni dnevi dopusta
- vstopnice za družabne dogodke
- drugo: _____

9. **Podjetje OTIS LIFT d.o.o. bi kot delodajalca med sorodnimi podjetji uvrstili med:**

- a) najboljše
- b) dobre
- c) povprečne
- d) slabe
- e) najslabše

10. Bi priporočili podobno delovno mesto, ki ga opravljate v organizaciji prijatelju oz. znancu?

- a) Bi priporočil/a.
- b) Ne bi si ga upal/a priporočiti.
- c) Definitivno ga ne bi priporočil/a.

11. Bi ponovno sprejeli vaše delo, ki ga opravljate v OTIS LIFT d.o.o., če bi bili ponovno na začetku kariere?

- a) V istem hipu sprejemem enako delo.
- b) Sprejela bi drugo delo v istem podjetju.
- c) Temeljito bi razmislil/a o sprejemu enakega dela.
- d) Definitivno ne bi sprejel/a enakega dela.
- e) Ne sprejemem nikakršnega dela v podjetju.

PRIPADNOST

12. Označite v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami:

(1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti/niti 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam)

Ponosen/a sem na OTIS.	1	2	3	4	5
V OTIS-u ostajam, ker se v njem počutim dobro.	1	2	3	4	5
Rad/a bi celo delovno dobo preživel/a v OTIS-u.	1	2	3	4	5
Pogovarjam se o OTIS-u z ljudmi, ki niso zaposleni v njem.	1	2	3	4	5
Ko se v OTIS-u pojavijo težave jih dojemam kot svoje.	1	2	3	4	5
V OTIS-u imam prijatelje.	1	2	3	4	5
Z lahkoto se navežem na drugo podjetje v enaki meri kot sem navezan/a na OTIS.	1	2	3	4	5
Čutim močno povezanost z OTIS-om.	1	2	3	4	5
Velikokrat premišljujem o odhodu iz OTIS-a.	1	2	3	4	5
Ne morem si privoščiti odhoda iz OTIS-a, ker imam kredit.	1	2	3	4	5
V OTIS-u sem zaposlen/a zgolj iz nujnosti in ne ker bi si to želel/a.	1	2	3	4	5
Ena od redkih negativnih posledic odhoda iz OTIS-a bi bilo pomanjkanje drugih možnosti.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da sem dolžan/a ostati v OTIS-u.	1	2	3	4	5
Glavni razlog, da ostajam zaposlen/a v OTIS-u je bojazen, da v drugem podjetju ne bi bil/a deležen/a toliko ugodnosti kot sem jih v OTIS-u.	1	2	3	4	5
Preveč truda sem že vložil/a v OTIS, da bi sedaj odšel/a.	1	2	3	4	5
Moram ostati v OTIS-u, ker je celotna družina odvisna od njega (več družinskih članov je zaposlenih v podjetju).	1	2	3	4	5
Zaposlitev v OTIS-u se mi zdi varna.	1	2	3	4	5
V OTIS-u se trudim toliko, kot se mi splača.	1	2	3	4	5
S svojim delom nisem zadovoljen/a.	1	2	3	4	5
Podjetje OTIS ne ceni dovolj mojega opravljenega dela.	1	2	3	4	5
Včasih je bilo v službi prijetneje.	1	2	3	4	5

Interesi vodstva in zaposlenih so skladni.	1	2	3	4	5
Nikoli se ne udeležujem aktivnosti, ki jih organizira OTIS, izven delovnega časa.	1	2	3	4	5
Vodilnim v OTIS-u popolnoma zaupam.	1	2	3	4	5
Čestokrat se s sodelavci pogovarjam o osebnih zadevah.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu sem konstantno izpostavljena stresu.	1	2	3	4	5
Čas, ki ga preživim v službi je skladen z zasebnim življenjem.	1	2	3	4	5
Imam veliko možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
OTIS-u veliko dolgujem.	1	2	3	4	5