

POLITEHNIKA NOVA GORICA
POSLOVNO-TEHNIŠKA ŠOLA

DIPLOMSKA NALOGA

**PRIMERJALNA ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V GASILSKIH
ENOTAH AJDOVŠČINA, SEŽANA IN NOVA GORICA**

Zlatko Zajec

Mentor: Tomica Dumančič, prof. soc.

Nova Gorica, 2005

ZAHVALA

Minilo je tudi poletje 2005 in oživila so stopnišča po šolah ter fakultetah.

Začenjal se je še en semester in ob enem so z njim vzbrstela številna nova upanja in načrti, nekateri tudi tako drzni, da je še načrtovalce same obhajala čudna mrščavica ob misli, kaj vse bo treba narediti za uresničitev le teh.

Meni je uspelo. Za menoj je obdobje strahu in porazov, pa tudi enako nerazumljivih podvigov, ki bodo ostali za vedno čudno skrivnostni celo meni samemu, kaj šele vsem ostalim, ki so opazovali in spremljali to negotovo življenje od strani.

Zdaj vem, da razdalja, ki jo moraš včasih prehoditi ni tako pomembna kot smer, v katero se napotiš. Hvala vsem, ki ste me kakorkoli podpirali in spremljali na moji poti ter pripomogli, da je moja smer prava.

*Zmagovalci nimajo časa za slavo ali očitke,
ker so pre zaposleni s pripravami na naslednji izziv!*

IZVLEČEK

Ko se sprašujemo, zakaj ljudje delamo, se sprašujemo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizičen in psihičen napor. To, zakaj ljudje delajo si velikokrat razlagamo zelo preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma, da bi si pridobil denar. Logičen odgovor na to vprašanje bi lahko bil, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo denar. Življenje in številni primeri kažejo, da takšne logike in takšnega pravila v mnogih primerih ni. Nekateri menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Vendar je takšnih, ki se uveljavijo, mnogo manj kakor tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo. Še vedno se sprašujemo, kaj vse te pridne ljudi spodbuja k delu. Je morda to zaslužek? Mnogo od teh ljudi bi lahko na drugem delovnem mestu več zaslužilo, vendar ostajajo tam, kjer so. Iz tega sledi, da obstaja veliko gibal ali motivov človekovega dela, vendar seznam nikoli ne bi končali.

Strokovnjaki na področju delovne motivacije so prišli do sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enimi, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki.

ABSTRACT

While we are asking why people are working, at the same time we are asking for goals that motivate people to work, to use their forces, to make physical and psychological effort. The fact why people are working is often explained very simple: the human being is working to provide money and other sources for living, for himself and for them who are dependent on him. Logical answer could be that people are working more if they have more possibilities to get money. But in real life that kind of logic can not survive. Some people believe that human beings are working to put themselves forward. Experience learns us that they are in minority, on the contrary, there are more people who take pains and never get recognition. But we are still asking ourselves, what stimulates all that diligent people to work. Maybe that is the question of salary? A lot of people on the other working positions could earn more money, but they are remaining just where they are. From that fact it follows that there are a lot of causes and reasons that people are working, but the list of motives could never be ended.

The experts on the field of working motivation made the conclusion that neither one human activity is stimulated only by one fact, but with many, mostly complicated and connected matters, known and unknown.

KLJUČNE BESEDE

- Motiv
- Motivacija
- Zadovoljstvo
- Osebnost

KEY WORDS

- Motive
- Motivation
- Satisfaction
- Personality

KAZALO

UVOD.....	1
1. MOTIVACIJA.....	2
1.1. Bistvo motiviranja.....	3
1.2. Kaj pridobimo z motiviranjem.....	4
2. MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	6
2.1. Motivacijska teorija Maslowa.....	6
2.2. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	6
2.3. Hackman – Oldhamov model obogatitve dela.....	7
3. DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU.....	9
3.1. Osebnost.....	9
3.2. Delovne razmere.....	10
3.3. Delovne vrednote.....	10
3.4. Družbeni vpliv.....	11
4. PSIHOLOŠKA POGODBA.....	12
5. NEMATERIALNI - MEHKI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA.....	13
6. POMEN KULTURE PODJETJA.....	14
7. VODENJE.....	16
8. POMEN KOMUNIKACIJE.....	18
9. DOBRI MEDSEBOJNI ODNOSI MED SODELAVCI IN NADREJENIMI.....	20
10. URAVNAVANJE KARIERE IN DRUŽINE.....	22

11. MOTIVACIJA V KRIZNIH OBDOBJIH	23
12. OPIS GASILSKIH ENOT	25
12.1. Javni zavod za gasilsko in reševalno dejavnost Gasilska enota Nova Gorica	25
12.2. Javni zavod gasilsko reševalni center Ajdovščina.....	26
12.3. Zavod za gasilno in reševalno službo Sežana.....	26
13. RAZISKAVA	27
13.1. Namen in cilj raziskave	27
13.2. Metodologija.....	27
13.3. Rezultati raziskave.....	28
13.3.1. Demografski podatki	28
13.4. Analiza odgovorov	29
13.4.1. Pripadnost organizaciji	30
13.4.2. Lastnosti dela.....	30
13.4.3. Vodenje.....	31
13.4.4. Komunikacija	31
13.4.5. Notranji odnosi	32
13.4.6. Razvoj kadrov.....	32
13.4.7. Skrb za zdravje	33
13.4.8. Vidiki zadovoljstva.....	34
13.4.9. Motivatorji.....	37
14. PREDLOGI ZA NADALNJE DELO.....	39

15. SKLEP	41
16. LITERATURA IN VIRI	42
16.1. Literatura	42
16.2. Viri	42
PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	43
PRILOGA 2: REZULTATI ANKETE	47

UVOD

Vsaka organizacija si želi, da bi razpolagala z najboljšimi kadri, ki bi bili poleg hitrega in natančnega dela sposobni tudi ustvarjalno razmišljati, sprožati spodbude ter uresničevati zamisli in cilje organizacije. Za vse to pa je potrebna motivacija. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Motivirani zaposleni so v organizaciji pripravljeni veliko prispevati in to zato, ker to hočejo, in ne zato, ker to morajo. Pri tem je pomembna vloga vodij, ki motivacijo uporabljajo za usmerjanje človekove aktivnosti v želeno smer.

Proučevanje motivacije in vedenja je pravzaprav iskanje odgovora na zapleteno vprašanje o človekovi naravi. Zaradi pomena, ki ga imajo kadrovske resursi v organizaciji, bom poizkušal pojasniti osnovna vprašanja, ki omogočajo vodjem, da razumejo človekovo vedenje. Ne le v smislu pojasnjevanja preteklega vedenja, pač pa v določeni meri tudi napredovanja, sprememb in celo vpliva na prihodnja dejanja.

Vprašanje, kako motivirati zaposlene, je v glavah vodij prisotno že od nekdaj. Morda najpomembnejši razlog, zakaj je odgovor tako zahteven, leži v tem, da motivacija vsakega posameznika prihaja od znotraj in je kot take ni mogoče neposredno opaziti. Ker pa je vsak posameznik edinstven in se odziva drugače, je naloga vodje, da te razlike sprejme in z ustreznimi spodbudami usmerja delovanje svojih podrejenih v smeri doseganja ciljev organizacije.

1. MOTIVACIJA

Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe, ki določajo in usmerjajo obnašanje človeka. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo tako, da iz vsakega zaposlenega izvabi tisto, kar je v njem najboljše, s čimer prispeva k uresničevanju ciljev organizacije. Preučevanje motivacije pomaga managerju razumeti, kaj spodbudi ljudi, da delujejo v določeni smeri, kaj vpliva na njihovo vedenje, njihov izbor dejanj. Motivacijo v povezavi z organizacijo lahko preučujemo kot eno izmed strategij managementa, pri čemer je pomembna aktivnost, s katero si managerji prizadevajo motivirati zaposlene, da bi svoje delo opravljali z večjo prizadevnostjo, kajti s tem bi dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Motivacija posameznika je istočasno družbeno odvisna in pogojena. Ljudje se za uresničevanje svojih ciljev, interesov in potreb medsebojno povezujejo in sodelujejo, kar povzroči prilagajanje in omejevanje njihovih ciljev in potreb. Tako so njihovi interesi, cilji in potrebe določeni (Uhan, 1989).

Povezave med potrebami, cilji in interesi dveh posameznikov tvorijo motivacijsko razmerje, v katerih se medsebojno podpirajo ali ovirajo. Iz teh razmerij nastaja struktura potreb, ciljev in interesov vseh posameznikov v združbi, ki pojasnjuje razloge, zakaj ljudje v družbi delujejo skladno, hkrati pa določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi. Gre za mrežo motivacijskih razmerij oziroma motivacijsko strukturo.

Na delovanje zaposlenih in s tem na delovno uspešnost organizacije neposredno vpliva njihova stopnja motiviranosti. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo sta pozitivno povezana. Nizka motiviranost zaposlenih je prisotna v tistih organizacijah, kjer nimajo ustreznih poslovnih ciljev, programov ter spodbud za njihovo uresničevanje, kar je posledica slabega vodstvenega in strokovnega kadra ali neustreznega družbenega okolja. Znaki nizke motiviranosti zaposlenih je nizka storilnost zaposlenih, izostanki z dela, odhod kadrov.

1.1. Bistvo motiviranja

To, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo, imenujemo motivacija. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Zelo pomembna je motivacija za delo. Človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Vse to pa je proces, ki mu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1996).

Pojem motiviranja pre pogosto razumemo kot nekakšno skrivnost. Menimo, da je to nekaj koristnega, podobno čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, z namenom, da bi pridobili moč in postali pripravljeni za ustvarjalno delo. V bistvu pa je motivacija bolj preprost pojem, saj odpira vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Veliko težje pa je najti pravi način za spodbudo in ohranjanje motiviranosti. Motiviranje je tudi zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi, s tem da nakažemo možne rešitve za njihovo zadovoljitev. Prav tako je zelo pomembno, da motiviranje vodi k usklajenemu delovanju ljudi.

Preden se lahko osredotočimo na sam proces motivacije, je potrebno:

- razumeti, kaj ljudi motivira?
- v naslednji fazi ljudi motivirati in
- nato pa moramo motivacijo tudi stalno vzdrževati.

Ljudje imamo tri osnovne potrebe, ki morajo biti zadovoljene:

- zaslužiti dovolj za življenje,
- občutiti pripadnost družbeni skupini,
- izpolnjevati osebne želje.

Tudi če se bomo trudili zadovoljiti osnovne potrebe ljudi, še ne pomeni, da so ljudje že povsem motivirani.

1.2. Kaj pridobimo z motiviranjem

Uspeh v poslu in karieri je le redko naključen. Praviloma je rezultat trdega dela in kompleksnih prizadevanj posameznikov, ki so dovolj motivirani, da se znajo, zmorejo in hočejo pravočasno programirati za uspeh in to na način, ki jim je najbolj pisan na kožo. Človek, ki je pri svojem delu motiviran je podoben otroku, ki se navdušeno igra s prijatelji in s preprostimi pripomočki uresničuje najbolj nenavadne zamisli. Zanj ni nič nemogoče, zato se sploh ne ukvarja z razmišljanjem, česa ne more storiti, temveč za vsako stvar najde najboljši možni način izvedbe oziroma uresničitve, pri tem pa tudi sproščeno uživa.

Glede na to, da prava motivacija prihaja od znotraj, je zelo težko motivirati druge. Lahko pa ustvarimo tako delovno okolje, ki spodbuja in omogoča usklajevanje motivatorjev zaposlenih s cilji in vrednotami organizacije. Na ta način bomo spodbudili notranjo motivacijo posameznika, kar bo omogočilo večji prispevek posameznika k podjetju. Motivirani zaposleni so tisti, ki delajo z veseljem, s prepričanjem, da so pomemben del podjetja in na ta način cilje podjetja usklajujejo s svojimi. Idealno bi bilo, da bi bili vsi ljudje motivirani do te mere, a na žalost takega stanja ni mogoče doseči.

Menedžerji bi morali pri upravljanju s človeškimi viri upoštevati spoznanja o notranji motivaciji, šele nato lahko pričakujejo, da bodo zaposleni sodelovali, sledili skupno oblikovanim ciljem in se v delovnem okolju dobro počutiti.

Pri upravljanju s človeškimi viri je potrebno odkrivati in upoštevati tudi vrednote zaposlenih, svet kvalitete, ki se pri vsakem posamezniku oblikuje od rojstva naprej. Dober menedžer je tisti, ki ve, kako te vrednote vplivajo na življenje posameznega delavca. V znanju zaposlenih so skrite neizčrpne rezerve za uspeh podjetja in naloga vodij je, da pridejo do teh rezerv. To jim bo uspelo s poznavanjem bistva človeka in njegovega delovanja. Na ta način lahko dolgoročno zagotavljamo konkurenčno prednost podjetja pred vse hujšo konkurenco na trgu.

Z motiviranimi ljudmi pridobimo veliko pozitivnih stvari:

- svoje delo opravijo kakovostno in v roku,
- svoje delo imajo radi in se počutijo koristni v podjetju,
- pripravljeni so (bodo) trdo delati, ker bodo sami tako hoteli,
- potrebujejo manj nadzora,
- zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično vzdušje.

2. MOTIVACIJSKE TEORIJE

2.1. Motivacijska teorija Maslowa

Motivacijo razume Maslow kot neprekinjen proces, ki se nikoli ne zaključi, ker človek nikoli ne doseže popolne zadovoljitve. Ko so zadovoljene nižje potrebe, se pojavijo višje potrebe, ki so med seboj v hierarhičnem razmerju. Temeljne skupine človekovih potreb po Maslowu so:

- fiziološke potrebe (hrana, pijača, fizično ugodje, spolnost)
- potrebe po varnosti (varnost, red, stalna zaposlitev)
- potrebe po pripadnosti in ljubezni (ljubezen, prijateljstvo, pripadnost skupini)
- potrebe po ugledu (status, spoštovanje, prestiž)
- potrebe po samopotrjevanju (dosežki, psihološka rast)

Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. (Lipičnik, 1998)

2.2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergovo raziskovanje je pripeljalo do ugotovitve, da obstajata dve skupini dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo pri delu. Ena skupina dejavnikov so higieniki, druga pa motivatorji, zaradi tega se ta teorija imenuje dvofaktorska.

Higieniki ali satisfaktorji so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva, če so prisotni. Ljudi ne spodbujajo k aktivnostim, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. So dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor. Higieniki so nagrade oziroma vzroki zadovoljevanja potreb, ki izhajajo iz konteksta podjetja in nimajo neposrednega vpliva na motivacijo posameznika.

Motivatorji so dejavniki, ki so notranje povezani z delom samim, to so: zanimivo delo, uspeh pri delu, priznanje za dobro opravljeno delo. Le ti povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Mednje sodijo: uspeh pri delu, osebni razvoj, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, napredovanje. Motivatorji so izpeljani iz individualnega odnosa do dela in povečujejo motivacijo posameznika za delo. (Bahtijarevič-Šiber, 1999).

Za managerje je ta motivacijska teorija uporabna, saj ponuja dvoje orodij za motiviranje zaposlenih: higienikov, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo napetosti ter usmerilo človekovo aktivnost v delo, in motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti pri posameznikih.

Motivatorji vodijo posameznika do zadovoljstva, ga s tem motivirajo in spodbujajo za delo. Higieniki pa samo preprečujejo nezadovoljstvo v organizacijah. Lahko privabijo človeka v podjetje, ga v njem zadržijo, vendar tega človeka ne motivirajo za delo.

2.3. Hackman – Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model izhaja iz Herzbergovih ugotovitev in skuša opredeliti osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa ugotoviti, kako se takšni pogoji ustvarijo. Njuna temeljna teza je, da ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Da pa dosežejo to zadovoljstvo, moramo v njih vzbuditi visoko notranjo motivacijo, ki jo pogojujejo naslednji dejavniki:

Zaposleni morajo:

- poznati rezultate svojega dela,
- verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela,
- imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Ustrezno motivacijo za delo za delo omogočajo naslednje karakteristike oziroma zahteve dela:

- **raznolikost sposobnosti** (čim več znanja, talenta in veščin zahteva določeno delo tem večji je občutek pomembnosti posameznika)
- **istovetenje z delom** (ljudje bolj kvalitetno in bolj skrbno opravljajo delo, če se poistovetijo z delom)
- **pomembnost dela** (občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na boljše fizično in psihično počutje drugih ljudi)
- **samostojnost pri delu** (posledice povečevanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh)
- **povratne informacije** (vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela)

(Možina, 1995).

3. DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Zadovoljstvo predstavlja zbir občutkov in prepričanj zaposlenih o njihovi trenutni zaposlitvi. Ljudje vrednotijo različne reči in si postavljajo različne cilje. Enim pomeni denar vse. Drugi so zadovoljni z majhno plačo, da le lahko v miru razrešujejo tehnične in organizacijske probleme, ki jim pomenijo osebni izziv. Tretji sprejmejo raznovrstne naloge brez izbire, samo da lahko ostanejo v varnem okolju organizacije in da ustrezajo svojim predpostavljenim. Na to moramo biti pozorni že pri izbiranju delavcev, ki vstopajo v organizacijo.

Na stopnjo zadovoljstva vplivajo štirje dejavniki: osebnost, delovne razmere, delovne vrednote in družbeni vpliv.

3.1. Osebnost

Na osebnost vplivata dve spremenljivki, in sicer narava oziroma biološka dediščina, saj od staršev podedujemo gene, ki vplivajo na našo osebnost, in vzgoja oziroma izkušnje, ki jih pridobimo v življenju. S poznavanjem osebnosti vodja lažje razume, kaj zaposleni misli, občuti, in zakaj je njegovo vedenje takšno, kakršno je. Takšno poznavanje pa je vodji v pomoč, saj izve, kaj zaposlenega zadovolji pri delu (George, Jones, 1999).

Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Zaposleni se med seboj razlikujejo po osebnih lastnostih. Največkrat proučujemo naslednje osebne lastnosti zaposlenih:

- 1) Optimizem in/ali pesimizem
- 2) Ekstrovertiranost in/ali introvertiranost
- 3) Ujemanje z drugimi
- 4) Vztrajnost in doslednost
- 5) Odprtost

(Rozman, 2000).

3.2. Delovne razmere

Delovne razmere so najpomembnejši vir zadovoljstva pri delu posameznika. Vsako delo se odvija v nekem okolju, v katerem obstajajo določene fizikalno-klimatske razmere, ki na zaposlenega vplivajo na svojstven način. Če je vpliv teh razmer ugoden in se zaposleni počuti pri svojem delu udobno, je njegova produktivnost visoka. Sodobna podjetja si prizadevajo ustvariti in organizirati delavcu tako okolje, da bo njegova storilnost neodvisna od fizikalnih razmer, ki se sestoji iz osvetlitve, temperature, vlage in gibanje zraka, ropota, šuma, udarcev, plinov, prahu in sevanja. Poleg odpravljanja motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja je bistvenega pomena tudi varnost.

K ustvarjanju »srečnih delavcev« pripomore delavcu prijazno, urejeno, stimulatивно in dinamično delovno mesto: poživljajoče, svetlo pobarvane stene, svetlo pohištvo, prostori z veliko svetlobe in čim manj hrupa, sobne rastline, pa tudi malenkosti, ki si jih zaposleni prinesejo od doma, vnesejo v delovni prostor občutek domačnosti in pripadnosti - to pa pomembno vpliva na produktivnost.

Na ustvarjanje »srečnih delavcev« vpliva tudi spodbujanje kolektivnosti, z drugimi besedami povedano, skrb za dogodke, ki kolektiv povežejo med seboj, pa naj gre za razne prireditve, srečanja, zabave ali športne dogodke.

3.3. Delovne vrednote

Delovne vrednote so osebna prepričanja zaposlenega, kakšne cilje, rezultate oziroma sredstva za zadovoljitev potreb pričakuje od svojega dela in kakšno naj bo njegovo vedenje na delovnem mestu. Zaposleni lahko za opravljeno delo od podjetja pričakuje: osebno varnost in varnost družine, preskrbljeno življenje, spoštovanje, družbeno razpoznavnost itd. Vrednote, ki se od zaposlenih pričakuje na delovnem mestu, pa so: poslušnost, iznajdljivost, ambicioznost, spoštovanje nadrejenih itd. Ločimo dve vrsti delovnih vrednot: notranje in zunanje delovne vrednote.

a) Notranje delovne vrednote:

To so vrednote, ki so povezane z naravo dela samega. Notranje delovne vrednote imajo tisti zaposleni, ki so radi izzvani z novimi delovnimi nalogami, ki veliko prispevajo k delu in se radi učijo novih stvari. Takšni ljudje ves čas stremijo k delu, ki za njih pomeni izziv. Pri tem uporabljajo vsa svoja znanja in izkušnje, za to pa potrebujejo tudi veliko mero odgovornosti in avtonomije pri odločanju. Notranje delovne vrednote lahko povežemo z višjo ravniho potreb po Maslowu in višjimi cilji po Herzbergu, ki smo jih poimenovali motivatorji.

b) Zunanje delovne vrednote:

To so vrednote, ki so povezane s posledicami dela. Zaposleni, ki dela le zato, da zasluži, ima zunanje delovne vrednote. Za takšnega zaposlenega je delo le sredstvo za preskrbo ekonomske varnosti zase in za svojo družino. Delo vrednoti samo zaradi njegovih posledic in ne zaradi njega samega. Poleg dela v zunanje delovne vrednote uvrščamo še: varnost zaposlitve, položaj v širši skupnosti, družbene stike, čas za družino, čas za hobije itd. Ta vrsta delovnih vrednot je povezana z nižjo ravniho potreb po Maslowu in nižjimi cilji po Herzbergu, ki jim pravimo higieniki.

Za ljudi z višjo izobrazbo so značilne notranje vrednote, za ljudi z nižjo izobrazbo pa zunanje delovne vrednote. Vendar pa večina ljudi dela zato, da preživi, kar pomeni da je zunanja delovna vrednota del vsakega zaposlenega. Velikim ljudem uspe imeti oboje, tako zunanje kot notranje vrednote (Uhan, 2000).

3.4. Družbeni vpliv

Družbeni vpliv je zadnji dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Sodelavci predstavljajo enega najmočnejših vplivov na posameznika, saj je posameznik večino časa obkrožen z njimi. Če so neposredni sodelavci zaposlenega nezadovoljni, pasivni, saj se ves čas pritožujejo, bo to zelo negativno vplivalo nanj, hkrati pa bo tudi njega vodilo v nezadovoljstvo z delom. Pomemben vpliv na posameznika ima okolica, družba, kultura in način vzgoje (vera, starši, v podjetju sindikati).

4. PSIHOLOŠKA POGODBA

V zadnjem času se je v povezavi z motiviranostjo pojavil nov pojem – psihološka pogodba. Gre za nov motivacijski dejavnik. Psihološka pogodba vpliva na vedenje in pričakovanja zaposlenih. Zaposleni razvijejo določen sklop predstav in predvidevanj o tem, kako dobro ali slabo gre podjetju in kakšne koristi jim zaradi tega pripadajo. Takšen organiziran sklop prepričanj, torej psihološka pogodba, močno vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal organizaciji in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Tudi če gre za isto zaposlitev, ima vsakdo svojo različico psihološke pogodbe, saj je le-ta odvisna od zaznavanja zaposlenih, na to pa vplivajo vrednote, potrebe, interesi, celo razpoložljive alternativne zaposlitve (Bajuk, 1998).

Psihološka pogodba ni nikjer zapisana in tudi ni zakonsko določena. Sestavljena je iz materialnih (plača, ugodnosti) in nematerialnih dejavnikov (varnost zaposlitve, pomoč in skrb za zaposlenega s strani organizacije). Če se psihološka pogodba prekrši, pade motiviranost, nastane nezadovoljstvo, zmanjša se pripadnost podjetju, poveča se odsotnost z dela in fluktuacija. Popolnoma normalno je, da so pričakovanja zaposlenih višja, kot jih zmore delodajalec uresničiti. Pomembno pa je, da se razlike v pričakovanjih med zaposlenimi in delodajalci čim bolj zmanjšajo. Če so te razlike velike, je to zelo neugodno za podjetje. Tipično za slovenska podjetja je, da so razlike v pričakovanjih med zaposlenimi in delodajalci velike. Podjetje se mora truditi čim bolj prizemljiti pričakovanja zaposlenih oziroma jih znižati, v nasprotnem primeru bodo konflikti še večji. To lahko dosežemo z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem zaposlenih. Zaposleni morajo biti seznanjeni s stanjem in položajem podjetja. Na ta način si bodo lahko ustvarili realno sliko o podjetju in lažje spremenili svojo miselnost (Zupan, 2001).

5. NEMATERIALNI - MEHKI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov za delo tem večja, čimveč različnih potreb lahko zadovolji posameznik. Nujno je treba upoštevati, da želijo ljudje z delom zadovoljiti veliko število potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti, oziroma samostojnost pri delu. Najpomembnejši nematerialni dejavniki, ki motivirajo za delo so: zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, pohvala in priznanja za dobro opravljeno delo, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, ugodni delovni pogoji, možnost napredovanja, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja, možnost sodelovanja pri odločanju, poznavanje rezultatov dela, poznavanje ciljev in poslanstva, stalnost in zanesljivost zaposlitve. Vsi ti nematerialni motivacijski dejavniki bodo učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo ti zadovoljni s plačo.

Dejavnike s katerimi obdržimo zaposlene, ne moremo enačiti z dejavniki, s katerimi jih motiviramo. Razne ugodnosti, dopust, povečanje plače, itd. niso naravni motivatorji. To so dejavniki, s katerimi podjetje pridobi in obdrži zaposlene. Da pa bi podjetje resnično spodbudilo notranjo motivacijo oziroma samomotivacijo zaposlenih, bi morale začeti graditi na spremembah v sami organizaciji. Velikokrat opažam, da želi organizacija spremeniti zaposlene. Znano je, da je danes 70% zaposlenih manj motiviranih kot nekoč, 80% zaposlenih bi lahko delalo bolje, če bi to želeli in 50% zaposlenih vложи v delo samo toliko energije in svojega truda, da lahko obdržijo delovno mesto (George, Jones, 2000). Zaposleni so zmožni sprejemati neomejeno količino motivacije, od vodij pa je odvisno, kako bodo pri motiviranju izvirni in iznajdljivi. Sprememba posameznikov pa zahteva preveč časa, truda in ne pomaga ostalim zaposlenim, prav tako pa ne omogoča dolgoročnih učinkov.

» Če hočete, da vam bodo ljudje zgradili dobro ladjo, jih navdušite za potovanja.«, Antoine de Saint Exupery (Mayer, 1994).

6. POMEN KULTURE PODJETJA

Pojem kultura prihaja v poslovno ekonomiko in organizacijo iz antropologije in sociologije. Pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja. Kulturo tvorijo naši nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno. Posredno se kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in okolja. Gre za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, pomembno pa vplivajo na našo življenjsko držo (Lipičnik, 1998).

Vsako podjetje bi moralo strmeti k temu, da bi ustvarilo kulturo zaupanja, integritete in zvestobe. Ustvariti bi morali tako kulturo oziroma delovno okolje, ki bi dajala priložnosti za notranjo motivacijo. Menedžerji bi morali strmeti k temu, da bi svoje zaposlene pošteno in dobro plačali, nato pa bi morali poskrbeti, da bi zaposleni pozabili na denar.

Zaposleni si želijo biti cenjeni, želijo, da jih vodje poslušajo, razumejo, da njihova mnenja, pogledi nekaj pomenijo. Želijo priložnost, da bi delali tisto, kar znajo najbolje. Radi bi imeli priložnost za osebno in karierno rast. Radi so pohvaljeni za dobro opravljeno delo. Vsega tega pa ne moremo kupiti in doseči z denarjem. Lahko pa si pomagamo z bolj izvirnimi, kreativnimi in stroškovno ugodnejšimi načini.

Na notranjo motivacijo zaposlenih lahko močno vplivamo, če poznamo življenjski cilj zaposlenih, njihove karierne želje in predvsem, kje se vidijo v podjetju. Na podlagi tega bo vodja lažje spoznal zaposlenega, ter kaj ga motivira. Zelo pomembno je, da zaposlenim natančno predstavimo poslanstvo podjetja, ki določa vedenje posameznikov za doseg organizacijskih ciljev. Jasno bi morali povedati, kaj so cilji podjetja, obveznosti, ki jih pričakujemo od zaposlenih, in kaj so pričakovanja vodij.

Vsakdo izmed nas se želi počutiti cenjenega. Če človeku znova in znova in jasno ne izkazujemo, da ga cenimo, začne razmišljati ravno obratno. V podjetju je naloga vodje, da ceni svoje zaposlene, na ta način pa si bo pridobil spoštovanje in zaupanje svojih zaposlenih. Zaposlenim bi morali dati občutek, da jih cenijo ne samo kot delavce, temveč tudi kot osebe.

Vodje bi morali svojim zaposlenim večkrat poudariti, da v njih vidijo potencial za podjetje, predvsem pa bi morali spodbujati njihovo osebno in poslovno rast. Spodbujati bi morali učenje zaposlenih in prevzemanje vedno večje odgovornosti. Vodje bi morali vključiti svoje zaposlene v načrte in odločitve, še posebej tiste, ki so zanje pomembne, potrebno bi bilo upoštevati njihove ideje, mnenja.

Veliko vodij se obremenjuje s tem, kaj delajo njihovi zaposleni narobe. To je popolnoma naravna skrb, ki pa ima lahko demotivacijski učinek. Osredotočiti se je pomembno na pozitivne lastnosti zaposlenih in njihove zmožnosti. Pri vsakem zaposlenemu bi morali poznati njegovo največjo prednost. Menedžerji bi morali pri vodenju svojih zaposlenih postaviti meje med zasebnim in profesionalnim življenjem in te meje tudi spoštovati.

Zaposleni bi se morali v podjetju počutiti sproščeno, zato je naloga vodje, da poskrbi za bolj sproščeno ozračje. Občasno bi lahko imeli v podjetju razne družabne ali športne dneve in srečanja, druženja, na ta način bi se zaposleni sprostili in pozabili na probleme in v svojem vodji videli prijatelja ne pa sovražnika.

7. VODENJE

Vodenje bi lahko opredelili kot sposobnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja ljudi, da naloge izvršijo čim bolje in dosežejo zelene cilje. Motiviranje drugih je najpomembnejša vloga vodstva, ki vsebuje: sposobnost za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblašcanje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila.

Vodje se morajo zavedati, da so podjetje ljudje in jim morajo zato dati najpomembnejše mesto v podjetju in zunaj njega. Pravzaprav je njihova osnovna naloga sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih. Predvsem je pomembno, da zagotovijo ugodne razmere za ustvarjalno delo, v katerih zaposleni izkoristijo vse svoje zmožnosti in učinkovite vzpodbude, ki nastanejo le na podlagi dobrega poznavanja interesov, načrtov in nenehnega spremljanja dosežkov dela sodelavcev ter njihovih nadaljnjih ustvarjalnih teženj. Vse bolj stopa v ospredje spremenjena vloga vodij, ki niso več poveljniki, temveč dirigenti, ki člane orkestra neprestano spravljajo v ubrano sozvočje. Njihovo delo je iskanje, zaznavanje in vzpostavljanje odnosov med zmožnostmi, hotenji in razpoloženji v ansamblu. Ob vsem tem pa je sprejemanje poslovnih odločitev še vedno ena prednostnih nalog vodje. Vendar pa je njegov poslovni uspeh močno odvisen tudi od čisto drugačnih znanj; od tega, ali zna prepoznati interese zaposlenih, jih motivirati, opremiti s potrebnimi znanji, ustvariti prijetno in hkrati tekmovalno delovno okolje, nagrajevati ustvarjalno delo in podobno.

Vodja mora ustvariti zadovoljivo stopnjo motivacije, medsebojnega zaupanja, sodelovanja in solidarnosti zaposlenih. S stališča motivacije mora uporabljati zlasti naslednje tehnike:

- **Ambicije**, voditi v smeri določene vizije, ki je bolj vabljiva kot preteklost in sedanost
- **Navduševanje**, prenaša želje po dosežku in navdušenja na sodelavce,
- **Kontinuiran razvoj**, formalizirati znanje in ga neprestano prenašati na sodelavce

- **Samoocenjevanje**, določiti merila in jih uporabljati kot neprestane povratne informacije o delovanju posameznika
- **Vrednotenje, priznavanje**, izvajati pozitiven management s priznavanjem dosežkov
- **Moraliziranje**, formalizirati pravila delovanja in vedenja
- **Sankcije**, takoj sankcionirati tiste, ki delujejo izven dogovorjenih okvirov (Vrčko, 2004).

8. POMEN KOMUNIKACIJE

Komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se, komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij. Menedžerji komunicirajo nasploh zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce in posameznike. Menedžerji porabijo velik del svojega časa za komuniciranje: približno tretjino časa porabijo za aktivno komuniciranje (govorjenje, pisanje), tretjino za poslušanje in le tretjina mine brez komuniciranja. Mintzberg navaja, da porabijo menedžerji 59 % časa za načrtovane, 10 % za nenačrtovane sestanke, 22 % za delo pri mizi, 6 % za telefonske razgovore in 3 % za obhode po organizaciji. (Možina, 1995).

Za organizacijsko kulturo, ki odločilno vpliva na vedenje organizacije, so usodna sestavina interne komunikacije z zaposlenimi in med njimi samimi. Problem internih komunikacij ni strah zaposlenih, da bi povedali, kaj si v resnici mislijo, ampak pripravljenost vodij prisluhniti jim in priti na podlagi tega do ustreznih ugotovitev. Cilj komunikacij je graditev medsebojnih odnosov. Danes ni dovolj le prenašati sporočila, treba se je tudi prepričati, da so bila sprejeta in razumljena. Prav tako je potrebno narediti konec praksi, ki se je izkazala za motivacijsko povsem zgrešeno – eno se govori, drugo se dela. Ljudje se vrtijo v začaranem krogu dvojnih sporočil, nasprotujočih si signalov, to pa se kaže v frustraciji, občutku nemoči, zmedenosti ali cinizmu in odporu do sprememb (Gruban, 2002).

Pretok podatkov po podjetju je pomemben zaradi informiranja, je pa tudi orodje za vodenje, vplivanje, za skupno načrtovanje in motiviranje sodelavcev. Ena izmed največjih napak, ki jo lahko naredi podjetje je, da nima razvite interne komunikacije. Sploh v velikih delovnih sistemih se namreč rado dogaja, da so vodstvo in zaposleni komunikacijsko premalo povezani in da se ena stran, ponavadi zgornja-vodstvena, tega sploh ne zaveda. To pa je za organizacijo usodno. Čeprav nekateri menijo, da so nerazvite interne komunikacije obrobni problem, se dolgoročno izkaže, da ima to lahko kompleksne posledice. Zniža se namreč kreativnost zaposlenih in poslabša razpoloženje, kar seveda znižuje njihovo produktivnost.

Zelo pogosta pritožba zaposlenih je, da si menedžerji ne vzamejo dovolj časa za odprto komunikacijo ali dajanje povratnih informacij. To lahko zelo demotivira zaposlene. Zaposleni želijo vedeti, kako se njihovo delo sklada s celoto podjetja, kako njihovo delo vpliva na druge in kako dobro delajo. Ljudem veliko pomeni obveščenost, poznavanje strateških ciljev in identificiranje z njimi. Podatki, povezani z načrti in strateškimi cilji, ki si jih med seboj izmenjujejo vodstvo in zaposleni na različnih ravneh, so dragoceno motivacijsko sredstvo. Tudi težavna krizna obdobja bo ob pravilnem komuniciranju vodstva s sodelavci lažje prebroditi. Najslabše, kar se lahko podjetju zgodi je, da zaposleni o dogajanju v podjetju izvedo od zunaj, neglede na to, ali je dobro ači slabo. Stopnja nezaupanja med zaposlenimi takrat naraste, morebitne »polresnice« pa dobijo trdno podlago. Pred lažno informacijo se lahko ubraniš le, če poznaš pravo. Ko je ne veš, je možnost manipulacij večja. Celostno izdelan odnos do notranjih javnosti, dobro odmerjeni pogovori s sodelavci in poštenost stanejo zelo malo, terjajo pa komunikacijske, diplomatske in retorične sposobnosti.

9. DOBRI MEDSEBOJNI ODNOSI MED SODELAVCI IN NADREJENIMI

Odnosi med sodelavci, predvsem med nadrejenimi in podrejenimi, pomembno vplivajo na to, kako zadovoljni in motivirani so zaposleni. V službi preživimo večji del življenja in če se na delovnem mestu počutimo odrinjene, nerazumljene, napete, nesproščene, prevečkrat vznemirjene, spregledane, napadene ali neupoštevane, kakovost našega življenja nikakor ne more biti visoka. Ljudje vplivajo eden na drugega in tega bi se morali vodje zavedati. V delovnem okolju bi zato morali gojiti prijetne in sproščene odnose.

Z dobrimi prijetnimi odnosi lahko poskrbimo, da bo motivacija zaposlenih večja. Tourish v svoji študiji preseneča s šokantno ugotovitvijo, da dobri odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi zagotavljajo trikrat večjo uspešnost, kot pa povezava navidez štirih bolj pomembnih dejavnikov: tržnega deleža, obračanja kapitala, velikosti podjetja in povečanja prodaje (Gruban, 2002).

Vodja bi se moral zavedati, kakšen ton glasu uporablja ter ali pri vodenju uporablja grožnje. V svojem načinu komuniciranja bi se moral naučiti prepoznavati grožnje in jih izločiti. Nova priložnost je lahko motivator, medtem ko grožnja nikoli ne more biti motivator.

Z zaposlenimi bi morali vzpostaviti tak odnos, da bi ga lahko direktno vprašali, kaj njega osebno motivira. Zaposleni imajo različne cilje, želje in zato potrebujejo različne delovne priložnosti. Vodje so sodelavcem vzor, njihovi trenerji, mentorji. So nosilci razvoja posameznikov in skupin. Pri odločitvah morajo ustvarjati soglasje, kar seveda predpostavlja dober sistem komuniciranja. Intuicija vodje je pri ugotavljanju, kakšni so odnosi med zaposlenimi, najbolj prvobitna in nenadomestljiva. Vodjo mora zanimati, kakšni so odnosi med zaposlenimi, kar ugotovi po pogovoru z njimi. Če podjetje ugotovi, da so odnosi med zaposlenimi napeti in neurejeni, je treba najprej izobraziti vodje na vseh ravneh, da bodo razumeli, kako potekata psiho in sociodinamika medosebnih odnosov. V podjetju se lahko razvije tako imenovano kolegialno prijateljstvo, ki je idealen temelj za dobre medosebne odnose, saj omogoča ustvarjalnost, ne samo sobivanja.

Obstaja pa nevarnost, da tak odnos postane preveč sproščen in poseže v intimnost posameznika, to pa je lahko za podjetje škodljivo, zato mora vodja na podlagi svojega hierarhičnega položaja z opozorili ohranjati razdaljo med posamezniki. Po drugi strani mora, če se posamezniki med sabo izrazito ne razumejo, poudarjati profesionalnost.

Poleg poslovanja podjetja in zasebnega življenja na odnose vpliva tudi način obravnavanja delovnega mesta. Včasih je veljalo »pravega človeka na pravo mesto«, danes pa »kaj bo delal človek z določenimi lastnostmi«. Če ima zaposleni več odgovornosti in svobode, je bolj ustvarjalen in zadovoljen, zato se posledično tudi lepše vede do sodelavcev.

10. URAVNAVANJE KARIERE IN DRUŽINE

Zelo aktualna tema pri zaposlenih, ki si delajo karijerne cilje je, ali bodo v svoji organizaciji lahko našli ravnotežje med delom in družino. Zaposleni, ki najdejo ravnotežje med delom in družino, so lahko zadovoljni in čutijo večjo pripadnost podjetju. Zato bi moralo biti podjetjem precej do tega, da zaposleni dobro usklajujejo službo in dom. Le zadovoljni delavci so motivirani za uspeh podjetja. Če bodo podjetja želela pridobiti in obdržati najboljše ljudi, bodo morala tej tematiki posvečati več pozornosti.

Zaposleni, ki ne najdejo ravnovesja med delom in družino, so pogosto pod stresom. Ameriški urad za delo je pred leti opravil raziskavo med 250.000 ženskami, kar 60% jih je trdilo, da je njihov največji problem stres na delovnem mestu, do katerega naj bi prihajalo zaradi potrebe po iskanju ravnotežja med delom in družino (Logar 1999). Odprta komunikacija med vodjem in zaposlenimi o prioritetah na delovnem področju in o prioritetah zaposlenih na zasebnem področju je ključ do ugodne rešitve za obe strani.

V zavodu kjer sem zaposlen ne obstaja možnost gibljivega delovnega časa. Delo poteka po ustaljenem urniku, 12 – 24 – 12 – 48, z menjavo izmen ob 7 in ob 19, s stalno prisotnostjo podnevi, ponoči, nedelje in praznike, v primeru intervencij tudi preko polnega delovnega časa. Takšen urnik ima svoje prednosti in pa tudi slabosti.

11. MOTIVACIJA V KRIZNIH OBDOBJIH

V recesiji oziroma v kriznih obdobjih morajo marsikatera podjetja zaradi poslovnih razlogov in možnosti za nadaljnji obstoj odpuščati svoje zaposlene, kar pa neizogibno vpliva na tiste, ki v podjetju ostanejo. V teh trenutkih pa je pomembno, da se vodje še bolj osredotočijo na zaposlene, ki so ostali v podjetju. Zavedati se morajo, da morajo biti zaposleni v obdobju recesije motivirani drugače kot v obdobju rasti oziroma uspešnega delovanja podjetja. Pomembno je, da zna vodja v takem podjetju pravočasno prepoznati upad motivacije in pravilno pristopati do zaposlenih.

Kako prepoznati upad motivacije (Lipičnik, 1996):

- izogibanje delovnim obveznostim,
- pomanjkanje svežih zamisli, idej,
- poslabšanje medsebojnih odnosov,
- povečana stopnja odsotnosti z dela,
- odhod ključnih kadrov, ker želijo ohraniti ugled

V obdobju odpuščanja zaposlenih imajo tisti zaposleni, ki ostanejo v podjetju, veliko negativnih občutkov in pričakovanj. Skrbi jih, ali bodo ostali v podjetju ali ne. Vodje imajo velikokrat napačno prepričanje, da naj bodo zaposleni, ki so ostali v podjetju, veseli, da niso izgubili službe, občutki zaposlenih pa so popolnoma drugačni. Tisti, ki ostanejo v podjetju, gredo skozi težke čase. O podjetju, vodstvu in o delu imajo zelo slabe občutke. Pri teh zaposlenih je velikokrat zaslediti zmedenost, strah, stres, občutek žrtve, žalost, nezaupanje, ravnodušnost in sovražnost. Kot posledica temu se kaže v izogibanju izpolnjevanja delovnih obveznosti, pojavlja se ne zainteresiranost, zaradi odpuščanja pa se zelo skrhalo medsebojni odnosi. Le te odnose je mogoče povezati s tem, da zaposleni do vodstva nimajo več zaupanja, med sodelavci pa največkrat vidijo sovražnike in tekmece. Zaradi vseh teh občutkov so zaposleni prepričani, da njihova delovna mesta niso varna, da je podjetje izgubilo smer in vizijo, predvsem pa to, da podjetju ni mar za njih.

Posledica nezaupanja do vodstva se kaže z odhodom ključnih kadrov, saj si le ti želijo zagotoviti varno službo pred potopom podjetja v krizi. Če želijo vodje motivirati «preživele» zaposlene in obdržati ključni kader v podjetji, se morajo zavedati, da je potreben čas za povratek zaupanja. Poskrbeti morajo, da bodo zaposleni imeli take občutke in odnos do podjetja, kot so jih imeli v obdobju zadnje rasti oziroma zaposlovanja.

V kriznih trenutkih je ponavadi komunikacija v podjetju skrivnostna, omejena in minimalna. Rezultat take komunikacije pripelje do negotovosti, govoric in ugibanj. Za izboljšanje položaja bi morali nadrejeni poskrbeti za iskreno, pravočasno, pogosto in direktno komunikacijo. Na ta način bi zmanjšali negotovost in preprečili govorice. Zelo pomembno je, da so vodje pošteni do zaposlenih kar zadeva nadaljnja odpuščanja.

Nadrejeni bi morali izražati razumevanje položaja zaposlenih in pozitivno energijo tudi v najtežjih trenutkih. Osredotočiti bi se morali na pozitivne stvari, negativna prepričanja zaposlenih pa morajo spremeniti v pozitivna. Svoje zaposlene naj vodijo, opogumljajo in jim svetujejo. Pomembno je, da so nadrejeni v tem obdobju odkriti, optimistični, realistični, pošteni in vredni zaupanja.

12. OPIS GASILSKIH ENOT

Cilj moje raziskave je ugotoviti, kakšna je trenutna stopnja motiviranosti zaposlenih, njihove želje in kaj bi jih še bolj motiviralo. Istočasno želim z raziskavo ugotoviti organizacijsko klimo in možnost izboljšave le te. Stanje v organizaciji, kjer sem zaposlen, bom primerjal s stanjem v organizacijah v Ajdovščini in Sežani. S pomočjo pridobljenih podatkov se želim dokopati do koristnih predlogov, kako bi se dalo sedanje stanje izboljšati.

12.1. Javni zavod za gasilsko in reševalno dejavnost Gasilska enota Nova Gorica

Zavod, v katerem sem zaposlen oz. na kratko poimenovan Gasilska enota Nova Gorica, je bila ustanovljena dne 11.7.1991. Pred tem pa je bilo poklicno gasilstvo organizirano kot delovna skupnost v Gasilskem društvu. Zavod izvaja svojo dejavnost na podlagi Zakona o zavodih, Zakona o gasilstvu in Zakona o varstvu pred požari ter odloka o ustanovitvi javnega zavoda. Ustanoviteljice zavoda so občine, ki so nastale na področju bivše občine Nova Gorica: Mestna občina Nova Gorica (MONG), občina Šempeter - Vrtojba, občina Miren - Kostanjevica, občina Kanal in občina Brda. Zavod pokriva območje veliko približno 605 km², kjer živi približno 60.000 občanov. Zavod vodi direktor, operativne naloge v zavodu pa opravlja poveljnik in njegov namestnik ter štiri izmene poklicnih gasilcev, za finančni del pa skrbi računovodkinja, skupaj nas je osemindvajset zaposlenih. V naš vsakodnevni delokrog spadajo naslednje naloge: zaščita in reševanje pri požarih in nesrečah, tehnično reševanje ljudi in živali, tehnično reševanje premoženja ob požarih in drugih nesrečah, posredovanje ob ekoloških nesrečah, požarno preventivna dejavnost, izobraževanje, usposabljanje in strokovna pomoč pri vzgoji in urjenju prostovoljnih gasilcev ter drugih občanov, meritve in pregledi hidrantnih sistemov, prevoz pitne vode, ter ostale naloge. (Statut zavoda)

12.2. Javni zavod gasilsko reševalni center Ajdovščina

Poklicna gasilska enota Ajdovščina je bila uradno ustanovljena leta 1980. Od leta 1963 do leta 1980 pa so bili poklicni gasilci zaposleni pri Občinski gasilski zvezi Ajdovščina. Danes je v zavodu 14 zaposlenih, in sicer: direktor, poveljnik, strokovni delavec za preventivo, štiri vodje izmen, vodja servisa ter šest gasilcev. Poklicna gasilska enota Ajdovščina pokriva območje veliko približno 255 km² v občini Ajdovščina in Vipava, kjer prebiva 22.686 prebivalcev, od tega 17.508 v občini Ajdovščina. Dela in naloge zavoda so preventivna in operativna dejavnost ter tehnična reševanja ob naravnih in drugih nesrečah. (Statut zavoda)

12.3. Zavod za gasilno in reševalno službo Sežana

Javni zavod za gasilno in reševalno službo Sežana je bil ustanovljen 1.1.1992. Njegove ustanoviteljice so občine Divača, Hrpelje-Kozina, Komen in Sežana in obsega območje veliko 700 km², kjer prebiva približno 23.000 prebivalcev. V zavodu je 22 zaposlenih in sicer: direktor, tajnica, računovodkinja, vodja izobraževanja, dve kuharici, ter šestnajst operativnih gasilcev, od tega je eden poveljnik, namestnik vodje preventive, serviser, tehnični vodja, ter dvanajst gasilcev razporejenih v štiri izmene. Zavod opravlja preventivne in operativne naloge na področju gašenja in reševanja ter ostalih naravnih nesreč in različnih tehničnih intervencijah. (Statut zavoda)

13. RAZISKAVA

Pridobljena teoretična spoznanja o motiviranju bom poskusil predstaviti na praktičnem primeru. Stanje v našem zavodu bom primerjal z zavodoma v Ajdovščini in Sežani, z namenom iskanja primerjalnih prednosti ter le te predlagati tudi drugim, da jih poskušajo realizirati znotraj svojega zavoda. Hkrati je moj namen ugotavljati šibke točke z namenom prepoznavanja priložnosti za izboljšave.

13.1. Namen in cilj raziskave

Cilj moje raziskave je ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih oziroma kaj si zaposleni želijo in kaj bi jih še bolj motiviralo. Da bi dobil čimbolj realno sliko o stopnji motiviranosti ter podal predloge za izboljšavo, želim ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v zavodu in kakšna je trenutna organizacijska klima.

Raziskavo sem naredil z namenom, da bi pomagal pri izboljšanju motiviranosti zaposlenih, predvsem pa, da bi predlagal vodstvu posameznih zavodov v Ajdovščini, Sežani in Novi Gorici, povsem konkretne možnosti izboljšav, ki izhajajo iz same empirične raziskave. Pri uveljavitvi konkretnih izboljšav organizacijske klime v posameznem zavodu pa sta nadvse pomembni njihova izvornost in kreativnost, zlasti pa občutek za človeka.

13.2. Metodologija

Podatke za raziskavo sem zbral z metodo neposrednega zbiranja podatkov, to je metoda anketiranja. Vprašanja v anketi so zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov.

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov (priloga 1). Vprašanja so sestavljena tako, da anketirani na podlagi petstopenjske lestvice izražajo svoje mnenje, kjer pomeni ena, da se ne strinja s trditvijo, tri le delno strinjanje in pet, da se popolnoma strinja s trditvijo. Prvi del je sestavljen iz 37 trditev, katerih namen je ugotoviti zadovoljstvo anketirancev s posameznimi postavkami organizacijske klime. Vse trditve sem razvrstil po logičnih sklopih in jih interpretiral kot celote.

Drugi del se nanaša na doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu. V tem delu so anketiranci označili stopnjo zadovoljstva s posameznimi postavkami. V tretjem delu anketiranci označijo motivatorje po pomembnosti.

Anketiranje v posameznih gasilskih enotah je potekalo v mesecu septembru 2005. Vprašalnike sem razdelil med vse zaposlene v gasilskih enotah, razen direktorjem. Anketa je povsem anonimna.

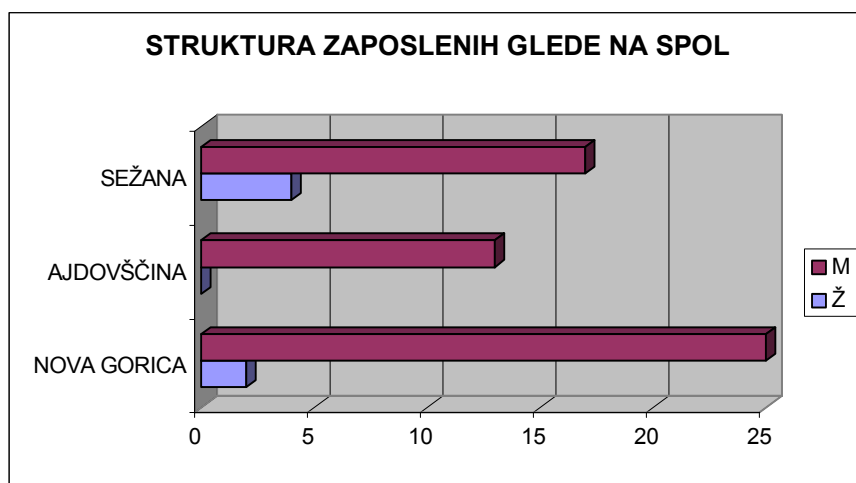
V gasilski enoti Ajdovščina je od 13 zaposlenih anketo izpolnilo 5 zaposlenih ali 38,5 %. V Sežani je od 21 razdeljenih anket le to izpolnilo 19 zaposlenih ali 90 % , v Novi Gorici pa je vseh 27 zaposlenih izpolnilo anketo.

Torej; od 61 zaposlenih v vseh treh zavodih, ki so bili povabljeni k sodelovanju pri anketi se je odzvalo 51 zaposlenih, kar predstavlja kar 83 % delež vseh zaposlenih. Iz navedenega podatka lahko sklepamo o celotni populaciji.

13.3. Rezultati raziskave

13.3.1. Demografski podatki

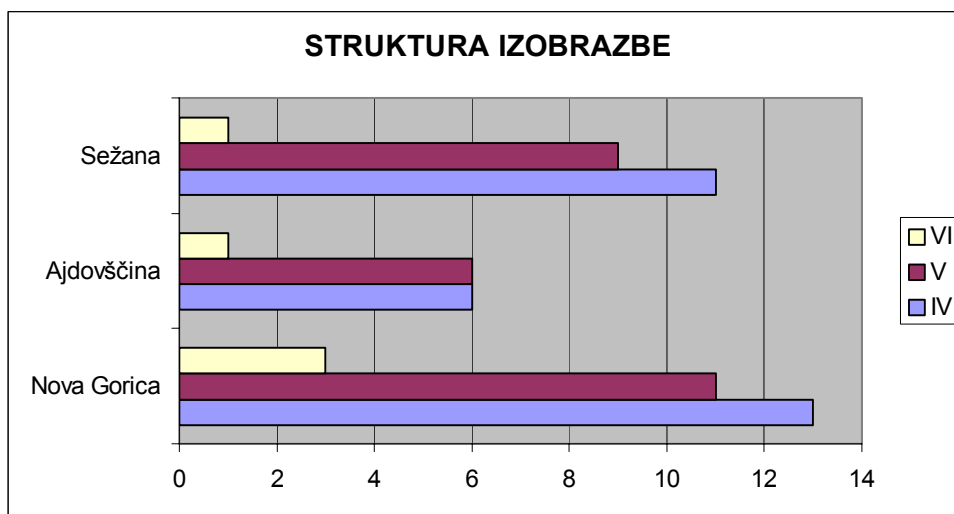
V Ajdovščini je zaposlenih 13 moških, v Novi Gorici 25 moških in 2 ženski, v Sežani pa 17 moških in 4 ženske.



Slika 1: Struktura zaposlenih glede na spol

Povprečna starost zaposlenih v Ajdovščini in Novi Gorici je 38, v Sežani pa so v povprečju nekoliko mlajši - 35 let.

V vseh treh zavodih je največ zaposlenih, ki so zaključili IV.stopnjo izobrazbe in sicer v Ajdovščini 6, Sežani 11 in v Novi Gorici 13. V. stopnjo izobrazbe ima v Ajdovščini 6, v Sežani 9, v Novi Gorici pa 11 zaposlenih. V Ajdovščini in Sežani je po 1 zaposlen, ki ima VII.stopnjo, v Novi Gorici pa 3 zaposleni.



Slika 2: Struktura izobrazbe zaposlenih

13.4. Analiza odgovorov oziroma interpretacija pridobljenih podatkov

13.4.1. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev zavoda

Da bi zavod nemoteno deloval in imel motivirane zaposlene je zelo pomembno, da zaposleni vedo, kakšna je vizija zavoda. V nasprotnem primeru se zaposleni ne morejo poistovetiti z zavodom in organizacijskih ciljev ne morejo sprejeti za svoje. V anketi so bile zastavljene naslednje trditve:

Z vizijo zavoda ter odločitvami vodstva so zaposleni slabo seznanjeni v Ajdovščini in Novi Gorici, kjer se s to trditvijo strinja večina od anketiranih, v Sežani pa polovica anketirancev deloma. V vseh treh zavodih bi želeli zaposleni aktivneje sodelovati pri sprejemanju odločitev, kar so najbolj izrazili zaposleni v novogoriškem zavodu (19 od 27 zaposlenih si izrazito želi večji vpliv na sprejemanje

odločitev, ki so vitalnega pomena za zavod). Kljub temu, da gre za zavode, kjer je nujna razmejitev kompetenc (pristojnosti) in odgovornosti, je iz pridobljenih rezultatov razvidno, da vse možnosti niso izrabljene in da imajo vodje veliki diapazon možnosti izboljšanja sedanjega stanja.

13.4.2. Pripadnost organizaciji

V vseh treh zavodih zaposleni radi hodijo v službo, kar je znak visoke pripadnosti k kolektivu. V Ajdovščini to potrjuje vseh 5 anketirancev, v Sežani jih tako meni 18 oziroma 85 %, v Novi Gorici pa 17 zaposlenih oziroma 62 %. Za uresničitev ciljev zavoda so pripravljani »dati vse od sebe« v Ajdovščini 3 od 5 sodelujočih v anketi, v Sežani 18 od 21 anketiranih, v Novi Gorici pa 16 zaposlenih ali 59 %. Na vprašanje, »ali so ponosni, da so zaposleni v zavodu« je vseh 5 zaposlenih iz Ajdovščine pritrdilno odgovorilo, v Sežani je ponos potrdilo 15 anketirancev ali 71 % in 18 zaposlenih ali 66 % v novogoriškem zavodu je dalo pritrdilen odgovor. Iz pridobljenih podatkov lahko sklepamo, da so zaposleni v vseh treh zavodih izrazito pripadni zavodu in kolektivu.

Na drugi strani je zanimiva ugotovitev, da se anketiranci zavedajo relativno šibke varnosti njihovega delovnega mesta in ne razpolagajo s povratno informacijo ali delo dobro in učinkovito opravljajo in ali je njihovo mnenje dobrodošlo. Podobna je disperznost v odgovorih na vprašanje ali skozi delo uresničujejo svoje cilje. Trenutno stanje je vsekakor dobra informacija za vodje v zavodih, ki lahko z relativno kratkoročnimi ukrepi izboljšajo trenutno klimo v zavodih. Na vprašanje, ali bi zapustili zavod, »če bi se zaradi poslovnih rezultatov znižale plače« se pri zaposlenih v vseh treh zavodih pojavijo razpršeni odgovori, ki pa vendar nakazujejo na nekoliko višjo stopnjo pripadnosti delu in poslanstvu, ki ga v dejavnosti sami čutijo.

13.4.3. Lastnosti dela

S trditvijo, da je njihovo delo pomembno za družbo (subjektivni pogled anketirancev), se popolnoma strinjajo v Ajdovščini, v Sežani k temu pritrjuje 13 zaposlenih oziroma 61 %, v Novi Gorici pa kar 88% oziroma 24 zaposlenih. Trditev,

da jih delovno mesto popolnoma zadovoljuje, je v Ajdovščini potrdilo samo 50% anketirancev, v Sežani 13, kar pomeni 68%, v Novi Gorici pa 15 zaposlenih ali 55%. Pomembno je poudariti, da hkrati smatrajo, da so sposobni opravljati še bolj zahtevno delo. Na vprašanje ali se jim zdi delo, ki ga opravljajo »zanimivo in pestro« v Ajdovščini pritrdilno odgovarjajo 4 od petih anketirancev, v Sežani se s trditvijo strinja 71 % vprašanih oziroma 15 zaposlenih, in v Novi Gorici 18 ali 66 % od 27 sodelujočih zaposlenih. Glede delovnih pogojev 3 anketiranci v Ajdovščini trdijo, da so slabi, v Novi Gorici menijo, da so le ti delno dobri, za kar se je odločilo 14 zaposlenih, v Sežani pa so anketiranci v veliki večini zadovoljni z delovnimi pogoji.

13.4.4. Vodenje

Že v sami osnovi je pri našem delu nujno potrebno zaupanje vodji, kar je razvidno tudi iz odgovorov anketirancev, saj jih velika večina niti ne razmišlja o tem, da vodji ne bi zaupalo. Istočasno pa zaposleni niso prepričani, da vodje upoštevajo njihova prizadevanja ter da znajo prisluhniti njihovim pobudam. Takšen občutek jim po vsej verjetnosti daje premalo krat izrečene pohvale za uspešno opravljeno delo in sicer: v ajdovskem zavodu se trije anketiranci strinjajo s trditvijo, da vodja opazi dober rezultat in to pohvalijo, v Sežani so mnenja deljena, 7 anketirancev meni, da vodje tega ne opazijo in ne pohvalijo podrejenih. V Novi Gorici pa več kot dve tretjini vprašanih meni, da vodje dobrih rezultatov ne opazijo (21 anketirancev ali 72 %).

13.4.5. Komunikacija in komuniciranje

Z informiranostjo v lastnem zavodu so nezadovoljni kar štirje od petih anketirancev v Ajdovščini. V Sežani tako misli 10 anketiranih, v Novi Gorici 18 ali 66 % . Pridobljeni rezultati v zavodih navajajo na sklep, da informacij ni nikoli zadosti in da ne obstajajo formalni kanali informiranja zaposlenih o dogajanjih v zavodu. Čeprav je ena osrednjih nalog vodij, informirati svoje sodelavce o dogajanju v organizaciji, to nalogo vodje v raziskovanih zavodih očitno slabo opravljajo. Najslabšo oceno stanja informiranosti so pripisali zaposleni v ajdovskem zavodu. Nekoliko boljša je ocena v ostalih dveh zavodih, čeprav se je večji delež zaposlenih anketirancev iz Nove Gorice (dve tretjini) opredelilo, kot nezadovoljnih z obstoječim sistemom

informiranja zaposlenih. Tako tudi na področju informiranja vodje v vseh treh zavodih čaka zahtevno delo, ki lahko koristi boljšemu počutju in s tem tudi pripadnosti k zavodu in kolektivu.

13.4.6. Notranji odnosi

Anketiranci v vseh treh zavodih menijo, da so odnosi med zaposlenimi dobri. Da so odnosi med sodelavci in nadrejenimi relativno dobri menijo v Sežani in Ajdovščini. Zaposleni v Novi Gorici pa menijo, da so njihovi medsebojni odnosi slabi, saj kar 16 zaposlenih ali skoraj dve tretjini zanika trditev, da so »odnosi med sodelavci in nadrejenimi dobri«. Ob pojavu konfliktnih situacij jih le malo (v Sežani 7 in v Ajdovščini 1) meni, da konflikte rešujejo z doseganjem konsenza. V novogoriškem zavodu pa več kot polovica (15 anketirancev) meni, da konsenza ne dosežejo. V vseh treh zavodih pa izražajo prepričanje, da veliko rajši sodelujemo, kot pa tekmujemo.

13.4.7. Razvoj kadrov

Anketiranci v vseh treh zavodih se le deloma strinjajo s trditvijo, da imajo možnost za strokovni, delovni in osebni razvoj, ter možnost napredovanja. Kar štirje od petih anketirancev iz ajdovskega zavoda meni, da ni objektivnega sistema, ki bi omogočil, da so »najboljši na boljših položajih«, v Sežani je takšnega mnenja 6 od 19 anketirancev, v Novi Gorici pa se je kar 20 anketirancev opredelilo, da ni tega sistema. Možnost za izobraževanje imajo na voljo vsi zaposleni, vendar je v veliki meri odvisno od zainteresiranosti vsakega posameznika. Da se lahko izobražujejo tudi nižji kadri in ne samo višji, so v Ajdovščini potrdili 4 anketiranci, v Sežani 15, v Novi Gorici pa 12 anketirancev. Mnenje, da nimajo preveč možnosti za napredovanje prevladuje v Ajdovščini in Sežani in Novi Gorici pa so mnenja izrazito deljena.

13.4.8. Skrb za zdravje

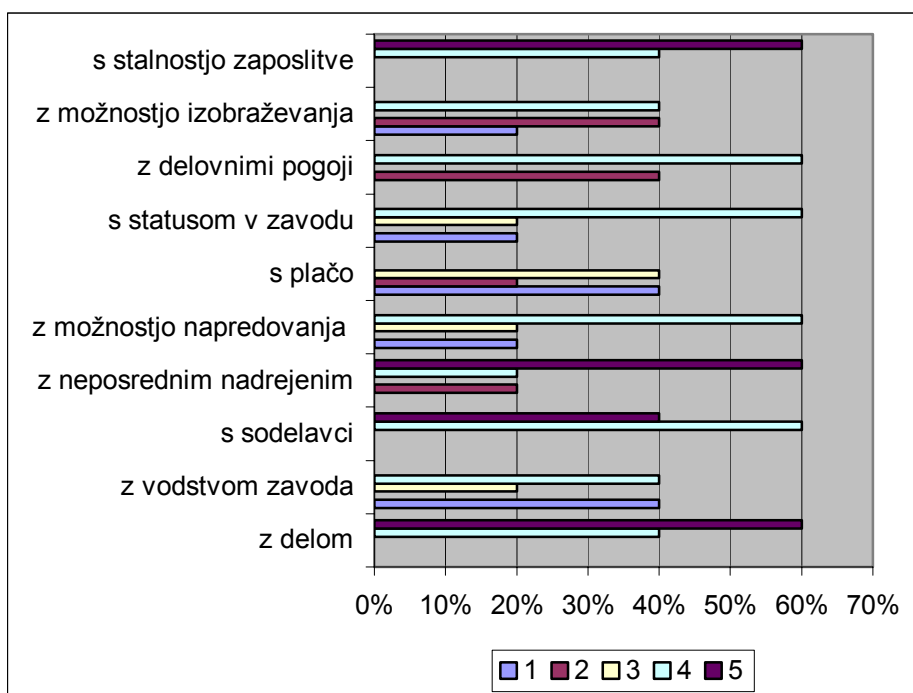
Da zavod omogoča usklajevanje dela in družinskih obveznosti, se v novogoriškem zavodu strinja samo 11 oziroma 40 % anketirancev, v Ajdovščini se strinja vseh pet anketirancev, v Sežani si to mnenje deli 12 oziroma 57 % anketirancev.

V Ajdovščini in Sežani se zaposleni v zavodu počutijo sproščeno, saj se s trditvijo popolnoma strinjajo. V Novi Gorici pa to velja le deloma, saj se kar 12 zaposlenih ne more odločiti glede te trditve. Glede preobremenjenosti na delovnem mestu trije anketiranci iz ajdovskega zavoda meni, da niso preobremenjeni. V Sežani se jih 10 strinja z omenjeno trditvijo. V Novi Gorici se s to trditvijo strinja 11 anketirancev. Iz navedenih podatkov sklepamo, da zaposleni v vseh treh zavodih menijo, da so kar preobremenjeni na svojih delovnih mestih. Vsekakor bi kazalo občutke zaposlenih, glede preobremenjenosti na delovnem mestu, objektivizirati s podrobnejšimi raziskavami.

13.4.9. Vidiki zadovoljstva

Med večje stimulatorje zadovoljstva so v Ajdovščini anketiranci izrazili zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, ter z delom samim, v enaki meri razumevanje s sodelavci in z neposrednim nadrejenim.

Kot negativni dejavnik so izrazili nezadovoljstvo z vodenjem zavoda, možnostjo izobraževanja in z osebnim dohodkom.

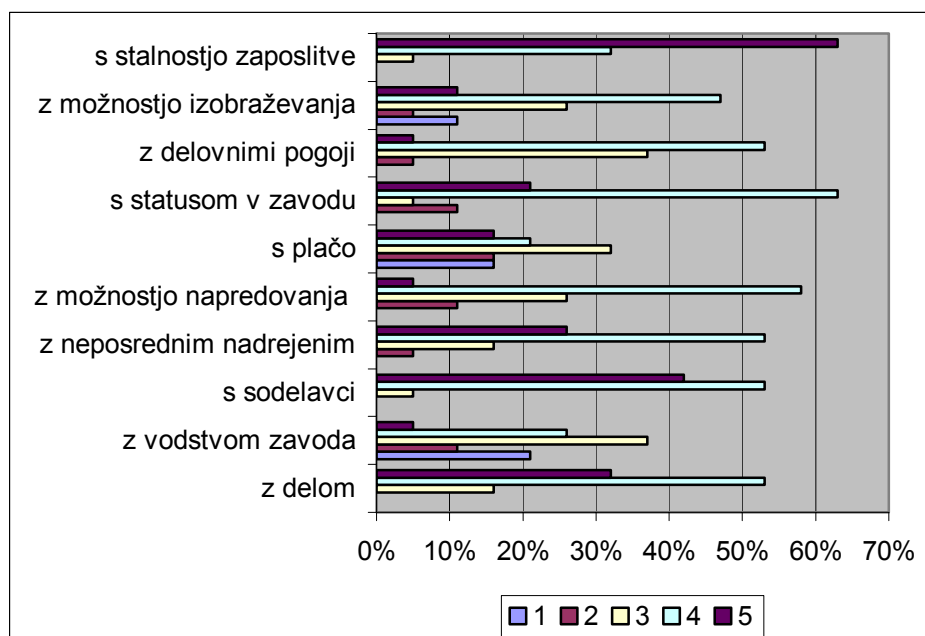


Slika 3: Zadovoljstvo – Ajdovščina

- (1) sploh nisem zadovoljen
- (2) malce
- (3) delno
- (4) skoraj da
- (5) zelo sem zadovoljen

V Sežani so anketiranci najbolj zadovoljni s predpostavko o stalnosti zaposlitve (več kot 60 %). Na drugem mestu je zadovoljstvo s sodelavci, ki ji sledi razumevanje s sodelavci, ter z delom samim in statusom v zavodu.

Kot negativni dejavnik so izrazili nezadovoljstvo z vodstvom zavoda in s plačo.

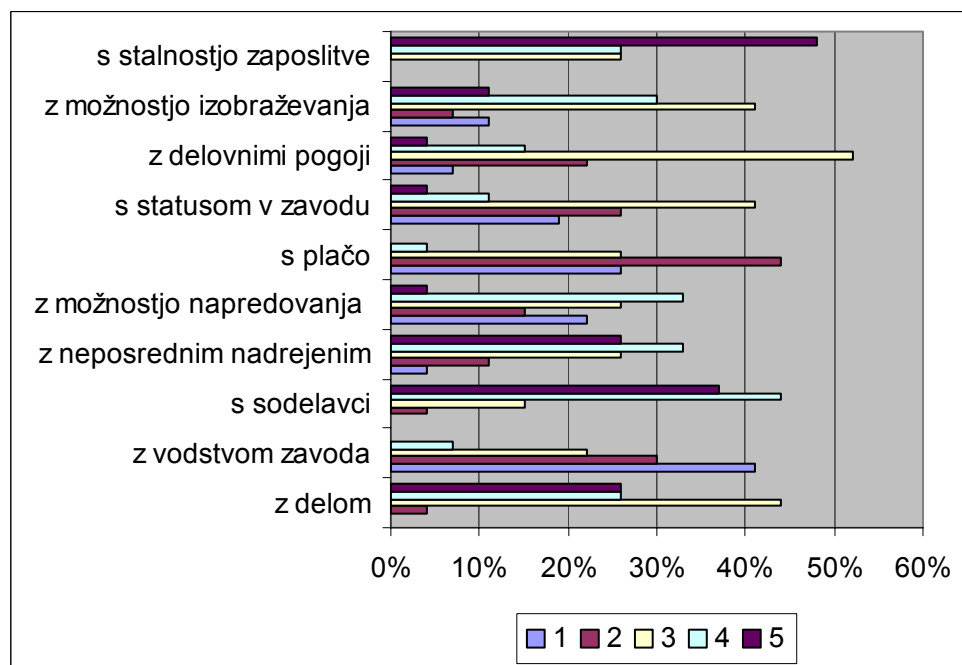


Slika 4: Zadovoljstvo – Sežana

- (1) sploh nisem zadovoljen
- (2) malce
- (3) delno
- (4) skoraj da
- (5) zelo sem zadovoljen

V Novi Gorici so anketiranci najbolj zadovoljni s predpostavko o stalnosti zaposlitve, ki ji sledi razumevanje s sodelavci, ter z delom samim.

Kot negativni dejavnik so izrazili nezadovoljstvo z vodstvom zavoda, možnostjo napredovanja in z osebnim dohodkom.



Slika 5: Zadovoljstvo – Nova Gorica

- (1) sploh nisem zadovoljen
- (2) malce
- (3) delno
- (4) skoraj da
- (5) zelo sem zadovoljen

13.4.10. Motivatorji

Da bi dobil čimbolj realno sliko o tem, kaj zaposlene motivira, sem v anketi navedel 14 motivatorjev. Za vsakega posebej so zaposleni ugotavljali, koliko jih motivira z oceno od 1 do 5, kjer 1 pomeni najmanj motivira, 5 pa zelo motivira.

V Ajdovščini so anketiranci izpostavili kot bistvene motivatorje:

- dobre medsebojne odnose,
- zanimivost in pestrost dela,
- redno zaposlitev,
- nove izzive
- ter delo samo po sebi.

Med manj pomembne pa nova znanstva in prijateljstva, višina plače, priznanje za opravljeno delo in možnost napredovanja.

V Sežani so anketiranci izpostavili kot bistvene motivatorje:

- dobre medsebojne odnose,
- zanimivost in pestrost dela,
- redno zaposlitev,
- nove izzive ter
- delo samo po sebi.

Manj pomembni motivatorji pa so: višina plače, možnost napredovanja, status, ki ga nudi delovno mesto in delo samo po sebi.

V Novi Gorici so anketiranci izpostavili kot bistvene motivatorje:

- dobre medsebojne odnose,
- samostojnost in odgovornost,
- zanimivost in pestrost dela,
- nove izzive, redno zaposlitev ter
- delo samo po sebi.

Manj pomembni motivatorji pa so: možnost napredovanja, status, ki ga nudi delovno mesto, priznanje za opravljeno in višina plače.

Iz vseh pridobljenih rezultatov je razvidno, da so rezultati v vseh treh zavodih podobni. V vseh treh zavodih je opaziti enake pozitivne in negativne motivatorje, ki tako na zavedni, kot tudi na nezavedni ravni spremljajo zaposlene. Vzrok takega stanja je najverjetneje v relativno zaprti piramidni hierarhiji, ki onemogoča napredovanje posameznikov kljub izobraževanju (vertikalno napredovanje po lestvici), hkrati pa tudi ni mogoče posebno finančno nagrajevanje uspešnejših, saj so zavodi finančno odvisni od občinskih proračunov, ki so v naprej določeni.

Najpogosteje se dogaja, da nas ljudje niti ne opazijo, dokler nas ne potrebujejo. Marsikdaj leti na naš račun neokusna opazka o nedelu, čeprav avtorji takih opazk ne poznajo našega dela izven intervencij. Na žalost še vedno prevladuje mnenje, da na t.i. »gasilskih veselicah« čakamo da kaj zagori.

14. PREDLOGI ZA NADALNJE DELO

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja, ki pozna mehanizem motivacije in silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost, ki razume potrebe in aktivnosti posameznikov ter razmerje med motivi in vedenjem, lahko predvidi vedenje zaposlenih, ga usmerja in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni želijo delati ter učinkovito in samoiniciativno opravljajo naloge.

Rezultati so si med seboj zelo podobni v vseh treh enotah. Kljub temu je v posameznih enotah opaziti odstopanja, npr. v Novi Gorici in Ajdovščini, kjer bo nujno potrebno nekaj narediti na področju komuniciranja in informiranja, saj je čutili, da zaposleni dobijo premalo informacij o dogajanju v zavodu. Poleg tega v Novi Gorici prevladuje mnenje, da zaposleni za svoje delo in dodatna angažiranja ne prejemajo dovolj pozornosti, priznanj ter pohval.

Izhajajoč iz opravljene raziskave bi vodstvom vseh treh enot predlagal naslednje:

- Vodje morajo več časa posvetiti komuniciranju, morajo poslušati in spraševati, manj pa govoriti in trditi. Obveščanje zaposlenih o napredku, ciljnih in načrtih, ter o novostih v zavodu mora dobiti povsem formalno obliko in strukturo.
- Redno srečevanje nadrejenih s svojimi zaposlenimi mora postati kontinuirano in obvezno za vse enote. Priporočljivi so tedenski ali mesečni sestanki o aktualni problematiki, kjer se določijo naloge, ki morajo biti v naslednjem obdobju opravljene oziroma dokončane, ter kaj zaposlene v naslednjem obdobju čaka?
- Vsakemu zaposlenemu morajo dati priložnost, da sprašuje, pove svoje skrbi, predstavi morebitne pobude. Vodja si mora vzeti čas in prisluhniti zaposlenim, njihovim težavam in pobudam. Pomembno je prisluhniti tako pozitivnim, kot tudi negativnim povratnim informacijam. V času dogovarjanja naj vodja omogoči demokratično razpravo, ko pa je dogovorjeno, kaj bo skupina storila, naj vodja kontrolira izvajanje in motivira sodelavce za čim boljše delo.

- Vodja nikakor ne sme odlašati z ocenjevanjem uspešnosti zaposlenih, saj to lahko izrazito slabo vpliva na njihovo motivacijo. Vodja je dolžan pohvaliti dobro opravljeno delo in opozoriti na vse morebitne napake.
- Vedno morajo dati pohvalo z določenim namenom. Namen pohvale pri delu je povečati moralo zaposlenih in njihovo produktivnost. Pri pohvali naj bodo vodje iskreni in pošteni. V nasprotnem primeru lahko izgubi kredibilnost in pohvala ne bo več učinkovala motivacijsko. Pomembno je, da sodelavce hvalijo ravno prav pogosto.
- Potrebno je narediti čim več na urejanju delovnega okolja. K ustvarjanju zadovoljstva pripomore delavcu prijazno, urejeno, stimulatивно in dinamično delovno mesto, ki bi ga na splošno opisali kot poživljajoče, svetlo pobarvane stene, svetlo pohištvo, prostori z veliko svetlobe, sobne rastline, pa tudi malenkosti, ki si jih zaposleni prinesejo od doma, vnesejo v delovni prostor občutek domačnosti in pripadnosti.
- Organizirati je potrebno neformalna srečanja, kot so npr. športne igre ali piknik, morda tudi skupaj z družinskimi člani. Možnost za skupno druženje je tudi strokovna ekskurzija, ogled sejma, ipd.
- Vodja bi moral z vsakim posameznikom opraviti letni pogovor, katerega vsebina naj bo pregled opravljenega dela v preteklem letu in dogovor za nadaljnje delo. Rezultat tega dogovora naj bo v pisni obliki, kjer so zabeležena pričakovanja obeh strani. Tako je ob naslednjem letnem razgovoru možen pregled opravljenega dela zaposlenega in vodje, izvrševanje dogovorjenih aktivnosti in spremljanje napredovanja posameznikov.
- Po letu dni je potrebno ponovno opraviti raziskavo in zaposlene povprašati, kaj se je na področju medsebojnega komuniciranja zgodilo oziroma, ali je zavod dosegel zastavljene cilje. Gre za merjenje uspešnosti, ki bi morala postati stalnica v vsakem od zavodov.
- Vsekakor bi bilo prav, da se na temelju rezultatov raziskave pripravijo ukrepi za izboljšanje obstoječega stanja, ki naj bodo merljivi in usmerjeni na področje informiranja zaposlenih o delu in dogajanju v zavodu oziroma komuniciranja v zavodu nasploh.

15. SKLEP

S srcem in dušo opravljamo poklic gasilca, ki ni preprost. Imamo svoja nenapisana pravila, ki utrjujejo prijateljstvo, vztrajnost, pogum, predanost... Pa je to dovolj?

Gledam kolege, ki se vračajo z akcije prepoteni, umazani, utrujeni ... Nekaj manjka, nekaj, kar bo dalo vsemu temu početju smisel! Vsak trenutek dneva so pripravljani, da pokažejo pravi smisel besede: gasilec. Ko jim ob pozivu na pomoč začne srce hitreje utripati, ko iščejo prosto pot med vozili, prost dostop do objekta, ko pomagajo sočloveku, ... vem za njihov smisel tega početja, vendar je to premalo! Odpreti moramo vsa vrata, da se bodo znanje, zmožnosti, izkušnje ter želje združili.

V moji diplomski nalogi je mnogo lepih besed, uporabnih misli, velikih želja o idealnih pogojih in življenju v zavodu. Vendar se moramo zavedati, da je to le delček mozaika, ki smo ga podedovali od predhodnikov, naša naloga je, da ga po svojih najboljših močeh izboljšamo ter dopolnimo in našim naslednikom zapustimo kar najboljšo zapuščino.

Zavedam se, da moja diplomatska naloga ne bo revolucionarno spremenila delovnega vzdušja ter klime v zavodu, vendar bo že razmišljanje v tej smeri dobra popotnica za morebitne pozitivne spremembe v tem našem, že tako samem po sebi težkem življenju.

16. LITERATURA IN VIRI

16.1. Literatura

- **Bahtijarevič, F.** (1999). Management ljudskih potenciala, Zagreb
- **George M. Jennifer, Jones R. Gareth** (1999). Organizational Behavior, Wesley.
- **Lipičnik, B.** (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana, Gospodarski vestnik, str. 422
- **Lipičnik, B.** (1996). Človeški viri in ravnanje z njimi,, Ljubljana, Ekonomska fakulteta
- **Možina S., Tavčar, M., Kneževič, A.,** (1995). Poslovno komuniciranje, Maribor, Založba obzorja Maribor
- **Rozman, R.,** (2000). Analiza in oblikovanje organizacije, Ljubljana, Ekonomska fakulteta
- **Uhan, S.,** (1989). Vrednotenje dela, Kranj, Moderna organizacija
- **Vrčko, M., Trojar, T., Orel, M., Erjavšek, B.,** (2004). Poslovno sporazumevanje in vodenje, Novo Mesto-Ljubljana
- **Zupan, N.** (2001). Nagradite uspešne, Ljubljana, GV založba

16.2. Viri

- **Bajuk Irena, Žetoni za pohvalo,** Kariera , Ljubljana, 11, 1998, str 44-45
- **Gruban Brane, Interno komuniciranje: Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih,** Gospodarski vestnik, Ljubljana, 8, 2002, str. 80-82
- **Interni akti:** (Statut zavoda)
- **Logar Anže, Misija: Nemogoče?,** Kariera, Ljubljana, 22, 1999, str. 54-55
- **Zakon o gasilstvu,** (2005)

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani kolegi gasilci!

Za izdelavo diplomske naloge z naslovom MOTIVACIJA ZAPOSLENIH, želim pridobiti čimveč koristnih podatkov o organizacijski klimi v posameznih enotah Ajdovščina, Sežana in Nova Gorica. Pred vami je anonimna anketa katera bo uporabljena le kot raziskovalno delo pri diplomski nalogi. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni samo za primerjavo med enotami, iz katerih bodo razvidne prednosti in slabosti posamezne enote.

Vaše sodelovanje v anketi bo bistveno prispevalo h kakovosti in objektivnosti rezultatov in hkrati pokazalo realno stanje v enotah. Zato vas naprošam, da se potrudite in anketo izpolnite (brez imen in podpisov, ker je anonimna), ker mi boste s tem zelo pomagali.

Zahvaljujem se vam in vas lepo pozdravljam

Ocenite prosim, kakšna je klima v vaši enoti oziroma ali se strinjate z navedenimi trditvami?

1 – sploh ne, 2 – več ali manj, 3 – le delno, 4 – skoraj da, 5 – zelo se strinjam

Trditev	1	2	3	4	5
Seznanjen sem s cilji zavoda					
Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah					
Pri sprejemanju ciljev zavoda sodelujemo tudi ostali zaposleni					
Pripravljen sem dati vse od sebe za uresničitev ciljev					
Rad hodim v službo					
Če bi se zaradi poslovnih rezultatov znižala plača, ne bi zapustil zavoda					
Moje mnenje v zavodu ne pomeni veliko					
Zaposlitev v zavodu mi nudi občutek velike varnosti se mi zdi varna oziroma zagotovljena					
V zavodu imam priložnost uresničiti lastne cilje biti nekaj					
Ponosen sem da sem zaposlen v zavodu					
Moje delo je monotono ponavljajoče se					

Moje delo je pomembno tudi za družbo					
Prepričan sem, da sem sposoben opravljati bolj zahtevno delo od trenutnega					
Moje delovno mesto me popolnoma zadovoljuje					
Delovni pogoji so relativno dobri					
Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in ne kot osebo					
Vodja je pripravljen prisluhniti mojim predlogom in pobudam mi je vedno pripravljen prisluhniti					
Vodja ceni moje pozitivne lastnosti (ocenjuje, da imam nekatere pozitivne lastnosti)					
Vodji ne zaupam					
Med vodstvom in podrejenimi je premalo komunikacije					
Pri komunikaciji s svojim vodjem nisem sproščen					
Vodja govori eno, dela pa drugo					
Vedno sem pravočasno informiran o stvareh , ki se navezujejo na moje delo					
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela					
Zadovoljni smo z informiranostjo v zavodu					
Dober rezultat se v zavodu (od strani nadrejenih) hitro opazi in je pohvaljen					
Konflikte pogosto vedno rešimo s konsenzom					
Odnosi med sodelavci in nadrejenimi so dobri					
Odnosi med zaposlenimi so slabi					
V zavodu med seboj bolj sodelujemo kot pa tekmujemo					
Imam možnost za strokovni, delovni in osebni razvoj					
Zaposleni imamo možnost napredovanja					
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča da najboljši zasedejo najboljše položaje					

Pri nas se strokovno izobražujejo samo višji kadri, nižji pa le redko					
Zavod mi omogoča usklajevanje dela in družinskih obveznosti					
V zavodu se počutim sproščenega					
Na delovnem mestu sem preobremenjen in pod nenehnim stresom					

Ocenite prosim, kako ste zadovoljni s spodaj naštetimi predpostavkami zadovoljstva na delovnem mestu, če ocena pomeni:

1 – sploh nisem zadovoljen, 2 – malce, 3 – delno, 4 – skoraj da, 5 – zelo sem zadovoljen

Trditev	1	2	3	4	5
z delom					
z vodstvom zavoda					
s sodelavci					
z neposrednim nadrejenim					
z možnostjo napredovanja					
s plačo					
s statusom v zavodu					
z delovnimi pogoji					
z možnostjo izobraževanja					
s stalnostjo zaposlitve					
z možnostjo sodelovanja pri odločanju					

Ocenite prosim, spodaj naštete motivatorje, če je ocena:

1 – sploh me ne motivira, 2 – malce me motivira, 3 – le delno me motivira,

4 – skoraj da me motivira, 5 – zelo me motivira

Trditev	1	2	3	4	5
Dobri medsebojni odnosi					
Možnost uporabe znanja in sposobnosti					
Samostojnost in odgovornost					
Zanimivost in pestrost dela					
Pridobivanja novega znanja in sposobnosti					
Možnost napredovanja					
Višina plače					
Redna zaposlitev					
Nova znanstva in prijateljstva					
Delo samo po sebi					
Status , ki ga nudi delovno mesto					
Novi izzivi					
Priznanje za opravljeno delo					
Dobra ocena nadrejenih					

Hvala za vaše odgovore in sodelovanje v anketi!

Zlatko Zajec

PRILOGA 2: REZULTATI ANKETE

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev zavoda		1	2	3	4	5
		Seznanjen sem s cilji zavoda	Ajdovščina	60%	0%	20%
	Sežana	5%	11%	32%	32%	21%
	N.Gorica	41%	19%	30%	11%	0%
Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah	Ajdovščina	60%	0%	20%	20%	0%
	Sežana	16%	21%	37%	16%	11%
	N.Gorica	41%	19%	33%	7%	0%
Pri sprejemanju ciljev zavoda sodelujemo tudi ostali zaposleni	Ajdovščina	40%	40%	20%	0%	0%
	Sežana	37%	11%	32%	16%	5%
	N.Gorica	70%	15%	15%	0%	0%
Pripadnost organizaciji						
Pripravljen sem dati vse od sebe za uresničitev ciljev	Ajdovščina	0%	0%	40%	0%	60%
	Sežana	0%	0%	5%	47%	47%
	N.Gorica	0%	22%	19%	37%	22%
Rad hodim v službo	Ajdovščina	0%	0%	0%	20%	80%
	Sežana	0%	0%	5%	42%	53%
	N.Gorica	7%	7%	22%	22%	41%
Če bi se zaradi poslovnih rezultatov znižala plača, ne bi zapustil zavoda	Ajdovščina	20%	40%	40%	0%	0%
	Sežana	21%	0%	16%	37%	26%
	N.Gorica	26%	19%	22%	26%	7%
Moje mnenje v zavodu ne pomeni veliko	Ajdovščina	60%	20%	20%	0%	0%
	Sežana	16%	11%	47%	21%	5%
	N.Gorica	22%	19%	26%	4%	30%
Zaposlitev v zavodu mi nudi občutek velike varnosti se mi zdi varna oziroma zagotovljena	Ajdovščina	0%	40%	20%	20%	20%
	Sežana	0%	16%	11%	47%	26%
	N.Gorica	7%	7%	44%	33%	7%
V zavodu imam priložnost uresničiti lastne cilje biti nekaj	Ajdovščina	0%	0%	20%	60%	20%
	Sežana	5%	0%	26%	42%	26%
	N.Gorica	19%	11%	52%	15%	4%
Ponosen sem da sem zaposlen v zavodu	Ajdovščina	0%	0%	0%	20%	80%
	Sežana	0%	5%	16%	21%	58%
	N.Gorica	4%	15%	15%	33%	33%
Lastnosti dela						
Moje delo je monotono ponavljajoče se	Ajdovščina	60%	20%	0%	0%	20%
	Sežana	58%	21%	5%	5%	11%
	N.Gorica	56%	11%	19%	7%	7%

Moje delo je pomembno tudi za družbo	Ajdovščina	0%	0%	0%	0%	100%
	Sežana	0%	0%	32%	5%	63%
	N.Gorica	4%	7%	0%	11%	78%
Prepričan sem, da sem sposoben opravljati bolj zahtevno delo od trenutnega	Ajdovščina	0%	0%	20%	20%	60%
	Sežana	0%	0%	26%	42%	32%
	N.Gorica	0%	4%	22%	41%	33%
Moje delovno mesto me popolnoma zadovoljuje	Ajdovščina	20%	0%	40%	20%	20%
	Sežana	0%	0%	32%	37%	32%
	N.Gorica	7%	7%	30%	33%	22%
Delovni pogoji so relativno dobri	Ajdovščina	40%	20%	0%	40%	0%
	Sežana	5%	16%	32%	32%	16%
	N.Gorica	11%	22%	52%	15%	0%
Vodenje						
Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in ne kot osebo	Ajdovščina	40%	20%	0%	40%	0%
	Sežana	11%	11%	26%	42%	11%
	N.Gorica	26%	15%	41%	19%	0%
Vodja je pripravljen prisluhniti mojim predlogom in pobudam mi je vedno pripravljen prisluhniti	Ajdovščina	0%	0%	40%	20%	40%
	Sežana	5%	16%	26%	26%	26%
	N.Gorica	11%	22%	33%	30%	4%
Vodja ceni moje pozitivne lastnosti (ocenjuje, da imam nekatere pozitivne lastnosti)	Ajdovščina	0%	40%	0%	40%	20%
	Sežana	5%	11%	21%	42%	21%
	N.Gorica	4%	15%	44%	33%	4%
Vodji ne zaupam	Ajdovščina	60%	0%	20%	20%	0%
	Sežana	42%	11%	32%	16%	0%
	N.Gorica	30%	11%	30%	30%	0%
Med vodstvom in podrejenimi je premalo komunikacije	Ajdovščina	0%	0%	20%	20%	60%
	Sežana	16%	5%	26%	21%	32%
	N.Gorica	11%	15%	26%	7%	41%
Pri komunikaciji s svojim vodjem nisem sproščen	Ajdovščina	40%	40%	20%	0%	0%
	Sežana	37%	16%	32%	11%	5%
	N.Gorica	26%	22%	41%	11%	0%
Vodja govori eno, dela pa drugo	Ajdovščina	40%	0%	20%	20%	20%
	Sežana	37%	21%	16%	21%	5%
	N.Gorica	19%	11%	37%	22%	11%
Vedno sem pravočasno informiran o stvareh , ki se navezujejo na moje delo	Ajdovščina	40%	40%	20%	0%	0%
	Sežana	5%	32%	42%	16%	5%
	N.Gorica	15%	37%	37%	7%	4%
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	Ajdovščina	20%	20%	40%	20%	0%
	Sežana	11%	21%	21%	32%	16%
	N.Gorica	26%	19%	37%	11%	7%
Zadovoljni smo z informiranostjo v zavodu	Ajdovščina	60%	20%	0%	20%	0%
	Sežana	26%	26%	21%	21%	5%

	N.Gorica	56%	11%	22%	7%	4%
Dober rezultat se v zavodu (od strani nadrejenih) hitro opazi in je pohvaljen	Ajdovščina	40%	0%	0%	60%	0%
	Sežana	26%	11%	42%	16%	5%
	N.Gorica	56%	22%	22%	0%	0%
Komunikacija						
Med vodstvom in podrejenimi je premalo komunikacije	Ajdovščina	0%	0%	20%	20%	60%
	Sežana	16%	5%	26%	21%	32%
	N.Gorica	11%	15%	26%	7%	41%
Pri komunikaciji s svojim vodjem nisem sproščen	Ajdovščina	40%	40%	20%	0%	0%
	Sežana	37%	16%	32%	11%	5%
	N.Gorica	26%	22%	41%	11%	0%
Vodja govori eno, dela pa drugo	Ajdovščina	40%	0%	20%	20%	20%
	Sežana	37%	21%	16%	21%	5%
	N.Gorica	19%	11%	37%	22%	11%
Vedno sem pravočasno informiran o stvareh , ki se navezujejo na moje delo	Ajdovščina	40%	40%	20%	0%	0%
	Sežana	5%	32%	42%	16%	5%
	N.Gorica	15%	37%	37%	7%	4%
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	Ajdovščina	20%	20%	40%	20%	0%
	Sežana	11%	21%	21%	32%	16%
	N.Gorica	26%	19%	37%	11%	7%
Zadovoljni smo z informiranostjo v zavodu	Ajdovščina	60%	20%	0%	20%	0%
	Sežana	26%	26%	21%	21%	5%
	N.Gorica	56%	11%	22%	7%	4%
Notranji odnosi						
Konflikte pogosto vedno rešimo s konsenzom	Ajdovščina	0%	40%	40%	20%	0%
	Sežana	11%	16%	37%	26%	11%
	N.Gorica	44%	11%	33%	11%	0%
Odnosi med sodelavci in nadrejenimi so dobri	Ajdovščina	0%	20%	0%	60%	20%
	Sežana	0%	11%	42%	42%	5%
	N.Gorica	37%	22%	30%	7%	4%
Odnosi med zaposlenimi so slabi	Ajdovščina	60%	0%	40%	0%	0%
	Sežana	42%	5%	32%	16%	5%
	N.Gorica	41%	19%	37%	0%	4%
V zavodu med seboj bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	Ajdovščina	0%	0%	0%	60%	40%
	Sežana	5%	21%	16%	37%	21%
	N.Gorica	19%	11%	22%	33%	15%
Razvoj kadrov						
Imam možnost za strokovni, delovni in osebnostni razvoj	Ajdovščina	0%	40%	40%	20%	0%
	Sežana	11%	0%	32%	37%	21%
	N.Gorica	26%	7%	30%	22%	15%

Zaposleni imamo možnost napredovanja	Ajdovščina	20%	20%	60%	0%	0%
	Sežana	11%	11%	21%	37%	21%
	N.Gorica	19%	15%	33%	15%	19%
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča da najboljši zasedejo najboljše položaje	Ajdovščina	60%	20%	20%	0%	0%
	Sežana	16%	16%	37%	21%	11%
	N.Gorica	56%	19%	19%	4%	4%
Pri nas se strokovno izobražujejo samo višji kadri, nižji pa le redko	Ajdovščina	60%	20%	20%	0%	0%
	Sežana	58%	21%	11%	0%	11%
	N.Gorica	33%	11%	26%	19%	11%
Skrb za zdravje						
Zavod mi omogoča usklajevanje Dela in družinskih obveznosti	Ajdovščina	0%	0%	0%	40%	60%
	Sežana	5%	0%	32%	21%	42%
	N.Gorica	22%	7%	30%	26%	15%
V zavodu se počutim sproščenega	Ajdovščina	0%	0%	0%	60%	40%
	Sežana	0%	0%	16%	42%	42%
	N.Gorica	7%	19%	44%	26%	4%
Na delovnem mestu sem preobremenjen in pod nenehnim stresom	Ajdovščina	60%	0%	0%	40%	0%
	Sežana	47%	5%	21%	21%	5%
	N.Gorica	19%	22%	33%	15%	11%

Motivatorji

		1	2	3	4	5
Dobri medsebojni odnosi	Ajdovščina	0%	0%	0%	40%	60%
	Sežana	0%	0%	11%	32%	58%
	N.Gorica	4%	11%	7%	19%	59%
Možnost uporabe znanja in sposobnosti	Ajdovščina	0%	20%	0%	40%	40%
	Sežana	0%	11%	16%	37%	37%
	N.Gorica	0%	7%	11%	26%	56%
Samostojnost in odgovornost	Ajdovščina	0%	20%	20%	60%	0%
	Sežana	0%	0%	5%	42%	53%
	N.Gorica	0%	11%	11%	15%	63%
Zanimivost in pestrost dela	Ajdovščina	0%	0%	0%	40%	60%
	Sežana	0%	5%	5%	16%	74%
	N.Gorica	0%	4%	11%	26%	59%
Pridobivanja novega znanja in sposobnosti	Ajdovščina	0%	0%	40%	20%	40%
	Sežana	0%	0%	16%	26%	58%
	N.Gorica	0%	11%	15%	15%	59%
Možnost napredovanja	Ajdovščina	20%	20%	20%	20%	20%

	Sežana	0%	5%	21%	32%	42%
	N.Gorica	0%	22%	26%	22%	30%
Višina plače	Ajdovščina	20%	20%	40%	0%	20%
	Sežana	0%	16%	21%	26%	37%
	N.Gorica	11%	19%	7%	19%	44%
Redna zaposlitev	Ajdovščina	0%	0%	0%	20%	80%
	Sežana	0%	5%	0%	26%	68%
	N.Gorica	4%	7%	15%	15%	59%
Nova znanstva in prijateljstva	Ajdovščina	0%	20%	20%	60%	0%
	Sežana	0%	0%	16%	21%	63%
	N.Gorica	0%	7%	26%	15%	52%
Delo samo po sebi	Ajdovščina	0%	0%	0%	20%	80%
	Sežana	0%	16%	16%	21%	47%
	N.Gorica	0%	15%	19%	22%	44%
Status , ki ga nudi delovno mesto	Ajdovščina	0%	0%	20%	40%	40%
	Sežana	0%	16%	5%	42%	37%
	N.Gorica	0%	33%	26%	7%	33%
Novi izzivi	Ajdovščina	0%	20%	0%	0%	80%
	Sežana	0%	0%	11%	16%	74%
	N.Gorica	0%	4%	26%	15%	56%
Priznanje za opravljeno delo	Ajdovščina	20%	20%	0%	0%	60%
	Sežana	0%	0%	32%	16%	53%
	N.Gorica	7%	19%	22%	15%	37%
Dobra ocena nadrejenih	Ajdovščina	20%	0%	20%	0%	60%
	Sežana	0%	5%	26%	16%	53%
	N.Gorica	7%	15%	19%	15%	44%

1. sploh me ne motivira
2. le malo me motivira
3. delno me motivira
4. skoraj da me motivira
5. zelo me motivira