

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**MOJCA PIRŠIČ**

Mentor: asist. dr. Bor Rozman

**PRIPADNOST IN INOVATIVNOST – VREDNOTI  
PRIHODNOSTI PODJETJA MERKUR d.d.**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

## **ZAHVALA**

Iz srca se najprej zahvaljujem za vso podporo in pomoč mojima staršema. Posebej pokojni mami Marjani, ki me je znala z optimizmom navdihniti ob najtežjih trenutkih.

Posebna zahvala gre mojemu Mihu Bečanu, ki mi že skoraj pet let stoji ob strani v dobrem in slabem ter prenaša moje muhe. Ob pisanju diplomske naloge mi je bil še v posebno pomoč.

In hvala seveda mojemu mentorju gospodu dr. Boru Rozmanu za ustrezne napotke in njegov čas. Prav tako gre zahvala gospodu Bojanu Škofu za pomoč pri naboru podatkov podjetja Merkur d.d. ter Barbari Z. za predloge.

## **PRIPADNOST IN INOVATIVOST- VREDNOTI PRIHODNOSTI PODJETJA MERKUR d.d.**

V svoji diplomski nalogi sem želela pojasniti kako pripadnost in inovativnost vplivata na razvoj podjetja oziroma organizacije in spodbujata njeno rast ter razvoj. Tako sem najprej v teoretičnem delu naloge analizirala pojme motivacija (ki je seveda pogoj za določena dejanja), pripadnost, inovativnost, organizacijska kultura ter organizacijska klima. Pri slednji sem predstavila projekt SiOK – Slovenska organizacijska klima. Nato sem opisala podjetje Merkur d. d., ki je ponudnik najkakovostnejših tehničnih izdelkov, zbranih na enem mestu. Družba Merkur, d. d., je kot ena najuspešnejših slovenskih delniških družb umeščena v elitno prvo kotacijo Ljubljanske borze. Na primeru tega podjetja sem prikazala upravljanje s kompetencami. Sledijo predlogi za izboljšanje pripadnosti in inovativnosti v tem podjetju. Osredotočila sem se na praktične HRM predloge. Sledili so predlogi glede feng šui-ja v poslovnem svetu, katerega cilj so skladno urejena poslovna zgradba, idealna opremljenost delovnih prostorov, optimalni potek delovnih procesov in dobro ozračje v podjetju. Nato sem obravnavala kako mikroklimatski dejavniki vplivajo na delo ter kako pomembna je ergonomija v poslovnem svetu.

Ključne besede: motivacija, pripadnost, inovativnost, kompetence.

## **APPURTENANCE AND INNOVATION – FUTURE VALUES OF COMPANY MERKUR d.d.**

In my diploma work I wanted to explain how appurtenance and innovation affect the development of a company or organisation and stimulate its growth and development. In theoretical part of the assignment I first analysed the terms: motivation (which is the condition of certain acts), appurtenance, innovation, organizational culture and organizational climate. The latter is presented by the SIOK - Slovenian organizing climate. Then I described Merkur d.d., the tenderer of high-quality technical products, all of which collected in one place. Merkur d.d. is one of the most successful Slovenian joint-stock companies figuring on the first elite quotation of Ljubljana Stock Exchange Market . The example of Merkur d.d. served me to represent management with the competences and is followed by suggestions for the improvement of appurtenance and innovation in this firm. First I focused on practical human research management advices. Then I focused on feng shui in business world, which aims are a well-regulated building, an ideally equipped working room, an optimal course of working process and a good climate. Then I discussed how microclimate factors affect work and how important the ergonomy in business world is.

Key words: motivation, appurtenance, innovation, competences.

## KAZALO VSEBINE

1. UVOD .....	6
2. MOTIVACIJA.....	8
2.1 Definicije pojmov motiv, motivacija in motiviranje .....	8
2.2 Filozofija delovne motivacije.....	9
2.3 Dogajanje v času motivacijskega procesa .....	12
2.4 Motivacijske teorije in njihova uporabnost v praksi .....	14
2.5 Elementi, ki vplivajo na motivacijo pri delu.....	15
3. PRIPADNOST .....	18
3.1 Človek je družbeno bitje.....	18
3.2 Skupinska identiteta.....	18
3.3 Pripadnost .....	19
3.4 Skupinska pripadnost .....	20
3.5 Pripadnost organizaciji.....	21
4. INOVATIVNOST.....	24
4.1 Osnovni pojmi.....	24
4.2 Strategije inoviranja .....	25
4.3 Tipi inovacij .....	26
4.4 Vrste tveganj pri inoviranju .....	27
4.5 Pospeševanje inovacijske klime.....	29
5. ORGANIZACIJSKA KLUTURA .....	33
5.1 Definicija pojma organizacijska kultura.....	33
5.2 Pomen organizacijske kulture v podjetju .....	34
5.3 Vrednote, ki definirajo organizacijsko kulturo .....	35
6. ORGANIZACIJSKA KLIMA .....	38
6.1 Organizacijska klima v Sloveniji - SiOK .....	38
6.2 SiOK v letu 2005.....	39
7. PODJETJE MERKUR D.D. IN KOMPETENCE .....	50
7.1 Predstavitev Skupine Merkur .....	50
7.2 Opredelitev pojma kompetenca .....	51
7.3 Upravljanje kompetenc na delovnem mestu v družbi Merkur .....	52
7.4 Raziskava organizacijske klime SiOK 2005.....	55

<b>8. HRM PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE PRIPADNOSTI IN INOVATIVNOSTI V PODJETJU MERKUR D.D. ....</b>	<b>58</b>
<b>8.1 Specialna knjižnica.....</b>	<b>58</b>
<b>8.2 Spodbujanje športnih dejavnosti .....</b>	<b>60</b>
<b>8.3 Stil vodenja, ki dopušča napake.....</b>	<b>62</b>
<b>8.4 Pogostejša družabna srečanja .....</b>	<b>63</b>
<b>8.5 Anonimni posveti pri psihologu v podjetju.....</b>	<b>65</b>
<b>8.6 Nagrajevanje zaposlenih glede na želje zaposlenega .....</b>	<b>67</b>
<b>8.7 Časovna razbremenitev zaposlenih glede na želje posameznika .....</b>	<b>70</b>
<b>9. ALTERNATIVNI PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE PRIPADNOSTI IN INOVATIVNOSTI V PODJETJU MERKUR D.D. ....</b>	<b>72</b>
<b>9.1 Feng šui.....</b>	<b>72</b>
9.1.1 Notranja ureditev pisarne .....	74
9.1.2 Barve .....	75
9.1.3 Rastline.....	76
9.1.4 Zdravilni pripomočki feng šuija:.....	78
9.1.5 Splošni napotki.....	78
<b>9.2 Mikroklimatski dejavniki okolja .....</b>	<b>79</b>
9.2.1 Osvetlitev .....	80
9.2.2 Hrup.....	81
9.2.3 Sevanja .....	82
9.2.4 Zrak v pisarni .....	83
<b>9.3 Ergonomija .....</b>	<b>84</b>
9.3.1 Prednosti ergonomije z vidika podjetja.....	84
9.3.2 Finančne prednosti .....	85
9.3.3 Prednosti ergonomije z vidika zaposlenih.....	85
<b>10. SKLEP.....</b>	<b>86</b>
<b>11. LITERATURA .....</b>	<b>90</b>

## 1. UVOD

Temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije smo ljudje. V njej delujemo za cilje organizacije in za lastne cilje. Mnoge organizacije so učinkovitejše in uspešnejše od drugih, čeprav delujejo v enakem zunanjem okolju, v enakih zunanjih pogojih. V današnjih tržnih razmerah dosegajo konkurenčne prednosti predvsem s svojimi zaposlenimi. O učinkovitosti in uspešnosti vsake organizacije odločajo zagnanost, iznajdljivost, ustvarjalnost, izkušnje, zmožnosti in znanje zaposlenih.

V delovnem sistemu predstavlja človek centralno sestavino skupaj z delovnimi sredstvi in procesi dela. Človek je torej osnovni pogoj vsake organizirane dejavnosti. Tudi organizacija dela brez upoštevanja človeka ni možna. Humana in učinkovita je organizacija dela tem bolj, čim bolj temelji na lastnostih človeka kot fiziološke, socialne in intelektualno družbene celote, torej čim bolj upošteva specifičnost reakcij človeka na lastno »notranje« okolje in na okolje, katerega sestavni del je. Kdor poklicno organizira delo drugim ljudem, bi moral v času svojega izobraževanja za to dogovorno nalogo izvedeti o človekovih reakcijah na obremenitve dela in o človekovi naravi primerne oblikovanja dela vsaj toliko, da bo sposoben probleme v vsakdanji praksi prepoznati in jih pravilno reševati v korist človeka – delavca, torej humano. Humana organizacija dela pa zagotovo ne povzroča prezgodnje izčrpanosti in bolezni kot posledica izvrševanja dela.

Delovno mesto, ki je človeku optimalno prilagojeno, razvija in neguje človekovo sposobnost, večja njegovo delovno storilnost in veselje do dela ter mu razvija zavest lastne vrednosti. Vse to prispeva k dobrobiti posameznika, delovne organizacije in tudi družbe nasploh.

**Namen moje diplomske naloge je raziskati oziroma pojasniti vpliv internih mikrodejavnikov na pripadnost in inovativnost v podjetjih ter navesti nekaj nasvetov za njuno pospešitev ter s tem vplivati na uspešnost organizacije ter pozitivno organizacijsko klimo.**

V uvodu želim pojasniti namen in cilje mojega diplomskega dela ter na kratko nakazati na vsebino moje diplomske naloge. V drugem poglavju sem se osredotočila na sam pojem

motivacije, na filozofijo delovne motivacije. Skušala bom razložiti kaj se dogaja v času motivacije, opisala bom nekaj teorij ter elemente, ki vplivajo na motivacijo. Sledila bo razčlemba pojma pripadnosti, in sicer od samega človeka kot družbenega bitja pa vse do organizacijske pripadnosti. V četrtem poglavju bom opredelila inovativnost – opis pojmov povezanih z inovativnostjo, strategije, kakšni tipi inovacij obstajajo, kakšne vrste tveganj poznamo pri inoviranju ter kako lahko vplivamo na pospeševanje inovacijske klime. Sledila bo razčlemba pojma organizacijska kultura, njen pomen v podjetju ter nekaj besed o vrednotah, ki jo definirajo. Sledila bo organizacijska klima ter opis projekta SiOK in interpretacija rezultatov kot podlaga za empirično analizo. V dejansko centralnem delu moje diplomske naloge bo sledil opis podjetja Merkur d.d., ki že 111 let zapolnjuje slovenski prostor ter razlaga kako so v tem podjetju poskrbeli za uvedbo in upravljanje kompetenc na delovnem mestu. Ker sta pripadnost in inovativnost delavcev, po raziskavi SiOK v letu 2005, med najbolj zaželenimi, bom v zadnjem delu diplomske naloge navedla nekaj predlogov, ki naj bi v družbi Merkur prispevali k boljši pripadnosti in inovativnosti zaposlenih. Najprej bom podala nekaj HRM predlogov, nato pa se bom osredotočila še na staro kitajsko umetnost, ki uči kako najbolje živeti na Zemlji – feng šui, na mikroklimatske dejavnike okolje ter na ergonomijo delovnih prostorov.

## 2. MOTIVACIJA

### 2.1 Definicije pojmov motiv, motivacija in motiviranje

V strokovni literaturi in v dnevni praksi uporabljamo poleg splošnih izrazov motiv, motivacija, motivirati za naš predmet obravnave še podpomenske izraze delovna motivacija, motivacija, motivacija dela in motiv(acija) za delo. Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije (za delo) različno, ker se med drugim kaže tudi v precejšnjem številu motivacijskih teorij. Zato ni nenavadno, da se tudi pojma motiv in motivacija opredeljujeta na več načinov, z večjim številom definicij oziroma opredelitev.

**Motiv** je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev; in to v okolju, v katerem živi in dela, deluje:

Obstajajo:

- primarni, to je prvobitni motivi, ki so biološki in socialni,
- sekundarni, to je izvedeni motivi, kot so: interesi, stališča, navade,
- podedovani in pridobljeni motivi,
- univerzalni ali splošni, regionalni in individualni (posamični) motivi.

**Motivacija** je posebna dejavnost ali način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakuje(jo) sam(i) in to tako, kot najbolje zmore(jo). Za to obstajajo motivacijska sredstva oziroma tudi motivacijski dejavniki (faktorji), motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi. Natančnih pojmovanj in razmejitev med pomeni teh – in še podobnih – »instrumentov« oziroma pojmov (še) ni (Uhan 2000: 11).

**Motivacija** je duševni proces, ki poteka v človeku. Motivacijski procesi zajemajo vse silnice in gibalne človekovega delovanja (potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, volja, interesi). Vsi ti dejavniki vzpodbujajo ali usmerjajo naše obnašanje. Motivacijske dejavnike delimo na (Kotnik Trček 2002):



1. motive potiskanja (potrebe, nagoni) in
2. motive privlačnosti (vrednote, ideali, drugi motivacijski cilji).

Za uresničitev motivov je nujno motivirano obnašanje oziroma ustrezno ravnanje. Motivacija nam omogoča, da delujemo in uresničujemo svoje potenciale. V življenju si zastavljamo cilje, ki jih želimo doseči. Če so ti cilji kratkoročni in za nas realno dosegljivi, smo aktivni in praviloma uspešni pri njihovem doseganju. Ustrezna motivacija stopnjuje tudi našo učinkovitost (Ucman 2003: 19).

**Motiviranje** je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnimi pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je možno npr. z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj.

Vsi cilji, ki jih posameznik ima, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napor (prizadevanja). Nezmožnost zadovoljiti svoje potrebe povzroča v človeku pataloška stanja, bolezenske znake, kot so: frustracija (kot razlika med pričakovanji in dosežki), depresija, neodgovornost, pasivnost ali agresivnost ipd.; v združbi npr. je to lahko stavka.

Cilj posameznikov so v medsebojnih razmerjih, bodisi da se le-ti podpirajo ali omejujejo ali pa so nevtralni. Vsi cilji v neki združbi izražajo njihove medsebojne interese, govorimo o motivacijski strukturi, s katero opredeljujemo tudi klasifikacijo potreb (npr. lestvica potreb po Maslowu ali razmerja med – izhodiščnimi in osnovnimi – plačami v kolektivnih pogodbah, v individualnih pogodbah za poslovodne osebe oziroma v splošnih aktih).

## **2.2 Filozofija delovne motivacije**

Takšen klic človeka je domala nujen v zdajšnjem globalnem svetu. Zato postaja dilema, ali dela človek zato, da živi, ali živi zato, da dela, vse bolj pomembno filozofsko in retorično

vprašanje. Odgovor je v veliki meri odvisen od značaja in vedenja vsakega posameznika ter od njegovih vrednot in vlog, ki jih igra v življenju. Praksa pa tudi teorija dajeta vendar določeno prednost pritrdilnemu odgovoru na prvi del vprašanja. Zlasti v podpovprečno razvitih družbah oziroma okoljih – od mikrookolij posameznika do makrookolij družb – človek vendarle dela predvsem zaradi svojega preživetja.

Pomembna spoznanja za razumevanje motivacije najdemo že pri klasikih. F. Engels je v svojem govoru na Marxovem grobu povedal: *»Kakor je Darwin odkril razvojni zakon organske narave, tako je Marx odkril razvojni zakon človeške zgodovine; odkril je namreč preprosto, doslej pod ideološko navlako skrito dejstvo, da morajo ljudje predvsem najprej jesti, piti, stanovati in se oblačiti, preden se lahko ukvarjajo s politiko, znanostjo, umetnostjo, religijo itd«* (Uhan 2000: 12).

Teorija, da je denar glavna spodbuda za delo, ima lahko dva pomena: prvič, da je strah pred lakoto glavna spodbuda za delo; v tem primeru trditev nedvomno drži in drugič, denarna spodbuda se pogosteje nanaša na željo po tem, da bi zaslužili več denarja, kar naj bi bila motivacija za večje napore pri delu.

Razlikovati moramo med *motiviranjem odnosa* in *motiviranjem s spodbudami*. Motiviran odnos se izraža v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo. O motiviranju s spodbudo govorimo takrat, ko posameznik ali tim požanje nagrado za svoje delo. Pomembno je, da razlikujemo med tema vrstama motiviranja in se zavedamo, da sta najbolj učinkoviti, ko delujeta obe.

P. Riggs šteje za največjo nagrado za delo: *»Delati tisto, kar vas veseli, zaradi samega veselja do tega dela ali, z drugimi besedami, biti srečen in zadovoljen pri svojem delu«* (v Uhan 2000: 13).

Razpravljanje o motivacijah za delo običajno upošteva samo problem, da ljudje (s precejšnjo vneto) delajo zaradi denarnih in prestižnih spodbud, če ta ali ona spodbuda pospešuje ekonomsko proizvodnost delavca; ne upošteva pa tudi drugega problema, to je človeške produktivnosti. Cilj bi bila takšna delovna situacija, v kateri posveti človek svoje življenje in energijo nečemu, kar ima zanj smisel, ko ve, kaj dela, ko ima vpliv na to, kar se dela in ko se čuti združenega in ne ločenega od svojih soljudi (Uhan 2000: 16).

S. Ghoshal piše: *»Danes vsi pravijo, da so ljudje najpomembnejši resurs sodobnega podjetja in da se prav pri ravnanju z ljudmi bije bitka za uspeh v globalni konkurenčni tekmi. Na drugi strani pa se ugotavlja, da imajo strokovnjaki za ravnanje z ljudmi razmeroma malo vpliva v svojih organizacijah. Zakaj je tako?«*

Temelj nove postindustrijske korporacije je po Ghoshalu *»nova moralna pogodba«* med delodajalcem in zaposlenimi. Gre za obrnjeno piramido. V klasični korporativni piramidi je na vrhu uprava, ki skrbi za konkurenčnost s tem, da obvladuje strategijo, zaposleni pa so spodaj in njihova naloga je, da korporativno strategijo lojalno ter poslušno uresničujejo, za kar so nagrajeni z varno zaposlitvijo – dokler je strategija dovolj uspešna, podjetje dosega dobre poslovne rezultate. Danes je treba piramido obrniti na glavo, tako da so na vrhu zaposleni, ki prevzemajo vso odgovornost za konkurenčnost podjetja in za lastno usposabljanje, da bodo kos vedno zahtevnejšim poslovnim razmeram. Vodilni delavci pa morajo vsakemu zaposlenemu zagotoviti kontekst (razmere, pogoje) za njegovo uspešno delo in za nenehno izpopolnjevanje znanja.

*»Splošni trend, ki ga je mogoče zaznati v menedžerskem slogu uspešnih podjetij, je, da svoje zaposlene pojmujejo kot premoženje podjetja, ne pa kot potrošni material, ki ga uporabljajo nekaj časa, potem pa ga odvržete. Ljudje so dragocenejši kot kapital, stroji ali tehnologija; še več, vse to namreč prihaja od zaposlenih. V 21. stoletju bodo uspešna podjetja svoje delavce obravnavala kot ključni element svojega uspeha, jih spodbujala, izobraževala, jim dajala možnosti za sodelovanje (soodločanje)« (Uhan 2000: 18).*

Tako dolgo, dokler ni globoke zavesti medsebojne življenjske povezanosti celotne družbe, dokler gredo življenjski interesi delodajalca in delojemalca narazen ali celo v nasprotno smer, tako dolgo so vsi poskusi *»zboljšanja«*, vsa še tako tenkočutna psihologija *»ravnanja s človekom«*, pa tudi vse socialne uredbe in predpisi, ki bi iz teh teženj nastali, brezuspešni.

*»Nedvomno je človek osrednja privina poslovnega sistema, saj skrbi za uresničevanje upravljalških, informacijskih in izvajalskih postopkov v poslovnem sistemu. Za razliko od premoženja in kapitala kot prvin poslovnega sistema pa človeka kot živega bitja, vključenega v poslovni postopek, ne moremo obravnavati le z gospodarskega vidika, temveč tudi in zlasti z družbenega in človeškega vidika. Človek v poslovnem postopku ni ravnodušen do tega postopka, saj je samostojen nosilec takih ali drugačnih sposobnosti z lastnim mišljenjem,*

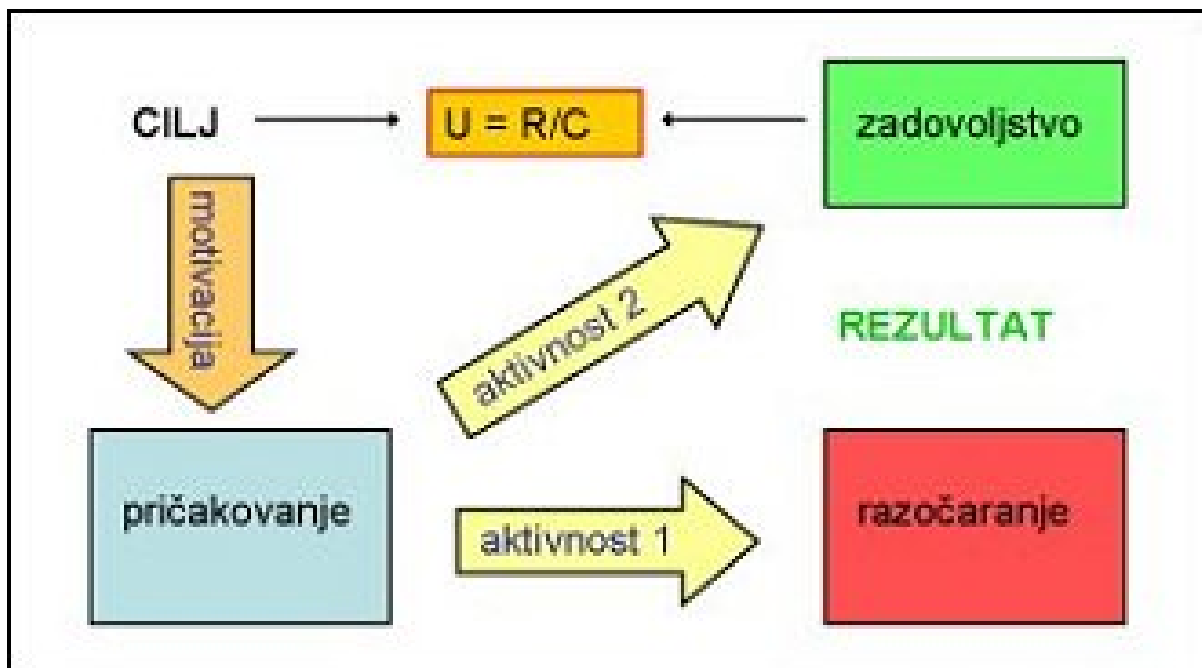
*lastno voljo in pobudo. Za razliko od premoženja in kapitala, ki sta vselej sestavni del poslovnega sistema in delujeta le za poslovni sistem, človek svoje dejavnosti opravlja tudi izven poslovnega sistema. Njegova dejavnost v poslovnem sistemu je tedaj le del njegove dejavnosti, del njegovega življenja» (Uhan 2000: 19).*

### **2.3 Dogajanje v času motivacijskega procesa**

Aktivnosti, ki vodijo do cilja, spremljajo pričakovanja. Če pričakovanja za posameznika niso pomembna, doseganje cilja zanj ni bistveno (Lipičnik 2002).

*Hotenja in pričakovanja* so povezana. Hotenje, če je dovolj intenzivno, ustvari pričakovanje, ki ima lahko vlogo končnega izida ali cilja. Pričakovanje sproži aktivnost, ki je odvisna od drugih dveh zmožnosti, znanja in sposobnosti. Cilj ali pričakovanje aktivnosti določa smer, ki je v skladu s ciljem. Začetek smeri motivacije je dan s ciljem. Kadar oseba ne doseže želenega cilja, sledi razočaranje, ki kot posledica primerjave pričakovanja in dejansko doseženega rezultata različno deluje na različne ljudi. Nekateri ga občutijo kot hudo breme, ki je ovira za nov poizkus, drugim pa pomeni pravi izziv in v njih vzbudi novo pričakovanje (prikazano na spodnji sliki 2.3.1):

**Slika 2.3.1: Dogajanje v času delovanja motivacijskega procesa**



Vir: Lipičnik 2002: 481.

Pričakovanje, ki igra vlogo spodbujevalca motivacije ali hotenja, nastopa in mora nastopati pred samo aktivnostjo, sicer do aktivnosti ne pride. Zadovoljstvo pa je posledica primerjave rezultata s pričakovanjem, torej sledi na koncu določenega procesa. Iz tega je mogoče sklepati, da motivacija in zadovoljstvo nimata nič skupnega, saj se pojavljata na različnih koncih istega procesa, in to v različnih vlogah. Mogoče pa je, da veliko zadovoljstvo povzroča v ljudeh hotenje ali motivacijo za ponavljanje aktivnosti. S tem znani Herzbergov dejavnik "dosežek" dobi svoj pomen. Zadovoljstvo z rezultatom je povzročilo enaka pričakovanja, ki po znani poti vodijo do predvidenega rezultata. Zdi se, da ta krog bolj velja za ponavljajoče se aktivnosti kot pa za tiste, pri katerih si morajo ljudje vedno ustvarjati nova pričakovanja. Ko pa vedno nova pričakovanja sprožajo nove aktivnosti in te vedno vodijo do pričakovanih rezultatov, ljudje začnejo uživati v svoji ustvarjalnosti. Tako so ustvarjalni ljudje svoj generator pričakovanj in njihov uresničevalec hkrati (Lipičnik 2002: 481).

## 2.4 Motivacijske teorije in njihova uporabnost v praksi

Če želimo razumeti vedenje zaposlenih, moramo poznati motive zaposlenih in pristope k motivaciji. Dogajanje v času motivacije so poskušali pojasniti avtorji različnih teorij. Razdelimo jih lahko na vsebinske, te se ukvarjajo predvsem z vprašanjem, kaj motivira vedenje, in procesne teorije, ki so osredotočene na to, kako motivirati. Naj navedem tri najbolj znane in uporabne, ki jih navaja Lipičnik (1994):

- **motivacijska teorija ameriškega psihologa Maslowa**, ki temelji na hierarhiji potreb, kjer najprej zadovoljimo potrebe po nižji in potem potrebe po višji ravni. Ta teorija, prirejena v vsebinski del delovne motivacije (temeljne potrebe, na primer plača - potrebe po varnosti - socialne potrebe - potrebe po spoštovanju - potrebe po samouresničevanju), je za managerje uporabna, saj lahko ugotovijo, kaj zaposlene motivira v organizaciji v določenem času in na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi;
- **motivacijska teorija teoretika in industrijskega psihologa Fredricka Herzberga** je za managerje uporabna predvsem zato, ker se lahko zavedajo vseh vrst orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo;
- **Vroomova motivacijska teorija** temelji na pričakovanju in je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje, odvisno od pričakovanja in od privlačnosti posledice. To pomeni, da je delavca mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi rad, in tistim, kar od njega zahtevamo.

Pečjak razlaga tri skupine, v katere so združene motivacijske teorije, ki razlagajo motivacijo za delo: X, Y in Z – teorijo delovne motivacije. Po Z - teorijah motivacije je motiviranost največja, kadar se posameznikovi cilji ujemajo s cilji podjetja. Delavec je na nek način "oženjen" s podjetjem. Novejše teorije o uspešnosti organizacij zelo poudarjajo pomembnost usklajenosti osebnih ciljev in ciljev organizacije.

Lipičnik pravi, da si o motivaciji pri delu velikokrat postavljamo napačna vprašanja (Lipičnik 2002). Če bi vprašanje, zakaj ljudje delajo, obrnili: zakaj ljudje ne delajo, bi zlahka odgovorili, da je temu kriva ena izmed človekovih zmožnosti, ki imajo mogoče celo kaj skupnega s kompetencami, ki so sedaj predmet "velikih" razprav. Odziva ni, če ljudje česa ne

zmorejo (sposobnosti), ne znajo (znanje) ali nočejo (motivacija). Če motivacijo, ki bi jo lahko enačili s hotenjem, nadomestimo z besedo hotenje, bi se namesto, kako motivirati ljudi, lahko vprašali: kaj storiti, da bi ljudje hoteli delati. Vodja mora vedeti, kaj hoče, da bi ljudje delali. Ob nadomestitvi besede "motivacija" z besedo "hotenje" postaja jasno, da mora vodja nekaj storiti, da bodo ljudje hoteli delati. In če vodja ne ve, kaj hoče, nima nobene možnosti, da bi v ljudeh ustvaril hotenje po opravljanju tistega dela, ki vodi k njim neznanim ciljem. Ljudje so motivirani po naravi, saj je motivacija proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku, ki si jih ne znamo povsem pojasniti. **Motivacija ali hotenje kot naravni proces** pa ima dve zelo očitni lastnosti: **smer in intenziteto**. Nekdo, ki nekaj hoče, usmeri svoje aktivnosti v tisti cilj. Z njim je določena tudi smer hotenja. Intenzivnost hotenja je določena s tem, kako močno si nekdo želi doseči ta cilj. Najprej pa mora biti določena smer in nato intenziteta motiva, kajti v nasprotnem primeru močno intenziven motiv, ki nima smeri, povzroči brezglavo vedenje. V organizaciji bolj potrebujemo ustrezne aktivnosti oziroma dejavnosti kot motivacijo sodelavcev. Zdaj se moramo vprašati, kaj pravzaprav potrebujemo: motiviranega človeka, ki je tako ali tako motiviran že od rojstva, smer in intenziteta njegove motivacije sta odvisni od njega samega in njegovega okolja, ali njegovo aktivnost oziroma dejavnost, s katero lahko opravi svoje delo. Dokaz, da bolj potrebujemo ustrezne dejavnosti kot motivacijo sodelavcev, najdemo v organizacijah, kjer motivaciji ne posvečajo skoraj nobene pozornosti, če vse teče tako, kot je treba. Podoben odgovor dobimo tudi na vprašanje, ali naj si prizadevamo za visoko stopnjo motivacije neznane smeri in intenzitete ali naj poskušamo vplivati tudi na smer in intenziteto dejavnosti. V primeru povečevanja motivacije nedoločene smeri in intenzitete bi zelo enostransko usmerjali svoje moči v samo en del zmožnosti, ki sam ne more povsem vplivati na uspešno delo. Če pa bi si prizadevali za smer in intenziteto dejavnosti, bi morali enako pozornost posvečati vsem človekovim zmožnostim oziroma človeškim virom. Takšnim prizadevanjem ne bi mogli reči motiviranje, temveč krmiljenje človekove dejavnosti oziroma aktivnosti pri delu.

## **2.5 Elementi, ki vplivajo na motivacijo pri delu**

Ustvarjalen, inovativen in vrhunsko usposobljen sodelavec je resnično največje bogastvo podjetja. V prihodnosti bo kakovost in s tem tržna zanimivost izdelkov oziroma storitev še bolj intenzivno temeljila na dodani vrednosti znanja. Gre v bistvu za nevidni kapital, ki ima

hkrati izjemno razvojno moč. Brez njega namreč ni več mogoče pričakovati zanesljive prihodnosti v poslovanju (Uršič 2000: 29). Uršič navaja nekatere **dimenzije motivacije**, v povezavi s katerimi naj bi obravnavali motivacijo (Uršič 2000: 110):

- posameznikova zmožnost, da delo opravi,
- možnost optimalnih pogojev za delo in
- merljiva izvedba rezultatov.

Motivacija je vezana na posameznikove **potrebe po motivaciji** (Uršič 2000: 111):

- **potreba po učinkoviti izvedbi:** težimo k odliki pri delu, zelo malo stvari prepuščamo naključju,
- **potreba po sodelovanju:** želja, da nas sodelavci upoštevajo, zanima nas tekmovalno vzdušje v skupini predvsem z vidika možnosti osebnega razvoja,
- **potreba po moči:** biti na vodilnem mestu, izražanje zelenega vpliva na ostale.

Na motivacijo pa poleg potreb vplivajo še drugi elementi, ki predstavljajo **značilnosti motivacije**, ki so povezane predvsem (Uršič 2000: 111–112):

- **s cilji:** ni motiva, če ne vemo, zakaj delamo. Poznavanje ciljev vpliva na večjo učinkovitost, saj omogoča, da vidimo rezultate,

- **z obsegom delovnega področja:** obseg različnih delovnih aktivnosti, ki so na delovnem mestu potrebne za učinkovito opravljanje nalog,

- **z opredelitvijo delovnih nalog:** da bi lahko nalogo opredelili kot celovito, moramo poznati temeljna področja, s katerimi se ukvarjamo. Gre za splošno opredelitev, ki nam omogoča vpogled v to, kar delamo, ne za podrobno opredeljevanje nalog,

- **s povezanostjo nalog:** opredelitev nalog je osnova za prikaz soodvisnosti naših nalog z nalogami sodelavcev. Motivacija je bistveno večja, če vemo, kaj smo prispevali h končnemu rezultatu dela in čemu je ta namenjen,

- **z avtonomnostjo:** ljudem nam je ljubo, če spoznamo, da imamo pri izvajanju dela in tudi pri snovanju in izbiri postopkov določeno svobodo. To nam daje občutek osebne



pomembnosti in spoznanja, da nismo samo številke, ker smo na delovnem mestu pač zato, da slepo izvajamo voljo pristojnih. Pri tem je pomembno tudi osebno spoznanje, da imamo prav toliko avtonomnosti, kot jo imajo sodelavci,

- **s povratnim informiranjem:** nismo zadovoljni, če nekaj delamo in nikoli ne izvemo, ali je delo bilo opravljeno dobro ali slabo. Vsako delo je smiselno ovrednotiti in oceno sporočiti tistemu, ki jo pričakuje, v vsakem primeru je to tudi izvajalec,

- **z nagrajevanjem:** sem štejemo poleg plače, ki predstavlja pomemben dejavnik nagrajevanja, tudi druge oblike, kot na primer pohvale, možnost napredovanja, možnost dodatnega izobraževanja, obisk strokovnih sejmov, konferenc in podobno. Nagrajevanje je povezano s kakovostjo in količino opravljenega dela.

Če človek pri svojem delu izkorišča talente in svoj potencial, potem za njegovo motivacijo ni treba skrbeti, saj bo takšen človek opravljal svoje delo z veseljem, s pozitivno naravnostjo, učinkovito in uspešno. Zato bo tudi ves čas motiviran. Pomembna je samomotivacija, nekaj, za kar mora poskrbeti vsak človek sam pri sebi. Motivacija je samodejna posledica ustreznega dela.

**Znanje, sposobnosti in motivacija** so tiste človekove lastnosti, ki jih vsak delodajalec potrebuje, je pripravljen vanje investirati in jih kupiti kot delovno silo. V tej želji tiči velika etična nevarnost, ki jo povzroča nenehna težnja po vse večjem dobičku. Ljudje svojih zmožnosti ali virov preprosto ne morejo oddvojiti in jih prodati delodajalcu, zato delodajalec lahko zaposli samo celega človeka, ki ima poleg lastnosti, ki jih potrebuje, tudi druge lastnosti in potrebe, ki kar nekaj stanejo. Ko delodajalec zaposli celega človeka, čeprav potrebuje samo njegove vire, se nehote ali mogoče nezavedajoč se tega strinja, da ne bo ravnal samo s človeškimi viri, ampak bo vzdrževal celega človeka. Gre za etično vprašanje, ki bi lahko močno in usodno vplivalo na človekovo osebnost, če bi delodajalci z ljudmi ravnali samo kot z viri (Lipičnik 2002: 456–457).

## 3. PRIPADNOST

### 3.1 Človek je družbeno bitje

Vstopanje v medosebne odnose, njihovo oblikovanje, preoblikovanje in prekinjanje je trajna dejavnost slehernega posameznika. Je temeljni znak človekove družbene narave. Temu ustreza tudi **potreba po druženju** (afiliaciji), ki je ena od osnovnih človeških potreb. Seveda je ta potreba pri različnih osebah bolj ali manj izrazita, vendar ni nihče brez nje. Posredni dokaz za to trditev so tudi težke negativne posledice nezaželene izoliranosti in osamljenosti posameznika, ki so psihologom in drugim raziskovalcem dobro znane (dvom vase, neznosno dolgočasje, depresije, izguba samospoštovanja in gotovosti vase). Celo tedaj, ko gre za prostovoljno osamljenost ali izolacijo, lahko ugotovimo psihološke spremembe, frustracije itd. pri posameznikih (Schachter 1959; Suedfeld 1974 v Ule 1992: 210).

### 3.2 Skupinska identiteta

Za razumevanje družbenega življenja nasploh, predvsem pa socialnega vedenja ljudi, je še posebej pomemben proces oblikovanja in vzdrževanja občutkov pripadnosti določeni skupini, tj. oblikovanje skupinske identitete. Za psihično ravnovesje posameznika je zelo pomembna njegova predstava o samem sebi. Vsak človek se zato trudi oblikovati kar se da dobro mnenje o sebi, pozitivno samopodobo in izgrajuje lastno (osebno) identiteto, po kateri se razlikuje od drugih ljudi. Posplošeno bi lahko rekli, da ljudje svojo identiteto gradimo v primerjanju z drugimi, primerjamo pa se ne le kot posamezniki z drugimi osebami, temveč tudi kot pripadniki določenih skupin z drugimi skupinami oziroma njihovimi člani. Skupinska identiteta omogoča prepoznavnost določene skupine in razlikovanje od drugih, podobnih in/ali različnih skupin: to lahko ponazorimo s športnima kluboma, ki se sicer ukvarjata z enako dejavnostjo, na primer košarko, vendar ima vsak od njiju svojo lastno identiteto in prepoznavnost. S klubi pa se intenzivno istovetijo (identificirajo) tudi skupine navijačev, ki prek medsebojne primerjave prav tako oblikujejo določeno razpoznavnost in identiteto. Športni navijači so navadno le začasne skupine in imajo lastnosti družbenih agregatov (večje

ali manjše število anonimnih posameznikov, ki so začasno zbrani na istem mestu, so si torej na določenem prostoru fizično blizu, kot je v našem primeru športno igrišče), lahko pa prerasejo v trajnejše neformalne skupine. Zelo pomembna skupinska identiteta je etnična identiteta, v modernih družbah je to predvsem narodna oziroma nacionalna identiteta (Barle-Lakota in drugi 2004: 124).

### 3.3 Pripadnost

**Pripadnost** je ena od vrednot, ki si jih želi vsaka družba, sistem in organizacija. Pripadnost se izraža na različne načine in nanjo vpliva vrsta zunanjih in notranjih dejavnikov. Predvsem pa je pojem pripadnosti povezan z dobrim glasom in celovito podobo organizacije.

Za individualizacijo nujno potrebujemo neko konkretno družbeno okolje, s katerim se identificiramo. Potrebujemo skratka skupnost, kateri pripadamo, da lahko v tej skupnosti razvijemo svojo lastno identiteto. Brez pripadnosti torej ni mogoče razviti lastne identitete. Identitete ni mogoče razviti v abstraktnem prostoru, kjer ne pripadamo nikomur in ničemu, ker identiteta je pripadnost, tudi če je to v končni in idealni fazi pripadnost samemu sebi. To, da pripadaš samemu sebi, torej ne pomeni, da ne pripadaš nikomur drugemu, ampak pomeni, da pripadnost drugim izraziš na svoj lasten, enkrat in neponovljiv način.

Moderna razsvetljenska misel je to pripadnost posamezniku samemu sebi omogočila izraziti na način, da je posameznika razklenila pripadnosti skupnosti. Razsvetljenski ideal je zato avtonomen, abstrakten, nepogojen posameznik, ki stopa v odnos z enakimi drugimi na podlagi medsebojnega dogovora. Ta ideal je bilo mogoče v teoriji oblikovati le zato, ker je pripadnost skupnosti na nek nereflektiran organski način kljub temu obstajala. Da bi se skupnost sploh lahko reflektirala kot skupnost, torej kot produkt medsebojne interakcije posameznikov, je bilo tega posameznika treba pač narediti za avtonomnega, po možnosti nepopisan list z možnostjo neskončnih izbir. Ta filozofski razsvetljenski koncept absolutne svobode posameznika, ki je služil kot orožje, s katerim so francoski revolucionarji razbili predstave o skupnosti kot absolutnem/večnem od boga danem organizmu, pa po uporabi ni bil zavržen. Nasprotno, ker potreba po organski povezanosti, v kateri posameznik šele lahko najde lastno identiteto, še vedno obstajala, se je potreba po pripadnosti navezala na pojem lastnine. Svoboda biti se je tako poistovetila s svobodo imeti, pravica do svobodnega razpolaganja z

lastnino pa je tako postala najvišja vrednota. Pripadnost lastnini postane osnova za družbene dogovore, na katerih se oblikujejo skupnosti po načelu, da pravica do svobodnega razpolaganja z imetjem kot najvišja vrednota lahko omejena samo z enako svobodo drugega. Najvišja vrednota posameznika v moderni družbi torej vsaj navidezno ni več pravica do pripadnosti, ampak pravica do avtonomnosti, pri čemer pa moderen človek ne reflektira, da je ta avtonomnost pravzaprav pogojena s pripadnostjo lastnini. V bistvu pripadnost kot najvišja vrednota posameznika obstaja tudi v moderni skupnosti, zato je pojmovanje, da je identiteta posameznika v moderni skupnosti zgrajena na avtonomnem posamezniku, iluzija. Pogojena je s posameznikovo pripadnostjo skupnosti, utemeljeni na lastnini v bistvu na enak način, kot je bila v predmoderni dobi pripadnost skupnosti pogojena s pripadnostjo rodu/plemenu/vladarju/bogu. Moderna misel se je torej zaciklana v zmotni refleksiji, da je identiteta modernega človeka ustvarjena z nepripadnostjo. Preboj je bil mogoč šele na osnovi priznanja, da je identiteta modernega človeka prav tako kot predmodernega ustvarjena na pripadnosti.

Postmodernemu človeku se torej pri iskanju lastne identitete ni več treba posluževati iluzij o lastni avtonomnosti, s katerimi bi se osvobajal pripadnosti sploh. Osvobojen te iluzije identiteto išče prav v pripadnosti. To je očitno: bolj ko je iluzija avtonomnosti in vsiljevanje svobodne izbire na podlagi pripadnosti lastnini svet poenotila, bolj kot posamezniki iščemo identiteto v pripadnosti skupnostim. Če jih ni več, jih iz potrebe po pripadnosti obudimo in če jih nikoli ni bilo, jih zinoviramo. Postmoderni človek razvija lastno identiteto v konkretnih skupnostih in ne v iluziji, da je bistvo identitete v univerzalni nepripadnosti, saj je ta le krinka za globalno pripadnost lastnini.

### **3.4 Skupinska pripadnost**

Moderna, naj ji rečemo razvita družba vsebuje mnoge pomembne *kolektivitete* (v smeri združbe, združenj in sploh združevanja v ločene, razpoznavne »celote«):

- a) **edukativna**, kar pomeni, da se posameznik razlikuje po načinu in vrsti izobraževanja in šolanja; s šolanjem pripada posebni skupini in v njej lahko nastane občutek vzajemnosti;

- b) **poklicna**, ki človeka lahko močno kondicionira; ta pogojenost ima kaj lahko posledice, ko govorimo o poklicni (profesionalni) deformiranosti, ki jo je moč razumeti kot skrajno prilagoditev poklicni dejavnosti do stanja osebne skaženosti in enostranskosti v smeri posebnega stila ali vedenjskega sloga, načina razmišljanja in odzivanja ali reagiranja; posebej bi bilo mogoče razpravljati še o tako imenovani stanovski solidarnosti;
- c) **zaposlitvena**, ki terja določene privrženosti podjetju ali ustanovi, še zlasti ko gre za kake posebne posebne službe, ter iz tega razloga terja zmanjšano lojalnost do rivalskih;
- d) **politična**, kar lahko pomeni pripadništvo stranki ali kakemu drugemu kolektivu oziroma kolektiviteti, ki se s politiko ukvarja; tako pripadništvo je lahko kar močno obvezujoče in seveda obetajoče, če gre za kolektiviteto, ki se trudi priti na oblast, ki obstoječo oblast spodbuja ali pa se na oblasti želi obdržati;
- e) **športna**, ki je lahko močno zavezujoča, še posebej če gre za kako izrazito ljubiteljstvo, pa tudi seveda, ko taka pripadnost določa vrhunsko športno dejavnost;
- f) **rekreacijska**, v kateri se utemljujejo posebne vezi in občutki vzajemnosti in tovarštva, morda je dober primer planinarjenje;
- g) **disociativna**, kamor sodijo skupine, v katerih se odvija dejavnost, ki ne uživa družbenega priznanja in je lahko preganjana, celo marginalizirana. Sem spadajo deviantna početja kot tudi pripadništvo podtalnim, za kriminalne razglašeni združbam, tak je pogosto »krog« užiivalcev drog in še morda kako versko sekto bi lahko uvrstili med disociativne identitete (Južnič 1993: 142).

### 3.5 Pripadnost organizaciji

Pripadnost organizaciji lahko na splošno opredelimo kot stanje, v katerem se posamezniki istovetijo z organizacijo, njenimi cilji, vrednotami in kulturo. Pripadnost se gradi postopno in je v največji meri odvisna od pozitivnih izkušenj, ki jih ima posameznik z organizacijo. Motiv pripadnosti je značilen za večino ljudi, ker si skoraj vsak človek prizadeva navezovati in vzdrževati odnose z drugimi. Posamezniki, za katere je značilna velika potreba po pripadnosti, so še prav posebej občutljivi zaradi odnosov z drugimi, npr. prijatelji, sodelavci

ali člani družine. V njih je močna želja po tem, da preživijo čim več časa v družbi. Tega pa ne moremo trditi za ljudi pri katerih ni tako izrazite potrebe po pripadnosti. Ti se počutijo boljše, če so sami sebi edina družba. Nezadovoljena potreba po pripadnosti lahko povzroči občutek močne osamljenosti.

Pripadnost podjetju je zelo tesno povezana z možnostjo za posameznikov osebni razvoj. Zaposleni bo v podjetju ostal tako dolgo, dokler bo čutil, da se lahko osebno razvija, da je njegovo delo pomembno in polno izzivov, da lahko sodeluje z zanimivimi ljudmi in si pridobiva nova znanja. Tudi delo je lahko pomemben izvor trajnih medosebnih odnosov, ki lahko postanejo celo intimni odnosi. Že struktura dela narekuje, da so nam nekateri sodelavci bližje kot ostali in se nanje bolj navežemo. Toda odnosi med ljudmi na delu so vendarle večinoma formalni, institucionalni. Dopuščajo le omejeno stopnjo neformalnosti.

Delovni odnosi so glavni vir zadovoljstva z delom in torej tudi pomemben izvor sreče. Res so po večini instrumentalno zadovoljivi. Zagotavljajo nam uspešno izvajanje dela, zaslužek, promocijo, pohvalo za dobro opravljeno delo itd. Socialne zadovoljitve, ki nam jih omogočajo sodelavci, so podobne onim, ki nam jih dajejo prijatelji (pogovor, sprostitev), le da niso tako intenzivne in obsežne. Odnosi s sodelavci vplivajo na fizično in duševno zdravje, podobno kot odnosi s prijatelji. Seveda so tudi odnosi s sodelavci polni možnih konfliktov, predvsem zaradi kršenja raznih neformalnih pravil (kooperativnost v vseh okoliščinah, ne glede na lastno počutje, pripravljenost na dajanje pomoči sodelavcem, dajanje in sprejemanje nasvetov, če je treba itd).

Sodelavci potrebujejo določeno mero posebnih socialnih spretnosti, npr. v kooperativnosti, občutljivosti za potrebe in občutke drugih, sposobnosti delati kompromise, upoštevati navade in potrebe drugih. Dobri delavni tovariši so zato velikokrat tudi dobri prijatelji, namreč ko sodelavci svoj pozitiven medsebojni odnos podaljšajo tudi izven delovnega časa. Tudi obratno je res, dobri prijatelji so tudi dobri sodelavci (Ule 1993: 118).

V osemdesetih letih smo bili priča pravi mrzlici iskanja novih oblik organiziranja, ki naj omogočijo obstoj podjetjem v nemirnem okolju. Graditev pripadnosti pokaže odlične rezultate v že obstoječih podjetjih.

Avtorja Veltop in Harrington (1988) sta napovedala, da bo v devedesetih letih eksponentno naraščalo število podjetij, ki grade na pripadnosti zaposlenih. »Pripadne« organizacije bodo postale nuja, *conditio sine qua non uspešnega podjetja*.

Očitno nam torej postane , da je sprememba odnosa do človeškega faktorja posledica hkratnosti spremembe v družbenih vrednotah ter ekonomske nuje. Za organizacijo je danes ključno, da na zaposlene ne gleda več kot na strošek, temveč kot na pomemben vir. S pojavom novih industrij in sofisticirane tehnologije postaja ta vir tudi vse bolj redek, še posebej na zahtevnejših delovnih področjih.

Neisbitt in Abudene (1985) zato trdita:

*»Konkurenčna prednost podjetja so ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potencialne in hkrati prispevati k rasti organizacije«* (Jančič 1990: 110–112).

## 4. INOVATIVNOST

### 4.1 Osnovni pojmi

V zvezi s ustvarjalno-inovacijskimi procesi se pojavljajo različne definicije.

**Inteligenca** je tesno povezana z zmožnostjo posameznika, da spoznava in rešuje probleme ter se prilagaja življenjskim okoliščinam.

**Invencija** predstavlja izhodiščno idejo za novost, ki bo morda postala inovacija – torej ideja s potencialom.

**Inovacija** pa je nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu, ali pa gre za inovacijo postopka oziroma procesa. O inovaciji govorimo tudi takrat, ko ne prinaša neposrednih ekonomskih učinkov, a se vseeno izkaže za koristno. Inovacija predstavlja bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da gre za novost na trgu oziroma v svetovnem merilu, kar je pogoj za patent. Inovacije se pojavljajo na vseh področjih poslovnega, družabnega, kulturnega, socialnega in zasebnega življenja.

**Inovacija** je sprememba, ki je uvedena v ekonomski proces z namenom učinkovitejše izrabe obstoječih virov. Posameznik ali skupina inovira po prostovoljnem principu z namenom, da izboljša uporabo nečesa, kar že obstaja. Skozi prostovoljno aktivnost posameznik zadovoljuje lastne cilje in potrebe. Inoviranje je tvegan izziv, zato lahko pričakujemo tako slabe kot uspešne rezultate. Ko inovacija postane uspešna, se spremeni v rutino ali navado. Prednost inovacije traja le do časa, ko inovacijo uvedemo v proizvodni proces (Bellon 1996: 9–34).

**Inovativnost** lahko enačimo z načinom, kako podjetje ali posameznik ustvarja posle s pomočjo ustvarjalnosti. Podjetja, njihovi managerji in ostali zaposleni se trudijo ustvarjati originalne ideje in koncepte, ki sčasoma postanejo inovacije, kot so novi ali izboljšani proizvodi ali storitve, procesi, ki izboljšajo učinkovitost, zelo konkurenčne marketinške kampanje ali izjemen management.

**Inovativnost** je proces ustvarjanja nečesa novega, kar ima pomembno vrednost za posameznika, skupino ali podjetje, industrijo ali družbo. Ta razlikovanja morda izgledajo



akademska ali dlakoepska, pa niso. Obstaja nekaj razlogov za dlakocepstvo, vsi pa so povezani s končnim ciljem inovativnosti.

**Originalno** je vse tisto, kar je novo, kar do sedaj ni obstajalo. Ustvarjalnost je proces ustvarjanja nečesa novega, kar ima vrednost. Obstaja veliko originalnih idej in konceptov, toda nekatere nimajo vrednosti in jih ne moremo šteti za ustvarjalne. Stvaritev je nekaj originalnega, kar ima vrednost.

## 4.2 Strategije inoviranja

Schumpeter je že leta 1934 zelo natančno klasificiral inovacije. Ugotovil je, da je ekonomski razvoj določen z uvajanjem naslednjih novih kombinacij: uvedba nove dobrine, uvedba nove metode proizvodnje, odprtje novega trga, osvojitve novega vira surovine ali polizdelkov ter uvajanje nove organizacije katerekoli panoge kot ustvarjanje monopolnega položaja ali njegovo razbitje (Schumpeter 1951: 66).

Preživeti in uspeti v poslu ni bilo nikoli lahko. Zmeraj obstajajo težave, ki jih je potrebno rešiti, in priložnosti, ki jih je treba izkoristiti. V naslednjih nekaj letih bodo podjetja, managerji in drugi zaposleni soočeni s številnimi strateškimi izzivi, ki jih v zgodovini sploh še ni bilo. Osnovni izzivi so naslednji:

1. Vsak vidik posla se pospešeno spreminja.
2. Konkurenca je vse močnejša.
3. Posel postaja vedno bolj globalen.
4. Nove tehnologije nastajajo z ritmom, ki jemlje sapo.
5. Struktura delovne sile se spreminja, prav tako tudi vrednote in pričakovanja zaposlenih.
6. Čedalje večje je pomanjkanje virov, od vodje do izurjenih kadrov.
7. Gospodarstvo se spreminja iz industrije v takšno gospodarstvo, ki temelji na znanju, ustvarjalnosti in informacijah.
8. Trgi in ekonomske razmere po svetu so izjemno nestabilne.
9. Predstavniki družbe, kot so delničarji in varstveniki okolja, imajo vedno večje zahteve do podjetja.

**10.** Ne samo, da se poslovno okolje hitro spreminja, postaja tudi vedno bolj kompleksno (Berginc in Krč 2001: 164).

Kot posledica teh izzivov je vsaka plat posla od celovite strategije do operativnih zadev polna novih težav in priložnosti. Ob tem pa naloga »delati posel« ostaja. Že to je dovolj težko, brez dodatnih bremen. Kako lahko posel ali katerikoli del podjetja preživi in uspeva glede na take izzive? Z inovativnostjo! Dejansko se vsi ljudje, ki kaj pomenijo v poslu, managerji, raziskovalci, svetovalci, strinjajo, da obstaja samo en način, kako se lahko podjetja soočajo z vsemi izzivi v 90-ih letih, ne da bi omenjali tiste, s katerimi se bodo srečevali v 21. stoletju. Biti morajo inovativni.

Še več, podjetja, ki se vsak dan srečujejo s strateškimi izzivi in z »ustvarjanjem poslov«, ne bodo tako učinkovita, če ne bodo inovativna. Reševanje težav in zasledovanje priložnosti zahteva rešitve, ki so lahko enkratne za posamezno situacijo. Ustvarjalnost in posledično inovativnost sta torej temelja za preživetje in uspeh podjetja (Berginc in Krč 2001: 165).

### 4.3 Tipi inovacij

Obstajajo štiri osnovni tipi inovacij: **izdelek, proces, marketing in management.**

- **Izdelčna inovacija** pomeni nov izdelek ali storitev ali izboljšanje starega izdelka ali storitve.
- **Procesna inovacija** pomeni izboljšanje procesov znotraj organizacije, na primer pri upravljanju s človeškimi viri in financah. Osredotoča se na povečanje učinkovitosti.
- **Marketinška inovacija** je povezana z trženjskim spletom-promocijo, cenami in distribucijo-kot tudi z drugimi funkcijami izdelka, na primer embalažo ali oglaševanje.
- **Manegerska inovacija** izboljša način vodenja podjetja.

Študije so pokazale, da uspešna podjetja ustvarjajo več novih izdelkov in konceptov, uporabljajo svoje vire učinkoviteje, tržijo svoje izdelke bolj ustvarjalno in vodijo bolje kot v slabših podjetjih.

## 4.4 Vrste tveganj pri inoviranju

Posameznik-inovator se sooča pri razvijanju inovacije tako z notranjimi kot tudi zunanjimi ovirami.

### Notranje ovire:

- Strateška usmeritev podjetja ne dopušča eksperimentiranja z inovacijami.
- V proces ni moč pritegniti kvalificiranega kadra.
- Težko je pridobiti znanje in informacije o novih tehnologijah; viri informacij ne delujejo.
- Težko je napovedati strošek celotnega procesa inoviranja.

### Zunanje ovire:

- tehnološke prepreke,
- ovire povezane z patentiranjem in standardizacijo,
- prepreke, ki onemogočajo partnerski odnos s sofinancerjem projekta,
- ovire s slabimi izkušnjami (Berginc in Krč 2001: 171).

Tveganja, ki so povezana z inovacijami, so tako združena v tri sklope:

1. **Tržno tveganje** z inovacijo skušamo izboljšati položaj podjetja napram konkurenci. Poleg tega si od večje tržne prodaje obetamo dobiček. Bistvo je v doseganju tržnega učinka.
2. **Organizacijsko tveganje** se nanaša na razvoj procesa znotraj organizacije z namenom razvijanja novih tehnologij. Celoten proces predvideva zamude z roki, prekoračitev stroškovnih postavk in druge organizacijske probleme.
3. **Osebno tveganje** pomeni, da je celoten uspeh inovacije odvisen od vsakega zaposlenega v podjetju. Inoviranje največkrat ne uspe, če določene skupine strokovnjakov ne verjamejo v inovacijo, pojavljata se skepticizem in negotovost.

Najboljši recept za odpravo teh tveganj je v pospeševanju celovite podjetniško inovativne kulture, ki zadeva slehernega posameznika v podjetju. Poleg tega poznamo še druge uspešne

instrumente za zmanjševanje inovacijskega tveganja med malimi podjetji, kot jih prakticirajo v razvitih družbah. Med njimi so najbolj znani:

- pogodbeno sodelovanje med malimi tehnološko razvojnimi podjetji na enem ali več proizvodih;
- pogodbeno sodelovanje med malimi in velikimi podjetji. Zgleden primer na tem področju je Japonska;
- franšizni sistem.

**Problematika uveljavitve inovacije ali novega izdelka na trgu vključuje naslednje dejavnike:**

- neposredne stroške kapitala, vloženega v inovacijo;
- izguba podjetniške priložnosti na trgu;
- izguba zaupanja kupcev in kolegov, ki sodeljujejo v neposrednem razvoju;
- vzpodbujanje konkurentov, ki lahko reagirajo hitreje, kot si mislimo, in izdelajo za trg boljši izdelek (Cooper 1996 v Berginc in Krč 2001: 172).

**Zakaj podjetja zavračajo inovativnost?** Čeprav je pri podjetnikih navada, da vsi po vrsti častijo inovacije in njihove rezultate v prodajnem pomenu, praksa kaže, da želi le malo direktorjev in managerjev plačati »polno zaslužen« ceno za njen učinek. Za večino managerjev je inovacija nekaj, kar jim razbija obstoječi ritem dela, standard in organizacijski sistem. Oglejmo si nekaj nasvetov za boljše razumevanje in odpravljanje tega problema:

- Pričakovanja v inovativnem podjetju do zaposlenih glede na njihovo znanje, sposobnosti in ustvarjalni talent naj bodo popolnoma situacijsko prilagojena. Tistim zaposleni, ki izstopajo po svojem inovativnem prispevku, naj čutijo, da jim je sistem podjetja dodobra prilagojen.
- Vodja podjetja naj se zaveda dejstva, da vsak nov zaposleni v podjetju ponavadi absorbira podjetniško kulturo, vrednote, vzorce obnašanja podjetja. Vodja naj vzpostavi pri novozaposlenih nivo spodbujanja obnašanja z jasnim prepoznavanjem lastne identitete. Sistem obnašanja v podjetju ni nekaj trajnega. Potrebno ga je nenehno dopolnjevati z novimi pogledi.
- Namesto trdnih pravil obnašanja morajo inovativna podjetja pospeševati **ustvarjalno neubogljivost**. Včasih je potrebna vodstvu podjetja trdna pozicija, ki v novih mnenjih

prinaša nove inovativne rešitve. Takšen pristop bo multipliciral nove rešitve in cilje in ne zgolj nove opcije.

- Res je, da v podjetništvu nenehno stremimo za zmanjševanjem stroškov in pospeševanjem učinkovitosti. Toda inovativna podjetja pri tem primarno izpostavljajo prilagajanje na novo stanje. Razvoj nekega novega izdelka ali inovacije je popolnoma v nasprotju z zmanjševanjem stroškov in učinkovitostjo. Inovacijski proces terja vzpone in padce, izgubo in razočaranje. Tako investiramo v zmagovalce ali poražence. Koliko poskusov oblikovanja novega proizvoda moramo opraviti, preden pridemo do želenega cilja?
- Postati zares inovativno podjetje pomeni, da je podjetje v svoji dejavnosti-panogi vodilno in ne zgolj posnemovalno (Berginc in Krč 2001: 174).

Nič ni povezano z inovacijo, kar ne predstavlja izgube, odrekanja, kaosa in negativnega stresa. Nagrade, ki jih prejemejo inovatorji po celem svetu, imajo svojo ceno, ki vsekakor ni majhna. Resnica je ta, da je v vsakem podjetju le majhno število zaposlenih ustvarjalnih, in to v obdobjih, ko je vsak stvar nekako dorečena. Pričakovani rezultat inovacij se bo ustvaril le pod pogojem močne podpore s strani vodje ali uprave podjetja.

## 4.5 Pospeševanje inovacijske klime

Avtorji Schneider, Brief in Guzzo (1996) definirajo štiri pomembne dimenzije kot pogoj za uveljavitev inovacijske klime v podjetju:

1. **Narava medsebojnih odnosov;** ali je v podjetju dovolj sli premalo zaupanja? Ali povezave recipročno temeljijo na sodelovanju ali medsebojnem tekmovanju? Ali vodstvo podjetja dopušča, da se novozaposleni asimilirajo brez težav, ali jim postavlja prepreke in jih prepušča samemu sebi? Ali se zaposleni počutijo koristne v smislu razvijanja vrednosti za podjetje?
2. **Narava hierarhije;** ali se temeljne odločitve sprejemajo s konsenzom in participativno? Ali se poudarja duh skupinskega dela in individualizem? Ali je v managementu podjetja nekdo, ki ima posebne privilegije?

3. **Narava dela;** ali je delo izzivalne ali dolgočasne narave? Ali so delovna mesta popolnoma definirana ali rutinska, ali zagotavljajo dovolj fleksibilnosti? Ali vodstvo za dogovorjene projekte zagotavlja tudi podporne vire?
4. **Usmeritev za podporo in nagrajevanje;** kakšni vidiki izvajanja poslov so pričakovani in nagrajeni? Kakšni projekti in aktivnosti pridobijo v vodstvu podjetja podporo? Ali je pomembneje, če je delo zgolj opravljeno, ali je poudarek na kakovosti izvedenega dela? Po kakšnih principih se zaposluje nove ljudi (Berginc in Krč 2001: 175)?

Nadalje avtorja Dennison in Mishra (1995) definirata kulturne značilnosti in vrednote podjetja, ki so povezane z učinkovitostjo.

1. **Vključenost** je kulturna značilnost, ki se pozitivno povezuje z učinkovitostjo. Vključenost zaposlenih se ponavadi suče okrog majhnega števila skupnih vrednot. Vključenost in sodelovanje ponavadi rezultirata občutek lastništva in odgovornosti, kar odraža večjo stopnjo pripadnosti podjetju in boljše izrabljanje sposobnosti, talentov zaposlenih pri iskanju neznanega.
2. **Konsistentnost** je kulturna značilnost, ki se pozitivno povezuje z učinkovitostjo. Konsistentnost ima pozitivne in negativne posledice za podjetje. Pozitivno vplivana povezovanje in koordinacijo, negativni vidik pa je v tem, da se visoko konsistentna kultura težko prilagaja spremembam, saj je močno odporna. Tako sproža tudi vrsto subkultur v podjetju.
3. **Prilagodljivost** ali kapaciteta internih sprememb kot odgovor na zunanje pogoje je kulturna značilnost, ki pozitivno vpliva na učinkovitost. Učinkovito podjetje mora razvijati norme in prepričanja, ki jih intepretira na takšen način, da jih s pomočjo zunanjih signalov iz okolja pretvorijo v strukturalne spremembe.
4. **Občutek za poslanstvo in vizijo na dolgi rok** je kulturna značilnost, ki pozitivno vpliva na učinkovitost. Prav razvit občutek poslanstva in vizije podjetja predstavlja osrednji namen podjetja in možnost prave dolgoročne usmeritve. Podjetju se je v takšnem primeru mnogo lažje prilagajati na spremembe, ki služijo izvajanju vizije podjetja. Poslanstvo odraža pomen vseh dejanj. Iz poslanstva in vizije ponavadi nastanejo ključne vrednote podjetja.

Vodilna strategija podjetja pomeni, da želi biti podjetje vsaj na ozkem segmentu boljše od drugih. To pa poleg jasne vizije in poslanstva pomeni, da je treba določiti cilje in vzpostaviti dejavnost za obvladovanje invencijsko-inovacijske veriga.

Dejstvo je, da svetovne gospodarske smernice, ki se vedno močnejše odražajo tudi v Sloveniji, zahtevajo od vsakega podjetja, organizacije in posameznika vedno večjo stopnjo inovativnosti. Medtem ko podjetje predstavi trgu nov izdelek ali postopek, se v razvojnih laboratorijih že snuje generacija tržnih proizvodov, ki bo primerna za trg morda šele čez nekaj let. Podobno velja tudi za storitveni sektor. Gre za nenehen proces, ki od organizacij zahteva trajno razmišljanje o tem, kako slediti smernicam, če že ne prehiteti konkurentov. Iščejo se nove ideje in znanja, ki bodo postali osnova za konkurenčni boj.

Sodobne družbe z razvitimi gospodarstvom si prizadevajo za čim več inovacij, zato temu namenijo veliko finančnih sredstev. Po številu prijavljenih, še bolj pa po uporabljenih inovacijah se meri tudi moč držav.

Razlogov, zakaj imamo v Sloveniji tako malo inovacij in zakaj je tako majhen delež podjetij inovativen, je več. Eden od njih je tudi ta, da smo v času SFRJ namenjali inovacijam zelo malo pozornosti. Če ljudje niso spodbujeni oziroma če niso prisiljeni v inovativno razmišljanje, tako ne bodo razmišljali. Število patentov narašča zato, ker nas v to sili tržna ekonomija. Danes smo k takemu razmišljanju prisiljeni, v SFRJ pa nismo bili, torej je ključni vzvod k inovativnemu razmišljanju pogosto neke vrste prisila. Inovativnejši lahko postanemo le, če prehodimo celotno invencijsko verigo. To pa je tudi razlog, zakaj ne moremo inovativnejši postati čez noč.

Pri spodbujanju inovativnosti je zelo pomembna vloga države. Ta inovativnim in ustvarjalnim podjetjem namenja premalo sredstev, bistveno premajhne pa so tudi davčne spodbude za podjetja, ki vlagajo v inovativnost in razvoj. V Sloveniji veliko institucij, ki v neki meri podpirajo inovativnost, a je pri nekaterih vprašljiva kakovost, med seboj so pogosto neuskkljene, programi se prekrivajo in nimajo ustreznih znanj ali strokovnjakov, ki bi podjetjem ponudili, kar jim manjka. Zato se žal vse pre pogosto dogaja, da mala in srednja podjetja sicer imajo invencije, a jih zaradi neustrezne podpore pristojnih institucij ne morejo uresničiti. Eden od ključnih dejavnikov za spodbujanje inovacij je povezava med raziskovalci in inventorji na eni strani ter gospodarstvom na drugi. Zdi se, da gre za nepremostljiv prepad,

saj raziskovalci menijo, da podjetja ne znajo uporabiti njihovega znanja, gospodarstvo pa, da raziskovalci delajo stvari, ki zanje niso zanimive. Sodelovanje bi morali vzpostaviti že pri razvojnih projektih. Tako bi vsi sodelujoči skupaj iskali probleme in rešitve, sprejemljive za obe strani, torej raziskovalce in podjetje. Tovrstno sodelovanje, ko se morajo za pridobitev sredstev združiti raziskovalna institucija, podjetje in končni uporabnik, s posebnimi projekti spodbuja tudi Evropska unija, postopno pa se taki kriteriji za pridobitev sredstev uveljavljajo tudi pri nas.



## 5. ORGANIZACIJSKA KLUTURA

### 5.1 Definicija pojma organizacijska kultura

**Organizacijska kultura** nastaja v procesu skupinskega reševanja problemov preživetja v okolju. Rešitve se oblikujejo v kulturni vzorec, ki kaže na način na katerega člani dojemajo organizacijsko realnost in kako na osnovi tega dojemanja tudi delujejo (Mesner 1988: 156).

**Organizacijska kultura** je splet norm, vrednot, vrednosti, simbolov, prepričanj in oblik vedenja, ki občutno vpliva na zmožnost (ne)uresničevanja vizij, ciljev in strategij (Svetlik 2005: 135).

**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*. Referenčni okvir je pri raziskovanju klime torej organizacija kot celota.

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih (vir: SiOK).

**Organizacijska kultura** smo mi – zaposleni. Mi jo tvorimo, izvajamo, se v njej »hudujemo« in veselimo, prek nje zadovoljujemo svoje interese in interese podjetja, in vsak delavec je del nje, ji daje del sebe in iz nje črpa vrednote, odnose, jezo, nasmeh...vse to je naš vsakdanjik in česar se moramo najprej in najbolj zavedati, je dejstvo, da edino mi lahko s svojimi odnosi in vedenjem vplivamo nanjo. In da bi se vsi zaposleni kar najbolje počutili in bili v medsebojnih odnosih iskreni, tovariški, vedno pripravljeni nuditi pomoč (kot kaže zadnje merjenje klime, nas je večina takih) in da bomo lažje iz svojih sredin prepoznali tiste, ki s svojim vedenjem namerno uničujejo prej našete vrednote in skušajo vnašati v delovno sredino nemir in nezadovoljstvo, mora moderna kadrovska funkcija vodstvu ponuditi programe, orodja in procese, ki naj bi omenjene težave premostili (Rozman 2006: 1, 2).

Definicije organizacijske kulture navadno poudarjajo, da gre za pojav, ki ne sodi na raven ozaveščenosti pri posameznikih in skupinah. Mogoče ga je označiti tudi kot sklad skupnih vrednosti ali skupnih spoznanj članov organizacije, ki obstaja na ravni praktične zavesti (nekje med zavednim in podzavednim) in ki uravnava obnašanje članov skupine oz. organizacije. Vpliv organizacijske kulture nekateri poudarjajo zlasti v smeri oblikovanja rutiniziranosti v vsakdanjem obnašanju, ki prispeva k temu, da posameznik lažje obvladuje neskončno kompliciranost vsakdanjega življenja. Tako kultura daje tudi podlage za osmišljanje zunanjega sveta in za avtomatično predelavo informacij. S tem pa se pokaže kot dejavnik zmanjševanja negotovosti posameznika. Članstvo v organizaciji pomeni za posameznika nezavedno razpolaganje z delom sklada skupnih vrednosti, ki pri članih omogoča in povzroča skupno, podobno ali celo enako doživljanje organizacijske realnosti. Člani se tega sklada skupnega znanja zavedo ob stiku z drugo organizacijo ali ob prihodu novih članov iz drugih organizacij oz. ob včlanitvi v novo organizacijo, posebej če gre za delovno organizacijo. Prišlekom navadno razložijo organizacijsko kulturo preprosto s pravilom: »Tako se to dela pri nas« (Kavčič 1991: 132)!

## **5.2 Pomen organizacijske kulture v podjetju**

Pomen organizacijske kulture izhaja iz spoznanja, da v organizaciji razmerij pri vodenju, reakcij zaposlenih na dogajanja v organizaciji in okolju in s tem tudi njihova ravnanja ne določajo samo racionalni elementi, ampak tudi simbolni (obredi, prepričanja, navade, ideologija itd.). Da je bil vidik te organizacije deležen relativno malo pozornosti kar dolgo časa, je več razlogov. Verjetno je glavni v tem, da je organizacijska kultura bila in je še relativno nejasen in ne natančno definiran pojem, ki dopušča zelo različne interpretacije. V tem smislu še vedno velja kritika, da je »organizacijska kultura« vse, kar ni mogoče drugače pojasniti v organizaciji. Namesto o organizacijski kulturi je bilo več govora o organizacijski klimi. Organizacijska kultura je bila označena z organizacijsko klimo, obravnavana kot determinanta organizacijske klime, itd. Do povečanja pomena organizacijske kulture in zanimanja zanjo je prišlo v zadnjem desetletju predvsem zaradi težav pri uresničevanju sprememb v organizacijah. V vse bolj turbulentnem okolju je organizacija kot odprt sistem vse bolj izpostavljena nujnosti sprememb. Vendar uvajanje sprememb naleti na vrsto ovir (Kavčič 1991: 131).

Proučevanje kulture v organizacijah so najprej začele spodbujati multinacionalne družbe, ki morajo delovati v najrazličnejših okoljih s specifičnimi navadami tako vodstev kot zaposlenih. Druga spodbuda pa je izšla iskanja razlogov za japonsko superiornost. Mentalni program vsakega posameznika lahko razumemo kot integracijo vplivov navedenih nivojev kulture ter njegovih enkratnih osebnostnih značilnosti (Jančič 1990: 113).

Mnenja teoretikov se močno razlikujejo glede tega ali je možno organizacijsko klimo spreminjati ali ne. Prvi trdijo, da je kultura *eksogena variabla*, ki je odvisna od okolja in je ni moč spreminjati. Treba se ji je prilagoditi. Nasprotniki menijo, da je kultura *endogena variabla*, lastna organizaciji, kot je to npr. specifična organizacijska struktura. Spreminja se glede na način, kako se organizacija odziva na vplive iz okolja, ter na njegovo spreminjanje. Tretji spet trdijo, da gre tako za proces kot tudi za rezultat, saj organizacijska kultura oblikuje človeške interakcije in je hkrati tudi njihov rezultat (Jančič 1990: 115).

Organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov, prilagajanja organizacije na okolje in pri reševanju problemov njene notranje integracije. Kot odprt sistem je organizacija eksistenčno odvisna od uspešne prilagoditve okolju. Pri reševanju teh vprašanj (notranje in zunanje prilagoditve) organizacija razvije neke svoje temeljne obrazce kot poseben stil organizacije. Zato kaže opozoriti na izsledke več raziskav, da je organizacijska kultura eden pomembnih dejavnikov uspešnosti organizacije in njenega razvoja (Tavčar 1988: 210).

### **5.3 Vrednote, ki definirajo organizacijsko kulturo**

Izhodišče graditve močne organizacijske kulture, ki se bo izognila neskladju z ustrezno strategijo, je razpolaganje s pravim *sistemom skupnih vrednot*, ki preveva celotno organizacijo. Zato je seveda vprašanje, kako oblikovati tak sistem in na njem temelječo organizacijsko kulturo (Jančič 1990: 117).

Organizacijska kultura v podjetju predstavlja skupek vrednot, ki med drugim določijo, kako in koliko se ceni zaposlene. Vrednote se zrcalijo v praksi upravljanja s človeškimi viri: če podjetje ceni mlade ljudi in inovativnost, potem bo imelo prakso, kjer bodo mladi imeli

priložnost soodločati o važnih stvareh. Če se ceni dolgoletni staž, in izkušnje v podjetju, potem bodo napredovali tisti, ki so že dolgo v podjetju in so se dokazali z dolgoletnim dobrim delom na določenem nižjem položaju. Če velja, da je potrebno zaposlovati na osnovi znanja, veščin in sposobnosti, potem sin direktorja ne bo dobil službe, ker bo v postopku selekcije izbran kandidata, ki je sposobnejši in bolje pozna delo, itd...

([http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2006/znanje\\_september.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2006/znanje_september.htm)).

Schneider pravi, da ne obstajajo posebna pravila za graditev organizacijske kulture, da pa izkušnje zlasti iz storitvenih organizacij kažejo na šest pomembnih področij delovanja:

- **Kadrovanje.** Izredno pomembno je, kakšni so kadri, ki prihajajo v podjetje, pa tudi kakšni so tisti, ki odhajajo iz njega. Za pridobivanje pravih ljudi je ključna tudi oblika oglaševanja, saj lahko površen oglas pritegne povsem neustrezne kadre.
- **Socializacija.** Gre za formalno socializacijo, povezano z mentorstvom, ki se nanaša na to, kaj kdo novemu delavcu pove in kaj le-ta vidi okrog sebe. Prvi vtisi so pogosto odločilni.
- **Identifikacija.** Pomembno je, ali se zaposleni počutijo kot člani kolektiva in ali se identificirajo s cilji organizacije ter njenimi vrednotami (poslanstvom). Identifikacija je soodvisna z večjim delovnim zadovoljstvom, delom zunaj opisa delovnega mesta ter z manjšo fluktuacijo.
- **Organizacijska struktura.** Njeno delovanje se izraža skozi politike ukrepe in postopke, ki vodijo življenje v organizaciji. Če je motiv vodstva zgolj večji profit, manjši stroški, večja disciplina itd., namesto boljše storitev ali boljše izdelki, lahko pričakujemo negativen odziv zaposlenih.
- **Medosebni odnosi.** Dolžnost vodstva je, da vzdržuje dobre medosebne odnose. Ti so hkrati tudi jamstvo za dobre stike zaposlenih s kupci storitev oz. izdelkov.
- **Okolje.** Pomembno je razumevanje okolja ter njegovega vpliva na podjetje. Potrebno je stalno raziskovanje tako zunanjega kot notranjega okolja, pri čemer gre za uporabo podobnih raziskovalnih tehnik.

Hickman in Silva pa govorita o treh poudarkih pri graditvi močne in uspešne kulture:

- **pripadnost** skupnim vrednotam, ki so hkrati tudi vrednote posameznikov;

- **kompetenci**, sposobnosti zaposlenih, da postopoma obvladujejo nove delovne postopke in
- **konsistenci**, ki pomeni nadgrajevanje pripadnosti in kompetentnosti s pridobivanjem, razvojem in zadržanjem pravih ljudi v podjetju.

Čeprav ne obstaja enoznačna metodologija, niti pri proučevanju kulture niti pri metodah njenega oblikovanja, pa se kažejo koristi tistega, k čemur naj bi stremela »idealna« kultura.

Analiza uspešnih podjetij je opredelila dvanajst komponent organizacijske kulture, ki jih na kratko povzemamo:

- zaposleni imajo pozitivno stališče do koristnih sprememb v organizaciji;
- večina zaposlenih deluje ali razmišlja v smeri skupnih vrednot in ciljev;
- organizacija ima jasna pravila lastne uspešnosti;
- med zaposlenimi so razviti rituali, ki podpirajo organizacijske vrednote;
- organizacija močno skrbi za svoje zaposlene;
- organizacija usmerja zaposlene bolj z nagradami in manj s kaznimi;
- interno komuniciranje poteka v vseh smereh in ne le od zgoraj navzdol;
- konflikti se rešujejo na način, da organizacija skuša ščititi posameznika (skupno reševanje problemov);
- organizacija je usmerjena k trgu oz. potrošniku;
- organizaciji preveva entuziazem, ponos in ekipni, kolektivni duh;
- zaposleni izražajo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji;
- v organizaciji prevladuje teamsko delo (Bettinger 1989).

Gre torej za občutljiv splet aktivnosti, ki zahtevajo močno vpletenost vodstva, to pa mora razumeti skupne vrednote podjetja ter njegovo organizacijsko kulturo, saj lahko le na ta način uresniči svoje strateške cilje.

## 6. ORGANIZACIJSKA KLIMA

### 6.1 Organizacijska klima v Sloveniji - SiOK

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt **raziskovanja in spremljanja organizacijske klime** v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Projekt se od začetka periodično izvaja vsako leto, tokrat petič. Metodologija se je v prvih letih nekoliko spreminjala. Z letom 2003 se je ustalila in v letu 2005 ni doživela sprememb. Temeljna izhodišča projekta pa so ves čas ostala enaka. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom **povečevanja zavedanja** o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj.

Temeljni principi delovanja so: **primerljivost, periodičnost, kvantitativnost**. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani. Namera sodelujočih organizacij je že od začetka vzpostaviti praktično in priznano **institucijo za primerjalno raziskovanje** v slovenskih organizacijah, ki se lahko kasneje razširi tudi drugam. Glede na število sodelujočih podjetij v štirih letih ocenjujejo, da je ta namera v veliki meri že realizirana. Projekt deluje na osnovi **članstva** (potrebno je izpolnjevanje minimalnih pogojev) in letne članarine. V letu 2001 je sodelovalo 26 organizacij, v letu 2002 je sodelovalo 51 organizacij, v letu 2003 je sodelovalo 62 organizacij, v letu 2004 je sodelovalo 90 organizacij, v letu 2005 pa 91 organizacij. Prvi korak v projektu je bil **priprava enotnega vprašalnika**, ki bi na podlagi dotedanjih izkušenj najbolje “izmeril” organizacijsko klimo in kasneje omogočal tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji. Vprašalnik je bil prvič uporabljen za merjenje organizacijske klime v slovenskih podjetjih v letu 2001. Na osnovi izkušenj ob izvedbi projekta je bil vprašalnik v letih 2002 in 2003 nekoliko popravljen oziroma dopolnjen. Verzija vprašalnika za leto 2004 in 2005 je enaka tistemu iz leta 2003, nekoliko dopolnjena so bila le navodila za izpolnjevanje.

## 6.2 SiOK v letu 2005

V letu 2005 se je projekt SiOK dokončno stabiliziral. Število sodelujočih se je to leto približalo stotici. Peta izvedba merjenja klime in zadovoljstva v slovenskih organizacijah je ponovno potrdila smiselnost prvotnih izhodišč in potrebo po nadaljnjem izvajanju preizkušenih aktivnosti. Nadaljevalo se je tudi prenašanje izkušenj na druga področja: sestrski projekt na Hrvaškem doživlja drugo izvedbo in podobno rast kot SiOK. Število sodelujočih podjetij je tudi v letu 2005 zraslo. Sodelovalo je 91 organizacij. Tako so v celoti nadomestili lansko nekoliko nižjo rast in presegli številko 90, ki je bila v začetku postavljena kot cilj. Projekt SiOK je do sedaj vsako leto svojega delovanja dosegel višjo raven delovanja in večje število sodelujočih organizacij. Ocenjujejo, da se bo v prihodnje število sodelujočih vrtelo okrog 100, delovanje pa se bo še naprej prilagajalo potrebam članskih organizacij.

**Vprašalnik SiOK** je namenjen merjenju klime in zadovoljstva. Klima se tudi drugače najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, tj. organizacijo v kateri delajo. Raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij ali faktorjev klime. To število običajno varira od treh do šestih temeljnih dimenzij. Pregled raziskav klime, ki se navajajo v literaturi in izhajajo iz različnih vprašalnikov za klimo, kaže na različne nabore deriviranih-izvedenih faktorjev, oziroma dimenzij klime. Dobljene razlike v strukturi klime se lahko pripišejo različnim organizacijskim pogojem in dogodkom. Kajti, ker je klima definirana s percepcijo delovnega okolja, bi bilo težko pričakovati identičen nabor deriviranih faktorjev klime v različnih delovnih okoljih, kjer obstajajo povsem specifične oblike organizacijske prakse in procesov. V tem smislu vprašalnik SiOK, ki izhaja iz (po mnenju avtorjev – ekspertov/svetovalcev na področju organizacijskega vedenja) večjega števila apriornih dimenzij (faktorjev), vsebinsko predstavlja dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus strukture klime v slovenskih organizacijah.

**Vprašalnik SiOK 2005** je glede vprašanj enak vprašalniku SiOK2003, nekoliko izboljšana pa so bila navodila za izpolnjevanje. Vprašalnik je namenjen merjenju klime v organizaciji in zadovoljstva zaposlenih pri delu.

**Apriorne dimenzije** klime, ki jih meri vprašalnik SiOK so naslednje:

1. Organiziranost
2. Strokovna usposobljenost in učenje
3. Odnos do kakovosti
4. Nagrajevanje
5. Notranje komuniciranje in informiranje
6. Notranji odnosi
7. Vodenje
8. Pripadnost organizaciji
9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev
10. Motivacija in zavzetost
11. Razvoj kariere
12. Inovativnost, iniciativnost

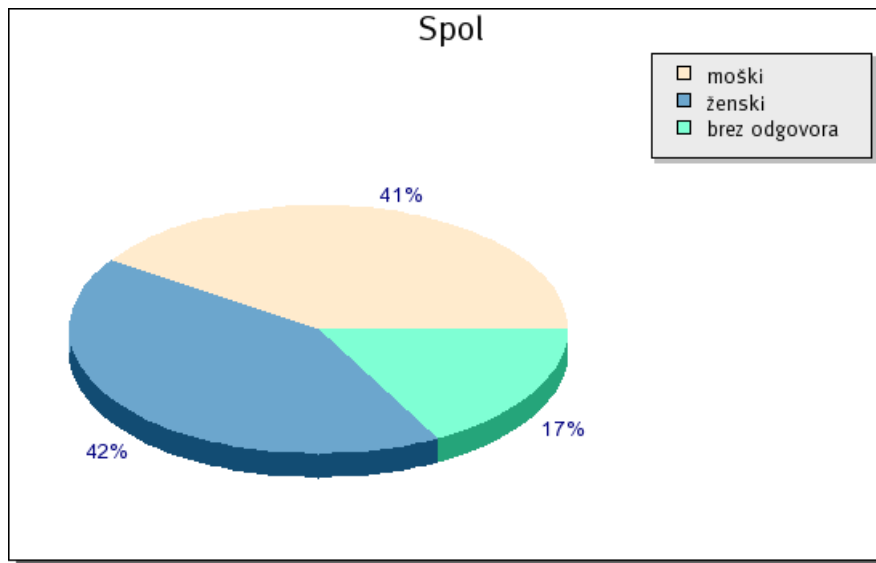
**Vprašalnik zadovoljstva** meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom. V vprašalniku so še **štiri primerjalna vprašanja**, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства, in to v relativnem (primerjava v slovenskih razmerah) in absolutnem smislu. Odgovori na te trditve lahko služijo za preverjanje (s pomočjo regresijskega modela) pomembnosti posameznih aspektov klime in zadovoljstva pri pojasnjevanju skupne ocene učinkovitosti organizacije in njenega vodstva v celoti. V vprašalniku je tudi **pet vprašanj v zvezi z organizacijskimi sistemi**, ki so se v prejšnjih letih izkazali za najbolj kritične: sistem nagrajevanja in sankcioniranja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja. Ta vprašanja niso klasična klimatska vprašanja, nudijo pa dodatno informacijo o pogledu zaposlenih na ključne organizacijske sisteme. Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnjo izobrazbe.

Vprašalnik SiOK je bil v letu 2005 uporabljen v 91 organizacijah v različnih dejavnostih. V organizacijah, ki so sodelovale na projektu z vzorcem je bilo potrebno zagotoviti reprezentativni vzorec - organizacijo v malem - glede na parametre razlikovanja (organizacijske enote, struktura zaposlenih po spolu, starosti in stažu, različni hierarhični



nivoji in različne stopnje izobrazbe). Nekatere sodelujoče organizacije so se odločile izvesti anketiranje na povečanem vzorcu ali na celotni populaciji. V teh primerih so bili podatki ustrezno uteženi, tako da so bile organizacije enakovredno obravnavane. Struktura takšnega skupnega vzorca glede na različne demografske kriterije je prikazana na naslednjih slikah.

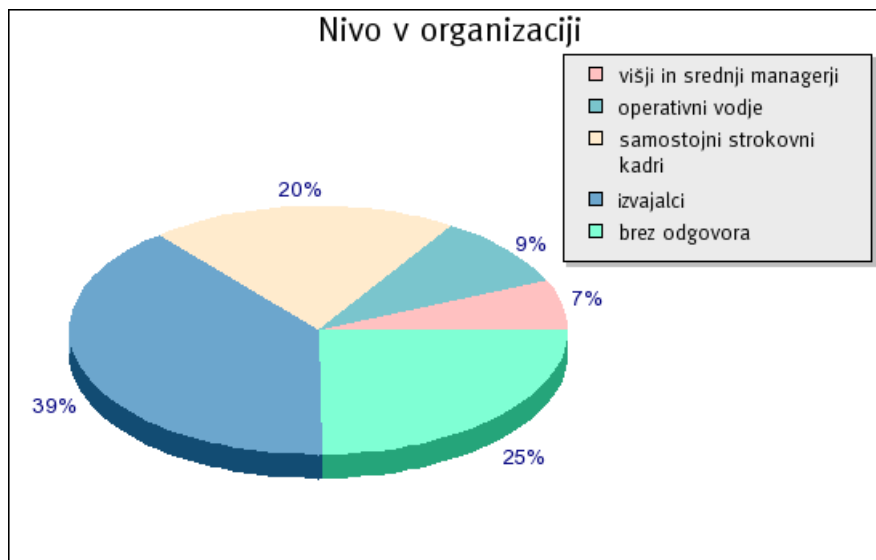
**Graf 6.2.1: Struktura zaposlenih po spolu**



Vir: Siok- Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005.

Interpretacija grafa: anketiranih je bilo 42% žensk, 41% moških, 17% anketiranih pa spola ni označilo.

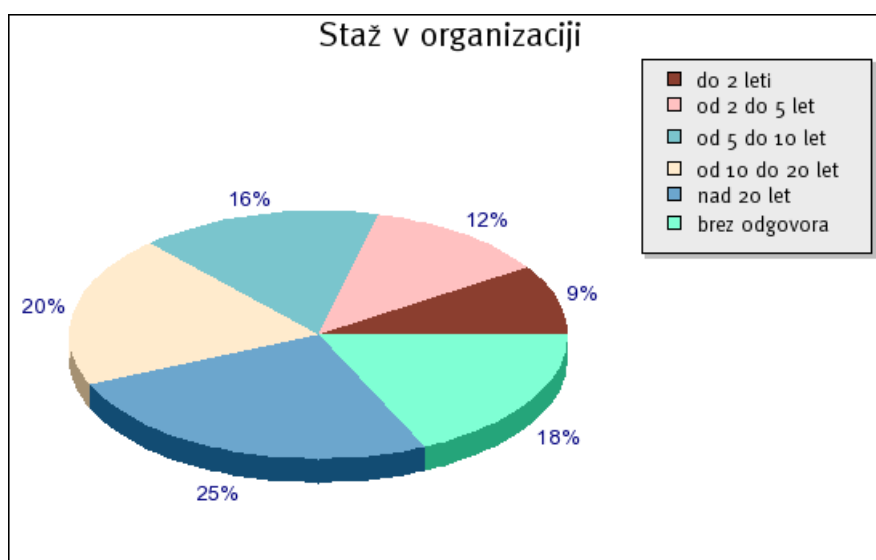
**Graf 6.2.2: Hierarhični nivoji zaposlenih**



Vir: Siok- Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005.

Interpretacija grafa: 39% anketirancev so izvajalci, 20% anketiranih so samostojni strokovni kadri, 9% zaseda mesto operativnih vodij, 7% so višji in srednji managerji, 25% anketiranih pa svoje pozicije ni povedalo oziroma označilo.

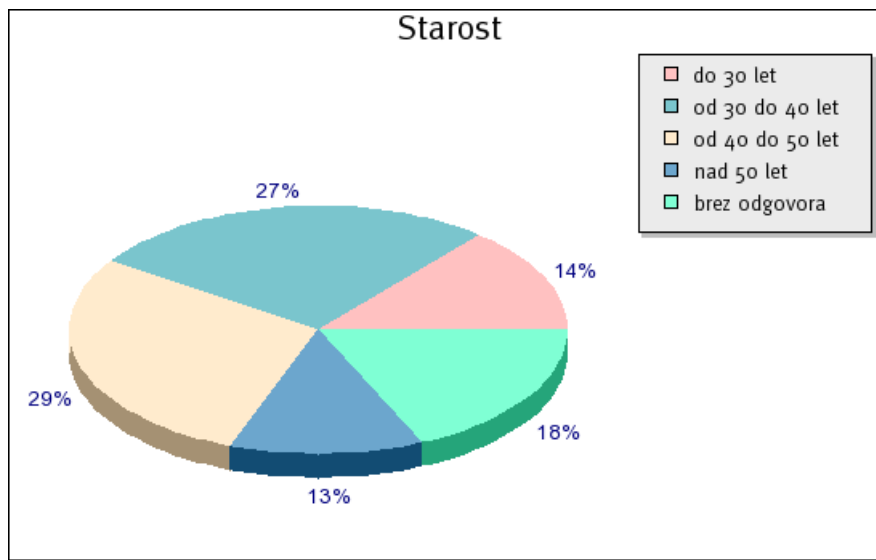
**Graf 6.2.3: Struktura zaposlenih po stažu**



Vir: Siok- Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005.

Interpretacija grafa: 25% anketiranih je v organizaciji zaposleno več kot 20 let, 20% med 10 in 20 let, 16% med 5 do 10 let, 12% od 2 do 5 let, 9% do 2 leti, 18% anketiranih pa odgovora ni podalo.

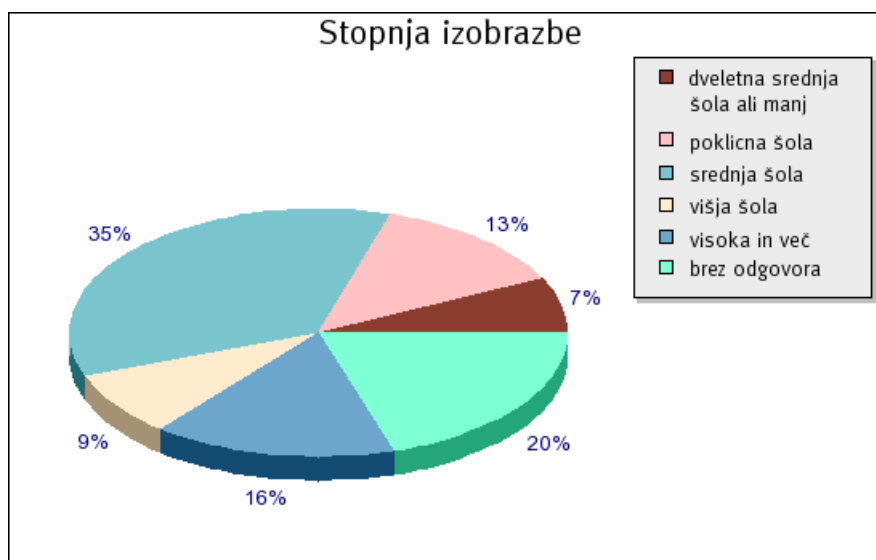
**Graf 6.2.4: Struktura zaposlenih po spolu**



Vir: Siok- Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005.

Interpretacija grafa: Največ, in sicer 29% anketiranih je starih med 40 in 50 let, 27% med 30 in 40 let, 14% do 30 let, 13% nad 50 let, na vprašanje pa ni odgovorila 18% anketiranih.

**Graf 6.2.5: Stopnja izobrazbe zaposlenih**



Vir: Siok- Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005.

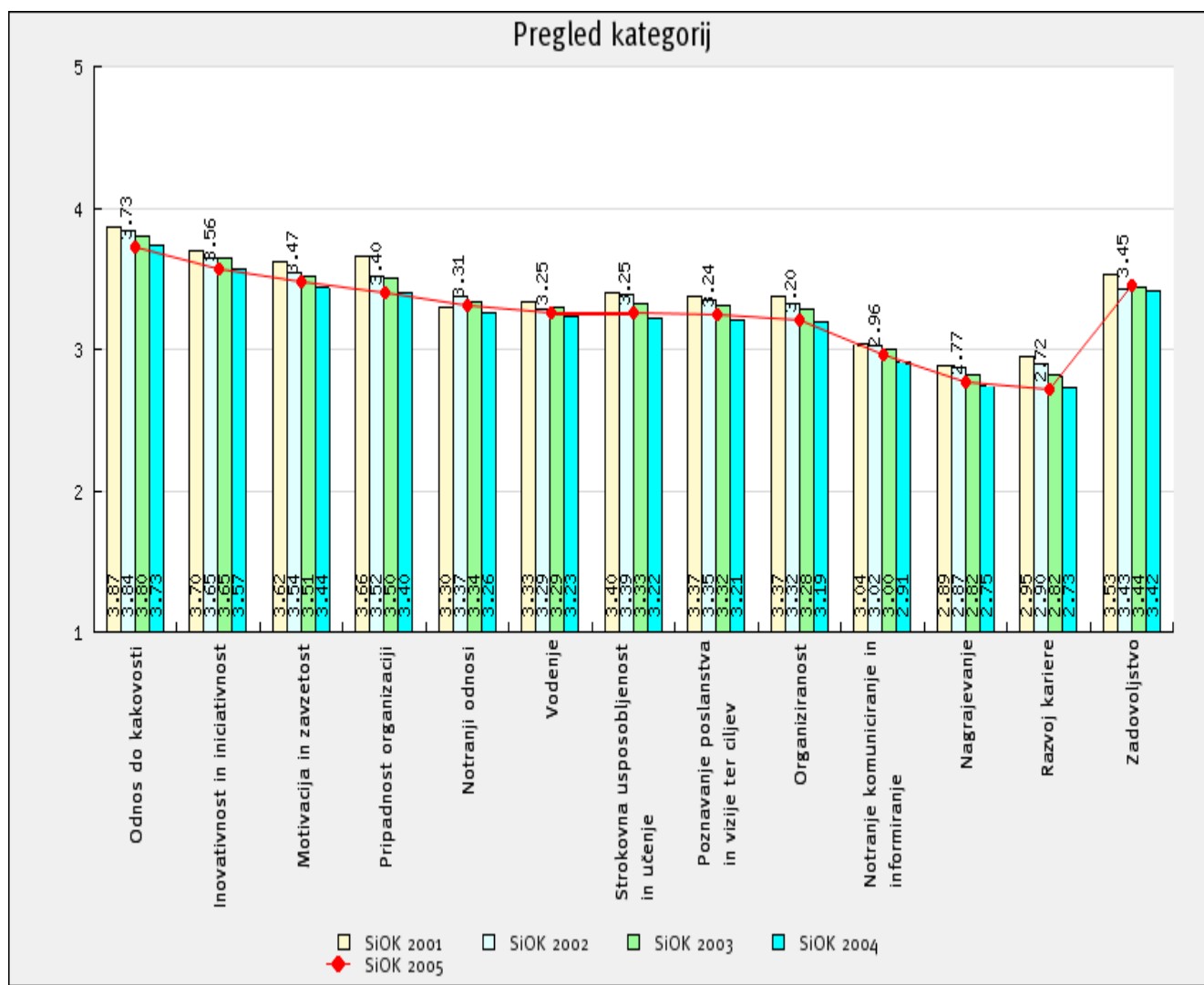
Interpretacija grafa: Največ anketiranih, in sicer 35% ima narejeno srednjo šolo, sledi 16% z višješolsko (ali več), 13% s poklicno šolo, 9% z višjo šolo in 7% z dveletno srednjo šolo ali manj. Na vprašanje o izobrazbi ni odgovorilo 20% anketiranih.

Anketiranje je bilo izvedeno na skupinskih delavnicah, anketirancem pa je bila zagotovljena anonimnost.

Raziskava klime v slovenskih organizacijah ima nekatere tako metodološke kot tudi teoretične omejitve. Generalizacija rezultatov izvedene raziskave, oziroma veljavnost same primerjave med slovenskimi organizacijami, je prvenstveno odvisna od kakovosti vzorčenja znotraj organizacije. S tem v skladu je potrebno biti previden pri interpretaciji dobljenih rezultatov. Naslednja metodološka omejitev se nanaša na sam postopek izvajanja raziskave, ki je bil sicer poenoten, kljub temu pa v praksi zaradi različnih razlogov prihaja do odstopanj. Na drugi strani se teoretične omejitve nanašajo na preverjanje veljavnosti (validacija) SiOK instrumenta. Prava analiza veljavnosti vprašalnika organizacijske klime v statističnem smislu bi zahtevala vzorec 100 organizacij, čemur smo se približali šele v letu 2004. To daje možnost psihometrično analizo inštrumenta izvesti na organizacijskem nivoju, kar bo tudi hkrati omogočalo natančnejšo primerjavo med organizacijami. Namera SiOK projekta je, da v prihodnjem letu izvedemo tudi takšne statistične obdelave in tako še povečamo vrednost opravljenih meritev.

V letu 2005 so meritve klime v okviru projekta SiOK potekale že petič. To povečuje možnost analize rezultatov tudi na trende. Pet zaporednih meritev lahko že dokaj zanesljivo nakaže trende sprememb, če so ti seveda prisotni. Časovna serija istovrstnih podatkov je zanimiva za analizo tako na ravni slovenskega povprečja, še bolj pa na ravni posamezne organizacije (za pripravljane načrte ukrepanja). Klimatski del vprašalnika in vprašalnik o zadovoljstvu se v letu 2005 nista spremenila, kar pomeni, da so podatki tokrat povsem primerljivi s podatki iz prejšnjih let.

**Graf 6.2.6: Prikaz rezultatov za leto 2005 po apriornih kategorijah (povprečne vrednosti apriornih kategorij po velikosti)**



Vir: Siok- Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005.

Na grafu so kategorije klime razvrščene od leve proti desni od najvišje do najnižje ocenjenih v letu 2005. Na koncu je za primerjavo dodan še stolpec Zadovoljstva pri delu.

V splošnem lahko **organizacijsko klimo v Sloveniji v letu 2005** razdelimo na tri segmente:

### **1. Visoko ocenjene kategorije:**

Najvišje je ocenjena kategorija **Odnos do kakovosti (3,73)**.

Nekoliko slabše je ocenjena kategorija **Inovativnost in iniciativnost (3,56)**.

Tesno skupaj pa sledita še **Motivacija in zavzetost (3,47)** ter **Pripadnost organizaciji (3,40)**.

## 2. Srednje ocenjene kategorije:

V intervalu vsega 0,11 so se zvrstile naslednje kategorije:

- **Notranji odnosi (3,31)**
- **Vodenje (3,25)**
- **Strokovna usposobljenost in učenje (3,25)**
- **Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,24)**
- **Organiziranost (3,20)**

## 3. Kategorije, ki predstavljajo za slovenske organizacije izziv:

Najnižje ocenjeni kategoriji sta **Razvoj kariere (2,72)** in **Nagrajevanje (2,77)**. Z ne dosti višjim povprečjem pa sledi **Notranje komuniciranje in informiranje (2,96)**.

Slika organizacijske klime v slovenskih organizacijah, ki so sodelovale v projektu v letu 2005 je zelo podobna kot v letu 2004 in vseh ostalih letih. Pri tem v splošnem opažajo rahel trend padanja, ki se je nadaljeval že vsa leta, v letošnjem letu pa so v večini kategorije bile višje ocenjene. Glede na leto 2004 so v letu 2005 bile kategorije različno ocenjene z različnimi odstopanji, večinoma pa ocene odstopajo pozitivno, čeprav so ta odstopanja minimalna. Razpon odstopanj ocen je od - 0,01 do +0,05.

**Tabela 6.2.1: Organizacijska klima v slovenskih organizacijah, ki so sodelovale v projektu v letu 2005**

	<b>SiOK 2003</b>	<b>SiOK20 04</b>	<b>SiOK20 05</b>	<b>Razlika</b>
Odnos do kakovosti	3,80	3,73	3,73	0,00
Inovativnost in iniciativnost	3,65	3,57	3,56	<b>-0,01</b>
Motivacija in zavzetost	3,51	3,44	3,47	+0,03
Pripadnost organizaciji	3,50	3,40	3,40	0,00

Notranji odnosi	3,34	3,26	3,31	+0,05
Strokovna usposobljenost in učenje	3,33	3,22	3,25	+0,03
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,32	3,21	3,24	+0,03
Vodenje	3,29	3,23	3,25	+0,02
Organiziranost	3,29	3,19	3,20	+0,01
Notranje komuniciranje in informacije	3,00	2,91	2,96	+0,05
Razvoj kariere	2,82	2,73	2,72	<b>-0,01</b>
Nagrajevanje	2,82	2,75	2,77	+0,02
Zadovoljstvo	3,44	3,42	3,45	+0,03

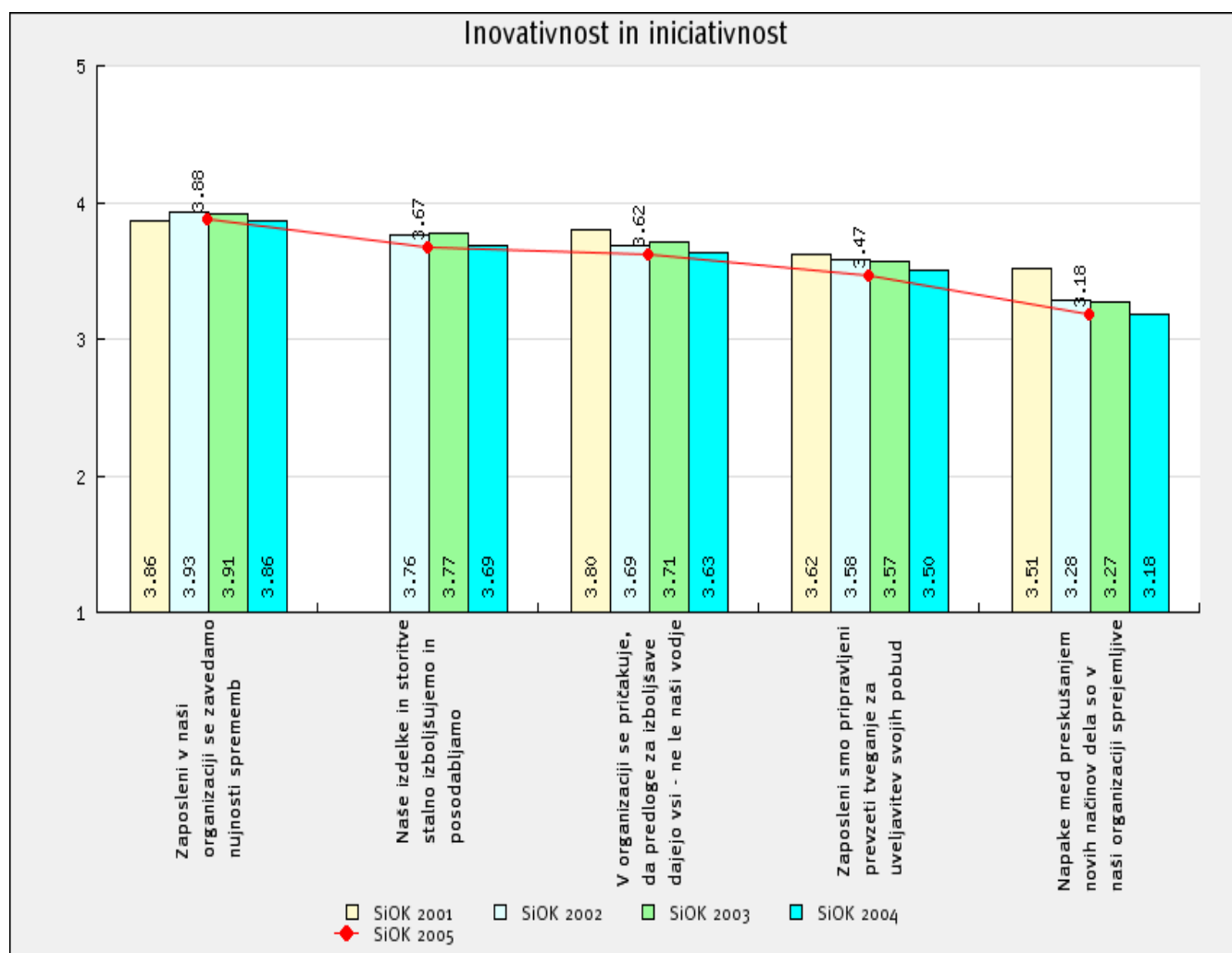
Vir: Siok- Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005.

Tudi v letu 2005 leti so izmerjena povprečja ne glede na povečevanje števila organizacij, ki sodelujejo na projektu in določeno fluktuacijo med posameznimi leti, dokaj stabilna. Zdi se, da se na ta način že izrisuje standardna klima v slovenskih organizacijah, ki jo bodo organizacije lahko uporabljale kot izhodišče za primerjave dokaj neodvisno od posameznega leta. Seveda pa bo vsakokratna letna meritev na projektu SiOK pomenila nadaljnjo potrditev te hipoteze, če se bodo rezultati podobno gibali.

### **Inovativnost, iniciativnost (3,56)**

Tudi kategorija Inovativnost in iniciativnost spada med visoko ocenjene kategorije. Še posebej to velja za vprašanje o zavedanju zaposlenih o nujnosti sprememb. Nekako na sredi kategorije so vprašanja o izboljševanju in posodabljanju izdelkov / storitev, o pričakovanju, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni ter o pripravljenosti za prevzem tveganja ob uvajanju pobud. Nekoliko nižje je ocenjeno vprašanje o tem, ali so med preskušanjem novosti napake sprejemljive ali ne. Primerjava ocen za leto 2005 z letom 2004 pokaže različna odstopanja ocen in sicer od +0,02 do -0,03. Najbolj je padlo vprašanje glede prevzemanja tveganj zaposlenih za uveljavitev svojih pobud – 0,03. Nobenih razlik ni v vzorcu (obliki krivulje) in v rangih posameznih trditev.

**Graf 6.2.7: Inovativnost in iniciativnost zaposlenih**



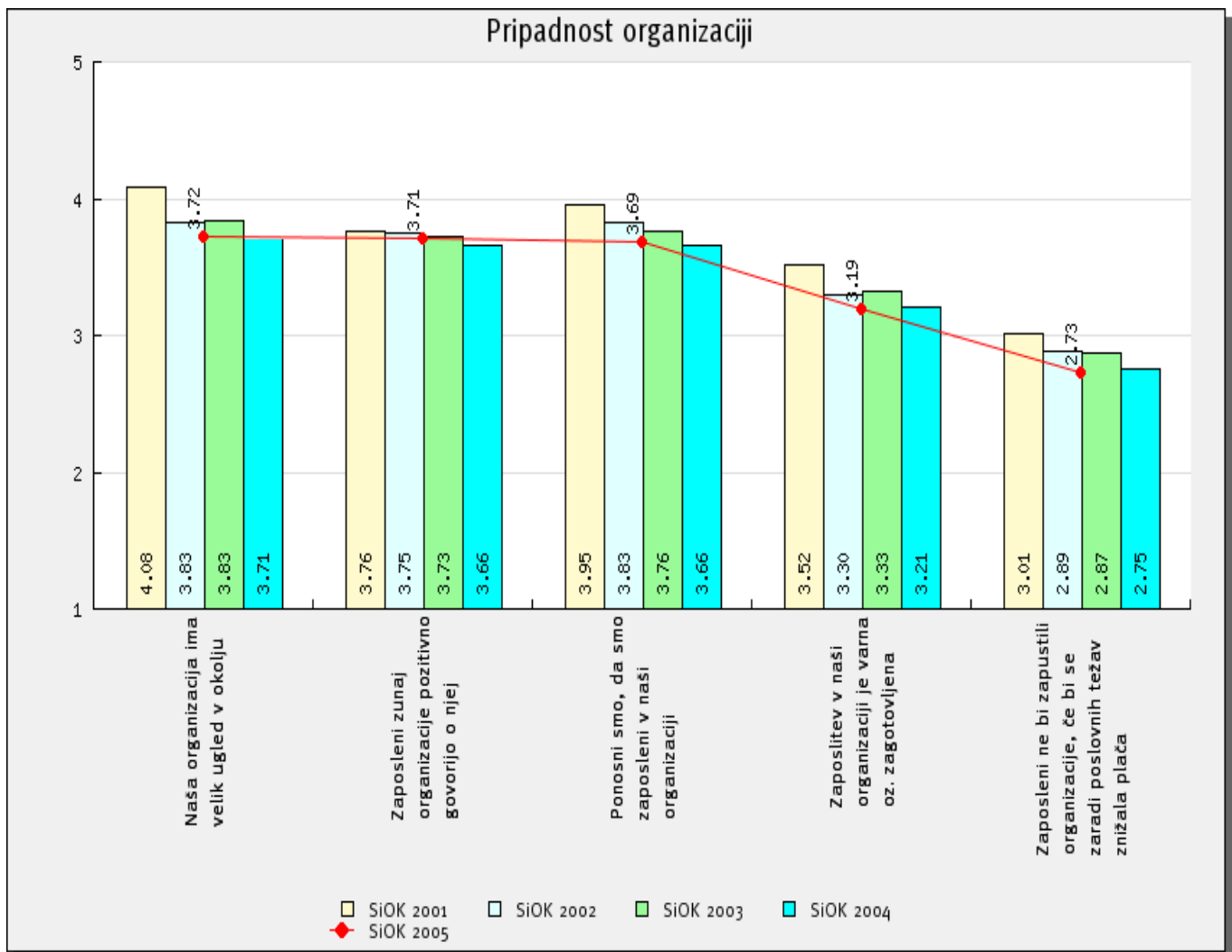
Vir: Siok- Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005.

### **Pripadnost organizaciji (3,40)**

Kategorija še vedno spada med boljše ocenjene. Glede na leto 2004 je povprečje ostalo enako, čeprav ocene različno odstopajo. Posamezna odstopanja vprašanj so od -0,02 do +0,05. Rangi posameznih vprašanj so ostali isti. Najbolje je ocenjeno vprašanje o ugledu organizacije v okolju (+0,01). Zaposleni so tudi ponosni na svoje organizacije (+0,03) in pozitivno govorijo o njih (+0,05). Sledi vprašanje o varnosti zaposlitve (-0,03). Na zadnjem mestu je tudi v letu 2005 vprašanje o zvestobi organizaciji v primeru znižanja plače (-0,02).



**Graf 6.2.8: Pripadnost zaposlenih organizaciji**



Vir: Siok- Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005.

## 7. PODJETJE MERKUR D.D. IN KOMPETENCE

### 7.1 Predstavitev Skupine Merkur

Merkur je ponudnik najkakovostnejših tehničnih izdelkov, zbranih na enem mestu. Na domačem trgu utrjujejo vodilni položaj pri prodaji kakovostnih izdelkov za opremo doma, izdelkov »Naredi si sam«, elektrotehničnih, metalurških, gradbenih in profesionalnih tehničnih izdelkov, vse bolj pa razvijajo in krepijo blagovno znamko Merkur tudi na bližnjih tujih trgih. V Sloveniji po posameznih blagovnih skupinah *dosegajo od 20 do 50 % tržnega deleža*, vodilni delež pa načrtujejo doseči tudi na trgih držav jugovzhodne Evrope. Podjetje je nastalo daljnega leta 1896 in se razraslo v mednarodno uspešno Skupino Merkur s skoraj 4.000 zaposlenimi. Danes Skupino Merkur poleg matičnega podjetja Merkur, d. d., sestavlja še štirinajst podjetij doma in v tujini. Zahvaljujoč širokemu prodajnemu programu, Skupina Merkur uspešno zadovoljuje potrebe končnih kupcev in podjetij. Z veleprodajno dejavnostjo ustvarja Skupina Merkur 50 odstotkov prihodkov od prodaje, končni kupci pa nas najbolj poznajo po sodobnih, dobro založenih in prijazno opremljenih trgovskih centrih.

Družba Merkur, d. d., je kot ena najuspešnejših slovenskih delniških družb umeščena v elitno prvo kotacijo Ljubljanske borze. S tem so hkrati zavezani k podrobnejšemu obveščanju javnosti o vseh poslovno pomembnih dogodkih. Zainteresirano javnost obveščajo o poslovanju z letnimi in medletnimi poročili, druge cenovno občutljive informacije pa objavljajo takoj, ko je to možno. Merkurjeva maloprodajna mreža obsega 33 trgovskih centrov v Sloveniji, 8 centrov na Hrvaškem, enega v glavnem mestu Srbije in manjšo prodajalno v Makedoniji. Hčerinsko podjetje Bofex, specialist in slovenski tržni voditelj za prodajo avdio-, video- in računalniških izdelkov Skupini Merkur dodaja 19 centrov Big Bang. Mrežo trgovskih centrov dopolnjuje še 21 franšiznih prodajaln Merkurja v Sloveniji, dve v Bosni in Hercegovini ter spletni trgovini <http://nakup.merkur.si> in [www.bof.si](http://www.bof.si).

K razvoju podjetja in današnje Skupine Merkur so pripomogli številni zaposleni, ki so z visoko predanostjo in znanjem soustvarjali Merkurjev uspeh. Dolgoročna poslovna uspešnost,

ugled, stabilnost, kapitalska vrednost podjetja in zaupanje v blagovno znamko so vrline, ki že desetletja zaznamujejo poslovanje družbe Merkur in njenih podjetij.

V tujini bodo v skladu s cilji pospešene rasti nadaljevali z gradnjo prodajnih kapacitet in do leta 2010 sedanji obseg poslovanja povečali za več kakor trikrat. Z novima skladiščema za metalurške izdelke na Reki in v Sarajevu bo omogočena še hitrejša rast prodaje metalurških izdelkov in kakovostnejša oskrba hrvaškega in bosanskega trga. Pospešeno bodo že v letošnjem letu gradili trgovska centra v Novem Sadu in drugega v Zagrebu ter v glavnem pripravili projekte naših največjih trgovskih centrov v tujini: v Splitu, Sarajevu in drugega v Beogradu. Z novimi nakupi zemljišč v Beogradu, Osijeku in na Reki ter z razširitvijo kapacitet v trgovskem centru v Zadru bodo zagotavljali načrtovano rast in usposobljenost hčerinskih podjetij v tujini in si prizadevali za postopno doseganje vsaj 10-odstotnega tržnega deleža na izbranih trgih.

Najpomembnejši razvojni program predstavlja program IMER - Internacionalizacija poslovnega modela Merkur – s katerim postavljajo standarde za poenotenje strategij, poslovnih politik, obvladovanja procesov, matičnih podatkov in informacijske podpore. Predstavlja nove osnove za upravljanje procesov, ki bodo omogočali rast, večjo standardizacijo in učinkovitost poslovnega sistema. Predstavljajo osnove za hitrejšo preobrazbo sistema glede internacionalizacije in obvladovanja procesov na različnih trgih in okoljih, kjer želijo s čim bolj poenotenimi proizvodi in storitvami doseči hitrejšo rast prodaje. Želijo razviti konkurenčen sistem, ki bo sposoben tekmovati tudi z večjimi globalnimi trgovskimi verigami, ki žele osvajati naše prioritete trge v jugovzhodni Evropi. Želijo ostati zvesti panogi, specializaciji izdelkov za opremo doma, ponudbi tehničnih izdelkov za podjetja in obrtništvo, in potrošnikom ponuditi najboljše storitve in nasvete.

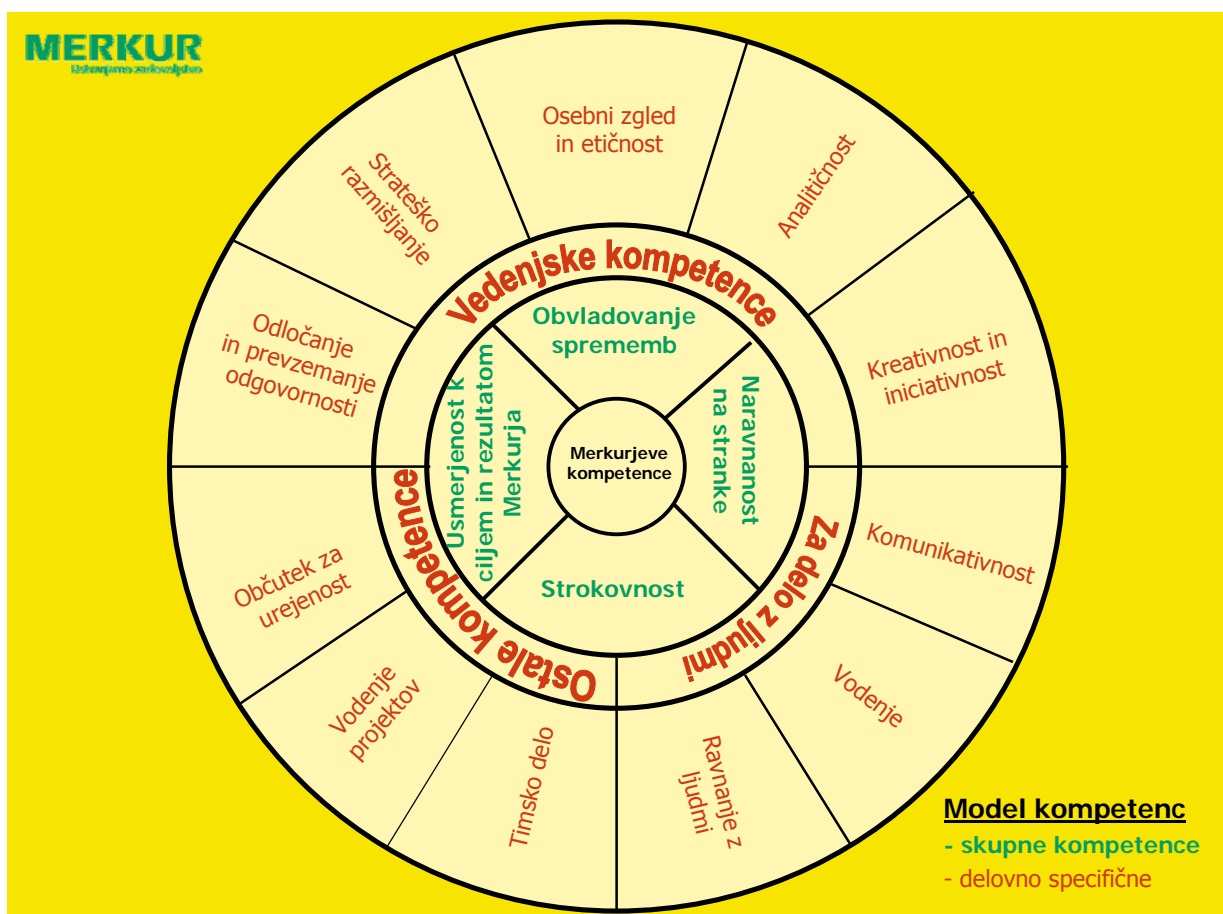
## **7.2 Opredelitev pojma kompetenca**

V družbi Merkur so po daljših razpravah pojem povzeli sledeče:

*»Kompetence so sposobnosti in zmožnosti, potrebne, da lahko posameznik učinkovito in uspešno opravi določeno delo, nalogo. Zajemajo znanje, izkušnje, osebne lastnosti, sposobnosti, motive, samopodobo, poteze in značilnosti, vedenje, ter fizične in umske spretnosti posameznika« (Svetlik 2005: 141).*

Posledica razvrstitev kompetenc je pogosto tako imenovano kolo kompetenc. Povzema kompetence, za katere v organizaciji menijo, da so pomembne za razvoj. Izbira kompetenc in določitev ravni zahtevanih kompetenc poteka v interakciji tistih, ki delo najbolj poznajo ali ga celo sami opravljajo. Pri tem je najbolje uporabiti študijsko delavnico, pri kateri so sodelovali vodja (obravnavanega področja za prodajalce poslovodja), kadrovski strokovnjak, tehnolog ali organizator in izvajalci, ki to delo dobro poznajo in opravljajo.

Slika 7.2.1: Merkurjev kompetenčni krog



Vir: Rozman 2005: 142.

### 7.3 Upravljanje kompetenc na delovnem mestu v družbi Merkur

Vodje posameznih organizacijskih enot imajo dvojno nalogo. Poznati in razreševati morajo tehnične, poslovne in podobne probleme. Hkrati pa morajo sodelovati z njim dodeljenimi

sodelavci. Obe nalogi se lahko dopolnjujeta. Dobro sodelovanje s sodelavci lahko vodju zmanjša marsikatero delovno breme, saj ga lahko prenese nanje oziroma lahko tehnične in poslovne probleme hitreje in bolje rešijo s skupnimi močmi.

Med temeljnimi pogoji za dobro opravljanje obeh vlog je treba izpostaviti predvsem naslednje:

- usposobljenost oziroma **kompetentnost sodelavcev** za opravljanje delovnih nalog, ki so dodeljene skupini, oddelku itd.,
- usposobljenost oziroma **kompetentnost vodje** za delo s sodelavci: za dnevno komunikacijo z njimi, za njihovo usposabljanje, za motiviranje, za usklajevanje njihovega medsebojnega sodelovanja, za dodeljevanje nalog in delegiranje odgovornosti, za ocenjevanje uspešnosti itd.,
- tehnična oziroma poslovna kompetentnost vodje.

Ni skrivnost, da naši vodje pretežni del časa in pozornosti posvečajo delovnim nalogam oziroma proizvodnim in poslovnim vprašanjem in le manjši del časa vodenju sodelavcev. Zato so preobremenjeni, njihovi sodelavci pa nizko motivirani in nezadovoljni, ker ne dobijo svoji usposobljenosti ustreznih nalog. Premalo pozornosti sodelavcem pri njih ustvarja občutek, da jim vodje pri razreševanju zahtevnih problemov ne stojijo ob strani in da za dobro opravljene naloge ne dobijo ustreznega priznanja. Vodje imajo občutek, da morajo sami neposredno razreševati vse delovne probleme, ker bi sicer delo ne bilo dobro opravljeno in bi z delegiranjem odgovornosti na sodelavce izgubljali moč. Bistvo vodenja pa je prav v usposabljanju sodelavcev za čim bolj samostojno delo in v njihovem opolnomočenju. Vodje naj bi težili k ravnotežju med ukvarjanjem z ljudmi in z nalogami. S tem bi dosegali najboljše delovne učinke, predvsem pa razvoj in izrabo sposobnosti sodelavcev. Kakor ni priporočljiva pretirana usmerjenost v naloge, tudi ni izključna usmerjenost v ljudi. Samo z dobrimi odnosi in vzdušjem v delovnih skupinah tudi ni mogoče pričakovati rezultatov. Model kompetenc, kakršnega razvijajo v Merkurju naj bi pomagal vodjem, da se bodo nekoliko bolj usmerili od delovnih nalog k ljudem oziroma k sodelavcem.

Določitev kompetenc je v družbi Merkur naloga neposrednega vodje. To opravi ob letnih razgovorih oziroma med upravljanjem posameznikove delovne uspešnosti. Razlike med zahtevanimi in doseženimi kompetencami omogočajo ustrezno ravnanje in vodenje politike

razvoja kadrov (napredovanje, urjenje, premestitev, razvoj ipd.). Zato so za vsako delovno mesto oblikovali tako imenovani **kompetenčni profil**. Z opisom delovnih mest so za vsako delovno mesto določili zahtevane oziroma pričakovane kompetence, ki naj bi jih imel zaposleni, ki to delovno mesto zaseda. Tako ima vodja opise za vsa delovna mesta, ki spadajo v njegov oddelek/enoto, všteti določitev zahtevane ravni kompetenc.

Z opisom delovnih mest so za vsako delovno mesto določili zahtevane oziroma pričakovane kompetence, ki naj bi jih imel delavec, ki to delovno mesto zaseda. Vodja ima pred seboj opise za vsa delovna mesta, ki spadajo v njegov oddelek/enoto, vključno z določitvijo zahtevane ravni kompetenc.

Poleg tega vodja potrebuje tudi 'podatke' o vsakem delavcu posebej. To je nujno iz treh razlogov:

- enako delovno mesto lahko zaseda več delavcev, ki so različno kompetentni,
- delavec ima lahko tudi nekatere kompetence, ki se ne zahtevajo na delovnem mestu, so pa pomembne za njegovo eventualno napredovanje in
- morda vodja potrebuje o delavcu tudi kako drugo informacijo poleg informacije o njegovi kompetentnosti.

Tehnično je mogoče vprašanje kompetenčnega profila delavca rešiti tako, da se podatkom o delovnem mestu, ki ga zaseda dodajo še nekateri njegovi osebni podatki. V sedanjih opisih delovnih mest je to lestvica dejanskih kompetenc. Premisliti pa kaže ali naj bi vodja poleg teh imel pred seboj še katere. Vodja v prvem koraku (na začetku uvajanja sistema) oceni dejansko kompetentnost delavca glede na zahtevane kompetence. Poleg tega pa lahko iz spiska kompetenc vnese tudi druge, ki jih po njegovi oceni ima delavec, čeprav se na delovnem mestu ne zahtevajo (zahtevana kompetentnost je v tem primeru enaka 1). Tako ima vodja pred sabo celoten kompetenčni profil vsakega delavca. Vodja lahko kadrovske službi oziroma ustreznemu skrbniku predlaga tudi novo kompetenco, ki jo opaža pri svojih sodelavcih ali se mu zdi potrebna za opravljanje posameznih del.

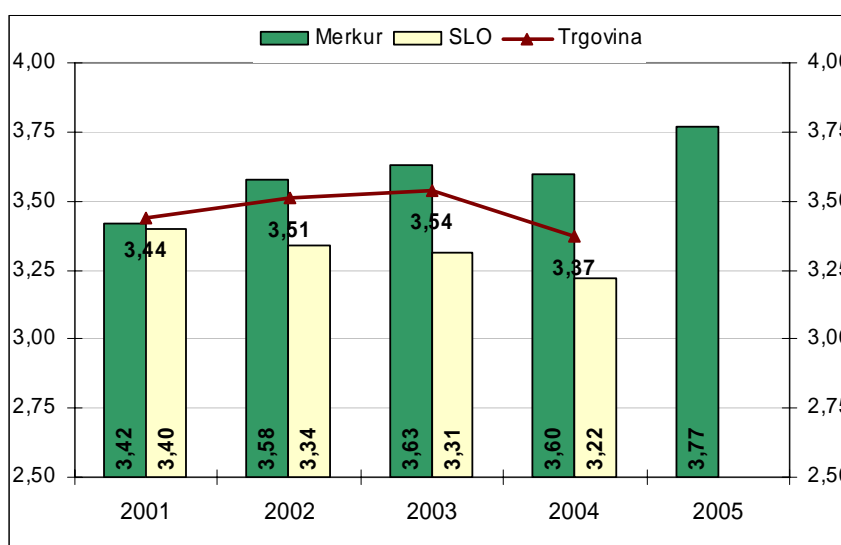
## 7.4 Raziskava organizacijske klime SiOK 2005

Konec oktobra lani so v Merkurju že petič zapored izmerili organizacijsko klimo v okviru in po metodologiji raziskave SiOK. Za razliko od preteklih let je bil poudarek na spletnem anketiranju naključno vabljenih. Ker je bil odziv med starejšimi in manj izobraženimi slabši od pričakovanj, so raziskavo morali nadgraditi z dodatnim klasičnim (pisnim) anketiranjem, da so dosegli nivo zaželenega vzorca.

Čeprav je bilo, v času od zadnjega merjenja klime, zaradi nekaterih sprememb, kot so vpeljava novega sistema delovnega časa, sistema nagrajevanja in napredovanja, bolj kot ne pričakovati stagniranje ocene organizacijske klime, se je ta lani povišala. »Vzroke« za to lahko iščemo v ustreznem komuniciranju vodstva z zaposlenimi, ob nerazumevanju lastnikov za predlagane ukrepe Uprave poistovetenju zaposlenih z družbo in njenim vodstvom, na podlagi rezultatov SiOK 2004 srečanja KPP z vodji in pripravi akcijskih načrtov za izboljšanje, izvajanja animacijskih delavnic »standardov dela«, ...

Rezultati merjenja organizacijske klime v Merkurju so ves čas **nad državnim in tudi nad branžnim povprečjem** in pričakovati je, da bo takšen rezultat veljal tudi za lansko leto. Sicer je rezultat Merkur d.d. najvišji dosedaj in povprečna ocena temeljnih 12 kategorij znaša **3,77**. Za splošno oceno povprečnih rezultatov organizacijske klime tako lahko rečemo, da je dobra.

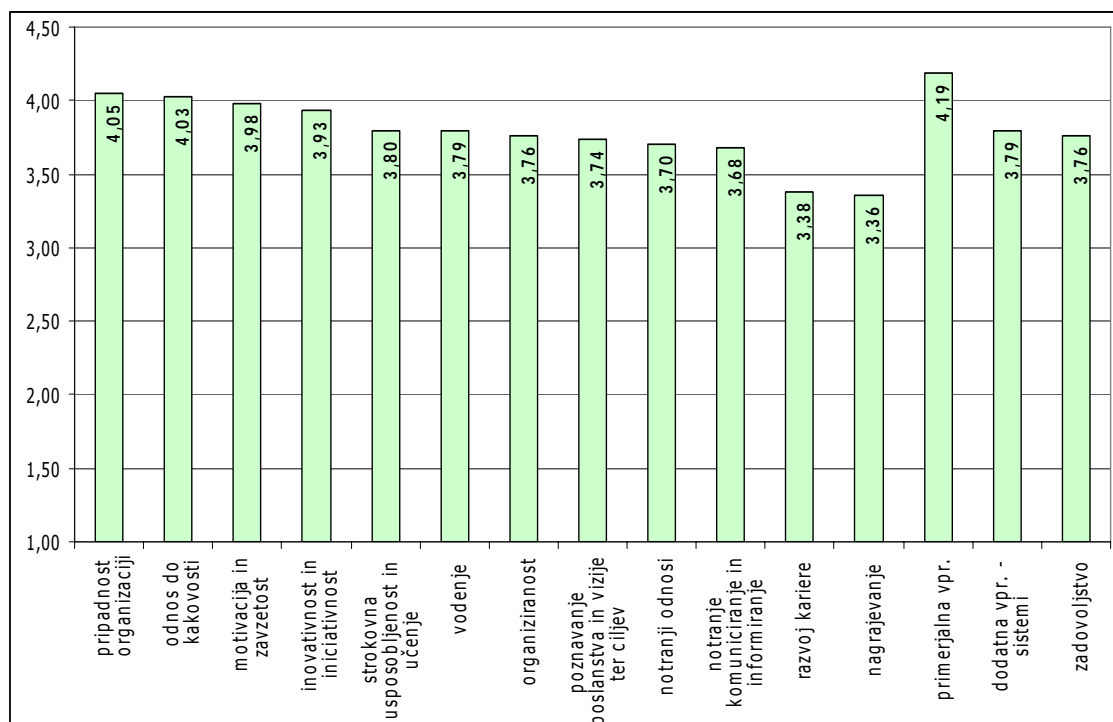
**Graf 7.4.1: Organizacijska klima v Merkurju**



Vir: Podjetje Merkur d.d.

Zaposleni so v primerjavi s preteklim letom vse kategorije ocenili boljše. V tem času so se najbolj izboljšala ocena pri kategoriji **Vodenje**, najmanj pa pri **Poznavanju poslanstva in vizije ter ciljev**. Zaposleni so v okviru temeljnih kategorij raziskave najbolj pozitivno ocenili kategorijo Pripadnost organizaciji, kar se je zgodilo prvič v dosedanjih merjenjih. Visoko so ocenili tudi kategorije Odnos do kakovosti, Motivacija in zavzetost, Inovativnost in iniciativnost, Strokovna usposobljenost in učenje ter Vodenje. Pod povprečjem družbe so kategorije Organiziranost, Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev in Notranji odnosi, najnižje ocene pa imajo že tradicionalno kategorije Notranje komuniciranje in informiranje, Nagrajevanje ter Razvoj kariere.

**Graf 7.4.2: Ocene kategorij**



Vir: Podjetje Merkur d.d.

Ob teh podatkih je zanimiv predvsem trend posameznih ocen. Kategorija Pripadnost organizaciji je tako prvič najvišje rangirana kategorija organizacijske klime, kategorija Inovativnost in iniciativnost počasi a vztrajno drsi po lestvici, ob tem pa ji ocena vseeno (rahlo) raste, na drugi strani se po lestvici vztrajno dviguje kategorija Vodenje, medtem ko je kategorija Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev prvič po letu 2001 pod povprečno oceno



družbe. Od prvega merjenja SiOK v letu 2001, so najvišji skok v povprečni oceni dosegle kategorije Nagrajevanje, Notranje komuniciranje in informiranje ter Vodenje, najnižjega pa Odnos do kakovosti in Inovativnost in iniciativnost!

V raziskavi zadovoljstva pri delu, ki prav tako kot org. klima beleži do sedaj najvišjo povprečno oceno, je še vedno najbolj ocenjena trditev Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve (ocena je najvišja v dosedanjih merjenjih). Visoke so tudi ocene Zadovoljstva s sodelavci, Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim in Zadovoljstvo z vodstvom organizacije (ki beleži največjo rast v 5 letih). Na drugi strani so najnižje ocenjene trditve Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja ter Zadovoljstvo s plačo (ki pa je prvič presegla oceno 3,0). V primerjavi s preteklim letom se je nekoliko znižala trditev Zadovoljstvo z delom, medtem ko je trditev Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje stagnirala.

## **8. HRM PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE PRIPADNOSTI IN INOVATIVNOSTI V PODJETJU MERKUR D.D.**

### **8.1 Specialna knjižnica**

#### **Definicija specialne knjižnice**

Temeljni smoter specialne knjižnice, ki ima lahko različen naziv (specialna knjižnica, INDOK center, INDOK služba) je posredovati knjižnično gradivo ter znanstvene, tehnične in poslovne informacije, ki bodo zadovoljevale sedanje in prihodnje potrebe delavcev, matične organizacije za podporo raziskovalne dejavnosti ter poslovnih aktivnosti in strateških upravljalških odločitev.

#### **Značilnosti organizacije, v kateri deluje specialna knjižnica**

Cilj vsake organizacije je doseganje kakovosti storitev, s katero zadovoljuje potrebe kupca oz. uporabnika storitve. Knjižnična dejavnost je lahko kot eden od elementov v informacijskem procesu vključena v realizacijo tega cilja. Organizacija, v okviru katere lahko deluje specialna knjižnica, mora biti predvsem dovolj velika, da se ustvarijo potrebe po vzpostavitvi knjižnice in zaposlitvi specialista (bibliotekarja) za to področje. V veliki večini so to javni zavodi, državne institucije ali podjetja z razvejano dejavnostjo in večjim številom zaposlenih. V teh organizacijah praviloma delujejo tudi razvojni oz. znanstveni oddelki, ki za opravljanje svojega dela potrebujejo znanstveno literaturo, informacije s področja dela, ki ga opravljajo ipd. Dostop do literature in informacij mora biti čim hitrejši in čim kvalitetnejši, da delovni proces poteka nemoteno.

Delovanje specialne knjižnice je zelo povezano z vrsto organizacije. V neprofitnih organizacijah (javnih zavodih, državnih institucijah, znanstvenih centrih) je delo specialnega knjižničarja zagotavljanje učinkovite dostopnosti do znanstvene literature in informacij, zbiranje in shranjevanje ter urejanje knjižničnih enot. Neprofitne organizacije so večinoma proračunski uporabniki in imajo omejena finančna sredstva, zato je tudi delovanje in razvijanje specialne knjižnice mnogokrat oteženo. Tovrstne organizacije morajo zelo paziti na razporeditev sredstev in največkrat najmanj sredstev namenijo za razvoj knjižnice. Knjižnice

nimajo zagotovljenih ustreznih delovnih in skladiščnih prostorov, delajo na zastarelih delovnih sredstvih, nimajo nobenega neposrednega vpliva na politiko institucije.

V profitnih organizacijah je status knjižnice lahko drugačen. Če se uspe knjižnica vključiti v strategijo podjetja in aktivno sodeluje pri politiki in razvoju, največkrat pridobi status informacijskega središča, kjer sodobni managerji, znanstveniki, ki bi želeli pridobiti nekaj več informacij o svojih partnerjih, konkurenci, trgu in praviloma nimajo veliko časa iskati po različnih informacijskih virih, potrebujejo nekoga, ki bo redno zbiral in posredoval podatke o dogajanjih v podjetju in zunaj podjetja. Specialna knjižnica lahko pridobiva in pokriva večino zunanjih informacijskih virov. Da pa lahko knjižničar zbira in pokriva tiste informacijske vire, ki jih strokovnjaki podjetja potrebujejo, mora biti aktivno vključen v politiko podjetja. Knjižnica v takem podjetju pridobi primeren status in okolje za svoje delovanje. Organizacija ima razumevanje za izobraževanje knjižničarja in ga podpira pri razvoju knjižnične dejavnosti.

### **Funkcija specialne knjižnice**

Funkcija specialne knjižnice je v prvi vrsti vzpostavitev knjižnične zbirke z zbiranjem, shranjevanjem in urejanjem publikacij, ki so pomembne in koristne ter v interesu organizacije v kateri knjižnica deluje. Shranjevati mora tudi interne publikacije, kot so letna poročila in načrti organizacije, interni pravilniki, navodila, znanstvene raziskave, inovacije ipd., saj so tovrstne publikacije velikega pomena vsake organizacije, predvsem za ohranjanje identitete in zgodovine njenega razvoja. Knjižničar mora biti ustrezno strokovno usposobljen, da oceni, katero gradivo je primerno za shranjevanje in ga tudi pravilno strokovno klasificirati in shraniti. Gradivo mora biti hitro in učinkovito dostopno zaposlenim, saj je v interesu organizacije, da plačani čas zaposleni posvetijo organizaciji in da ga ne trošijo za zamudno iskanje informacij in literature. Zato je zelo pomembno, da se knjižničar tega zaveda in se drži načela "prihrani čas uporabniku" in se čimbolj usposobi za hitro in učinkovito iskanje in posredovanje informacij. To bo dosegel z nenehnim strokovnim izobraževanjem, spremljanjem novosti na trgu, predvsem pa s tesnim sodelovanjem s sodelavci in strokovnjaki znotraj organizacije in skupnim ustvarjanjem ustrezne baze podatkov in informacij. Knjižničar mora presoditi, katere informacije so potrebne in zanimive za posamezne strokovnjake in jih tudi takoj posredovati do njih.

## 8.2 Spodbujanje športnih dejavnosti

Želja po uspehu, dosežkih je vsekakor zaželena človeška lastnost, katere sopotnica je dostikrat zanemarjanje sredstev za doseg tega cilja. V želji po čimbolj in čim hitreje opravljenem delu dostikrat zanemarimo lastno telo in njegove potrebe. Vendar je to, kar prej ali slej opazi vsak posameznik, tek na kratke proge. Zopet zakoni narave. Naše telo je sposobno določenih obremenitev in ko jih presežemo, smo prestopili nevarno mejo. Zato je bolje misliti (in delovati) prej. Kdor poskusi, uvidi, da je izbral pravilno pot.

### Managerske bolezni

Lahko bi rekli, da kadar pomislimo na podjetje in bolezni, prevladuje mnenje, da so med tistimi, ki jih bolezen največkrat prizadene, delavci, ki ne zasedajo hierarhično visokega položaja. Trditev bi se verjetno nanašala na bolezni in poškodbe, ki so nastale pri delu, medtem ko bolezni psihosomatskega izvora lahko povežemo z managerji. Drugo ime za stres je namreč managerska bolezen. Sami managerji so v večini mnenja, da ne morejo zboleti in v to so tako prepričani, da ne opazijo oziroma si nočejo priznati, kadar so bolni. Stres na delovnem mestu se pojavi, ko zahteve delovnega mesta presežejo naše sposobnosti in posledice se kažejo kot utrujenost, nespečnost, razdražljivost, srčne bolezni, oslavljen imunski sistem in če ne ukrepamo, so posledice lahko še hujše, saj kot menijo strokovnjaki, sam stres še ni bolezen, v to lahko prerase, saj se ga velikokrat ne zavemo. V Sloveniji se v večjem obsegu pojavlja v zadnjem desetletju. Stres lahko povzročijo slabi medsebojni odnosi v službi, med prijatelji, doma,... Vedno bolj se povezujejo vse sfere našega življenja in tako skoraj ne znamo več ločiti delovnega in prostega časa. V službo nosimo osebne probleme in obratno, službene domov. V to nas je vpeljal tudi trend globalizacije in mediji, saj smo dosegljivi skoraj vedno in povsod (internet, mobilni telefon,...), stroški tovrstne bolezni pa v ZDA letno znašajo 300 milijard dolarjev. Managerske bolezni se pojavijo tudi na dopustu in med prazniki, ko bi čas lahko izkoristili, da bi se spočili in nabrali novo energijo. Žal pa je ponavadi tako, da večina managerjev tudi takrat misli na procese v podjetju in se obremenjuje z vprašanjem kaj se dogaja v podjetju med njegovo odsotnostjo, ali vse poteka kot bi moralo, so kakšne težave,... Tako se na delovnem mestu pojavijo še preden se izteče dopust. Uveljavljati so se začeli managerski zdravstveni (razširjeni preventivni) pregledi. Tudi v Sloveniji izvajajo omenjene preglede in obsegajo prek 10 preiskav, ki trajajo približno 5 ur. Posameznemu pacientu (managerju) se posvetijo in si vzamejo čas, skupaj pregledajo izvide,

svetujejo, odgovorijo na vprašanja in izvajajo še podrobnejše raziskave. Velja, da je poslovni uspeh odvisen od zdravja posameznika. Prav posebno so za managerje, prilagojeni tudi programi v toplicah in izletniških krajih, za zdravljenje stresnih bolezni. Taki primeri v Sloveniji so npr.: Terme Ptuj, Jezersko,...

Stres je torej bolezen, ki jo v največji meri pripisujejo managerjem, zadnje čase pa ji ne morejo ubežati niti drugi zaposleni. Zaposlene na drugih delovnih mestih lahko doživijo stres, ker se bojijo za svoje delovno mesto, so nezadovoljni z delom, plačo, šefom, sodelavci, ... Stres na delovnem mestu je po podatkih Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu, druga najpogostejša težava in doleti lahko vsakega zaposlenega, ne ozirajoč se na panogo, delovno mesto, velikost podjetja, ... Na pragu 21. stoletja, kljub napredku v tehnologiji in razvoju organizacijskih ved, bolj kompleksna vloga managerjev in potreba po posedovanju najrazličnejših znanj, rezultira v povečanju stresa v delovnem okolju. Tako managerji, kot tudi ostali delavci v podjetjih ga občutijo in se z njim na tak ali drugačen način soočajo. Vedno hitrejši tempo zahteva od posameznika popolno predanost tistemu, kar dela, in pušča vedno manj prostega časa za ostale, obsežne obveznosti. Lahko bi celo rekli, da je izjava o tem, da od bodočega zaposlenega pričakujejo več kot le osem ur predanosti v delovnem okolju, že postala stalnica razgovorov s kandidati za višje položaje v podjetjih. Podaljšan delovnik, večja količina informacij, pomanjkanje povratnih informacij, roki oddaj izdelkov, plačilo po učinku in podobno povečujejo stres. Ta ima za posledico lahko povečano število napak, naraščanje števila problemov brez predlogov rešitev, zmanjševanje nivoja tolerance zaposlenih in nenazadnje njihovega zadovoljstva na delovnem mestu. Zmanjševanje faktorjev, ki povzročajo stres, je tudi prvi korak na poti k zdravju, doseganju ciljev in delovanju v smeri reševanja problemov ([http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2005/znanje\\_januar.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_januar.htm)).

Ljudje se na različne načine soočamo s stresom. Nekaterim pomaga kofein, tobak ali alkohol, drugi se na vse mogoče načine izogibajo stresnim situacijam, spet tretji svojo sprostitve najdejo v športu. Te lahko opravljajo v krogu svoje družine ali prijateljev neredko pa so športne aktivnosti tudi del poslovnega družabnega življenja, za katerega vemo, kako zelo pomemben je pri uspešnosti poslovanja. Tudi pri upravljanju internih komunikacij v podjetjih športna društva niso več redkost. Bistvo sodobnega razumevanja družbenega poslanstva podjetja in poslovne uspešnosti je v tem, da je v današnjih pogojih gospodarjenja lahko na daljši rok uspešno le podjetje, ki s svojim poslovanjem poleg interesov lastnikov v ustrezni meri hkrati zadovoljuje tudi interese zaposlenih. Zaradi povečanega pomena človeškega

kapitala za konkurenčnost podjetij, so lahko zares uspešna le še tista, ki znajo maksimalno zadovoljiti tudi interese svojih zaposlenih in prek tega angažirati celoten njihov ustvarjalni potencial za doseg poslovnih ciljev. Različna prizadevanja podjetij za povečevanje zadovoljstva in zdravja zaposlenih tudi v smeri podpiranja športnih aktivnosti, so v današnjih časih zelo pomembno poslovno vprašanje.

Družba Merkur vestno skrbi tudi za športne aktivnosti zaposlenih. Imajo namreč športno društvo, ki je zelo aktivno pri navduševanju zaposlenih za šport na več področjih. Zelo močna je kolesarska sekcija, pa tenis, badminton, fitnes, aerobika itd. Športno društvo omogoča članom nakup občutno cenejših vstopnic za vadbo v fitnes centrih in najem igrišč.

### **8.3 Stil vodenja, ki dopušča napake**

Pri dodelitvi novih in zahtevnejših nalog je razumljivo, da bodo zaposleni delali napake. Naj vedo, da ne bodo kaznovani, da so manjše napake, ki so posledica tveganja dopustne. Seveda jih moramo opozoriti, da ne zaidejo v skrajnosti, temveč jih vzpodbujamo na ta način, da poskusijo kaj novega, da si upajo. Tako se bo rodilo več idej in zaposleni bodo bolj inovativni. Prednost je, da se na napakah tudi učimo in velikokrat so nam šola za naprej.

»Kdor riskira, profitira« je star, a še vedno veljaven pregovor. Tveganje je sestavni del slehernega posla, strateško je vkalkuliran, kar pomeni imeti »dober nos za posek« oziroma podjetniško osmišljene predpostavke. Kdor ni pripravljen sprejeti tveganja, ima majhne možnosti, da bo uresničil kak pomembnejši poslovni rezultat. Pri tem moramo ločiti dve različni stvari: tveganje in kockanje. Podjetniški duh je usmerjen v neznano in hazardersko, kdor hoče biti popolnoma varen, pa se maločesa loti. Poslovnež, ki tvega je oprezen, navdaja ga strah, ki izloča adrenalin za spodbudo in motiv. Kdor nima rad tveganja, sovraži strah. Tveganje je bistvo inovacij (Kahn). Tveganje je ustvarjalen razum in profesionalno premišljen stil, kockanje pa je strast. Del negotovosti je predvidljiv z osmišljenim tveganjem.

Inovacijsko tveganje je nagon narediti (preskusiti) nekaj novega, koristnega in izzivalnega. Inovacijsko tveganje bo koristno, če ga bo sprejelo tržišče, in sprejelo ga bo, če je tveganje realno oziroma izvedljivo. Takšno tveganje je spodbuda, da konkurenta ujamemo in prehitimo, je pogoj za tvegano, a tudi strateško osmišljeno odločitev. Kdor v poslovanju izbira

popolnoma varno pot, zmanjšuje motivacijo za ustvarjanje večjega dobička. Pogumno sprejemanje tveganja ni brezglavo spuščanje v negotovost. Rizični pogum je strateška sposobnost za velike podvige, a tudi ekspertno osmišljena pripravljenost za pridobivanje raznovrstnih informacij za analizo stvarnosti.

Poudariti je potrebno, da tveganje ni avanturizem. Rizične akcije se izvajajo, poleg že povedanega, inteligentno in oprezno, medtem ko v avanturizmu tveganje nima osrednjega mesta. Avanturistični duh je nagon in prevelika zaljubljenost v nekaj, kar je nasprotno životarjenju in dolgočasju, in sicer ne glede na posledice. Za vse vrste tveganja je potrebna nadpovprečna sposobnost za stike v poslu z zunanjim svetom. Posel ni samo izvedba, temveč tudi vlaganje vanj. Vlaganje sredstev, časa, znanja in dela v duhu gesla »vloži, da dobiš« pa je vedno tvegano.

#### **8.4 Pogostejša družabna srečanja**

Uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti odhod tistih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ.

Dejstvo je, da se ponekod podjetniki in menedžerji pomena nagrajevanja, spodbujanja in na splošno ustreznega ravnanja s svojo največjo konkurenčno prednostjo – z zaposlenimi - zavedajo in se mu skrbno posvečajo, drugod pa še vedno ne. Izpostavimo lahko, da so denarne nagrade za zaposlenčevu delo prav gotovo izjemno pomemben del življenja. Toda dejstvo je, da le dobra plača ljudi ne zadrži v podjetju. Pomembnejši dejavniki od plače so: izzivi, možnosti za osebno rast, prožnost, nadrejeni ki je v stiku z zaposlenimi in priznanje v nedenarni obliki. Če teh dejavnikov podjetje ne upošteva, potem bo ob najboljše ljudi. Podjetja tako lahko nagradijo svoje zaposlene z raznimi službenimi pikniki, zabavami, jadranjem, »teambuildingi«,...itn. Oblika takšnih nagrad oziroma spodbud je odvisna od samega podjetja (s čim se ukvarja, kakšno strukturo ljudi zaposluje,...). Vsako podjetje naj si izbere takšno obliko, ki bo ustrezala večini zaposlenih oziroma v kateri bodo najbolj uživali.

V našem poslovnem okolju so še vedno najpogostejša neformalna druženja – pikniki - srečanja za zaposlene kot ena od oblik neformalnega druženja in spoznavanja sodelavcev z različnimi športnimi igrami, glasbo in plesom ali samo pogovori oziroma sproščeno druženje, ki je namenjeno medsebojnemu spoznavanju in krepitvi timske pripadnosti. Za organizacijo tovrstnih srečanj so navadno zadolženi sveti delavcev, službe za odnose z javnostmi, marketinški oddelki ali kadrovske službe. O udeležbi družinskih članov na tovrstnih srečanjih, pa se podjetja odločajo različno. Pomembno je, da je posel v ozadju, in da se službenih zadev na piknikih ne omenja. Čeprav so srečanja zaposlenih namenjena samo zaposlenim, so nanje vabljeni tudi predsedniki uprav, člani uprav družb, direktorji hčerinskih družb in širše vodstvo podjetja, ki se navadno teh srečanj tudi udeležijo, saj tako svoje zaposlene spoznajo v manj »zadrgnjenem« okolju, kjer pogovori niso osredotočeni le na posel.

Še vedno pa obstajajo podjetja, ki žal ne zaznavajo pozitivnega učinka, ki jim ga lahko (na dolgi rok) prinese nefinančno nagrajevanje zaposlenih oziroma v našem konkretnem primeru nagrade ob zaključku določenih projektov ter ob zaključku »časovnih« obdobj (npr. pred poletnimi dopusti). Takšna podjetja, so v večini primerov, osredotočena le na kratkoročne finančne cilje in ne razumejo oziroma ne želijo uvideti, da je potrebno zaposlene tudi na takšne načine nagraditi ali motivirati. S pikniki oziroma podobnimi druženji lahko podjetje namreč ogromno naredi za boljše počutje zaposlenega kot tudi gradi na večji organizacijski pripadnosti oziroma lojalnosti ter dodatni vrednosti samega podjetja. Naj bodo podjetja, ki namenjajo svoja sredstva v katerokoli obliko nefinančnih nagrajevanj zaposlenih, za zgled. Zavestno vlaganje oziroma vsakoletno planiranje finančnih sredstev v tovrstna nagrajevanja ima svoj namen kot tudi rezultat.

Družabna srečanja v podjetjih niso več stalnica le ob zaključku koledarskega leta, temveč jih je vse več tudi pred poletjem, v nekaterih podjetjih pa se zanje odločajo tudi konec poletja. Največkrat omenjena srečanja zaznamujejo tradicionalni službeni pikniki, k njim pa se v zadnjih letih vedno bolj vključuje tudi izobraževalne dogodke. Podjetja želijo zaposlenim v okviru zabavnega druženja ponuditi tudi nekaj veččin, ki naj bi jih uporabljali pri svojem delu. Večinoma so to zabavne igre skozi katere zaposleni krepijo timski duh in se med seboj spoznavajo.

Pred poletnimi meseci naraste povpraševanje po »**teambuilding**« programih, za katere je značilno, da so zabavni, prilagojeni strukturi udeležencem ter krepijo različne veščine, ki naj



bi jih udeleženci usvojili oziroma dodatno razvili in jih kasneje uporabljali v sklopu svojega dela, in v odnosu do svojih sodelavcev. Želje podjetij se med seboj razlikujejo in način kombiniranja zabave in izobraževanja pomeni tudi nagrado za zaposlene. Veliko je kombiniranja s športnimi aktivnostmi kot so rafting, jadranje in druge vodne igre, jahanje, vožnja s terenskimi vozili, lahko pa izpostavimo tudi pomen adrenalina, ki pripomore k še večjemu uspehu celotnega programa. Podjetja učinkovitost programov timskega dela najprej »preverijo« z vodstvenim kadrom. Po njihovem zadovoljstvu s programom in tudi opaznih učinkih, pa se podjetja kasneje odločijo »teambuilding« programe pripraviti tudi za ostale zaposlene. Pri pripravi tovrstnih programov potrebno paziti na strukturo zaposlenih, za katere se dogodek organizira. Prav iz tega razloga je »teambuilding« programe najbolje organizirati za zaključene skupine, kjer zaposleni resnično delajo skupaj in se borijo za iste cilje. Potrebno je paziti tudi na strukturo programa, saj vsi udeleženci niso enako usposobljeni za izvajanje določenih, predvsem fizično bolj zahtevnih nalog. Čedalje več podjetij zaveda pozitivnih učinkov neformalnih druženj in izkustvenih oblik izobraževanja, »teambuilding« pa izpostavljata tudi kot odlično motivacijsko orodje

([http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2007/znanje\\_avgust.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_avgust.htm)).

## **8.5 Anonimni posveti pri psihologu v podjetju**

Japonsko Ministrstvo za zdravje in delo ugotavlja, da je vsako leto 470.000 zaposlenih na daljšem bolniškem dopustu zaradi psihičnih težav, kot je na primer depresija. Povprečna odsotnost z dela zaradi tovrstnih problemov traja 5,2 meseca. V analizo pa so bili zajeti samo tisti, ki so z dela odsotni dlje kot mesec dni. Stroški njihovih plač, ki jih plačuje celotna družba, letno presegajo trilijon jenov. Kljub tako visokim številkam in kljub dejstvu, da imajo ljudje, ki se vrnejo na delo po psihični bolezni, težave s ponovno vključitvijo v delovno okolje, je samo četrtnina analiziranih podjetij tem zaposlenim omogočila postopno ponovno uvajanje, ki jih ne obremeni takoj v polni meri.

Po podatkih Britanskega medicinskega združenja je med razlogi daljše odsotnosti z dela na prvem mestu depresija zamenjala mišično-kostne razloge, kot npr. bolečine v hrbtu ali križu. Zdravniki tako opozarjajo, da morajo vsi vpleteni, tako zdravniki kot sami delodajalci, narediti več, da bi čim manj zaposlenih zapadlo v depresije. Poleg tega se morajo skupaj

prizadevati, da bi odsotne zaradi depresije čim prej pripravili (usposobili) za povratek na delovno mesto, kajti dlje kot je posameznik odsoten z dela zaradi depresije, težji je povratek.

Skoraj polovica Švicarjev, 47% moških in 41% žensk, doživlja stres na delovnem mestu. Rezultati pred nedavnim objavljene raziskave, ki je potekala v letu 2002, so pokazali precej presenetljive podatke, med katerimi je še posebej zanimiv ta, da so bolj izobraženi bolj podvrženi stresu na delovnem mestu kakor manj izobraženi. Med zaposlenimi z zgolj osnovno izobrazbo jih stres na delu doživlja tretjina, medtem ko je ta delež pri posameznikih z visokošolsko izobrazbo kar 56%. Med glavnimi dejavniki stresa na delu so zahtevni nadrejeni in pomanjkanje časa, na stres pa pomembno vplivata tudi odvisnost od sodelavcev in dolga obdobja koncentracije. Poleg tega stres povzroča tudi strah pred izgubo dela, ki ga doživlja 11% zaposlenih - manj izobraženi v večjem deležu, bolj pa je za zaposlitev strah tudi starejše, predvsem med 55 in 65 letom. Kot posledica stresa kar 38% moških in 21% žensk navaja tudi fizične težave, kot so glavoboli, bolečine v hrbtu, nekateri pa se srečajo celo s pozabljivostjo

### **Kako proti stresu na delu?**

V zahodnem svetu naj bi okrog 20% podjetij svojim zaposlenim omogočalo različne načine za zmanjševanje stresa na delovnem mestu, med katere sodijo prostori za jogo in meditacijo, nekatera podjetja pa svojim delavcem omogočajo tudi masažo in akupunkturo. Čeprav zaposleni, ki so v take programe vključeni, zagovarjajo njihovo učinkovitost, mnogi strokovnjaki opozarjajo, da so učinki teh programov zgolj kratkoročni. Po njihovem mnenju je najbolj učinkovito sredstvo za trajno oz. dolgoročno znižanje stresa zmanjšanje delovnih obremenitev. Nekateri nasprotniki teh programov pa gredo v svojih mnenjih še dlje, saj naj bi usklajevanje dnevnega urnika, ki tako po novem vključuje tudi omenjene tečaje, zgolj povečalo nivo stresa. Učinkovit način za zniževanje stresa je tudi kognitivna terapija, ki zaposlenim omogoča učinkovito spoprijemanje in spreminjanje lastnik pričakovanj do dela, ki so glavni generator stresa.

### **Odporna komunikacija ključna pri spremembah**

Odporna in poštena komunikacija v času sprememb je ključnega pomena za njihovo dobro izvedbo in zmanjšanje njenih negativnih učinkov. Po mnenju strokovnjakov morajo vodje svojim podrejenim redno in pošteno poročati o načrtovanih in spremembah v teku, kot so npr. spremembe vodstva, strategije ali ciljev podjetja. Zaposlenim je ravno tako potrebno sporočiti, kako bodo te spremembe vplivale na njih in njihovo delo. V primeru pomanjkljive

komunikacije se med zaposlenimi pričnejo širiti govornice, kar povzroči strah in paranojo ter poveča fluktuacijo v podjetju. Po mnenju strokovnjakov za spremembe so le-te najlaže v podjetjih, kjer tudi sicer vlada kultura odprte komunikacije. Spremembe pa potekajo še manj boleče, če se v odločanje vključi tudi zaposlene. V najslabšem primeru se bodo počutili bolje.

### **Sreča povečuje produktivnost**

Zaradi pozitivne korelacije med srečo in delovno produktivnostjo se je nekaj avstralskih podjetij odločilo in investiralo v Inštitut za srečo. Inštitut, ki zaposluje psihologe, ki izvajajo delavnice, treninge in individualno svetovanje, se ukvarja s problemom dvigovanja zavesti o sreči med zaposlenimi naročnikov. Po izjavah psihologov naloga nikakor ni lahka, saj osrečiti zaposlene ni enostavno. Denar, s katerim je najenostavneje nagrajevati, namreč na srečo ne vpliva preveč. Zato je cilj delavnic Inštituta za srečo vzbujanje pozitivnega odnosa do dela, življenja in poklicnih ciljev; tudi ciljev podjetja. Podjetja z najbolj dinamično in proaktivno poslovno kulturo so pogosto tudi najbolj dobičkonosna.

Strokovnjaki že opažajo napredek na tem področju, saj po nekaterih podatkih dve tretjini podjetij zaposlenim, odsotnim zaradi depresije, omogoča rehabilitacijske programe, ki vsebujejo tudi npr. fleksibilni delovni čas, svetovanje, drugo medicinsko pomoč in dodatno izobraževanje s tega področja ter razne treninge. Da pa do depresij ne bi prihajalo, podjetja v razvitem svetu že izvajajo aktivnosti za znižanje stresa na delovnem mestu, ki je med glavnimi razlogi, da zapademo v depresijo. Tako načrtno izvajajo programe reorganizacije dela, zdravstveno svetovanje, kroženje ipd.

## **8.6 Nagrajevanje zaposlenih glede na želje zaposlenega**

Uspešno voden sistem nagrajevanja in motiviranja se pozna pri dobrih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Slab odnos delodajalca (menedžerja) do tega področja pa ne vpliva pozitivno ter utegne celo povzročiti odhod tistih kadrov, ki največ pripomorejo k razvoju in uspešnosti podjetja. Vsi pri opravljanju dela potrebujemo določeno mero motivacije in nekaj časa je motivator lahko denar, za katerega pa tudi sama menim, da lahko kmalu izgubi ta pomen. Tudi če doma opravljamo neko delo poiščemo motivacijo,

vidimo rezultat, ki ga bo delo prineslo in zadovoljstvo družinskih članov, prijateljev, kar posledično vpliva tudi na naše zadovoljstvo. Ljudje radi slišimo pohvalo in vzpodbudne besede, da lahko funkcioniramo in delamo z elanom in veseljem.

Kako s pomočjo nematerialnega nagrajevanja motivirati zaposlene? Predvidevam, da je ob nagradah zaposlenim najlažje podariti finančni znesek in imeti prepričanje, da je tako „volk sit in koza cela.“ Velikokrat pa žal ni tako, saj ljudje nismo naravnani le na žvenket cekinov, temveč marsikdo raje vidi interes vodje da se zanima za njegovo delo, se pogovarja z njim, posluša njegove ideje, predloge, seveda pa da zna tudi sam dati povratno informacijo zaposlenemu o njegovemu delu.

Pohvalne besede imajo lahko čudežni učinek, predvsem če vodja to stori tudi pred drugimi sodelavci in da izreče tudi splošno pohvalo, ki je namenjena vsem. Ne glede na velikost podjetja naj bi vodja poznal vse segmente in delovne naloge zaposlenih, se morda za kak dan tudi pridružil delovni skupini, spoznal delovne naloge in zahtevnost dela ter se tako vsaj za nekaj časa asociiral in lažje izrekal pohvale in motivacijske besede.

V Karcher Group v Združenih državah Amerike so se odločili vsak mesec med najboljšimi delavci izbrati delavca meseca. Sestavili so posebno komisijo, ki preverja delo in rezultate delavcev in konec meseca javno razglasi nominacije in tudi zmagovalca. Nagrade in ugodnosti, ki jih prejme delavec meseca so sledeče:

- zanimiva fotografija zmagovalca je objavljena v preddverju podjetja,
- bon za 50\$ za restavracijo po izbiri zmagovalca,
- kosilo s predsednikom družbe,
- kipec na nagrajenčevi pisarniški mizi za en mesec,
- certifikat in
- najboljše parkirno mesto v podjetju za cel mesec.

Menijo, da s temi gestami zaposlenim sporočajo, da je njihovo delo cenjeno in opaženo. Da med zaposlenimi ne prihaja do ljubosumja ali pretiranega, že nezdravega tekmovanja, pa je potrebo paziti da:

- so v nagrajevanje vključeni vsi zaposleni,
- vodstvo zaposlene dobro informira o pogojih in možnostih za pridobitev nagrade,

- se lahko izdelata interni pravilnik, ki je javno objavljen in ves čas dosegljiv,
- nagrado lahko prejme tudi več zaposlenih, če so za to izpolnjeni v naprej postavljeni pogoji,
- so argumenti za podelitev nagrade izraženi jasno in argumentirani.

Podjetje lahko vpelje individualne nagrade in tudi timske, vendar tudi v zadnjem primeru ne sme pozabiti na posameznike, kajti kljub temu ga še vedno posamezniki delajo dobrega. Tudi izobraževanje naj bo za zaposlene nagrada, omogočimo jim, da si kakšno temo izberejo sami, ponudimo jim vertikalno ali celo horizontalno napredovanje, jim zaradi uspešnosti omogočimo teden fleksibilnega delovnega časa ali prosto popoldne, morda cel dan, dodaten dan dopusta, plačano rekreacijo ali sprostitev v Wellness centru ([http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2007/znanje\\_julij.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_julij.htm)).

Po mojem mnenju se velik vpogled nad tem, kaj posameznemu zaposlenemu ustreza kot nagrada in kaj ga najbolj motivira na delovnem mestu, dobi s pomočjo letnih razgovorov. Na letnih razgovorih si vodja vzame čas za zaposlenega, pregleda letne rezultate, jih primerja, pove svoje mnenje in poda pričakovanja. Prav je tudi, da zaposleni pove samooceno in da tudi on pove svoje mnenje in poda svoje predloge. Tako vodja dobi potrdilo in izve kako lahko še izboljša uspeh zaposlenega, saj se kljub vsemu še vedno najdejo tudi posamezniki, ki imajo raje od plačane večerje ali izobraževanja, še vedno variabilni del plačila.

Zakaj bi izpostavljali tolikšen pomen nematerialnega nagrajevanja zaposlenih? Ker kljub temu, da nismo več otroci še vedno radi slišimo pohvalo, da smo nekaj storili dobro, da smo prispevali k rezultatu, da smo svoje znanje pravilno in koristno uporabili ter da smo za to tudi nagrajeni. Iz delovnih nalog lahko ustvarimo delovno okolje kamor bomo z veseljem prihajali, vanj vlagali in se tudi zavedali, da bo naše delo opaženo in ustrezno nagrajeno. Za zadovoljstvo zaposlenih ni potrebno ponuditi finančnega bogastva, temveč jim je potrebno prisluhniti in jih tudi poslušati in uslišati

Vodja mora poznati svoje zaposlene kot tim in kot posameznike, da jim lahko nudi delovno mesto, ki jih bo vzpodbujalo, jim omogočalo razvoj in jih odvrnilo od odhoda drugam!

## 8.7 Časovna razbremenitev zaposlenih glede na želje posameznika

Vodilna svetovna podjetja so spoznala, da si ne želijo, da bi njihovi zaposleni delali preveč. V te namene ponovno oživljajo programe za uravnoteženje poslovnega in zasebnega življenja (ki so bili razviti v časih prosperitete v 90. in so v zadnjih nekaj recesijskih letih zamrli). Izgradnja načrta uravnoteženja poslovnega in zasebnega življenja ne sme pomeniti samo dokazovanja napačnosti zgoraj naštetih mitov. Uravnoteženje poslovnega in zasebnega življenja pomeni predvsem ponuditi možnost izbire. Zaposleni morajo imeti možnost izbire delovnega časa, dela na daljavo, delitve delovnega mesta (job sharing), polovičnega delovnega časa, kroženja itd.

Po prepričanju organizacijskih strokovnjakov nadurno delo izgublja svojo »privlačnost« v zahodnem svetu; še več, s pravilno organizacijo dela bi se ga dalo celo odpraviti. Nadurno delo naj bi bilo posledica predvsem rastočih zahtev okolja (predvsem delničarjev) ter neučinkovitosti vodstva. Prvi razlog prihaja s strani delničarjev, ki si vsako leto – še več, celo četrletje – želijo boljših rezultatov kot v prejšnjem obdobju. Pritiski po višjih absolutnih zneskih so tako precej hudi. Drugi razlog potrebe po nadurnem delu pa je slaba organizacija dela in napačno delegiranje nalog s strani vodstva. Vendar pri tem razlogu analitiki poudarjajo, da mora vodstvo prepoznati potrebne kompetence za določena delovna mesta ter nanje postaviti primerne ljudi. Za nadurno delo pa so mnogokrat odgovorni kar zaposleni sami, saj nimajo dovolj znanja o upravljanju časa. To znanje jim mora priskrbeti vodstvo, saj bodo manj obremenjeni zaposleni srečnejši in tako bolj produktivni.

Čas je vsekakor naše največje sredstvo, s katerim razpolagamo v življenju. In to je dano prav vsakemu. Koncept upravljanja s časom ponuja razumevanje in orodja, s katerimi se lahko manager lažje odloči, kako najbolje izkoristiti dani čas. Time management ponuja managerjem orodja s katerimi lahko: opredelijo jasne dolgoročne in kratkoročne cilje; namenijo prednosti ključnim nalogam, ki jih vodijo do ciljev; oblikujejo prednostne liste opravil; učinkovito načrtujejo vsak dan posebej; odklonijo prekomerno delo; namenijo točno premišljen čas za izvedbo konkretne naloge.

Realizacija upravljanja s časom je torej proces, ki ga je potrebno planirati, nadzirati in redno ocenjevati. Pozitivni učinki, ki jih upravljanje časa ali boljše upravljanje življenja prinese pri posamezniku so pregled nad življenjem, sprejemanje boljših odločitev in delovanje s smislom

(kar ima vpliv na pozitivnejšo samopodobo). Manager se mora predvsem zavedati, da je nujno potrebna racionalizacija delovnega procesa oziroma mora znati učinkovito ločiti poslovne aktivnosti od dejanskega dela. Prav tako mora znati pravilno razdeliti delovne naloge med svoje sodelavce oziroma podrejene in se sam posvetiti v večji meri nalogam, ki so ključnega pomena za poslovanje podjetja in njegov poslovno - osebnostni razvoj. Vedno mora težiti k dejstvu, da naredi čim več dela s čim manj aktivnostmi (izgubljenega napora).

## **9. ALTERNATIVNI PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE PRIPADNOSTI IN INOVATIVNOSTI V PODJETJU MERKUR D.D.**

### **9.1 Feng šui**

Feng šui je uveljavljena kitajska umetnost, nastala pred približno 3000–4000 leti. Podobne zamisli so se občasno porajale tudi drugje po svetu. Pojmovanje, da energija prostora vpliva na dobro počutje in blaginjo, sprejemajo ljudje po vsem svetu, toda feng šui se je razvil v zapleten, povezan sistem teorije in prakse, ki zajema skoraj vse vidike človeškega življenja. Temeljna podmena feng šuija je, da vse, kar nas obdaja, pripomore k uresničevanju življenjskih ciljev ali pa jih ovira. Če razumemo energijske tokove, ki se pretakajo okoli nas in skozi naše telo, lahko uredimo svoje bivalno in delovno okolje tako, da nam bo pomagalo doseči zastavljene cilje (Brown 2000).

Feng šui sodi v sam vrh družbenih, kulturnih in znanstvenih dosežkov kitajske civilizacije. Govori o skupnih izkušnjah vsega človeštva, ki se uči, kako najbolje živeti na Zemlji. Bistvo feng šuija je izjemen občutek enkratnosti vseh stvari in trenutkov, hkrati pa zavedanje, da se iste stvari in trenutki neprenehoma spreminjajo. Trdnih in dokončnih dogovorov ne more biti, tako kot ne samodejnih, vnaprej pripravljenih in trajnih rešitev. Vsak posameznik, družina, dom, podjetje, pisarna in kraj je nekaj posebnega, zato obstajajo le skupna načela, ne pa tudi skupna pravila (Lam 1996).

Danes vse preveč hitimo in se izgublamo v obilju dela, ki nikoli ne bo tako pomembno, kot smo pomembni mi sami. V službah smo od jutra do poznega popoldneva. Redko si vzamemo čas za malico, kaj šele za sprehod, ki bi nam zbistril misli in pognal kri po telesu. Leta in leta smo »zaprti« v svoje delovno okolje in le malokdo se zaveda, kako zelo je za nas pomembno, da je to urejeno, čisto in nam prilagojeno, prijazno. Če bi se slovenski menedžerji zavedali, kako vpliva delovno okolje na uspešnost podjetja, dobre medosebne odnose in optimalen potek delovnih procesov, bi se marsikdo od njih lažje odločil poiskati pomoč pri svetovalcu za feng šui.

Feng šui je le sredstvo, s katerim lahko učinkovito spreminjamo svoje okolje, in ne čarobna



palčka, ki bi nam lahko z enim samim zamahom čudežno spremenila življenje. Pomaga nam, da stvari, ki se nam dogajajo pri delu, razumemo in sprejmemo, sami pa jih moramo zavestno spremeniti, izboljšati. Cilji feng šuija v poslovnem svetu so skladno urejena poslovna zgradba, idealna opremljenost delovnih prostorov, optimalni potek delovnih procesov in dobro ozračje v podjetju.

Ob dobrem feng šuiju zaposleni bolje sodelujejo in so zadovoljni, to pa se kaže pri vsakdanjem delu. Na osebni ravni občutijo feng šui kot priznanje in motivacijo. Vodilni delavci lahko s feng šuijem izboljšajo odnose s podrejenimi ter se uspešneje sporazumevajo s poslovnimi partnerji, zgladijo osebne pomanjkljivosti in se povežejo s pravimi strateškimi partnerji.

### **Mogoče koristi zaradi feng šuija:**

#### Pri zaposlenih:

- harmonično in zdravo delovno ozračje,
- boljša organizacija na delovnem mestu,
- manj stresa,
- občutek, da obvladajo stvari,
- več uspeha, zadovoljstva, samozavesti,
- manj napetosti in konfliktov med zaposlenimi,
- občutek, da so cenjeni,
- napredovanje,
- javno priznanje.

#### Pri vodstvenih delavcih:

- motivirani, kooperativni in delavni podrejeni,
- več ustvarjalnosti in inovativnosti,
- harmonično ozračje,
- manjši odliv delovne sile,
- manj odsotnosti zaradi bolezni,
- več skupinskega dela brez konfliktov in napetosti,

- boljša izraba poslovne zgradbe, prostorov in opreme,
- večja produktivnost,
- uspešnejše vodenje zaposlenih,
- boljše delo z javnostjo,
- zvesti kupci,
- večji dobički.

### **9.1.1 Notranja ureditev pisarne**

V pisarni je najpomembnejši položaj pisalne mize. Dolžnost vsakega dobrega šefa je, da poskrbi za optimalen položaj pisalnih miz svojih podrejenih, ti pa mu bodo vrnili z lojalnostjo in boljším delom.

#### Temeljna pravila za postavitve pisalne mize:

- Za hrbtom naj bo stena ali zaprte visoke omare, ki simbolizirajo trden oklep želve, ki varuje hrbet. Niso pa za hrbtom zaželeni odprti regali, ker energijsko delujejo kot puščice, ki bodejo v hrbet in slabijo želvo.
- Najslabše je, če sedimo s hrbtom proti vratom. Ne vidimo, kaj se dogaja za nami, zato smo podzavestno nenehno na preži. Delo je moteno, ker nismo dovolj zbrani.
- Pred pisalno mizo naj bo dovolj prostora, da bomo imeli pregled nad dogajanjem. Ta prostor predstavlja feniksa, mitološko ptico, ki zbira in usmerja energijo proti nam. Povezujemo ga s prihodnostjo in pripravljenostjo na spremembe. Pisalna miza, potisnjena ob steno, nima dotoka svežih informacij in zamisli.
- Kadar so vrata in okna v pisarni nameščena v ravni črti, povzroča to hitro gibanje energije. V feng šuiju imenujemo to energijo "energijska avtocesta". Čeprav je ne zaznavamo zavedno, jo zelo dobro občuti naša podzavest. Pri delu smo bolj utrujeni, teže se osredotočimo, hitreje potrebujemo odmor. Vsekakor je pametno pisalno mizo prestaviti, če pa se ne da, se pred preprihom zavarujemo z ovirami in pregradami, kot so rože, predmeti in ne previsoke omare.

Po navadi si pisarne ne izberemo sami, temveč nam jo dodelijo. Če želimo, da nam bo energija v njej koristila, lahko marsikaj naredimo z obrambnim feng šuijem. Neugodne energijske okoliščine lahko velikokrat izboljšamo ali celo odpravimo s preprostimi pripomočki ali zdravili feng šuija. Zdravilni pripomočki za notranji feng šui odpravijo neravnotežje v pisarni in povečajo kroženje pozitivne energije.

### **9.1.2 Barve**

Nekatere barve poživljajo telo in nam vlivajo energijo, druge nas pomirjajo in sproščajo. Nekatere so zdravilne, druge škodljive. Zdravje naših notranjih organov, kroženje krvi, delovanje živčnega, limfnega in endokrinega sistema se pod vplivom barv, ki smo jim izpostavljeni, nenehno spreminja. Barve učinkujejo tudi na mišljenje, čustvovanje, razpoloženje in počutje, vplivajo na naše zaznavanje in dožemanje sveta. Oči so naše najpomembnejše čutilo pri zaznavanju barv, vendar, četudi mižimo, barve vplivajo na nas. Naše celice potrebujejo za normalno delovanje svetlobo; posamezne barve pa učinkujejo nanje tako, da povzročajo spremembe v rasti in vedenju. Barve vplivajo na naš sistem na celični ravni, valujoči vzorci, ki nas navdihujejo z življenjem, pa nas tudi ohranjajo žive. V feng šuiju imajo barve pomembno vlogo. Z elektromagnetnimi nihaji, ki jih barve oddajajo v okolico, omilimo ali celo odpravimo negativni tok energije oziroma okrepimo ali ohranimo energijsko močna mesta.

Praviloma velja, da prostori, ki so poudarjeno jang, torej prostori z več "akcije", prenesejo tudi močnejše barve: rumeno, rdečo in oranžno. Pomembno pa je, da te barve ne prevladajo, zato jih omilimo z mirnejšimi barvnimi odtenki, na primer pomirjujočo zeleno ali sproščujočo modro.

Tako kot vplivajo na nas barve prostora, v katerem bivamo ali delamo, tako vplivajo tudi barve oblačil na naše razpoloženje, zato jih izbiramo čim skrbneje:

- Zelena ali modra sta ugodni barvi pri iskanju službe ali sklepanju novega posla. Pripadata energiji lesa ter pomenita nov začetek in bogato ustvarjalnost.
- Rumena barva povečuje miselno zbranost, pisani vzorci pa jo slabijo.
- Ljudje, nagnjeni k potrnosti, naj se ogibajo temnim barvam, sivi, črni ali temno modri. Raje naj izberejo močne, optimistične barve: oranžno, rdečo ali živo zeleno;

- Če želimo doseči uspeh in ugled, si nadenimo rdeča oblačila. Ta barva bo pritegnila poglede in nas postavila v središče (Waldmann, Gilberto Chong Lee 2003).

### **9.1.3 Rastline**

Feng šui priporoča uporabo rastlin, ker spodbujajo pretok energije ter izničijo negativne vplive ostrih robov, kot so stebri, koti, vogali pisarniških miz in drugih kosov pisarniškega pohištva. Rastline so posebno pomembne, saj so žive in ustvarjajo svoj energijski tok: tam, kjer so, je ozračje sveže in živahno. Poleg tega da osvežujejo zrak, uravnotežajo električno sevanje iz pisarniških naprav in statično elektriko, vsebovano v plastiki in drugih umetnih materialih, ki poslabša razpoloženje in počutje ljudi. Rastline morajo biti negovane in zdrave, saj uveli in odmrli listi poslabšajo pretok energije. Različne rastline delujejo na prostor različno. Odvisno od celotne oblike, oblike listov in cvetja ter barve, ki jih povezuje z osmimi smermi, petimi elementi ter z jinom in jangom. Če delamo v stresnem okolju, lahko okrasimo pisarno z zelenjem in v cvetličnih lončkih, saj to ljudi pomirja. Energijo in ustvarjalnost pa spodbujajo cvetoče rastline jang in pisano poslikani cvetlični lončki. Rastline z ostrimi listi ustvarjajo dinamično energijo jang, zato jih postavimo tja, kjer se energija prepočasi premika ali je primanjkuje. Okrogli, majhni in mehki listi pa ustvarjajo zelo milo energijo jin, zato lahko z njimi ustvarjamo počasnejši tok energije. Takšne rastline postavimo tja, kjer vladata stres in hiter življenjski ritem.

Znano je, da rastline v pisarnah odstranjujejo strupe. Pisarno si lahko primerno popestrimo tudi s cvetjem, ki vedno prinaša v prostor navdih svežine, topline in svečanosti. Rastline ne poskrbijo samo za lepši prostor, ampak so tudi proizvajalci kisika in skrbijo za ustrezno vlažnost zraka, nekatere med njimi so celo sposobne nevtralizirati škodljive snovi. Ni potrebno, da pisarno spremenimo v rastlinjak, tri ali štiri večje rastline pa že razstrupijo povprečno veliko pisarno in tako prispevajo k boljšemu počutju.

Uporaba rastlin v feng šuiju je zlasti ugodna:

- v notranjih kotih, kjer rastline preprečujejo zastajanje energije. Tu namestimo bolj rastline jang, povezane z ognjenim čijem. Najustreznejše so rastline z dolgimi, ostrimi in koničastimi listi;

- v štrlečih vogalih. Tam namestimo košato rastlino, ki umirja ostro energijo; primerne so rastline z okroglimi in gostimi listi;
- na dolgih hodnikih, kjer razvrstimo košate rastline asimetrično na obeh straneh, da upočasnijo prehitro energijo;
- na ogroženih krajih: za varnost uporabimo bodičaste rastline, kot so kaktusi, ker oddajajo ostro energijo, ki prežene vlomilce. Namestimo jih vzdolž okenskih polic;
- tam, kjer je premalo energije in dinamike, uporabimo rastline z ostrimi listi, ki ustvarjajo dinamično energijo jang;
- v stresnem okolju: umirimo ga z rastlinami, ki imajo okrogle, majhne in mehke liste. Le-te ustvarjajo milo energijo jin, ki upočasni tok energije (Brown 2000).

Pomembno je tudi, v kakšni obliki uporabimo rastline, kajti od tega je odvisna količina energije, ki jo oddajajo v prostor.

**Tabela 9.1.3.1: Količina energije pri različnih oblikah rastlin**

<b>RASTLINE</b>	<b>KOLIČINA ENERGIJE V %</b>
zelene rastline in drevesa	50–100 %
enobarvne cvetoče rastline	150–200 %
pisane cvetoče rastline	200–300 %
fotografije rastlin	100–150 %
slike cvetic	20–50 %

Vir: Chong Lee 2003.

Šopki posušenih rož ne sodijo v pisarno; na njih se nabira prah, to pomeni zastajajočo energijo, prinašajo mrtvo energijo. Razmeroma neugodno je tudi rezano cvetje, saj je ločeno od korenin, ki mu dajejo življenje (Chong Lee 2003).

#### **9.1.4 Zdravilni pripomočki feng šuija:**

- svetli, osvetljeni ali odsevni predmeti, kot so svetilke in ogledala (zrcaliti morajo red in urejen prostor, sicer pa naredijo več škode kot koristi);
- živa bitja (živali in rastline) ali predmeti, ki jih predstavljajo;
- predmeti, ki ustvarjajo prijetne zvoke, na primer mobilni, gongi in zvonovi;
- vrtljivi predmeti: mlinci na veter, vrtljiva vrata, miniaturni vodnjaki, stropni ventilatorji, vrtljivi reklamni napisi in podobno;
- razni težki predmeti jang: balvani, kipi in kamni;
- sodobne električne naprave: stereonaprave, radijski aparati in televizorji;
- dolgi in votli predmeti: piščali in mobilni iz votlih cevk;
- barve, ki jih uporabljamo skladno z jinom in jangom ter filozofijo elementov (Too 1996).

#### **9.1.5 Splošni napotki**

V pisarnah je zelo pomembno, da poskrbimo za prijetno razporejenost. Spodbuja naj ustvarjalnost in gibanje pozitivne energije.

- Prostor naj bodo čisti, dobro razsvetljeni in uravnoveženi, tako da sta energija jin in jang skladno porazdeljeni.
- Slab vpliv miz, ki stojijo druga zraven druge pravokotno na ravne hodnike, in druge negativne vplive, kot so navzven štrleči vogali, vidno stropno tramovje ali mesto nasproti stranišnim vratom, lahko ublažimo z rastlinami, ki razpršijo slabo energijo.
- Poleg rastlin dobro vplivajo tudi kristali, mobilni, skleda ali akvarij z zlatimi ribicami. Pomembno je, da so rastline zdrave. Če venejo in se sušijo, pomeni, da je energija utrujena in brez življenja. To velja tudi za ribe v akvarijih. Vsekakor morajo biti zdrave, voda pa čista in tekoča.
- Dobra vidljivost in prijetna svetloba sta pomembni za pozitiven feng šui, kajti v temnih in slabo osvetljenih kotih energija zastaja in se utruje, to pa prinaša nesrečo.
- V vlažnih predelih se nabirajo plesen, gniloba in zlovešča energija, ki povzroča težave.
- Močno popoldansko sonce poškoduje energijo in sproža neprijetnosti. Kadar je sončna svetloba premočna, jo omilimo z odsevnimi stekli, zavesami in kristali na oknih.
- Pisarne, v katerih ni življenja, povzročajo zastoj energije. Pretiha ali premrzla pisarna zbuja neprijetne občutke. Oživimo jo lahko z glasbo, računalniki, akvariji.

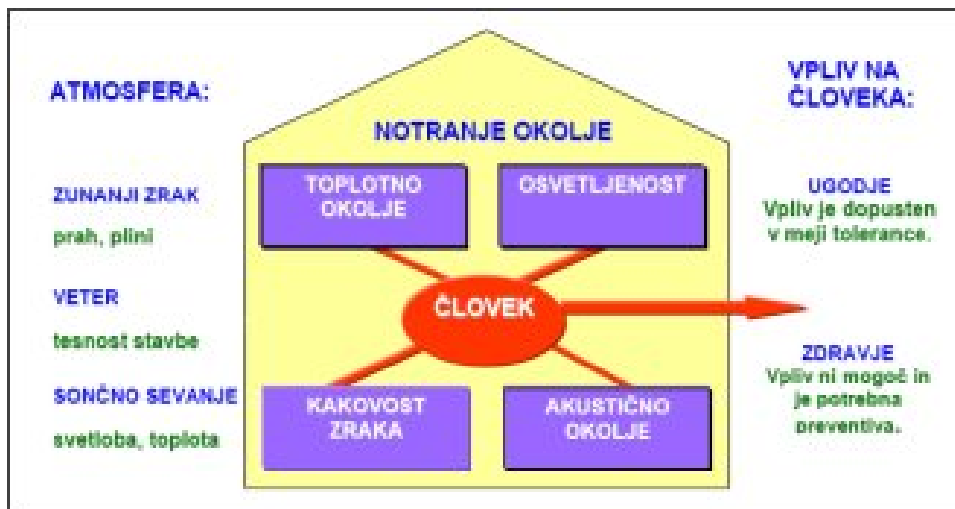
- Slab zrak in smrad ustvarjata slabe vibracije. Prezračevalne naprave, ki povzročajo vlažnost in kroženje zadušljivega zraka, škodujejo poslu. Svež zrak pa odlično spodbuja ustvarjanje energije.
- Premikanje po delovnem prostoru mora biti neovirano in tekoče. Ovire, ki nastanejo zaradi slabe notranje razpostavitve, ustavijo tok energije in povzročajo trenje med sodelavci.
- Zaradi premočnega hrupa v pisarnah ali preglasnega govorjenja nastajajo motnje, ki povzročajo prepire, nizko produktivnost in neskladje.
- Poskrbimo za prostor, kjer bomo shranjevali reči, da bo pisarna vedno urejena in pospravljena. Tako se ognemo zastajanju energije zaradi nereda. Odprte knjižne police raje nadomestimo z zaprtimi omarami (Too 1996).

Feng šui je le eno izmed sredstev, ki ga lahko uporabimo za kovanje človekove sreče. Nikakor pa feng šui ni čudežna odrešitev in pripomočki zanj ne čudežna palica, s katero bi si zagotovili srečo na vseh življenjskih področjih. Tudi zlata ribica v pisarni nam ne bo preprečila nespametne poslovne poteze. Danes živimo v veliko boljših razmerah, kot so živeli naši predniki. Ker pa večino časa preživimo v zgradbah, smo se umetno osamili od narave. Na podlagi feng šuija lahko to umetno okolje opremimo in uredimo tako, da nam bo dajalo potrebno energijo, ki jo drugače najlaže dobimo iz naravnega okolja.

## **9.2 Mikroklimatski dejavniki okolja**

Človek preživi 85 - 90% svojega časa v zaprtih prostorih in si želi ustvariti pogoje bivanja, ki so podobni naravnim. Poleg ergonomskih načel ureditve pisarne je potrebo pri urejanju upoštevati tudi mikroklimatske dejavnike okolja, ki ob upoštevanju danih normativov stimulirajo ugodje in delo v pisarni, ob neupoštevanju pa so lahko zelo moteči in negativni faktorji, ki lahko vodijo celo v raznovrstna obolenja, stres in utrujenost zaradi neustreznega delovnega okolja.

**Slika 9.2.1: Mikroklimatski dejavniki okolja**



Vir: Balantič 2001.

### 9.2.1 Osvetlitev

Delovno mesto v pisarni mora biti oblikovano tako, da viri svetlobe, kot so okna, svetilke ali druge svetlobne odprtine in svetleče površine ne povzročajo neposrednega bleščanja ali motečega zrcaljenja na zaslonu. V pisarni je najustreznejša **dnevna** (naravna) **svetloba** ali **umetna razsvetljava**, ki daje svetlobo, čim bolj podobno naravni svetlobi. Takšno osvetlitev dosežemo, če uporabljamo fluorescentne cevi, ki prostor enakomerno in nebleščeče osvetlijo. Nekoliko slabšo osvetlitev pa dosežemo, če uporabljamo klasična svetila z direktnim sevanjem v prostor. Osvetlitev je praviloma stropna in kadar so prižgana stropna svetila, lahko uporabljamo tudi namizne svetilke. Okna morajo imeti ustrezna senčila za preprečevanje vpada sončne svetlobe na delovno mesto ali v prostor tako, da delo ni moteno. Moteči odboji na ekranu zmanjšujejo prepoznavnost znakov, na kar reagiramo podzavestno tako, da začnemo držati glavo v nenaravnem položaju, kar povzroča obremenitev telesne opore in pripiranje oči. Posledica je glavobol. Odboje in odseve dnevne svetlobe izključimo tako, da zaslon postavimo vzporedno z oknom, vendar ne neposredno poleg njega, temveč bolj v sredino prostora. Namesto neonske ali halogenske svetilke raje uporabljajte običajno, dovolj močno žarnico in jo postavimo na pisalno mizo. Neonske cevi so običajno presvetle, obenem pa utripajo z visoko frekvenco, podobno kot slika na zaslonu, to svetlobno nihanje pa škoduje



očem. Oči se hitreje utrudijo, če je svetilka usmerjena tako, da pada svetloba neposredno na računalniški zaslon (Brejc 2000).

#### Bistvene smernice pri osvetlitvi prostora:

- smer pogleda na zaslon mora biti vzporedna z okni,
- okna ne smejo biti pred ali za zaslonom,
- okna naj bodo zaščitena z gostimi zavesami pastelnih barv,
- okna, izpostavljena soncu, naj bodo zaščitena z žaluzijami iz vodoravnih lamel, ki omogočajo uravnavanje naravne osvetlitve,
- umetna svetloba naj bo čimbolj podobna dnevni.

Svetloba ima pri delovnem postopku naslednjo vlogo: omogoča opravljanje vidnih nalog in varno ter zanesljivo gibanje delavcev, vpliva na počutje človeka v delovnem okolju, zagotavlja stik z naravnim okoljem in ustvarja svetlobno klimo prostora. Pri načrtovanju in ureditvi osvetlitve delovnega prostora je potrebno posebno paziti, da so vsi parametri, ki določajo kakovost osvetlitve, med seboj usklajeni, v predpisanih in optimalnih mejah, če želimo zagotoviti dobro počutje delavcev, večjo storilnost in manj nezdog pri delu. Za dobro počutje mora biti vedno zagotovljen tudi zadostni optični stik delavca z naravnim zunanjim okoljem. Zavedati se moramo, da tudi povsem optimalno delovno mesto pred računalnikom ni namenjeno temu, da bi ob njem prebili ure in ure.

#### **9.2.2 Hrup**

Hrup moti, obremenjuje, je nadležen, škodljivo vpliva na zdravje in je celo vzrok za poškodbe. V pisarniških prostorih ni tolikšen, da bi povzročal okvare sluha, pogosteje pa zmanjšuje koncentracijo in delovno storilnost. Ravno zato se ergonomija posveča tudi tem šumom, ki človeku povzročajo motnje in neprijetnosti. Hrup je vsak nezaželen ali neprijeten zvok, ki kvarno vpliva na počutje in zdravje ljudi. Človek dojema svet okoli sebe prek čutil. Tako je naše uho specifični receptor za hrup (ropot). Ločimo tone, šume in impulze (poke, udarce). Zvok je lahko periodičen, neperiodičen, prekinjajoč ali impulziven, harmoničen - sinusno nihanje ali neharmoničen. Harmonični zvok tvorijo čisti toni, ki imajo določeno frekvenco in določeno jakost, neharmonični pa so šumi, poki ali hrup. Hrup ni enolično

definiran, ker vsebuje poleg definirane fiziološke tudi osebno noto, to je tudi odnos posameznika do določenega zvoka. Isti zvok je lahko za nekoga prijeten, za drugega neprijeten, torej hrup. Delovna mesta z računalniškim zaslonom veljajo za mirna, ker delo zahteva zbranost. Hrup v prostoru naj ne presega 60dB, za primerne pa velja vrednost pod 40dB (Sušnik 1992).

### **9.2.3 Sevanja**

Glavni dejavnik zdravstvenega tveganja računalniškega delovnega okolja je elektromagnetno sevanje monitorja. Neionizirana elektromagnetna sevanja so nevarnost novejših dobe. Elektrostatično in elektromagnetno polje pa so dejavniki, ki vplivajo na pospešen razvoj bolezni. Znanstvene raziskave so pokazale, da so za razvoj negativnih učinkov občasne težke prekoračitve jakosti elektromagnetnih polj manj nevarne kot relativno majhna, vendar dalj časa trajajoča sevanja. Varovanje delovnega okolja pred vplivi elektromagnetnih sevanj je urejeno s standardi, predpisi in navodili. Zmanjšanje negativnih učinkov elektromagnetnih polj dosežemo z nekaterimi preventivnimi tehničnimi in organizacijskimi ukrepi:

- redne meritve sevalnih nivojev,
- izobraževanje in tehnična znanja,
- ustrezni dejavniki okolja - mikroklima (vlažnost, temperatura, gibanje zraka in drugo),
- skrajšanje časa izpostavljenosti sevanju,
- povečevanje oddaljenosti med zaslonom in obsevano osebo,
- osebna zaščitna sredstva,
- zaslanjanje zaslonov s prevodnimi filtri,
- zdravniški pregledi rizičnih skupin,
- drugi tehnično organizacijski predpisi.

Preventivni ukrepi zoper sevanje: starejše monitorje opremimo z zaslonskim filtrom. Ta je lahko steklen ali mrežast, s katerim lahko zmanjšamo električna in elektrostatična polja. Pri mrežastih filtrih postane slika zabrisana in njena ostrina se zmanjša. Ti filtri se hitreje umažejo in jih je težko čistiti. Filtri ponavadi popolnoma zastrejo elektrostatična polja, električna izmenična polja pa zmanjšajo za polovico, kar je tudi odvisno od monitorja samega (Inštitut Prevent 1999). Pred škodljivimi učinki nevarnega sevanja se lahko zaščitimo tudi z

očali, ki odpravljajo bleščanje. Pri teh gre za kombinacijo delno polariziranih leč in vpojnega svetlo modrega filtra. Leče odpravljajo bleščanje, ki ga povzroča okoliška svetloba, svetlo modra barva pa je kljub zatemnitvi še vedno primerna za uporabo v zaprtih prostorih. Obenem omenjena očala omogočajo maksimalno zaznavanje slike z računalniškega zaslona. Sicer pa so najnovejša zaščitna očala izredno lahka in se ne rosijo (Sušnik 1992).

#### **9.2.4 Zrak v pisarni**

Človek lahko živi pri ozko določeni telesni temperaturi, ki jo vzdržuje konstantno, kajti stalna telesna temperatura zagotavlja optimalno hitrost biokemičnih reakcij. V našem toplotnem podnebnem pasu človek v naravnem okolju ni izpostavljen večjim toplotnim obremenitvam. Lahko pa jim je izpostavljen na delovnem mestu.

Na toplotno obremenjenost vplivajo trije sklopi: razmere v prostoru (temperatura zraka, temperatura sevanja, hitrost gibanja zraka, relativna vlažnost), dejavnost (fizični, psihični napor) in obleke. Vseh šest spremenljivk se med seboj kombinira ter na ta način ne glede na individualno specifičnost posameznega delavca ustvari številne možne kombinacije. Ugodne toplotne razmere zagotovimo s primerno kombinacijo razmer v okolju, napora in oblačila. Proizvodno toploto v telesu določa napor, ki je potreben za določeno vrsto dela, in zato nanjo ne moremo veliko vplivati. Delno lahko vplivamo s prehrano, npr. z malokalorično prehrano v toplem okolju in z dovolj tekočine, dodajanjem potrebnih soli ali z visoko kalorično prehrano v hladnem okolju. Pri veliki izpostavljenosti toploti so nujno potrebni tehnični varstveni ukrepi, ki jih izbiramo glede na vzrok, vrsto in velikost toplote. Splošno prezračevanje uporabljamo, kadar so toplotni izvori razporejeni po vsem prostoru. Z njim redčimo topel zrak s hladnim zunanjim. Drug pomemben ukrep je klimatizacija. Popolno klimatiziramo delovne prostore, kjer to zahteva tehnološki postopek, pogosto pa pri administrativno tehničnem delu, sicer pa uporabljamo le hladilne prezračevalnike (Inštitut Prevent 1999).

Temperatura zraka v pisarni naj se giblje v razponu od 19 do 20°C. Če imamo v pisarnah klimatske naprave, lahko stalno vzdržujemo enako temperaturo, če pa nimamo takšnih naprav, bo temperatura v pisarnah okrog 20-22°C, poleti pa tudi več kot 25°C. Relativna vlažnost zraka naj znaša od 40 odstotkov v zimskem času do 60 odstotkov v poletnem času.

Če pri sebi nimamo hidrometra, lahko na zmanjšano vlažnost opozorita nosna sluznica in suhe dihalne poti. Za vlaženje lahko uporabimo poseben vlažilec zraka.

## **9.3 Ergonomija**

Skrb za varno in zdravo delo v pisarni je temeljna človekova pravica. Zakon o varnosti in zdravju pri delu ščiti zdravje in življenje delavcev in v ta namen določuje pravice in dolžnosti tako delavcev kot delodajalcev. Zdravo delo v pisarni je močno povezano z ergonomijo, kjer gre za prilagajanje dela in opreme delavčevim zmogljivostim. Delodajalec je dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom, vendar mora v ta namen izvajati ukrepe, ki so potrebni za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev. Sem prištevamo preprečevanje nevarnosti pri delu, obveščanje in usposabljanje delavcev, ustrezno organiziranost in potrebne materialne pripomočke. Te dolžnosti bodo delodajalcu zagotavljale večjo stopnjo varnosti in zdravja pri delu delavcev in hkrati povečale njihovo učinkovitost. Tudi delavec ima pravico do dela in delovnega okolja, ki mu zagotavlja varnost in zdravje pri delu. Delovno mesto in delo samo mora biti prilagojeno telesnim in duševnim zmožnostim delavca, prav tako morajo tudi delovno okolje in sredstva za delo zagotavljati varnost in ne smejo ogrozati njegovega zdravja (Zakon o varnosti in zdravju pri delu 1999).

Pri neupoštevanju ergonomije se lahko pojavijo številne telesne poškodbe, ki ogrožajo naše telo. Poškodbe najpogosteje prizadenejo sklepe, mišice, krvni obtok in oči. Za zdravo delo v pisarni je velikega pomena delovanje na področju preventive varovanja zdravja, ker le tako lahko ohranimo naše telo zdravo in delazmožno. Torej se zavedajmo vrednosti našega zdravja in pravočasno poskrbimo zanj.

### **9.3.1 Prednosti ergonomije z vidika podjetja**

- povečana motivacija in zadovoljstvo pri delu,
- povečana produktivnost in učinkovitost zaposlenih,
- dolgoročni upad odsotnosti z dela zaradi bolezni,
- povečana kvaliteta proizvodov in storitev,
- izboljšana notranja komunikacija in sodelovanje,

- povečan ugled podjetja,
- zmanjšanje števila napak,
- bolj dinamičen in učinkovitejši stil dela.

### **9.3.2 Finančne prednosti**

V administraciji 80% stroškov predstavlja strošek delovne sile. Sobe, pisarniški material in pohištvo predstavljata le 20% vseh administrativnih stroškov. Človek je torej najpomembnejši produktivni dejavnik v pisarnah. Za podjetja je torej izredno pomembno, da vzdržujejo visoko motivacijo zaposlenih in nizko stopnjo odsotnosti z dela. To pa je mogoče le, če so zaposleni zdravi in zadovoljni s svojim delom. Moderna ergonomija delovnega mesta je torej osnovni pogoj za dobre rezultate administracije. Ergonomija je z ekonomskega stališča torej za podjetje poceni.

### **9.3.3 Prednosti ergonomije z vidika zaposlenih**

- delo je olajšano,
- delovno okolje je prijetnejše in bolj stimulatивно,
- večje je tudi zadovoljstvo pri delu,
- spremenjen je odnos do dela,
- manj je zdravstvenih težav (tudi kroničnih),
- povečana aktivnost srca, cirkulacije krvnega obtoka in črevesja,
- povečana je fizična sposobnost,
- povečana mentalna sposobnost.

## 10. SKLEP

Zdaj razumemo, zakaj težijo moderni industrijski podjetniki ali delodajalci vedno bolj za tem, kako bi se delojemalcu približali, kako bi si pridobili ne le delavčeve »roke«, ampak tudi njegovo »dušo«. Pravzaprav je resnična sramota za stoletje stroja, da je šele po neštetih bojih, stavkah, pasivnih resistencah (odporih), bojkotih, demonstracijah in ponovnih revolucijah znanosti o delu v industrijskem podjetju za strojem odkrila končno tudi – človeka.

Motiviranost je za učinkovito storilnost bistvenega pomena. Pri tem gre za vprašanja, ali so ljudje predani svojemu delu in koliko si prizadevajo doseči zastavljene cilje, pa čeprav so ti še kako preprosti, kot je npr. želja po večjem zaslužku ali po zgodnejšem odhodu iz službe (Keenan 1996: 6).

Motiviranost zaposlenih v podjetju je pomembna tudi zato, ker je povezana z pozitivnim organizacijskim vedenjem, kot je upoštevanje pravil, pripravljenost pomagati in lojalnost zaposlenih. Pozitivno vedenje za organizacijo se razvije, če se posameznik identificira s skupino in razvije socialno identiteto in ne le osebno identiteto.

Inovativnost lahko enačimo z načinom, kako podjetje ali posameznik ustvarja posle s pomočjo ustvarjalnosti. Podjetja, njihovi managerji in ostali zaposleni se trudijo ustvarjati originalne ideje in koncepte, ki sčasoma postanejo inovacije, kot so novi ali izboljšani proizvodi ali storitve, procesi, ki izboljšajo učinkovitost, zelo konkurenčne marketinške kampanje ali izjemen management.

Zaposleni morajo čutiti pripadnost. Delajo namreč tudi zato, da bi dosegli določen položaj v družbi. Ker so družbene potrebe v različnih kulturah različne, si jih prizadevajo izpolniti v skladu z običaji in navadami svoje družbe (Keenan 1996: 16).

Prepričanja imajo večji ali manjši vpliv na člane organizacije. Moč njihovega vpliva je odvisna od kulture posameznika, njegovega vrednostnega sistema, znanj in izkušenj ter zlasti od okoliščin, ki usmerjajo njegovo vedenje. Velja pravilo, da se mora posameznik v treh tednih prilagoditi osnovnim načelom organizacijske kulture, drugače ga v organizaciji ne sprejmejo. Organizacijska kultura je socialna energija, ki črpa energijo iz potencialov

posameznikov v organizaciji in iz družbenega okolja v katerem se je razvila. Njena vloga se v globalnem okolju spreminja in povezuje z drugimi dejavniki uspeha, ki so posredno vsebovani v njeni energiji. Vodstvo širi organizacijsko kulturo z dajanjem pozornosti, nagrajevanjem in postavljanjem meril dosežkov, z nadzorom nad poslovnimi procesi, z odzivanjem na različne krizne dogodke, z lastnim zgledom. Organizacijska kultura vpliva na izbor novih sodelavcev, na napredovanja na višje ravni v organizaciji (Ovsenik 2000: 189).

**Pripadnost organizaciji in inovativnost in iniciativnost** spadata po oceni SiOK v letu 2005 med visoko ocenjene kategorije. Gre za projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Projekt se od začetka periodično izvaja vsako leto. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. Vprašalnik SiOK je bil v letu 2005 uporabljen v 91 organizacijah v različnih dejavnostih. V organizacijah, ki so sodelovale na projektu z vzorcem je bilo potrebno zagotoviti reprezentativni vzorec - organizacijo v malem - glede na parametre razlikovanja. Konec oktobra 2005 so v Merkurju že petič zapored izmerili organizacijsko klimo v okviru in po metodologiji raziskave SiOK. Za razliko od preteklih let je bil poudarek na spletnem anketiranju naključno vabljenih. Zaposleni so v okviru temeljnih kategorij raziskave najbolj pozitivno ocenili kategorijo Pripadnost organizaciji, kar se je zgodilo prvič v dosedanjih merjenjih. Prav tako je bila visoko ocenjena kategorija Inovativnost in iniciativnost. Kategorija Pripadnost organizaciji je tako prvič najvišje rangirana kategorija organizacijske klime, kategorija Inovativnost in iniciativnost počasi a vztrajno drsi po lestvici, ob tem pa ji ocena vseeno (rahlo) raste.

Tržni delež bodo v Merkurju d.d. v prihodnje utrjevali z vlaganji v kakovost, širitvijo ponudbe in storitev ter s krepitvijo odnosov s potrošniki. Ustvarjajo prijazna nakupovalna okolja, nenehno prenavljajo obstoječe in gradijo nove trgovske centre. Izpopolnjujejo ponudbo izdelkov in storitev za končne kupce, podjetja in obrtnike. V tujini nadaljujejo gradnjo prodajnih kapacitet. V obdobju od leta 2005 do 2010 bodo povečali obseg poslovanja za več kakor trikrat. Nove trgovske centre prvenstveno gradijo na Hrvaškem in v Srbiji, za potrebe podjetniških kupcev pa odpirajo sodobne metalurške centre. Zagotavljajo nenehno rast vseh hčerinskih podjetij in si prizadevajo za postopno doseganje vodilnega tržnega deleža na

izbranih trgih. Glede na cilje in načrte v prihodnosti, bi podjetju Merkur d.d. vsekakor koristilo vlaganje sredstev in energije v spodbujanje ter ustrezne pogoje za povečanje pripadnosti in inovativnosti v organizaciji.

Investicije v človeški kapital so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne – človeški kapital lahko namreč brezmejno plemenitimo, njegova vrednost narašča in kar je morda najpomembnejše – le te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti (Mihalič 2006: 3).

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z nalogami, do zadovoljstva z neposredno nadrejenimi, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanji, s plačo, z delovnim časom in podobno (Mihalič 2006: 266).

Specialna knjižnica predstavlja specifično okolje, v katerem v večini primerov en sam zaposleni delavec združuje strokovno in pisarniško delo. V večini primerov deluje v okviru večje organizacije, ki v veliki meri vpliva na delo in izvajanje dejavnosti knjižnice. Nedvomno imajo specialne knjižnice, ki delujejo v okviru gospodarskih organizacij večjo možnost razvoja, če ima seveda matična organizacija dovolj posluha za njeno delovanje. Pri tem mora tudi knjižnica aktivno sodelovati pri politiki in razvoju podjetja, da si zagotovi ustrezen status in ustvari potrebo po svojem delovanju. Za doseganje tega cilja, si mora knjižnica prizadevati dobro spoznati potrebe uporabnika, organiziranost in tehnologijo delovnih procesov in upravljanja z informacijami.

Zaradi povečanega pomena človeškega kapitala za konkurenčnost podjetij, so lahko zares uspešna le še tista, ki znajo maksimalno zadovoljiti tudi interese svojih zaposlenih in prek tega angažirati celoten njihov ustvarjalni potencial za doseg poslovnih ciljev. Različna prizadevanja podjetij za povečevanje zadovoljstva in zdravja zaposlenih tudi v smeri podpiranja športnih aktivnosti, so v današnjih časih zelo pomembno poslovno vprašanje.

Pomembnost prepoznavanja dejanskih motivov za delo je torej ključna pri gradnji sistemov nagrajevanja in celo širše, pri gradnji korporativnega okolja. Pri gradnji zaposlenim



prilagojenega delovnega okolja (v kar vštevamo tudi sistem nagrajevanja) pa se moramo zavedati razlik med ljudmi in jih tudi upoštevati. Ne žene nas vseh ista želja.

Uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti odhod tistih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ. Delodajalec mora (poleg finančnih nagrad) poskrbeti tudi za primerno obliko nefinančnih »nagrad«. Upoštevati pa mora še osebnost prejemnika nagrade - od vsakega posameznika je odvisno, kakšna nagrada je zanj najustreznejša. Pomembno je, da tako sistem nematerialnega kot materialnega nagrajevanja zaposlenih, ki se medsebojno dopolnjujeta, podpira želeno organizacijsko kulturo podjetja.

Plačilo kot motivacija za večji obseg dela, kot je poznano, velja le do neke mere, po kateri si posamezniki zaželi več prostega časa, ki tako postane »več vreden«. Kljub visokemu plačilu pa si zaposleni na neki točki zaželi več prostega časa, za kar so se pripravljene odpovedati tudi delu – ne samo potencialnega, temveč tudi – že obstoječega prihodka. Rezultati raziskav so pokazali, da novi iskalci zaposlitve iščejo celovit paket dela, ki vsebuje pravilno razmerje med plačilom in obsegom dela ter drugimi, manj oprijemljivimi koristmi, med katerimi izstopa predvsem fleksibilnost delovnega časa.

Zahteva zaposlenega po fleksibilnem delovnem času in okolju ni več dojemana kot njegova "kaprica", saj tudi delodajalci spoznavajo prednosti tovrstnega dela. Mednje sodijo predvsem nižja fluktuacija zaposlenih in z njo povezani nižji stroški, višja produktivnost, manj stresno delovno okolje in s tem povezan upad bolniških, manj poškodb pri delu in nenazadnje manj parkirnih mest pred poslovnimi prostori.

Če bi se slovenski menedžerji zavedali, kako vpliva delovno okolje na uspešnost podjetja, dobre medosebne odnose in optimalen potek delovnih procesov, bi se marsikdo od njih laže odločil poiskati pomoč pri svetovalcu za feng šui. Feng šui je le sredstvo, s katerim lahko učinkovito spreminjamo svoje okolje, in ne čarobna palčka, ki bi nam lahko z enim samim zamahom čudežno spremenila življenje. Pomaga nam, da stvari, ki se nam dogajajo pri delu, razumemo in sprejmemo, sami pa jih moramo zavestno spremeniti, izboljšati. Vsekakor pa spodbuja delovno učinkovitost, med drugim tudi seveda na pripadnost organizaciji ter inovativnost zaposlenih.

Delovno mesto, ki je človeku optimalno prilagojeno, razvija in neguje človekovo sposobnost, večja njegova delovna storilnost in veselje do dela ter mu razvija zavest lastne vrednosti. Vse to prispeva k dobrobiti posameznika, delovne organizacije in tudi družbe nasploh.

Zadovoljstvo zaposlenega je najbolj pomembno od vseh ostalih dejavnikov, saj je ravno nezadovoljstvo prvi in tudi najpogostejši vzrok za prostovoljen odhod zaposlenih iz posamezne organizacije. V praksi je na tem področju izjemno velik problem, saj se z zadovoljstvom zaposlenega organizacija in vodstvo največkrat začne ukvarjati šele takrat, ko posameznik zaradi nezadovoljstva z delom že izrazi željo o odhodu z organizacije, vendar pa je takrat seveda že prepozno (Mihalič 2006: 266).

Trend kaže, da so bolj uspešna tista podjetja, ki se nagibajo k preseku miselnosti o kratkoročnosti in profitu ter se namesto tega poskušajo pozitivno odzivati na koncept trajnostnega razvoja. Podjetja, ki želijo danes preživeti, rasti in biti deležna legitimnosti svojih zaposlenih in poslovnih partnerjev, morajo torej postati dober član družbe in skrbeti ne samo za materialne dobrine, ampak tudi za odnose in zadovoljstvo vseh skupaj.

## 11. LITERATURA

### Samostojne publikacije:

- Berginc, Jordan in Matjaž Krč (2001): *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Barle-Lakota, Andreja, Mirjam Počkar, Bojana Novak-Fajfar, Tanja Popit in Alojz Pluško (2004): *Uvod v sociologijo*. Ljubljana: DZS.
- Brejc, Miha (2000): *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Brown, Simon (2000): *Feng šui v praksi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Chong Lee, David Gilberto in Werner Waldmann (2003): *Feng šui atlas*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Jančič, Zlatko (1990): *Marketing (strategija menjave)*. Ljubljana: Studio Marketing.
- Južnič, Stane (1993): *Identiteta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
- Keenan, Kate (1996): *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kotnik Trček, Andreja (20001): *Psihologija dela*. Ljubljana: Leila.
- Lam, Kam Chuen (1996): *Tehnika prijetnega bivanja*. Ljubljana: Vale Novak.
- Lipičnik, Bogdan (1991): *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev: conflict management*. Ljubljana: Zavod Republike za šolstvo in šport.
- Lipičnik Bogdan (1994): *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan (2002): *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mesner Andoljšek, Dana (1995): *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata (2006): *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Nastran Ule, Mirjana (1993): *Psihologija vsakdanjega življenja*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Nastran Ule, Mirjana (1992): *Socialna psihologija*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Nastran Ule, Mirjana (2000): *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Ovsenik, Marija in Milan Ambrož (2000): *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.

- Pečjak, Vid (1995): *Ustvarjalno delo in motivacija*. Portorož: Dnevi strokovnega izpopolnjevanja tajnic.
- Sušnik, Janko (1992): *Ergonomska fiziologija*. Radovljica: Didakta.
- Svetlik, Ivan (2005): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Vodopija, Breda, Maja Vukasović-Žontar, Bor Rozman in Branko Žunec (2006): *Učinkovita orodja vodenja: priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli*. Maribor: Forum Media.
- Ucman, Iris (2003): *Koncepti in veščine komunikacije*. Novo mesto: Leila.
- Uhan, Stane (2000): *Vrednotenje dela 2*. Kranj: Založba moderna organizacija v okviru FOV.
- Uršič, Duško (2000): *Management in poslovni sekretar*. Maribor: Doba.
- Too, Lillian (1996): *Feng šui*. Ljubljana: Gnosis-Quatro.

### **Internetni viri:**

- Loboda, Alenka (2005): *Managerske bolezni*. Dostopno na [http://www.edupool.net/znanje/znanje/znanje\\_2005/znanje\\_januar.htm](http://www.edupool.net/znanje/znanje/znanje_2005/znanje_januar.htm) (7. julij 2007).
- Loboda, Alenka (2007): *Izobraževalno začinjena srečanja*. Dostopno na [http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2007/znanje\\_avgust.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_avgust.htm) (1. september 2007).
- Loboda, Alenka (2007): *Spoznajte svoje zaposlene*. Dostopno na [http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2007/znanje\\_julij.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_julij.htm) (8. avgust 2007).
- *SiOK- Organizacijska klima v Sloveniji*. Dostopno na <http://www.rmplus.si/siok/> (8. avgust 2007).