

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Specialistično delo

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN
MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V OBČINI**

Mojca Sovič

Ljubljana, marec 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Specialistično delo

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN MOTIVACIJA
ZAPOSLENIH V OBČINI**

Kandidatka:	Mojca Sovič
Vpisna številka:	04033789
Študijski program:	Specialistični program Javna uprava
Mentor:	prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, marec 2009

POVZETEK

Razmišljanje, da sta kapital in vrhunska tehnologija glavna načina za doseganje konkurenčnosti, danes vse bolj izgublja na pomenu. Organizacije iščejo konkurenčne prednosti na drugih področjih, med katerimi je vse bolj v ospredju področje ravnanja z ljudmi pri delu. To je dejavnik, ki pomembno vpliva na sposobnost organizacije, da se ustrezno odzove na konkurenčne izzive. Dobra organizacijska klima, usposobljenost in motiviranost zaposlenih so eden od temeljev uspešnega poslovanja in razvoja organizacije, zato omenjeni dejavniki predstavljajo v poslovnem svetu eno najbolj kompleksnih nalog managementa.

Sistemi organizacijske klime in motiviranja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako organizacijo oz. podjetje. Organizacije uporabljajo različne načine motiviranja, da bi z njimi privabile dober kader in ga zadržale, predvsem pa stremijo k temu, da bi motivirale zaposlene k večji zavzetosti za delo in posledično tudi k večji storilnosti. Organizacije tako oblikujejo sistem organizacijske klime, da bi z njim dosegle želeno vedenje zaposlenih, ki je potrebno za doseganje organizacijskih ciljev. Obenem pa je to področje tudi zelo občutljivo zaradi številnih potencialnih konfliktov, ki nastopajo med zaposlenimi, na eni in managementom na drugi strani. Le-ti so posledica neusklajenosti ciljev in strategije organizacije s cilji in potrebami zaposlenih.

Organizacijska klima ima pomemben vpliv na doseganje ciljev, zato je smiselno presojati, ali je klima v organizaciji ugodna ali ne. Merjenje je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost.

Spremljanje organizacijske klime je praksa uspešnih podjetij. Za analizo organizacijske klime se odločamo, ko želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Rezultati nam pokažejo, na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo ob povečanem zadovoljstvu dosegli tudi povečano učinkovitost zaposlenih. Zato je tudi smiselno, da analize ponavljamo na vsakih nekaj let, da vidimo ali se stanje izboljšuje ali upada in kje so vzroki nastalih problemov.

V analizi organizacijske klime in motivacije zaposlenih v občini Šentjur sem ugotovila naslednje:

- da visok odstotek zadovoljstva z delom lahko prispeva k dobri organizacijski klimi,
- da če je interna komunikacija in informiranje zaposlenih v organizaciji izraženo z majhnim odstotkom, pomeni da se neposredni vodja ne posveča zaposlenim in da premalo komunicira s svojim nadrejenim, da bi pridobil popolne informacije,
- da nizka stopnja motivacije vpliva na slabe medsebojne odnose med zaposlenimi v organizaciji.

Ključne besede: organizacijska klima, management, zadovoljstvo zaposlenih, notranja komunikacija, organiziranost dela, vodenje, medsebojni odnosi, človeški viri.

ABSTRACT

Considering that capital and topmost technology have become main methods to achieve competitive position, is losing its significance more and more. Organizations are looking for competitive advantages in other areas and one of the most important is the human resource management. It is the factor that importantly influences the organization's ability to respond to competitive challenges. Good organizational climate, employees' competence and motivation are one of the key elements of successful operation and development of organization and therefore present one of the most complex tasks of management in business world.

The systems of organizational climate and motivation are strategically important and sensitive subject of every organization or company. Organizations use different ways of motivating to attract and keep qualified staff and above all, they wish to motivate employees to work better and more. This way, organizations form the system of organizational climate to achieve the desired acting of employees, which is important to reach organizational objectives. At the same time, this area is also very sensitive due to many potential conflicts between employees on one side and management on the other. These conflicts are the consequence of discrepancy between organization's goals and strategy and goals and needs of employees.

Organizational climate has an important influence on achieving goals, so it is reasonable to consider, whether the climate in a particular organization is favourable or not. Measuring is intended to find out elements, which affect, positively or negatively, satisfaction and efficiency at work.

Observing organizational climate is a practice of successful companies. We decide to perform organizational climate analysis when we wish to ascertain the satisfaction of employees in different areas. The results show us the areas, where we need to take measures to improve satisfaction and efficiency of employees. It is therefore important to perform analyses more often to see if the condition is improving or not and find out the reasons for the encountered problems.

Results of analyzing this case:

- High percentage of work contentment contributes to good organization climate.
- If there is a low percentage of internal communication and also a low percentage of well-informed workers, that mean that superintendent does not devote himself/herself enough to the workers and on the other hand also means that he/she does not communicate enough with his/hers superiors in order to collect perfect information.
- Low level of work-motivation has a bad influence on mutual relationships among workers in organization.

Key words: organizational climate, management, employee satisfaction, internal communication, work organization, leadership, personal relations, human resources.

KAZALO

POVZETEK	i
ABSTRACT	iii
KAZALO	v
1 UVOD	1
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN MOTIVIRANOST ZA DELO	5
2.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	5
2.1.1 Vpliv organizacijske klime na uspešnost organizacije	7
2.1.2 Merjenje in spreminjanje organizacijske klime	8
2.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	11
2.2.1 Stalnost zaposlitve	11
2.2.2 Plača kot motivacija	12
2.2.3 Pohvale, nagrade in priznanja	14
2.2.4 Komuniciranje-obveščeniost	15
2.2.5 Strokovno usposabljanje in izobraževanje	17
2.2.6 Organiziranost dela	18
2.2.7 Kariera in napredovanje	20
2.3 VLOGA VODJE V PROCESU MOTIVIRANJA	21
2.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih	22
2.3.2 Nezadovoljstvo zaposlenih	24
2.3.3 Uničevanje motivacije	25
3 MOTIVACIJSKE TEORIJE	27
3.1 MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA	27
3.2 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	28
3.3 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	29
3.4 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA	29
3.5 HACKMAN - OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA	30
3.6 PROBLEMSKO MOTIVACIJSKA TEORIJA	31
3.7 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	32
4 MOTIVACIJA IN ČLOVEŠKI VIRI	33
4.1 MOTIVACIJA	33
4.2 MOTIVI	34
4.3 MOTIVACIJA ZA DELO	37
4.4 ČLOVEŠKI VIRI	38
4.5 MODELI RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU	39
4.5.1 Administrativni model	39
4.5.2 Legalni model	40
4.5.3 Finančni model	40
4.5.4 Vodstveni model	40

4.5.5	Humanistični model	40
4.5.6	Vedenjsko - spoznavni model	41
5	ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V OBČINI ŠENTJUR	42
6	POMEN LOKALNE SAMOUPRAVE	43
6.1	PREDSTAVITEV IN ORGANIZACIJA OBČINE ŠENTJUR	44
6.1.1	Urad direktorja in namestnika direktorja občinske uprave	46
6.1.2	Oddelek za proračun in finance	46
6.1.3	Oddelek za splošne in pravne zadeve	47
6.1.4	Oddelek za družbene dejavnosti	47
6.1.5	Oddelek za gospodarske dejavnosti	48
6.1.6	Oddelek za prostorsko načrtovanje in varstvo okolja	49
7	ANALIZA PROUČEVANEGA PRIMERA	50
7.1	IZVEDBA RAZISKOVALNEGA DELA	50
7.2	REZULTATI RAZISKAVE IN INTERPRETACIJA	51
7.2.1	Demografski podatki	51
7.2.2	Proučevane dimenzije organizacijske klime in motivacije	54
7.2.3	Zadovoljstvo z delom	55
7.2.4	Notranje komuniciranje in informiranje	56
7.2.5	Vodenje – neposredni vodja	57
7.2.6	Vodenje – top management	58
7.2.7	Odnos do organizacije	59
7.2.8	Medsebojni odnosi	60
7.2.9	Motivacija	61
8	PREVERITEV HIPOTEZ	63
9	DOSEŽENI REZULTATI RAZISKOVANJA	66
9.1	ZADOVOLJSTVO Z DELOM	66
9.2	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	66
9.3	VODENJE – NEPOSREDNI VODJA	67
9.4	VODENJE – TOP-MANAGEMENT	67
9.5	ODNOS DO ORGANIZACIJE	68
9.6	MEDSEBOJNI ODNOSI	68
9.7	MOTIVACIJA	68
10	PRISPEVEK K STROKI IN ZNANOSTI	70
11	UPORABNOST REZULTATOV	71
12	ZAKLJUČEK	72
	LITERATURA	74
	VIRI	76
	SEZNAM SLIK	77
	SEZNAM GRAFOV	78
	SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	79

PRILOGA	1
Priloga 1: Vprašalnik	1
Priloga 2: Analiza obravnavanega problema	6
IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	80

1 UVOD

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

Navadno je rezultat trdega dela in prizadevanj visoko motiviranih posameznikov, ki se znajo, zmorejo in hočejo pravočasno programirati za uspeh. In to na svojstven, za njih specifičen način. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene za doseganje boljših in pomembnejših rezultatov dela.

Če bo hotela poslovna, vladna ali neprofitna organizacija uspevati v prihodnosti, se bo morala lotiti korenitih sprememb. Njeni uslužbenci bodo morali ustvarjalno razmišljati, se samoiniciativno odzivati in se na različne načine povezovati med seboj. Za vse to je potrebna dobra organizacijska klima in motivacija, ki pogojuje uspeh pri delu in karieri ter je le redko splet naključja.

Smiselnost presojanja, organizacijske klime, ali je ugodna ali ne, je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost.

Vsa uspešna podjetja spremljajo organizacijsko klimo. Kajti za merjenje organizacijske klime se odločamo, ko želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Rezultati nam pokažejo, na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo ob povečanem zadovoljstvu dosegli tudi povečano učinkovitost zaposlenih.

Maksimalno motiviran človek je pri svojem delu zagnan, govori o prihodnosti, gradi in načrtuje. Preteklost uporablja kot izkušnje za ugotavljanje ovir pri spreminjanju priložnosti v uspeh. Delo v njegovi sredini je prijetno, saj kaže veliko veselja do življenja. Zanj ni nič nemogoče, zato se sploh ne razmišlja v smeri - tega ne mrem storiti, marveč za vsako stvar najde najboljši možni način uresničitve.

Ker so ljudje različni in jih motivirajo različne stvari, potrebujejo tudi različne metode, spodbude in nagrade. Posamezniki, ki so ambiciozni, motivirani, zavzeti in so pripravljeni ter sposobni maksimalne angažiranosti pri delu, zahtevajo motivacijske spodbude – nagrade po

svojem okusu, ki jim ustrezajo v določenem trenutku. Pri tem gre lahko za osebne pohvale, priznanja za dosežke, privilegije, zaupanje ali osebni razvoj. Ne smemo zanemariti tudi odnose med sodelavci, odnose z nadrejenimi, možnost napredovanja, stalno izobraževanje in usposabljanje, varnost zaposlitve itd..

Dejstvo, da samo motiviran delavec lahko dosega pričakovane rezultate, je znano že dolgo in vsem. Vpliv neposrednega vodje pri tem je zelo pomemben in ga ni mogoče nadomestiti z nobenim drugim mehanizmom. Pravi vodja lahko z ustreznim vodenjem zgladi marsikatero sistemsko pomanjkljivost.

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

Do sedaj so bile opravljene že različne študije na področju organizacijske klime in motivacije. Vendar moja tema obsega organizacijsko klimo in motivacijo zaposlenih v občini Šentjur, ki pa do sedaj še ni bila obravnavana. Tako omenjena tema predstavlja novost na obravnavanem področju in tudi možnost za kreativen prispevek k razvoju stroke. Saj bo raziskava pokazala pomembne smernice, kako daleč je omenjena občina pri razvoju organizacijske klime in motivacije zaposlenih.

Namen specialistične naloge je preučitev organizacijske klime, notranje komunikacije in motivacije zaposlenih v občini Šentjur in predlagati možnosti za izboljšave glede na ugotovljeno stanje. V specialistični nalogi bom v teoretičnem delu predstavila predvsem pojem organizacijske klime, različne motivacijske teorije in motivacijske dejavnike, ki so pomembni pri dvigovanju storilnosti zaposlenih. V empiričnem delu bom z analizo vprašalnika pridobila podatke za raziskovanje problematike organizacijske klime in motivacije zaposlenih v občini Šentjur ter prišla do določenih spoznaj, dejstev in znanj, na podlagi katerih bom podala predloge, ki bodo vodstvu v pomoč pri izboljšanju stanja. Splošna trditev v nalogi je, da je lokalna samouprava lahko uspešna, če motivira zaposlene z primernimi nagradami, ki pa ni nujno da so izražene v denarju, in skrbi za dobro organizacijsko klimo na načine, ki zagotavljajo obojestransko zadovoljstvo. Le motiviran in zadovoljen delavec je lahko tudi uspešen delavec.

Pri svoji raziskovalni nalogi sem si tako zastavila naslednje cilje:

- Ugotoviti, kateri dejavnik najbolj vpliva na zaposlene, da so zadovoljni s svojim delom.
- Ugotoviti, da je komunikacija v organizaciji pomemben dejavnik. Vodilni- management mora skrbeti za dobre komunikacije in informacije, kajti s takšnim ravnanjem bodo zaposleni zaupali organizaciji in čutili, da le njej pripadajo.
- Mnogo slovenskih lokalnih samouprav nima sistema motiviranja zaposlenih, ali pa je sistem slabo oblikovan in zastarel, zato je bil namen naloge tudi ugotoviti usklajenost

motivacijskih dejavnikov, ki jih managerji ponujajo svojim zaposlenim, z željami, potrebami in pričakovanji zaposlenih. Motivacija zaposlenih je namreč v skladu s teorijo pričakovanja optimalna, ko nagrade s stališča zaposlenih zadovoljujejo njihove individualne potrebe.

- Ugotoviti pomembnost nefinančnih, tako ekstrinzičnih kot tudi intrinzičnih nagrad, kot motivacijskih dejavnikov.
- Podala bom tudi predloge za povečanje motivacijske moči.

Problem in predmet raziskovanja sta osnova za postavitve naslednjih delovnih hipotez:

- **Hipoteza 1:** visok odstotek zadovoljstva z delom lahko prispeva k dobri organizacijski klimi.
- **Hipoteza 2:** če je notranje komuniciranje in informiranje v organizaciji izraženo z majhnim odstotkom, pomeni, da se neposredni vodja ne posveča zaposlenim in da premalo komunicira s svojimi nadrejenimi, da bi pridobil popolne informacije.
- **Hipoteza 3:** nizka stopnja motivacij vpliva na slabe medsebojne odnose med zaposlenimi v organizaciji.

Postavljene hipoteze bom preverila na podlagi izpolnjenih vprašalnikov. Podala bom analizo vprašalnikov in na podlagi le-teh bom lahko hipoteze potrdila oziroma ovrgla.

Pri izdelavi naloge bom uporabila sledeče metode:

- metoda kompilacije (prevzemanje izsledkov različnih študij),
- metodo ankete (analiza izpolnjenih anket vseh zaposlenih v občini Šentjur),
- analiza in sinteza (ugotovitev preteklega in sedanjega stanja na področju motivacije in organizacijske klime zaposlenih v občini Šentjur),
- metoda deskripcije (opis predmeta, ki ga raziskujem),
- primerjalna metoda (primerjava z analizami vprašalnikov iz leta 2005 in 2006).

Z naštetimi metodami bom skušala predstaviti problem in predmet raziskovanja, dokazati oziroma ovreči postavljene hipoteze, predstaviti pomembnost obravnavane teme in povzeti ukrepe, ki so pomembni za nadaljnje delo.

V predgovoru specialističnega dela bom navedla motive in razloge za pisanje in pričakovane rezultate raziskovanja. Povzetek bo zajemal celotno vsebino in informiral javnost o bistvenih značilnostih dela. Prevedla ga bom v angleški jezik. V uvod bom bralca uvedla v področje svoje raziskave, ga seznanila z obravnavano tematiko, področjem, namenom in cilji raziskave. Predstavila bom postavljene hipoteze in metode raziskovanja. V drugem poglavju bom predstavila pojem organizacijske klime, motivacijske dejavnike in vlogo vodje v procesu motiviranja. V tretjem poglavju bom opredelila motivacijske teorije po različnih avtorjih. Četrto poglavje bom namenila vplivu motivacije na človeške vire. V petem poglavju bom predstavila analizo organizacijske klime in motivacije zaposlenih v občini Šentjur. Šesto poglavje bo vsebovalo predvsem predstavitev omenjene občine in njeno organizacijsko shemo. V sedmem poglavju se bom osredotočila na obravnavani primer. Osmo poglavje bo namenjeno preveritvi hipotez, v devetem poglavju bom podala ugotovitve in predloge za

izboljšavo obravnavanega področja. V desetem poglavju bo predstavljeno, kaj lahko naloga pripomore k stroki. Zaključek bo vseboval ugotovljena dejstva, informacije in spoznanja, ki so bila pridobljena v okviru izdelane raziskave.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN MOTIVIRANOST ZA DELO

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

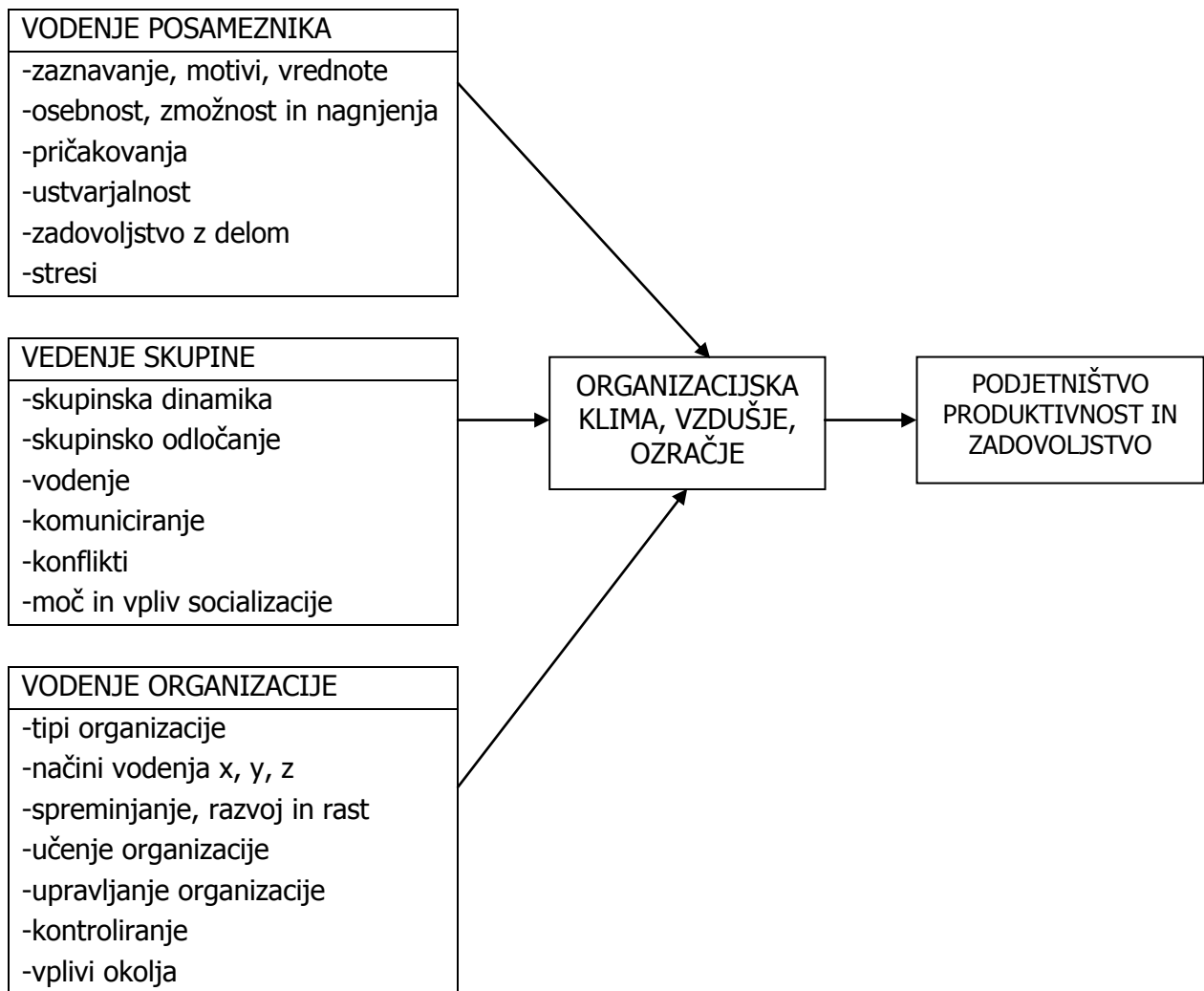
2.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima je pojem, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v organizaciji. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, pravtako so tudi visoko produktivni in organizacija se hitro razvija. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi porajajo napeta vzdušja, splošno nezadovoljstvo, ukvarjanje z notranjimi problemi, konflikti in kot posledico tega nizko produktivnost. V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi.

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

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

Slika 1: Organizacijska klima oziroma vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije



Vir: Možina, 1994, str.:147.

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

2.1.1 Vpliv organizacijske klime na uspešnost organizacije

Tradicionalno spremljanje uspešnosti podjetij poznamo iz obdobja množične proizvodnje visoko standardiziranih izdelkov, stabilnih in predvidljivih tržnih razmer in redke konkurence. Kazalniki v tem obdobju so bili pretežno finančne narave in so se uporabljali za primerjavo planirane in dosežene uspešnosti v preteklem obdobju. Ponujali so zelo dobro sliko preteklega poslovanja, ki je v stanovitnih okoliščinah očitno tudi zadostovala za sprejemanje odločitev, danes pa so nezadostni in neučinkoviti.

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

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

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

- vidika strank (zadovoljstvo strank);
- notranjih poslovnih procesov (nenehno izboljševanje);
- učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih in izraba njihovih zmožnosti). (Kaplan, 1996, str. 7).

Dobro oblikovan sistem delovnih ciljev in dosežkov je tesno povezan z naslednjimi najsplošnejšimi dejavnostmi v podjetju:

- postopkom za določanje povečanja plač ali različnih nagrad pri zaposlenih,
- postopkom, v katerem se določa napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto na podlagi prednosti in slabosti, ki jih ima oseba,
- omogočanjem sprejemanja odločitev o prenehanju dela zaposlenega, ki ne dosega predvidenih delovnih dosežkov,

- omogočanjem določanja potreb po izobraževanju in razvojnih tehnikah,
- zagotavljanjem uspešnega komuniciranja z organizacijo z izmenjavo mnenj med nadrejenim in podrejenim, prilagajanjem zakonskim določilom, v katerih morajo biti oblikovana merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem. (Jamšek, 1998, str. 219).

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

2.1.2 Merjenje in spreminjanje organizacijske klime

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Načrtovanje akcij. Ugotavljanje klime ne more biti samo sebi namen. Zato je iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje ciljev ali so cilji mogoče neustrezni itd. Merjenje organizacijske klime je danes v organizacijah pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih. Pomembno je, da se zavedamo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo le-teh, za iskanje možnosti za izboljšanje klime in za ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb.

Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Vendar morajo biti podjetja, ki se odločijo za merjenje klime, pripravljena, da se seznanijo s pozitivnimi in negativnimi rezultati. Če zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno še stopnjuje.

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

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

Klima se lahko spreminja na več načinov, najpogosteje na tri načine, ali nekontrolirano ali z navodili in dekreti ali neposredna akcija:

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

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

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

2.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

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

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

2.2.1 Stalnost zaposlitve

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

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

- jedro predstavljajo stalno zaposleni, v katere podjetje vlaga in jim nudi sigurnost,

- v drugo skupino so uvrščeni začasno zaposleni, s katerimi se podjetje dogovori po potrebi,
- tretjo skupino predstavljajo sodelavci, katere podjetje na trgu najame za določene storitve.

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

2.2.2 Plača kot motivacija

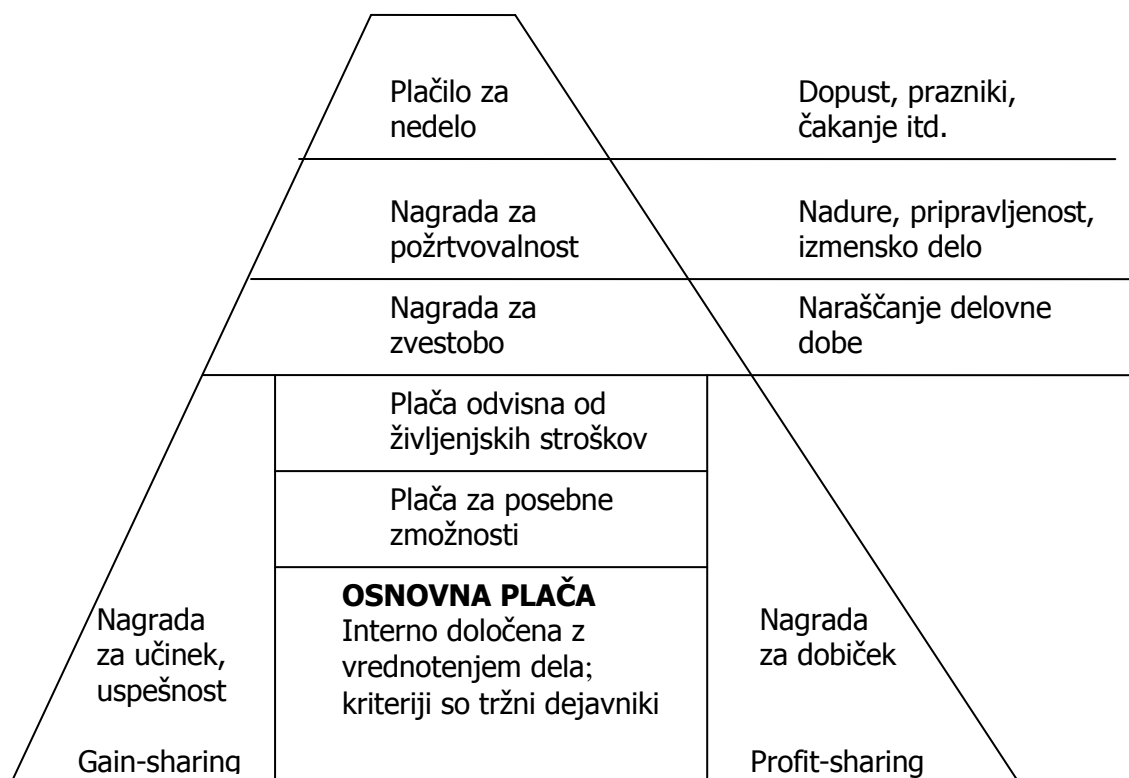
Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo in je eden najstarejših motivacijskih dejavnikov. Denar ima za vsakega posameznika različno vlogo in je pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Zaradi tega se v podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače,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

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

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

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

Slika 2: Struktura plač v podjetju



Vir: Lipičnik, 1998, str. 208.

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.3 Pohvale, nagrade in priznanja

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

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

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

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

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

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

2.2.4 Komuniciranja-obveščnost

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

Komunikacije v organizaciji so izrednega pomena, saj predstavljajo medsebojno sporazumevanje med posamezniki in skupinami. Zagotavljajo natančno in pravočasno opravljanje nalog in dobre medsebojne odnose. Sistem komuniciranja mora biti odprt, informacije med posamezniki in skupinami morajo potekati brez zadržkov in strahu, kar onemogoči namerno zadrževanje in potvarjanje v vse smeri (Možina et al., 1998, str. 164). Komunikacija je lahko ustna, pisna in neverbalna (Pratt in Bennett, 1989, str. 90). Glavna prednost ustne komunikacije je v direktnosti. Ta oblika komunikacije je podkrepljena z obrazno mimiko in različnimi kretnjami, ki pripomorejo k boljšemu sporazumevanju in hitrejšim rešitvam morebitnih vprašanj. Ustna komunikacija v primerjavi s pisno trpi pomanjkanje natančnosti in verodostojnosti. Pisna komunikacija nudi permanentnost dogovora, kar predstavlja glavno prednost. Ta oblika je ponavadi pazljiveje pripravljena kot ustna. Neverbalna komunikacija je lahko v različnih oblikah, kot so: obrazna mimika, dotiki, kretnje, simboli, bližina itd. Neverbalno komunikacijo se poimenuje lahko tudi telesna govorica, ki velikokrat bolje odkriva, kar sogovornik želi povedati (Pratt in Bennett, 1989, str. 91).

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

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

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

Oblike formalnega komuniciranja so:

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

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

2.2.5 Strokovno usposabljanje in izobraževanje

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

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

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

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

Za organizacijo izobraževalnega sistema je potrebno poznati potrebe po izobraževanju. Tako mora vsaka organizacija pripraviti plan izobraževanja v povezavi s kadrovskim planom. Izobraževalne potrebe so tiste, katere zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. S primerjalno analizo dejanskih znanj in sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki so zahtevana v opisu dela, se ugotavljajo primanjkljaji v strokovni izobrazbi, sposobnostih in delovnih izkušnjah. S spremljanjem in analizo razvojnih zahtev opazujemo potrebe po stalnem usposabljanju in izpopolnjevanju na področju določene znanosti ali stroke.

Analiza problemov pri delu pomaga ugotoviti vzrok za nastanek pomanjkanja usposobljenosti zaposlenih. Analizirati je potrebno delovno mesto tudi iz določil zakonov ter zunanjih in notranjih predpisov. Z odkrivanjem interesov se skušamo približati posamezniku in njegovim potrebam po izobraževanju, kar pozitivno deluje na zadovoljstvo zaposlenega v širšem smislu. V organizaciji je potrebno zagotoviti usklajenost izobraževalnih potreb z možnostmi.

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

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

Organizacija in izvedba izobraževanja je sestavljena iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, ki so potrebni za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Temeljna naloga je smotrno usklajevanje in učinkovito doseganje ciljev programa. Vrednotenje rezultatov izobraževanja je pokazatelj uresničevanja zastavljenih izobraževalnih ciljev. Poznamo notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja. Če je izobraževalna dejavnost vrednotena na podlagi učinkov, ki se kažejo med in po koncu izobraževanja zaposlenih, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. V primeru vrednotenja izobraževanja na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobražencev kasneje, pa gre za zunanje vrednotenje izobraževanja. (Jereb, 1998, str. 197 - 204).

2.2.6 Organiziranost dela

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

S primernim oblikovanjem dela se lahko poveča motivacija zaposlenih, kar pripomore k izboljšanju delovnih rezultatov in povečevanju zadovoljstva zaposlenih. Oblikovanje dela ne more biti povsem poljubno. V organizaciji mora obstajati primerna organizacijska kultura za posamezno rešitev. Le-ta mora biti v skladu z filozofijo managementa. Upoštevati je potrebno tudi organizacijske možnosti in sposobnosti ter pričakovanja zaposlenih (Svetlik, 1998, str. 148, 169 - 170).

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

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

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

Organizacijsko tehnične spremembe:

- Poenostavljanje dela. V primeru, ko imajo zaposleni kompleksno delo, je potrebno to poenostaviti in povečati njegovo specializacijo. Delovne naloge se lahko razbijejo, nepotrebne pa izločijo.
- Kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti. Pristop predvideva menjavo delovnih nalog zaposlenih, ki so po zahtevnosti podobne. S tem prijemom se poveča raznolikost dela, zaposleni pa postanejo bolj prilagodljivi.
- Dodajanje oziroma širitev delovnih nalog. Na določenem delovnem mestu se zaposlenemu dodajo delovne naloge, ki povzročijo večjo samostojnost, razširitev sposobnosti in povečanje raznolikosti dela.
- Obogatitev dela. Ko govorimo o horizontalni obogatitvi dela, ima le-ta enak pomen kot širitev nalog. Vertikalna obogatitev dela pa daje zaposlenim možnost, da pokažejo svoje sposobnosti, pridobijo priznanja in se poistovetijo z organizacijo.
- Alternativne razporeditve delovnega časa omogočajo višjo kakovost delovnega življenja. Največkrat se omenjata gibljivi delovni čas in krajši delovni teden.

Spremembe v vodenju:

- Ciljno vodenje. Vsak zaposleni ima postavljene merljive cilje, doseganje le-teh pa se meri v določenih časovnih intervalih. Odločilni so trije elementi: postavljanje ciljev, informacija o doseganju ciljev in participacija. Postavljanje ciljev prispeva k usmerjeni dejavnosti zaposlenega, drugi element pokaže, da dela prave stvari na pravi način, tretji pa poistoveti delovne cilje in izboljšanje delovnih rezultatov.

- Vključevanje delavcev v odločanje prispeva k dvigu kakovosti delovnega življenja. Tako zaposleni dobi občutek pomembnosti, odgovornosti in avtorstva sprejetih ciljev.

Delo v skupinah:

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

2.2.7 Kariera in napredovanje

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

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

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

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

Horizontalno napredovanje je povezano z večjo zahtevnostjo dela. Pogoji za napredovanje so različni: ustrezna stopnja izobrazbe, delovne izkušnje itd. Podsystemi horizontalnega napredovanja se lahko oblikujejo glede na naravo dela ali glede na posamezna delovna področja. Število stopenj napredovanja znotraj posameznih skupin je lahko različno.

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

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

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

2.3 VLOGA VODJE V PROCESU MOTIVIRANJA

Stane Možina (1998, str. 16) je v svojem delu podal definicijo o vodenju: »Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev.« Vloga vodje je pomembna pri uvajanju in razvoju ustvarjalne dejavnosti v podjetju. Zato se mora vodja za vodenje in odločanje ustrezno izobraževati in usposablјati. Njegov vpliv in pozitivnost lahko bistveno pripomore k temu, da je izvajanje idej in udejanjanje le-teh v praksi zaželeno in cenjeno. Vodja mora čutiti, razumeti in verjeti v svoje ključno poslanstvo, ki je spodbujanje svojih zaposlenih in ne omejevanje (Možina, 1998, str. 1617).

Različni pisci različno opredeljujejo lastnosti idealnega vodje (Brajša, 1996, str. 101 - 102). Tako Platon opredeljuje vodjo kot osebo željno znanja, ljubitelja resnice, umirjenega in ne hrepenečega po bogastvu, Machiavelli govori o tem, da je idealni vodja močan, odločen, veren, blag, človeški, pravičen, iskren, pošten, velikodušen in pogumen. Mintzberg postavlja v ospredje uspešnega vodje komunikativnost, navezovanje stikov in zmožnost spoprijemati se s težavami, Klausnitzer pa pravi, da mora biti vodja vzdržljiv, inteligenten, da mora znati presoјati in odločati. Mora se znati vživeti in se predstavljati. Sama menim, da mora biti vodja pozitivna osebnost, ki mora podrejenim vedno vlivati zaupanje ter stalno skrbeti za ravnotežje med različnimi interesi posameznikov v skupini.

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

- določitev ciljev – potrebno je postaviti realne cilje in si prizadevati za doseg le-teh,
- postavitev zgleda – zaposleni postajajo podobni svojim vodjem,
- stalno izpopolnjevanje – vodja mora razmišljati o tem, kako bi se določene stvari izboljšale,
- čas za razmišljanje – potrebno je posvečanje časa razmišljanju v miru,
- vodenje brez prisile – največja učinkovitost je dosežena z vodenjem z zgledom in ne s povelji ali odredbami,
- sojenje po dosežkih – zaposlene je potrebno soditi po njihovih dosežkih,

- pridobivanje in utrjevanje samozavesti – vodja mora pridobiti zaupanje vase in svoje sposobnosti, kar bo spodbudilo zaposlene,
- pričakovanje kritike – vodja mora dajati kritike v upravičenih primerih in jih tudi sprejeti,
- misliti na prihodnost – načrtovanje prihodnosti in izboljšave,
- razmišljanje kot zmagovalec – v vsaki situaciji, ne glede na to ali je pozitivna ali negativna, mora vodja razmišljati v smeri ugodnosti rešitve.

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

2.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih

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

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

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

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

Kako v delu spoznati smisel. Če želimo, da bi delavci videli smisel svojega početja, morajo opravljati delo, ki zahteva visoko kakovost.

To pomeni (Keenan, 1996, str. 24 - 30):

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Menim, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za uspešnost organizacije. Če povzamem zgoraj navedene napotke, bodo zaposleni zadovoljni takrat, ko se zavejo, da je delo, ki ga opravljajo smiselno in koristno, če lahko uporabljajo svoja znanja, največ, pa če pri opravljanju dela pridobivajo nova znanja. Če je v organizaciji možno, je smiselno, da se posamezniku omogoči opravljanje različnih del. Pri opravljanju dela se mu dopusti določeno svobodo, nadzor naj bo nizek, da ne bo imel zaposleni občutka, da je stalno pod nadzorom. Delavec naj bo za delo, ki ga opravlja, odgovoren. Za zadovoljstvo posameznika je tudi pomembno, da dobi povratne informacije glede opravljenega dela.

2.3.2 Nezadovoljstvo zaposlenih

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

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

- ljudje ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud,
- oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo,

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

Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže še na različne druge načine:

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

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

2.3.3 Uničevanje motivacije

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

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

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

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

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

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

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

3.1 MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA

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

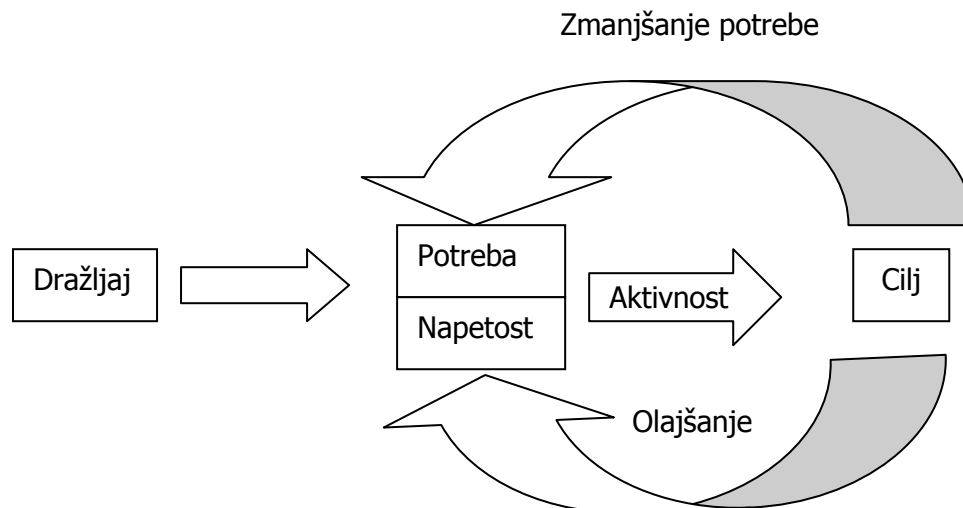
Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ob njej se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 2000, str. 23).

S proučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je to pomembno, da bodo delavcem lahko pomagali. Teorija je uporabna za managerje, saj lahko z njo na podlagi vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih.

3.2 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Leavitt je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno. Njegov model je prikazan na sliki (slika 3).

Slika 3: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije



Vir: Lipičnik, 1998, str. 166.

Njegova shema pomaga razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Če hoče manager doseči določeno reakcijo pri zaposlenem, mu mora omogočiti doseganje cilja na osnovi katerega bo le-ta kasneje doživel olajšanje in s tem sprožil zeleno delovanje oziroma aktivnost pri zaposlenih. Dražljaj, ki pomeni v tem modelu spremembo v okolju ali osebi, povzroča neko potrebo, ki je sprožilec celotnega procesa, in kot taka predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost zaradi nekega pomanjkanja. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo vseskozi spremlja. Gre za zavestno, emocionalno izražanje potrebe, saj potrebo čutimo kot nemir, neprijetnost, živčnost, lahko tudi z odtenkom prijetnega občutka. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje in vedno zmanjša napetost. Aktivnost povzročata tako potreba kot napetost skupaj. Končna faza v Leavittovem motivacijskem modelu je olajšanje. To je faza, ko človek natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1999, str. 167).

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

3.3 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

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

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

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

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

3.4 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Herzberg je v svoji študiji spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in ugotovil, da lahko vse motivacijske dejavnike razdelimo v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je s proučevanjem ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor (Lipičnik, 1998, str. 168). Iz Herzbergove študije se je izkazalo, da so največje zadovoljstvo povzročili tako imenovani notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost že sami po sebi. To so predvsem (Svetlik, 1998, str. 152 - 153):

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

Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov:

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

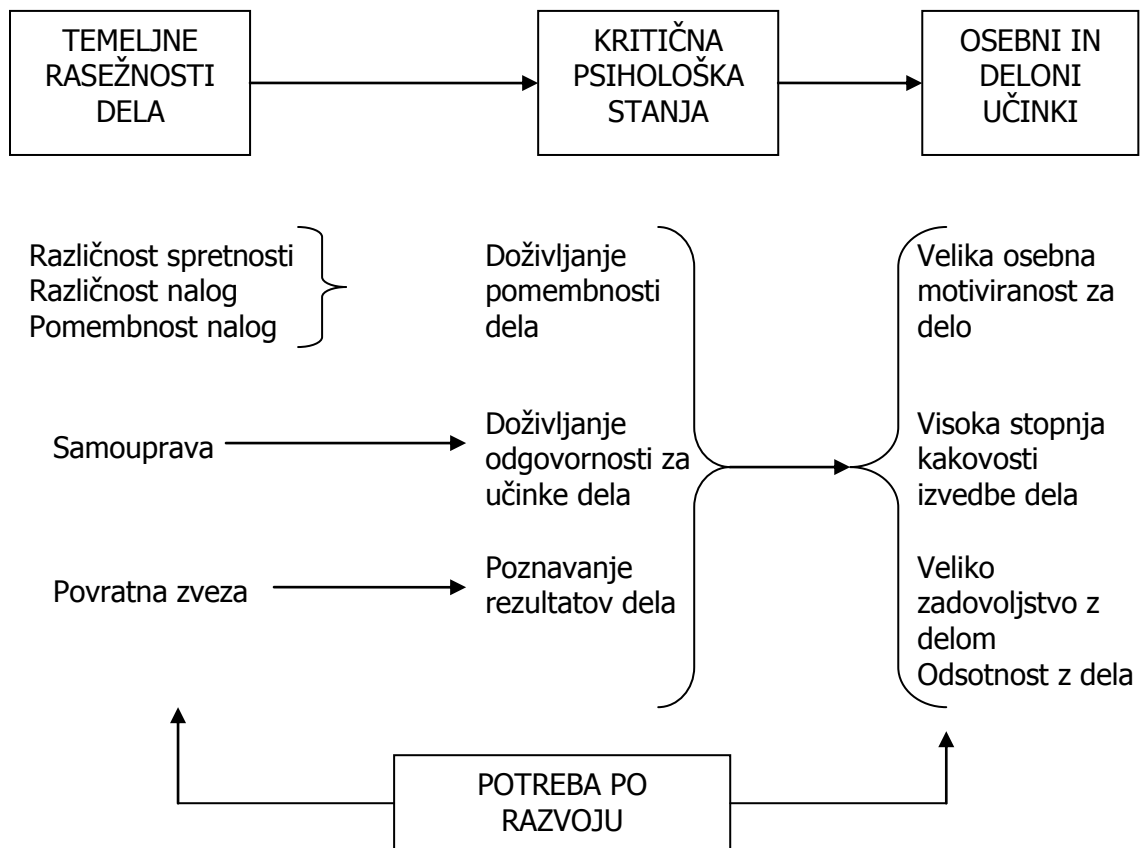
Dvofaktorska teorija je pomembna iz dveh razlogov. Uspela je omajati prepričanje managerjev, da je denar vedno primarni motivator, poleg tega pa je sprožila veliko interesa za oblikovanje dela na način, ki bi spodbujal notranje zadovoljstvo in notranjo motivacijo s pomočjo procesa obogatitve dela.

3.5 HACKMAN - OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA

Hackman - Oldhamerjev model obogatitve dela izhaja iz Herzbergovih ugotovitev in poizkuša ugotoviti, kako lahko manager spremeni značilnosti dela, da bo s tem motiviral zaposlene in jim omogočil zadovoljstvo. Model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Vse te tri okoliščine morajo biti na visokem nivoju, če hočemo visoko motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 169 - 170). Na sliki (slika 4) prikazujem vse tri kritične psihološke okoliščine in njihov vpliv na zaznavanje dela posameznika.

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

Slika 4: Hackman - Oldhamov model



Vir: Traven, 1998, str.120.

3.6 PROBLEMSKO MOTIVACIJSKA TEORIJA

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

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

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

3.7 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

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

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

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

4 MOTIVACIJA IN ČLOVEŠKI VIRI

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

4.1 MOTIVACIJA

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zburjanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, da človek deluje. Predstavlja pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan, 2000, str. 11).

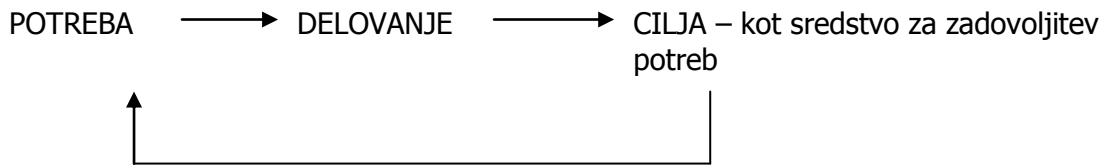
Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v naši želeni smeri (Keenan, 1996, str. 5). V resnici pa je motivacija preprost pojem, saj zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi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

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

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

Stara psihološka teorija pripoveduje, da je človek srečen samo takrat, kadar je v stanju popolnega duševnega ravnovesja in so zadovoljene vse njegove potrebe. Motivacijska struktura bo v družbi zaradi prepletanja, to je medsebojnega podpiranja ali omejevanja ciljev posameznikov, določala, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi (Uhan, 2000, str. 27). Mehanizem motiviranja lahko predstavimo s sliko (slika 5).

Slika 5: Mehanizem motiviranja



Vir: Uhan, 2000, str.27.

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

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena od ene ali več potreb, ki usmerjajo aktivnost posameznika k želenemu cilju – sredstvu za zadovoljitev potreb oziroma k individualnemu cilju posameznika. To se pravi, da potrebujemo za akcijo oziroma delovanje človeka najprej potrebo. »Potreba je močan notranji občutek nečesa v organizmu« (Lipičnik, 1998, str. 415).

4.2 MOTIVI

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

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

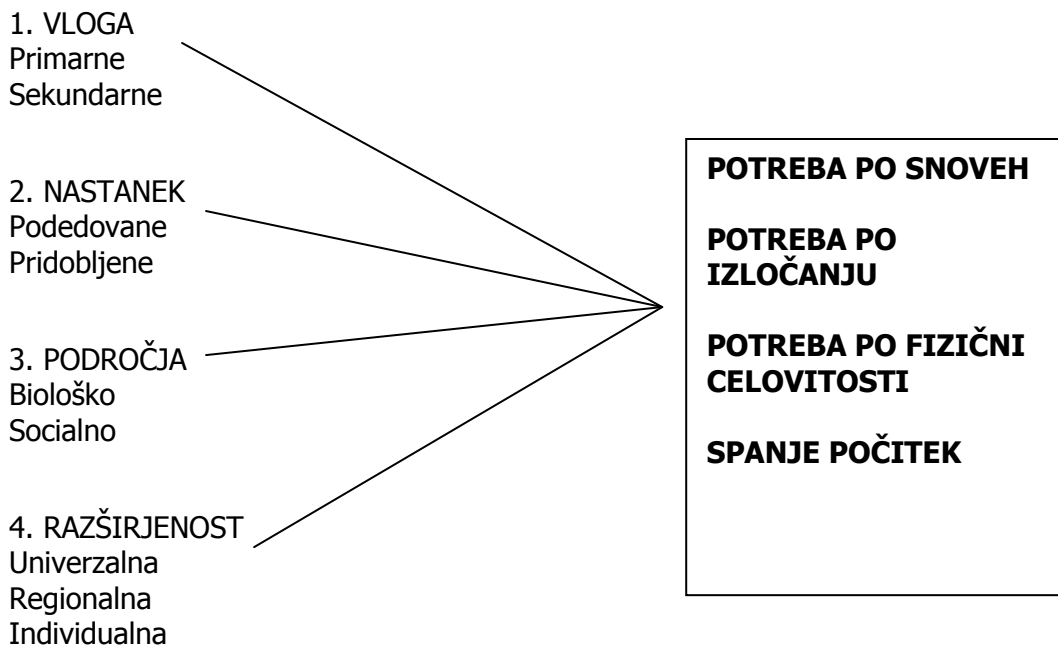
Glede na nastanek motivov v človeku jih lahko ločimo na podedovane in pridobljene. Podedovane motive prinese človek s seboj na svet, pridobljene pa pridobi v življenju. Glede na razširjenost med ljudmi ločimo motive na univerzalne, regionalne in individualne. Univerzalni motivi se pojavljajo pri vseh ljudeh, regionalne srečamo pri določeni skupini oseb na določenem območju, individualni pa se pojavljajo samo pri posameznikih. (Lipičnik, 1998, str. 156 - 157).

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost se uporabljajo pri oblikovanju treh motivacijskih skupin. Prvo motivacijsko skupino predstavljajo primarne biološke potrebe

(slika 6). Ta skupina motivov zajema motive, ki morajo biti zadovoljeni, sicer lahko človek kot organizem propade.

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

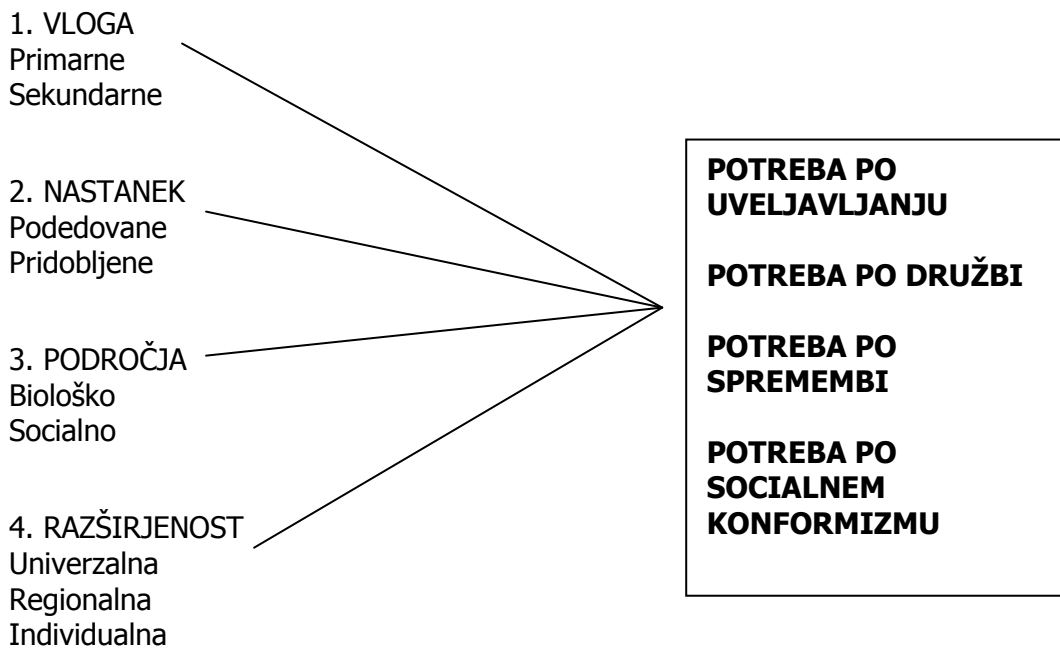
Slika 6: Primarne biološke potrebe



Vir: Lipičnik, 1998, str. 157.

Drugo motivacijsko skupino predstavljajo primarne socialne potrebe (slika 7). Tudi ti motivi so primarni, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno potrebno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. V glavnem so pridobljeni in se jih je človek navzel iz svojega okolja iz mladosti. To je privedlo do sklepa, da okolje lahko vpliva na nastanek motivov, zaradi regionalne razširjenosti pa je odvisna različnost teh motivov. Na to skupino motivov lahko vplivamo zavestno in tako lahko zavestno spreminjamo obnašanje ljudi v družbi. Spreminjanje obnašanja je v veliki večini odvisno od regionalnosti (Lipičnik, 1998, str. 158).

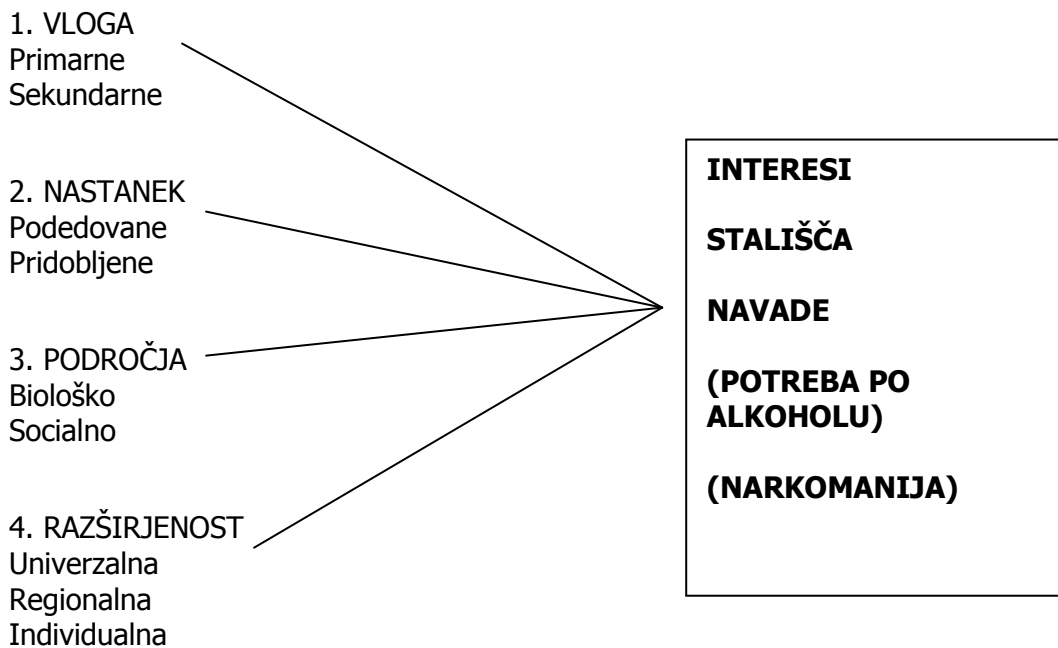
Slika 7: Primarne socialne potrebe



Vir: Lipičnik, 1998, str. 158.

Tretjo skupino predstavljajo sekundarni motivi ali potrebe (slika 8). V tej skupini se pojavljajo motivi, ki so nezaželeni. Ravno to dokazuje, da je za to skupino značilno, da so motivi individualnega značaja, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Čeprav njihova ne-zadovoljitev ne ogroža obstoja organizma, niti biološko niti socialno, je lahko za posameznike, ki imajo te motive, neprijetno, če jih ne morejo zadovoljiti. (Lipičnik, 1998, str. 159).

Slika 8: Sekundarni motivi



Vir: Lipičnik, 1998, str. 159.

4.3 MOTIVACIJA ZA DELO

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

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

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

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

Na posameznike lahko delujemo z notranjimi in zunanji viri motivacije. Zunanja ali ekstrinzična motivacija je tista, ki najde podkrepitev v zunanjih nagradah, odvisna je od okolja in je del delovne situacije. Ekstrinzična nefinančna motivacija je tista, ki dela človeka

pomembnega. Lahko jo dosežemo direktno s priznanji, razvojem zmožnosti, usposabljanjem in kariernimi priložnostmi.

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

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

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

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

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

4.4 ČLOVEŠKI VIRI

Človeške zmožnosti so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznan lastnosti. Zato govorimo o človeških zmožnostih v širšem smislu, ki so zelo raznovrstne in se nanašajo na različna področja človeškega življenja. Tako govorimo o psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. Ko govorimo o človeških zmožnostih v ožjem smislu, imamo v mislih večinoma sposobnosti, znanje in motivacijo. (Lipičnik, 1998, str. 27 - 28).

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

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

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

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

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

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

4.5 MODELI RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU

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

4.5.1 Administrativni model

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

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

4.5.2 Legalni model

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

4.5.3 Finančni model

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

4.5.4 Vodstveni model

Sam naslov modela pove, da je ravnanje z ljudmi osredinjen na vodenje in vodje. Model se je razvijal v dve smeri. V prvi smeri naj bi tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, razumeli probleme dela in produktivnosti ter naj bi izvajalskim vodjem, ki nimajo pooblastil za delo z ljudmi, svetovali, kako naj rešujejo probleme. To naj bi počeli, kadar bi prišlo do težav. V drugi različici pa imajo izvršni vodje precej pooblastil za delo z ljudmi, vendar premalo znanja. Zato posebne kadrovske službe ali posebej za to organizirani izobraževalni centri izobražujejo vodje in jim skušajo privzgojiti potrebno znanje za delo z ljudmi. V mnogih podjetjih je dala najboljše rezultate kombinacija obeh smeri tega modela.

4.5.5 Humanistični model

Osrednja ideja tega modela je, da morajo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi potenciali, razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe so usmerjene v posameznike in jim pomagajo, da ti maksimalno razvijejo svoje zmožnosti in kariero. Model temelji na McGregorjevi teoriji »Y« in se odraža v rasti organizacij na osnovi izobraževanja in razvoja njihovih kadrov. Posebne strokovne službe naj bi se ukvarjale s senzitivnimi treningi, načrtovanjem kariere, kakovostjo dela in prostega časa, sociotehnično podobo dela, samooblikovanjem delovnih skupin itd.

4.5.6 Vedenjsko - spoznavni model

Po tem modelu želijo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, vključiti in izkoristiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi (psihologija, sociologija itd). Pri tem jih vodi osnovno izhodišče, da je mogoče tovrstne ugotovitve uporabiti v povsem praktične namene. Model ima svoje začetke v letih 1920 do 1939, ko so kadre skušali izbrati s testi. Model torej temelji na resničnih znanstvenih ugotovitvah, ki se zrcalijo v tehniki povratne informacije, načrtovanje kariere itn.

Vsi modeli, ki nakazujejo način ravnanja z ljudmi, se na prvi pogled zdijo kot razvojni mejniki posameznih obdobj. Tako se ni mogoče znebiti vtisa razvojne sestavine (Lipičnik, 1998, str. 29 - 31). Skozi leta so se torej izoblikovali številni modeli ravnanja z ljudmi pri delu. V praksi so ti modeli prepleteni. Na začetku, ko se posameznika na novo zaposli, se vedno zbira podatke o njem, njegovi izobrazbi in tudi ostale podatke. Ravno tako je treba zakonsko določiti odnos med delojemalcem in delodajalcem. Seveda je logično, da organizacija gleda na zaposlenega tudi s finančnega vidika. Pri delu se je težko izogniti vodstvenemu modelu, saj je prisoten pri vsakem razmerju nadrejeni – podrejeni. Menim, da se vsaka organizacija poslužuje zgoraj naštetih modelov. Številne organizacije, ki se zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih, pa svoje zaposlene spodbujajo k razvijanju njihovih zmožnosti, razvijanju kariere, izobraževanju itd.

5 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V OBČINI ŠENTJUR

V specialistični nalogi, kjer sem obravnavala analizo organizacijske klime in motivacijske dejavnike med zaposlenimi v občini Šentjur, sem pridobila rezultate, ki predstavljajo dobre in šibke točke zadovoljstva z delom, notranje komunikacije, motivacije in informiranja zaposlenih. Z analizo posameznih dimenzij organizacijske klime in posameznih vprašanj sem želela pomagati vodstvu omenjene občine pri nadaljnjem delu in izboljševanju dejavnikov organizacijske klime in motivacije.

6 POMEN LOKALNE SAMOUPRAVE

Lokalna samouprava v Sloveniji deluje od leta 1995 in tudi takrat je bila uveljavljena razmeroma na hitro, brez jasnih usmeritev in pod pritiski političnih interesov. Tako je nastalo preveč občin, med katerimi je bila več kot polovica funkcionalno in ekonomsko podhranjena. Občinska finančna avtonomija je bila omejena, čeprav pomeni temeljno merilo dejanske razvitosti lokalne samouprave. Predvsem pa smo ohranili centralizem namesto regionalizma. Centralizacija namreč vedno olajša politično odločanje in ekonomsko prerazdeljevanje, zato so politične elite vseskozi nasprotovale dejanski decentralizaciji in lokalni samoupravi. Vstop Slovenije v EU in njen sistem regionalnega razvrščanja ter financiranja je vse skupaj samo še zaostril. Slovenija je postala voljna za spremembe. Toda na regionalni ravni so se spet ponovile vsebinske in proceduralne napake izpred desetih let.

Slovenija je zaenkrat ena najbolj centraliziranih držav v Evropi. Lokalna samouprava je vsebinsko in finančno pod odločilnim pokroviteljstvom države. Pokrajine kot obvezna druga raven lokalne samouprave bodo zelo pomembne za decentralizacijo Slovenije in s tem uresničevanje načela subsidiarnosti kot temeljnega načela za ureditev razmerij med državo in poddržavnimi ravni oblasti. S sistemskega vidika gledano bodo pokrajine kot nova upravnoteritorialna struktura prinesle številne spremembe v ostalih delih družbenega sistema - pravnem redu oz. zakonodaji, javnih financah, državni upravi, položaju občin, delovnem področju posameznih ministrstev, čezmejnem sodelovanju lokalnih skupnosti, mednarodnih razmerjih in povezavah (SE, EU in drugih) ter seveda tudi v položaju državljanov. Ustanovitev štirinajstih pokrajin je po večinskem strokovnem gledanju preveč. Določanje pokrajinskega območja mora izhajati najprej iz naravnih danosti ter skupnih potreb in interesov prebivalcev. Vse države si prizadevajo za takšno velikost lokalnih in regionalnih skupnosti, ki bo omogočala potrebne finančne in človeške vire za čim kakovostnejše javne storitve za zadovoljevanje sodobnih potreb prebivalcev. Pomembnost teritorija je povsem jasna, pa naj gre za gospodarski, socialni, politični ali upravni vidik.

Problemi upravljanja slovenskih občin so veliki. Ustanovljene so bile, upravnoorganizacijsko gledano, številne neracionalne občine. Upada interes prebivalcev za aktivno udeležbo v dogajanjih v njihovi občini, organi občine se marsikje obnašajo tako, kot da jim ni treba povezovati se s prebivalci konkretne občine, županski položaj je pravno in dejansko premočan, vloga občinskih svetov ni realizirana, člani občinskih svetov veliko bolj poslušajo svoje politične centrale v Ljubljani kot prisluhnejo konkretnim zahtevam, potrebam in interesom konkretnih ljudi v konkretni občini, večinoma ni sankcij za nemoralno in tudi nezakonito ravnanje občinskih funkcionarjev v času njihovega mandata idr.

Javna etika na občinski ravni ni uveljavljena. Pravitako si župani in lokalne vladajoče koalicije, marsikje monopolizirajo pravico do lokalne samouprave. Prebivalcev posamezne občine nihče nič ne vpraša, zato postajajo tudi vse bolj

nezainteresirani za aktivno udeležbo v lokalnem javnem življenju, kar povzroča, da je participacija državljanov pri odločanju v občini neznatna. (Vlaj, S. Upravljanje slovenskih občin in javna etika. International institute Ifimes, 04.04.2007).

6.1 PREDSTAVITEV IN ORGANIZACIJA OBČINE ŠENTJUR

Občina Šentjur sodi med večje slovenske občine, saj meri 223 km² in ima 18.500 prebivalcev ter sega od Drameljskih goric do razgibanega Kozjanskega in vrhov Bohorja. Gričevnata pokrajina ustvarja pogoje za razvoj sodobne kmetijske proizvodnje s poudarkom na sadjarstvu, vinogradništvu in živinoreji. Dobre prometne povezave so že v preteklosti omogočile razmah industrije. Tudi danes, skupaj z drugimi nič manj pomembnimi dejavniki, kot so prostorske možnosti in volja ter znanje ljudi, se pospešeno razvija obrt in podjetništvo, predelovalne panoge, trgovina in razne poslovne dejavnosti, tako v obrtni in industrijski coni v Šentjurju, kot v drugih krajih na območju občine.

Občinska uprava ima nalogo opravljanja upravnih, strokovnih in drugih nalog v okviru pravic in dolžnosti občine na delovnih področjih, pri tem je poudarek predvsem na:

- spremljanju stanja in razvoja na posameznih področjih,
- izvrševanju odlokov, odredb, pravilnikov, navodil in drugih aktov, ki jih sprejemata občinski svet in župan, izvrševanju zakonov in drugih predpisov države, ki se nanašajo na področja iz originalne ali prenesene pristojnosti občine,
- izdajanju posamičnih upravnih aktov, opravljanju organizacijskih, strokovnih in drugih nalog za župana, nadzorni odbor, občinski svet in odbore ter strokovne komisije (Semkaj spada pripravljane ustreznih gradiv),
- seznanjanju občinskega sveta in odborov s stanjem na posameznih področjih in predlaga ustrezne ukrepe,
- izvajanju nadzora nad izvajanjem predpisov in izrekanju sankcij za njihovo neizvajanje.

Pri opravljanju nalog občinska uprava sodeluje z občinskimi upravami ostalih občin, nosilci javnih pooblastil, državnimi organi, zavodi, podjetji in drugimi organizacijami z izmenjavo mnenj in izkušenj ter podatkov in obvestil.

Organi občinske uprave izvajajo naslednje naloge (URL:<http://www.sentjur.si>, 25.05.2008):

- pripravljajo predloge razvojnih ter drugih programov ter načrtov iz svojega področja dela in jih izvršujejo,
- opravljajo strokovne in upravne naloge iz svojega področja dela,
- pripravljajo predloge programov in finančnih načrtov za proračun,
- izvršujejo proračun,

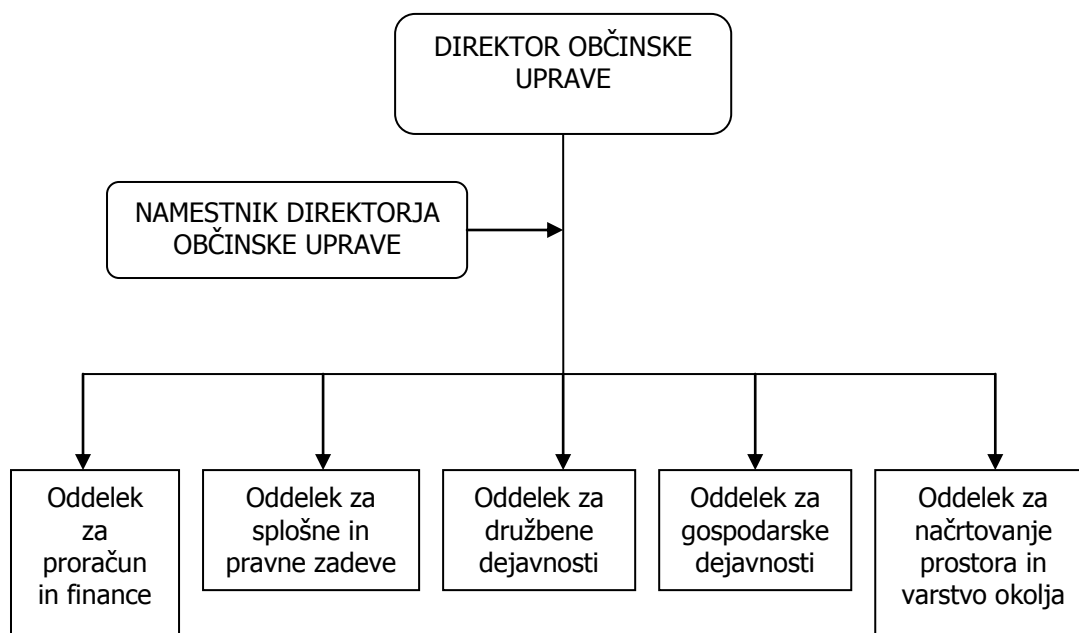
- opravljajo nadzor nad izvajanjem proračunsko financiranih dejavnosti, in sicer po namenu, obsegu in dinamiki porabe in pripravljajo poročila in predloge iz svojega delovnega področja,
- upravljajo s premoženjem občine in opravljajo nadzor nad upravljanjem premoženja občine, ki je preneseno v upravljanje posameznim drugim upravljavcem,
- pripravljajo splošne in druge akte lokalnega pomena na področju svoje pristojnosti,
- opravljajo naloge iz državne pristojnosti, ki jih država prenese na občino,
- pripravljajo dokumentacijo za pridobivanje sredstev na razpisih,
- pripravljajo in vodijo projekte na področjih iz njihove pristojnosti in sodelujejo v drugih projektnih skupinah,
- koordinirajo javna dela s področja pristojnosti,
- vodijo zbirke informacij javnega značaja.

Občinska uprava odloča s posamičnimi akti o upravnih stvareh iz lastne in prenesene pristojnosti. Postopek vodi uradna oseba v skladu s pravili splošnega upravnega postopka. Delo občinske uprave je javno.

Seznam vseh notranjih organizacijskih enot

1. Urad direktorja občinske uprave
2. Urad namestnika občinske uprave
3. Oddelek za proračun in finance
4. Oddelek splošne in pravne zadeve
5. Oddelek za družbene dejavnosti
6. Oddelek za gospodarske dejavnosti
7. Oddelek za načrtovanje prostora in varstvo okolja

Slika 9: Organigram organizacije po oddelkih



Vir: [URL:<http://www.sentjur.si>], 25.05.2008.

6.1.1 Urad direktorja in namestnika direktorja občinske uprave

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

6.1.2 Oddelek za proračun in finance

Opravlja predvsem naloge, ki se nanašajo na (URL:<http://www.sentjur.si>, 25.05.2008):

- pripravo in izvajanje občinskega proračuna,
- vodenje proračunskega računovodstva in računovodstva drugih neposrednih uporabnikov proračuna,
- upravljanje finančnega premoženja občine,
- finančno operativne naloge za potrebe izvajanja finančnih načrtov organov občine in občinske uprave,
- finančno poslovanje na vseh področjih delovanja občinske uprave,

- spremljanje in nadziranje porabe sredstev pri neposrednih proračunskih porabnikih ter predlaganje ustreznih ukrepov,
- koordinacijo nalog s področja proračuna z ostalimi proračunskimi uporabniki,
- vodenje centralne evidence premoženja občine in premoženja pravnih oseb v lasti občine,
- sodelovanje pri usklajevanju postopkov in ukrepov s pristojnimi organi pri upravljanju z občinskim premoženjem,
- obračun plač in ostalih osebnih prejemkov.

6.1.3 Oddelek za splošne in pravne zadeve

Opravlja predvsem naloge, ki se nanašajo na (URL:<http://www.sentjur.si>, 25.05.2008):

- svetovalne, strokovne in organizacijske zadeve za potrebe župana, občinskega sveta in drugih organov občine,
- splošne in pravne zadeve, svetovanje ostalim organom občinske uprave in javnim zavodom ter javnim podjetjem, katerih ustanoviteljica je občina,
- strokovne in organizacijske naloge v zvezi s krajevnimi skupnostmi, vključno s podporo priprave programov in spremljanjem izvajanja nalog iz njihove pristojnosti,
- informacijsko podporo procesom v občinski upravi,
- izvajanje najzahtevnejših projektov,
- organizacijo dela v občinski upravi,
- kadrovske zadeve, varstvo in zdravje pri delu,
- zastopanje občine pred sodišči in drugimi upravnimi organi,
- načrtovanje, organizacijo in izvedbo protokola ter prireditev, ki so občinskega značaja, odnose z javnostjo,
- zagotavljanje celostne podobe in načrtovanje ter koordiniranje promocijske politike občine,
- medobčinsko in mednarodno sodelovanje,
- sodelovanje pri pripravi občinskih predpisov,
- organizacijo pisarniškega poslovanja in hrambe dokumentarnega gradiva ter posredovanje informacij strankam,
- nabavo opreme, drobnega inventarja in pisarniškega ter drugega materiala za delo občinske uprave,
- vzdrževanje opreme in drobnega inventarja,
- civilno zaščito in reševanje ter požarno varnost,
- obrambni načrt občine in druge naloge na področju obrambnih zadev.

6.1.4 Oddelek za družbene dejavnosti

Opravlja naloge, ki se nanašajo predvsem na (URL:<http://www.sentjur.si>, 25.05.2008):

- izobraževanje in predšolsko vzgojo,
- kulturo in varstvo kulturne dediščine,
- socialno varstvo in obvezno zdravstveno zavarovanje oseb, ki niso zavarovane iz drugih naslovov,
- javno zdravstveno službo na primarni ravni,
- šport in rekreacijo,
- dejavnost mladih in mladinsko raziskovalno dejavnost,
- urejanja načina in pogojev razpolaganja s premoženjem občine na tem področju,
- druge upravne in strokovno tehnične naloge na področju družbenih dejavnosti in delovanja javnih zavodov, katerih ustanoviteljica ali soustanoviteljica je občina.

6.1.5 Oddelek za gospodarske dejavnosti

Opravlja naloge, ki se nanašajo predvsem na (URL:<http://www.sentjur.si>, 25.05.2008):

- koordinacijo priprave strategije razvoja občine in realizacijo razvojnih programov občine,
- zagotavljanje pogojev za razvoj in nadzor komunalnega gospodarstva, cestnega gospodarstva, prometa in zvez, vodnega gospodarstva ter energetike,
- predlaganje standardov in normativov za gospodarske javne službe in promet ter skrb za njihovo izvajanje,
- predlaganje pogojev za zagotavljanje in uporabo javnega dobra in storitev gospodarskih javnih služb,
- gospodarjenje s komunalnimi in infrastrukturnimi objekti in napravami,
- gospodarjenje s stavbnimi zemljišči, stanovanji in poslovnimi prostori,
- načrtovanje in izvajanje stanovanjske politike občine ter urejanje zadev v zvezi z neprofitnimi stanovanji,
- načrtovanje in pripravo programov komunalnega opremljanja stavbnih zemljišč,
- naloge s področja podjetništva, obrti, kmetijstva, trgovine, gostinstva, turizma, gozdarstva, veterine, lova in ribolova,
- uravnoteženi in celostni razvoj podeželja in dopolnilnih dejavnosti,
- razvoj in promocijo turistične dejavnosti občine in njene naravne in kulturne dediščine,
- načrtovanje in vodenje investicij ter projektov na področju komunalne infrastrukture, izgradnje stanovanj in poslovnih prostorov,
- nadomestilo za uporabo stavbnih zemljišč in komunalni prispevek,
- vodenje nadzora nad izvajanjem nalog izvajalcev gospodarskih javnih služb in prometa,
- pripravljane predlogov za določanje prometne ureditve v občini in spremljanje problematike na področju varnosti cestnega prometa v zvezi s preventivo in vzgojo v cestnem prometu,
- spremljanje in analiziranje gospodarskih gibanj v občini,
- organiziranje sistema podjetniškega svetovanja v sodelovanju z drugimi institucijami.

6.1.6 Oddelek za prostorsko načrtovanje in varstvo okolja

Opravlja naloge, ki se nanašajo predvsem na (URL:<http://www.sentjur.si>, 25.05.2008):

- pripravo in usklajevanje strokovnih osnov celovitega urejanja prostora občine za obravnavo in odločanje na občinskem svetu,
- prostorsko planiranje in urbanistično ter krajinsko načrtovanje,
- pripravo prostorskih planskih in izvedbenih aktov občine,
- vodenje predpisanih zbirk prostorskih podatkov,
- izdelovanje lokacijskih informacij za namene prometa z zemljišči, za namene projektiranja objektov in za namene gradnje enostavnih objektov,
- načrtovanje ukrepov za realizacijo prostorskih odločitev,
- skrb za ustrezno načrtovanje prostorskih ureditev na območju občine,
- analiziranje in predlaganje prostorskih ukrepov za uresničevanje občinskih prostorskih aktov,
- sodelovanje pri usklajenem opremljanju javnih površin z urbano opremo,
- pridobivanje, obdelovanje in posredovanje podatkov in informacij geoinformacijske narave,
- načrtovanje in koordiniranje izvajanja lokalnega programa varstva okolja,
- izvajanje aktivnosti na področju varstva okolja in naravne dediščine.

Skupaj je v vseh opisanih oddelkih občine Šentjur zaposlenih 40 delavcev, od katerih je 16 moških in 26 žensk. Glede na stopnjo izobrazbe pa ima 22 delavcev univerzitetno oz. visokošolsko izobrazbo, 7 višjo, 11 srednjo oz. poklicno izobrazbo.

7 ANALIZA PROUČEVANEGA PRIMERA

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

Z raziskavo sem skušala ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo občino Šentjur kot delodajalca, kako so zadovoljni s posameznimi motivacijskimi dejavniki, kako ocenjujejo svoj položaj, vodstvo in svoje nadrejene. Namen raziskav je tudi ugotoviti, kakšno je stanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih v občini Šentjur ter kateri dejavniki so najpomembnejši za zadovoljstvo zaposlenih.

7.1 IZVEDBA RAZISKOVALNEGA DELA

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

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

Na osnovi odgovorov sem ugotavljala dejansko stanje organizacijske klime in motivacije zaposlenih v občini Šentjur in skušala nakazati možnosti za izboljšanje proučevanega primera.

V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni v občini Šentjur; 14 moških in 26 žensk, skupaj 40 zaposlenih. Izpolnjene vprašalnike je vrnilo vseh 40 (100%) zaposlenih.

Anketiranje v občini Šentjur je potekalo v mesecu februarju, 2008. Vsi zaposleni so dobili vprašalnik istega dne, ki je bil posredovan s strani vodstva občinske uprave. Navodila za izpolnjevanje so bila podana v vprašalniku; pred vsakim vprašanjem je bilo navedeno, kako se pravilno vpisuje odgovore.

Udeležba zaposlenih je bila prostovoljna in anonimna. Zagotovljeni so bili vsi pogoji za anonimnost anketirancev; v vprašalniku ni bilo osebnih podatkov, ki bi omogočali identifikacijo posameznika.

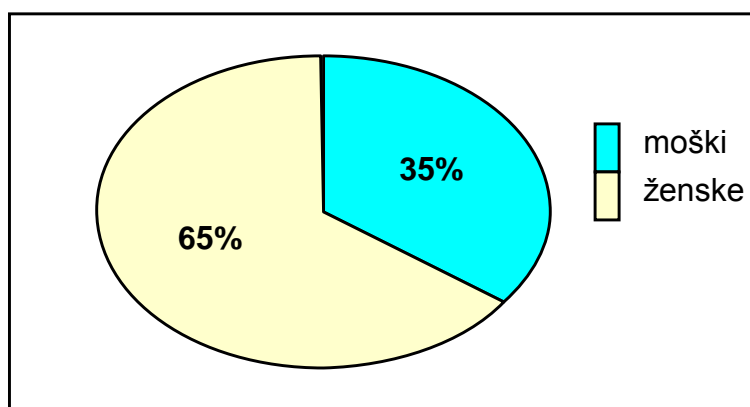
Zbiranje izpolnjenih vprašalnikov je potekalo do končnega datuma 29. februarja 2008 na vložišču občine Šentjur. Zaposleni so vračali vprašalnike v zato pripravljen nabiralnik. Tako je bila zagotovljena anonimnost pri anketiranju, kar je glavni pogoj za realne rezultate.

7.2 REZULTATI RAZISKAVE IN INTERPRETACIJA

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

7.2.1 Demografski podatki

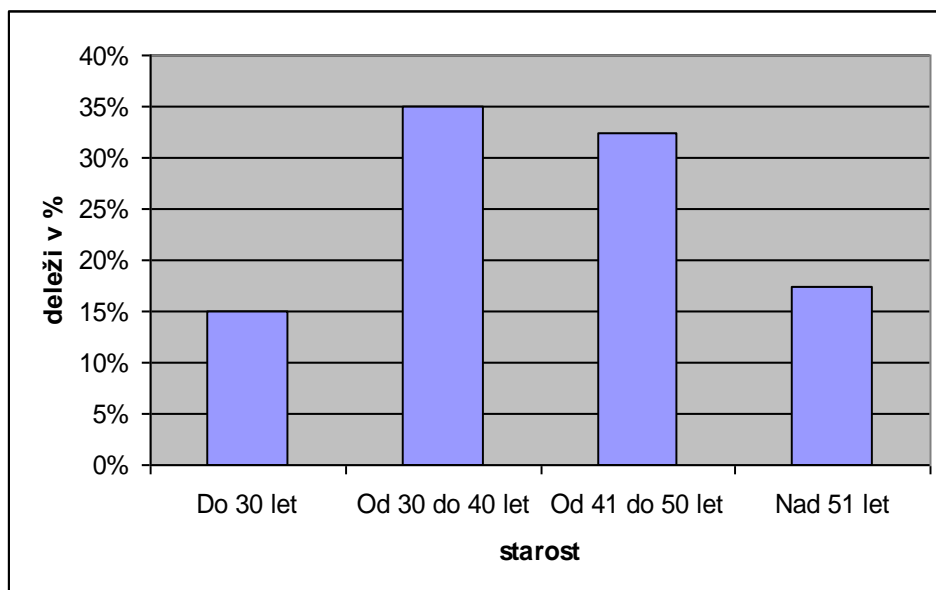
Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Na anketo je odgovorilo 14 moških (35% anketiranih) in 26 žensk (65% anketiranih).

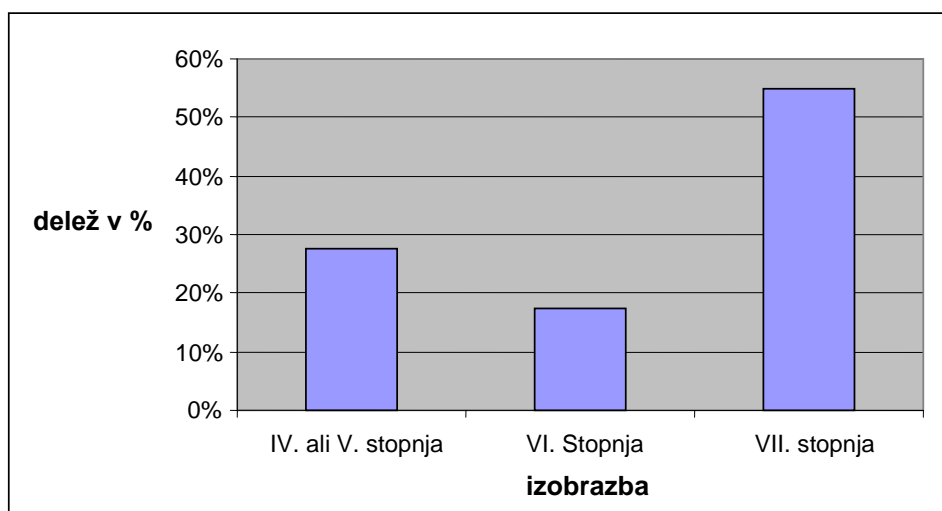
Graf 2: Struktura zaposlenih po starosti



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Največji delež predstavljajo zaposleni v starosti od 30 do 40 let (35%), sledijo starejši od 41 let (32,5%). 17,5% anketiranih je starih nad 51 let, najmanj (15%) pa je mlajših od 30 let.

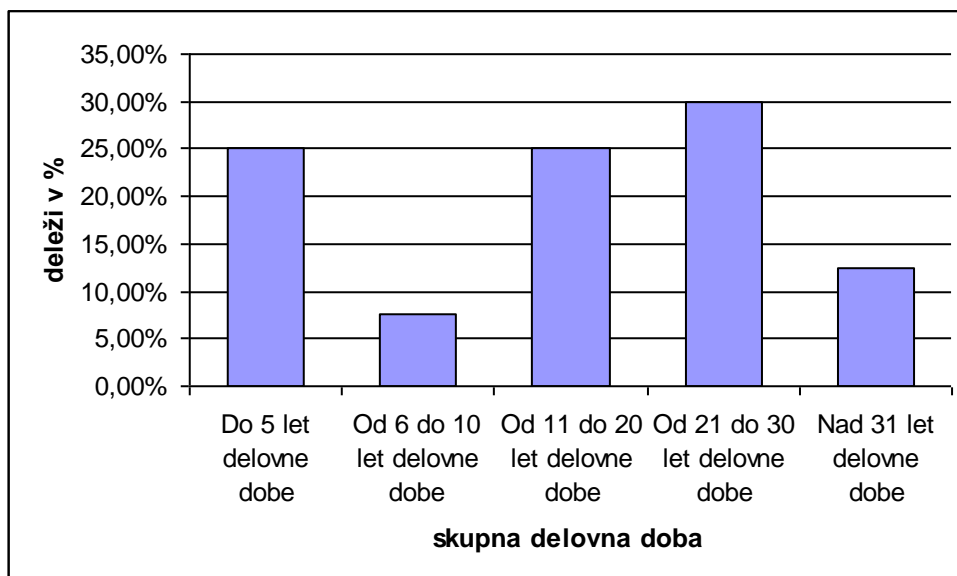
Graf 3: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Glede na stopnjo izobrazbe predstavljajo največji delež zaposleni, ki imajo VII. stopnjo izobrazbe ali več (55%), sledijo zaposleni s IV. ali V. stopnjo izobrazbe (27,5%). VI. stopnjo izobrazbe ima 17,5% anketiranih.

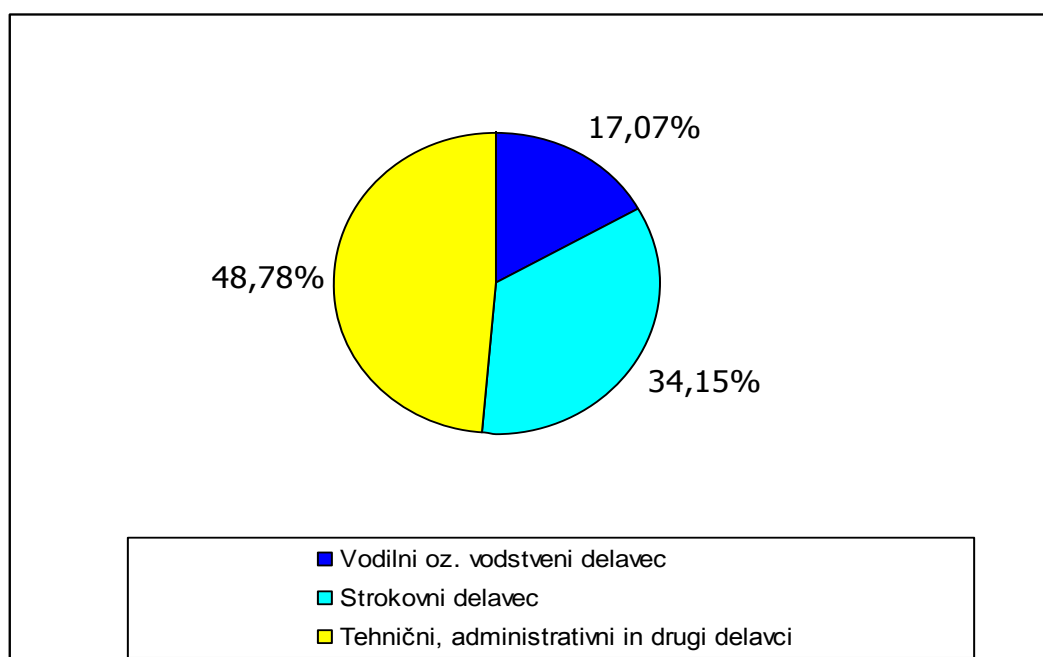
Graf 4: Struktura zaposlenih glede na skupno delovno dobo



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Med zaposlenimi, ki so odgovorili na vprašalnik, ima 30% vprašanih nad 20 let delovne dobe, 25% anketiranih ima od 11 do 20 let delovne dobe, pravtako pa ima isti odstotek anketiranih do 5 let delovne dobe. Nad 31 let delovne dobe ima 12,5% anketiranih. Najmanj odstotkov anketiranih (7,5%) ima od 6 let do 10 let skupne delovne dobe.

Graf 5: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto



Vir: Lastna raziskava, 2008.

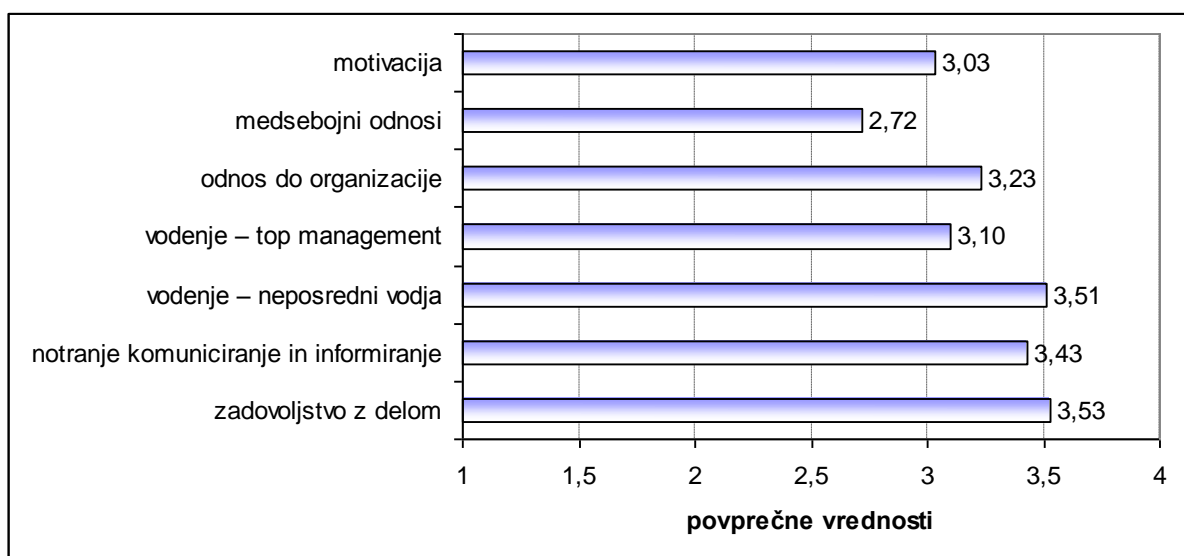
Graf (graf 5) prikazuje deleže anketiranih glede na delovno mesto, ki ga zasedajo. Skoraj polovica anketiranih (48,78%) je tehnično, administrativnih delavcev, (34,15%) je strokovnega osebja in (17,07%) predstavljajo vodilni oz. vodstveni delavci.

7.2.2 Proučevane dimenzije organizacijske klime in motivacije

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

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

Graf 6: Povprečne vrednosti proučevanih dimenzij organizacijske klime



Vir: Lastna raziskava, 2008.

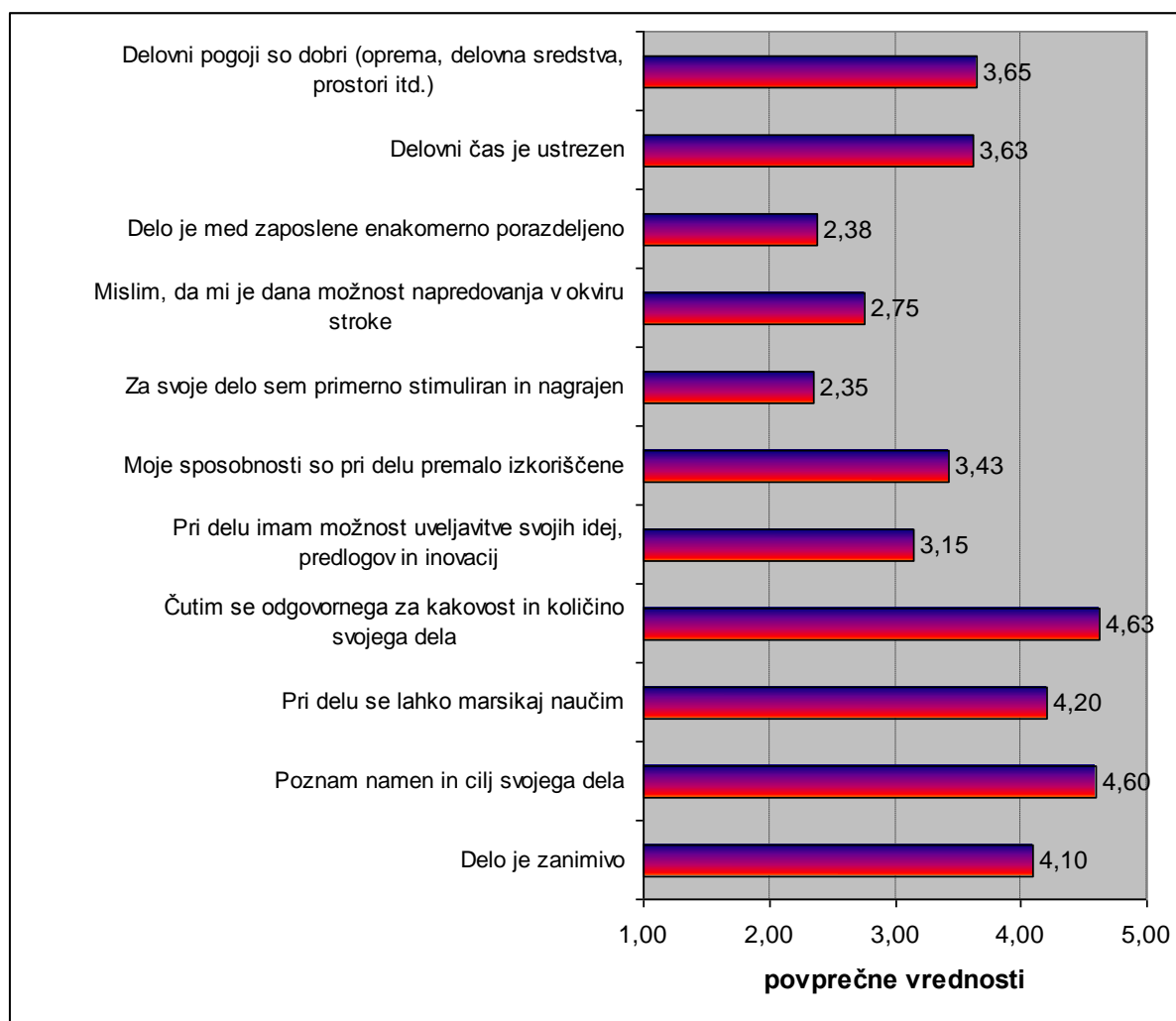
Na grafu (graf 6) so prikazane povprečne vrednosti dimenzije organizacijske klime. Anketirani so najvišje ocenili dimenzije zadovoljstvo z delom, vodenje – neposredni vodja in notranje komuniciranje ter informiranje. Najslabše so anketirani ocenili dimenzijo medsebojni odnosi in motivacijo. Slabo ocenjeni sta bili tudi dimenziji vodenje – top management in odnos do organizacije.

V nadaljevanju sem podrobneje predstavila posamezne dimenzije organizacijske klime.

7.2.3 Zadovoljstvo z delom

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

Graf 7: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije zadovoljstvo z delom



Vir: Lastna raziskava, 2008.

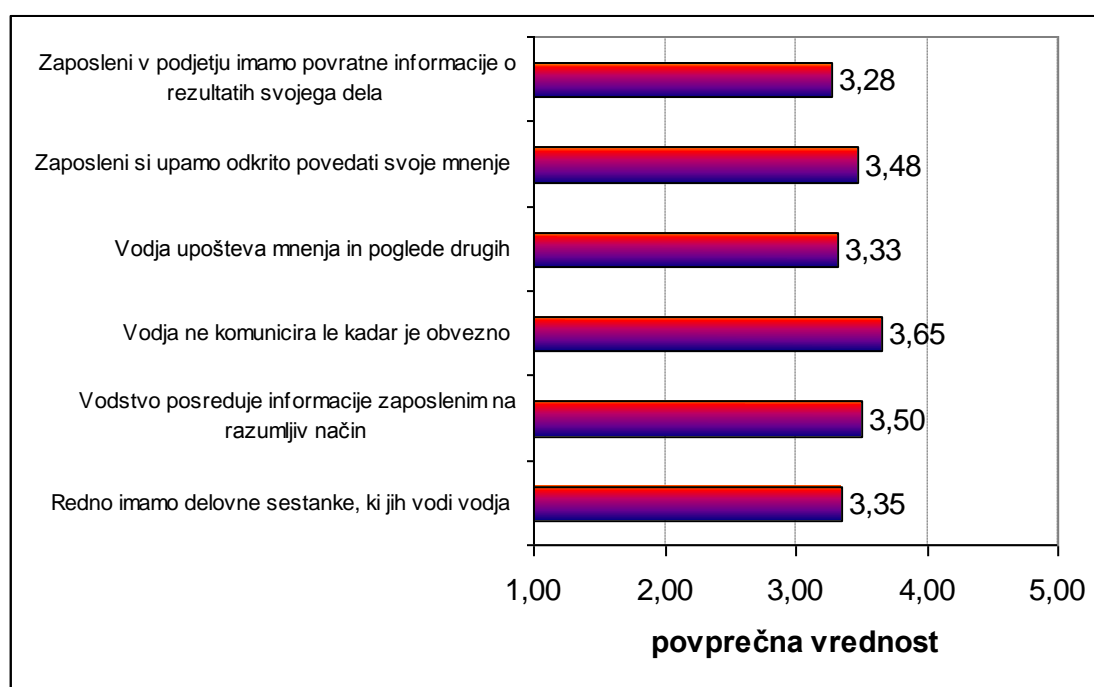
Dimenzija zadovoljstvo z delom je bila najboljše ocenjena dimenzija klime v primerjavi z ostalimi proučevanimi dimenzijami (*povprečna vrednost v nadaljevanju* - x 3,53). Zaposleni, ki so odgovorili na vprašalnik (75%), se čutijo odgovorni za kakovost in količino opravljenega svojega dela (x 4,63; *standardni odklon v nadaljevanju* - SD 0,89), pravtako poznajo namen in cilje dela (x 4,60; SD 0,92). Pri delu se lahko marsikaj naučijo (x 4,20; SD 1,08), delo jim je zanimivo (x 4,10; SD 0,99). Najmanj se anketirani strinjajo s trditvijo, da so za svoje delo pravilno stimulirani in nagrajeni (x 2,38; SD 1,17) in s trditvijo, da je delo med zaposlene enakomerno razporejeno (x 2,38; SD 1,28). Pravtako so med slabše ocenjeno vrednost dali trditve možnosti napredovanja v okviru stroke (x 2,75; SD 1,41). Dimenzije delovnih

pogojev, delovnega časa, sposobnosti in možnost uveljavitve svojih idej pa so bile ocenjene z srednjo vrednostjo.

7.2.4 Notranje komuniciranje in informiranje

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

Graf 8: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije notranje komuniciranje in informiranje



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Dimenzija notranje komuniciranje in informiranje spada med srednje ocenjene dimenzije organizacijske klime (x 3,43). Kot je razvidno iz grafa (graf 8), so si povprečne vrednosti zelo blizu. Vendar pa so anketirani najboljše ocenili trditev, da vodja ne komunicira z njimi, kadar je to obvezno (x 3,65; SD 1,22), ampak tudi v vseh splošnih situacijah. Najmanj pa so se strinjali s trditvijo, da ne dobijo povratnih informacij o rezultatih svojega dela (x 3,28; SD 1,40).

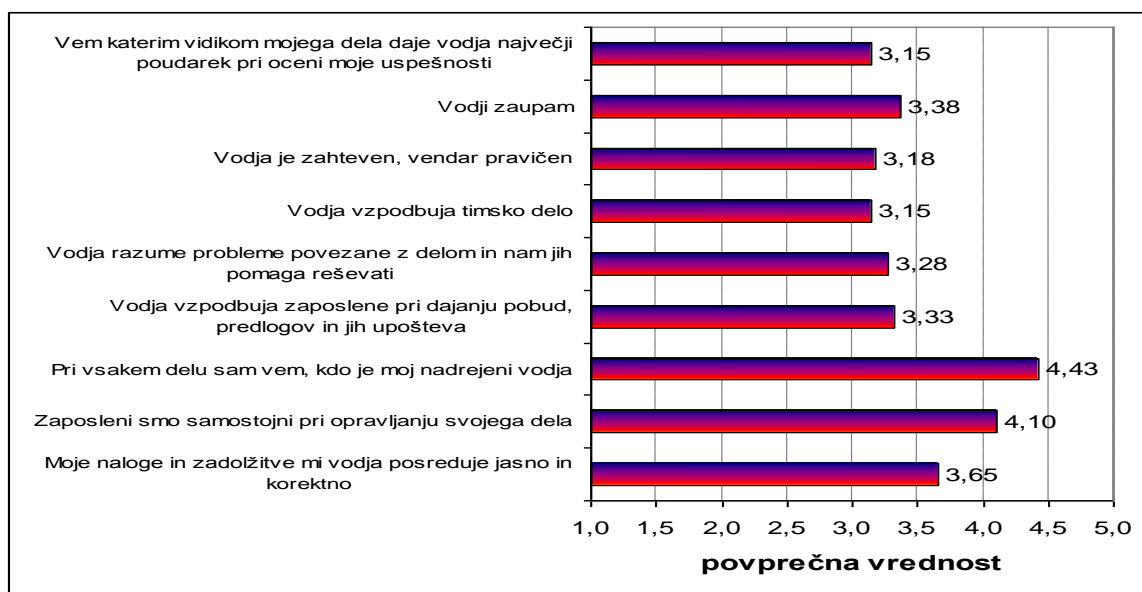
Anketirani so v nadaljevanju razvrščali vire, od koder pridobivajo informacije. Največ informacij dobijo zaposleni po naslednjem padajočem vrstnem redu:

1. neposredno nadrejeni – vodja,
2. srečanje s top managementom,
3. sestanki,
4. sodelavci,
5. sindikalni predstavnik,
6. časopis, radio, TV,
7. oglasne deske,
8. govorice.

7.2.5 Vodenje – neposredni vodja

S to dimenzijo sem proučevala odnos med zaposlenimi in neposrednim vodjem. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo bolj sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro motivacijsko klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih z neposrednim vodjo, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali in konstruktivno reševali konflikte. Proučevane trditve za ugotavljanje odnosa do neposrednega vodje se nanašajo na odnos zaposlenih do vodje, stil vodenja in usmerjenost pri delu.

Graf 9: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije vodenje – neposredni vodja



Vir: Lastna raziskava, 2008.

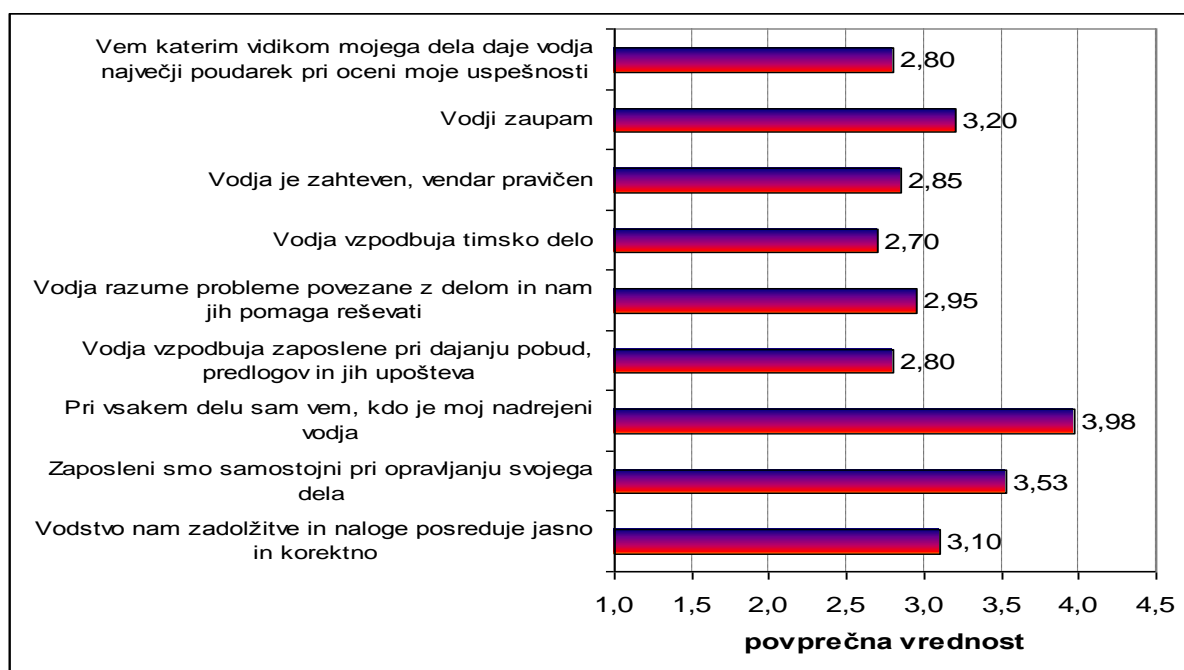
Dimenzija vodenje – neposredni vodja je bila kot celota zelo dobro ocenjena (x 3,51). Anketirani navajajo, da pri vsakem delu vedo, kdo je njihov nadrejeni vodja (x 4,43; SD 1,07). S trditvijo se strinja 63% vprašanih, samo 3% vprašanih meni nasprotno.

Anketirani so mnenja, da so samostojni pri opravljanju svojega dela (x 4,10; SD 1,04) in da jim vodja zadolžitve posreduje jasno in korektno (x 3,65; SD 1,35). Najslabše so anketirani ocenili vodjo glede vzpodbujanja timskega dela (x 3,15; SD 1,37) in da zaposleni ne vedo, katerim vidikom njihovega dela daje vodja poudarek pri oceni njihove uspešnosti (x 3,15; SD 1,56). Največ anketiranih je ocenilo to dimenzijo z oceno 4.

7.2.6 Vodenje – top management

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

Graf 10: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije vodenje – top management



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Dimenzija *vodenje* – top management (x 3,10) je bila slabše ocenjena kot dimenzija vodenje – neposredni vodja (x 3,51). Tudi najpogosteje izbrana vrednost (Mo 3) je pri tej dimenziji nižja kot pri dimenzija vodenje – neposredni vodja, kjer so anketirani največkrat izbrali oceno

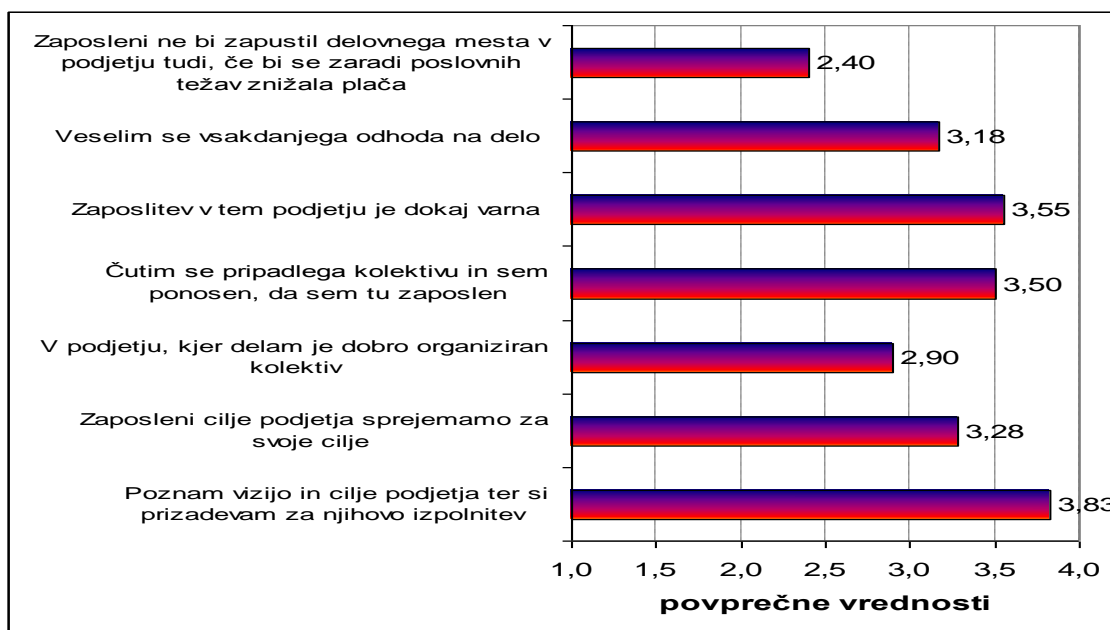
4. Podobno kot pri dimenziji vodenje – neposredni vodja so vprašani z najvišjo povprečno oceno ocenili, da pri vsakem delu vedo, kdo je njihov nadrejeni vodja (x 3,98), kjer so mnenja zaposlenih znotraj trditev proučevane dimenzije tudi najbolj enotna (SD 1,25).

Najslabše je bila ocenjena trditev glede vzpodbujanja timskega dela s strani vodstva (x 2,70; SD 1,36). Mnenja zaposlenih pa se najbolj razlikujejo pri oceni trditve, da zaposleni ne vedo, katerim vidikom njihovega dela daje vodstvo največji poudarek pri oceni njihove uspešnosti (SD 1,54). Navedena trditev je imela tudi najnižji modus med trditvami proučevane dimenzije (Mo 1).

7.2.7 Odnos do organizacije

Vsaka organizacija težko najde sposobne delavce, pravtako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje in pomembne informacije. Organizacije morajo zvestobo in pripadnost gojiti ter jo negovati. Zaposleni v organizaciji tako najdejo svoj smisel, s čimer jim uspe zadovoljiti svoje potrebe. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svoji organizaciji, bodo tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba ohranila ugled v okolju. V okviru preučevanja te dimenzije so v vprašalnik vključene trditve o varnosti zaposlitve, pripadnosti organizaciji, ciljih podjetja in o ugledu, ki ga ima združba v okolici.

Graf 11: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije odnos do organizacije



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Dimenzija odnos do organizacije spada med srednje ocenjeno dimenzijo organizacijske klime (x 3,23). Anketirani se strinjajo, da je zaposlitev v občin Šentjur varna (x 3,55; SD 1,02).

Tako meni 48% vprašanih, 5% pa ima nasprotno mnenje. Anketirani poznajo vizijo in cilje občine inr si prizadevajo za njihovo izpolnitev (x 3,83; SD 1,28), čutijo pripadnost organizaciji in so ponosni, da so v njej zaposleni (x 3,50; SD 1,30). Ne strinjanje so anketirani izrazili glede trditve o zapustitvi delovnega mesta zaradi znižanja plače (x 2,40; SD 1,24). Kar 28% anketiranih je navedlo, da se ne strinjajo s to trditvijo, le 5% pa se s trditvijo popolnoma strinja.

7.2.8 Medsebojni odnosi

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

Graf 12: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije medsebojni odnosi



Vir: Lastna raziskava, 2008.

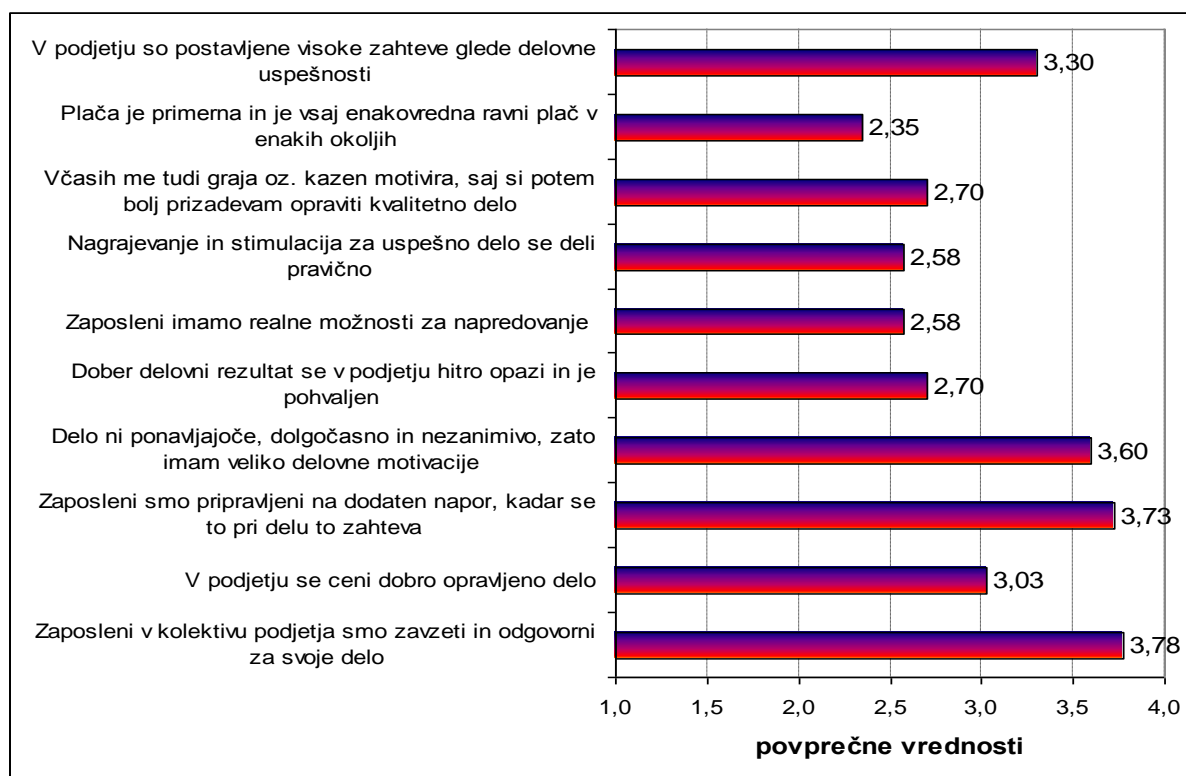
Dimenzija medsebojni odnosi je bila med vsemi proučevanimi dimenzijami organizacijske klime najslabše ocenjena, (x 2,72). Anketirani so mnenja, da občina Šentjur posveča premalo pozornosti zaposlenim (x 2,68; SD 1,31). Anketirani so nezadovoljni zaradi obrekovanja,

širjenja govoric in šal na tuj račun (x 2,65; SD 1,26). S sodelavci se izven delovnega časa v glavnem ne srečujejo (x 2,13; SD 1,23), kar je bila tudi ena izmed najslabše ocenjenih trditev. V proučevani dimenziji so anketirani najbolje ocenili trditev o odnosih med zaposlenimi (x 3,05; SD 1,24). Iz grafa (graf 12) je razvidno, da je dimenzija medsebojnih odnosov bistveno slabše ocenjena od preostalih proučevanih dimenzij. Ti podatki so pomembni za vodstvo, kajti slabi medsebojni odnosi ne morejo prispevati k večji učinkovitosti in kakovosti dela.

7.2.9 Motivacija

S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljam zavzetost zaposlenih za svoje delo, pripravljenost zaposlenih za vlaganje dodatnega navora z namenom doseganja novo zastavljenega cilja. Zanimalo me je, ali se v družbi ceni dobro opravljeno delo, ali so dobri delovni rezultati pohvaljeni in kako zaposleni dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti. Postavljenih je deset trditev, ki obravnavajo motivacijo v širšem smislu, na katere so anketiranci odgovarjali. Rezultate povzema spodnji graf (graf 13).

Graf 13: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije motivacija



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Motivacija je druga po vrsti izmed slabše ocenjenih dimenzij (x 3,03). Anketirani z najvišjo povprečno oceno ocenjujejo, da so zaposleni v kolektivu zavzeti in odgovorni za svoje delo (x 3,78; SD 1,01), kjer se mnenja zaposlenih najmanj razlikujejo. Tega mnenja je 53%

vprašanih, nasprotnega mnenja pa 3% vprašanih. Dobro sta bili ocenjeni tudi trditvi glede pripravljenost na dodaten napor (x 3,73; SD 1,10) in da delo ni ponavljajoče dolgočasno in nezanimivo, zato imajo veliko delovne motivacije (x 3,60; SD 1,09). Najmanj so anketirani zadovoljni z primerno plačo (x 2,35; SD 1,24). Več kot polovica vprašanih se sploh ni strinjalo s to trditvijo, le 20% vprašanih je odgovorilo, da se v večini strinjajo, nobeden od vprašanih pa se ne strinja popolno. Anketirani so slabše ocenili tudi trditvi o nagradah in stimulacijah (x 2,58; SD 1,32), realnih možnostih za napredovanje (x 2,58, SD 1,28).

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

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

Iz navedenega sledi, da je zaposlenim v občini Šentjur najpomembnejša plača, nagrada, varnost zaposlitve in dobri odnosi v kolektivu, kar je vsekakor negativen podatek, kajti denar igra pomembno vlogo pred delom.

8 PREVERITEV HIPOTEZ

V specialistični nalogi sem obravnavala organizacijsko klimo in motiviranost za delo ter motivacijske dejavnike v organizaciji. S pomočjo teorij in rezultatov, ki sem jih pridobila, lahko podam nekatere usmeritve oz. predloge za izboljšanje. V občini Šentjur anketirani zaposleni v celoti niso zadovoljni s stanjem, kakršno je, čeprav so z nekaterimi dejavniki bolj zadovoljni, z drugimi manj. To vpliva na splošno zadovoljstvo v organizaciji. V nadaljevanju podajam preveritve hipotez, ki sem si jih zastavila na začetku naloge.

Hipoteza 1: Visok odstotek zadovoljstva z delom lahko prispeva k dobri organizacijski klimi.

Ta dimenzija proučevanja je pokazala najvišjo stopnjo strinjanja anketiranih s ponujenimi odgovori, tako da lahko potrdim postavljeno hipotezo. Zaposleni so odgovorni, tako za kakovost kot tudi količino svojega dela, poznajo cilje dela. Pri obeh trditvah je bila najpogosteje izbrana najvišja vrednost (Modus v nadaljevanju – Mo 5). Glede postavljene trditve odgovornosti za kakovost in količino opravljenega dela, imajo zaposleni tudi najbolj enotna mnenja (SD 0,89).

Najbolj pa se mnenja zaposlenih razlikujejo pri oceni trditve, ki se nanaša na mnenje, da jim je dana možnost napredovanja v okviru stroke (SD 1,41). V proučevani dimenziji zadovoljstva z delom so anketirani posebej izpostavili nezadovoljstvo v zvezi z neenakomerno porazdeljenim delom med zaposlenimi, kar kaže tudi najpogosteje izbrana vrednost (Mo 1), sledi neustreznost stimulacij in nagrad pri delu ter slabe možnosti napredovanja.

Predlagam, da vodstvo preveri enakomerno razdeljenost dela z analizo delovnih mest glede obremenitev posameznikov, saj se da tu rešiti marsikateri nepotreben zaplet in izkoristiti notranje rezerve v posameznikih, ki so prav gotovo še neizkoriščene. Za ostali dve trditvi, ki sta bili slabše ocenjeni, bo imelo vodstvo težjo nalogo, saj je vezano, tako glede stimulacije in nagrad, kakor tudi možnosti napredovanja na zakone in predpise, ki opredeljujejo višino plače v javnem sektorju. Kljub zelo omejeni masi denarja za te namene pa smatram, da je z vidika pravičnega dodeljevanja stimulacije potrebno natančno določiti kriterije za njeno razdeljevanje. Predpogoj za to so določena merila uspešnosti posameznikov, na katerih temelji razdeljevanje uspešnosti.

Kot motivator uspešnega dela posameznika ne deluje namreč zgolj »višina« dodeljene nagrade za uspešnost, temveč predvsem to, da jo posameznik zazna, da je bil med maso povprečja opažen. Z bolj transparentnim načinom ocenjevanja uspešnosti in znanimi merili za to, bodo zaposleni izboljšali medsebojno zaupanje. Splošno lahko ocenim, da je dimenzija zadovoljstva z delom v občini Šentjur zelo dobro ocenjena, kar prispeva k dobri organizacijski klimi.

Hipoteza 2: Če je interna komunikacija in informiranje zaposlenih v organizaciji izraženo z majhnim odstotkom, pomeni, da se neposredni vodja ne posveča zaposlenim in da premalo komunicira s svojimi nadrejenimi, da bi pridobil popolne informacije.

Namen internega komuniciranja avtorji s področja medsebojnih odnosov opredeljujejo različno in tudi večplastno. V glavnem je po njihovem mnenju pomembno, da se pri zaposlenih pridobi želena, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar lahko dosežemo s pošteno komunikacijo, v kateri razložimo tudi razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo.

Interno komunikacijo in informiranje so anketirani ocenili s srednjimi vrednostmi. Pri trditvah, ki se naslanjajo na komuniciranje in informiranje v zvezi z delom s strani nadrejenih, so zadovoljni. Saj so tudi po razvrščanju trditev, kje dobijo največ informacij, dali na prvi dve mesti nadrejene in top- management. Najslabše so ocenili trditev povratnih informacij v zvezi z opravljanjem svojega dela. Menijo, da jim nadrejeni ne posredujejo informacij o rezultatih njihovega dela.

Postavljeno hipotezo ne morem potrditi v celoti, ker je dimenzija interne komunikacije in informiranja srednje ocenjena. Nadrejeni oziroma vodilni skrbijo za dobro komunikacijo, da imajo zaposleni vse potrebne informacije za dobro opravljanje dela. Potrdim jo pa lahko v tem delu, da bodo morali nadrejeni in top-management, tudi zaposlenim podati povratne informacije o rezultatih njihovega dela. Kajti če zaposleni vedo, kako in kaj dobro delajo in ne vedo, česa ne potem ne vedo, kje dati več pozornosti in kaj morajo izboljšati pri svojem načinu dela.

Hipoteza 3: Nizka stopnja motivacije vpliva na slabe medsebojne odnose med zaposlenimi v organizaciji.

Usposobljenost in motiviranost zaposlenih postajata merili poslovne uspešnosti v prihodnosti – in ne dobiček, kot smo navajeni doslej, saj je dobiček rezultat preteklega »dogajanja«, ne napoveduje pa prihodnosti. In ravno zaradi tega se strokovnjaki, ki se ukvarjajo z ravnanjem s človeškimi viri, vedno bolj zavedajo pomembnosti motivacije zaposlenih kot enega ključnih virov v organizaciji.

Motivacija (x 3,03) in medsebojni odnosi (x 2,72) sta bili najslabše ocenjeni dimenziji pri preučevanem primeru. Tako da lahko potrdim hipotezo, da, če je nizka stopnja motivacije zaposlenih, sledijo pravitako slabi medsebojni odnosi v organizaciji, kar prispeva tudi k negativni organizacijski klimi nasploh. Bolj kot slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi, je bila izražena in slabše ocenjena trditev slabih odnosov med vodstvom in zaposlenimi, kar je zelo ponavljajoči se pojav v večini organizacij. Zato poudarjam, da mora vsak dober nadrejen poznati svoje podrejene in jih dobro analizirati, predvsem po kakšni motivaciji strmi vsak posameznik. Kot vem so lahko motivacijski dejavniki za vsakega zaposlenega različni (npr.:

nekaterim pomeni denar ogromno in jim je na prvem mestu kot motivacijski dejavnik, drugi pa so pripravljene delati za manjši denar in dajo prioriteto času zase in družino).

Iz proučevanega je razvidno, da zaposleni dajejo na prednostno mesto kot motivacijski dejavnik predvsem plačo, nagrade in varnost zaposlitve, kar pa vsekakor ni dober znak za prihodnost. Vzroke slabih medsebojnih odnosov v organizaciji je potrebno čim prej analizirati in izboljšati. Kajti če bodo zaposleni med sabo čutili, da so enako obravnavani, bodo tudi uspešnejši in bolj motivirani. Če pa bodo čutili neenakopravnost, diskriminacijo, degradiranje in različno obravnavanje, pa jim bo motivacija padla in nastali bodo slabši delovni rezultati.

9 DOSEŽENI REZULTATI RAZISKOVANJA

V občini Šentjur anketirani zaposleni niso zadovoljni s stanjem kakršno je, čeprav so z nekaterimi dejavniki bolj zadovoljni, z drugimi manj. To vpliva na splošno zadovoljstvo v organizaciji. V nadaljevanju podajam rezultate analize na proučevanem področju.

9.1 ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Ta dimenzija proučevanja je pokazala najvišjo stopnjo strinjanja anketiranih s ponujenimi odgovori. Zaposleni so odgovorni, tako za kakovost kot tudi količino svojega dela, poznajo cilje dela. Pri obeh trditvah je bila najpogosteje izbrana najvišja vrednost (Mo 5). Glede odgovornosti za kakovost in količino svojega dela imajo zaposleni tudi najbolj enotna mnenja (SD 0,89). Najbolj pa se mnenja zaposlenih razlikujejo pri oceni trditve, ki se nanaša na možnosti napredovanja v okviru stroke (SD 1,41), kjer so se tudi pokazale statistično značilne razlike med delavci glede na izobrazbo. V tem segmentu so anketirani posebej izpostavili nezadovoljstvo v zvezi z neenakomerno porazdeljenim delom med zaposlenimi, kar kaže tudi najpogosteje izbrana vrednost 1, sledi neustreznost stimulacij in nagrad pri delu in slabe možnosti napredovanja. Predlagam, da vodstvo preveri enakomerno razdeljenost dela z analizo delovnih mest glede obremenitev posameznikov, saj se da tu rešiti marsikateri nepotreben zaplet in izkoristiti notranje rezerve v posameznikih, ki so prav gotovo še neizkoriščene. Za ostali dve vprašanji, ki sta bili slabše ocenjeni, bo imelo vodstvo težjo nalogo, saj je vezano, tako glede stimulacije in nagrad, kakor tudi možnosti napredovanja na zakone in predpise, ki opredeljujejo višino plač v javnem sektorju. Kljub zelo omejeni masi denarja za te namene, pa smatram, da je z vidika pravičnega dodeljevanja stimulacije potrebno natančno določiti kriterije za njeno razdeljevanje. Predpogoj za to so določena merila uspešnosti posameznikov, na katerih temelji razdeljevanje uspešnosti. Kot motivator uspešnega dela posameznika ne deluje namreč zgolj »višina« dodeljene nagrade za uspešnost, temveč predvsem to, da jo posameznik zazna, da je bil med maso povprečja opazen. Z bolj transparentnim načinom ocenjevanja uspešnosti in znanimi merili za to, bodo zaposleni izboljšali medsebojno zaupanje. Splošno lahko ocenim, da je dimenzija zadovoljstvo z delom v občini Šentjur zelo dobro ocenjena.

9.2 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Informiranje in komunikacijo so anketirani kot proučevano dimenzijo slabše ocenili. Najslabše oziroma kot največjo pomanjkljivost so izpostavili prav redne delovne sestanke z vodjo, ki jih je premalo. Od tu dalje izhajajo tudi drugi slabše ocenjeni odgovori, saj je jasno, da so prav sestanki z neposrednim vodjo ključnega pomena za zagotavljanje prave informiranosti in kvalitetne komunikacije. Zaposlenim bi morali dajati povratne informacije o opravljenem

delu, tudi v primerih, ko delo ni dobro opravljeno. Najbolj enotni so bili zaposleni pri oceni trditve, da vodja posreduje informacije na razumljiv način (SD 1,18), kjer so zaposleni najpogosteje izbrali vrednost 4. Predlagam, da se sestanki z neposrednim vodjo uvedejo kot pravilo v vseh oddelkih, saj je iz razpršenosti odgovorov mogoče sklepati, da nekateri vodje sestanke izvajajo, drugi pa ne. Na sestankih bi moralo biti s strani vodje predstavljeno delo oddelka, delovne naloge in cilji ter pomembne informacije. Zaposleni pa bi podali povratne informacije o rezultatih svojega dela, predloge za reševanje medsebojnih konfliktov z iskanjem skupnih rešitev, kar bi pripomoglo k izboljšanju medsebojnih odnosov med zaposlenimi. Z uvedbo takih krajših, a rednih sestankov, se bodo prav gotovo zmanjšale neformalne komunikacije med sodelavci s smislom iskanja potrebnih informacij, ki kot take neugodno vplivajo na medsebojne odnose in bodo obravnavane v nadaljevanju.

9.3 VODENJE – NEPOSREDNI VODJA

Anketirani so mnenja, da njihovi neposredni vodje zelo dobro opravljajo svoje delo. Veliko zaposlenih se z neposrednim vodjem dobro razume, mu zaupa in ga smatra za pravičnega. Zaposleni pri vsakem delu vedo, kdo je njihov neposredni vodja. Trditev je bila najvišje ocenjena, tudi najpogosteje izbrana vrednost je bila najvišja ocena (Mo 5). Zaposleni so si najbolj enotni pri oceni trditve, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela (SD 1,04), najbolj pa se mnenja zaposlenih razlikujejo pri trditvi »katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti« (SD 1,56). Tudi na tem področju so možna izboljšanja, kot na primer ustrezno izobraževanje vodij na področju ravnanja za ljudmi pri delu, več pozornosti pri vodenju, saj večina anketirancev meni, da vodja premalo vzpodbuja timsko delo, ki je pogoj za uspešno delo v občini. Vodja naj s svojimi osebnostnimi lastnostmi (pravičnost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost ...) izvaja vodenje kot proces in ne kot položaj ter s tem pomaga ustvarjati pozitivno klimo v organizaciji. Smiselno bi bilo tudi izkušnje »uspešnejših vodij« oddelkov v sklopu že obstoječih sestankov vodij med seboj izmenjati.

9.4 VODENJE – TOP-MANAGEMENT

Anketirani so primerjalno slabše ocenili top-management z neposrednim vodjem, kar je v bistvu razumljivo. Neposredni vodja je z zaposlenimi več v stiku, od njega dobiva največ informacij. Top-management je zaradi dinamike dela manj v neposrednem stiku z zaposlenimi, deluje odmaknjeno, neposredne komunikacije je premalo. Anketirani so tudi pri ocenjevanju vodstva organizacije menili, da se timsko delo ne spodbuja dovolj, prav tako se premalo upošteva podane pobude in predloge zaposlenih. Zaposlenim je treba prisluhniti, jih vzpodbuditi, da dajejo predloge izboljšav pri delu, ki ga opravljajo. Posredovanje novih idej in predlogov za izboljšanje delovnih procesov bi bilo potrebno spodbujati, ne pa zatirati ali celo grajati. Najboljše ideje in rešitve bi morali nagraditi. S tem se poveča tudi odgovornost

zaposlenih. Zaposleni bi bili zadovoljni, saj bi spoznali, da je tudi njihova ideja ali rešitev prispevala k boljšemu rezultatu organizacije. Predlagam, da se top-management več vključuje v sestanke oddelkov, saj bo tako prišlo do več neformalnih in formalnih stikov z zaposlenimi, kar bo gotovo izboljšalo ugotovljeno stanje.

9.5 ODNOS DO ORGANIZACIJE

Pri proučevanju odnosa do organizacije, ki so ga anketiranci ocenili kot dobrega, se ugotavlja, da zaposleni sprejemajo delo, ki ga opravljajo, poznajo cilje in si prizadevajo za njihovo izpolnitev. Zaposlitev prepoznavajo kot varno, s čimer se strinja največ anketiranih (48%), zaposleni so pri tej trditvi tudi najbolj enotna (SD 1,02). Najmanj so se zaposleni strinjali pri trditvi, da nebi zapustili organizacije tudi, če bi se plača zaradi poslovnih težav znižala, kar je velik pokazatelj, da zaposleni ne čutijo velike pripadnosti organizaciji.

9.6 MEDSEBOJNI ODNOSI

V tem primeru gre za najslabše ocenjeno dimenzijo organizacijske klime, ki negativno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v občini. Odnose, zaupanje med zaposlenimi so anketiranci ocenili kot zelo slabe, izven službene povezave med zaposlenimi so redkost. Glede na mnenje anketiranih, da je v kolektivu veliko šal na tuj račun, obrekovanj in govoric, je razumljivo, da je navedena dimenzija najslabše ocenjena med vsemi. Povprečne vrednosti za vse trditve se nahajajo na negativni strani ocenjevalne lestvice, pravitako je bila pri vseh trditvah najpogosteje izbrana vrednost 3 (niti da, niti ne), ki kaže, da zaposleni niso želeli izraziti jasnega stališča za posamezno trditev. Mnenja zaposlenih se najbolj razlikujejo pri oceni trditve, da organizacija posveča veliko pozornosti zaposlenim (SD 1,31), najbolj enotni pa so v oceni pomoči sodelavcev pri reševanju težav pri delu ali zasebnem življenju (SD 1,17).

9.7 MOTIVACIJA

Kot druga najslabše ocenjena dimenzija proučevanja kaže, da anketirani delo ocenjujejo kot zanimivo, pripravljeni so vlagati dodaten napor, v kolikor bi bilo to od njih zahtevano. Odgovornost za svoje delo je na visokem nivoju, mnenja zaposlenih so pri tej trditvi najbolj enotna (SD 1,01). Trditve, ki so bile ocenjene z ocenami 3 in navzdol, so predvsem dejavniki, ki se nanašajo na plačo, napredovanje, stimulacije, delovne rezultate in graje za nekvalitetno opravljeno delo. Iz opredeljenih dejavnikov trdim, da zaposlene motivirajo finančna sredstva.

Za motivacijo zaposlenih niso odgovorne kadrovske službe, župan ali direktor občinske uprave, temveč neposredni vodja, ki mora ugotoviti, kaj dejansko motivira vsakega posameznika. Kajti zaposleni imajo drugačne cilje in potrebe, na podlagi teh so pa različni tudi njihovi motivacijski dejavniki in ravno neposredni vodja, je tisti, ki mora prepoznati te motivacijske dejavnike v vsakem posamezniku. Veliko bi lahko dosegli že neposredni vodje, ki bi z različnimi oblikami drobnih spodbud in pozornosti motivirali svoje zaposlene. Premalo se poslužujejo »priročne metode« pohvale. Pomembno je, da dobi zaposleni občutek, da je naredil nekaj prav in da je to koristno za organizacijo.

10 PRISPEVEK K STROKI IN ZNANOSTI

Z nalogo želim pomagati vodstvu občine, da spozna, kaj zaposleni menijo o organizacijski klimi in kako se čutijo motivirane. Pri analizi odgovorov sem dobila rezultate, ki ne dajo nekih lepih okvirov za naprej. Res je, da so zaposleni zadovoljni z delom, da imajo dobre informacije in notranjo komunikacijo ter da rezultati kažejo na dobro vodenje neposrednih vodij, ne pa njihovega motiviranja zaposlenih. Zaposleni pripisujejo slabše rezultate motivaciji (x 3,03), medsebojnim odnosom (x 2,72) in vodenju – top-management (x 3,23). Iz analiziranega bo vodstvo lahko potegnilo bistvene rezultate za naprej in se bo lahko osredotočilo na izboljševanje le-tistih področij, ki so bila slabše ocenjena.

Pravtako bo naloga v pomoč širši javnosti, saj je v nalogi analizirano področje, ki postaja čedalje večja šibka točka dobrih managerjev. Kajti če ni dobre organizacijske klime in prave motivacije zaposlenih postajajo storitve manj kvalitetne in uporabniki nezadovoljni. Področje, ki je bilo analizirano, ni problem samo te organizacije, ampak organizacij oz. podjetij v širšem obsegu. Vodilni management se mora zavedati, da je ravnanje s človeškimi viri eno izmed najbolj pomembnih dejavnikov v organizaciji. Zato sem z analizo proučevanega problema prispevala k stroki del podatkov, ki vplivajo na probleme, ki se pojavljajo v organizaciji. Kot vemo, večino svojega časa preživimo v službi, zato je zelo pomembno, kako se v njej počutimo, kje so dobre točke in kje šibke.

11 UPORABNOST REZULTATOV

Vodstvo občine bo lahko rezultate raziskave uporabilo, za nadaljnje spremljanje in izboljševanje stanja na področjih, kjer so se pokazale šibke točke. Vodstvo bo z izvajanjem letnih razgovorov posvečalo od sedaj naprej večjo pozornost motivaciji, medsebojnim odnosom in odnosom do organizacije, da bi dobilo konkretne odgovore, kaj zaposleni pričakujejo na omenjenih področjih kaj predlagajo za izboljševanje teh področji, (npr. kaj bi njih motiviralo, kaj so pripravljeni storiti za boljše medsebojne odnose in kaj čutijo do organizacije).

Pravtako bodo rezultati uporabni za celotno javno upravo kot tudi za gospodarske družbe. Kajti v nalogi je dovolj dobro predstavljeno, kako se mora ravnati s človeškimi viri, da bo organizacija dobro delovala.

Analiza raziskovanega primera je podlaga, da občina začne uresničevati model kodeksa etičnega upravljanja občine, ki vsebuje predvsem moralna, etična in protikorupcijsko usmerjena načela in standarde. Občina ob morala model kodeksa prilagoditi svojim razmeram in iz njega prevzeti le tiste določbe, ki so lahko standard za vse občine. Poudarek bo potreben pri spodbudi sinergičnega delovanja funkcionarjev in občinskih javnih uslužbencev.

12 ZAKLJUČEK

Ljudje smo nenehno postavljeni v situacije, ko moramo sodelovati drug z drugim. Posredno smo odvisni drug od drugega, zato se moramo že zgodaj naučiti delovati v skupnosti. Naše delovanje je v veliki meri odvisno od tega, kako se počutimo in kakšne so naše predstave. Tako kot se oblikujejo odnosi v družini, šoli, vsakdanjem življenju, se oblikujejo odnosi tudi v organizacijah. Vsak človek ima določena pričakovanja in potrebe, katerih zadovoljitev vpliva na njegovo delovanje in vedenje. Znanje ni dovolj, da ljudje dobro opravljamo svoje delo. Kadar v organizaciji čutimo določene frustracije, neprijetno vzdušje in nezadovoljstvo, takrat ne moremo delovati optimalno in najbolj učinkovito. Tako zaposleni kot njihovi nadrejeni, se morajo spoštovati, truditi razumeti drug drugega in strmeti v isto smer. Uspeh je odvisen od obeh strani in nikakor ni možen brez obojestranskega sodelovanja.

V specialistični nalogi sem ugotavljala organizacijsko klimo in motivacijo zaposlenih, ki omogoča vodstvu ugotoviti, kako zaposleni dejansko dojemajo svoje delo in kje nastajajo ključni problemi. Organizacijska klima nam kaže, kako zaposleni dojemajo združbo, kako se v njej počutijo in kakšni so njihovi medsebojni odnosi v združbi. Motivacija pa je proces, ki poteka v človeku po naravnih zakonitostih, ki si jih ne znamo v celoti pojasniti. Ljudje so po naravi motivirani, saj gre za proces, ki ga ljudje nosijo v sebi od rojstva. Zavedati se moramo, da motivacija ni stalnica, temveč jo je potrebno nenehno vzdrževati in skrbeti zanjo. Motivacija mora biti načrtna, dolgoročno naravnana h konkretnim ciljem, sicer ne daje dolgotrajnih rezultatov. Med pomembne elemente učinkovite in uspešne motivacije sodijo tudi vrednote. Človek, ki verjame v določene vrednote, je zanje pripravljen storiti vse, da jih uveljavlja in uresničuje pri svojem delu, tako poslovnem delovanju kot tudi poklicnem ustvarjanju.

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

naučimo razumeti motivacijo in si ustvarimo pregled nad dejavniki, ki nanjo vplivajo. S tem znanjem zmoremo oblikovati modele motiviranja, ki povedo, kakšno vodenje želimo spodbuditi pri zaposlenih in kakšne cilje želimo doseči.

Iz raziskave v občini Šentjur sem ugotovila, da so zaposleni najbolj zadovoljni, ker jim organizacija nudi varno zaposlitev. To je povsem razumljivo, saj živimo v času, ko je brezposelnost velika, možnosti zamenjave zaposlitve pa so zelo majhne. Zadovoljni so tudi z delom in delno tudi z neposrednimi vodji. Največje nezadovoljstvo pa se kaže v medsebojnih odnosih, motivaciji, nagrajevanju, razporeditvi delovnih nalog in možnostmi napredovanja ter pomanjkljivi komunikaciji. Da je delo neenakomerno porazdeljeno med zaposlenimi, se strinjajo praktično vsi zaposleni, pravtako pa se praktično vsi zaposleni čutijo odgovorne za kakovost in količino svojega dela, kar pa je nenazadnje dobra iztočnica za izboljšanje stanja v prihodnje.

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

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

Ugotavljam, da živimo v času sprememb, ko je težko, tako vodjem kakor tudi delavcem zagotavljati optimalne delovne pogoje v obojestransko zadovoljstvo. Tako eni kot drugi, se bodo morali sprijazniti, da so edina stalnica današnjega časa spremembe, ki bodo kot take tudi krojile našo bodočnost, tako v poslovnem kot tudi privatnem življenju. Za zaključek naj omenim, da je zadovoljstvo delavcev zelo spremenljivo. Predpostavljam, da bi ob ponovitvi raziskave dobil mogoče drugačne rezultate. Zanimivo bi bilo isti vprašalnik izvesti enkrat letno, saj bi tako lažje spremljali napredek na področju zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih.

LITERATURA

1. Bernik, Jurij. Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij. GEA Novice, Ljubljana, 1998.
2. Brajša, Pavao. Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996.
3. Denny, Richard. O motivaciji za uspeh. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.
4. Dawis, V. Rene, Fruehling T. Rosemary, Oldham B. Nelid. Psychology Human Relations and Work Adjustment. McGraw-Hill Book Company, New York, 1989.
5. Dimovski, Vlado, Pengler Sandra, Škerlavaj. Metode raziskovalnega dela 1. del.. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2005.
6. Dimovski, Vlado, Pengler Sandra, Škerlavaj: Metode raziskovalnega dela 2. del.. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2005.
7. Driver, M.J., Coffey R.E., Bowen D. E.. Where Is HR Management. Personnel, 1/1988.
8. Fey Carl F., Beamish Paul W.. Organizational Climate Similarity and Performance. Organization studies, International Joint Ventures in Russia, 2001.
9. Florjančič, Jože, Jereb Janez. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja, v Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
10. Ivanko, Štefan. Strukture in procesi v organizaciji. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2004.
11. Ivanko, Štefan, Stare, Janez. Organizacijsko vodenje. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2007.
12. Jamšek, Franc. Ocenjevanje delovnih dosežkov, v Možina Stane et al..Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
13. Jereb, Janez. Izobraževanja in usposabljanja kadrov, v Možina Stane et al.. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
14. Jerina, Bojana. Organizacijska klima v podjetju Valkarton d.d.. Ekonomska fakulteta, Logatec, 2002.
15. Kaplan, Robert S., Norton, David P.. The Balanced scorecard..Harward Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
16. Kavčič, Bogdan. Upravljanje podjetij. Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo mesto, 2001.
17. Keenan, Kate. Kako motiviramo. Mladinska knjiga, Ljubljana, 1996.
18. Konrad, Igor. Vodenje in motivacija za delo: Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. Posvetovanje psihologov Slovenije, Ljubljana, 1987.
19. Lipičnik, Bogdan. Vsi imamo probleme – le skupaj imamo rešitev, Konflikt Management. Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, Ljubljana, 1991.
20. Lipičnik, Bogdan. Ljudje in organizacija. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1995.
21. Lipičnik, Bogdan. Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996.
22. Lipičnik, Bogdan. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
23. Lipičnik, Bogdan. Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999.
24. Lipovec, Filip. Razvita teorija organizacije. Založba Obzorja, Maribor, 1987.

25. Ložar, Borut. Motivacija kot sredstvo koordinacije. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1997.
26. Marušič, Sveto. Upravljanje ljudskim potencialima. Ekonomski institut, Zagreb, 2001.
27. Maslow, H. Abraham. A Theory of human motivation. Psychological Review, 50, 1943.
28. Možina, Stane. Vodenje podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1990.
29. Možina, Stane. Osnove vodenja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1994.
30. Možina, Stane. Strateško načrtovanje kadrovskih virov v organizaciji. Organizacija, Kranj, 1997.
31. Možina, Stane. Strateški pomen kadrovskih virov, v Možina Stane et al.. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
32. Možina, Stane et al.. Management. Didakta, Radovljica, 1994.
33. Možina, Stane, Tavčar Mitja, Knežević Ana Nuša, Zupan Nada. Poslovno Komuniciranje. Založba Obzorja, Maribor, 2004.
34. Musek, Janek, Pečjak Vid. Psihologija. Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993.
35. Pratt, K. J., Bennett S. G.: Elements of personal management. Van Nostrand Reinhold (International), Anglija, 1989.
36. Robertson T. Ivan, Smith Mike, Cooper Dominic. Motivation. Institute of Personnel and Development, London, 1994.
37. Sedej, Marjan. Metode in tehnike kadrovanja. Moderna organizacija, Kranj, 1997.
38. SPSS Base 10.0. Applications Guide, 1999.
39. Staša, Krstić Florjančič. Nagrade in motivacija zaposlenih. Specialistično delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2004.
40. Svetlik, Ivan. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, v Možina Stane et al.. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
41. Širnik, Mateja. So zadovoljni delavci res tudi boljši. Gospodarski vestnik 36, Ljubljana, 2002.
42. Tracy, Brian. Vrhunsko vodenje – ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju.
43. Vernar consulting, Bled, 2000.
44. Treven, Sonja. Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
45. Uhan, Stane. Vrednotenje dela I – Organizacija dela – Sistematizacija dela – Zahtevnost dela. Moderna organizacija, Kranj, 1996.
46. Uhan, Stane. Vrednotenje dela II – Motivacija – uspešnost – plača. Moderna organizacija, Kranj, 2000.
47. Vlaj, S. Lokalna samouprava - teorija in praksa. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
48. Vlaj S. Etično upravljanje občin. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2006.
49. Vroom H. Victor, Decil L. Edvard. Management and Motivation. Selected Readings, Penguin Books, London, 1992.
50. Werther, W.B., Davis, J.R.K.. Personal Management and Human Resources. McGraw – Hill, 1987.
51. Zupan, Nada. Nagradite uspešne. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001.

VIRI

1. Predstavitev občine Šentjur [URL:<http://www.sentjur.si>], 17.06.2008.
2. Lastna anketa, izvedena med zaposlenimi v občini Šentjur v februarju 2008.
3. Verbinc France. Slovar tujk. Cankarjeva založba, Ljubljana 1982.
4. Vlaj, S. Upravljanje slovenskih občin in javna etika. International institute Ifimes, 04.04.200
5. GZS. Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah. Poročilo za leto 2004. SiOK, Ljubljana, 2005.
6. Zakon o ratifikaciji Evropske listine lokalne samouprave (MELLS), Ur. l. RS, Mednarodno pogodbe, št. 15 (ur. l. RS, št. 57/1996).

SEZNAM SLIK

Slika 1: Organizacijska klima oziroma vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije _____	6
Slika 2: Struktura plač v podjetju _____	13
Slika 3: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije _____	28
Slika 4: Hackman-Oldhamov model _____	31
Slika 5: Mehanizem motiviranja _____	34
Slika 6: Primarne biološke potrebe _____	35
Slika 7: Primarne socialne potrebe _____	36
Slika 8: Sekundarni motivi _____	37
Slika 9: Organigram organizacije po oddelkih _____	46

SEZNAM GRAFOV

Graf 1: Struktura zaposlenih po spolu _____	51
Graf 2: Struktura zaposlenih po starosti _____	52
Graf 3: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe _____	52
Graf 4: Struktura zaposlenih glede na skupno delovno dobo _____	53
Graf 5: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto _____	53
Graf 6: Povprečne vrednosti preučevanih dimenzij organizacijske klime _____	54
Graf 7: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije zadovoljstvo z delom _____	55
Graf 8: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije notranje komuniciranje in informiranje _____	56
Graf 9: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije vodenje – neposredni vodja ____	57
Graf 10: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije vodenje – top management __	58
Graf 11: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije odnos do organizacije _____	59
Graf 12: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije medsebojni odnosi _____	60
Graf 13: Povprečne vrednosti pri trditvah dimenzije motivacija _____	61

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

X – povprečna vrednost

SD – standardni odklon

Mo – modus

EU – Evropska unija

SE – Svet Evrope

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik

VPRAŠALNIK

Sem Mojca Sovič absolventka podiplomskega študija Javna uprava na Fakulteti za upravo v Ljubljani. Prosim vas za sodelovanje v anketi, ki je anonimna, meni pa bo v pomoč pri pisanju specialistične naloge, saj želim narediti raziskavo o motivaciji in organizacijski klimi v vaši organizaciji. V veliko pomoč bi mi bili če bi odgovorili na spodaj zastavljena vprašanja.

Obkrožite ustrezen odgovor.

1. Spol

- Moški
 Ženska

Starost

- Do 30 let
 Od 30 do 40 let
 Od 41 do 50 let
 Nad 51 let

Izobrazba

- IV. ali V. stopnja
 VI. stopnja
 VII. stopnja
 Magisterij ali doktorat

Skupna delovna doba

- Do 5 let delovne dobe
 Od 6 do 10 let delovne dobe
 Od 11 do 20 let delovne dobe
 Od 21 do 30 let delovne dobe
 Nad 31 let delovne dobe

Delovno mesto

- Vodilni oz. vodstveni delavec
 Strokovni delavec
 Tehnični, administrativni in drugi delavci

2. Zadovoljstvo z delom

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

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

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

3. Notranje komuniciranje in informiranje

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

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

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

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

Viri informacij	Razvrstitev
Srečanja s top managementom	
Neposredno nadrejeni - vodja	
Sestanki	
Sodelavci	
Sindikalni predstavniki	
Oglasne deske	

Časopisi, radio, TV	
Govorice	

4. Vodenje-neposredni vodja (vaš neposredni vodja)

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

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

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

5. Vodenje-top management (vaša uprava)

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

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

Vodstvo nam zadolžitve in naloge posreduje jasno in korektno	1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	1	2	3	4	5
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	1	2	3	4	5
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	1	2	3	4	5
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	1	2	3	4	5
Vodja vzpodbuja timsko delo	1	2	3	4	5
Vodja je zahteven, vendar pravičen	1	2	3	4	5
Vodji zaupam	1	2	3	4	5

Vem katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6. Odnos do organizacije

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

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

Poznam vizijo in cilje organizacije ter si prizadevam za njihovo izpolnitev	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje cilje	1	2	3	4	5
V organizaciji, kjer delam je dobro organiziran kolektiv	1	2	3	4	5
Čutim se pripadlega kolektivu in sem ponosen, da sem tu zaposlen	1	2	3	4	5
Zaposlitev v tej organizaciji je dokaj varna	1	2	3	4	5
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo	1	2	3	4	5
Zaposleni ne bi zapustili delovnega mesta v organizaciji tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	1	2	3	4	5

7. Medsebojni odnosi

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

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

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

8. Motivacija

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

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

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

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

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

Zahvaljujem se vam za sodelovanje!

Priloga 2: Analiza obravnavanega problema

	Frekvenčna porazdelitev					vrednost	Aritmetična sredina	Modus	Standardni odklon	
	Velja-vni	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večino ma se strinjam					5 Popolnoma se strinjam
Zadovoljstvo z delom										
		1	2	3	4	5				
Delo je zanimivo	40	0	3	4	19	14	164	4,10	4	0,99
Poznam namen in cilj svojega dela	40	1	0	1	10	28	184	4,60	5	0,92
Pri delu se lahko marsikaj naučim	40	1	2	3	16	18	168	4,20	5	1,08
Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela	40	0	1	3	6	30	185	4,63	5	0,89
Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij	40	4	7	13	11	5	126	3,15	3	1,26
Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene	40	3	6	9	15	7	137	3,43	4	1,26
Za svoje delo sem primerno stimuliran in nagrajen	40	11	10	14	4	1	94	2,35	3	1,17
Mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke	40	9	9	10	7	5	110	2,75	3	1,41
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno	40	13	8	11	7	1	95	2,38	1	1,28
Delovni čas je ustrezen	40	0	5	12	16	7	145	3,63	4	1,04
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori itd.)	40	1	6	8	16	9	146	3,65	4	1,17
							38,85			
Notranje komuniciranje in informiranje										
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja	40	7	4	6	14	9	134	3,35	4	1,48
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	40	2	5	11	15	7	140	3,50	4	1,18
Vodja ne komunicira le kadar je obvezno	40	2	2	16	8	12	146	3,65	3	1,22
Vodja upošteva mnenja in poglede drugih	40	3	9	9	10	9	133	3,33	4	1,35
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	40	2	8	7	15	8	139	3,48	4	1,26
Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela	40	6	4	11	11	8	131	3,28	3;4	1,40
							20,58			
Vodenje - neposrednjvodja										

Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno	40	3	7	2	17	11	146	3,65	4	1,35
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	40	0	4	3	18	15	164	4,10	4	1,04
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	40	1	2	1	11	25	177	4,43	5	1,07
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	40	7	4	7	13	9	133	3,33	4	1,47
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	40	7	4	9	11	9	131	3,28	4	1,47
Vodja vzpodbuja timsko delo	40	5	8	10	10	7	126	3,15	3;4	1,37
Vodja je zahteven, vendar pravičen	40	8	6	6	11	9	127	3,18	4	1,53
Vodji zaupam	40	6	4	9	11	10	135	3,38	4	1,44
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	40	10	4	3	16	7	126	3,15	4	1,56
								31,63		
Vodenje - top management										
Vodstvo nam zadolžitve in naloge posreduje jasno in korektno	40	6	5	13	11	5	124	3,10	3	1,32
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	40	2	4	9	21	4	141	3,53	4	1,10
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	40	2	3	6	12	17	159	3,98	5	1,25
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	40	8	9	10	9	4	112	2,80	3	1,36
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	40	7	6	14	8	5	118	2,95	3	1,34
Vodja vzpodbuja timsko delo	40	9	9	11	7	4	108	2,70	3	1,36
Vodja je zahteven, vendar pravičen	40	10	5	10	11	4	114	2,85	4	1,42
Vodji zaupam	40	6	5	11	11	7	128	3,20	3;4	1,38
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	40	13	3	8	11	5	112	2,80	1	1,54
								27,90		
Odnos do organizacije										
Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev	40	3	3	5	16	13	153	3,83	4	1,28
Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje cilje	40	3	6	14	11	6	131	3,28	3	1,22
V podjetju, kjer delam je dobro organiziran kolektiv	40	6	8	12	12	2	116	2,90	3;4	1,24
Čutim se pripadlega kolektivu in sem ponosen, da sem tu zaposlen	40	3	6	8	14	9	140	3,50	4	1,30
Zaposlitev v tem podjetju je dokaj varna	40	2	1	14	19	4	142	3,55	4	1,02
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo	40	4	7	12	12	5	127	3,18	3;4	1,26

Zaposleni ne bi zapustil delovnega mesta v podjetju tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	40	11	10	13	4	2	96	2,40	3	1,24
								22,63		
Medsebojni odnosi										
Podjetje posveča veliko pozornosti zaposlenim	40	10	5	16	6	3	107	2,68	3	1,31
Odnosi med zaposlenimi so dobri	40	6	5	12	15	2	122	3,05	4	1,24
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	40	10	4	11	15	0	111	2,78	4	1,29
Zaposleni si medsebojno zaupajo	40	7	5	14	13	1	116	2,90	3	1,22
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa	40	15	13	4	8	0	85	2,13	1	1,23
Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo	40	4	13	9	13	1	114	2,85	1;3	1,17
V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase	40	9	6	13	10	2	110	2,75	3	1,30
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun	40	8	9	15	5	3	106	2,65	3	1,26
								21,78		
Motivacija										
Zaposleni v kolektivu podjetja smo zavzeti in odgovorni za svoje delo	40	1	2	9	21	7	151	3,78	4	1,01
V podjetju se ceni dobro opravljeno delo	40	8	5	11	10	6	121	3,03	4	1,42
Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu to zahteva	40	2	2	8	21	7	149	3,73	4	1,10
Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije	40	1	4	12	16	7	144	3,60	4	1,09
Dober delovni rezultat se v podjetju hitro opazi in je pohvaljen	40	10	6	13	8	3	108	2,70	3	1,35
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje	40	10	7	16	4	3	103	2,58	3	1,28
Nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo se deli pravično	40	11	7	12	8	2	103	2,58	3	1,32
Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo	40	11	6	9	12	2	108	2,70	4	1,38
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač v enakih okoljih	40	13	8	11	8	0	94	2,35	1	1,24
V podjetju so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti	40	5	3	13	13	6	132	3,30	3;4	1,29
								30,33		

	Frekvenčna porazdelitev						Struktura po stolpcih				
	Velja-vni	1 Sploh se ne strinj-am	2 Delno se strinja-m	3 Niti da niti ne	4 Večino-ma se strinja-m	5 Popoln-oma sestrin-jam	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delom											
		100	100	100	100	100					
Delo je zanimivo	40	0	3	4	19	14	0%	8%	10%	48%	35%
Poznam namen in cilj svojega dela	40	1	0	1	10	28	3%	0%	3%	25%	70%
Pri delu se lahko marsikaj naučim	40	1	2	3	16	18	3%	5%	8%	40%	45%
Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela	40	0	1	3	6	30	0%	3%	8%	15%	75%
Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij	40	4	7	13	11	5	10%	18%	33%	28%	13%
Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene	40	3	6	9	15	7	8%	15%	23%	38%	18%
Za svoje delo sem primerno stimuliran in nagrajen	40	11	10	14	4	1	28%	25%	35%	10%	3%
Mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke	40	9	9	10	7	5	23%	23%	25%	18%	13%
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno	40	13	8	11	7	1	33%	20%	28%	18%	3%
Delovni čas je ustrezen	40	0	5	12	16	7	0%	13%	30%	40%	18%
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori itd.)	40	1	6	8	16	9	3%	15%	20%	40%	23%
Notranje komuniciranje in informiranje											
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja	40	7	4	6	14	9	18%	10%	15%	35%	23%
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	40	2	5	11	15	7	5%	13%	28%	38%	18%
Vodja ne komunicira le kadar je obvezno	40	2	2	16	8	12	5%	5%	40%	20%	30%
Vodja upošteva mnenja in poglede drugih	40	3	9	9	10	9	8%	23%	23%	25%	23%
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	40	2	8	7	15	8	5%	20%	18%	38%	20%
Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela	40	6	4	11	11	8	15%	10%	28%	28%	20%
Vodenje - neposrednjvodja											

Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno	40	3	7	2	17	11	8%	18%	5%	43%	28%
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	40	0	4	3	18	15	0%	10%	8%	45%	38%
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	40	1	2	1	11	25	3%	5%	3%	28%	63%
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	40	7	4	7	13	9	18%	10%	18%	33%	23%
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	40	7	4	9	11	9	18%	10%	23%	28%	23%
Vodja vzpodbuja timsko delo	40	5	8	10	10	7	13%	20%	25%	25%	18%
Vodja je zahteven, vendar pravičen	40	8	6	6	11	9	20%	15%	15%	28%	23%
Vodji zaupam	40	6	4	9	11	10	15%	10%	23%	28%	25%
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	40	10	4	3	16	7	25%	10%	8%	40%	18%
Vodenje - top management											
Vodstvo nam zadolžitve in naloge posreduje jasno in korektno	40	6	5	13	11	5	15%	13%	33%	28%	13%
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	40	2	4	9	21	4	5%	10%	23%	53%	10%
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	40	2	3	6	12	17	5%	8%	15%	30%	43%
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	40	8	9	10	9	4	20%	23%	25%	23%	10%
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	40	7	6	14	8	5	18%	15%	35%	20%	13%
Vodja vzpodbuja timsko delo	40	9	9	11	7	4	23%	23%	28%	18%	10%
Vodja je zahteven, vendar pravičen	40	10	5	10	11	4	25%	13%	25%	28%	10%
Vodji zaupam	40	6	5	11	11	7	15%	13%	28%	28%	18%
Vem katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	40	13	3	8	11	5	33%	8%	20%	28%	13%
Odnos do organizacije											

Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev	40	3	3	5	16	13	8%	8%	13%	40%	33%
Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje cilje	40	3	6	14	11	6	8%	15%	35%	28%	15%
V podjetju, kjer delam je dobro organiziran kolektiv	40	6	8	12	12	2	15%	20%	30%	30%	5%
Čutim se pripadlega kolektivu in sem ponosen, da sem tu zaposlen	40	3	6	8	14	9	8%	15%	20%	35%	23%
Zaposlitev v tem podjetju je dokaj varna	40	2	1	14	19	4	5%	3%	35%	48%	10%
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo	40	4	7	12	12	5	10%	18%	30%	30%	13%
Zaposleni ne bi zapustil delovnega mesta v podjetju tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	40	11	10	13	4	2	28%	25%	33%	10%	5%
Medsebojni odnosi											
Podjetje posveča veliko pozornosti zaposlenim	40	10	5	16	6	3	25%	13%	40%	15%	8%
Odnosi med zaposlenimi so dobri	40	6	5	12	15	2	15%	13%	30%	38%	5%
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	40	10	4	11	15	0	25%	10%	28%	38%	0%
Zaposleni si medsebojno zaupajo	40	7	5	14	13	1	18%	13%	35%	33%	3%
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa	40	15	13	4	8	0	38%	33%	10%	20%	0%
Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo	40	4	13	9	13	1	10%	33%	23%	33%	3%
V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase	40	9	6	13	10	2	23%	15%	33%	25%	5%
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun	40	8	9	15	5	3	20%	23%	38%	13%	8%
Motivacija											
Zaposleni v kolektivu podjetja smo zavzeti in odgovorni za svoje delo	40	1	2	9	21	7	3%	5%	23%	53%	18%

V podjetju se ceni dobro opravljeno delo	40	8	5	11	10	6	20%	13%	28%	25%	15%
Zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu to zahteva	40	2	2	8	21	7	5%	5%	20%	53%	18%
Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije	40	1	4	12	16	7	3%	10%	30%	40%	18%
Dober delovni rezultat se v podjetju hitro opazi in je pohvaljen	40	10	6	13	8	3	25%	15%	33%	20%	8%
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje	40	10	7	16	4	3	25%	18%	40%	10%	8%
Nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo se deli pravično	40	11	7	12	8	2	28%	18%	30%	20%	5%
Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo	40	11	6	9	12	2	28%	15%	23%	30%	5%
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač v enakih okoljih	40	13	8	11	8	0	33%	20%	28%	20%	0%
V podjetju so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti	40	5	3	13	13	6	13%	8%	33%	33%	15%

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Študentka Mojca Sovič s podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo specialistično delo z naslovom Analiza organizacijske klime in motivacija zaposlenih v občini, izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- je delo popravljeno v skladu s pripombami mentorja,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki dobeseidnega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 139/2006),
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko predloženega dela ter soglašam z objavo dela na fakultetnih straneh,
- da je delo lektoriral Marko Bezenšek, prof.

Ljubljana, dne _____

Sovič Mojca