

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO

DIPLOMSKA NALOGA

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V AGENCIJI ZA
ZAPOSLOVANJE**

Mentor: doc. dr. Barbara Kresal

Jožica Matko Mrkšič

Novo mesto 2009

PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI

Ime in priimek: Jožica Matko
Naslov naloge: Zadovoljstvo zaposlenih v agenciji za zaposlovanje
Kraj: Novo mesto
Leto: 2009
Strani: 86
Mentorica: doc. dr. Barbara Kresal
Deskriptorji: zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska klima, stres, odnosi, motivacija, izobraževanje

V teoretičnem delu naloge se bomo seznanili s pojmom organizacijska klima, njenimi dimenzijami in njenim vplivom na organizacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Spoznali smo, kako merimo organizacijsko klimo, kakšne so razlike med klimo in kulturo v organizaciji, kako motiviramo zaposlene, kako jih izobražujemo, kaj je to stres in kakšne so lahko njegove posledice za zaposlenega in organizacijo ter kakšni odnosi se v organizacijah vzpostavljajo. V raziskovalnem delu smo izmerili organizacijsko klimo v agenciji za zaposlovanje in podali predloge, za izboljšanje obstoječe klime.

Title: Organizational climate in employment agency

In the theoretical part of the task/exercise we are going to "learn" about a concept of the organizational climate, its dimensions and influence on the organization and employees's satisfaction. We are going to get to know how the organizational climate is measured, what are the differences between climate and culture at the organization, how to motivate the employees, how to educate them, what is a stress and what are its influences on the employee and on the organisation, and what kind of relations can be established at the organisations. And in the research/practical part we are going to measure the organisational climate at the employment agency and afterwards we are going to introduce proposals for improvement of the current climate.

Predgovor

Medtem, ko so pred leti zaposleni vrednotili službe predvsem po plači, ki so jo prejeli, se v zadnjem času pogovori vedno pogostejše sučejo okoli počutja na delovnem mestu. Človek ne postane družabno in socialno bitje šele ob štirih popoldne, ko zapusti pisarno. Pozornost sodelavcev, pohvale nadrejenega in občutek pripadnosti kolektivu so tiste "začimbe" na delovnem mestu, ki pripomorejo k temu, da služba ni le vsakodnevno stremenje k zaslužku. Vsakdo občuti veselje po dobro opravljeni nalogi, zadovoljstvo pa je še toliko večje, če ga je mogoče deliti s sodelavci in nadrejenimi.

Tri leta in pol sem zaposlena na agenciji za zaposlovanje, v poslovalnici v Novem mestu. Delam kot strokovna sodelavka za kadre na področju »najema delovne sile« (zagotavljanja dela delavcev drugim uporabnikom). Ves ta čas se pri nas soočamo s preveliko fluktuacijo t.i. interno zaposlenih delavcev. Tudi lastniki iz tujine se tega zavedajo, zato je tudi naloga vodstva, da zmanjšajo fluktuacijo zaposlenih. Za to temo sem se odločila, ker je zelo aktualna za našo agencijo in se tiče tako mene kot mojih sodelavcev iz ostalih poslovalnic, prav tako pa to področje dobro poznam zaradi svojega dela. Z nalogo bi oblikovala tudi smernice našim vodjem, kaj je pomembno za zaposlene in kaj bi bilo potrebno storiti, da bi v prihodnje zadovoljstvo zaposlenih izboljšali.

Teoretični del naloge je namenjen predstavitvi pojma organizacijske klime, opisom razlik med organizacijsko klimo in kulturo, metodam preučevanja in merjenja vzdušja ter načinom spreminjanja vzdušja v organizaciji. Sledi opis različnih metod dela z zaposlenimi, kot so nagrajevanje, izobraževanje, odnosi,.. V raziskavi pa izmerimo organizacijsko vzdušje v poslovalnici in predstavimo rezultate analize. Raziskala sem naslednje: odnos z nadrejenimi, odnos s sodelavci, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do organizacije, motivacija in organizacija. Na koncu podamo predloge za izboljšanje obstoječega stanja.

Zahvaljujem se svoji mentorici doc. dr. Barbari Kresal za vse njene strokovne nasvete in pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Naj se zahvalim tudi vodilnim v podjetju, ki so mi omogočili izvedbo raziskave, ter vsem sodelavcem, ki so sodelovali v raziskavi, za njihov čas in sodelovanje.

Kazalo vsebine

PREDGOVOR

1. Teoretični del.....	6
1.1. Uvod	6
1.2. Organizacijska klima	7
1.2.1. Pojem organizacijske klime	7
1.2.2. Preučevanje in merjenje klime.....	9
1.2.3. Spreminjanje organizacijske klime	11
1.3. Delo z zaposlenimi in strateško planiranje človeških virov	13
1.4. Stres	17
1.4.1. Narava in vrste stresa	18
1.4.2. Posledice obremenjenosti in stresa	19
1.4.3. Uravnavanje stresa na delovnem mestu.....	22
1.5. Motiviranje zaposlenih.....	31
1.5.1. Dejavniki motiviranja	33
1.5.2. Nagrajevanje zaposlenih	36
1.6. Izobraževanje, usposabljanje in osebni razvoj zaposlenih.....	39
1.6.1. Izobraževanje in usposabljanje.....	39
1.6.2. Osebni razvoj zaposlenih.....	43
1.6.3. Odnosi in nasprotja v organizaciji	44
1.7. Predstavitev podjetja	53
2. Problem	55
3. Metodologija	56
4. Rezultati raziskave in RAZPRAVA	57
5.2.1. Izobraževanje in osebnostni razvoj	59
5.2.2. Organiziranost	60
5.2.3. Motivacija in zavzetost za delo	61
5.2.4. Odnos do organizacije	62
5.2.5. Medsebojni odnosi	64
5.2.6. Odnos do vodilnih	65
5. Sklepi	66
6. predlogi in ukrepi	68
6.1. Motiviranje zaposlenih.....	68
6.2. Organiziranost.....	69
6.3. Izobraževanje in osebnostni razvoj.....	70
6.4. Odnos do vodilnih	71
7. LITERATURA	73
8. viri	75
9. Povzetek	75
10. Priloge	78

Kazalo tabel

Tabela 1: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o izobraževanju in osebnostnem razvoju	59
Tabela 2: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o organiziranosti v poslovalnici	60
Tabela 3: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o motivaciji in zavzetosti za delo	61
Tabela 4: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o odnosu do organizacije	63
Tabela 5: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o medsebojnih odnosih	64
Tabela 6: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o odnosih do vodilnih	65

Kazalo slik

Slika 1: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije	8
Slika 2: Stopnje v procesu strateškega planiranja človeških virov	15
Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih	34
Slika 4: Plačilna piramida	37
Slika 5: Pristopi k reševanju nasprotij	51
Slika 6: Lokacije poslovnih enot	54
Slika 7: Spol anketiranih oseb	58
Slika 8: Starost anketiranih oseb	58
Slika 9: Izobrazba anketiranih oseb	58
Slika 10: Rezultati ankete o organizacijski klimi	67

1. TEORETIČNI DEL

1.1. Uvod

Kot glavno konkurenčno prednost vse več podjetij navaja svoje zaposlene, ki na eni strani s svojim odnosom do sodelavcev, do podjetja in do okolja ustvarjajo pozitivno vzdušje v podjetju, po drugi strani pa na podlagi tega vzdušja proizvajajo koristne in uporabne izdelke oziroma storitve, ki predstavljajo rezultat poslovanja in podlago za dolgoročno uspešnost podjetja.

Ravnanje z zaposlenimi predstavlja danes pomembno dejavnost v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev. Učinkovito vključevanje zaposlenih v poslovna dogajanja lahko bistveno vpliva na uspešnost podjetja, zato ni dovolj zmožnosti zaposlenih samo razumeti, ampak jih je potrebno spoštovati, ceniti in znati vključiti v načrtovanje in izvajanje različnih akcij.

Delo lahko vpliva na zdravje, tako pozitivno kot negativno. Delo lahko da človeku cilj in smisel, medtem ko dnevu, tednu, letu ali celo življenju lahko da vsebino. Delo nam daje identiteto, samospoštovanje, socialno podporo in materialne nagrade. Do tega pride, če so delovne zahteve optimalne, če je delavcem dovoljeno, da imajo razumno stopnjo avtonomnosti, in če je delovna klima v organizaciji prijateljska in podporna. Če je tako, potem je delo najbolj pomemben dejavnik, ki omogoča zdravje in blagostanje posameznika.

Vse pogosteje pa se dogaja, da so delovne obremenitve prevelike. Zaposleni imajo občutek, da so premalo plačani, da delovna klima ni podporna in ne zagotavlja motivacije. Vse te dejavnike, ki vplivajo na delo posameznika, imenujemo delovne obremenitve. Posledica prevelikih obremenitev je stres, ki se razvije, ko naše sposobnosti za obvladovanje niso več kos obremenitvam. Gre za posebni psihični, fizični ali vedenjski pojav. Njegov razvoj je modificiran glede na človekove dispozicije.

Vir stresa je lahko vsak vpliv, ki učinkuje na organizem, vsi pa niso škodljivi ali obremenjujoči. Zato poznamo pozitivni stres ali eustres in negativni stres ali distress. Nekateri modeli stresa kažejo, da določena prisotnost stresa pozitivno deluje na delo in počutje ljudi. V tem primeru ljudje obremenitve jemljejo kot izziv, zato nanje ne delujejo obremenjujoče. Če pa se količina prisotnega stresa še poveča, postane situacija za osebo obremenjujoča in ima negativen vpliv. Koliko stresa še pozitivno vpliva na osebo, je odvisno od vsakega posameznika posebej.

Kakovost delovnega življenja vpliva tako na delavčevo uspešnost pri delu, kot tudi na odnose in obveznosti, ki jih ima v okviru svojega življenja. Kavar Vidmar (1998, str. 83) pravi, da lahko razumemo kakovost delovnega življenja kot reševanje tistih sodobnih vprašanj v zvezi z delom, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo delavcev pri delu in na njihovo delovno storilnost.

Zaposleni s svojim delom tvorijo in udeležujejo svojo družbo, hkrati pa v njej ustvarijo določeno ozračje, ki jo določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. Ozračje v družbi ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v družbi ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Najbolj preprosto lahko rečem, da je organizacijska klima skupno ime za način vodenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v družbi cenjeni in spoštovani, bolj verjetno bodo pozitivno prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter nenazadnje tudi k osebnemu zadovoljstvu in razvoju.

1.2. Organizacijska klima

1.2.1. Pojem organizacijske klime

Klima je običajno izraz, s katerimi ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, tedaj se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako so tudi visoko produktivni in podjetje se hitro razvija. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi porajajo napeta vzdušja, nezadovoljstvo, konflikte in kot posledice tega tudi nizko produktivnost.

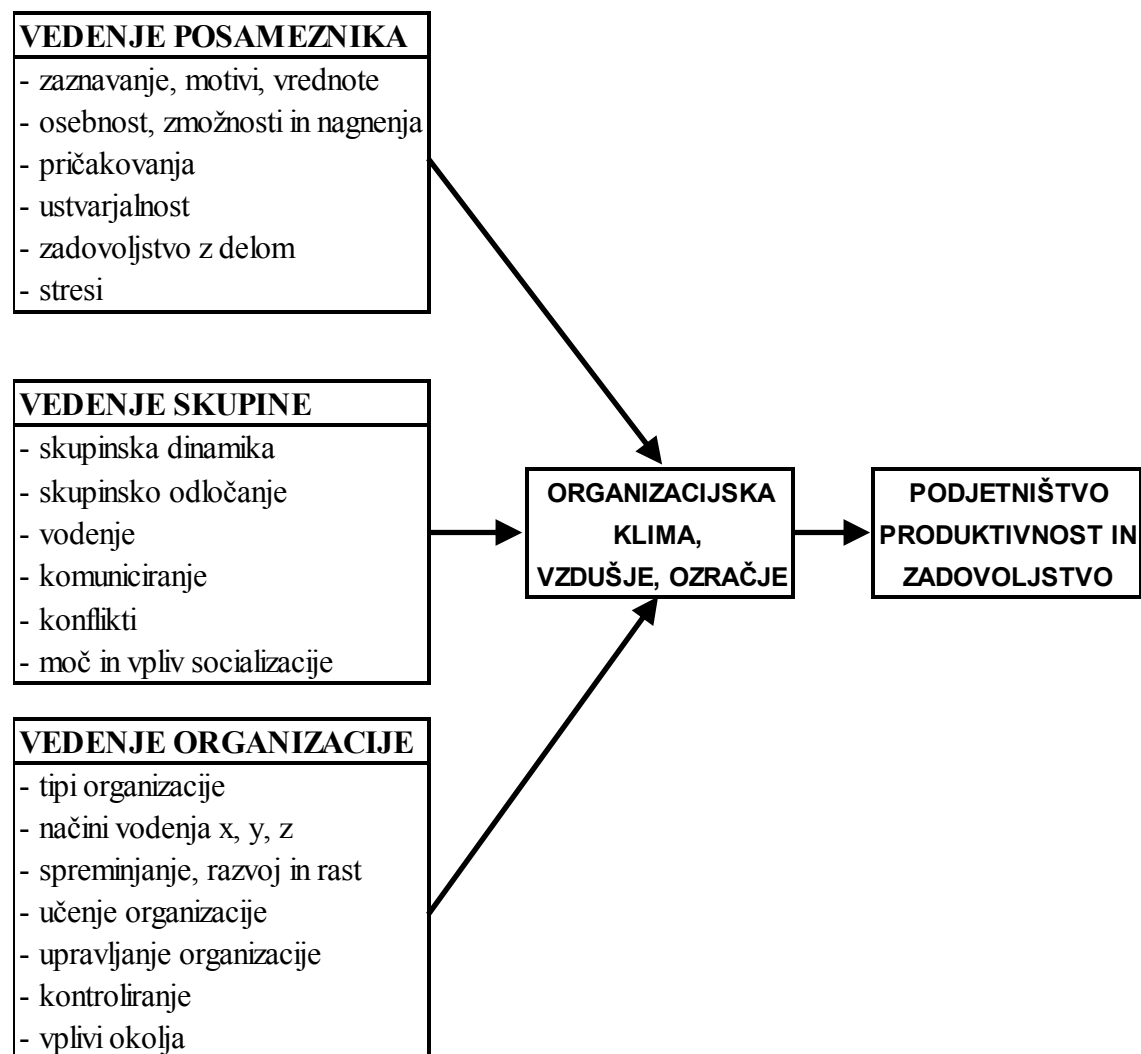
Organizacijska klima pomeni percepcijo - zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno družbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti družbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o »psihološki klimi« na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v družbi, govorimo o »organizacijski klimi« (Neal, West, Patterson, 2000, str. 5).

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje vzdušja: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi.

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

Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov (glej Sliko 1). Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in rabi za vir pritiska na usmerjanje aktivnosti (Možina et al., 1994, str. 146).

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



Vir: Možina, Osnove vodenja, 1994. str. 147.

Če združim do sedaj predstavljene definicije ugotovim, da je organizacijska klima skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov v organizaciji. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Skratka, gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovih interakcij. Klima predstavlja trenutno stanje v organizaciji in jo preučujemo s pomočjo vprašalnikov. Pomaga nam razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji, kar nam služi za

usmerjanje aktivnosti zaposlenih. Zato si podjetja prizadevajo ustvariti takšno klimo, ki bi nudila najboljše poslovne rezultate, torej klimo, ki bi ji lahko rekli pozitivna.

1.2.1.1. Primerjava organizacijske klime in kulture

Pojem organizacijske kulture je še sorazmerno nov in se velikokrat enači s pojmom organizacijske klime. Tudi mnogo avtorjev meni, da med pojmom ni bistvenih razlik, drugi spet menijo drugače. Bistveno je, da tako en kot drugi termin na nek način označuje in predstavlja počutje, vzdušje in odnose v organizaciji. Ne glede na razlike v pojmovanju, pa imata pojma vsekakor nekaj skupnih točk.

Kavčič (2001, str. 112), je ločil pojma in ju podrobneje opredelil tako:

Organizacijska kultura je v organizacijski teoriji relativno nov pojem. Zato je razumljivo, da bolj ali manj vključuje tudi vsebine, ki jih vključujejo drugi pojmi. Razlike med njima (pojmom organizacijske kulture in pojmom organizacijske klime) so zlasti naslednje:

- Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni vir v psihologiji medtem, ko je znanstveni vir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji.
- Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja. Koncept organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji.
- Organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, in to raziskuje izključno z vprašalniki. Organizacijska kultura pa se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.

Kot je razvidno iz zgoraj navedenih dejavnikov je bistveno razlikovanje pogojeno že z zgodovinsko predpostavko izvora. Kulturo tvorijo spoznanja, ki smo jih prinesli iz preteklosti, ali pa so nam celo privzgojena. Klima pa je odraz našega počutja, našega psihološkega stanja in vzdušja neke organizacije. V bistvu bi lahko dejali, da je kultura del klime, saj navade, nazori, vrednote, norme, simboli in celo tradicija (na primer: Japonci, ki v času stavke ne prenehajo z delom, izkazujejo s tem visoko raven kulture, odnos do dela; obenem pa z napisom - stavkam - izpričujejo nezadovoljstvo, torej potrebo po izboljšanju klime vplivajo na naše vedenje v neki organizaciji).

1.2.2. Preučevanje in merjenje klime

V razvitih tržnih gospodarstvih sta v poslednjih dveh desetletjih klima in kultura organizacije vse bolj preučevani spremenljivki organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Ustrezno razvita organizacijska klima in oblikovana

organizacijska kultura nadomeščata formalno in togo birokratsko organiziranost s fleksibilno optimalno organiziranostjo, ki zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacij v zaostrenih razmerah dela in poslovanja.

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

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

Celotno tehnologijo preučevanja klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na naslednje korake (Lipičnik, 1999, str. 202):

1. Pripravljalna dela - Na tej stopnji skušamo ugotoviti potrebnost preučevanja klime, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidevati uporabnosti rezultatov, način zbiranja podatkov ipd. Skušamo torej ugotoviti vse tehnične vidike za preučevanje klime.
2. Sestava vprašalnika - Na tej stopnji skušamo ugotoviti vse vsebinske vidike preučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v organizaciji ugotovimo kritične točke (dimenzije) v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oziroma trditev. Ob vsaki trditvi ponudimo tudi možnost za odgovor. Praksa je pokazala, da je najbolje, če osebi ponudimo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Priporočljivo je, da so trditve, ki zadevajo isto področje, razporejene po vprašalniku tako, da je mogoče preverjati skladnost odgovorov vprašanega. Hkrati pa je popolnoma razumljivo, da vsebina trditev izhaja iz problematične klime določene organizacije in je zato neustrezno, da bi postavljali vprašanja, ki so značilna za neko drugo organizacijsko klimo.
3. Zbiranje odgovorov - Zbiranje odgovorov je tehnično nezahtevna stopnja. Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Težave lahko

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

4. Analiza odgovorov - Dobro je, če je vprašalnik tako pripravljen, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Zaželeno so večdimenzionalne analize, čeprav najpreprostejši občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovorov, kot je na primer ugotovitev, da se 83,5 odstotka anketiranih strinja s trditvijo, da so kritike v organizaciji pogoste. Kvalitetna analiza podatkov je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.
5. Predstavitev rezultatov - Rezultati preučevanja klime so lahko precej drugačni, kot pa jih je »naročnik raziskave« pričakoval. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo povsem drugače doživljal položaj kot večina v organizaciji. Ker klimo sestavlja večinsko doživljanje situacij, in ne posameznikovo, bi lahko rekli, da se posameznik klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče, ker ve, da je ta klima škodljiva. Zato je potrebno biti pri predstavitvi rezultatov klime izredno previden.
6. Načrtovanje akcij – Ugotavljanje vzdušja ne more biti samo sebi namen. Zato je iz ugotovljene vzdušja in ciljev, ki jih ima organizacija, treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji mogoče neustrezni itd.

Merjenje organizacijskega vzdušja je v organizacijah danes pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih. Pomembno je, da se zavedamo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti za izboljšanje same klime ter tudi za ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Vendar morajo biti podjetja, ki se odločijo za merjenje klime pripravljena, da se seznanijo s pozitivnimi in negativnimi rezultati. Če zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno še stopnjuje (Altman, 2002, str. 1).

1.2.3. Spreminjanje organizacijske klime

Zaradi vse hitrejšega tempa življenja in spreminjanja okolja mora podjetje v boju za obstanek prilagajati svoje poslovanje bolj in bolj zahtevnemu trgu. Vsak dan je več podjetij z enakimi storitvami ali proizvodi, tekmovanje med njimi je vse ostrejšo, prav tako pa se iz dneva v dan povečujejo kupčeve

zahteve. Ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja so ljudje, ki lahko zagotovijo podjetju obstoj na tako konkurenčnem trgu. Če bodo zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni, bodo dosegali boljše delovne rezultate, kar bo pripomoglo k večji uspešnosti poslovanja podjetja. To zadovoljstvo pa nam meri organizacijska klima oz. vzdušje.

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

Vzdušje se lahko spreminja na več načinov, najpogosteje pa na tri načine, in sicer:

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

Če poskušam odgovoriti na vprašanje, kdo torej lahko spremeni vzdušje, lahko rečemo, da imajo managerji največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijskega vzdušja. Družba namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi,

komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v družbi (Bernik, 1998, str. 6).

1.3. Delo z zaposlenimi in strateško planiranje človeških virov

V nadaljevanju diplomskega dela vam bom predstavila nekaj področji, ki se nanašajo na delo z zaposlenimi in mi bodo v praktičnem delu pomagali pri predlogih za izboljšanje dela z zaposlenimi v podjetju. Opisala bom kako motiviramo zaposlene, ocenjujemo njihove delovne dosežke, kaj povzroča stres, kako izobražujemo in razvijamo zaposlene ter predstavil odnose in nasprotja, ki v organizacijah nastajajo.

Ravnanje s človeškimi viri smiselno opredelimo kot dejavnost pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter dela z ljudmi, tako da v skladu z opredeljenim namenom (ciljem) podjetja dosežemo čim boljše rezultate (Zupan, 1999, str. 9).

V tujini že desetletja uveljavljen pojem postaja vse bolj pomemben dejavnik pri vodenju podjetja. Doktrina temelji na konceptu, da so ljudje ključni izvor konkurenčnosti v podjetju. Ravnanje s človeškimi viri pomeni skupek aktivnosti, povezanih v celoto, ki sestavlja procese pridobivanja, zaposlovanja delovne sile, obravnava problem motivacije ter usposabljanja zaposlenih v organizaciji. Ravnanje s človeškimi viri se ne tiče zgolj zaposlenih v kadrovske službi, temveč je orodje vsakega managerja, vodje tima, ter udeleženca v timu. Gre za vzpostavljanje odnosov med zaposlenimi ter za način in intenzivnost komunikacije.

Kot vsebino ravnanja s človeškimi zmogljivostmi razumemo predvsem pridobivanje, razvijanje, motiviranje in kombiniranje človeških zmožnosti z namenom, da bi organizacija dosegla svoje cilje (Lipičnik, 1999, str. 1). Pod človeškimi zmogljivostmi si vsakdo predstavlja različne zmožnosti posameznika in skupine posameznikov, največkrat pa se zadovoljimo kar s pojmovanjem predvsem človeških fizičnih, včasih pa tudi intelektualnih zmožnosti.

Človeške zmožnosti pa lahko opredelimo na naslednji način (Lipičnik, 1995, str. 3):

- sposobnosti, ki so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmogljivosti. Same po sebi sicer predstavljajo določene zmogljivosti, ki odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar pa prihajajo do izraza predvsem v kombinaciji z znanjem.
- znanja, ki so tiste človekove zmogljivosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek ta znanja pridobil, mu v glavnem omogočajo reševanje problemov z že znanimi rešitvami. Ob pomoči sposobnosti pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako rešuje probleme s še neznanimi rešitvami.

- spretnosti, ki so v glavnem zmogljivosti, ki se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično reagiranje na probleme.
- osebnostne lastnosti, ki so v ožjem pomenu človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, ampak dajejo osebno obeležje sleherni človekovi reakciji. Gre za značaj, temperament, ipd. Osebnostne lastnosti nastopajo kot katalizatorji pri človekovem reagiranju, vendar same po sebi ne rešujejo problemov.

Med človeške vire štejemo vse aktivne in potencialne delavce, njihove sposobnosti, znanje in motiviranost ter pripravljenost za sodelovanje v organizaciji. Na eni strani imamo strateške vidike razvoja kakršnekoli organizacije, na drugi strani pa moramo predvideti ustrezno število in kakovost kadrov, če želimo doseči postavljene cilje (Možina, 1997, str. 537).

Strateško planiranje je ena izmed najpomembnejših aktivnosti v podjetju. Nanaša se na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Za podjetja je pomembno, da kreirajo in izvajajo strateške plane, ki bodo omogočali obstoj podjetja v prihodnosti, ustvarjanje dobička, rasti in ustrezne stabilnosti. Po drugi strani pa je planiranje v podjetju vedno poskus zavestne človekove aktivnosti, ki ima namen vplivati na okolje tako, da ga spreminja v želeni smeri. Tako se mora podjetje na svoji poti soočati s svojo preteklostjo in prihodnostjo in izoblikovati ustrezne strategije. Strateško planiranje človeških virov je sestavni del organizacijskega strateškega planiranja, kar pomeni, da je to proces določanja ciljev, razvoja, strategije za njihovo doseganje in opredeljevanje metod za pridobivanje, uporabo, razvoj ter vzdrževanje le teh virov v podjetju.

V procesu strateškega planiranja človeških virov (glej sliko 2 na str. 15), ki sestavljajo ogrodje in izdelavo trdnega strateškega plana organizacije je bistvenih šest ključnih stopenj (Možina, 1997, str. 539):

1. Analiza okolja organizacije.
2. Povezovanje poslovnih ciljev in strategij s človeškimi viri.
3. Notranja analiza človeških virov.
4. Napoved potreb po človeških virih.
5. Razvijanje poti programov za človeške vire.
6. Vrednotenje in ocena uresničevanja.

Slika 2: Stopnje v procesu strateškega planiranja človeških virov



Vir: Možina, Strateško načrtovanje kadrovskih virov v organizaciji, 1997, stran 539.

1. Analiza okolja organizacije

Ta stopnja vsebuje sistematično ugotavljanje in analizo ključnih trendov in vplivov v okolju, ki imajo možen vpliv na ravnanje s človeškimi viri v organizaciji. Med dejavnike, ki vplivajo na planiranje človeških virov, štejemo vplive iz gospodarskega, tehnološko-tehničnega in socialno-političnega okolja organizacije. Pomembnejše spremembe v okolju, ki imajo znaten vpliv na človeške vire, naj bi se pretehtale pred izbiro strateških alternativ v organizaciji.

2. Povezovanje poslovnih ciljev in strategij s človeškimi viri

Organizacija, ki nima opredeljenega planiranja človeških virov, bo verjetno imela večje stroške, ker ne bo zmožna zadovoljiti spremenjeno povpraševanje zaradi pomanjkanja ustreznih ljudi. Bistveno je, da so strateški plani človeških virov in poslovni strateški plani med seboj usklajeni. Na poslovni ravni naj bi bilo strateško planiranje človeških virov usmerjeno na zadovoljevanje potreb poslovnih enot, na funkcionalni ravni pa naj bi se napor usmerili v razvijanje politik in programov za vsako funkcionalno področje človeških virov (zaposlovanje, razvoj, izobraževanje). Ravni morajo biti med seboj trdno povezane v enoten sistem planiranja ljudi, ki je neposredno povezan s cilji in strategijami celotne organizacije.

3. Notranja analiza človeških virov

Ta stopnja ima dve pomembni dimenziji:

- Prva dimenzija vključuje analizo sedanjega števila zaposlenih, njihovih poklicnih sposobnosti, socialne sestave, produktivnosti, izvrševanje dela, zadovoljstva in podobno. Taka analiza lahko pomaga ugotoviti sedanje prednosti in slabosti zaposlenih. Ti podatki tvorijo smernice za razvoj človeških virov, ki naj bi bile na voljo za prihodnje potrebe organizacije. Pomembno je ocenjevati ključne ljudi in mlade perspektivne kadre glede njihovih zmožnosti, da prevzamejo večje odgovornosti.
- Druga dimenzija pa poudarja, naj bi se razen osredotočenja na osnovne lastnosti posameznikov naredila analiza tudi na ravni organizacije, in sicer za spremenljivke, kot so organizacijsko vzdušje in kultura, pripadnost organizaciji, kvaliteta življenja delavcev, tendence v izostajanju z dela, spremembe v tehnologiji dela, sedanji položaj in učinkovitost kadrovskega sistema in podobno. Na osnovi te analize naj bi podjetje imelo bolj jasno oceno sedanjega stanja človeških virov, tako z vidika posameznih lastnosti kot z vidika kvalitete človeških virov na ravni organizacije.

4. Napoved potreb po človeških virih

Pri napovedi potreb po človeških virih se ne smemo zanašati samo na tradicionalne napovedovalne tehnike. Večina organizacij ima zadovoljiv opis sedanjih delovnih mest, toda ukvarjati se moramo tudi s tem, kako se ta delovna mesta spreminjajo in razvijajo ter katera nova delovna mesta se bodo pojavila, ko bo organizacija vstopila v nove posle, opustila obstoječe. Gre za dinamično analizo delovnih mest, pri kateri je treba opravljati nenehen pregled spretnosti, znanja, sposobnosti, vrednot, ki so trenutno navzoče pri zaposlenih v organizaciji, oziroma ki bodo potrebne v prihodnosti. Na podlagi načrtovanja delovnih mest lahko napovemo prihodnje potrebe po človeških virih. Končni rezultat naj ne bi bil samo plan potreb po človeških virih, število zaposlenih za posamezno vrsto dela, ampak tudi ugotovitev, kakšne nove sposobnosti in znanja bodo potrebna za spremembe v poslu, trgu, tehnologiji, velikosti organizacije, konkurenčnih pogojih in drugo. Kvalitativni vidik, ki je s tem povezan, je pogosto spregledan, je pa pomemben. Še posebej je pomemben vidik pri napovedi potreb pri ključnih kadrih. Zmotna je domneva, da, če podjetje razvija sedanje človeške vire, bo zmožno izpolniti kakršnekoli zahteve na delovnih mestih, ki bi se lahko pojavile v prihodnosti. Takšne organizacije imajo sicer izdelane načrte za razvoj ljudi, ki so sedaj zaposleni, niso pa to načrti za ljudi, ki jih podjetje potrebuje.

5. Razvijanje poti programov za človeške vire

Rezultati napovedovanja kadrovskih potreb morajo biti izhodišče za razvijanje poti in programov za človeške vire. Ta stopnja zajema opredeljevanje zelenega položaja človeških virov v organizaciji in ukrepe za doseg tega stanja. Razni programi človeških virov v osnovi vključujejo prilagajanje notranje sestave

kadrov zahtevam opredeljenih poslovnih strategij organizacije upošteva je pričakovane spremembe v zunanjem okolju. Cilji glede človeških virov bodo vplivali na vrsto lastnosti in aktivnosti zaposlenih, kot so raven strokovnega znanja in sposobnosti, zaposlovanje, izostajanje z dela in drugo. Ko so cilji definirani, morajo biti aktivnosti na funkcionalni ravni (izbor, najemanje, razvoj in izobraževanje) tako opredeljeni, da bomo lahko te cilje dosegli.

6. Vrednotenje in ocena uresničevanja

Pomembno v strateškem načrtovanju človeških virov je nepretrgano ocenjevanje in kontroliranje razvoja v smeri ciljev. Pregled in ocena naj bi vključevala vrednotenje načrtovanih aktivnosti človeških virov in odpravljanje ugotovljenih nepravilnosti. Bistveno vprašanje je, kako dobro plan uresničujemo. Tak pregled mora vsebovati naslednje ugotovitve:

- ugotovitve o dejanskih nasproti planiranim kadrovskim potrebam;
- ugotovitve o dejanski ravni produktivnosti nasproti ciljni ravni;
- ugotovitve o dejanskih kadrovskih spremembah (usposabljanju, izostajanju z dela, napredovanju) nasproti želenim spremembam;
- ugotovitve o dejanskem uresničevanju funkcionalnih kadrovskih programov;
- ugotovitve o dejanskih stroških nasproti predračunskim zneskom na področju človeških virov;
- ugotovitve o razmerju dejanskih rezultatov, koristi nasproti planskim ciljem na področju človeških virov.

Še pomembnejša naloga je ovrednotiti vpliv celotnega sistema planiranja človeških virov na uspešnost organizacije kot celote, ne pa samo ugotavljanje stroškov in koristi doseženih iz določenih dejavnosti. Poznani so številni kazalci za merjenje prispevkov človeških virov k uspešnosti organizacije. Eden izmed teh je kvocient dobička pred obdavčitvijo in stroškov iz plačilne liste. Ta kvocient direktno primerja dobiček podjetja s stroški, ki jih podjetje ima s človeškimi viri, ter tako kaže zvezo med stroški človeških virov in dobičkom organizacije.

1.4. Stres

Beseda stres izhaja iz latinščine. Najstarejši zapis o pomembnosti stresa izhaja iz 11. stoletja. Arabski filozof Ala Ibn Hazm iz Cordobe je v razpravi o pomembnosti stresa kot dejavniku, ki določa vedenje, zapisal, da je vsestranskost bojzani temeljni pogoj človeškega obstoja in prvobitni pobudnik vsega, kar delamo. Beseda stres se je začela uporabljati šele v 17. stoletju. Služila je za opis nadloge, pritiska, muke, težave. V 18. in 19. stoletju so pomen besede začeli uporabljati za pojmovanje sile na fizični sistem, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo. To je hkrati pomenilo, da zunanja sila vzbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost tako, da se upira moči te sile. Danes imenujemo zunanjo silo

obremenitev, notranjo stres, raztezanje pa napetost (Spielberger, 1985, str. 8-49).

V medicini je izraz stres uvedel kanadski endokrinolog Hans Selye. Pred več kot petdesetimi leti je opisal model stresa, ki ga je poimenoval splošni adaptacijski sindrom. Stres je označil kot program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, kot odgovor na dražljaje, ki podirajo osebno ravnotežje. Kaže se kot mehanizem vpliva duševnosti na telo, s katerim človek reagira na napore, utrujenost, razočaranje, jezo ali pa se uporablja za uravnavanje in uravnoteženje napetosti (Schmidt, 2001, str. 7).

Iz različnih definicij torej lahko povzamemo, da je stres stanje napetosti organizma, v katerem se sproži obramba, pri čemer se organizem sooči z »ogrožujočo« okoliščino. Temu sledi nespecifična reakcija organizma, ki pripelje do obrambe ali do možnega »upora« (Luban-Ploza, Pozzi, 1994, str. 12). Ko naše sposobnosti za obvladovanje okoliščin niso več kos obremenitvam, zahtevam, izzivom in nevarnostim okolja, se razvije stres (Božič, 2003, str. 17).

Stres si podaja roko s spremembami. Spremembe ustvarjajo nove situacije in čedalje več je situacij, s katerimi se je potrebno spopadati in ki se dogajajo vse hitreje. Z novimi situacijami je treba osnovati nove vzorce ravnanja, ki nas bodo vrnili v ravnotežje. Hitrejša kot je sprememba, večji je stres. Spremembe ustvarijo tri prehodna stanja: zaključek, nevtrarno stanje in nov začetek. Ko je sprememba pozitivna, se skozi te tri stopnje pomaknemo hitro. Ko pa je negativna, lahko traja dneve, mesece ali leta, da jo osvojimo (Douglass, 1993, str. 137-150). Ljudje si želijo pozitivnih sprememb (selitev, upokojitev, poroka, napredovanje itd.), negativnih pa ne (smrt, bolezen, reorganizacije, izguba dobre stranke,časna brezposelnost itd.). Stresne udarce pa prinašajo oboje (Braham, 1994, str. 5).

1.4.1. Narava in vrste stresa

Stres se nanaša na okoliščine, ki posamezniku postavljajo fizične ali psihične zahteve in tudi na okoliščine, ki posamezniku vzbudijo čustvene odzive. Povzroči tako negativne ali pozitivne posledice, vendar so večje pozornosti navadno deležni negativni pojavi. Moderna medicina trdi, da je večina bolezni (več kot 80%) psihosomatskega izvora, torej najpogostejše povzroča stres (Kezele, 1995, str. 26). Ameriško združenje družinskih zdravnikov (Academy of Family Physicians) je objavilo podatek, da skoraj dve tretjini obiskov v zdravstvenih organizacijah izvirata iz simptomov, ki so povezani s stresom (Youngs, 2001, str. 14).

Schmidt (2001, str. 9-12) loči naravni in umetni stres. Gre za dva različna stresa, ki imata vsak svojo funkcijo in namen. Naravni oziroma koristni stres, pri katerem je evolucija poskrbela za vse mehanizme ponovnega uravnoteženja telesa, in umetni, škodljivi stres, ki te sposobnosti nima. Pri tem stresu moramo sami poskrbeti za uravnoteženje telesa in s tem za svoje zdravje. Naravni stres

pozna vsako žive bitje in se deli na obrambno reakcijo preživetja in na prijetni stres, ki ga doživljamo kot čudovite trenutke in ugodje. Stres kot posledica občutka ogroženosti se pojavi kot reakcija na nevarnosti iz okolja. Ima nalogo obrambe, pobega ali napada. V takih trenutkih se telo v hipu pripravi na stanje največje mogoče pripravljenosti. To nam omogoča večjo pozornost, hitrejša razmišljanje, pripravo na hitre reakcije in koncentracijo energije, pripravljeno na delovanje in vztrajanje. Stres je v primerih ogroženosti naravna reakcija, ki ni škodljiva telesu. Telo v delovanju in gibanju (napadu ali pobegu), porabi pripravljene nakopičene snovi in se po prenehanju nevarnosti spet samo uravnoteži na normalno delovanje. Stres kot občutek ugodja je prijetna stran stresa, iz katere dobivamo motivacijo, energijo in ustvarjalnost. Doživljamo ga v trenutkih, ko verjamemo, da naša usposobljenost presega neko zahtevo. Stres kot občutek ugodja pa je lahko tudi posledica občutkov zadovoljstva, kadar se povežemo s trenutkom; to so občutki sreče v trenutkih zmagovalstva, ob doseženih ciljih, ob sproščanju, ko se nam utrne dobra ideja; v trenutkih, ko se posvečamo ljubljeni osebi, družini ali občudovanju narave. Prav podoživljanje prijetnega stresa je tudi najboljša obramba proti umetnemu stresu. Umetni oziroma škodljivi stres se pojavi, kadar zahteve presegajo naše sposobnosti. Umetni ga imenujemo zato, ker ga narava ne pozna. Je rezultat urejene družbe, ki nam vsiljuje vedno višje zahteve. Pogojuje eno najhujših bolezni današnjega časa, nenehne napetosti, skrbi in nesposobnost posameznikov, da bi uravnotežili življenje med zahtevami na eni strani in zadovoljstvom, ki ga daje dobro opravljeno delo in vsemi čudovitimi stvarmi, zaradi katerih je vredno živeti, na drugi.

Newhouse (2000, str. 16-21) deli stres na eksogeni, endogeni, na fiziološki in psihični stres. Eksogeni stres je tisti stres, ki deluje od zunaj. Najbolj razširjeni dejavniki, ki vplivajo na omenjeni stres, so povezani s službo, delovnim časom in potjo na delo in domov. Te dejavnike je treba sprejeti in kar najbolj omejiti nevšečnosti, ki jih povzročajo. Nasprotno pa endogeni stres deluje od znotraj, zato ga lahko preprečimo. To so stresne situacije, ki jih ustvarimo sami in se jim lahko izognemo. Fiziološki stres povzroča hrup, pomanjkanje kisika ali vznemirjenost živčnega sistema zaradi uživanja poživil (kofein, tein, nikotin itd.). Psihični stres povzroči prekinitev čustvene zveze ali dobitek na lotu.

1.4.2. Posledice obremenjenosti in stresa

Ali je stres škodljiv? Odgovor na to vprašanje je da in ne, odvisno od situacije. Odvisno je od naslednjih vprašanj: Kako močan je? Kako dolgo traja? Ali je potreben glede na situacijo? S čigavega vidika? Brez stresa, bi bil življenjski proces zaustavljen in bi pomenil smrt. Treba pa se je izogibati intenzivnega, trajnega stresa (European Commission – Employment & Social Affairs, Health and Safety at Work, 2000, str. 22).

1.4.2.1 Posledice stresa z vidika družbe

Stres pri delu je pogojen in vpliva na glavne okoljske, ekonomske in zdravstvene probleme. Raziskave so pokazale, da se v 15-ih državah članicah Evropske unije s stresom spopada 40 milijonov delavcev. To stane okoli 20 milijard evrov na leto. Stres vpliva na stroške, povezane z boleznimi in smrtjo, pa tudi na produktivnost in konkurenčnost.

Študija, ki sta jo pripravila Levi in Lunde-Jensen leta 1996 zadeva socialno- ekonomske stroške in ugodnosti na nacionalni ravni. Ocena stroškov povezanih s stresom pri delu v socialno-ekonomskem smislu temelji na predpostavki, da tržni sistem ustvarja zunanje učinke. Ti predstavljajo pomembne stroške, ki pa niso vključeni v tržno ceno blaga in storitev. Dejstvo, da so ti stroški le delno vidni lahko ustvarjajo napačno predstavo, da so stroški preprečevanja stresa, ki jih je enostavno opredeliti, večji od ugodnosti, ki jih ti programi prinašajo. (European Commission – Employment & Social Affairs, Health and Safety at Work, 2000, str. 12).

Da sta lahko pripravila kalkulacije, sta avtorja potrebovala podatke o glavnih stresorjih, ki vplivajo na zaposlene in na njihovo zdravje. Kot definicijo stresorjev sta uporabila Karasekov model zahtev-kontrole. Prvo poročilo Evropskega sklada za izboljšanje življenjskih pogojev je omogočal Leviju in Lunde-Jensenu, da kvantificirata razširjenost kombinacije velike zahteve in malo kontrole nad delom v večini držav članic Evropske unije. Z uporabo te zelo ozke definicije delovnega stresorja, sta identificirala, da je od devet do dvanajst odstotkov moške delovne sile in od devet do enajst odstotkov ženske delovne sile izpostavljene takemu stresorju (European Commission – Employment & Social Affairs, Health and Safety at Work, 2000, str. 12).

Osnovna ocena celotnih stroškov bolezni, povezanih z delom, je na Švedskem do 4.700 milijonov evrov na leto oziroma 19 odstotkov vseh bolezni v starostni skupini od 20 do 65 let. To pomeni 1.200 evrov na zaposleno žensko in 1.155 evrov na zaposlenega moškega (European Commission – Employment & Social Affairs, Health and Safety at Work, 2000, str. 12).

Kljub precej restriktivni definiciji stresa, ki sta jo uporabila Levi in Lunde-Jensen, so stroški povezani s stresom tako veliki, kot za dobro poznani izpostavljenosti hrupu in karcinomom (Danska). Na osnovi takšnih primerjav, sta Levi in Lunde-Jensen zaključila, da bi moralo biti preprečevanje stresa ena glavnih prioritet v politiki poklicnega zdravja in varnosti.

1.4.2.2. Posledice stresa z vidika organizacije

V ZDA zdravstvene težave povezane s stresom povzročajo podjetju stroške. Nekateri strokovnjaki so ocenili, da so celotni stroški za veliko število velikih podjetjih v ZDA preko 200 milijonov dolarjev na leto za medicinske ugodnosti

zaposlenih. Številka naraste preko 150 milijard dolarjev, če upoštevamo celotne stroške, ki jih povzroči stres, kot na primer zmanjšana produktivnosti zaradi bolezni, odsotnost z dela in nemotivirani zaposleni (Anthony et. al., 1996, str. 530). Raziskovalca Elkin in Rosch sta ocenila, da v ameriškem gospodarstvu vsako leto izgubijo 550 milijonov delovnih dni zaradi odsotnosti z dela, 54 odstotkov le-teh pa je povezanih s stresom. Cooper in Cartwright sta ocenila izgubljene dneve za Veliko Britanijo. Teh dni naj bi bilo kar 360 milijonov, od tega podobno kot v ZDA, približno 50 odstotkov zaradi stresa (Siu, 2002, str. 528).

Veliko študij pravi, da je stres globalni problem. To potrjuje tudi ekspertiza, ki je pokazala, da kar 50 odstotkov zaposlenih iz držav članic Evropske unije trpi za poklicnim stresom (Rollins et al., 1998, str. 267). Raziskava, ki je bila leta 2000 narejena v Sloveniji, je pokazala, da 26 odstotkov zaposlenih meni, da so izpostavljeni stresu, kar je manj kot v drugih državah. Pomembno je povedati, da se je povečala odsotnost z dela zaradi duševnih in vedenjskih motenj, med katerimi je bila diagnoza reakcija na stres na prvem mestu (IVZ, 2001, str. 25-26).

Vse te številke opozarjajo organizacije na obstoj problema. Moderne organizacije sprejemajo odgovornost za stres in skušajo izboljšati sistem, ki bo pomagal zaposlenim spoprijeti se s stresom (Rollins et al., 1998, str. 268).

1.4.2.3 Posledica stresa z vidika posameznika

Stres je splošni termin, ki se nanaša na pritisk, ki ga ljudje čutijo v življenju. Prisotnost stresa je skoraj neizogibna pri veliki večini služb. Ker je zaznavanje stresa osebno, se zaposleni razlikujejo po tem, kako doživljajo stres, tudi če so izpostavljeni enakim virom stresa. Posledice stresa lahko razdelimo v tri skupine: fiziološke, psihološke in vedenjske (George, Jones, 1996, str. 255).

Fiziološke posledice: ta vidik je bil prvi razvit, saj so ga raziskovali specialisti s področja zdravja in medicine (Robbins, 1996, str. 618). Med fiziološke posledice spadajo motnje v spanju, drgetanje, povečan krvni pritisk, glavoboli, slabost, želodčne in druge prebavne težave, srčni napad in upad imunskega sistema. Nekateri ljudje čutijo več fizioloških posledic kot drugi. Do najbolj resnih posledic stresa pride, če so ljudje izpostavljeni visoki stopnji stresa daljše obdobje (George, Jones, 1996, str. 255).

Psihološke posledice: stres lahko povzroči nezadovoljstvo. Nezadovoljstvo z delom je najbolj jasen psihološki učinek stresa. Stres se lahko kaže tudi v drugih psiholoških oblikah, na primer tesnobi, strahu, razdražljivosti, dolgočasju in obotavljivosti. Raziskave kažejo, da se pri ljudeh, ki delajo v okolju s konfliktnimi zahtevami ali kjer je premalo jasno, kakšne so delovne zadolžitve, avtoriteta ali odgovornost, povečuje stres in nezadovoljstvo. Ravno tako premalo kontrole nad delom povzroča nezadovoljstvo (Robbins, 1996, str. 618). Psihološka posledica izpostavljenosti stresu se kaže tudi

v negativni naravnosti zaposlenega. Zaposleni, ki so izpostavljeni velikemu stresu imajo bolj negativen pogled na različne vidike dela in organizacijo in imajo nižjo stopnjo zadovoljstva in organizacijske pripadnosti (George, Jones, 1996, str. 255).

Če se stres nadaljuje daljše obdobje, se lahko pojavi izgorevanje. Izgorevanje je občutek fizične in psihične izčrpanosti, ki se lahko začne s stresom pri delu, kasneje pa se lahko razširi na različna področja človekovega življenja. Na začetku je veljalo mnenje, da se izgorevanje nanaša na poklice, ki so namenjeni pomoči drugim (psihoterapevti, socialni delavci), novejša raziskava pa so pokazale, da so izgorevanju izpostavljeni tudi bolj običajni poklici. Leta 1982 je 40 odstotkov višjega in srednjega menedžmenta menilo, da je izgorevanje resen problem, leta 1996 pa jih je to menilo že skoraj 68 odstotkov. Ravno tako je leta 1996 dvakrat toliko menedžerjev menilo, da dela predolgo in da se čutijo izčrpani, kot jih je to menilo leta 1982.

Razlika med stresom in izgorelostjo je v tem, da slednja vključuje razvoj negativnih stališč in vedenja do prejemnikov storitev, dela in organizacije, medtem ko se pri stresu to ne zgodi nujno. Poleg tega lahko vsak izkusi stres, medtem ko izgorelost lahko izkusijo samo tisti, ki z navdušenjem začnejo svojo kariero ter imajo visoke cilje in pričakovanja (Černigoj Sadar, 2002, str. 86).

Vedenjske posledice: simptomi stresa, povezani z vedenjem, vključujejo spremembe v produktivnosti in rezultatih, odsotnost z dela, in spremembe prehranjevalnih navad, povečano kajenje ali uživanje alkohola ter motnje v spanju zaposlenega.

Poleg povečanega ali zmanjšanega delovanja lahko najdemo tudi druge vplive stresa na vedenje kot na primer odsotnost z dela, slabi medosebni odnosi in slabi rezultati dela. Ko zaposleni doživlja preveč stresa, pogosto težje prenaša in razume ostale sodelavce, nadrejene, podrejene ter stranke, kot bi jih, če stresa ne bi bilo.

1.4.3. Uravnavanje stresa na delovnem mestu

Stres posega v mnoge življenjske pojave, zato je obvladovanje stresa bistveno za telesno zdravje in učinkovito delo. Nobena formula ne zagotavlja življenja brez stresa, obstajajo pa tehnike za njegovo zmanjševanje.

Razumevanje in obvladovanje stresa ni pomembno le zaradi dobrega počutja članov podjetja temveč tudi zaradi uspešnosti samega podjetja (George, Jones, 1996, str. 252). Zaposleni so za podjetje največje bogastvo, zato je njihovo zdravje izrednega pomena. Vsako podjetje bi zato moralo posvečati več pozornosti zdravju zaposlenih. Proces obvladovanja stresa bi v vsakem podjetju moral postati sestavni del organizacijskega procesa. Uravnavanje stresa na delovnem mestu lahko pripomore k večji stroškovni učinkovitosti podjetja. Z ustreznim usmerjanjem in izobraževanjem zaposlenih, je mogoče stroške, ki so povezani z poškodbami in boleznijo zaposlenih, zmanjšati

tudi za 40 odstotkov. Sama produktivnost se poveča za več kot 1,5 odstotka, če se odsotnosti zmanjšajo za en odstotek. S tem ko se podjetje posveča tudi zdravju zaposlenih, pripomore k večji motiviranosti zaposlenosti in nagnjenosti za spremembe. Nenazadnje bi z zmanjšanjem bolniškega staleža vsakega zaposlenega za en dan v enem letu prihranili v državni zdravstveni blagajni tudi do 1,3 milijarde tolarjev (Žunec, 2004).

Ko imamo v telesu vzpostavljeno pravilno razmerje med sproščenostjo in napetostjo, ohranjamo stopnjo stresa na normalni ravni. Ohranjanje stresa na normalni ravni oziroma obvladovanje stresnih obdobj v življenju pa pomeni razumeti naravo stresa, stalno prepoznavanje zahtev in pritiskov, ki povzročajo napetost. Ali drugače, nepretrgan proces odzivanja na spreminjajoče se razmere. S stresom se najbolje spopadajo ljudje, ki so dovolj prožni, da se lahko prilagodijo na stresorje okoli sebe. Prvi korak pri razumevanju in obvladovanju stresa je torej zavedanje o vzrokih stresa. Začne se z uspešnim prepoznavanjem običajnih znamenj in ugotavljanjem virov pritiskov. Naučiti se je treba uravnavati vplive stresa in se usposobiti za zmanjšanje učinkov pritiskov, ki nas vznemirjajo. Viri pritiska lahko prihajajo od zunaj ali od znotraj in morajo biti tolikšni, da nam začnejo povzročati težave. Odkriti je treba izvor virov pritiska in spoznati razliko med pozitivno, kreativno, ustvarjalno spodbudo ter negativnim, škodljivim stresom. Z notranjimi povzročitelji stresa se je lažje spopadati kot zunanji, saj sebe, naj je to včasih še tako težko, vendarle lažje nadzorujemo in usmerjamo. Notranji pritisk prihajajo iz nas samih, zato težavo lahko preučimo in ugotovimo, kako lahko s spreminjanjem sebe ali svojega odnosa in vedenja do zunanjih okoliščin, ki so dane, vplivamo nanjo. Z redno vadbo torej lahko obrnemo stres v svojega zaveznika in iz njega črpamo vitalnost (Battison, 1999, str. 6-77).

Številni raziskovalci stresa so ugotovili, da je uravnavanje stresa učinkovito samo če združimo individualno in organizacijsko raven. Na organizacijskem nivoju bi morali omejevati in preprečevati stres, kjer je to mogoče in smiselno. Na individualnem nivoju lahko posameznike ali skupine izobražujemo, kako se spopadati s stresorji bolj učinkovito, kadar le-teh ne moremo odstraniti z delovnega okolja (Sutherland, Cooper, 2000, str. 125).

1.4.3.1. Merjenje stresa

Heller in Hidle (2001, str. 774-775) navajata, da za merjenje stresa obstaja vrsta kvantitativnih elementov. Elementi se razlikujejo glede na to, ali se stres meri pri osebah, v podjetju ali v družbi kot celoti.

Merjenje stresa v družbi kot celoti

Družbeni stres je viden v družbi kot celoti in se odraža z nazadovanjem splošnega obnašanja. Glavna pokazatelja stresa v neki družbi sta število srčnih napadov in samomorov. Glavna družbena razloga za stres v neki državi sta povečana brezposelnost ali gospodarska kriza, kar se kaže v povečanem številu srčnih napadov ali samomorov. Glede na statistiko v ZDA menijo, da so

problemi, povezani s stresom, razlog za več kot polovico vseh smrtnih primerov. V EU za boleznimi, ki so povezane z delom vsako leto zboli približno 10 milijonov ljudi. Na Norveškem stanejo bolezni, povezane z delom, 10 odstotkov BDP. Elementi, ki jih je mogoče meriti, so naslednji: nepričakovane spremembe v kriminalnih statistikah, podatki o brezposelnosti, stopnje priseljevanja in odseljevanja.

Merjenje stresa pri posameznikih

Pri posameznikih je stres zelo težko izmeriti. Osebni stres povzroča, da posamezniki izgubijo nadzor in sposobnost, da bi delovali vsakdanje. Osebni stres se pri vsakem posamezniku odraža drugače, zato o povprečni statistiki, ki bi kazala na osebni stres, ne moremo govoriti. Pri nekaterih se lahko stres kaže v obliki napadov panike, glavobolov ali želodčnih težav. Drugi trpijo za nespečnostjo ali izgubo zaupanja vase. Moški zopet reagirajo na stres drugače kot ženske. Ženske se ponavadi umaknejo in postanejo depresivne, moški ponavadi postanejo agresivni, razdražljivi ali pa postanejo odvisniki. Elementi, ki jih mogoče meriti, so naslednji: nespečnost, spremembe v prehranjevalnem vzorcu, kožni izpuščaji, glavoboli ali drugi telesni simptomi neznanega izvora, opazno povečanje potrošnje cigaret, alkohola in drog.

Merjenje stresa v podjetjih

Organizacijski stres vpliva na splošno moralo podjetja in se odraža v finančnih in kadrovskih problemih. Podatek o odsotnosti z dela je najbolj razširjeno merilo za prepoznavanje stresa v nekem podjetju. Vendar tudi to ne pomeni stoddostnega zagotovila, da je podjetje z največjim odstotkom odsotnosti z dela tudi najbolj pod stresom. Pri nekaterih panogah je na primer odsotnost z dela večja zaradi poškodb pri delu. Številna podjetja trpijo tudi zaradi prisotnosti nezadovoljnih in izčrpanih delavcev, ki niso nič bolj koristni kot tisti, ki so odsotni z dela. Elementi, ki jih je možno meriti, so naslednji: nepričakovane spremembe v stopnji odsotnosti z dela, kakovost proizvodnje v podjetju s poudarkom na očitnem nazadovanju, število nezgod na delu, število zdravstvenih težav, ki so povezane z delom.

1.4.3.2. Strategije spoprijemanja s stresom

Ko so stiske zaradi stresa velike in velikokrat nevzdržne, ko smo čedalje bolj prežeti z negativnimi čustvi in se pogrezamo v obup, začnemo sami ali s tujo pomočjo iskati poti za lajšanje stiske ter spreminjati vedenje in ravnanje, da bi se težavam izognili, jih omilili ali jih vsaj prikrili. Poznavanje vzrokov stresa lahko pomaga pri izbiranju učinkovitih strategij za zmanjševanje in obvladovanje napetosti. Zavedanje o tem, kaj povzroča stres, lahko pomaga pri odpravljanju stresnega vpliva. Težke življenjske priložnosti naj ne bi predstavljale težav, ampak priložnosti za širjenje obzorja, pridobivanje novih znanj in priložnost, da presežemo sami sebe. Kot je dejal Stephen R. Covey: »Če napake ne prepoznamo, je ne popravimo in se iz nje ničesar ne naučimo, se spremeni v napako drugačne vrste. Človeka navadno usmeri na pot samoprevare in samoprepričevanja, ki pogosto vključuje racionaliziranje

(racionalne laži), namenjeno sebi in drugim. Druga napaka, to prekrivanje, okrepi prvo in ji da prekomerno pomembnost ter povzroči še dosti globljo rano.« (Covey, 1998. str. 81).

Različni avtorji navajajo različne strategije za spoprijemanje s stresom in vsaka od teh strategij naj bi imela neke prednosti pri odpravljanju stresnih situacij.

Youngs (2001, str. 45-46) navaja nekaj osnovnih strategij spoprijemanja s stresom. Zanj je kot prva faza pomembna *priprava na stresor, soočanje s stresorjem, obvladovanje stresorja*. To pomeni, da si je treba pripraviti načrt za soočanje s problemom. Načrt naj vsebuje rešitve, ki bodo pripomogle k izboljšanju stanja. To bo pripomoglo k dejstvu, da se ne bomo vdali občutku ogroženosti in tesnobe. Sledi *priprava na izziv*. Načrt, ki smo ga pripravili, je treba uresničiti. S problemom se je treba spopasti, ga obvladati ter iz njega potegniti pozitivni zaključek. Kot pravi star pregovor: »V vsaki slabi stvari se skriva tudi nekaj dobrega«.

George in Jones (1996, str. 269-280) navajata dva osnovna tipa strategij: problemsko orientirane in emocionalno orientirane. Pri problemsko orientiranih strategijah ljudje direktno obravnavajo vir stresa, medtem ko pri emocionalno orientiranih strategijah ljudje poskušajo kontrolirati stresne občutke in čustva. Opredelimo jih lahko tako za posameznike kot tudi za podjetje.

a.) Problemsko orientirane strategije posameznika

Ravnanje s časom

Ena od strategij za pomoč zaposlenim pri soočanju s problemi preobremenjenosti, konflikti med službo in zasebnim življenjem je ravnanje s časom. Ravnanje s časom navadno navaja tri korake, ki naj bi zaposlenim omogočili boljšo razporeditev časa:

Zaposleni naj naredi listo zadolžitev, ki jih mora opraviti v tistem dnevu.

Naloge naj bodo razvrščene po pomembnosti, od tistih najbolj pomembnih do tistih, ki so lahko tudi preložene na drugič, če bo to potrebno.

Zaposleni določi, koliko časa mu bo posamezna naloga vzela in redno načrtuje svoj delovni dan.

Pomembno je opraviti čim več zadanih nalog brez odlašanja do zadnjega trenutka. Najmanj stresno je, če opravimo neprijetne in zahtevne naloge najprej, najbolje takoj zjutraj, ko imamo še dovolj moči in energije. Tako nam ostane čas tudi za ostale naloge, ki jih prihranimo za konec in tudi za odmor, na katerega vsake toliko časa ne smemo pozabiti (Božič, 2003, str. 33).

Pomoč mentorja

Naloga mentorja v podjetju je, da na podlagi svojih izkušenj v podjetju daje nasvete in navodila manj izkušenim članom podjetja. Mentor v podjetju naj bo oseba, ki ji zaposleni zaupajo in od katere se zaposleni lahko učijo. Mentor svetuje, preverja delavčevo mišljenje, vzpodbuja, pomaga reševati dileme ter pomaga razvijati posameznikove sposobnosti za reševanje zapletov na delovnem mestu (Stevens, 1995, str. 59-62). Pomoč mentorja je lahko učinkovita strategija pri ravnanju s stresorji kot so konfliktnost vlog, dvoumnost vlog, preobremenjenost, nagrajevanje in napredovanje. Podjetja bi morala pri tej strategiji sodelovati tako, da bi zagotovila razpoložljivost mentorjev (George, Jones, 1996, str. 270-271).

Spreminjanje vlog

Spreminjanje vlog naj bi bil aktivni proces, skozi katerega zaposleni poskušajo spremeniti svojo vlogo z namenom zmanjšanja konfliktnosti, dvoumnosti, preobremenjenosti ali neobremenjenosti (George, Jones, 1996, str. 271).

b.) Emocionalno orientirane strategije posameznika

Poleg tega, da se mora zaposleni naučiti uravnavati stresne nevarnosti in priložnosti, se mora naučiti tudi uravnavati čustva in občutke, ki te probleme in priložnosti samo še stopnjujejo.

Rekreacija

Gibanje je za zdravje zelo pomembno (George, Jones, 1996, str. 271). Med gibanjem nastaja v telesu kemična snov endorfin (»hormon zdravja«) z naravnim protistresnim delovanjem. Redne vaje so eden osnovnejših pogojev pri odpravljanju stresa. Pomagajo ohranjati umsko in telesno čilost (Battison, 1999, str. 30). Mnogi se tudi sprašujejo, katera vrsta rekreacije bi bila najboljša. To je tista, v kateri človek uživa, se sprosti in jo uporablja redno vsaj trikrat tedensko (Braham, 1994, str. 156).

Meditacija

Dvajset minut vsakodnevne meditacije prinaša notranji mir in uravnoteženje telesa s psiho. Poleg tega, da je meditacija zelo uspešen način premagovanja napetosti in posledic škodljivega stresa, z njo širimo svoj potencial in zmožnost intuicije, povečujemo učinkovitost in krepimo zdravje (George, Jones, 1996, str. 271).

Družbena podpora

Ko imajo ljudje težave, navadno iščejo pomoč pri drugih. Podpora prijateljev, sorodnikov, sodelavcev ali drugih ljudi, ki jim je mar, je lahko učinkovito emocionalno spoprijemanje (George, Jones, 1996, str. 271). Obstaja več vrst podpore, od materialne, denarne do čustvene. Najbolj pomembna je prav čustvena podpora. Že zavedanje zaposlenih, da nekoga skrbi zanje in da mu je mar za njihova čustva, zmanjša stresne občutke in čustva, lahko pa zaposlenim pomaga tudi rešiti problem (Braham, 1994, str. 171).

Strokovno svetovanje

Včasih se zgodi, da imajo zaposleni težave pri spoprijemanju s stresom, zato se ozirajo za strokovno pomočjo. Izkušeni psihologi in psihiatri lahko pomagajo zaposlenim naučiti se, kako se spoprijeti s stresorjem, ki se zdi nepremagljiv in neznosen (George, Jones, 1996, str. 274).

c.) Problemsko orientirane strategije podjetja

Managerji in podjetja lahko naredijo zelo veliko stvari pri soočanju s problemi, ki so pri zaposlenih viri stresa.

Sprememba dela in rotacije delavcev

Včasih je mogoče negativni stres zmanjšati s preoblikovanjem dela. Ta je povzročen s konfliktnostjo in dvoumnostjo vloge, preobremenjenostjo ali premajhno obremenjenostjo.

S tem lahko celo izboljšamo delovne pogoje. Pri tem je treba pretehtati raznolikost spretnosti zaposlenih, istovetnost in avtonomnost nalog. Kadar preoblikovanje dela ne pride v poštev, lahko pri zniževanju stresa pomaga izmenjavanje delavcev oziroma dodeljevanje delavcev na različna delovna mesta na regularni osnovi (George, Jones, 1996, str. 274).

Zmanjšanje negotovosti

Zaposleni pogosto občutijo stres, ker so negotovi, kako izvesti dodeljene naloge oziroma kako prioritizirati dodeljeno. Negotovost lahko pri zaposlenih povzroči stres tudi zaradi negotovosti glede pričakovanj podjetja, da se bo zaposleni uspešno spoprijemal z tekmovalnimi zahtevami doma in v službi. Ena pot za zmanjšanje negotovosti v podjetjih je, da se zaposlene vključi v odločanje o stvareh, ki zadevajo njih in njihovo delo. Ko zaposleni sodelujejo pri odločanju, imajo veliko več informacij o spremembah v podjetju in kako se prilagoditi tem spremembam. Druga pot za zmanjšanje negotovosti pa je izboljšanje komunikacijskih poti v podjetju. Zaposleni potrebujejo jasne in točne informacije. Poleg tega pa je treba zagotoviti, da bo zaposleni razumel, kaj ta informacija pomeni zanj, za njegovo delo in za podjetje kot celoto (George, Jones, 1996, str. 275).

Delovna varnost

Kadarkoli je mogoče, je treba zaposlenim zagotoviti varnost njihovega delovnega mesta, da bodo prepričani v zmožnost preživljanja sebe in svojih najbližjih. To pomaga zmanjšati stresorje, ki so povezani z ekonomskimi značilnostmi dela. Skrb za službo je danes eden pglavitnih stresorjev zaposlenih. Kadar je odpuščanje zaposlenih v podjetju neizbežno, naj bi vodilni posredovali zaposlenim odkrite in jasne informacije o razmerah in vidikih v podjetju. Podjetje naj bi v takih primerih organiziralo tudi svetovanje zaposlenim o njihovih možnostih iskanja nove zaposlitve in možnosti dodatnega izobraževanja za povečanje zaposlitvenih možnosti (George, Jones, 1996, str. 275).

Varstvo otrok

Mnogi zaposleni starši se danes srečujejo s problemov varstva svojih otrok, medtem ko so v službi. Mnogo podjetji se že ukvarja z organiziranjem varstva otrok svojih zaposlenih, še posebno bolnih otrok, ker želijo s tem zmanjšati odsotnost zaposlenih (George, Jones, 1996, str. 275).

Fleksibilni delovni urnik in porazdelitev dela

V nekaterih podjetjih fleksibilni urniki zaposlenim omogočajo, da si vzamejo prosto ali da delajo doma, ko morajo skrbeti za bolnega otroka ali ostarelega starša. Ko se v podjetju uporablja delitev dela, pomeni, da so dva ali več zaposlenih odgovorni za eno delo in se morajo sporazumeti, kako si bodo delo porazdelili v enem dnevu. Da bo tako deljenje dela učinkovito tako za delavce kot podjetje, je treba dobro komunicirati in se medsebojno razumeti (George, Jones, 1996, str. 276).

d.) Emocionalno orientirane strategije podjetja

Možnost rekreacije v podjetju

Številna podjetja so že spoznala koristi rekreacije, ki se jih zaposleni lahko udeležujejo pred ali po delu ali med kosilom. S telesno vadbo lahko zaposleni ublažijo stres in s tem veliko lažje vzpostavljajo sproščeno stanje, v katerem lahko tudi delo opravijo bolj učinkovito (George, Jones, 1996, str. 276).

Podpora podjetja

Podpora podjetja je poskus, s katerim podjetje skrbi za dobro počutje svojih članov, posluša njihove pritožbe in pripombe, jim poskuša pomagati, ko imajo težave in jih obravnava enakovredno. Občutek, da podjetje skrbi za svoje člane, zelo pomaga pri zmanjševanju stresnih občutkov in čustev (George, Jones, 1996, str. 276-277).

Programi za pomoč zaposlenim (EAPs-Employee Assistance Programs)

EAPs posebno pozornost namenjajo osebam in njihovim zmožnostim obvladovanja stresorjev. Mnoga podjetja spoznavajo, da se zaposleni včasih srečajo s stresorji, s katerimi se enostavno ne znajo spoprijeti, zato odpirajo programe svetovanja in druge vrste strokovne pomoči. Programe sponzorira podjetje, da bi se bolje spoprijelo s stresorji, kot so zloraba alkohola in drog ter družinski problemi. Ti programi so bili pri razlagalcih sprejeti kot stroškovno učinkoviti, zanimivi za zaposlene in socialno odgovorni. Zagovarjajo tudi stališče, da je bolje tako iz humanitarnih kot tudi iz ekonomskih razlogov zaposlene rehabilitirati oziroma ponovno postaviti na njihovo mesto, kot pa jih zamenjati. Mnogo programov je usmerjenih v proces, ki zaposlenim pomaga identificirati se z osebnimi težavami, jih spoznati in odgovoriti nanje (Dewe, 1994, str. 24). Programi za uravnavanje zdravja zaposlenih (EHMPs-Employee health management programs) so posebna vrsta EAP, ki se osredotoča na pomoč zaposlenim pri izboljšanju njihovega

počutja in zmožnostmi spoprijemanja s stresorji (npr. kontrola njihove teže, prenehanje kajenja, izboljšanje prehranjevalnih navad in odkrivanje potencialnih zdravstvenih problemov) (George, Jones, 1996, str. 278).

Prosti dnevi in dnevi počitka

Prosti dnevi in dnevi počitka omogočajo zaposlenim, da za dan ali dva odmislijo delo in s tem poskušajo zmanjšati stresne občutke. Veliko večjih in tudi manjših podjetjih pa je že uvedlo proste dneve in so na voljo vsem zaposlenim. Dnevi počitka pa so navadno rezervirani za ljudi, ki so že dlje časa prisotni v nekem podjetju in so na relativno visokih položajih (George, Jones, 1996, str. 278).

Tudi Božičeva (2003, str. 33-43) navaja nekaj strategij obvladovanja stresa na delovnem mestu. Po njenem mnenju je *pazljivo poslušanje* ena izmed strategij, ki daje hitre in vidne rezultate. Za dobre poslušalce je značilno, da so cenjeni in priljubljeni, saj s svojim natančnim poslušanjem prihranijo veliko dragocenega časa, se izognejo nepotrebnim nesporazumom in napakam in si s tem pridobijo zaupanje in pripadnost tako podrejenih kot tudi nadrejenih. S tem pa se izognejo najpogostejšim vzrokom za stres pri delu – zahrbtnost, zamera, podtikanja. Za uspešen odnos se je treba naučiti poslušati, saj je največja napaka večine, da ne poslušajo z namenom, da bi razumeli, temveč zato, da bi odgovorili (Covey, 1998, str. 222). Poslušanje je spretnost. Pomaga pri reševanju problemov, učenju, nastajanju novih idej ter povečuje samozaupanje. Pri tem nam bo v veliko pomoč tudi *urejeno in prijetno delovno okolje* in *usklajen delovni ritem*. Z ureditvijo delovnega prostora pripomoremo k odpravljanju depresivnosti, dolgčasa, nezadovoljstva in s tem tudi k zmanjševanju stresa, saj je v urejenem delovnem okolju lažje uskladiti in umiriti delovni ritem. Danes je delovni tempo zelo hiter in v takih razmerah se pojavi težava razlikovanja pomembnega od nepomembnega, saj želimo vse opraviti naenkrat. Pri tem nam neurejeno delovno okolje samo še pomaga, da iz zmede nastane še večja zmeda.

1.4.3.3. Učinkovito uravnavanje stresa

Obvladovanje stresa nam pomaga ohraniti bolj zdravo telo in dušo, privede pa tudi do tega, da znamo bolj ceniti svojo notranjo naravo, pomaga nam osvoboditi našo lastno ustvarjalnost in se prožneje odzivati na spremembe. Ker je konkurenca na trgu vse močnejša in dobiva globalne razsežnosti, bodo podjetja, ki lahko poučijo svoje zaposlene, kako se spopasti s stresom in ga sprejeti kot izziv, morda odkrila strateško konkurenčno prednost (Donovan, Kleiner, 1994, str. 35).

a.) Aktivnosti zmanjševanja stresa v podjetju

Prvi korak pri zmanjševanju posledic stresa je uravnoteženje življenja. Živimo v času visoko razvite tehnologije, ki nam pomaga premoščati tehnološke ovire, hkrati pa nas sili k nenehnemu prilagajanju in uvajanju novih sprememb. Pahnjeni smo v hiter delovni ritem, ki ne dopušča počitka. Drugače se kaj hitro lahko zgodi, da začne delo zaostajati. Vendar so le redke izjeme, ki lahko delajo kakovostno nepretrgoma dan za dnem. Vsak potrebuje tudi prosti čas in počitek. Čeprav delovne zahteve iz dneva v dan naraščajo, bi si vsak zaposlen moral znati razporediti svoj čas in del dneva nameniti tudi sebi.

Pri izvajanju aktivnosti v zvezi s stresom na delovnem mestu, se moramo opreti na konkretne težave in dolgoročne rešitve. Drugače se bomo obnašali kot noj. Kadar je v nevarnosti vtakne glavo v pesek, da ne bi ničesar videl, namesto da bi bežal ali se boril.

Podjetja v zvezi s stresom na delovnem mestu lahko naredijo zelo veliko, ker imajo moč in vire. Organizacijski pristop se loteva problemov skupine ljudi in ne posameznikov. S tem ustvarja podlago za vzajemno podporo vseh sodelavcev, s katerimi je zaposleni v stiku. Je pristop, ki krepi medsebojno spoštovanje med sodelavci, pospešuje predanost delu v delovni skupini. Organizacijski pristop z izboljšanjem menedžmenta človeških virov v celoti vzpodbuja produktivnost in kakovost življenja zaposlenih. Posredovanje na ravni podjetja, ki pospešuje funkcioniranje delovnega okolja, ima večje možnosti za izboljšavo povezanosti z delom kot posredovanje na individualni ravni (Maslach, Leiter, 2002, str. 74-75).

Teržan (2002, str. 8-9) čisto praktično aktivnosti v zvezi z odpravljanjem stresa na organizacijski ravni na delovnem mestu opredeljuje kot aktivnosti, ki se nanašajo na:

Delovni čas. Oblikujemo delovni čas tako, da se izognemo konfliktom med zahtevami in odgovornostmi, ki niso povezane z našim delom. Pri izmenskem delu mora biti delovni čas stalen in predvidljiv, izmene pa morajo potekati v napredujoči smeri (dopoldanska-popoldanska-nočna).

Sodelovanje/nadzor. Zaposlene je treba vključiti v sistem odločanja, jih podpirati in jim dajati povratne informacije, da lahko sodelujejo s svojimi predlogi pri odločanju oziroma uvajanju sprememb na njihovih delovnih mestih in v celotnem delovnem okolju.

Delovna norma. Z usposabljanjem se zaposlenim omogoči, da se delovne naloge ujemajo z njihovimi zmoglostmi in sposobnostmi. Postaviti pa je treba tudi razumne roke in količino dela.

Vsebina. Naloge morajo biti smiselne, delavce naj vzpodbujajo, če se le da, naj predstavljajo zaokroženo celoto in dajejo delavcem možnosti, da uporabijo in pokažejo svoje znanje in spretnosti.

Vloge. Zaposleni morajo imeti jasno opredeljene vloge in odgovornosti, predvsem v smislu vodenja in kompetenc, jasno pa mora biti načrtovana tudi možnost napredovanja.

Družbeno okolje. Dane morajo biti priložnosti za druženje s sodelavci, vključno s čustveno podporo in pomočjo med sodelavci.

Prihodnost. Ne sme biti nejasnosti v zvezi z zagotavljanjem dela in napredovanja v službi. Podpreti je treba dejavnosti za spodbujanje zdravega in uravnoveženega delovnega življenja.

b.) Aktivnosti povečevanja stresa v podjetju

Večji del literature, ki je namenjena preučevanju stresa, poudarja le negativno oziroma škodljivo stran tega pojma. Vendar ne moremo mimo tega, da je stres lahko tudi koristen in ima pozitivne plati. Zaradi tega Le Fevre, Matheny in Kolt (2003, str. 726-744) svetujejo podjetjem, naj svoje napore raje kot v minimiziranje stresa usmerijo v optimiziranje stresa na delovnem mestu. Razumna mera pritiska, zaskrbljenosti ali bojazni vodi v večji učinek, kot če te tri komponente v delovnem okolju sploh niso prisotne. Ker škodljiv stres nima pozitivnih učinkov ne v zasebnem življenju in ne na delovnem mestu, bi morali biti naporji usmerjeni v povečevanje pozitivnega stresa na delovnem mestu. Ali posamezniki interpretirajo stres na delovnem mestu kot pozitivni ali negativni in kako sprejemajo delovno okolje z njegovimi prednostmi in slabostmi, je odvisno predvsem od njih samih, njihovega dožemanja in osebnih razlag. Kot sem že omenila, lahko zaposleni sami pripomorejo k zmanjševanju negativnega stresa in s tem povečujejo pozitivni stres. Sami si določajo, ali bo stres za njih pozitiven ali negativen. S stališča podjetja in managementa pa glavni ključ leži v pomoči zaposlenim, da doživijo stresorje na delovnem mestu kot pozitivni stres. Prvič, management podjetja mora vložiti trud, da bodo zaposleni delovno okolje sprejeli kot pozitivno, kot okolje, v katerem se dobro počutijo. Drugič mora management podjetja iskati načine za zmanjševanje negativnih stresorjev in povečevanje pozitivnih. Najprej pa mora ugotoviti, kako zaposleni dojemajo različne stresorje v podjetju. In nenazadnje management podjetja mora povečevati nivo stresa v podjetju, če je ta na nizki ravni, saj tako lahko povečajo učinkovitost zaposlenih in zmanjšajo apatičnost in nezainteresiranost.

1.5. Motiviranje zaposlenih

Motivacija pomeni pridobitev, nekaj dati, biti navdušen, navdihovati druge, voditi sebe in druge. Vse to se suče okoli motivacije. Sreča, blagor, produktivnost, dosežki, uspeh in dobro mnenje o sebi se v celoti navezuje na motivacijo.

Vsak posameznik dela z namenom pridobivanja sredstev, ki mu bodo omogočila njegov obstoj oziroma zadovoljila njegove potrebe, skratka, dela zato, da bi si pridobil sredstva za preživetje. Ker lahko človek sredstva pridobiva na različne načine in ne samo z opravljanjem smotrne, zavestne in ustvarjalne dejavnosti, torej z delom, na splošno pravimo, da človek deluje.

Ljudje so si sicer podobni, vendar so med njimi so tudi razlike. Podobni so si v tem, da je njihovo vedenje v bistvu povzročeno s težnjo po doseganju ciljev in usmerjeno proti cilju. Razlikujejo pa se po tem, da so podvrženi vrstam dražljajev, da imajo različne nivoje in vrste motivacije, da se njihovo vedenje kaže na različne načine v želji, da bi dosegli množico različnih ciljev (Možina, 1994, str. 187).

Imamo več različnih teorij o opredelitvi motivacije (Treven, 1998, str.106):

- Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.
- Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja.
- Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.

Motivacija je tesno povezana z motivi (želenimi, cilji) in z zahtevo po uresničitvi. Motivi so lahko primarni, kot so lakota, ali sekundarni, kot so motiv za pripradnostjo. Motivi so središče motivacijskega procesa in temelj človekovega vedenja, zato je pomembno da jih poznamo.

Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje. Motiv je razlog, da človek deluje. Motiv torej na nek način povezuje potrebe in cilje in s tem pojasnjuje človekovo delovanje. Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in, ki njegovo delovanje usmerjajo. Zbujanje le-teh imenujemo motivacija. Raziskovalci jo opredeljujejo kot nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje potreb, ki predstavljajo spremenljivo stanje v organizmu, sprožajoč napetosti. Nekateri avtorji vidijo motivacijo kot zaznani nagib delovati v določeni smeri z namenom uresničevanja določenega cilja (Lipovec, 1987, str. 109).

Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov (Lipičnik, 1998, str.156-157):

- glede na vloge, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi , ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so tisti motivi, ki človeku zbuja zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.
- glede na nastanek ločimo 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 ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne, takšne, ki jih srečujemo

samo na določenih območjih in jim rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in se jim pravi individualni.

Mnogim se zdi vprašanje zakaj ljudje delajo zelo preprosto: človek dela, da bi sebi in drugim priskrbel sredstva za življenje oziroma denar. Nekateri pa menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Uveljavijo pa se ponavadi tisti, ki se trudijo in uspevajo.

Številna preučevanja strokovnjakov na področju delovne motivacije so privedla do pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost ni spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki.

Managerji v organizacijah ugotavljajo, da (Lipičnik, 1998, str.156):

- nekateri delavci raje delajo po svoje kakor po navodilih;
- imajo delavci veliko idej za izboljšanje organizacije in vodenja;
- delavce ponavljajoče se delo dolgočasi;
- delavci nenadoma postanejo neproduktivni, ker jih nihče ne spodbuja k delu;
- ne želijo delati za svoje neorganizirane vodje;
- delavci niso zadovoljni z delom, če ne vidijo končnih rezultatov svojega dela;
- nekateri na delo zamujajo ali predčasno odhajajo;
- delavci zahtevajo, da jih nekdo posluša, če imajo probleme ali predloge za izboljšanje proizvodnje;
- so nezadovoljni, če delajo s slabim orodjem ali slabo opremo;
- si želijo raznoliko delo in drugo.

Če bi v organizacijah znali odgovoriti na našeta vprašanja, bi uspešnost posameznika in organizacije močno povečali. Poleg tega pa bi se povečalo tudi zadovoljstvo delavcev, ki bi v svoje delo vlagali čim več truda. Tako bi se povečala uspešnost organizacije.

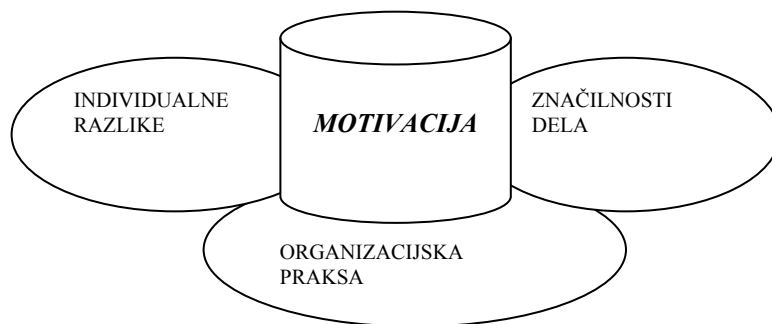
1.5.1. Dejavniki motiviranja

Da bi ljudi lahko motivirali, moramo poznati njihove lastnosti. Nezadovoljene potrebe silijo človeka k uspehu, od katerega je odvisno zadovoljstvo. Ljudje se močno razlikujejo po potrebah in načinu njihove zadovoljitve. Ljudi z močno potrebo po dosežkih je lažje motivirati kot tiste, pri katerih je ta potreba manjša. Uspeh je odvisen od številnih dejavnikov, katerih vpliv je težko natančno izmeriti. Znanje, veščine, sposobnosti in vloženi napor so pomembni dejavniki uspeha. Motivi, ki spodbujajo dejavnike uspeha, so številni, med njimi je tudi strah od neuspeha. Poleg večdimenzionalnih potreb po uspehu so še: prirojene, pridobljene in družbene potrebe, ki so neizčrpni motivatorji uspeha (Florjančič, 1994, str. 129-132).

Glavni dejavniki (Slika 2), ki vplivajo na motivacijo zaposlenih so (Lipičnik, 1998, str.162):

- individualne razlike,
- lastnosti dela in
- organizacijska praksa.

Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih



Vir: Lipičnik, 1998, str.162

Pri delu z ljudmi morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Managerji pa morajo razumeti, da lahko način pravil in nagrad vpliva kot motivator ali demotivator.

1. Individualne razlike

Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek nosi s seboj na delo. Lastnosti pa se razlikuje od posameznika do posameznika, saj nekatere zaposlene motivira denar, medtem ko druge motivira varnost in sprejmejo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju. Nekateri pa sprejmejo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihove zmogljivosti (Lipičnik, 1998, str.163).

2. Značilnosti dela

Med lastnosti dela spadajo dimenzije dela, ki delo določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo (Lipičnik, 1998, str.163):

- zahteve po zmožnostih,
- določajo, kateri delavec lahko nalogo opravi od začetka do konca,
- pogojuje pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in
- določa vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.

3. Organizacijska praksa

Sestavljajo jo:

- pravila,

- splošna politika – sem spadajo ugodnosti, kot so plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele ter drugo,
- managerska praksa,
- sistem nagrajevanja v organizaciji – sem spadajo bonitete in provizije, kar privlači nove delavce in preprečuje starejšim zapustiti organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, ampak morajo temeljiti na uspešnosti. Če je podjetje uspešno, se oblikuje istem bonusov in se jih prekine ob zmanjšani uspešnosti podjetja.

Kragelj pa navaja naslednje motivacijske dejavnike, ki zaposlene zadržijo v podjetju (Kragelj, 2003, str 15-17):

- Strokovni in osebni izziv - Prvi dejavnik je prav gotovo strokovni in osebni izziv nalog v zvezi z delom. Zaposlenemu je potrebno nalagati naloge, ki mu predstavljajo izziv. Diplomante visokih šol vsekakor ne motivirajo naloge, ki bi jih lahko opravljali srednješolci. Visoko izobražen kader vse prepogosto zapušča to ali drugo podjetje zaradi tega, ker na svojem delovnem mestu ne najde izziva oz. ni imeli možnosti izkoristiti kaj več kot 10 % svojih znanj, potencialov, sposobnosti in izkušenj. Izobrazba sama namreč ni prav pogosto povezana z delovnim učinkom.
- Samostojnost - Drugi dejavnik je samostojnost. Eden od ključnih splošnih pogojev, ki ga delodajalci najpogosteje zahtevajo, ko zaposlujejo nove sodelavce, je samostojnost. To je tudi najpogostejši razlog, zaradi katerega predvsem višje in visokošolci zapuščajo delodajalce. Delodajalci namreč samostojnost pogosto razumejo kot "pripravljenost izvajati ponavljajoče se naloge v večjem obsegu kot je dogovorjeno", zaposleni pa kot strokovno neodvisnost in možnost odločanja. Če tega ne bodo našli pri podjetju v katerem so zaposleni, bodo to iskali pri konkurenci.
- Možnost izobraževanja - Tretji dejavnik je možnost izobraževanja. Zaposlenim je nadgrajevanje znanja še kako pomembno. V obdobju, ko se znanje spreminja zelo hitro, si ne morejo privoščiti strokovnega stagniranja. Mnogi strokovnjaki zapustijo delodajalca, ki jim ne zagotavlja strokovne rasti in pridobivanja novih znanj in si iščejo zaposlitev tam, kjer ga bodo deležni.
- Informacije - Četrty dejavnik so informacije. Neredko se zgodi, da imajo kupci več informacij o novih produktih kot zaposleni, ki bi morali te stranke informirati o teh produktih. Zaposleni morajo imeti izčrpne in pravočasne informacije o pomembnih dogodkih in spremembah v organizaciji. Informacijski vakuum sproža močno nezadovoljstvo, kar se kaže tako v odnosu do strank, kot tudi sodelavcev.
- Sistem nagrajevanja - Nenazadnje je pomemben tudi sistem nagrajevanja. Zaposleni niso toliko nezadovoljni s samo višino plače. Nezadovoljni so s sistemom nagrajevanja. Velikokrat sistem nagrajevanja nikakor ne vzpodbuja odličnega dela, saj so razlike v nagradah za podpovprečno in odlično delo praviloma minimalne. V takšnih pogojih se nikomur ne zdi vredno nadpovprečno truditi. Tako zaradi nedorečenega sistema nagrajevanja zaposleni ne vedo, kaj točno morajo storiti, da si bodo

zaslužili nagrado, bonus ipd. Ker merila nagrajevanja niso točno določena, ker so prepuščena subjektivni presoji, je takšen način nagrajevanja za zaposlene vse prej kot pravičen. Vzrok za to leži že v določanju ciljev. Če cilji dela niso natančno določeni, se ne more vedeti, kdaj in v kolikšni meri jih je nekdo dosegel. V tem primeru se ne da objektivno presojati in oceniti dosežkov posameznikov in jih rangirati. Brez tega pa ni objektivnega in poštenega ocenjevanja.

Cilji, ki jih želijo ljudje doseči s svojim delovanjem, predstavljajo motivacijske dejavnike, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih in tako povzročajo, usmerjajo, zavirajo ali pospešujejo njihove aktivnosti oziroma vplivajo na njihovo vedenje. Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo.

1.5.2. Nagrajevanje zaposlenih

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v organizacijah srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Poleg tega pa se je izkazalo, da ne vpliva samo višina, ampak da predvsem razlog za plačo vpliva na delavčevo zavzetost za delo. Tako lahko organizacije plače dvigujejo v nedogled, delavnost pri delavcih pa se ne bo povečala (Možina et al, 1994, str.510).

Plača deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev, le da deluje na tiste delavce, ki imajo relativno nižji življenjski standard bolj izrazito, na delavce z relativno višjim življenjskim standardom pa deluje praviloma vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki. Čim višji je torej življenjski standard delavcev, tem bolj celovito je treba obravnavati motivacijske dejavnike in tem bolj težavno je v določenem delovnem procesu zagotoviti stanje in vzdušje, v katerem so vsi delavci motivirani za usmerjanje svoje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem. Predpostavlja se, da je plača kot motiv za delo vendarle najpomembnejši motivacijski dejavnik za nekatere skupine delavcev (Uhan, 1998, str. 594-595):

1. V prvi skupini so skoraj vselej delavci z najnižjimi zaslužki, ki praviloma ne omogočajo pokriti vseh tistih povprečnih stroškov, ki jih prikazuje (statistična) košarica dobrin. Poleg povprečnih stroškov tri- in štiričlanske družine prikazuje statistična košarica dobrin še najnižje in nujne mesečne stroške. Slednji vsebujejo komaj okoli 36% vrednosti dobrin iz povprečne košarice.
2. V drugi skupini so mladi delavci, ki si šele ustvarjajo družino in tudi svoj dom. Ti delavci imajo zelo velike gmotne potrebe, saj si ustvarjajo temelje za svoje nadaljnje življenje. Četudi jim pri tem največkrat močno pomagajo starejše generacije, je normalno, da jim je pri delu plača zelo pomembna in praviloma največji motiv.
3. V tretji skupini so delavci, ki se razlikujejo od ljudi iz prvih dveh skupin po tem, da nimajo niti nizkih zaslužkov niti temeljnih potreb za življenje. To so

bodisi značilni predstavniki potrošniške družbe, ki hlatajo za denarjem. Le ta jim omogoča višji življenjski standard oziroma tudi visok družbeni status.

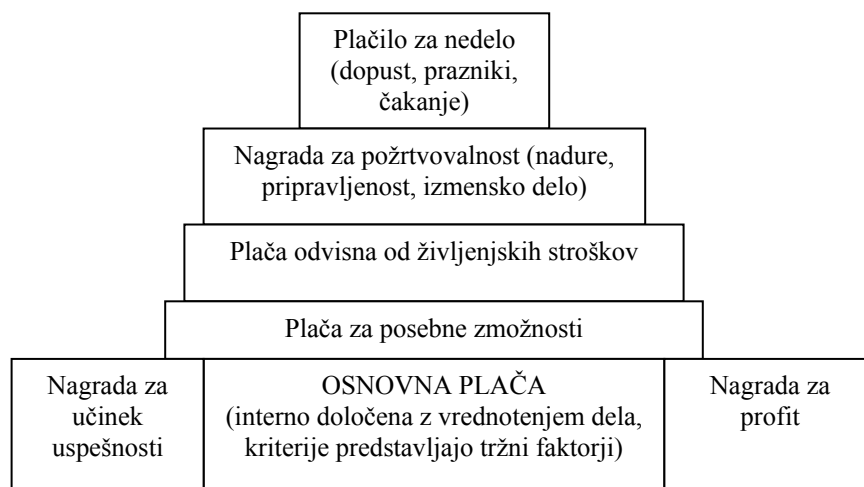
Zahtevnost dela ima močan vpliv na delitev sredstev za nagrajevanje, vendar ni in ne more biti edina. Pri delitvi sredstev za nagrajevanje se upoštevajo še drugi elementi, kot so:

- uspešnost delavcev, posameznikov ali skupin,
- uspešnost celih organizacijskih enot,
- ustvarjalnost, inovativnost in
- drugi faktorji, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije ali celo družbe.

Kakšen sistem plač bode organizacije napravile, je praviloma odvisno od organizacije in od njenih ciljev, ki naj bi jih dosegli delavci. S sistemi plač želijo organizacije delavcev stimulirati za doseganje teh ciljev. Torej je plača orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti.

Zaželeno je, da si vsaka organizacija na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač.

Slika 4: Plačilna piramida



Vir: Možina et al., 1994, str.511

Razvidno je (Slika 4), kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejenem sistemu plač. Drugi deleži plače so določeni za druge pomembne dejavnosti, kot so (Možina et al., 1994, str.511):

- plača za posebne zmožnosti,
- od življenjskih stroškov odvisna plača,
- nagrada za zvestobo,
- nagrada za požrtvovalnost,
- plačilo za nedelo,
- nagrada za učinek,

- nagrada za profit in drugo.

Višina osnovne plače ima poleg dogovorjene cene delovne sile vsaj še dva namena:

- Prvi namen zadeva konkurenčnost na trgu delovne sile. Vsaka organizacija, ki želi biti konkurenčna na trgu delovne sile si prizadeva plačati za enako delo več kakor plačuje konkurenca. To pa je marsikod prepovedano.
- Drugi namen pa se nanaša na razmerja plač v organizaciji. S pomočjo vrednotenja dela organizacije poskušajo doseči takšno razmerje v plačah delavcev, da bi se že po višini plače vedelo, kdo opravlja bolj zahtevno in bolj pomembno delo.

Plače za posebne zmožnosti, med katere štejemo znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti in drugo, organizacije rade plačujejo, tudi če jih delavci pri delu ne potrebujejo vsak dan. Gre za to, da se organizacije zavedajo večje uporabne vrednosti delavcev s temi znanji, ki jih lahko uporabijo, če bo potrebno. Delavci so včasih pripravljeni delati tudi za nekoliko manjšo osnovno plačo, če jih organizacije zagotovijo, da bodo dobili vedno toliko več, za kolikor bodo narasli življenjski stroški. Torej so pripravljeni sprejeti v svojih plačah dinamiko.

Nagrade za zvestobo so deležni delavci, ki že dolgo, v dobrem in slabem, delajo v določeni organizaciji. Tako se jim želi organizacija posebej zahvaliti za zvestobo, hkrati pa jih želi razlikovati od novih delavcev, ki v organizaciji še niso pustili toliko svojega truda. Tako organizacija nekako »kupi« zvestobo svojih delavcev.

Nagrado za požrtvovalnost so si organizacije umislile, da bi delavce pridobile za delo, ki ga po osnovnih pogodbah niso dolžni opravljati. S tem ko pa so pristali na to, da bodo dežurali, delali prek dogovorjenega delovnega časa, v izmenah in drugo, pa so si zaslužili posebno nagrado, ki jo delodajalci rado plačujejo, saj vedo, da se bodo delavci žrtvovali tudi prihodnjič.

Posebno vrsto plačila predstavlja plačilo za nedelo. To je čas, ko je delavec na dopustu, v bolniški ali kako drugače odsoten z dela. Delodajalci dobro vedo, da si mora delavec s počitkom nabrati ustreznih moči, da bo lahko opravljal naloženo delo.

Posebna pozornost je namenjena delavčevi uspešnosti pri delu. Organizacije, ki si močno prizadevajo, da bi delavci opravili točno tisto, kar od njih zahtevajo, oblikujejo sisteme za ugotavljanje uspešnosti. Uspešnost navadno določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki naj bi jih delavci dosegli. Skoraj v vsakem sistemu dobi delavec posebno nagrado, če je opravil več in bolje, kakor je organizacija od nje ga pričakovala. V mnogih primerih gre za individualno uspešnost. Poznamo pa tudi skupinsko uspešnost, ko je uspešnost

odvisna od vseh in vsakega člana skupine. Ker je v takih primerih izredno težko ugotavljati individualni prispevek k uspešnosti, dobijo vsi delavci, udeleženi v takšni skupini, enako nagrado. Izkaz skupinske uspešnosti je tudi dobiček, ki ga dosežejo v organizacijah. V zahvalo in spodbudo delavcev se v takšnih organizacijah mnogokrat odločajo, da bodi del dobička po posebnem sistemu razdelili tudi delavcem kot nagrade za dobiček (Možina et al., 1994, str.512).

Glede na to, da so cilji v različnih dejavnostih tudi znotraj organizacije različni, bi kazalo narediti tudi različne programe plač. Pri načrtovanju slehernega delčka sistema plač pa si morajo organizacije odgovoriti vsaj na naslednja štiri vprašanja in se ravnati po odgovorih (Lipičnik, 1997, str.177):

1. Kakšno motivirano obnašanje bomo pri ljudeh spodbudili?
2. Kakšno glavno pomanjkljivost lahko pričakujemo?
3. Kakšne vrednote se bodo rodile v ljudeh?
4. Katera skupina delavcev bo pri tem uživala prednosti?

Plače in nagrajevanje zaposlenih so v zadnjem času ena izmed najpogostejše obravnavanih tem, ob katerih le malokdo ostane ravnodušen. Osnovni problem je, da so plače na eni strani previsoke, da bi slovenskim podjetjem omogočale konkurenčnost, po drugi strani pa prenizke, da bi večini zaposlenih omogočale želeni standard in kakovost življenja. Slovensko gospodarstvo in podjetja morajo slediti spremembam in trendom na področju sistemov plač in nagrajevanja zaposlenih, če želijo uspešno konkurirati na svetovnih trgih, saj so plače in nagrajevanje zaposlenih lahko pomemben vir konkurenčnih prednosti, ki ga tuja podjetja s pridom izkoriščajo (Zupan, 1995, str. 121).

1.6. Izobraževanje, usposabljanje in osebni razvoj zaposlenih

Kadrovska politika postaja zelo pomemben del poslovne politike podjetja. Da bi podjetje lahko uresničevalo svoje cilje in opravljalo svoje delo kvalitetno, potrebuje finančne, tehnološke, kadrovske in druge vire. Med pomembnejšimi viri so vsekakor kadrovski. Gre za zaposlene, za njihove sposobnosti, spretnosti, znanja, vrednote. Za podjetje je bistvenega pomena, da ima kadre, ki so strokovno izobraženi in usposobljeni za opravljanje dela, zato mora poskrbeti, da jih ustrezno izobražuje, usposablja in izpopolnjuje, saj bodo le tako zmožni opravljati svoje delo, ki jih od njih zahtevajo zahtevni in zapleteni delovni procesi. Podjetje mora pri razvoju kadrov upoštevati, poleg strokovnega razvoja, tudi osebni razvoj zaposlenega. Prav tako je tudi pomembno, da podjetje upošteva svoje interese, interese družbe ter razvojne potrebe.

1.6.1. Izobraževanje in usposabljanje

Z izobraževanjem zaposlenih si podjetje zagotovi boljše izrabljanje človeških virov, saj zaposleni, ki svoje delo nenehno izboljšujejo, dosegajo boljše delovne rezultate. Glavne prednosti izobraževanja zaposlenih so naslednje:

- poveča se produktivnost in kvaliteta,

- manj je odpadkov in nestrokovnega dela,
- boljše in hitrejše je uvajanje novih metod dela,
- manjša potreba po nadzoru delavcev,
- manj nesreč pri delu,
- večje zadovoljstvo pri delu in s tem manj fluktuacije in absentizma.

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije (Jereb, 1998, str. 177). Podjetja danes vse več svojih sredstev namenjajo izobraževanju in stalnemu usposabljanju zaposlenih. Management vedno bolj razume, da je stalno izobraževanje in usposabljanje delavcev eden od najboljših načinov ustvarjanja konkurenčne prednosti in borbe s konkurenco za naklonjenost in zaupanje potrošnikov. To spoznanje je rezultat velikih in hitrih sprememb v zunanjem in notranjem okolju današnjih podjetij, ki znanje, nenehne novosti in učenje novega postavljajo v prvi plan ekonomskega razvoja. To velja tako za podjetja kot tudi za družbo v celoti (Bahtijarevič - Šiber, 1999, str. 717).

Vzgojo in izobraževanje pojmuje v najširšem smislu kot posebno družbeno dejavnost, usmerjeno k doseganju določenega vzgojno-izobraževalnega smotra. Pri tem lahko rečemo, da je vzgoja predvsem celovit in dolgotrajen proces razvoja in oblikovanja človekove osebnosti, pri čemer se usmerjeno oblikuje osebnost vsakega posameznika ter se ga prilagaja zahtevam družbenega okolja, katerega vrednote in norme naj bi sprejel. K doseganju tako opredeljenega vzgojnega smotra pa prispeva tudi izobraževanje, ki ga lahko opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet. Usposabljanje pa pomeni proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (Jereb, 1998, str. 17). Časovno daljše ali krajše usposabljanje je danes nujna sestavina vsakega vzgojno-izobraževalnega procesa. Pri tem pa ne gre prezreti dejstva, da je vsako usposabljanje povezano z vzgojo in izobraževanjem ter da se vzgoja, izobraževanje in usposabljanje medsebojno dopolnjujejo. Ko namreč govorimo o razvijanju znanja, spretnosti in navad kot osnovnih sestavin vsakega izobraževanja, imamo v mislih vedno tudi usposabljanje človeka za izvajanje določenih poklicnih in življenjskih nalog.

V panogi, kjer konkurenca meni, da je izobraževanje razkošje, in ne ve, kako bi pravilno organizirala in izvajala, ter ga ne zna povezati s strateško usmeritvijo podjetja, je mogoče ustvariti pravo in dolgoročno konkurenčno prednost. Do znanja in obvladovanja veščin je moč priti z izobraževanjem ter seveda z lastno aktivnostjo. Proces poklicnega in strokovnega izobraževanja naj bi bil torej v prvi vrsti usmerjen k posredovanju znanj, spretnosti in navad, potrebnih za opravljanje poklica. Končanje šolanja pa še ne pomeni, da je kdo tudi v resnici usposobljen za opravljanje poklica. Brez znanja in obvladovanja veščin ni možno razviti in izdelati produkta oziroma opraviti storitve. Za uspeh je potrebno več kot zgolj znanje in spretnost (Ferjan, 1998, str. 288).

Temeljni kamen in izhodišče celotnega izobraževalnega dela v organizaciji so izobraževalni cilji, ki upoštevajo potrebe in posebnosti zaposlenih, kakor tudi strukturo posameznih področij znanja in znanosti.

Cilje izobraževanja delimo na tri skupine (Jereb, 1998, str. 182):

- Kognitivne cilje, ki pokrivajo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanj, pojmov in zakonitosti.
- Motorične cilje, ki pokrivajo področje gibanja, razvoja raznih gibalnih spretnosti in veščin.
- Afektivne cilje, ki pokrivajo področje vedenja, oblikovanja odgovornosti, stališč in vrednot.

Posamezni vidiki izobraževalnih ciljev niso ločeni, ampak se ponavadi med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Pri opravljanju nekega dela mora delavec poznati smisel določenih podatkov, delovni proces in njegove zakonitosti. Obvladati mora osnovne motorične spretnosti ravnanja z delovnimi sredstvi, ob delu pa občutiti tudi veselje do uspeha, rasti mu mora zanimanje za določeno področje ali dejavnost. Izobraževalne cilje moramo vsakokrat oblikovati dovolj operativno, ne glede na vrsto izobraževanja ali usposabljanja.

Metode izobraževanja in usposabljanja

Izobraževalna metoda je del izobraževalnega procesa, ki se kaže v določenem načinu ravnanja učitelja in slušatelja v tem procesu. Z izbiro in uporabo pravilne metode skušamo tekom izobraževanja doseči zastavljene cilje. Obstajajo raznovrstne izobraževalne metode, ki se medsebojno razlikujejo. Kadar vzamemo za merilo obliko komuniciranja med učiteljem, slušateljem in izvori informacij, razlikujemo (Jereb, 1998, str. 186-188):

- Pasivne izobraževalne metode, katerim je skupno to, da ima glavno vlogo učitelj kot izključni posredovalec znanja ali informacij. Te metode uporabljamo predvsem pri množičnih izobraževalnih oblikah, ko udeleženci izobraževanja nimajo skoraj nikakršnega predznanja ali zelo pomanjkljivo. Med pasivne metode štejemo: metodo predavanja, metodo pripovedovanja, metodo opisovanja, metodo pojasnjevanja, metodo poročanja, metodo kazanja.
- Pasivno-aktivne izobraževalne metode, ki se od pasivnih razlikujejo ne samo po izvoru znanja, ampak tudi po tem, da v veliko večji meri sodelujeta učitelj in slušatelj. Pasivno-aktivne izobraževalne metode so: metoda razgovora, metoda diskusije, metoda vaj (za preoblikovanje teoretičnih znanj v veščine), metodo proučevanja primerov (primerna je zlasti za razvijanje določenih spretnosti in lastnosti), metodo igranja vlog (za obravnavanje različnih delovnih situacij), metodo urjenja (za poučevanje dela).
- Aktivne izobraževalne metode so skupine metod, pri katerih si izobraževanec pridobiva znanje iz drugih virov, učitelj pa mu pri tem lahko pomaga z nasveti in različnimi navodili. Aktivne izobraževalne

metode so: metoda dela z besedili (izobraževanec samostojno operira z različnimi pisanimi viri informacij, na podlagi katerih nato izdela poročilo, referat ali seminarsko nalogo), metoda dogodka, projektna metoda (za reševanje kompleksnih nalog in problemov, povezava teorije s prakso), metoda programiranega učenja, metoda učenja z računalnikom.

Glede na to, da govorimo o izobraževanju v delovnih organizacijah, torej gre za odraslo populacijo, težimo k čim aktivnejšim izobraževalnim metodam.

Sodobne oblike in metode usposabljanja v organizacijah so (Možina et al., 1997, str. 191): študijski sestanki, programsko usmerjeni krožki, simulacijske metode, senzitivni trening, metoda opazovanja in posnemanja, delomo mesto za urjenje, menjavanje dela, sodelovanje s šolami.

- Študijski sestanki: Tu izbrane skupine sodelavcev obravnavajo določene aktualne teme, ki jih izberejo sami. Sestanke največkrat vodi zunanji strokovnjak, ki zbranim posreduje nove informacije, teorije, tuje izkušnje in praktične nasvete. Udeleženci se usposablajo za skupinsko delo in odprto komuniciranje. Rezultat enega ali več sestankov mora biti tudi praktičen - na primer rešitev nekega konkretnega problema;
- Simulacijske metode se med seboj razlikujejo po namenu in cilju. Uporabljamo jih predvsem, da bi olajšali prenos znanja v prakso. V organizacijah lahko te metode uporabljamo za pridobivanje posebnih sposobnosti in veščin, kar pa lahko za udeležence pomeni manjše tveganje ob nepravilnem postopanju ali reagiranju;
- Senzitivni trening poteka v manjših skupinah (8 do 12 oseb), njegov glavni cilj pa je izboljšanje medosebnih odnosov med zaposlenimi, ki med seboj veliko sodelujejo. Senzitivni trening poteka obvezno izven organizacije, kjer udeleženci s pomočjo ustreznih vaj spoznavajo različne dejavnike, ki odločilno vplivajo na dinamiko medosebnih odnosov in procesov. S pomočjo teh vaj bolje razumejo sodelavce, istočasno pa se usposobijo za sprejemanje povratnih informacij o tem, kako jih dojemajo drugi;
- Metoda opazovanja in posnemanja je ena najstarejših in najpreprostejših metod poučevanja dela. Z opazovanjem in posnemanjem že usposobljenega delavca se posameznik nauči opravljanja nekega dela. Delavec, ki poučuje novinca, mora biti za to delo usposobljen in mora obvladovati metode prenosa znanja in delovnih izkušenj, kakor tudi metodo poučevanja dela;
- Menjavanje dela pomeni, da se delavec izmenično usposablja na različnih delovnih mestih. Glavni cilj tega načina usposabljanja je, da spozna različna delovna mesta in različne funkcije organizacije. Ta tehnika ima tri prednosti: večstranskost zaposlenega, vodi k večjemu zadovoljstvu in motivaciji ter večjemu izkoristku sposobnosti zaposlenih. Pomankljivost te metode pa je v tem, da se prekinjajo oziroma omejujejo vsakodnevne operacije, dokler delavec dela ne obvlada;
- Sodelovanje s šolami je metoda izobraževanja, kjer organizacije sodelujejo s šolami pri izvajanju različnih izobraževalnih programov, pri

usmerjanju mladine in zaposlenih v izobraževanje in podobno. Najpogostejše oblike takega sodelovanja so: praktični pouk, delovna in strokovna praksa, strokovne ekskurzije, vključevanje dijakov in študentov. Percepcija instrumentalnosti, ki temelji na procesnih motivacijskih teorijah. V kontekstu motivacije za izobraževanje to pomeni, da je posameznik, ki se vključi v izobraževalni program, prepričan, da bo imel uspešen konec izobraževanja pozitivne učinke na uresničitev njegovih individualnih ciljev (boljša plača, boljši položaj v timu, zaupanje odgovornejših nalog in podobno). To pomeni, da večja instrumentalnost vodi tudi k večji motivaciji.

1.6.2. Osebni razvoj zaposlenih

Osebni vidik razvoja označuje stališča in vrednote posameznika, njegove potrebe, znanje in sposobnosti, ki določajo pot njegovega razvoja (Bagon et al., 1991, str. 71). Osebni vidik se kaže v oblikah angažiranosti v procesu izobraževanja, v organizaciji, v podjetju, v družini, v širšem družbenem okolju, v njegovih delovnih in drugih aktivnostih. Kaže se v njegovem zadovoljstvu pri delu, v družini in drugod, kjer deluje. Lahko trdimo, da je posameznik zadovoljen in uspešen pri delu, kadar je njegov osebni vidik razvoja usklajen s socialnim okoljem.

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljeni vložiti več truda v delo. Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebnostni razvoj, zato mora vsebovati naslednje lastnosti (Jereb, 1998, str. 60):

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posamezne organizacije;
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih posameznik opravlja;
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti;
- povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Osebni razvoj posameznika je permanenten proces, na katerega vplivajo osebni, skupinski, organizacijski in družbeni dejavniki. Med osebne štejemo sposobnosti, znanje, osebnostne lastnosti, motivacije in izkušnje; med skupinske pripadnost, navezanost in skupne cilje; med organizacijske odločanje, delovne rezultate; med družbene pa družino s socialno-ekonomskim in kulturnim statusom, vzgojno-izobraževalno in širše družbeno okolje.

Razvoj ljudi, vsakega posameznika, je torej pomemben dejavnik produktivnosti, uspeha in učinkovitosti neke organizacije. Koncept osebnega razvoja ima širši pomen, ker se nanaša na strokovno delovanje, na napredovanje pri delu in doseganje delovnih rezultatov, na delo za družino, osebno zadovoljstvo in nadaljnjo rast.

Proces osebnega razvoja (Možina et al., 1995, str. 20) lahko razdelimo v štiri stopnje: orientacija, odločitev, uveljavljanje in kasnejše delovanje, kar je razvidno iz spodnje slike. Za vse stopnje razvoja je pomembno, ali jih obravnavamo s socialnega ali osebnega vidika razvoja, ki ju avtor poimenuje tudi zunanji oziroma notranji vidik razvoja.

Socialni (zunanji) vidik oblikujejo merila širše organizacije in družba, ki ji posameznik pripada. Obstajajo določeni poklici, ki imajo že vnaprej določene stopnje razvoja, kot na primer priprava, izobraževanje, uvajanje, napredovanje; za druge, predvsem tiste, kjer ima posameznik široke možnosti sodelovanja, pa tega ne moremo trditi. V vseh primerih je velik poudarek razvoja na pravilnem pristopu k njegovemu načrtovanju.

Osebni (notranji) vidik razvoja pa se nanaša predvsem na posameznikovo lastno videnje svojega razvoja. Pri tem je izrednega pomena poznavanje samega sebe: nekdo lahko le površno spremlja svoj razvoj, drugi pa ima lahko izdelano svojo pot do podrobnosti. V praksi so običajno manj natančni osebni vidiki razvoja.

Bistvo načrtnega pristopa k osebnemu razvoju je uskladitev obeh vidikov. Posameznik se lahko razvija le v pogojih usklajenih osebnih ambicij ter možnosti, ki mu jih nudi širše okolje.

1.6.3. Odnosi in nasprotja v organizaciji

1.6.3.1. Odnosi

Medosebni odnosi nas spremljajo povsod v življenju. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Ob stiku z ljudmi vedno primerjamo sebe z drugimi in druge med sabo ter pri sebi izoblikujemo neko mnenje, ki ga tudi izražamo. Kakšno bo to mnenje, je odvisno od naše sposobnosti presojanja, saj nimamo vsi ljudje enakih meril. Posledica tega je, da se naša mnenja do odnosov z drugimi razlikujejo (Berlogar, 1999, str. 112)

V medsebojnem odnosu moramo pustiti drugim, da sodijo o nas, prav tako kot tudi mi ocenjujemo njih. Pripravljeni moramo biti tako govoriti kot poslušati, dajati in sprejemati kritiko ter če je potrebno voditi in biti voden. Pri tem v odnosih nenehno skušamo doseči dogovor, ki nam služi kot pomoč pri povezovanju in usklajevanju. Pri pravem dogovoru ne smemo govoriti o zmagovalcu ali poražencu, lahko kvečjemu trdimo, da so vsi udeleženci nekakšni zamagovalci. Udeleženci se morajo vesti po splošnih moralnih načelih, kar pomeni da morajo spoštovati tako svoje kot tuje prednosti in pomanjkljivosti, pravice in dolžnosti.

Odnosi postanejo pravi šele s postopnim oblikovanjem, kar je ena izmed nalog managerjev v podjetju, če želijo imeti visoko ustvarjalne teame in posameznike. Zelo pomembno je vedeti, kakšno klimo v podjetju si želimo in kaj moramo spremeniti, da do nje pridemo. Eden izmed načinov je, da dobro poznamo temeljne značilnosti medosebnih odnosov.

Možina opredeljuje naslednje temeljne značilnosti medosebnih odnosov (Možina et al., 1994, str. 653):

Priznavanje različnosti je ena prvih značilnosti medosebnih odnosov med ljudmi. Od nas terja, da se odrečemo težnji po podobnem pojmovanju, češ da so ljudje v glavnem enaki. To pomeni, da vsakemu priznavamo pravico do lastnega mišljenja, do posebnega zavzemanja, da mu priznamo svojstven prispevek v razvoju organizacije. To je zavračanje vnaprejšnjega strinjanja z vsemi in z vsakomer, prikimavanja in dviganja rok. To pomeni dovoliti drugemu, da se s čim ne strinja, da misli drugače, da pove svoje mnenje. Samo na tej podlagi lahko govorimo o dogovarjanju in usklajevanju.

Vzajemnost odnosov je naslednja značilnost medosebnih odnosov. Dosežemo jo v dialogu, ki terja obojestransko aktivnost in prilagodljivost v odnosu. To pomeni, da se obojestransko zanimamo za podrobnosti, proučujemo in se učimo, predlagamo in sprejemamo predloge, sprašujemo in se dogovarjamo, kontroliramo in sprejemamo kontrolo. To pomeni vzajemno iskanje pojasnil za vse, kar ni jasno in razumljivo. Je enakopravno medsebojno srečevanje nasprotij, razlik in podobnosti. To je pravzaprav dopolnjevanje v medosebnih odnosih, v medsebojnih stikih.

Omogočanje osebnega izražanja je pravica vsakogar do osebnega izražanja, ločevanja in ustvarjanja novih odnosov. Pravica do osebnega izražanja pomeni pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega, individualnega razvoja.

Pomembna značilnost medosebnega odnosa med ljudmi je možnost in sposobnost dajati in sprejemati povratne informacije. Brez teh ni resničnega stika med ljudmi, zlasti ne pravega medsebojnega odnosa. Če nikoli ne zvemo, kako vpliva naše vedenje na koga drugega, ne vemo, kako njegovo vedenje vpliva na nas, odnos med nami kaj kmalu postane neproduktiven. To je življenje drug ob drugem in ne odnos drugega do drugega.

Priznavanje nasprotij ter njihovo realno reševanje je naslednja pomembna značilnost našega vedenja v medsebojnem odnosu do drugih ljudi. Popolna harmonija je v večini primerov samo lažna harmonija, izogibanje konfliktom, kot da jih ne bi bilo. Družba brez nasprotij je lažna skupnost, lažni mir, nedialektično stanje. V takšni situaciji vladajo strah, negotovost, lažna komunikacija, v njej ni iskrenih srečanj in ustreznih izkušenj.

Pri preprečevanju dvopomenske situacije gre preprosto za to, da tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, da se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega s katerim komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo. S takšnim komuniciranjem in odnosom do drugih ustvarjamo okrog sebe iskreno, jasno in nezapleteno vzdušje, kar je pogoj za konstruktivno sodelovanje z drugimi, za skupinsko ustvarjanje, za skupinski razvoj. Posebna značilnost pri proučevanju medosebnih odnosov je razlikovanje med vidikom vsebine in vidikom odnosa pri komuniciranju, torej kaj in kako poročamo.

Nadaljna značilnost zdravih medsebojnih odnosov je, da v njem ni nikakršnega vsiljevanja. Stvarnost je prikazana takšna, kakršna je. Drugemu ne vsiljujemo doživljanja, ki ni njegovo. Svoje psihične realnosti (naša doživljanja in njihova razlaga) ne vsiljujemo drugemu kot njegovo psihično realnost. Drugega ne prepričujemo o tistem, česar ni. Ne silimo ga, da bi pritrdil, da je črno belo samo zato, ker je to po volji nam in komu tretjemu, katerega zastopniki smo.

Pomembna značilnost skupnega vedenja v medsebojnih odnosih je, da se izogibamo nehotenemu in nevrotičnemu "zlorabljanju" drugega. Z nehotenim nevrotičnim zlorabljanjem drugega mislimo na nekontrolirano uporabo drugega za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij. Za reševanje svojih notranjih konfliktov in problemov lahko nevrotično, podzavestno zlorabljam drugoga na dva načina: tako da ga silimo bodisi v vlogo zaželenega, toda neuresničljivega dela lastne osebnosti, bodisi tako, da sodelavcu damo nalogo in mora namesto nas narediti nekaj, česar iz kakršnegakoli razloga sami nočemo storiti. Sem sodijo večni iskalci napak, slabosti in nepoštenja pri drugih. Sem bi prišteli tudi številne moralizatorje, pridigarje, ki neverjetno natančno in temeljito perejo tuje umazano perilo in iščejo dlako v jajcu. Tako se vedejo taki, ki hočejo nasilno dokazati drugemu, da je slaboten, nemočen in da bi brez pomoči ostal nihče in nič.

V nadaljevnju vam bom predstavila, kakšni odnosi v podjetju nastajajo in jih nato v empiričnem delu v konkretnem podjetju tudi preučila.

a.) Odnosi med zaposlenimi

Sodelavci v podjetju imajo na vsakega posameznega zaposlenega vsekakor pomemben vpliv. Neposredno vplivajo na njegovo učinkovitost, zadovoljstvo in osebni razvoj. Raziskave o produktivnosti dela v sam vrh uvrščajo pomen odnosov posameznika s sodelavci. Prav gotovo dobro počutje in zadovoljstvo v podjetju lahko razberemo že iz pojasnil zaposlenega o svojem pogledu na delo.

Ob pozitivni klimi v podjetju so delovna mesta zastavljena širše, vključujejo tako načrtovanje kot izvedbo in bolj timi kot pa posamezniki so odgovorni za uspešnost na določenih področjih. Managerji in vsi zaposleni bi morali pomagati drug drugemu (in biti zato nagrajeni), saj je podjetje ustvarjeno ravno zato, da skupaj ljudje dosežejo več, kot bi dosegli kot posamezniki.

Psihologi so ugotovili, da ima skupina, v krogu katere se zaposleni nahaja, naj bo to formalna ali neformalna, zaradi neizogibnih socialnih vezi velik vpliv na posameznika. Bolj, ko je skupina všeč njenim članom, bolj so pripravljeni spreminjati svoja stališča, tako da se ujemajo s stališči drugih v skupini. Če se posamezniku ne uspe prilagoditi skupini, ga bo ta skupina zavrnila. Bolj, ko je ta skupina všeč svojim članom, močnejše bodo zavračali neprilagodljivega posameznika.

Prisotnost sodelavcev pri opravljanju nalog pomembno vpliva na uspešnost opravljanja teh nalog. Sodelavci pri posamezniku vedno spodbudijo izrazitejše delovanje dominantnih reakcij. Pri učeju nečesa novega so dominantne reakcije napake, kar je logično. Pri opravljanju že naučenih opravil pa so dominantne reakcije pravilno opravljanje naučenega opravila. Prisotnost sodelavcev torej slabo vpliva na uspešnost posameznika v obdobju učenja in ima pozitiven vpliv v obdobju obvladovanja nekega opravila.

Obstajajo pa seveda tudi potencialni negativni učinki vpliva sodelavcev. Ljudje se pogosto obnašajo tako kot drugi v okolju, čeprav se jim osebno zdi tako obnašanje neprimerno. Tesno povezana skupina ne pomeni nujno povečane produktivnosti te skupine. Produktivnost lahko celo upade, če taka močna skupina postane nekakšna opozicija v podjetju. Zaposleni svojo produktivnost omejijo tako, da ustreza povprečni produktivnosti njihove skupine. Tako imenovana neformalna organizacija je torej lahko močnejša kot formalna hierarhija v podjetju. Bolj, ko je neka skupina tesno povezana, bolj vsi svojo produktivnost približajo neki ravni, ki velja v tej skupini, z drugačnimi besednimi pritiski "prisilijo" tudi novince, da kljub morebitni začetni visoki produktivnosti že po nekaj tednih spustijo svojo produktivnost na raven drugih in tega ne more preprečiti niti jasen sistem večjega nagrajevanja za večjo produktivnost. Edina učinkovita rešitev pred negativnimi vplivi skupine je v pravočasnem prepoznavanju in odstranitvi tistih ki "spodkopavajo" podjetje, še preden za seboj potegnejo tudi druge (Ložar, 1999, str. 55).

b.) Odnos do vodij

Posebno in zelo pomembno mesto v medosebnih odnosih posameznika imajo njegovi nadrejeni. Zaposleni pogosto izražajo mnenja in želje o lastnostih, odnosih in vedenju svojih nadrejenih.

Manager v podjetju naj bo oseba, ki bo delegirala in imela tudi polno zaupanje v ljudi, katerim delegira. Zaposlenim je potrebno dati svobodo pri izvajanju naročenega in jih vseskozi vspodbujati. Tudi če zaposlenim ob dodeljenem delu ni uspelo doseči z nalogo predvidenega rezultata, mora dober manager ponuditi pomoč z občutkom, da se zaposleni lahko vedno obrnejo nanj, kadar so v težavah.

Zaupanje je zelo pomembno za dobre medsebojne odnose. Omogoča uspešno sodelovanje, prilagajanje, zmanjšuje možnosti nastanka konflikta. Z medsebojnim zaupanjem se krepi vez med vodjo in podrejenim, kar posledično

pomeni izboljšanje ravni zadovoljstva v kolektivu. Zadovoljni delavci pa so bolj predani in več prispevajo k sami produktivnosti in uspešnosti organizacije. Zaupanje si vodilni pridobijo predvsem s pravičnim ravnanjem in enakopravnim obravnavanjem vseh svojih podrejenih (Flaherty, Pappas, 2000, str. 271–278).

Manager večinoma sam s svojim obnašanjem povzroča uspešnost ali neuspešnost dela podrejenih. Nervozni voditelji največkrat povzročajo tudi nervozo v svojih timih oziroma oddelkih, medtem ko umirjeni in samozavestni managerji tako vplivajo tudi na svoje okolje, ki se zato lažje spopada s spremembami in izzivi. Pomembno je, da manager zna vspostaviti okolje in ustvarjati klimo znotraj podjetja, v katerem mu bodo podrejeni zaupali in bodo pripravljeni povedati resnico.

Če se manager panično odziva na slabe vesti (na primer tudi na to, da mu podrejeni odkrito pove, da nečesa ni razumel), mu sodelavci pač preprosto ne bodo več zaupali le-teh in bodo stvari delali (večinoma verjetno še poslabšali) na svojo roko.

V sklopu vloge managerjev pri vodenju podrejenih je nujno opozoriti tudi na dejstvo, da bodo managerji najlažje potegnili za seboj svoje podrejene s tem, da najprej pritegnejo odobravanje "vplivnih" (dejansko vplivnih, ne po formalnem položaju) posameznikov v skupinah, ti pa bodo za seboj potegnili še druge. Pa tudi nasprotno, v smeri nasprotovanja managerjem, se neprevidnemu managerju to zelo lahko zgodi. Managerji morajo znati svoj vodstveni stil prilagoditi posameznem položaju. Pri tem sta oblika in stopnja vključenosti podrejenih v odločanje odvisna od osebnosti podrejenih, managerja, samega področja odločanja in drugih povezanih dejavnikov. Upoštevati je potrebno (Ložar, 1999, str. 56):

- željeno kakovost odločitve,
- zahtevano hitrost odločitve,
- potrebno stopnjo dejanskega sprejemanja odločitve med zaposlenimi in
- omogočiti možnosti za razvoj zaposlenih.

Ni pa vedno najbolje, da manager vedno posluša vsakogar ob vsakem času. To je neučinkovito. Postaviti mora tudi svoje meje, organizirati strukture in tako podati pravo vrednost kotistnim predlogom. Dober manager mora biti v prvi vrsti manager podjetja, ki mora imeti cilje podjetja vseskozi pred očmi in ne le biti vsem samo prijatelj. Želja po ugajanju ljudem povzroči, da hoče manager ostati v dobrih odnosih z vsakomer. S tem povzroči, da se zaposleni počutijo neenakopravne, kar škoduje klimi v podjetju.

Manager mora biti močna osebnost, da lahko svojim zaposlenim dovoli, da se razvijajo brez občutka ogroženosti. Ljudje potrebujejo nenehno spodbujanje in ne nenehnega ogrožanja. Dober manager je tisti, ki med drugim podrejenim zbuja samozavest, da se počutijo močni in odgovorni, ki jih zna nagrajevati in ki stvari organizira tako, da vsakdo ve, kaj mora početi in kje mora svoje delo usklajevati tudi s sodelavci. Skratka dober manager mora poleg strokovnega

znanja in človeških vrednot imeti tudi občutek za vodenje ljudi, ki jih usmerja v uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja (Ložar, 1999, str. 56).

c.) Odnos do organizacije

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni družbi, zato je od njegovega odnosa do organizacije odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledice pozitivnega odnosa in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami.

Podobne koristi navaja tudi Rozman (2000, str. 68), ki še dodaja, da je pozitiven odnos pogojen s stopnjo zadovoljnosti potreb članov družbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani družbe, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu.

Zaposleni, ki imajo pozitiven odnos do organizacije, se v njej počutijo zadovoljno. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih pa se povečuje število inovacij, upada delež reklamacij, bolniške odsotnosti in izostankov nasploh. V Merkurju so ugotovili (Širnik, 2002, str. 33): »V kolektivih, kjer je zadovoljstvo zaposlenih na najvišji ravni, so tudi rezultati boljši oziroma natančnejše, dosegamo večji promet, iz česar sklepamo, da se tudi stranke bolj zadovoljne z našimi storitvami.« Zadovoljni zaposleni so predpogoj za naraščajočo produktivnost, kvaliteto proizvodov ali storitev ter usluge kupcem. Še posebej je to pomembno v storitvenih podjetjih, kjer npr. slabo plačani in nizko izobraženi zaposleni neposredno vplivajo na kupce.

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo družbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav, stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo družba pridobila tudi ugled v okolju. (Zupan, 2001, str. 40).

1.6.3.2. Nasprotja

Pojmovanja strokovnjakov glede obstoja nasprotij so se od sredine prejšnjega stoletja močno spremenila. Najprej je med vsemi delovalo prepričanje, da nasprotja zavirajo delovanje posameznikov, skupin ali celotnega podjetja. Postalo je samoumevno, da se zaposleni nasprotjem izognejo, če pa je do njih že prišlo, so morali narediti vse za njihovo odstranitev. Nastanek nasprotij situacij so pripisovali nestabilnosti v podjetju, ki je bila posledica nezaupanja in nezadostne komunikacije med zaposlenimi. Za vse so bili krivi managerji, ker jim ni uspelo zadovoljiti potreb svojih podrejenih. Naloga vodilnih je

postala odkrivanje vzrokov nastanka nasprotij, njihovo odstranjevanje in vzpostavljanje miru v podjetju. Tako so podjetja postala prostor namišljene harmonije in popolnega medsebojnega sodelovanja. Tu ni bilo prostora za nasprotja, izbruhnili so lahko le v izjemnih primerih in še to zaradi trmastih in neprilagodljivih zaposlenih.

Danes strokovnjaki gledajo na nasprotja kot na nekaj naravnega, kar je prisotno v vseh skupinah in organizacijah. Po dolгих letih so se sprijaznili s tem, da so nasprotja neizogibni in jih zaradi tega ne smemo zatajiti, temveč jih moramo sprejeti kot nekaj vsakdanjega.

V podjetjih se vse pogostejše srečujejo z različnimi vrstami konfliktov, ki so neizogibni v vsakem okolju, kjer se pojavljata vsaj dve osebi. Tudi v organizacijski strukturi se torej konfliktom ni moč izogniti. Vzrok za nastanek konflikta ponavadi ni en sam, ampak jih obstaja več, ki se med seboj celo prepletajo. V splošnem lahko nastanejo zaradi različnih in popačenih prepričanj, zafrustriranosti in različnih vrednotenj, konfliktnih odnosov in čustvovanja ter konfliktnosti in nagnjenja k agresivnosti (Brajša, 1994, str. 258). K splošnim vzrokom štejemo še različnost in neusklajenost vlog, ki jih ima posameznik in njegova nezadovoljena pričakovanja. Poleg naštetih obstaja še velika skupina vzrokov, ki nastajajo pri komunikaciji.

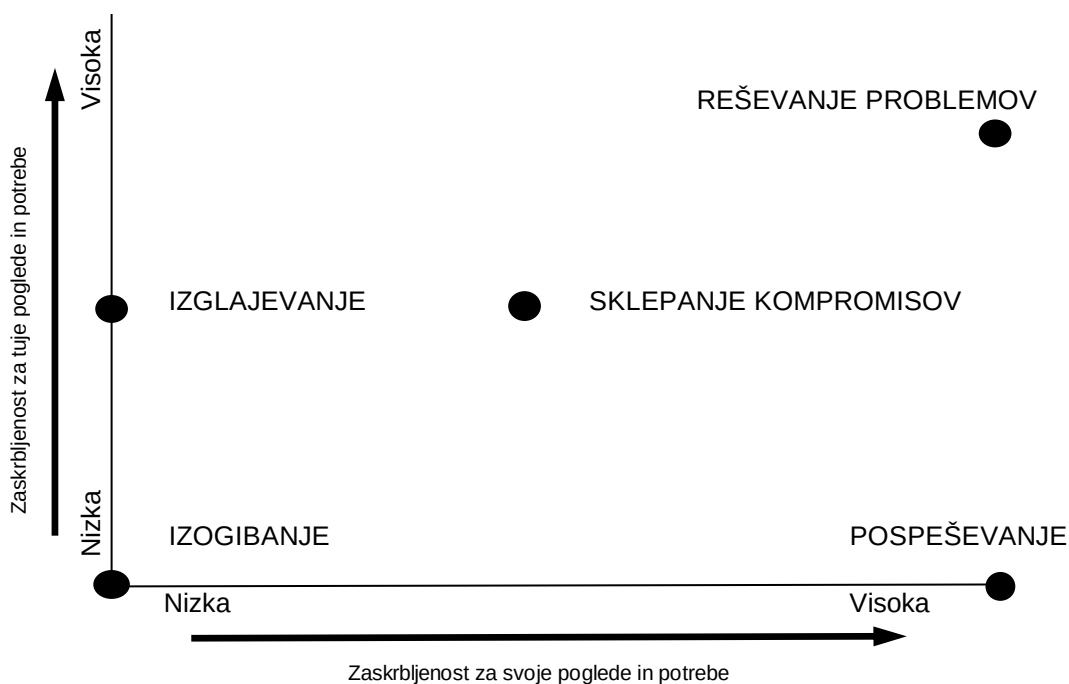
Konflikt ali konfliktna situacija je vsako strukturno pogojeno nasprotovanje, tako v globalni družbi, kot v njenih posameznih segmentih. Ni nujno, da se ta nasprotja izživljajo le z nasilnimi sredstvi, temveč lahko izzvenevajo tudi v nenasilnih oblikah: pogajanjih, polemikah, arbitražah, ipd. Gre torej za široko pojmovanje konflikta v nasprotju z ožjim, pri katerem je v ospredju namen uničiti ali onemogočiti nasprotnika.

Po Lipičniku (1998, str. 264) so konflikti posledica boja med različnimi motivi, oziroma hotenji in nastanejo takrat, ko nekdo ali nekaj preprečuje, da bi tisto, kar želimo tudi uresničili.

Reševanje nasprotij

Strokovnjaki najpogostejše omenjajo pet pristopov k reševanju konfliktov in sicer izogibanje, pospeševanje, izglajevanje, sklepanje kompromisov in reševanje problemov (Lipičnik, 1991, str. 37). Te pristope bom podrobneje opisala v nadaljevanju.

Slika 5: Pristopi k reševanju nasprotij



Vir: Lipičnik, 1998, str. 164.

- a.) Izogibanje. Kadar se pojavlja nizka zaskrbljenost zase in za soudeleženca v konfliktu, se konfliktom skušamo izogniti. Tisti, ki uporabljajo ta način se nagibajo k umiku iz konfliktne situacije ali želijo ostati nevtralni. Sklicujejo se na nezadostno poznavanje problema ali pa na primer na pomanjkanje podatkov, da bi tudi sami lahko razglabljali o problemu. Takšno ravnanje je popolnoma neproduktivno, če problem dejansko obstaja, saj z izogibanjem zaposleni ne bodo ničesar dosegli. Opisan način je primeren le, če so konflikti manjšega pomena, če ni dovolj informacij za učinkovito reševanje konflikta ali če posameznik nima zadostnega vpliva na neko rešitev v primerjavi z drugimi (Možina et al., 1994, str. 649).
- b.) Pospeševanje. Ob visoki zaskrbljenosti zase in skoraj nikakršni za soudeleženca v konfliktu poskušamo uveljaviti in vsiljevati svojo rešitev kot edino mogočo. Ta način zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu. Pri reševanju nasprotij med udeleženci nadrejeni uporablja grožnjo, kazen, premeščanje in druge podobne instrumente za doseg svojega cilja (Možina et al., 1994, str. 649). Nepopustljivo vztrajanje ene ali obeh strani vodi v stresno ali krizno situacijo. Uporaba tega pristopa bolj škodi kot ne, saj lahko druga stran ob neupoštevanju njenih predlogov in želja preprosto otopi. Ta način reševanja konfliktov se uporablja predvsem, če je potrebno zelo hitro in odločno reagirati, kadar je potrebno opraviti neprijetne naloge in odločitve ali če je potrebno nekoga zaščititi pred prevlado druge osebe.

- c.) Izglajevanje. Kadar zase nismo nič zaskrbljeni, za drugega pa malo bolj, govorimo o izglajevanju konflikta. Soudeleženca skušamo prepričati, da konflikt ni tako močan, da bi ga bilo potrebno reševati in je zato njegova skrb nepotrebna. V tem primeru sami nismo pripravljeni premagovati konflikta in bi radi videli, da bi miroval tudi naš soudeleženec. Ta način zanemarljivo pomen zadovoljevanja osebnih potreb in ciljev ter poudarja zadovoljevanje skupnih potreb in interesov (Možina et al., 1994, str. 649). Posameznik se prilagaja drugim in s tem sodeluje z njimi na škodo lastnih ciljev. Zaposleni noče tvegati rušenja dobrih odnosov in harmonije v skupini. Slabost tega načina je, da sicer lahko zagotovimo dobro počutje ljudi, a pravi problem ostaja nedotaknjen in se bo slej ko prej pokazal. Ta način torej zadovoljuje samo čustvene potrebe zaposlenih, medtem ko zanemarljivo prave vzroke konflikta.
- d.) Pristajanje na kompromise pomeni težnjo posameznikov, da bi žrtvovali nekaj interesov in s tem dosegli dogovor. Tu je v ospredju zmerno in delno vztrajanje pri lastnih potrebah in željah ob prav tako zmernem in delnem zadovoljevanju partnerjevih potreb in želja. Točka pristajanja na kompromise leži na sredini slike, kar kaže ravnovesje med lastnimi in tujimi potrebami. Ravnovesje dosežemo s pogajanjem, merjenjem dobička in izgube in skupnim iskanjem obojestransko zadovoljujoče in sprejemljive rešitve (Brajša, 1994, str. 270). Način pristajanja na kompromise se uporablja v primerih, če kompromis predstavlja za obe strani večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo. Uporaben je tudi, kadar ni možno doseči kaj več od tega in kadar predlogi ene strani preprečujejo cilje drugi strani. Pri tem se moramo zavedati, da ni dobro prehitro pristati na kompromis, saj to lahko škodi resničnemu razpletu konfliktna situacije. Pri tem lahko vsaka stran prehitro nekaj izgubi in nekaj pridobi. Na vsaki strani je zelo pomemben premislek, saj se drugače lahko zgodi, da na koncu nihče ne bo zadovoljen.
- e.) Reševanje problemov. Ta pristop kaže posebno vrsto reševanja konfliktov, kjer sta dosežena maksimalna skrb zase in za soudeleženca v konfliktu. Z reševanjem problemov želimo konflikt rešiti, ne pa sami zmagati v boju z nasprotnikom (Lipičnik, 1991, str. 38). Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsak v čim večji meri uresničil svoje cilje. Ob skupnem reševanju problema odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt. Strokovnjaki pravijo, da je to edini pristop k resničnemu reševanju konflikta in je tudi najbolj konstruktiven glede na vse ostale. Ta način uporabljamo, kadar imajo vpletene strani skupne cilje, ne strinjajo pa se samo glede poti za doseganje skupnega cilja. Gre torej za proces, s katerim iščemo neko srednjo pot, ki bo zadovoljila obe strani.

Nekateri avtorji omenjajo splošnih pet načel reševanja nasprotij, ki naj bi privedli soudeležence do najbolj zaželenega izida, se pravi do enakega zadovoljstva na obeh straneh (Lipičnik, 1999, str. 165):

1. Problem moramo definirati kot cilj in ne kot potrebo za reševanje.

2. Po odkritju problema poiščemo rešitev, ki bo pomenila spremembo za obe strani.
3. Svojo pozornost moramo usmeriti na problem in ne na osebne probleme ali na drugo stran.
4. Gradimo zaupanje s spreminjanjem in dajanjem ustreznih informacij.
5. Med komuniciranjem izražajmo svojo naklonjenost, uživimo se v sogovornika, ga pozorno poslušajmo ter se izogibajmo morebitni jezi in grožnjam.

Konflikti niso nič slabega, le bati se jih ne smejo in prav se jih je treba lotiti. Celo zaželeni so, saj se je iz reševanja teh mogoče veliko naučiti. Pred samim reševanjem konfliktov je treba opozoriti še na nekaj. Ločiti je treba med stvarnimi in osebnostnimi konflikti. Stvarni so podlaga za ustvarjalno reševanje problemov in so zato konstruktivni. Na koncu, ko je konflikt rešen, obe strani nekaj pridobita. Po drugi strani pa osebni konflikti nastanejo, ker se nekatere osebe iz takšnih ali drugačnih osebnih razlogov ne marajo in se ne ujamejo. Take vrste konflikti so destruktivni, njihova podlaga so čustva, kot so jeza, gnev, in predsodki o značaju in motivih sodelavcev (Toure, 1999, str. 73).

1.7. Predstavitev podjetja

Manpower je v Sloveniji del skupine Manpower Inc. Ustanovljeno je bilo leta 1948. Ima 4400 poslovalnic v 73 državah in je vodilno podjetje v svetu na področju zaposlovanja in posredovanja del. Letno zaposli preko 4,4 milijona iskalcev zaposlitve. Ob tem posveča izjemno pozornost tudi izobraževanju.

V Sloveniji je Manpower prisoten že od leta 1992 kot Apel servis. V letu 2003 se je podjetje Apel servis d.o.o. združilo z vodilnim podjetjem na področju zaposlovanja v svetu Manpower.

Slika 6: Lokacije poslovnih enot



Vir: Notranje gradivo podjetja Manpower

Storitve podjetja:

- Iskanje in selekcija kadrov;
 - pravi sodelavec na pravem mestu.
- Najem delovne sile
 - možnost preizkusa kandidata brez tveganja;
- Testiranja in ocenjevanja
 - mednarodni programi zagotavljajo ustrezno usposobljenost zaposlenih;
- Izobraževanja
 - urjenje spretnosti in zapolnitev pomanjkljivosti znanja kandidatov;
- Obračun osebnih dohodkov
 - izpeljava aktivnosti vključno s samim izplačilom osebnega dohodka;
 - outsourcing
 - podjetjem nudijo fleksibilnost-osredotočenost na osnovno dejavnost podjetja ter zmanjšujejo riziko saj v celoti prevzamejo vse obveznosti.
- Oglaševanje v medijih
 - Časopisi v Sloveniji in tujini, spletna stran www.manpower.si, nacionalni portal.
- Kadrovsko svetovanje
- Globalno in regionalno delovanje.

Podjetje Manpower d.o.o. nudi svojim naročnikom svetovanje na področju kadrovanja (analiziranje dela in določanje lastnosti delavcev, razvoj kadrov, sistem nagrajevanja ter motivacije...) ter delovne zakonodaje.

Vrednote podjetja:

Ljudje

Podjetje skrbi za ljudi in za vlogo, ki jo ima delo v njihovih življenjih. Ljudi spoštuje kot posameznike, jim zaupa, jih podpira in jim omogoča doseganje zastavljenih ciljev pri delu in v njihovem življenju.

Znanje in izkušnje

Podjetje deli izkušnje, strokovno znanje in vire, tako da lahko vsakdo spozna kaj je pomembno sedaj in kaj bo naslednje, kar se bo zgodilo v svetu dela - ter da ve, kako se je na to najbolj odzvati.

Uvajanje novega

Podjetje uvaja osebo v svet dela. Prizadeva si, da nenehno izziva norme, da bi našli nove in boljše načine delovanja.

2. PROBLEM

Problem v naši agenciji je prevelika fluktuacija interno zaposlenih delavcev. Predmet raziskave je ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih pri delu. Z raziskavo bi rada ugotovila s čim so moji sodelavci nezadovoljni, kaj ji motivira, kaj vpliva na njihovo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo.

Cilji, ki jih bom v diplomskem delu zasledovala so sledeči. Preučila bom literaturo o organizacijski klimi in delu z zaposlenimi. Ugotovitve bom predstavila v teoretičnem delu naloge. Nato bom na podlagi ankete, ki jo bom izvedla v agenciji, preučila posamezne dimenzije klime. Na podlagi analize klime bom poskušala ugotoviti, zakaj prihaja do tako visoke fluktuacije ter izdelati predloge in ukrepe za izboljšanje stanja. Vsekakor, bo potrebno v agenciji izboljšati delo z ljudmi. Rezultati analize klime bodo pokazali, kateri so najbolj kritični dejavniki. Znanje, ki sem si ga pridobila pri študiju literature, bom uporabila pri predlogih in ukrepih za izboljšanje dela z zaposlenimi. Na koncu bom izdelala poročilo o stanju v agenciji in predstavila potrebne ukrepe za izboljšanje trenutnega stanja.

Namen izdelave diplomskega dela je preučiti organizacijsko klimo v agenciji, zmanjšati fluktuacijo ter izboljšati ravnanje z zaposlenimi v agenciji. V svoji raziskavi sem predvidela negativno klimo. To sem predpostavila na podlagi opazovanj odnosov, kjer prihaja do nezadovoljstev zaposlenih in s tem visoko fluktuacijo.

Moje predpostavka je, da do trenj prihaja zato, ker delavci niso motivirani ter nagrajevani po uspešnosti, odgovornosti pri delu niso določene ter zato, ker ni

izobraževanja, tako zaposlenih kot vodilnih. Vse to vodi k slabi organizacijski klimi, ki vlada v organizaciji in povzroča trenja med zaposlenimi in vodstvom. Zato sem preučila posamezne dimenzije organizacijske klime v agenciji in podala predloge za njeno izboljšanje.

3. METODOLOGIJA

Praksa je pokazala, da je pri raziskavi oz. preučevanju organizacijske klime najprimernejša uporaba vprašalnikov. Ti so sestavljeni iz različnih trditvev, ki se nanašajo na preučevane dimenzije klime, vprašani pa izrazi svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Vprašalniki za anketiranje organizacijske klime so vedno zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirana oseba ne vpisuje lastnih mnenj ali trditvev, pač pa ima na razpolago določeno raven možnih odgovorov. Ti varirajo od najbolj nestrinjajočih se k tistim, ki se s trditvijo strinjajo. Tako ima anketirana oseba, kljub temu da je vprašalnik zaprtega tipa, možnost, da poišče raven odgovora, ki ji je najbolj blizu. Rezultate raziskave je potrebno nato ustrezno analizirati in interpretirati, na osnovi dobljenih rezultatov pa predstaviti ukrepe za korekcijo neustrezne in nezaželene klime v skladu s ciljem, ki ga želimo doseči. Pri tem je dobro, da kot osnovo upoštevamo posamezna teoretična spoznanja o organizacijski klimi, ki jih zasledimo pri domačih in tujih avtorjih.

Z vprašalnikom sem želela ugotoviti, kakšna klima vlada agenciji za zaposlovanje. V raziskavo je bilo vključeno 24 interno zaposlenih strokovnih sodelavcev na področju najema in posredovanja delovne sile. Vseh 24 je tudi vrnilo pravilno izpolnjen vprašalnik, tako da lahko rečemo, da je delež vrnjenih vprašalnikov 100%.

Sestava vprašalnika je bil ključni korak pri preučevanju klime, saj je od njegove kvalitete odvisna tudi kvaliteta analize in uporabnost rezultatov. Vprašalnik je sestavljen iz različnih trditvev zaprtega tipa, ki se nanašajo na preučevane dimenzije organizacijske klime za podjetje. Raziskala sem naslednje dimenzije klime:

- izobraževanje in osebnostni razvoj,
- organiziranost,
- motivacija in zavzetost za delo,
- odnos do organizacije,
- medsebojni odnosi in
- odnos do vodilnih.

Na začetku vprašalnika je nekaj osnovnih demografskih vprašanj, kot so: spol, starost in izobrazba. Nadalje so navedene določene trditve, ob vsaki trditvi pa vprašani anonimno izrazi svoje mnenje in sicer z označitvijo stopnje strinjanja, ki je štiristopenjska. Trditve v vprašalniku izhajajo iz problematične klime v agenciji za zaposlovanje in so deloma prilagojene izobrazbeni strukturi delavcev, zaposlenih v podjetju ter razporejene po vprašalniku tako, da je mogoče preverjati skladnost odgovorov vprašanega.

Preden sem vprašalnice razdelila, sem prosila zaposlene naj pošteno in odkrito izrazijo svoja mnenja. Razložila sem jim, da je anketa anonimna, saj se zaposleni bojijo sankcij, če neko trditev napačno obkrožijo. Vprašalnice, ki vsebujejo navodila, kako naj vpisujejo odgovore in prošnjo za izpolnitev vprašalnika sem nato razdelila med zaposlene. Priložila sem prazno kuverto z znamko, ki so jo zaposleni vrnili v roku sedmih na moj domači naslov. S tem sem zagotovila anonimnost ankete, ki je glavni pogoj za realne rezultate.

Vprašalnik je sestavljen tako, da je mogoča ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriram značilne dimenzije klime, ki mi bo nadalje služila kot pomoč pri interpretaciji rezultatov in predstavitvi ukrepov za korekcijo ugotovljene klime. Analiza bo temeljila predvsem na enodimenzionalnih odgovorih, izražena v odstotkih in predstavljena v tabelah ter grafikonih po posameznih dimenzijah klime, za posamezne trditve.

V zadnjem koraku bom predstavila ukrepe, ki so potrebni za korekcijo ugotovljene klime v skladu s cilji podjetja, pri tem pa se bom opirala na statistično obdelane rezultate ugotovljene klime v agenciji za zaposlovanje. Pri predlaganih ukrepih bom upoštevala teoretična spoznanja o organizacijski klimi in delu z zaposlenimi. Svoje ugotovitve in predloge bom na koncu predstavila vodstvu in zaposlenim.

4. REZULTATI RAZISKAVE IN RAZPRAVA

Rezultati raziskave so pridobljeni in analizirani na osnovi vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime po metodologiji, ki sem jo opisala v prejšnji točki diplomskega dela. V raziskavo organizacijske klime sem vključila štiriindvajset sodelavcev. Pridobljene podatke iz vprašalnika sem obdelala in prikazala na tabelarni način. Zaradi lažje predstavitve sem podatke za posamezne trditve iz vprašalnika dihotomizirala tako, da sem združila negativne odgovore (se ne strinjam, se delno ne strinjam) in jih v tabelah prikazujem v prvem stolpcu kot stopnjo nestrinjanja in na drugi strani združil pozitivne odgovore (se strinjam, se delno strinjam), ki jih prikazujem v drugem stolpcu tabele.

Prvi del vprašalnika zajema nekatera demografska vprašanja, kot so starost, spol in izobrazba. Podatki ki sem jih pridobila so prikazani z naslednjimi grafi:

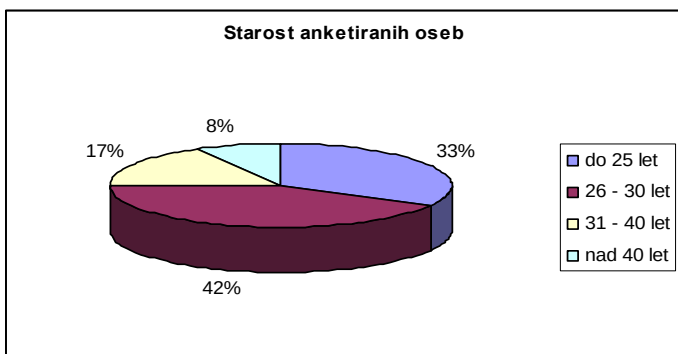
Slika 7: Spol anketiranih oseb



Vir: Anketa, izvedena v agenciji za zaposlovanje

Kot je razvidno iz grafa so bile osebe, ki so odgovarjale na vprašalnik, v 33% moškega in v 67% ženskega spola.

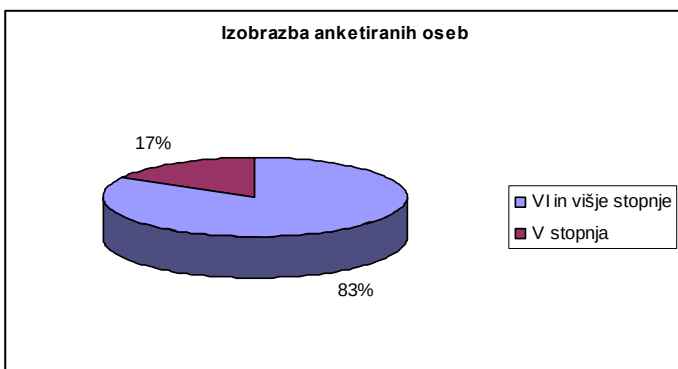
Slika 8: Starost anketiranih oseb



Vir: Anketa, izvedena v agenciji za zaposlovanje

Na vprašanje o starosti jih je kar 75% odgovorilo, da so mlajši od 30 let. 17% jih je starih od 31 do 40 let in 8% nad 40 let. Ugotovimo lahko, da je to dokaj mlad kolektiv.

Slika 9: Izobrazba anketiranih oseb



Vir: Anketa, izvedena v agenciji za zaposlovanje

Kot razberemo iz grafa ima 83% zaposlenih višjo ali visokošolsko izobrazbo. To je povsem razumljivo, saj se za tako delovno mesto svetovalec za kadre zahteva visoka izobrazba.

5.2.1. Izobraževanje in osebnostni razvoj

Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. Družbe uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi. Tako so v to dimenzijo klime vključene trditve, ki so povezane z izobraževanjem. Zanima nas mnenje zaposlenih o sistemu izobraževanja in možnosti za osebnostni razvoj v njihovi družbi. V družbi se morajo zavedati, da so le izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti družbe, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebnostni razvoj ter posredno povečuje vrednost družbe (Črnetič, 1997, str. 197).

Za preučevanje te dimenzije klime sem uporabila v vprašalniku deset trditev (Tabela 1), ki zajemajo različne elemente osebnega zaznavanja in doživljanja zaposlenega, ki se nanašajo na izobraževanje ter osebnostni razvoj.

Tabela 1: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o izobraževanju in osebnostnem razvoju

TRDITEV		Stopnja strinjanja			
		Se ne strinjam		Se strinjam	
		Se delno ne strinjam		Se delno strinjam	
1.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	25%	6	75%	18
2.	Sistem usposabljanja je dober.	84%	20	16%	4
3.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	67%	16	33%	8
4.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	92%	22	8%	2
5.	Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven svojega delovnega mesta.	33%	8	67%	16
6.	Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.	42%	10	58%	14
7.	Redno se udeležujemo seminarjev, posvetovanj,...	84%	20	16%	4
8.	Redno dobivamo podatke o dogajanju na trgu dela	67%	16	33%	8
9.	Vodja nas spodbuja, da se tudi osebno razvijamo.	92%	22	8%	2
10.	Imam dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje.	84%	20	16%	4
Povprečna vrednost		67%	16	33%	8

Vir: Anketa, izvedena v agenciji za zaposlovanje

Rezultati ankete so pokazali, da je večina zaposlenih v poslovalnici usposobljena za svoje delo in lahko opravljajo tudi dela izven svojega delovnega mesta. Zelo nezadovoljivo pa je izobraževanje, saj je kar 92% vprašanih na trditev odgovorilo nikalno (kar 18 jih je odgovorilo, da se ne strinjajo – glej prlogo 3). Pri usposabljanju se ne upošteva predlogov zaposlenih, ne zagotavlja se dodatnega izobraževanja za tekoče opravljanje delovnih nalog. Zaposleni se ne udeležujejo seminarjev in predavanj, ki so povezani z njihovim delom. Vodje jih ne spodbujajo, da se osebnostno razvijajo (22 zaposlenih se s trditvijo ne strinja). Ravno tako ne dobivajo podatkov o novih trendih na področju trga dela. Glavna slabost pa je predvsem ta, da zaposleni nimajo možnosti za dodatno usposabljanje in izobraževanje. Na splošno ugotavljam, da so zaposleni trenutno usposobljeni za svoje delo, to pa se lahko hitro spremeni, saj podjetje ne izvaja dodatnega usposabljanja in izobraževanja.

5.2.2. Organiziranost

Organiziranje dela je pomemben vidik dejavnosti vsakega vodilnega, poslovnega, strokovnega, upravnega ali podjetniškega delavca, ker omogoča racionalno razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa, energije in vodi k večji uspešnosti pri delu (Možina et al., 1994, str. 65). V naslednjem delu vprašalnika je postavljenih dvanajst trditev, ki se nanašajo na organiziranost v poslovalnici (Tabela 2).

Tabela 2: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o organiziranosti v poslovalnici

TRDITEV		Stopnja strinjanja			
		Se ne strinjam		Se strinjam	
		Se delno ne strinjam		Se delno strinjam	
1.	Odločitve naših vodji se sprejemajo pravočasno.	42%	10	58%	14
2.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	50%	8	50%	8
3.	Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	16%	4	84%	20
4.	Zaradi vodje nisem nikoli pod stresom in mi v stresnih situacijah nudi pomoč.	75%	18	25%	6
5.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	67%	16	33%	8
6.	Zaposleni imajo jasno opredeljeno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	58%	14	42%	10
7.	Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	16%	4	84%	20
8.	V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega	42%	10	58%	14

	dela.				
9.	Naše delo nikoli ne trpi zaradi pomanjkljive organizacije in načrtovanja	92%	22	8%	2
10	Odgovornosti so v podjetju jasne in točno določene.	84%	20	16%	4
11	Svoje delo lahko opravljam brez dodatnih navodil vodje.	42%	10	58%	14
12	Postopki za delo so točno določeni, tako da vedno vem, kaj moram narediti.	84%	20	16%	4
Povprečna vrednost		58%	14	42%	10

Vir: Anketa, izvedena v agenciji za zaposlovanje

Na osnovi rezultatov lahko ugotovimo, da vodje odločitve sprejemajo dokaj pravočasno. Polovica zaposlenih meni, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene, polovica pa, da niso. Večina se jih strinja, da se odločitve sprejemajo na ustreznem nivoju, pogrešajo pa spodbudo vodji za samostojnost pri delu. Zaposleni se v večini ne strinjajo s trditvijo, da zaradi vodje niso nikoli pod stresom in da jim v stresnih situacijah nudijo pomoč. Na trditev, da svoje delo lahko opravljajo brez dodatnih navodil vodje so v večini odgovorili pritrdilno, kar pa je razumljivo, saj smo v prejšnjem delu ankete ugotovili, da so zaposleni usposobljeni za svoje delo. Zaposleni so na trditvi o jasnosti zadolžitev in predstavi o tem, kaj se od njih pričakuje odgovorili nikalno. Ravno tako so z visokim procentom nikalnih odgovorov odgovorili na trditve, da njihovo delo nikoli ne trpi zaradi pomanjkljive organizacije in načrtovanja (18 jih je odgovorilo da se ne strinjajo in 4 da se delno ne strinjajo), da so odgovornosti jasne in točno določene, ter da so postopki za delo določeni, tako da vedno vejo, kaj morajo narediti. Vse to nakazuje na to, da je organizacija dela v podjetju zelo slaba, kar potrjuje tudi povprečna vrednost negativnih odgovorov na trditve o organiziranosti.

5.2.3. Motivacija in zavzetost za delo

S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljamo zavzetost zaposlenih za svoje delo, zadovoljstvo z informiranostjo v družbi in pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, kadar se ta pri delu zahteva. Zanima nas tudi, ali se v družbi ceni dobro opravljeno delo, ali so dobri delovni rezultati pohvaljeni in kako zaposleni dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti.

Tabela 3: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o motivaciji in zavzetosti za delo

TRDITEV		Stopnja strinjanja			
		Se ne strinjam		Se strinjam	
		Se delno ne strinjam		Se delno strinjam	
1.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	50%	12	50%	12

2.	Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	25%	6	75%	18
3.	V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	58%	14	42%	10
4.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede plana prodaje.	8%	2	92%	22
5.	Nagrajevanje in stimulacijo za uspešno delo se deli pravično in jo dobim vedno, če dosežem nadpovprečne rezultate.	84%	20	16%	4
6.	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	33%	8	67%	16
7.	Nagrada za uspešnost oz. povišanja moje plače me spodbujajo, da delam še več.	16%	4	84%	20
8.	Za dobro delo me šef vedno pohvali in dodatno nagradi.	92%	22	8%	2
9.	Osnovna plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	16%	4	84%	20
Povprečna vrednost		42%	10	58%	14

Vir: Anketa, izvedena v agenciji za zaposlovanje

Iz Tabele 4 je razvidno, da polovica zaposlenih meni, da se delovne rezultate hitro opazi ter tudi nagradi, polovica pa je drugačnega mnenja. V poslovalnici so zaposleni za delo zavzeti, saj jih je na trditev 75% odgovorilo pritrdilno. Ne strinjajo se, da se v organizaciji ceni dobro opravljeno delo. Cilji glede plana prodaje so postavljeni visoko, s čemer se strinja večina zaposlenih, nagrade in stimulacije za uspešno delo pa se ne deli pravično in se je ne dobi vedno, če se doseže nadpovprečne rezultate. Iz tega sledi, da zaposleni niso pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva. Če pa bi bili primerno nagrajeni, bi bili pripravljeni delati več. Vodja poslovne enote jih premalokrat pohvali in nagradi za dobro opravljeno delo, s čimer se strinja 92% zaposlenih (22 zaposlenih se s trditvijo ne strinja). S svojo osnovno plačo, pa jih je večina zadovoljna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Iz tega dela ankete lahko povzamemo, da je motivacija za delo v poslovalnici na nizki ravni, kar ima za posledico nepripravljenost zaposlenih za večjo angažiranost pri podaji in s tem slabše rezultate.

5.2.4. Odnos do organizacije

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo družbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih

težav, stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo družba pridobila tudi ugled v okolju (Zupan, 2001, str. 40). Skratka v okviru te dimenzije so v vprašalnik vključene trditve o varnosti zaposlitve, ciljih podjetja, o ugledu, ki ga ima družba v okolici, in odnos zaposlenih do družbe.

Tabela 4: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o odnosu do organizacije

TRDITEV		Stopnja strinjanja			
		Se ne strinjam Se delno ne strinjam		Se strinjam Se delno strinjam	
1.	Moja odločitev, da se zaposlim v tem podjetju je bila odlična.	33%	8	67%	16
2.	Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev.	25%	6	75%	18
3.	Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje cilje.	25%	6	75%	18
4.	Točno vem kaj in kako moram delati za doseganje ciljev podjetja	16%	4	84%	20
5.	Naše podjetje je dobro organizirano in ima velik ugled v okolju	8%	2	92%	22
6.	Čutim se pripadnega podjetju in sem ponosen, da sem tu zaposlen.	33%	8	67%	16
7.	Zaposlitev v podjetju je dokaj varna.	8%	2	92%	22
8.	Veselim se vsakdanjega odhoda na delo.	33%	8	67%	16
9.	Resnično mi ni vseeno, kakšna je usoda tega podjetja.	42%	10	58%	14
10.	Podjetja ne bi zapustil tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	33%	8	67%	16
Povprečna vrednost		25%	6	75%	18

Vir: Anketa, izvedena v agenciji za zaposlovanje

Zaposleni so zadovoljni z odločitvijo, da so se zaposlili v podjetju Manpower d.o.o. Poznajo vizijo in cilje podjetja, kateri so postali tudi njihovi cilji. Seznanjeni so s tem, kaj in kako morajo delati, da bodo te cilje tudi dosegli. Strinjajo se s tem, da je njihovo podjetje dobro organizirano in ima tudi velik ugled v okolju, kar dokazujejo tudi dobri poslovni rezultati. Čutijo se pripadne podjetju in so ponosni, da so v njem zaposleni. Kar 92% anketiranih se strinja, da je zaposlitev v podjetju dokaj varna, kar daje velik plus dobri organizacijski klimi (16 se jih s trditvijo popolno strinja, 6 pa delno). Ravno tako tudi ugotovitev, da zaposleni radi hodijo na delo. Ni jim vseeno kakšna bo usoda tega podjetja in ga ne bi zapustili tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Iz vsega navedenega lahko sklepamo, da je odnos zaposlenih do organizacije dokaj pozitiven, kar dokazuje tudi povprečna vrednost odgovorov na trditve. Na podlagi ugotovitev lahko zaključimo, da so zaposleni, kljub slabim razmeram v poslovnih enotah, kar dokazuje dosedanja analiza ankete,

dokaj naklonjeni podjetju, poznajo njegovo vizijo in cilje ter ga ne nameravajo zapustiti, saj upajo, da se bo stanje v agenciji postopoma izboljšalo.

5.2.5. Medsebojni odnosi

Sodelavci v podjetju imajo na vsakega posameznega zaposlenega vsekakor pomemben vpliv. Neposredno vplivajo na njegovo učinkovitost, zadovoljstvo in osebni razvoj. Prav gotovo dobro počutje in zadovoljstvo s sodelavci veliko prispeva k dobri organizacijski klimi. Pri preučevanju te dimenzije klime sem uporabila osem različnih trditev, s katerimi sem predvsem ugotavljala širino notranjih medsebojnih odnosov. Zaposleni so izrazili svojo stopnjo strinjanja v vprašalniku za ugotavljanje klime, rezultat pa je razviden iz naslednje tabele.

Tabela 5: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o medsebojnih odnosih

TRDITEV		Stopnja strinjanja			
		Se ne strinjam		Se strinjam	
		Se delno ne strinjam		Se delno strinjam	
1.	Sodelavec mi vedno priskoči na pomoč, če jo potrebujem.	8%	2	92%	22
2.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	16%	4	84%	20
3.	Rad-a delam s svojimi sodelavci.	8%	2	92%	22
4.	Vsaj enkrat na leto organiziramo družabne dogodke, na katerih izboljšujemo medsebojne odnose.	75%	18	25%	6
5.	S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa.	33%	8	67%	16
6.	Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo.	25%	6	75%	18
7.	V naši agenciji ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase.	16%	4	84%	20
8.	Zaposleni si medsebojno zelo zaupajo.	25%	6	75%	18
Povprečna vrednost		25%	6	75%	18

Vir: Anketa, izvedena v agenciji za zaposlovanje

Na osnovi rezultatov tega dela ankete lahko ugotovimo, da so si delavci pripravljeni medsebojno pomagati, da so odnosi med zaposlenimi dobri ter da radi delajo drug z drugim. Pogrešajo pa družabne dogodke, na katerih bi svoje odnose še poglobljali. Večina zaposlenih se medsebojno srečuje tudi izven delovnega časa in si pomaga, predvsem če ima sodelavec težave pri delu ali zasebnem življenju. V agenciji ne manjka čuta za skupnost (18 zaposlenih se s trditvijo popolno strinja), predvsem pozitivno pa je to, da si zaposleni medsebojno zaupajo. Iz rezultatov je razvidno, da so medsebojni odnosi v agenciji dobri, kar je izrednega pomena pri ugotavljanju organizacijske klime, saj so odnosi s sodelavci ključni pogoj za dobro klimo v podjetju.

5.2.6.Odnos do vodilnih

S to dimenzijo preučujemo odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro klimo bodo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič, Vukovič, 1998, str. 147).

Pri sestavi trditev za ugotavljanje odnosa do vodilnih v vprašalniku za ugotavljanje klime sem uporabila deset različnih trditev, ki se nanašajo na odnos vodja - zaposleni. Tako me je zanimala kvaliteta usmerjanja pri delu, reševanje konfliktov, vpliv vodje, stil vodenja ter odnos zaposlenih do vodje. Rezultati so prikazani v spodnji tabeli 6.

Tabela 6: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o odnosih do vodilnih

TRDITEV		Stopnja strinjanja			
		Se ne strinjam Se delno ne strinjam		Se strinjam Se delno strinjam	
1.	Predloge in ideje zaposlenih v tem podjetju vedno upoštevajo.	75%	18	25%	6
2.	Z vodjo sem v dobrih odnosih.	33%	8	67%	16
3.	Kadar potrebujem pomoč pri delu, mi je vodja vedno na voljo.	50%	12	50%	12
4.	Moj vodja ima zadosti časa za delo z ljudmi.	16%	4	84%	22
5.	Moj odnos z direktorjem podjetja je dober.	92%	22	8%	2
6.	Najbolj me motivira moj »šef«, saj me vspodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali.	92%	22	8%	2
7.	Konflikte rešujemo konstruktivno.	100%	24	0%	0
8.	Šef sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	100%	24	0%	0
9.	Vodja je zahteven, vendar pravičen.	42%	10	58%	14
10.	Zaradi odnosov z vodilnimi nisem nikoli pod stresom.	75%	18	25%	6
Povprečna vrednost		67%	16	33%	8

Vir: Anketa, izvedena v agenciji za zaposlovanje

Na trditev »Predloge in ideje zaposlenih v tem podjetju vedno upoštevajo« je 75% vprašanih odgovorila nikalno. Strinjajo pa se, da so z vodjo v dobrih odnosih. Polovica vprašanih meni, da jim je vodja vedno na voljo, ko potrebujejo pomoč, polovica pa, da jim ni. Menijo, da ima vodja zadosti časa za delo z zaposlenimi, kar je pohvalno. Zalo nezadovoljni pa so z vodstvom podjetja, ki jih ne motivira, ne sprejema utemeljenih pripomb na svoje delo ter ne rešuje konfliktov konstruktivno. S trditvijo, da je vodja zahteven vendar pravičen, se strinja 58% zaposlenih. So pa mnenja, da vodja ne razume

problemov, ki nastanejo pri delu, niti jim jih ne pomaga reševati. Povzamemo lahko, da so zaposleni zelo nezadovoljni z vodstvom podjetja, saj je povprečna vrednost negativnih odgovorov na trditve, ki so povezane z vodstvom podjetja (trditve št. 5,6,7,8) 96%. Z 5, 6, 7 in 8 trditvijo se popolnoma ne strinja kar 20 zaposlenih. Ugotovimo lahko tudi, da so s svojim vodjem v zadovoljivih odnosih. Se pa ne strinjajo z trditvijo, da zaradi nadrejenih niso pod stresom. Na splošno pa je odnos z vodilnimi na zelo nizki ravni in ga je nujno potrebno izboljšati.

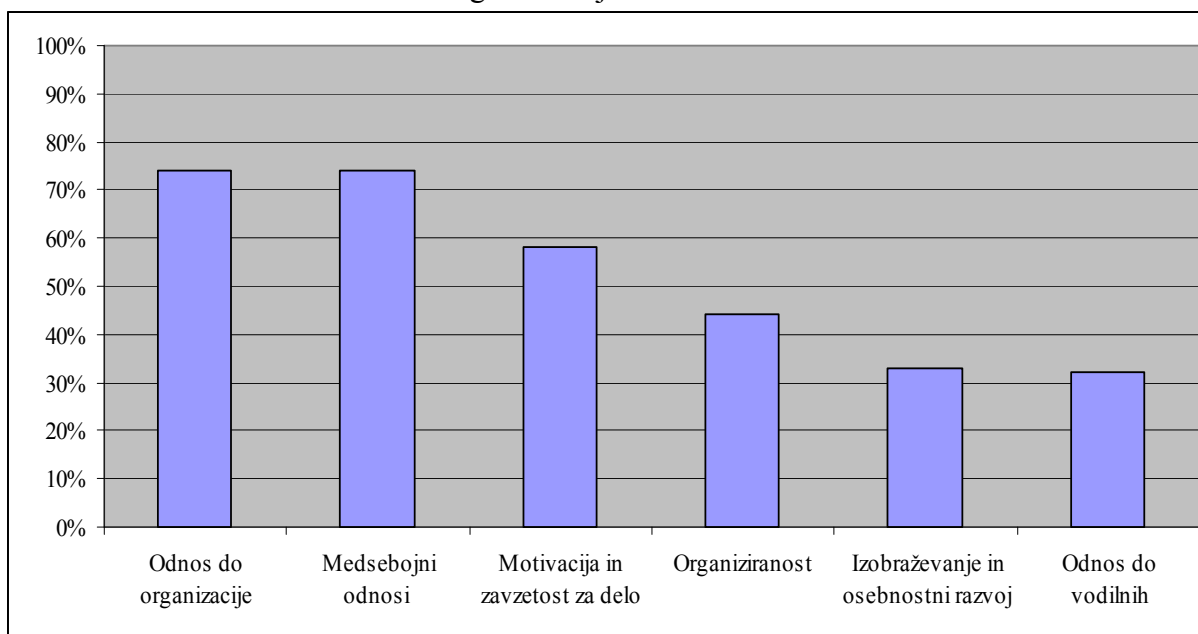
5. SKLEPI

Klima je običajno izraz, s katerimi ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, tedaj se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako so tudi visoko produktivni in podjetje se hitro razvija. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi porajajo napeta vzdušja, nezadovoljstvo, konflikte in kot posledice tega tudi nizko produktivnost. Kakšni odnosi se bodo oblikovali med delavci v podjetju, je odvisno od mnogih faktorjev, ki vsak po svoje prispevajo k ugodni ali neugodni klimi.

V Sliki 10 prikazujem rezultate ankete izvedene v agenciji za zaposlovanje. Če vzamemo za merilo 50% odgovorov strinjanja na pozitivne trditve v vprašalniku, kot spodnjo točko, kjer še lahko govorimo o ustrezni klimi, pa nam vse ostale nižje vrednosti kažejo na neustreznost oziroma neugodno klimo. Seveda je to subjektivna razmejitev, kljub temu pa nam nižje povprečne vrednosti nekaterih dimenzij, proti ostalim preučevanim dimenzijam klime podajajo sliko slabšega doživljanja oz. odnosa zaposlenih do posamezne dimenzije. Pri tem je pomembno, da znotraj dimenzije preučimo, katere so tiste trditve, ki jih zaposleni opredeljujejo najbolj negativno in odpravimo vzroke, s tem pa spreminjamo klimo v ugodno, kar nam omogoča lažje in hitrejše doseganje zastavljenih ciljev

Za dimenzijo klime odnos do organizacije in medsebojni odnosi lahko ugotovimo, da s 75% odgovorov strinjanja na pozitivne trditve v vprašalniku pozitivno prispevajo k ugodni klimi. Podrobnejša analiza posameznih vprašanj nam je pokazala, da je odnos zaposlenih do organizacije dokaj pozitiven, da so zaposleni naklonjeni podjetju, poznajo njegovo vizijo in cilje ter ga ne nameravajo zapustiti tudi, če se bodo njihovi prejemki znižali. Ugotovili smo tudi, da so medsebojni odnosi v poslovalnici dobri, kar je izrednega pomena pri ugotavljanju organizacijske klime, saj so odnosi s sodelavci ključni pogoj za dobro klimo v podjetju.

Slika 10: Rezultati ankete o organizacijski klimi



Vir: Anketa, izvedena v agenciji za zaposlovanje

Povprečna vrednost odgovorov, s katerimi smo merili dimenzijo motivacija in zavzetost za delo je bila 58%, kar naj bi bilo še zadovoljivo. Ko pa smo naredili analizo posameznih odgovorov na trditve smo ugotovili naslednje. V agenciji so zaposleni zavzeti za delo, s čimer se je strinjala večina zaposlenih. Vodstvo podjetja jih premalokrat pohvali in nagradi za dobro opravljeno delo. Menijo, da so cilji postavljeni previsoko, nagrade in stimulacije za uspešno delo pa se ne deli pravično in se je ne dobi vedno, če se doseže nadpovprečne rezultate, zato zaposleni niso pripravljeni za večjo angažiranost pri delu, kar ima za posledico slabše rezultate. Ugotovimo lahko, da so zaposleni zavzeti za delo, ker pa jih vodstvo podjetja ne motivira in pravično nagrajuje, tega ne pokažejo ter delajo pod svojimi sposobnostmi.

Iz Slike 10 je razvidno, da so bile najslabše ocenjene dimenzije organiziranost, izobraževanje in osebni razvoj ter odnos do vodilnih, saj je bila povprečna vrednost odgovorov manj kot 50%, kar nakazuje na neustrezno oziroma neugodno klimo. Ugotovili smo, da je organizacija dela v podjetju zelo slaba, kar potrjuje tudi število nestrinjan s posameznimi trditvami o organiziranosti, da so zaposleni trenutno usposobljeni za svoje delo, to pa se lahko hitro spremeni, saj podjetje ne izvaja dodatnega usposabljanja in izobraževanja ter da zaposleni v zelo slabih odnosih z direktorjem podjetja in jih je potrebno nujno izboljšati.

Ugotavljam, da je organizacijska klima v podjetju neustrezna. Izboljšati je potrebno motivacijo zaposlenih, organiziranost, izobraževanje in osebni razvoj ter odnos zaposlenih do vodilnih. Predloge za izboljšanje stanja, ki temeljijo na ugotovitvah teoretičnega dela diplomskega dela, bom predstavila v nadaljevanju.

6. PREDLOGI IN UKREPI

6.1. Motiviranje zaposlenih

Vsak posameznik dela z namenom pridobivanja sredstev, ki mu bodo omogočila njegov obstoj oziroma zadovoljila njegove potrebe, skratka, dela zato, da bi si pridobil sredstva za preživetje. Ker lahko človek sredstva pridobiva na različne načine in ne samo z opravljanjem smotrne, zavestne in ustvarjalne dejavnosti, torej z delom, na splošno pravimo, da človek deluje.

Zaradi individualnih razlik v zadovoljevanju potreb in medsebojnega omejevanja ciljev so v vsaki družbi potrebe in cilji vseh posameznikov na nek način povezani. Povezani cilji, ki se obenem medsebojno podpirajo ali pa omejujejo, tvorijo določena razmerja. Več takšnih razmerij predstavlja strukturo, ki ji pravimo motivacijska struktura. Prav ta vodi k usklajenemu delovanju, ki omogoča čimbolj smotrno uresničevanje ciljev delovanja. Zato je potrebno, da posamezniki v družbi najdejo načine za uresničevanje svojih osebnih in skupnih ciljev delovanja. Vsak posameznik mora biti seznanjen s ciljem skupnega delovanja, okoliščinami in dejavniki, ki vplivajo na to delovanje, hkrati pa se mora zavedati svojega mesta v takšni strukturi in skupnem delovanju. Interesi in cilji posameznikov morajo biti skladni s cilji družbe oziroma podjetja. V takšnem primeru lahko pričakujemo, da bo rezultat celote večji kot seštevek dela posameznikov.

Kot smo v prejšnjem poglavju ugotovili, je motivacijska struktura v agenciji na zelo nizkem nivoju. Nastajajo predvsem razhajanja med cilji vodstva ter cilji zaposlenih. Vodstvo svojih ciljev ne prikaže na dovolj privlačen način, da bi spodbudil zaposlene k doseganju le teh. To vodi k avtorskemu stilu vodenja, kar pa pri delavcih povzroča nezadovoljstvo.

Moji predlogi za izboljšanje stanja:

- Za dobro opravljeno delo morajo vodje in direktor delavce pohvaliti. Pohvala naj se izreče takrat, kadar jo delavec resnično zasluži in ne kar tako na splošno. Izreče se jo iskreno ter si zanjo vzame čas, da se doseže njen namen.
- Stimulacijo za delo se mora dodeljevati pravično, na podlagi delavčeve uspešnosti pri delu. Rezerve so torej v dodatkih k osnovni plači v obliki plačil za individualno uspešnost, pri tem pa morajo biti kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasno opredeljeni.
- Postavljati je potrebno merljive in dosegljive cilje, kateri bodo delavce spodbujali k boljšim rezultatom. Če so cilji postavljeni previsoko delavce ne motivirajo, saj vejo, da jih ne bodo mogli doseči ter s tem dobiti nagrajevanja, zato postanejo nezainteresirani za povečanje rezultatov.
- Poleg denarnega nagrajevanja se delavce, ki dosegajo dobre rezultate, nagraduje tudi na nematerialni način (vstopnice za športne in zabavne prireditve, kar bi podjetju pomenilo majhen izdatek, zaposlene pa bi zelo motiviralo).

- Organizacija pohodov, zabav in srečanj, kjer bi zaposleni poglobljali medsebojne odnose in odnose z vodilnimi. To bi zmanjševalo stresne situacije pri zaposlenih.
- Razmerje med stimulacijo in plačo bi povečali v prid stimulacije ter s tem zaposlene spodbudili k večji angažiranosti pri delu.
- Izobraževati vodilne na področju dela z zaposlenimi, reševanju konfliktnih situacij,...

Uresničevanje teh predlogov bi pokazalo, da je vodstvo pripravljeno na spremembe in da namerava v to tudi vložiti svoj trud. Na drugi strani, pa bi se morali delavci bolj potruditi za doseganje zastavljenih ciljev, za kar bi bili tudi bolj nagajeni.

6.2. Organiziranost

Ugotovili smo tudi, da je organiziranost v agenciji zelo slaba. Dela se podvajajo, zaposleni ne sprejemajo odgovornosti za svoje delo, ravno tako ne vodilni. Zadolžitve niso jasno opredeljene, delo trpi zaradi slabe organizacije in načrtovanja. Če podrobneje preučimo situacijo spoznamo, da v poslovalnici nimajo izdelane analize dela, analize delavca ter ocenjevanja delovnih dosežkov, kar vodi k slabi organizaciji dela.

Moji predlogi so sledeči:

- V agenciji je potrebno izdelati analizo dela. Analiza dela nam pove, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, kako se te naloge opravijo, v kakšnih razmerah se bo delo opravljal, itd. Skratka, določamo tiste značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in ugotavljanje razmer v katerih delo poteka. Izvedena analiza delovnega mesta nam daje podrobno in izčrpno predstavo o delovnem mestu. Na podlagi pridobljenih podatkov, se lahko natančno določi pogoje, ki jih morajo izpolnjevati delavci za opravljanje dela, zahtevnost delovnega mesta in lastnosti delavca, ki se ga izbere za to delovno mesto.
- Nadalje je potrebno narediti analizo delavca. Pri analizi delavca se ukvarjamo z vprašanjem lastnosti (strokovna usposobljenost, funkcionalna znanja in posebne spretnosti, psihofizične lastnosti, telesne spretnosti, zdravstveno stanje,...), ki jih mora imeti delavec če hoče uspešno opraviti delo. Pri tem ne izhajamo iz konkretnega delavca, ki zaseda to delovno mesto, ampak moramo opisati delavca, ki bi bil za to delavno mesto ustrezen. Seveda pa z zahtevami ne smemo pretiravati. Do podatkov o potrebnih lastnostih delavca pridemo na osnovi sklepanja iz podatkov o delovnem mestu. Analiza dela in analiza delavca služita kot osnova za izdelavo meril, za določanje delavčeve uspešnosti pri delu.
- Uvesti pa je potrebno tudi ocenjevanje delovnih dosežkov. Uspešnost celotnega podjetja je v veliki meri odvisna od uspešnosti posameznega delavca oziroma vseh delavcev. Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces ugotavljanja, kako učinkovito so bili doseženi postavljeni cilji. Dober vodja mora znati oceniti delo podrejenega delavca v celotnem rezultatu

oddelka. Preden ocenjujemo delovno uspešnost, moramo postaviti cilje, ki jih želimo doseči. Cilji morajo biti realno dosegljivi, dokaj natančno postavljeni, merljivi, predvsem pa morajo motivirati. Pri določanju ciljev morajo sodelovati vodje in delavci, odgovorni za njihovo izpolnitev. Kot ocenjevalno tehniko bi bilo potrebno izbrati vodenje s pomočjo ciljev, ki se mi v tem primeru zdi najprimernejša. Ta tehnika omogoča merjenje delovnih ciljev z delovnimi dosežki. Delavec je nagrajen za delo, ki ga dejansko opravi, ne pa za delo, ki formalno izvira iz opisa delovnega mesta. Tehniko uporabljamo po naslednjem postopku (Možina et.al, 1997, str. 231):

- Najprej moramo postaviti jasne delovne cilje za posamezno delovno mesto in opredeliti standarde delovnih dosežkov.
- Razviti je potrebno načrt, kako uresničiti te cilje.
- Dovoliti posamezniku, da izpelje predvidene dejavnosti.
- Meriti moramo njegove delovne dosežke.
- Če se ciljem ne približujemo, moramo ustrezno ukrepati
- Pripraviti moramo cilje za naslednje obdobje.

Če zaposleni ne dosega zastavljenih ciljev, je potrebno ugotoviti vzroke za slabe rezultate ter pripraviti ukrepe za izboljšanje stanja. Ugotoviti je potrebno, ali je vzrok v delavcu, ali pa so mogoče cilji postavljeni previsoko. Poznati moramo tudi napake, ki pri ocenjevanju lahko nastanejo, kot so slabo pripravljen ocenjevalni list, premajhna usposobljenost ocenjevalca, napaka centralne tendence, haloefekta, blagega ocenjevanja, itd. Ocenjevanje doseže svoj namen, če se ga redno in korektno izvaja ter ima od njega korist tako zaposleni kot podjetje.

6.3. Izobraževanje in osebni razvoj

Ugotavljanje delovne uspešnosti pa ni samo merilo za nagrajevanje zaposlenih. Z ugotavljanjem uspešnosti lahko preverimo realnost postavljenih ciljev ter tudi ugotovimo, kdo potrebuje nadaljnje izobraževanje in kdo je potreben posebne pomoči, saj je ceneje vložiti denar v izobraževanje in izpopolnjevanje kot pa v selekcijske postopke. Glavna prednost izobraževanja pa je ta, da zaposlene z raznimi metodami izobraževanja in usposabljanja oblikujemo glede na potrebe organizacije.

Kot smo z analizo vprašalnika ugotovili, je izobraževanje in osebni razvoj v podjetju na zelo nizki ravni. Zaposleni se redko dodatno izobražujejo, saj jih pri tem vodilni ne spodbujajo ter jim tega tudi ne omogočajo. Če pa je izobraževanje že organizirano nastajajo problemi s povračili potnih stroškov. Zaposleni so tudi mnjenja, da se seminarji ponavljajo ter da se na njih ne naučijo nič novega, zato se jih zelo neradi udeležujejo. Na splošno je klima na področju izobraževanja in osebnostnega razvoja v agenciji na zelo nizki ravni in jo je potrebno nujno dvigniti. Moji predlogi so sledeči:

- Za vsako poslovno enoto je potrebno naročiti vsaj eno strokovno revijo iz področja kadrovanja, tako da zaposleni lahko spremljajo novosti na trgu.

- Organizirati je potrebno tečaj za uporabo računalniških aplikacij. Izredno pohvalno je dejstvo, da je poslovanje računalniško podprto a kaj, ko delavci tega ne znajo izkoristiti.
- Vodilni se morajo redno udeleževati seminarjev iz področja dela z zaposlenimi. Le tako bodo znali delavce motivirati, da se bodo dodatno izobraževali in osebno razvijali ter z njimi ne bodo prihajali v konfliktno situacije, kar ima za posledico stres na delovnem mestu.
- Za zaposlene je potrebno organizirati tečaje prodaje ter redno preverjati, ali pridobljena znanja uporabljajo pri svojem delu.
- Vpeljati je potrebno pravilo, da se zaposleni obvezno udeležujejo seminarjev, ki jih organizira zavod za zaposlovanje.
- Vsaj enkrat letno naj se vodje udeležijo simpozijev, kjer se predstavijo trendi zaposlovanja na globalni ravni.

Za podjetje je bistvenega pomena, da ima kadre, ki so strokovno izobraženi in usposobljeni za opravljanje dela, zato mora poskrbeti, da jih ustrezno izobražuje, usposablja in izpopolnjuje, saj bodo le tako zmožni opravljati svoje delo, ki jih od njih zahtevajo zahtevni in zapleteni delovni procesi. Podjetje mora pri razvoju kadrov upoštevati, poleg strokovnega razvoja, tudi osebni razvoj zaposlenega. Prav tako je tudi pomembno, da podjetje upošteva svoje interese, interese družbe ter razvojne potrebe.

6.4. Odnos do vodilnih

Že dolgo je znano, da ljudje v medsebojnem delovanju vplivajo drug na drugega in pri tem povezujejo svoja lastna dejanja tako, da se med njimi ustvarijo medsebojna razmerja. Ta razmerja povezujejo ljudi v organizirano skupino ali družbo. V tako nastali družbi je vsak človek povezan z mnogimi drugimi ljudmi in tako nastalemu sestavu razmerij pravimo organizacijska struktura. Kjer pa prihaja do stika dveh ali več ljudi nastajajo konflikti. Konflikti prinašajo podjetju spremembe, spodbujajo nove ideje in omogočajo pridobivanje novih spoznanj. Lažje jih je reševati, dokler so še na začetku, kajti v nasprotnem primeru se lahko hitro razrastejo. Imajo pozitiven in negativen vpliv na poslovanje podjetja, vendar jih lahko s pravočasnim razreševanjem obrnemo v korist podjetja. Konflikti so torej podjetju potrebni, saj njihova prisotnost kaže na možnost boljšega poslovanja. V medsebojnih odnosih se jim ne moremo izogniti. Včasih smo jih tajili in jih obravnavali skoraj kot bolezen, danes pa jih v naprednih podjetjih sprejemamo odprtih rok.

Najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime v agenciji so ravno odnosi zaposlenih z vodilnimi. Trenutno stanje nakazuje nezmožnost reševanja konfliktov, ki nastajajo. Ker se niso konstruktivno reševali, se je stanje s časom samo še poslabševalo. Predlogi za izboljšanje stanja so naslednji:

- Začetni korak k izboljšanju odnosov bi bil storjen že z uvajanjem predlogov, ki so bili podani v prejšnjih poglavjih.
- Izvedba delovnega sestanka na katerem bi sodelovali vsi zaposleni. Delavci in vodilni bi pripravili vsak svoje cilje in predloge o izboljšanju

odnosov v agenciji. Skupne cilje bi postavili na osnovi pristopa »Reševanje problemov«. Ta pristop kaže posebno vrsto reševanja konfliktov, kjer sta dosežena maksimalna skrb zase in za sodelavca v konfliktu. Z reševanjem problemov želimo konflikt rešiti, ne pa sami zmagati v boju z nasprotnikom. Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsak v čim večji meri uresničil svoje cilje. Ob skupnem reševanju problema odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt. Vse skupne cilje in predloge je potrebno zapisati ter spremljati njihovo izvajanje.

- Uvedba rednih krajših delovnih sestankov, ki jih vodi vodja, kjer bi zaposleni oz. delovni timi dobili vse informacije v zvezi z delovnimi nalogami in cilji, povratne informacije o rezultatih svojega dela, o podjetju, in bi se upoštevala tudi drugačna stališča in mnenja.
- Medsebojno spoštovanje z vidika, da je človek svojevrstna osebnost z medsebojnimi razlikami. Dober delavec je tisti delavec, ki rad prihaja na delo, ne pa, da je nezadovoljen, kar vodi v stresne situacije.
- Vodstvo naj bolj preučuje in spozna posamezne ljudi, jih posluša, pravočasno nudi pomoč, ne sme jih izkoriščati in podcenjevati, večja obzirnost pa naj bi bila tudi do tujih čustev in graditev zaupanja, zanesljivosti ter pravičnosti.
- Vodja naj s svojimi osnovnimi lastnostmi (poštenost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost, inspirativnost) izvaja vodenje kot proces in ne kot položaj, in s tem soustvarja pozitivno klimo v organizaciji. Aktivno izzivanje procesov v organizaciji, navdihovanje skupne vizije, usposabljanje drugih za dejavnost, izpolnjevanje plana uresničevanja poti do cilja in spodbujanje čustev oz. pozitivne naravnosti pri zaposlenih.

Zavedati se moramo, da so zaposleni ena glavnih konkurenčnih prednosti podjetja. Le dobra organizacijska klima v podjetju, s cilji, ki motivirajo tako delavce kot vodilne je mogoče ustvarjati dobre poslovne rezultate. Za to je seveda najbolj odgovoren vodja, saj mora najti najboljše načine komuniciranja s podrejenimi in med njimi. Marsikatero besedo bo ob pravem času postavil na pravo mesto, če se bo znal vesti asertivno. To pomeni, da bo med pogovorom poizkušal izključiti čustva in s sogovornikom komunicirati na neagresiven, miren, sproščen in k skupnim ciljem usmerjen način. Uspešni komunikaciji in tudi delu nasploh velikokrat zagrozi konflikt. Sprejemanje konflikta kot grožnje vodi v negativna občutja, nezaupanje, neučinkovitost. Če znajo vodja in z njim tudi podrejeni sprejeti konflikt kot izziv, se jim odprejo možnosti za rast in boljše delo v prihodnosti.

7. LITERATURA

1. Bagon, Judita. 1991. Poti do dela in zaposlitve. Ljubljana: Panta Rhei.
2. Bahtijeveć Šiber, Fikreta. 1999. Management ljudskih potenciala. Zagreb: Golden Marketing.
3. Battison, Toni. 1999. Premagujem stres. Ljubljana : Državna založba Slovenije.
4. Berlogar, Janko. 1999. Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
5. Bernik, Jurij. 1998. Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetji. GEA Novice, 16: 6-7.
6. Božič, Mija. 2003- Stres pri delu : Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev. Ljubljana : GV Izobraževanje.
7. Braham, Barbara J. 1994. Managing Stress. New York : Irwin.
8. Covey, Stephen R. 1998. 7 navad zelo uspešnih ljudi. Ljubljana : Mladinska knjiga.
9. Černetič, Metod. 1997. Poglavja iz sociologije organizacije. Kranj: Moderna organizacija.
10. Černigoj Sadar, Nevenka. 2002. Stres na delovnem mestu. Teorija in praksa, Ljubljana, 9, 1: 81-102.
11. Douglass, Merrill E., Douglass Donna N. 1993. Manage Your Time Your Work Yourself. New York : Amacom.
12. Ferjan, Marko. 1998. Naj bosta poklicna in strokovna izobrazba veščina ali vrednota? Organizacija, Kranj, 31, 3: 288-296.
13. Flaherty Karen E., Pappas James M.. 2000. The role of trust in salesperson-sales manager relationship. The Journal of Person Selling & Sales Management.
14. Florjančič, Jože. et al. 1994. Globalni in kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija.
15. George, Jennifer M., Jones Gareth R. 1996. Understanding and Managing Organizational Behavior. Reading : Addison-Wesley Publishing Company.
16. Heller, Robert. Hindle, Tim. 2001. Veliki poslovni priročnik. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga.
17. Jereb, Janez. 1996. Odgovornost managementa za razvoj kadrov. Posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 11: 82.
18. Jereb, Janez. 1998. Teoretične osnove izobraževanja. Kranj : Moderna organizacija.
19. Kavčič, Bogdan. 2001. Upravljanje podjetij. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
20. Kavar Vidmar, Andreja. 1998. Kakovost delovnega življenja, Socialno delo, 37, 2: 81-115.
21. Kezele, Adrian Predrag. 1995. Transcendentalna meditacija – korak naprej. Maribor: Center za transcendentalno meditacijo.

- 22.Kragelj, Radovan. 2003. Zaposleni – strošek ali konkrenčna prednost. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 4, 52: 15-17.
- 23.Lipičnik, Bogdan. 1995. *Ljudje in organizacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 24.Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 25.Lipičnik, Bogdan. 1999. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 26.Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- 27.Ložar, Borut. 1999. Motivacija: To zmoreš. *Manager*, Ljubljana, 2: 55-57.
- 28.Maslach, Christina. LEITER, Michael P. 2002. Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Ljubljana : Educy.
- 29.Možina, Stane. et al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- 30.Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 31.Možina, Stane. 1997. Strateško načrtovanje kadrovskih virov v organizaciji. *Organizacija*, Kranj, 30, 10: 537-545.
- 32.Newhouse, Peter. 2000. *Življenje brez stresa*. Ljubljana : Tomark.
- 33.Robbins P. Stephen. 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 7. Izd. Englewood Cliffs: Prentence-Hall.
- 34.Rollins, Derek et al. 1998. *Organizational Behavior and Analysis, An Integrated Approach*. Harlow: Addison-Weley.
- 35.Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 36.Schmidt, Aleksander. 2001. Najmanj kar bi morali vedeti o stresu. Ljubljana : Narodna in Univerzitetna knjižnica.
- 37.Spielberger, Charles. 1985. *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- 38.Sutherland, Valerie J., Cooper, Cary L. 2000. *Strategic Stress Management*. Houndmills : Macmillan Press.
- 39.Širnik, Mateja. 2002. So zadovoljni delavci res tudi boljši? *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 36, 8: 31-33.
- 40.Treven, Sonja. 1998 *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 41.Uhan, Stane. 1996. *Vrednotenje dela I – Organizacija dela, sistematizacija dela, zahtevnost dela*. Kranj: Moderna organizacija..
- 42.Vučkovič, Goran. 1995. Ocenjevalni intervju. XIV posvetovanje organizatorjev dela: Portorož. str. 641-643.
- 43.Zupan, Nada. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 44.Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana : GV Založba.
- 45.Žunec, Branko. 2004. Stres je lahko naš zaveznik. *Finance*, Ljubljana, 2004, 10: 20-21.
- 46.Youngs, Bettie B. 2001. *Obvladovanje stresa za ravnatelje in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana : Educy.
- 47.William, Anthony P. Et. Al. 1996. *Strategic Human Resource Management*, 2 izdaja. Forth Worth: The Dryden Press.

8. VIRI

1. Anketa izvedena v kadrovske agenciji Manpower d.o.o.
2. European Commission – Employment & Social Affairs. 2000. Health and Safety at Work: Guidance on Work-related Stress: Spice of life or kiss of death. Brussels.
3. Inštitut za varovanje zdravja: Zdravje v Sloveniji 2001. (http://www.sigov.si/ivz/publikacije/zdravje_01.pdf), 18. 8. 2008.
4. Interno gradivo podjetja Manpower d.o.o., 2008.
5. Predstavitev podjetja Manpower d.o.o. (<http://www.manpower.si>), 18.05.2008

9. POVZETEK

Pod pojmom organizacijska klima lahko razumemo več dejavnikov. Predvsem si pod tem pojmom predstavljamo neko vzdušje v nekem določenem okolju, ki ga skupaj z okoljem tvorijo predvsem tisti, ki se v tem okolju nahajajo oziroma v njem delujejo. Lahko bi tudi dejali, da naj vplivajo, ga spreminjajo in oblikujejo.

Uspešnost podjetja je odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja različnih virov (kadrovske, finančne, tržne, tehnološke) podjetja glede na načrtovane cilje. V današnjih razmerah, ko je na trgu prisotna močna konkurenca, znanstveni in tehnološki razvoj ter napredek, prihaja vse bolj v ospredje povečana vloga in pomembnost ljudi, ki s svojimi zmožnostmi, sposobnostmi, znanjem in ustvarjalnostjo bistveno prispevajo k uspehu podjetja.

Za podjetja postaja človek vir konkurenčne prednosti, vendar se veliko podjetij tega ne zaveda dovolj in ostajajo nedojemljiva za spremembe in ukrepe na tem področju, zmožnosti ljudi pa ne izrabljajo in jih ne razvijajo. V večji meri se bi morala posvetiti proučevanju in vpeljevanju metod za delo z zaposlenimi v podjetju. Narediti bi morala sistematizacijo delovnih mest, plan izobraževanja in osebnostnega razvoja delavcev, izbrati metode za motiviranje zaposlenih, postaviti dosegljive in merljive cilje ter preveriti njihovo doseganje in na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti nagrajevati svoje zaposlene. S tem podjetje naredi prvi korak k priznavanju, da so zaposleni eden od njegovih glavnih konkurenčnih prednosti. Le tako bodo zaposleni začutili pripadnost, sožitje s podjetjem in bodo njegove cilje prevzeli za svoje ter s tem ustvarjali pozitivno organizacijsko klimo.

V diplomskem delu sem preučila organizacijsko klimo v kadrovske agenciji. Izmed mnogih dimenzij klime, ki jih lahko preučujemo, sem si jih izbrala šest, ki so po mojem mnenju najbolj primerne. Preučila sem naslednje dimenzije: izobraževanje in osebnostni razvoj, organiziranost, motivacija in zavzetost za delo, odnos do organizacije, medsebojni odnosi ter odnos do vodilnih.

Analiza vprašalnika je pokazala, da odnos do organizacije in medsebojni odnosi pozitivno prispevajo k ugodni klimi. Podrobnejša analiza posameznih vprašanj nam je pokazala, da je odnos zaposlenih do organizacije dokaj pozitiven, da so zaposleni naklonjeni podjetju, poznajo njegovo vizijo in cilje ter ga ne nameravajo zapustiti tudi, če se bodo njihovi prejemki znižali. Ugotovila sem tudi, da so medsebojni odnosi v poslovalnici dobri, kar je ključni pogoj za dobro klimo v podjetju. Rezultati analize so za dimenzijo motivacija in zavzetost za delo pokazali, da naj bi ta dimenzija še prispevala k pozitivni klimi. Ko pa sem naredila analizo posameznih odgovorov na trditve sem ugotovila naslednje. V agenciji so zaposleni zavzeti za delo, s čimer se je strinjala večina zaposlenih. Vodstvo pa jih premalokrat pohvali in nagradi za dobro opravljeno delo. Menijo, da je plan prodaje postavljen previsoko, nagrade in stimulacije za uspešno delo pa se ne deli pravično in se je ne dobi vedno, če se dosežejo nadpovprečni rezultati, zato zaposleni niso pripravljeni za večjo angažiranost pri delu, kar ima za posledico slabše rezultate. Ugotovim lahko, da so zaposleni zavzeti za delo, ker pa jih vodstvo ne motivira in pravično nagraduje, tega ne pokažejo ter delajo pod svojimi sposobnostmi. Pod zadovoljivim nivojem pa so zaposleni ocenili dimenzije organiziranost, izobraževanje in osebnostni razvoj ter odnos do vodilnih, kar vodi k neustrezni oziroma neugodni klimi. Ugotovila sem, da je organizacija dela v podjetju zelo slaba, kar potrjuje tudi število nestrinjanj s posameznimi trditvami o organiziranosti, da so zaposleni pod stresom, da so trenutno usposobljeni za svoje delo, to pa se lahko hitro spremeni, saj podjetje ne izvaja dodatnega usposabljanja in izobraževanja ter da zaposleni v zelo slabih odnosih z vodstvom in jih je potrebno nujno izboljšati. Vse to nakazuje, da je organizacijska klima v podjetju neustrezna. Izboljšati je potrebno motivacijo zaposlenih, organiziranost, izobraževanje in osebnostni razvoj ter odnos zaposlenih do vodilnih.

Dejavniki, kot so način vodenja, jasnost politike in ciljev, postavljenih zahtev, vrednote, kultura podjetja, socialna varnost v največji meri vplivajo na vzdušje v podjetju. Samo zadovoljen delavec je tisti, ki lahko dosega primerno kvaliteto in kvantiteto dela. Kakovostni medčloveški odnosi v organizaciji so odraz stila vodenja, razpoznavnih ciljev, kulture organizacije, načina komuniciranja, usposobljenosti vodij v odnosih do podrejenih, sistema nagrajevanja ter delovnega okolja in pogojev dela. Zaposleni so najpomembnejši vir za uresničevanje ciljev podjetja, zato je ohranjanje primerne klime v podjetju izrednega pomena.

Pomembno vlogo pri dvigu ravni kakovosti delovnega življenja ima tudi socialno delo. Socialni delavec v delovnem okolju nudi pomoč zaposlenim pri reševanju njihovih težav in pri razvoju njihovih sposobnosti, kar pozitivno vpliva na kakovost življenja zaposlenih in na uspešnost organizacije. S pomočjo različnih izobraževalnih programov in seminarjev socialni delavec usposablja delavce za uspešno reševanje osebnih problemov, krepitev medsebojnih odnosov ter spodbujanje stalne in odkrite komunikacije. Delavec, ki bo uspešno reševal probleme v sferi doma in vzdrževal dober medsebojne odnose v

delovnem okolju, bo tudi kvalitetnejše opravljal svoje delo. V podjetjih, kjer nimajo socialnih delavcev morajo del socialnega dela prevzeti vodje in managerji.

Menim, da bo tako uspešno podjetje spoznalo probleme, ki jih prinaša sodobno poslovanje in skupaj s pomočjo iz tujine izboljšalo sedanje stanje. To dokazuje že interes vodstva, da bi predloge, ki so bili navedeni v diplomskem delu uvedli v poslovanje in s tem začeli izboljševati organizacijsko klimo, kar bi še izboljšalo rezultate, predvsem pa bi s tem izboljšali odnose z zaposlenimi, ki so glavna konkurenčna prednost vsakega podjetja.

10. PRILOGE

PRILOGA 1: Spremnno pismo k anketnemu vprašalniku

Spoštovani,

Moje ime je Jožica Matko in zaključujem študij na Fakulteti za socialno delo v Ljubljani. V svojem diplomskem delu, ki ga pripravljam pod mentorstvom doc. dr. Barbare Kresal, obravnavam področje zadovoljstva zaposlenih.

Naprošam vas za izpolnitev priloženega vprašalnika. Raziskava ima namen ugotoviti, kakšna klima prevladuje v vašem podjetju. Po opravljeni anketi bom izvedla analizo odgovorov vseh zaposlenih in oblikovala predloge, ki bodo pomagali izboljšati ugotovljeno klimo in s tem poslovni uspeh vašega podjetja.

Poudarim naj, da bodo vaši odgovori ostali popolnoma zaupni, saj oblika vprašalnika zagotavlja anonimnost. Ko izpolnite vprašalnik, ga pošljite s priloženo kuverto na spodnji naslov.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje pri izvajanju ankete in vam želim še veliko uspehov pri vašem delu.

S spoštovanjem,

Jožica Matko

Naslov:
Jožica Matko
Ul. Slavka Gruma 4
8000 Novo mesto

PRILOGA 2: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Obkrožite, prosim, ustrezen odgovor.

1. Demografski podatki

1.1. Spol

a) ženski spol

b) moški spol

1.2. Starost

a) do 25 let

b) 26 do 30 let

c) 31 do 40 let

d) nad 40 let

1.3. Izobrazba

a) V. stopnja

b) VI. in višje stopnje

2. Izobraževanje in osebni razvoj

Navodila: Spodaj so navedene različne trditve, ki opisujejo različne situacije. Prosim vas, da izrazite svoje občutke o teh situacijah v vašem podjetju. Svoje občutke izrazite tako, da obkrožite oceno, ki jih najbolj ponazarja. Posamezne ocene pomenijo:

1 – se strinjam

2 – se delno strinjam

3 – se delno ne strinjam

4 – se ne strinjam

KAKO SE STRINJAM Z NASLEDNJIMI TRDITVAMI?					
1.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4
2.	Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4
3.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4
4.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4
5.	Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven svojega delovnega mesta.	1	2	3	4
6.	Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.	1	2	3	4
7.	Redno se udeležujemo seminarjev, posvetovanj,...	1	2	3	4
8.	Redno dobivamo podatke o dogajanju na trgu dela.	1	2	3	4
9.	Vodja nas spodbuja, da se tudi osebno razvijamo.	1	2	3	4
10.	Imam dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje.	1	2	3	4

3. Organiziranost

KAKO SE STRINJAM Z NASLEDNJIMI TRDITVAMI?					
1.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4
2.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4
3.	Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	1	2	3	4
4.	Zaradi vodje nisem nikoli pod stresom in mi v stresnih situacijah nudi pomoč.	1	2	3	4
5.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4
6.	Zaposleni imajo jasno opredeljeno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4
7.	Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4
8.	V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela.	1	2	3	4
9.	Naše delo nikoli ne trpi zaradi pomanjklive organizacije in načrtovanja	1	2	3	4
10.	Odgovornosti so v podjetju jasne in točno določene.	1	2	3	4
11.	Svoje delo lahko opravljam brez dodatnih navodil vodje.	1	2	3	4
12.	Postopki za delo so točno določeni, tako da vedno vem, kaj moram narediti.	1	2	3	4

4. Motivacija in zavzetost za delo

KAKO SE STRINJAM Z NASLEDNJIMI TRDITVAMI?					
1.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4
2.	Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.	1	2	3	4
3.	V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4
4.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede plana prodaje.	1	2	3	4
5.	Nagrajevanje in stimulacijo za uspešno delo se deli pravično in jo dobim vedno, če dosežem nadpovprečne rezultate.	1	2	3	4
6.	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4
7.	Nagrada za uspešnost oz. povišanja moje plače me spodbujajo, da delam še več.	1	2	3	4
8.	Za dobro delo me šef vedno pohvali in nagradi.	1	2	3	4
9.	Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4

5. Odnos do organizacije

Navodila: Prosim vas, da vsako trditev pazljivo preberete in se odločite, v kolikšni meri se z njo strinjate, in sicer s pomočjo lestvice, tako da obkrožite znak << , < , > ali >>;

<< < > >>

= se strinjam = se delno strinjam = se delno ne strinjam = se ne strinjam

- Moja odločitev, da se zaposlim v tem podjetju je bila odlična.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje cilje.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Točno vem kaj in kako moram delati za doseganje ciljev podjetja.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Naše podjetje je dobro organizirano in ima velik ugled v okolju.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Čutim se pripadnega podjetju in sem ponosen, da sem tu zaposlen.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Zaposlitev v podjetju je dokaj varna.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Veselim se vsakdanjega odhoda na delo.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Resnično mi ni vseeno, kakšna je usoda tega podjetja.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Podjetja ne bi zapustil, tudi če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.
se strinjam << < > >> se ne strinjam

5. Medsebojni odnosi

- Sodelavec mi vedno priskoči na pomoč, če jo potrebujem.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Odnosi med zaposlenimi so dobri.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Rad-a delam s svojimi sodelavci.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Vsaj enkrat na leto organiziramo družabne dogodke, na katerih izboljšujemo medsebojne odnose.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju, mi sodelavci zagotovo pomagajo.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- V naši agenciji ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Zaposleni si medsebojno zelo zaupajo.
se strinjam << < > >> se ne strinjam

6. Odnos do vodilnih

- Predloge in ideje zaposlenih v tem podjetju vedno upoštevajo.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Z vodjo sem v dobrih odnosih.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Kadar potrebujem pomoč pri delu, mi je vodja vedno na voljo.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Moj vodja ima zadosti časa za delo z ljudmi.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Moj odnos z direktorjem podjetja je dober.
se strinjam << < > >> se ne strinjam

- Najbolj me motivira moj »šef«, saj me vzpodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Konflikte rešujemo konstruktivno.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Šef sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Vodja je zahteven, vendar pravičen.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Zaradi odnosov z vodilnimi nisem nikoli pod stresom.
se strinjam << < > >> se ne strinjam

PRILOGA 3: Prikaz rezultatov ankete o organizacijski klimi v podjetju Manpower d.o.o.

Tabela 1: Rezultati o izobraževanju in osebnostnem razvoju

TRDITEV		Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se delno strinja m	Se strinjam
1.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	4	2	6	12
2.	Sistem usposabljanja je dober.	8	12	0	4
3.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	8	8	4	4
4.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	18	4	2	0
5.	Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven svojega delovnega mesta.	2	6	12	4
6.	Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.	6	4	12	2
7.	Redno se udeležujemo seminarjev, posvetovanj,...	10	10	2	2
8.	Redno dobivamo podatke o dogajanju na trgu dela.	2	14	2	6
9.	Vodja nas spodbuja, da se tudi osebnostno razvijamo.	22	0	0	2
10.	Imam dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje.	8	12	0	4
Povprečna vrednost		8,8	7,2	4	4

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 2: Rezultati vprašalnika o organiziranosti

TRDITEV		Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam
1.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	6	4	10	4
2.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	6	6	12	0
3.	Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	4	0	10	10
4.	Zaradi vodje nisem nikoli pod stresom in mi v stresnih situacijah nudi pomoč.	4	14	0	6
5.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	4	12	6	2
6.	Zaposleni imajo jasno opredeljeno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	10	4	6	4
7.	Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	2	2	18	4
8.	V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela.	0	10	4	12
9.	Naše delo nikoli ne trpi zaradi pomanjkljive organizacije in načrtovanja	18	4	0	2
10.	Odgovornosti so v podjetju jasne in točno določene.	16	4	2	2
11.	Svoje delo lahko opravljam brez dodatnih navodil vodje.	4	6	4	10
12.	Postopki za delo so točno določeni, tako da vedno vem, kaj moram narediti.	14	6	4	0
Povprečna vrednost		7,2	6	6,2	4,6

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 3: Rezultati vprašalnika o motivaciji in zavzetosti za delo

TRDITEV		Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam
1.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	2	10	8	4
2.	Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	0	6	10	8
3.	V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	10	4	4	6
4.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede plana prodaje.	2	0	16	6
5.	Nagrajevanje in stimulacijo za uspešno delo se deli pravično in jo dobim vedno, če doosežem nadpovprečne rezultate.	18	4	0	4
6.	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	6	2	12	4
7.	Nagrada za uspešnost oz. povišanja moje plače me spodbujajo, da delam še več.	2	2	8	12
8.	Za dobro delo me šef vedno pohvali in dodatno nagradi.	22	0	0	2
9.	Osnovna plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	0	4	2	18
Povprečna vrednost		6,6	2,4	6,6	7,4

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 4: Rezultati vprašalnika o odnosu do organizacije

TRDITEV		Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam
1.	Moja odločitev, da se zaposlim v tem podjetju, je bila odlična.	4	4	6	10
2.	Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev.	4	2	10	8
3.	Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje cilje.	6	0	18	2
4.	Točno vem, kaj in kako moram delati za doseganje ciljev podjetja	2	2	8	12
5.	Naše podjetje je dobro organizirano in ima velik ugled v okolju	0	2	4	18
6.	Čutim se pripadnega podjetju in sem ponosen, da sem tu zaposlen.	2	6	2	14
7.	Zaposlitev v podjetju je dokaj varna.	0	2	6	16
8.	Veselim se vsakdanjega odhoda na delo.	6	2	12	4
9.	Resnično mi ni vseeno, kakšna je usoda tega podjetja.	4	6	2	12
10.	Podjetja ne bi zapustil tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	4	2	6	10
Povprečna vrednost		3,2	3	7,2	10,6

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 5: Rezultati vprašalnika o medsebojnih odnosih

TRDITEV		Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam
1.	Sodelavec mi vedno priskoči na pomoč, če jo potrebujem.	0	2	6	16
2.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	2	2	2	18
3.	Rad-a delam s svojimi sodelavci.	0	2	8	14
4.	Vsaj enkrat na leto organiziramo družabne dogodke, na katerih izboljšujemo medsebojne odnose.	18	2	4	2
5.	S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa.	2	6	0	16
6.	Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju, mi sodelavci zagotovo pomagajo.	0	6	4	14
7.	V naši agenciji ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase.	0	4	2	18
8.	Zaposleni si medsebojno zelo zaupajo.	2	4	4	14
Povprečna vrednost		2,8	3,4	3,8	14

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 6: Rezultati vprašalnika o odnosih do vodilnih

TRDITEV		Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam
1.	Predloge in ideje zaposlenih v tem podjetju vedno upoštevajo.	16	2	4	2
2.	Z vodjo sem v dobrih odnosih.	4	4	4	12
3.	Kadar potrebujem pomoč pri delu, mi je vodja vedno na voljo.	8	4	6	6
4.	Moj vodja ima zadosti časa za delo z ljudmi.	4	0	12	8
5.	Moj odnos z direktorjem podjetja je dober.	20	2	2	0
6.	Najbolj me motivira moj »šef«, saj me vzpodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali.	20	2	0	2
7.	Konflikte rešujemo konstruktivno.	20	4	0	0
8.	Šef sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	20	4	0	0
9.	Poslovodja je zahteven, vendar pravičen.	4	6	4	10
10.	Poszaradi odnosov z vodilnimi nisem nikoli pod stresom.	8	10	4	2
Povprečna vrednost		12,4	3,8	3,6	4,2

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime