

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Edvina Dizdarević

Motiviranje »preživelih« zaposlenih v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Edvina Dizdarević

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Motiviranje »preživelih« zaposlenih v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

## **ZAHVALA**

Hvala mentorju, doc. dr. Branku Iliču, za pomoč in svetovanje pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se vsem sodelujočim pri raziskovalni anketi, ki so mi omogočili izvedbo empiričnega dela diplomskega dela.

Posebna zahvala pa gre tudi moji družini, ki me je spodbujala in verjela vame.

## **Motiviranje »preživelih« zaposlenih v podjetju X**

Zaposleni imajo različne potrebe, ki jih motivirajo za opravljanje njihovega dela. Ko pa v kriznem obdobju pride do odpuščanja, stopnja motiviranosti zaposlenih močno pade, saj se bojijo za svojo zaposlitev. Zaradi nastale stresne situacije pa so posledično tudi bolj ranljivi in občutljivi ter pričakujejo odprto komunikacijo s strani svojih nadrejenih. Vodstvo pa se v takem primeru večinoma bolj posveča ljudem, ki so bili odpuščeni, kot tistim, ki so ostali v podjetju in so ključnega pomena za rešitev podjetja iz nastale situacije. Glavni namen dela je, da raziščem motivacijo v podjetju X, ki se je pred kratkim znašlo v obdobju odpuščanja. Rezultati analize kažejo, da je vodstvu uspelo ponovno motivirati svoje zaposlene, ki kot glavni dejavnik motivacije v obdobju odpuščanja navajajo jasne cilje.

Ključne besede: motivacija, preživeli zaposleni, odprta komunikacija, jasni cilji.

## **Motivation of remaining employees in the company X**

Employees have diverse interest for doing their work. But when the crisis period leads to layoffs, the level of employees' motivation drops significantly, because they have the fear of losing their employment. Due to the stressful situations they are consequently more vulnerable, sensitive and they expect to receive an open communication from their superiors. In this situation, management is generally more dedicated to people who have lost their jobs than to those who remain in the company and are crucial for the company's solution for the current problem. The main purpose of this diploma thesis is to explore the motivation in company X, which was recently in a period of layoffs. Results of the analysis show that the leadership managed to re-motivate their employees who indicate clear objectives as the main factor of motivation in a period of layoffs.

Keywords: motivation, remaining employees, open communication, clear objectives

# KAZALO

1	UVOD .....	7
2	MOTIVACIJA.....	9
2.1	TEORIJE MOTIVACIJE .....	10
2.1.1	TEORIJA MASLOWA .....	10
2.1.2	HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA.....	13
2.1.3	ADELFERJEVA MOTIVACIJSKA TEORIJA ALI ERG TEORIJA.....	15
2.2	DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO .....	17
2.3	MOTIVIRANJE S POSTAVLJANJEM CILJEV .....	18
2.4	FINANČNI VIDIKI MOTIVATORJEV .....	19
3	ODPUŠČANJE .....	20
3.1	DOBRA IN SLABA PRAKSA KOLEKTIVNIH ODPUŠČANJ.....	21
3.2	PROBLEMI PODJETJA PO OBDOBJU ODPUŠČANJA.....	22
3.3	PREOBREMENJENOST.....	26
3.4	PROCES ODPUŠČANJA IN NJEGOV VPLIV NA ZAPOSLENE.....	27
3.5	UKREPI ZA ZMANJŠANJE OZ. OMILITEV POSLEDIC ODPUŠČANJA .....	30
4	RAZISKAVA.....	32
4.1	OPIS PODJETJA .....	32
4.1.1	SWOT ANALIZA NA TEMELJU RAZISKAVE.....	32
4.1.2	ANALIZIRANA POPULACIJA.....	34
4.2	OBDELAVA PODATKOV .....	34
4.2.1	Statistični podatki.....	34
4.2.2	Motivacija.....	36
4.2.3	Nagrajevanje.....	41
4.2.4	Vizija .....	42
5	SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU.....	43
6	ZAKLJUČEK.....	48
7	LITERATURA.....	49

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Hierarhija potreb Abrahamu Maslowa.....	10
Slika 2.2: Herzbergova dvofaktorska teorija.....	14
Slika 2.3: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo .....	15
Slika 3.1: Povzetek vzrokov, narave, učinkov in posledic strahu pred izgubo zaposlitve za organizacijo .....	28

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom.....	12
Tabela 4.1: SWOT tabela podjetja.....	32

## KAZALO GRAFOV

Graf 4.1: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na spol.....	33
Graf 4.2: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na starost.....	34
Graf 4.3: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na delovno dobo v podjetju X.....	34
Graf 4.4: Motiviranost zaposlenih v podjetju X.....	35
Graf 4.5: Odprta in iskrena dvosmerna komunikacija v relaciji nadrejeni–podrejeni.....	35
Graf 4.6: Dejavniki, ki zaposlene spodbujajo za delo.....	36
Graf 4.7: Spremembe v podjetju, ki so negativno vplivale na motivacijo zaposlenih.....	37
Graf 4.8: Obdobje odpuščanja v podjetju X.....	37
Graf 4.9: Dejavniki, ki zaposlene motivirajo za delo v obdobju odpuščanja.....	38
Graf 4.10: Rešitev iz krizne situacije.....	39
Graf 4.11: Zadovoljstvo zaposlenih z nagradami za njihovo delo.....	39
Graf 4.12: Jasna vizija o prihodnosti podjetja.....	40

# 1 UVOD

V težkih časih mora veliko podjetij iz poslovnih razlogov odpustiti del svojih zaposlenih. Po obdobju odpuščanja pa vodstvo v večini primerov zazna nizko stopnjo motiviranosti pri svojih zaposlenih. To je tudi razumljivo, saj se zaposleni bojijo za svojo zaposlitev in mislijo, da se isto lahko zgodi tudi njim, zato so na delovnem mestu bolj depresivni in nimajo motivacije za delo, kot so ga imeli pred tem. Bistveno pa je, da vodje svojo pozornost namenijo zaposlenim, ki so ostali v podjetju. Ti zaposleni namreč potrebujejo drugačno motivacijo kot v obdobju uspešnega delovanja podjetja (Vikesland, 2003).

Motivirati zaposlenega za nekaj pomeni razumeti, kaj ga spodbuja k določeni aktivnosti. Pri tem pa je potrebno upoštevati katerim potrebam posamezni zaposleni daje prednost in ga glede na to tudi motivirati. Ko pomislimo na motiviranje zaposlenih, se nam v glavi takoj porodi denarno nagrajevanje oziroma stimulacija. Pri motiviranju zaposlenih obstaja cela vrsta stvari, s katerimi lahko pri zaposlenih vzbudimo večjo motiviranost za delo in denar zagotovo ni edini motivator. V večini primerov so dovolj že preprosti ukrepi. Eden takih je zastavitev ciljev zaposlenim, katerim ti sledijo, njihovo največje zadoščenje pa je občutek, da so dosegli to kar so si zadali.

Velik problem pri motiviranju »preživelih«<sup>1</sup> zaposlenih je zagotovo na strani vodij oziroma nadrejenih, ki se ne zavedajo resnosti vpliva, ki ga odpuščanje pusti na ostale zaposlene, kljub temu, da to vpliva na uspešnost organizacije. Pomanjkanje zavedanja resnosti problema lahko privede do slabše produktivnosti in malodušja, saj se menedžerji ne znajo spopasti s tem problemom. Menedžerji morajo v obdobju po odpuščanju pokazati vso svojo moč ter sposobnosti vodenja in čustva svojih zaposlenih postaviti na prvo mesto. Osebe se v tem obdobju počuti negotovo in vznemirjeno, celo razpeto med nadrejenimi in svojimi odpuščenimi kolegi, zato se je s tem treba spopasti takoj in s sočutjem.

V diplomskem delu, ki je razdeljeno na dva sklopa, bom tako skušala poiskati čim bolj ustrezne rešitve oz. predloge za zastavljen problem. Poudarek bo na prvem, teoretičnem delu, kjer bom opredelila temeljne definicije motivacije in dejavnike, s katerimi lahko motiviramo zaposlene. Pri tem bom uporabila metodo kompilacije, kar pomeni, da bom povzela stališča avtorjev in metodo deskripcije za opis pojmov in dejstev. Posvetila se bom tudi problemom, s katerimi se podjetje sooča po odpuščanju, in finančnim vidikom motivatorjev. V empiričnem

delu pa bom skušala s pomočjo anketnih vprašalnikov opisati dejansko stanje motivacije zaposlenih po odpuščanju.

Osnovna hipoteza v diplomskem delu je, da **»preživelih« zaposleni potrebujejo večjo stopnjo motiviranosti, kot so jo imeli v času rasti podjetja**. Osnovni hipotezi pa sem dodala več delovnih hipotez, ki jih bom preverila v empiričnem delu.

H1: Na splošno so zaposleni v podjetju X motivirani za delo.

H2: Podjetje X se je, po obdobju odpuščanja, uspelo rešiti iz krizne situacije.

H3: Zaposleni v podjetju X menijo, da so za svoje delo primerno nagrajeni.

V empiričnem delu bom raziskala podjetje X. Raziskava bo usmerjena na področje motivacije »preživelih« zaposlenih, ki so po obdobju odpuščanja ostali v podjetju. Temeljna metoda raziskave bo analitična metoda. S pomočjo anket bom pridobila mnenja zaposlenih, ki so bistvena za analizo hipotez. Vprašanja v anketi bodo zaprtega tipa, kar pomeni, da bodo odgovori na vprašanja že podani, anketiranci pa bodo izbrali enega od več že pripravljenih odgovorov, ki zajemajo različna stališča.



## 2 MOTIVACIJA

Ljudje imamo veliko različnih potreb, ki so lahko biološke (lakota, žeja, bolečina, toplota in podobno) in psihološke (potreba po priznavanju, statusu, pripadanju, potovanju idr.). Kažejo pa se kot neka vrsta napetosti v človeškem organizmu (Gutić 1991 v Treven 2001).

S psihološkega vidika avtorji opredeljujejo motivacijo na različne načine:

1. »Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vodenja« (Landy in Becker 1987 v Treven 1998).
2. »Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov« (Feldman 1996 v Treven 1998).
3. »Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju« (Možina in drugi 1994).
4. »Motivacija je proces, ki se pojavi ob nezadovoljeni potrebi in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo« (Luthans 1995 v Treven 1998).
5. »Motivacija je eden izmed najpomembnejših psiholoških procesov. Ta se spreminja in uravnava človekove aktivnosti k cilju oziroma k zadovoljitvi potrebe« (Levine in Crom 1995).

Bistveno je, da vodja zna prepoznati spremembe v potrebah njegovih zaposlenih, ne sme pa delovati v nasprotju z njihovimi cilji, interesi, željami in potrebami. Svoje zaposlene naj čim bolj motivira, da bi ti čim bolj uspešno opravljali svoje delo, to pa je ključna sposobnost vodilnega osebja (Weis 2011). Eden izmed ključnih problemov s katerim se soočajo menedžerji je motiviranje zaposlenih. Vse zaposlene pa ne moremo motivirati na enak način. Nanaša se na človekove zavedne in nezavedne odločitve, ki vključujejo kako ter s kakšnim namenom si ljudje prizadevajo dokončati določene naloge (Parks in Guay 2009). Motivacija je sestavljena iz več različnih dejavnikov, zato jo je težko nenehno ohranjati na visoki ravni. Za vsako organizacijo pa je bistveno, da zna vodstvo s pravimi delovnimi pogoji spodbuditi zaposlene, da delajo po svojih najboljših močeh. Prav tako pa morajo poznati tudi želje svojih zaposlenih, njihove zmožnosti, želje in pričakovanja. Ker je motivacija individualna stvar,

vodje ne morejo neposredno vplivati na njo. Zaposlenim naj dajo prosto pot, da sami oblikujejo motivacijske dejavnike, oni pa naj se posvetijo razvijanju zrelostnega organizacijskega okolja (Flynn 2011).

Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo združimo v tri skupine in sicer na individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa. Individualne razlike, ki jih imamo posamezniki so odvisne od vrednot in posameznikove osebnosti, saj je vsakemu pomembno nekaj drugega. Če želimo spodbujati ljudi, je dobro, da smo seznanjeni z njihovimi možnostmi. Sposobni ljudje so samozavestni pri delu, ki ga opravljajo in zato tudi veliko bolj motivirani. V primeru nezadovoljstva zaposlenih, do katerega pride zaradi prevelikih obremenitev in odgovornosti, pa naj bi podjetje poskrbelo za spremembe delovnih mest in dodatna usposabljanja (Lipičnik 1998).

## **2.1 TEORIJE MOTIVACIJE**

Z motivacijskimi teorijami avtorji skušajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procesov, ki to vedenje povzročajo. Vsebinske teorije razlagajo kaj motivira neko vedenje, s tem kako motivirati neko vedenje pa se ukvarjajo procesne teorije (Treven 1998).

### **2.1.1 TEORIJA MASLOWA**

Med najbolj razširjene motivacijske teorije zagotovo sodi teorija Maslowa, ki je z vidika človeških potreb preučeval motive. V svoji teoriji je razvil idejo, da temeljne potrebe lahko razvrstimo v pet skupin, ki so med seboj hierarhično razporejene (glej sliko 2.1).

Slika 2.1: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



Vir: Treven (1998, 116).

Med pet temeljnih človeških potreb, ki so hierarhično razporejene, po njegovem mnenju spadajo **fiziološke potrebe** – teh se ne moremo naučiti, temveč se z njimi rodimo. Ko so te potrebe zadovoljene pa potrebujemo drugo motivacijo. Druga temeljna človeška potreba je **potreba po varnosti**, ki se nanaša na potrebo vsakega posameznika, da si zagotovi hrano, prostor za bivanje ter druge dobrine, ki so potrebne za preživetje. Ko pa so te potrebe zadovoljene, tudi one več niso vzrok za motivacijo. Kot tretje navaja **socialne potrebe**, ki so želja človeka, da je ljubljen ter, da ima občutek, da nekomu oziroma nečemu pripada. Večina ljudi si želi interakcije z drugimi in ima potrebo po tem, da so priznani in cenjeni. Nekateri ljudje lahko to potrebo zadovoljijo s pridružitvijo določeni skupini ljudi, drugi pa se zadovoljijo s podporo družine ali drugih posameznikov. Sledijo **potrebe po spoštovanju**. Ljudje si prizadevamo, da bi nas drugi spoštovali in cenili, to nam namreč daje občutek, da smo zaželeni. Prav to pa je razlog, da želimo izboljšati svoj status v družbi ter pri drugih ljudeh zgraditi pozitivno mnenje o sebi. Če človek zadovolji svoje potrebe po spoštovanju, pridobi zaupanje v lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru pa dobi občutek podrejenosti in izgubi zaupanje v svoje sposobnosti.

In kot zadnje navaja **potrebe po samouresničevanju**, to je človekova želja po tem, da bi opravljal tisto delo za katerega je sposoben. Ljudje, ki imajo občutek, da so dosegli stopnjo samouresničitve, lahko uporabljajo vse sposobnosti, ki jih imajo. Potrebe te ravni so motivacija za človeka, da pretvori zaznavanje o samem sebi v resničnost (Treven 1998).

Teorija o hierarhiji potreb je imela velik vpliv na sodobne vodstvene pristope k motivaciji, saj jo lahko priredimo v model delovne motivacije. Plačo lahko enačimo s temeljnimi potrebami. Med potrebe po varnosti spadajo plani o napredovanju, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, sindikati ter načrti za pomoč zaposlenim. Med potrebe socialnega tipa spadajo uradne in neuradne delovne skupine. Nazivi, statusni simboli in promocije spadajo med potrebe po spoštovanju. Osebni razvoj in uporaba človekovih sposobnosti pa spadata med potrebe po samouresničevanju. Za povečanje motivacije pri delu je potrebno primerno oblikovanje dela. Če je ta pogoj izpolnjen se izboljšajo tudi delovni dosežki, zadovoljstvo delavcev pa se poveča. Zvez med navedenimi dejavniki je veliko in niso vedno neposredne. Vsekakor pa zadovoljnega delavca veliko hitreje motiviramo za delo, kot nezadovoljnega (Torrington in Hall 1987).

Če bi posploševali, bi lahko dejavnike, ki povzročajo, da so zaposleni zadovoljni z delom, združili v šest skupin. Upoštevati pa moramo, da vsak človek drugače vrednoti vse stvari in si zastavlja svoje cilje (glej tabelo 2.1).

**Tabela 2.1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom**

<b>Dejavnik</b>	<b>Posledice delovanja dejavnika</b>
Vsebina dela	Delavec ima možnost uporabiti vse svoje znanje, da si delo naredi zanimivo. Delovno mesto pa mu hkrati omogoča konstantno izobraževanje in izpopolnjevanje.
Samostojnost pri delu	Delavec ima možnost samostojno odločati o tem kaj bo delal in kako si bo delo razporedil. Sodeluje pa tudi pri odločanju o splošnih vprašanjih dela v podjetju.
Plača, dodatki in ugodnosti	Delavec prejema plačo ustrezno za delo, ki ga opravlja. Za posebno uspešnost pri svojem delu pa je deležen nagrade in priznanja.
Vodenje in organizacija dela	Delavci imajo ohlapen nadzor nad svojim delom, to jim daje občutek, da so vredni zaupanja in se še bolj trudijo pri opravljanju svojega dela. Vodja pa svoje zaposlene zna pohvaliti, ko naredijo nekaj dobro prav tako pa zna izreči tudi kritiko v primeru, da so nekaj naredili narobe. Skrbijo za nemoten potek dela in so osredotočeni le na svoje zaposlene in naloge, ki jih morajo narediti.

Odnosi pri delu	Med celotnim timom mora obstajati odprta in sproščena komunikacija. Ta namreč pripomore k dobremu vzdušju ter lažje rešujejo morebitne spore.
Delovne razmere	Nadrejeni morajo poskrbeti, da je v prostoru, kjer zaposleni delajo ugodna temperatura, da ni veliko hrupa, prahu, ter drugih motečih dejavnikov.

Vir: Zupan in drugi (2009, 358).

Delavcem niso bistveni le cilji, ampak tudi verjetnost, da bodo te cilje lahko dosegli. Če je zelo majhna možnost za napredovanje, ker si veliko zaposlenih želi priti na to delovno mesto in ker podjetje načrtuje, da bi do napredovanja lahko prišlo šele čez par let, je zelo malo možnosti, da bo delavec želel dosegati boljše delovne rezultate. Podobna situacija pa je tudi z dodatkom za delovno uspešnost. V primeru, da ta predstavlja le nizek odstotek plače, zanj pa je treba zelo veliko narediti in tvegati zamero s sodelavci, bo vztrajanje zaposlenega, da bi si prislužil ta dodatek, verjetno majhno (Možina 1998).

### **2.1.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA**

Za oblikovanje dela se zdi še posebej pomembna Herzbergova dvofaktorska teorija. Herzberg je od računovodskih delavcev in inženirjev želel izvedeti kaj jim pri njihovem delu predstavlja največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo (Svetlik 1998).

Herzberg je prišel do zaključka, da vse faktorje, ki vplivajo na motivacijo, lahko razvrsti v dve skupini: satisfaktorje ali higienike in motivatorje. Zato se ta teorija tudi imenuje dvofaktorska. Motivatorji so direktno povezani z motivacijo, higieniki pa vplivajo na to koliko so zaposleni zadovoljni. Povezanost med zadovoljstvom z delom, ki ga opravljamo in motiviranostjo se kaže s tem, da dobri delovni pogoji posredno spodbujajo motiviranost zaposlenih (Pouchova 2011).

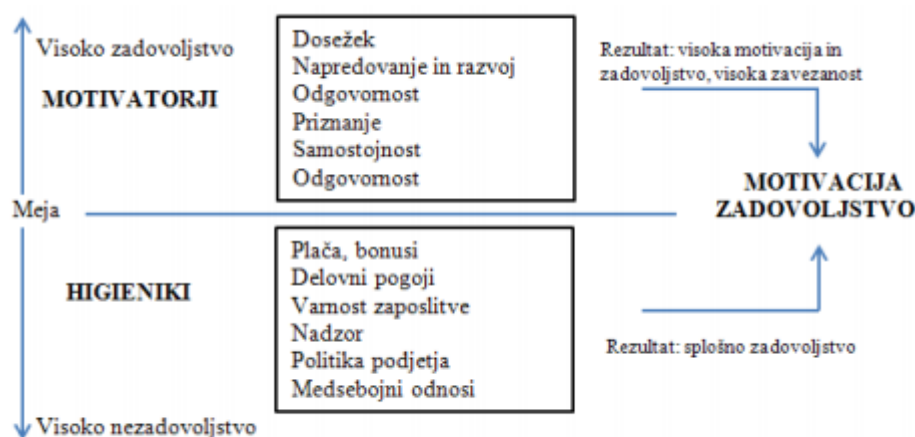
Motivatorji so dejavniki, ki spodbujajo motivacijo za delo in izvor zadovoljstva. Prispevajo k večjemu zadovoljstvu z delom in k večji angažiranosti za delo. Prav tako pa so tudi spodbuda

za delo. Med zadovoljstvom z delom in produktivnostjo dela obstaja vzročno-posledična zveza, saj je delavec, ki je zadovoljen s svojim delovnim mestom tudi bolj produktiven, kot nekdo, ki s svojim delovnim mestom ni zadovoljen (Bahtijarević – Šiber 1986). Motivatorji so tisti, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu. Satisfaktorji pa sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti ampak samo ustvarijo primerne pogoje, da nadrejeni lahko motivirajo svoje zaposlene. Herzberg je s proučevanjem prišel do zanimivosti, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čist motivator ali čist satisfaktor (Lipičnik in Možina 1993).

Ta teorija je sestavljena iz dveh različnih dimenzij. Prvi, temeljni del modela, je teorija delovnega obnašanja, zasnovana kot dvofaktorska teorija motivacije. Drugi del modela pa je osredotočen na behavioristične posledice obogatitve dela in programe s katerimi lahko preoblikujemo delo. Herzberg je ugotovil, da sta zadovoljstvo z delom in nezadovoljstvo dva ločena kontinuuma, povezana z različnimi faktorji, in ne dva nasprotna ekstrema istega kontinuuma (Furnham in drugi 2009).

Faktorji motivacije vplivajo na zadovoljstvo delavcev z delom, ki so višje rangirane potrebe. Sem štejemo dosežke in priznanja zanje, odgovornost za delo, ki ga opravljamo in priložnost za rast. Ko so motivatorji prisotni so zaposleni visoko motivirani, ko pa so motivatorji odsotni, so delavci brez volje do dela (Dimovski in Penger 2008) (glej sliko 2.2).

**Slika 2.2: Herzbergova dvofaktorska teorija**



Vir: Dimovski in Penger (2008, 133).

Herzberg je v raziskavi<sup>1</sup> ugotovil, da delavcem največje zadovoljstvo prinašajo notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost. Sem spadajo predvsem dosežki pri delu, priznanje, da smo dobro opravili delo, odgovornost, ki jo imamo za opravljeno delo ter napredovanje na boljše delovno mesto. Odsotnost zunanjih dejavnikov pa povzroči nezadovoljne zaposlene. Sem štejemo ustrezno vodenje v podjetju, dobre odnose med nadrejenimi in podrejenimi ter med sodelavci. Prav tako pa tudi plače, ki morajo ustrezati delu, ki ga opravljamo (Svetlik 1998).

### **2.1.3 ADELFERJEVA MOTIVACIJSKA TEORIJA ALI ERG TEORIJA**

Clayton Adelfer je s svojo teorijo dopolnil Maslowa in Herzberga. Oblikoval je sklop potreb, ki si bolj sovpadale z novodobnimi empiričnimi raziskavami. Vedel je, da je potrebe ljudi bistveno razdeliti v skupine ter, da obstaja razlika med potrebami višjega in nižjega ranga.

Določil je tri skupine temeljnih potreb<sup>2</sup>.

V prvo skupino spadajo potrebe po obstoju. To so potrebe po osnovnih materialnih dobrinah, ki jih človek potrebuje za preživetje. V to skupino pa spadajo tudi potrebe, ki jih je Maslow označil kot fiziološke, in potrebe po varnosti.

V drugo skupino je uvrstil potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi, kamor spadajo potrebe, da z določenimi ljudmi vzdržujejo medsebojne odnose. Te potrebe lahko enačimo z Maslowimi socialnimi potrebami in potrebo človeka po tem, da bi ga drugi spoštovali.

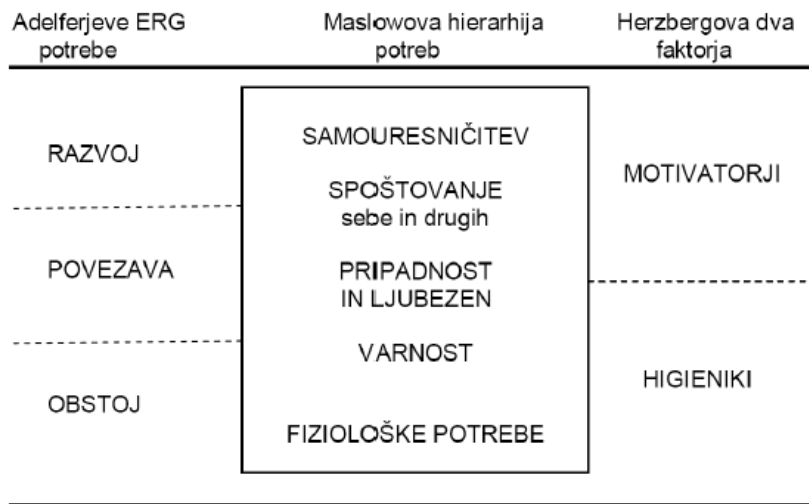
V zadnjo skupino, pa spadajo potrebe po razvoju, ki odražajo človekovo potrebo, da se osebno razvija. Sem spadajo Maslowove potrebe po spoštovanju in samouresničevanju. Spodnja slika nam prikazuje povezavo med Adelferjevimi potrebami ERG, petstopenjsko hierarhijo Maslowa in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.

---

<sup>1</sup> V raziskavi je spraševal računovodske delavce in inženirje, kateri dogodki so jim pri njihovem delu povzročili največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo.

<sup>2</sup> Iz angleških besed za te skupine potreb (existence, relatedness, growth) izhaja ime teorija ERG.

**Slika 2.3: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, petstopenjsko hierarhijo Maslowa in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.**



Vir: Treven (1998, 119).

ERG teorija nam lahko zdi precej podobna teoriji Maslowa, predvsem v podobnosti hierarhične razporeditve. Na začetku je Adler ugotovil, da človeka lahko hkrati motivira več različnih potreb, kot sta potreba, da nekomu oziroma nečemu pripadamo in potreba po tem, da se osebno razvijamo. Po njegovem mnenju lahko človek stremi k zadovoljitvi potrebe po osebni razvoju, čeprav niso zadovoljene potrebe po obstoju ali potrebe, da se povezuje z drugimi ljudmi. Lahko pa se vse te tri skupine potreb pojavijo obenem. Avtor je pri tej teoriji upošteval, da je vsak posameznik individualna oseba, ki se razlikuje od drugih. Prav tako pa je upošteval, da dejavniki kot so kulturno okolje, izobrazba in družina vplivajo na to kateri potrebi bo oseba dala prednost. Na primer, nekomu, ki je zelo navezan na svojo družino bo zadovoljitev potreb po povezovanju s člani družine najbrž bolj bistvena kot potreba po obstoju (Treven 1998).



## 2.2 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI ZA DELO

Eden pomembnejših dejavnikov za motiviranje ljudi pri delu je **koristnost dela**. Ljudje so po navadi zavzeti za opravljanje svojega dela le, če vidijo, da njihov končni produkt koristen nekomu in da njihovo delo ni bilo samo sebi v namen. Drugi dejavnik je poznavanje cilja. Pomembno je da vodstvo postavi čim bolj jasne in konkretne cilje, saj se pogosto dogaja, da ljudje, ki ne poznajo cilja svojega dela, izgubijo voljo do dela. Pomembno je tudi, da delavec **vidi rezultate svojega dela**. S tem ko delavec vidi kako je s svojim delom prispeval k doseganju organizacijskega cilja njegova zavzetost za delo hitro raste. **Razmere na delovnem mestu** so prav tako pomemben dejavnik. Če so pogoji v katerih morajo delavci opravljati svoje delo ali pa medsebojni odnosi med zaposlenimi slabi, to močno vpliva na njihovo zavzetost za delo. (Lipičnik 1993).

Nadrejeni lahko svoje zaposlene motivirajo tudi s **pohvalami in grajami**. Eksperimenti kažejo, da vodje s pohvalami in grajami lahko pozitivno učinkujejo na njihovo aktivnost, vendar ima graja slabši vpliv. Vendar to načelo ne velja za vse posameznike in vse vrste aktivnosti (Lipičnik 1993). Študije različnih avtorjev po svetu pa so pokazale, da pozitivno motiviranje tudi v času gospodarske krize vpliva na uspešnost in zavzetost zaposlenih. Pri tem je zelo pomembno, da ima vodja visoko stopnjo čustvene inteligence ter da zna pri svojih zaposlenih spodbuditi več kot le frustracije zaradi slabe situacije v podjetju. S tem vodja svoje zaposlene na pozitiven način motivira in ti so potem sposobni narediti veliko več kot bi sicer. Bistveno je torej, da ima vodja sposobnost pri svojih zaposlenih vzbuditi pozitivno naravnost, ki prispeva k dobri organizacijski klimi, ta pa k uspešnosti podjetja (Gruban 2011).

Za zaposlene je izrednega pomena, da od nadrejenih dobijo ustrezna **navodila za delo**. Naloga vodje je, da točno ve kaj želi od svojega delavca in mu mora znati to tudi razložiti. Delavec namreč ne more sam uganiti, kaj nadrejeni od njega pričakuje. Prav tako ima tudi **tekmovanje** s samim sabo izjemne učinke, še posebej, če želi določene cilje preseči. Pri tem nima časa za pričkanje s sodelavcem in ne potrebuje priznanj drugih ljudi. Prav tako pa na boljšo motiviranost vpliva tekmovanje med sodelavci, a le če imajo vsi enake možnosti za doseganje istega cilja. Če pa tekmovalca nima resnega sotekmovalca, so posledice zmage neobčutne. Eden izmed dejavnikov motiviranja je tudi sodelovanje, ki omogoča dvig

storilnosti celotne skupine in ne samo enega zaposlenega. **Zelo pomemben motivator je tudi ustvarjanje problemov.** Vodja svoje podrejene vedno nagovori z vprašanji, ne z ukazi. Ko ljudem zastavimo nek problem jih ta zaradi narave človeka sili k temu, da postanejo aktivni. Vprašanja pa ljudje doživljajo kot problem in jih na tak način tudi skušajo reševati oziroma nanje odgovoriti. Paziti je treba le, da se postavljajo pravi problemi, torej tisti, katerih rešitev je resnično potrebna (Lipičnik 1993).

Zelo pomembna pa je seveda tudi **plača.** Raziskave so pokazale, da plača ni eden izmed dejavnikov motivacije, ampak dejavnik, ki povzroči, da so ljudje zadovoljni oziroma nezadovoljni. Kljub temu pa je denar, ki ga zaslužimo lahko posrednik, saj si z njim lahko kupimo marsikaj in si s tem zadovoljimo določene potrebe. Denar je torej posredno sredstvo za zadovoljevanje motivov. Za plačo pa lahko rečemo, da je sredstvo, zaradi katerega so ljudje pripravljeni opraviti neko dejavnost (Lipičnik 1993). tu pa moramo upoštevati, kaj je nekdo naredil in koliko je to delo prispevalo k doseganju organizacijskega cilja. S tem lahko tudi drugi vidijo zakaj nekdo dobi večjo plačo in drugi manjšo. Prav tako pa so pomembne delovne zadolžitve, kriteriji ocenjevanja, strinjanje zaposlenega z zastavljenimi cilji oziroma pričakovanimi rezultati. Prispevek k organizacijskim ciljem je namreč ključ k uspehu in merilo koliko bo nekdo plačan za opravljeno delo (Svetic 2010).

### **2.3 MOTIVIRANJE S POSTAVLJANJEM CILJEV**

Vodje bi morale delavcem, ki imajo interes prispevati k ciljem organizacije, dovoliti, da skupaj z njimi aktivno sodelujejo pri iskanju rešitev za delovne naloge. Delavci so namreč veliko bolj motivirani za delo, če poznajo politiko poslovanja in cilje organizacije. Ob prejemu povratnih informacij o tem koliko je njihovo delo pripomoglo k doseganju organizacijskih ciljev pa dobijo še večji zagon za opravljanje svojega dela. Bistvenega pomena je torej, da zaposleni lahko sodelujejo pri odločanju o njihovem delu, da nosijo odgovornost za opravljeno delo in da jih vodja usmerja s postavljenimi cilji (Svetic 2010). Med vodstvom in podrejenimi je zelo pomembna odprta dvosmerna komunikacija, preko katere se prenesejo vizija in cilji do vsakega zaposlenega. S tem, ko vodstvo vključi svoje zaposlene v oblikovanje ciljev organizacije, vodstvo dobi nove ideje za njihovo doseganje (Durkin 2010). Lazenby pa pravi, da sama udeležba zaposlenih pri postavljanju ciljev ne vodi k povečanju motivacije, temveč morajo zaposleni aktivno sodelovati pri njihovem

oblikovanju, prav tako pa jim mora biti predstavljen tudi namen in utemeljitev ciljev (Lazenby 2008).

## 2.4 FINANČNI VIDIKI MOTIVATORJEV

Če se organizacija sooča z upadom finančnih sredstev, zaradi katerih je bila primorana poprijeti tudi po postopkih odpuščanja, ne more prosto in lahkomišelnost ravnati z razpoložljivimi finančnimi sredstvi. Denimo, da je organizacija pred kriznim obdobjem zagotavljala svojim zaposlenim številne spodbude v času službe in izven nje, kot so razni pikniki in športne aktivnosti, jih med kriznim obdobjem težje zagotavlja. Čeprav so ključnega pomena za povečanje motivacije in zadovoljstva v organizacijskem delovnem okolju, lahko zasledimo njihov upad oziroma zmanjšanje števila aktivnosti. Na strani menedžerjev je, da dobro razmislijo, katere aktivnosti je moč izpustiti iz letnega načrta in katere ne, torej tiste, brez katerih se lahko zadeva še poslabša in delujejo izjemno pozitivno na zaposlene. Najbolj smiselno bi bilo, da vodstvo v tem primeru svojo energijo usmeri v nematerialne načine motiviranja<sup>3</sup>. Prav tako bi lahko vključili razne delavnice, ki vključujejo otroke zaposlenih, kjer jim zaposleni lahko razkažejo in opišejo svoje delovno mesto. Ali pa razne športne aktivnosti – letni turnir v košarki med oddelki na primer, ki deluje pozitivno tako za sprostitvev duha kot za krepitev telesa. Vse skupaj pa motivira zaposlene pri delu oziroma, bolje rečeno, jih sprošča in zmanjšuje psihične in fizične napore med delovnim procesom. Pravzaprav je, bolj kot denarna nagrada, zaposlenim pomembno, da jim vodstvo pove, da so nepogrešljiv del kolektiva, brez katerega vodstvo ne more rešiti in uspešno voditi podjetja. Ko vodstvo vključi svoje zaposlene v dogajanje, to nanje deluje zavezujoče (Čertalič 2014).

Kljub temu, da denar ni dolgoročni motivator, to ne pomeni, da ni potreben. Zato je zelo pomembno, da podjetje po kriznem obdobju nagradi tiste, ki so v težkih časih pokazali, da se želijo žrtvovati za organizacijo, v kateri so zaposleni ter jih temu primerno javno nagradi. S tem si podjetje zagotovi večne zaveznike, ki bodo tudi v hudih časih stali podjetju ob strani in ga ne bodo zapustili ob prvi nevarnosti. To pa je za vsako podjetje zelo pomembno. Če pa vodstvo ne bo izkazalo zahvalnosti svojim zaposlenim, bodo razočarani in nihče več ne bo

---

<sup>3</sup> To so: fleksibilen delovni čas, omogočanje dela od doma, več pohval in simboličnih nagrad, razvijanja skupnih ciljev in izzivov za vse zaposlene, spodbude za dobro opravljeno delo ter spodbujanje timskega dela.

mogel povrniti njihovega zaupanja (Čertalič 2014).

Med neposredne finančne motivatorje sodijo: plača, honorarji, potni stroški in reprezentanca. Med posredne finančne motivatorje pa sodijo socialni prispevki, pokojninski sklad, socialno zavarovanje, izobrazba, bolniška itd. Njihovo krčenje lahko zniža zadovoljstvo med zaposlenimi, vsekakor pa se v kriznih razmerah tudi temu ni mogoče izogniti. Številna podjetja se poskušajo izogniti odpuščanjem in sprva posežejo po krčenju plač zaposlenih, da bi s tem ohranjala zaposlitev. Velikokrat pa tudi to ni dovolj in morajo začeti postopke odpuščanja. Po odpuščanju se podjetje še vedno sooča s finančnimi težavami in pomembno je, da vodstvo temeljito razmisli, kje se bo nadaljnje varčevalo s finančnimi sredstvi. V stresnem obdobju, ki sledi, zaposlenim resnično ne bi radi še dodatno znižali zadovoljstva in varnosti pri delu z ukinitvami raznih nagrad, kot so božičnica in socialni dodatki, če to res ni potrebno. Še boljše pa je, da če organizacija z odpuščanjem nekaterih zaposlenih pridobi dodatna finančna sredstva, bi lahko del teh sredstev namenila ostalim zaposlenim v podjetju v obliki povečanja božičnice ali manjšega povečanja plače. Ne le da bi organizacija s tem povečala zadovoljstvo v delovnem okolju, ampak bi s tem tudi zmanjšala negotovosti o varnosti zaposlitve med zaposlenimi (Marušić 2006).

### **3 ODPUŠČANJE**

Pri procesu odpuščanja ima kadrovski menedžment veliko vlogo. Za podjetje je dobro, da v taki situaciji oblikuje program o odpuščanju<sup>4</sup>, v katerem se na začetku dogovori, kdo je oseba, ki bo kandidate za odpustitev prva seznanila s to novico; v večini primerov je to neposredni vodja. V drugem koraku se določi kakšna bo vsebina pogovora med vodjo in kandidatom za odpustitev. Dobro je, da si vodja vzame čas in se z vsako osebo, ki jo nameravajo odpustiti pogovori na samem ter mu razloži kakšne so njegove pravice. V naslednjem koraku se določi način kako bodo kandidatom izročili dokumente povezane z odpovedjo. Najbolj priporočljiva je osebna vročitev obvestila o nameravani odpovedi ter sklepa o odpovedi. Zelo pomemben korak pa je tudi kako kandidatom obrazložimo nastalo situacijo. Če se zaposlenim zdi, da so odpoved dobili iz smiselnega in utemeljenega razloga, jo lažje razumejo in sprejmejo.

---

<sup>4</sup>V tem programu se definirajo zaporedni koraki.

Nadrejeni morajo vedeti, kako ravnati s temi ljudmi do konca odpovednega roka. Obravnavati jih je treba enako spoštljivo in korektno kot pred tem. Na koncu pa je bistvenega pomena, na kakšen način se od teh oseb poslovimo, ko pride do zadnjega delovnega dne. Dobro je, da na ta dan dobijo vso potrebno dokumentacijo in da se vodja poslovi od njih (Fesel Kamenik 2009).

Področje kadrovskega menedžmenta lahko olajša obdobje odpuščanja tako vodjam kot tudi zaposlenim. Vodje po navadi pripravijo na pogovore, ki jih morajo opraviti s kandidati za odpustitev, napotijo jih kako naj napišejo priporočila za zaposlene, ki so dobro opravljali svoje delo in jih lahko brez zadržkov priporočijo svojim poslovnim partnerjem. Zaposlene pa informirajo o njihovih nadaljnjih kariernih možnostih, seznanijo jih z različnimi kadrovskega portali, bazami in agencijami ter povejo kako se lahko prijavijo na Zavod za zaposlovanje ter kakšne možnosti jim ta nudi. S pogovorom pa skušajo omiliti psihični pritisk, ki ga na njih pusti odpuščanje. Delavcem dajo možnost, da jim povejo, kako so doživljali delo v podjetju, s čim so bili zadovoljni in kaj bi bilo po njihovem mnenju potrebno izboljšati. Pomagajo pa jim tudi pri pisanju CV-ja in motivacijskih pisem ter jih tudi po prenehanju delovnega razmerja spremljajo in se seznanijo o tem ali so že dobili novo zaposlitev ter ali jim pri iskanju le te lahko še kako drugače pomagajo (Fesel Kamenik 2009).

### **3.1 DOBRA IN SLABA PRAKSA KOLEKTIVNIH ODPUŠČANJ**

Dobro so postopila tista podjetja, ki so tudi po obdobju odpuščanja neprekinjeno obveščala delavce, da je potrebno odpustiti določeno število zaposlenih, če želijo obstati kot podjetje. S tem je vodstvo »preživelim« delavcem sporočalo, da morajo vložiti več truda v svoje delo, če želijo, da bi si podjetje opomoglo, to pa bi morda omogočilo ponovno zaposlitev odpuščenih sodelavcev. Zaposlene so obveščali tudi o trenutnem stanju podjetja in o tem na kakšen način so pomagali odpuščenim delavcem. Sporočali so jim na primer, koliko jih je dobilo novo zaposlitev na osnovi podjetja. »Preživelim« zaposlenim so zagotovili, da so odpustili le toliko delavcev kot je bilo nujno potrebno. Pri izboru kandidatov za odpustitev pa ni bilo subjektivnih meril. Bistveno pa so na pomiritev delavcev vplivale informacije o tem kako so sprejeti ukrepi učinkovali pozitivno. Resnost pa je podjetje pokazalo tudi skozi ponovno vlaganje v razvoj kadrov (Trebše 2006).

V veliko primerih vodstvo ni naredilo ničesar, da bi izboljšali situacijo v podjetju. Z delavci, ki so ostali v podjetju se niso ukvarjali, saj so mislili, da se stvari lahko uredijo same od sebe. Z namenom dokazovanja »preživelim« zaposlenim, da gre podjetju ponovno na bolje, so začeli zaposlovati nove ljudi, ki niso bili obremenjeni s preteklostjo. Obstajajo pa tudi primeri podjetij, v katerih vodstvo skuša dvigniti motivacijo z grožnjami o odpovedi pogodb (Trebše 2006).

### **3.2 PROBLEMI PODJETJA PO OBDOBJU ODPUŠČANJA**

Tako zunanji kot notranji motivacijski dejavniki so izredno pomembni za zadovoljstvo zaposlenih pri delu in njihovo uspešnost, s tem pa tudi za uspešnost organizacije same. Notranjo motivacijo lahko dosega osebe že s tem, ko so postavljene na pravo delovno mesto in so zanj ustrezno usposobljene in motivirane ter imajo osebnostno željo po doseganju rezultatov. Ti posamezniki so prepričani, da jim delo samo pomeni dovolj veliko nagrado. V takšnih primerih imajo lahko zunanje nagrade tudi negativen učinek na motivacijo zaposlenega, saj začne njegova notranja motivacija upadati (Treven 2001).

Podjetja se stalno soočajo s spremembami v okolju in poskušajo kar se da učinkovito sproti reševati probleme in zagotavljati zaposlenim nemoten in seveda čim bolj ustrezen potek dela. Kljub temu pa včasih zaradi krčenja proizvodnje ali upada finančnih sredstev pride do odpuščanja. Veliko motivatorjev oziroma dejavnikov motivacije nenadoma odpove. Že ob sami razglasitvi, da bo v podjetju prišlo do odpuščanja, se prekine prvi dejavnik – varnost zaposlitve. Ker odpuščanje velikokrat ni nenaden pojav (lahko traja več dni oziroma se lahko ponovi tudi nekajkrat na leto), številni motivatorji medtem nehajo učinkovati. Upad motivacije se pri zaposlenih lahko kaže kot izogibanje delovnim obveznostim, pomanjkanje svežih zamisli, poslabšanje medsebojnih odnosov, povečana stopnja odsotnosti z dela itd. (Vukovič 2003).

Anderson (2001) trdi, da »preživelim« zaposleni in odpuščeni delavci proces odpuščanja doživljajo na drugačen način. Večina ljudi, tudi širša javnost, svojo pozornost najbolj posveča ljudem, ki so ostali brez službe, saj bodo imeli oni in njihove družine veliko finančnih, prav tako pa tudi psiholoških, težav, vse dokler si ne bodo našli nove zaposlitve. S psihološkimi težavami mislimo na skrbi in strah, ki jih odpuščeni delavci občutijo po odpuščanju. Podjetje

pa je tudi po zakonu dolžno poskrbeti za ljudi, ki jih odpusti, saj jih država drugače lahko tudi kaznuje. Ker se ta podjetja torej večinoma ukvarjajo z ljudmi, ki so zapustili organizacijo, imajo le malo časa, da bi se posvetili ljudem, ki so pri njih ostali. Prav tako pa tudi menijo, da so ti ljudje lahko veseli, da imajo zaposlitev, čeprav so občutki pri teh ljudeh ravno obratni. Po obdobju odpuščanja gredo zaposleni skupaj s podjetjem skozi težke čase, o svojih nadrejenih in o delu, ki ga opravljajo pa imajo večinoma slabo mnenje. Velikokrat lahko pri njih zasledimo zmedenost, strah, stres, občutke krivde, žalost, nezaupanje, ravnodušnost in celo sovražnost. Ker jih pestijo vsi te občutki, so mnenja, da je nadrejenim vseeno za njih, da lahko kadarkoli tudi oni ostanejo brez zaposlitve, predvsem pa da je podjetje izgubilo vizijo. Poleg tega, da se borijo s takimi občutki, pa morajo po navadi delati še več kot prej in prevzemati večji del odgovornosti, vse z namenom, da bi podjetje izplavalo iz težav (Onton 2002).

»Sindrom preživelih« je izraz, ki se uporablja za ljudi, ki so ostali v organizaciji po odpuščanju. Opisuje fizične in psihološke učinke, ki jih odpuščanja pustijo na tiste zaposlene, ki so službo obdržali. Ta sindrom je v trenutnem ekonomskem stanju prizadel veliko delodajalcev (Williams 2009). Na to temo obstaja samo nekaj literature in študij, kar samo kaže na to, kako neraziskano področje je »sindrom preživelih« in kako malo vloge se prepisuje zaposlenim in njihovim potrebam, ki so po odpuščanju ostali v organizaciji. Na srečo pa se vse več organizacij zaveda, da odpuščanje prinaša velike posledice ne samo za tiste, ki odidejo, ampak tudi za tiste, ki ostanejo. Odpuščanje pa vpliva tako na posameznike kot tudi na celotno organizacijo (Wolfe 2004).

Po mnenju Jacqueline Hill, ustanoviteljice prostovoljnega sektorja menedžerske svetovalnice, naj bi bilo obdobje po odpuščanju za »preživele« zaposlene podobno žalovanju (Cook 2012). Ljudje bodo žalovali tudi, če bodo menili, da so spremembe dobre za njih in organizacijo, zato bo potrebno graditi na ponovnem zaupanju, saj je to uničeno ne glede na predhodni odnos. Ljudje, ki so delali skupaj, bodo občutili izgubo svojih sodelavcev, ne glede na to, kakšen odnos so imeli, zato jim moramo dati prostor in čas, da se spopadejo s svojo jezo, izgubo in zanikanjem. Srečamo se lahko tudi z ljudmi, ki bodo občutili krivdo, da so ostali. Sebi in ostalim moramo dati čas in možnost, da se poslovimo od preteklosti, saj se bomo samo na ta način lahko popolnoma predali načrtom za prihodnost (Heatfield 2013).

»Preživeli« zaposleni pa lahko doživijo dve nasprotujoči si reakciji ohranitve delovnega mesta glede na to, kako so bili odpuščeni izbrani in obravnavani; začutijo lahko tako sočutje kot nesočutje. Če so do odpuščenih nesočutni, potem menijo, da je bila njihova odpustitev upravičena, kar pripelje do tega, da se distancirajo od odpuščenih ljudi in začnejo še bolj vestno opravljati svoje delo. Če pa do odpuščenih ljudi čutijo sočutje, potem menijo, da so bili izbrani in obravnavani nepravilno in zato posledično razvijejo negativna čustva in odnos do organizacije. Reakcija na zmanjšanje delovne sile se razlikuje glede na vsakega zaposlenega posameznika, zato so čustva lahko tudi mešana – občuti lahko tako sočutje kot nesočutje. Pomembno pa je, da se zavedamo, da odpuščanje ne pušča posledic samo na organizacijo, ampak ima tudi različne psihološke in sociološke učinke na posameznike (Thornhill in Saunders 1997).

Če vodje želijo motivirati tako imenovane »preživele« zaposlene, je dobro, da se zavedajo, da je za ponovno vzpostavitev zaupanja potreben čas. Poskrbeti morajo, da zaposleni do podjetja ponovno zgradijo tak odnos, kot v obdobju, ko je bilo podjetje uspešno in je zaposlovalo ljudi. Ko je podjetje v kriznem obdobju se komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi po navadi omeji, pogovarjajo se le toliko kot je nujno potrebno. Posledica tega pa so govornice in ugibanja med zaposlenimi. Pri zaposlenih se opazi izogibanje delovnim obveznostim, bolniške odsotnosti pa so vse pogostejše, to pa je vzrok za slabše delovne rezultate. V kriznem obdobju je za podjetje najhujše, če odidejo ključni kadri, saj to še poslabša situacijo v kateri se nahajajo. Zato bi nadrejeni morali neposredno, iskreno in pogosto komunicirati s svojimi zaposlenimi ter na tak način preprečiti govornice in zmanjšati negotovost. Glede nadaljnjega odpuščanja je zelo pomembno, da so vodje do svojih zaposlenih iskreni. Za delavce je bistvenega pomena, da točno vedo, kakšna je trenutna situacija v podjetju in kako kažejo stvari za prihodnost. Vodje naj bi se do svojih zaposlenih vedli tako, da delavci občutijo razumevanje. Prav tako bi tudi v najtežjih trenutkih morali izražati pozitivno energijo.

Osredotočili naj bi se na pozitivne stvari, negativne misli zaposlenih pa obrnili v pozitivno smer. V obdobju po odpuščanju je ključno, da so vodje zaposlenim vzor, da jim znajo svetovati in jih opogumijo, ko jim je hudo. Zato morajo s svojimi zaposlenimi vzpostaviti odkrit in pošten odnos. Delavci jim namreč morajo zaupati in vedeti, da so pošteni in vredni zaupanja (Heatfield 2013).



Po mnenju Jacqueline je velik problem na strani menedžerjev, ki se ne zavedajo (resnosti) vpliva, ki ga odpuščanje pusti na ostale zaposlene, kljub temu, da to vpliva na uspešnost organizacije. Pomanjkanje zavedanja resnosti problema lahko privede do slabše produktivnosti in malodušja, saj se menedžerji ne znajo spopasti s tem problemom. Pomembno je, da damo zaposlenim čas, da se sprostijo, kar pomeni, da bi morali najprej izpostaviti svoje strahove in skrbi, nato pa si postaviti jasne cilje, ki si jih želijo doseči in si izbrati korake, ki bi jih pripeljali do uresničenja svojih ciljev. Menedžerjem mogoče ni lahko slišati problemov, ki pestijo zaposlene ter njihove želje in cilje, vendar pa je za zaposlene zelo pomembno, da so slišani, saj se ti velikokrat pritožujejo, da imajo občutek, da jih nihče ne posluša (Cook 2012).

Cornelia Decher, ena izmed menedžerskih svetovalk, pa je mnenja, da je za motivacijo zaposlenih po odpuščanju pomembno, da je menedžment demokratski in ne avtoritaren. Vključitev zaposlenih v sprejemanje odločitev naj bi zmanjšalo negativen vpliv, ki ga pusti odpuščanje. Za menedžerje in njihovo podjetje bi bilo boljše, da bi zaposlene bolj usmerjali, ne pa jim ukazovali. Na ta način bi zaposlenim »povečali moč«, kar je zelo pomembno, saj delavci zelo pogosto vedo, kako bi organizacija lahko postala še bolj učinkovita in produktivna (Cook 2012).

Po besedah Bena Kernighana, namestnika izvršilnega direktorja Nacionalnega sveta za prostovoljne organizacije, pa naj bi bilo za osebje, ki je ostalo, pomembno, da vidijo, da je bilo odpuščanje opravljeno na primeren način. Odpuščenim je potrebno dati možnost, da se poslovijo in da vidijo, da je njihovo delo kljub odhodu cenjeno. Za osebje, ki pa je ostalo, pa obstaja veliko možnosti, da bodo preobremenjeni z delom, zato jim moramo dati možnost, da svojo preobremenjenost izrazijo brez skrbi in da vedo, da smo jim pri tem pripravljeni pomagati in prepoznati prioritete (Cook 2012).

Menedžerji morajo pokazati vso svojo moč ter sposobnosti vodenja in čustva svojih zaposlenih postaviti na prvo mesto. Osebje se bo počutilo negotovo in vznemirjeno, celo razpeto med nadrejenimi in svojimi odpuščenimi kolegi. To je sicer nekaj naravnega, vendar pa se je s tem treba spopasti takoj in s sočutjem. Ključnega pomena pri vsem tem pa je odprta komunikacija. Čim hitreje po odpuščanju bi bilo dobro organizirati osebne sestanke, da se ostali zaposleni lahko znebijo svojih skrbi in da jim menedžerji zagotovijo, da so pomembni

za sedanje in prihodnje uspehe organizacije. To bo zaposlenim pomagalo, da se bodo počutili varno, prav tako pa se bo zagotovila visoka stopnja motiviranosti skozi ta težka obdobja (Kindersley 2009).

Za menedžerje je pomembno zaposlenim zagotoviti, da se zavedajo njihovih dobrih lastnosti in vrednosti, ki jih imajo za organizacijo. Potrebni so individualni pogovori, da zaposleni vedo, zakaj so cenjeni; seznaniti jih je potrebno s čim sami prispevajo k boljšemu delovnemu okolju. Ne glede na to, kako tesen odnos imajo menedžerji s svojimi zaposlenimi, se ta po odpuščanju zelo skrha. Zaposleni rabijo zagotovilo za svojo varnost, seznanjeni morajo biti z razlogi, ki so bili ključni za odpustitev in vedeti, zakaj so odpustili ravno tiste in ne njih, prav tako pa se morajo počutiti varne za svojo prihodnost. Zelo pomembno je, da se ne počutijo kot žrtve. Verjetno bodo morali opraviti več dela kot doslej in poprijeti za različne naloge, menedžerji pa jim morajo dopustiti možnost, da napredujejo in jim priznati večjo odgovornost (Heatfield 2013).

### **3.3 PREOBREMENJENOST**

Za nekatere je lahko tak ukrep dobrodošel in jim bo postavljajl želene izzive, medtem ko je za druge lahko preveliko breme; ena oseba mora sedaj opravljati enako količino dela, kot ga je do sedaj opravljalo pet oseb. To lahko privede do preobremenjenosti in občutka necenjenosti. Potrebno je poiskati načine, kako posodobiti delo, zato je dobro, da delamo s svojimi zaposlenimi, da se v celoti zavedamo delovnega procesa in jim tako pripišemo vso vrednost, ki jo potrebujejo. Če je potrebno, se moramo še enkrat seznaniti s cilji, ki si jih je zastavila organizacija, dnevne naloge pa morajo biti jasno izražene in osredotočene na najbolj pomembne cilje. Menedžerji bodo od svojih zaposlenih potrebovali vso njihovo pomoč in čim boljše delo, kar bo zaposlenim dalo občutek izmučenosti. Zato je zelo pomembno, da vodje storijo vse, kar je mogoče, da se pokaže cenjenost zaposlenih. Vsaka stvar, ki pomaga k občutku večje cenjenosti zaposlenih ne glede na to, kako majhna je, je dobra lastnost tako za njih kot za vodje (Heatfield 2013).

Poleg stresa, ki ga pusti odpuščanje na zaposlene, bodo ti čutili tudi dodaten pritisk z dodatnim delom, ki ga bodo deležni vsi. Potrebno bo delati nadure, lahko pride tudi do zmanjšanja plač, da se lahko zapolni praznina, ki je nastala zaradi odpuščenih. Pomembno vlogo pri tem pa imajo delodajalci, ki morajo zagotoviti, da zaposleni res delajo po svojih

najboljši močeh in da izkoriščajo vse svoje zmožnosti, kar pa je ob dodatnem delu in manjših plačah zelo težko doseči. Menedžerji morajo biti zato iskreni s svojimi zaposlenimi, da so ti lahko seznanjeni z nastalo situacijo in se zavedajo žrtev, ki so bile in bodo potrebne in tako ne ugibajo o svoji prihodnosti. Tako kot zaposleni hitro izvejo dobre novice, morajo biti nemudoma seznanjeni tudi z negativnimi novicami, saj morajo vedeti, kako bo nastala situacija vplivala na njih. Na ta način se bo zmanjšalo »opravljanje« na delovnem mestu, zaposleni pa se bodo počutili bolj cenjene in motivirane, kar bo pripeljalo do pozitivne delovne sile, ki se bo počutila kot del tima (Kindersley 2009).

Zelo pomembno je tudi, da so menedžerji iskreni in realni glede nastale situacije. Ljudje, ki so po odpuščanju ostali v organizaciji, so potrebni dobrega vodenja in usmerjanja, zato je ključno, da imajo menedžerji jasne načrte za prihodnost. Mogoče ne bodo imeli vseh odgovorov, vendar pa morajo biti sposobni ustvariti okolje, kjer se bodo zaposleni počutili potrebovane in bodo lahko prispevali k uspehu organizacije skozi ta zahtevna obdobja (Kindersley 2009).

### 3.4 PROCES ODPUŠČANJA IN NJEGOV VPLIV NA ZAPOSLENE

V obdobju, ko začne organizacija slabo poslovati, se tudi motivacija zaposlenih zmanjša. To se najbolj opazi pri delovni učinkovitosti, saj se bojijo, da bodo ostali brez zaposlitve in s tem brez mesečnega dohodka s katerim preživljajo sebe in svojo družino. V taki situaciji je najtežje zadržati kakovosten kader, ki se zelo hitro lahko zaposli drugje, saj imajo veliko znanja in izkušenj. Zaposleni ne čutijo več tolikšne pripadnosti podjetju kot so jo čutili prej, saj se bojijo za svojo zaposlitev in prihodnost (Trebše 2006).

Greenhalgh in Rosenblatt (1988) pravita, da ima strah pred izgubo zaposlitve dve osnovni dimenziji. Prva je **stopnja resnosti ogroženosti**, ki zavisi od tega v kolikšni meri se nekdo boji, da bo ostal brez službe in kaj mu ta potencialna izguba pomeni. Zaposleni se sprašujejo, če bo odpoved, ki jo lahko dobijo stalna ali začasna ter ali bo odpuščanje vplivalo na spremembo delovnih mest in njihovih značilnosti. Druga dimenzija pa je **občutek nemoči v ogrožajoči situaciji**. Ta občutek pri ljudeh vzbudi še večji strah pred odpovedjo, saj se nam zdi, da ne moremo narediti nič, da bi obdržali zaposlitev. **V primeru, da je v organizaciji prisotna slaba komunikacija in s tem posledično nezadostna količina informacij o stanju**

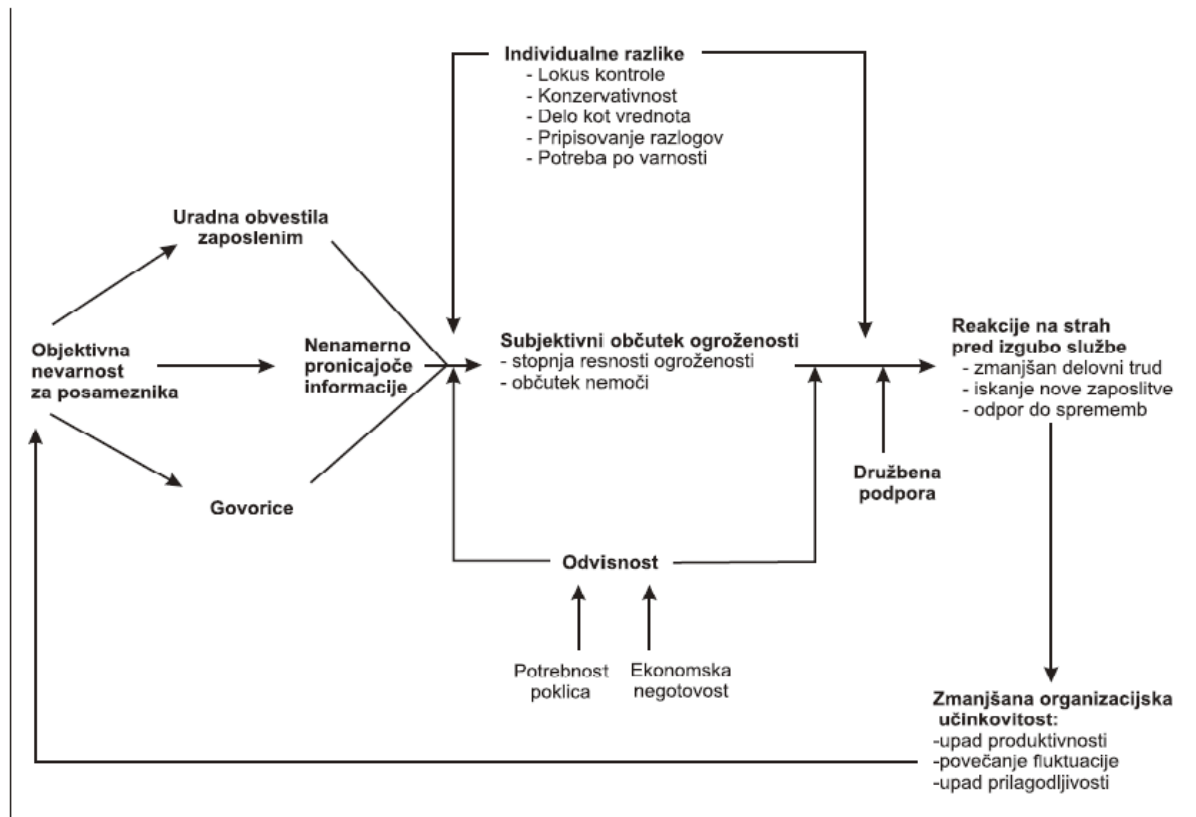
**podjetja, se situacija še poslabša.** Poveča se nam občutek izgube in v primeru, da nadrejeni sprejemajo pristranske odločitve se nam zamaje občutek pravičnosti.

Ljudje smo si v vsem različni, tako je tudi pri strahu pred izgubo zaposlitve. Na strah pa v veliki meri vpliva stopnja odvisnosti od službe. Ljudje, ki jim delo predstavlja pomemben del v življenju, imajo povečan strah pred izgubo službe in njeno izgubo najpogosteje pripisujejo sebi. Tiste, ki pa za izgubo službe krivijo zunanje okoliščine, izguba službe manj prizadene. Veliko je odvisno tudi od tega, kakšen poklic opravlja oseba, ki ji grozi izguba zaposlitve. Če opravlja tak poklic, s katerim lahko relativno hitro najde novo primerno zaposlitev, je njegov strah pred izgubo službe manjši, kot pa če nima dosti izbir. Večinoma pa so zaposleni tudi ekonomsko odvisni od službe. Izguba službe zanje pomeni izgubo vira dohodkov. Zaposleni, ki se bojijo za svojo zaposlitev, se odzovejo z zmanjšanjem vlaganja truda v svoje delo ter z odporom do sprememb. To pa privede do zmanjšanja uspešnosti organizacije (Trebše 2006).

Pri tem, da zmanjšamo strah, ki nas pesti ob misli, da bomo ostali brez zaposlitve, nam pomaga dejstvo, da bomo tudi takrat deležni neke pomoči s strani države. Pomembno pa je tudi kakšno je finančno stanje podjetja v trenutku, ko pride do kolektivnega odpuščanja. Podjetja, ki so sposobna odpuščenim delavcem izplačati visoke odpravnine, občutijo manj burne reakcije zaposlenih (Trebše 2006).

Slika 3.1 prikazuje kompleksno prepletenost doživljanja procesa kolektivnega odpuščanja pri zaposlenih njegov vpliv na učinkovitost organizacije.

**Slika 3.1: Povzetek vzrokov, narave, učinkov in posledic strahu pred izgubo zaposlitve za organizacijo**



Vir: Greenhalgh in Rosenblatt (1988).

Po obdobju odpuščanja je zelo pomembno, da se ponovno dvigneta motivacija in zagon zaposlenih za delo ter da se ponovno pridobi njihovo zaupanje v varnost zaposlitve. Ta namreč v trenutku, ko organizacija obvesti svoje zaposlene o namenu odpuščanja, izjemno pade. Zaposleni se nemudoma začnejo spraševati, ali so tudi sami kandidati za odpustitev, kako se bodo znašli po morebitni odpovedi in tako dalje. To pa je za organizacijo zelo stresno in moti delovni proces. Organizacija lahko le z osredotočenjem na »preživele« zaposlene iz obdobja odpuščanja pridobi najboljše in zmanjša škodo, ki jo je to pustilo na zaupanje na delovnem mestu. Svojo pozornost pa mora prav tako nameniti odpuščenim delavcem. Bodisi z iskanjem nove zaposlitve bodisi s psihično podporo, svetovanjem in pogovorom. S tem bo izjemno pomagala odpuščenim in jim dala zagon pri iskanju nove zaposlitve, a kar je najbolj pomembno, je to, da s tem dejanjem najbolj pozitivno deluje na svoje zaposlene v organizaciji. Če bo imeli zaposleni v organizaciji dober občutek varnosti glede svoje zaposlitve ali pa se bo zavedal, da mu bo organizacija tudi po odpustitvi vsaj deloma stala ob

strani, bo to že bistveno vplivalo na njegovo zadovoljstvo in učinkovitost pri delu (Vinton in Lane 2002).

### **3.5 UKREPI ZA ZMANJŠANJE OZ. OMILITEV POSLEDIC ODPUŠČANJA**

Raziskave so pokazale, da lahko obdobje odpuščanja pri »preživelih« delavcih, pusti čustvene posledice, ki slabo vplivajo nanje. Prav tako pa se ti ljudje v večini primerov ne znajo spoprijemati s spremembo do katere pride po končanem odpuščanju. Noer pravi, da so to psihološke posledice in jih imenuje bolezen »preživelih« zaposlenih. To je generični izraz, ki za stališča, čustva in zaznave, ki jih pripisujemo »preživelim« zaposlenim (Noer 1993).

Noer (1993) je v svojih raziskavah analiziral različna podjetja, ki so bila v procesu odpuščanja. Z intervjuvanjem delavcev, na vseh zaposlitvenih položajih, je oblikoval štiri tipe reakcij, ki so značilne za obdobje po odpuščanju. Prva reakcija sta **strah in negotovost**. Zaposleni razmišljajo o tem, ali bodo tudi oni v primeru ponovnega odpuščanja ostali brez dela. Druga reakcija so **frustriranost, zamera in jeza**. Zaposleni so mnenja, da so bili njihovi sodelavci odpuščeni po nepravičnih kriterijih ter da so z njimi ravnali slabo in nespoštljivo. Tretja reakcija so **žalost, depresivnost in občutki krivde**. Do tega pride, ker zaposleni menijo, da so bili odpuščeni napačni ljudje. Občutek imajo, da so si ti ljudje bolj zaslužili ostati v podjetju kot oni. Četrta reakcija pa je **občutek izdaje, nepravičnosti in nezaupanja**. Posameznik se poistoveti z delom, ki ga opravlja, položajem, ki ga ima v podjetju in z organizacijo samo, kar vpliva na njihovo samozavest in samospoštovanje. Iz tega razloga pomanjkanje nadzora nad novonastalo situacijo pri delavcih povzroči občutek, da jih je podjetje izdalo.

Prišel je tudi so spoznanja, da obstaja šest načinov, kako se človek lahko spoprijema s čustvi, ki so posledica psiholoških reakcij po odpuščanju, ki pa niso dobre za organizacijo. Kot prvi način navaja **zmanjšano pripravljenost za tveganje in upad samoiniciative**. Zaposleni postanejo zelo pesimistični in se bojijo izraziti svoje mnenje in predloge za izboljšavo, saj se bojijo, da bi zaradi tega tudi sami lahko ostali brez zaposlitve. Drugi način je **zmanjšana produktivnost**. Zaposleni se več časa ukvarjajo z novostmi, ki jih je prineslo odpuščanje kot pa s svojimi delovnimi nalogami. Kljub temu pa so Brockenerjeve raziskave (1992 v Noer 1993) pokazale, da je dobro, da imajo delavci malo strahu pred izgubo službe, saj to spodbuja višjo produktivnost.

Kot tretji način Noer navaja **hlastanje za informacijami**. Na ta način se delavci najpogosteje spoprijemajo s spremembami v podjetju. Po navadi se ne zadovoljijo z informacijami, ki jih dobijo od svojih nadrejenih, zato skušajo čim več podatkov dobiti tudi s pomočjo medijev in govoric, ki krožijo med zaposlenimi. Prav tako pa tudi opazujejo kakšna je neverbalna komunikacija vodstva in si to razlagajo po svoje. Četrty način je **obtoževanje drugih za nastalo krizno situacijo**. Nihče ne želi priznati, da je on kriv za situacijo v kateri so se znašli, zato vsi krivdo pripisujejo svojim nadrejenim (delavci vodjam, nižji nivoji menedžmenta pa višjim nivojem) Vrhnji menedžment pa se po navadi sklicuje na zunanje dejavnike kot so spremembe zakonodaja, gospodarska kriza, velika konkurenca itd. Naslednji način je **iskanje pojasnil in opravičil za potrebnost odpuščanja**. To bi lahko opisali kot obrambni mehanizem, ki nastane predvsem pri tistih, ki so sodelovali pri odpuščanju. Dosti časa in energije namreč porabijo za to, da bi sami sebi pojasnili in upravičili potrebnost odpuščanja. Zadnji način pa je **zanikanje**. Noer je mnenja, da v veliko podjetjih pride do hierarhičnega vzorca zanikanja. Na višjem položaju kot je posameznik bolj zanika problematičnost situacije v kateri se nahajajo (Noer 1993).

Anderson (2001) pa predstavi še dodatne specifične strahove, ki se pojavljajo zaradi novonastale situacije pri »preživelih« zaposlenih. Omenja strah zaposlenih pred tem, da bi se zamenjalo vodstvo, da bi prišlo do reorganizacije, da bodo bolj obremenjeni ter da se bodo plače znižale in ne bodo imeli bonitet. Zaposleni se bojijo tudi sprememb v organizacijski kulturi ter težav do katerih lahko pride pri prilagajanju na spremenjene delovne vloge.

Noer je mnenja, da če se nadrejeni neprimerno obnašajo do svojih zaposlenih v procesu odpuščanja in po njem, lahko psihološke posledice pri »preživelih« zaposlenih postanejo dolgoročne in prerastejo v resignacijo. Zaposleni postanejo tudi bolj izčrpani, depresivni ter gojijo zamere do svojih nadrejenih (Noer 1993).

## **4 RAZISKAVA**

### **4.1 OPIS PODJETJA**

Podjetje X je letalska družba, ki se ukvarja z organiziranjem zasebnih letov po Evropi. Cilj, ki mu vsi zaposleni v podjetju sledijo, je, da svojim strankam ponudijo kakovostne storitve. Podjetje zaposluje 35 ljudi, ki jih odlikuje individualen pristop k strankam, hitra odzivnost in prilagodljivost. Prepoznavni so po prijaznosti svojega osebja in pozornosti do strank.

#### **4.1.1 SWOT ANALIZA NA TEMELJU RAZISKAVE**

Pri dvigu motivacije sta izkušnost tima in strokovna podpora vodij zelo pomembna, saj imajo vodje, ki so že dlje časa zaposleni v neki organizaciji, tudi več izkušenj z dvigom motivacije. Dlje časa kot je vodja zaposlen v neki organizaciji, več možnosti je, da se je s tem problemom že nekoč srečal in že ima izkušnje s tega področja. Glede na to, da je največ zaposlenih starih od 41–50 let, lahko rečem, da imajo zaposleni kar nekaj let izkušenj z dvigom motivacije. Odlikujejo jih na primer tudi bogate mednarodne izkušnje, saj poslujejo s strankami iz cele Evrope in sodelujejo s konkurenčnimi podjetji iz različnih evropskih držav.

Prav tako je za dvig motivacije zaposlenih pomembna medsebojna komunikacija med delavcem in nadrejenim. Zelo je pomembno, da delavec lahko pove, kaj ga moti pri njegovem nadrejenem in se ne zapira vase. S tem se zaposleni čutijo večvredne, so bolj samozavestni pri svojem delu in s tem tudi uspešnejši. V podjetju X imajo zelo dobro razvito dvosmerno komunikacijo nadrejeni–podrejeni. Zaposleni so zaradi tega bolj zadovoljni s svojim delom in imajo spodbudo za nadaljnje delo v organizaciji.

Nagrade, ki so podeljene zaposlenim z namenom dviga motivacije, lahko različno vplivajo na vsakega posameznika. Nekateri so zadovoljni z vsem, kar dobijo, spet drugi pa so nad nagrado lahko razočarani in od podjetja pričakujejo vedno več. Prav denarne nagrade, ki jih podjetje podeli zaposlenim, pa lahko slabo vplivajo na podjetje, saj imajo lahko zaradi tega še večje izgube. SWOT analiza je prikazana v tabeli 4.1.



**Tabela 4.1: SWOT tabela podjetja**

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izkušnost tima in strokovna podpora vodij.</li> <li>• Mednarodne izkušnje.</li> <li>• Strokovno izobraževanje in svetovanje.</li> <li>• Medsebojna pomoč zaposlenih.</li> <li>• Dobra komunikacija v razmerju delavec – nadrejeni.</li> <li>• Občutek delavcev, da so primerno nagrajeni za svoje delo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nagrade drugače delujejo na motiviranost vsakega posameznika.</li> <li>• Preobremenjenost delavcev.</li> <li>• Krizno obdobje, v katerem je prišlo do večjega števila odpuščanj.</li> </ul>
<b>Priložnosti</b>	<b>Tveganja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznavanje smisla svojega dela.</li> <li>• Izboljšanje organizacijske klime.</li> <li>• Priložnostno zaposlovanje zunanjih sodelavcev (v prodaji, svetovalci itd.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Če delavec ni sam motiviran, ga tudi vodja ne more prisilno motivirati.</li> <li>• Delovno okolje lahko postane stresno.</li> </ul>

Z dvigom motivacije zaposlenih pa imajo delavci priložnost spoznati tudi smisel svojega dela. S tem, ko se nadrejeni pogovarjajo z njimi in jih skušajo motivirati za delo, lahko spoznajo, da je delo, ki ga opravljajo, zelo pomembno za organizacijo, v kateri delajo. Prav to spoznanje delavcev pa lahko privede tudi do izboljšanja organizacijske klime. S tem, ko podjetje želi svojim zaposlenim pomagati z različnimi strokovnimi pogovori, lahko pride tudi do priložnostnega zaposlovanja zunanjih sodelavcev, saj v organizaciji nimajo za to usposobljenih ljudi.

Kljub temu, da podjetje močno želi motivirati svoje delavce, to ne pomaga, če oni nimajo volje za delo. Zaposleni morajo tudi sami pokazati nekaj volje in želje, da jim nato podjetje lahko pomaga. Prav tako pa lahko nekatera dejanja, s katerimi podjetje želi motivirati

zaposlene, tudi negativno vplivajo na zaposlene. Zato delovno okolje zaposlenih postane stresno in delavci se lahko odločijo, da zapustijo organizacijo.

#### 4.1.2 ANALIZIRANA POPULACIJA

Ciljna populacija so bili vsi zaposleni v podjetju. Iz raziskave sem izključila tiste, ki se na anketo, iz različnih razlogov, niso odzvali. V anketi je tako sodelovalo 29 oseb, kar predstavlja 82,9 % vseh zaposlenih. Cilj raziskave je bil ugotoviti trenutno stanje motiviranosti v podjetju X po kriznem obdobju, ki je povzročilo večje število odpuščanj.

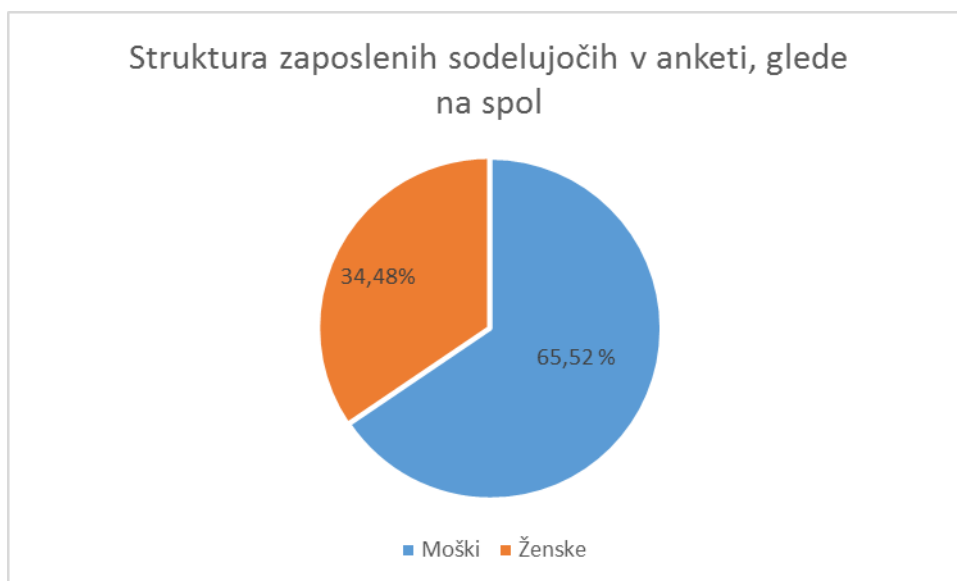
### 4.2 OBDELAVA PODATKOV

Vprašalnik sem obdelala s programom Excel. Pri vsaki trditvi oziroma vprašanju sem v odstotkih opredelila izbrane odgovore. Obdelane rezultate pa sem predstavila številsko in tudi grafično.

#### 4.2.1 Statistični podatki

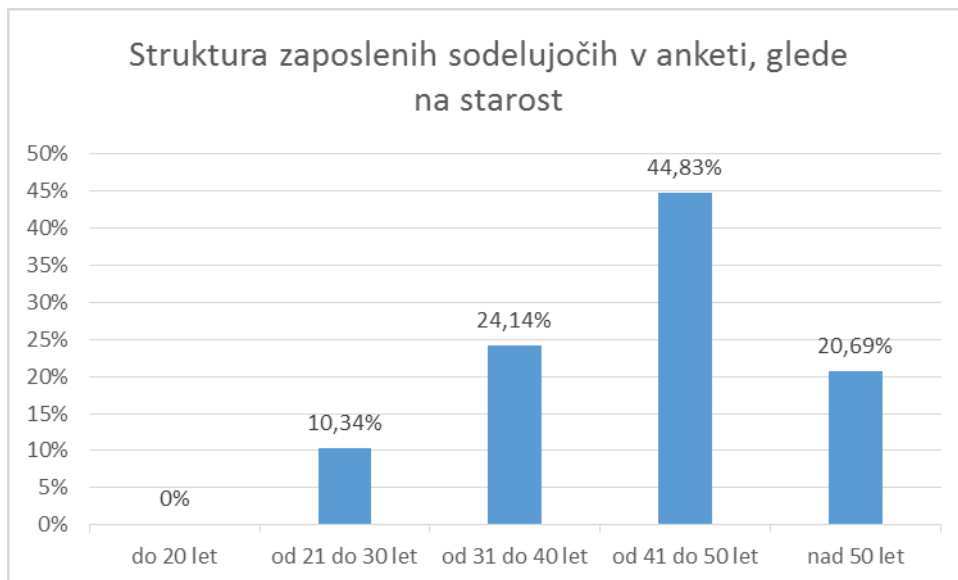
Prva tri vprašanja v anketnem vprašalniku so se nanašala na strukturo zaposlenih glede na spol, starost in delovno dobo v podjetju X.

**Graf 4.1: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na spol**



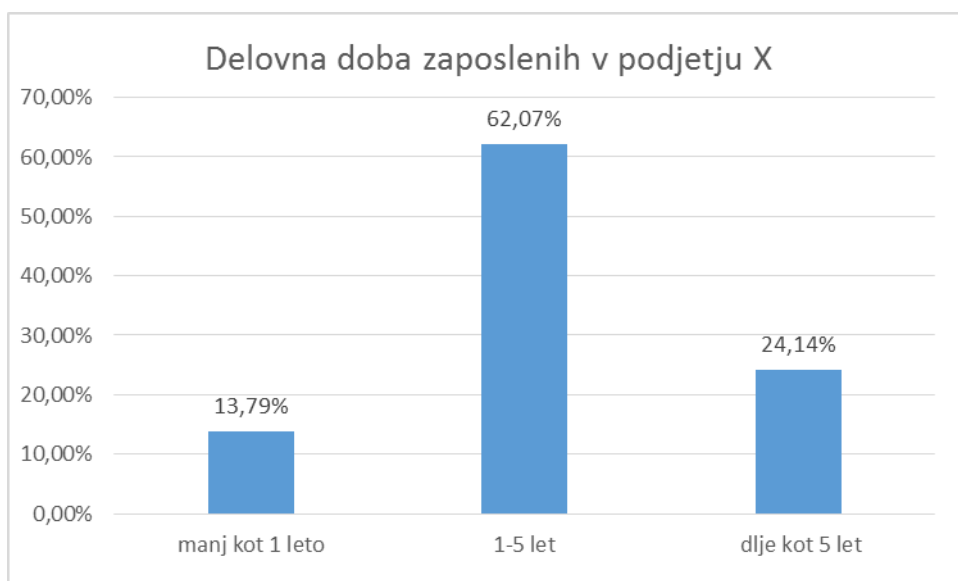
V anketi je sodelovalo 29 sodelavcev, od tega 19 (65,52 %) moških in 10 (34,48 %) žensk.

**Graf 4.2: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na starost**



Po starosti so bili anketiranci razdeljeni v pet starostnih skupin. Največ sodelujočih je bilo v skupini od 41–50 let (44,83 odstotkov), najmanj pa v skupini 21–30 let (10,34 odstotkov), s tem, da v podjetju ni nihče mlajši od 20 let.

**Graf 4.3: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, glede na delovno dobo v podjetju X**



Med anketiranci so 4 (13,79 %) zaposleni v podjetju manj kot eno leto, 18 zaposlenih (62,07 %) je v podjetju od 1–5 let, 7 zaposlenih (24,14 %) pa je v podjetju zaposlenih dlje kot pet let.

#### 4.2.2 Motivacija

Od četrtega do vključno desetega vprašanja sem zaposlene v podjetju X spraševala o motivaciji.

**Graf 4.4: Motiviranost zaposlenih v podjetju X**



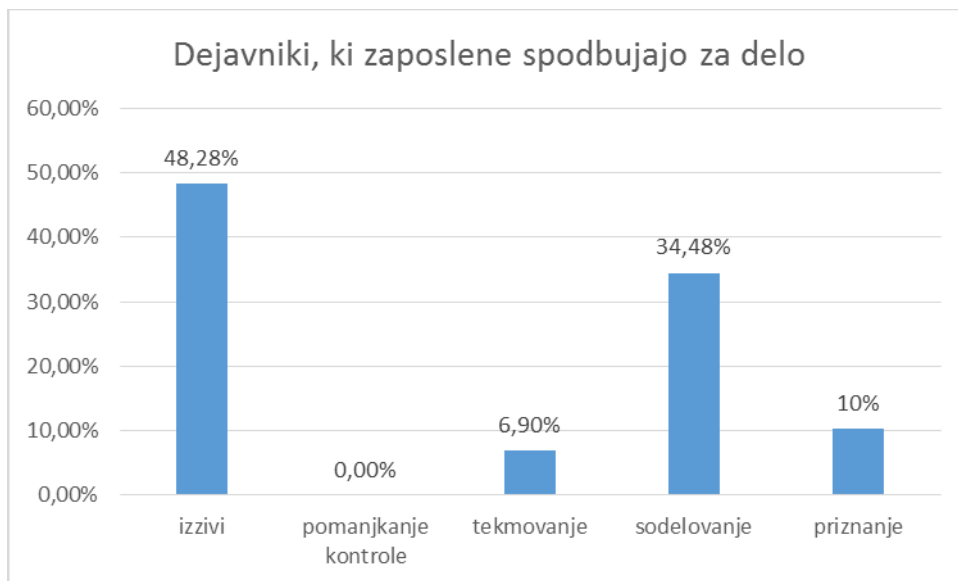
Prednost podjetja X v primerjavi s konkurenco je, da ima pripadne in motivirane delavce, ki so pripravljeni veliko vložiti za doseg ciljev podjetja. Od skupno 29 zaposlenih v podjetju X, ki so odgovorili na anketni vprašalnik, je 27 oseb (93,1 %) odgovorilo, da so motivirani za delo, ki ga opravljajo, le dve osebi (6,9 %) pa sta odgovorili, da nista motivirani za svoje delo.

**Graf 4.5: Odprta in iskrena dvosmerna komunikacija v relaciji nadrejeni–podrejeni**



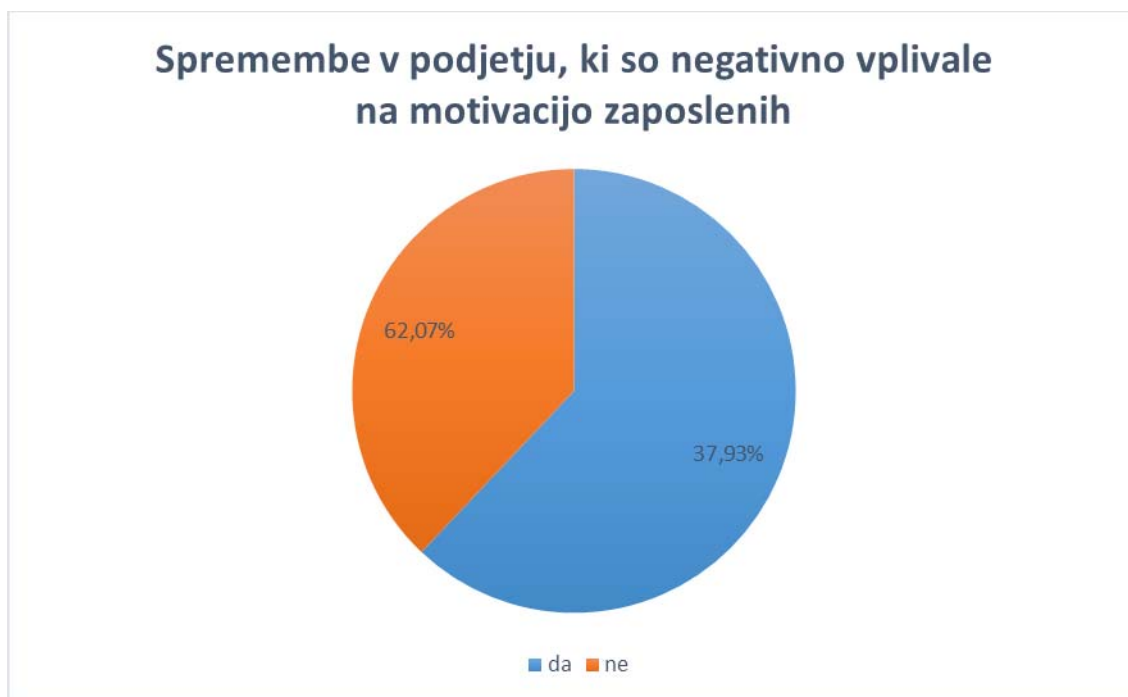
Rezultati so pokazali, da so dobri odnosi z nadrejenimi zelo pomembni. Večina zaposlenih, 27 od 29 (93,1 %) je odgovorila, da jim nadrejeni omogočajo odprto in iskreno dvosmerno komunikacijo, le dve osebi (6,9 %) pa sta odgovorili negativno. Zaposlenim se zdi zelo pomembno, da se o slabih rezultatih pogovorijo z nadrejenimi in skupaj poskušajo poiskati vzroke zanje in stvari izboljšati. S tem se na eni strani čutijo varnejše, saj vedo, da v težavah ne bodo ostali sami, po drugi strani pa bodo ostali veseli nasveta in predloga, kako stvari izboljšati.

**Graf 4.6: Dejavniki, ki zaposlene spodbujajo za delo**



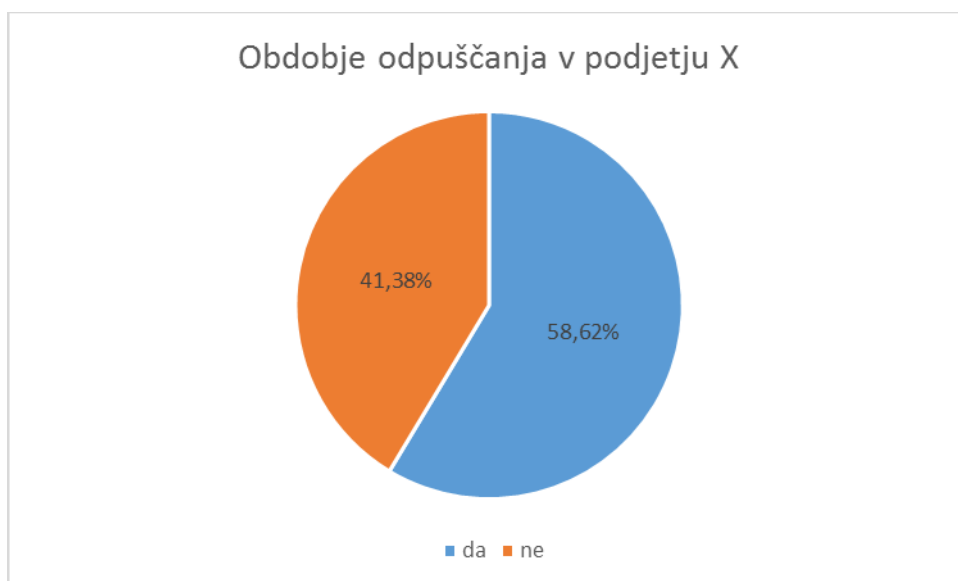
Tekom življenja imamo različne potrebe in motivirajo nas različni dejavniki. Enako je tudi na delovnem mestu. Zaposleni imajo različne potrebe, ki jih ob zadovoljivi motivirajo za delo. Pomembno se je tudi zavedati, da je motivacija proces, ki se nikoli ne konča. Zato je potrebno motivacijski mehanizem, ki je v podjetju vzpostavljen, stalno preverjati, prilagajati in spreminjati. V anketi so bili ponujeni odgovori: izzivi, pomanjkanje kontrole, tekmovanje, sodelovanje in priznanje. Največ zaposlenih, kar 14 (48,28 %), jih je odgovorilo, da so izzivi dejavnik, ki jih najbolj spodbudi za delo. Na drugem mestu je sodelovanje, za ta dejavnik se je odločilo 10 zaposlenih (34,48 %). Trije zaposleni (10,34 %) so odgovorili, da jih priznanje s strani nadrejenih najbolj spodbudi. Dva zaposlena (6,9 %) sta odgovorila, da ju spodbuja tekmovanje. Nihče od zaposlenih pa se ni odločil za pomanjkanje nadzora.

**Graf 4.7: Spremembe v podjetju, ki so negativno vplivale na motivacijo zaposlenih**



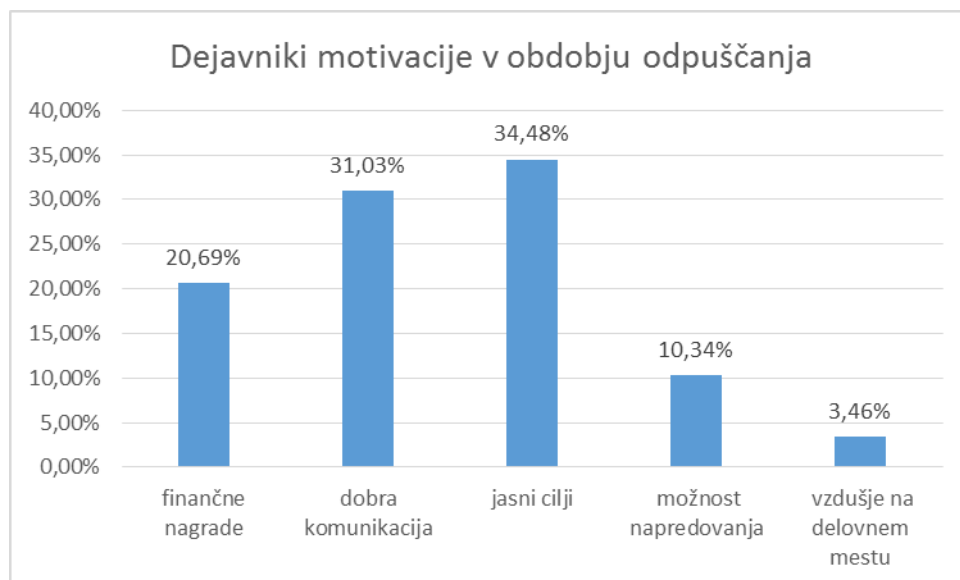
Pri tem anketnem vprašanju me je zanimalo, če so v obdobju, odkar so zaposleni v podjetju X, občutili spremembe, ki so negativno vplivale na njihovo motivacijo. Večina zaposlenih, 18 od 29 (62,07 %), je na to vprašanje odgovorila pritrdilno. Enajst (37,93 %) zaposlenih pa je odgovorilo negativno.

**Graf 4.8: Obdobje odpuščanja v podjetju X**



Večina zaposlenih v podjetju X, 17 od 29 (58,62 %), je odgovorila, da so občutili obdobje odpuščanja v podjetju X. Glede na to, da je večina zaposlenih že občutila obdobje odpuščanja ter spremembe, ki so negativno vplivale na njihovo motivacijo v podjetju X, sem jim zastavila naslednje vprašanje, ki se nanaša na dejavnike, ki zaposlene motivirajo v času odpuščanja.

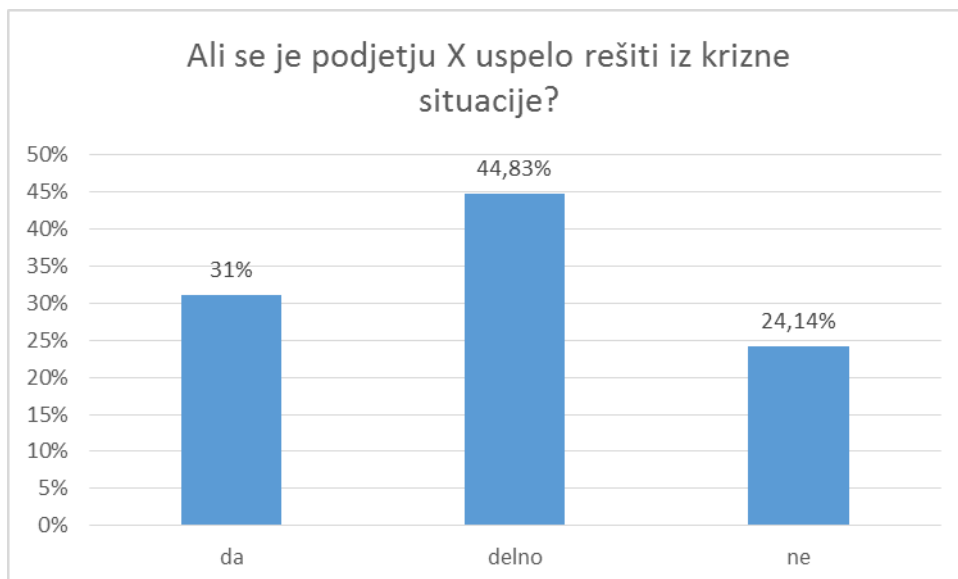
**Graf 4.9: Dejavniki, ki zaposlene motivirajo za delo v obdobju odpuščanja.**



V anketi so bili ponujeni odgovori: finančne nagrade, dobra komunikacija, jasni cilji, možnost napredovanja in vzdušje na delovnem mestu. Največ zaposlenih, 10 od 29, kar predstavlja 34,48 %, je odgovorilo, da jih v kriznem obdobju, torej obdobju odpuščanja, najbolj motivirajo jasni cilji. Na drugem mestu je dobra komunikacija. Za ta dejavnik se je odločilo 9 zaposlenih (31,03 %). Šest zaposlenih (20,69 %) se je odločilo za finančne nagrade. Trem zaposlenim (10,34 %) je najbolj pomembno vzdušje na delovnem mestu. Le eden od zaposlenih pa je odgovoril, da ga v obdobju odpuščanja najbolj motivira možnost napredovanja. Zaposleni so torej večji pomen pripisali nedenarni motivaciji, saj jih je le 20,69 % na prvo mesto postavilo finančne nagrade. Kot najpomembnejši dejavnik pa so navedli jasne cilje. Podjetje namreč deluje tako, da stremi k zadovoljevanju zastavljenih ciljev, cilji podjetja pa so tisto, kar želi podjetje s svojim delovanjem doseči. Zato je tudi potrebno, da so cilji podjetja jasno zastavljeni. Poznati pa jih morajo vsi zaposleni, saj v nasprotnem primeru ne vedo, kaj natančno se od njih pričakuje.



**Graf 4.10: Rešitev iz krizne situacije**



Na vprašanje, če se je podjetju X uspelo rešiti iz krizne situacije, katere posledica je bilo obdobje odpuščanja, so zaposleni večinoma (44,83 %) odgovorili, da le delno. Pritrdilno jih je odgovorilo 9 od 29 zaposlenih (31 %), 7 (24,14 %) pa negativno.

### 4.2.3 Nagrajevanje

Enajsto vprašanje se je nanašalo na zadovoljstvo zaposlenih z nagradami za delo.

**Graf 4.11: Zadovoljstvo zaposlenih z nagradami za njihovo delo**



Ne glede na to, da denarne nagrade, kot dejavnik motivacije za delo, niso postavljene na prvo mesto, pa je plačilo za opravljeno delo zelo pomembno, saj vsi zaposleni potrebujejo denar, da bi lahko preživeli sebe in svojo družino. V kriznem obdobju si podjetje težko privoščiti dvig plač zaposlenih, zato je morda smotrno, da vodstvo zaposlenim razloži, kako je sestavljena njihova plača, kaj vpliva nanjo in kako jo je mogoče zviševati. S poznavanjem vseh sestavin plače in vplivov nanjo pa se zaposleni lahko začnejo vesti tako, da bodo dosegli boljše rezultate na področjih, ki vplivajo na njeno višino oziroma več truda vložijo na področja, s katerimi lahko plačo zvišajo. Plača zaposlenih je sestavljena iz variabilnega in fiksnega dela. Skupni sestavini plač vseh podjetij sta osnovna plača in nadomestila. Prisotnost ostalih sestavin plač (bonusi, nagrada za individualno uspešnost in druge oblike nagrajevanja) pa je odvisna od vsakega podjetja posebej. Prav tako pa podjetje določa tudi deleže posamezne sestavine plače. Na zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja vpliva več različnih dejavnikov kot na primer višina sedanje plače, ugodnosti, plača v primerjavi s sodelavčevimi itd. Zaposleni v podjetju X so v večini (65,52 %) mnenja, da so primerno nagrajeni za svoje delo. Deset oseb (34,38 %) pa jih ni zadovoljnih z nagradami za svoje delo.

#### 4.2.4 Vizija

Z zadnjim vprašanjem pa sem želela izvedeti ali imajo zaposleni v podjetju X jasno vizijo o prihodnosti podjetja.

**Graf 4.12: Jasna vizija o prihodnosti podjetja**



Večina zaposlenih, 18 od 29 (62,07 %), je odgovorila, da imajo jasno vizijo o prihodnosti podjetja, 11 (37,93 %) zaposlenih pa je odgovorilo negativno.

## **5 SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU**

Z analizo teorije sem prišla do ugotovitve, da motiviranje »preživelih« zaposlenih ni tako enostavna tema. Številna podjetja so na tem področju še precej neizkušena oziroma so se morala s tem problemom v današnji krizi spoprijeti prvič. Dva faktorja pri delovni uspešnosti organizacij sta, v današnjem času, zelo nepriročna; to sta pomanjkanje finančnih sredstev in upad motivacije zaposlenih za delo. Pri prej podanih izsledkih sem ugotovila, da zaposleni izgubijo občutek varnosti v podjetju predvsem v smislu ohranjanja zaposlitve. Pade jim občutek varnosti za ohranitev istega nivoja plače, poveča se nezaupanje do vodij in sodelavcev ter zmanjša volja do dela. Po analizi prebrane literature sem ugotovila, da je to področje še precej neraziskano, bolje rečeno se ta problem še ni tako postavljaj v ospredje. Kar lahko razberem iz dosedanjih debat in člankov je, da je po odpuščanju v podjetju potrebno veliko delati predvsem na ustrezni komunikaciji med podjetjem in zaposlenimi. Veliko standardnih motivacijskih orodij tu predvsem odpove zaradi pomanjkanja finančnih sredstev.

V prvem delu sem se osredotočila na konstrukt motivacije. Tu sem predstavila domače in tuje poglede na pojem motivacija. V podpoglavjih pa sem predstavila motivacijske teorije, ki sem jim dodala tabele in slike za lažje razumevanje povezav med pojmi. V sklopu tega poglavja sem opredelila tudi dejavnike za motiviranje zaposlenih. Sledilo je poglavje o odpuščanju, kjer sem se osredotočila na posledice, ki jih odpuščanje pusti na »preživelih« zaposlenih.

Osnovni cilj diplomskega dela je bil proučiti domačo in tujo strokovno literaturo, na podlagi katere lahko potrdim svojo glavno hipotezo, ki pravi, da »preživelih« zaposleni potrebujejo večjo stopnjo motiviranosti, kot so jo imeli v času rasti podjetja. Med dobo odpuščanja namreč pride do povečanje stresa, strah o znižanju plače narašča, povečajo se trenja med sodelavci. Prav tako imajo med in po obdobju odpuščanja zaposleni, ki ostanejo v podjetju, veliko negativnih občutkov in pričakovanj. Skrbi jih namreč, ali bodo ohranili svojo zaposlitev in ostali v podjetju.

Ugotovitve, ki se mi zdijo učinkovita orodja za dvig motivacije po odpuščanju, so naslednje.

Prva, ki je ne štejem ravno med orodja, je prva komunikacija z zaposlenimi po odpuščanju. Zaposlene je potrebno obvestiti, da je odpuščanja (začasno) konec, s tem pa je konec tudi dela stresnega obdobja. Podjetju svetujem, da vodilni osebno nagovorijo zaposlene s kratkim in jedrnatim motivacijskim govorom. Naj jim odkrito pojasnijo, zakaj je do odpuščanja prišlo, kakšno je trenutno stanje in postavijo cilje za nadaljnje učinkovito delovanje organizacije. Vodje naj zaposlenim dajo vedeti, da so skupaj v istem problemu in da je za njegovo rešitev potrebno delovati složno. Vodje naj imajo tudi določeno uro v tednu, ko bodo zaposlenim brezpogojno na voljo za pogovore, ki bi jih bili ti morda potrebni. S tem bodo pokazali, da jim za njih ni vseeno, kar je zelo pomembno, saj ima občutek pripadnosti visoko vrednost.

Predstavijo naj jim tudi kakšen nov način delovanja v organizaciji, ki so na primer:

Nabiralniki: sicer stara praksa nekaterih podjetij, a jih še številna ne uporabljajo. Delujejo lahko učinkovito, inovativno in dajejo zaposlenim možnost dajanja svojega glasu. Zaposlenim dajejo možnost komunikacije s podjetjem, tako na anonimni ali javni ravni, kot pozitivni ali kritični ravni. Podjetju predlagam uporabo dveh nabiralnikov. Naloga prvega je precej preprosta. Temelji naj na anonimnosti avtorjev pisem, ki bodo pristala v njem. Nabiralnik naj daje zaposlenim možnosti podati kritike ali pohvale nad delovanjem podjetja in morebitna vprašanja, ki se jim porajajo med delom, kot na primer, zakaj je prišlo letošnje leto do zmanjšanja socialnih dodatkov, ter naj bodo odgovori podjetja nato podani v nekakšni dokumentaciji, najbolje kar na oglasni deski podjetja. Drugi nabiralnik pa bi se uporabljal redkeje in bi temeljil na dvigovanju inovativnosti in bi ponujal tudi možnost denarnih nagrad. Učinkoviti predlogi naj se obravnavajo kot pozitiven doprinos organizaciji in naj izkažejo pohvalo v majhnih denarnih nagradah. To prinese zaposlenim zagon za razmišljanje o izboljšavah v podjetju, vodilnim in organizaciji pa uspešnejše poslovno delovanje.

Dogodki, ki ne zahtevajo veliko finančnih stroškov: Po navadi se podjetja, ki izvajajo odpuščanja, soočajo tudi s finančnimi težavami. Tako se lahko tudi redni letni dogodki, ki jih podjetje sicer izvaja, izkažejo za velik dodaten strošek. Da pa ne bi bili zaposleni preveč prikrajšani za razne dogodke, ki jih spremljajo tekom leta in delujejo več kot pozitivno, je dobro premisliti, katere dogodke bi bilo dobro ukiniti in jih zamenjati z manj stroškovno potratnimi in enako učinkovitimi, ali pa za njih poiskati alternativo. Moja ideja je, da se novoletne zabave še vedno izvedejo, vendar v malce drugačni obliki. Večerja se lahko priredi

tudi na sedežu podjetja ali pa v kakšnem drugem prostoru, ki je v lasti podjetja. Pogostitev naj si zaposleni prinesejo sami, pomembno je le, da se določi, kdo bo kaj prispeval.

Predlagam tudi izvajanje grajenja timov<sup>5</sup> dvakrat letno, pozimi in poleti (ali jeseni in spomladi) ob koncih tedna, da ne bi trpelo poslovanje podjetja, ki naj se izvede v čim krajšem času po odpuščanju, da se zaposlenim povrne občutek pripadnosti in povezanosti. Ker so tudi tu finančna sredstva problem, predlagam, da se pozimi grajenje timov izvede na lokaciji, ki jo podjetje že ima v lasti ali pa si jo lahko izposodi (počitniške hiške, telovadnice, športne dvorane itd.). Če to ni mogoče, pa vidim rešitev v tem, da se grajenje timov izvede kar v podjetju samem. Menim, da bi na ta način tudi okolje v podjetju postalo bolj domače. Na grajenju timov bi se nato izvajale psihološke delavnice, za katere tudi ne bi bilo potrebno najeti strokovnjakov in psihologov, saj se ideje za take delavnice lahko zastonj pridobi na internetu ali v strokovnih knjigah.

V poletnih mesecih, ko je dovolj toplo, pa naj se grajenje timov izvede na prostem. Ta način sicer ne bi bil ravno zastonj, vendar je še zmeraj dovolj ugoden, da se lahko izvede in da se zamenja okolje. Predlagam, da se zaposlene razporedi v dve skupini, katere ponovno določi žreb. Opremimo jih z zemljevidi in navodili za pot, ki naj bo za vsako skupino različna, ter določimo končno zbirno mesto. Obe skupini bi pohod začeli izpred podjetja in skušali čim prej priti na cilj. Skupaj bi nato preživeli dva ali tri dni v naravi, kjer bi se izvajale naloge, ki bi zahtevale sodelovanje znotraj teh dveh skupin. Naloge bi bile tekmovalne narave, nekako podobne vojaškemu poligonu. Tu torej ne bi bile v ospredju psihološke delavnice, ampak fizična sposobnost, orientacija, »preživetje v naravi« itd. Nekaj, kar bi delovalo bolj kot sprostitiv, a za kar je še zmeraj potrebno sodelovanje, da se doseže cilj (v tem primeru zmaga).

Pri vsem tem je pomembno le, da so v ta grajenja timov vključeni tudi vodilni, vendar tu nikoli ne bi smeli biti v vlogi vodij zato, da bi na ta način nekako prišlo do zamenjave vlog. Tako bi se lahko tudi ostali zaposleni preizkusili v vlogi vodij, vodje pa bi pristali v podrejenem položaju. Kot sem lahko zaznala skozi razlago vseh teh idej pa opažam, da nobene ideje ni možno izvesti brez medsebojnega sodelovanja. Motivacija zaposlenih po

---

<sup>5</sup> Proces vzpostavljanja in razvoja večjega občutka za sodelovanje med sodelavci in medsebojnega zaupanja.

odpuščanju je sicer delo menedžerjev, vendar pa lahko menedžerji poskrbijo za motivacijo le do določene točke. Ljudi, ki si ne bodo želeli biti motivirani, se ne bo dalo motivirati. Pomembno je, da se tudi zaposleni odzovejo na poskus motiviranja s strani nadrejenih, da imajo željo po nadaljnjem sodelovanju, da so torej pripravljeni menedžerjem podati tudi povratno mnenje.

Zaposleni v podjetju X so, glede na rezultate analize, motivirani za svoje delo, saj je kar 93,1 % anketiranih odgovorilo pritrdilno na to vprašanje. Najbolj pa jih motivirajo izzivi. Glede na to lahko potrdim svojo prvo hipotezo, ki glasi: Na splošno so zaposleni v podjetju X motivirani za delo.

Glede na to, da so zaposleni večinoma mnenja, da se je podjetju le delno uspelo rešiti iz kriznega obdobja, so pa mnenja, da so primerno nagrajeni in motivirani za svoje delo ter imajo jasno vizijo o prihodnosti podjetja, lahko svojo drugo hipotezo le delno potrdim. Na podlagi odgovorov anketirancev sem mnenja, da je podjetje X trenutno dobro stoječe, vodstvo pa se trudi ohranjati čim bolj iskreno in odprto komunikacijo s svojimi zaposlenimi. To pa je bistvenega pomena, da se zaposleni v organizaciji dobro počutijo. Motiviranost za delo se zagotovo poveča, če so zaposleni seznanjeni z vsem kar se v podjetju dogaja in imajo jasno vizijo o prihodnosti podjetja.

Za dokazovanje tretje hipoteze sem uporabila enajsto vprašanje o zadovoljstvu zaposlenih z nagradami za opravljeno delo. Iz rezultatov je razvidno strinjanje 65,52 % anketirancev, da so za svoje delo primerno nagrajeni. Glede na to lahko potrdim tudi svojo tretjo hipotezo. Merilo plačila je zagotovo prispevek k organizacijskim ciljem. Ko se nekdo trudi, da bi dosegel svoje osebne cilje povezane z delom, ki posledično vplivajo na doseganje organizacijskih ciljev, ga je treba za to tudi nagraditi. Nikoli pa ne smejo nadrejeni podceniti prispevek posameznika, saj mu s tem pade motiviranost za delo. Prispevek posameznika k doseganju ciljev mora biti jasno opredeljen in merljiv, tako da lahko vsi zaposleni vidijo, zakaj je nekdo dobil večjo nagrado kot drugi. S tem se bo namreč povečala tudi motivacija drugih zaposlenih.

Na podlagi anketnega vprašalnika sem dobila jasno sliko trenutnega stanja motiviranosti v podjetju X. Smatram, da vodstvo dobro pozna svoje zaposlene in njihove želje, to pa verjetno zato, ker imajo dobro razvito dvosmerno komunikacijo na relaciji nadrejeni-podrejeni. Zaposleni so večinoma zadovoljni z nagradami za svoje delo, kar je tudi dober pokazatelj, da

vodstvo ceni njihovo delo. To pa zagotovo vpliva tudi na stopnjo motiviranosti. Prav tako me je presenetil podatek, da je samo eden zaposleni od devetindvajsetih kot motivacijski dejavnik izbral možnost napredovanja. To nam pove, da so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom in svoje delo opravljajo z veseljem.

Rezultate ankete pa moram jemati z zadržkom, saj je bil vzorec zelo majhen, vprašanje pa je tudi iskrenost odgovorov. Za bolj kakovostno raziskavo, s katero bi se približala ugotovitvam znanih avtorjev, bi morala uporabiti mnogo večji vzorec in zastaviti veliko več vprašanj ter jih med seboj smiselno ovrednotiti. Kljub temu pa lahko rečem, da se rezultati ankete vseeno ujemajo s teoretičnimi izhodišči.

Možnosti za nadaljnje raziskovanje je na to temo veliko. Zanimivo bi bilo primerjati najpogostejše motivacijske dejavnike po oddelkih. S tem bi ugotovili, kako posamezni vodja motivira svoje zaposlene. Raziskava bi nam pokazala tudi, kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene v določenem oddelku, s tem pa bi vodja lahko ohranjal stopnjo motiviranosti pri delavcih.

## 6 ZAKLJUČEK

Kot sem omenila že na začetku dela, je motivacija odvisna od vsakega posameznika, zato je v organizaciji poleg splošnih prijemov za motiviranje treba oblikovati tudi individualne programe, s katerimi bi poskrbeli, da se vsak posameznik obravnava posebej in se ga motivira na način, ki ustreza točno določeni osebi. Prav v majhnih podjetjih, kot je podjetje X, kjer je malo zaposlenih, se vodstvo lahko osredotoči na vsakega zaposlenega posebej, saj tisti zaposleni, ki niso zadovoljni na delovnem mestu, tudi niso dovolj motivirani za delo. Če vodja želi motivirati svoje delavce mora biti tudi on motiviran za delo, ki ga opravlja, drugače bodo vsi poskusi motiviranja svojih podrejenih neuspešni. Glede na to, da smo si ljudje v vsem različni je tako tudi pri motivaciji, zato se morajo vodje dobro poglobiti v to, da svoje zaposlene spoznajo in s tem ugotovijo kateri motivacijski dejavniki jih najbolj motivirajo. Bistveno je tudi, da so vsi zaposleni seznanjeni s poslanstvom in vizijo podjetja, da bi vodje v njih lahko spodbudili notranjo motivacijo. Večina zaposlenih v podjetju X pa je motivirana za svoje delo, kar nam nakazuje na to, da je vodstvo izbralo pravi mehanizem za motiviranje.

Skozi delo sem skušala podati svoje predloge za rešitev problema. Prvi, ki ga ne štejem ravno kot orodje, je prva komunikacija z zaposlenimi po odpuščanju. Zaposlene je potrebno obvestiti, da je odpuščanja (začasno) konec, s tem pa tudi stresnega obdobja. Kot drug predlog sem navedla nabiralnike, s katerimi zaposlenim damo možnost dajanja svojega glasu ter s tem hkrati spodbujamo tudi inovativnost. Dobro bi bilo tudi, da bi podjetje uvedlo družabne dogodke, ki ne zahtevajo veliko finančnih stroškov. S tem podjetje ne bi imelo velikih izdatkov, zaposlenim pa bi to pomenilo zelo veliko. Prav tako pa bi pri dvigu motivacije zagotovo pomagalo tudi grajenje timov. Pri tem bi se izvajale psihološke delavnice, za katere tudi ne bi bilo potrebno najeti strokovnjakov in psihologov, saj se ideje za take delavnice lahko zastonj pridobi na internetu ali v strokovnih knjigah. Zagotovo pa je dobro, da podjetje konstantno motivira svoje zaposlene, saj so motivirani delavci tisti, ki prispevajo k uspešnosti podjetja.



## 7 LITERATURA

1. Anderson, P. 2001. *Study: Layoff survivors` lament*. CNN Career.
2. Bahtijarević-Šiber Fikreta. 1986. *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Informator
3. Cook, Ben. 2012. *How can you keep staff motivated after making redundancies?* Dostopno prek: <http://www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2012/aug/13/how-motivate-staff-after-redundancies> (17. julij 2015)
4. Čertalič, Boštjan. 2014. *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/> (20. julij 2015)
5. Dimovski, Vlado in Penger, Sandra. 2008. *Temelji managementa*. Dorchester: Henry Ling, Dorset Press
6. Durkin, K. 2010. *Want to better motivate your workers? Ask them for ideas*. Las Vegas Business Press
7. Fesl Kamenik, Maja. 2009. *Izzivi vodenja v času krize – HRM vidik*. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/si/clanki/sistemi-vodenja/izzivi-vodenja-v-casu-krize-hrm-vidik/> (15. avgust 2015)
8. Flynn, S. 2011. *Can you directly motivate employees? Exploding the myth*. Development and learning in organizations: An international Journal
9. Furnham, A., Eracleous, A., Chamorro-Premuzic, T. 2009. *Personality, motivation and satisfaction: Herzberg meets the Big Five*. Journal of Managerial Psychology
10. Greenhalgh, L. in Rosenblatt, Z. 1988. *Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity*. Objavljeno v sklopu Readings in Organizational Decline. Cambridge, MA: Ballinger.
11. Gruban, B. 2011. *Epistemična motivacija: Spodbude namesto groženj ali kako ravnati z zaposlenimi v času krize in negotovosti*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/epistemija/> (22. avgust 2015)

12. Heatfield, M. Susan. 2013. *Downsizing Survivors: Motivating the Employees Who Remain After Layoffs*. Dostopno prek: <http://humanresources.about.com/od/layoffsdownsizing/a/downsizing2.htm>. (17. julij 2015)
13. Kindersley, Ros. 2009. *How to motivate those left behind after redundancies*. Dostopno prek: <http://www.changeboard.com/content/1388/how-to-motivate-those-left-behind-after-redundancies/> (23. julij 2015)
14. Lazenby, S. 2008. *How to motivate employees: What research is telling us*. Public management, 22 – 25
15. Lipičnik, B. in Možina, S. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS
16. Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Levine, S. in Crom, A. 1995. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga
18. Marušić, Sveto. 2006. *Upravljanje ljudskim potencialima*. IV. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Adeco
19. Možina, S. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
20. Možina, Stane. Kačič, Bogdan. Tavčar, Mitja. Pučko, Danijel. Ivanko, Štefan. Lipičnik, Bogdan. Gričar, Jože. Repovž, Leon. Vizjak, Andrej. Vahčič, Aleš. Rus, Veljko. Bohinc, Rado. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta
21. Noer, D. M., 1993. *Healing the Wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

22. Onton, J. 2002. *Restoring Employee Productivity After A Layoff*. California: Problem solved.
23. Parks, L. in Guay, R.P. 2009. Personality, values and motivation. *Personality and Individual Differences*
24. Pouchova, L. 2011. *Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis*. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration
25. Svetic, A. 2010. *Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji*. Dostopno prek: <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ucinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji-> (24. avgust 2015)
26. Svetlik, Ivan. 1998. *Kakovost delovnega življenja skozi samostojnost in znanje*. Kranj: Industrijska demokracija
27. Thornhill, Adrian in Saunders, Mark, 1997. *The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review*. UK: Cheltenham and Gloucester College of Higher Education.
28. Torrington, D. Hall, L. 1987. *Personnel Management: A New Approach*. London: Prentice Hall
29. Trebše, M. 2006. *Analiza dobrih in starih praks na področju kolektivnih odpustov v RS*. Ljubljana: Industrijska demokracija, št. 9
30. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

31. Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. GV Založba. Ljubljana
32. Vikesland, Gary. 2001. Motivating the Survivors of a Downsizing. Dostopno prek: <http://www.employer-employee.com/april2001tips.html> (20. julij 2015)
33. Vinton, Gerald in Lane A. David, 2002. *Counselling remaining employees in redundancy situations*. UK, London: European Business School. UK, London: Head of the professional Development Foundation.
34. Vuković, Vesna. 2004. *V krizi mora vodstvo izdatno komunicirati z zaposlenimi*. Ljubljana: Poslovne finance
35. Zupan Nada, Svetlik Ivan, Stanojević Miroslav, Možina Stane, Kohont Andrej, Kaše Robert. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Weiss, W.H. 2011. *Building morale. Motivating and empowering employees*. Supervision
37. Williams, Nadia. 'Survivor syndrome' among staff is hindering employers. Dostopno prek: <http://www.personneltoday.com/hr/survivor-syndrome-among-staff-is-hindering-employers/> (22. julij 2015)
38. Wolfe, Helen. 2004. *Survivor Syndrome: Key Considerations and Practical Steps*. UK: Institute for employment studies.