



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Logistično inženirstvo  
Modul: Poslovna logistika

## **OBLIKOVANJE DELA NA DELOVNEM MESTU PO TRENDIH DANAŠNJEGA ČASA**

Mentor: mag. Branko Lotrič  
Somentor: Pavle Hevka  
Lektor: Vinko Rahne

Kandidatka: Lilijana Kralj

Kranj, junij 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju mag. Branku Lotriču, somentorju g. Pavlu Hevki ter ostalemu osebju Višje strokovne šole B&B za vse potrebne podatke in strokovno literaturo, ki sem jo potrebovala pri izdelavi te diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi g. Vinku Rahnetu, ki je lektoriral mojo diplomsko nalogo in mi nudil podporo pri njeni izdelavi.

## IZJAVA

»Študentka Lilijana Kralj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Branka Lotriča.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Ljubljana, 8. 6. 2011

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Oblikovanje dela na delovnem mestu je zelo težka in zapletena naloga. Po eni strani je zelo pomembno osebno zadovoljstvo zaposlenega, ki si zelo želi biti uspešen in ustvarjalen, po drugi strani pa je v očeh delodajalca na prvem mestu cilj, da iz vsakega delavca »izvleče« maksimalno korist, tj. da doseže, da bo vsak svoje delo opravljal z veseljem z minimalnimi zahtevami.

Dejstvo je, da vsak delodajalec pričakuje maksimalno predanost, produktivnost, vdanost (lojalnost) in ustvarjalnost zaposlenega. Na podlagi tega lahko zaključimo, da mora biti v današnjem času delovno mesto oblikovano tako, da omogoča ustvarjalnost, spontanost in komunikacijo med vsemi zaposlenimi. Sodobna tehnologija pa mora omogočati fleksibilnost, mobilnost in sledenje hitrim spremembam trgov in posledično poslovnim ciljem. Cilji so dobro znani: čim večja je produktivnost, manjši so stroški dela. Kako pa vse to doseči? Zelo težko in za nekatere skorajda nemogoče.

Zato si bomo pri oblikovanju dela na delovnem mestu postregli z novostmi današnjega časa zaposlovanja, ki zagotavljajo, da delodajalca ne zanima samo donosni dobiček, temveč se posveča tudi delovnim razmeram delavca, saj se zaveda, da je njegov dobiček odvisen od delavčevega počutja na delavnem mestu.

Doživljanje zadovoljstva na delovnem mestu je zelo individualno. Na primer, nadrejeni lahko svojemu podrejenemu zviša plačo za nekaj odstotkov, vendar je lahko podrejeni s povišico precej nezadovoljen, če je ocenil, da si glede na svoj trud zasluži višjo plačo, ali pa je s primerjavo z drugimi sodelavci ugotovil, da so bili drugi za isto delo nagrajeni z večjim povišanjem.

## **KLJUČNE BESEDE**

- delodajalec
- delavec
- ustvarjalnost
- produktivnost
- motivacija

## **ABSTRACT**

Arranging work in the workplace is a very difficult and complex task. On the one hand, personal satisfaction of the employee, who wants very much to be successful and creative, is very important, and on the other hand, in the employer's eyes the first goal is to »extract« maximum benefit from every worker, that is, to be able to achieve his everyone is doing their job with joy and with minimum requirements.

It's a fact that every employer expects a maximum dedication, productivity, loyalty (devotion) and creativity from the employee. Based on this, we can conclude that in our time a workplace must be designed in such a way that it allows creativity, spontaneity and communication among all employees. Modern technology should allow flexibility, mobility and ability to follow rapidly changing markets and consequently business goals. The objectives are well known: the higher the productivity is, the lower the labor costs are. How to achieve all this? Very difficult and for some almost impossible.

In arranging work in the workplace we will therefore consider the novelties of the employment of our time which assure us that the employer is not interested only in lucrative profits, but is also paying attention to working conditions of the worker, since he is aware that his profit depends on the worker's well-being in the workplace.

Feeling of contentment in the workplace is very individual. For example, the superior may raise the salary of his subordinate by a few percent, but the subordinate may be quite unhappy with his raise if he considers that according to his efforts he deserves a higher salary, or if he, after a comparison with the other co-workers, concludes that others had received a higher raise for the same work.

## **KEYWORDS**

- employer
- worker
- creativity
- productivity
- motivation

# KAZALO

1	UVOD .....	1
	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
	NAMEN DIPLOMSKE NALOGE .....	2
	METODE DELA .....	2
2	OBLIKOVANJE DELA NA DELOVNEM MESTU PO TRENDIH DANAŠNJEGA ČASA4	
2.1	SODOBNI PRISTOPI 21. STOLETJA .....	4
2.2	OBLIKOVANJE DELA IN DELOVNEGA MESTA PO MERI POSAMEZNIKA .....	5
2.2.1	<i>Ergonomija</i> .....	5
2.2.2	<i>Predmet preučevanja ergonomije</i> .....	6
2.2.3	<i>Oblikovanje dela in delovnega mesta po meri posameznika</i> .....	7
2.2.4	<i>Prikaz na primeru</i> .....	8
2.3	MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE.....	9
2.4.1	<i>Vrste motivov</i> .....	10
2.4.2	<i>Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo</i> .....	10
2.5	MOTIVACIJO LAHKO TUDI UNIČIMO.....	12
2.5.1	<i>Zadovoljstvo z delom</i> .....	12
2.6	RAZUMEVANJE DELOVNEGA PROCESA.....	13
2.6.1	<i>Delovno kroženje</i> .....	13
2.6.2	<i>Razširjanje dela</i> .....	13
2.6.3	<i>Obogatitev dela</i> .....	14
2.7	OBLIKOVANJE POVEZAV S POSLOVNIMI PARTNERJI .....	14
2.7.1	<i>Oblikovanje poti za povratno zvezo</i> .....	14
3	STRES IN MOBING .....	16
3.1	MOBING – NASILJE NA DELOVNEM MESTU .....	16
3.2	STRES .....	17
4	IZVEDBA ANKETE.....	21
4.1	KONCEPT IN VSEBINA ANKETE.....	21
4.2	ŠTEVILO ANKETIRANIH.....	21
4.3	IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH, STAROST IN SPOL.....	21
4.4	POVPREČNA OCENA MOTIVIRANOSTI ZA DELO PO SPOLU .....	22
4.5	POVPREČNA OCENA PO STAROSTI .....	23
4.6	POVPREČNA OCENA PO STOPNJI IZOBRAZBE.....	24
4.7	INTERPRETACIJA VPRAŠANJA »KAJ BI SE MORALO ZGODITI, DA BI RAJE PRIHAJALI NA DELO?«.....	25
4.8	INTERPRETACIJA VPRAŠANJA »KAJ BI SE MORALO ZGODITI, DA NE BI VEČ PRIŠLI NA DELO?«.....	26
4.9	INTERPRETACIJA VPRAŠANJA »ALI ŽELITE ŠE KAJ DODATI?« .....	27
4.10	DRUGE UGOTOVITVE .....	27
4.11	KONČNA ANALIZA ANKETE – SKLEPNE MISLI .....	28
4.12	VKLJUČEVANJE IN SODELOVANJE ZAPOSLENIH.....	29
4.13	POTRDITEV HIPOTEZ .....	29
5	ZAKLJUČEK.....	31
	LITERATURA IN VIRI .....	32
	PRILOGE .....	33

# 1 UVOD

V vseh časih in družbenih sistemih se ukvarjamo z vprašanjem, kako zaposliti neko osebo na prazno delovno mesto. Toda, ali obstaja obratna pot, kako najti pravo delo za določeno osebo? Kako naj natančno določim, kdo je oseba in kaj si želi, kaj je zanjo primerno? Se da ljudi ločiti že po videzu in obnašanju? Si lahko pomagamo s testi? Danes je vsaj ena naloga zahtevnejša, kot je bila nekoč; človeka se ne da več ocenjevati po obleki in videzu. Morda po obnašanju, do neke mere seveda, a ne dovolj, da bi ga lahko na podlagi tovrstne analize zaposlili na njemu optimalen način.

Najtežje je pripraviti delavce do tega, da dobijo voljo do dela, tj., da začutijo zagnanost in so zavzeti za delo. O tem področju je napisano zelo veliko, še danes pa niso našli čarobnega recepta, kako naj bi ljudje dosegali maksimalne rezultate, bili zadovoljni z vodstvom in s plačilom za opravljeno delo. Skorajda vsi ljudje, ali pa velika večina, imajo poleg osnovnih potreb tudi potrebo po uveljavljanju, tj. po veljavi. Nekateri to potrebo zadovoljujejo s kopičenjem denarja, drugi z najnovejšimi avtomobili, spet tretji z nečim drugim.

Nekateri pa se uveljavljajo na svojem delovnem mestu. Pri tem ni tako pomembno, kako visok položaj imajo, ampak to, kako so pri svojem delu upoštevani in spoštovani, torej, kakšen odnos imajo do njih nadrejeni, podrejeni in tudi sodelavci na enakem položaju. Nič tako ne ubija človekove, volje kakor kritika nadrejenih. Vztrajati moramo torej na pozitivnem pristopu.

Zato se bom v svojem diplomskem delu posvetila medsebojnim odnosom v kolektivu. Na podlagi izvedene ankete in podanih odgovorov bom analizirala stanje kolektiva, v katerem sem zaposlena.

## PREDSTAVITEV PROBLEMA

Hipoteza 1:

Oblikovanje dela na delovnem mestu je zelo odvisno od medsebojno zaupanja med ljudmi. Zaposleni v podjetju se premalo zavedamo pomena sodelovanja. Zaradi tega prihaja do nepotrebnih kratkih stikov. Ljudje kljub temu da se vsak dan videvajo in srečujejo, premalo sodelujejo in si premalo medsebojno pomagajo.

Hipoteza 2:

Če bi uspeli pripraviti ljudi do tega, da bi se v kolektivu medsebojno začeli bolj zanimati drug za drugega in če bi bolj kvalitetno komunicirali, bi vse skupaj pripeljalo do boljšega počutja in zagnanosti pri delu.

Zaradi neprimerne odnosa do dela in neustrezne komunikacije se lahko zgodi, da se bomo slabše počutili in da ne bomo dosegali takih rezultatov, kakor jih od nas pričakujejo.

#### Hipoteza 3:

Dejstvo je tudi, da v današnjem času ni več mogoče doseči boljših rezultatov le s povečanjem plače ali z grožnjo o odpustitvi. Vsekakor je pomembno tudi povišanje plače, vendar to pogosto privede ljudi do tega, da iščejo pot, kako bi ustvarili videz, da so naredili več. Veliko zaposlenih meni, da je večina dela nezanimiva in pod ravno delavčevih sposobnosti. Sodelovanje zaposlenih in pretok informacij nista upoštevana v zadostni meri, kar je ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja.

Vemo pa, da vse zgoraj naštetu še kako vpliva na dobro vzdušje v kolektivu. Namesto iskanja skupnih rešitev so posamezniki usmerjeni v medsebojno preverjanje in ščitenje lastnih interesov. Dogaja se tudi združevanje majhnih skupinic, ki »držijo skupaj«. To pa ne pomeni, da so se ustvarili delovni timi v smislu izboljšanja delovnega procesa. Takšne skupinice (klani) škodljivo vplivajo na učinkovitost dela podjetja. Nezaupanje zavira pretok informacij in povzroča napačno razumevanje določenih vedenj.

### **Namen diplomske naloge**

Glavni namen diplomske naloge je raziskati počutje sodelavcev na njihovem delovnem mestu. S pomočjo ankete bom poskušala ugotoviti, kateri so prevladujoči motivacijski dejavniki med sodelavci uprave Pošte Slovenije PE Kranj. Zato bom sodelavke in sodelavce zaprosila, da se opredelijo do navedenih dejavnikov, torej da navedejo, zakaj hodijo v službo, kako se na delovnem mestu počutijo, in kaj si nasploh želijo.

Anketni list bom predložila vsem zaposlenim ne glede na to, katero delovno mesto zasedajo in katero funkcijo opravljajo. Menim, da je za anketiranje jutranji čas najprimernejši in da so anketiranci zjutraj najbolj spočiti. To pomeni, da so še dobre volje in da še ne hitijo z delom. Vse skupaj naj bi pomenilo, da so takrat tudi najbolj pripravljeni prisluhniti moji razlagi, torej so motivirani za odgovarjanje.

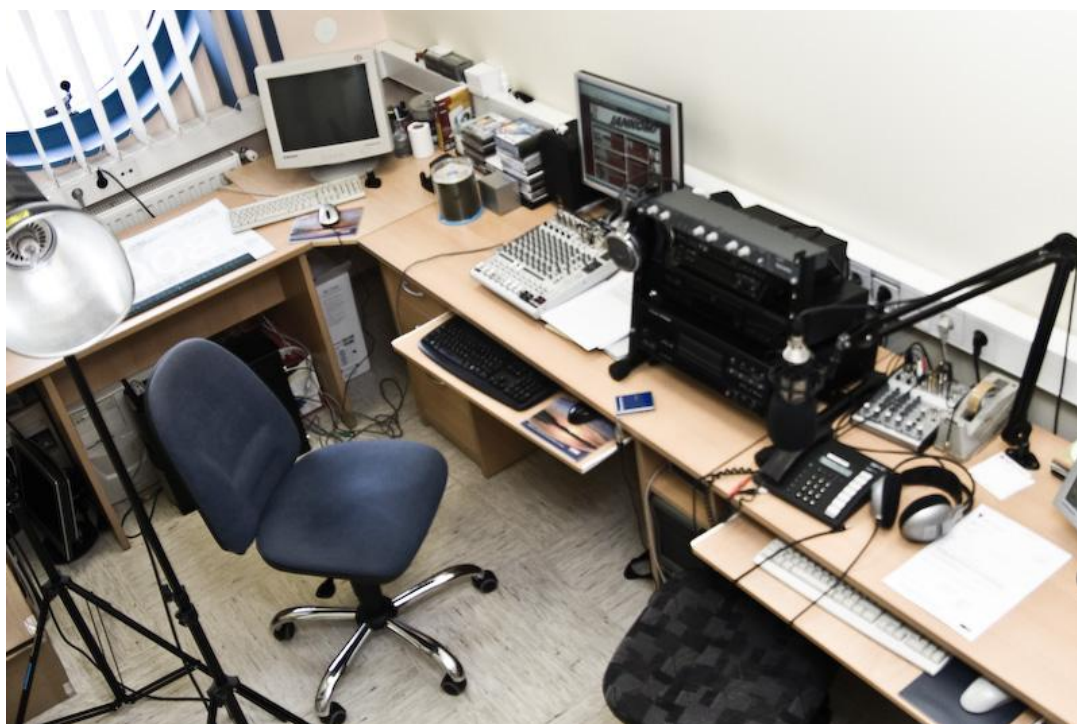
### **Metode dela**

Za realizacijo moje diplomske naloge se mi je poleg teoretičnega dela zdela najbolj primerna anketa, ki jo bom sestavila na ta način, da izven čim več o počutju zaposlenih na njihovem delovnem mestu. Zanimivo bo zvedeti, kako so si

posamezniki oblikovali svoje delovno okolje, in kaj si sploh mislijo o svojem delovnem mestu, ki ga zasedajo.

Anketo bo izpolnilo čim večje število zaposlenih. Poudarila bom pomen doslednega odgovarjanja na vsa vprašanja. Povedala bom tudi, zakaj omenjene podatke potrebujem. Zagotovila bom anonimnost udeleženi in podobno.

Na podlagi vpisanih točk pa bom izračunala povprečne ocene za predlagane posamezne motivacijske dejavnike, na podlagi temeljite analize vseh odgovorov pa bom komentirala vse, kar se mi bo zdelo zanimivega. Vsi podatki bodo obdelani tudi na grafični način. (tabele in grafi).



*Slika 1: Simbolični prikaz del. mesta in oblikovanja vseh elemen., potrebnih za delo  
Vir: [www.baro.si/2008/01/pa-sem-nazaj.html](http://www.baro.si/2008/01/pa-sem-nazaj.html)*

## 2 OBLIKOVANJE DELA NA DELOVNEM MESTU PO TRENDIH DANAŠNJEGA ČASA

### 2.1 Sodobni pristopi 21. stoletja

Sodobni pristopi 21. stoletja v nobenem primeru ne dovoljujejo monotonosti in dolgočasenja na delovnem mestu. Vsak delodajalec pričakuje maksimalno predanost, vdanost (lojalnost) in ustvarjalnost zaposlenega. Na podlagi tega lahko zaključimo, da mora biti v današnjem času delovno mesto oblikovano tako, da omogoča ustvarjalnost, spontanost in komunikacijo med vsemi zaposlenimi. Sodobna tehnologija pa mora omogočati fleksibilnost, mobilnost in sledenje hitrim spremembam trgov in posledično poslovnim ciljem. Cilji so dobro znani: čim večja je produktivnost, manjši so stroški dela. Na prvem mestu je cilj, da vsakega delavca »navdušiš«, da bo svoje delo opravljal z veseljem ter uskladiti odnose z delavcem, njegovim delom in razmerami, v katerih dela. Saj se le tako poveča delavčeva storilnost in njegovo zadovoljstvo pri delu in tako se zmanjša možnost napak in poškodb pri delu.



Slika 2: Primer slabo oblikovanega delovnega mesta  
Vir: <http://blazskok.blog.siol.net/category/filipini-2010/>

Delo na določenem delovnem mestu je potrebno stalno nadgrajevati. Pri tem imajo finance veliko vlogo, skoraj se lahko primerjajo z motivacijskimi prijemi uspešnega podjetja. Ni rečeno, da bo nekaj, kar je sedaj »vrhunec tehnologije«, to tudi v prihodnosti. Vedno je potrebno iskati kaj novega in boljšega, kar mora storiti delodajalec z zaposlenimi. Le tako bodo našli najboljšo rešitev.

## 2.2 Oblikovanje dela in delovnega mesta po meri posameznika

Oblikovanje dela in delovnega mesta po meri talentiranega posameznika pomeni ultimativen vzvod na področju upravljanja s človeškimi viri. Oblikovanje dela in delovnih mest je izjemno pomembno za zagotavljanje in ohranjanje zdravja zaposlenih (Sušnik, 1997).

Zato se bomo pri oblikovanju dela na delovnem mestu poslužili novosti današnjega časa zaposlovanja, ki zagotavljajo, da delodajalca ne zanima samo dobiček, temveč se posveča tudi delovnim razmeram delavca, saj se zaveda, da je njegov dobiček odvisen od delavčevega počutja na delovnem mestu.

Ta veda se imenuje ERGONOMIJA, ki nam je kot vodilo pri oblikovanju prijetnega in učinkovitega delovnega mesta. To vedo sestavljajo štiri osnovna področja, iz katerih je razvidno, da na vsakega človeka delovno okolje vpliva drugače.

### 2.2.1 Ergonomija

Beseda ERGONOMIJA izhaja iz grške besede ergon, ki pomeni delo, in nomos, ki pomeni načelo ali zakon (Karwowski, 2006, str. 164).

Ergonomija je znanstvena disciplina, njen osrednji raziskovalni predmet je človeško delo. Lahko bi jo celo imenovali nauk o človeškem delu. Raziskuje posebnosti in sposobnosti človeškega organizma z namenom, da odkrije najbolj naravno držo človeka pri delu. Primarni vidik je načrtovanje delovnega mesta, ki bo prilagojeno večini posameznikov, z ozirom na strukturne dimenzije človeškega telesa.

Znanost merjenja pri svojem delu uporablja razne naprave za merjenje telesnih dimenzij. Kot zanimivost: merjenje velikosti telesa ali dolžino dlani. (Niebel in Freivalds 2003, str. 181–182).

Če se izkaže, da zahteve dela niso skladne z zmogljivostjo posameznega organa oz. organskega sistema, ne bi smeli najprej pomisliti na zamenjavo delovnega mesta, ampak poiskati razbremenitev. S problemi in področji, ki jih združuje ergonomija, se ukvarjajo številne discipline. Izstopajo: fiziologija, psihologija, antropologija, sociologija, tehnika, organizacija dela in druge. Saj nepravilna drža in slabo duševno počutje delavca vplivata na storilnost tako kot bolezen. Zato z ureditvijo delovnega mesta skušamo delo čim bolj prilagoditi človekovim fizičnim in psihičnim lastnostim ter tako zmanjšati oziroma preprečiti škodljive učinke na zdravje.

## 2.2.2 Predmet preučevanja ergonomije

V domeni ergonomije so štiri osnovna področja (Stranks, 1992, str. 73):

### 1) Človeški sistem

V tem primeru gre za človekove telesne značilnosti (vzdržljivost, moč, telesne dimenzije) in psihološke vidike njegovega obnašanja (zaznavanje, učenje in reakcije na dane situacije).

### 2) Delovno okolje

Napetost v delovnem okolju ima lahko resne vplive na delavčevo storilnost. Tipični okoliški stresorji so ekstremne temperature, nezadostna ali slabo načrtovana razsvetljava, nezadostno prezračevanje, visoka relativna vlaga, hrup, vibracije, prah, dim in sevanje. Pomembne so določbe o varnem delovnem okolju kot del akta o zdravju in varnosti pri delu.

### 3) Naveza človek - stroj

Izdelovalci in oblikovalci strojev pogosto izdelujejo stroje, ki postavijo uporabnika pod velik stres, in sicer z obliko in lokacijo kontrolnih naprav ter slabo oblikovanimi prikazovalniki podatkov. Dobri oblikovalski standardi pri navezi človek - stroj upoštevajo tudi oblikovanje komand in prikazovalnikov podatkov ter učinke avtomatizacije in komun) z namenom zmanjšati napake tistega, ki dela s takim strojem.

### 4) Moten delovni sistem

Dejavnike, kot sta možnost utrujenosti in stresa, je potrebno upoštevati skupaj z dejavnikom delovnega razmerja in storilnosti. Pretehtati je potrebno tudi posebne zdravstvene in varnostne značilnosti, posebno morebitne posledice napak operaterja. Tako sta glavna cilja Ergonomije humanizacija dela in življenje človeka. Zato mora ugotoviti, katerim obremenitvam je izpostavljen človek pri delu, kako bi najbolje uporabili človeške sposobnosti, kakšni so optimalni pogoji za opravljanje določene vrste dela ob upoštevanju človekove fizične in psihične integritete (popolnosti, celote). Po Lorbarju (1992, str. 194) sta cilja Ergonomije dva:

- humanizacija dela in
- visoka produktivnost.

Delovni sistemi, ki jih oblikujemo danes, bodo morali delovati tudi v prihodnosti. Takrat bodo nekatere stvari (materiali, orodja in stroji, pa tudi ljudje in njihove sposobnosti in navade) drugačne, kot so sedaj. Pa vendar bo moral danes oblikovani sistem obstajati in delovati tudi v takih spremenjenih okoliščinah. Če to želimo, moramo seveda že sedaj pri oblikovanju delovnega sistema, kolikor se le da zanesljivo predvidevati razvoj v prihodnosti in v skladu s tem oblikovati delovni sistem. Drugače rečeno: z oblikovanjem dela torej (vsaj deloma) oblikujemo tudi prihodnost (Mikeln, 2000, str. 7).

### 2.2.3 Oblikovanje dela in delovnega mesta po meri posameznika

Oblikovanje dela in delovnega mesta po meri talentiranega posameznika pomeni ultimativen vzvod na področju upravljanja s človeškimi viri. Oblikovanje dela in delovnih mest je izjemno pomembno za zagotavljanje in ohranjanje zdravja zaposlenih (Sušnik, 1997).

#### Orodja oblikovanja

Prvo je oblikovanje svoje osebne poklicne identitete. Oseba oblikuje svojo osebno identiteto skozi razmišljanje o sebi, skozi pogovore s pomembnimi osebami (npr. družina, prijatelji), skozi posnemanje in mentorstvo ljudi, katerih poklic jim je všeč. Identiteta se oblikuje do 25. ali celo do 30. leta starosti. Izjeme je ne oblikujejo nikoli ali pa mnogo hitreje (pri 20 letih).

Trendi zaposlovanja gredo v dve smeri: ali zaposlujete človeka v sistemu, kjer je natančno določeno, katere dele sebe sme pokazati in uporabljati na delovnem mestu; npr. pol pameti in uglajeno vedenje, vse ostalo pa mora pozabiti doma, ker za optimalno funkcioniranje sistema ni potrebno. V tem primeru ne potrebujete ničesar drugega kot osebo, ki zna določiti ti dve lastnosti s prostim očesom, ker je preprosto videla že toliko podobnih primerov.

Drugi trend pa gre v smer oblikovanja delovnega mesta po človeku; to je skladno z njegovimi talenti, danostmi, afinitetami in s ciljno razvojno točko.

V tem primeru si lahko za iskanje idealnega delovnega mesta za določeno osebo pomagamo s tremi orodji. Prvega lahko uporabi oseba sama, drugi dve pa izurjen svetovalec.

Predstavljam vam način oblikovanja delovnega mesta, ki je usklajeno s potrebami zaposlenih in s pričakovanji organizacije. Pri oblikovanju delovnega mesta je potrebno upoštevati vse elemente, potrebne za posamezno delovno mesto

prikazano na primeru pisarne od ustreznega stola, mize, do velikosti prostora in barv. Tudi najmanjšo podrobnost, ki se morda na prvi pogled zdi nepomembna, je potrebno upoštevati.

#### **2.2.4 Prikaz na primeru**

Tako naj bo pisarniška oprema ergonomična in sodobna, da bo prostor lep in urejen. Pohištvo, računalniška oprema in ostali pripomočki morajo biti vizualno usklajeni, mikro klimatski pogoji v prostoru pa naj ustrezajo pogojem dela.

Na dobro počutje v pisarni pomembno vplivajo tudi dejavniki okolja (svetloba, zrak, hrup, temperatura, vlaga) in drugi dejavniki (vizualno ugodje, sprostitvene vaje, odmor med delom). Vse te komponente morajo skupaj tvoriti celoto. Zaposleni pa si mora pomagati tudi sam. Misliti mora na občasno razgibavanje telesa med delovnim časom oziroma na telovadbo, da tako prepreči in zmanjša utrujenost in odsotnost zaradi poškodb na delu, ter tako poveča učinkovitost dela in posledično uspešnost podjetja.

Zato je potrebno delovno mesto stalno nadgrajevati z motivacijskimi prijemi uspešnega podjetja. Motivacijske tehnike, kot so kroženje, razširjanje in bogatenje dela, zaposlenim omogočajo, da delajo v različnih delovnih fazah. Delo je tako manj rutinsko in enolično, našteje tehnike pa povečujejo fleksibilnost dela, ki zahteva večje zanimanje in spodbuja motiviranost zaposlenih na delovnem mestu. Hitro prilagajanje zaposlenih in njihovo odzivanje na spremembe v delovnem okolju pa izboljšujeta učinkovitost podjetja.



Slika 3: Primer dobro oblikovanega delovnega prostora  
Vir: <http://pisarnisko-pohistvo.net/ponudba/glede-na-dejavnost/agencija>

## 2.3 Motivacija in motiviranje

Izkušnje s področja vodenja ljudi vedno znova potrjujejo, da je treba zaposlene obravnavati kot celovite osebnosti. Ena najzahtevnejših vodstvenih tehnik je vodenje z motiviranjem. Je proces, s katerim se spodbujajo sile znotraj posameznika, ki ustvarjajo nivo, smer in trajnost naporov, ki se vlagajo v delo.

Motiviranje z vodenjem je zelo kompleksen pristop, saj se usmerja na človekovo zavest, razmišljanje in na skrite procese v posamezniku, ki jih je zato težje obvladovati in usmerjati. Zato mora vodilno osebje znati ustvariti okoliščine, v katerih bodo zaposleni našli dovolj spodbud za učinkovito delo. Ena takšnih oblik je motiviranje z obliko in organizacijo dela na operativni ravni.

Številna proučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega zaključka: niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi poznanimi dejavniki.

Vprašanja, zakaj človek dela, ne postavljamo iz radovednosti, ampak tudi zaradi abstraktnega znanstvenega zanimanja. Odgovori na to vprašanje imajo izreden in večnamenski praktični pomen: kako povečati človekovo zavzetost za delo in pri delu zadovoljiti njegove potrebe? Vsakršni odgovori na postavljena vprašanja so nemogoči, če pred tem ne ugotovimo, kaj motivacija sploh je in kateri dejavniki motivirajo za delo.

Brez poznavanja obeh ni sodobnega vodenja niti ne moremo doseči posebnih uspehov pri izobraževanju ljudi za delo, varnostni ukrepi pri delu so brez pomena. Ne moremo razumeti odnosov med ljudmi, ne človekovega vedenja in ne njegovih želja.

»Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje.« (Možina, 1994, 517)

#### **2.4.1 Vrste motivov**

Glede na vlogo ki jo imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive.

- a) Primarni so motivi, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi.
- b) Sekundarni. pa so tisti, ki človeku povzročajo zadovoljstvo.

Glede na nastanek pa ločimo podedovane in pridobljene motive. Podedovane prinesemo s seboj na svet, medtem ko pridobljene pridobimo z življenjskimi izkušnjami.

#### **2.4.2 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo**

»Vsak človek je unikat! Individualne razlike, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, so tiste, ki jih človek prinese s seboj na delo. Vprašanje je, kaj je tisto, kar motivira zaposlene. Ali je to denar, varnost, izzivi, nove priložnosti možnost učenja, napredovanje ali kaj drugega? Raven, do katere so ljudje motivirani je odvisna tudi od pričakovanj posameznika.« (Možina 1994, 504)

Dale Carnegie (1985, 25) v knjigi Kako si pridobiš prijatelje piše: »Človeku je na voljo eno samo sredstvo, s katerim pri soljudih zlepa doseže, da storijo tisto, kar sam hoče. Da, eno samo sredstvo, in sicer tole: v sočloveku je treba vzbuditi željo, da stori tisto, kar si mi želimo od njega. To je edina pot za dosego lastnega cilja. Druge poti ni!«

Pripraviti delavce do tega, da začutijo zagnanost in so zavzeti za delo, še malo ni lahko. Danes ni več mogoče doseči boljših rezultatov le s povečanjem plače ali z grožnjo o odpustitvi. Seveda je pomembno tudi povišanje plače, vendar to pogosto privede ljudi do tega, da iščejo pot, kako bi ustvarili videz, da so naredili več. Poleg tega je večina dela nezanimiva in pod ravno delavčevih sposobnosti. Vodja se mora ukvarjati še z inteligentnejšimi delavci, ki pričakujejo zahtevnejše naloge in se enoličnega dela kmalu naveličajo. Ugotoviti moramo, kaj pravzaprav ljudje želijo. Vsi ljudje imajo poleg osnovnih potreb tudi potrebo po uveljavljanju, po veljavi. Nekateri to potrebo zadovoljujejo s kopičenjem denarja, drugi z najnovejšimi avtomobili, spet tretji z nečim drugim. Nekateri pa se uveljavljajo na svojem delovnem mestu. Pri tem ni tako pomembno, kako visok položaj imajo, kot to, kako so pri svojem delu upoštevani in spoštovani, torej, kakšen odnos imajo do njih nadrejeni, podrejeni in tudi sodelavci na enakem položaju. Nič tako ne ubija človekove volje kakor kritika nadrejenih. Vztrajati moramo torej na pozitivnem mnenju.

Nikola Grubiša (2001, 136–137) v svoji knjigi *Motivacija* o tem pravi takole: »Pravilen pristop motivacije zaposlenih s strani podjetja naj bi bil sledeč: zaposleni naj pozna, če se le da, celotno filozofijo podjetja s slabostmi in prednostmi, predvsem od njegovega delovnega mesta po hierarhiji navzdol. Tako lahko svoje ideje gradi na celotnem procesu oz. lahko svetuje in daje predloge za vse, kar se dogaja »pod njim« in ni le ločena enota, ki nima vpliva na to, kaj se dogaja za njegovim hrbtom. Poleg tega daje podrejenim zgled, ker jim stoji ob strani in nudi svojo pomoč. Ker, kamor smo usmerjeni, tja gre naša energija.»

Omenjeni avtor govori tudi o samomotivaciji; »Velikokrat imamo občutek, da v službi trdimo, da nas nihče ne upošteva in podobno. Še več - službo vidimo kot najbolj nekoristen del dneva, tisti, ki nam »jemlje čas«, ki bi ga sicer lahko porabili za lepe stvari. Zato je treba lastne cilje uskladiti s cilji podjetja. V resnici je ravno to problem, ki se verjetno vleče od prvega dne, ko smo se zaposlili. Zato poskušajmo gledati na naš delovni čas kot na priložnost za uresničevanje lastnih ciljev.

Konec koncev – če vemo, da je naš cilj naučiti se upravljati z lastno energijo oz z lastno močjo, ali ni ravno delovno mesto tisto, kjer se srečujemo z velikim izzivom, ko se je treba znati postaviti zase in si omogočiti oz. izboriti pogoje, v katerih bomo uživali? Tako bi lahko rekli: »Od zdaj je moj cilj v službi naučiti se obvladovati svojo energijo; to pomeni, da bom čim manjkrat izbral jezo, ogorčenje, nevoščljivost, nemoč ... Tako bom imel res občutek, da je služba delavnica, ki je zame brezplačna (še lepše – celo plačajo mi!), a imam vseh osem ur lekcije, ki so bistvenega pomena za moje bolj radostno življenje.« (Grubiša 2001, 208–210)

## 2.5 Motivacijo lahko tudi uničimo

Kljub številnim principom, kako motivirati zaposlene, je veliko možnosti, da z motivacijo ne bomo uspeli. Z nespretnim ravnanjem lahko že vzpostavljeno motivacijo celo uničimo. Izogibati se je treba razmišljanju, da je vsaka nova ideja »od spodaj« sumljiva, da smo vsemogočni, da vse lahko obvladujemo, ali da kot menedžer vem že vse, kar je pomembno za delo. Če bi se zavedali nekaterih značilnosti motivacije, bi se uničevanju te vsaj včasih izognili.

Zavedati se moramo, da je motivacija stabilno stanje, zato ga je treba neprestano vzdrževati. To vzdrževanje pa naj bo načrtovano. Reševanje motivacijskih težav je občutljivo delo. Možni so nesporazumi, konflikti itd., zato mora delo potekati v ozračju medsebojnega zaupanja. Motivacijska orodja morajo soditi v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, niso zaželeni. Če organizacija nima posebne org. kulture, jo moramo najprej vzpostaviti, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi bi lahko vplivali na ravnanje ljudi.

### 2.5.1 Zadovoljstvo z delom

Že zgodnja proučevanja dela v organizacijah so pokazala, da je zadovoljstvo z delom ključni dejavnik spodbujanja večje motiviranosti in učinkovitosti na delovnem mestu. Zadovoljstvo z delom opredeljujemo kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve pričakovanj, povezanih z delom na delovnem mestu. Gre za človekov osebni občutek o različnih vidikih dela, kot so: samostojnost, odgovornost, delo v skupini, strokovni in osebni razvoj, kakovost dela itd. Na zadovoljstvo z delom vplivajo naslednje kategorije:

- zadovoljstvo s plačo,
- zadovoljstvo z delom,
- zadovoljstvo z nadrejenim,
- zadovoljstvo s sodelavci,
- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- zadovoljstvo z možnostmi napredovanja.

Doživljanje zadovoljstva na delovnem mestu je zelo individualno. Na primer, nadrejeni lahko svojemu podrejenemu zviša plačo za nekaj odstotkov, vendar je lahko podrejeni s povišico precej nezadovoljen, če je ocenil, da si glede na svoj trud zasluži višjo plačo, ali pa je s primerjavo z drugimi sodelavci ugotovil, da so bili drugi za isto delo nagrajeni z večjim povišanjem.

## 2.6 Razumevanje delovnega procesa

Čeprav je zadovoljstvo pri delu zelo pomemben dejavnik pri oblikovanju dela, mora biti delo zasnovano v skladu s potrebami in cilji poslovnega procesa podjetja tako, da so zagotovljene ustrezna raven produktivnosti, operativna učinkovitost in kakovost izdelkov ali storitev. Vsako delo mora biti oblikovano tako, da v celotni dodani vrednosti pomeni del te vrednosti. Učinkovitost in zadovoljstvo sta dva vidika dela, ki sta med seboj neločljivo povezana.

Visoka stopnja zadovoljstva z delom spodbuja visoko stopnjo učinkovitosti dela, zato si mora vodstvo podjetja prizadevati za najboljše mogoče ravnotežje med tema vidikoma dela. V praksi je razvitih več motivacijskih tehnik za zaposlene na delovnem mestu. Najbolj uveljavljene so naslednje:

1. delovno kroženje,
2. razširjanje dela
3. bogatenje dela

### 2.6.1 Delovno kroženje

Zaposleni krožijo med različnimi delovnimi mesti ali delovnimi fazami tako, da opravljajo različna dela. Z delovnim kroženjem se povečuje delovna raznolikost in razbija monotonost dela. Kroženje se lahko izvaja periodično ali priložnostno, torej je lahko stalno in načrtovano, ali pa ga uvedemo glede na obstoječe zahteve delovnega procesa. Z menjavo različnih del se zaposleni usposablajo za več različnih delovnih opravil, s kroženjem pa se povečuje tudi razumevanje in spoznavanje dela drugih zaposlenih. Vodstvenemu osebju omogoča, da je dobro obveščeno o posebnostih in zahtevah delovnega procesa, zaposleni pa pridobivajo nova znanja in veščine, kar povečuje njihovo motiviranost na delovnem mestu.

### 2.6.2 Razširjanje dela

Delo posameznika dopolnjujemo z delom drugega zaposlenega in – podobno kot z delovnim kroženjem – večamo raznolikost dela. Razširjanje dela lahko izvajamo na dva načina:

- a) Horizontalno
- b) Vertikalno

Pri horizontalnem razširjanju dela obstoječe delo dopolnjujemo z delom predhodne in naslednje delovne faze, pri vertikalnem razširjanju pa se pristojnosti in

odgovornosti višje ravni prenašajo na nižje ravni, kar je primerno za rutinske in standardizirane oblike dela.

### **2.6.3 Obogatitev dela**

Zaposleni opravlja delo, ki ga sestavlja več med seboj povezanih delovnih opravil in aktivnosti, je bolj raznoliko in omogoča samonadzor. Pri obogatitvi dela ne gre samo za razširjanje razpona dela, ampak tudi za njegovo globino. Pomeni večje pristojnosti zaposlenega pri oblikovanju delovnih ciljev in načrtovanju delovnih nalog. Zaposleni prevzemajo del opravil, ki bi jih sicer izvajali njihovi nadrejeni. Obstajajo različne strategije bogatenja dela:

#### **a) Združevanje nalog**

Manjše naloge se združujejo v večje, kompleksnejše naloge, s čimer večamo različne spretnosti in skladnosti nalog. Z vidika doseganja zadovoljstva pri delu je pomembno, da zaposleni ne izvajajo ene same ozko specializirane aktivnosti, ampak širše sklope del. To pomeni, da je treba namesto ozko določenih delovnih mest oblikovati delovna področja ali vrste del.

#### **b) Oblikovanje naravnih delovnih enot**

Naloge je treba razdeliti tako, da zaposleni čim več dela opravi v isti enoti oziroma delovni skupini. S tem razvija občutek za lastništvo dela; povečujeta se tudi njegova skladnost in pomembnost nalog.

## **2.7 Oblikovanje povezav s poslovnimi partnerji**

Če je le mogoče, je treba zaposlenega povezati s kupci izdelka oziroma storitve ali vsaj zagotoviti povratno zvezo. Priporočljivo je, da zaposleni neposredno komunicira s kupci ali drugimi poslovnimi partnerji, saj to izboljšuje kakovost pretoka informacij. Z oblikovanjem neposredne povezave se izboljšujejo spretnosti, osebna zavest o pomenu upravljanja in povratna zveza.

### **2.7.1 Oblikovanje poti za povratno zvezo**

Obstajata dva načina povratne zveze. Prvi se nanaša na ocenitev izvedbe na podlagi dela, drugi pa izhaja od nadzornika ali iz poročil o kakovosti izvedbe. Za zaposlene je zelo pomembna povratna informacija o učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti njihovega dela. Bogatenje dela ima več pozitivnih učinkov:

- povečuje zahtevnost dela;
- pri zaposlenih povečuje občutek odgovornosti za opravljanje dela;
- izboljšuje poznavanje delovnih rezultatov;
- omogoča samostojno določanje delovnih ciljev.

Ker pa ima vsaka stran dve plati jo ima tudi še tako dobro oblikovano delovno mesto, ta pa tudi stranske učinke, ki to dobro klimo počasi razjedajo, in se pojavijo kot bolezen današnjega časa, ki si ji reče:

- mobing,
- nasilje na delovnem mestu,
- stres,
- nezdrava komunikacija.

Vseh teh »bolezni« pa se bomo dotaknili tudi v omenjenem delu.

### 3 STRES IN MOBING



Mobing je motena komunikacija na delovnem mestu, ki je izrazito obremenjena s konflikti med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri tem pa je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom, da se ga izrine iz delovne sredine.

Vzroki za razvoj mobinga so najpogosteje organizacijske narave: organizacija dela, razporeditev delovnih nalog in pomanjkljivo vodenje. Management, ki dopušča, da se začetni konflikti razvijejo v mobing, je neposredno odgovoren za pojav mobinga v organizaciji. Pomembno vlogo pri tem ima tudi pomanjkljiva kadrovska politika. Večja možnost razvoja mobinga je v močno hierarhičnih organizacijah, v podjetjih, kjer so slabi komunikacijski kanali, kjer imajo šibko vodstvo in kjer skoraj nimajo timskega dela.

Pravo nasprotje tem organizacijam so druge vrste organizacij, ki zagovarjajo odprto komunikacijo, vključujejo delavce v sprejemanje odločitev, reševanje konfliktov, kjer spoštujejo in cenijo raznolikost, še posebno pri idejah in timskem delu, in delavcem dopuščajo visoko stopnjo avtonomije in nadzora. To je primer dobrega vodstva in v takšnih pogojih je verjetnost pojava mobinga zelo majhna (Davenport et al 1999: 67).

#### 3.1 Mobing – nasilje na delovnem mestu

Delovno okolje, ki je sovražno nastrojeno, kjer vlada strahovladje in kjer so odnosi prežeti s šikaniranjem, spletkami in podtikanji, je idealno gojišče za pojav, imenovan mobing.

Pojmovanje mobinga je prišlo k nam iz tujine iz razvitih sredin (skandinavske države), vendar je teh pojavov največ prav tam zato, ker je ta problem tam prepoznaven. Pri nas o tem problemu poročajo zdravniki, ki zaznavajo posledice, ki se kažejo z organskimi obolenji.

Če tovrstna problematika ni natančno opisana s predpisi, se je niti ne prepozna in ni problem. Vodje (šefi) so po svojem položaju postavljeni v vlogo delodajalca in so odgovorni za vzpostavitev človeka vredne delovne klime. Zagotavljanje okolja, ki ga

imenujemo »dostojno delo«, pomeni delovno okolje, kakršnega bi želel tudi vsak samemu sebi. Zato bi morali vodje vzpostaviti takšne odnose, v katerih bi tudi sami želeli delati.

Šikaniranje, mobing ali druga do človeka nedostojna ravnanja lahko zelo močno vplivajo na zdravje posameznika in na njegovo počutje ter zadovoljstvo. Prav tako se posameznikove obremenitve prenašajo tudi na njegovo domače okolje.

Zdravje pomeni telesno, duševno in socialno blagostanje (ravnovesje) in ne le odsotnost bolezni in izčrpanosti. Zato slabi delovni pogoji oziroma slaba delovna klima neposredno vplivajo tudi na zdravje zaposlenega. Človekovo duševno zdravje se v slabih delovnih razmerah uničuje predvsem zaradi stresnih dogodkov, ki puščajo duševne rane.



Slika 4: Šikaniranje

Vir: [http://www.ona-on.net/media/images/thumbnails/tn\\_280x600mobbing100.jpg](http://www.ona-on.net/media/images/thumbnails/tn_280x600mobbing100.jpg)

### 3.2 Stres

Stres je sestavni del človekovega življenja in je v določeni meri potreben. Pozitiven stres pomeni pobudo, saj se v tem primeru prav zaradi stresa premaknemo in storimo kaj pozitivnega – česar sicer ne bi storili.

Medtem pa negativni stres prinaša nezaželene posledice. Posamezni stresni dogodek ne predstavlja velike nevarnosti, vendar skupek več stresnih dogodkov v krajšem časovnem obdobju prinaša hujše posledice (če si predstavljamo pleteno

jekleno vrvi, ki prenaša hude obremenitve in počti le ena od žic, ni omembe vreden dogodek; ko pa popusti več žic, se most, ki ga pletena jeklena vrvi nosi, poruši). Posledica stresa na delu so enake vsakemu drugemu stresu: nespečnost, vznemirjenost, stalna utrujenost, vzkipljivost, itd. Vzroki stresa na delovnem mestu so:

- delovni pogoji (svetloba, hrup, temperatura, slab zrak – dejavniki, ki motijo delo in povzročajo slabo počutje na delovnem mestu),
- konflikt v delovni sredini zaradi različnih pričakovanj (nadrejeni in podrejeni imata lahko različne poglede, kako in na kakšen način se pristopi k reševanju delovnega problema ali opravljanju delovne naloge),
- nejasnost naloge, pravic, položaja pri delu,
- preobremenjenost v času in nesposobnost,
- odgovornost za sodelavce (vsi vodje nimajo občutka za delo z ljudmi in njihovo vodenje),
- omejitev možnosti napredovanja,
- prehitro napredovanje.



*Slika 5: Stres na delovnem mestu*

*Vir: <http://vizita.si/clanek/novice/bodite-iskreni-do-svojega-sefa-in-tako-zmanjsajte-stres.html>*

Ob delovanju različnih stresorjev se pojavljajo posledice – izgorelost (burn out – sindrom izgorelosti), ki se kaže v stanju polne čustvene, psihične in telesne izčrpanosti ob občutku izgube samospoštovanja in delovne neučinkovitosti. Takšne posledice se pojavijo pri uspešnih delavcih, ki so preobremenjeni. Ob pojavu

izgorelosti ne zadošča le nekajdnevni počitek prizadetega, ampak daljše okrevanje. Najpogostejši stresorji so:

- dolgočasno in preveč intenzivno delo,
- premajhna ali prevelika potreba po komunikaciji pri delu (zelo malo komunikacije ali v kratkem časovnem obdobju velika zgostitev komunikacije kot so telefonski klici, več navodil in naročil),
- premajhno ali nepravilno nagrajevanje,
- preveč odgovornosti ob premajhni podpori (vodja zahteva, da se nekatere naloge opravi, ko pa gre nekaj narobe, se umakne in ne ščiti hrbta podrejenega – ni naravno pričakovati, da bi se podrejeni v takih primerih izpostavljali).

»Človek je zoon politikon«, je izpostavil Aristotel. Je razumna in politična, torej družbena žival. Adeccova anketa navaja, da je najpomembnejši dejavnik vezan na delo, dober kolektiv in sodelavci (sledi možnost stalne zaposlitve in dela ter pridobivanje novih znanj in izkušenj).

Po mnenju B. Dularja (2002) medsebojni odnosi na delovnem mestu predstavljajo celovitost skladnosti delovanja zaposlenih, zaupanja vodstvu in pripadnosti podjetju ter omogočajo ustvarjanje pozitivne klime in oblikovanje kulture, ki lahko zagotavlja uspešno doseganje poslovnih ciljev. Na nek način smo priča vse številčnejšim spremenjenim načinov dela (timsko delo in mrežno organizirano delo), kjer je po mnenju A. Kanjuo Mrčele (2002) vse bolj prisoten in pomemben stik s sodelavci in obvladovanje, izkazovanje ne samo idej, ampak tudi čustev med njimi.

Po podatkih Četrte evropske raziskave o delovnih pogojih iz leta 2005 je kar 60% delavcev odgovorilo, da vse ali nekaj delovnih nalog opravijo skupinsko, okoli 50% zaposlenih pa si izmenjuje delovne naloge s sodelavci. Ta podatek nam pove, da je medsebojna komunikacija izjemno pomembna za dobro opravljeno delo.

Po drugi strani pa so se zaradi vse pogostejšega odtujevanja ali alienacije in individualističnega načina razmišljanja medsebojni odnosi na nek način popačili in pogosto temeljijo na izkoriščevalskem in tržno naravnanim odnosu, ali, kot navaja E. Fromm (1970): »Kakšen je torej odnos modernega človeka do soljudi? To je odnos med dvema abstrakcijama, med dvema živima strojema, ki drug drugega izkoriščata ... Vsakdo je vsakomur blago, do katerega se je treba vesti prijazno, zakaj čeprav zdaj še ni uporabno, nemara to lahko še bo«.

Kakorkoli že, dobri odnosi so pogoj za uspešno medsebojno sodelovanje ter kvalitetno opravljeno delo. Odnosi na delovnem mestu pa imajo prav tako veliko moč, saj lahko vplivajo na uspeh in delavčevo zmožnost za delo. Po navajanju M.

Bilbana (2005) lahko poleg resnosti obolenja na bolniški stalež vplivajo tudi nezdravi medosebni odnosi v podjetju (konfliktne situacije med delavci in neposrednimi vodji, nepriznavanje rezultatov dela, oblikovanje skupnih nasprotnih interesov, nehomogenost delovnih skupin ...).

Po drugi strani pa lahko dobri medosebni odnosi pripomorejo k boljšemu psihičnemu in fizičnemu počutju posameznika saj po navajanju L. Ricea (1999) medsebojna podpora na delovnem mestu zmanjšuje fiziološke stresne reakcije tako, da zmanjšuje količino kortizola (stresnega hormona), zmanjšuje krvni pritisk, zmanjšuje število pokajenih cigaret ...

Za konec teoretičnega dela pa še prav posebna misel!

»Če se posebej potrudimo in razvijamo dobre odnose z ljudmi, jih spoznamo in prinašamo na delovno mesto temeljne človeške vrednote, lahko veliko spremenimo. Potem je lahko vsakršno delo vir zadovoljstva. Potem se veselite odhoda na delo, na samem delovnem mestu pa ste srečnejši. Pomislite: Odpravljam se na delo, kjer bom spet videl prijatelje.« (Dalajlama v pogovoru z dr. H. C. Cutlerjem (2005).



Slika 6: Prijatelja na delu, New York, 2008  
Vir:/delamznasmehom.blog.siol.net/2009/11/

## 4 IZVEDBA ANKETE

Na temo motivacije sem kot zanimivost izvedla raziskavo v obliki anketnega vprašalnika. Z anketo sem želela ugotoviti, kateri so motivacijski dejavniki med sodelavci uprave Pošte Slovenije PE Kranj. Sodelavke in sodelavce PE sem zaprosila, da se opredelijo do navedenih dejavnikov, torej da navedejo razloge, zakaj hodijo v službo, kaj jih motivira, kaj jih moti, kaj bi lahko spremenili ipd.

### 4.1 Koncept in vsebina ankete

Po Maslowovi teoriji motivacije in njegovega koncepta hierarhije potreb sem med motivacijske dejavnike v vprašalnik vnesla naslednje potrebe: plača, stalnost zaposlitve, dobri odnosi s sodelavci, dobri delovni pogoji, možnost uporabe lastnega znanja, zanimivost in raznovrstnost dela. Vneseno pa je tudi vprašanje, kaj bi se moralo zgoditi, »da ne bi več prišli na delo« in kaj bi se moralo zgoditi, »da bi raje prihajali na delo. In kot zadnje je sledilo vprašanje »želite še kaj dodati?«

### 4.2 Število anketiranih

Anketni list sem predložila osemindvajsetim zaposlenim. Štirje so bili službeno odsotni, eden pa je bil na letnem dopustu. Menila sem, da je jutranji čas najprimernejši, da so anketiranci zjutraj najbolj spočiti, da še ne hitijo z delom in so tudi najbolj pripravljeni prisluhniti moji razlagi, torej so motivirani za odgovarjanje. Anketo mi je vrnilo triindvajset zaposlenih. Proučevanih je tako triindvajset anketnih vprašalnikov.

### 4.3 Izobrazbena struktura zaposlenih, starost in spol

Na podlagi vpisanih točk sem izračunala povprečne ocene za posamezen predlagan motivacijski dejavnik.

<b>Izobrazba</b>	<b>Ženske</b>	<b>Moški</b>
V. stopnja	7	3
VI. stopnja	5	2
VII. stopnja	6	5
<b>Skupaj</b>	<b>18</b>	<b>10</b>

Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v upravi

In še tabela št. 2:, ki se nanaša na starost zaposlenih na upravi.

<b>Starost</b>	<b>ženske</b>	<b>moški</b>
30 do 45 let	7	6
45 do 50 let	6	1
Nad 50 let	5	3
<b>Skupaj</b>	<b>18</b>	<b>10</b>

*Tabela 2: Starost zaposlenih v upravi*

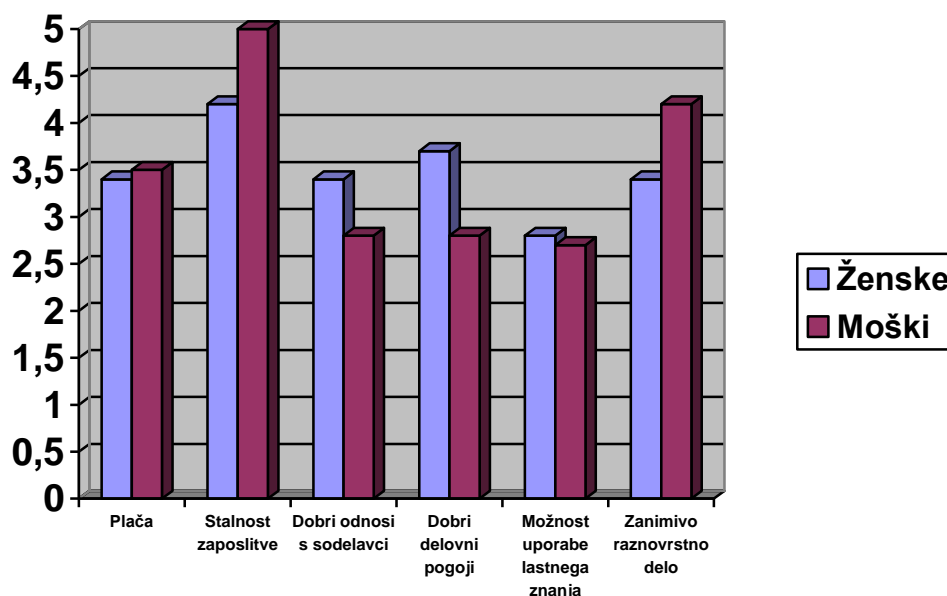
#### 4.4 Povprečna ocena motiviranosti za delo po spolu

Podatki nam kažejo, da so ženske največ točk dodelile stalnosti zaposlitve. To pomeni, da je to za vse največja vrednota, za katero se je potrebno boriti in katera jih najbolj motivira ali umirja. Sledijo dobri delovni pogoji, kar pomeni dobra opremljenost prostorov v katerih delajo, nova tehnologija ipd. Nato pa so izredno pomembni kvalitetni in iskreni dobri odnosi s sodelavci. Brez tega si zelo težko zamišljajo svoje delovanje. In, kar je še najbolj zanimivo – sledi plača, ki ni na prvem mestu, kar bi bilo za pričakovati. Vsak bi pomislil, da je plačilo najboljša motivacija za delo. Potem se zvrstijo: zanimivo in raznovrstno delo, skupaj sledita dobri odnosi s sodelavci in dobri delovni pogoji, na zadnjem mestu pa je možnost uporabe lastnega znanja.

<b>Spol</b>	<b>Plača</b>	<b>Stalnost zaposlitve</b>	<b>Dobri odnosi s sodelavci</b>	<b>Dobri delovni pogoji</b>	<b>Možnost uporabe lastnega znanja</b>	<b>Zanimivo raznovrstno delo</b>
<b>Ženske</b>	3,4	4,2	3,4	3,7	2,8	3,4
<b>Moški</b>	3,5	5,0	2,8	2,8	2,7	4,2

*Tabela 3: Povprečna ocena motiviranosti za delo po spolu*

Zgornja tabela je izraz trenutnega stanja v kolektivu, kar pa ne pomeni, da je vedno tako in da bo vedno tako. Zelo zanimivo bi bilo narediti raziskavo, ki bi zajela širšo populacijo zaposlenih ljudi v Sloveniji. Vprašanje je, če bi bili rezultati podobni stanju, ki je trenutno v mojem kolektivu.



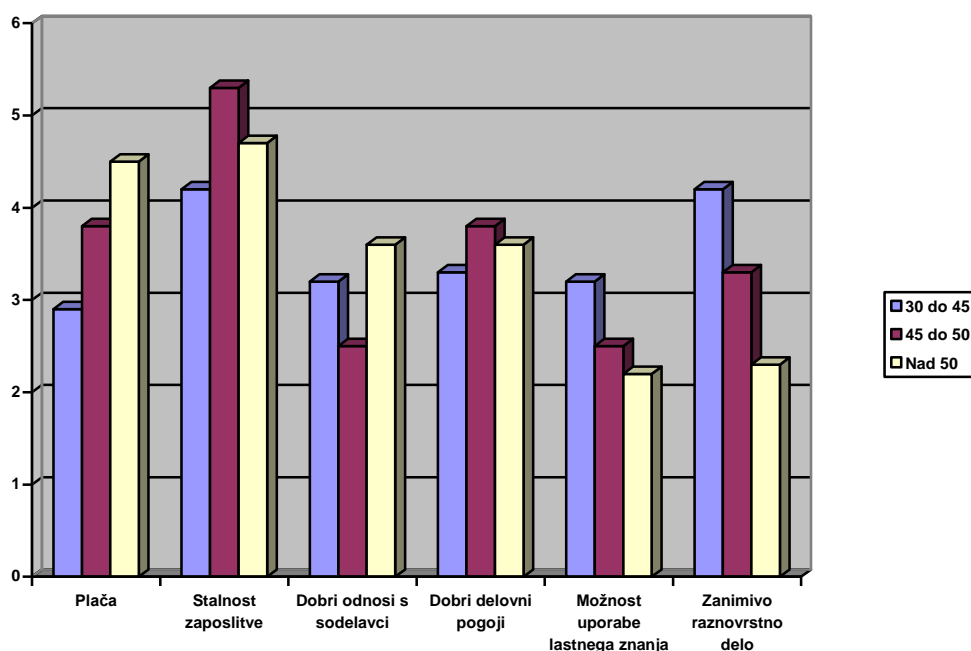
Graf 1: Povprečna ocena motiviranosti za delo po spolu

#### 4.5 Povprečna ocena po starosti

Anketirani v starosti od 30 do 45 let na prvo mesto uvrščajo stalnost zaposlitve in zanimivo ter raznovrstno delo. Sledijo dobri delovni pogoji, nato dobri odnosi s sodelavci in možnost uporabe lastnega znanja. Na zadnjem mestu je plača. Anketirani od starosti 45 do 50 let so največ točk dodelili stalnosti zaposlitve, nato z istim številom točk dobrim delovnim pogojem in plači, nazadnje pa so se zvrstili zanimivo in raznovrstno delo, dobri odnosi s sodelavci in možnost uporabe lastnega znanja. Anketirani v starosti nad 50 let so največ točk dodelili stalnosti zaposlitve, nato plači, z istim številom točk dobrim odnosom s sodelavci in dobrim delovnim pogojem, sledi zanimivo in raznovrstno delo in nazadnje možnost lastnega znanja.

Starost v letih	Plača	Stalnost zaposlitve	Dobri odnosi s sodelavci	Dobri delovni pogoji	Možnost uporabe lastnega znanja	Zanimivo raznovrstno delo
30 do 45	2,9	4,2	3,2	3,3	3,2	4,2
45 do 50	3,8	5,3	2,5	3,8	2,5	3,3
Nad 50	4,5	4,7	3,6	3,6	2,2	2,3

Tabela 4: Povprečna ocena po starosti



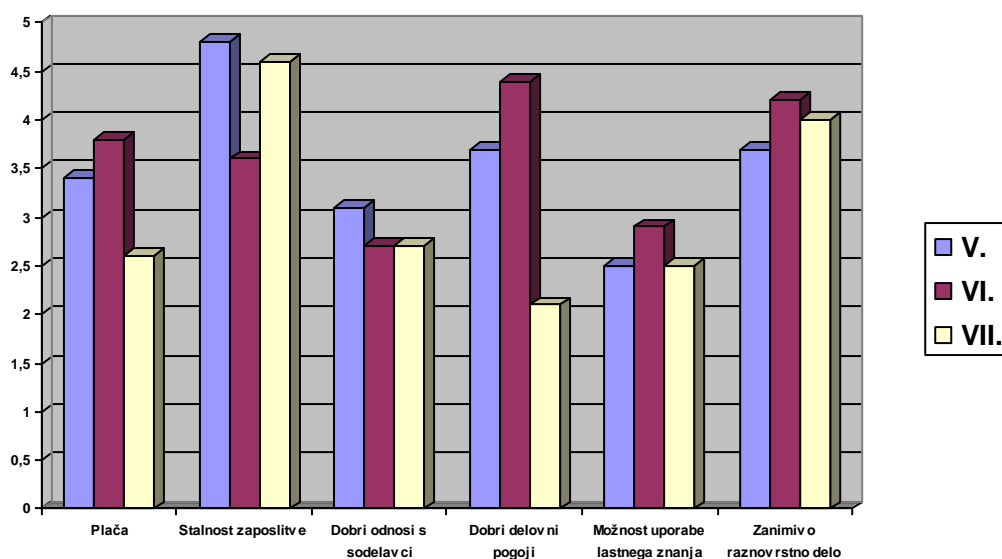
Graf 2: Povprečna ocena po starosti

#### 4.6 Povprečna ocena po stopnji izobrazbe

Anketirani s V. stopnjo izobrazbe so največ točk dodelili stalnosti zaposlitve, z enakim številom točk, sledijo dobri delovni pogoji ter zanimivo in raznovrstno delo, nato plača, dobri odnosi s sodelavci, nazadnje pa možnost uporabe lastnega znanja. Anketirani s VI. stopnjo izobrazbe so največ točk namenili dobrim delovnim pogojem, nato zanimivemu in raznovrstnemu delu, plači, stalnosti zaposlitve, možnosti uporabe lastnega znanja, nazadnje pa dobrim odnosom s sodelavci. Anketiranim s VII. stopnjo izobrazbe največ pomeni stalnost zaposlitve, nato zanimivo in raznovrstno delo, dobri odnosi, plača in nazadnje možnost uporabe lastnega znanja ter dobri delovni pogoji.

Stopnja izobrazbe	Plača	Stalnost zaposlitve	Dobri odnosi s sodelavci	Dobri delovni pogoji	Možnost uporabe lastnega znanja	Zanimivo raznovrstno delo
V.	3,4	4,8	3,1	3,7	2,5	3,7
VI.	3,8	3,6	2,7	4,4	2,9	4,2
VII.	2,6	4,6	2,7	2,1	2,5	4,0

Tabela 5: Povprečna ocena po stopnji izobrazbe



Graf 3: Povprečna ocena po stopnji izobrazbe

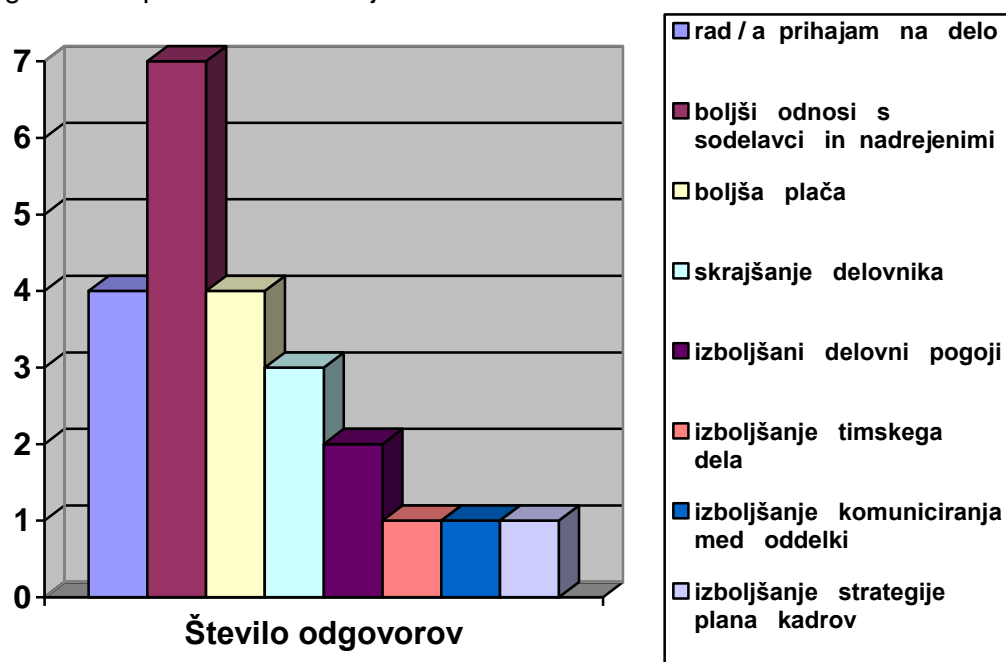
#### 4.7 Interpretacija vprašanja »Kaj bi se moralo zgoditi, da bi raje prihajali na delo?«

S tem vprašanjem sem želela ugotoviti, kaj je tisto, zaradi česar bi anketiranci raje prihajali na delo. Trije anketiranci niso odgovorili na to vprašanje, nekateri pa so na to vprašanje odgovorili z več predlogi. Odgovori so naslednji:

Dejavnik	Število odgovorov
Rad / a prihajam na delo	4
Boljši odnosi s sodelavci in nadrejenimi	7
Boljša plača	4
Skrajšanje delovnika	3
Izboljšani delovni pogoji	2
Izboljšanje timskega dela	1
Izboljšanje komuniciranja med oddelki	1
Izboljšanje strategije plana kadrov	1

Tabela 6: Dejavniki, zaradi katerih bi delavci še raje prihajali na delo

Na grafu 4 so prikazani naslednji rezultati:



Graf 4: Dejavniki, zaradi katerih bi delavci še raje prihajal na delo

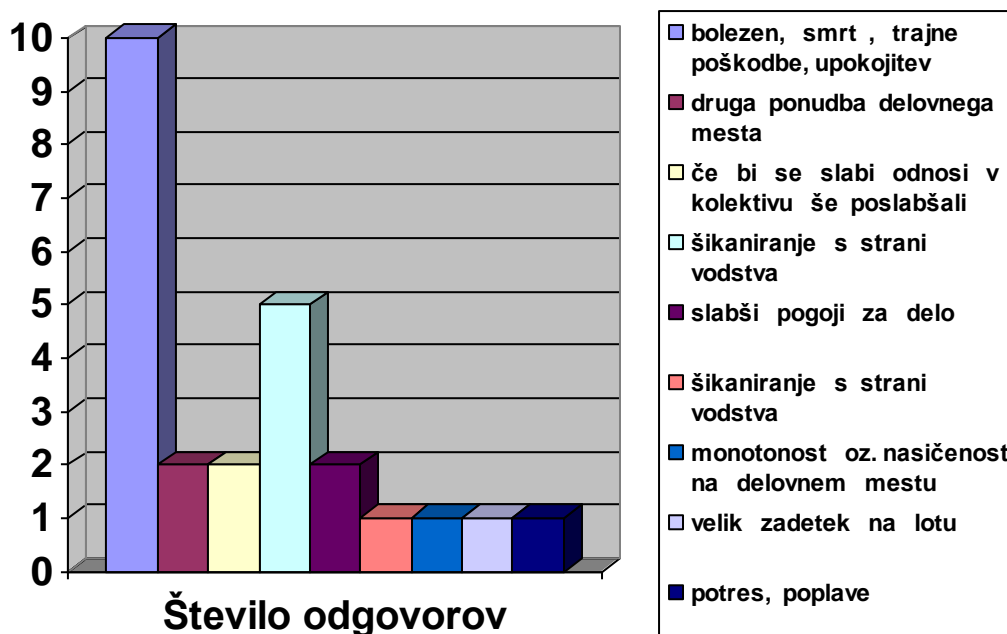
#### 4.8 Interpretacija vprašanja »Kaj bi se moralo zgoditi, da ne bi več prišli na delo?«

Na to vprašanja so bili sledeči odgovori :

Dejavniki – Kaj bi se moralo zgoditi ...	Število odgovorov
Bolezen, smrt, trajne poškodbe, upokojitev	10
Druga ponudba delovnega mesta	2
Če bi se slabi odnosi v kolektivu še poslabšali	2
Šikaniranje s strani vodstva	5
Slabši pogoji za delo	2
Šikaniranje s strani vodstva	1
Monotonost oz. nasičenost na delovnem mestu	1
Velik zadetek na lotu	1
Potres, poplave	1

Tabela 7: Dejavniki, zaradi katerih delavci ne bi več prišli na delo

In še grafični prikaz:



Graf 5: Dejavniki, zaradi katerih delavci ne bi prišli na delo

#### 4.9 Interpretacija vprašanja »Ali želite še kaj dodati?«

Na to vprašanje sta odgovorila le dva anketirana, in sicer:

- ženska v starosti od 30 do 45 let si želi več prijaznega sodelovanja med oddelki.
- moški v starosti nad 50 let pa pravi, da bi si morali delavci - predvsem nadrejeni,
- razlagati demokracijo tako, da obstajajo tudi dolžnosti, ne samo pravice in da ne smejo biti popolnoma prepričani v to, da bodo stalno na tem delovnem mestu, ki ga trenutno zasedajo.

#### 4.10 Druge ugotovitve

Motivacija in delo sta dva neločljivo povezana pojma, ki se nenehno prepletata in dopolnjujeta. Vsako delo brez motivacije je v bistvu slabo opravljeno delo. Res je tudi to, da se marsikaj da nadomestiti z rutino in dolgoletnim urjenjem (prakso) kot je npr. delo na tekočem traku. Izdelki so sicer vedno kontrolirani in preverjeni in kot taki

gredo naprej. Pri tem pa se malokdo vpraša, kaj je pri tem delavec doživljal, in kako je preživel svojih »obveznih osem ur«.

K sreči zaposleni v mojem kolektivu nimajo takšnih problemov. Ostaja samo eno vprašanje, in sicer – zakaj pravzaprav hodijo v službo? S tem je bilo pravzaprav mišljeno, kako so posamezniki za svoje delo motivirani, in kaj jih najbolj privlači, da se vsakodnevno trudijo in pridno delajo.

Vsi zaposleni so na vprašanje, zakaj hodijo v službo, med ponujenimi motivacijskimi dejavniki izbrali naslednji vrstni red:

#### **4.11 Končna analiza ankete – sklepne misli**

Največ anketiranih meni, da bi raje prihajali na delo, če bi v kolektivu vladali boljši odnosi med delavci in nadrejenimi, kar kaže na to, da bi bilo treba v kolektivu odnosom posvetiti več pozornosti. Seveda so razlog za to tudi različni interesi, vrednote in drugo.

Do natančnega stanja bi lahko prišli, če bi to opredelili v anketi. Le tako bi lahko ugotavljali razloge za nezadovoljstvo in potrebne spremembe, kar pa ni bil namen te ankete. K odnosom zelo pripomore že sama pozitivna usmerjenost in še mnogo drugih stvari. Morda bi bilo treba spremeniti nekatere odnose nadrejenih. Ti naj na delavce gledajo kot na celovite osebnosti.

Iz analize odgovorov izhaja tudi želja zaposlenih. Ta dejavnik je seveda zelo relativen. Mislim, da plače za zaposlene ne bi bile nikoli dovolj visoke. Vedno bi se našel kdo (eden ali več zaposlenih), ki bi zahteval višjo plačo.

Pogoji za delo na upravi niso slabi, prav gotovo pa sta anketiranca mislila resno, ko sta navedla izboljšanje delovnih pogojev. Seveda ne vemo kakšne izboljšave sta imela v mislih.

Najpogostejše bojazni anketiranih, da ne bi prišli na delo, so brez dvoma smrt, bolezen ali trajne poškodbe. Logično je, da po upokojitvi nihče ne pride več na delo, enako velja v primeru druge ponudbe delovnega mesta, še posebej, če je boljša.

Kar nekaj anketiranih se boji, da bi se že tako slabi odnosi v kolektivu še poslabšali, in meni, da zaradi tega ne bi prišli več na delo. Nekaj anketiranih meni, da ne bi prišli več na delo, če bi se pogoji za delo poslabšali in navaja izmensko delo ali tudi izgubo ali zmanjšanje plače.

V manjšini so odgovori, da ne bi prišli več na delo zaradi šikaniranja s strani vodstva, če bi bilo delo monotono ali bi se zasitili z delom, če bi zadeli na tomboli ali zaradi naravnih nesreč.

#### **4.12 Vključevanje in sodelovanje zaposlenih**

Zadovoljstvo na delovnem mestu se pomembno poveča, če ima zaposleni možnost, da soustvarja razmere za svoje delo. Počuti se bolj cenjenega in odgovornega za učinkovito delo, če je le-to bolj raznoliko, zahtevno, odgovorno in če omogoča njegov strokovni razvoj.

Zaposleni želijo biti v središču delovnega procesa, zato je pri doseganju ciljev podjetja pomembna visoka stopnja vključenosti in sodelovanje zaposlenih. Zaposleni morajo v končnem rezultatu dela, ki ga opravljajo, prepoznati svoj osebni prispevek k skupnim ciljem podjetja. Temu primerno mora biti oblikovan tudi delovni proces, ki mora zaposlenim omogočati, da izražajo svojo individualnost.

Za delovno motivacijo zaposlenih je torej pomembno, da lahko vplivajo na zasnovo dela. Zaposleni morajo prepoznati smisel in potrebnost svojega dela, zato je treba delovni proces zasnovati tako, da spodbuja notranjo motiviranost zaposlenih. Takšna motivacija zaposlenih se pogosto izkaže učinkovitejša kot le denarne nagrade. Vzdrževanje visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih je za podjetje pomembno, sicer lahko zaradi nezadovoljstva zaposlenih postopno izgubi ključne kadre, v katere je vložilo velik delež sredstev, poleg tega pa obstaja verjetnost, da majhne težave prerastejo v resnejše.

Nezadovoljstvo z delom se lahko pokaže kot zamujanje na delo, odsotnost z dela, pojavijo se spori na delovnem mestu, tatvine; posledice manjše delovne prizadevnosti pa so slaba kakovost dela, zamujanje rokov izdelave, nizka produktivnost in podobno.

#### **4.13 Potrditev hipotez**

V hipotezi 1 sem trdila, da je oblikovanje dela na delovnem mestu zelo odvisno od medsebojnega zaupanja med ljudmi. Ne glede na to, da živimo v 21. stoletju in da lahko vsak izmed nas samostojno opravlja svoje delo, še zmeraj velja, da se zaposleni v podjetju premalo zavedamo pomena sodelovanja. Če bi se vsi, vključno z vodstvenimi delavci, tega zavedali, bi se izognili nepotrebnim kratkim stikom. Žal še zmeraj velja ugotovitev, da ljudje kljub temu, da se vsak dan videvajo in srečujejo, premalo sodelujejo in si premalo medsebojno pomagajo.

V hipotezi 2 sem trdila, da če bi uspeli pripraviti ljudi do tega, da bi se v kolektivu medsebojno začeli bolj zanimati drug za drugega, in če bi bolj kvalitetno komunicirali, bi vse skupaj pripeljalo do boljšega počutja in zagnanosti pri delu. Izsledki ankete vse to dokazujejo. Velika večina si želi boljše komunikacije in meni, da bi raje prihajali na delo, če bi v kolektivu vladali boljši odnosi med delavci in nadrejenimi, kar eksplicitno kaže na to, da bi bilo treba v kolektivu odnosom posvetiti več pozornosti.

V hipotezi 3 sem trdila, da v današnjem času ni več mogoče doseči boljših rezultatov le s povečanjem plače ali z grožnjo o odpustitvi. Izpeljana anketa je pokazala, da je povišanje plače vsekakor pomemben dejavnik. Vsi se zato borijo in si v sebi mislijo, da zaslužijo več kot sodelavec ali sodelavka, ki opravlja enako delo. Vendar takšno razmišljanje pogosto privede ljudi do tega, da iščejo pot, kako bi ustvarili videz, da so naredili več. Veliko zaposlenih je takega mnenja, da je večina dela nezanimiva in pod ravno delavčevih sposobnosti. Sodelovanje zaposlenih in pretok informacij nista upoštevana v zadostni meri, kar je ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja. Na ta način je tudi 3 hipoteza potrjena in dokazana.

Vemo pa, da vse zgoraj naštetu še kako vpliva na dobro vzdušje v kolektivu. Namesto iskanja skupnih rešitev so posamezniki, usmerjeni v medsebojno preverjanje in ščitenje lastnih interesov. Dogaja se tudi združevanje majhnih skupinic, ki »držijo skupaj«. To pa ne pomeni, da so se ustvarili delovni timi v smislu izboljšanja delovnega procesa. Takšne skupinice (klani) škodljivo vplivajo na učinkovitost dela podjetja. Nezaupanje zavira pretok informacij in povzroča napačno razumevanje določenih vedenj.

## 5 ZAKLJUČEK

Na podlagi zgoraj pridobljenih rezultatov ozirom po analizi motivacijskih dejavnikov lahko sklepamo naslednje:

Na prvem mestu so vsekakor kvalitetni medsebojni odnosi. Na delovnem mestu so kot socialni dejavniki zelo pomemben del delovnega življenja, predvsem pa so lahko zelo pomemben vir zadovoljstva posameznika.

Nadalje lahko poudarimo, da so vedno bili in bodo motivirani le tisti zaposleni delavci, ki so ali bodo zaposleni v uspešni delovni organizaciji. Pri tem morajo biti vodstveni kadri zelo dobro usposobljeni za opravljanje svojega dela, poleg tega pa morajo obvladovati vse veščine komunikacije tako s celotnim kolektivom kakor tudi s posameznikom. Njihova naloga je, da imajo zaposlene ljudi, ki so motivirani in zadovoljni s svojim delom.

Pri tem se je vodstvo dolžno nenehno prilagajati in še naprej iskati načine izboljšanja trenutnega stanja. Le na ta način bodo zaposleni začutili pripadnost delovni organizaciji, kjer opravljajo svoje naloge. Vedeti je treba, da se posameznika najlažje motivira tako, da se iščejo vedno in znova novi izzivi. Na ta način se bodo še bolj krepile sposobnosti, osebna rast in kariera, nenazadnje pa boljša tudi plača.

To pomeni, da zadovoljen posameznik pomeni večjo učinkovitost in uspešnost celotnega podjetja. Vodstvo podjetja pa ima vedno na razpolago vrsto metod za merjenje zadovoljstva oz. počutja posameznikov. Na ta način si pridobi povratne informacije, ki mu bodo služile za to, da izboljšajo celovito podobo podjetja in celotnega kolektiva.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bezjak, P. (2006). *Motivacija pri delu*. Ljubljana: Energija.
2. Deni, R. (2002). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Gorišek, K. (2000). *Zadovoljstvo zaposlenih – ali vsebina pojma prerašča ime fenomena?* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Ivanuša, V. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor. Obzorja.
5. Karwowski W. (2006) *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*. CRC Press – Florida.
6. Lipičnik, B. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
7. Lipičnik, B. & Možina S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
8. Lorbar, M. (1998). *Produktivnost v pisarnah*. Ljubljana: DZS.
9. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
10. Mihalič, R. (2008). *Vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
11. Možina, S. (1999). *Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost*. Ljubljana: DZS.
12. Pogačnik, V. (1999). *Medsebojni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo*. Ljubljana: Industrijska demokracija.
13. Sušnik J. (1997). *Ergonomska filozofija*. Didakta. Radovljica.
14. Stranks J. (1992). *A manager's guide to health and safety at work*. London.

## **PRILOGE**

Priloga 1: Motivacijski dejavniki (anketni list).....	33
---	----

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Simbolični prikaz del. mesta in oblikovanja vseh elemen., potrebnih za delo	3
Slika 2: Primer slabo oblikovanega delovnega mesta.....	4
Slika 3: Primer dobro oblikovanega delovnega prostora.....	9
Slika 4: Šikaniranje.....	17
Slika 5: Stres na delovnem mestu.....	18
Slika 6: Prijatelj na delu, New York, 2008.....	20

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v upravi.....	21
Tabela 2: Starost zaposlenih v upravi.....	22
Tabela 3: Povprečna ocena motiviranosti za delo po spolu.....	22
Tabela 4: Povprečna ocena po starosti.....	23
Tabela 5: Povprečna ocena po stopnji izobrazbe.....	24
Tabela 6: Dejavniki, zaradi katerih bi delavci še raje prihajali na delo.....	25
Tabela 7: Dejavniki, zaradi katerih delavci ne bi več prišli na delo.....	26

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 1: Povprečna ocena motiviranosti za delo po spolu.....	23
Graf 2: Povprečna ocena po starosti.....	24
Graf 3: Povprečna ocena po stopnji izobrazbe.....	25
Graf 4: Dejavniki, zaradi katerih bi delavci še raje prihajal na delo.....	26
Graf 5: Dejavniki, zaradi katerih delavci ne bi prišli na delo.....	27

**PRILOGA 1:**

Anketni list: MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Podatki o anketirancu / anketiranki (obkroži ustrezno črko)

- Spol: a) ženska  
b) moški
- Starost: a) od 30 do 45 let  
b) od 45 do 50 let  
c) nad 50 let
- Izobrazba: a) V. stopnja  
b) VI. stopnja  
c) VII. stopnja

Prosim, da navedete, kaj vas najbolj motivira, da hodite v službo. Na voljo imate šest motivacijskih dejavnikov, ki jih lahko ocenite s točkami od 1 do 6. Najpomembnejšega ocenite s 6 točkami, najmanj pomembnega pa z 1 točko. Vsako točko lahko uporabite le enkrat.

Motivacijski dejavniki	število točk 6 – 1
Plača	
Stalnost zaposlitve	
Dobri odnosi s sodelavci	
Dobri delavni pogoji	
Možnost uporabe lastnega znanja	
Zanimiva in raznovrstno delo	

Kaj bi se moralo zgoditi, da bi raje prihajal na delo ?

Kaj bi se moralo zgoditi, da ne bi več prišli na delo?

Ali želite še kaj dodati ?

Hvala za sodelovanje,

Lilijana Kralj