

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

BARBARA TOMINC

Mentor:izr. prof. dr. Miroslav Stanojević

**MOTIVACIJA IN PRIPADNOST ZAPOSLENIH V
PODJETJU**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD..... | 1 |
| Predstavitev raziskave..... | 3 |
| 1. ORGANIZACIJA..... | 5 |
| 1.1. Definicija pojma organizacija..... | 5 |
| 1.2. Vrste organizacij..... | 6 |
| 1.3. Opredelitev proučevanih organizacij..... | 8 |
| 2. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN | |
| ORGANIZACIJSKA KLIMA..... | 9 |
| 2.1. Organizacijska kultura..... | 9 |
| 2.1.1. <i>Definicija pojma organizacijska kultura.....</i> | <i>9</i> |
| 2.1.2. <i>Konceptualni okvir organizacijske kulture.....</i> | <i>11</i> |
| 2.1.3. <i>Oblikovanje in razvoj organizacijske kulture.....</i> | <i>12</i> |
| 2.2. Organizacijska klima..... | 13 |
| 2.2.1. <i>Definicija pojma organizacijska klima.....</i> | <i>13</i> |
| 2.2.2. <i>Organizacijska klima v Sloveniji - SiOK.....</i> | <i>14</i> |
| 3. MOTIVACIJA ZA DELO..... | 17 |
| 3.1. Splošna opredelitev motivacije..... | 17 |
| 3.2. Teorije motivacije (v povezavi z delovno motivacijo)..... | 18 |
| 3.2.1. <i>Maslowova teorija motivacije.....</i> | <i>18</i> |
| 3.2.2. <i>Teorija zadovoljitve treh potreb.....</i> | <i>19</i> |
| 3.2.3. <i>Herzbergova dvofaktorska teorija.....</i> | <i>20</i> |
| 3.2.4. <i>Vroomova teorija pričakovanja.....</i> | <i>21</i> |
| 3.2.5. <i>Teorija enakosti.....</i> | <i>21</i> |
| 3.2.6. <i>McGregorjeva teorija Y.....</i> | <i>22</i> |
| 4. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU | |
| (PRIMER PROUČEVANIH PODJETIJ)..... | 23 |
| 4.1. Dejavniki ki vplivajo na delovno motivacijo..... | 23 |
| 4.1.1. <i>Osebni dohodek.....</i> | <i>24</i> |
| 4.1.2. <i>Možnost uporabe sposobnosti in znanja pri delu.....</i> | <i>26</i> |
| 4.1.3. <i>Možnost napredovanja.....</i> | <i>27</i> |
| 4.1.4. <i>Možnost sodelovanja zaposlenih pri upravljanju in odločanju.....</i> | <i>28</i> |
| 4.1.5. <i>Ustrezno vodenje.....</i> | <i>29</i> |
| 4.1.6. <i>Nagrade in pohvale za dobro opravljeno delo.....</i> | <i>31</i> |
| 4.1.7. <i>Medosebni odnosi.....</i> | <i>33</i> |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.8. Ustrezne politike in prakse v podjetju | 35 |
| 4.1.9. Medsebojna komunikacija | 38 |
| 4.2. Stopnja motiviranosti zaposlenih v proučevanih podjetjih in zaključne ugotovitve poglavja o motivaciji..... | 40 |
| 5. PRIPADNOST ORGANIZACIJI..... | 43 |
| 5.1. Opredelitev pripadnosti organizaciji..... | 43 |
| 5.2. Modeli organizacijske pripadnosti..... | 44 |
| 5.2.1. Trikomponentni model pripadnosti | 44 |
| 5.2.2. O'Reillyev model pripadnosti | 45 |
| 5.2.3. Socio-tehnični model razvoja visoke organizacijske pripadnosti | 46 |
| 5.3. Pomen pripadnosti zaposlenih za organizacijo..... | 48 |
| 6. SPODBUJANJE ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH (PRIMER PROUČEVANIH PODJETIJ)..... | 49 |
| 6.1. Dejavniki ki vplivajo na pripadnost organizaciji | 49 |
| 6.1.1. Varnost zaposlitve | 50 |
| 6.1.2. Občutki do podjetja in stopnja brezposelnosti..... | 52 |
| 6.1.3. Zadovoljstvo z delom | 53 |
| 6.1.4. Dejavniki, ki vplivajo na lojalnost zaposlenih..... | 54 |
| 6.1.5. Interesi vodstva in zaposlenih..... | 55 |
| 6.1.6. Zaupanje vodstvu..... | 57 |
| 6.1.7. Aktivnosti, ki jih podjetje organizira izven delovnega časa..... | 58 |
| 6.2. Stopnja pripadnosti zaposlenih v proučevanih podjetjih in zaključne ugotovitve poglavja o pripadnosti..... | 61 |
| 7. VPLIV DEJAVNIKOV MOTIVACIJE NA PRIPADNOST ZAPOSLENIH | 67 |
| 7.1. Predstavitev hipotez, uporabljenih metod in statističnih značilnosti vzorca | 67 |
| 7.2. Preverjanje hipotez in prikaz vpliva dejavnikov motivacije na pripadnost zaposlenih | 69 |
| 8. ZAKLJUČEK..... | 74 |
| 9. LITERATURA..... | 81 |
| PRILOGA - anketni vprašalnik..... | 86 |

UVOD

»Petdesetletna rast družbenega bruto produkta v svetu je postopoma povzročila, da se je pozornost managementa danes že precej preusmerila od kapitala, ki ga je v izobilju in katerega cena nezadržno pada, k bitki za ljudi.... Oguljena fraza - ljudje so naše največje bogastvo - pa nam pri tem prej škodi kot koristi, saj se še vedno nismo sposobni soočiti z vrzeljo med besedami in dejanji. Dokler recimo čustva v organizaciji ne bodo enako pomembna kot finance, bomo pač še vedno ustvarjali organizacije, ki uničujejo dušo svojih članov in s tem zmanjšujejo socialni kapital organizacij. In prav ta je najbolj pomemben.... Vojne za kadre se ne da dobiti z denarjem: v ospredju so vprašanja medsebojnih odnosov, zaupanja, kohezivnosti na osnovi skupno prepoznanih vrednot, ustvarjalne klime in ozračja, pripravljenost deliti znanje. S tem se vnovič razgrnejo vprašanja nove organizacijske kulture in vrednot, tega tako zmuzljivega in fluidnega koncepta, ki si je resnično pozornost zaslužil šele v osemdesetih letih prejšnjega stoletja.« (Gruban, 2003)

Del organizacijske klime in organizacijske kulture, o pomenu katerih v svojem članku govori Gruban, sta gotovo tudi motivacija in pripadnost zaposlenih. Čeprav je bilo o motivaciji in pripadnosti zaposlenih v sociološki literaturi že veliko napisanega, pa je njun pomen v praksi po mojem mnenju še vedno zapostavljen. Slovenska podjetja posvečajo vse premalo pozornosti dejavnikom, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih pri delu, s tem pa hkrati tudi onemogočajo razvoj pripadnosti zaposlenih. V naslednjih poglavjih bom podrobneje predstavila oba koncepta in pa nekatere pojme, ki so z njima povezani. Poudarek bo na njunem pozitivnem vplivu na delovanje in obnašanje zaposlenih v organizaciji.

Namen empiričnega dela moje diplomske naloge je ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v podjetjih, s posameznimi motivacijskimi dejavniki (medosebni odnosi, vodenje, pohvale ...), ter splošno stopnjo motiviranosti in pripadnosti zaposlenih, pri

čemer sem si pomagala z raziskavo, ki sem jo izvedla v petih slovenskih podjetjih. Splošno stopnjo motiviranosti in pripadnosti bom primerjala tudi s stopnjo motiviranosti in pripadnosti, ki so ju izmerili v raziskavi SiOK (Slovenska organizacijska klima) leta 2003, saj so vprašanja, ki sem jih uporabila v svoji raziskavi, deloma primerljiva z vprašanji pri projektu SiOK (glej SiOK,2003:17-18). Poleg že naštetega pa sem želela opozoriti tudi na razlike med motiviranostjo in pripadnostjo zaposlenih v velikih in majhnih podjetjih in na vzroke za nastanek teh razlik. Čisto za konec, v zadnjem poglavju, pa bom poskusila na primeru proučevanih podjetij empirično dokazati vpliv nekaterih dejavnikov motivacije na pripadnost zaposlenih.

Delovne hipoteze, ki jih bom v svoji diplomski nalogi preverjala, se glasijo:

- *Zaposleni v majhnih podjetjih so bolj zadovoljni s posameznimi dejavniki motivacije in kažejo višjo stopnjo motiviranosti za delo, kot pa zaposleni v velikih podjetjih.*
- *Zaposleni v majhnih podjetjih kažejo višjo stopnjo organizacijske pripadnosti, kot zaposleni v velikih podjetjih.*
- *Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, vplivajo tudi na njihovo pripadnost podjetju.*

Predstavitev raziskave

Ker bom večino rezultatov raziskave predstavila skupaj s teoretskimi izhodišči in ne kot samostojno poglavje, bom njene glavne karakteristike predstavila že na začetku.

Temelj moje raziskave je bil anketni vprašalnik, ki sem ga razdelila 176 zaposlenim v petih podjetjih. V treh velikih podjetjih (podjetja A, B in C) je na vprašanja odgovarjalo 50 zaposlenih v vsakem podjetju (skupaj 150). V dveh majhnih podjetjih (podjetji D in E) pa je na vprašanja odgovarjalo 26 zaposlenih, in sicer 12 v podjetju D in 14 v podjetju E, kar je v obeh podjetjih predstavljalo približno polovico zaposlenih.

V raziskavo so bili zajeti izključno pisarniški delavci (večinoma iz sektorjev financ in računovodstva, trženja in informatike), ki v podjetju niso imeli vodilnega položaja.

Raziskavo sem na terenu opravila sama, brez kakršnekoli pomoči s strani vodilnih v proučevanih podjetjih, in pod pogojem, da bodo ostali anonimni tako podatki posameznih anketirancev, kot tudi podatki o podjetjih. Dovoljenje za opravljanje raziskave sem v posameznih podjetjih dobila izključno zaradi osebnih poznanstev (v treh drugih podjetjih, kjer sem ravno tako poskusila opraviti raziskavo, mi je bilo to onemogočeno). V nasprotju z vodilnimi so bili zaposleni zelo kooperativni, nihče izmed njih ni zavrnil sodelovanja pri raziskavi, zelo pa so se zanimali tudi za rezultate. Zbrane podatke sem statistično obdelala z programom SPSS, grafe in tabele pa sem izdelala s pomočjo Microsoft Excela.

Motivacijo zaposlenih v podjetju sem merila z dejavniki, ki po mnenju večine avtorjev (Bahtijarević-Šiber, Možina, Jurančič, Grubiša...) najbolj vplivajo na motivacijo. Dejavniki so bili v anketnem vprašalniku navedeni v obliki trditev, ki so jih anketirani ocenjevali z ocenami od 1 (se sploh ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam), nekateri (npr. vrste nagrad) pa so bili opredeljeni opisno. Prve sem ocenila s pomočjo povprečne ocene v posameznem podjetju, druge pa glede na odstotek posameznih odgovorov.

Pripadnost zaposlenih pa sem merila s pomočjo nekaterih vprašanj, ki jih je v svoji raziskavi organizacijske pripadnosti delavcev v elektroindustriji uporabil Christofer

Edling (2000: 54-55). Večina vprašanj v zvezi s pripadnostjo ima opisne odgovore, ki so merjeni v odstotkih, dve izmed vprašanj pa sta ocenjeni z ocenami od 1 do 5.

1. ORGANIZACIJA

Organizacija je za posameznika ali za skupino zelo pomembna, saj jim omogoča, da dosegajo cilje, ki jih neorganizirani ne bi mogli doseči. Učinke dosega organizacija s tem, da postavlja cilje, opredeljuje aktivnosti, s katerimi je te cilje mogoče doseči, in usmerja dejavnost posameznikov znotraj nje tako, da dovoljuje in spodbuja dejavnost, ki služi doseganju cilja ter preprečuje drugo dejavnost (Kavčič, 1991:14).

Da bi se organizacija sploh lahko formirala, mora najprej skozi določene faze razvoja, med katerimi so najpomembnejše opredelitev cilja organizacije, opredelitev ključnih nalog organizacije, opredelitev odnosa organizacije do svojega okolja, vključevanje posameznikov v organizacijo in kasneje tudi povezovanje članov organizacije v neformalne skupine. Temu sledita proces njihove identifikacije z organizacijo in nastanek organizacijske kulture, katere značilnosti si bomo podrobneje ogledali v drugem poglavju.

1.1. Definicija pojma organizacija

»Najširše organizacijo definiramo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem.« (Kavčič, 1991:13)

Sam pojem organizacije se uporablja v več pomenih. V literaturi ga zasledimo vsaj v treh različnih smislih, in sicer kot:

1. **objekt dejavnosti** (organizacija podjetja)
2. **doseženo stanje** (organiziranost)
3. **dejavnost sama** (podjetje, ustanova...) (Kavčič, 1991:13)

V mojem primeru bo pojem organizacije definiran po zadnji točki, torej bo pomenil dejavnost samo oziroma podjetje.

Veliko avtorjev je različne definicije organizacije razdelilo na skupine. Med njimi naj omenim Scotta (v Kavčič, 1991:16), ki je različne definicije združil v naslednje tri skupine oziroma definicije:

1. **Organizacija kot racionalni sistem;** organizacija je združba, usmerjena v doseganje specifičnih ciljev, ki ima močno formalizirano socialno strukturo.

2. Organizacija kot naravni sistem; organizacija je združba, katere člani imajo skupen interes za nadaljnji obstoj sistema, zato je obnašanje članov pod relativno majhnim vplivom formalne strukture in uradnih ciljev. Dejavnosti so neformalno strukturirane in člani se jih udeležujejo prostovoljno.

3. Organizacija kot odprt sistem; organizacija je koalicija interesnih skupin, katere struktura, aktivnosti in rezultati so pod vplivom dejavnikov iz okolja. Interesne skupine svoje cilje dosegajo s pogajanja.

Podjetja so organizacije z močno formaliziranimi odnosi, ki so ustanovljene z namenom doseganja profita. Zato tudi podjetja, zajeta v moji raziskavi, o katerih bo govor v nadaljevanju, spadajo pod definicijo organizacije kot racionalnega sistema.

Kot je razvidno iz doslej povedanega, je organizacija večdimenzionalen pojav, zato jo je nemogoče opredeliti z eno samo definicijo. Mogoče pa je opredeliti najpomembnejše sestavine človeških organizacij. V tem smislu organizacija pomeni:

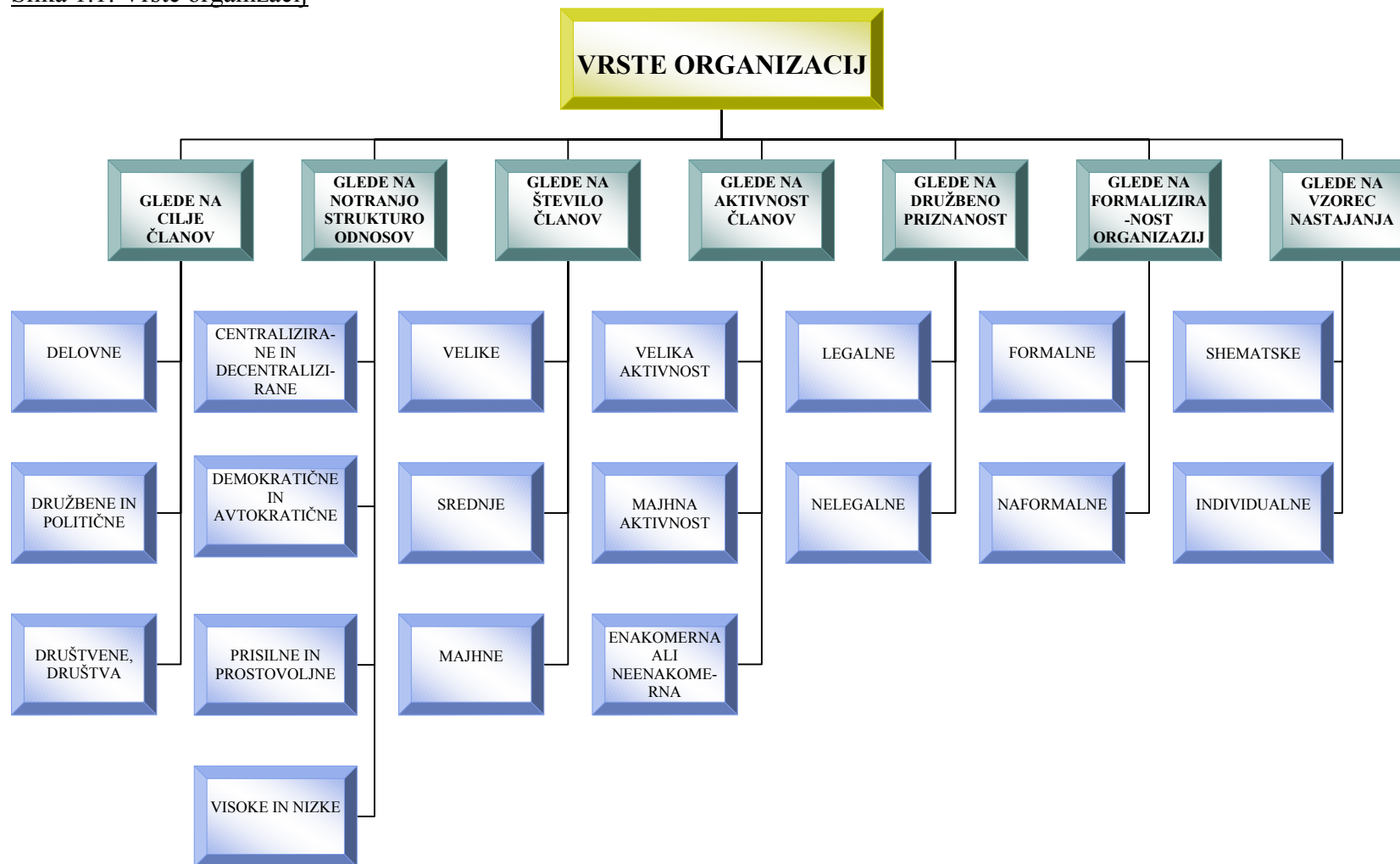
- skupino ljudi, ki oblikujejo strukturiran socialni sistem,
- z namenom povečevati učinkovitost prizadevanj posameznikov,
- zaradi doseganja ciljev oziroma interesov, ki so posameznikom nedosegljivi,
- pri čemer usklajujejo svojo dejavnost pri uporabi materialnih in duhovnih sredstev v transformacijskem procesu,
- ki ga opravljajo pod vplivom dejavnikov okolja (Kavčič, 1991: 17).

1.2. Vrste organizacij

Podrobneje so vrste organizacij predstavljene na sliki 1.1, na naslednji strani, v grobem pa jih je mogoče razlikovati po naslednjih kriterijih;

- 1. glede na cilje članov,**
- 2. glede na notranjo strukturo odnosov,**
- 3. glede na število članov,**
- 4. glede na aktivnost članstva,**
- 5. glede na družbeno priznanost,**
- 6. glede na formaliziranost organizacije,**
- 7. glede na vzorec nastajanja** (Kavčič, 1991) .

Slika 1.1: Vrste organizacij



Vir: povzeto po Kavčič, 1991

1.3. Opredelitev proučevanih organizacij

Organizacije, v katerih sem opravljala svojo raziskavo, bi za začetek opredelila kot delovne organizacije, ki so centralizirane, saj v njih vse najpomembnejše odločitve sprejema le ozka skupina ljudi v vrhu organizacije. Hkrati so to legalne in formalne organizacije, kar pa se tiče vzorca nastajanja, bi organizacije A, B, C in D opredelila kot individualne organizacije, organizacijo E, pa kot shematsko organizacijo.

Organizacije A, B in C so pravno–formalno opredeljene kot delniške družbe¹, zato po definiciji zagotovo spadajo med demokratične organizacije, v katerih ima pravico soodločanja tudi najširše članstvo, torej delničarji (ki so v mnogih primerih tudi zaposleni v organizaciji, katere delničarji so) organizacije oziroma podjetja. Po številu zaposlenih so to velike organizacije², v katerih je aktivnost zaposlenih neenakomerno porazdeljena. Glede na strukturo notranjih odnosov so to visoke organizacije, ki imajo veliko organizacijskih ravni.

Organizaciji D in E sta pravno–formalno opredeljeni kot družbi z omejeno odgovornostjo³, pri katerih je moč odločanja skoncentrirana v vrhu organizacije. Zato bi jih opredelila kot avtokratski organizaciji, saj o njunem poslovanju večinoma odloča le tistih nekaj oseb, ki imajo organizaciji v lasti. Glede na strukturo notranjih odnosov spadata ti dve organizaciji med nizke organizacije, kar pomeni da imata razmeroma nizko število organizacijskih ravni. Po številu zaposlenih sta to majhni organizaciji⁴. Aktivnost zaposlenih je tu velika in precej enakomerno porazdeljena.

¹ **Delniška družba – d.d.**, je tista družba, ki ima osnovni kapital razdeljen na delnice. Delnica daje imetniku pravico do upravljanja oziroma nadzorstva v delniški družbi. Delniška družba odgovarja upnikom za svoje obveznosti le s svojim premoženjem, delničarji pa za obveznosti družbe upnikom ne odgovarjajo. Struktura upravljanja delniške družbe je v načelu tripartitna, torej ima delniška družba poleg uprave in skupščine še nadzorni svet. Razmerja upravljanja v delniški družbi so določena s statutom družbe (Bohinc in drugi, 1999).

² Za **veliko družbo** velja:

- da povprečno število zaposlenih presega 250,
- da so letni prihodki večji od 800.000.000 tolarjev,
- da povprečna vrednost aktive na začetku in na koncu poslovnega leta presega 400.000.000 tolarjev,
- v vsakem primeru se za velike družbe štejejo banke in zavarovalnice (ZGD, 51. člen).

³ **Družba z omejeno odgovornostjo – d.o.o.**, je družba z lastno pravno sposobnostjo, ki za svoje obveznosti jamči le s premoženjem družbe. Osnovni kapital ima razdeljen na poslovne deleže. Družbeniki družbe z omejeno odgovornostjo so večinoma tudi osebno udeleženi pri poslovanju in vodenju družbe, vendar pa za obveznosti družbe niso odgovorni z vsem svojim premoženjem (Bohinc in drugi, 1999).

⁴ Za **majhno družbo** velja tista, ki izpolnjuje vsaj dve izmed naslednjih meril:

- da poprečno število zaposlenih ne presega 50,
- da so letni prihodki manjši od 200.000.000 tolarjev,
- da povprečna vrednost aktive na začetku in na koncu poslovnega leta ne presega 100.000.000 tolarjev (ZGD, 51. člen).

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1. Organizacijska kultura

Pojem organizacijske kulture je razmeroma nov. V strokovni literaturi ga je bilo mogoče zaslediti že pred nekaj desetletji, vendar je večje pozornosti deležen šele v zadnjih dveh desetletjih. Sprva je bila organizacijska kultura enačena z organizacijsko klimo in obravnavana kot determinanta organizacijske klime. K povečanju pomena organizacijske kulture in zanimanju zanjo je prispevalo predvsem turbulentno okolje, v katerem so se organizacije znašle po naftnem šoku leta 1972. Kriza je botrovala nujnim spremembam v organizacijski strukturi, in takrat je postalo jasno, da med organizacijami v različnih državah obstajajo precejšnje razlike. Najtežje pa je bilo pojasniti japonsko uspešnost (Kavčič, 1991:131).

Po natančnem proučevanju japonskih organizacij so pri posameznikih in pri organizacijah kot celotah odkrili vrsto posebnosti, ki so jih opredelili kot razlike v organizacijskih kulturah. Iz teh raziskav se je izoblikovala doktrina, da je organizacijska kultura ključ do uspeha, kakršen je bil Japonski (Peršak, 1998).

2.1.1. Definicija pojma organizacijska kultura

Definicij organizacijske kulture je veliko, zato jih bom omenila le nekaj. Ena pomembnejših in novejših, ki jo povzema večina avtorjev, je gotovo Scheinova: *»Schein meni, da je organizacijska kultura večplastni pojav, ki vsebuje temeljne predpostavke, kot so odnos do okolja, vrednote in vedenjski obrazci, in predstavlja vzorec osnovnih predpostavk, ki si jih je izmislila, odkrila ali razvila določena skupina. S tem se je odzvala na probleme iz okolja in probleme notranje integracije. Izkazale so se za uspešne, zato jih je treba prenašati na nove člane.«* (Schein v Rozman in drugi, 1993:69)

Schein (1997) je organizacijsko kulturo razdelil na naslednje elemente;

- ▶ Medsebojna vedenja in uporabljen jezik
- ▶ Skupinske norme, implicitni standardi in vrednote
- ▶ Želeni principi in vrednote
- ▶ Formalna filozofija in ideološki temelji skupine
- ▶ Interna pravila igre, nenapisana pravila delovanja
- ▶ **Organizacijska klima**
- ▶ Posebna znanja in kompetence, ki se prenašajo iz generacije v generacijo
- ▶ Navade, mentalni modeli, lingvistične paradigme
- ▶ Deljena prepričanja in razumevanja
- ▶ Metafore skupnih korenin in integrativni simboli

Češnovar (2001) pa je v svojem članku organizacijsko kulturo opredelil na naslednji način:

- organizacijska kultura predstavlja značaj podjetja, ki se kaže v načinu njegovega delovanja,
- je sistem vrednot, navad, norm, prepričanj njenih udeležencev, nastalih v procesu razvoja podjetja, in se kaže kot način razmišljanja in vedenja udeležencev podjetja,
- ima več ravni - vidni, zapisani in nezavedni del - in
- je ustrezna toliko časa, dokler je podjetje uspešno.

Organizacijsko kulturo je torej mogoče definirati na več načinov, vendar pa je največkrat definirana kot:

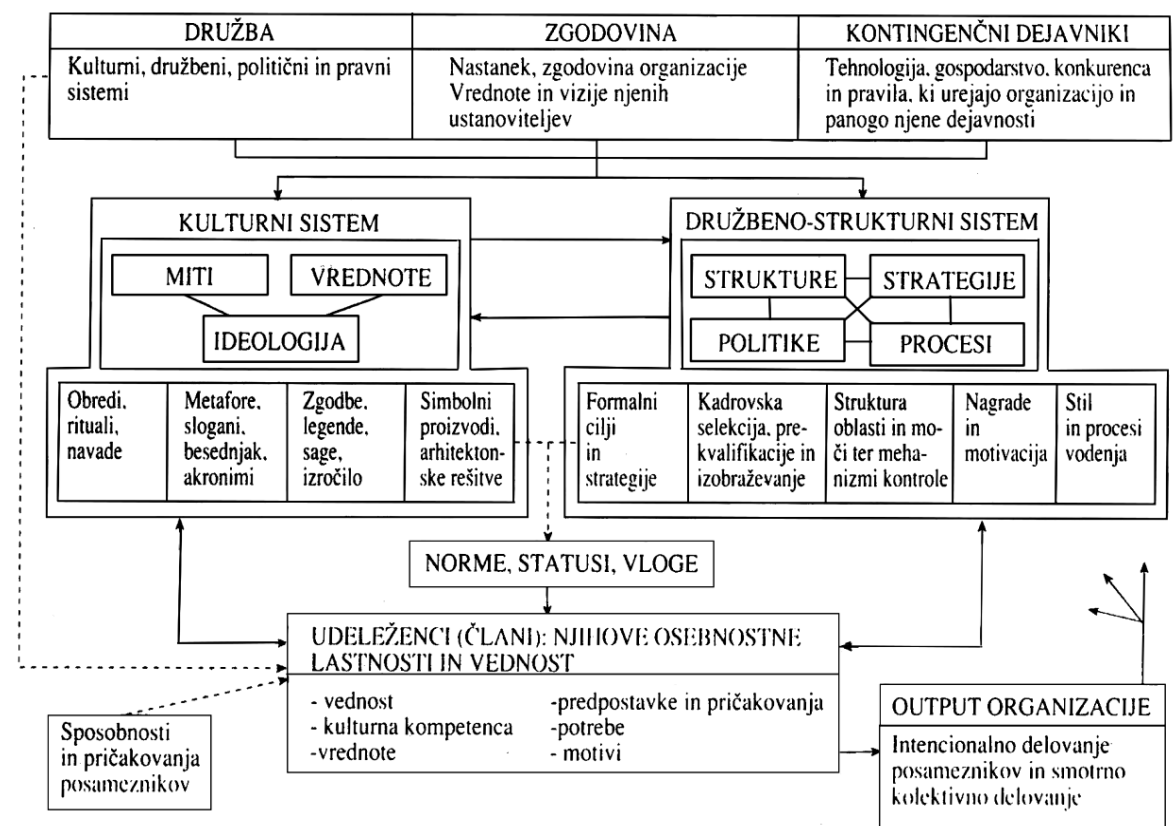
- skupna volja članov organizacije oziroma skupni vzorec prepričanj, pričakovanj in vrednot ter kot
- skupna filozofija, ki nastaja, se spreminja in ki jo je mogoče spreminjati (Peršak, 1998).

2.1.2. Konceptualni okvir organizacijske kulture

Sredi osemdesetih let sta Allaire in Firsirotu (v Mesner–Andolšek, 1995:20) izdelala konceptualni okvir organizacijske kulture, ki temelji na simbolni razlagi kulture. Po njenem mnenju sestavljajo organizacijo tri medsebojno povezane komponente (glej sliko 2.1, spodaj):

1. **Družbeno – strukturni sistem**, ki ga sestavljajo formalne strukture, strategije, politike, procesi upravljanja in ostale komponente organizacijskega delovanja.
2. **Kulturni sistem** je proizvod družbe, ki organizacijo obkroža, in zgodovine organizacije. Obsega sistem skupnih simbolov, to je mitov, ideologij, vrednot in ostalih produktov kulture.
3. **Člani organizacije (akterji)** vplivajo na organizacijsko kulturo s svojimi lastnostmi, sposobnostmi, znanjem in izkušnjami.

Slika 2.1: Organizacijska kultura (konceptualni okvir)



Vir: Allaire in Firsirotu v Mesner–Andolšek, 1995:19

2.1.3. *Oblikovanje in razvoj organizacijske kulture*

Proces oblikovanja kulture je identičen procesu oblikovanja skupine. Oblikuje se skupinska identiteta, ki jo predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega izkustva. Brez skupine torej ni kulture in obratno, kajti če ljudi ne veže kultura, lahko govorimo le o agregatu ljudi in ne o skupini. Seveda pa razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahteva svoj čas, kajti ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo (Mesner–Andolšek, 1995:66).

Homans (v Mesner–Andolšek, 1995:67) je opazil, da zunanji sistem (fizično, tehnološko in kulturno okolje) spodbuja in vpliva na interakcije in dejavnosti, ki vzvratno povzročajo sentimente in norme. Ko so te norme oblikovane, jih pojmuje kot notranji sistem, ki začne recipročno vplivati na zunanjega.

Če je torej kultura notranji sistem, potem ugotovimo, da sama vpliva na percepcijo okolja in reakcijo nanj. »*Okolje na začetku vpliva na oblikovanje kulture, ko pa je kultura oblikovana v skupnih predpostavkah, pa te predpostavke vplivajo na to, kaj bo zaznano in definirano kot okolje.*« (Mesner–Andolšek, 1995:67)

Za to, da se organizacija lahko prilagodi svojemu okolju, pa je nujno, da najprej razreši osnovne dileme. Za začetek mora poiskati odgovor na vprašanje, zakaj sploh obstaja, kajti s tem določi svoj *primarni cilj*. Ko je ta določen, se mora organizacija oblikovati tako, da bo ta cilj lahko tudi dosegla in da bo preživela v danem okolju. Ob razreševanju teh problemov se v organizaciji oblikujejo tudi rešitve, ki sčasoma postanejo bistveni kulturni elementi v njej. Ko organizacija razreši primarno vprašanje, se začne oblikovati *stil v organizaciji*. To je temeljna logika o oblikovanju nalog, delitvi dela, organizacijski strukturi, sistemu nagrajevanja, sistemu nadzora... Zadnje vprašanje, ki ga mora organizacija rešiti, pa je oblikovanje strategije za primer, če se pojavijo zapleti. S tem se oblikuje njen *stil reagiranja*. Ravno v primeru reakcije organizacije na krizo se ponavadi razkrijejo globlji elementi njene kulture, kar organizaciji omogoča priložnost za odkrivanje že obstoječe kulture kot tudi oblikovanje nove kulture, če je to potrebno.

Ko se izvrši proces oblikovanja organizacije in vzpostavitve primarnih organizacijskih ciljev, začnejo znotraj nje potekati različni procesi, ki vzpostavljajo skupino. Temeljni procesi pri oblikovanju skupine, ki potekajo v organizaciji, pa so naslednji;

1. Razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij. To so skupni pomeni, ki organizirajo percepcijo in mišljenje in delujejo kot filter za vse nepomembne stvari, s tem pa usmerjajo pozornost na pomembne. Skupni jezik je tudi podlaga za oblikovanje skupinske identitete.

2. Oblikovanje skupinskih norm. Norme so rezultat pogajanj med člani organizacije in niso zgolj vsiljene s strani vodstva. Za to, da bi se organizacijske norme spoštovale, pa skrbi sistem nagrad in sankcij.

3. Ideologija. Je vidni del organizacijske kulture, ki izraža ideale in pričakovanja organizacije ter vsebuje trditve o temeljnih ciljih organizacije. Velikokrat se oblikuje iz idealizacije preteklih dogodkov in zgodovine organizacije. Običajno je tudi zapisana v organizacijskih aktih, ni pa nujno usklajena s temeljnimi kulturnimi predpostavkami v organizaciji (Mesner–Andolšek, 1995:70-72).

2.2. Organizacijska klima

Ustvarjanje primerne organizacijske klime je zelo pomembno, saj primerno okolje in vzdušje v organizaciji spodbujata izmenjavo idej in znanja med zaposlenimi (Gruban, 2003).

2.2.1. Definicija pojma organizacijska klima

»Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na to pa vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri pa tudi kultura. Med vplivnejše elemente sodijo: sistem nagrajevanja, razporeditev virov, stil poslovanja, avtonomnost pri odločanju, vzorec komuniciranja, delo in delovne razmere, odnosi. Organizacijska klima predstavlja torej način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto.« (Češnovar, 2001:3)

»Organizacijska oziroma psiho – socialna klima se ponavadi definira kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni, oziroma pomembni.« (SiOK, 2003:4)

Organizacijsko klimo lahko razdelimo na naslednje elemente;

- ▶ Organiziranost
- ▶ Strokovna usposobljenost in učenje
- ▶ Odnos do kakovosti
- ▶ Nagrajevanje
- ▶ Notranje komuniciranje in informiranje
- ▶ Notranji odnosi
- ▶ Vodenje
- ▶ **Pripadnost organizaciji**
- ▶ Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev
- ▶ **Motivacija**
- ▶ Razvoj kariere
- ▶ Inovativnost, iniciativnost (SiOK, 2003)

2.2.2. Organizacijska klima v Sloveniji - SiOK

Leta 2001 je skupina svetovalnih podjetij na pobudo nekaterih večjih slovenskih podjetij, začela s projektom raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Projekt, ki poteka pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, so poimenovali SiOK - slovenska organizacijska klima. Prvi korak k realizaciji tega projekta, je bila priprava enotnega vprašalnika, ki bi meril organizacijsko klimo in kasneje omogočal tudi primerjavo med podjetji.

V letu 2001 jim je k sodelovanju uspelo pritegniti 24 podjetij, leta 2002 jih je sodelovalo že 51, leta 2003 pa 62, kar pa je bilo manj, kot so načrtovali. Po prvotnih načrtih naj bi raziskava v letu 2003 obsegala že 80 podjetij.

Ker so meritve leta 2003 potekale že tretjič, je bilo iz dobljenih podatkov že mogoče analizirati trende, kajti tri zaporedne meritve lahko že dokaj zanesljivo nakažejo trende sprememb, če so ti prisotni (SiOK, 2003).

Vprašalnik za merjenje organizacijske klime je bil sestavljen tako, da so zaposleni ocenjevali posamezne kategorije oziroma elemente organizacijske klime z ocenami od 1 do 5. Rezultati raziskave SiOK za leto 2003 so urejeni glede na povprečno oceno posamezne kategorije. Kategorije organizacijske klime so razvrščene od najvišje do najnižje ocenjene (glej tabelo 2.1, spodaj). Na splošno lahko organizacijsko klimo v Sloveniji v letu 2003 razdelimo na tri segmente:

- 1. Visoko ocenjene kategorije:** odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost in pripadnost organizaciji.
- 2. Srednje ocenjene kategorije:** notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, vodenje in organiziranost.
- 3. Kategorije, ki predstavljajo za slovenske organizacije izziv:** notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje in razvoj kariere (SiOK, 2003).

Tabela 2.1: Ocene kategorij organizacijske klime v Sloveniji za leto 2003

| KATEGORIJE ORGANIZACIJSKE KLIME | OCENE |
|---|--------------|
| 1. ODNOS DO KAKOVOSTI | 3.80 |
| 2. INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST | 3.65 |
| 3. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST | 3.51 |
| 4. PRIPADNOST ORGANIZACIJI | 3.50 |
| 5. NOTRANJI ODNOSI | 3.34 |
| 6. STROKOVNA USPOSOBLJENOST | 3.33 |
| 7. POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV | 3.32 |
| 8. VODENJE | 3.29 |
| 9. ORGANIZIRANOST | 3.28 |
| 10. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE | 3.00 |
| 11. RAZVOJ KARIERE | 2.82 |
| 12. NAGRAJEVANJE | 2.82 |

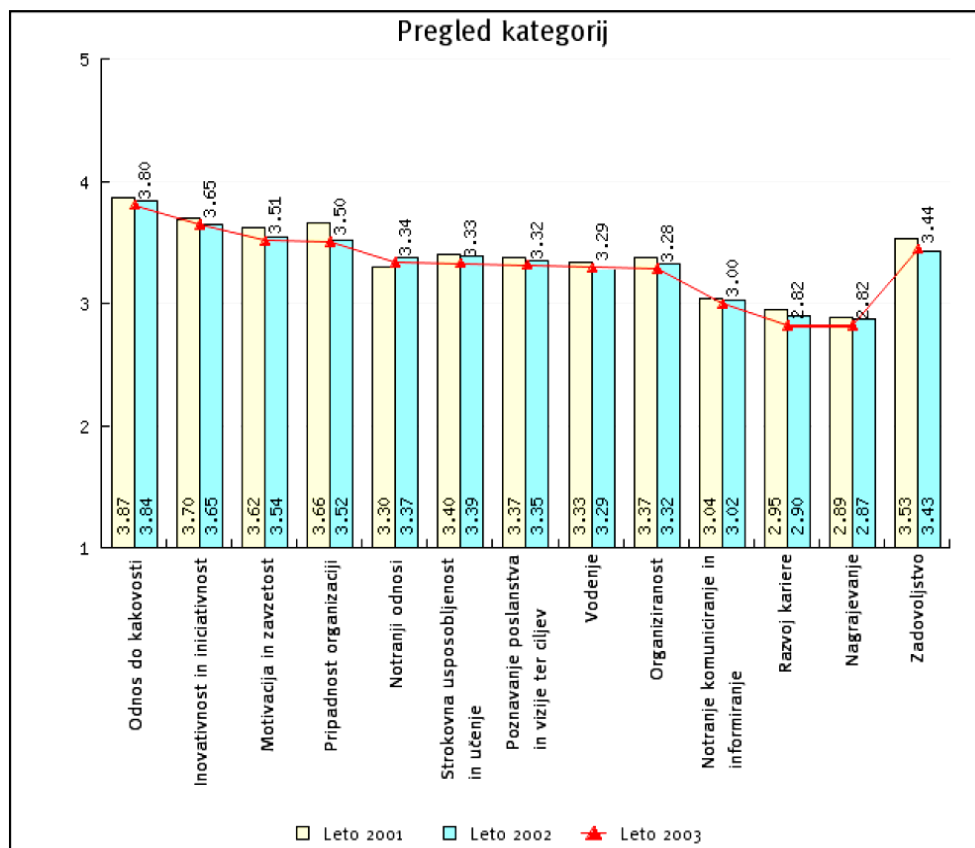
Vir: povzeto po SiOK, 2003

Primerjava in nihanje med ocenami posameznih kategorij ter spremembe ocen posameznih kategorij v letih 2001, 2002 in 2003 so prikazane na sliki 3.2. Na grafu so kategorije klime razvrščene od leve proti desni, od najvišje do najnižje ocenjenih v letu

2003. Na koncu je za primerjavo dodan še en stolpec – zadovoljstvo pri delu (SiOK, 2003).

S stališča moje diplomske naloge je zanimivo, da so se ocene kategorij glede na leto 2001 najbolj znižale ravno pri vprašanju o pripadnosti organizaciji (glej sliko 2.2, spodaj), in sicer za 0,16, in pa pri vprašanju o motivaciji in zavzetosti (za 0,11). Pri ostalih kategorijah so se ocene znižale za manj kot 0,1. Ocena se je glede na leto 2001 zvišala le pri vprašanju o notranjih odnosih, in sicer za 0,04. Pri tem seveda ne smemo prezreti dejstva, da je bilo leta 2003 v raziskavo vključenih dvakrat več organizacij kot leta 2001.

Slika 2.2 : Ocene kategorij organizacijske klime v Sloveniji za leta 2001, 2002 in 2003



Vir: SiOK, 2003: 13

3. MOTIVACIJA ZA DELO

3.1. Splošna opredelitev motivacije

Najbolj poenostavljeno lahko motivacijo definiramo kot težnjo k zadovoljitvi posameznikovih potreb. Pojem motivacija združuje različne dejavnike, ki usmerjajo, spodbujajo in vplivajo na delovanje posameznika v njegovem prizadevanju, da bi dosegel določen cilj. (Bahtijarević–Šiber, 1986) Povedano drugače: *»Motivacija – pomeni splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo v določeni smeri«*. (Možina, 1998:494)

V psihologiji je motivacija opredeljena kot temeljno svojstvo človekove dejavnosti. *»Motivacijski procesi zajemajo vse silnice in gibala našega delovanja (potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi, volja). Lahko bi dejali, da gre pri motivaciji za vse tiste dejavnike, ki bodisi spodbujajo ali pa usmerjajo naše obnašanje.«* (Musek in Pečjak, 1992:56)

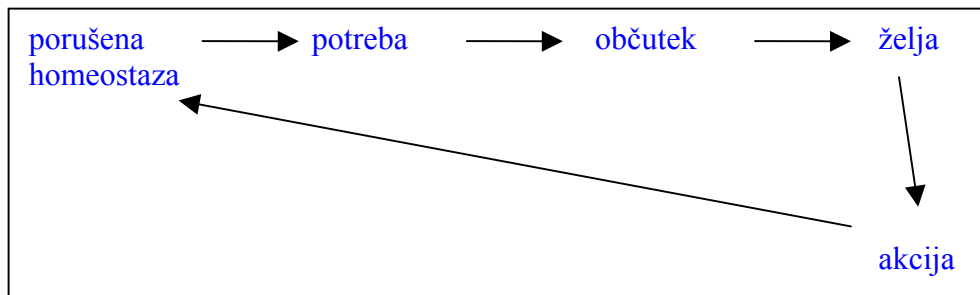
Motivacija se deli na:

- **primarno**, ki temelji na bioloških potrebah, in
- **sekundarno**, ki temelji na socializiranih oz. psiholoških potrebah. (Mihelj, 2000/2001)

Zadovoljevanje bioloških potreb poteka homeostatično⁵ (glej sliko 3.1, na naslednji strani), kar pomeni, da želi posameznik doseči stanje, kakršno je bilo pred nastankom določene potrebe. Zadovoljevanje psiholoških oz. socializiranih potreb pa poteka progresivno (glej sliko 3.2, na naslednji strani), kar pomeni, da ko posameznik zadovolji določeno potrebo, se takoj vzpostavi nova. (Musek in Pečjak, 1992)

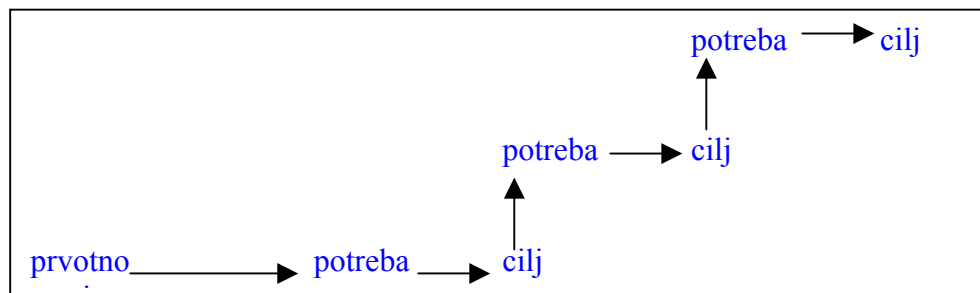
⁵ Beseda **homeostaza** je grškega izvora in pomeni prejšnje, oziroma enako stanje (glej Musek in Pečjak, 1992 : 59).

Slika 3.1: Motivacijski krog⁶ v homeostatični teoriji motivacije



Vir: Miheljak, 2000/2001

Slika 3.2 : Progresivno zadovoljevanje človekovih potreb



Vir: Musek in Pečjak, 1992:59

3.2. Teorije motivacije (v povezavi z delovno motivacijo)

3.2.1. Maslowova teorija motivacije

Maslowova teorija motivacije temelji na hierarhiji človekovih potreb, ki jih je avtor razdelil na pet stopenj:

1. *fiziološke potrebe,*
2. *potrebe po varnosti in zaščiti,*
3. *socialne potrebe,*
4. *potrebe po spoštovanju in samospoštovanju,*
5. *potrebe po samouresničevanju* (Jurančič, 1980:64).

⁶ Motivacijski krog se začne s potrebo, ki je definirana kot abstrakt in nima lastne forme, prav tako kot občutek, ki potrebi sledi. Želja je konkretna forma in nam tudi pove, kako bomo zadovoljevali potrebe (Miheljak, 2000/2001).

Ta struktura osnovnih potreb naj bi bila enaka za vse ljudi, torej univerzalna. Osnovna predpostavka te teorije je predpostavka o relativni premoči potreb, urejenih v hierarhično strukturo. V njenem bistvu se nahaja teza o frustraciji in deprivaciji potreb. To pomeni dve stvari, in sicer:

- da je pojav neke potrebe ponavadi pogojen s predhodno zadovoljitvijo neke druge, važnejše potrebe,
- da se niti ene potrebe ali želje ne more proučevati izolirano, ker je vsaka odvisna od zadovoljevanja ali nezadovoljevanja drugih potreb (Bahtijarević–Šiber, 1986:35).

Kar se tiče motivacije in motiviranja, je najpomembnejša Maslowova trditev, da zadovoljena potreba ne motivira več, pač pa je največji motivator tista potreba, ki še ni zadovoljena, vendar je aktivirana (Jurančič, 1980:64).

Potreba, ki je nezadovoljena, a že aktivirana, najbolj vpliva na posameznikovo obnašanje in čim nižje na hierarhični lestvici potreb se nahaja, tem večji vpliv ima. Dinamični krog: deprivacija – dominacija – aktivacija se ponavlja, dokler niso aktivirane potrebe po samouresničevanju.

Neposredna implikacija te teorije na delovne situacije pokaže, da morajo podjetja zaposlenim zagotoviti še kaj več kot samo zadovoljevanje eksistenčnih potreb. Ljudem mora biti omogočen tudi osebni in poklicni razvoj (Bahtijarević–Šiber, 1986:36).

3.2.2. Teorija zadovoljitve treh potreb

Nekateri jo omenjajo tudi kot »teorijo motivacije dosežkov« in je delo več avtorjev, med katerimi izstopata McClelland in Atkinson (Bahtijarević–Šiber, 1986:40). Avtorji te teorije menijo, da ljudi motivirajo tri potrebe;

- 1. potreba po dosežkih***
- 2. potreba po moči***
- 3. potreba po tesnem sodelovanju***

Zaposleni v prvi skupini želijo dosegati boljše rezultate kot drugi, postavljajo si zahtevne cilje na področjih, kjer je velika verjetnost, da jih bodo tudi dosegli. Zaposleni, ki spadajo

v drugo skupino, želijo moč in vpliv na podrejene, zaposleni iz tretje skupine pa želijo biti dobro sprejeti pri sodelavcih (Rozman in drugi, 1993:242).

Ta teorija je usmerjena predvsem na motivacijo za delo. Motivacija je rezultat dveh tendenc in sicer:

- želje po uspehu in
- želje, da se izognemo neuspehu oz. strahu pred neuspehom.

Motivacija, spodbujena s potrebo po dosežkih, se lahko razvije le v delovnem okolju, ki dopušča inovativnost, kreativnost ter uporabo znanja in sposobnosti zaposlenih (Bahtijarević – Šiber, 1986:44).

3.2.3. Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je na podlagi raziskave, ki jo je izvedel med računovodskimi delavci in inženirji, sklepal, da nekateri dejavniki zaposlene motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva.

Prve je imenoval motivatorji, druge pa higieniki.

Motivatorji so notranji dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela, in to so:

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

Higieniki pa so zunanji dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja:

- politika in upravljanje v organizaciji,
- vodenje,
- odnosi z nadrejenimi,
- delovne razmere,
- plače in
- odnosi s sodelavci.

Odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, njihova prisotnost pa daje zadovoljstvo. Odsotnost higienikov povzroči nezadovoljstvo, medtem ko njihova

prisotnost zadovoljstva ne poveča, temveč samo vzdržuje normalno raven (Možina, 1998:154).

3.2.4. Vroomova teorija pričakovanja

Po tej teoriji se ljudje odločijo, da bodo vložili svoj trud v delo, za katerega so prepričani, da ga zmorejo dobro opraviti, in ki bo na koncu dalo tudi pričakovane rezultate. Odločitve o tem, kakšno delo bo posameznik pripravljen opravljati, temelji na treh sklopih prepričanj, ki so;

1. **ekspektanca** (pričakovanje)
2. **instrumentalnost** (pogojenost)
3. **valenca** (vrednost)

Ekspektanca predstavlja posameznikovo presojo o tem, ali je mogoče neko delo uspešno opraviti ali ne. Ljudje z visoko ekspektanco so prepričani, da bo njihov trud prispeval k boljši izvedbi dela, medtem ko ljudje z nizko ekspektanco ne verjamejo, da bo njihov trud sploh kaj vplival na končni rezultat dela.

Instrumentalnost pomeni posameznikovo presojo o tem, ali bo izvršitev dela pomenila tudi pričakovani rezultat oziroma ali mu bo njegov trud prinesel kaj, kar si res želi, ali ne. Instrumentalnost sega od zelo pozitivne, preko nične (posameznik je prepričan, da ni povezave med vloženim trudom in želeno nagrado), do zelo negativne.

Valenca se nanaša na vrednost, ki jo posameznik pripisuje določenemu rezultatu oziroma nagradi (DeSimone in Harris, 1998:32). Če to konkretiziramo s primerom plače, potem to pomeni, da njeno motivacijsko delovanje ni odvisno le od njene višine, temveč tudi od pomena, ki ga ima za posameznika. Če nekomu več pomeni kreativnost in zanimivost dela, potem je malo verjetno, da ga bo pri dolgotrajnem delu motivirala možnost večjega zaslužka.

3.2.5. Teorija enakosti

Teorija enakosti temelji na predpostavki, da bodo zaposleni bolj motivirani, če jih bodo delodajalci obravnavali enako. V nasprotnem primeru pa bodo demotivirani. Teorija, ki jo je razvil Adams, je utemeljena na treh predpostavkah;

1. Zaposleni si ustvarijo predstavo o tem, kako naj bi jih na podlagi vloženega truda in znanja, obravnavali delodajalci.
2. Pravičnost delodajalca opredeljujejo na podlagi plačila, ki ga dobijo za svoje delo, pri čemer ni toliko pomembna višina plačila, kot relativna razmerja. Zaposleni za enako delo pričakujejo enako plačilo.
3. Zaposleni, ki se jim zdi, da z njimi ravnajo nepošteno, bodo občutili napetost in bodo motivirani za iskanje načina, da jo zmanjšajo (DeSimone in Harris, 1998:64).

3.2.6. *McGregorjeva teorija Y*

Teorijo Y je McGregor razvil na podlagi kritike tradicionalne filozofije vodenja, ki jo je poimenoval teorija X, ter Maslowove teorije o hierarhiji človekovih potreb. Teorijo Y je formuliral v naslednjih točkah;

- Za doseganje gospodarskih ciljev podjetja, za denar, material, tehnologijo in ljudi, je odgovorno vodstvo podjetja.
- Delavci po svoji naravi niso pasivni, leni in neodgovorni, temveč so takšni postali zaradi slabih izkušenj v podjetju.
- Ljudje imajo že v sebi sposobnost samomotiviranja, sposobnost sprejemanja odgovornosti in sposobnost, da svoje vedenje usmerijo k doseganju organizacijskih ciljev. Naloga vodstva pa je, da delavcem omogoči razvoj teh lastnosti.
- Vodilni morajo v organizaciji ustvariti take pogoje, da bodo zaposleni lahko dosegali lastne cilje skozi doseganje organizacijskih ciljev (Kavčič, 1991:82-84).

4. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU (PRIMER PROUČEVANIH PODJETIJ)

Na začetku tega poglavja bi poudarila dejstvo, da o motivaciji zaposlenih lahko govorimo šele, kadar njihov osebni dohodek presega raven eksistenčnega minimuma, kajti prej je njihovo delo zgolj boj za obstanek, njihova edina motivacija pa je – preživeti. Šele ko je preživetje zagotovljeno, lahko govorimo o različnih stopnjah motiviranosti zaposlenih, motivacijskih in demotivacijskih dejavnikih ter o načinih motiviranja zaposlenih. Motiviranje zaposlenih ni samo psihološki in sociološki problem, temveč je ključnega pomena tudi z ekonomskega vidika, saj motiviranost pripomore k večji zainteresiranosti zaposlenih za boljše in naprednejše opravljanje dela. Visoka motiviranost zaposlenih je predpogoj ekonomskega in tehnološkega razvoja v podjetju (Bahtijarević–Šiber, 1986:1).

4.1. Dejavniki ki vplivajo na delovno motivacijo

V literaturi je moč zaslediti veliko število dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo za delo. Mnogi od njih ne vplivajo samo na motiviranost zaposlenih, temveč tudi na njihovo zadovoljstvo pri delu, njihovo pripadnost in na še kaj. V anketi, ki je temelj moje raziskave, sem za oceno motiviranosti zaposlenim v proučevanih podjetjih postavila 16 vprašanj. Vendar pa sem se zaradi velikega števila podatkov in boljše preglednosti nekatere dejavnike združila. V nadaljevanju bom torej proučila naslednje dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih:

- 1. osebni dohodek,**
- 2. možnost uporabe sposobnosti in znanja pri delu,**
- 3. možnost napredovanja,**
- 4. možnost sodelovanja zaposlenih pri upravljanju in odločanju,**
- 5. ustrezno vodenje,**
- 6. nagrade in pohvale za dobro opravljeno delo,**
- 7. medosebni odnosi,**
- 8. ustrezne politike in prakse v podjetju,**
- 9. medsebojna komunikacija.**

Kot sem omenila že v uvodu, je večina vprašanj zastavljenih tako, da so anketirani posamezne dejavnike motivacije ocenjevali z ocenami od 1 (se sploh ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam). Nekatera vprašanja pa imajo bolj opisne odgovore. Na vprašanja so odgovorili vsi anketirani, zato ni manjkajočih vrednosti. Povprečne ocene in odstotki odgovorov so navedeni za vsako podjetje posebej ter skupno za velika (A, B in C) in majhna (D, E) podjetja.

4.1.1. Osebni dohodek

V današnji materialistični družbi se največji pomen za motivacijo zaposlenih pripisuje višini osebnega dohodka, saj naj bi med njim in produktivnostjo zaposlenih obstajala močna linearna povezanost. Vendar je tak pogled na motivacijo zaposlenih zelo enostranski, saj zanemarja vse druge motivacijske dejavnike, ki vplivajo na produktivnost zaposlenih. Pomen materialnih dobrin za motivacijo zaposlenih je namreč z razvojem družbe, višjim standardom in višjo izobrazbo pričel upadati, saj so ljudje poleg materialnih razvili tudi drugačne potrebe. (glej poglavje Teorije motivacije, str. 18) Motivacijsko delovanje osebnega dohodka je danes povezano predvsem z njegovim pomenom za življenjski standard in status posameznika v družbi.

Osebni dohodek lahko na motivacijo zaposlenih deluje tudi negativno. Razlog za to so spremembe, ki povsod po svetu nastajajo v sistemu vrednot. Če se osredotočimo na dogajanje v nekdanji Jugoslaviji, lahko te spremembe razdelimo na tri faze:

1. Faza – *Obdobje do začetka šestdesetih let prejšnjega stoletja;*

- Povojni entuzijazem revolucionarnih sprememb.
- Prevladovanje idejnih in moralnih faktorjev dela.
- V individualnem sistemu vrednot se materialne vrednote nahajajo na dnu hierarhične lestvice.

2. Faza – *Obdobje od leta 1965 do leta 1979;*

- Vse izrazitejša orientacija k materialnim faktorjem dela, saj imajo ljudje vse več potreb in tudi vse več možnosti za njihovo zadovoljitev.
- Osebni dohodek postane indikator družbene priznanosti določenega dela.

- Ekonomska sfera dominira nad vsemi drugimi sferami družbenega življenja, kar je povezano s hitrim tehnološkim in gospodarskim napredkom.

3. Faza – Začne se leta 1980, ko nastopi kriza družbeno-ekonomskega položaja;

- Z gospodarskim razvojem se povečujejo posameznikove potrebe, vendar ima posameznik tudi vse manj možnosti za njihovo zadovoljitev.
- Vse več dela je potrebna za vse nižji standard, zato se pri ljudeh pojavijo različne frustracije.
- Prepad med potrebami in možnostmi za njihovo zadovoljitev postaja vse večji, zato začnejo visoke potrebe in ambicije na posameznike delovati negativno.
- Pojavi se družbena diferenciacija, ki temelji na višini osebnega dohodka (Bahtijarević – Šiber, 1986:8).

Kljub možnemu negativnemu vplivu na motivacijo zaposlenih, pa je zadovoljstvo s plačo še vedno smatrano za enega najpomembnejših dejavnikov motivacije, zato sem v svoji raziskavi anketirane prosila, naj ocenijo svoje zadovoljstvo s plačo.

Tabela 4.1: Ocena zadovoljstva s plačo v proučevanih podjetjih

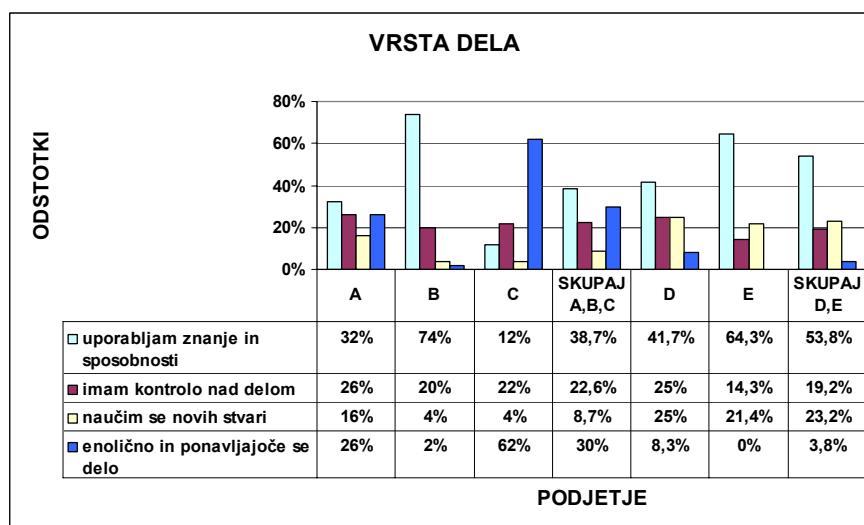
| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|-----------------------------|-------|-----------------|-------------|-------------|---------------|-----------------|-------------|---------------|
| | | velika podjetja | | | | majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Zadovoljstvo s plačo | 1 | 8 % | 18 % | 26 % | 17,3 % | 8,3 % | / | 3,8 % |
| | 2 | 28 % | 14 % | 26 % | 22,7 % | 50 % | 7,2 % | 26,9 % |
| | 3 | 52 % | 40 % | 36 % | 42,6 % | 16,7 % | 57,1 % | 38,5 % |
| | 4 | 12 % | 28 % | 10 % | 16,7 % | 25 % | 35,7 % | 30,8 % |
| | 5 | / | / | 2 % | 0,7 % | / | / | / |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 2,68 | 2,78 | 2,36 | 2,61 | 2,58 | 3,29 | 2,93 |

Povprečna ocena zadovoljstva s plačo (glej tabelo 4.1, zgoraj) v treh velikih podjetjih je 2,61, kar je za 0,32 manj, kot je povprečna ocena zadovoljstva s plačo v obeh malih podjetjih (2,93). Razlike pri zadovoljstvu s plačo nastajajo predvsem zato, ker je v večjih podjetjih plača določena z kolektivno pogodbo in imajo zaposleni manj možnosti, da bi vplivali na povišanje plače, razen če zamenjajo delovno mesto. V manjših podjetjih pa se plače določajo bolj individualno, tako da je posameznikova plača rezultat njegovih delovnih dosežkov in ne nazadnje tudi njegovih pogajalskih sposobnosti.

4.1.2. Možnost uporabe sposobnosti in znanja pri delu

Ali bodo imeli zaposleni pri svojem delu možnost uporabe znanja in sposobnosti, je odvisno predvsem od vodij, ki jim določajo delovne naloge. Posameznikom morajo delovne naloge pomeniti izziv, saj bodo le tako vanje vložili dodaten trud za njihovo izvedbo. Naloga vodij pa je tudi, da zaposlenim pri tem pomagajo, da odkrivajo njihove šibke točke in jim omogočijo dodatno usposabljanje (Možina, 1998:154).

Slika 4.1: Možnost uporabe sposobnosti in znanja pri delu v proučevanih podjetjih



Možnost uporabe sposobnosti in znanja pri delu lahko razberemo iz tabele (glej sliko 4.1, zgoraj), ki opredeljuje vrsto dela anketirancev. Morda vprašanje ni bilo zastavljeno najboljše, saj je imel vsak izmed anketiranih na voljo le en odgovor, pa vendar se da iz dobljenih rezultatov dobiti okvirno sliko tega dejavnika v posameznih podjetjih. Da pri delu uporabljajo svoje znanje in sposobnosti, je v podjetju A odgovorilo 32 % anketiranih, v podjetju B jih je tako odgovorilo kar 74 %, medtem ko je v podjetju C tega mnenja le 12% anketiranih. Ti odstotki (z izjemo podjetja B) nam kažejo, da imajo zaposleni v proučevanih velikih podjetjih manj možnosti za produktivno in inovativno delo, kot pa zaposleni v obeh malih podjetjih. V podjetju D ima namreč možnost uporabe sposobnosti in znanja pri delu 41,7 %, v podjetju E pa 64,3 % anketiranih.

4.1.3. Možnost napredovanja

Ko zaposleni vidijo, da so uspešni in da napredujejo, jih to motivira, če pa opazijo, da stagnirajo ali celo nazadujejo, bodo motivacijo izgubili. V nekaterih podjetjih dobijo zaposleni boljše delovno mesto šele po upokojitvi ali odhodu tistih, ki ta mesta zasedajo, drugje so vodilna delovna mesta namenjena le lastnikom podjetja, ponekod pa je napredovanje možno šele po določenem številu službenih let. V takšnih podjetjih je treba ljudi motivirati na drugačne načine (izobraževanja, usposabljanja...), sicer dobijo občutek brezperspektivnosti (Denny, 997:39).

Tabela 4.2: Ocena možnosti napredovanja v proučevanih podjetjih

| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|-----------------------------|-------|-----------------|----------|-------------|---------------|-----------------|-------------|---------------|
| | | Velika podjetja | | | | Majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Možnost napredovanja | 1 | 20 % | 32 % | 54 % | 35,2 % | 41,7 % | 14,3 % | 26,9 % |
| | 2 | 36 % | 42 % | 26 % | 34,7 % | 16,7 % | 14,3 % | 15,4 % |
| | 3 | 32 % | 22 % | 20 % | 24,7 % | 33,3 % | 42,8 % | 38,5 % |
| | 4 | 12 % | 2 % | / | 4,7 % | 8,3 % | 28,6 % | 19,2 % |
| | 5 | / | 2 % | / | 0,7 % | / | / | / |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 2,36 | 2 | 1,66 | 2,01 | 2,08 | 2,86 | 2,47 |

Povprečna ocena tega dejavnika v velikih podjetjih je 2,01 (glej tabelo 4.2, zgoraj), kar je izjemno nizko glede na povprečne ocene drugih proučevanih dejavnikov. Povprečna ocena v malih podjetjih je 2,47, kar pa je še vedno zelo malo. Od vseh petih podjetij je le 2 % anketiranih v podjetju B ta dejavnik ocenilo z oceno 5. Sklepamo lahko, da v večjih podjetjih pri napredovanju večinoma še vedno velja načelo senioritete, namesto načela dosežkov (to nam potrjuje tudi nizka povprečna ocena pri vprašanju o opaženosti dobrih delovnih rezultatov (glej tabelo 4.10, str. 40)), kar povzroča nezadovoljstvo med zaposlenimi in znižuje delovno motivacijo. V manjših podjetjih načelo senioritete ni toliko prisotno, vendar je tudi manj možnosti za napredovanje znotraj podjetja, saj je posamezniku na razpolago manjše število ustreznih delovnih mest kot v večjih podjetjih. Zato je tudi tu povprečna ocena zelo nizka.

4.1.4. Možnost sodelovanja zaposlenih pri upravljanju in odločanju

Da soudeležba pri upravljanju in odločanju zaposlene motivira, se je pokazalo sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja, ko so v mnogih podjetjih zaposleni dobili lastniški delež. Velikokrat je prišlo do preobrata, ko je prej nedonosno podjetje postalo na lepem zelo uspešno. Ko so zaposleni dejansko del nekega procesa, ko njihovo mnenje nekaj pomeni in ko imajo besedo pri doseganju ciljev, se začno čutiti koristne in odgovorne, ta občutek pa jih motivira za nadaljnje delo (Denny, 1997: 22-23). Vključevanje zaposlenih v odločanje pa mora biti že v osnovi ena izmed bistvenih sestavin organizacijske kulture, če želimo, da bo projekt uspel. Če to je, obstajajo v organizaciji številni načini, kako to prenesti v prakso: proučevanje stališč delavcev, sistem za dajanje oziroma zbiranje koristnih predlogov, delitev dobička podjetja, sistem obveščanja (Možina, 1998:164).

Tabela 4.3: Ocena možnosti sodelovanja zaposlenih pri odločanju v proučevanih podjetjih

| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|---------------------------|-------|-----------------|-------------|-------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|
| | | velika podjetja | | | | Majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Sodelovanje pri odločanju | 1 | 8 | 14 | 48 | 23,3 | 8,3 | / | 3,8 |
| | 2 | 14 | 38 | 28 | 26,7 | 16,7 | 7,1 | 11,5 |
| | 3 | 42 | 36 | 14 | 30,7 | 25 | 28,6 | 26,9 |
| | 4 | 32 | 10 | 10 | 17,3 | 41,7 | 35,7 | 38,5 |
| | 5 | 4 | 2 | / | 2 | 8,3 | 28,6 | 19,3 |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 3,1 | 2,48 | 1,86 | 2,48 | 3,25 | 3,86 | 3,5 |

Ta dejavnik je bil v obeh malih podjetjih ocenjen z povprečno oceno 3,5 (glej tabelo 4.3, zgoraj), v velikih podjetjih pa z oceno nižje, in sicer z 2,48. Morda se na prvi pogled zdijo rezultati pričakovani, saj se da iz vsega, kar smo že povedali, sklepati, da so zaposleni v manjših podjetjih bolj vključeni v sam proces odločanja, postavljanja ciljev in reševanja problemov, kot zaposleni v velikih podjetjih. Pri tem je zanimivo, da zaposleni v proučevanih podjetjih E in D niso lastniki deleža teh podjetij, medtem ko so zaposleni v vseh treh velikih podjetjih hkrati tudi delničarji teh podjetij. Delničarji podjetja pa imajo seveda pravico, da sodelujejo pri odločanju v podjetju. Torej so zaposleni ali preslabo obveščeni o pravicah, ki jih imajo kot delničarji podjetja, ali pa preprosto menijo, da njihovega mnenja tako ali tako ne bo nihče upošteval. Če hočejo vodilni zadovoljstvo s

tem dejavnikom izboljšati, bi morali najprej v praksi pokazati, da jim mnenje zaposlenih veliko pomeni in da so ga pripravljeni upoštevati.

4.1.5. Ustrezno vodenje

Največjo odgovornost za motiviranost oziroma nemotiviranost zaposlenih nosi prav vodstvo podjetja. Poleg nagrajevanja zaposlenih je pomembno, da nadrejeni pomagajo zaposlenim pri reševanju problemov in da kritiziranje podrejenih ne prevlada nad nagrajevanjem. Zato sem ta dejavnik razdelila na dva faktorja, in sicer:

- pomoč nadrejenih pri reševanju problemov in
- nagrajevanje namesto kritiziranja

1. Pomoč nadrejenih pri reševanju problemov – Zaposlene je treba spodbujati, da pridejo do zelenega cilja, in sicer ne glede na nevšečnosti in napake, ki jih naredijo med delom. Zaposleni morajo v nadrejenih najti zgled in oporo za svoje delo. Kadar prihajajo k njim z vprašanji, od njih pričakujejo, da jim bodo znali stvari razložiti. Če jim nadrejeni pomoč odrečejo, zaposleni sčasoma niso več motivirani, da bi hodili k vodstvu po nasvete. Ker ne najdejo podpore pri vodilnih, se začnejo povezovati med seboj in tako nastane razkol med vodstvom in delavci (Grubiša, 2001:127).

Tabela 4.4: Ocena pomoči nadrejenih pri reševanju problemov v proučevanih podjetjih

| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|---|-------|-----------------|-------------|-------------|---------------|-----------------|-------------|---------------|
| | | velika podjetja | | | | Majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Pomoč nadrejenih pri reševanju problemov | 1 | 6 % | 8 % | 8 % | 7,3 % | / | / | / |
| | 2 | 6 % | 24 % | 24 % | 18 % | 16,7 % | / | 7,7 % |
| | 3 | 16 % | 40 % | 38 % | 31,4 % | 8,3 % | 14,3 % | 11,5 % |
| | 4 | 46 % | 22 % | 22 % | 30 % | 50 % | 57,1 % | 53,9% |
| | 5 | 26 % | 6 % | 8 % | 13,3 % | 25 % | 28,6 % | 26,9 % |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 3,8 | 2,94 | 2,98 | 3,24 | 4,14 | 3,54 | 3,84 |

Ta dejavnik je na splošno kar visoko ocenjen, saj je povprečna ocena v velikih podjetjih 3,24 (glej tabelo 4.4, zgoraj), v majhnih podjetjih pa kar 3,84. To je gotovo še eden izmed dejavnikov, za katere je bilo pričakovati, da bodo v manjših podjetjih ocenjeni bolje kot v

velikih. V majhnih podjetjih so vodilni namreč velikokrat tudi lastniki večjega deleža podjetja (in tudi v proučevanih dveh podjetjih je tako) ali pa podjetja v celoti. Zato jim je pomoč podrejenim pri reševanju problemov seveda v lastnem interesu.

2. Nagrajevanje namesto kritiziranja – Če bodo zaposleni za dobro delo dobili nagrado ali pohvalo, bodo tudi naslednjič delo dobro opravili. Če pa se zaposlene opazi le takrat, ko naredijo napako, bodo motivirani le za to, da pri svojem delu ne bodo delali napak, in sicer ne glede na to, kakšen bo končni rezultat. Velikokrat se zgodi, da poskušajo biti zaposleni čim bolj povprečni in neopaženi, saj vedo, da dobro delo (pri katerem pa prihaja tudi do napak) ni nagrajeno, po drugi strani pa je vsaka najmanjša nepravilnost takoj sankcionirana (Grubiša, 2001:116-118).

Tabela 4.5: Ocena nagrajevanja in kritiziranja zaposlenih v proučevanih podjetjih

| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|--|-------|-----------------|-------------|-------------|---------------|-----------------|-------------|---------------|
| | | velika podjetja | | | | Majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Nagrajevanje namesto kritiziranja | 1 | 8 % | 10 % | 26 % | 14,7 % | 16,7 % | 14,3 % | 15,3 % |
| | 2 | 10 % | 22 % | 26 % | 19,3 % | 25 % | 21,4 % | 23,1 % |
| | 3 | 48 % | 36 % | 28 % | 37,3 % | 33,3 % | 28,6 % | 30,8 % |
| | 4 | 18 % | 24 % | 18 % | 20 % | 25 % | 35,7 % | 30,8 % |
| | 5 | 16 % | 8 % | 2 % | 8,7 % | / | / | / |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 3,24 | 2,98 | 2,44 | 2,89 | 2,67 | 2,86 | 2,76 |

Trditev, uporabljena v anketnem vprašalniku, ki se nanaša na to vprašanje, se glasi: »Nagrade za dobro opravljeno delo so pogostejše kot kazni in kritike za slabo opravljeno delo«. Ocenjena je bila s povprečno oceno 2,89 v velikih in povprečno oceno 2,76 v malih podjetjih (glej tabelo 4.5, zgoraj). Zanimivo je, da je ta dejavnik v malih podjetjih ocenjen slabše kot v velikih. Razlog za to gre iskati predvsem v dejstvu, da je v majhnih podjetjih lažje opaziti tako napake kot tudi dosežke zaposlenih, zato je oboje tudi negativno oziroma pozitivno sankcionirano. V velikih podjetjih so zaposleni velikokrat le »številke«, zato njihove manjše napake ostanejo neopažene in seveda tudi nesankcionirane, medtem ko se poskuša nagrade razdeljevati čim bolj »pravično« med vse zaposlene, saj se vodstvo boji, da bi sicer prihajalo do konfliktov in vseh z njimi povezanih negativnih pojavov (glej str. 35).

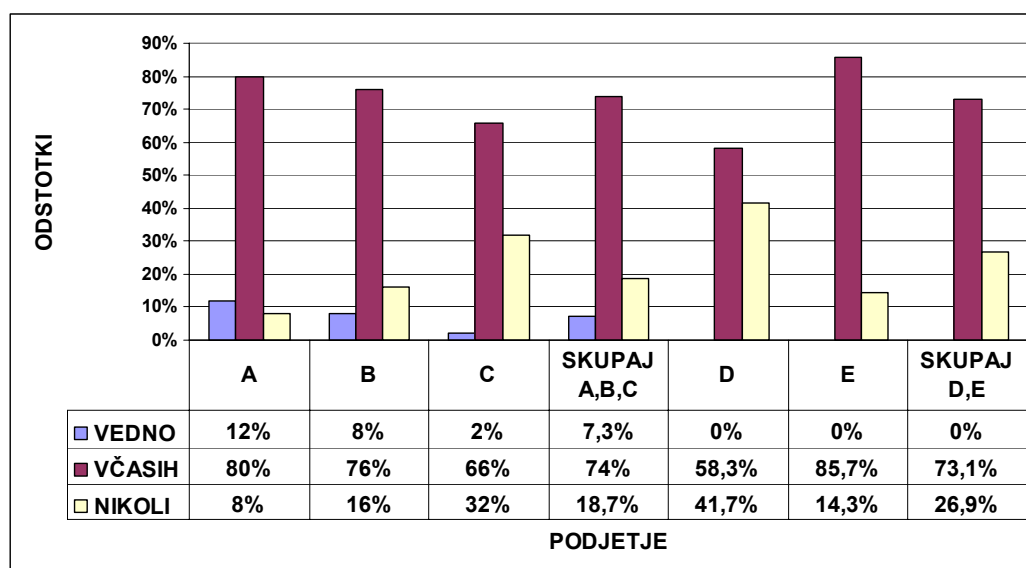
4.1.6. Nagrade in pohvale za dobro opravljeno delo

Ker je finančno nagrajevanje v podjetju velikokrat zelo omejeno, morajo vodilni najti druge oblike nagrajevanja. Priznanja in pohvale so lahko učinkovitejši način motiviranja zaposlenih, kot povišanje plače. V najenostavnejši obliki je to lahko že samo beseda »hvala«, ki pa je najbolj učinkovita, če je izrečena v javnosti (Denny, 1997:122).

Anketiranim sem glede nagrajevanja in pohval zastavila dve vprašanji, in sicer:

- Ali ste za dobro delo nagrajani, oziroma pohvaljeni?
- Na kakšen način ste nagrajani oziroma pohvaljeni?⁷

Slika 4.2: Pogostost nagrajevanja zaposlenih v proučevanih podjetjih

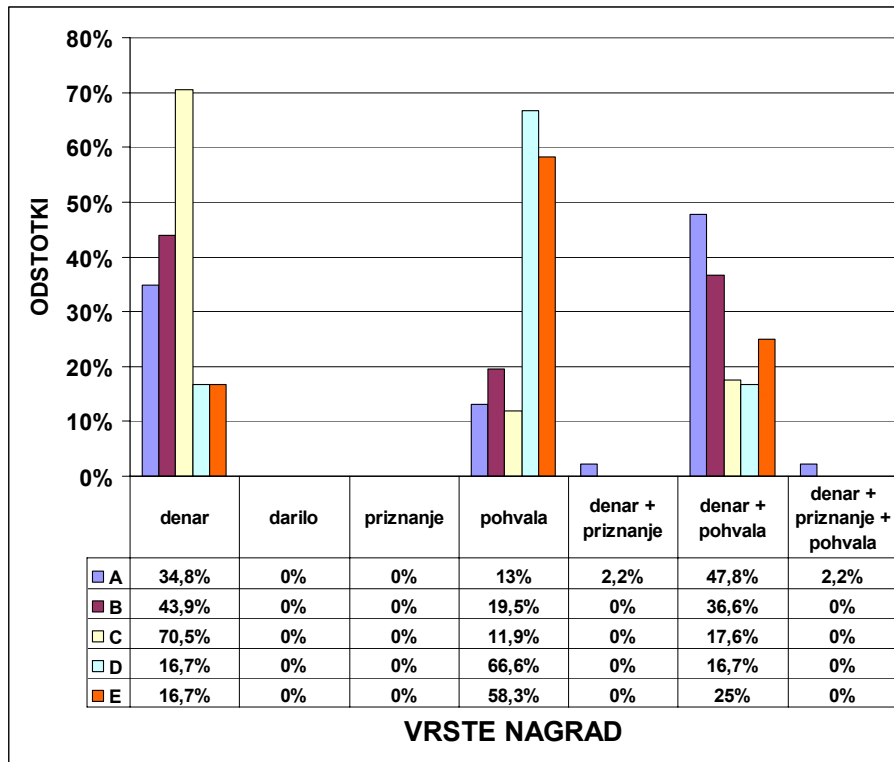


Nagrajevanje zaposlenih je v velikih podjetjih očitno bolj prisotno kot v malih, saj je 7,3 % anketiranih (glej sliko 4.2, zgoraj) odgovorilo, da so za dobro delo vedno nagrajani, 74 % anketiranih pa je odgovorilo, da so nagrajani le včasih. V malih podjetjih pa ni nihče izmed anketiranih odgovoril, da je za dobro delo nagrajen vedno, medtem ko je kar 27 % vprašanih odgovorilo, da niso nikoli nagrajani ali pohvaljeni. Morda so vodilni v majhnih podjetjih mnenja, da imajo zaposleni tudi brez nagrad in pohval dovolj ugodnosti v primerjavi z ostalimi. Večina zaposlenih v majhnih podjetjih ima namreč možnost

⁷ Na to vprašanje so odgovarjali le tisti anketirani, ki so na vprašanje: »Ali ste za dobro opravljeno delo nagrajani oziroma pohvaljeni«, odgovorili z »DA, VEDNO« ali »VČASIH«.

uporabe službenih vozil, mobilnih telefonov in še marsičesa, do česar večina zaposlenih v velikih podjetjih nima dostopa. Vendar pa, kot že rečeno, nagrade niso zgolj materialnega značaja. Če zaposleni delo dobro opravijo, vodilnim vsaj z ustnimi pohvalami ne bi bilo treba skopariti.

Slika 4.3: Načini nagrajevanja zaposlenih v proučevanih podjetjih



Med načini nagrajevanja zaposlenih v velikih podjetjih še vedno prevladujejo denarne nagrade (glej sliko 4.3, zgoraj), medtem ko so v manjših podjetjih bolj prisotne pohvale. Zanimivo je, da zaposlenim skorajda nikjer ne dajejo daril (darilni boni, potovanja...) ali priznanj (plakete, pokali...). Samo v podjetju A je 2,2 % anketiranih odgovorilo, da so nagrajani z denarjem in pohvalo, v istem podjetju pa jih je prav tako 2,2 % odgovorilo, da so nagrajani tako z denarjem kot s priznanji in pohvalami. Možnosti »drugo« ni obkrožil nihče izmed anketiranih. Torej imajo slovenska podjetja na voljo široko paleto nagrad, pohval in priznanj, ki jih do sedaj (razen redkih izjem) zaposlenim niso podeljevala. Vsekakor menim, da bi bilo vredno v praksi poizkusiti ali ima plaketa, podeljena za uspešnost pri delu, na motivacijo zaposlenih večji učinek, kot zelo nizka denarna nagrada, ki jo podjetja izplačujejo zaposlenim.

4.1.7. Medosebni odnosi

Medosebni odnosi izvirajo iz dela, medsebojne komunikacije, navad in osebnostnih značilnosti. Pomembni so za izpolnjevanje delovnih nalog in s tem za doseganje zastavljenih ciljev podjetja, za ustvarjanje in razvoj delovne morale ter za humanizacijo podjetja. Nastajajo na dva načina, in sicer na institucionalni način, med izvajanjem delovnih nalog, in na spontan način med odmori pa tudi med delom. Medosebni odnosi so odnosi posameznika do posameznika, posameznika do skupine in obratno, skupine do skupine ter posameznika do samega sebe. Manifestirajo se na dva načina, in sicer kot;

Odnosi sodelovanja, ki se odražajo v:

- uspešnem izpolnjevanju delovnih nalog,
- povečanju produktivnosti dela,
- pomoči in solidarnosti med člani delovnega kolektiva,
- razumevanju problemov in v prizadevanju, da bi jih rešili,
- visoki stopnji delovne morale,
- povečanju vključenosti delavcev v strukturo organizacije in
- zainteresiranosti za delo.

Konfliktni odnosi, ki lahko privedejo do negativnih pojavov, kot so:

- motnje v komuniciranju med subjekti delovnega okolja,
- neizpolnjevanje delovnih nalog,
- zmanjšanje produktivnosti in kakovosti dela,
- absentizem in fluktuacija,
- podcenjevanje rezultatov dela posameznikov,
- nizka stopnja delovne morale,
- neprijetno vzdušje v delovnem okolju,
- nesreče in poškodbe pri delu (Možina in drugi, 1984:35-38).

Medosebni odnosi, zajeti v moji raziskavi, so odnosi posameznikov s sodelavci in odnosi posameznikov z nadrejenimi

Tabela 4.6: Ocena odnosov med sodelavci v proučevanih podjetjih

| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|--------------------|-------|-----------------|-------|-------|--------|-----------------|--------|--------|
| | | velika podjetja | | | | majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Odnosi s sodelavci | 1 | 4 % | / | 4 % | 2,7 % | / | / | / |
| | 2 | 2 % | 2 % | 8 % | 4 % | / | / | / |
| | 3 | 16 % | 36 % | 24 % | 25,3 % | 25 % | / | 11,5 % |
| | 4 | 46 % | 44 % | 44 % | 44,7 % | 50 % | 64,3 % | 57,7 % |
| | 5 | 32 % | 18 % | 20 % | 23,3 % | 25 % | 35,7 % | 30,8 % |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 4 | 3,78 | 3,68 | 3,82 | 4 | 4,36 | 4,18 |

Odnose s sodelavci (glej tabelo 4.6, zgoraj) so anketirani v velikih podjetjih v povprečju ocenili z oceno 3,82, v malih pa z oceno 4,18. Višja ocena v malih podjetjih je rezultat večje medsebojne povezanosti članov kolektiva, saj je zaposlenih malo in se zato med seboj dobro poznajo. Za doseganje dobrih delovnih rezultatov je pomembno, da v podjetju prevladujejo odnosi sodelovanja, zato je v majhnih podjetjih manj prostora za konflikte in nesodelovanje, saj se to zelo hitro odrazi na uspešnosti podjetja. V velikih podjetjih je težko ohranjati dobre odnose z vsemi zaposlenimi in tudi uspeh podjetja ni v tolikšni meri odvisen od tega, da bi zaposleni in njihovi nadrejeni temu vprašanju posvečali posebno pozornost. V malih podjetjih tako vidimo, da odnosov s sodelavci, nihče izmed anketiranih ni ocenil z 1 ali 2 (v podjetju E tudi ni zaslediti ocene 3), medtem ko od velikih podjetij le v podjetju B tega dejavnika nihče ni ocenil z 1, prisotne pa so vse ostale ocene.

Tabela 4.7: Ocena odnosov med zaposlenimi in nadrejenimi v proučevanih podjetjih

| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|----------------------|-------|-----------------|-------|-------|--------|-----------------|--------|--------|
| | | velika podjetja | | | | majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Odnosi z nadrejenimi | 1 | 2 % | / | 8 % | 3,3 % | 8,3 % | / | 3,8 % |
| | 2 | 2 % | 16 % | 16 % | 11,3 % | 16,7 % | / | 7,7 % |
| | 3 | 18 % | 36 % | 38 % | 30,7 % | 8,3 % | 28,6 % | 19,3 % |
| | 4 | 56 % | 44 % | 28 % | 42,7 % | 58,4 % | 50 % | 53,8 % |
| | 5 | 22 % | 4 % | 10 % | 12 % | 8,3 % | 21,4 % | 15,4 % |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 3,94 | 3,36 | 3,16 | 3,49 | 3,42 | 3,93 | 3,67 |

Odnosi z nadrejenimi (glej tabelo 4.7, na prejšnji strani) so v velikih podjetjih ocenjeni povprečno s 3,49, medtem ko je povprečna ocena v malih podjetjih (3,67) le za 0,18 višja. Iz tega je razvidno, da so odnosi z nadrejenimi v vseh podjetjih dokaj dobri, saj nikjer ne zasledimo povprečne ocene, ki bi bila nižja od 3. Očitno je, da se ljudje, ki so na vodilnih položajih, zavedajo svoje vloge pri motiviranju zaposlenih in poskušajo z njimi ohranjati odnose sodelovanja. Vendar vseeno menim, da bi se morale te ocene, glede na pomembnost tega motivacijskega dejavnika za splošno stopnjo motiviranosti zaposlenih, v prihodnje še izboljšati.

4.1.8. Ustrezne politike in prakse v podjetju

Tu sem združila tri motivacijske dejavnike, in sicer:

- natančna opredelitev delovnih nalog,
- realno postavljeni cilji in
- opaženi dobri delovni rezultati.

1. Opredelitev delovnih nalog – Veliko zaposlenih je nezadovoljnih tudi zato, ker si nihče nikoli ni vzel časa, da bi jim pokazal in razložil, kako naj opravijo svoje delo, da bodo nadrejeni z njim zadovoljni. Če se ljudem ne postavi pravih nalog, jih je težko motivirati, da bodo naredili še kaj več kot tisto, za kar menijo, da so plačani (Grubiša, 2001:147).

Tabela 4.8: Ocena opredeljenosti in razdelitve delovnih nalog v proučevanih podjetjih

| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|------------------------|-------|-----------------|-------------|-------------|---------------|-----------------|------------|---------------|
| | | velika podjetja | | | | majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Delovne naloge | 1 | 12 % | 8 % | 22 % | 14 % | 8,4 % | / | 3,8 % |
| | 2 | 18 % | 22 % | 20 % | 20 % | 33,3 % | 14,3 % | 23,2 % |
| | 3 | 30 % | 54 % | 22 % | 35,3 % | / | 21,4 % | 11,5 % |
| | 4 | 28 % | 10 % | 30 % | 22,7 % | 58,3 % | 64,3 % | 61,5 % |
| | 5 | 12 % | 6 % | 6 % | 8 % | / | / | / |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 3,1 | 2,84 | 2,78 | 2,91 | 3,08 | 3,5 | 3,29 |

Medtem ko je v velikih podjetjih največ (35,3 %) anketiranih ocenilo ta dejavnik z oceno 3 (glej tabelo 4.8, na prejšnji strani), pa je kar 61,5 % anketiranih v malih podjetjih ocenilo ta dejavnik s 4. Vendar je povprečna ocena v malih podjetjih, (3,29) višja od povprečne ocene v velikih (2,91) le za 0,38, saj v malih podjetjih nihče izmed anketiranih tega dejavnika ni ocenil s 5. Vseeno pa lahko sklepamo, da so delovne naloge v majhnih podjetjih bolj prilagojene znanju in sposobnostim posameznikov oziroma se na določeno delovno mesto sprejme človeka s točno določenimi sposobnostmi in z ustreznim nivojem znanja. Njegove naloge so tudi vnaprej določene in jasno opredeljene, če pa prihaja do sprememb, so te večinoma sprejete soglasno. V velikih podjetjih se pogosto dogaja, da se delovne naloge spreminjajo in postajajo obsežnejše, zaposleni pa nimajo ne znanja ne sposobnosti, da bi tem spremembam lahko sledili, ali pa se obratno, njihov nivo znanja z leti viša, zahtevnejših in odgovornejših delovnih nalog pa ne dobijo. Delovnih nalog jim velikokrat nihče natančno ne določi in obrazloži, zmeda pa nastane še posebej takrat, ko se te sčasoma spremenijo.

2. Realno postavljeni cilji – Da bo posameznik motiviran za delo, mora imeti cilj. V podjetju so zaposlenim postavljeni določeni cilji, za katere se pričakuje, da bodo tudi doseženi. Vendar morajo biti realno zastavljeni oziroma dosegljivi, kajti zaposleni dobijo vir nadaljnje motivacijske energije z doseganjem postavljenih ciljev. Zato je tudi pomembno, da dobijo povratne informacije o doseženih rezultatih, ker s tem dobijo tudi občutek uspešnosti pri delu (Možina in drugi, 1984:47). Cilje zaposlenih je treba tudi čim bolj uskladiti s cilji podjetja, saj bo drugače prihajalo do konfliktov.

Tabela 4.9: Ocena realnosti postavljenih ciljev v proučevanih podjetjih

| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|-------------------------------------|-------|-----------------|-------------|-------------|---------------|-----------------|-------------|---------------|
| | | velika podjetja | | | | majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Realnost postavljenih ciljev | 1 | 8 % | 4 % | 20 % | 10,7 % | / | 7,1 % | 3,8 % |
| | 2 | 12 % | 14 % | 24 % | 16,7 % | 16,7 % | / | 7,7 % |
| | 3 | 32 % | 60 % | 36 % | 42,7 % | 50 % | 42,9 % | 46,2 % |
| | 4 | 44 % | 16 % | 14 % | 24,7 % | 33,3 % | 42,9 % | 38,5 % |
| | 5 | 4 % | 6 % | 6 % | 5,2 % | / | 7,1 % | 3,8 % |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 3,24 | 3,06 | 2,62 | 2,97 | 3,17 | 3,43 | 3,3 |

V velikih podjetjih je realnost postavljenih ciljev ocenjena povprečno z 2,97 (glej tabelo 4.9, na prejšnji strani), v malih pa je povprečna ocena višja, in sicer 3,3. Iz tega je razvidno, da zaposleni v majhnih podjetjih bolj sodelujejo pri postavljanju ciljev. Zato so jih ocenili za realnejše kot v velikih podjetjih, kjer cilje večinoma določa vodstvo. Dejstvo je, da se zaposleni bolj potrudijo doseči cilje, ki so jih sami pomagali postaviti, saj se za njihovo doseganje čutijo bolj odgovorni. Če pa se zaposlenim postavi cilje brez njihovega sodelovanja, je velika verjetnost, da jih bodo že takoj na začetku ocenili za nerealne in se jih niti ne bodo potrudili doseči.

3. Opaženi dobri delovni rezultati – Če dobrega delovnega rezultata nihče ne opazi in nagradi, se zaposleni zanj tudi ne bodo potrudili.

Tabela 4.10: Ocena opaženosti dobrih delovnih rezultatov v proučevanih podjetjih

| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|--|-------|-----------------|-------------|-------------|---------------|-----------------|-------------|---------------|
| | | velika podjetja | | | | majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Opaženi dobri delovni rezultati | 1 | 8 % | 18 % | 42 % | 22,7 % | 8,3 % | / | 3,8 % |
| | 2 | 22 % | 36 % | 24 % | 27,3 % | 16,8 % | 21,4 % | 19,3 % |
| | 3 | 38 % | 34 % | 24 % | 32 % | 33,3 % | 21,4 % | 26,9 % |
| | 4 | 26 % | 8 % | 6 % | 13,3 % | 33,3 % | 35,8 % | 34,6 % |
| | 5 | 6 % | 4 % | 4 % | 4,7 % | 8,3 % | 21,4 % | 15,4 % |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 3 | 2,44 | 2,06 | 2,5 | 3,17 | 3,57 | 3,37 |

Trditev, da so dobri delovni rezultati hitro opaženi, je bila v velikih podjetjih izjemno nizko ocenjena in sicer s povprečno oceno 2,5 (glej tabelo 4.10, zgoraj). V malih podjetjih je povprečna ocena 3,37. Se pravi, da je višja skoraj za celo oceno. Velika podjetja glede pomembnosti in opaženosti dobrih delovnih rezultatov torej ne vodijo dobre politike. To je vsekakor dejavnik, ki utegne povzročati veliko problemov tako zaposlenim kot tudi vodstvu. Podjetje na ta način izgublja sposobne kadre, tistim, ki ostanejo, pa narekuje nezainteresirano in povprečno delo.

4.1.9. Medsebojna komunikacija

Za motivacijo zaposlenih je pomembno tudi to, kakšna je komunikacija z vodilnimi. Komunikacije med posamezniki in skupinami v podjetju zagotavljajo tako pravočasno opravljanje delovnih nalog kot tudi dobre odnose znotraj podjetja. Zaposlenim mora biti dovoljeno, da povedo svoje mnenje o stvareh, ki se tičejo njihovega dela, prav tako pa mora tudi vodstvo podjetja zaposlene stalno obveščati o poslovnih rezultatih in raznih spremembah v podjetju (Možina, 1998:164). Če zaposleni ne vedo, kaj se v podjetju dogaja, ali pa to izvedo šele iz medijev, izgubijo tako zaupanje v vodstvo kot tudi motivacijo za delo. Poleg tega se novice v podjetju pričnejo širiti neformalno, kar pomeni, da so večinoma netočne in velikokrat tudi negativne (Denny, 1997:41).

Pri komunikaciji torej ločimo dva sistema komuniciranja, in sicer komuniciranje od vrha navzdol, ki je pomembno za obveščanje zaposlenih o razmerah v organizaciji in za dajanje navodil, ter komuniciranje od spodaj navzgor, ki je namenjeno poročanju o opravljenih nalogah in problemih ter poteka med podrejenimi in vodstvom (Možina, 1998:164-165).

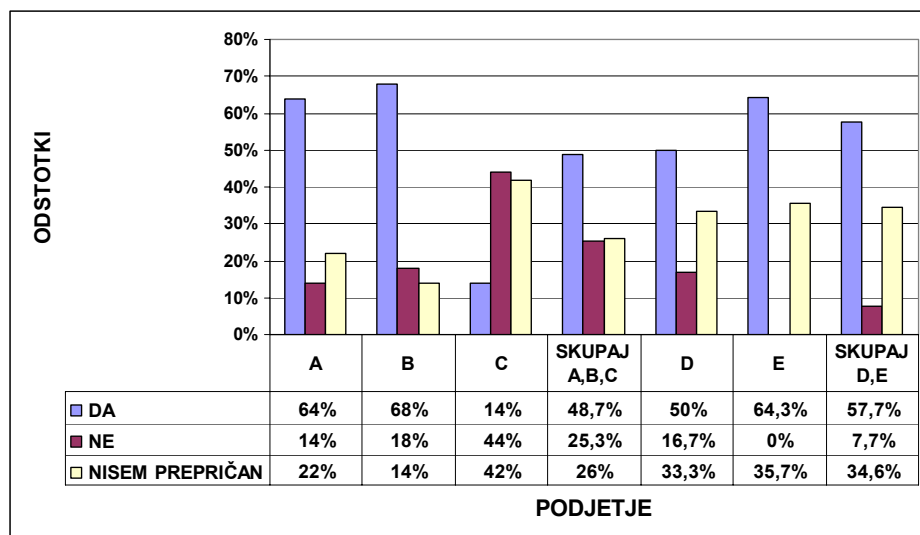
Tabela 4.11: Ocena komunikacije od spodaj navzgor (možnost izražanja mnenja zaposlenih) v proučevanih podjetjih

| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|--|-------|-----------------|-------------|-------------|---------------|-----------------|-------------|---------------|
| | | velika podjetja | | | | majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Komunikacija zaposlenih z nadrejenimi | 1 | 2 % | 10 % | 6 % | 6 % | 16,7 % | / | 7,7 % |
| | 2 | 12 % | 8 % | 32 % | 17,3 % | 8,3 % | / | 3,8 % |
| | 3 | 18 % | 24 % | 40 % | 27,4 % | 16,7 % | / | 7,7 % |
| | 4 | 38 % | 44 % | 14 % | 32 % | 58,3 % | 57,1 % | 57,7 % |
| | 5 | 30 % | 14 % | 8 % | 17,3 % | / | 42,9 % | 23,1 % |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 3,82 | 3,44 | 2,86 | 3,37 | 3,17 | 4,43 | 3,8 |

V malih podjetjih je ta dejavnik ocenjen zelo visoko, in sicer s povprečno oceno 3,8 (glej tabelo 4.11, zgoraj). Najvišje ocene najdemo v podjetju E, kjer so vsi anketirani možnost izražanja mnenja ocenili s 4 in 5. Povprečna ocena v velikih podjetjih je 3,37, kar je vseeno za pol ocene nižje od povprečne ocene v malih podjetjih. Pri tem dejavniku so takšni rezultati razumljivi in pričakovani, saj je jasno, da zaposleni v majhnih podjetjih

lažje izrazijo svoje mnenje, ker jih je malo. Na rednih mesečnih, oziroma tedenskih sestankih lahko vedno pridejo do besede. V velikih podjetjih sestanki zaposlenih večinoma potekajo le znotraj posameznih sektorjev in ne pred celotnim kolektivom, saj je to neizvedljivo. Vendar tudi tako ni mogoče izvedeti mnenja vsakega zaposlenega, saj jih je še vedno veliko. Rešitev bi lahko bile mnenjske ankete oziroma možnost anonimne interne pošte vodilnim, seveda pa bi bilo treba predloge in pripombe potem tudi upoštevati.

Slika 4.4: Komunikacija od vrha navzdol (seznanjenost zaposlenih z dogajanjem v podjetju) v proučevanih podjetjih



Procentualno gledano, bi lahko rekli, da je seznanjenost zaposlenih z dogajanjem v podjetju, povsod kar dobra. V velikih podjetjih je 48,7 % anketiranih (glej sliko 4.4, zgoraj) mnenja, da so seznanjeni z dogajanjem v podjetju, v malih podjetjih pa je tega mnenja kar 57,7 % vprašanih. Vendar pa ne smemo prezreti dejstva, da to dejansko pomeni šele polovico zaposlenih. Druga polovica je slabo informirana ali celo popolnoma neinformirana o dogajanju v podjetju, kar pomeni, da komunikacija z vrha navzdol vendarle ne poteka najbolje ne v malih, ne v velikih podjetjih. Po mojem mnenju je največji problem v tem, da vodilni namerno zadržujejo informacije, za katere se jim zdi, da jih zaposlenim ni potrebno vedeti. S takim ravnanjem pa med zaposlenimi sprožajo ugibanja in govorice, ki povzročijo zmedo in vodijo v nezaupanje vodstvu.

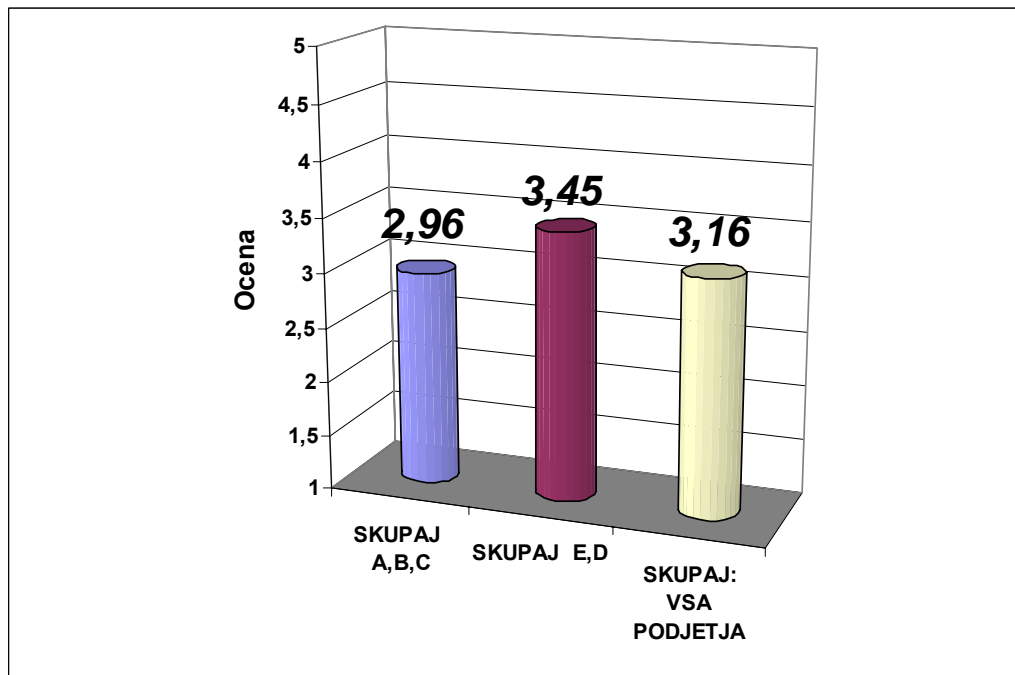
4.2. Stopnja motiviranosti zaposlenih v proučevanih podjetjih in zaključne ugotovitve poglavja o motivaciji

Stopnja motiviranosti zaposlenih neposredno vpliva na njihovo delovno učinkovitost, posredno in dolgoročno pa tudi na njihovo usposobljenost za delo in na organiziranost samega delovnega procesa. Glede na stopnjo motiviranosti lahko zaposlene razvrstimo v štiri skupine:

1. zaposleni, ki se identificirajo s skupnimi cilji in so nosilci delovnega procesa,
2. zaposleni, ki se v celoti podrejajo skupnim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu,
3. zaposleni, ki se v čim manjši meri podrejajo skupnim ciljem in je delo zanje samo instrumentalnega pomena in
4. zaposleni, ki so že odločeni, da ob prvi priložnosti zapustijo organizacijo (Jurančič, 1980:61-62).

Ker bom o občutkih anketiranih do podjetja in njihovih namenih, da bi ga zapustili, govorila v poglavju o pripadnosti, bom stopnjo motiviranosti zaposlenih v proučevanih podjetjih ocenila s pomočjo povprečnih ocen motivacijskih dejavnikov v velikih in malih podjetjih in pa skupne povprečne ocene motiviranosti zaposlenih v vseh petih podjetjih. Hkrati bom dobljene povprečne ocene primerjala s tistimi, ki so bile objavljene v raziskavi SiOK leta 2003.

Slika 4.5: Ocena motiviranosti zaposlenih v proučevanih podjetjih



Povprečna ocena motiviranosti zaposlenih v velikih podjetjih (podjetja A,B in C) je 2,96 (glej sliko 4.5, zgoraj), kar je za polovico ocene manj od izračunanega povprečja v malih podjetjih, ki je 3,45. **Hipoteza, da so zaposleni v majhnih podjetjih bolj zadovoljni s posameznimi dejavniki motivacije in kažejo višjo stopnjo motiviranosti za delo kot pa zaposleni v velikih podjetjih, se mi je na primeru proučevanih petih podjetij torej potrdila.** Tudi vsi posamezni dejavniki motivacije so bili namreč bolje ocenjeni v malih podjetjih, izjema je bilo le nagrajevanje zaposlenih. Čeprav se mi je postavljena hipoteza potrdila le v primeru petih proučevanih podjetij in na podlagi mnenja 176 anketiranih zaposlenih, pa menim, da velja tudi za stanje v slovenskih podjetjih na splošno. Seveda pa je moj vzorec mnogo premajhen, da bi lahko iz njega z dovolj veliko gotovostjo sklepala na celotno populacijo.

Skupna ocena motiviranosti v vseh petih podjetjih je 3,16, kar je manj od povprečne ocene motivacije, ki so jo leta 2003 izmerili v raziskavi SiOK in ki je 3,51 (glej sliko 2.2 na strani 19). V svoji raziskavi sem sicer anketirala veliko manj zaposlenih, kot so to storili v raziskavi SiOK, vendar pa je treba upoštevati, da sem zajela več motivacijskih dejavnikov kot omenjena raziskava (glej SiOK, 2003:17), saj so z njo merili celotno organizacijsko klimo in ne le motivacije zaposlenih. Vsekakor se mi zdi ocena 3,51 nekoliko previsoka,

saj lahko na podlagi lastne raziskave in splošnega nezadovoljstva z delom in zaposlitvijo sklepam, da je treba za motiviranje zaposlenih storiti še veliko, zavajajočim ocenam pa morda botruje tudi strah pred naraščajočo brezposelnostjo.

5. PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Ne glede na to, ali so avtorji mnenja, da so zaposleni preveč pripadni, ali da je pripadnost zaposlenih stvar preteklosti, pa jih večina definira pripadnega zaposlenega kot nekoga, ki ostane v organizaciji v dobrih in slabih časih, prihaja na delo točno in redno, dela polni delovni čas, ali pa celo še dlje, ščiti premoženje organizacije, se z njo identificira, njegovi osebni cilji pa sovpadajo s cilji organizacije (Meyer in Allen, 1997:3).

Vendar pa Meyer in Allenova (1997) opozarjata, da pripadnost ne pomeni vedno le lojalnosti in pripravljenosti za delo. Pripaden je lahko tudi nekdo, ki je v organizaciji zaposlen že dolgo, njegova kariera v njej se je končala, vendar vseeno noče zamenjati organizacije, ker se zaveda ugodnosti, ki jih je deležen. Zato ostaja v organizaciji in ji je »pripaden«, čeprav je njegov način pripadnosti daleč od splošnega razumevanja tega pojma. Da bi bolje razumeli načine in vrste pripadnosti organizaciji, si oglejmo nekaj različnih definicij in modelov pripadnosti.

5.1. Opredelitev pripadnosti organizaciji

»Za naše namene smo pripadnost opredelili kot čustvo pozitivne usmerjenosti zaposlenih glede prihodnje smeri in razvoja organizacije, ki vpliva na sedanje delovanje.« (Barbalet v Mesner – Andolšek in Štebe, 2001:138)

»Širša definicija govori, da je pripadnost izraz »psihološke vezi«, ki zaveže posameznika k organizaciji. Ta vez je lahko različna. O'Reily in ostali govorijo o večstopenjski zavezanosti posameznika k organizaciji, ki je lahko v obliki privolitve, identifikacije ali celo internalizacije.« (Mesner – Anolšek in Štebe, 2001:138)

To sta le dve izmed definicij, ki pa združujeta vse vidike pripadnosti. Meyer in Allenova (1997) sta zbrala nekaj različnih definicij pripadnosti (glej tabelo 5.1, na naslednji strani), ki skupaj določajo tri vidike pripadnosti, opisane v njenem trikomponentnem modelu.

Tabela 5.1: Definicije pripadnosti organizaciji

| AVTOR | DEFINICIJA |
|---------------------------|--|
| Kanter | Emocionalna navezanost posameznika na skupino. |
| Sheldon | Identifikacija posameznika z organizacijo. |
| Hall, Schneider in Nygren | Proces, skozi katerega posameznik sprejme organizacijske cilje za svoje. |
| Buchanan | Emocionalna navezanost na organizacijske vrednote in cilje ter na organizacijo samo po sebi. |
| Mowday, Porter in Steers | Stopnja posameznikove identifikacije in vključenosti v organizacijo. |
| Kanter | Razmerje med profitabilnostjo nadaljnje zaposlenosti v organizaciji in stroški, povezanimi z odhodom iz organizacije. |
| Becker | Pripadnost se razvije, ko posameznik svoje interese zunaj organizacije poveže z interesi organizacije. |
| Hrebiniak in Alutto | Pripadnost je strukturalni fenomen, ki se pojavi kot rezultat individualno – organizacijskih transakcij. |
| Wiener in Gechman | Pripadnost organizaciji je družbeno sprejeto obnašanje, ki presega formalne odnose do organizacije. |
| Wiener | Posameznik internalizira organizacijske norme in vrednote, ki ga spodbujajo, da deluje v skladu z organizacijskimi cilji. |
| Marsh in Mannari | Pripaden zaposleni meni, da je njegova moralna odgovornost ostati v podjetju, ne glede na to, v kolikšni meri podjetje nagraduje njegova prizadevanja. |

Vir: Meyer in Allen, 1997:12

5.2. Modeli organizacijske pripadnosti

5.2.1. Trikomponentni model pripadnosti

Meyer in Allenova (1997) sta različne definicije pripadnosti razdelila na tri komponente. Pripadnost je po njunem odsev čustvene orientiranosti do organizacije, zavedanja stroškov, ki so povezani z odhodom iz organizacije, in občutka dolžnosti, da posameznik ostane v organizaciji. Ta tri področja sta poimenovala:

- emotivna pripadnost (affective commitment),
- kalkulatívna ali temporalna pripadnost (continuance commitment),

- normativna pripadnost (normative commitment).

Emotivna pripadnost organizaciji se nanaša na čustveno navezanost zaposlenih na organizacijo in na njihovo identifikacijo z organizacijo. Zaposleni z močno emotivno pripadnostjo ostajajo v podjetju zato, ker si to sami želijo. Z raziskavami je bilo ugotovljeno, da na razvoj čustvene pripadnosti vplivata soudeležba zaposlenih pri sprejemanju odločitev in vzpostavitev pravičnih odnosov znotraj organizacije.

Kalkulativna pripadnost organizaciji temelji na zavedanju zaposlenih o stroških, ki so povezani z njihovim morebitnim odhodom iz podjetja. Zaposleni, ki jih na organizacijo veže kalkulativna pripadnost, ostajajo v njej zato, ker so k temu prisiljeni, saj nimajo drugih možnosti. Kalkulativna pripadnost zaposlenih se zvišuje premosorazmerno z njihovo starostjo in doseženo delovno dobo, saj gre pri tem za percepcijo zaposlenih glede dosegljivih alternativ na trgu delovne sile. Poleg delovne dobe in starosti na razvoj te komponente pripadnosti vplivata tudi izobrazba zaposlenih in stopnja brezposelnosti na trgu dela.

Normativna pripadnost organizaciji je odraz obligatornih občutkov zaposlenih do organizacije. Zaposleni z visoko stopnjo normativne pripadnosti menijo, da je njihova dolžnost ostati v podjetju. Normativna pripadnost je med vsemi tremi elementi pripadnosti najslabše raziskana, saj jo je izredno težko dokazati in pojasniti.

S strani organizacije sta najbolj zaželeni emotivna in normativna pripadnost, saj imata več pozitivnih kot negativnih posledic, medtem ko kalkulativna pripadnost za organizacijo ni najboljša (Mesner-Andolšek in Štebe, 2001).

5.2.2. O'Reillyev model pripadnosti

Podoben pristop k proučevanju pripadnosti kot Meyer in Allenova imajo tudi O'Reilly in njegovi sodelavci (O'Reilly v Meyer in Allen, 1997:14). Pripadnost definirajo kot psihološko vez med posameznikom in organizacijo. Ta vez se lahko pojavlja v treh oblikah, ki so jih poimenovali:

- privolitev (compliance),
- identifikacija (identification),
- internalizacija ali ponotranjenje (internalization).

Privolitev pomeni, da se določeno zaželeno vedenje pri zaposlenih pojavi zgolj zato, ker vedo, da bodo na ta način prišli do nagrade.

Identifikacija nastopi takrat, ko zaposleni začnejo spoštovati organizacijske vrednote in se truditi, da bi dosegli organizacijske cilje.

Internalizacija je oblika pripadnosti, ki se razvije, ko zaposleni organizacijske cilje in vrednote sprejmejo za svoje lastne.

Problem tega modela pripadnosti je v tem, da je empirično težko dokazati razlike med identifikacijo in internalizacijo in jih potem vsako zase pojasniti.

5.2.3. Socio-tehnični model razvoja visoke organizacijske pripadnosti

Ta pristop oziroma model so po drugi svetovni vojni začeli na londonskem Tavistock Institute razvijati Eric Trist in sodelavci. Prav tako kot McGregorjeva motivacijska teorija Y (glej str. 23) tudi socio-tehnični model izhaja iz kritike Taylorja in tradicionalne filozofije vodenja.

Socio-tehnični model so, predvsem v ZDA, preizkusili tudi v praksi. V posameznih organizacijah so sistem dela prilagodili principom, ki jih zagovarja omenjeni model, in ga s pomočjo praktičnih izkušenj sčasoma nadgradili (Beer in drugi, 1984: 165).

Kako se med seboj razlikujeta model tradicionalnega sistema dela, ki ga še danes uporabljajo pri pisarniških in fizičnih delih, in model sistema dela z visoko pripadnostjo zaposlenih, si bomo ogledali v tabeli 5.2, na naslednji strani.

Tabela 5.2: Model tradicionalnega sistema dela v primerjavi z modelom sistema dela z visoko pripadnostjo zaposlenih

| Model tradicionalnega sistema dela | Model sistema dela z visoko pripadnostjo zaposlenih |
|---|---|
| <p>Ozko in natančno definiran opis dela.</p> <p>Specializacija zaposlenih.</p> <p>Plačilo je odvisno od obsega dela.</p> <p>Ocenjevanje dela zaposlenih z neposrednim nadzorom, ki ga izvaja nadrejeni.</p> <p>Delo poteka pod ostrim nadzorom.</p> <p>Premestitve na drugo delovno mesto so urejene s pravilnikom in zato dolgotrajne, v času dopustov morajo zato zaposleni delati nadure.</p> <p>Kariera posameznika se ne razvija.</p> <p>Zaposleni so smatrani kot individualisti.</p> <p>Zaposlenim je vseeno, kaj se dogaja s posli.</p> <p>Uporaba statusnih simbolov za krepitev hierarhije med zaposlenimi.</p> <p>Zaposleni imajo le malo besede pri vodenju organizacije.</p> | <p>Široko definiran opis dela.</p> <p>Kroženje zaposlenih med delovnimi mesti.</p> <p>Plačilo je odvisno od osvojenih znanj in sposobnosti.</p> <p>Ocenjevanje s strani sodelavcev.</p> <p>Potek dela kontrolirajo zaposleni sami.</p> <p>Skupina oziroma tim sam poišče dodatne sodelavce kadar jih potrebuje, prehod med delovnimi mesti je enostaven in hiter.</p> <p>Poudarek na učenju in osebni rasti.</p> <p>Zaposleni so smatrani kot tim.</p> <p>Tim vodi posle, širok dostop do poslovnih podatkov.</p> <p>Minimizirane statusne razlike.</p> <p>Visoka participacija zaposlenih pri odločanju.</p> |

Vir: Beer in drugi, 1984: 167

5.3. Pomen pripadnosti zaposlenih za organizacijo

Gledano s perspektive podjetja je pripadnost zaposlenih gotovo prednost, vendar pa mnogi avtorji opozarjajo, da ima tudi svoje slabe strani. Randall (v Meyer in Allen, 1997:3) pravi, da naj bi »slepa« pripadnost organizaciji zaposlene sčasoma napeljala na to, da sprejmejo »status quo«. Zaradi tega lahko podjetje izgubi sposobnost inoviranja in prilagajanja spremembam. Drugi avtorji pa pravijo, da bi morale organizacije pripadnost zaposlenih recipročno vrniti, vendar bi bili stroški te reciprocitete previsoki, kajti danes si podjetja ne morejo privoščiti, da bi svojim zaposlenim jamčila doživljenjsko zaposlitev (Meyer in Allen, 1997:3). Vsekakor pa je pripadnost zaposlenih za organizacijo najpomembnejša takrat, ko racionalna življenjska sposobnost organizacije upada, torej v okoliščinah, v katerih je zaupanje organizaciji z racionalnega vidika nerazumljivo (Mesner-Andolšek in Štebe, 2001:139).

Raziskave so pokazale, da normativna in emotivna pripadnost zaposlenih v podjetju pomenita predvsem naslednje:

- če so zaposleni pripadni, je manj verjetnosti, da bodo odšli iz organizacije,
- pripadnost zaposlenih zmanjšuje verjetnost absentizma,
- pripadni zaposleni na nezadovoljstvo pri delu odreagirajo tako, da predlagajo določene rešitve in izboljšave pri delu, ali pa se z nastalim položajem kratko malo sprijaznijo,
- pripadni zaposleni razvijejo državljansko obnašanje⁸,
- pripadnost zaposlenih prispeva k pozitivnemu vzdušju v organizaciji in boljšim delovnim odnosom,

medtem ko kalkulativna pripadnost zaposlenih nima tako pozitivnih posledic.

⁸ »Organizacijsko državljanstvo pomeni ravnanje in odnos do dela, ki presega izpolnjevanje zahtevanih obveznosti, ki jih določi organizacija. Običajno so ga opredelili kot dodatno pomoč sodelavcem, prostovoljnost za posebne delovne aktivnosti, vdanost strankam, kupcem, uporabnikom itd.« (Mesner – Andolšek in Štebe, 2001:139)

6. SPODBUJANJE ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH (PRIMER PROUČEVANIH PODJETIJ)

Da so motivirani zaposleni za organizacijo koristni, če ne celo nujni, se verjetno strinjajo vsi teoretiki HRM-ja in tudi vsi, ki imajo s kadri opravka v praksi. Pri pripadnosti zaposlenih pa je slika drugačna, saj je veliko ljudi mnenja, da je pripadnost zaposlenih stvar preteklosti. Sodobne organizacije temeljijo na drugačnih vrednotah in imajo drugačno kadrovske zasnovo, kot so jo imele organizacije pred desetletji. Varnost zaposlitve se danes zmanjšuje, na njeno mesto pa vedno bolj stopa težnja po fleksibilnosti, ki je odraz zahtev trga.

Sama sem mnenja, da organizacija kljub tako želeni fleksibilizaciji brez pripadnih zaposlenih, ki bodo spodbujali in zastopali njene cilje in vizije, ne more preživeti. Zato bom v nadaljevanju predstavila pozitivni vpliv pripadnosti zaposlenih na organizacijo in dejavnike, ki spodbujajo pripadnost zaposlenih.

6.1. Dejavniki ki vplivajo na pripadnost organizaciji

Ker ima pripadnost pomembne posledice za vedenje in delovanje zaposlenih, obstaja tudi veliko število raziskav, ki so se z njo ukvarjale. Steers (v Mesner – Andolšek in Štebe, 2001:140) loči dve kategoriji dejavnikov pripadnosti, in sicer osebne značilnosti in situacijske spremenljivke. Raziskave so v glavnem pokazale šibak vpliv osebnostnih značilnosti (spol, starost, rasa, osebnost, stališča) na pripadnost in močan vpliv situacijskih spremenljivk, med katere sodijo organizacijska klima, kultura in okolje (Mesner- Andolšek in Štebe, 2001:140).

Thomsonova in Mabey (1994:142) sta mnenja, da bo koncept pripadnosti zaposlenih postopoma prevladal nad konceptom motivacije, saj naj bi vključeval več dejavnikov in več ravni (karierno, zaposlitveno in organizacijsko) v organizaciji.

Da sta pojma v praksi zelo povezana, ugotovimo že s proučevanjem posameznih dejavnikov, ki naj bi vplivali na motivacijo in pripadnost zaposlenih. Različne raziskave (Meyer in Allen, 1997; Mesner – Andolšek in Štebe v Stanojević, 2001; Gallie in White v Tomson in Mabey, 1994:159; Edling v Ishikawa in drugi, 2000; Bahtijarević – Šiber, 1986) poudarjajo vpliv različnih dejavnikov na motivacijo in pripadnost zaposlenih, vendar je očitno, da se ti dejavniki med seboj prepletajo. Tako večina tistih dejavnikov, ki sem jih v prejšnjem poglavju opredelila kot dejavnike motivacije, vpliva tudi na pripadnost zaposlenih, kar bom v petem poglavju poskušala na primeru proučevanih podjetij tudi empirično dokazati.

Stopnjo pripadnosti zaposlenih v proučevanih podjetjih sem določila s pomočjo naslednjih dejavnikov:

- 1. varnost zaposlitve,**
- 2. občutki do podjetja in stopnja brezposelnosti,**
- 3. zadovoljstvo z delom,**
- 4. dejavniki, ki vplivajo na lojalnost zaposlenih,**
- 5. interesi vodstva in zaposlenih,**
- 6. zaupanje vodstvu,**
- 7. aktivnosti, ki jih podjetje organizira izven delovnega časa.**

6.1.1. Varnost zaposlitve

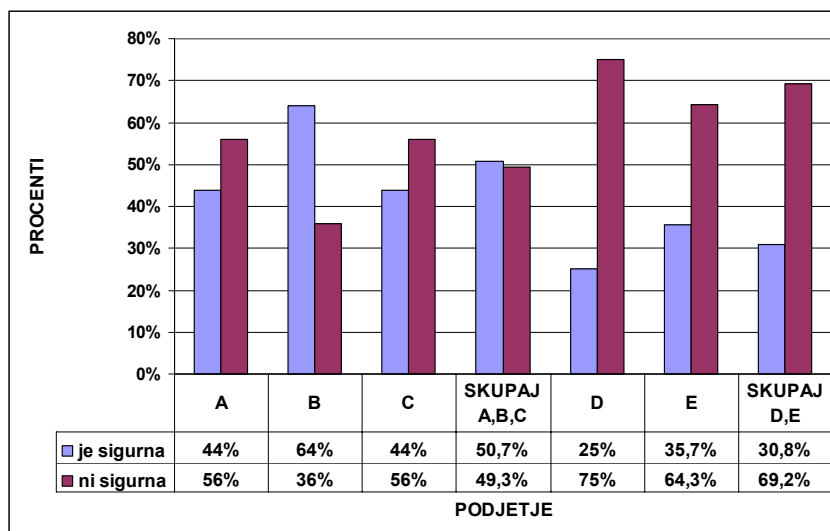
Hofstede je leta 1980 izvedel mednarodno raziskavo o stopnji kolektivismu oziroma individualizmu v posameznih državah. V raziskavo je bila vključena tudi Slovenija, takrat še v okviru Jugoslavije, ki se je uvrstila med države z najvišjo stopnjo kolektivismu. V državah z visoko stopnjo kolektivismu zaposleni od organizacije pričakujejo, da bo skrbela zanje in jim nudila vseživljensko zaposlitev. Če organizacija teh zahtev ne izpolnjuje, postanejo zaposleni zelo odtujeni in nizko produktivni (Hofstede, 1980).

Seveda moramo upoštevati, da je od omenjene raziskave minilo že veliko let in da je šla Slovenija medtem skozi proces tranzicije in z njo povezanih sprememb. Vendar si vseeno upam trditi, da individualizem pri nas še ni prisoten v tolikšni meri kot na Zahodu. Ljudje od organizacije, v kateri so zaposleni, še vedno pričakujejo doživljenjsko zaposlitev in so razočarani, ko ugotovijo, da jim je ne more oziroma ne želi zagotoviti.

Tudi Mesner – Andolškova in Štebe (2002: 309) sta v svoji mednarodni raziskavi organizacijske pripadnosti dokazala, da je varnost zaposlitve zelo močen dejavnik pripadnosti zaposlenih. Bolj kot je posameznik negotov in bolj kot je negotova njegova zaposlitev, nižja je stopnja njegove pripadnosti organizaciji, v kateri je zaposlen.

Zato sem anketirane v proučevanih podjetjih vprašala, kako varna se jim zdi njihova zaposlitev.

Slika 6.1: Varnost zaposlitve v proučevanih podjetjih



Da je njihova zaposlitev varna, je mnenja približno polovica (50,7 %) anketiranih v velikih podjetjih, medtem ko je v manjših podjetjih tega mnenja le slaba tretjina (30,8 %) anketiranih (glej sliko 6.1, zgoraj). Takšni rezultati so pričakovani, saj so ljudje mnenja, da je zaposlitev v velikem podjetju varnejša, ker naj bi veliko podjetje težje propadlo, kot pa majhno podjetje. Varnost zaposlitve ljudje presojujejo tudi na podlagi delovne pogodbe za določen oziroma nedoločen čas. Po mojem mnenju pa na varnost zaposlitve v majhnih podjetjih vpliva še nekaj. V mnogih izmed njih se je v zadnjih letih razširilo nelegalno podpisovanje tako imenovanih »bianco odpovedi«, ki jih morajo posamezniki podpisati

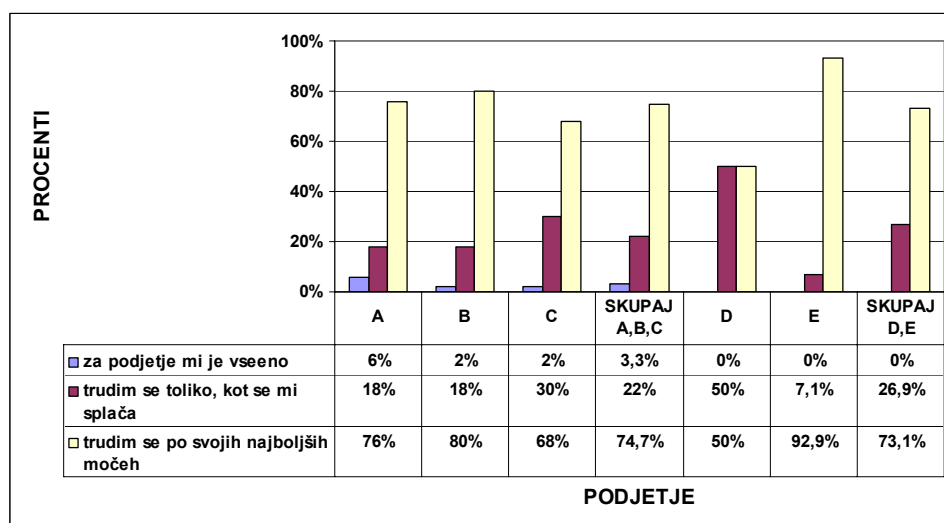
hkrati z delovno pogodbo. V takšnem podjetju zaposleni nimajo občutka varnosti, zato se pri njih težje razvije tudi občutek pripadnosti.

Vsekakor pa je zaradi težnje po fleksibilnosti organizacij danes težko govoriti o varni in zanesljivi zaposlitvi. Več ko ima posameznik znanja in izkušenj, vrednejši je za podjetje in manjša je verjetnost, da bo izgubil delo. Podjetja bi torej lahko svojim zaposlenim ponudila različne možnosti izobraževanja, za katere bi se ti odločali prostovoljno. S tem bi dobila sposobnejše in bolj izobražene zaposlene, ti pa varnejšo zaposlitev. Ker bi bilo izobraževanje prostovoljno, bi torej varnost zaposlitve postala stvar odločitve vsakega posameznika in bi bil zanjo večinoma odgovoren sam.

6.1.2. Občutki do podjetja in stopnja brezposelnosti

Stopnja brezposelnosti je pomemben dejavnik, ki posredno vpliva na pripadnosti, saj preko zaznav zaposlenih o njihovih možnostih na trgu delovne sile vpliva na njihovo pripadnost organizaciji. Visoka stopnja brezposelnosti dvigne vrednost sedanje zaposlitve in pripomore k oblikovanju pripadnosti, ne glede na ostale dejavnike (Mesner – Andolšek in Štebe, 2001:143).

Slika 6.2: Občutki zaposlenih do podjetja v proučevanih podjetjih



V Sloveniji je bila leta 2003, ko sem izvedla svojo raziskavo, stopnja brezposelnosti 7,1 %, (glej <http://www.stat.si/novice>). To nam pojasni, zakaj so anketirani, kljub ne pretiranemu zadovoljstvu z delom in nizkim ocenam ostalih dejavnikov, na vprašanje o občutkih do podjetja odgovarjali, da se za podjetje trudijo po svojih najboljših močeh. V velikih podjetjih je tako odgovorilo kar 74,7 % anketiranih (glej sliko 6.2, na prejšnji strani), v malih pa 73,1 %. Neodvisno od stopnje brezposelnosti bi seveda ti podatki pomenili visoko pripadnost zaposlenih. Če pa upoštevamo tudi stopnjo brezposelnosti, lahko sklepamo, da zaposleni le niso tako pripadni, kakor se dozdeva na prvi pogled.

Opazne so tudi razlike med malimi in velikimi podjetji, saj je v velikih podjetjih 3,3 % anketiranih odgovorilo, da jim je za podjetje vseeno, medtem ko v malih podjetjih tega odgovora ni obkrožil nihče izmed anketiranih.

6.1.3. Zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom ima, sodeč po rezultatih različnih raziskav, zelo močan vpliv na pripadnost zaposlenih (Mesner – Andolšek in Štebe, 2002: 306). Svetovalno podjetje iz New Yorka je na podlagi raziskave, ki so jo izvedli med zaposlenimi, ugotovilo, da bi v primeru nezadovoljstva pri delu 27 % zaposlenih, ki so bili vključeni v raziskavo, v enem letu zapustilo organizacijo, če pa bi bili s svojim delom zadovoljni, bi jih (zaradi drugih razlogov) odšlo drugam le 4 % (Kuack, 2003).

Tabela 6.1: Ocena zadovoljstva z delom v proučevanih podjetjih

| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|-----------------------------|-------|-----------------|------------|-------------|---------------|-----------------|-------------|---------------|
| | | Velika podjetja | | | | majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Zadovoljstvo z delom | 1 | 2 % | 0 % | 0 % | 0,7 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | 2 | 2 % | 2 % | 12 % | 5,3 % | 8,3 % | 0 % | 3,8 % |
| | 3 | 74 % | 50 % | 66 % | 63,3 % | 16,7 % | 42,9 % | 30,8 % |
| | 4 | 16 % | 34 % | 18 % | 22,7 % | 75 % | 42,9 % | 57,7 % |
| | 5 | 6 % | 14 % | 4 % | 8 % | 0 % | 14,2 % | 7,7 % |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 3,22 | 3,6 | 3,14 | 3,32 | 3,66 | 3,71 | 3,68 |

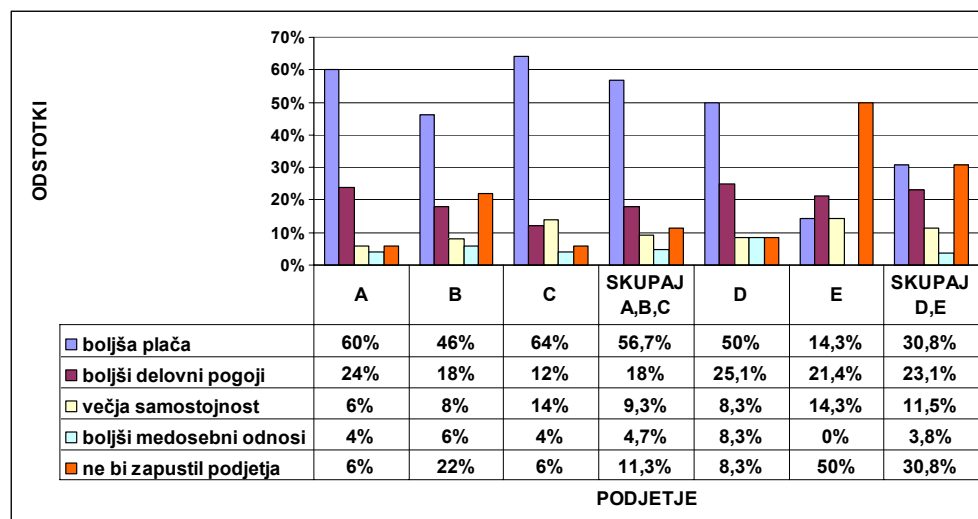
V proučevanih podjetjih je bilo zadovoljstvo z delom ocenjeno povprečno s 3,32 v velikih podjetjih (glej tabelo 6.1, na prejšnji strani) in s 3,68 v malih. Torej je v velikih podjetjih nezadovoljstvo z delom bolj prisotno kot v malih. To nam potrjujejo tudi nizke ocene različnih motivacijskih dejavnikov, kot so opaženost dobrih delovnih rezultatov (glej str. 40), razdelitev delovnih nalog (glej str. 38) in realnost postavljenih ciljev (glej str. 39), ki dokazano vplivajo na zadovoljstvo z delom. Na podlagi teh ocen torej lahko sklepamo, da sta v malih podjetjih način in obseg dela bolj prilagojena posamezniku, kot v velikih podjetjih.

6.1.4. Dejavniki, ki vplivajo na lojalnost zaposlenih

Ponekod v literaturi sta izraza »lojalnost« in »pripadnost« uporabljena kot sopomenki. Vendar sem sama izraz »lojalnost« v tem primeru opredelila zgolj kot zvestobo zaposlenih organizaciji, v smislu da je ne bi želeli zapustiti.

Dejavnikov, ki vplivajo na lojalnost zaposlenih, je veliko. Največkrat so odvisni od vsakega posameznika, seveda pa je nekaj dejavnikov, ki na lojalnost zaposlenih vplivajo bolj in pogosteje kot drugi. Ti dejavniki so plača, delovni pogoji, samostojnost pri delu in medosebni odnosi. Zaposlene sem vprašala, kateri od teh dejavnikov bi bil najverjetnejši razlog za njihov odhod iz podjetja. Na voljo so imeli le enega od naštetih odgovorov in pa možnost odgovora, da podjetja v nobenem primeru ne bi zapustili.

Slika 6.3: Vpliv različnih dejavnikov na lojalnost zaposlenih v proučevanih podjetjih



Večina zaposlenih v velikih podjetjih (56,7 %) bi odšla v primeru, če bi jim bila drugje ponujena višja plača (glej sliko 6.3, na prejšnji strani), v malih podjetjih pa bi bila višja plača razlog za odhod le pri 30,8 % zaposlenih. Ti rezultati so najverjetneje posledica individualnega določanja plač v majhnih in kolektivnega določanja plač v velikih podjetjih, kar sem omenila že pri plači kot motivacijskem dejavniku (glej str. 25). Zaposleni v majhnih podjetjih so torej za višino svoje plače v večji meri odgovorni sami, kot pa zaposleni v velikih podjetjih, zato v majhnih podjetjih plača ni tako močan dejavnik lojalnosti zaposlenih. Zaradi ponujenih boljših delovnih pogojev bi iz malih podjetij odšlo 23 % anketiranih, iz velikih pa 18 %. Zaradi ponujene večje samostojnosti pri delu pa bi proučevana mala podjetja izgubila 11,5 % zaposlenih, velika pa 9,3 %. Dejavnik, ki v vseh proučevanih podjetjih najmanj vpliva na lojalnost zaposlenih, so medosebni odnosi, ki pa so bili kot motivacijski dejavnik ocenjeni zelo dobro (glej str. 36-37). Stopnja lojalnosti zaposlenih pa je razvidna iz odgovora, da podjetja nikakor ne bi zapustili. V malih podjetjih je ta odgovor obkrožilo 30,8 % anketiranih, v velikih pa le 11,3 % anketiranih, kar v celoti potrjuje mojo domnevo, da je lojalnost zaposlenih v majhnih podjetjih večja kot v velikih.

Iz teh podatkov je razvidno, da poleg plače na lojalnost zaposlenih vplivajo še mnogi drugi, povsem nematerialni dejavniki. V velikih podjetjih je te dejavnike (delovni pogoji, samostojnost pri delu in medosebni odnosi) kot možne vzroke nelojalnosti, navedlo 32 % anketiranih, v malih pa 38,4 %. Torej bi bilo za podjetja vsekakor najbolje, da svojo pozornost najprej usmerijo k njim.

6.1.5. Interesi vodstva in zaposlenih

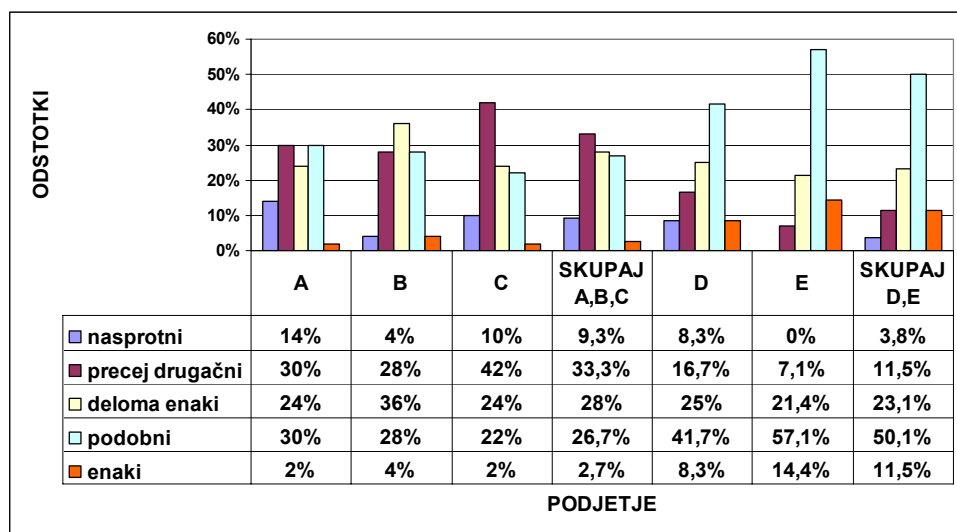
Arciniega in Gonzales (2002: 19) sta v svoji raziskavi dokazala, da ima poznavanje interesov in ciljev organizacije in njenega vodstva pozitiven vpliv predvsem na normativno in emotivno pripadnost zaposlenih.

Predpogoj za skladnost interesov vodstva in zaposlenih pa je skladnost med vrednotami, ki so priznane v organizaciji, in vrednotami zaposlenih. To skladnost vrednot naj bi zagotavljala organizacijska kultura, ki se ji morajo zaposleni prilagoditi, oziroma jo do

tolikšne mere spremeniti, da med njihovimi osebnimi vrednotami in interesi ter organizacijskimi vrednotami in interesi ni prepada (Katrinli, Atabay in Gunay, 2002: 217).

Anketirane v vseh petih podjetjih sem vprašala, ali so interesi vodstva organizacije enaki ali nasprotni, kot njihovi lastni interesi.

Slika 6.4: Skladnost interesov vodstva in zaposlenih v proučevanih podjetjih



Da so interesi vodstva nasprotni, oziroma precej drugačni od interesov zaposlenih, je bilo v velikih podjetjih mnenja kar 42,6 %, v malih pa le 15,3 % anketiranih (glej sliko 6.4, na prejšnji strani). 28 % vprašanih v velikih podjetjih in 23,1 % vprašanih v malih podjetjih je bilo mnenja, da so interesi vodstva deloma enaki, kot njihovi lastni interesi. Ta odstotek vprašanih je v velikih in malih podjetjih približno enak in ta odstotek zaposlenih bi lahko označili kot tiste, ki so neopredeljeni. Da so interesi vodstva podobni oziroma enaki njihovim lastnim interesom, je v velikih podjetjih odgovorilo 29,4 % vprašanih, v malih podjetjih pa več kot polovica vprašanih, in sicer 61,6 %.

Ta dejavnik pripadnosti kaže na hudo neskladje med interesi in cilji vodilnih ter interesi in cilji zaposlenih v velikih podjetjih. Temu nasprotna je precejšnja skladnost interesov in ciljev vodstva in zaposlenih v malih podjetjih. Ti podatki nam povedo, da se vodstvu velikih podjetij očitno ne zdi smiselno, da bi v lastne interese glede podjetja poskušali vključiti tudi želje in interese svojih zaposlenih. Z gotovostjo lahko trdim, da bi kompromis glede interesov obema stranema prinesel pozitivne spremembe, medtem ko

dosedanje ravnanje vodstva pri zaposlenih izzove le neodobravanje, prikriti upor in vsekakor mnogo slabše delovne rezultate, kot bi jih bilo mogoče dosežati.

6.1.6. Zaupanje vodstvu

»Zaupanje temelji na posameznikovem predvidevanju, kako bo druga oseba ravnala prihodnjič« (Good v Sztompka, 1999:25), oziroma, kot ga je definirala Sztompka: »Zaupanje je stava glede možnih prihodnjih dejanj drugih«. (Sztompka, 1999: 25)

Zaupanje nadrejenim je pomembno v situacijah, na katere je treba odreagirati, ne glede na negotovost in rizičnost posamezne reakcije. Zaupanje postaja ključna strategija za spopad z negotovo prihodnostjo, ki je ni mogoče kontrolirati. Sztompka (1999:25) ga razdeli na dve glavni komponenti, ki sta pripadnost in prepričanje. Torej lahko z gotovostjo trdimo, da si vodilni hkrati z zaupanjem svojih podrejenih pridobijo tudi njihovo pripadnost. Pripadnost zaposlenih vodstvu pa se odraža tudi v pripadnosti podjetju.

Sonnenberg (v Özarallı, 2002: 339) meni, da se v organizaciji zaupanje izraža na treh ravneh, in sicer kot:

- lateralno zaupanje, ki je pojmovano kot zaupanje med sodelavci,
- vertikalno zaupanje, ki je zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi,
- eksterno zaupanje, ki pa je zaupanje med organizacijo in njenimi strankami.

V svoji raziskavi sem se osredotočila zgolj na vertikalno zaupanje, in sicer v smeri zaupanja podrejenih nadrejenim.

Tabela 6.2: Ocena vertikalnega zaupanja v proučevanih podjetjih

| | Ocena | Podjetja | | | | | | |
|----------------------------|-------|-----------------|------------|-------------|---------------|-----------------|-------------|---------------|
| | | Velika podjetja | | | | majhna podjetja | | |
| | | A | B | C | Skupaj | D | E | Skupaj |
| Zaupanje nadrejenim | 1 | 4 % | 14 % | 10 % | 9,3 % | / | / | / |
| | 2 | 8 % | 20 % | 28 % | 18,7 % | / | / | / |
| | 3 | 16 % | 42 % | 22 % | 26,7 % | 25 % | 14,3 % | 19,3 % |
| | 4 | 48 % | 20 % | 26 % | 31,3 % | 58,3 % | 50 % | 53,8 % |
| | 5 | 24 % | 4 % | 14 % | 14 % | 16,7 % | 35,7 % | 26,9 % |
| Skupaj | | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Povprečna ocena | | 3,8 | 2,8 | 3,06 | 3,22 | 3,92 | 4,21 | 4,06 |

Povprečna ocena zaupanja nadrejenim je v malih podjetjih občutno višja kot v velikih podjetjih. V malih podjetjih je namreč ta dejavnik pripadnosti zaposlenih ocenjen z povprečno oceno 4,06 (glej tabelo 6.2, zgoraj), kar je za skoraj celo oceno višje od povprečne ocene v velikih podjetjih, ki je 3,22. Razlog za takšno razliko med povprečnima ocenama je najverjetneje v tem, da so vodilni v majhnih podjetjih bližje zaposlenim, zato ti bolje poznajo njihovo znanje in sposobnosti. Težko je namreč zaupati v sposobnosti nekoga, ki ga nisi še nikdar videl, kot se to dogaja v velikih podjetjih.

Pomanjkanje zaupanja zaposlenih v vodstvo ima za organizacijo lahko zelo negativne posledice. Vendar pa je treba vedeti, da se zaposleni vedno nagibajo k nezaupanju do vodstva, ker imajo manj informacij o dogajanju v podjetju kot vodilni. Tako je najboljši način za vzpostavitev zaupanja vodstvu, širjenje in razlaga informacij o podjetju in njegovem poslovanju med zaposlene. Na ta način si zaposleni lahko ustvarijo predstavo o tem, kako organizacija na splošno deluje in kakšna je njihova vloga v njej (Özarallı, 2002: 344).

6.1.7. Aktivnosti, ki jih podjetje organizira izven delovnega časa

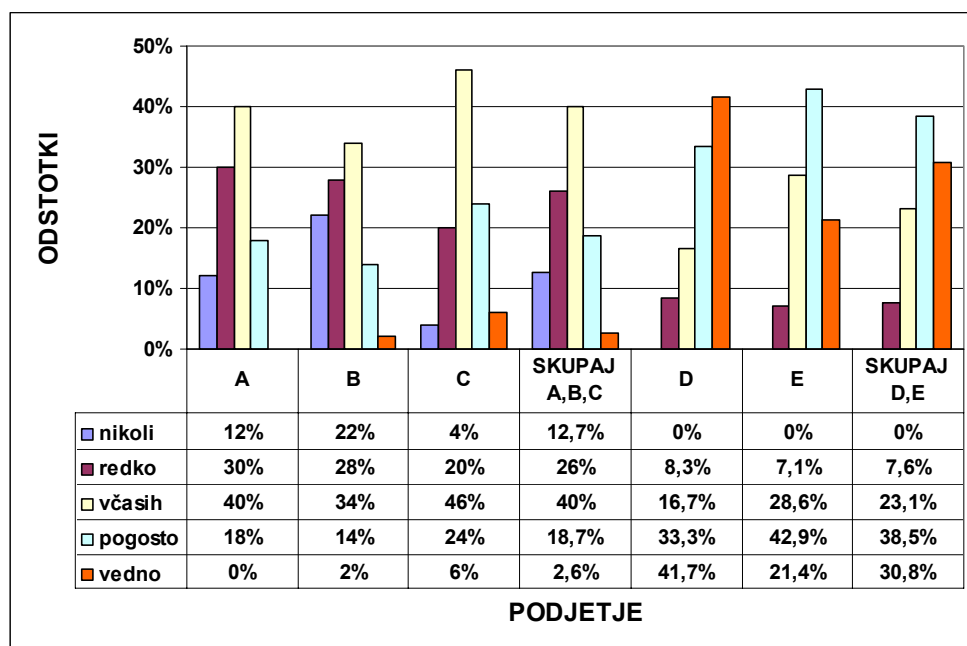
Aktivnosti, ki jih za svoje zaposlene organizira podjetje izven delovnega časa, lahko močno vplivajo na njihovo pripadnost. Seveda pa je zelo pomembno tudi, kakšne vrste aktivnosti podjetje organizira. Na raznih srečanjih in izletih lahko zaposleni med seboj izmenjajo mnenja in izkušnje, pa tudi vodilni so ponavadi bolj dostopni za kakršnekoli predloge za izboljšanje delovnih razmer. Danes so dober način za zблиževanje zaposlenih

in razvoj timskega duha tako imenovani »adrenalinski parki«, kjer je za izvedbo večine vaj na obstoječih napravah potrebno zaupanje med sodelujočimi in pa timsko delo.

Srečanja pa so tudi učinkovit način za širjenje in vzpostavljanje organizacijskih vrednot, za posredovanje informacij o uspešnosti podjetja ter za širjenje njegove vizije in razlago ciljev (Stachowicz, 2002: 438).

V anketi sem zaposlene vprašala, ali se udeležujejo raznih srečanj in izletov, ki jih izven delovnega časa organizira podjetje.

Slika 6.5: Udeležba zaposlenih v proučevanih podjetjih pri aktivnostih, ki jih podjetja organizirajo izven delovnega časa



Tudi pri tem dejavniku organizacijske pripadnosti je zaslediti velike razlike med malimi in velikimi podjetji. Če se osredotočim na obe skrajnosti, torej na tiste zaposlene, ki so odgovorili, da se različnih aktivnosti ne udeležijo nikoli, in pa tiste, ki so odgovorili, da se jih udeležijo vedno, so rezultati naslednji. V obeh malih podjetjih ni nihče izmed anketiranih obkrožil odgovora »nikoli« (glej sliko 6.5, zgoraj), medtem ko je v velikih podjetjih tako odgovorilo 12,7 % anketiranih. Odgovor »vedno« pa je v veliki podjetjih obkrožilo le 2,6 % anketiranih, v malih podjetjih pa kar 30,8 %. V velikih podjetjih sta

bila najpogosteje obkrožena odgovora »včasih« (40 %) in »redko« (26 %), med tem ko sta bila najpogostejša odgovora v malih podjetjih »pogosto« (38,5 %) in »vedno« (30,8 %).

Vsekakor je jasno, da so zaposleni v malih podjetjih veliko bolj zadovoljni z vrsto in načinom izvajanja aktivnosti, zato se jih tudi pogosteje udeležujejo, kot pa zaposleni v velikih podjetjih. Ker so bili medosebni odnosi tako v malih kot v velikih podjetjih kar dobro ocenjeni (glej str. 36 - 37), lahko sklepamo, da sta za slabo udeležbo zaposlenih pri aktivnostih v velikih podjetjih krivi slaba organizacija in slaba izbira aktivnosti, saj se pri tem ne upošteva predlogov in želja zaposlenih. Resda je v velikih podjetjih težko narediti kompromis, ki bi ustrezal željam vseh zaposlenih, vendar pa je vseeno mogoče doseči, da bi bila z izbranimi aktivnostmi zadovoljna večina. Zbirati bi seveda morali predloge in na koncu za tiste najboljše oziroma najbolj izvedljive, glasovati. V dobi visoke tehnologije, ko ima vsako podjetje interno elektronsko pošto, menim, da z malo volje in interesa s strani vodilnih to ne bi smela biti pretežka naloga.

6.2. Stopnja pripadnosti zaposlenih v proučevanih podjetjih in zaključne ugotovitve poglavja o pripadnosti

Stopnjo pripadnosti zaposlenih v proučevanih podjetjih bom poskušala določiti s pomočjo treh vprašanj, ki sem jih v navedla v anketi in ki se glasijo:

1. *V podjetju ostajam, ker:*

- a.) *mi je tu všeč*
- b.) *me je strah, da drugje ne bi dobil/a zaposlitve*
- c.) *se mi zdi, da sem dolžan/ dolžna ostati, saj ne želim povzročati problemov*
- d.) *drugo* _____

2. *Ali ste ponosni na podjetje, v katerem ste zaposleni?*

- *DA*
- *VČASIH*
- *NE*

3. *Ali kdaj razmišljate o tem, da bi zapustili podjetje?*

- a.) *zelo pogosto*
- b.) *pogosto*
- c.) *včasih*
- d.) *redko*
- e.) *nikoli*

S pomočjo odgovorov na prvo vprašanje lahko določim stopnjo emotivne, normativne in kalkulativne pripadnosti zaposlenih v proučevanih podjetjih, medtem ko ostali dve vprašanji kažeta stopnjo splošne pripadnosti zaposlenih. Prvi dve omenjeni vprašanji pa bom kot glavna kazalca pripadnosti zaposlenih uporabila tudi v sedmem poglavju, v katerem bom preverjala povezanost motivacijskih dejavnikov in pripadnosti zaposlenih.

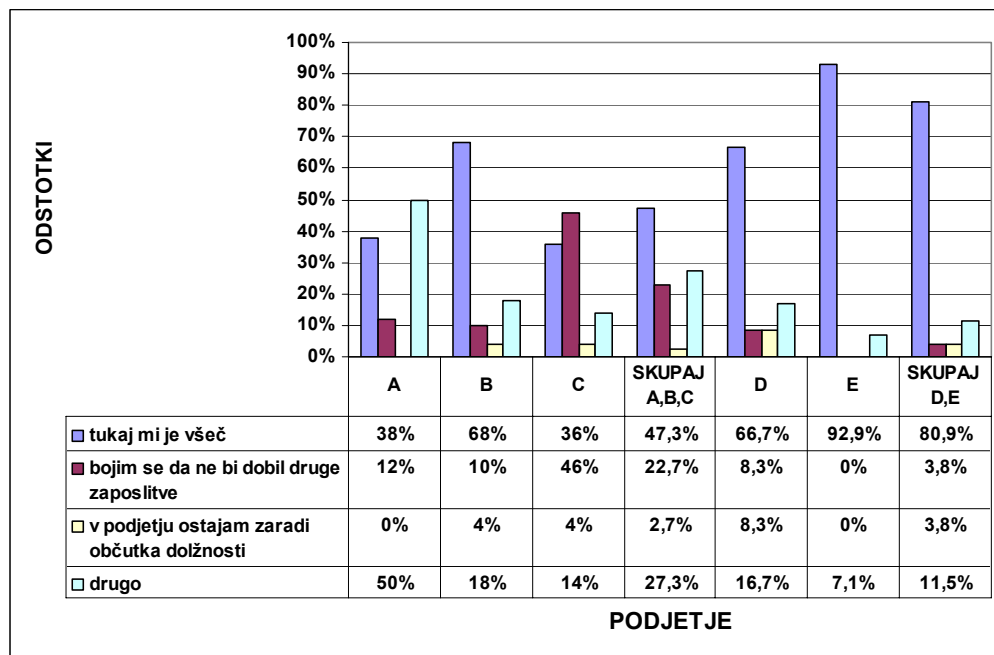
1. STOPNJA EMOTIVNE, NORMATIVNE IN KALKULATIVNE PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH V PROUČEVANIH PODJETJIH

Raziskava organizacijske pripadnosti, ki sta jo na podlagi podatkov iz raziskave International Social Survey iz leta 1997 izvedla Mesner – Andolškova in Štebe (2001: 146 – 149) je pokazala presenetljive rezultate. Med petimi proučevanimi državami (Slovenija, Velika Britanija, Madžarska, Zahodna Nemčija in Japonska) je najvišjo stopnjo emotivne pripadnosti zaposlenih dosegla ravno Slovenija, na drugem mestu pa je bila Japonska. Slovenija pa je bila tudi država z najnižjo stopnjo temporalne oziroma kalkulativne pripadnosti, kar zopet kaže na to, da so Slovenci zelo pripadni svojim organizacijam in se v odnosu do njih ne vedejo oportunistično.

Ko sem zaposlene v svoji raziskavi vprašala zakaj ostajajo v podjetju, sem jim, kot rečeno, dala na voljo tri različne odgovore in pa odgovor »drugo«, ki je bil odprtega tipa, tako da so lahko navedli še ostale razloge. Vsak izmed treh navedenih odgovorov pa meri eno vrsto pripadnosti, in sicer:

- *V podjetju ostajam, ker mi je tu všeč* – EMOTIVNA PRIPADNOST
- *V podjetju ostajam, ker me je strah, da drugje ne bi dobil/a zaposlitve* – TEMPORALNA ALI KALKULATIVNA PRIPADNOST
- *V podjetju ostajam, ker se mi zdi, da sem dolžan/ dolžna ostati, saj ne želim povzročati problemov* – NORMATIVNA PRIPADNOST

Slika 6.6: Stopnja emotivne, kalkulatивne in normativne pripadnosti v proučevanih podjetjih



Tako kot v prej omenjeni raziskavi se je tudi v mojem primeru pokazala izjemno visoka stopnja emotivne pripadnosti zaposlenih, vendar predvsem v malih podjetjih, kjer je kar 80,9 % anketiranih odgovorilo, da v podjetju ostajajo, ker jim je tam všeč (glej sliko 6.6, zgoraj). Obe ostali možnosti sta dobili enak odstotek odgovorov, in sicer 3,8 %. Tudi v velikih podjetjih prevladuje emotivna pripadnost, vendar z nižjim odstotkom odgovorov kot v malih, in sicer z 47,3 %. Sledi ji kalkulatивna pripadnost z 22,7% in na koncu normativna pripadnost z 2,7 %. Visok odstotek kalkulatивne pripadnosti nakazuje, da je v Sloveniji vedno bolj prisoten strah pred izgubo zaposlitve, ki je posledica naraščajoče brezposelnosti. Kalkulatивna pripadnost se namreč največkrat razvije pri zaposlenih, ki menijo, da nimajo varne zaposlitve in so zato tudi zelo preračunljivi, kar se tiče njihovega odnosa do organizacije (Beer in drugi, 1984: 102).

Med tistimi, ki so pri tem vprašanju obkrožili možnost »drugo« (27,3 % anketiranih v velikih podjetjih in 11,5 % v malih podjetjih), pa prevladujejo naslednji odgovori:

- potrebujem delovne izkušnje,
- sem tik pred upokojitvijo,
- tu redno dobivam osebni dohodek,

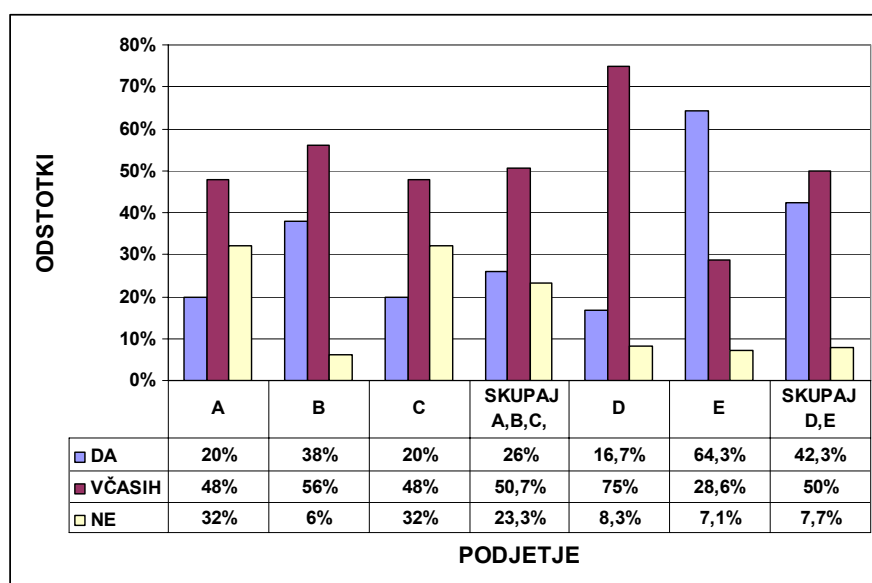
- navadil sem se dela,
- imam štipendijo (imam obveznosti do podjetja),
- končujem študij,
- nekje je treba delati,
- drugje je še slabše,
- trenutno nimam druge možnosti,
- imam kredite,
- končati moram pripravništvo.

Veliko anketiranih pa je pod to točko navedlo, da že iščejo drugo zaposlitev oziroma da odhajajo iz podjetja.

2. PONOS ZAPOSLENIH V PROUČEVANIH PODJETJIH NA ORGANIZACIJO, V KATERI DELAJO

Eden izmed pomembnejših kazalcev pripadnosti zaposlenih je gotovo tudi občutek, ki sem ga označila kot ponos na organizacijo. Mesner – Andolškova in Štebe (2002: 311) sta zadovoljstvo z organizacijo označila kot univerzalni prediktor pripadnosti zaposlenih, saj se je izkazal za pomembnega v vseh petih državah, ki sta jih proučevala.

Slika 6.7: Ponos zaposlenih v proučevanih podjetjih na organizacijo v kateri delajo

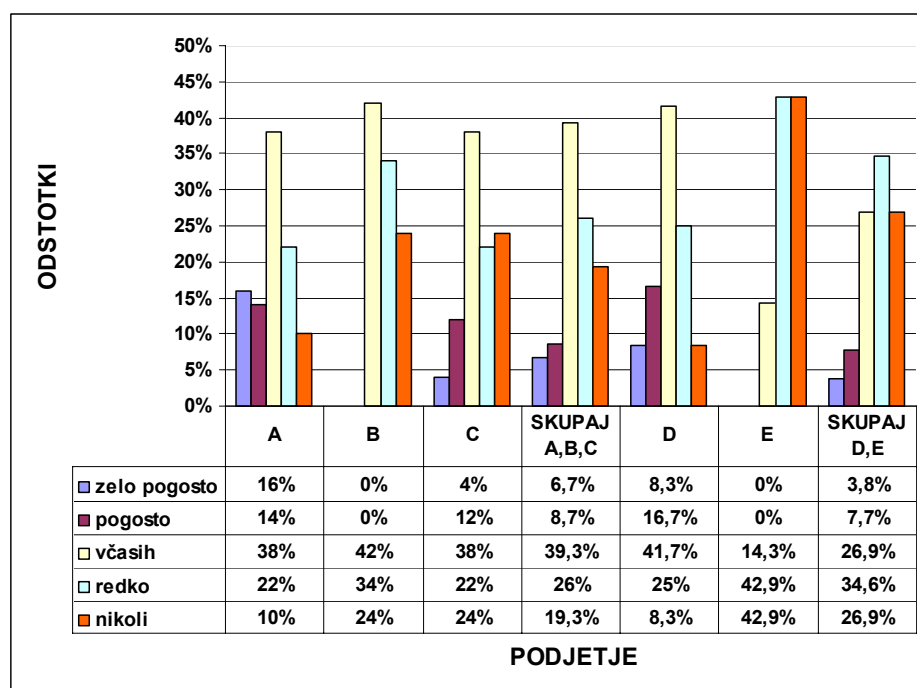


Da so na svoje podjetje ponosni, je odgovorilo 42,3 % anketiranih v malih podjetjih (glej sliko 6.7, na prejšnji strani), medtem ko je v velikih podjetjih tako odgovorilo le 26 %. Tako v malih kot v velikih podjetjih pa je večina zaposlenih neopredeljena, saj je v obeh primerih polovica anketiranih odgovorila, da so na svoje podjetje ponosni le včasih. V velikih podjetjih je 23,3 % anketiranih odgovorilo, da na svoje podjetje niso ponosni, v malih pa je tako odgovorilo le 7,7 % anketiranih. Glede na omenjene rezultate lahko torej deloma že potrdim svojo hipotezo, da zaposleni v malih podjetjih kažejo višjo stopnjo organizacijske pripadnosti, kot zaposleni v velikih podjetjih.

3. LOJALNOST ZAPOSLENIH V PROUČEVANIH PODJETJIH

Tudi v tem primeru je lojalnost opredeljena zgolj kot zvestoba zaposlenih podjetju. Določila sem jo s pomočjo vprašanja: »Ali kdaj razmišljate, da bi zapustili podjetje?«.

Slika 6.8: Kako pogosto zaposleni v proučevanih podjetjih razmišljajo odhodu



Da o odhodu iz podjetja razmišljajo redkokdaj ali pa sploh nikoli, je v malih podjetjih odgovorilo skupaj kar 61,5 % anketiranih (glej sliko 6.8, zgoraj), torej več kot polovica. V velikih podjetjih pa je odstotek teh dveh odgovorov nižji, in sicer 45,3 %.

Lojalnost zaposlenih v proučevanih podjetjih lahko deloma razberemo tudi iz slike 6.3, na strani 56 – dejavniki, ki vplivajo na nelojalnost - kjer sem zaposlene povprašala o možnih razlogih za odhod iz podjetja. V malih podjetjih je 30,8 % anketiranih odgovorilo, da podjetja ne bi zapustili, medtem ko je v velikih podjetjih ta odgovor obkrožilo le 11,3 % anketiranih.

Iz vseh podatkov, predstavljenih v šestem poglavju, lahko razberemo, da vsi našeti dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih (glej str. 52), kažejo na višjo stopnjo pripadnosti zaposlenih v malih podjetjih. Izjema je le varnost zaposlitve, ki je po mnenju anketiranih večja v velikih podjetjih. Višja stopnja organizacijske pripadnosti zaposlenih v majhnih podjetjih pa je razvidna tudi glede na vse tri našete kazalce pripadnosti. **Za primer petih proučevanih podjetij, torej lahko potrdim svojo hipotezo, da zaposleni v majhnih podjetjih kažejo višjo stopnjo organizacijske pripadnosti, kot zaposleni v velikih podjetjih.**

7. VPLIV DEJAVNIKOV MOTIVACIJE NA PRIPADNOST ZAPOSLENIH

7.1. Predstavitev hipotez, uporabljenih metod in statističnih značilnosti vzorca

V tem poglavju bom preverila uvodno hipotezo, da dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, vplivajo hkrati tudi na pripadnost zaposlenih. Hipotezo bom preverila za vsak dejavnik motivacije posebej, pri čemer bom uporabila vse že prej našteje motivacijske dejavnike (glej str. 24). Kot kazalca pripadnosti bom uporabila dve vprašanji in sicer »*Ali ste ponosni na organizacijo v kateri ste zaposleni?*« in »*Zakaj ostajate v organizaciji?*«. Dejavniki motivacije so torej neodvisne spremenljivke, odvisni spremenljivki pa sta oba kazalca pripadnosti.

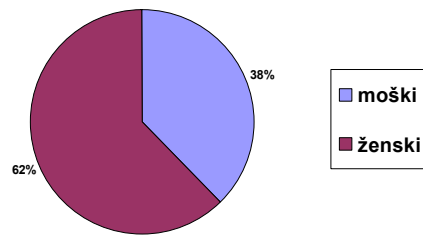
Povezanost med spremenljivkama sem izračunala s pomočjo programa SPSS in podprograma crosstabs. V ta namen sem postavila dve splošni hipotezi:

- **H₀: Motivacija zaposlenih in pripadnost organizaciji sta med seboj povezani.**
- **H₁: Motivacija zaposlenih in pripadnost organizaciji med seboj nista povezani.**

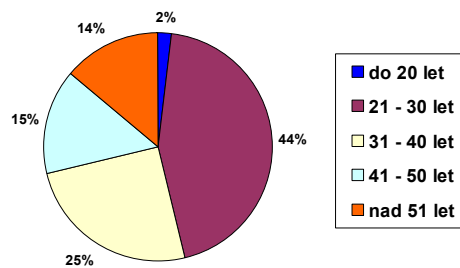
Hipotezi bom preverila s χ^2 testom, ki meri povezanost med dvema spremenljivkama. Če je signifikanca Pearsonovega koeficienta (p) manjša oziroma enaka 0,05, to pomeni, da sta spremenljivki med seboj povezani in da ničelno hipotezo lahko zavrnem. Če je signifikanca Pearsonovega koeficienta večja od 0,05, pa med spremenljivkama ni povezave in tako se ničelna hipoteza potrdi.

Vzorec, na katerem bom preverjala hipotezi, je 176 anketiranih v petih proučevanih podjetjih, statistične značilnosti vzorca anketiranih pa so predstavljene na slikah 7.1, 7.2, 7.3 in 7.4 (na naslednji strani).

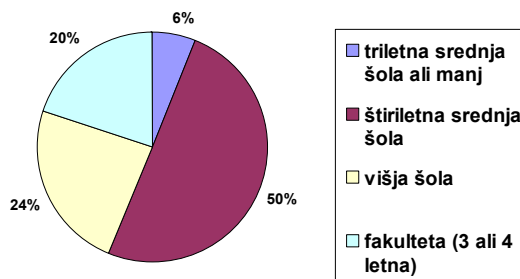
Slika 7.1: Delitev vzorca anketiranih glede na spol



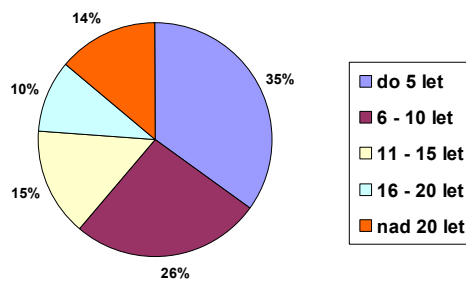
Slika 7.2: Delitev vzorca anketiranih glede na starost



Slika 7.3: Delitev vzorca anketiranih glede na stopnjo izobrazbe



Slika 7.4: Delitev anketiranih glede na staž v podjetju



7.2. Preverjanje hipotez in prikaz vpliva dejavnikov motivacije na pripadnost zaposlenih

Tabela 7.1: Vpliv dejavnikov motivacije na ponos zaposlenih na organizacijo

| DEJAVNIKI MOTIVACIJE | OCENE | PONOS NA ORGANIZACIJO | | | |
|--|--------|-----------------------|--------|--------|--------|
| | | DA | VČASIH | NE | Skupaj |
| Odnosi s sodelavci (p = 0,003) | | | | | |
| | 1 | / | 25 % | 75 % | 100 % |
| | 2 | 16,7 % | 50 % | 33,3 % | 100 % |
| | 3 | 12,2 % | 58,5 % | 29,3 % | 100 % |
| | 4 | 28 % | 53,7 % | 18,3 % | 100 % |
| | 5 | 48,9 % | 39,5 % | 11,6 % | 100 % |
| Odnosi z nadrejenimi (p = 0,004) | | | | | |
| | 1 | / | 33,3 % | 66,7 % | 100 % |
| | 2 | 21 % | 57,9 % | 21,1 % | 100 % |
| | 3 | 17,6 % | 54,9 % | 27,5 % | 100 % |
| | 4 | 32,1 % | 48,7 % | 19,2 % | 100 % |
| | 5 | 54,5 % | 45,5 % | / | 100 % |
| Možnost napredovanja (p = 0,000) | | | | | |
| | 1 | 11,7 % | 50 % | 38,3 % | 100 % |
| | 2 | 32,1 % | 53,6 % | 14,3 % | 100 % |
| | 3 | 34 % | 53,2 % | 12,8 % | 100 % |
| | 4 | 66,7 % | 33,3 % | / | 100 % |
| | 5 | 100 % | / | / | 100 % |
| Zadovoljstvo s plačo (p = 0,026) | | | | | |
| | 1 | 18,6 % | 40,7 % | 40,7 % | 100 % |
| | 2 | 22 % | 56 % | 22 % | 100 % |
| | 3 | 28,4 % | 54 % | 17,6 % | 100 % |
| | 4 | 45,5 % | 45,5 % | 9 % | 100 % |
| | 5 | / | / | 100 % | 100 % |
| Opaženi dobri delovni rezultati (p = 0,000) | | | | | |
| | 1 | 14,3 % | 40% | 45,7 % | 100 % |
| | 2 | 17,4 % | 60,9 % | 21,7 % | 100 % |
| | 3 | 30,9 % | 54,6 % | 14,5 % | 100 % |
| | 4 | 41,4% | 48,3 % | 10,3 % | 100 % |
| | 5 | 72,7 % | 27,3 % | / | 100 % |
| Sodelovanje pri odločanju (p = 0,002) | | | | | |
| | 1 | 11,1 % | 50 % | 38,9 % | 100 % |
| | 2 | 23,3 % | 51,2 % | 25,6 % | 100 % |
| | 3 | 28,3 % | 58,5 % | 13,2 % | 100 % |
| | 4 | 41,7 % | 44,4 % | 13,9% | 100 % |
| | 5 | 75 % | 25 % | / | 100 % |
| Pomoč nadrejenih pri reševanju problemov (p = 0,004) | | | | | |
| | 1 | / | 45,5 % | 54,5 % | 100 % |
| | 2 | 13,8 % | 51,7 % | 34,5 % | 100 % |
| | 3 | 26 % | 52 % | 22 % | 100 % |
| | 4 | 33,9 % | 52,5 % | 13,6 % | 100 % |
| | 5 | 48,2 % | 44,4 % | 7,4 % | 100 % |
| Pogostost nagrajevanja (p = 0,110) | | | | | |
| | DA | 36,4 % | 63,6 % | / | 100 % |
| | VČASIH | 31,5 % | 46,2 % | 22,3 % | 100 % |
| | NE | 14,2 % | 62,9 % | 22,9 % | 100 % |

Nadaljevanje s prejšnje strani

| DEJAVNIKI MOTIVACIJE | OCENE | PONOS NA ORGANIZACIJO | | | |
|---|----------------------|-----------------------|---------------|-------------|--------------|
| | | DA | VČASIH | NE | Skupaj |
| Nagrajevanje namesto kritiziranja (p = 0,205) | 1 | 15,4 % | 50 % | 34,6 % | 100 % |
| | 2 | 22,9 % | 57,1 % | 20 % | 100 % |
| | 3 | 25 % | 56,2 % | 18,8 % | 100 % |
| | 4 | 42,1 % | 39,5 % | 18,4 % | 100 % |
| | 5 | 46,2 % | 38,5 % | 15,3 % | 100 % |
| Delovne naloge (p = 0,000) | 1 | 4,5 % | 40,9 % | 54,6 % | 100 % |
| | 2 | 13,8 % | 55,6 % | 30,6 % | 100 % |
| | 3 | 33,9 % | 51,8 % | 14,3 % | 100 % |
| | 4 | 40 % | 52 % | 8 % | 100 % |
| | 5 | 41,7 % | 41,7 % | 16,6 % | 100 % |
| Realnost postavljenih ciljev (p = 0,000) | 1 | 11,8 % | 23,5 % | 64,7 % | 100 % |
| | 2 | 11,1 % | 70,4 % | 18,5 % | 100 % |
| | 3 | 34,2 % | 52,6 % | 13,2 % | 100 % |
| | 4 | 36,2 % | 46,8 % | 17 % | 100 % |
| | 5 | 22,3 % | 44,4 % | 33,3 % | 100 % |
| Komunikacija zaposlenih z nadrejenimi (p = 0,009) | 1 | 18,1 % | 45,5 % | 36,4 % | 100 % |
| | 2 | 14,8 % | 63 % | 22,2 % | 100 % |
| | 3 | 11,6 % | 55,8 % | 32,6 % | 100 % |
| | 4 | 39,7 % | 44,4 % | 15,9 % | 100 % |
| | 5 | 43,8 % | 46,9 % | 9,3 % | 100 % |
| Komunikacija z vrha navzdol (p = 0,017) | DA | 38,7 % | 47,7 % | 13,6 % | 100 % |
| | NISEM PREPRIČAN/A | 18,8 % | 56,2 % | 25 % | 100 % |
| | NE | 17,5 % | 50 % | 32,5 % | 100 % |
| SKUPAJ (n = 176) | | 28,4 % | 50,6 % | 21 % | 100 % |

Kar se tiče ponosa na podjetje, se je pri večini opazovanih dejavnikov motivacije v proučevanih podjetjih potrdila hipoteza, da dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, vplivajo tudi na njihovo pripadnost podjetju (glej tabelo 7.1, zgoraj).

Dokazanega vpliva na ponos na organizacijo nimata le dva dejavnika motivacije, in sicer:

- pogostost nagrajevanja (p = 0,11) in
- nagrajevanje namesto kritiziranja (p = 0,205).

Med dejavniki, ki glede na signifikanco Pearsonovega koeficienta sicer vplivajo na ponos na organizacijo, pa izstopa zadovoljstvo s plačo. Vsi anketirani, ki so zadovoljstvo s plačo ocenili s 5, so namreč odgovorili, da niso ponosni na podjetje, v katerem so zaposleni. Tu gre torej za, z mojega stališča, negativen vpliv zadovoljstva s plačo na

ponos na organizacijo, zato bom tudi ta dejavnik uvrstila med tiste, ki na pripadnost zaposlenih ne vplivajo.

Tabela 7.2: Vpliv dejavnikov motivacije na emotivno pripadnost organizaciji

| DEJAVNIKI MOTIVACIJE | OCENE | EMOTIVNA PRIPADNOST | | |
|--|--------|---------------------|-----------------|--------|
| | | TUKAJ MI JE VŠEČ | OSTALI ODGOVORI | Skupaj |
| Odnosi s sodelavci (p = 0,001) | | | | |
| | 1 | / | 100 % | 100 % |
| | 2 | 16,7 % | 83,3 % | 100 % |
| | 3 | 34,1 % | 65,9 % | 100 % |
| | 4 | 58,5 % | 41,5 % | 100 % |
| | 5 | 67,4 % | 32,6 % | 100 % |
| Odnosi z nadrejenimi (p = 0,002) | | | | |
| | 1 | / | 100 % | 100 % |
| | 2 | 31,6 % | 68,4 % | 100 % |
| | 3 | 47,1 % | 52,9 % | 100 % |
| | 4 | 57,7 % | 42,3 % | 100 % |
| | 5 | 77,3 % | 22,7 % | 100 % |
| Možnost napredovanja (p = 0,043) | | | | |
| | 1 | 41,7 % | 58,3 % | 100 % |
| | 2 | 48,2 % | 51,8 % | 100 % |
| | 3 | 68,1 % | 31,9 % | 100 % |
| | 4 | 66,7 % | 33,3 % | 100 % |
| | 5 | / | 100 % | 100 % |
| Zadovoljstvo s plačo (p = 0,000) | | | | |
| | 1 | 37 % | 63 % | 100 % |
| | 2 | 31,7 % | 68,3 % | 100 % |
| | 3 | 58,1 % | 41,9 % | 100 % |
| | 4 | 78,8 % | 21,2 % | 100 % |
| | 5 | / | 100 % | 100 % |
| Opaženi dobri delovni rezultati (p = 0,015) | | | | |
| | 1 | 34,5 % | 65,7 % | 100 % |
| | 2 | 47,8 % | 52,2 % | 100 % |
| | 3 | 56,4 % | 43,6 % | 100 % |
| | 4 | 58,6 % | 41,4 % | 100 % |
| | 5 | 90,9 % | 9,1 % | 100 % |
| Sodelovanje pri odločanju (p = 0,002) | | | | |
| | 1 | 27,8 % | 72,2 % | 100 % |
| | 2 | 44,2 % | 55,8 % | 100 % |
| | 3 | 60,4 % | 39,6 % | 100 % |
| | 4 | 69,4 % | 30,6 % | 100 % |
| | 5 | 75 % | 25 % | 100 % |
| Pomoč nadrejenih pri reševanju problemov (p = 0,008) | | | | |
| | 1 | 9,1 % | 90,9 % | 100 % |
| | 2 | 37,9 % | 62,1 % | 100 % |
| | 3 | 54 % | 46 % | 100 % |
| | 4 | 62,7 % | 37,3 % | 100 % |
| | 5 | 59,3 % | 40,7 % | 100 % |
| Pogostost nagrajevanja (p = 0,002) | | | | |
| | DA | 54,5 % | 45,5 % | 100 % |
| | VČASIH | 59,2 % | 40,8 % | 100 % |
| | NE | 25,7 % | 74,3 % | 100 % |

Nadaljevanje s prejšnje strani

| DEJAVNIKI MOTIVACIJE | OCENE | EMOTIVNA PRIPADNOST | | |
|---|----------------------|---------------------|-----------------|--------------|
| | | TUKAJ MI JE VŠEČ | OSTALI ODGOVORI | Skupaj |
| Nagrajevanje namesto kritiziranja (p = 0,042) | 1 | 34,6 % | 65,4 % | 100 % |
| | 2 | 40 % | 60 % | 100 % |
| | 3 | 54,7 % | 45,3 % | 100 % |
| | 4 | 68,4 % | 31,6 % | 100 % |
| | 5 | 61,5 % | 38,5 % | 100 % |
| | | | | |
| Delovne naloge (p = 0,089) | 1 | 27,3 % | 72,7 % | 100 % |
| | 2 | 47,2 % | 52,8 % | 100 % |
| | 3 | 57,1 % | 42,9 % | 100 % |
| | 4 | 58 % | 42 % | 100 % |
| | 5 | 66,7 % | 33,3 % | 100 % |
| | | | | |
| Realnost postavljenih ciljev (p = 0,000) | 1 | 17,6 % | 82,4 % | 100 % |
| | 2 | 25,9 % | 74,1 % | 100 % |
| | 3 | 63,2 % | 36,8 % | 100 % |
| | 4 | 61,7 % | 38,3 % | 100 % |
| | 5 | 55,6 % | 44,4 % | 100 % |
| | | | | |
| Komunikacija zaposlenih z nadrejenimi (p = 0,127) | 1 | 36,4 % | 63,6 % | 100 % |
| | 2 | 37 % | 63 % | 100 % |
| | 3 | 46,5 % | 53,5 % | 100 % |
| | 4 | 60,3 % | 39,7 % | 100 % |
| | 5 | 62,5 % | 37,5 % | 100 % |
| | | | | |
| Komunikacija z vrha navzdol (p = 0,007) | DA | 62,5 % | 37,5 % | 100 % |
| | NISEM PREPRIČAN/A | 50 % | 50 % | 100 % |
| | NE | 32,5 % | 67,5 % | 100 % |
| | | | | |
| SKUPAJ (n = 176) | | 52,3 % | 47,7 % | 100 % |

Tudi na emotivno pripadnost zaposlenih v proučevanih podjetjih vpliva večina opazovanih motivacijskih dejavnikov (glej tabelo 7.2, zgoraj). Vpliv se ni potrdil le pri dveh dejavnikih motivacije, ki sta:

- delovne naloge (p = 0,089) in
- komunikacija zaposlenih z nadrejenimi (p = 0,127).

Torej lahko tudi glede na emotivno pripadnost zaposlenih v proučevanih podjetjih potrdim hipotezo, da dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, vplivajo tudi na njihovo pripadnost podjetju.

Med dejavniki, ki glede na signifikanco Pearsonovega koeficienta vplivajo na ponos na organizacijo, pa zopet izstopa zadovoljstvo s plačo. Tako kot v primeru ponosa na organizacijo so tudi tu vsi anketirani, ki so zadovoljstvo s plačo ocenili s 5, za razlog, zaradi katerega ostajajo v podjetju, navedli druge razloge, torej ne razloga, da ostajajo v podjetju, ker jim je tam všeč. Tudi tu gre za negativni vpliv zadovoljstva s plačo na emotivno pripadnost zaposlenih.

Od trinajstih opazovanih dejavnikov motivacije je torej osem takih, za katere lahko z gotovostjo trdimo, da vplivajo na pripadnost zaposlenih v proučevanih podjetjih. Ti dejavniki so naslednji:

- *odnosi s sodelavci,*
- *odnosi z nadrejenimi,*
- *možnost napredovanja,*
- *opaženi dobri delovni rezultati,*
- *sodelovanje zaposlenih pri odločanju,*
- *pomoč nadrejenih pri reševanju problemov,*
- *realnost postavljenih ciljev in*
- *komunikacija z vrha navzdol.*

8. ZAKLJUČEK

V zadnjih dveh desetletjih se je na svetu zgodilo veliko sprememb tako v politiki, ekonomiji, tehnologiji kot v družbi na splošno. Novi tehnično–ekonomski standardi so zasnovani na širokem spektru komuniciranja, ki ga omogoča informacijska tehnologija, in na pomembni vlogi, ki jo v procesu proizvodnje in v družbi nasploh igra znanje. Organizacija mora danes svoje zaposlene nenehno izobraževati, če hoče slediti hitremu toku sprememb na trgu. Vendar pri tem ne smemo pozabiti, da sta tako motivacija kot pripadnost zaposlenih dva od najosnovnejših pogojev, ki morata biti izpolnjena, da se proces inovacije in učenja lahko začne (Fernandez, 2002: 109).

Motiviranost zaposlenih v podjetju je pomembna tudi zato, ker je povezana s pozitivnim organizacijskim vedenjem, kot je upoštevanje pravil, pripravljenost pomagati in lojalnost zaposlenih. Te vrste pozitivno vedenje pa se, kot trdi Haslam (2001: 115), razvije predvsem, če se posameznik identificira s skupino in razvije tako imenovano socialno identiteto (»mi«) in ne le osebno identiteto (»jaz«). Problemi nastanejo, ker se zaposleni največkrat identificirajo s tistimi skupinami znotraj organizacije, ki nimajo istih prepričanj in interesov kot management, zato so velikokrat motivirani za drugačne stvari, kot jih od njih pričakuje vodstvo. Tako sta motivacija in motivacijski vpliv skupine dobila v podjetju negativno konotacijo, ki se je bosta težko otresla.

Zato je tudi iz rezultatov moje raziskave, v marsikaterem izmed proučevanih podjetij, razvidno, da vodstvo ne stori dovolj za motiviranje zaposlenih, saj so mnogi dejavniki motivacije ocenjeni zelo nizko. Na splošno so v vseh petih podjetjih najslabše ocenjeni naslednji dejavniki:

- *Opaženi dobri delovni rezultati – 2,93*
- *Nagrajevanje namesto kritiziranja – 2,82*
- *Sodelovanje pri odločanju – 2,99*
- *Možnost napredovanja – 2,24*
- *Zadovoljstvo s plačo - 2,77*

Najbolje pa so v vseh petih podjetjih ocenjeni ravno odnosi s sodelavci (z oceno 4), kar nam daje slutiti, da so zaposleni med seboj resnično povezani v skupine, ki pa nimajo veliko skupnega z vodilnimi in njihovimi interesi. To zadnje je razvidno tudi iz slike 6.4 (glej str. 57), kjer vidimo, da je v velikih podjetjih kar 42,6 % anketiranih odgovorilo, da so njihovi lastni interesi v nasprotju z interesi vodilnih.

Če torej hočemo uspešno motivirati zaposlene, moramo začeti pri tistih dejavnikih motivacije (in tudi pripadnosti), ki najbolj pripomorejo k zmanjševanju prepada med zaposlenimi in vodstvom. Za take bi lahko imeli pomoč nadrejenih zaposlenim, pogostejše nagrajevanje kot kritiziranje zaposlenih, opaženi dobri delovni rezultati in pa komunikacijo z vrha navzdol.

Ker večina omenjenih dejavnikov vpliva tudi na pripadnost, bi bil učinek na vedenje zaposlenih dvakraten. Vendar je vse to še vedno le teoretsko izhodišče. V praksi se namreč zaposlenim svetuje, naj ne postanejo preveč navezani na svojega delodajalca, temveč naj gledajo zgolj nase in naj razvijajo le tiste sposobnosti, ki jim bodo na trgu dela koristile. Ob vse večjem poudarku na fleksibilnosti tako zaposlenih kot tudi organizacij naj bi organizacijska pripadnost počasi izginjala, zato je tudi vse manj cenjena.

Sama se na tej točki bolj strinjam z Meyerjem in Allenovo (1997: 4-6), ki zanikata, da pripadnost organizaciji izginja, ker za organizacijo ni več pomembna, in so zato študije pripadnosti za časom. To trditev utemeljita v treh točkah:

1. Organizacije ne izginjajo. Morda zaposlujejo manj ljudi kot nekoč, vendar pa morajo v svojem jedru še zmeraj obdržati skupino ljudi, ki so organizacija. S tem ko se organizacije manjšajo in ko so zaposlitve vse bolj fleksibilne, so tisti, ki ostanejo v organizaciji, še toliko bolj pomembni. Z zmanjševanjem števila managerjev in bolj ohlapno organizacijsko hierarhijo dobivajo zaposleni veliko več odgovornosti za odločanje in izvajanje svojih vsakodnevnih nalog. S tega vidika je vedno bolj pomembno, da organizacija zaupa svojim zaposlenim, da bodo storili, kar je prav. Ravno to pa pripadnost zaposlenih zagotavlja. S prihodom novih tehnologij enostavne delovne naloge počasi izginjajo, ker jih prevzemajo računalniki in stroji. Tiste naloge, ki ostanejo, pa od zaposlenih zahtevajo visoko stopnjo znanja in sposobnosti.

Toda izobraževanje zaposlenih je za podjetje velik finančni zalogaj, poleg tega pa ti ljudje potem na trgu dela še pridobijo na ceni.

2. Organizacije, ki pogodbeno zaposlujejo zunanje sodelavce (posameznike ali organizacije), bodo še vedno želele njihovo pripadnost, kajti na določenem poslu lahko temelji uspeh celotnega podjetja. Pripadnost bo seveda drugačna, saj bo kratkoročna in osredotočena bolj na delovno nalogo kot pa na celotno podjetje, vendar je kljub vsemu tudi v takem primeru pomembno, kako se pripadnost razvija in ohranja.

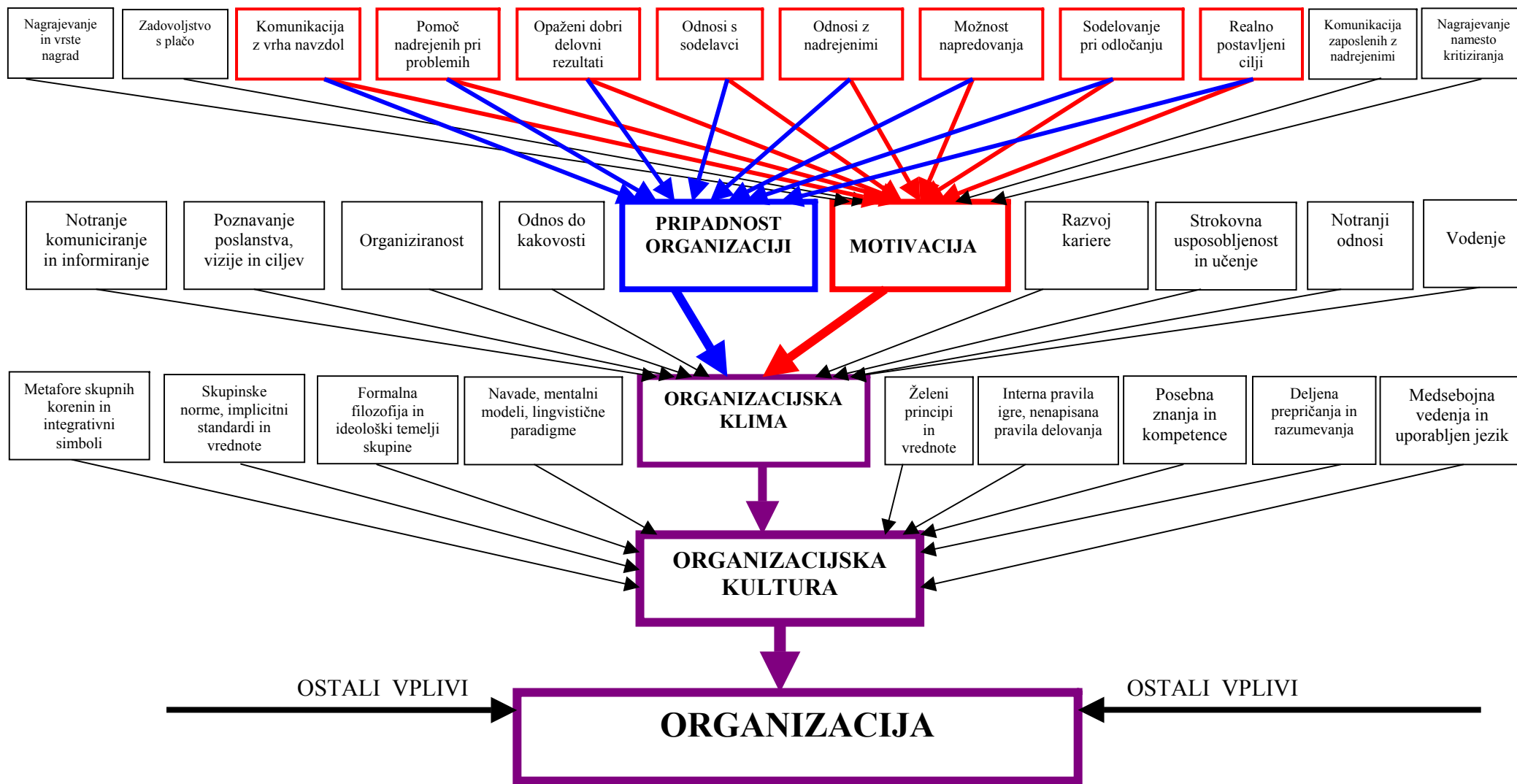
3. Pripadnost se razvije sama od sebe, saj imajo ljudje potrebo, da so predani nečemu, kajti nasprotje pripadnosti je odtujitev (alienacija). Če ljudje postanejo manj predani podjetju, bodo to svojo pripadnost usmerili kam drugam, na primer v svojo kariero, hobije, prostovoljne dejavnosti ... To lahko pomeni, da se bodo usmerili v svojo kariero zunaj podjetja oziroma v katerem drugem podjetju, namesto da bi si prizadevali narediti kariero znotraj podjetja, v katerem so zaposleni.

Ker sem mnenja, da so pripadni zaposleni za organizacijo tudi v današnjih časih zelo pomembni, me je zanimalo, kakšna je stopnja pripadnosti v podjetjih, ki sem jih proučevala. Ugotovila sem, da je stopnja pripadnosti zaposlenih na prvi pogled dokaj visoka, vendar pa je to, kot že rečeno, tudi posledica visoke stopnje brezposelnosti in strahu pred izgubo zaposlitve. Če pogledamo podatke iz raziskave SiOK (glej tabelo 2.1, na strani 15) vidimo, da sta bili v slovenskih podjetjih leta 2003 tako motivacija kot tudi pripadnost ocenjeni popolnoma enako, in sicer z oceno 3,5. Vseeno pa nam da visoka stopnja emotivne pripadnosti zaposlenih (glej sliko 6.6, na strani 63 in podatke mednarodne raziskave, na strani 62) vedeti, da smo Slovenci še vedno zelo nagnjeni k pripadnosti podjetju, kar pa se bo lahko že v kratkem drastično spremenilo. Čeprav mnogi teoretiki trdijo, da lahko pripadnost zaposlenih slabo vpliva na podjetje, saj naj bi zavirala inovativnost zaposlenih in posledično tudi razvoj podjetja, pa je druga skrajnost še veliko slabša. Vprašajmo se namreč, ali bi v resnici lahko funkcioniralo podjetje, katerega zaposleni bi pri vsaki stvari gledali le na svojo korist in ne tudi na korist podjetja in ki bi bili seveda tudi popolnoma nezanesljivi, saj bi izkoristili vsako boljšo priložnost za zaposlitev, ki bi se jim ponujala.

Pri vsem skupaj je najbolj zaskrbljujoče dejstvo, da sta glede na rezultate raziskave SiOK tako pripadnost kot motivacija zaposlenih v slovenskih podjetjih iz leta v leto slabše ocenjena. Izmed vseh opazovanih dejavnikov organizacijske klime (glej sliko 2.2, na strani 16), se je namreč od leta 2001 do 2003 ocena najbolj znižala ravno omenjenima dejavnikoma. Zato sem na podlagi svoje raziskave poskušala ugotoviti, ali nekateri izmed dejavnikov motivacije vplivajo tudi na pripadnost zaposlenih. Lahko bi seveda ugotavljala tudi vpliv dejavnikov pripadnosti na motivacijo, vendar se mi je, zaradi prevladujočega prepričanja, da je motiviranost zaposlenih koristna, medtem ko je pripadnost organizaciji že stvar preteklosti, zdel obraten način bolj smiseln.

Ugotovila sem, da večina motivacijskih dejavnikov vpliva tudi na pripadnost zaposlenih in posredno seveda na celotno organizacijo. Ta posredni vpliv proučevanih dejavnikov motivacije na organizacijo sem poskušala pokazati z modelom, prikazanim na sliki 8.1, na naslednji strani. Zanimivo je, da imajo največji vpliv na pripadnost zaposlenih ravno nematerialni dejavniki motivacije. To se sklada z dejstvom, da je pripadnost psihološka vez med zaposlenimi in organizacijo in torej ni koncept, ki bi bil povezan z materialnimi dobrinami.

Slika 8.1: MODEL POSREDNEGA VPLIVA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE NA ORGANIZACIJO



Vir: Barbara Tominc

Seveda pa rezultatov, dobljenih s svojo raziskavo, ne smem posploševati izven meja proučevanih podjetij. Vanjo je bilo namreč vključenih le 176 zaposlenih v petih podjetjih. Poleg tega so bili v raziskavo zajeti le pisarniški delavci. Za posplošitev rezultatov bi potrebovala mnogo večji vzorec in veliko bolj dodelan metodološki pristop. Vendar sem vseeno mnenja, da tudi širša slika motivacije in pripadnosti zaposlenih v slovenskih podjetjih ne bi bila nič bolj spodbudna, kot je ta, ki sem jo dobila s svojo raziskavo, kar deloma kažejo tudi rezultati raziskave SiOK.

Dolan in Garcia (v Stachowicz – Stanusch, 2002: 436) rešitev iz nastalega položaja vidita v novem sistemu vodenja, imenovanem »Management by values« (MBV), ki v osnovi meri na tri stvari:

- Poenostavitev zapletenega organizacijskega življenja in uvedba sprememb na vseh organizacijskih ravneh.
- Vodenje v smislu usmerjanja organizacijske strategije in vizije v prihodnost.
- Okrepitev pripadnosti zaposlenih, da bi izboljšali njihovo produktivnost.

MBV torej temelji na vrednotah. Pripadnost organizaciji je ustvarjena skozi poudarjanje vrednot, skozi metafore in simbole, ki so sprejeti na vseh ravneh organizacije in ki se uporabljajo pri vsakodnevnih delovnih aktivnostih.

Glede na vse povedano sem vsekakor mnenja, da bo treba tako na ožjem področju motivacije in pripadnosti zaposlenih kot tudi na širšem področju HRM-ja v Sloveniji še marsikaj narediti. Seveda ne toliko v teoriji, kajti te je bilo napisane že precej, temveč v praksi. Ogromno je namreč še podjetij, ki se s tovrstno tematiko do sedaj še sploh niso ukvarjala in v katerih poteka delo v vzdušju splošnega nezadovoljstva, zaposleni pa so obravnavani zgolj kot nujen strošek in ne kot del kapitala organizacije. Dokler se v praksi ne sprejme in ne začne upoštevati stališče, da so zaposleni za organizacijo vsaj tako pomembni, če že ne pomembnejši od vloženega kapitala, in dokler kadrovske službe in položaje svetovalcev za kadre zasedajo večinoma ekonomisti, se stvari pač ne morejo bistveno izboljšati.

9. LITERATURA

Samostojne publikacije

Bahtijjarević – Šiber, Fikreta (1986): MOTIVACIJA I RASPODJELA, Informator, Zagreb.

Beer, Michael; Lawrence, Paul R.; Mills, D. Quinn; Walton, Richard E. (1984): MANAGING HUMAN ASSETS, The Free Press, New York.

Bohinc, Rado; Bratina, Borut; Pivka, Hilda Marija (1999): PRAVO GOSPODARSKIH DRUŽB, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Denny, Richard (1997): O MOTIVACIJI ZA USPEH, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

DeSimone, Randy L.; Harris, David M. (1998): HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, The Dryden Press, Fort Worth.

Florjančič, Jože; Vukovič, Goran (1999): KADROVSKA FUNKCIJA – MANAGEMENT, Moderna organizacija, Kranj.

Grubiša, Nikola (2001): MOTIVACIJA: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene, Založba Marbona, Ljubljana.

Haslam, Aleksander S. (2001): PSYCHOLOGY IN ORGANIZATIONS - The Social Identity Approach, Sage Publications, London.

Hofstede, Geert (1980): CULTURE'S CONSEQUENCES: INTERNATIONAL DIFFERENCES IN WORK- RELATED VALUES, Sage Publications, Thousand Oaks.

- Jurančič, Ilja** (1980): VREDNOTENJE DELA, Moderna organizacija, Kranj.
- Kavčič, Bogdan** (1991): SODOBNA TEORIJA ORGANIZACIJE, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Mesner - Andolšek, Dana** (1995): ORGANIZACIJSKA KULTURA, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Meyer, John P. ; Allen, Natalie J.** (1997): COMMITMENT IN THE WORKPLACE: Theory, research and application, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Možina, Stane; Florjančič, Jože; Gabrijelčič, Janez** (1984): OSEBNI, SKUPINSKI IN ORGANIZACIJSKI RAZVOJ, Moderna organizacija, Kranj.
- Možina, Stane** (ur.)(1998): MANAGEMENT KADROVSKIH VIROV, Založba Ivan Hvala, Ljubljana.
- Musek, Janek; Pečjak Vid** (1992): PSIHOLOGIJA, 1. izd., Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Rozman, Rudi; Kovač, Jure; Koletnik, Franc** (1993): MANAGEMENT, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Schein, Edgar H.** (1997): ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP, Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
- Sztompka, Piotr** (1999): TRUST – A Sociological Theory, Cambridge University Press, Cambridge.
- Thomson, Rosemary; Mabey, Christopher** (1994): DEVELOPING HUMAN RESOURCES, Butterworth – Heinemann, Oxford.

Članki v revijah in zbornikih

Arciniega, Luis M.; Gonzalez, Luis (2002): »What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment?«. V: *Abraham Sagie* (ur.); *Makary Stasiak* (ur.): WORK VALUES AND BEHAVIOUR IN AN ERA OF TRANSFORMATION. The 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values, Warsaw 2002. Academy of humanities and economics in Łódź, Poland, str. 13 – 20

Češnovar, Tone (2001): »Merjenje organizacijske kulture in merjenje organizacijske klime«. Svetilnik, 40, str. 3.
<http://www.socius.si/svetilnik/arhiv> (obiskala dne 5.10.2003)

Edling Christofer (2000): »Social Integration and Organisational Commitment: The Case of Electrical Industry Workers in Fourteen Countries«. V: *Ishikawa, Akihiro* (ur.); *Martin, Roderick* (ur.); *Morawski, Witold* (ur.); *Rus, Veljko* (ur.): WORKERS, FIRMS AND UNIONS, Peter Lang, Frankfurt am Main, str. 49 – 64

Fernandez, Marcelo Petulante (2002): »Trends in human resource management to suport the companies in the new economy: Empirical study on large companies in Brazil«. V: *Abraham Sagie* (ur.); *Makary Stasiak* (ur.): WORK VALUES AND BEHAVIOUR IN AN ERA OF TRANSFORMATION. The 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values, Warsaw 2002. Academy of humanities and economics in Łódź, Poland, str. 108 – 114

Gruban, Brane (2003): »HRM je mrtev. Živel HRM! (Nova) organizacijska kultura in vrednote«. Dialogos strateške komunikacije.
<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska-kultura/> (obiskala dne 15.11. 2003)

Katrinli, Alev Ergenc; Atabay, Gulem; Gunay, Gonca (2002): »The fit between family values and organizational values and its effects on organizational citizenship behavior«. V: *Abraham Sagie* (ur.); *Makary Stasiak* (ur.): WORK VALUES AND BEHAVIOUR IN AN ERA OF TRANSFORMATION. The 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values, Warsaw 2002. Academy of humanities and economics in Łódź, Poland, str. 216 – 221

Kuack, David (2003): »Cultivate employee loyalty«. Harvard Business Review.
<http://www.greenbeam.com/features/> (obiskala dne 25.2.2003)

Mesner - Andolšek, Dana; Štebe, Janez (2001): »Strah, vrednote in pripadnost«. V: *Stanojević, Miroslav* (ur.): USPEŠNA NEDOZORELOST - Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji, Fakulteta za družbene vede, Založba Ivan Hvala, Ljubljana, str. 137 - 161

Mesner - Andolšek, Dana; Štebe, Janez (2002): »Insecurity, cultural differences and commitment«. V: *Abraham Sagie* (ur.); *Makary Stasiak* (ur.): WORK VALUES AND BEHAVIOUR IN AN ERA OF TRANSFORMATION. The 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values, Warsaw 2002. Academy of humanities and economics in Łódź, Poland, str. 305 - 312

Özarallı, Nurdan (2002): »Interpersonal trust at work and its impact on the level of job-induced tension«. V: *Abraham Sagie* (ur.); *Makary Stasiak* (ur.): WORK VALUES AND BEHAVIOUR IN AN ERA OF TRANSFORMATION. The 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values, Warsaw 2002. Academy of humanities and economics in Łódź, Poland, str. 339 - 346

Peršak, Marjan (1998): »Organizacijska kultura – temeljni izvor prenove gospodarskih družb«. Svetilnik, 3, str. 2.
<http://www.socius.si/svetilnik/arhiv> (obiskala dne 5.10.2003)

Stachowicz Stanusch, Agata (2002): »Management by values as an effective tool for the implementation of CRM- based philosophy« V: **Abraham Sagie** (ur.); **Makary Stasiak** (ur.): WORK VALUES AND BEHAVIOUR IN AN ERA OF TRANSFORMATION. The 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values, Warsaw 2002. Academy of humanities and economics in Łódź, Poland, str. 434 - 440

Zapiski s predavanj

Zapiski s predavanj dr. **Vlada Miheljaka** – PSIHOLOGIJA OSEBNOSTI IN ORGANIZACIJE; študijsko leto 2000/2001

Različni viri

Spletna stran Državnega zbora republike Slovenije – Zakon o gospodarskih družbah
<http://www.dz-rs.si/si/aktualno/zakonodaja.html> (obiskala dne 12.3. 2004)

Spletna stran projekta SiOK: Organizacijska klima v Sloveniji - poročilo za leto 2003
<http://www.rmplus.si/siok> (obiskala dne 18.4.2004)

Spletna stran Statističnega urada republike Slovenije
<http://www.stat.si/novice> (obiskala dne 7.4. 2004)

PRILOGA - ANKETNI VPRAŠALNIK