

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
KAKOVOST MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Mentor:

doc. dr. Mirko Markič

KOPER, 2005

VESNA ŠVIGELJ

POVZETEK

Namen diplomskega dela je prikazati različne vidike motivacije in vse večji pomen ravnanja z ljudmi v sodobnih organizacijah, predvsem pa prikazati različne načine nefinančnih dejavnikov motiviranja. V diplomskem delu so teoretična spoznanja uporabljena pri analizi izidov raziskave, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo z vidika organiziranosti, strokovne usposobljenosti, odnosa do kakovosti, nagrajevanja, notranje komunikacije in notranjih odnosov, vodenja, pripadnosti organizacije, poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev, razvoja kariere ter inovativnosti in iniciativnosti, kako doživljajo osebno zadovoljstvo pri delu ter kaj jih pri delu najbolj motivira. Na podlagi izidov raziskave in ugotovljenega dejanskega stanja v proučevani organizaciji smo vodstvu predlagali razrešitve za možne izboljšave.

Ključne besede: kakovost, management, nepridobitna organizacija, ravnanje z ljudmi.

ABSTRACT

The purpose of this diploma thesis is to present different views on motivation and the fact that managing people in modern organisations is becoming more and more important. But mainly, this diploma thesis presents different factors of non-financial motivation. The theoretical evidences were used when analysing the research findings, specifically how the employees perceive their organisation from the viewpoint of organisation and professional qualification. The findings also concerned the employers' attitude towards quality, award scheme, internal communication and relations, management, loyalty towards the organisation, knowing the company's mission, vision and goals, their career development, innovation and initiative, how they perceive their personal satisfaction at work and what motivates them most at work. On the basis of research results and the actual state in the organisation in question suggestions for improvements were offered to the management.

Key words: management, non-profit organisation, people management, quality.

UDK 658.3:65.018 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Motiviranje in ravnanje z ljudmi.....	3
2.1	Zakaj ljudje delajo	3
2.2	Vidiki motivacije.....	4
2.2.1	Motivacijski dejavniki	5
2.2.2	Motivacijske teorije	6
2.2.3	Zunanji in notranji motivatorji	8
2.3	Kako uničiti motivacijo	9
2.4	Ravnanje z ljudmi	9
2.4.1	Zakaj so ljudje pomembni	10
2.4.2	Ljudje kot kapital in potencial	10
2.4.3	Čustvena inteligenca na delovnem mestu.....	11
2.5	Mehki dejavniki motiviranja zaposlenih.....	12
2.5.1	Pomen kulture v podjetju ali drugi organizaciji	12
2.5.2	Vodenje ljudi	13
2.5.3	Pomen komunikacije	14
2.5.4	Medsebojni odnosi.....	15
2.5.5	Razvoj kadrov	15
2.5.6	Skrb za zdravje zaposlenih	18
2.6	Pravočasna motivacija zaposlenih	20
3	Merjenje organizacijskega vzdušja, zadovoljstva in dejavnikov motiviranja zaposlenih v nepridobitni organizaciji	21
3.1	Opredelitev in vrste nepridobitnih organizacij	21
3.1.1	Predstavitev izbrane nepridobitne organizacije in njene osnovne značilnosti.....	22
3.1.2	Osnovne naloge izbrane organizacije	23
3.1.3	Mreža organizacijskih enot in struktura organiziranosti	24
3.2	Namen in cilj raziskave.....	25
3.3	Metodologija raziskovanja.....	25
3.3.1	Vprašalnik.....	26
3.3.2	Vzorčenje.....	26
3.3.3	Statistična obdelava podatkov	29
3.4	Prikaz in analiza izidov raziskave v obravnavani organizaciji	29
3.4.1	Prikaz in analiza po posameznih dejavnikih organizacijskega vzdušja	30
3.4.2	Prikaz in analiza zadovoljstva pri delu	39
3.4.3	Prikaz in analiza dejavnikov motiviranja	40
3.5	Predlagane izboljšave v organizaciji.....	42

3.5.1 Predlagane izboljšave po posameznih dejavnikih organizacijskega vzdušja.....	42
3.5.2 Predlagane izboljšave za čim večje zadovoljstvo zaposlenih.....	45
3.5.3 Predlagane izboljšave na področju spodbujanja in vzdrževanja motivacije.....	45
4 Sklep	49
Literatura	51
Viri	52
Priloge.....	53

SLIKE

Slika 2.1 Maslovova hierarhija potreb.....	7
Slika 3.1 Struktura vzorca po spolu.....	28
Slika 3.2 Struktura vzorca po starosti.....	28
Slika 3.3 Struktura vzorca po izobrazbi	28
Slika 3.4 Povprečne vrednosti dejavnikov organizacijskega vzdušja	30
Slika 3.5 Odnos do kakovosti	31
Slika 3.6 Notranji odnosi.....	31
Slika 3.7 Organiziranost	32
Slika 3.8 Motivacija in zavzetost	33
Slika 3.9 Inovativnost in iniciativnost.....	33
Slika 3.10 Pripadnost organizaciji.....	34
Slika 3.11 Vodenje ljudi.....	35
Slika 3.12 Strokovna usposobljenost in učenje.....	36
Slika 3.13 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	37
Slika 3.14 Notranje komuniciranje in informiranje.....	38
Slika 3.15 Razvoj kariere	38
Slika 3.16 Nagrajevanje.....	39
Slika 3.17 Zadovoljstvo zaposlenih sodelavcev.....	40
Slika 3.18 Motivacijski dejavniki.....	41
Slika 3.19 Prikaz motivatorja, višina plače, glede na različno starost zaposlenih.	42

TABELE

Tabela 2.1 Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	8
--	---

KRAJŠAVE

RS	Republika Slovenija
APP	Agencija Republike Slovenije za plačilni promet
UJP	Uprava Republike Slovenije za javna plačila
EZS	Enotni zakladniški sistem
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije
ZPIZ	Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje

1 UVOD

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje delajo ob določenih vrednotah, sposobnostih, znanju in veščinah. Motivacija je povezana z interesi (koristmi) tistega, ki dela in s pokrivanjem njegovih potreb. Managerji v organizaciji uporabljajo motiviranje kot sredstvo vplivanja na zaposlene, da bi delali tako, da bi uresničevali cilje podjetja in druge organizacije in s tem tudi svoje cilje. S tem pa jih motivirajo.

Bistvena podlaga za motivacijo je pozitivno delovno okolje, ki ga vodja ne ustvari sam. Uslužbenci imajo pravico, da jih vodstvo obravnava pošteno in da jih razume. Zaposleni pričakujejo pristojnosti na strokovnem področju, katerih del je delegiranje nalog. Na ta način se povečuje soodločanje in sodelovanje med člani kolektiva. Vodstvo mora ugotoviti, kje so dobre strani in interesi zaposlenih, nato delegira odgovornosti tako, da čim bolje izkoristi sposobnosti zaposlenih in obenem izpolni potrebe organizacije.

Namen diplomskega dela je prikazati bistvo motiviranja, pomen ravnanja z ljudmi, predvsem pa različne načine nefinančnih dejavnikov motiviranja zaposlenih in s pomočjo izidov, raziskave o organizacijskem vzdušju, zadovoljstvu, motivacijskih dejavnikih svetovati poslovodstvu pri izboljšavi zadovoljstva in motivacije svojih zaposlenih.

Obravnavano tematiko smo si izbrali predvsem zato, ker med mnogimi vlada prepričanje, da bodo ključne kadre lahko pridobili in motivirali, da ostanejo v organizaciji, predvsem ali zgolj z denarjem.

Cilj diplomskega dela je z raziskavo ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih oziroma kaj te zaposlene motivira, kako pomemben dejavnik motiviranja je plača in kako drugi nefinančni dejavniki motiviranja vplivajo na motiviranost zaposlenih. Proučevali bomo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo z vidika organiziranosti, strokovne usposobljenosti, odnosa do kakovosti, nagrajevanja, notranje komunikacije in notranjih odnosov, vodenja, pripadnosti organizacije, poznavanja poslanstva, vizije ter ciljev, razvoja kariere ter inovativnosti in iniciativnosti.

Pridobljeno poglobljeno znanje o ravnanju z ljudmi, bomo koristno uporabili pri vsakodnevem delu, saj sta spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu privedla do spoznanja, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši ustvarjalec. Ustrežno ravnanje s kadrovskimi viri postaja ključ do uspeha.

Produktivnost umskega delavca bo postala osrednja točka ravnanja z ljudmi, to pa bo zahtevalo predvsem oblikovanje povsem drugačnih predpostavk o ljudeh in organizacijah, v katerih ti ljudje delajo: Ljudi ne moremo »upravljati«. Ljudi je treba voditi. Cilj pa je ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika (Drucker 2001, 31).

V diplomskem delu bomo predstavili pomen motiviranja in ravnanja z ljudmi ter različne nefinančne dejavnike motiviranja.

Obdelavo teme smo razdelili na dva vsebinska sklopa. V prvem delu bomo predstavili bistvo motiviranja, različne vidike motivacije, motivacijske teorije, predvsem najbolj znano Maslovovo motivacijsko teorijo o človekovih potrebah in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo. Opredelili bomo pomen zunanjih in notranjih motivatorjev ter predstavili odločujočo vlogo ljudi in njihovih zmožnosti. V nadaljevanju bomo predstavili nefinančne dejavnike motiviranja zaposlenih, motivacijo ob pravem času ter vzdrževanje motiviranja.

V drugem delu so teoretična spoznanja o motivaciji in ravnanju z ljudmi uporabljena v raziskavi, ki smo jo izvedli v nepridobitni organizaciji.

Podatke in informacije za potrebe empirične analize bomo zbrali z metodo neposrednega zbiranja podatkov, z metodo anketiranja. Anketa bo izvedena med vsemi zaposlenimi ene organizacijske enote obravnavane nepridobitne organizacije.

Ugotavljali bomo, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, s plačo, z delovnimi pogoji. Na podlagi ankete bomo dobili odgovore na vprašanja, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo z različnih vidikov organizacijskega vzdušja in kaj jih motivira.

V diplomskem delu izhajamo iz domneve, da sta materialna in nematerialna motivacija med seboj povezani. Motivacija zaposlenih ni odvisna samo od denarja.

Predpostavljamo, da smo s pomočjo strokovne literature in z odgovori anketirancev, ki odražajo dejansko stanje v organizaciji, dosegli zastavljene cilje in odgovore na naslednje hipoteze:

- plača je glede na različno starost zaposlenih pomemben dejavnik motiviranja,
- drugi nefinančni dejavniki motiviranja imajo zelo velik vpliv na motiviranost zaposlenih v nepridobitni organizaciji,
- zadovoljstvo zaposlenih z delom v nepridobitni organizaciji je dobro, pričakujemo povprečno oceno več kot 3,5.

S statistično obdelavo in analizo informacij ter podatkov iz vprašalnika smo ugotovili dejansko stanje v organizaciji in predlagali razrešitve za možne izboljšave, saj so le usposobljeni in motivirani zaposleni eden od temeljev uspešnega poslovanja in razvoja organizacije, zato motiviranje predstavlja eno najbolj kompleksnih nalog managementa in managerjev.

2 MOTIVIRANJE IN RAVNANJE Z LJUDMI

Namen tega poglavja je opredeliti, zakaj ljudje delajo, kaj sploh je motiviranje, kaj vpliva na motiviranje, zakaj je pomembno, katere vrste motivacijskih dejavnikov in teorij poznajo ter kako oslabiti motivacijo. V nadaljevanju bomo spoznali, zakaj je ravnanje z ljudmi tako pomembno, mehke dejavnike motiviranja in pravočasno motivacijo. Glede na to, da je o motiviranju v strokovni literaturi veliko napisanega, o tej zadevi povzemamo samo tisto, kar je pomembno za razumevanje naše nadaljnje razprave in raziskave.

Motivacija je povezana s človekovim delom oziroma z vso človekovo aktivnostjo. Motivacija je izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju, zato ni čudno, da ima zelo dolgo preteklost, v kateri so si mnogi posamezniki prizadevali, da bi tako ali drugače motivirali druge. Nekoliko manj je bilo tistih, ki so poskušali motivirati sebe. (Možina 2002a, 473).

Motivacija je pogosto izid socioloških okoliščin in izkušenj. Večino odraslih motivirajo k delu lističi papirja (sicer znani kot denar), ker se zavedajo, da jih je lahko zamenjati za materialne dobrine, ki jih cenijo. Papir sam se v bistvu ne razlikuje od ostalega papirja, vendar so vzgojeni tako, da cenijo denar, in naučeni, da jih motivira. Motivacija se skozi izkušnje lahko tudi negativno ukorenini. Nagnjeni smo k temu, da izkušnje neuspeha prenašamo z enega področja našega življenja na druga (Kim 2001, 14).

2.1 Zakaj ljudje delajo

Odgovor na zastavljeno vprašanje bomo dobili, če se bomo dejansko spraševali po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se napreza, porablja svoje sile in namenja fizičen in psihičen napor. Za marsikoga je odgovor na postavljeno vprašanje preprost: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, preskrbel sredstva za življenje, oziroma bolj poenostavljeno, da bi pridobil denar.

Drugi, nematerialno usmerjeni posamezniki, menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavljajo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je takšnih, ki se uveljavijo in zato dobijo tudi posebna priznanja okolice, mnogo manj kakor tistih, ki se nenehno trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobijo posebnih priznanj.

Ugotovimo, da obstaja veliko gibal ali motivov človekovega dela, vendar seznama nikoli ne bi končali. Vedno bo ostalo še veliko nepoznanih osebnih gibal, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali. V nadaljevanju bomo preučevali in razlagali osnovne in splošne, za večino ljudi skupne, dejavnike delovne motivacije.

Preučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki,

zato se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o motivaciji človekovega dela, kaj šele vedenja nasploh. Tako so na primer ob prisili in strahu v okolju z izkoriščevalskimi nameni v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, v demokratično organiziranem delu, v razmerah ustvarjalne in neodvisne osebnosti, v okoliščinah, kjer obstaja skladnost osebnih ciljev in družbenih idealov, pa prevladujejo povsem drugi motivacijski dejavniki (Lipičnik 1998, 155).

2.2 Vidiki motivacije

Motiviranje obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblaščenje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila. V strokovni literaturi zasledimo, da je beseda motivacija med šestimi najpogosteje uporabljenimi besedami v dokumentacijah raznih podjetij in drugih organizacij in kar petindevetdeset organizacij, ki so odgovarjala na vprašalnik meni, da bi njihovi zaposleni lahko bili bolj motivirani. Zdi se, da se na besedo motivacija veliko ljudi odziva izredno čustveno (Denny 1997, 5).

Motivacija in moč sta tesno povezani med seboj, tako, da lahko rečemo, da je motiviran človek tudi močan. Notranja motiviranost je tista gonilna sila, ki pripomore k uspehom in dosežkom človeštva. Vzbujanje ali ohranjanje motivacije je zelo malo odvisno od naše starosti ali barve kože, od rase in drugih okoliščin. Pomembno je, da se zavedamo, da nekaj zmoremo, če mislimo, da zmoremo. Temelj vsake motivacije je upanje. Lahko rečemo, da je upanje merilo za motiviranost ljudi. Brez upanja ni mogoče nikogar motivirati. Različni pogledi na motivacijo izhajajo iz opredelitve naslednjih kategorij:

- motivacija in manipulacija,
- motiviranje odnosa,
- motiviranje s spodbudo,
- pravo okolje,
- motiviran človek.

Poenostavljeno lahko rečemo, da je manipulacija to, da nekoga pripravite, da nekaj naredi, ker vi tako hočete, medtem ko motivacija pomeni, da nekoga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel to storiti. V tem je vsa razlika. Motiviran odnos se izraža v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo. Ta odnos pokaže, kako čutijo glede prihodnosti in kako se odzivajo na preteklost. Vsak človek se mora od časa do časa prepričati, ali ima pravi odnos. 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. Zavedati se moramo, da je

motiviranje posameznika ali skupine ljudi ali tima učinkovito le v pravem okolju (Denny 1997, 9–14).

Motiviran človek bo gotovo videti urejen, njegov zunanji videz bo videz nekoga, ki skrbi zase. Navdušenje lahko človek izrazi tudi z govorico telesa. Motiviran človek govori o prihodnosti, kaj bo naredil ali kaj načrtuje. Preteklost uporablja kot izkušnjo za prepoznavanje in spreminjanje priložnosti v uspeh. Pomembno je, da je motiviran človek tisti, ki bi ga lahko označili kot pozitivnega. To se pravi, da kaže značilnosti odnosa, ki je (Denny 1997, 15):

- pozitiven,
- motiviran s ciljem,
- prepričan o uspehu.

Michael de Boeufa v svoji knjigi *Kako motivirati ljudi* (How To Motivate People) navaja eno izmed najvažnejših načel managementa, ki se glasi:

Največ dobiš od tega, kar nagradiš. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval, želel ali prosil. Dobiš to, kar nagradiš (Denny 1997, 16).

Za naše nadaljnje proučevanje je pomembna obravnava različnih vrst motivov. Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov. Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, razlikujejo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Govorijo o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni. Ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni. Glede na nastanek ločijo motive na podedovane in na pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju. Glede na razširjenost med ljudmi ločijo takšne motive, ki jih srečujejo pri vseh ljudeh in jih imenujejo univerzalne. Takšne, ki jih srečajo samo na določenih območjih, imenujejo regionalne, takšne, ki jih srečajo samo pri posameznikih pa imenujejo individualni motivi (Lipičnik 1998, 156–157).

Da bi managerji čim boljše razumeli vedenje in obnašanje zaposlenih v organizaciji, morajo prepoznati različne motive in jim nameniti kar največjo pozornost. Poznavanje posameznih motivov je pomembno tudi, če želimo preučiti različne pristope k motivaciji (Treven 1998, 112–113).

2.2.1 Motivacijski dejavniki

V nadaljevanju se bomo osredinili na tri od številnih medsebojno povezanih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: na individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso.

Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Te lastnosti se razlikujejo od posameznika do posameznika, zato se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar

in zavlačujejo z delom, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri sodelavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi sodelavec o svoji uspešnosti.

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in model nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele ipd.), z nagradami pa definiramo (npr. bonitete, provizije itd.), kar lahko privlači nove sodelavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti. Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo managerji misliti na vse tri dejavnike, razumeti morajo, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik 1998, 162–163).

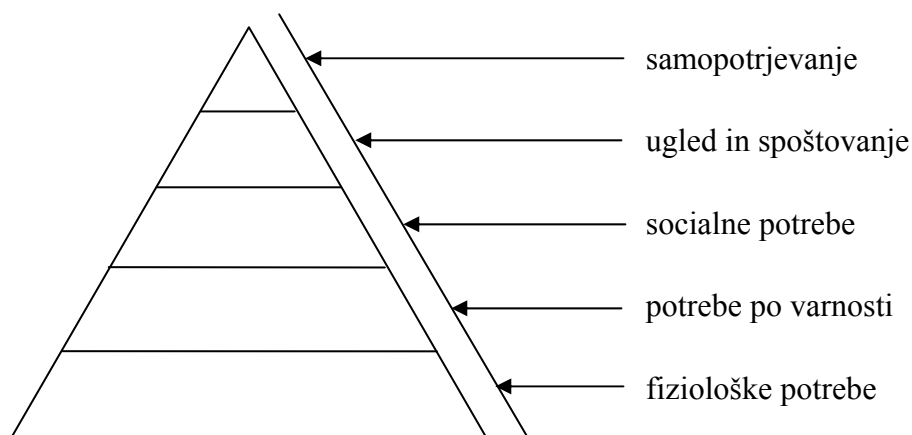
2.2.2 Motivacijske teorije

Za naše nadaljnje proučevanje je koristno poznati teorije o potrebah, ki so podlaga motiviranju. Najbolj znana je Maslovova motivacijska teorija o človekovih potrebah (Kralj 2003, 445–446). V svoji teoriji potreb je Abraham Maslow razvil dve zasnovi:

- obstaja pet temeljnih potreb,
- temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju.

Med temeljne skupine človeških potreb po njegovem mnenju spadajo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po ugledu in spoštovanju in potrebe po samopotrjevanju. Vse potrebe so urejene po hierarhičnem vrstnem redu, kar prikazemo na Sliki 2.1:

Slika 2.1 Maslovova hierarhija potreb



Vir: Robbins 2001, 314.

Po Maslovovi tezi o hierarhiji potreb, naj bi najprej zadovoljili potrebe na nižji in šele potem potrebe na višji ravni. Pri tem je pomembno poudariti, da zadovoljena potreba po Maslowu nima več motivacijske moči (Robbins in DeCenzo 2001, 314–315).

Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Napačno bi bilo, če bi le sklepali, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah, pa tudi v različnem času in v isti organizaciji, dobimo povsem različne izide (Lipičnik 1998, 164).

Psiholog Frederich Herzberg je preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. V svoji študiji leta 1959 je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje, ki so prikazani v tabeli 2.1. Zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija.

Tabela 2.1 Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

Vir: Treven 1998, 117.

Vsaka izmed teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje.

Motivatorji pa drugače kot higieniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če teh faktorjev ni v organizaciji, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni. Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker ti lahko uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu. Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, manager odpravi njegove težave tako, da izboljša higienike. Če manager želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi drugo vrsto sredstev, motivatorje (Treven 1998, 117–118).

2.2.3 Zunanji in notranji motivatorji

Motivacija pri najbolj motiviranih ljudeh ni povezana z zunanjimi motivatorji npr. z denarjem, oziroma z drugimi finančnimi vzpodbudami. Če bi bil denar resnično tako dober motivator, bi bili mi vsi bančni roparji. Dobrega pomočnika ne moremo kupiti, temveč si ga moramo zaslužiti. Če želimo uspeti, moramo biti nadpovprečni v vsakem stiku s svojimi strankami. Nadpovprečne sodelavce motivira možnost, da lahko sodelujejo pri nečem velikem, da ustvarjajo spremembe, da prispevajo svoj delež, da blestijo (Kim 2001, 51).

Najpomembnejša in prava motivacija je tista, ki pride iz človeka samega in ne iz okolja. Notranja motivacija izhaja iz samega odnosa posameznika do nekega opravila

(izziv, odgovornost ter notranje zadovoljstvo po uspešno opravljeni nalogi). Močno motivirani posamezniki sledijo ciljem, ki so zanje osebno pomembni. Motivacija je na višku, ko se njihovi osebni cilji ujemajo z zahtevami njihovega dela in s cilji organizacije. Takrat imajo radi svoje delo, so predani, se čutijo koristne, vidijo konkretne izide in imajo močan občutek, da ima njihovo delo smisel in namen. Vse to lahko dosežejo le z notranjimi motivatorji, kot so dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, stalnost zaposlitve, s pohvalami, z možnostjo napredovanja, s sodelovanjem, z neprestanim izobraževanjem, skratka z mehкими dejavniki motiviranja (Kim 2001, 52–55).

Motivirati ljudi pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Ko pa postanejo motivirani, morajo stalno skrbeti za ohranjanje njihove vneme, saj so ravno visoko motivirani ljudje tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive izide (Keenan 1996a, 62–63).

2.3 Kako uničiti motivacijo

Spoznali smo, da motivacija pomeni, da morajo imeti ljudje določene vrste zaupanja, vedeti morajo (Hemingway 1991, 12):

- da je to kar delajo, nekaj vredno, se pravi, da morajo imeti zaupanje v vrednost svojega dela,
- da dajejo pomemben doprinos k celotnemu delu – zaupanje v svojo lastno vrednost kot posameznikov,
- in da ne delajo sami – zaupanje v vrednost kolektiva.

Za motiviranje imamo na voljo veliko načinov, lahko pa se zgodi, da pri motiviranju ne bomo uspešni. Da uničimo doseženo motivacijo, ne potrebujemo posebnega znanja, dovolj bo, če upoštevamo naslednja priporočila (Lipičnik 1998, 178): vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva; sproščeno kritiziraj; vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti; poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile, zavedaj se, da kot manager več že vse, kar je pomembno za delo itd.¹

2.4 Ravnanje z ljudmi

Današnja družba je družba znanja, v kateri so glavni viri v organizaciji postali ljudje. Organizacije, ki želijo ostati na trgu, biti uspešne in konkurirati drugim, se morajo zavedati, da je njihov uspeh odvisen predvsem od zaposlenih. Ravnanje z ljudmi pri delu ima močan vpliv na poslovno odličnost in uspeh organizacije.

Pomen kadrovske dejavnosti strmo narašča s spoznanjem, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši ustvarjalec nove vrednosti.

¹ Več o tem, kako uničiti motivacijo in kako se temu izogniti, je v Lipičnikovi knjigi, od strani 178–179.

Razvoja in uspešnosti ni več mogoče povezovati le s finančnimi in materialnimi naložbami, pač pa vedno bolj s prispevki zaposlenih. Podmena, da je človek najpomembnejši vir in premoženje podjetja, zagotavlja kadrovske funkcije uvrščenost med najpomembnejše poslovne funkcije v podjetju. Organizacija je lahko uspešna le tedaj, ko so kadrovske politike in ukrepi tesno povezani in usklajeni z uresničevanjem ciljev. Organizacija je sestavljena iz več sestavin, ki vplivajo druga na drugo in prav od medsebojnih usklajenosti teh sestavin je odvisna njena uspešnost. Domneva, da so z organizacijsko strategijo določeni tudi osnovni vidiki ravnanja z ljudmi, dobiva potrditev tudi v praksi. S tem pa dobivajo kadri v organizaciji strateški pomen (Merkač Skok 2004, 1).

Razvoj kadrovskih virov se nanaša na pridobivanje znanja, sposobnosti, vedenja, ki posamezniku – zaposlenim pomagajo, da se lahko uspešno spopadejo z zahtevami dela in spremembami v organizaciji (Možina 2002b, 12).

2.4.1 Zakaj so ljudje pomembni

Ljudje so v organizacijah oboje: cilj in sredstvo. Ni organizacije, ki bi dolgoročno uspevala in ne bi dajala koristi ljudem, zadovoljevala njihovih potreb in želja, prav tako ni organizacije, ki bi mogla delovati brez ljudi. Organizacija brez ljudi je prazna lupina brez življenja in smisla. Strateški management organizacije je naravnano predvsem na ljudi in šele zatem na lupino, v kateri delujejo ljudje za cilje organizacije in za lastne cilje. Sodelavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije, njihova zagnanost, ustvarjalnost, izkušnje in veščine, zmožnosti in znanje odločajo o učinkovitosti in uspešnosti vsake organizacije. Zato so mnoge organizacije učinkovitejše in uspešnejše od drugih, čeprav delujejo v enakih ali manj ugodnih zunanjih pogojih (Tavčar 1999, 203).

2.4.2 Ljudje kot kapital in potencial

Popolnoma napačna je predpostavka, da so ljudje v organizaciji nekakšna orodja za doseganje izidov. Ljudje predstavljajo za podjetje človeški kapital, predstavljajo torej obliko sredstev organizacije. Ljudje niso stroji ali pisarniška oprema; vanje organizacija posredno ali neposredno veliko investira, zato je pomembno, da jih ne dojema kot potrošni material, temveč kot investicijo, ki se mora v prihodnosti čimbolj uspešno povrniti (Brezigar 2005, 1).

Sodelavci so najdragocenejša zmožnost organizacije in nesporno tudi najdražje sredstvo za večino organizacij. Sodelavci so najdražja sredstva zaradi stroškov, ki jih ima podjetje ali druga organizacija z njimi, preden se vpeljejo ter si pridobijo specifične zmožnosti za delo, ki ga opravljajo. Sodelavci so najdražja sredstva tudi zaradi oportunitetnih izgub, neudejanjenih prihodkov iz njihove dejavnosti, kadar v svoje delo ne vlagajo največje prizadevnosti, ustvarjalnosti in znanj, ki jih zmorejo, ali kadar zaradi raznih okoliščin ne morejo ali nočejo delati (Tavčar 1999, 203).

Razpoložljivi sodelavci so ena od temeljnih omejitev delovanja organizacije, ki jih morajo upoštevati managerji. Pri tem gre za ljudi, ki zaradi enkratnosti in zaradi koristnosti podjetju ali drugi organizaciji, vplivajo na njegove dejavnosti in usmeritve. So težje nadomestljivi in zamenjave teh ljudi lahko povzročijo tudi bistvene spremembe v poslovanju in razvoju podjetja ali druge organizacije (Kralj 2003, 439–440).

Podjetja ali druge organizacije, ki znajo izbrati prave ljudi in ki znajo iz njih izluščiti največ kar se da, si priborijo enkratno konkurenčno prednost. Izdelke in storitve lahko namreč konkurenca zlahka posnema. Uslužbencev in njihovega dela pa ni niti slučajno tako enostavno »posnemati«. Podjetje ali druga organizacija, ki je na področju izbire in razvoja kadrov maksimalno uspešno, je hkrati tudi podjetje ali druga organizacija, ki gradi prednost (Brezigar 2005, 2).

Drucker v svoji knjigi *Managerski izzivi v 21. stoletju* (2001) prinaša nove poglede na prihodnost managerske misli in prakse. Sprašuje se, kakšna je nova stvarnost in kaj zahteva od organizacije ter vodilnih, da bi se lahko spopadli s temi izzivi. Glede na to, da bodo najpomembnejše premoženje v ustanovah 21. stoletja umski sodelavci in njihova produktivnost, bo glavni izziv v razvitih državah dvig produktivnosti umskega sodelavca. Umski sodelavci zelo hitro postajajo največja skupina delovne sile v vseh razvitih državah. Pričakovati je, da bo blaginja razvitih držav v prihodnosti odvisna predvsem od produktivnosti njihovih umskih sodelavcev.

Produktivnost umskega dela mora biti usmerjena predvsem v doseganje kakovosti in to ne minimalne, temveč optimalne, če že ne maksimalne kakovosti. Kakovost je srčika delovnih izidov.

Doseganje produktivnosti umskih sodelavcev zahteva spremembe v osnovni miselnosti. Posameznik se mora usmeriti na področja, za katera je najbolj usposobljen in na katerih ima največ znanj. Človek mora vložiti veliko več truda, da se spreobrne iz nesposobneža v povprečneža, kot da iz vzornega opravljanja dela preide na odlično opravljanje dela. Vse več sodelavcev, prav gotovo pa večina umskih sodelavcev, bo moralo voditi samega sebe. Odkriti bodo morali delovna področja, na katerih bodo lahko največ prispevali in na katerih se bodo lahko razvijali. Posamezniki bodo uspešni le, če bodo uspešno izrabljali svoje prednosti (Drucker 2001, 132–157).

2.4.3 Čustvena inteligenca na delovnem mestu

Kaj sploh je čustvena inteligentnost? Gre za sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi (Goleman 2001, 338).

Možnosti uporabe čustvene inteligence na delovnem mestu so skoraj neomejene. Čustvena inteligenca je nepogrešljiva pri razreševanju težav s sodelavcem, sklepanju pogodbe, kritiziranju šefa, vztrajanju pri nalogi, dokler ni opravljena in številnih drugih

izzivih na poti k uspehu. Čustveno inteligenco uporabljajo tako na osebni kot medosebni rabi (Wesinger 2001, 17).

V preteklih letih so bile v številnih organizacijah opravljene raziskave, ki naj bi pokazale, katere osebne sposobnosti in lastnosti peljejo do nadpovprečnih izidov v organizaciji. Ugotovitve so bile presenetljive, saj se je pokazalo, da je zlasti pri vodjih čustvena inteligenca približno dvakrat pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti (Goleman 2001, 15–16).

Tudi čustva so tako kot znanje, pridnost in podobno del kapitala organizacije. Čustveno razviti ljudje se zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje, poznajo svoja čustva in motivacijske vzvode ter učinke svojega delovanja na druge ljudi. Svoje sposobnosti znajo realno oceniti. Samozavedni ljudje so sposobni nadzorovati impulzivna čustva, so spodbujevalci zaupanja in poštenosti v delovnem okolju. To pa sta ključni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih v organizaciji (Možina 2002a, 510–516).

2.5 Mehki dejavniki motiviranja zaposlenih

Namen obravnave mehkih nefinančnih dejavnikov motiviranja je, kako s čim nižjimi stroški povečati zadovoljstvo in s tem motiviranost zaposlenih.

Predstavili bomo pomen kulture organizacije, vodenja, komunikacije, medsebojnih odnosov, razvoj kadrov ter skrb za zdravje zaposlenih.

2.5.1 Pomen kulture v podjetju ali drugi organizaciji

Kultura organizacije obsega v podjetju ali drugi organizaciji prevladujoče vrednote, vzore in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci. Kultura organizacije se zrcali v temeljni naravnosti (Tavčar 1999, 29).

Kultura organizacije omogoča zaposlenim in vodilnim v organizaciji: usklajevanje in povezovanje z lastnimi, internimi pravili obnašanja; razumevanje in gotovost v delovanju zaradi predvidljivosti obnašanja sodelavcev; gradnjo medsebojnega zaupanja z zunanjimi udeleženci; učinkovito komuniciranje; ohranjanje in krepitev ugleda organizacije; ohranjanje oziroma skrb za dotok vitalne energije; doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti, uspešno obvladovanje sprememb; nepretrgano uspešno delovanje, ki se kaže na ravni celotne organizacije.

Razvijati kulturo v organizaciji pomeni vzpodbujati, uveljavljati in apelirati na vrednote ter druge značilnosti dobrih sodelavcev v smeri zelenega delovanja organizacije (Snoj 1998, 149–150).

Vsaka organizacija bi morala stremeti k temu, da bi ustvarila kulturo zaupanja in zvestobe. Ustvariti bi morali tako kulturo oziroma delovno okolje, ki bi dajala priložnosti za notranjo motivacijo. Poslovodstvo se mora zavedati, da zaposleni želijo biti cenjeni, da jih vodje poslušajo, razumejo, da njihova mnenja nekaj pomenijo.

Ljudje bodo zadovoljni s svojim delom, če jim bodo zagotovili in spodbujali pravo mero samostojnosti in odgovornosti. Ljudem moramo ponuditi zadolžitev, da sami napravijo načrt in izpeljejo zadane naloge. To jih spodbudi, da so pripravljeni na prevzem odgovornosti, zaradi česar postanejo srečnejši. Na sodelavce prenašamo odgovornost za izide opravljenega dela. Tako postanejo tudi ponosni na svoje delo. Z nalaganjem zelene odgovornosti spodbudimo precejšnjo motiviranost (Keenan 1996a, 26–27).

Pomembno je, da storimo vse, kar moremo, da zagotovimo prave razmere, ki bi zaposlene motivirale k zagnanemu delu.

2.5.2 Vodenje ljudi

Vodenje ljudi je ena od temeljnih nalog managerjev, ki morajo vplivati na sodelavce, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosegajo izide in uresničujejo cilje podjetja ali druge organizacije (Kralj 2003, 451–452).

Med raznovrstnimi programi, ki prispevajo k dvigu kakovosti delovnega življenja, nekateri avtorji navajajo ciljno vodenje. To pomeni, da ima vsak zaposleni postavljene merljive cilje, katerih doseganje se preverja v določenih časovnih presledkih. Ciljno vodenje prispeva k razvoju raznovrstnih tehnik za izboljšanje kakovosti delovnega življenja predvsem z zahtevo, da morajo imeti sodelavci besedo pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo. Ena najpogostejših metod za dvig kakovosti delovnega življenja je vključevanje sodelavcev v odločanje o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in njih same. Na ta način se pri sodelavcih oblikuje občutek odgovornosti in občutek avtorstva sprejetih odločitev. Vključevanje sodelavcev v odločanje mora biti ena bistvenih sestavin organizacijske kulture (Možina 2002b, 190–193).

K dobremu vodenju ljudi pripomorejo posebni pristopi s timskim delom in skupinsko dinamiko. Tim je posebna delovna skupina, ki sodeluje v odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Pri oblikovanju tima je treba upoštevati, kaj je naloga, katere so ovire in kaj je treba napraviti, da bi dosegli cilj. Ljudje, združeni v timu, tudi združujejo znanje. V timu lahko nastajajo spori, ki jih je treba odpraviti. Načini za to so: izogibanje, prilagajanje, tekmovanje, kompromis in sodelovanje. Sodelovanje vodi k dogovoru, ki dovoljuje, da vsi udeleženci dosežejo tudi svoje cilje (Kralj 2003, 452).

Dandanes organizacije vabijo svoje zaposlene, da razvijajo tako sposobnosti za delo z ljudmi kot tudi tehnične spretnosti. Razlog je v spoznanju, da strokovno usposobljeni ljudje delajo še bolje, če znajo podpreti tudi svoje sodelavce. Približno vodilo pri tem je staro pravilo o razmerju 80:20. Delavci v timu naj bi porabili 80 odstotkov svojega časa za odlično opravljanje svojega dela in 20 odstotkov za

spodbujanje sodelavcev. Na ta način bodo lahko ustvarili dobro vzdušje, spodbujali iznajdljivost in dosegali dobre izide (Pegg 1996, 55).

Spoznali smo, da je vodenje ljudi mnogo učinkovitejše, če se vodje zanje iskreno zanimajo. Če so pripravljeni razviti razumevanje in sprejemati različno vedenje, bodo vodje spoznali, da se z vodenjem lahko vzajemno obogatijo (Keenan 1996b, 51).

Vodja mora ne le usposobiti zaposlene, da dosežejo cilje, temveč jih mora predvsem pripraviti, da to želijo. Gre za to, da ljudi pripravimo, da hočejo delati tako, da bodo skupni cilji doseženi. Uspešni vodje si pri delu s svojimi izkušnjami pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato učinkovito uporabljajo. Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije (Možina 2002a, 500–503).

2.5.3 Pomen komunikacije

Komuniciranje je proces prenosa razumljene informacije med dvema človekoma oziroma več ljudmi. Managerji porabijo veliko svojega časa za komuniciranje. Dobro komuniciranje je tudi dejavnik dobrega vodenja ljudi. Komuniciramo besedno (govorno in pisno) in nebesedno z zaznavami o udeležencih v komuniciranju (govorica telesa, osebni vtis, zvočna podoba, vonji ipd.). Komuniciranje obsega snovanje, prenašanje in sprejemanje sporočil po komunikacijski poti. Je lahko enosmerno ali dvo in večsmerno (Kralj 2003, 449–450).

Komunikacije zagotavljajo natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog in tudi dobre odnose med posamezniki in skupinami. Pri tem je pomembno, da je sistem komuniciranja odprt, tako da zaposleni dajejo informacije drug drugemu brez zadržkov in strahu. Le tako tečejo informacije brez namernega zadrževanja ali ponarejanja v vse strani, zlasti pa med podrejenimi in nadrejenimi.

Ločijo informacijsko–komunikacijski sistem od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Prvi je pomemben za obveščanje sodelavcev o razmerah v organizaciji, dajanje navodil pri izvajanju odločitev in dajanje informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji. K temu prištevajo zlasti: interne časopise in biltene, občasne publikacije, obvestila na oglasnih deskah, intranet ter poslovna poročila. Komuniciranje od spodaj navzgor je namenjeno poročanju o opravljanju nalog in o raznovrstnih delovnih problemih ter vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh organizacije na njeno poslovanje. Običajno teče med podrejenimi in nadrejenimi ob vsakodnevnih delovnih stikih. Znane oblike formalnega komuniciranja navzgor so: pisanje poročil o delu, pritožbeni postopki, sistem dajanja koristnih predlogov in raziskovanje mnenj oziroma stališč sodelavcev. Imamo tudi prečne komunikacije med oddelki oziroma organizacijskimi enotami. Posebna oblika komuniciranja so tudi neformalni sestanki višjih vodij z različnimi skupinami zaposlenih (Možina 2002b, 193–194).

Zelo pogosta pritožba zaposlenih je, da si managerji ne vzamejo dovolj časa za odprto komunikacijo ali dajanje povratnih informacij. To lahko zelo demotivira zaposlene. Zaposleni želijo vedeti, kako se njihovo delo sklada s celoto organizacije, kako njihovo delo vpliva na druge in kako dobro delajo.

Zelo pomembna lastnost vodij je spretnost pri dajanju učinkovitih pohval in konstruktivnih kritik. Zaposleni so radi pohvaljeni, kadar kaj dobro naredijo. Če so se še posebno potrudili, se jim zdi to vredno napora, predvsem kadar dobijo za dobro opravljeno delo pohvalo. Pri pohvali je pomembno, da hvalimo delo in zmožnosti zaposlenega, da damo pohvalo z določenim namenom, da smo pri tem iskreni in pošteni, da hvalimo ravno prav pogosto. Kritiziranje uporabimo, kadar je upravičeno. Ko pa je naloga opravljena v skladu z zastavljenimi merili, je tudi takrat naša naloga delo pohvaliti. Bistveno je, da pohvalimo in kritiziramo ob ločenih priložnostih. Tako bo imela pohvala pozitiven in spodbuden učinek (Keenan 1996a, 38–39).

2.5.4 Medsebojni odnosi

Odnosi med sodelavci, predvsem med nadrejenimi in podrejenimi, pomembno vplivajo na to, kako zadovoljni in motivirani so zaposleni. Z dobrimi in prijetnimi odnosi lahko poskrbimo, da bo motivacija zaposlenih večja.

Zaposleni lahko razvijajo svoje spretnosti in povečujejo svoje znanje tudi tako, da se povezujejo s sodelavci, ki imajo več izkušenj kot oni sami. Takšno obliko medsebojnega povezovanja imenujejo mentorstvo. Veliko mentorskih povezav se oblikuje neformalno kot posledica skupnih interesov mentorja in njegovega varovanca. Lahko se oblikujejo tudi kot del načrtovanega prizadevanja v organizaciji, katerega namen je povezovanje uspešnih zaposlenih z višjih položajev z zaposlenimi, ki nimajo veliko izkušenj. Mentorji zagotavljajo svojim varovancem psihosocialno podporo in osnovo za razvoj njihove kariere. Mentor podpira varovančevo kariero tako, da nanj prenaša svoje znanje in navodila za vedenje in obnašanje v določenih okoliščinah, skrbi za varstvo svojega varovanca in ga oskrbuje z nalogami, ki so povezane s čim več izzivi. Prednosti mentorstva se za mentorja nanašajo predvsem na priložnosti za razvoj lastnih spretnosti, ki pomenijo sposobnost za navezovanje in vzdrževanje medsebojnih odnosov, ter na njegov občutek za samospoštovanje in prispevek v organizaciji (Treven 1998, 207–208).

2.5.5 Razvoj kadrov

Usposobljeni kadri so glavna konkurenčna prednost vsake organizacije. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju ali drugi organizaciji je pomemben element razvoja kadrov in konkurenčnosti organizacije (Merkač Skok 2004, 15).

S tem, ko se učijo zaposleni, se uči in napreduje cela organizacija. Pomembno je, da zaposleni aktivno sodelujejo pri lastnem razvoju in pri razvoju organizacije.

Sistem razvoja kadrov prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije tako, da zagotavlja optimalno usposobljenost zaposlenih za delo, da prispeva k motivaciji zaposlenih za delo in k izboljšanju določenih zunanjih dejavnikov učinkovitosti organizacije. Pomen razvoja kadrov za organizacijo se izraža predvsem v večji storilnosti, boljši kakovosti izdelkov ali storitev ter večji prilagojenosti sodelavcev delu. Možnosti za napredovanje in izobraževanje so tesno povezane tudi z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih. Ustrezna strokovna usposobljenost pomeni za zaposlene prednosti kot so (Možina 2002b, 63):

- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj,
- zagotavljanje možnosti napredovanja in s tem povezanih ugodnosti, kot so višja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Izobraževanje

Cilj uspešne organizacije bi morala biti inovativnost. Izobraževati je treba vse zaposlene, ne le vodilne. Uspešna organizacija je učeča se organizacija, ki temelji na osebnem izpopolnjevanju, miselnih modelih, skupni viziji, timskem učenju in sistemskemu razmišljanju. Učeča se organizacija je obsežno obvladovanje informacij, ki so vsem dostopne. Pri identifikaciji pričakovanj in razreševanju zadev morajo ljudje vedeti kaj se dogaja. To je možno ob vsestranskem komuniciranju in prehajanju informacij. Globalizacija in njeni pritiski na človeka zahtevajo drugačno izobraževanje. To mora biti izobraževanje, ki bo razvijalo zmožnost za učenčev vstop, opazovanje, adaptacijo in uporabo znanja, za neodvisno razmišljanje, trenirala ustrezne presoje in sodelovanje z ostalimi. Da bi se proces učenja posameznika odvijal čim uspešnejše, mora imeti posameznik zagotovljeno zadostno osebno svobodo, možnost samostojnega in neodvisnega odločanja, širok spekter obstoječega znanja, široko opredeljeno področje dela ipd. Informacijska tehnologija omogoča vsem učečim se subjektom dostop do znanja, ki ga nikoli ne bo preveč. Omogoča tudi oblikovanje novega, in to veliko hitreje kot je bilo to mogoče v preteklosti (Markič 2002, 82).

Učenje mora biti načrtovano, potekati mora kontinuirano za vse zaposlene in z učinkovitimi metodami. Izobraževanje zaposlenih je lahko velik motivacijski faktor. Dejstvo je, da zaposleni hočejo s svojim izobraževanjem uresničiti svoje cilje in pričakovanja, vodstvo pa mora ustvariti take razmere, v katerih sodelavci najprej odkrijejo svoje cilje in želje, potem pa jim z učenjem omogočajo, da jih dosežejo, kadar se skladajo z vizijo organizacije. Z izobraževanjem lahko povečamo dodano vrednost na zaposlenega in osebno obogatimo posameznika, saj si ta s pridobljeno izobrazbo in znanjem širi zaposlitvene možnosti.

Letni razgovori

Letni pogovor je načrtovano in dogovorjeno srečanje vodje in sodelavca, na katerega se pripravita oba in si v miru razložita svoja razmišljanja o preteklem in sedanjem delu in izidih, pričakovanjih, načrtih in željah, možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih in želenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in ki vplivajo na izide in uspešnost pri delu. Letni razgovor je znak pozornosti do sodelavca in priznanje za njegov prispevek k izidom dela skupine in organizacije. Vodje s pomočjo letnega razgovora bolje spoznajo svoje sodelavce, lahko izboljšajo medsebojne odnose, dobijo pregled nad interesi sodelavcev in njihovimi potenciali ter lažje načrtujejo potrebno izobraževanje. Z letnimi razgovori sodelavci pridobijo kakovostne povratne informacije o svojem delu, bolje razumejo svojo vlogo in prispevek k uspešnosti podjetja ali druge organizacije ter prepoznajo pot osebnega razvoja in razvoja kariere. Vplivajo na postavljanje osebnih ciljev, ki so združljivi s cilji, vizijo in poslanstvom organizacije.

Uvajanje letnih razgovorov jim služi za preverjanje in ocenjevanje uspešnosti strokovnega sodelavca kot tudi za nagrajevanje in nadaljnji razvoj (Možina 2002b, 280).

Urejanje kariere

Posebne vrste motivacijsko sredstvo, ki človeka spodbuja v ustrezne aktivnosti, je tudi doživljanje kariere. Pomembno je kako zaposleni doživlja svojo prihodnjo kariero. Ko se ljudje skušajo pripraviti na prihodnje aktivnosti in ko skušajo danes razviti zmožnosti, ki jih bodo potrebovali pri prihodnjem delu, gre za razvojne programe, s katerimi je povezana delovna kariera. Potrebo po napredovanju občutijo tako posamezniki kot organizacije. Definicija kariere se je pod različnimi vplivi spreminjala in se še spreminja. Za naš namen bo ustrezala opredelitev:

»Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času. Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in organizacija, saj tako drug drugemu omogočata preživetje.« (Lipičnik 1998, 179–180).

Metodologija in načrtovanje kariere mora vsebovati načine motiviranja in stimuliranja sodelavcev za načrtovanje njihovih karier. Sodelavce stimuliramo za vključevanje v načrtovanje kariere z osebnim svetovanjem, razširitvijo nalog in pristojnosti, rotacijo delovnih mest, nudenjem možnosti izobraževanja ter materialno stimulacijo (Možina 2002b, 78).

Letna ocena uspešnosti

Zaposleni si najbolj želijo prejeti pošteno in pravilno oceno uspešnosti. Lahko se počutijo zelo slabo, če ocena njihove uspešnosti ni pravilna. Preveč nepravilnosti v oceni uspešnosti lahko demotivira zaposlene pri nadaljnjem delovanju. Najpomembnejši

korak, ki ga vodja lahko naredi, da bi povečal motiviranost svojih zaposlenih, je točna in pravilna ocena svojih zaposlenih. Ocenjevanje delovnih dosežkov skuša motivirati zaposlene k še boljšim dosežkom.

Ocenjevanje sodelavcev ni vselej enostavno in enoveljavno. Najpogostejše metode za ocenjevanje (Robbins 1998, 569–571):

- Pisne ocene: so kratka poročila o uspešnosti sodelavca. Obravnavajo sodelavčeve odlike in slabosti, navajajo uspešnost, ocenjujejo zmožnosti ter izgled.
- Značilni primeri: ocenjevalec se omeji na prikaz nekaj primerov iz delovanja sodelavca, ki zaslužijo posebno pohvalo, in nekaj tistih, ki so vredni posebne graje. Takšna podoba je zgovornejša od posplošenih ocen.
- Točkovanje: ocenjevalec točkuje značilnosti sodelavca za vrsto enotno določenih sodil, točkovanje navaja na bolj vsestransko in izenačeno ocenjevanje.
- Razponi: nadrejeni ocenjuje vedenje in delovanje sodelavca tako, da izbira ocene med nasprotnimi vrednostmi (živahen – počasen, natančen – površen, zavzet – brezbrizen), ocenjevanje je mogoče grafično ponazoriti.
- Primerjanje in razvrščanje: vodja razvršča sodelavce po izbranih kriterijih od najboljšega do najslabšega ali pa v zgornjo, srednjo in spodnjo tretjino ali pa primerja sodelavce v parih. Razvrščanje je priljubljeno zaradi uporabe v nagrajevanju, pri napredovanju in podobno.

Zanimiv način za ohranjanje motiviranosti zaposlenih je izdelana kartoteka uspeha za vsakega zaposlenega. Gre za običajno kartoteko, na kateri je ime in priimek zaposlenega in je naslovljena kot »Kartoteka uspeha/dosežkov«. V to kartoteko vodja vpisuje vse komentarje in zahvale strank, pozitivne komentarje sodelavcev in kakršnekoli dosežke, ki jih je zaposleni dosegel čez celo leto. Ko bo vodja izdeloval oceno uspešnosti za zaposlene, bo veliko lažje natančnejše ocenil zaposlene, saj bo imel na enem mestu zbrane vse dosežke zaposlenega (Vikesland 2005a, 1).

Ocenjevanje uspešnosti je zelo odgovorno delo managerjev in posledice lahko bistveno vplivajo na vedenje zaposlenih. Zato je priporočljivo, da se o ocenjevanju oziroma sodbah uspešnosti managerji pogovarjajo z zaposlenimi, katerih uspešnost presojuje. Na ta način si lahko pridobijo naklonjenost ljudi in ti bodo sami spoznali, kaj je v njihovem vedenju ali obnašanju narobe in kaj bi bilo bolje spremeniti (Možina 2002a, 487).

2.5.6 Skrb za zdravje zaposlenih

Zdrav delavec je največje bogastvo vsake organizacije. Le zdravi zaposleni so sposobni učinkovito delati. Hiter tempo življenja, stres in čedalje večji napor na delovnih mestih lahko pripeljejo do preobremenjenosti zaposlenih in s tem do njihovega izgorevanja. Da bi preprečili oziroma omilili takšno stanje, bi morali vodje nenehno

spremljati zaposlene, njihovo počutje in morebitna izstopanja. Veliko organizacij se ne zaveda resnosti problema izgorevanja, saj meni, da je to problem posameznika. Vendar izgorevanje vpliva na končni izid organizacije in lahko povzroči znatne finančne izgube.

Ko strokovnjaki obravnavajo psihološke dejavnike stresa pri delu, kot vzroke nelagodnega počutja zaposlenih na delovnem mestu najpogosteje navajajo (Marcon 2005, 1):

1. neustrezno organiziranost dela: npr. zaposleni ni soudeležen pri odločanju, komunikacija v organizaciji je slaba, delavca je strah, da bo izgubil službo, ni zadosti usposobljen za delo, ni primerno nagrajen itd.,
2. značilnosti dela in zahteve dela: npr. preobremenjenost z delom ali premajhna obremenjenost, nejasnost vloge, vsiljen ritem dela, roki, zaposlitev za določen čas itd.,
3. slabe medsebojne odnose v organizaciji – npr. z nadrejenimi, s sodelavci, strankami, zahteve dela, ki negativno posegajo v družinsko življenje ipd.,
4. pomanjkanje poštenosti ter zaupanja, odkritosti in spoštovanja na delovnem mestu,
5. konflikt vrednot: npr. ko delo sili ljudi v neetična dejanja; ko vodilni ne delajo tistega, kar govorijo ipd.

Vsi ti dejavniki stresa lahko pripeljejo do izgorevanja. Izgorevanje se vedno lažje pojavi takrat, kadar je med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja, veliko neskladje. Znaki, ki kažejo na sindrom izgorevanja zaposlenih (Vikesland 2005b, 1):

1. nezanimanje zaposlenih za delo,
2. zaposleni se ne smeji več in ne delajo z veseljem,
3. do svojih sodelavcev ali strank so razdražljivi,
4. nenehno jih nekaj skrbi,
5. svoje delo vidijo samo kot drobno opravilo, ki ga je potrebno storiti,
6. zaposleni postanejo otrpli in zaspani pri svojem delu.

Stres je sam po sebi naravni dogodek, pojavi se takrat, ko od telesa zahtevamo, da dela preko svojih zmogljivosti. Od posameznika pa je odvisno, ali ga bo jemal kot pozitivnega ali kot negativnega. Izidi stresa škodujejo posameznikom, družinam, družbi in organizacijam, ki lahko prav tako trpijo zaradi »organizacijskega stresa«. Samo v Združenih državah Amerike stane stres gospodarstvo na leto več kot 150 milijard dolarjev, zaradi odsotnosti ljudi z dela in zaradi zmanjšane učinkovitosti dela tistih, ki so fizično sicer prisotni, duševno pa odsotni. V Veliki Britaniji pripisujejo 60 odstotkov odsotnosti z dela motnjam, ki jih povzroča stres. Zato je vse, kar lahko zmanjša škodljive posledice stresa, dobro za zaposlene in organizacije (Heller in Hindle 2001, 766–767).

V Sloveniji smo zaradičasne nezmožnosti za delo iz bolezenskih razlogov v letu 2004 izgubili skupno 11.100.727 delovnih dni, kar je 56.500 dni več kot v letu prej in predstavlja 4,56 % vseh izgubljenih delovnih dni. Povprečna odsotnost v breme delodajalca zaradi poškodb na delu je v letu 2004 trajala 18,7 dni in pri poklicnih boleznih 12,7 dneva. V breme Zavoda pa je povprečna odsotnost z dela zaradi bolezni trajala 23,9 delovnega dneva (ZZZS 2005, 43).

Tudi vršni management mora poskrbeti za izvajanje tistih dejavnosti, ki povečujejo posameznikovo odpornost proti stresu, saj ima ravno podjetje ali druga organizacija od zdravih in spočitih sodelavcev največjo korist. Poveča se učinkovitost in storilnost, zmanjša se število napak in poškodb pri delu, bolniške odsotnosti so redkejše in krajše (Marcon 2005, 1).

2.6 Pravočasna motivacija zaposlenih

V pravem trenutku in ustrezno izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo je lahko pomemben motivator. Če vodja pravilno uporablja nagrade in priznanja, so lahko učinkovito orodje vodenja. Načinov oziroma programov podeljevanja priznanj in nagrad je mnogo. Nagradimo lahko najuspešnejše sodelavce, posebne dosežke in vse zaposlene, ki dosežejo neki cilj. Učinkovite so tudi nematerialne nagrade, ki zaposlenim pokažejo, da v podjetju ali drugi organizaciji cenijo njihovo delo. Že ustna pohvala spodbuja k boljšemu delu. Nekoliko večji učinek imajo pisne pohvale in pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo. Druge možnosti so še: posebne čestitke, nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitevem gradivu podjetja ali druge organizacije ali v oglasih in podobno. Čeprav nematerialne nagrade dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno mnogo pohval brez učinka pri plači ne bo naletelo na dober odziv. Priporočljivo je, da vse nagrade in priznanja sestavimo v zaokroženo celoto s plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja. Nagraditi moramo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje organizacije. Zgraditi moramo kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki, in ne zgolj prizadevanje zaposlenih. Nagrada ima največjo moč takrat, kadar odseva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo. Pomembno je tudi, kdo in kako jo izroči, saj nagrade iz rok uglednih ljudi pomenijo več, slovesni dogodki in spremljevalne dejavnosti pa ji povečajo vrednost (Možina 2002b, 316–318).

3 MERJENJE ORGANIZACIJSKEGA VZDUŠJA, ZADOVOLJSTVA IN DEJAVNIKOV MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V NEPRIDOBITNI ORGANIZACIJI

V tem poglavju diplomskega dela smo teoretična spoznanja o motivaciji in ravnanju z ljudmi uporabili v lastni raziskavi. Merjenje organizacijskega vzdušja, zadovoljstva in dejavnikov motiviranja zaposlenih smo opravili v eni izmed organizacijskih enot Uprave Republike Slovenije za javna plačila. Ugotavljali smo, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, s plačo, z delovnimi pogoji.

Na podlagi ankete smo dobili odgovore na vprašanja, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo z različnih vidikov organizacijskega vzdušja in kaj jih motivira. S statistično obdelavo in analizo informacij in podatkov iz vprašalnika smo ugotovili dejansko stanje v organizaciji in predlagali razrešitve za možne izboljšave.

3.1 Opredelitev in vrste nepridobitnih organizacij

Nepridobitne organizacije so kot vse organizacije: so instrumenti za doseganje smotrov ustanoviteljev oziroma lastnikov, ciljna združba sodelavcev za doseganje njihovih smotrov, srečevališče interesov udeležencev.

Nepridobitno organizacijo ustanovijo lastniki oziroma ustanovitelji zato, da bi jim dajala zelene koristi. Delujejo v javnem interesu, njihov namen je trajno zagotavljati storitve in izdelke, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička. Vendar vse javne oziroma socialne službe niso nujno organizirane v nepridobitnih organizacijah. Organiziranost javnih služb je odvisna od konkretne državne politike in pravne ureditve teh področij.

Republika Slovenija je z novo zakonodajo sledila evropskemu pravnemu modelu organiziranja javnih služb. Država je tako neposredno odgovorna za izvajanje gospodarskih in negospodarskih javnih služb.

Z gospodarskimi javnimi službami se zagotavljajo javne dobrine kot izdelki in storitve, katerih trajno in nemoteno proizvodnjo v javnem interesu zagotavlja Republika Slovenija oziroma občina ali druga lokalna skupnost zaradi zadovoljevanja javnih potreb.

Negospodarske javne službe se praviloma organizirajo kot nepridobitne organizacije. Država oziroma lokalne skupnosti za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja in drugih nepridobitnih dejavnosti ustanavlja javne zavode.

Tudi za nepridobitne organizacije prostovoljnega interesnega združevanja zakon predvideva oblike, pogoje in postopek organiziranja.

V skladu z našo statusnopravno ureditvijo nepridobitne organizacije glede na ustanovitelje razdelijo v:

- javne organizacije (organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države, organi lokalnih skupnosti, javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje ipd., javni gospodarski zavodi: Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma ipd.),
- na pol javne organizacije (gospodarske zbornice, obrtne zbornice),
- zasebne organizacije: (zavodi, zadruge, gospodarska interesna združenja, politične stranke, društva, ustanove, sindikati ipd.).

Nepridobitne organizacije imajo pomembno vlogo v vseh razvitih družbah. Od pridobitnih se razlikujejo predvsem po smotrih; smotri nepridobitnih organizacij so zelo raznoliki, kot so različni interesi vplivnih udeležencev teh organizacij (Tavčar in Trunk Širca 1998, 2–7).

3.1.1 Predstavitev izbrane nepridobitne organizacije in njene osnovne značilnosti

Z uveljavitvijo Zakona o plačilnem prometu (Uradni list RS, št. 30/02, 15/03 in 37/04) je bila 20. 4. 2002 kot organ v sestavi Ministrstva za finance ustanovljena Uprava Republike Slovenije za javna plačila (v nadaljevanju: UJP). Z ustanovitvijo UJP so bili postavljeni temelji za vzpostavitev novega plačilnega sistema za proračunske uporabnike.

Glede na potek reforme plačilnega prometa je Agencija Republike Slovenije za plačilni promet (v nadaljevanju: APP) prenehala opravljati plačilni promet s 30. 6. 2002. Pravne osebe, ki so se ukvarjale z gospodarsko dejavnostjo in so imele odprte žiro račune pri APP, so prenesle opravljanje plačilnega prometa v poslovne banke, kjer so odprle transakcijske račune.

Temelji za poslovanje in delovanje UJP so bili dani z Zakonom o javnih financah (Uradni list RS, št. 79/99, 124/00, 79/01, 30/02 in 54–I/02), ki je uredil enotno poslovanje proračunskih uporabnikov v okviru enotnega zakladniškega sistema, z Zakonom o izvrševanju proračuna Republike Slovenije za leto 2002 in 2003 (Uradni list RS, št. 103/01), po katerem proračunski uporabniki niso smeli odpirati transakcijskih računov pri poslovnih bankah. UJP je od APP prevzel izvajanje tolarskega plačilnega prometa za proračunske uporabnike, razporejanje javnofinančnih prihodkov, izvrševanje davčnih, sodnih in drugih izvršb, zbiranje podatkov iz plačilnega prometa za statistične in davčne namene, prodajo taksnih vrednotnic ter pripravo poročil v zvezi s temi nalogami.

Enotni zakladniški sistem (v nadaljevanju EZS) je bil vzpostavljen kot posledica zahteve po bolj učinkovitem nadzoru ter preglednosti javnih financ in bolj učinkovitem

ravnanju z denarjem. Zagotavlja visoko raven informacij nad gibanji denarnih sredstev vseh proračunskih uporabnikov in s tem omogoča bolj smotno ravnanje z javnofinančnimi sredstvi.

Podlage za začetek dela UJP so opredelili v 78. členu Zakona o plačilnem prometu, kjer je določeno, da minister, pristojen za finance, v treh mesecih po uveljavitvi zakona o plačilnem prometu, po predhodnem soglasju Vlade Republike Slovenije, sprejme akt o notranji organiziranosti in sistemizaciji delovnih mest v UJP. V aktu se zagotovi prehod potrebnega števila sodelavcev iz APP v UJP. Pogoji za delo v UJP se zagotovijo s prenosom osnovnih sredstev in druge potrebne opreme, ki jih ob uveljavitvi Zakona o plačilnem prometu upravlja APP, v upravljanje UJP.

Sklep o določitvi organizacijskih enot UJP in sedežih je bil sprejet in objavljen v Uradnem listu RS, št. 53/02 in 87/02, Pravilnik o sistemizaciji pa je minister za finance v soglasju z Vlado RS izdal 17. 5. 2002. Z imenovanjem generalne direktorice UJP, s sprejemom pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest in s sklepom o določitvi mreže organizacijskih enot UJP so bili dani osnovni pogoji za začetek delovanja UJP s 1. 7. 2002. Poleg navedenih temeljnih aktov pa so bili pripravljene in sprejeti mnogi drugi akti kot so odredbe in navodila o poslovanju UJP, ki so namenjeni tako UJP kot tudi vsem udeležencem poslovanja preko UJP.

Proračunski uporabniki so se vključili v EZS in poslujejo preko enotnega zakladniškega računa od 1. 7. 2002, ko UJP zanje opravlja storitve tolarskega in deviznega negotovinskega plačilnega prometa.

3.1.2 Osnovne naloge izbrane organizacije

UJP na podlagi prvega odstavka 74. člena Zakona o plačilnem prometu opravlja kot organ, pristojen za javna plačila naslednje naloge za potrebe evidentiranja in izvajanja javnofinančnih tokov v okviru EZS:

- vodi register neposrednih oziroma posrednih uporabnikov državnega oziroma občinskega proračuna,
- vodi račune neposrednih in posrednih proračunskih uporabnikov državnega in občinskih proračunov, Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS) in Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZPIZ), ki so vključeni v sistem enotnega zakladniškega računa, kot ga določa Zakon o javnih financah,
- sprejema plačilna navodila neposrednih oziroma posrednih uporabnikov državnega oziroma občinskega proračuna in drugih oseb, ki poslujejo v okviru EZS,
- izdaja naloge za plačilo v breme računov neposrednih in posrednih uporabnikov, ki poslujejo v okviru EZS,

- pripravlja in pošilja obvestila iz 26. člena tega zakona vsem neposrednim in posrednim uporabnikom državnega in občinskih proračunov, ZZS in ZPIZ, ki so vključeni v enotni sistem zakladniškega računa, kot ga določa Zakon o javnih financah,
- zbira in pošilja podatke o plačilnem prometu za statistične in davčne namene za vse proračunske uporabnike, ki so vključeni v enotni sistem zakladniškega računa,
- po posebni pogodbi z Banko Slovenije lahko za Banko Slovenije izvaja storitve plačilnega prometa po določbah Zakona o plačilnem prometu,
- zagotavlja podatke in informacije o javnofinančnih vplačilih in izplačilih iz proračuna Republike Slovenije, ZZS, ZPIZ in drugih oseb, ki morajo po predpisih o EZS poslovati prek UJP v rokih, ki jih predpiše minister, pristojen za finance,
- zagotavlja podatke o plačilih davkov, prispevkov, carin in drugih dajatev, ki jih davčna oziroma carinska uprava pobira oziroma izterjuje,
- opravlja druge naloge določene z zakonom oziroma drugimi predpisi.

Iz navedenih nalog UJP izhaja, da je UJP med drugim tudi eden od osnovnih dejavnikov, ki nudi podporo delovanju EZS. EZS je sestavljen iz sistemov enotnih zakladniških računov države in občin, znotraj katerih so tudi podračuni državnih in občinskih proračunskih uporabnikov. Enotne zakladniške račune države in občin vodi Banka Slovenije. Podračune državnih in občinskih proračunskih uporabnikov, ki so odprti v okviru posameznih enotnih zakladniških računov države in občin, pa vodi UJP.

UJP za vse proračunske uporabnike opravlja naloge vezane na tolarski in devizni plačilni promet, na podlagi sprejetih plačilnih navodil pripravlja plačilne naloge in jih pošilja v bančni sistem, iz bančnega sistema pa prejema povratne informacije o izvršenih plačilih in z izpiski seznanja proračunske uporabnike o prometu na njihovih podračunih, spremlja podatke o prilivih in odlivih proračunskih sredstev ter informacije in podatke na prihodkovni in odhodkovni strani proračunskih uporabnikov.

V procesu dolgoročnega planiranja in delovanja si bo UJP prioritarno prizadeval za odličnost storitve, za informatizacijo in avtomatizacijo procesov in za zagotavljanje in izboljševanje varnosti na vseh ravneh. Poleg tega mora UJP postati podpora za celoten EZS, zagotoviti glavni knjigi zakladnice celovite informacije o javnofinančnih tokovih ter širiti elektronsko izmenjavo podatkov predvsem na področju deviznega poslovanja, novih plačilnih instrumentov in javnofinančnih tokov.

3.1.3 Mreža organizacijskih enot in struktura organiziranosti

Glede na pomen UJP, ki izhaja iz prej navedenih nalog, je tudi mreža organizacijskih enot zelo razvejana. UJP ima trinajst organizacijskih enot, ki so razporejene po vseh statističnih regijah Slovenije. Območne enote UJP se delijo na

enote I., II. in III. velikostnega razreda. Tako zasnovana mreža organizacijskih enot, sodobna informacijsko komunikacijska tehnologija in strokovno usposobljeni sodelavci pa zagotavljajo natančne, pravočasne in visoko kakovostne informacije ministrstvom, občinam, nadzornikom, proračunskim uporabnikom in drugim osebam javnega prava, vključenim v EZS, ter optimalno hiter pretok podatkov denarnega in informacijskega toka.

3.2 Namen in cilj raziskave

Cilj raziskave, ki smo jo izvedli v nepridobitni organizaciji, je ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih oziroma kaj te zaposlene motivira, kako pomemben dejavnik motiviranja je plača in kako drugi nefinančni dejavniki motiviranja vplivajo na motiviranost zaposlenih. Proučevali smo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo z različnih vidikov organizacijskega vzdušja, kako doživljajo osebno zadovoljstvo pri delu ter kaj jih na delovnem mestu najbolj motivira.

Glede na to, da smo se v dosedanjem proučevanju osredinili na nefinančne dejavnike motiviranja, je naš cilj tudi ugotoviti, ali vodje motivirajo svoje zaposlene tudi z mehкими dejavniki.

Raziskavo smo naredili z namenom, da bi pomagali pri izboljšanju motiviranosti zaposlenih, predvsem pa, da bi svetovali vodstvu, da imajo za motiviranje na voljo različne možnosti. Pomembna je predvsem njihova izvirnost in kreativnost, predvsem pa občutek za človeka ter spodbujanje zaposlenih k dajanju koristnih predlogov, ki lahko bistveno pripomorejo h kakovosti in povečanju produktivnosti. Odlični dosežki organizacije so v največji meri odvisni od organizacijske kulture in vrednot, vzdušja v organizaciji ter obnašanja vodilnih.

3.3 Metodologija raziskovanja

Metoda dela temelji na preučevanju teorije in prakse. Praktičen del smo izvedli na konkretnem primeru, na primeru nepridobitne organizacije. Podatke za potrebe empirične analize smo zbrali z metodo neposrednega zbiranja podatkov, z metodo anketiranja.

Metoda anketiranja je postopek, s katerim se na temelju anketnega vprašalnika raziskuje in zbira podatke, informacije, stališča in mišljenja o predmetu raziskovanja (Zelenika 1998, 366–371). Ta metoda je natančna v tolikšni meri s kakršno natančnostjo so zbrane informacije. V določenih primerih je natančnost informacij lahko popolna. Največkrat pa so možnosti te metode omejene. Razlog temu moramo iskati v njenih pomanjkljivostih:

- največkrat anketirani sploh ne odgovarja na anketne vprašalnike,
- odgovori na vprašanja iz anketnega vprašalnika so običajno nepopolni, netočni in subjektivni,

- pripravljanje in organiziranje anketiranja ter priprava vprašalnika z odgovori zahteva znatna finančna sredstva.

Glede na navedeno lahko povzamemo, da se ta metoda uporablja samo v primerih, kadar na druge načine ni možno zbrati določenih podatkov in informacij in to predvsem v družbenih in humanističnih znanosti, s tega vidika menimo, da je primerna za proučevanje osebnega zadovoljstva zaposlenih in ugotavljanja kaj te zaposlene pri delu najbolj motivira (Zelenika 1998, 366–371).

3.3.1 Vprašalnik

Pri sestavljanju vprašalnika smo si pomagali s poročilom projekta SiOK za leto 2002, to je projekt za raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah (SiOK 2002, 1).

Anketni vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov (Priloga 1). Prvi sklop vprašanj predstavlja 60 trditvev in se nanaša na posamezne postavke organizacijskega vzdušja obravnavane organizacije. Pri izražanju strinjanja oziroma ne strinjanja s posameznimi trditvami imajo anketiranci na voljo petstopenjsko lestvico (sploh se ne strinjam, delno se ne strinjam, se strinjam, večinoma se strinjam, popolnoma se strinjam).

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, z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z možnostjo sodelovanja pri odločanju. Pri izražanju osebnega zadovoljstva imajo zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico (zelo nezadovoljen, nezadovoljen, srednje zadovoljen, zadovoljen, zelo zadovoljen).

Vprašanja tretjega sklopa ankete sprašujejo o pomembnosti posameznih motivatorjev. Anketiranci so označili navedene motivatorje po pomembnosti s števili od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni da jih najmanj motivira, 5 pa pomeni, da jih najbolj motivira.

Četrty sklop vprašalnika so sestavljala vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, starost in stopnjo izobrazbe.

Večina vprašanj je zaprtega tipa, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo izidov. Pri interpretaciji izidov smo zaradi lažje primerjave uporabili povprečne ocene.

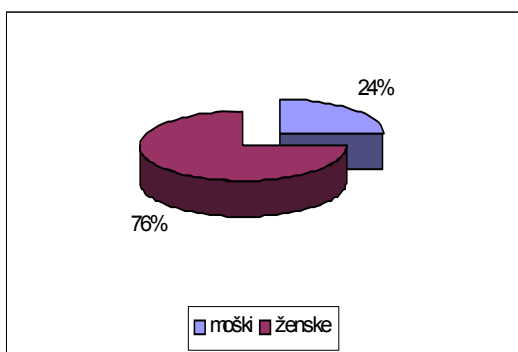
3.3.2 Vzorčenje

Glede na ugotovitve, da obravnavana organizacija posluje v trinajstih organizacijskih enotah po Sloveniji, je bila anketa izvedena med vsemi zaposlenimi v eni izmed teh organizacijskih enot. Na ta način smo zagotovili reprezentativen vzorec glede na zastopanost zaposlenih po vseh sektorjih in oddelkih, po različnem hierarhičnem nivoju, starosti, spolu in izobrazbi. Anketa je bila izvedena na sedežu organizacije v mesecu decembru 2004 in je obsegala 41 zaposlenih sodelavcev.

Vrnjenih in izpolnjenih vprašalnikov je bilo 90 %. Odzivnost sodelavcev, ki so odgovarjali na vprašalnik je bila solidna in v zadostni meri predstavlja obravnavano organizacijo.

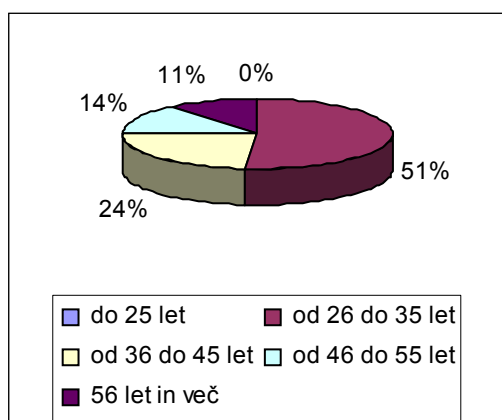
Strukturo vzorca glede na različne kriterije prikažemo na slikah 3.1, 3.2 in 3.3.

Slika 3.1 Struktura vzorca po spolu



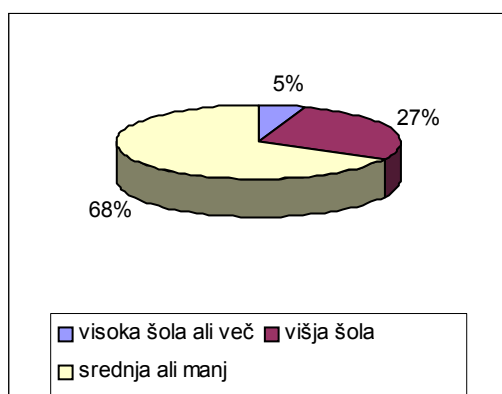
Vir: Lastna raziskava.

Slika 3.2 Struktura vzorca po starosti



Vir: Lastna raziskava.

Slika 3.3 Struktura vzorca po izobrazbi



Vir: Lastna raziskava.

3.3.3 Statistična obdelava podatkov

Pogoj za nadaljevanje raziskave je bil vnos pridobljenih podatkov iz anketnih listov v računalnik. Podatke je bilo potrebno vnašati zelo natančno, da ne bi po pomoti prišlo do napak. V primeru napačnih podatkov v organizaciji ne bi dobili realne slike o mnenju zaposlenih glede dojemanja organizacije z različnih vidikov organizacijskega vzdušja, zadovoljstva pri delu ter različnih dejavnikov motiviranja, predvidevali pa bi lahko tudi napačne ukrepe.

Za posamezne trditve, združene v posamezne kategorije oziroma dejavnike vzdušja, vprašalnika zadovoljstva ter dejavnike motiviranja smo za vsako od petih možnih ocen izračunali frekvenčno porazdelitev (v %), aritmetično sredino oziroma povprečje in modus.

S frekvenčno porazdelitvijo prikažemo pogostost vrednosti. Večjo količino podatkov pogosto predstavljamo s srednjo vrednostjo. To pomeni, da namesto številnih posameznih podatkov izračunamo srednjo vrednost, ki jo uporabljamo kot reprezentanta celote. S tem zelo poenostavimo prikaz podatkov.

Srednjo vrednost najpogosteje uporabljamo v treh oblikah (Artenjak 1997, 76–86):

- Z aritmetično sredino – srednjo vrednostjo, ki jo izračunamo, če vsoto vseh posameznih vrednosti delimo s številom opazovanih enot.
- Poseben primer izračunavanja aritmetične sredine je izračun tehtane aritmetične sredine iz frekvenčnih porazdelitev.
- Z modusom – najpogostejša vrednost, ki se najpogosteje pojavlja med opazovanimi vrednostmi.

3.4 Prikaz in analiza izidov raziskave v obravnavani organizaciji

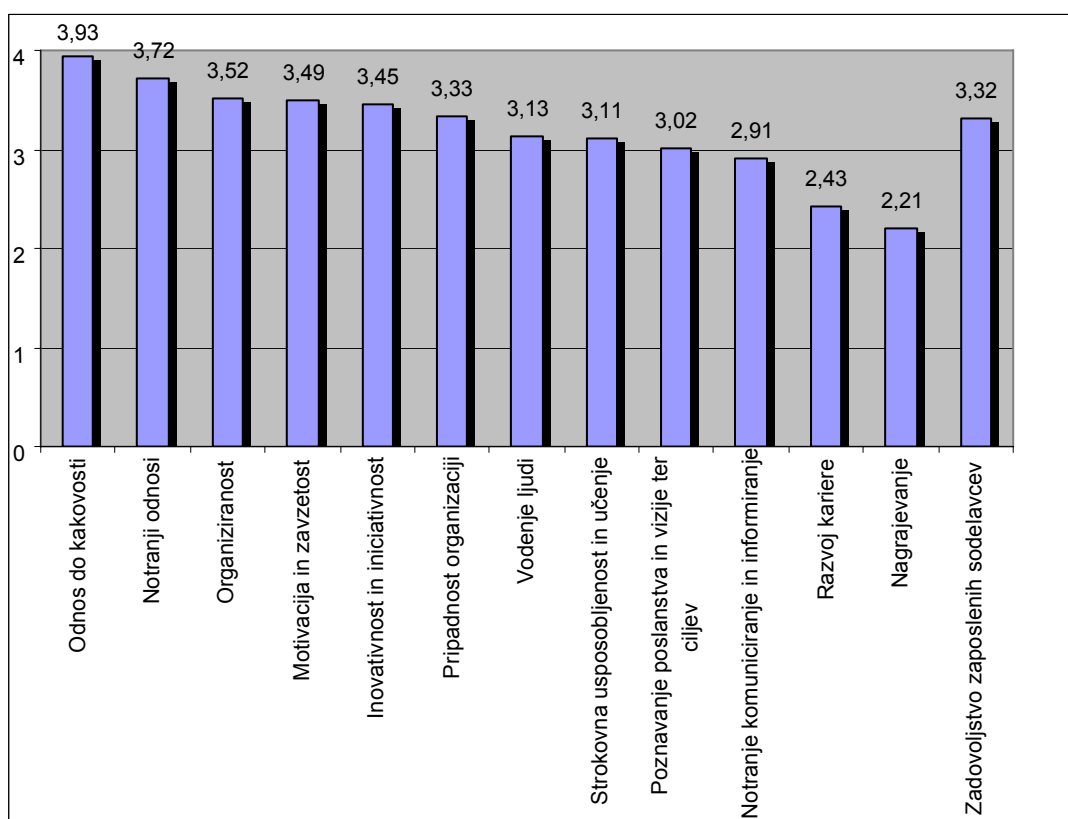
Zaradi boljšega razumevanja izidov raziskave smo v tabelah prikazali statistično obdelane podatke vseh trditev, ki so se pojavile v vprašalniku po posameznih kategorijah organizacijskega vzdušja, zadovoljstva in dejavnikov motiviranosti. Tabelarični prikazi so v Prilogi 2, Pogostost ocen (v %), aritmetične sredine, modus po posameznih kategorijah.

Izidi raziskave so zaradi boljše in lažje predstavitve prikazani tudi grafično, skupaj za vse povprečne vrednosti dejavnikov organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlenih ter za vsako obravnavano kategorijo posebej.

Iz Slike 3.4 je razvidno, da so zaposleni v obravnavani organizaciji najvišje ocenili kategorije: odnos do kakovosti, notranje odnose, organiziranost, motivacijo in zavzetost, inovativnost ter pripadnost organizaciji. Srednje ocenjene kategorije so: vodenje, strokovna usposobljenost in učenje ter poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev. Prav tako je razvidno, da anketiranci niso zadovoljni z notranjim

komuniciranjem in informiranjem, razvojem kariere in nagrajevanjem. Naštete ugotovitve ne gre jemati kot slabe, temveč kot izzive managerjem za prihodnost.

Slika 3.4 Povprečne vrednosti dejavnikov organizacijskega vzdušja



Vir: Lastna raziskava.

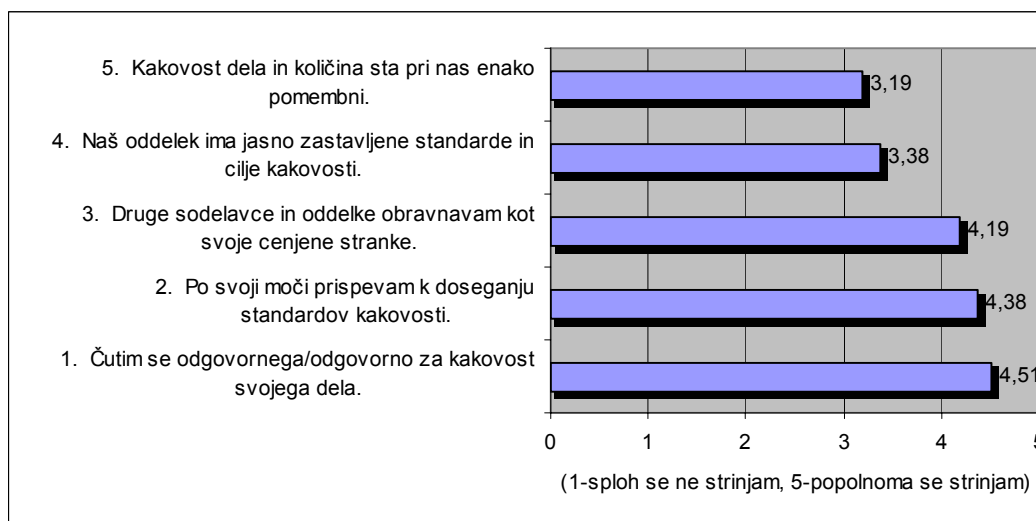
3.4.1 Prikaz in analiza po posameznih dejavnikih organizacijskega vzdušja

Odnos do kakovosti (3,93)

Naravnost zaposlenih v obravnavani organizaciji do kakovosti je zelo pozitivna, saj se več kot 86 % vprašanih čuti odgovorne za kakovost svojega dela, 78 % anketiranih po svoji moči prispeva k doseganju standardov kakovosti in več kot 77 % zaposlenih druge sodelavce in oddelke obravnava kot svoje cenjene stranke.

Zaposleni v organizaciji se očitno zavedajo, da je kakovostno opravljanje plačilnega prometa in ostalih storitev pogoj za uresničitev vizije UJP-a.

Slika 3.5 Odnos do kakovosti

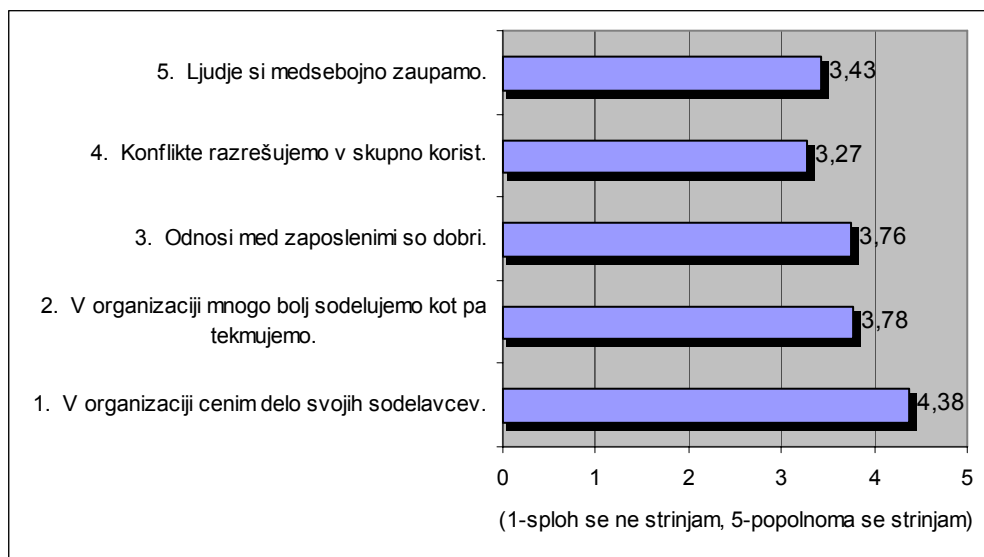


Vir: Lastna raziskava.

Notranji odnosi (3,72)

Notranji odnosi v organizaciji so zelo dobri. Najbolj je cenjeno dobro delo sodelavcev, saj več kot 80 % anketirancev meni tako. Zaposleni med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo, več kot 48 % anketirancev meni, da si ljudje med seboj zaupajo in 43 % anketirancev meni, da konflikte razrešujejo konstruktivno.

Slika 3.6 Notranji odnosi



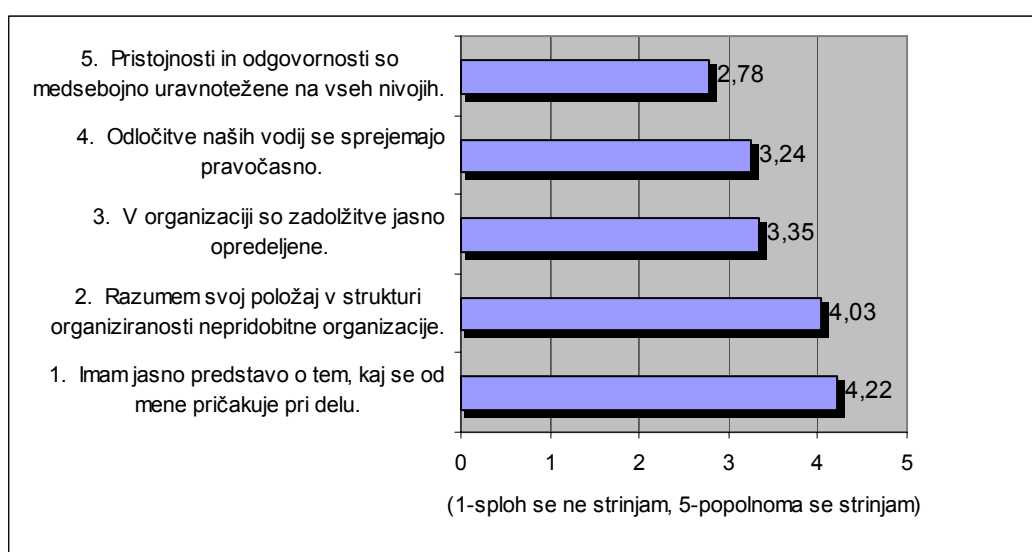
Vir: Lastna raziskava.

Organiziranost (3,52)

V proučevani organizaciji ima 73 % zaposlenih jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu in hkrati razumejo svoj položaj v strukturi organiziranosti nepridobitne organizacije. 46 % anketirancev se večinoma oziroma popolnoma strinja s trditvijo, da so zadolžitve jasno opredeljene, 27 % se s tem delno ne strinja, prav toliko se jih strinja. Ena trditev je dokaj nizko ocenjena in predstavlja izziv za samo organizacijo:

- samo 24 % zaposlenih meni, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih, 48 % pa jih meni, da temu ni tako.

Slika 3.7 Organiziranost



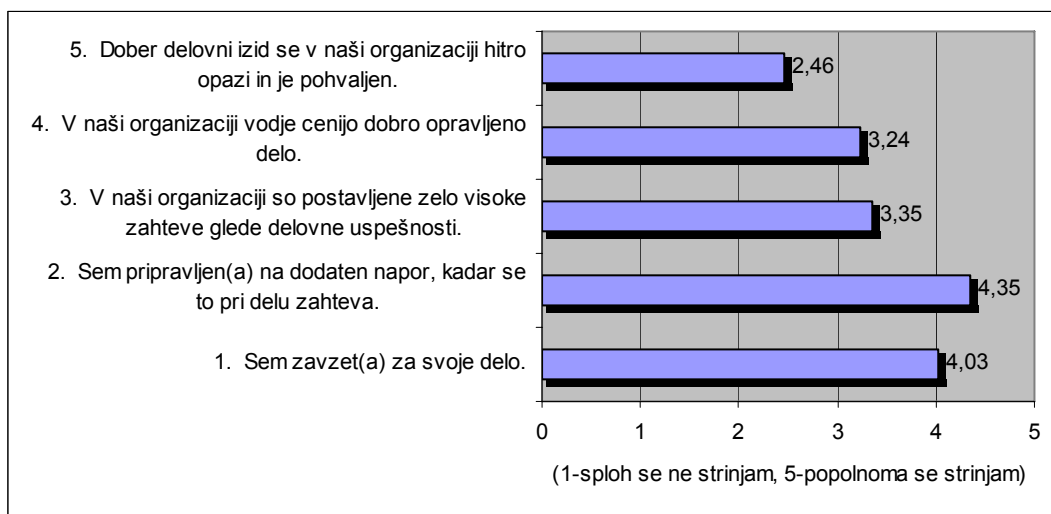
Vir: Lastna raziskava.

Motivacija in zavzetost (3,49)

Iz izidov raziskave razberemo, da so zaposleni zelo zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno. Informacija, da je 68 % anketirancev zavzetih za svoje delo, 78 % pa jih je pripravljenih na dodaten napor, kadar je to potrebno, pomeni, da ima organizacija zelo motivirane sodelavce in dobro osnovo za nadaljnji razvoj.

Problem vidijo anketiranci samo v tem, da je dober izid redko opažen in pohvaljen. To predstavlja resen problem, saj je več kot polovica vprašanih takšnega mnenja. Vršni management se bo moral soočiti s problemom in poiskati razrešitve iz nastale situacije.

Slika 3.8 Motivacija in zavzetost

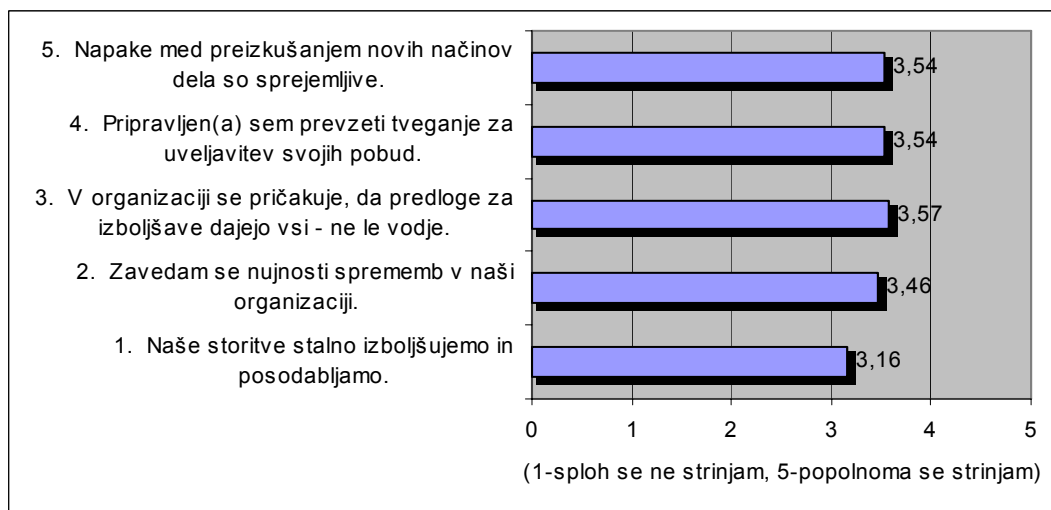


Vir: Lastna raziskava.

Inovativnost in iniciativnost (3,45)

Inovativnost in iniciativnost je dobro ocenjena kategorija. To še posebej velja za zavedanje zaposlenih o nujnosti sprememb, saj se kar 46 % anketirancev popolnoma ali večinoma strinja s to trditvijo. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi in ne le vodje. S tem se strinja 49 % anketirancev. Za kakovostno delo in čim boljši razvoj organizacije morajo delavci pri opravljanju svojih nalog neprestano iskati in predlagati izboljšave na vseh področjih dela.

Slika 3.9 Inovativnost in iniciativnost

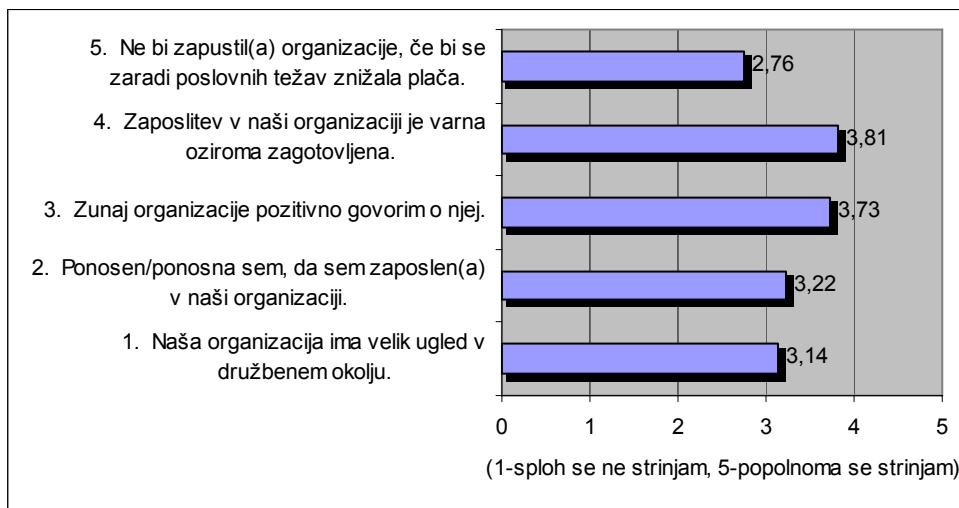


Vir: Lastna raziskava.

Pripadnost organizaciji (3,33)

Organizacija ima sorazmerno velik ugled v njenem družbenem okolju, saj več kot polovica zaposlenih pozitivno govori o njej tudi zunaj organizacije. Več kot 62 % zaposlenih v organizaciji meni, da je zaposlitev v organizaciji varna oziroma zagotovljena.

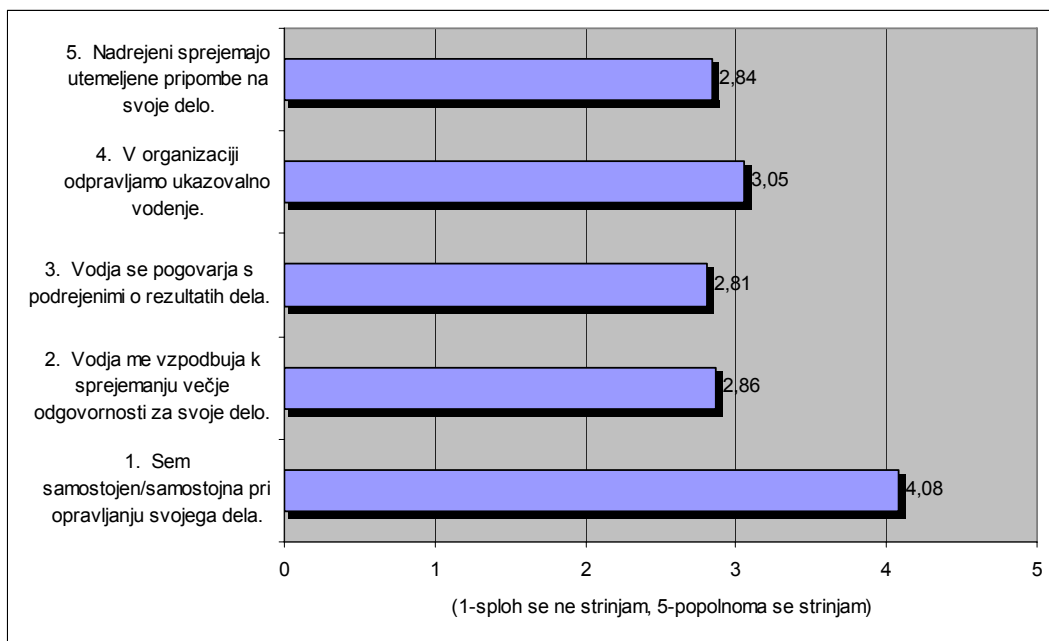
Slika 3.10 Pripadnost organizaciji



Vir: Lastna raziskava.

Vodenje ljudi (3,13)

Slika 3.11 Vodenje ljudi



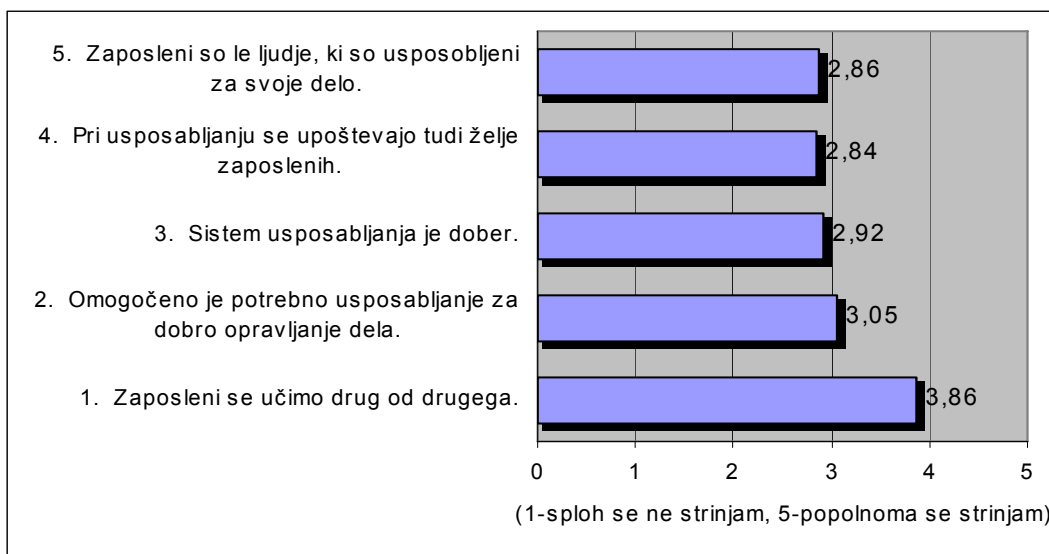
Vir: Lastna raziskava.

Več kot 75 % anketiranih meni, da je pri svojem delu samostojna, le 32 % jih je prepričanih, da potrebujejo vzpodbudo za sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo. Izidi raziskave med drugim kažejo, da se vodje premalo pogovarjajo s podrejenimi o izidih dela, jih tudi premalo usmerjajo in hkrati ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo. Zaradi navedenega je večja verjetnost, da zaposleni ne povedo odkrito svojega mnenja.

Strokovna usposobljenost in učenje (3,11)

Strokovna usposobljenost in učenje ima skupno povprečno oceno 3,11, kar predstavlja srednje ocenjeno kategorijo. Ocenjujemo, da se je ocena dvignila na račun trditve, ki je ocenjena nadpovprečno (3,86), da se zaposleni učijo drug od drugega. Pozitivno se je za omenjeno kategorijo odločilo več kot 64 % anketirancev. Ostale trditve, razen omogočanje potrebnega usposabljanja za dobro opravljanje dela, so ocenjene nižje in predstavljajo izziv za managerje v nepridobitni organizaciji.

Slika 3.12 Strokovna usposobljenost in učenje

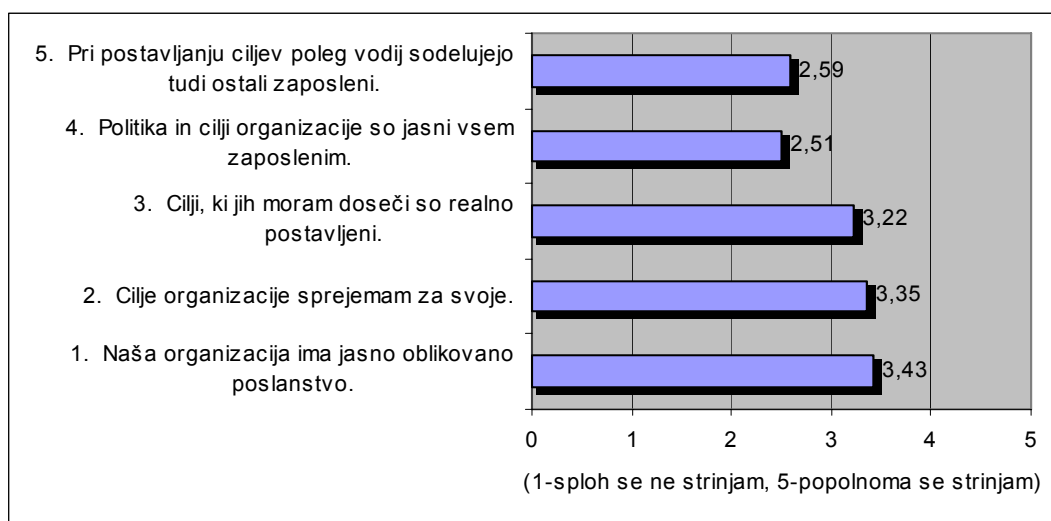


Vir: Lastna raziskava.

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,02)

Zaposleni v proučevani organizaciji menijo, da politika in cilji organizacije niso jasni vsem zaposlenim. Kar 54 % vprašanih pravi, da jim politika in cilji niso poznani. Skoraj 46 % pa jih je odgovorilo, da zaposleni pri snovanju in določanju ciljev, poleg vodij, le redko sodelujejo. Boljše je ocenjena trditev, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje, saj je 40 % anketiranih takšnega mnenja. Le nekaj manj jih meni, da so cilji, ki jih morajo doseči, realno določeni. Iz navedenih ugotovitev preseneča, da zaposleni poleg vodij le redko sodelujejo pri snovanju in določanju ciljev, kljub temu pa določene cilje sprejemajo za svoje. Glede na navedeno menimo, da bi se vršni management nepridobitne organizacije na tem področju moral boljše potruditi.

Slika 3.13 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

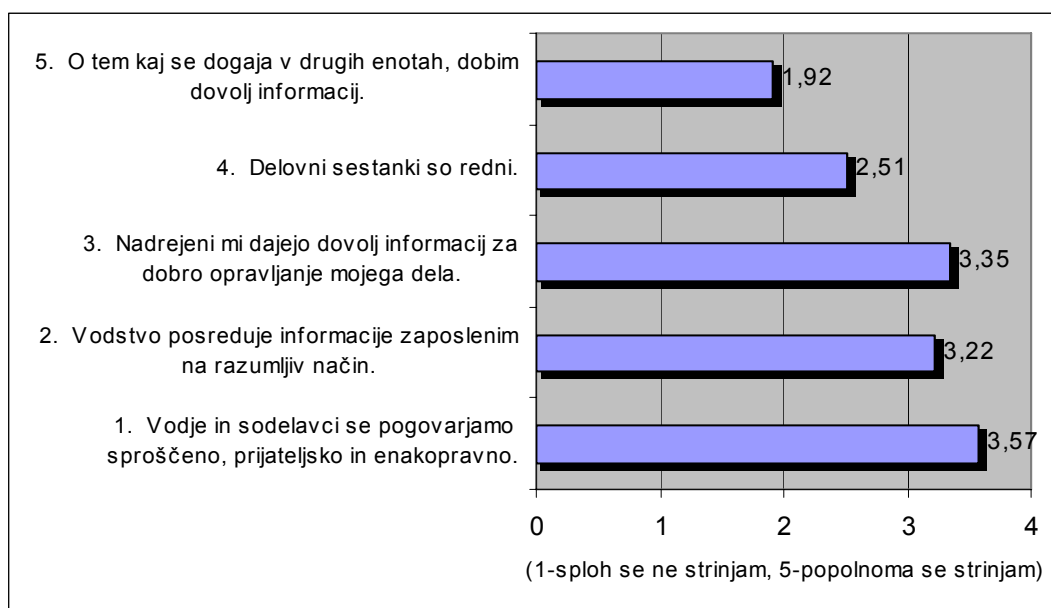


Vir: Lastna raziskava.

Notranje komuniciranje in informiranje (2,91)

Iz izidov po posameznih trditvah je razvidno, da zaposleni niso zadovoljni s komuniciranjem in informiranjem o tem, kaj se dogaja v drugih enotah in z organizacijo delovnih sestankov. Komunikacija zaposlenih je relativno sproščena, kar pomeni, da so vodje dokaj odprti za pogovor. 45 % anketiranih meni, da vodje dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela. Skoraj polovica zaposlenih meni, da so informacije posredovane na razumljiv način, vendar kot smo že ugotovili, dobijo premalo informacij.

Slika 3.14 Notranje komuniciranje in informiranje

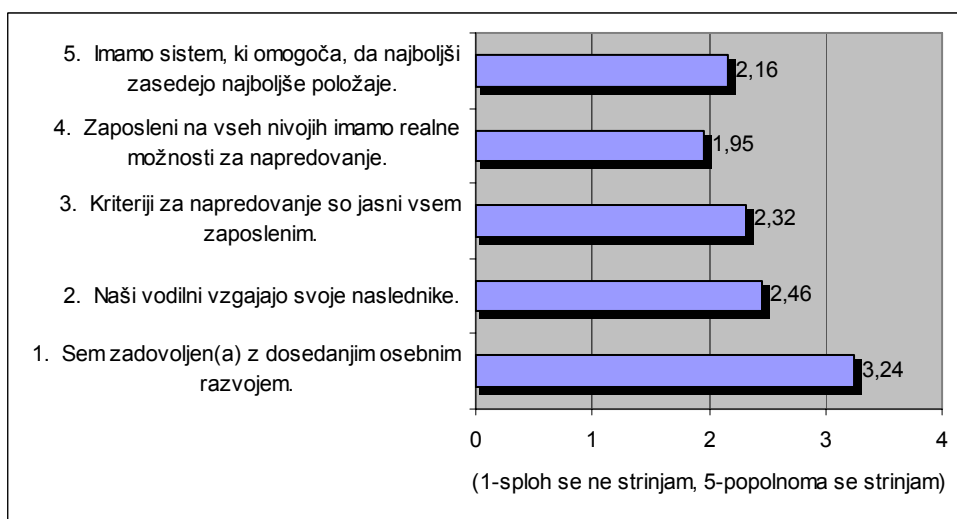


Vir: Lastna raziskava.

Razvoj kariere (2,43)

Najslabše ocenjena trditev je, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje, saj se 75 % anketirancev ne strinja z navedeno trditvijo. Kar 64 % anketirancev se ne strinja s trditvijo, da obstoječi sistem omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. 40 % vprašanih pa je zadovoljnih z dosedanjim osebnim razvojem.

Slika 3.15 Razvoj kariere

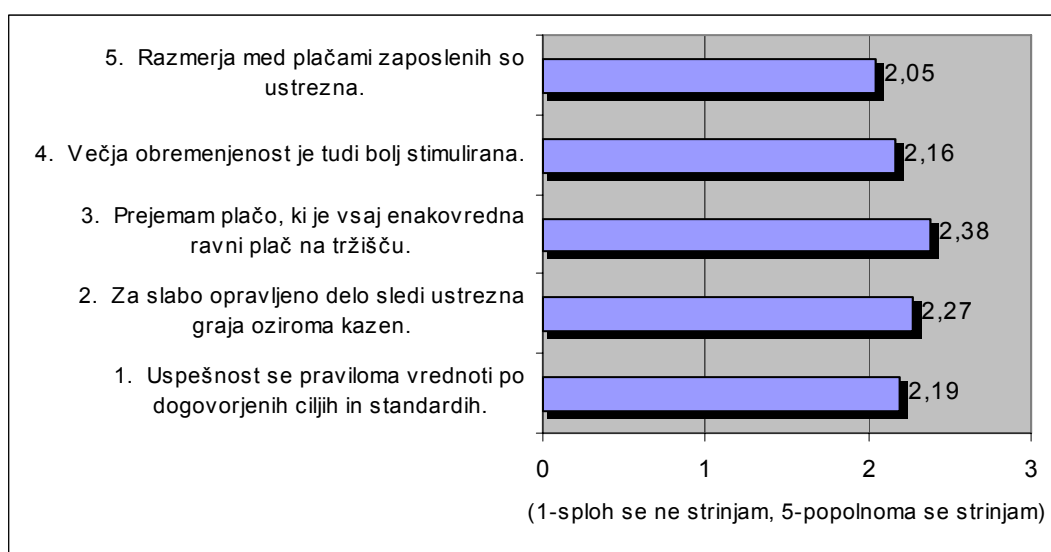


Vir: Lastna raziskava.

Nagrajevanje (2,21)

Kategorija nagrajevanje ima najslabšo povprečno oceno (2,21). Iz izidov ankete je razvidno, da je plača dejavnik, s katerim večina zaposlenih ni zadovoljna. Največje nestrinjanje so anketiranci izrazili pri trditvi, da so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna, sledi trditev, da je večja obremenjenost tudi bolj stimulirana. Več kot 60 % zaposlenih meni, da se uspešnost ne vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih. Informacije pridobljene z raziskavo kažejo, da bo oblikovanje kriterijev za ugotavljanje uspešnosti zaposlenih ena od prednostnih nalog managementa nepridobitne organizacije.

Slika 3.16 Nagrajevanje



Vir: Lastna raziskava.

3.4.2 Prikaz in analiza zadovoljstva pri delu

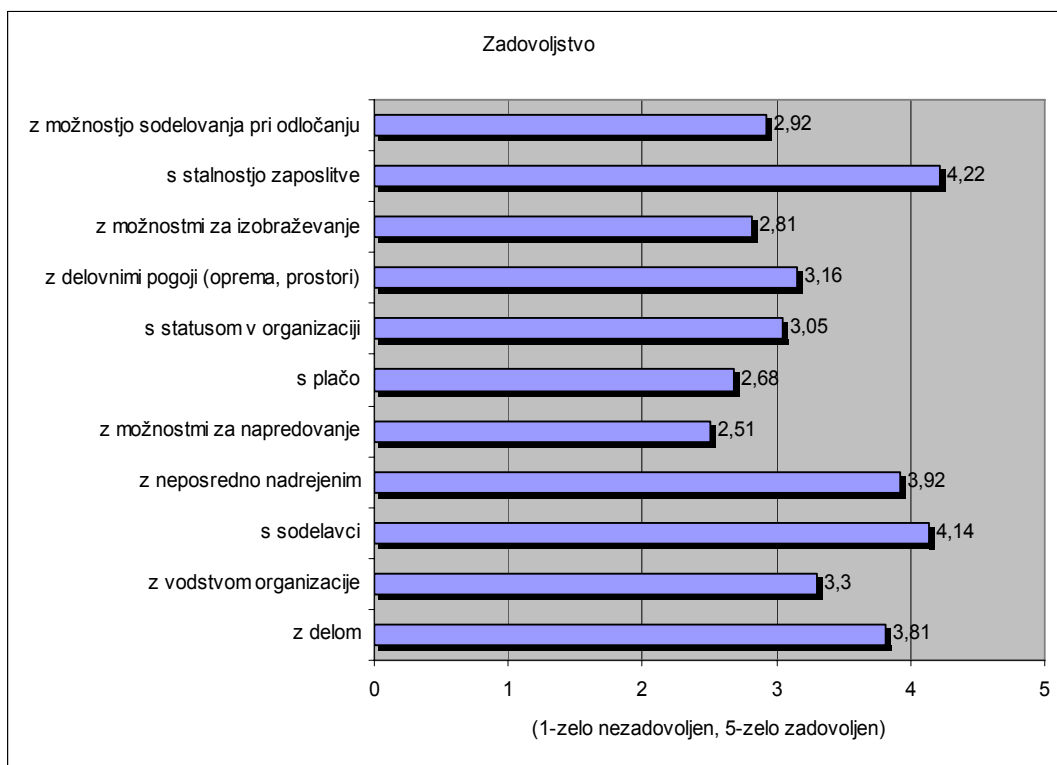
Zadovoljstvo zaposlenih sodelavcev (3,32)

Glede na posamezne vidike zadovoljstva so zaposleni v organizaciji zelo zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, s sodelavci, z neposredno nadrejenim ter s samim delom, ki ga opravljajo. Manj so zadovoljni z vodstvom organizacije, z delovnimi pogoji, s statusom v organizaciji in z možnostjo sodelovanja pri odločanju. Nezadovoljni pa so z možnostmi za izobraževanje, s plačo in z možnostmi za napredovanje.

Lahko rečemo, da je vrstni red dejavnikov zadovoljstva posameznikov skoraj podoben tistim, ki so jih izrazili v proučevanju organizacijskega vzdušja.

Izidi ankete potrjujejo našo tretjo hipotezo, da je zadovoljstvo zaposlenih z delom v proučevani organizaciji v povprečju ocenjeno z več kot 3,5. Iz podatkov in informacij je razvidno, da je z delom zelo zadovoljnih oziroma zadovoljnih več kot 75 % anketirancev.

Slika 3.17 Zadovoljstvo zaposlenih sodelavcev



Vir: Lastna raziskava.

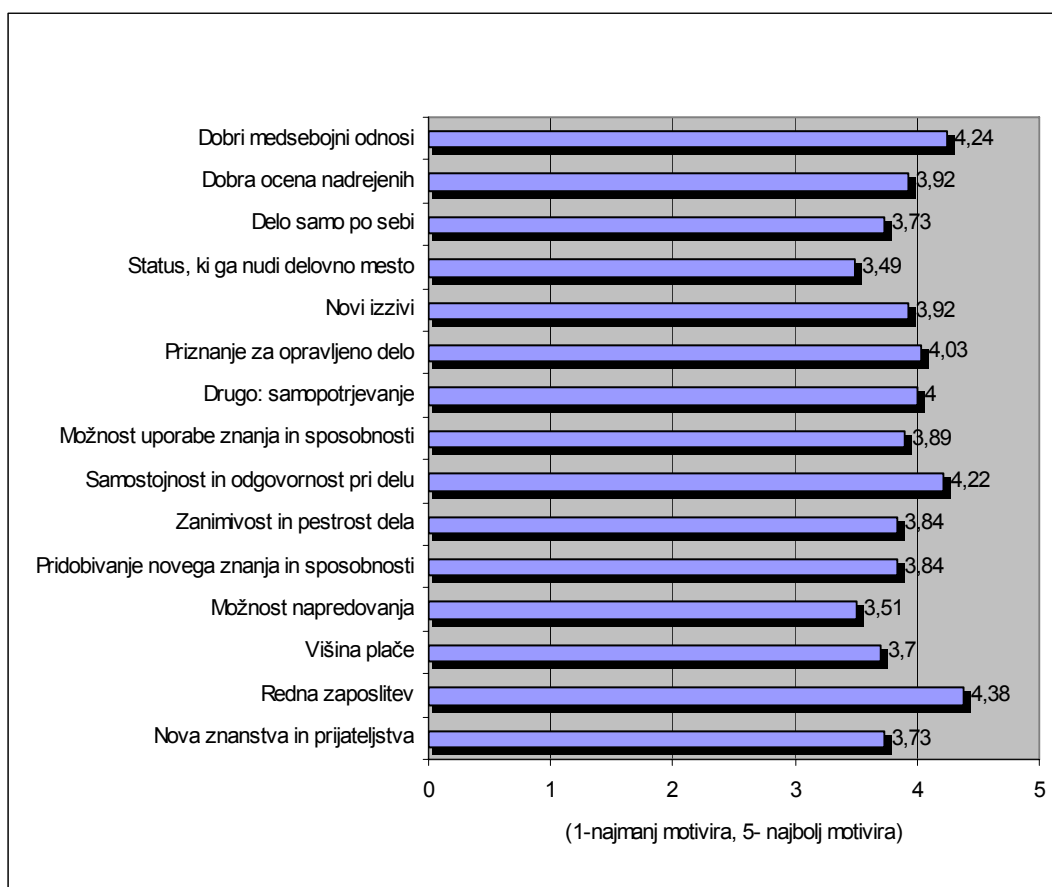
3.4.3 Prikaz in analiza dejavnikov motiviranja

Zaposlene v proučevani organizaciji najbolj motivira redna zaposlitev, dobri medsebojni odnosi, samostojnost in odgovornost pri delu, priznanje za opravljeno delo, samopotrjevanje, novi izzivi in dobra ocena nadrejenih. Manj jih motivira možnost uporabe znanja in sposobnosti, zanimivost in pestrost dela, pridobivanje novega znanja in sposobnosti ter delo samo po sebi. Najmanj pa jih motivira višina plače, možnost napredovanja in status, ki ga nudi delovno mesto.

Iz izidov ankete je razvidno, da več kot 83 % vprašanih, zelo oziroma najbolj motivirajo: dobri medsebojni odnosi, samostojnost in odgovornost pri delu ter redna zaposlitev.

Odgovori anketirancev nedvomno potrjujejo našo drugo predpostavko, da imajo drugi nefinančni dejavniki motiviranja zelo velik vpliv na motiviranost zaposlenih v proučevani organizaciji.

Slika 3.18 Motivacijski dejavniki



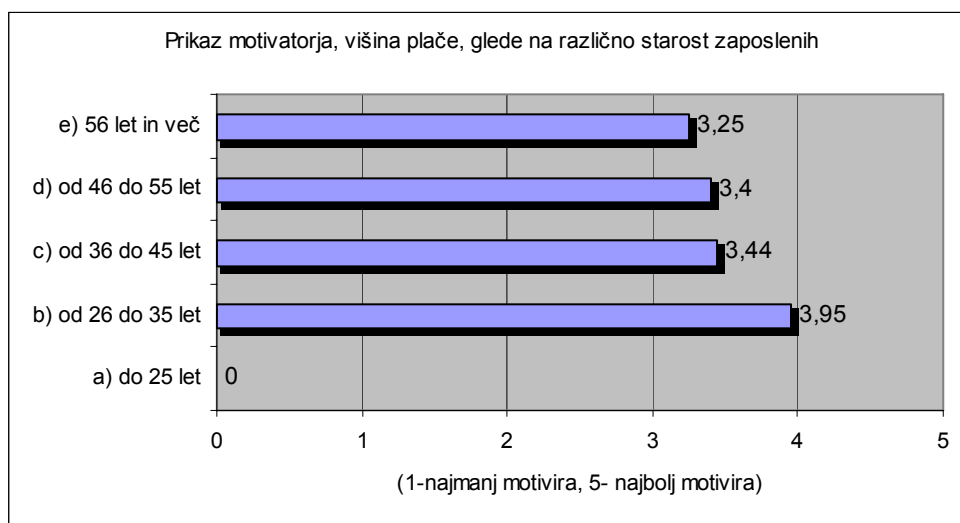
Vir: Lastna raziskava.

Višina plače, glede na različno starost zaposlenih

Iz Slike 3.19 Prikaz motivatorja, višina plače, glede na različno starost zaposlenih v proučevani organizaciji ugotavljamo, da je naša prva predpostavka: «Plača je glede na različno starost zaposlenih pomemben dejavnik motiviranja», potrjena.

Dejstvo je, da starost posameznega sodelavca vpliva na njegove potrebe in motive za boljše delo. Pomembnost motivacijskega dejavnika plače, pri mlajši generaciji ne preseneča, saj imajo mladi zaradi ustvarjanja lastnega doma večje potrebe po materialnih dobrinah, medtem, ko so pri starejši generaciji te potrebe navadno zadovoljene.

Slika 3.19 Prikaz motivatorja, višina plače, glede na različno starost zaposlenih.



Vir: Lastna raziskava.

3.5 Predlagane izboljšave v organizaciji

Z analizo odgovorov ugotavljamo, da plača ni najpomembnejši motivacijski dejavnik, saj je po pomembnosti na trinajstem mestu od petnajstih možnih motivatorjev. Glede na to, da smo se v diplomskem delu osredotočili na mehke dejavnike motiviranja in prikazali njihov pomen, se bomo tudi pri predlogih za izboljšave osredotočili na mehke dejavnike.

3.5.1 Predlagane izboljšave po posameznih dejavnikih organizacijskega vzdušja

Na osnovi izidov ankete ugotavljamo, da zaposleni pri dojemanju organizacije zaznavajo prednosti pri naslednjih vidikih organizacijskega vzdušja:

- odnos do kakovosti je zelo dober,
- notranji odnosi so ocenjeni visoko,
- organiziranost, motivacija in zavzetost ter inovativnost in iniciativnost so dobri,
- pripadnost organizaciji,
- vodenje,
- strokovna usposobljenost in učenje in
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev pa so ocenjeni nekoliko nižje.

Pomembna ugotovitev za obravnavano organizacijo je, da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela, da v organizaciji cenijo delo svojih sodelavcev, da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, da so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva, da se v organizaciji pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi ne le vodja.

Trenutno organizacijsko vzdušje je dobro izhodišče za vse aktivnosti, ki jih bo sprejelo vodstvo, saj ima organizacija zavzete ljudi, z dobrimi medsebojnimi odnosi, ki si želijo sprememb in kakovostnejše opravljeno delo.

Iz izidov raziskave ugotavljamo, da se izzivi organizacije kažejo predvsem pri naslednjih dejavnikih organizacijskega vzdušja:

- notranje komuniciranje in informiranje,
- razvoj kariere in
- nagrajevanje.

Notranje komuniciranje in informiranje

Med slabosti in izzive za proučevano organizacijo spada notranje komuniciranje in informiranje. Zaposleni menijo, da dobijo premalo informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, poleg tega menijo, da so delovni sestanki neredni. Tovrstno slabo informiranje bo nedvomno potrebno izboljšati.

Potrebno bo izboljšati komuniciranje z zaposlenimi in jim tako omogočiti, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresnitvi ciljev organizacije. Pomembno vlogo v internem komuniciranju bodo morali igrati neposredni vodje.

Če želimo s komuniciranjem doseči boljše dojetje sporočila, je treba preveriti, kako je bilo sporočilo sprejeto. Vodilni so v zvezi s tem pogosto zelo slabi ocenjevalci. Edini zanesljivi vir informacij o tem, kako so sporočilo dojemali je namreč prejemnik sporočila.

Komunikacija znotraj organizacije in zunaj nje je uspešna, če so nas prejemniki razumeli. Bistveno za uspešno komunikacijo je, kako se prenašajo povratne informacije in kaj se dogaja pri odzivanju nanje. Ko dobimo povratno informacijo, moramo takoj ukrepati; obenem so potrebni redni sestanki delovne skupine, da preverimo, ali je bila povratna informacija dobro izkoriščena.

Naloga vseh vodij je zagotavljanje jasne in dosledne notranje komunikacije. Treba se je dokopati do bistva vsakega problema, biti učinkovit in si stvari ogledati iz vseh bistvenih zornih kotov, sicer se bodo napake kar naprej ponavljale.

Poleg izboljšanja sistema komuniciranja od vrha navzdol, bi bilo potrebno izboljšati tudi komuniciranje od spodaj navzgor. Komuniciranje od vrha navzdol je pomembno za obveščanje sodelavcev o razmerah v organizaciji, za dajanje navodil za dobro opravljanje dela in za dajanje informacij o tem ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji.

Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da delovni sestanki niso redni, zato je pričakovano pomanjkanje informacij. Vodje bi morali na delovnih sestankih odprto komunicirati s podrejenimi o delovnih ciljih, obveščali naj bi jih o razmerah v organizaciji ter o drugih tekočih zadevah.

Kariera

Nadalje smo z raziskavo ugotovili, da so zaposleni še bolj nezadovoljni z razvojem kariere. Zaposleni na različnih nivojih menijo, da nimajo realnih možnosti za napredovanje, da trenutni sistem napredovanja v organizaciji ne omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje.

Glede na to, da je organizacija šele na začetku svojega delovanja in da zaposleni nad obstoječim sistemom nagrajevanja niso navdušeni je na tem področju pričakovati korenite spremembe. Vodstvu predlagamo pripravo nove sistemizacije delovnih mest s podrobnim popisom delovnih nalog. Na sistemizacijo delovnih mest moramo gledati kot na živ organizem, ki se stalno spreminja in prilagaja potrebam delovnih mest. Po drugi strani pa je sistemizacija pomemben in osnovni kadrovski instrument in podlaga vsem aktivnostim v organizaciji pri ravnanju s človeškimi viri. Temu projektu mora slediti novo vrednotenje delovnih mest, hkrati pa mora biti oblikovan pravilnik o napredovanju. Pravilnik o napredovanju mora jasno določati kriterije za napredovanje. Ta merila naj bi bila: višja stopnja strokovne izobrazbe, več zelenih funkcionalnih znanj, večopravnost, ustvarjalnost, doseganje nadpovprečne delovne uspešnosti. Sistem napredovanja bo na ta način omogočal možnost napredovanja vsem zaposlenim pod enakimi pogoji. Napredovali pa bodo le najboljši.

Pristopiti bi bilo potrebno k individualnemu razvojnemu načrtu zaposlenih. Eden izmed načinov so letni razgovori med vodjo in zaposlenim, s katerimi so v organizaciji začeli v preteklem letu. Zavedati se moramo, da je prava moč letnih razgovorov v kakovosti dialoga med vodjo in sodelavcem, od priprav na letni razgovor in same izvedbe do individualnega programa strokovnega razvoja. Letni razgovori ponujajo povratne informacije zaposlenim, omogočajo skupno opredelitev ciljev in pričakovanj, so podpora številnim kadrovskim odločitvam, omogočajo definiranje razvojnih in izobraževalnih potreb, podpirajo sisteme napredovanja in nagrajevanja.

Z individualnimi razvojnimi načrti bi lahko predvideli naslednike vodilnih managerjev in jih temu primerno vzgajali ob pripravljenem programu razvoja naslednikov.

Nagrajevanje

Ugotavljamo, da se zaposleni najbolj ne strinjajo z načinom nagrajevanja. Ne strinjanje zaposlenih s trditvam: »Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna«, »Večja obremenjenost je tudi bolj stimulirana« in »Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih«, kaže na dejstvo, da je sistem nagrajevanja v organizaciji nestimulativen in so zato potrebne določene spremembe. Sodelavci so sicer zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor, vendar pričakujejo temu primerno nagrado.

Spremembe v sistemu nagrajevanja so nujne. Vodstvu predlagamo izdelavo pravilnika o ugotavljanju delovne uspešnosti, z jasno določenimi kriteriji ter uvedbo ostalih oblik nagrajevanja (poslovne stimulacije, nagrade za uspešno delo na projektih ter ostale oblike dodatkov). Poleg denarnih nagrad bi bilo potrebno zaposlene stimulirati tudi z drugimi oblikami nagrajevanja. Za dobro opravljeno delo lahko zaposleni prejmejo pohvalo ali priznanje. Zelo velik učinek imajo te pohvale, če so javne (npr.: sodelavec enote). Ljudje smo različni in zadovoljni z različnimi oblikami nagrajevanja. Zato je pomembno, da vodja svoje zaposlene dobro pozna, saj lahko le tako ve, s čim lahko njihovo zadovoljstvo poveča.

3.5.2 Predlagane izboljšave za čim večje zadovoljstvo zaposlenih

Zaposleni so v obravnavani organizaciji najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve in s sodelavci. Nekateri avtorji menijo, da varnost zaposlitve ne bi smela biti prevelika, saj to lahko negativno vpliva na motivacijo.

Dobri odnosi s sodelavci, z neposredno nadrejenim in zadovoljstvo z delom se zdita anketirancem pomembna in po našem mnenju ti dejavniki pripomorejo k delovni učinkovitosti in kakovosti dela. Vodja mora pridobljeno zaupanje svojih zaposlenih ohraniti in tudi v prihodnje delovati v tej smeri.

Anketiranci so izrazili nekoliko nižjo stopnjo zadovoljstva pri naslednjih vidikih zadovoljstva: z vodstvom organizacije, z delovnimi pogoji in s statusom v organizaciji. Po našem mnenju so zaposleni nezadovoljni s svojim statusom, ki ga imajo v organizaciji zato, ker nimajo priložnosti, da bi postali nekaj v organizaciji. Vodstvu predlagamo, da ceni vsakega zaposlenega in jim da priložnost, da lahko v celoti izkoristijo svoje potenciale. Zaposlenim bi morali dati priložnost, da se izkažejo še na kakšnem bolj pomembnem področju. Vodstvo bi moralo večkrat poudariti, da delo vsakega zaposlenega pripomore k uspešnosti organizacije in da so samo skupaj lahko uspešni. Na ta način bi zaposleni občutili, da so potrebni in cenjeni sodelavci organizacije.

Z izidi raziskave ugotavljamo, da so zaposleni najbolj nezadovoljni s plačo in z možnostmi za napredovanje.

3.5.3 Predlagane izboljšave na področju spodbujanja in vzdrževanja motivacije

Izidi raziskave kažejo, da so zaposleni najbolj nezadovoljni s plačo in z možnostmi za napredovanje, hkrati pa se je plača kot eden izmed dejavnikov motiviranja uvrstila na trinajsto mesto od petnajstih možnih motivatorjev.

Z raziskavo smo potrdili našo drugo domnevo: »Drugi nefinančni dejavniki motiviranja imajo zelo velik vpliv na motiviranost zaposlenih v organizaciji«. Glede na navedeno se bomo tudi pri predlogih za izboljšave osredinili na nefinančne dejavnike motiviranja.

Motivacija je volja do delovanja. Vsakdo je motiviran z več različnimi silami. Na delovnem mestu poskušajmo vplivati na zaposlene, da bodo svojo motiviranost usklajevali s potrebami organizacije. Nekoč so menili, da se motivacija uporablja le v eni smeri: od zgoraj navzdol, ko nadrejeni motivirajo podrejene. Danes ta miselnost ne zadošča. V dobro vodenih organizacijah, v katerih počnejo podrejene mnogo več, kot sprejemajo naročila, bodo nadrejeni za ustrezno delovanje prav tako potrebovali motivacijo. Opogumimo kolege, da pri delu delijo svoje zamisli in navdušenje z nami. Motivacijo izrabimo za doseganje boljših odnosov med sodelavci.

Vodja bo lahko motiviral svoje zaposlene le, če bo najprej sam motiviran za delo. V nasprotnem primeru je vodja pri motivaciji lahko zelo neuspešen.

Dolgoročna motivacija je samomotivacija. Samomotivirani zaposleni dobijo še večji navdih, če jim zaupamo delo v skladu z njihovo lastno iniciativo in jih opogumljamo, da prevzemajo odgovornost za celotne naloge.

Vodja mora stremeti k temu, da bo zaposlenim pomagal prepoznati njihove prednosti in slabosti ter jim omogočil delo, pri katerem bodo lahko izkoristili svoj potencial in pri tem uresničevali svoje poklicne in osebne ambicije. Po drugi strani pa motivacijo med zaposlenimi lahko dvignemo s povečanjem njihove odgovornosti.

Vodstvu predlagamo uporabo nefinančnih spodbud za sodelovanje. To so spodbude, ki jih je enostavno posredovati, so preprosti in glavni način, kako pridobiti in obdržati sodelovanje. Zaposlenim se npr. lahko zahvalimo za delo, ki so ga opravili. Temu naj sledi še pisno priznanje. Drugi načini za večje sodelovanje vključujejo javno priznanje dosežkov zaposlenih in organiziranje posebnih sestankov, z namenom, da se dvigne morala.

Dober znak za motivacijo je velika mera iniciativnosti kar so anketiranci organizacije dobro ocenili. Vodstvo mora tudi v prihodnje dati zaposlenim priložnost, da bodo samoiniciativni kadarkoli je to mogoče. Vodje morajo redno zbirati zamisli ustvarjalnega mišljenja in upoštevati mnenja zaposlenih ter jim dati vedeti, da so njihovi predlogi vedno dobrodošli.

Vodstvo mora s sodelavci vseskozi voditi pogovore o težavah povezanih z delom in na ta način prepreči, da bi te postajale vse večje. Vodje ne smejo čakati na letno ocenjevanje, da bi spregovorili o delu zaposlenih, zaposlenim morajo dovoliti, da povedo, kaj jim jemlje motivacijo. Vodstvo se mora zavedati, da se ocenitve pričenjajo vedno z razpravo o doseženem napredku. Pri osebnih ocenjevanjih morajo vodje poudariti, kaj so zaposleni, ki jih ocenjujejo, dobro opravili - njihove dobre strani. Omeniti in pogovoriti se je treba tudi o slabostih, vendar le v luči izboljšanja. Odpravljanje slabosti vodi k boljšemu delu.

Kot smo že omenili, anketiranci niso zadovoljni s sistemom nagrajevanja, komuniciranja in informiranja ter z razvojem karier.

Vodstvo mora čimprej jasno opredeliti pogoje za napredovanje. Sistem napredovanja mora biti pošten in na voljo vsem zaposlenim. Večina zaposlenih meni, da nimajo možnosti za napredovanje. Vodstvu predlagamo, da pri iskanju novih kadrov najprej poišče kadre znotraj organizacije, šele nato naj da zunanji razpis. Poskrbeti mora tudi za razvoj zaposlenih, da bodo sposobni opravljati nove delovne naloge. Razrešitve v povezavi z nagrajevanjem in učinkovitim komuniciranjem in informiranjem smo v diplomskem delu že opisali.

Vodje imajo prav tako v rokah sredstva za povečevanje samostojnosti in odgovornosti pri delu. Če so pripravljeni in če znajo delegirati odločanje na nižje ravni, jim bo to uspelo. Z dodeljevanjem nalog, pri katerih se sodelavci učijo in sistematičnim izpopolnjevanjem sodelavcev se njihove sposobnosti povečujejo, tveganje, da se pri razreševanju delovnih problemov ne bi prav odločali, pa se zmanjšuje (Možina 2002b, 182).

Od vodij je tudi odvisno, ali bodo znali delo napraviti za sodelavce zanimivo ali ne. Včasih je dovolj že prisluhniti željam posameznikov v delovnih skupinah.

Ne nazadnje lahko povzamemo, da so zaposleni tudi tisti, ki lahko prispevajo k izboljšanju situacije v organizaciji, predvsem pa lahko sami vplivajo na svojo stopnjo motiviranosti. Zaposleni morajo jasno izraziti svoje želje glede nadaljnjega osebnega razvoja, le na ta način lahko od vodstva pričakujejo spremembe. Nujno je, da zaposleni povedo svoje mnenje, z vodjo izmenjajo stališča o določenem problemu, predvsem pa je pomemben pogovor in ustrezna obojestranska komunikacija.

Motiviranost ljudi je za delo in razvoj organizacije velikega pomena. Visoko motivirani ljudje bodo v organizaciji produktivnejši, delo bo opravljeno hitreje in bolj kakovostno. Vzdušje v taki organizaciji bo prijetnejše, medsebojni odnosi bodo dobri, težave in probleme pa bodo razreševali s skupnimi močmi.

4 SKLEP

Prikaz teoretičnih spoznanj o motiviranju in ravnanju z ljudmi in konkretne raziskave o merjenju organizacijskega vzdušja, osebnega zadovoljstva in dejavnikov motiviranja zaposlenih v proučevani organizaciji nam kažejo na mnenje zaposlenih glede tistih področij, ki vplivajo na dožemanje organizacije, počutje v njej ter dejavnike motiviranja. Analiziranje dejavnikov zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih je bilo opravljeno s ciljem ugotoviti, kakšno je njihovo dožemanje organizacije kot celote, kakšno je njihovo doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu ter kaj jih pri delu najbolj motivira.

S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo sodelavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne dosežke, po drugi pa povečuje zadovoljstvo sodelavcev. Dosežki in zadovoljstvo sodelavcev pa tudi pozitivno spodbujajo drug drugega. Dokazano je, da je zadovoljen sodelavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu kot nezadovoljen.

Uspeh organizacije v sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju je čedalje bolj odvisen od njihovega bolj ali manj učinkovitega managementa človeških virov. Znano je, da strukture ali tehnologije ni težko zamenjati ali spremeniti. Vendar pa za ljudi, ki so zaposleni v organizacijah, izdelovalnih ali storitvenih, zasebnih ali državnih, ni mogoče trditi enako.

Ravnanje z ljudmi predpostavlja, da je mogoče z ljudmi ravnati enako kot z vsemi ostalimi viri. Vloga ravnanja z ljudmi pripada managerjem in njihova naloga je, da najde prosto pot zanjo.

V vsakem primeru sta človek in njegove vrednote, znanje, sposobnosti in motivacija, torej njegove zmožnosti, bistveni sestavni del poslovnega dogajanja. Učinkovito vključevanje ljudi v poslovna dogajanja lahko bistveno spremeni končne izide. Zato ni dovolj ljudi le razumeti, potrebno jih je tudi upoštevati, spoštovati, ceniti in jih znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij.

Izidi raziskave so potrdili našo domnevo, da sta materialna in nematerialna motivacija med seboj povezani ter da motivacija zaposlenih ni odvisna samo od denarja. Zaposleni v proučevani organizaciji s plačo niso najbolj zadovoljni, po drugi strani pa jih višina plače najmanj motivira.

Prikaz motivatorja, višina plače, z vidika različne starosti zaposlenih pa kaže na pomen plače kot motivatorja predvsem pri mlajši generaciji in s tem na potrditev prve hipoteze: plača je glede na različno starost zaposlenih pomemben dejavnik motiviranja, saj več kot 64 % zaposlenih v starosti od 26 do 35 let meni, da jih plača zelo oziroma najbolj motivira pri delu.

Raziskava potrjuje tudi našo drugo hipotezo: drugi nefinančni dejavniki imajo zelo velik vpliv na motiviranost zaposlenih v storitveni organizaciji. Kar 83,8 % zaposlenih

odgovarja, da jih zelo oziroma najbolj motivira redna zaposlitev, ravno tako jih v 83,78 % motivirajo dobri medsebojni odnosi in 83,8 % anketirancev meni, da jih zelo oziroma najbolj motivira samostojnost in odgovornost pri delu.

Potrdimo tudi tretjo hipotezo in sicer, da je v povprečju zadovoljstvo zaposlenih z delom dobro s povprečno oceno višjo od 3,5. Saj je 62,18 % anketirancev z delom zadovoljnih, zelo zadovoljnih pa je 13,51 %.

Izidi ankete v proučevani organizaciji predstavljajo pripomoček vodstvu pri oblikovanju nadaljnjih ciljev in ukrepov ter osnovo za nadaljnje izboljševanje pogojev dela.

Vodilni bodo morali v bodoče v proučevani organizaciji narediti veliko več tudi za osebni in strokovni razvoj posameznikov, izboljšanje timskega dela, odnosov z zaposlenimi in med njimi, komuniciranju, vzpostavitvi delovnega vzdušja brez strahu, groženj in vsiljevanja.

V organizaciji naj bi si prizadevali za čim večje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pozitivno videnje organizacije, kar predstavlja dolgoročni pogoj za učinkovito delo ter boljše izide delovanja.

Vodstvo organizacije lahko računa na nadpovprečne delovne izide in na zadovoljne sodelavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Lahko rečemo, da so vsi motivatorji v rokah vodij. Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem sooblikovanju delovnih skupin, spremljanju dogajanja med sodelavci in razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. Vodje morajo poskrbeti, da bodo s poštenim priznanjem in pohvalo zaradi doseženih izidov zaposleni našli zadovoljstvo v svojem delu. Po drugi strani je pomembna tudi konstruktivna in utemeljena kritika. To so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi; vodje, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem izvedbe dela.

Menimo, da lahko s skupnimi močmi tako zaposleni kot tudi nadrejeni ustvarijo prijetno in človeku prijazno delovno okolje v katerem se bodo sodelavci dobro počutili in imeli priložnost izkoristiti vse svoje potencialne. Uspeh organizacije je mogoče zagotoviti le skupaj z ustreznim znanjem, vrednotami, vedrostjo, veščinami in motiviranostjo vseh zaposlenih.

LITERATURA

- Artenjak, Janez. 1997. *Poslovna statistika*. Maribor: Univerza Maribor, Ekonomska-poslovna fakulteta.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*: Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Drucker, F. Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hemingway, John. 1991. *Kjer je volja*. Ljubljana: Video center Ljubljana.
- Kim, H. Sang. 2001. *1001 Način, kako motivirati sebe in druge da dobite kar si želite*. Ljubljana: Tuma.
- Keenan, Kate. 1996a. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Keenan, Kate. 1996b. *Kako upravljamo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Markič, Mirko. 2002. *Sodobni vidiki managementa za obvladovanje organizacijskih sistemov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Merkač Skok, Marjana. 2004. *Ravnanje z ljudmi*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Možina, Stane. 2002a. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002b. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Univerza Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje: Kako oblikujemo zmagovalni tim*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Robbins, P. Stephen. 1998. *Organizational Behavior*, 8. izdaja. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, P. Stephen, in David A. DeCenzo. 2001. *Fundamentals of management*. 3. izdaja. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, I. Mitja, in Nada Trunk Širca. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zelenika, Ratko. 1998. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
- Weisinger, Hendrie. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.

VIRI

- Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Upravi Republike Slovenije za javna plačila, št. 120-17/2003 z dne 18.12.2003.* Ljubljana: Ministrstvo RS za finance.
- Brezigar, Sara. 2005. *Spletni priročnik: Zakaj je upravljanje s človeškimi viri ključ do uspešnega podjetja?* [URL:http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=38](http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=38) (25. 1. 2005).
- Marcon, Petra. 2005. *Stres na delovnem mestu.* [URL:http://www.sirius-co.com/kriza/c12.html](http://www.sirius-co.com/kriza/c12.html) (25. 1. 2005).
- Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2002.* [URL:http://www.biro-praxis.si/Siok/801.htm](http://www.biro-praxis.si/Siok/801.htm) (25. 1. 2005).
- Poslovno poročilo o delu Uprave Republike Slovenije za javna plačila v letu 2003, št. 140-3/2004, z dne 17. 2. 2004.* Ljubljana: Uprava Republike Slovenije za javna plačila, Urad UJP.
- Poslovno poročilo ZZZS za leto 2004.* [URL:http://www.zzzs.si](http://www.zzzs.si) (4. 4. 2005).
- Vikesland, Gary. 2005a, *Just – In – Time Employee Motivation.* [URL:http://www.employer-employee.com/december2000tips.html](http://www.employer-employee.com/december2000tips.html) (26. 1. 2005).
- Vikesland, Gary. 2005b, *Employee Burnout.* [URL:http://www.employer-employee.com/Burnout.html](http://www.employer-employee.com/Burnout.html) (26. 1. 2005).
- Zakon o izvrševanju proračuna Republike Slovenije za leto 2002 in 2003.* Uradni list RS, št. 103/01.
- Zakon o javnih financah.* Uradni list RS, št. 79/99, 124/00, 79/01,30/02 in 54-I/02.
- Zakon o plačilnem prometu.* Uradni list RS, št. 30/02, 15/03 in 37/04.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Pogostost ocen (v %), aritmetična sredina in modus po posameznih kategorijah in prikaz demografskih podatkov anketirancev

ANKETNI VPRAŠALNIK

I. Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri vsaki trditvi obkrožite eno številko glede na lestvico.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

Organiziranost					
1. Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
2. Razumem svoj položaj v strukturi organiziranosti.	1	2	3	4	5
3. V organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
4. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
5. Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5

Strokovna usposobljenost in učenje					
1. Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
2. Omogočeno je potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
3. Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
4. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
5. Zaposleni so le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5

Odnos do kakovosti					
1. Čutim se odgovornega/odgovorno za kakovost svojega dela.	1	2	3	4	5
2. Po svoji moči prispevam k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
3. Druge sodelavce in oddelke obravnavam kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
4. Naš oddelek ima jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
5. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5

Nagrajevanje					
1. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1	2	3	4	5
2. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
3. Prejemam plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
4. Večja obremenjenost je tudi bolj stimulirana.	1	2	3	4	5
5. Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	1	2	3	4	5

Notranje komuniciranje in informiranje					
1. Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
2. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
3. Nadrejeni mi dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje mojega dela.	1	2	3	4	5
4. Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
5. O tem kaj se dogaja v drugih enotah, dobim dovolj informacij.	1	2	3	4	5

Notranji odnosi					
1. V organizaciji cenim delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
2. V organizaciji mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
3. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
4. Konflikte razrešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
5. Ljudje si medsebojno zaupamo.	1	2	3	4	5

Priloga 1

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

Vodenje ljudi					
1. Sem samostojen/samostojna pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
2. Vodja me vzpodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
3. Vodja se pogovarja s podrejenimi o izidih dela.	1	2	3	4	5
4. V organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
5. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5

Pripadnost organizaciji					
1. Naša organizacija ima velik ugled v družbenem okolju.	1	2	3	4	5
2. Ponosen/ponosna sem, da sem zaposlen(a) v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
3. Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej.	1	2	3	4	5
4. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4	5
5. Ne bi zapustil(a) organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev					
1. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo.	1	2	3	4	5
2. Cilje organizacije sprejemam za svoje.	1	2	3	4	5
3. Cilji, ki jih moram doseči so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
4. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
5. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5

Motivacija in zavzetost					
1. Sem zavzet(a) za svoje delo.	1	2	3	4	5
2. Sem pripravljen(a) na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
3. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
4. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
5. Dober delovni izid se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5

Razvoj kariere					
1. Sem zadovoljen(a) z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
2. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
3. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
4. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
5. Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5

Inovativnost, iniciativnost					
1. Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
2. Zavedam se nujnosti sprememb v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
3. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le vodje.	1	2	3	4	5
4. Pripravljen(a) sem prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
5. Napake med preizkušanjem novih načinov dela so sprejemljive.	1	2	3	4	5

II. Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4	5			
Zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen			
Z A D O V O L J S T V O			Stopnja zadovoljstva				
1.	... z delom		1	2	3	4	5
2.	... z vodstvom organizacije		1	2	3	4	5
3.	... s sodelavci		1	2	3	4	5
4.	...z neposredno nadrejenim		1	2	3	4	5
5.	...z možnostmi za napredovanje		1	2	3	4	5
6.	... s plačo		1	2	3	4	5
7.	... s statusom v organizaciji		1	2	3	4	5
8.	... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)		1	2	3	4	5
9.	... z možnostmi za izobraževanje		1	2	3	4	5
10.	... s stalnostjo zaposlitve		1	2	3	4	5
11.	... z možnostjo sodelovanja pri odločanju		1	2	3	4	5

III. Kaj vas motivira na delovnem mestu? Označite naslednje motivatorje po pomembnosti s števili od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da vas najmanj motivira, 5 po pomeni, da vas najbolj motivira.

1. Dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
2. Možnost uporabe znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5
3. Samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
4. Zanimivost in pestrost dela	1	2	3	4	5
5. Pridobivanje novega znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5
6. Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
7. Višina plače	1	2	3	4	5
8. Redna zaposlitev	1	2	3	4	5
9. Nova znanstva in prijateljstva	1	2	3	4	5
10. Dobra ocena nadrejenih	1	2	3	4	5
11. Delo samo po sebi	1	2	3	4	5
12. Status, ki ga nudi delovno mesto	1	2	3	4	5
13. Novi izzivi	1	2	3	4	5
14. Priznanje za opravljeno delo	1	2	3	4	5
15. Drugo:	1	2	3	4	5

* Pod točko 15 vpišite in ocenite sami, če vas motivira še kaj drugega.

IV: Demografski podatki: Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

Spol: 1 - moški
2 - ženski

Stopnja izobrazbe: 1 - visoka šola ali več
2 - višja šola
3 - srednja šola ali manj

Starost: a) do 25 let
b) od 26 do 35 let
c) od 36 do 45 let
d) od 46 do 55 let
e) 56 let in več

ZA SODELOVANJE V ANKETI SE VAM NAJLEPŠE ZAHVALJUJEMO!

Pogostost ocen (v %) , aritmetična sredina in modus po posameznih kategorijah in prikaz demografskih podatkov anketirancev

Organiziranost	Frekvenčna porazdelitev (v %)					Skupaj	Aritm. sr	Mo
	1	2	3	4	5			
1. Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.	0	5,41	21,60	18,92	54,07	100	4,22	5
2. Razumem svoj položaj v organizacijski shemi organizacije.	0	8,11	21,60	29,73	40,56	100	4,03	5
3. V organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	0	27,03	27,00	29,75	16,22	100	3,35	4
4. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	5,41	27,03	21,60	29,74	16,22	100	3,24	4
5. Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	13,50	35,17	27,00	8,11	16,22	100	2,78	2

Strokovna usposobljenost in učenje								
1. Zaposleni se učimo drug od drugega.	0	8,11	27,00	35,16	29,73	100	3,86	4
2. Omogočeno je potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	2,70	32,47	32,40	21,62	10,81	100	3,05	2,5
3. Sistem usposabljanja je dober.	8,11	27,03	35,13	24,32	5,41	100	2,92	3
4. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	13,50	32,46	18,90	27,03	8,11	100	2,84	2
5. Zaposleni so le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	13,50	27,03	29,74	18,92	10,81	100	2,86	2

Odnos do kakovosti								
1. Čutim se odgovornega/odgovorno za kakovost svojega dela.	2,70	0	10,80	16,22	70,28	100	4,51	5
2. Po svoji moči prispevam k doseganju standardov kakovosti.	2,70	2,70	16,20	10,81	67,59	100	4,38	5
3. Druge sodelavce in oddelke obravnavam kot svoje cenjene stranke.	2,70	5,41	13,50	27,03	51,36	100	4,19	5
4. Naš oddelek ima jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	0	16,22	48,60	16,22	18,96	100	3,38	3
5. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	5,41	35,15	18,9	16,22	24,32	100	3,19	2

Nagrajevanje								
1. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	32,40	32,48	18,9	16,22	0	100	2,19	1,5
2. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	24,30	35,19	29,7	10,81	0	100	2,27	2
3. Prejemam plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	24,30	35,18	21,6	16,22	2,70	100	2,38	2
4. Večja obremenjenost je tudi bolj stimulirana.	37,80	37,88	8,11	2,70	13,51	100	2,16	1,5
5. Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	35,10	35,19	18,9	10,81	0	100	2,05	1,5

Priloga 2

	Frekvenčna porazdelitev (v %)					Skupaj	Aritm.	Mo
	1	2	3	4	5			
Notranje komuniciranje in informiranje								
1. Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	5,41	21,62	16,20	24,32	32,45	100	3,57	5
2. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	5,41	27,03	18,9	37,85	10,81	100	3,22	4
3. Nadrejeni mi dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje mojega dela.	2,70	16,22	35,10	35,17	10,81	100	3,35	3,5
4. Delovni sestanki so redni.	24,30	29,77	21,60	18,92	5,41	100	2,51	2
5. O tem kaj se dogaja v drugih enotah, dobim dovolj informacij.	43,26	32,43	13,50	10,81	0	100	1,92	1

Notranji odnosi								
1. V organizaciji cenim delo svojih sodelavcev.	0	0	16,20	29,73	54,07	100	4,38	5
2. V organizaciji mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	5,41	8,11	16,20	43,25	27,03	100	3,78	4
3. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	5,41	16,22	10,80	32,43	35,14	100	3,76	5
4. Konflikte rešujemo v skupno korist.	13,5	10,81	32,45	21,62	21,62	100	3,27	3
5. Ljudje si medsebojno zaupamo.	8,11	16,22	27,00	21,62	27,05	100	3,43	4

Vodenje ljudi								
1. Sem samostojen/samostojna pri opravljanju svojega dela.	0	10,81	13,50	32,43	43,26	100	4,08	5
2. Vodja me vzpodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	18,90	18,92	29,75	21,62	10,81	100	2,86	3
3. Vodja se pogovarja s podrejenimi o izidih dela.	10,80	29,73	32,44	21,62	5,41	100	2,81	3
4. V organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	10,80	21,62	29,74	27,03	10,81	100	3,05	3
5. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	13,50	27,03	35,15	10,81	13,51	100	2,84	3

Pripadnost organizaciji								
1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	8,11	24,32	29,73	21,62	16,22	100	3,14	3
2. Ponosen/ponosna sem, da sem zaposlen(a) v naši organizaciji.	10,8	13,51	37,85	18,92	18,92	100	3,22	3
3. Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej.	0	8,11	35,14	32,43	24,32	100	3,73	3
4. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena.	0	16,22	21,60	27,03	35,15	100	3,81	5
5. Ne bi zapustil(a) organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	21,60	32,45	5,41	29,73	10,81	100	2,76	2

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev								
1. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo.	2,70	16,22	37,84	21,62	21,62	100	3,43	3
2. Cilje organizacije sprejemam za svoje.	0	24,32	35,14	21,62	18,92	100	3,35	3
3. Cilji, ki jih moram doseči so realno postavljeni.	8,11	16,22	35,13	27,03	13,51	100	3,22	3
4. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	24,30	29,78	18,90	24,32	2,70	100	2,51	2
5. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni.	27,00	18,92	29,75	16,22	8,11	100	2,59	3

Motivacija in zavzetost	Frekvenčna porazdelitev (v %)					Skupaj	Aritm.	Mo
	1	2	3	4	5			
1. Sem zavzet(a) za svoje delo.	0	8,11	24,30	24,32	43,27	100	4,03	5
2. Sem pripravljen(a) na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	0	0	21,60	21,62	56,78	100	4,35	5
3. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	5,41	27,03	16,20	29,74	21,62	100	3,35	4
4. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	5,41	21,62	35,13	18,92	18,92	100	3,24	3
5. Dober delovni izid se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	13,5	48,68	18,9	16,22	2,70	100	2,46	2

Razvoj kariere								
1. Sem zadovoljen(a) z dosedanjim osebnim razvojem.	5,41	16,22	37,8	29,76	10,81	100	3,24	3
2. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	24,3	29,78	27,00	13,51	5,41	100	2,46	2
3. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	37,85	18,92	21,60	16,22	5,41	100	2,32	1
4. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	45,96	29,73	10,80	10,81	2,70	100	1,95	1
5. Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	40,56	24,32	16,20	16,22	2,70	100	2,16	1

Inovativnost, iniciativnost								
1. Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	8,11	24,32	29,73	18,92	18,92	100	3,16	3
2. Zavedam se nujnosti sprememb v naši organizaciji.	8,11	8,11	37,80	21,62	24,36	100	3,46	3
3. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le vodje.	2,70	16,22	32,40	18,92	29,76	100	3,57	3
4. Pripravljen(a) sem prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	5,41	8,11	43,24	13,51	29,73	100	3,54	3
5. Napake med preizkušanjem novih načinov dela so sprejemljive.	0	10,81	45,95	21,62	21,62	100	3,54	3

ZADOVOLJSTVO								
1. ... z delom	0	8,11	16,20	62,18	13,51	100	3,81	4
2. ... z vodstvom organizacije	2,70	21,62	24,30	45,97	5,41	100	3,30	4
3. ... s sodelavci	0	2,70	18,90	40,56	37,84	100	4,14	4
4. ...z neposredno nadrejenim	0	10,81	13,50	48,66	27,03	100	3,92	4
5. ...z možnostmi za napredovanje	24,30	29,78	18,90	24,32	2,70	100	2,51	2
6. ... s plačo	16,20	27,03	29,74	27,03	0	100	2,68	3
7. ... s statusom v organizaciji	5,41	24,32	32,4	35,17	2,70	100	3,05	4
8. ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	5,41	16,22	37,80	37,87	2,70	100	3,16	3,5
9. ... z možnostmi za izobraževanje	18,9	21,62	24,30	29,77	5,41	100	2,81	4
10. ... s stalnostjo zaposlitve	0	2,70	13,50	43,26	40,54	100	4,22	5
11. ... z možnostjo sodelovanja pri odločanju	2,70	29,73	40,54	27,03	0	100	2,92	3

Priloga 2

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	Frekvenčna porazdelitev (v %)					Skupaj	Aritm.	Mo
	1	2	3	4	5			
1. Dobri medsebojni odnosi	2,70	5,41	8,11	32,43	51,35	100	4,24	5
2. Možnost uporabe znanja in sposobnosti	2,70	5,41	18,90	45,96	27,03	100	3,89	4
3. Samostojnost in odgovornost pri delu	0	0	16,20	45,96	37,84	100	4,22	4
4. Zanimivost in pestrost dela	0	10,81	29,70	24,32	35,17	100	3,84	5
5. Pridobivanje novega znanja in sposobnosti	2,70	13,51	21,60	21,62	40,57	100	3,84	5
6. Možnost napredovanja	5,41	16,22	21,60	35,15	21,62	100	3,51	4
7. Višina plače	8,11	13,51	16,20	24,32	37,86	100	3,70	5
8. Redna zaposlitev	0	2,70	13,50	27,03	56,77	100	4,38	5
9. Nova znanstva in prijateljstva	2,70	8,11	32,40	27,03	29,76	100	3,73	3
10. Dobra ocena nadrejenih	2,70	8,11	24,30	24,32	40,57	100	3,92	5
11. Delo samo po sebi	5,41	2,70	35,13	27,03	29,73	100	3,73	3
12. Status, ki ga nudi delovno mesto	5,41	8,11	37,80	29,76	18,92	100	3,49	3
13. Novi izzivi	2,70	8,11	21,60	29,73	37,86	100	3,92	5
14. Priznanje za opravljeno delo	2,70	13,51	10,80	24,32	48,67	100	4,03	5
15. Drugo: samopotrjevanje	0	0	0	100	0	100	4,00	4

Prikaz motivatorja: Višina plače, glede na različno starost zap.								
a) do 25 let	0	0	0	0	0	0	0,00	0
b) od 26 do 35 let	5,26	5,26	21,10	26,32	42,06	100	3,95	5
c) od 36 do 45 let	11,10	11,11	22,20	33,37	22,22	100	3,44	4
d) od 46 do 55 let	20,00	20,00	0	20,00	40,00	100	3,40	5
e) 56 let in več	0	50,00	0	25,00	25,00	100	3,25	2

PRIKAZ DEMOGRAFSKIH PODATKOV V ODSOTOKIH

Spol	(v %)
moški	24
ženski	76

Starost:	(v %)
a) do 25 let	0
b) od 26 do 35 let	51
c) od 36 do 45 let	24
d) od 46 do 55 let	14
e) 56 let in več	11

Stopnja izobrazbe	(v %)
visoka šola ali več	5
višja šola	27
srednja šola ali manj	68