

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**RAZISKAVA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH
ZA POVEČANJE KAKOVOSTI
FARMACEVTSKIH IZDELKOV**

Petra Palčič

Ljubljana, oktober 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**RAZISKAVA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH ZA POVEČANJE
KAKOVOSTI FARMACEVTSKIH IZDELKOV**

Kandidatka: Petra Palčič
Vpisna številka: 04041579
Študijski program: Univerzitetni študijski program Upravljanje javnega sektorja 1.
stopnja
Mentor: prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, oktober 2016

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Petra Palčič, študentka univerzitetnega študijskega programa Upravljanje javnega sektorja 1. stopnja, z vpisno številko 04041579, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Raziskava motiviranosti zaposlenih za povečanje kakovosti farmacevtskih izdelkov.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oziroma citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oziroma ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela, ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Špela Komac, dipl. slov.

Ljubljana, 30.9.2016

Podpis avtorice:

POVZETEK

Motivacija zaposlenih je zelo pomemben del delovanja podjetja, saj s tem vpliva na kakovost dela in posledično tudi na kakovost izdelkov. Kakovost farmacevtskih izdelkov je še posebej pomembna, saj ima lahko majhna napaka velike posledice ter s tem negativen vpliv na ugled podjetja in neposredno tudi izgubo zaupanja pacientov. Vodja mora poznati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, da bo delo, ki ga opravljajo, kakovostno in učinkovito. Raziskava motivacije in motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na delo posameznika, je razlog za nastalo diplomsko nalogo.

Namen raziskave je ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim pomembni, kako se počutijo v delovnem okolju, ali z veseljem prihajajo na delovno mesto ter ali so za svoje delo primerno nagrajeni. V diplomski nalogi so predstavljeni pojem motivacija in različni motivacijski dejavniki, ki vplivajo na posameznika in na zadovoljstvo zaposlenih. Uporabljeni sta deskriptivna metoda opisovanja pojmov s študijo domače in tuje literature ter metoda kompilacije, s katero so povzeta spoznanja, sklepi, rezultati in navedeni citati drugih avtorjev.

Pri izdelavi diplomske naloge je bila uporabljena empirična metoda raziskovanja. S pomočjo anketnega vprašalnika so bili doseženi glavni cilji raziskave, in sicer ali je treba vključiti več različnih dejavnikov v motiviranje zaposlenih, kaj je glavni motivacijski dejavnik ter ali so denarne nagrade najpomembnejši dejavnik. Raziskava je pokazala, da je treba vključiti več različnih dejavnikov, najpomembnejši motivacijski dejavnik pa so odnosi z vodjo.

Diplomska naloga bi bila lahko uporabna v celotni organizaciji, saj je na vseh ravneh pomembno, da so zaposleni motivirani ter da delajo kakovostno in učinkovito.

Ključne besede: motivacija, motivacijski dejavniki, kakovost, posameznik, potrebe, kultura

SUMMARY

EXPLORING MOTIVATION OF EMPLOYEES TO INCREASE THE QUALITY OF PHARMACEUTICAL PRODUCTS

Motivation of employees is a very important part of a company's operation, because it influences the quality of work and consequently also the quality of products. Quality of pharmaceutical products is significant, because a small error can have consequences and a negative impact on the company's reputation and this can have influence on the loss of trust with patients. The leader must know the factors that have the impact on employees' motivation to ensure the work to be done in a qualitative and effective way. The main aim of this diploma thesis was to research motivation and motivational factors affecting the work of an individual.

The aim of research is to identify which motivational factors are important to employees, how they feel in work environment, do they come to work with pleasure and if they are appropriately rewarded for their work. In the thesis the meaning of motivation, different motivational factors affecting the employees and satisfaction of employees are presented. The descriptive method with the review of national and foreign literature is used in combination with the method of compilation, summarizing results, conclusions and citations of other authors.

In the empirical part, a survey questionnaire was used to draw the main conclusions, namely is it necessary to include more different factors to motivate the employees, what is the main motivational factor and if the financial reward is the most important factor. Research showed that it is important to include more different factors and that the most important motivational factor is the relationship with the leader.

The results of the thesis could be useful for the entire organization, because it is important that employees at all organizational levels are motivated and that they work in qualitative and effective way.

Key words: motivation, motivational factors, quality, individual, needs, culture

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	III
POVZETEK.....	V
SUMMARY	VI
KAZALO PONAŽORITEV	IX
KAZALO GRAFIKONOV	IX
KAZALO TABEL	IX
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV.....	X
1 UVOD	1
2 MOTIVACIJA	2
2.1 DEFINICIJA MOTIVACIJE.....	3
2.2 TEORIJE MOTIVACIJE	3
2.2.1 MASLOWOVA TEORIJA POTREB.....	4
2.2.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA.....	5
2.2.3 TEORIJA ERG.....	6
2.2.4 McCLELLANDOVA TEORIJA MOTIVACIJE	6
2.3 PRIMERJAVA VSEBINSKIH TEORIJ.....	7
2.3.1 ADAMSOVA TEORIJA ENAKOSTI.....	9
2.3.2 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA.....	10
2.3.3 LOCKOVA TEORIJA POSTAVLJANJA CILJEV.....	12
3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	14
3.1 POHVALE IN GRAJE.....	14
3.2 MEDSEBOJNI ODNOSI IN TIMSKO DELO.....	14
3.3 PLAČA IN NAGRAJEVANJE	15
3.4 DELOVNI ČAS.....	16
3.5 NAPREDOVANJE	17
3.6 IZOBRAŽEVANJE.....	18
4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	21
5 PREDSTAVITEV PODJETJA	23
5.1 LEKOVE LOKACIJE PO SLOVENIJI.....	23
5.2 CENTRALNA KAKOVOST	24
5.3 PROGRAM KULTURE KAKOVOSTI	25
6 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE.....	29

6.1	ZASNOVA RAZISKAVE.....	29
6.2	IZVEDBA RAZISKAVE.....	29
6.3	DOSEŽENI REZULTATI RAZISKOVANJA.....	34
7	PREVERITEV HIPOTEZ	36
8	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	40
9	ZAKLJUČEK	41
	LITERATURA IN VIRI.....	44
	PRILOGA	46

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Model dejavnikov in razmerij, ki vplivajo na ravnanje zaposlenega	3
Grafikon 2: Hierarhija potreb po Maslowu.....	5
Grafikon 3: Grafična primerjava vsebinskih teorij	9
Grafikon 4: Grafični prikaz teorije pričakovanja	12
Grafikon 5: Grafični prikaz teorije postavljanja ciljev.....	13
Grafikon 6: Struktura anketiranih glede na spol	29
Grafikon 7: Struktura anketiranih glede na starost	30
Grafikon 8: Struktura anketiranih glede na izobrazbo.....	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med togim in spremenljivim delovnim časom	17
Tabela 2: Struktura anketiranih glede na spol.....	29
Tabela 3: Struktura anketiranih glede na starost.....	30
Tabela 4: Izračun povprečja motivacijskih dejavnikov glede na starost	30
Tabela 5: Struktura anketiranih glede na izobrazbo	31
Tabela 6: Izračun povprečja motivacijskih dejavnikov glede na izobrazbo.....	32
Tabela 7: Motivacijski dejavniki	33
Tabela 8: Odnosi med sodelavci	34
Tabela 9: Delo neposrednega vodje.....	34
Tabela 10: Povezanost spremenljivke denarna nagrada s spremenljivko »Ali motivacija vpliva na kakovostnejše delo in posledično na kakovostnejše izdelke?« (H1)	36
Tabela 11: Povezanost spremenljivke denarna nagrada s spremenljivko »Ali je ob slabši motivaciji prisotnih več napak pri delu?« (H1).....	37
Tabela 12: Povezanost spremenljivke »Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?« s spremenljivko odnosi s sodelavci (H2).....	38
Tabela 13: Povezanost spremenljivke »Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?« s spremenljivko »Kakšno je vaše počutje v delovnem okolju?« (H2).....	39

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV

AS&T	Analytical Science and Technology (Analitska znanost in tehnologija)
TAT	Thematic Apperception Test (Test tematske apercpcije)

1 UVOD

Motivacija zaposlenih je zelo pomemben del delovanja podjetja, saj s tem vpliva na kakovost dela in posledično tudi na kakovost izdelkov. Kakovost farmacevtskih izdelkov je še posebej pomembna, saj ima lahko majhna napaka velike posledice in negativen vpliv na ugled podjetja ter s tem na neposredno izgubo zaupanja pacientov. V diplomski nalogi je predstavljena raziskava v farmacevtskem podjetju, Lek d. d., v enoti Centralna kakovost, kjer so natančnost, učinkovitost in kakovost za delo zaposlenih izjemnega pomena. Jedro vsakega podjetja so zaposleni. Težava je, če zaposleni niso dovolj motivirani, saj tako lahko prihaja ne samo do slabšega delovanja podjetja, ampak tudi do manj kakovostnih izdelkov.

Namen raziskave je bil ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim pomembni, kako se počutijo v delovnem okolju in ali z veseljem prihajajo na delovno mesto ter ali so za svoje delo primerno nagrajeni. Cilj diplomske naloge je bil ugotoviti, zakaj je motivacija zaposlenih pomembna in ali je treba vključiti več različnih dejavnikov v motiviranje zaposlenih, kaj je glavni motivacijski faktor pri moških in kaj pri ženskah, kateri dejavniki vplivajo na zaposlene v različnih starostnih skupinah in med različnimi stopnjami izobrazbe, ali so denarne nagrade najpomembnejši faktor in koliko zaposlenim pomenijo dobri odnosi s sodelavci, dobra delovna klima in mnenje zaposlenih o delu neposrednega vodje.

Uporabila sem deskriptivno metodo opisovanja pojmov s študijo domače in tuje literature ter metodo kompilacije, s katero so povzeta spoznanja, sklepi, rezultati in navedeni citati drugih avtorjev. Pri izdelavi raziskovalnega dela diplomske naloge sem uporabila empirično metodo raziskovanja, in sicer pridobitev podatkov z anketnim vprašalnikom, ki je bil prostovoljen in anonimen. Z analizo rezultatov sem preverila dve hipotezi:

Hipoteza 1: Denarna nagrada vpliva na kakovostnejše delo zaposlenega in manjšo možnost napak.

Hipoteza 2: Dobri odnosi med sodelavci in dobro počutje sta pomemben motivacijski vpliv na zaposlenega.

V prvem delu teoretičnega dela sem opisala pomen motivacije in nekaj glavnih motivacijskih teorij, v drugem pa različne motivacijske dejavnike in zadovoljstvo zaposlenih. Sledil je opis podjetja in enote, kjer sem naredila anketno raziskavo. Opisala sem program kulture kakovosti in kako so program vpeljali v podjetju. V zadnjem delu diplomske naloge sem naredila analizo rezultatov, preverila postavljeni hipotezi in napisala predloge za izboljšave.

2 MOTIVACIJA

Motivacija se nanaša na posameznikovo energijo in voljnost, da se posvetijo nalogi (Wagner & Hollenbeck, 2010, str. 81).

Motivacija je psihološki proces, ki usmerja naše vedenje, da dosežemo cilj, ki smo si ga zadali. Na posameznike vplivata dve vrsti, in sicer notranji in zunanji vplivi. Notranji vplivi so želje, čustva in misli posameznika, ki ga pripravijo do tega, da nekaj naredi. Zunanji vplivi pa so denar, nagrade, status in napredovanje, ki pripomorejo k še večjemu trudu posameznika. Z vidika menedžerjev je motivacija zbujanje potreb ali zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev. Zaposleni si prizadeva dobiti denar in status, s katerim bo zadovoljil potrebe, in bolj, kot so močne, bolj bo motiviran za zadovoljitev teh potreb (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236).

Bistvene ugotovitve pri pojmu motivacija (Dimovski, Penger, Peterlin, 2009, str. 76–80):

- motivacija se spreminja z vedenjem,
- na vedenje ne vpliva le motivacija,
- vedenje vpliva na uspešnost,
- motivacija je pogojni dejavnik, a ne zadosten element pri uspešnosti poslovanja organizacije in dela posameznikov.

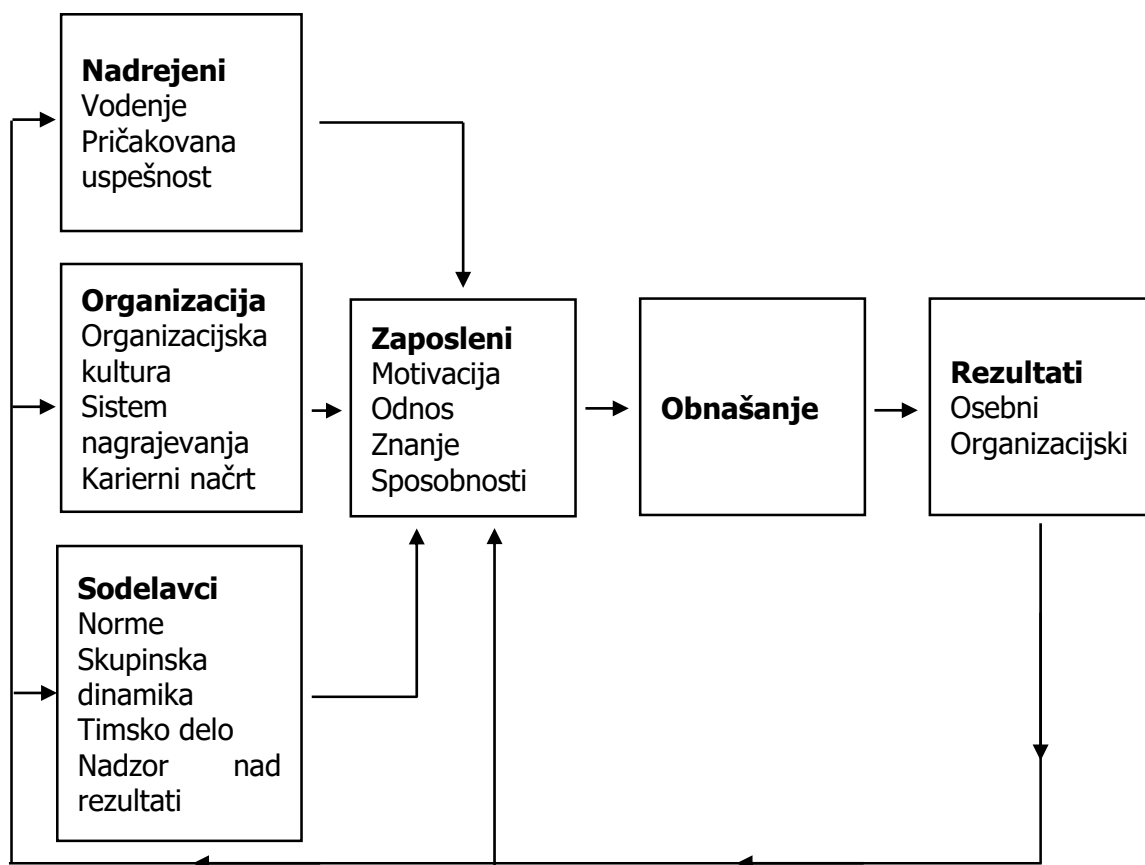
Menedžerji preučujejo motivacijo, da jim pomaga razumeti, kaj spodbudi zaposlene, da začnejo delovati, kaj vpliva na njihova dejanja in zakaj pri nekem početju vztrajajo. Motivacija je ena od aktivnosti menedžmenta, s katero se menedžerji trudijo usmeriti zaposlene v delovanje v smeri doseganja rezultatov, ki so pomembni za organizacijo. Na motivacijo vplivajo tudi način vodenja, organizacijska kultura in klima, samomotivacija zaposlenih, pripadnost organizaciji in spoštovanje zaposlenih (Dimovski, Penger, Peterlin, 2009, str. 76–80).

Model na spodnji sliki predstavlja, kateri so ključni dejavniki in pripadajoča razmerja, ki vplivajo na ravnanje zaposlenega. Vključuje dve kategoriji:

- tiste, ki so znotraj zaposlenega, npr. motivacija, odnos, znanje in njegove sposobnosti,
- tiste, ki so v okolju, npr. nadrejeni, celotna organizacija, sodelavci in rezultat uspešnosti.

Model predpostavlja, da notranji in okoljski vplivi vzajemno delujejo, da dosežejo določeno ravnanje (DeSimone, Harris, 1998, str. 27).

Grafikon 1: Model dejavnikov in razmerij, ki vplivajo na ravnanje zaposlenega



Vir: DeSimone, Harris (1998, str. 28)

2.1 DEFINICIJA MOTIVACIJE

Saul William Gellerman je definiral motivacijo kot umetnost ustvarjanja pogojev, ki omogočajo vsem ne glede na vse, da naredijo svoje delo na najvišji ravni učinkovitosti (Evans, 2010, str. 221).

Želja po nečem, zadovoljevanje potreb in doseganje ciljev je motiv. Iz besede motiv je izpeljana motivacija, izhaja pa iz latinskega glagola *movere*, ki pomeni gibati (Rozman, Kovač, 2012, str. 411).

2.2 TEORIJE MOTIVACIJE

V preteklosti so se razvile različne teorije, ki prikazujejo različne vidike motivacije. V nadaljevanju bom razčlenila nekaj glavnih teorij.

V glavnem se delijo na:

1. Vsebinske:
 - Maslowova teorija potreb,
 - Herzbergova dvofaktorska teorija,
 - teorija ERG,

- McClellandova teorija motivacije.
2. Procesne:
- Vroomova teorija pričakovanj,
 - Adamsova teorija enakosti,
 - Lockova teorija postavljanja ciljev.

Vsebinske teorije poskušajo ugotoviti specifične potrebe, ki motivirajo ljudi. Pri uporabi vsebinskih teorij motiviranja se morajo menedžerji zavedati, da se pri posameznikih razlikujejo potrebe, želje in cilji. Vsebinske teorije narekujejo menedžerjem, da morajo pri svojem delu (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 129–140):

1. Določiti, katere potrebe sprožijo željen rezultat v skupinskem in posameznikovem ravnanju.
2. Ponuditi smiselne nagrade, ki pomagajo zaposlenemu zadovoljiti potrebe.
3. Vedeti, kdaj ponuditi primerne nagrade, da optimizirajo ravnanje.
4. Biti pozorni na to, da se posameznikove pomanjkljivosti pri potrebah ne ponavljajo v nekem vzorcu. Ljudje se spreminjajo zaradi pridobivanja novih izkušenj, različnih dogodkov v življenju, staranja, kulturnih in okoljskih sprememb ter drugih dejavnikov.

Procesne teorije opisujejo, kako so zaposleni motivirani oziroma kako ravnajo, da zadovoljijo potrebe in izberejo najboljšo odločitev. Teorije razlagajo, da se motivacija razlikuje od situacije do situacije. Pri uporabi procesnih teorij je potrebno, da menedžerji razumejo proces motivacije in kako posamezniki sprejemajo odločitve, vezane na želje, nagrade in dosežke (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 129–140).

2.2.1 MASLOWOVA TEORIJA POTREB

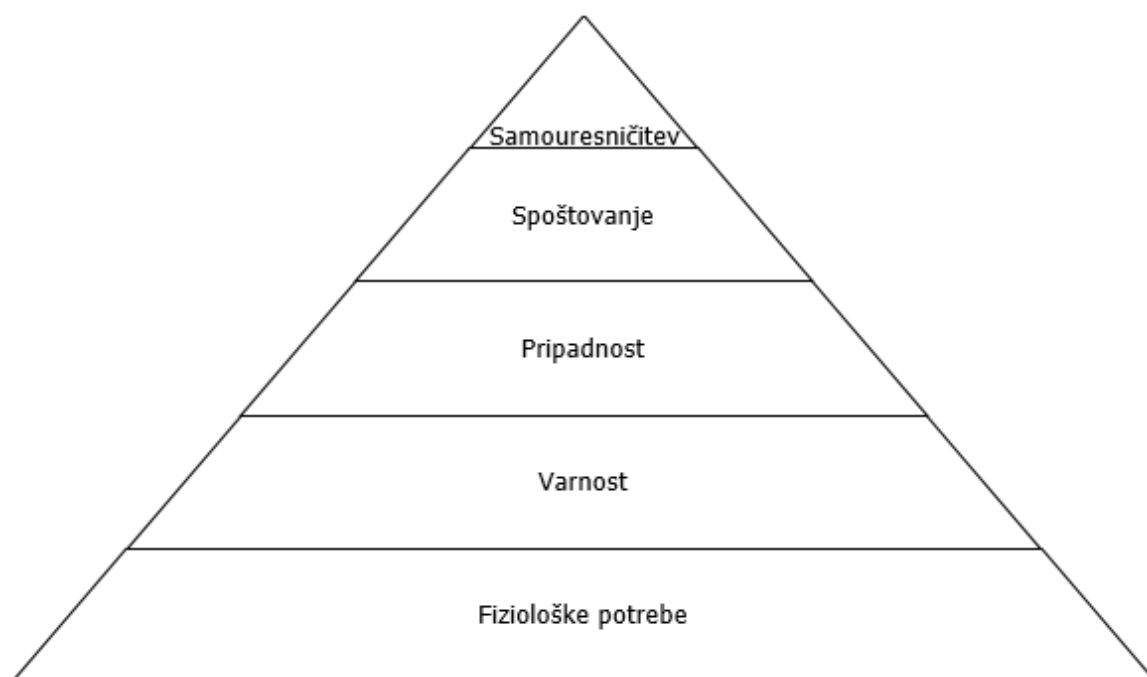
Abraham Maslow je na podlagi opazovanja individualnih oseb osnoval teorijo potreb. Poimenoval je pet različnih tipov: fiziološke, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, spoštovanju in samouresničitvi. Po njegovem mnenju so to genetske in značajske značilnosti oseb, ki si sledijo glede na nujnost zadovoljitve. Šele ko so zadovoljene osnovne potrebe na dnu lestvice, lahko zadovoljimo tiste, ki so na vrhu. Na samem začetku so osnovne fiziološke potrebe, kamor spadata potreba po hrani in vodi. Enkrat, ko so te zadovoljene, niso več močan motivacijski element. Potrebe po varnosti vključujejo občutek varnosti pri posamezniku v družbenem okolju in zavarovanje pred različnimi grožnjami. V organizacijskem okolju sta pogost motivator varna in stabilna zaposlitev, kar je velikokrat pomembnejše kot na primer višja plača. Ko se oseba zave, da je njeno delo cenjeno v organizaciji in zanj dobi dovolj zaslug, denar izgubi na svoji moči kot najpomembnejši motivacijski dejavnik (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 130).

Naslednja na lestvici je potreba po pripadnosti pri prijateljih, družini, sodelavcih in nadrejenih. Ta oblika motivacije ima tudi pozitiven vpliv na stranke. Na četrtem mestu Maslowove hierarhije so potrebe po samospoštovanju, ki se delijo na dva dela. Prve so spoštovanje, prepoznavnost, pozornost in odobravanje drugih. Drugi del pa se nanaša na individualna čustva in osebno zadostnost. Posledično so lahko delno zadovoljene iz zunanjih

virov in delno iz notranjih. Na vrhu lestvice pa so potrebe po samouresničitvi. Te so želje postati še boljši in narediti vse, kar je v posameznikovi sposobnosti, ter osebna rast. To teorijo so dobro sprejeli menedžerji, je pa za nekatere kritike preveč splošna in manjkajo bolj jasne razčlenitve v njegovem konceptu (Wagner & Hollenbeck, 2010, str. 86).

Ta teorija je uporabna za menedžerje, da organizacija uvede strategijo za odpravljanje pomanjkljivosti pri zadovoljevanju potreb zaposlenih. Te pomanjkljivosti se lahko kažejo na katerikoli ravni, ampak najpogostejše so pri potrebah po samospoštovanju in samouresničitvi, ki so pri procesu nagrajevanja velikokrat zanemarjene. Poskusi za odpravo teh pomanjkljivosti imajo lahko večji vpliv na vedenje zaposlenih kot zadovoljevanje potreb nižje na lestvici (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 130).

Grafikon 2: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Ferjan (1999, str. 118)

2.2.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Psiholog in menedžerski svetovalec Frederick Herzberg je razvil dvofaktorsko teorijo motivacije. Herzberg je v začetni študiji izpostavil dva dejavnika. Prvi so higieniki, ki vključujejo plačo, status, delovno okolje in medsebojne odnose. Njihov pojav ne vpliva na motiviranost posameznika, ampak pomanjkanje teh dejavnikov povzroča nezadovoljstvo. Drugi pa so motivatorji, ki se kažejo v dosežkih, večji odgovornosti, priznavanju in osebni rasti. Njihovo pomanjkanje ne povzroča nezadovoljstva, medtem ko prisotni vplivajo na dobro delovno uspešnost in motiviranost. Pred Herzbergovo teorijo so ljudje, ki so raziskovali motiviranost, videli zadovoljstvo pri delu kot enodimenzionalen koncept. Zadovoljstvo so postavili na eno stran in nezadovoljstvo na drugo. Če je nek dodan pogoj povzročil zadovoljstvo, je odstranitev tega povzročilo nezadovoljstvo in obratno.

Herzbergova teorija pa prikazuje, da zadovoljstvo pri delu ni enodimenzionalni koncept in da sta potrebna dva dejavnika, ki ga pravilno prikazujeta. Med vsemi teorijami ima Herzbergova največ kritik. Ta teorija je bila osnovana pri ameriških računovodjih in inženirjih. Kritiki se sprašujejo, ali se lahko teorijo posploši na druge poklicne skupine in na druge države. Njihova tehnologija, okolje in ozadje se razlikujejo od drugih skupin, kot so medicinske sestre, medicinski tehnologi, prodajalci, programerji, uradniki in policisti. Drugi kritiki so se osredotočili na Herzbergovo metodologijo, ali lahko posamezniki gledajo nase retrospektivno, ali se lahko zavedajo, da jih je nekaj motiviralo ali ne. Menijo, da dejavniki v podzavesti niso omenjeni v Herzbergovi analizi. Uporaba teorije ostaja popularna med menedžerji, ki poskušajo s higieniki in motivatorji ustvariti motivacijsko vzdušje (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 133–135).

Herzbergova teorija prikazuje, da neupoštevanje faktorjev, kot so nadzor, delovni pogoji, plača, medsebojni odnosi, status in varnost, povzroča nezadovoljstvo in negativen učinek na delovno okolje, medtem ko krepitev motivacijskih faktorjev povzroča pozitiven učinek (Evans, 2010, str. 222).

2.2.3 TEORIJA ERG

Avtor teorije Alderfer se strinja z Maslowom, da so individualne potrebe razporejene v hierarhiji. Njegova je razdeljena na tri ravni: eksistenčne, družabne in razvojne potrebe. V prve je razvrstil potrebe, kot so hrana, voda, zrak, plača in delovni pogoji. Med družabne spadajo medosebni odnosi, med razvojne pa posameznikov doprinos h kreativnosti in produktivnosti. Razlika z Maslowovo teorijo je v tem, kako se ljudje premikajo z ene ravni na drugo. Pri Maslowovi teoriji morajo biti najprej zadovoljene potrebe na nižji ravni, da lahko napreduješ na višjo, pri teoriji ERG pa če se pojavi frustracija pri posameznikovi rasti z ene ravni na drugo, lahko posameznik svoj trud preusmeri v iskanje novih načinov zadovoljevanja potreb na nižji ravni in to postane nov vir motivacije: torej je prehajanje med ravnmi veliko bolj fleksibilno kot pri Maslowu. Teorija ERG razlaga, da so posamezniki motivirani, da zadovoljijo eno od teh treh potreb (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 131–132).

Kritika

Pri teoriji ERG ni jasnih smernic. Glede na to da ni nekega vrstnega reda, katero potrebo bo posameznik zadovoljil najprej, se postavlja vprašanje, katera od teh treh je posamezniku najpomembnejša (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 131–132).

2.2.4 MCCLELLANDOVA TEORIJA MOTIVACIJE

David C. McClelland je predstavil teorijo motivacije tesno povezano z učnimi koncepti in meni, da potrebe izhajajo iz kulture. Glavne tri potrebe so:

1. Potrebe po dosežkih
2. Potrebe po pripadnosti
3. Potrebe po moči

Merjenje izvajajo s testom tematske apercepcije (TAT – Thematic Apperception Test), s katerim ocenijo individualne razlike teh potreb. Zaposlenemu pokažejo slike in potem mora napisati o tem, kaj vidi na slikah. Posamezniki z visoko oziroma dominantno potrebo po dosežkih ponavadi napišejo zgodbo, ki odraža to potrebo. McClelland verjame, da je možno potrebe po dosežkih, pripadnosti in moči črpati iz teh zgodb, in pravi, da če hočeš razumeti motive iz ozadja, moraš ugotoviti, kaj posameznik razmišlja. Ne smeš ga spraševati, kaj misli, ker ti ne bo znal točno razložiti, ampak moraš preučevati njegove fantazije in sanje. Če to počneš v nekem daljšem obdobju, boš odkril tematike, ki se pri posamezniku ponavljajo, posledično boš lahko s tem razložil njegovo ravnanje. Raziskave o dokazovanju teorije, ki so jih naredili McClelland in njegovi sodelavci, so pokazale, da imajo dobri menedžerji veliko potrebo po moči, ki je usmerjena v korist organizacije. Raziskava o posameznikih, ki so visoko usmerjeni v potrebe po dosežkih, je pokazala, da se oseba raje izogne lažjim oziroma težjim ciljem uspešnosti in raje izbere srednjo pot, torej tiste cilje, za katere misli, da jih lahko doseže. Prav tako pa ima posameznik raje takojšnje in zanesljive povratne informacije o tem, kako je uspešen, in rad nosi odgovornost za reševanje težav. Ugotovili so, da je potreba po dosežkih povezana s potrebo po statusu ali bogastvu, posebno pri tistih, ki so v visoko plačanih razredih. Druge raziskave so pokazale, da se pojavljajo razlike med spoloma. Moški dajejo večji poudarek plači, individualnim dosežkom, motivaciji in usmerjanju drugih, medtem ko ženske dajejo poudarek dobrim medosebnim odnosom, zanimivemu delu in profesionalni rasti (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 135–138).

Kritike

Prva kritika se nanaša na uporabo testa TAT, saj s tem ocenjevalec le ugiba in si po svoje razlaga zgodbo od zaposlenega, pravilnost tega testa pa postane vprašljiva, vendar so pozneje ugotovili, da je TAT enako učinkovit kot metoda z vprašalniki. Druga kritika se nanaša na to, ali so te potrebe trajne. Potrebna je raziskava, da lahko določijo, ali je potreba prisotna v določenem časovnem obdobju (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 135–138).

2.3 PRIMERJAVA VSEBINSKIH TEORIJ

1. Maslowova teorija potreb (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 140):
 - Posamezniki najprej zadovoljijo osnovne potrebe, šele nato druge.
 - Maslow je v raziskavi uporabil svoje paciente, v organizacijah pa so se sklicevali na samoocenjevalno lestvico.
 - Teorija je smiselna za menedžerje in razkriva, kako motivacija deluje na zaposlene,
 - Ne vključuje razlik pri posameznikih in ne upošteva dinamičnosti potreb.
2. Teorija ERG (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 140):

- Posamezniki, ki ne nadgrajujejo svojih potreb, postanejo razdraženi in nazadujejo ter se osredotočijo na potrebe, nižje na lestvici.
- Za merjenje motivacije uporabljajo samoocenjevalno lestvico.
- Postavlja se vprašanje, kaj se zgodi, ko potreba ni zadovoljena. Nezadovoljstvo je lahko velik razlog, zakaj raven uspešnosti ni bila dosežena ali ni trajna.
- Niso opravili dovolj raziskav, na voljo je raziskava, opravljena s samoocenjevalno metodo merjenja, kar postavlja vprašanje, kako dobra je bila meritev in ali imajo posamezniki samo tri različne sklope potreb.

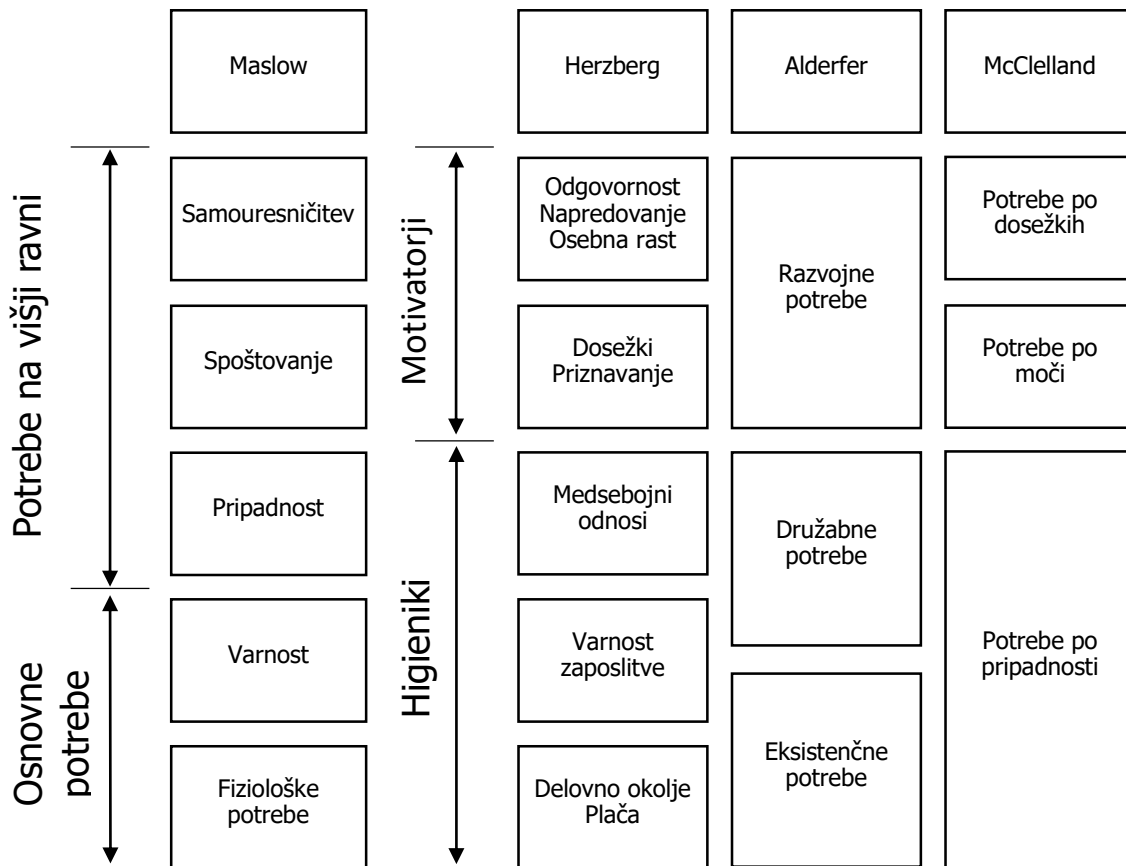
3. Herzbergova dvofaktorska teorija (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 140):

- Samo nekatere posebnosti in značilnosti na delovnem mestu vplivajo na motivacijo. Menedžerji se osredotočajo na neke značilnosti, ki so mogoče udobne in zadovoljive, ampak ne motivirajo zaposlenih.
- Merjenje teorije poteka z intervjuji, kjer zaposleni opisujejo kritične dogodke na delovnem mestu.
- Teorija identificira motivatorje, ki jih menedžerji lahko razvijajo in uporabljajo.
- Teorija predvideva, da ima vsak zaposleni podobne potrebe in želje ter ne upošteva sprememb v družbi, npr. varnost pri delu in potrebe, povezane s plačo.

4. McClellandova teorija (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 140):

- Posameznikove potrebe izhajajo iz kulture, kar pomeni, da usposabljanje in izobrazba vplivata na posameznikovo potrebo po moči.
- Merjenje motivacije s testom TAT. To je projekcijska tehnika, ki spodbudi posameznika, da razkrije svoje potrebe.
- Če se posameznikove vrednote lahko oceni, potem lahko menedžment s pomočjo izobraževanja razvija potrebe, ki so združljive z organizacijskimi cilji.
- Razlaga testa TAT je zahtevna, učinek, ki ga ima izobraževanje na potrebe, ki se spreminjajo, pa je bil premalo testiran.

Grafikon 3: Grafična primerjava vsebinskih teorij



Vir: Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2012, str. 139)

2.3.1 ADAMSOVA TEORIJA ENAKOSTI

Avtor J. Stacey Adams je med delom kot psiholog v podjetju General Electric Co. razvil in testiral teorijo enakosti. Glavno bistvo teorije je, da zaposleni primerjajo svoj trud in nagrade z drugimi v podobni delovni situaciji. Teorija je osnovana na predpostavki, da so posamezniki, ki se trudijo, da dobijo nagrado za svoje delo, motivirani z željo po enakosti med sodelavci. Enakost nastane, ko zaposleni zaznava, da je razmerje med njegovimi inputi (trud) in outputi (nagrada) enako razmerju drugim podobnim zaposlenim. Teorija prikazuje nekaj metod, kako vzpostaviti občutek enakosti (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 146–151):

1. Spreminjanje inputov: Posameznik vложи manj truda v svoje delo. Lahko se spremenijo tudi zanesljivost, sodelovanje z drugimi, iniciativa in sprejemanje odgovornosti.
2. Spreminjanje outputov: Posameznik lahko prosi za povišico, več prostega časa ali boljše naloge.
3. Spreminjanje referenčne osebe: Posameznik se lahko začne primerjati s kakšno drugo osebo. Ta sprememba lahko obnovi enakost.

4. Spreminjanje inputov ali outputov referenčne osebe: če je referenčna oseba sodelavec, se lahko spremenijo njegovi inputi. Referenčno osebo lahko prosijo, naj vložijo več truda v delo ali naj prevzame več odgovornosti na projektih.
5. Spreminjanje situacije: Posameznik lahko da odpoved, da spremeni svoj občutek neenakosti. Lahko tudi prosi za premestitev, da se umakne od neenakosti.

Vsaka od teh metod je bila osnovana z namenom zmanjšanja ali spremembe občutka nelagodja in napetosti, ki jo povzroča neenakost. Teorija predpostavlja, da ko se pojavi neenakost, je posameznik motiviran, da uporabi eno ali več od zgornjih metod za vzpostavitev enakosti. Pri menedžerski uporabi teh metod se pojavlja etično vprašanje. Nekateri posamezniki predvidevajo, da je enakost sprejemljiva, če imajo vsi enak dostop do najljubših položajev v družbi, in da je neenakost v interesu bogatejšim v družbi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 146–151).

2.3.2 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA

Victor Vroom definira motivacijo kot proces, ki ureja izbiro med alternativnimi oblikami prostovoljnih dejavnosti. V tej teoriji se zaposleni na prvem nivoju sooča z rezultati, ki jih je izbral na podlagi povezanosti z rezultati na drugem nivoju. Posameznikove preference so osnovane na želji doseči stanje na drugem nivoju ter zaznavanje razmerja med rezultati na prvem in drugem nivoju. Rezultati na prvem nivoju izhajajo iz vedenja in so povezani s samim delom. Ti vključujejo produktivnost, absentizem, prihodek in kakovost produktivnosti. Na drugem nivoju pa so rezultati iz prvega nivoja. Kažejo se v nagradah ali kaznovanju, in sicer zaslužen povečana plača, sprejemanje ali zavrnitev s strani sodelavcev in napredovanje (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 141–146).

Instrumentalnost je posameznikovo dojetje o povezavi med izvedbo nalog in možnimi rezultati. Giblje se od zelo pozitivne, ko je posameznik prepričan, da bo izvedba naloge vodila do določenega rezultata, in enake nič, ko je posameznik prepričan, da ni povezanosti med izvedbo naloge in pojavom določenega rezultata, do zelo negativne, ko je posameznik prepričan, da bo izvedba določene naloge preprečila pojav določenega rezultata. Valenca so posameznikove preference določenega rezultata. Na primer posameznik ima raje povečanje zaslug kot pa transfer v nov oddelek ali pa raje transfer kot premestitev v drug objekt. Rezultat je pozitiven, ko bolj ustreza posamezniku, in negativen, ko mu ne ustreza in se mu posameznik hoče izogniti. Giblje se od zelo pozitivne, ko so posamezniku pomembni visoko vrednoteni rezultati, in enake nič, ko posamezniku ni mar za rezultate, do zelo negativne, ko ima posameznik do rezultatov odpor. Teorija prikazuje, da se zaposleni odločijo, kako ravnati in katere naloge opraviti, ter vložijo trud, če verjamejo, da lahko uspešno opravijo nalogo, če verjamejo, da so povezani (visoka instrumentalnost) z želenimi rezultati (visoka valenca), ali če verjamejo, da bodo preprečili (negativna instrumentalnost) rezultate, ki se jim poskušajo izogniti (negativna valenca) (DeSimone, Harris, 1998, str. 32).

Pričakovanje se nanaša na prepričanje posameznika, da bo glede na verjetnost določenemu vedenju sledil določen rezultat, na primer raven zmogljivosti. Pričakovanje je kot

subjektivna verjetnost. V delovnem okolju je Vroom zasnoval (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 141–146):

1. Pričakovanje glede napora in učinkovitosti. To predstavlja posameznikovo zaznavanje, kako težko je doseči določeno vedenje in možnost uresničitve. Ko se posameznik sooča z izbiro med različnimi možnostmi opravljanja nalog, si postavlja vprašanja: ali lahko izpolnim nalogo na določenem nivoju? Če naredim nalogo na določenem nivoju, kaj se bo zgodilo? Ali mi ustreza, kar se bo zgodilo?
2. Sila, ki se enači z motivacijo. Namen teorije pričakovanja je oceniti obseg in smer vseh sil, ki delujejo na posameznika. Dejanje, ki je povezano z največjo silo, se bo po vsej verjetnosti tudi zgodilo.
3. Sposobnost, ki določa posameznikov potencial, da opravi delo. Nanaša se na posameznikove fizične in psihične lastnosti, da opravi delo, in ne kaj bo posameznik storil. Ta potencial lahko izkoristijo ali pa ne.

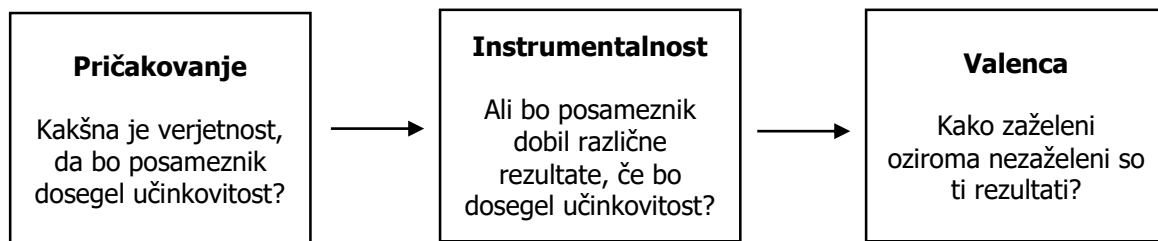
Teorijo pričakovanja lahko menedžerji uporabijo v razvoju svojih motivacijskih programov. Morajo se osredotočiti na posameznikova pričakovanja za uspeh ter preusmeriti naloge in nagrade za boljši razvoj realističnih izzivov. Morajo pa tudi določiti, kateri rezultati na drugem nivoju so pomembni zaposlenim. Menedžerji, ki se zavedajo, katere so preference zaposlenih, lahko lažje poskusijo zagotoviti visoko cenjene rezultate. Ker pa ima vsak posameznik raje različne rezultate, morajo biti motivacijski programi dovolj fleksibilni, da zajamejo širok spekter preferenc posameznikov. Povezati morajo želene rezultate na drugem nivoju z organizacijskimi cilji učinkovitosti, kar poveča mnenje zaposlenih, da trdemu delu in učinkovitosti sledijo njihovi preferenčni rezultati. Teorija pričakovanja predpostavlja, da zaposleni prilagodijo svoje ravnanje glede na predvidene posledice dejanj. Zaposleni razmislijo o razpoložljivih informacijah in se odločijo glede na obseg posledic in glede na njihovo možnost, da dosežejo želene rezultate. Teorija torej razlaga, da je vedenje rezultat posameznikovega mnenja, kaj se bo zgodilo v prihodnosti (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 141–146).

Kritike

Teoretiki in raziskovalci nadaljujejo z definiranjem, merjenjem in uporabo konceptov pričakovanja. Z največ težavami se spopadajo pri testiranju modela. Problem je pri vprašanju vloženega truda in pri sami motivaciji. Teorija poskuša napovedati izbiro ali trud, ampak brez njegovega točno določenega pomena ne more biti ustrezno izmerjen. Žal pa ima vsaka študija svojo definicijo, meritev in raziskavo. Težava se pojavi tudi pri preferenčnih rezultatih na prvem nivoju. Teorija ne navaja izrecno, kateri rezultati so pomembni pri posamezniku v različnih situacijah. Vsak raziskovalec obravnava to vprašanje na svoj način, posledično se med raziskavo ne uporablja sistematičen pristop. Pristop pri pričakovanju predpostavlja, da je motivacija zavestno dejanje. Posamezniki naj bi zavestno ocenjevali užitek ali bolečino, ki ju pričakujejo, in se jima poskušali izogniti ali pa ju uresničiti in šele potem sprejeti odločitev. Čeprav je splošno znano, da posamezniki ne delujejo vedno zavestno pri njihovih motivih, pričakovanjih in zaznavnih procesih, teorija ne razlaga nič o podzavestni motivaciji. Ta vidik je bil zanemarjen pri razvijanju teorije. Pri večini študij v

delovnem okolju so raziskovali zaposlene v organizaciji z enakimi ali podobnimi deli. Te študije so omejile obseg pričakovanj. Tak tip raziskave postavlja vprašanje, ali se lahko rezultate posploši in uporabi na različnih delovnih mestih. Raba teorije pričakovanja pri motiviranju zaposlenih je tudi vezana na kulturo. V tistih kulturah, kjer zaposleni verjamejo, da imajo nadzor nad delom in nad njihovim pričakovanjem (npr. ZDA, Kanada, Nova Zelandija), ima teorija neko vrednost. Kjer pa je zaznavanje individualne kontrole minimalno (npr. Japonska, Kitajska, Irak), koncepti teorije niso primerni (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 146).

Grafikon 4: Grafični prikaz teorije pričakovanja



Vir: DeSimone, Harris (1998, str. 33)

2.3.3 LOCKOVA TEORIJA POSTAVLJANJA CILJEV

Edwin Locke je leta 1968 predstavil teorijo postavljanja ciljev, ki pravi, da cilji uspešnosti igrajo ključno vlogo pri motivaciji. Teorija predpostavlja, da prisotnost ciljev uspešnosti aktivira trud pri zaposlenem, usmerja njegovo pozornost, povečuje njegovo vztrajnost in vpliva na strategijo, ki jo bo uporabil, da dokonča nalogo. Locke pravi, da cilji vplivajo na posameznikove namene, ki so definirani kot kognitivna predstavitev ciljev in jim je posameznik predan. Ta predanost vpliva na ravnanje posameznika, dokler cilj ni dosežen ali dokler ne sprejme odločitve za spremembo oziroma zavrže cilj. Raziskave dokazujejo, da cilji, ki so specifični, zahtevnejši in jih sprejmejo zaposleni, vodijo do višjih ravni uspešnosti kot lažji, nejasni cilji, ugotovili pa so tudi, da povratne informacije izboljšujejo učinkovitost postavljanja ciljev. Zaposleni, ki si začrta karijerne cilje, bo najverjetneje napredoval, posebno če so cilji specifični, zahtevni in ima konstantne povratne informacije o napredku doseganja ciljev (DeSimone, Harris, 1998, str. 36).

Locke je natančno opisal lastnosti kognitivnega procesa zastavljanja ciljev (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 168):

1. Specifičnost ciljev: je raven kvantitativne natančnosti oziroma jasnosti cilja.
2. Zahtevnost ciljev: je raven strokovnosti ali raven uspešnosti.
3. Intenzivnost ciljev: se nanaša na proces določanja ciljev ali na ugotovitve, kako doseči cilje.
4. Predanost ciljem: je količina vloženega truda za doseg ciljev.

Ključni koraki postavljanja ciljev iz menedžerskega vidika (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 168):

1. Treba je ugotoviti, ali so ljudje, organizacija in tehnologija primerni za določanje ciljev.
2. Treba je pripraviti zaposlene na povečanje medosebne interakcije in komunikacije izobraževanj zaradi določanja ciljev.
3. Treba je poudariti lastnosti ciljev, tako da jih razumeta menedžer in zaposleni.
4. Treba je izvajati vmesne preglede zato, da se uredi potrebne prilagoditve.
5. Treba je opraviti končni pregled, da se preveri cilje, ki so bili zastavljeni, njihove spremembe in uresničitve.

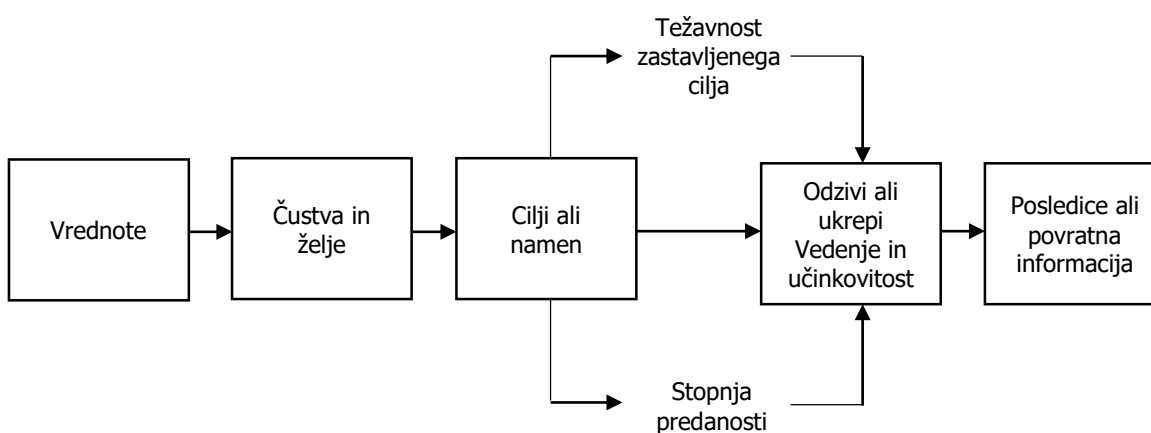
Kritike

Raziskovalci so ugotovili, da previsoko postavljeni cilji, ki so tesno povezani z nagradami, lahko povzročijo neetično delovanje zaposlenih za doseganje teh ciljev. Nekaj drugih kritik (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 172):

- Postavljanje ciljev je zahtevno in kompleksno.
- Postavljanje ciljev deluje pri preprostih delovnih mestih in ne pri kompleksnih delovnih mestih. Pojavile so se tudi težave pri poklicih, pri katerih je cilje težko določiti, npr. medicinske sestre, učitelji, inženirji ...
- Postavljanje ciljev spodbuja taktiziranje. Nekateri zaposleni si namensko postavijo lahko dosegljive cilje, da izpadejo uspešni. Menedžerji postavijo cilj, ki ga ni mogoče doseči, samo zato, da bodo videli, kako se bodo zaposleni odzvali.
- Uresničitev ciljev lahko postane obsedenost. Nekateri zaposleni postanejo tako obsedeni z nekim ciljem, da zanemarijo druga pomembna področja svojega dela.

Postavljanje ciljev je lahko zelo dobra motivacijska tehnika. Ob pravilni uporabi, z aktivno podporo menedžerjev in skrbnim nadzorom se povečuje učinkovitost.

Grafikon 5: Grafični prikaz teorije postavljanja ciljev



Vir: Mullins (2010, str. 277)

3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

3.1 POHVALE IN GRAJE

Pohvala je pomemben motivacijski dejavnik, saj nekaterim zaposlenim pomeni več kot denarna nagrada. Pomembno je, da vodja, ko javno pohvali zaposlenega za njegovo delo, to naredi tako, da med drugimi zaposlenimi ne vzbudi zavisti in neprivoščljivosti, ampak poveča zagnanost in željo po uspehu. V praksi pa se velikokrat zgodi, da vodje grajajo zaposlenega pred drugimi sodelavci. Vodje morajo biti pozorni na to, da zaposlenemu kritiko podajo na samem in spoštljivo ter da kritizirajo delo zaposlenega in ne njegovih osebnih lastnosti in sposobnosti (Mihalič, 2006, str. 219).

S tem, ko vodja na napačen način pohvali ali pograja, ne demotivira samo zaposlenega, na katerega se pohvala oziroma graja nanaša, ampak tudi vse druge podrejene. Večina zaposlenih si želi pohvale za svoje delo in pomembno je, da vodja opazi, kdaj je zaposleni vložil veliko truda in bil uspešen pri svojem delu. Vodja mora dobro poznati svoje podrejene in uporabiti pravšnje mero pohval, ne preveč in ne premalo.

Pohvala in priznanje imata korist tako za zaposlenega kot za organizacijo. Zaposleni s priznanjem dobijo informacijo, da ima njihovo delo nek pomen, organizacija pa posledično ceni svoje zaposlene, njihov uspeh in s tem povečuje ponos in samozavest. Organizacije imajo tako bolj motivirane in zveste zaposlene, v svoje delo vložijo več truda ter so bolj učinkoviti in konkurenčni (Evans, 2010, str. 239).

3.2 MEDSEBOJNI ODNOSI IN TIMSKO DELO

Zaposleni bolje delujejo in so bolj razpoloženi na delovnem mestu, če so vzpostavljeni dobri medsebojni odnosi. Pomembno je mirno in sprotno reševanje konfliktov, velikokrat pa je pri reševanju konfliktov med zaposlenimi pomemben tudi vodja. Če je v nekem oddelku prisotnih veliko konfliktnih situacij, je klima slaba, zaposleni pa so manj produktivni in manj učinkoviti.

Timi postajajo vedno bolj pomembni v organizacijah, saj povečujejo uspešnost. Motivacija članov v skupini je pomemben dejavnik, ki učinkuje na skupinsko produktivnost, na boljše reševanje težav in povečanje sinergije. Glavni element motivacije skupin je, da posameznik žrtvuje svoje interese v dobro skupine. Postavljanje specifičnih in težkih nalog skupini ima pozitiven učinek na produktivnost, posebno tam, kjer so cilji povezani s povratnimi informacijami in spodbudami. Skupinski dosežki povečujejo kolektivno samoučinkovitost, kar se kaže v večji odpornosti proti nazadovanju in zmožnosti premagovanja izzivov v prihodnosti. Narava nagrad, ki jih skupina pridobi, ima velik učinek na naravo skupinske dinamike. Obstajajo dve temeljni skupinski vrsti nagrajevanja, in sicer kooperativna in tekmovalna. Kooperativne so razporejene enakovredno med člani, ko je skupina nagrajena za uspešno izvedbo. Ta vrsta nagrade ne prepozna razlik med posamezniki v količini vložene truda in uspešnosti, ampak raje nagrajuje trud zaposlenih pri koordinaciji njihovih aktivnosti in izmenjevanje informacij med sabo. Kooperativno nagrajevanje ne upošteva,

da so nekateri člani vložili več k uspešnosti skupine kot drugi, kar pa vpliva na njihovo nemotiviranost. Tekmovalna vrsta nagrajevanja pa nagrajuje posamezne člane v skupini, ki so učinkoviti in uspešni. Nagrajeni so pravično in odvisno od njihove individualne uspešnosti. Lahko se zgodi, da se člani obrnejo drug proti drugemu v boju za večje osebne nagrade. V takem primeru se sodelovanje nikoli ne razvije in lahko trpi uspešnost skupine kot celote. Zagotavljanje največje skupinske produktivnosti in katera vrsta nagrajevanja skupin bo uporabljena, je odvisno od stopnje soodvisnosti nalog. Naloge na višji ravni zahtevajo, da člani sodelujejo tesno skupaj, zato se uporablja kooperativno nagrajevanje. Nasprotno od tega naloge na nižji ravni omogočajo članom, da delajo samostojno, za kar se uporablja tekmovalno nagrajevanje, ki motivira zaposlene, da dosežejo visoko osebno uspešnost in posledično povečano učinkovitost skupine (Wagner & Hollenbeck, 2010, str. 187).

Team building je razširjen način, ki ga uporabljajo organizacije, kjer vsi člani skupine sodelujejo pri izboljšanju medsebojnih odnosov. Podjetja, ki se ukvarjajo s team buildingi, imajo agente, ki sodelujejo s skupinami. Cilj je, da izboljšajo način, kako člani skupine delujejo, in niso osredotočeni na delovne naloge skupine. Team building je pomemben, ko je sestavljena nova skupina, saj članom pomaga pri hitri vzpostavitvi vlog, da lahko bolj učinkovito delujejo skupaj. Pomaga jim razviti funkcionalne norme in vrednote ter enoten pristop pri reševanju težav. Agenti najprej opazujejo delovanje skupine, nato imajo razgovore s posamezniki, da pridobijo informacije o težavah v skupini ali pa samo identificirajo, kje so potrebne izboljšave. Pozneje se s skupino predstavijo zunaj njihovega delovnega okolja, kjer poteka debata o agentovih opažanjih s člani skupine in o tem, kaj vpliva na njihovo obnašanje. Nato člani sami predlagajo izboljšave. Pomembno je, da vzpostavijo program, iz katerega člani, brez pomoči agenta, izhajajo in ustvarjajo stalne izboljšave pri delovanju skupine. Obstajajo tudi medskupinski treningi, ki so podobni team buildingom, razlikujejo se le v tem, da izboljšajo delovanje med različnimi divizijami in skupinami z različnimi funkcijami. Njihov cilj je izboljšanje učinkovitosti v organizaciji, osredotočijo pa se na medskupinske skupne aktivnosti in njihov rezultat. Sodelovanje z agentom je enako kot pri team buildingu, le da tu najprej ena skupina pove težave pri sodelovanju z drugo in nato obratno. Če trening ni izpeljan pravilno, so odnosi med skupinama lahko še slabši, kot so bili (George, Jones, 1996, str. 624–625).

3.3 PLAČA IN NAGRAJEVANJE

Najbolj pogosta nagrada in motivator v organizacijah je denar. Plača se ne uporablja samo za motivacijo zaposlenih, da so bolj učinkoviti, ampak tudi za motivacijo ljudi, da se pridružijo organizaciji in da ostanejo v njej.

Posameznik za dobro opravljeno delo dobi denarno nagrado. Na splošno so te nagrade manjši strošek za organizacijo kot zvišanje plače, saj ne postanejo del osnovne plače. Uporabljajo se večinoma na vodstvenih ravneh, vendar so se v nekaterih organizacijah razširile po vseh nivojih. Lahko jih podelijo kot nagrado za nove ideje, razvoj novih sposobnosti zaposlenih, pridobitev strokovnih certifikatov, uspešno opravljene naloge in za dodatno opravljeno delo (Mathis, Jackson, 2003, str. 415).

Nagrade se delijo na (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 244):

- nagrajevanje po času: nagrada za čas, ki ga delavec preživi v podjetju,
- nagrajevanje po normi: nagrada za presežek neke vnaprej določene norme,
- nagrajevanje po akordu: nagrada za delo, ki je vnaprej dogovorjeno za določeno časovno obdobje,
- sistem premij in nagrad: nagrade za posebne priložnosti,
- nagrajevanje po ekonomskem učinku: nagrada je odvisna od uspešnosti organizacije.

Osnova za nagrajevanje pa je ocenjevanje delovne uspešnosti, ki jo izvede nadrejeni vsaj enkrat letno (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 244).

Da organizacija doseže želene učinke nagrajevanja, mora povezati sisteme nagrajevanja in motiviranja s sistemi spodbujanja inovativnosti, pridobivanja in širjenja znanj (Mihalič, 2006, str. 216).

Danes imajo večji učinek nedenarne nagrade (Mihalič, 2006, str. 216):

- omogočanje zaposlenim udeležbo na izobraževanjih in usposabljanjih,
- napredovanje v oddelku in napredovanje po hierarhični lestvici,
- omogočanje zahtevnejšega in bolj odgovornega dela,
- dodatni prosti dnevi,
- solastniški delež v podjetju,
- zagotavljanje boljših delovnih pogojev,
- večja podpora in izkazovanje zaupanja pri nadrejenih,
- omogočanje delovanja pri projektih,
- simbolične nagrade,

in bonitete, ki imajo velik učinek na motiviranost posameznika (Mihalič, 2006, str. 216):

- službeni avto,
- službeni mobilni telefon,
- službeni prenosni računalnik,
- zagotovljen parkirni prostor,
- izobraževanje v službenem času,
- šolnine za izobraževanje v lastnem interesu ali interesu organizacije.

3.4 DELOVNI ČAS

Na splošno se deli na togi in spremenljivi delovni čas.

Togi je večinoma značilen za proizvodnjo, saj omogoča dober nadzor nad prisotnostjo zaposlenih in večizmensko delo. Težava se pojavi v podjetju pri organizaciji prevoza zaposlenih in prometnih konicah. V nekaterih organizacijah, kot so na primer elektrarne, železarne in farmacevtska podjetja, je potrebna stalna prisotnost zaposlenih (Lipičnik, 2005, str. 118).

Tabela 1: Razlike med togim in spremenljivim delovnim časom

	Togi delovni čas	Spremenljivi delovni čas
Začetek/konec dela	Določen trenutek	Določen časovni interval
Kot delovni čas se računa	Čas med začetkom in koncem dela	Dejansko prebit čas v podjetju
Dolžina delovnega dne	Vsak dan enaka	Povprečno v daljšem obdobju
Delavec mora opraviti dnevno časovno obveznost	Vsak dan posebej	Povprečno v daljšem obdobju
Obvezna prisotnost delavca	Uradno določena	Praviloma del delovnega časa
Kontrola	Točnost prihodov/odhodov	Obračun časovnih vsot
Zamujanje	Po uradnem začetku delovnega časa	Po začetku morebitnega obveznega časa
Nadure	Vsako delo po uradnem koncu dela	Največkrat samo odobreno nadurno delo, ki prekorači časovno obveznost za daljše obdobje
Pravica do odsotnosti	Samo v določenih primerih	Po dogovoru tudi za zasebne opravke

Vir: Lipičnik (2005, str. 117)

Medtem ko togi delovni čas ne povzroča motivacije pri zaposlenih, je pri spremenljivem delovnem času ravno obratno. Pri spremenljivem delovnem času zaposleni ni vezan na točno določeno uro prihoda in odhoda, ampak ima določen časovni interval, v katerem mora priti na delovno mesto in tudi oditi, kar omogoča zaposlenemu lažje usklajevanje med zasebnim in delovnim časom. Motivacijski dejavnik pri spremenljivem delovnem času je tudi možnost dela od doma. Zaposleni se lahko dogovorijo pri taki vrsti dela, pri kateri ni potrebna fizična prisotnost na delovnem mestu in večinoma jim je to omogočeno nekajkrat na mesec. Poveča se storilnost, saj tako lahko zaposleni veliko dela naredi v mirnem domačem okolju.

3.5 NAPREDOVANJE

Napredovanje zaposlenih v organizaciji je odvisno od posameznikove uspešnosti. Poznamo dve vrsti, in sicer vertikalno po hierarhični lestvici in horizontalno. Slednje je pogostejše kot

vertikalno in ima večjo motivacijsko moč, saj lahko zaposleni s svojo osebno rastjo in uspešnostjo hitreje napreduje kot navzgor po hierarhični lestvici. O svoji želji po napredovanju zaposleni seznanjeni vodjo na letnem razgovoru. Pri vertikalnem napredovanju na višji položaj je pomembno, da se zaposleni zavedajo, da je število višjih delovnih mest omejeno, nova se odprejo le, če je povečano število zaposlenih in je potrebno več vodij ter če se pri napredovanju na vodstveno funkcijo zahteva drugačen način dela. Pri horizontalnem napredovanju zaposleni napreduje tako, da pridobi večjo odgovornost, višjo plačo, večji obseg bonitet, na primer omogočeno delo od doma nekajkrat na mesec, bolj zahtevne naloge in boljše delovne pogoje.

Pri diagonalnem napredovanju zaposleni menja funkcijo, oddelek ali delovno skupino v isti organizaciji (Novak, 2008, str. 151). Pogoji napredovanja v organizaciji morajo biti jasno določeni in zaposleni se morajo zavedati, katera znanja in kompetence morajo pridobiti za določeno delovno mesto. Za vse, ki izpolnjujejo določene pogoje napredovanja, je pomembno, da imajo enake možnosti za napredovanje (Mihalič, 2006, str. 242). Za zaposlene napredovanje pomeni razvoj in uspešnost na osebni ravni in je velik motivator za nadaljnje delo (Novak, 2008, str. 152).

3.6 IZOBRAŽEVANJE

Interno izobraževanje se nanaša na specifične vidike dela. Popularno je tudi zato, ker se tako prihrani veliko stroškov, saj zaposlenih ne pošiljajo na zunanja izobraževanja. Večinoma tehnično izobraževanje izvajajo znotraj organizacij. Zaradi hitrih sprememb v tehnologiji sta gradnja in nadgrajevanje tehničnih sposobnosti nujna. Eno izmed internega izobraževanja je neformalno izobraževanje, ki se pojavlja pri medsebojnih odnosih in povratnih informacijah med sodelavci. Velik del znanja, ki ga imajo zaposleni, pridobijo prek nasvetov drugih zaposlenih in vodij. Usposabljanje na delovnem mestu je ena od najpogostejših metod usposabljanja, ker je fleksibilna in se nanaša na to, kar zaposleni delajo. Za razliko od neformalnega izobraževanja je usposabljanje na delovnem mestu načrtovano. Tisti, ki izvaja usposabljanje, mora naučiti zaposlene in jim pokazati, kako deluje v praksi. Pojavljajo pa se tudi težave, in sicer da tisti, ki usposablja, nima pri tem izkušenj, časa in želje po usposabljanju drugih. Druga težava je v tem, da tovrstno usposabljanje moti redno delo in tisti, ki usposablja, velikokrat zaposlene pusti, da se naučijo sami, a ni nujno, da se naučijo pravilno. Zunanje usposabljanje uporablja večina organizacij, kadar je pomanjkanje ljudi za interno usposabljanje in kadar mora biti hitro usposobljenih več ljudi. Ne glede na velikost organizacije se zunanje usposabljanje pojavlja tudi, ko je ceneje najeti zunanje ljudi na področjih, kjer so možnosti za notranje usposabljanje omejene, ko ima organizacija premalo časa za razvoj in ko kadrovska služba nima dovolj znanja za izvedbo potrebnega usposabljanja. E-izobraževanje je definirano kot uporaba interneta ali intraneta v organizaciji za izvedbo izobraževanja. Papirno izobraževanje traja dlje časa, s tem da e-izobraževanje zaposleni lahko zaključijo v eni uri, njihovo sodelovanje in rezultat pa se shranita na internetu (Mathis, Jackson, 2003, str. 289–293).

Prednosti (Mathis, Jackson, 2003, str. 289–293):

- zaposleni se lahko izobražujejo, kadar želijo,
- omogoča točkovanje vaj in povratne informacije,
- vključene so smernice in pomoč, ko jo zaposleni potrebujejo.

Slabosti (Mathis, Jackson, 2003, str. 289–293):

- vsi zaposleni niso pripravljeni na e-izobraževanje,
- ni primerno za vse tipe dela (vodstvo),
- zahteva veliko predhodnih stroškov in investicij,
- ni bistvene razlike v znanju.

Cilj je povečevanje izobraženosti zaposlenih, povečanje njihove učinkovitosti in uspešnosti pri delu. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost organizaciji in osebni razvoj (Mihalič, 2006, str. 116).

Vodje imajo vse večjo odgovornost pri prenosu znanja na svoje podrejene ter pri zagotavljanju kompetenc in veščin, ki vplivajo na učinkovitost dela zaposlenih in so v skladu s potrebami organizacije. Pomembna je izmenjava znanja med vodjem in zaposlenimi. Pri vodjih je pomembno, da imajo sposobnost preusmerjati znanje na področja, kjer ga primanjkuje in kjer se zaradi sprememb odpirajo nova področja, potrebna različnih znanj. Od njih se zahteva stalno nadgrajevanje lastnega znanja in prav tako nadgrajevanje sodelavcev, kar je posledica uspešnosti celotne organizacije (Mihalič, 2006, str. 194).

Glavni vir za načrtovanje izobraževanj izhaja iz kariernih načrtov, rednih letnih razgovorov in individualnih načrtov. Načrtovanje se izvaja kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno. Vsaka aktivnost se analizira z vidika doseganja ciljev, vpliva na uspešnost in učinkovitosti ter vpliva na porabo finančnih sredstev organizacije. Vsak organizacijski načrt izobraževanja vsebuje naslednje elemente (Mihalič, 2006, str. 195):

- ključna strateška izhodišča politike izobraževanja,
- cilje in namene izobraževanja,
- oblike in pogoje,
- normativna izhodišča izvajanja politike,
- načrtovane vrste internih in eksternih izobraževanj,
- izobraževalne možnosti in aktivnosti,
- pristojnosti in odgovornosti za izobraževanje,
- posamezne udeležence izobraževanja,
- izvajalce izobraževanja,
- definirane časovne roke za izvedbo,
- finančna sredstva za izvedbo izobraževanj.

V opisu delovnih mest in njihovih zahtevnosti dela je možno določiti sposobnosti, ki jih morajo imeti zaposleni, da lahko uspešno opravljajo delo. Kakšne so dejanske sposobnosti, pa menedžerji in zaposleni ugotavljajo ob delu. Potrebe znanja za neko delovno mesto lahko pridobijo iz posledic; manj kakovostnih proizvodov, nedoseganja rokov, povečane porabe in majhne produktivnosti (Rozman, Kovač, 2012, str. 343).

Zakon o delovnih razmerjih ureja področje izobraževanja (ZDR-1, 170. člen):

- 1. točka: Delavec ima pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi, ohranitve zaposlitve ter povečanja zaposljivosti.
- 2. točka: Delodajalec je dolžan zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa ali če se je z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ali usposabljanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga. V skladu s potrebami izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev ima delodajalec pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, delavec pa ima pravico, da sam kandidira.
- 3. točka: Trajanje in potek izobraževanja ter pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem se določijo s pogodbo o izobraževanju oziroma s kolektivno pogodbo.
- 4. točka: Če delodajalec napoti delavca na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje iz razlogov iz drugega odstavka tega člena, nosi stroške tega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delodajalec.

Znotraj organizacij pa imajo področje izobraževanja, ki temelji na Zakonu o delovnih razmerjih, podrobneje urejeno z internimi pravilniki.

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih je odnos, ki ga imajo zaposleni med opravljanjem svojega dela, in sicer zadovoljstvo z nalogami, neposrednim nadrejenim, možnostjo izobraževanja, s sodelavci, fizičnimi pogoji dela, z možnostjo napredovanja, načinom dela, nagrajevanjem, plačo, delovnim časom ... Nezasadovoljstvo je najpogostejši vzrok za odhod zaposlenih iz organizacije. Veliko je odvisno od posameznika, saj je nekdo lahko zadovoljen na delovnem mestu, drugi pa je zaradi istih razlogov zelo nezadovoljen. Pomembno je, da vodja v oddelku izmeri zadovoljstvo zaposlenih z uveljavljeno Brayfield-Rotovo lestvico in s tem dobi rezultat, kakšno je splošno zadovoljstvo in kaj lahko izboljša. Posameznik ocenjuje na lestvici od 1 do 5 glede na stopnjo strinjanja s posamezno navedbo (npr. mislim, da moje delo ni prijetno, popolnoma sem zadovoljen z delom, raje imam svoje delo kot večina sodelavcev ...) (Mihalič, 2006, str. 266–268).

Veliko raziskav se nanaša na povezanost med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo. Nekateri so predpostavljali, da je zadovoljen zaposleni visoko učinkovit, drugi, da je zaposleni, ki je uspešen, najverjetneje zadovoljen na delovnem mestu. Raziskave so pokazale, da ni delovna uspešnost posledica zadovoljstva pri delu, ampak da na to vpliva veliko več dejavnikov, npr. osebnost, uspeh in dosežki, pozitivno razpoloženje in nagrade za uspeh. Menedžerji morajo težiti k temu, da ustvarjajo okolje, kjer so zadovoljni zaposleni in učinkovito delajo. Zadovoljstvo pri delu ne vpliva na kakovost in kvantiteto izvedbe, ampak na obnašanje: odsotnost pri delu, odpoved zaposlenega, želje in mnenja o sindikatih (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012, str. 103–106).

Na zadovoljstvo vpliva več dejavnikov (George, Jones, 1996, str. 70–72):

1. Plača: Na zadovoljstvo ima vpliv, če se plača razlikuje od posameznikovih pričakovanj, koliko bi za svoje opravljeno delo moral dobiti in če zaposleni ne dobi nagrade za uspešnost pri svojem delu, ki si jo je zaslužil.
2. Osebnost: Je način, kako posameznik razmišlja, čuti in kako se obnaša. Osebnost posameznika vpliva na obseg pozitivnih ali negativnih misli in čustev. Na del zadovoljstva zaposlenih vpliva posameznikova osebnost, kar pa menedžerji v kratkem času ne morejo spremeniti.
3. Vrednote: imajo vpliv na zadovoljstvo, saj odražajo posameznikovo prepričanje o rezultatih, ki naj bi bili posledica dela, in prepričanje o obnašanju na delovnem mestu.
4. Delovne razmere: so največji del, ki vpliva na zadovoljstvo; ali je zaposlenemu naloga zanimiva ali ne, s kom je posameznik v stiku v okviru svojega dela (delo s strankami, podrejenimi ali nadzorniki), okolje, v katerem posameznik opravlja delo (hrup, prenatrpanost in temperatura), kako posameznika obravnava organizacija (delovni čas, varnost pri delu, sistem nagrajevanja). Večina ljudi je bolj zadovoljna z delovnim mestom, ki je dobro plačano in kjer je zagotovljena varnost, kot pa z delovnim mestom z nizko plačo in z možnostjo poškodb.

5. Socialni vpliv: to je vpliv, ki ga imajo zaposleni ali skupine na posameznikovo obnašanje in odnos. Sodelavci in okolje, v katerem je posameznik odrasel in trenutno živi, imajo lahko potencialen vpliv na zadovoljstvo pri delu. Vpliv sodelavcev je lahko velik, saj preživijo veliko časa v enakem okolju, imajo podobno delo in izobrazbo. Ko se novozaposleni priključijo nekemu oddelku v organizaciji, imajo njegovi sodelavci vpliv na njegovo zadovoljstvo, in ker se novozaposleni še uvajajo v delo in nimajo še izoblikovanega nekega mnenja in zadovoljstva, imajo lahko sodelavci, ki so nezadovoljni, velik vpliv na zadovoljstvo novozaposlenega in obratno.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA

Lek, d. d., je farmacevtska družba in je del skupine Sandoz, Novartisove generične divizije. Divizija Sandoz predstavlja enega od največjih proizvajalcev generičnih zdravil na svetu. Začetki družbe Lek segajo v leto 1946, ko se je 31. oktobra odprla tovarna zdravil v Ljubljani. Od ustanovitve do danes je Lek eden od ključnih proizvajalcev zdravil tako v nekdanji skupni državi kot v Sloveniji. Leto 2002 pomeni mejnik, saj se je družba priključila skupini Novartis. Ta je leta 2003 oblikoval generično divizijo Sandoz, katere član je tudi Lek. Lekove vrednote so inovativnost z iskanjem in uresničevanjem rešitev, kakovost s ponosnim opravljanjem vsakodnevnih nalog z odličnostjo, sodelovanje za veliko učinkovitost tima s spodbujanjem raznolikosti in vključenosti, delovna uspešnost s postavljanjem prioritet in s hitrim ukrepanjem, pogum z jasnim izražanjem svojega mnenja, z dajanjem in s sprejemanjem povratnih informacij ter integriteta z vsakodnevnim zagovarjanjem, sledenjem in spodbujanjem visokih etičnih standardov. Lek, d. d., farmacevtska družba je danes na štirih lokacijah po Sloveniji, in sicer v Ljubljani, Mengšu, Prevaljah in Lendavi.

5.1 LEKOVE LOKACIJE PO SLOVENIJI

V Ljubljani deluje več enot, in sicer Sandozov razvojni center Slovenije, proizvodnja trdnih in sterilnih izdelkov ter skupne centralne službe.

Sandozov razvojni Center Slovenija je največji Sandozov razvojni center, kjer so zaposleni sodelavci, ki so mednarodno priznani strokovnjaki za razvoj zdravil, predvsem iz različnih naravoslovnih in medicinskih ved. Glavni del razvojnega centra je oddelek Farmaceutski razvoj, katerega osnovne aktivnosti so vezane na razvoj novih izdelkov in razvoj inovativnih metod za fizikalno, kemijsko, biološko in biofarmaceutsko vrednotenje farmacevtskih izdelkov, novih dostavnih sistemov ter ovojnin. Poleg Farmaceutskega razvoja je pomemben tudi Analitski razvoj, ki skrbi za razvoj analitike in s tem karakterizacije novih zdravil. Oddelek Klinični razvoj je odgovoren za obvladovanje kliničnih raziskav novorazvitih zdravil. Na Medicinskem oddelku dajejo strokovna medicinska mnenja glede razvoja zdravila, pripravljajo registracijsko dokumentacijo, povzetke temeljnih značilnosti zdravila in navodila za bolnike. Oddelek Toksikologija načrtuje in izvaja različne raziskave, podaja toksikološka mnenja in izdeluje ocene tveganja toksičnosti. Razvojni registracijski center skrbi za registracijsko dokumentacijo in proces registracije do prihoda na trg, Vzdrževalni registracijski center pa skrbi za registracijske postopke, ko je zdravilo že na trgu. Del razvojnega centra, ki je lociran v Mengšu, pa predstavlja razvoj farmacevtskih učinkovin. Glavna naloga področja Razvoj farmacevtskih učinkovin je, da od idejnih zasnov prenesejo celotni tehnološki postopek, vključno z analitskimi postopki, v proizvodnjo.

Razvojni center ima tudi oddelek Kakovost, ki nadzoruje in je vključen v razvojni proces na področju učinkovin ter končnih farmacevtskih oblik. Ne deluje le na ravni industrije, ampak se s svojim sodelovanjem vključuje v veliko razvojnih projektov tako doma kot v tujini. Prav tako veliko sodeluje s slovenskimi raziskovalnimi institucijami in univerzami.

Enoti Trdni in Sterilni izdelki obsegajo proizvodnjo, planiranje proizvodnje, proizvodne znanosti in tehnologije, kjer skrbijo za obvladovanje in razvoj znanja o izdelkih in proizvodnih procesih, nadzor, obvladovanje sprememb in optimizacij ter za strokovno podporo proizvodnji. Proizvajajo širok nabor tehnološko zahtevnih izdelkov različnih oblik (granulate, tablete, filmsko in sladkorno obložene tablete, kapsule, pelete in mikro pelete, pršila za nos, ampule, liofilizirane vial, sirupe). Izdelki so namenjeni na več različnih trgov po vsem svetu. (ZDA, Japonska, Rusija ...)

V Mengšu so zgoraj omenjeni del Razvojnega centra farmacevtskih učinkovin, proizvodnja farmacevtskih učinkovin, Biofarmaceutika in del proizvodnje trdnih farmacevtskih oblik.

Na Prevaljah proizvajajo enega najpomembnejših antibiotikov, ki spada v skupino penicilinov in je v obliki tablet, praškov, mešanic ter končnih granulatov.

V Lendavi sta dve enoti, in sicer Proizvodnja antiinfektivov in pakirni center. Najpomembnejši izdelek, ki ga proizvajajo v proizvodnji antiinfektivov, je kalijev klavulanat, ki je glavna sestavina antibiotika. Pakirni center Lendava je eden od največjih pakirnih obratov v Sandozu za pakiranje trdnih farmacevtskih oblik z visoko regalnim skladiščem.

5.2 CENTRALNA KAKOVOST

Enota Kakovost s svojimi aktivnostmi vstopa v vse faze razvoja, proizvodnje in distribucije izdelkov. Njene ključne naloge so razvoj in nadzor sistema kakovosti ter kontrola kakovosti. Enota je organizirana na vseh lokacijah družbe, kjer z lokalnimi laboratoriji in nosilci zagotavljanja kakovosti vzdržuje ekspertna znanja posameznih tipov izdelkov oziroma zahtev proizvodnje. Poleg proizvodnih kakovosti ima družba organizirano tudi Centralno kakovost, ki skrbi za enoten sistem kakovosti in tehnično podporo aktivnostim, ki niso strogo ločene po posameznih lokacijah.

Analitska podpora oziroma AS&T skrbi za skladnost laboratorijskih procesov, opreme, sistemov ter izvedbe z Novartisovimi in regulatornimi standardi na področju zagotavljanja kakovosti laboratorijskih aktivnosti. S svojimi aktivnostmi zagotavlja, da se laboratorijska testiranja izvajajo na kvalificiranih in kalibriranih instrumentih z validiranimi analitskimi postopki. Sodelavci oddelka so strokovnjaki s specifičnimi analitskimi znanji, kar je še posebej ključno pri uvajanju novih metod, novih analitskih tehnik, zagotavljanju stalnih izboljšav analitskih metod ter raziskavi odstopov in njihovem ovrednotenju vpliva na pacienta.

Oddelek Zagotavljanje sistema kakovosti skrbi za razvoj internih postopkov skladno z mednarodno zakonodajo in Novartisovimi standardi ter njihovo implementacijo v vse procese družbe. Specialisti specifičnih strok skrbijo za skladnost računalniških sistemov z zakonodajnimi zahtevami in zahtevami uporabnikov, ustreznost proizvodnih prostorov in opreme za proizvodnjo specifičnih farmacevtskih oblik, postavitve sistema validacij ter specifičnih zahtev posameznih validacij procesov in sistemov. Z visoko izobraženimi kadri ključno pripomore k uvajanju novih modernih pristopov v farmacevtsko proizvodnjo, kot so

avtomatizacija, uvajanje procesne tehnologije in uporaba rizičnih analiz pri postavitvi optimalnih procesov.

Zagotavljanje skladnosti se ves čas spremlja prek poročanja ključnih kazalcev kakovosti in učinkovitosti procesov, reklamacij, rezultatov usposabljanja in morebitnih ugotovljenih odstopov v dobri dokumentacijski praksi. Ker je odgovornost farmacevtskega proizvajalca ne le izdelava, temveč tudi ustrezna distribucija izdelka do našega kupca, je postavitve sistema in njeno redno spremljanje ključni del zagotavljanja skladnosti družbe.

Stalno tesno sodelovanje z dobavitelji vstopnih materialov za izdelavo zdravil, kot so učinkovine, pomožni materiali, ovojnina ter končni izdelki, ki jih proizvajajo naši pogodbeniki, izvajajo eksperti Centralne kakovosti preko izdelav pogodb o kakovosti, presoje, reševanja odstopov, obvladovanja sprememb in zagotavljanja skladnosti z registracijami izdelkov. Tudi tu morajo biti nosilci specialisti posameznih strok, dobri v komunikaciji z dobavitelji in sposobni timskega dela.

Kakovost komercialnih operacij zagotavlja ustrezno podporo kupcem v več kot 30 državah sveta, ustrezno komunikacijo z lokalnimi regulatornimi organi in ustrezno rešuje morebitno problematiko z izdelki na trgih.

V celotni enoti zaposleni presojujejo glede na njihovo področje, sodelujejo in pomagajo pri inšpekcijah s strani zakonodajnih organov, ki so na Lekovih lokacijah, ter se vključujejo v medfunkcijske time tako v družbi Lek kot tudi v skupini Novartis.

5.3 PROGRAM KULTURE KAKOVOSTI

Izboljšanje kakovosti temelji na razvoju kulture kakovosti oziroma miselnosti v organizaciji in vključitvi v celotno podjetje. Organizacijska kultura so skupna prepričanja, vrednote, stališča in vedenjski vzorci, ki so značilni za člane organizacije. Ozaveščanje o kakovosti se začne na vodstvenih položajih, kjer razumejo potrebo, da ustrezajo strankam in so posledično uspešni. Kot rezultat tega razumevanja se razvije kultura znotraj organizacije. Pomembno je, da se osredotočimo na pet glavnih delov kulture kakovosti (El Safty S., 2012):

1. Pomembna je miselnost »vsi smo v tem skupaj«, ki velja za organizacijo, stranke in dobavitelje.
2. Odprta in poštena komunikacija je ključna. Pomembno je vzpostaviti kulturo, kjer zaposleni poslušajo drug drugega in odkrito komunicirajo, kar vpliva na dobro delovanje zaposlenih.
3. Dostopnost informacij. Pomembno je, da vodstvo deli informacije o strateških ciljih, kar pove zaposlenim, v katero smer gre organizacija in smer izboljšav.
4. Osredotočenost na procese. Pomembno je spremeniti miselnost iz »kdo je kriv za nekaj« na »kriv je proces in treba ga je popraviti«.
5. Ne obstajajo uspehi in neuspehi, ampak samo nove izkušnje. Nikoli ne moremo z gotovostjo napovedati, da bo nekaj na koncu uspeh ali neuspeh. Delamo, kar najbolje znamo, po naših dosedanjih izkušnjah, informacijah in znanju.

Na začetku programa je pomembna vključenost vodstva. Kakovost v organizaciji je vodena z vrha navzdol, medtem ko se njena izvedba dogaja od spodaj navzgor. Organizacija mora imeti definicijo kakovosti, ki ustreza njihovi proizvodnji oziroma njihovim izdelkom ali storitvam. Pri programu ni nobenega učinka, če ni vključena celotna organizacija in če zaposleni ne pridobijo dovolj znanja in veščin, potrebnih za izboljšanje delovnih procesov. Pomembno je, da vodstvo določi smernice, prioritete in zgradbo kulture kakovosti. Eden od načinov za pridobiti pozornost in zanimanje za program je, da skupina, odgovorna za vpeljavo programa, predstavi in opozori na vsakodnevne težave, ki so prisotne v organizaciji. Treba je predstaviti ponavljajoče se napake in pritožbe strank ter narediti prikaz finančnega prihranka ob zmanjšanju teh napak (iSixSigma, 2016).

Pomemben del so tudi ključni kazalniki uspešnosti, ki ocenjujejo uspešnost organizacije ali samo določene aktivnosti. Svetovno razširjene organizacije vse bolj in bolj dajejo poudarek na prepoznavi in sledenju širokemu spektru kazalnikov uspešnosti, usmerjenih na kakovost (Millar W., 2014, str. 25).

Opozorilni znaki za pomanjkanje kulture kakovosti v organizaciji so (Millar W., 2014, str. 33):

- Vodstvo redko razpravlja o kakovosti in ciljih kakovosti.
- Vizija kakovosti v organizaciji ne obstaja ali pa je zelo slaba povezanost s poslovno strategijo.
- Vodstvo ne poudarja pomembnosti kakovosti in ni vključeno v različne pobude.
- Organizacija ima zelo malo povratnih informacij o izboljšavah pri procesih.
- Organizacija nima formalnih mehanizmov za zbiranje in analizo povratnih informacij strank.
- Meritve, ki se uporabljajo za merjenje uspešnosti, ne vključujejo ciljev kakovosti.
- Zaposleni niso seznanjeni z vizijo kakovosti in vrednotami.
- Izobraževanje in razvoj ne poudarjata kakovosti.
- Novozaposleni niso seznanjeni z vrednotami in vizijo kakovosti.
- Organizacija ima pogosto manjše neuspehe zaradi neskladja s kakovostjo.

Podjetje CEB je opravilo raziskavo v več kot 60 multinacionalnih korporacijah in ugotovilo, da 60 odstotkov zaposlenih deluje v organizaciji brez kulture kakovosti. Tisti zaposleni, ki so svoje podjetje visoko uvrstili na ravni kakovosti, imajo 46 odstotkov manj napak pri vsakdanjem delu kot pa tisti, ki so podjetje slabo uvrstili na ravni kakovosti (Srinivasan A., Kurey B., 2014, str. 23–25).

V podjetju Lek, d. d., je že razvita močna kultura kakovosti, saj je pomembno, da so njihovi izdelki kakovostno izdelani in brez napak, ker z njimi vplivajo na zdravje ljudi. Podlaga za kakovostno delo v proizvodnem okolju je skladnost tako z Novartisovimi standardi kakovosti kot s standardi regulativnih organov po svetu. Pomembni so tudi nadzor in ocena težav v proizvodnih procesih ter takojšnje sprejemanje ukrepov za njihovo reševanje. Za vse to so nujni timsko delo, združevanje dela vseh zaposlenih, dobra komunikacija v celotnem timu in učinkovita izraba orodij, ki pomagajo pri nadzoru in izboljševanju kakovosti.

Program kulture kakovosti je del globalnega plana kakovosti, ki je oblikovan za vpeljavo trajnih izboljšav v vseh Novartisovih divizijah. Vsaka lokacija je razvila svoj program na podlagi smernic iz globala. Pričakovani rezultat programa je, da vsaka lokacija začne oziroma nadaljuje pot k doseganju odličnosti ter nadaljuje trajne in stabilne izboljšave.

Pobudo je dal Sandoz, za vpeljavo sprememb v kulturi kakovosti pa so program predstavili na delavnici, na kateri so bili vodje iz vseh Lekovih lokacij in vodstvo. Poudarili so težavo velikega števila opozoril in ukinitve farmacevtskih podjetij na globalni ravni s strani regulatornih organov in povečano število odpoklicev produktov na globalni ravni v zadnjih desetih letih. Najprej so predstavili trenutno stanje, namen sprememb in oblikovanje vizije. Podali so nekaj ključnih navodil:

- Treba je obširno spremljati opozorilne znake.
- Potrebna je osredotočenost na zaposlene in ne samo na številke.
- Sistemske težave je treba reševati s stabilnimi rešitvami.
- Uresničevanje vizij.

Osnove programa:

1. Program je prilagojen potrebam na lokacijah:

- Velika fleksibilnost.
- Program je prilagojen viziji lokacije in stopnji zrelosti.

2. Komunikacija med zaposlenimi v proizvodnji:

- Jasne in dosledne informacije, ki jih dobijo vsi zaposleni.
- Vključevanje zaposlenih, da dosežejo odličnost.

3. Uspeh:

- Spremljanje napredka s kazalniki uspešnosti.
- Spremljanje sprememb v miselnosti zaposlenih.

Najprej so naredili oceno zrelosti. Po vseh lokacijah so postavili tabele, na katerih so bile napisane različne teme:

1. Tabela: Kakovost kot prioriteta

- Kakovost, vključena v menedžerske sisteme
- Ozaveščenost in razumevanje
- Transparentna komunikacija
- Prisotnost menedžmenta
- Uveljavljene prakse kakovosti

2. Tabela: Lastništvo kakovosti

- Reševanje težav in timsko delo
- Odgovornost
- Vodje na lokaciji kot vzorniki
- Prepoznavanje sistemov in napredka

3. Tabela: Obravnava osnovnih težav

- Zmožnost opažanja težav in ukrepanja
- Analiza vzrokov za nastanek težave
- Analiza vzrokov za nastanek težave s strani vodstva

4. Tabela: Zmožnosti kakovosti

- Organizacijska socializacija in usposabljanje
- Izobraževanje, ki temelji na kakovosti
- Inštruiranje
- Karierni razvoj
- Reševanje težav

Zaposleni so na tabelah pri vsaki temi označili trenutno stanje po njihovem mnenju glede na razvrščenost po treh kategorijah (ozaveščenost, razumevanje in odličnost).

Sledil je pregled lanskih ključnih kazalnikov uspešnosti in ključnih kazalnikov kakovosti, kateri zastavljeni cilji so bili doseženi na mesečni ravni in kateri ne. Postavili so nove mere, povezane s poslovnim učinkom, na katerega vpliva izboljšanje kulture kakovosti, pomembno pa je tudi upoštevanje mer z različnih lokacij, prav tako pa vključenost globalnih kazalcev.

Vpeljava programa se spremlja z anketami med zaposlenimi. To je petminutni vprašalnik, ki ima dvanajst vprašanj in ga na vsake tri do šest mesecev pošljejo na vse lokacije. Z vprašalnikom dobijo povratne informacije o ravnanju, ki zadeva kakovost, o učinku programa, poznavanju ciljev kakovosti ter o jasnosti procesov in postopkov.

V Leku, d. d., poteka več različnih aktivnosti v povezavi s kakovostjo, in sicer podeljujejo nagrade zaposlenim, imenovane Vzor, ki so razvrščene v pet kategorij:

1. Vedno mislite na kakovost
2. Zagovarjajte kakovost
3. Skupaj rešujemo težave
4. Vedno vprašajte, zakaj
5. Veščine so pomembne

Ko vodje pri zaposlenem opazijo kakovostno ravnanje, ga nagradijo glede na razvrščenost v kategoriji s praktično nagrado. Organizirani so tudi dnevi kakovosti na vseh lokacijah, kjer zaposlenim predstavijo aktualne teme in imajo različne delavnice, ter dnevi druženja s pacienti in zdravniki, ki delijo svoje zgodbe.

6 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE

6.1 ZASNOVA RAZISKAVE

Anketni vprašalnik v papirni obliki sem razdelila med zaposlene v enoti Kakovost. Vprašalnik je bil anonimen in prostovoljen. Od 65 zaposlenih je na anketni vprašalnik odgovorilo 50 zaposlenih, med katerimi so bili redno zaposleni, študentje in zaposleni prek pogodbe. Anketni vprašalnik, ki je bil uporabljen v raziskavi, je priložen v prilogi. V okviru programa kultura kakovosti so imeli vodje z različnih oddelkov možnost uporabiti vprašalnik, iz katerega so razbrali splošno mnenje o motivacijskih dejavnikih ter pridobili povratno informacijo o svojem delu.

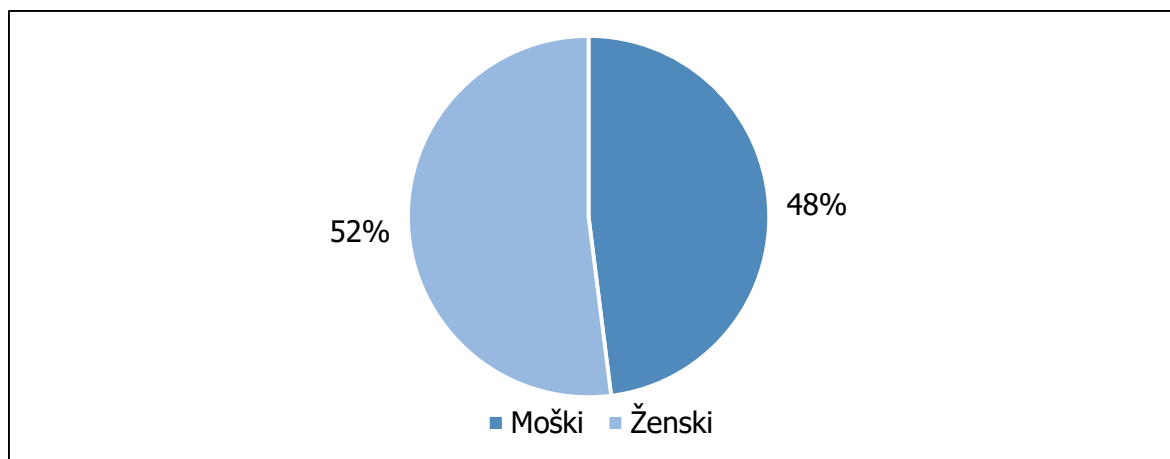
6.2 IZVEDBA RAZISKAVE

Tabela 2: Struktura anketiranih glede na spol

Spol	Število anketirancev	Delež v odstotkih
Moški	24	48 %
Ženski	26	52 %
Skupaj	50	100 %

Vir: lasten

Grafikon 6: Struktura anketiranih glede na spol



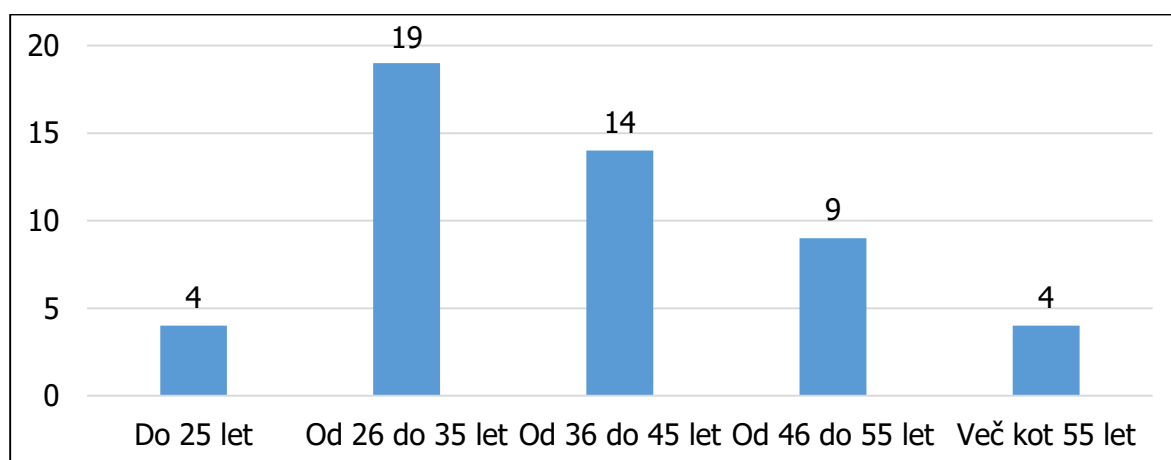
Vir: lasten, tabela 2

Od 50 anketiranih je bilo 52 odstotkov žensk in 48 odstotkov moških.

Tabela 3: Struktura anketiranih glede na starost

Starost	Število anketirancev	Delež v odstotkih
Do 25 let	4	8 %
Od 26 do 35 let	19	38 %
Od 36 do 45 let	14	28 %
Od 46 do 55 let	9	18 %
Več kot 55 let	4	8 %
Skupaj	50	100 %

Vir: lasten

Grafikon 7: Struktura anketiranih glede na starost

Vir: lasten, tabela 3

Anketa je pokazala, da je med anketiranimi največ zaposlenih starih od 26 do 35 let, in sicer 38 odstotkov. Toliko je tudi starih do 25 let in več kot 55 let. Med štirimi odstotki, ki so odgovorili, da so stari do 25, so predvsem študenti.

Tabela 4: Izračun povprečja motivacijskih dejavnikov glede na starost

Motivacijski dejavniki	Do 25 let	Od 26 do 35 let	Od 36 do 45 let	Od 46 do 55 let	Več kot 55 let
Denarna nagrada	3,250	4,158	4,286	4,000	4,000
Samostojnost pri delu	3,250	4,316	4,571	4,444	4,000
Odnosi s sodelavci	4,500	4,737	4,643	4,889	4,750
Odnosi z vodjo	5,000	4,684	4,714	4,778	5,000
Možnost napredovanja	4,500	4,105	4,143	4,000	4,000
Pohvala za dobro opravljeno delo	4,250	4,263	4,143	4,556	4,500
Zanimivo delo	4,750	4,474	4,357	4,778	4,000
Delovni pogoji	4,500	4,421	4,214	4,556	3,500
Timsko delo	3,750	3,632	3,714	4,333	4,000
Odgovornost pri delu	3,500	4,211	4,286	4,444	4,500
Fleksibilnost delavnika	3,500	3,842	4,214	4,333	3,000

se nadaljuje

nadaljevanje

Vključenost v projekte	3,750	3,684	3,857	4,000	3,500
Družabni dogodki	3,500	3,105	2,571	3,222	2,000
Možnost izobraževanj	4,000	3,789	3,929	4,000	4,000
Višja plača	4,000	4,158	4,571	4,111	4,250
Zaupanje	4,750	4,526	4,500	4,889	5,000
Povratna informacija o delu	4,750	4,316	4,357	4,556	4,500

1 – nepomemben; 2 – malo pomemben; 3 – srednje pomemben; 4 – pomemben; 5 – zelo pomemben

Vir: lasten

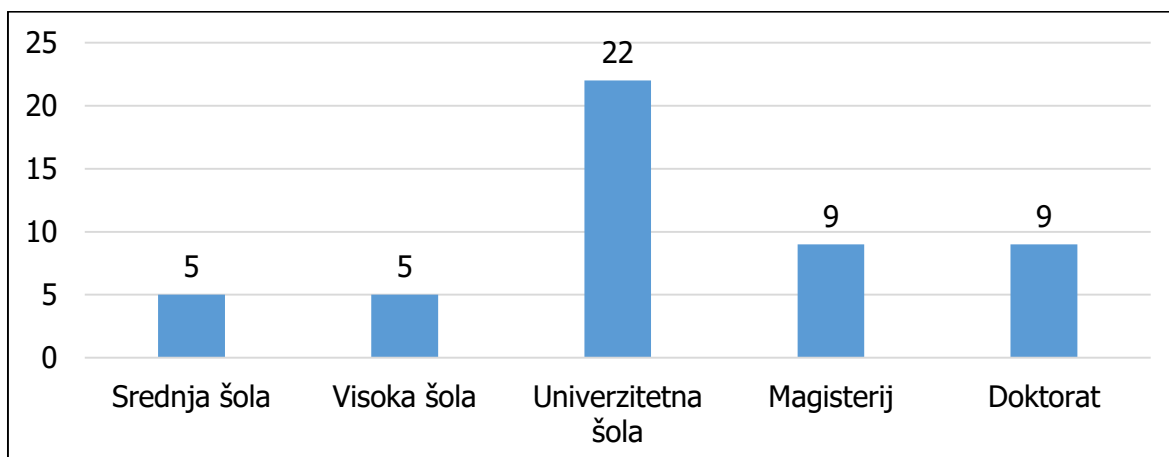
V tabeli 4 sem z izračunom povprečij v raziskavi povezanosti med starostjo in motivacijskimi dejavniki ugotovila, da so anketiranim do 25 let najpomembnejši motivacijski dejavniki odnosi z vodjo, zanimivo delo, zaupanje in povratne informacije pri delu, najmanj pa denarna nagrada. Anketiranim, starim od 36 do 45 let, so prav tako najpomembnejši odnosi z vodjo, odnosi s sodelavci, samostojnost in višja plača. Pri drugih treh kategorijah (od 26 do 35 let, od 46 do 55 let in več kot 55 let) so se odnosi z vodjo, odnosi s sodelavci in zaupanje pojavili na prvih treh mestih kot najpomembnejši motivacijski dejavniki, najmanj pomemben dejavnik pa so družabni dogodki.

Tabela 5: Struktura anketiranih glede na izobrazbo

Izobrazba	Število anketirancev	Delež v odstotkih
Srednja šola	5	10 %
Visoka šola	5	10 %
Univerzitetna šola	22	44 %
Magisterij	9	18 %
Doktorat	9	18 %
Skupaj	50	100 %

Vir: lasten

Grafikon 8: Struktura anketiranih glede na izobrazbo



Vir: lasten, tabela 4

Anketa prikazuje, da so v enoti zaposleni visoko izobraženi ljudje. Skoraj polovica zaposlenih ima univerzitetno izobrazbo, in sicer 44 odstotkov, razmeroma veliko (18 odstotkov) pa je tistih, ki imajo doktorat. 10 odstotkov je tistih, ki so odgovorili, da imajo zaključeno srednjo šolo, večinoma pa so to študenti.

Tabela 6: Izračun povprečja motivacijskih dejavnikov glede na izobrazbo

Motivacijski dejavniki	Srednja šola	Visoka šola	Univerzitetna šola	Magisterij	Doktorat
Denarna nagrada	4,200	3,800	4,045	4,000	4,333
Samostojnost pri delu	3,600	4,400	4,318	4,333	4,556
Odnosi s sodelavci	4,600	5,000	4,773	4,667	4,556
Odnosi z vodjo	4,400	5,000	4,773	4,556	5,000
Možnost napredovanja	4,200	4,000	4,227	3,889	4,111
Pohvala za dobro opravljeno delo	4,400	4,800	4,227	4,222	4,222
Zanimivo delo	4,000	4,200	4,682	4,667	4,222
Delovni pogoji	4,200	4,400	4,500	4,000	4,222
Timsko delo	3,800	4,400	3,864	3,667	3,556
Odgovornost pri delu	3,600	4,600	4,318	4,111	4,333
Fleksibilnost delavnika	3,600	4,200	4,045	3,778	3,889
Vključenost v projekte	3,200	3,800	4,000	3,667	3,667
Družabni dogodki	2,600	4,000	3,182	2,222	2,556
Možnost izobraževanj	3,400	4,400	3,955	4,111	3,556
Višja plača	4,600	4,000	4,227	4,333	4,222
Zaupanje	4,600	5,000	4,636	4,667	4,444
Povratna informacija o delu	4,600	4,600	4,545	3,889	4,444

1 – nepomemben; 2 – malo pomemben; 3 – srednje pomemben; 4 – pomemben; 5 – zelo pomemben

Vir: lasten

V tabeli 6 sem z izračunom povprečij v raziskavi povezanosti med stopnjo izobrazbe in motivacijskimi dejavniki ugotovila, da so anketiranim z dokončano srednjo šolo najpomembnejši odnosi med sodelavci, višja plača, zaupanje in povratne informacije pri delu. Pri preostalih štirih kategorijah (visoka šola, univerzitetna šola, magisterij in doktorat) so se kot najpomembnejši motivacijski dejavniki na prvih treh mestih pojavili odnosi z vodjo, odnosi s sodelavci, zaupanje in zanimivo delo. Anketiranim, ki imajo doktorat, so glede na povprečje enako pomembni odnosi s sodelavci in samostojnost pri delu. Najmanj pomemben dejavnik pa so družabni dogodki.

Tabela 7: Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki	Odgovori						Povprečje
	1	2	3	4	5	Skupaj	
Denarna nagrada	0	1	9	25	15	50	4,08
	0%	2%	18%	50%	30%	100%	
Samostojnost pri delu	0	0	4	27	19	50	4,30
	0%	0%	8%	54%	38%	100%	
Odnosi s sodelavci	0	0	1	12	37	50	4,72
	0%	0%	2%	24%	74%	100%	
Odnosi z vodjo	0	0	1	10	39	50	4,76
	0%	0%	2%	20%	78%	100%	
Možnost napredovanja	0	0	11	22	17	50	4,12
	0%	0%	22%	44%	34%	100%	
Pohvala za dobro opravljeno delo	0	1	5	22	22	50	4,30
	0%	2%	10%	44%	44%	100%	
Zanimivo delo	0	0	4	18	28	50	4,48
	0%	0%	8%	36%	56%	100%	
Delovni pogoji	0	0	4	26	20	50	4,32
	0%	0%	8%	52%	40%	100%	
Timsko delo	0	3	12	26	9	50	3,82
	0%	6%	24%	52%	18%	100%	
Odgovornost pri delu	0	1	6	23	20	50	4,24
	0%	2%	12%	46%	40%	100%	
Fleksibilnost delavnika	0	4	9	23	14	50	3,94
	0%	8%	18%	46%	28%	100%	
Vključenost v projekte	1	2	16	19	12	50	3,78
	2%	4%	32%	38%	24%	100%	
Družabni dogodki	6	6	25	12	1	50	2,92
	12%	12%	50%	24%	2%	100%	
Možnost izobraževanj	1	2	10	25	12	50	3,90
	2%	4%	20%	50%	24%	100%	
Višja plača	0	0	6	25	19	50	4,26
	0%	0%	12%	50%	38%	100%	
Zaupanje	0	0	3	12	35	50	4,64
	0%	0%	6%	24%	70%	100%	
Povratna informacija o delu	0	1	3	20	26	50	4,42
	0%	2%	6%	40%	52%	100%	

1 – nepomemben; 2 – malo pomemben; 3 – srednje pomemben; 4 – pomemben; 5 – zelo pomemben

Vir: lasten

Tabela 7 prikazuje, kako pomembni so zaposlenim različni motivacijski dejavniki. Najpomembnejši motivacijski dejavniki so po mnenju zaposlenih odnosi z vodjo, na drugem mestu so odnosi s sodelavci in zaupanje. 12 odstotkov anketiranih meni, da družabni dogodki nimajo vpliva na motivacijo.

Tabela 8: Odnosi med sodelavci

Odnosi med sodelavci	Odgovori						Povprečje
	1	2	3	4	5	Skupaj	
Timsko delo	0	2	6	24	18	50	4,16
	0%	4%	12%	48%	36%	100%	
Medsebojna pomoč	0	0	2	24	24	50	4,44
	0%	0%	4%	48%	48%	100%	
Medsebojno spoštovanje	0	0	0	8	42	50	4,84
	0%	0%	0%	16%	84%	100%	
Medsebojno spodbujanje	0	1	1	30	18	50	4,30
	0%	2%	2%	60%	36%	100%	

1 – nepomemben; 2 – malo pomemben; 3 – srednje pomemben; 4 – pomemben; 5 – zelo pomemben

Vir: lasten

Glede na povprečje (4,84) je anketiranim najpomembnejše medsebojno spoštovanje. Dejavnika medsebojna pomoč in medsebojno spodbujanje sta si glede na povprečje zelo blizu. Najmanj pomembno od naštetih je anketirancem timsko delo (4,16).

Tabela 9: Delo neposrednega vodje

Delo neposrednega vodje	Odgovori						Povprečje
	1	2	3	4	5	Skupaj	
Zaposlene seznanja s cilji poslovanja	0	4	7	25	14	50	3,98
	0%	8%	14%	50%	28%	100%	
Upošteva mnenja zaposlenih	0	0	8	31	11	50	4,06
	0%	0%	16%	62%	22%	100%	
Jasno razdeli naloge	0	0	9	19	22	50	4,26
	0%	0%	18%	38%	44%	100%	
Skrbi za dobro počutje zaposlenih	0	3	14	16	17	50	3,94
	0%	6%	28%	32%	34%	100%	
Me pohvali za dobro opravljeno delo	0	2	9	20	19	50	4,12
	0%	4%	18%	40%	38%	100%	

1 – nikoli; 2 – redko; 3 – občasno; 4 – pogosto; 5 – vedno

Vir: lasten

6.3 DOSEŽENI REZULTATI RAZISKOVANJA

Glede na rezultate raziskave so se pri različnih izračunih pojavili enaki motivacijski dejavniki, in sicer odnosi z vodjo, odnosi s sodelavci in zaupanje. Pri moških in pri ženskah sem dobila enak rezultat, prav tako pri pomembnosti motivacijskih dejavnikov glede na starost. Pri anketiranih, starih do 25 let, se je med pomembnejšimi dejavniki pojavila tudi povratna informacija o delu, pri anketiranih, starih od 46 do 55 let, pa zanimivo delo in pohvala. Pri raziskavi o pomembnosti dejavnikov pri različnih stopnjah izobrazbe se spet ponovijo zgoraj naštetih dejavniki, le da pri anketiranih s končano srednjo šolo odnosi z vodjo niso eden od pomembnejših dejavnikov, ampak višja plača in povratne informacije o delu. Pri anketiranih z doktoratom pa se je med pomembnejšimi pojavil dejavnik samostojnost pri delu. Najmanj pomemben motivacijski dejavnik so družabni dogodki.

V tabeli 7, kjer so prikazana povprečja odgovorov pomembnosti motivacijskih dejavnikov, anketirani menijo, da je večina dejavnikov pomembna oziroma zelo pomembna (povprečje nad 4). Presenetil me je slab rezultat pri tiskem delu (3,82) in pri dejavniku možnost izobraževanj (3,9), saj sem pričakovala, da bosta imela veliko večje povprečje in se uvrstila med pomembnejše dejavnike.

Iz tabele 9 lahko razberem, da neposredni vodja od anketirancev zelo dobro opravlja svoje delo in s tem motivira zaposlene. Glede na to, da so odnosi z vodjem najpomembnejši motivacijski dejavnik, lahko sklepam, da so anketirani dobro motivirani za svoje delo.

Več kot polovica anketiranih ne razmišlja o zamenjavi delovnega mesta. Skoraj vsi menijo, da bolje motivirani zaposleni pripomore k boljšemu rezultatu svojega dela. Večina anketiranih bi bila pripravljena prevzeti večjo odgovornost v zameno za višjo plačo in večji obseg dela. 84 odstotkov anketiranih bi bilo ob ustrezni motivaciji pripravljeno narediti še več, 60 odstotkov jih meni, da večji obseg dela vpliva na slabšo kakovosti, 76 odstotkov pa, da pozitivna oziroma negativna informacija o kakovosti izdelka vpliva na delo.

7 PREVERITEV HIPOTEZ

Postavljeni hipotezi sem preverila s programom za statistične obdelave podatkov SPSS. Uporabila sem funkcijo Cross Tabulation, iz katere dobimo izpis kontingenčne tabele glede na povezanost dveh ali več spremenljivk.

Hipoteza 1: Denarna nagrada vpliva na kakovostnejše delo zaposlenega in manjšo možnost napak.

Prvo hipotezo sem preverila z odgovori na vprašanja: »Kako pomembni so za vas naslednji motivacijski dejavniki, ki vplivajo na vaše delo?«, »Ali motivacija vpliva na kakovostnejše delo in posledično na kakovostnejše izdelke?« in »Ali je ob slabši motivaciji prisotnih več napak pri delu?«. Neodvisna spremenljivka je denarna nagrada, odvisni pa sta vpliv motivacije na kakovostno delo in manjša možnost napak.

Tabela 10: Povezanost spremenljivke denarna nagrada s spremenljivko »Ali motivacija vpliva na kakovostnejše delo in posledično na kakovostnejše izdelke?« (H1)

Denarna nagrada * »Ali motivacija vpliva na kakovostnejše delo in posledično na kakovostnejše izdelke?«					
			»Ali motivacija vpliva na kakovostnejše delo in posledično na kakovostnejše izdelke?«		Skupaj
			DA	NE VEM	
Denarna nagrada	2	Število odgovorov	1	0	1
		% vseh anketiranih	2,0%	0,0%	2,0%
	3	Število odgovorov	8	1	9
		% vseh anketiranih	16,0%	2,0%	18,0%
	4	Število odgovorov	24	1	25
		% vseh anketiranih	48,0%	2,0%	50,0%
5	Število odgovorov	15	0	15	
	% vseh anketiranih	30,0%	0,0%	30,0%	
Skupaj		Število odgovorov	48	2	50
		% vseh anketiranih	96,0%	4,0%	100,0%

1 – nepomemben; 2 – malo pomemben; 3 – srednje pomemben; 4 – pomemben; 5 – zelo pomemben

Vir: lasten

Tabela 10 prikazuje, da je od 25 anketirancev, ki so označili, da jim je denarna nagrada pomembna (4), 48 odstotkov takih, ki menijo, da motivacija vpliva na kakovostnejše delo in posledično na kakovostnejše izdelke, 2 odstotka pa sta odgovorila, da ne vsta. Med 15 anketiranimi, ki menijo, da je denarna nagrada zelo pomembna (5), je 30 odstotkov takih, ki menijo, da motivacija vpliva na kakovostnejše delo in posledično na kakovostnejše izdelke.

Tabela 11: Povezanost spremenljivke denarna nagrada s spremenljivko »Ali je ob slabši motivaciji prisotnih več napak pri delu?« (H1)

Denarna nagrada * »Ali je ob slabši motivaciji prisotnih več napak pri delu?«		»Ali je ob slabši motivaciji prisotnih več napak pri delu?«			Skupaj	
		DA	NE	NE VEM		
Denarna nagrada	2	Število odgovorov	0	0	1	1
		% vseh anketiranih	0,0%	0,0%	2,0%	2,0%
	3	Število odgovorov	8	0	1	9
		% vseh anketiranih	16,0%	0,0%	2,0%	18,0%
	4	Število odgovorov	19	3	3	25
		% vseh anketiranih	38,0%	6,0%	6,0%	50,0%
5	Število odgovorov	14	0	1	15	
	% vseh anketiranih	28,0%	0,0%	2,0%	30,0%	
Skupaj		Število odgovorov	41	3	6	50
		% vseh anketiranih	82,0%	6,0%	12,0%	100,0%

1 – nepomemben; 2 – malo pomemben; 3 – srednje pomemben; 4 – pomemben; 5 – zelo pomemben

Vir: lasten

Tabela 11 prikazuje, da je od 25 anketirancev, ki so označili, da je denarna nagrada pomembna (4), 38 odstotkov takih, ki menijo, da je ob slabši motivaciji prisotnih več napak pri delu, 6 odstotkov pa jih meni, da ob slabši motivaciji ni prisotnih več napak pri delu. Med 15 anketiranimi, ki menijo, da je denarna nagrada zelo pomembna (5), je 28 odstotkov takih, ki menijo, da je ob slabši motivaciji prisotnih več napak pri delu. Iz te tabele lahko sklepam, da ima denarna nagrada velik vpliv na manj napak pri delu.

Pri vprašanju o povezanosti med denarno nagrado in vplivom na kakovostnejše delo je 39 anketirancev odgovorilo, da je denarna nagrada pomembna (odgovora 4 in 5), 78 odstotkov je takih, ki so odgovorili z da pri vprašanju »Ali motivacija vpliva na kakovostnejše delo in posledično na kakovostnejše izdelke?«, 33 anketiranih meni, da je denarna nagrada pomembna (odgovora 4 in 5), 66 odstotkov pa je takih, ki so odgovorili z da pri vprašanju »Ali je ob slabši motivaciji prisotnih več napak pri delu?«. Glede na rezultate lahko potrdim hipotezo, da denarna nagrada vpliva na kakovostnejše delo zaposlenega in manjšo možnost napak. Rezultat sem pričakovala, saj je denarna nagrada eden od pomembnejših motivacijskih dejavnikov (4,08) in ima vpliv na zaposlenega ter na njegovo delo.

Hipoteza 2: Dobri odnosi med sodelavci in dobro počutje sta pomemben motivacijski vpliv na zaposlenega.

Drugo hipotezo sem preverila z odgovori na vprašanja: »Kako pomembni so za vas spodaj naštetih odnosi med sodelavci?«, »Kakšno je vaše počutje v delovnem okolju?« in »Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?«. Neodvisna spremenljivka je veselje ob prihodu na delo, odvisni spremenljivki pa sta odnosi med zaposlenimi in počutje v delovnem okolju.

Tabela 12: Povezanost spremenljivke »Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?« s spremenljivko odnosi s sodelavci (H2)

»Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?« * Odnosi s sodelavci						
			Odnosi s sodelavci			Skupaj
			3	4	5	
»Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?«	nikoli	Število odgovorov	0	0	1	1
		% vseh anketiranih	0,0%	0,0%	2,0%	2,0%
	občasno	Število odgovorov	1	4	12	17
		% vseh anketiranih	2,0%	8,0%	24,0%	34,0%
	vedno	Število odgovorov	0	8	24	32
		% vseh anketiranih	0,0%	16,0%	48,0%	64,0%
Skupaj		Število odgovorov	1	12	37	50
		% vseh anketiranih	2,0%	24,0%	74,0%	100,0%

1 – nepomemben; 2 – malo pomemben; 3 – srednje pomemben; 4 – pomemben; 5 – zelo pomemben

Vir: lasten

Pri tabeli 12 sem preverila povezanost odgovorov med vprašanjem »Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?« in med motivacijskim dejavnikom dobri odnosi med sodelavci. Rezultati prikazujejo, da je od 32 anketirancev, ki so odgovorili, da vedno z veseljem prihajajo na delovno mesto, 16 odstotkov takih, ki menijo, da so dobri odnosi med sodelavci pomemben (4) dejavnik, 48 odstotkov pa jih meni, da so dobri odnosi med sodelavci zelo pomemben (5) dejavnik.

Tabela 13: Povezanost spremenljivke »Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?« s spremenljivko »Kakšno je vaše počutje v delovnem okolju?« (H2)

»Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?« * »Kakšno je vaše počutje v delovnem okolju?«						
			»Kakšno je vaše počutje v delovnem okolju?«			Skupaj
			zmerno	zadovoljivo	odlično	
»Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?«	nikoli	Število odgovorov	0	1	0	1
		% vseh anketiranih	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
	občasno	Število odgovorov	6	10	1	17
		% vseh anketiranih	12,0%	20,0%	2,0%	34,0%
	vedno	Število odgovorov	0	17	15	32
		% vseh anketiranih	0,0%	34,0%	30,0%	64,0%
Skupaj		Število odgovorov	6	28	16	50
		% vseh anketiranih	12,0%	56,0%	32,0%	100,0%

Vir: lasten

Pri tabeli 13 lahko vidimo, da je od 32 anketirancev, ki so odgovorili, da vedno z veseljem prihajajo na delovno mesto, 34 odstotkov takih, ki se zadovoljivo počutijo v delovnem okolju, in 30 odstotkov takih, ki se odlično počutijo v delovnem okolju.

Večina anketirancev (74 odstotkov) meni, da so odnosi med sodelavci zelo pomemben motivacijski dejavnik. Skoraj polovica anketirancev vedno z veseljem prihaja na delovno mesto in več kot polovica se jih dobro počuti v delovnem okolju, iz česar lahko sklepamo, da so odnosi med sodelavci dobri in predstavljajo velik vpliv na motivacijo zaposlenega. Hipotezo »Dobri odnosi med sodelavci in dobro počutje sta pomemben motivacijski vpliv na zaposlenega« lahko potrdim.

8 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Pri zaposlenih, ki so slabše motivirani in nimajo volje za delo, se pojavljajo napake, ki imajo lahko velik vpliv na kakovost opravljenega dela in posledično na manj kakovostne izdelke.

Menim, da je pomembno, da vodje dobro poznajo svoje zaposlene in da vedo, kako motivirati posameznika, da bo delo, ki ga opravlja, kakovostno in učinkovito. To lahko dosežejo z rednimi pogovori nekajkrat na leto, kjer se temeljito pogovorijo s posameznikom o njegovih pričakovanjih in o tem, kakšni dejavniki dobro vplivajo na njegovo delo. Pomembno je, da vodja pri motiviranju zaposlenih uporablja različne motivacijske dejavnike, saj sem z anketo ugotovila, da je anketiranim pomembno več različnih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo delo. Velikokrat se zgodi, da vodje uporabljajo samo en način motiviranja, npr. z denarnimi nagradami, druge pa zanemarijo. Posledično ima lahko to na posameznika obraten učinek.

Ugotovila sem, da so si motivacijski dejavniki v različnih starostnih skupinah podobni, vendar pa obstaja nekaj razlik. Pomembno je, da je vodja pozoren na te razlike in se osredotoči predvsem na to, kakšni dejavniki vplivajo na mlajše in starejše. Manjše razlike so se pojavile tudi pri izračunu povprečja dejavnikov glede na izobrazbo. Velika razlika je pri dejavniku samostojnost pri delu, saj je pri anketiranih, ki imajo doktorat, med pomembnejšimi dejavniki, pri tistih z dokončano srednjo šolo pa eden od manj pomembnih dejavnikov.

Dejstvo je, da ima vsak posameznik drugačne interese v različnih starostnih obdobjih in glede na izobrazbo, zato vodja nima preproste naloge pri motivaciji zaposlenih. Po mojem mnenju si mora vsak vodja sam vzpostaviti sistem, kako ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na zaposlene, da so pri svojem delu čim bolj učinkoviti in uspešni.

9 ZAKLJUČEK

Motivacija zaposlenih je pomemben dejavnik, ki vpliva na posameznika ter na njegovo delo in rezultate. Predstavlja vpliv na posameznikova dejanja, potrebe in želje. Na posameznika vplivajo notranji in zunanji vplivi. Notranji vplivi predstavljajo potrebe, ki jih posameznik čuti in ima željo po njihovi zadovoljitvi. Zunanji pa so vplivi, ki delujejo na posameznika in izvirajo iz okolja, v katerem deluje.

V diplomski nalogi sem opisala različne teorije, ki so nastale pri preučevanju motivacije v preteklosti ter se delijo na vsebinske in procesne. Menim, da pri uporabi teorij ne obstaja nek univerzalen način, s katerim bi menedžerji motivirali zaposlene. Vsak posameznik ima različne potrebe, želje, vrednote in sklepam, da menedžer z uporabo ene teorije težko uspešno motivira svoje zaposlene. Vsaka teorija ima nekaj pomanjkljivosti oziroma manjkajoče dele, ki jih avtor pri postavljanju teorije ni upošteval. Menim, da menedžerji lahko uporabijo različne teorije kot osnovo, iz katere izhajajo, in jih prilagodijo tako, da lahko najbolj učinkovito motivirajo svoje zaposlene. Vsak dober menedžer oziroma vodja naj bi dobro poznal potrebe svojih zaposlenih in pomembno je, da se zaveda, da se potrebe pri zaposlenih spreminjajo.

Podrobneje sem raziskala nekaj dejavnikov, ki imajo vpliv na motivacijo posameznika. Zaposlenim so dandanes vse bolj pomembni nedenarni motivacijski dejavniki. Na zaposlene vse bolj in bolj vplivajo dejavniki, kot so pohvale, medsebojni odnosi ter možnost izobraževanj. Organizacija različnih neformalnih dogodkov izven delovnega okolja ima velik vpliv na boljše odnose med sodelavci in odnose z vodjo, kar je rezultat tudi boljšega sodelovanja v delovnem okolju. Večja podjetja imajo vzpostavljene sisteme nagrajevanja. Seveda je vse odvisno, kako dobro podjetje posluje in kolikšen del denarja nameni nagradam. Menedžer se mora zavedati, da so dobro motivirani zaposleni pri svojem delu učinkoviti, kar se odraža tudi v uspešnosti celotnega podjetja. Na delovno uspešnost pa ima med drugimi dejavniki velik vpliv tudi zadovoljstvo zaposlenih. Pomembno je, da se posameznik dobro počuti v delovnem okolju in da z veseljem prihaja na delovno mesto. Danes preživimo veliko časa v službi in zaposleni, ki ni zadovoljen, naredi več napak pri svojem delu, izgubi zanimanje za delo, njegov vloženi trud se zmanjša in velikokrat se zgodi, da se nezadovoljstvo prenese tudi v zasebno življenje posameznika. Nezadovoljstvo je velikokrat razlog, da se posameznik odloči za zamenjavo delovnega mesta oziroma za odhod iz podjetja. Vodje morajo za uspešno delovanje svoje enote ustvariti okolje, v katerem so zaposleni zadovoljni in se dobro počutijo. Pomembno je, da se vodstvo zaveda, da motivacija zaposlenih ni enkratno dejanje, ampak je proces, ki traja od prihoda posameznika v podjetje do njegovega odhoda v pokoj.

Raziskavo sem naredila v farmacevtski družbi Lek, d. d., natančneje v enoti Centralna kakovost, ki obsega visokoizobražene zaposlene ter ima ključen vpliv na kakovost izdelkov in procesov. Njihova motivacija pomembno doprinese k uspešnemu poslovanju celotne družbe, ne zgolj enote Kakovosti, saj so vključeni v vse ključne procese celotnega poslovanja. V farmacevtskem podjetju je kultura kakovosti zelo pomemben del. Vse več

podjetij ima izoblikovane standarde kakovosti in vodstvo se trudi vpeljati miselnost na kakovost dela ter posledično na kakovostnejše izdelke v celotnem podjetju. Pomembno je, da so vsi zaposleni seznanjeni s standardi kakovosti. Med uvajanjem novozaposlenih je pomembno, da vodje poleg dela predstavijo tudi, kako pomembna je kakovost. Ne glede na to, kakšno odgovornost ima zaposleni pri svojem delu, mora biti pozoren, da se drži pravilnosti postopkov in da svoje delo opravlja kakovostno in s tem vpliva na uspešnost celotnega podjetja. Menim, da bi vsako podjetje moralo imeti urejeno kulturo kakovosti. Raziskave v različnih korporacijah so pokazale, da tisti, ki imajo kulturo kakovosti v podjetju, delajo manj napak pri svojem delu.

V raziskavi sem ugotovila, da so anketiranim najpomembnejši naslednji dejavniki: odnosi z vodjo, odnosi s sodelavci in zaupanje. Iz izračuna povprečij odgovorov je razvidno, da je večina dejavnikov v anketi pomembnih. Glede na to, da se v raziskavi ni pojavil samo en dejavnik, ki bi daleč izstopal med preostalimi, lahko potrdim, da na posameznike ne vpliva samo en motivacijski dejavnik, ampak več različnih. Motivacijske dejavnike sem prikazala s povprečji glede na spol, starost in izobrazbo. Pri delitvi na spol so se tako pri moških kot pri ženskah pojavili enaki rezultati. Pri delitvi v starostne skupine in dokončano izobrazbo pa so se pojavile manjše razlike. Pri oblikovanju motivacijskega procesa je pomembno, da vodje upoštevajo, v kateri starostni skupini je posameznik, saj se razlikujejo potrebe in želje. Posameznik, ki spada v mlajše starostno obdobje in si gradi kariero, ima drugačne potrebe in prioritete kot tisti, ki je že dalj časa zaposlen v podjetju in ima več izkušenj ter si je že ustvaril kariero. Pri delitvi glede na dokončano izobrazbo se morajo vodje osredotočiti na tiste, ki imajo dokončano nižjo izobrazbo, saj se nekoliko razlikujejo od drugih. Pomemben poudarek je na tem, da jih bolj motivirajo višja plača, povratna informacija o delu, pohvala o opravljenem delu in možnost napredovanja kot zaposlene z dokončano višjo izobrazbo. Zaposleni, ki imajo dokončan doktorat, se tudi malce razlikujejo, in sicer pri samostojnosti pri delu, denarnih nagradah in odgovornosti pri delu. Pri vsakem posamezniku se razlikujejo potrebe ne glede na to, kako jih vodja kategorizira v anketnem vprašalniku. Tako dobi le splošen vpogled v celotno sliko, točne informacije o posameznikih pa pridobi na letnem razgovoru, kjer je pomembno, da vključi temo o motivaciji in potrebah.

Raziskava z anketnim vprašalnikom je v pomoč vodjem, ki v svojem oddelku pri zaposlenih zaznavajo več napak in pomanjkanje motivacije, ter vodjem, ki potrebujejo povratno informacijo, da lahko popravijo oziroma izboljšajo svoj način dela in odnose z zaposlenimi. Iz rezultatov dobijo dober vpogled, kateri motivacijski dejavniki so pomembni zaposlenim, in tako lažje vzpostavijo sistem motiviranja ter s tem povečajo učinkovitost dela v oddelku.

Kot sem že omenila, ima vodja velik vpliv na motivacijo zaposlenega, odvisno pa je tudi od vsakega posameznika, da motivacijo poišče v sebi. Če so razmere in počutje na delovnem mestu slabe in nič ne kaže na spremembe, je bolje za posameznika, če ima to možnost, da odide v drug oddelek oziroma odide iz podjetja na drugo delovno mesto, saj je tako veliko možnosti, da se pojavi stres in posledice, ki jih prinaša stres. Veliko je tudi odvisno od posameznikove osebnosti, kako deluje v okolju brez motivacije.

Ker so odnosi z vodjem najpomembnejši motivacijski dejavnik in ker so anketirani različne naloge svojega neposrednega vodje ocenili z visokim povprečjem, sklepam, da imajo dobre odnose z vodjem in da svoje delo opravlja dobro. Anketirani so dobro motivirani in učinkoviti ter s svojim delom vplivajo na kakovost izdelkov.

Na začetku sem si postavila dve hipotezi, ki sem ju preverila z anketnim vprašalnikom. Hipoteza 1: Denarna nagrada vpliva na kakovostnejše delo zaposlenega in manjšo možnost napak. Preverila sem jo z vprašanji »Kako pomembni so za vas naslednji motivacijski dejavniki, ki vplivajo na vaše delo?«, »Ali motivacija vpliva na kakovostnejše delo in posledično na kakovostnejše izdelke?« in »Ali je ob slabši motivaciji prisotnih več napak pri delu?« Večini (80 odstotkov) anketiranih je denarna nagrada pomemben motivacijski dejavnik. Če se osredotočim samo na anketirane, ki so označili, da jim je denarna nagrada pomembna, lahko iz primerjave med spremenljivkami razberem, da je 78 odstotkov takih, ki menijo, da motivacija vpliva na kakovostnejše delo, in 66 odstotkov takih, ki menijo, da je ob slabši motivaciji prisotnih več napak pri delu. Glede na visoko povezanost med neodvisno spremenljivko denarna nagrada in odvisnima spremenljivkama vpliv motivacije na kakovostno delo in manjša možnost napak, lahko potrdim hipotezo.

Hipoteza 2: Dobri odnosi med sodelavci in dobro počutje sta pomemben motivacijski vpliv na zaposlenega. Preverila sem jo z odgovori na vprašanja »Kako pomembni so za vas spodaj naštetih odnosi med sodelavci?«, »Kakšno je vaše počutje v delovnem okolju?« in »Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?«. Skoraj vsi (98 odstotkov) anketirani menijo, da so odnosi med sodelavci pomemben motivacijski dejavnik. Če se osredotočim samo na tiste, ki vedno z veseljem prihajajo na delovno mesto, je več kot polovica (64 odstotkov) takih, ki menijo, da so odnosi s sodelavci pomemben motivacijski dejavnik in se dobro počutijo v delovnem okolju. Iz povezanosti lahko sklepam, da so odnosi med sodelavci dobri in imajo velik vpliv na motivacijo zaposlenega. Hipotezo lahko potrdim.

Kakovost v farmacevtskem podjetju je zelo pomembna. Glede na kompleksen in dolg postopek izdelave izdelkov je pomembno tudi, da se osredotočimo na zaposlene in njihovo motivacijo, saj s svojo natančnostjo in učinkovitostjo vplivajo na kakovostno delo in posledično na kakovosten končni izdelek.

LITERATURA IN VIRI

Literatura:

- DeSimone R. L., Harris D. M. (1998), *Human resource developmnet*, Fort Worth: Dryden Press, cop. 1998
- Dimovski V., Penger S., Peterlin J. (2009), *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, Ljubljana : Planet GV, poslovno izobraževanje
- Evans J. R., Lindsay W. M., (2010), *The management and control of quality*, Cengage Learning
- Ferjan M., (1999), *Organizacija izobraževanja*, Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV
- George J., Jones G., (1996), *Organizational Behavior: understanding and managing*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Gibson J., Ivancevich J., (2012), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Boston: McGraw Hill
- Lipičnik B., (2005), *Organizacija podjetja*, Ljubljana : Ekonomska fakulteta
- Mathis R., Jackson J. (2003), *Human Resource Management*, Mason, Ohio : Thomson/South-western, cop. 2003
- Mihalič R., (2006), *Management človeškega kapitala*, Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Mullins L. J., (2010), *Management and Organisational behaviour*, Harlow: Pearson Education: Financial Times: Prentice Hall
- Novak V., (2008), *Kadrovanje*, Kranj : Moderna organizacija v okviru FOV
- Rozman R., Kovač J., Koletnik F., (1993), *Management*, Ljubljana : Gospodarski vestnik
- Rozman R., Kovač J., (2012), *Management*, Ljubljana : GV založba
- Wagner J. A., Hollenbeck J. R., (2010), *Organizational behavior : securing competitive advantage*, New York ; London : Routedg

Viri:

- (2013). *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. list RS, št. 21/2013.
- El Safty S. (13. 8. 2012). *Five essential ingredients for a quality culture*. Pridobljeno s: <http://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-transformation/articles/key-ingredients-for-quality-culture-development>
- iSixSigma. (4. 8. 2016). *How to Implement Quality*. Pridobljeno s iSixSigma: <https://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/how-implement-quality/>
- Srinivasan A., Kurey B. (2014). *Creating a Culture of Quality*. Boston (Mass.) : Harvard Business School Press. Pridobljeno 4. 8. 2016 s: <https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality>

- Millar W. (2014). *Culture of Quality, Accelerating growth and performance in the enterprise*. New York: Forbes Media. Pridobljeno 4. 8. 2016: <http://eaq.ee/sites/default/files/lisad/culture-of-quality.pdf>

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik Raziskava motiviranosti zaposlenih za povečanje kakovosti farmacevtskih izdelkov

Spoštovani!

Sem Petra Palčič, študentka na Fakulteti za upravo. V svoji diplomski nalogi, ki jo opravljam pod mentorstvom prof. dr. Štefana Ivanka, obravnavam vpliv motivacije zaposlenih na povečanje kakovosti farmacevtskih izdelkov. Vljudno vas prosim za izpolnitev vprašalnika, ki je povsem anonimen. Rezultati bodo vključeni v diplomski nalogi.

1. Spol

- a) moški
- b) ženski

2. Starost

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) od 46 do 55 let
- e) več kot 55 let

3. Stopnja izobrazbe

- a) osnovna šola
- b) srednja šola
- c) visoka šola
- d) univerzitetna šola
- e) magisterij
- f) doktorat

4. Kakšno je vaše počutje v delovnem okolju?

- a) slabo
- b) zmerno
- c) zadovoljivo
- d) odlično

5. Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?

- a) vedno
- b) občasno
- c) nikoli

6. Ali razmišljate o morebitni zamenjavi delovnega mesta?

- a) imam namen
- b) zamenjava ob pravi priložnosti
- c) pogosto razmišljam
- d) ne razmišljam

7. Kako pomembni so za vas naslednji motivacijski dejavniki, ki vplivajo na vaše delo? (1 – nepomemben; 2 – malo pomemben; 3 – srednje pomemben; 4 – pomemben; 5 – zelo pomemben)

	Nepomemben	Malo pomemben	Srednje pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
Denarna nagrada	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z vodjo	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Timsko delo	1	2	3	4	5
Odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
Fleksibilnost delavnika	1	2	3	4	5
Vključenost v projekte	1	2	3	4	5
Družabni dogodki	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Višja plača	1	2	3	4	5
Zaupanje	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Povratna informacija o delu	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

8. Ocenite delo vašega neposrednega vodje. (1 – nikoli; 2 – redko; 3 – občasno; 4 – pogosto; 5 – vedno)

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Zaposlene seznanja s cilji poslovanja	1	2	3	4	5
Upošteva mnenja zaposlenih	1	2	3	4	5
Jasno razdeli naloge	1	2	3	4	5
Skrbi za dobro počutje zaposlenih	1	2	3	4	5
Me pohvali za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

9. Kako pomembni so za vas spodaj naštetih odnosi med sodelavci? (1 – nikoli; 2 – redko; 3 – občasno; 4 – pogosto; 5 – vedno)

	Nepomembno	Malo pomembno	Srednje pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Timsko delo	1	2	3	4	5
Medsebojna pomoč	1	2	3	4	5
Medsebojno spoštovanje	1	2	3	4	5
Medsebojno spodbujanje	1	2	3	4	5

10.Si prizadevate izboljšati uspešnost podjetja?

- a) da
- b) občasno
- c) ne

11.Ali menite, da bolje motivirani zaposleni pripomore k boljšemu rezultatu svojega dela?

- a) da
- b) ne vem
- c) ne

12.Ali menite, da ste za svoje delo primerno nagrajeni?

- a) da
- b) ne vem
- c) ne

13.Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost v zameno za višjo plačo in večji obseg dela?

- a) da
- b) ne vem
- c) ne
- d) mogoče

14.Ali bi bili pripravljeni ob ustrezni motivaciji narediti še več?

- a) da
- b) ne

15.Ali večji obseg dela vpliva na slabšo kakovost?

- a) da
- b) ne vem
- c) ne

16.Ali motivacija vpliva na kakovostnejše delo in posledično na kakovostnejše izdelke?

- a) da
- b) ne vem
- c) ne

17.Ali je ob slabši motivaciji prisotnih več napak pri delu?

- a) da
- b) ne vem
- c) ne

18.Ali pozitivna oziroma negativna povratna informacija o kakovosti izdelka vpliva na delo?

- a) da
- b) ne vem
- c) ne