UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Diplomsko delo univerzitetnega študija
Smer: Organizacija dela

MOTIVACIJSKI POMEN DELAVSKE PARTICIPACIJE PRI UPRAVLJANJU ORGANIZACIJ

Mentor: doc. dr. Janez Mayer

Kandidat: Mitja Gostiša

Kranj, januar 2007

ZAHVALA

Za napotke in pomoč pri pisanju se najlepše zahvaljujem mentorju, doc. dr. Janezu Mayerju.

Zahvaljujem se mag. Vidu Pogačniku za pomoč pri statistični obdelavi rezultatov anketne raziskave.

Zahvaljujem se tudi lektorju Alojzu Bocu, ki je lektoriral to diplomsko nalogo.

POVZETEK

Za vsa podjetja je v sedanjem turbulentnem okolju izjemnega pomena, da znajo pri upravljanju s človeškimi viri (Human Resource Management) učinkovito izrabiti vse najrazličnejše možnosti za dviganje ravni delovne motivacije in pripadnosti zaposlenih podjetju. Eno od pomembnih orodij v tem smislu pa brez dvoma lahko predstavlja tudi razvijanje sistema tako individualne (neposredne) kot tudi kolektivne (posredne oziroma predstavniške) participacije zaposlenih pri sprejemanju poslovnih odločitev na vseh ravneh in na vseh področjih v organizaciji oziroma sodelovanja delavcev pri upravljanju (delavskega soupravljanja, delavske participacije), kakršnega v Sloveniji ureja ZSDU – Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93 in 56/2001). Ta zakon je vsebinsko gledano gotovo eden najnaprednejših v Evropi, vendar pa zaenkrat organizacijska teorija in praksa v Sloveniji njegove materije skorajda v ničemer ne povezujeta z motivacijo zaposlenih in zato tudi ne prepoznavata njegovega velikega potencialnega pomena za povečevanje poslovne uspešnosti podjetij. Tudi menedžment namreč večinoma še ne razume delavske participacije kot pomembnega vzvoda spodbujanja delovne motivacije in pripadnosti zaposlenih, kar je »nujen pogoj« za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetja, marveč jo pretežno pojmuje kot nekakšno »nujno zlo«, ki ga je treba tolerirati zgolj po sili zakona, če se le da pa se temu izogniti.

Glede na opisano problematiko pa bi lahko rekli, da je eden izmed glavnih razlogov za takšno stanje predvsem nepravilno dojemanje poslovnega bistva delavske participacije. Njen glavni namen je namreč v osnovi predvsem vzpostavitev učinkovitega sistema komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi ter usklajevanje njunih (mnogokrat različnih) interesov. V nadaljevanju tega dela se posvečamo predvsem raziskovanju vpliva delavske participacije na delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost. V ta namen smo podrobneje opredelili vse ključne pojme ter z analizo tuje in domače strokovne literature dokazali, da je delavska participacija dejansko eden ključnih dejavnikov v sistemu motiviranja kadrov. To dokazujejo tudi rezultati izvedene empirične raziskave v kateri je sodelovalo 354 anketirancev iz 72 različnih slovenskih podjetij in ki hkrati pomeni prvo in edino tovrstno raziskavo v Evropi. Poleg tega pa smo na podlagi (v zadnjem času zelo popularnega) pojma "zavzetosti", za katerega do sedaj v Sloveniji ni bilo neke enotne definicije, podrobneje opredelili tudi koncept "vsestranske zainteresiranosti" zaposlenih.

KLJUČNE BESEDE

- individualna (neposredna) participacija
- kolektivna (predstavniška) participacija
- delovna motivacija
- organizacijska pripadnost
- zavzetost

ABSTRACT

It is of utmost importance for all of the companies in the present turbulent environment that within the scope of human resource management they are able to efficiently utilise all diverse possibilities for raising work motivation and organizational commitment. One of the important tools is, undoubtedly, the development of the system of both individual (direct) and collective (indirect or representative) employee participation in the decision-making process at all levels and in all fields of an organisation, and co-operation of workers in management (workers' co-management, workers' participation) respectively, which in Slovenia is governed by the Law on Workers' Cooperation in Management (Official Gazette RS, No. 42/93 and 56/2001). In terms of content, this law is for sure one of the most advanced one in Europe, however, for the time being, the organisational theory and practice in Slovenia do not link its subject-matter to the employee motivation and, therefore, do not comprehend its great potential for an increase in the business success of companies. Namely, the management does not consider workers' participation an important lever for encouraging work motivation and organizational commitment, which is the “prerequisite” for achieving higher business performance, but mainly considers it as a kind of “necessary evil” which should be tolerated only under compulsion of law, or if possible, even avoided.

With regard to the a.m. issue one could say that one of the main reasons for the situation lies, above all, in an incorrect comprehension of the business essence of the workers' participation. Its main aim is primarily to establish an efficient system of communication between the management and employees and co-ordination of their (often different) interest. Further, we mainly concentrate on the research about the impact of workers’ participation on work motivation and company loyalty. For this purpose, we have defined all key notions in detail, and having analysed foreign and domestic specialised literature, we have proven that workers' participation is virtually one of the key factors in the personnel system. The results of the performed empirical research which included 354 people from 72 different Slovene companies and is at the same time the first and the only research of this type in Europe, prove the statement. Moreover, on the basis of a notion *engagement* being very popular lately and for which so far no uniform definition has been provided in Slovenia, we have defined in detail the concept of *versatile interest* on the part of employees.

KEY WORDS

- individual (direct) participation
- collective (representative) participation
- work motivation
- organizational commitment
- engagement

KAZALO

1 UVOD 1

1.1 Tema in cilji diplomske naloge 1

1.2 Opredelitev metod raziskovanja, osnovnih hipotez in omejitev naloge 2

1.3 Drugi vidiki raziskovanja v diplomski nalogi 3

1.4 Vsebinska struktura diplomske naloge 4

2 SISTEM DELAVSKE PARTICIPACIJE PRI UPRAVLJANJU 4

2.1 Razlaga ključnih pojmov 4

2.2 Temeljne oblike delavske participacije 5

2.3 Poslovno bistvo delavske participacije 7

2.4 Stanje na področju uresničevanja delavske participacije v Sloveniji 8

3 SISTEM MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH 9

3.1 Splošno o motivaciji 9

3.2 Organizacijska pripadnost zaposlenih 12

3.3 Kriterij razlikovanja med delovno motivacijo in pripadnostjo zaposlenih .. 15

3.4 Celovit sistem motiviranja zaposlenih v organizaciji 17

3.4.1 Koncept "vsestranske zainteresiranosti zaposlenih" 17

3.4.2 Koncept "vsestranske zainteresiranosti" vis a vis konceptu zavzetosti zaposlenih 17

4 SPLOŠNO O RAZISKOVANJU MOTIVACIJSKIH UČINKOV DELAVSKE PARTICIPACIJE 21

4.1 Omejitve dosedanjih raziskav 21

4.2 Povzetek zgodovinskega razvoja ideje o "participativnem managementu" 22

4.3 Novejše empirične raziskave 25

4.4 Pomanjkljivosti dosedanjih raziskav 27

4.5 Celostni model za proučevanje motivacijskih učinkov delavske participacije 27

5 DESKRIPTIVNA ANALIZA MOTIVACIJSKEGA POMENA DELAVSKE PARTICIPACIJE 28

5.1 Delavska participacija skozi teorijo motivacije 28

5.2 Motivacijski pomen individualne (neposredne) delavske participacije 31

5.3 Motivacijski pomen kolektivne (predstavniške) delavske participacije 32
5.4 Zaključne misli o vplivu delavske participacije na delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost 34
6 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJSKEM POMENU DELAVSKE PARTICIPACIJE 36
6.1 Izhodišča in cilji raziskave 36
6.2 Način izvedbe in časovni potek raziskave 37
6.3 Opis vzorca 39
6.4 Rezultati raziskave 41
6.4.1 Opisni rezultati odgovorov 42
6.5 Analiza postavljenih hipotez 50
6.6 Druge zanimive ugotovitve empirične raziskave 53
7 ZAKLJUČEK 55
LITERATURA 58
VIRI 59
PRILOGA 60

1 UVOD

1.1 TEMA IN CILJI DIPLOMSKE NALOGE

Ob hitro naraščajočem pomenu človeškega dejavnika za poslovno uspešnost organizacij v pogojih vse hujše konkurence in stalno ter hitro spreminjajočih se okoliščin gospodarjenja na globalnem trgu, prihaja vedno bolj do izraza vprašanje učinkovitega motiviranja zaposlenih. V teh pogojih so namreč lahko dejansko uspešna le podjetja z visoko usposobljenimi, motiviranimi in pripadnimi zaposlenimi, ki so sposobni in pripravljeni biti ustvarjalni. **Neisbitt in Aburdene** (po Jančič 1990: 112) zato trdita: "Konkurenčna prednost podjetja so ljudje, izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije". **Mayer** (1994: 69) pa glede bistva sodobnega podjetja in pomena človeškega dejavnika v njem ugotavlja: "Sodobno podjetje je vsrkovalec (kondenzator) novega znanja, preoblikovalec (transformator) obstoječega znanja in proizvajalec (generator) lastnih idej, znanja in izkušenj prek ljudi, njihovih odločitev, izdelkov in storitev v profit ali drugačno obliko nove vrednosti in kakovosti. O ustvarjalnem podjetju govorimo s poudarkom, ker je kreativnost edina lastnost zaposlenih, ki lahko podjetje popelje k večji sposobnosti za spremembe in k odličnosti."

Za podjetja je torej danes izjemnega pomena, da znajo pri upravljanju s človeškimi viri (Human Resource Management – HRM) učinkovito izrabiti vse najrazličnejše možnosti za dviganje ravni delovne motivacije in pripadnosti zaposlenih podjetju, ki omogočata tudi optimalno sproščanje njihove ustvarjalnosti in drugih delovnih potencialov. Eno od pomembnih orodij v tem smislu pa brez dvoma lahko predstavlja tudi razvijanje sistema tako **individualne (neposredne)** kot tudi **kolektivne (posredne oziroma predstavniške) participacije zaposlenih** pri sprejemanju poslovnih odločitev na vseh ravneh in na vseh področjih v organizaciji oziroma sodelovanja delavcev pri upravljanju (delavskega soupravljanja, delavske participacije), kakršnega v Sloveniji ureja tudi poseben zakon. Pomen **t. i. decentraliziranega modela upravljanja in vodenja**, ki pa je v praksi v bistvu uresničljiv samo prek razvitega sistema participacije zaposlenih v procesih poslovnega odločanja, izrecno poudarja tudi **Mayer** (1994: 73), ki v zvezi s tem pravi: "Sodobno podjetje se iz brezlične (amorfne) gmote tako imenovane delovne sile vse hitreje preoblikuje v konglomerat ciljno povezanih posameznikov, ki uspešno sodelujejo le v prožnem, decentraliziranem modelu upravljanja in vodenja, ki posameznike, skupine in druge strukturne elemente organizacije delovnega procesa optimalno povezuje glede na vsakokratne potrebe in zahteve notranjega in zunanjega okolja podjetja in trga. Tak model, rekli bi, neorganizirane organizacije, zagotavlja okoliščine za večji izkoristek sposobnosti, osebnostnih lastnosti, komunikacijskih in ustvarjalnih kapacitet zaposlenih, njihovih podjetniških pobud skozi kakovostno strokovno znanje, tehnološko opremo in kapital."

Delavska participacija pri upravljanju torej predstavlja pomembno specifično obliko **t. i. neekonomske motivacije zaposlenih**, v čemer bi bilo zato treba iskati tudi glavno poslovno bistvo veljavnega ZSDU – Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93 in 56/2001). Ker pa zaenkrat niti teorija niti praksa v Sloveniji materije omenjenega zakona ne povezujeta v zadostni meri z motivacijo zaposlenih in zato tudi ne prepoznavata dovolj jasno njegovega **velikega**

potencialnega pomena za povečevanje poslovne uspešnosti podjetij, bo osnovna tema te diplomske naloge prav razmišljanje o motivacijskem pomenu delavske participacije pri upravljanju in podrobnejše proučevanje njenih tovrstnih učinkov na poslovno uspešnost.

Čeprav je veljavni slovenski ZSDU vsebinsko gledano zagotovo eden boljših in naprednejših tovrstnih zakonov v svetu, pa namreč njegovo uresničevanje v praksi močno zaostaja tako za pričakovanji, kot tudi za dejanskimi potrebami hitrejšega gospodarskega razvoja Slovenije. Kot je mogoče sklepati iz dosedanjih raziskav o uresničevanju tega zakona v praksi, menedžment večinoma še **ne razume delavske participacije kot pomembnega vzvoda spodbujanja delovne motivacije in pripadnosti zaposlenih**, kar je sicer "nujen pogoj" za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetja, marveč jo pretežno pojmuje kot nekakšno "nujno zlo", ki ga je treba tolerirati po sili zakona. Paradoksalno pa je, da jo, kot kažejo raziskave, enako pojmujejo tudi v večini kadrovskih služb v podjetjih, ki naj bi bile sicer že po svoji osnovni funkciji zadolžene za razvijanje čim bolj celovitega sistema motiviranja kadrov.

Temeljni cilj naloge je torej dokazati, da je delavska participacija v smislu ZSDU lahko eden ključnih dejavnikov v sistemu motiviranja kadrov, česar teorija zaenkrat še ni dovolj celovito, zlasti ne empirično, raziskala, praksa pa ne v zadostni meri sprejela. To pa bi v končni posledici lahko pomembno prispevalo tudi k **hitrejšemu uresničevanju veljavnega ZSDU v slovenski upravljavski praksi**, hkrati pa bi lahko pomenilo določeno spodbudo kadrovskim službam v podjetjih za obogatitev njihovih dejavnosti in ukrepov za izgrajevanje učinkovitejšega motivacijskega sistema v organizacijah. Poleg tega pa je cilj tudi v čim večji meri predstaviti namen delavske participacije v pravi luči, saj kot pravi Vila (1994: 29): "Če poslovodstvo podjetja vsaj do neke mere ne pozna določenih organizacijskih spoznanj, bo težko vse to izvedlo v praksi ali pa sploh ne bo moglo."

1.2 OPREDELITEV METOD RAZISKOVANJA, OSNOVNIH HIPOTEZ IN OMEJITEV NALOGE

Pri raziskovanju zgoraj opredeljene tematike se bomo v tej nalogi posluževali predvsem deskriptivne metode proučevanja in analize že obstoječih pisnih virov iz domače in tuje strokovne literature, v nadaljevanju navedene osnovne hipoteze pa bomo preverjali tudi z uporabo empirične metode anketnega raziskovanja.

Prva hipoteza, ki bo predmet preverjanja v tej diplomski nalogi, se na podlagi povedanega glasi:

- ***(H_1) Delavska participacija pri upravljanju (individualna oz. neposredna in kolektivna oziroma predstavniška) je ena izmed pomembnih oblik neekonomske motivacije zaposlenih.***

Poleg omenjene pa bomo v nalogi preverjali še dve hipotezi v zvezi z obravnavano problematiko, in sicer:

- ***(H_2) Individualna participacija pozitivno učinkuje prvenstveno na delovno motivacijo v ožjem smislu (večja prizadevnost in ustvarjalnost pri lastnem delu vsakega posameznika), kolektivna pa prvenstveno na***

večjo pripadnost zaposlenih podjetju (identifikacijo s cilji podjetja in s tem zainteresiranost za usodo podjetja kot celote).

Morebitna potrditev te predpostavke bi vsekakor lahko pomenila pomemben prispevek k teoretičnemu raziskovanju poslovnih učinkov delavske participacije, kajti ta vidik problema je zaenkrat v znanosti razmeroma slabo raziskan.

- ***(H_3) Zaposleni, ki so zadovoljni s svojo plačo, pripisujejo delavski participaciji večji motivacijski pomen, kot zaposleni, ki so s svojo plačo nezadovoljni.***

Rezultati raziskovanja zadnje hipoteze bodo z vidika doseganja temeljnih ciljev naloge manj pomembni, utegnejo pa biti razmeroma zanimivi za teorijo in stroko s tega področja. Gre namreč le za posredno preverjanje teze o omejenih učinkih zgolj ekonomske motivacije, pri čemer bo problem raziskovan izključno z vidika povezave med zadovoljstvom zaposlenih s plačo in pomenom, ki ga le-ti pripisujejo participaciji kot elementu neekonomske motivacije.

Čeprav so dejavniki motivacije in ukrepi za spodbujanje zavzetosti zaposlenih zelo različni in je zato seveda delavska participacija lahko samo eden izmed njih, in čeprav ima tudi delavska participacija lahko še številne druge pozitivne učinke na poslovno uspešnost podjetij, o čemer bo podrobneje govora v nadaljevanju naloge, se bomo v tej nalogi v skladu z naslovom naloge omejili izključno na proučevanje motivacijskega pomena delavske participacije.

1.3 DRUGI VIDIKI RAZISKOVANJA V DIPLOMSKI NALOGI

Čeprav se bomo v nalogi osredotočili predvsem na preverjanje zgoraj navedenih osnovnih hipotez, pa bomo skušali k razvoju stroke na tem področju prispevati tudi z nekoliko bolj poglobljenimi razmišljanji o nekaterih drugih elementih obravnavane problematike. Tako bomo posebno pozornost namenili predvsem analizi in opredelitvi pojmov **"delovna motivacija"** ter **"organizacijska pripadnost"** zaposlenih in njunih učinkov na delovanje zaposlenih znotraj podjetij, pri čemer bomo skušali čim bolj jasno opredeliti (zaenkrat še nedodelane) **kriterije** za njuno medsebojno razlikovanje, ter ju nato ustrezno sintetizirati v **celovit motivacijski sistem** (koncept "vsestranske zainteresiranosti zaposlenih"). Na podlagi tega bomo oblikovali tudi **novo definicijo pojma "zavzetost zaposlenih"**, ki naj bi bila nekoliko širša in preglednejša od doslej znanih. Glede na parcialnost dosedanjih raziskav o motivacijskih učinkih delavske participacije[1] pa naj bi bil eden od pomembnih poudarkov te naloge tudi na poskusu oblikovanja ustreznega **celostnega modela za preučevanje motivacijskega pomena delavske participacije.** Gre za model, ki obsega štiri ključne spremenljivke (dve temeljni obliki delavske participacije in dve osnovni sestavini motivacije v širšem pomenu besede) ter njihove različne možne povezave, brez česar po našem mnenju ni mogoče zares poglobljeno in dovolj vsestransko analizirati in pojasniti motivacijskega vidika delovanja delavske participacije.

[1] *Pregled dosedanjih raziskav s tega področja, ki je sestavni del te diplomske naloge, jasno pokaže, da se le-te preučevanja obravnavane problematike sicer lotevajo z različnih vidikov, vendar pa bodisi zgolj posredno bodisi ne dovolj celovito, torej z upoštevanjem vseh v nadaljevanju predstavljenih ključnih spremenljivk in njihove medsebojne povezanosti.*

1.4 VSEBINSKA STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE

V nadaljevanju naloge bomo v posebnem poglavju najprej natančneje predstavili sistem delavske participacije po ZSDU, njene temeljne oblike in njeno poslovno bistvo ter trenutno stanje na področju uresničevanja ZSDU v Sloveniji. V naslednjem poglavju bomo podrobneje spregovorili o sistemu motiviranja zaposlenih v organizaciji, pri čemer bo poudarek predvsem na razmisleku o nekaterih zgoraj navedenih vprašanjih, pomembnih za preučevanje osnovne teme te naloge. Poglavje bomo zaokrožili z opredelitvijo koncepta "zavzetosti zaposlenih" kot celovitega motivacijskega modela. Osrednje poglavje te naloge ("Participacija in zavzetost zaposlenih") bo namenjeno pregledu dosedanjih raziskav o motivacijskem pomenu delavske participacije, oblikovanju že omenjenega celostnega modela za preučevanje te problematike, ustrezni teoretični umestitvi delavske participacije v sistem motiviranja ter predstavitvi rezultatov anketne raziskave, s katero smo preverjali uvodoma navedene hipoteze te naloge. V zaključnem delu naloge pa bomo povzeli njene glavne ugotovitve in nova dognanja, ki jih je naloga prispevala k razvoju stroke na obravnavanem področju.

2 SISTEM DELAVSKE PARTICIPACIJE PRI UPRAVLJANJU

2.1 RAZLAGA KLJUČNIH POJMOV

Beseda "participacija" izvira iz latinske besede "participare", kar pomeni deliti s kom oziroma delež imeti. Slovenski prevod te besede je torej (so)udeležba ali sodelovanje (Verbinc 1994). Že iz tega je torej razvidno, da gre pri izrazu delavska participacija pri upravljanju, za pravico delavcev vplivati na sprejemanje poslovnih in drugih odločitev v podjetju. (Gostiša 1996: 31)

Za lažje razumevanje celotne materije je smiselno vsaj okvirno opredeliti tudi vsebino nekaterih najpogostejših pojmov. Tako je treba vedeti, da poznamo **tri različne načine vključevanja zaposlenih v organizacijo**, in sicer:

- *sodelovanje delavcev pri upravljanju,*
- *udeležba delavcev pri dobičku in*
- *udeležba delavcev pri lastništvu (notranje lastništvo zaposlenih)*.

Vsi trije načini tvorijo celovit sistem tako imenovane **organizacijske participacije zaposlenih**, medtem, ko lahko udeležbo delavcev pri dobičku in udeležbo delavcev pri lastništvu iz 2. in 3. alineje skupaj opišemo s širšim pojmom **finančna participacija zaposlenih**. Vendar se s to obliko organizacijske participacije v nadaljevanju ne bomo več podrobneje ukvarjali.

Za potrebe te diplomske naloge je najpomembnejše razumevanje pojmov delavska participacija in delavsko soupravljanje, s katerima označujemo različne oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju (1. alineja), kajti ta način vključevanja zaposlenih v organizacijo bo tudi rdeča nit naše razprave v nadaljevanju. Gostiša (1999: 12) ugotavlja, da sta tudi izraza **delavska participacija** in **delavsko soupravljanje** splošno sprejeta s strani stroke, kadar je govora o sodelovanju

delavcev pri upravljanju. Pravzaprav gre pri teh treh izrazih za sinonime[2], česar pa ne bi mogli reči za izraz **delavsko soodločanje**, ki ima ožji pomen od zgoraj omenjenih in označuje le eno izmed možnih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju, in sicer tisto najvišjo stopnjo "participativnosti", pri kateri sveti delavcev o določenih vprašanjih odločajo povsem enakopravno z vodstvom podjetja oziroma delodajalcem. Gre konkretno za primere iz 95. in 96. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ko je določena odločitev delodajalca lahko sprejeta samo s soglasjem sveta delavcev.

2.2 TEMELJNE OBLIKE DELAVSKE PARTICIPACIJE

Na splošno poteka delavska participacija na **dveh nivojih**, in sicer na individualnem in kolektivnem. Kanjuo – Mrčela (1998: 2) v zvezi s tem navaja: "Glede na **raven in način uresničevanja** razlikujemo **kolektivne** in **individualne** oblike industrijske/organizacijske demokratizacije/participacije. Kolektivne oblike participacije so posredne, predstavniške oblike sodelovanja ali predstavljanja zaposlenih, medtem ko so individualne oblike participacije neposredne, osebne narave." Glavne značilnosti obeh temeljnih oblik participacije pa prikazuje z naslednjo tabelo:

Individualna participacija zaposlenih	Kolektivna participacija zaposlenih
neposredna	posredna
osebna	predstavniška
osebni interesi zaposlenega	interesi zaposlenih kot skupine
na ravni delovnega mesta in/ali delovne skupine	na ravni podjetja in višjih ravneh

Tabela 1: Glavne značilnosti obeh temeljnih oblik participacije (Kanjuo – Mrčela 1998: 2)

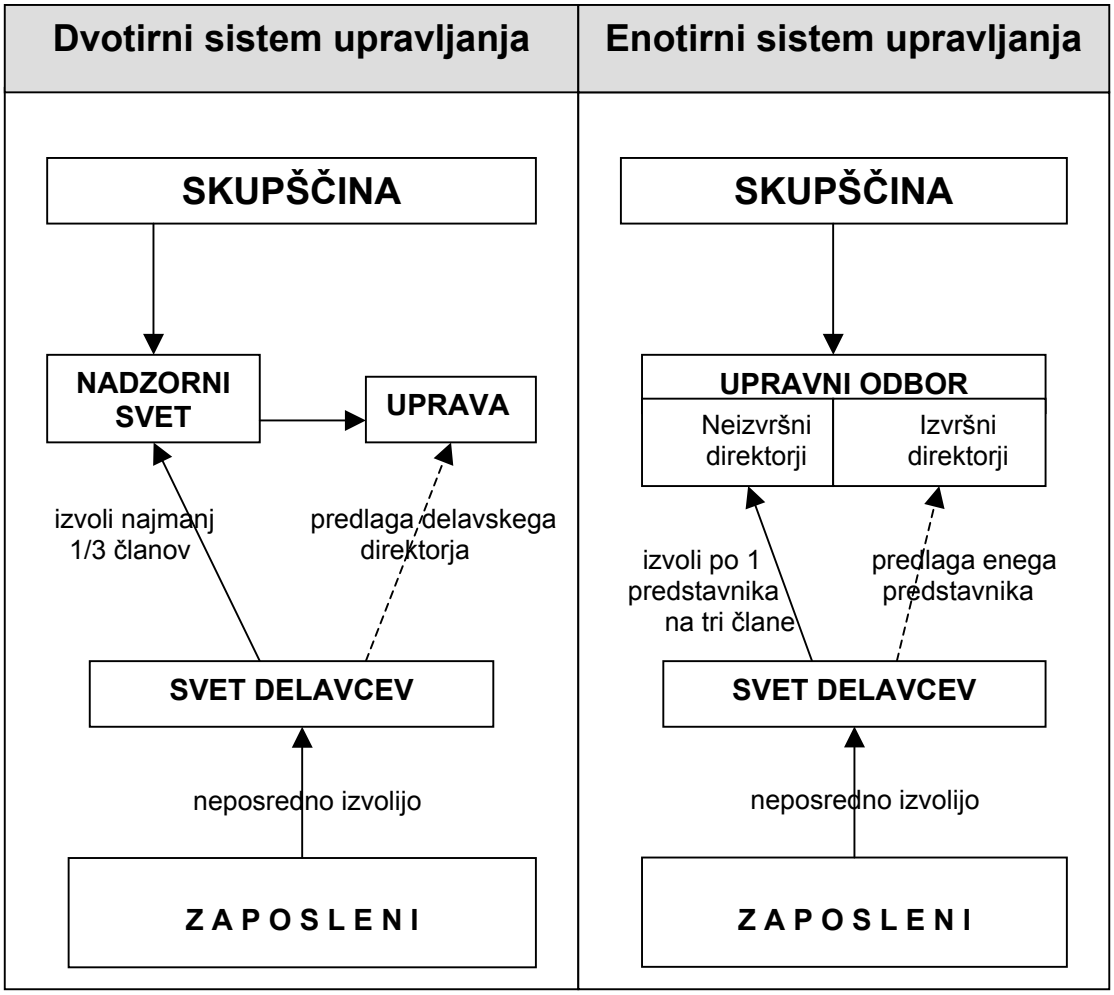
Ko govorimo o **individualni (neposredni) participaciji,** torej označujemo zainteresiranost zaposlenih sodelovati pri odločanju (ali celo samostojno odločati) o vprašanjih, povezanih z njihovim lastnim delovnim mestom ter z njihovim lastnim delom ali delom ožjih delovnih skupin, katerim pripadajo. Skratka, tukaj gre predvsem za večjo ali manjšo stopnjo avtonomije zaposlenih pri delu oziroma pri odločanju o načinu in pogojih opravljanja dela in poteka delovnega procesa na delovnem mestu ali v delovni skupini (timu) oziroma v ožji organizacijski enoti.

Kanjuo – Mrčela (1998: 3) individualno participacijo tesno povezuje s pojmom opolnomočenja zaposlenih (empowerment) kot pomembno novo organizacijsko smernico v sodobnih podjetjih, katere posledica je, da "zaposleni na vseh ravneh postajajo bolj odgovorni za svoje delo in odločajo na svojem delovnem področju". Omenjena avtorica pojem individualne participacije opredeljuje takole: "Individualne oblike participacije se nanašajo na osebno in neposredno udeležbo zaposlenih kot posameznikov in zadovoljevanje njihovih osebnih interesov, vezanih na delovno okolje. Individualna participacija je lahko vezana na delovno mesto ali udeležbo zaposlenih v (formalnih ali neformalnih) skupinah v organizaciji." Kot konkretne ukrepe za spodbujanje individualne (neposredne) participacije zaposlenih pa v

[2] *V takšnem smislu bomo omenjene izraze uporabljali tudi v tej diplomski nalogi.*

citiranem in nekaterih svojih drugih strokovnih člankih na to temo poleg ukrepov, kot so širitev dela, bogatitev dela, menjava dela, delitev dela (več ljudi na enem delovnem mestu), gibljiv delovni čas ter fleksibilnost organizacije, izrecno priporoča zlasti tudi oblikovanje različnih (participativnih) skupin v organizaciji, kot so avtonomne delovne skupine, krožki kvalitete, skupine za reševanje problemov, izobraževalne skupine, skupine za informiranje, participativne skupine v programih izboljšanja kakovosti delovnega življenja, skupine R & R (rights and responsibilities – pravice in dolžnosti) in podobne, ki so se že uveljavile zlasti v tuji poslovni praksi.

Poleg individualne participacije pa, kot rečeno, poznamo tudi **kolektivno (predstavniško) participacijo**, pri kateri gre za sodelovanje delavcev pri reševanju pomembnejših ekonomskih, organizacijskih, kadrovskih, socialnih in drugih širših vprašanj v podjetju, in sicer prek različnih voljenih delavskih predstavništev, ki jih imenujemo tudi kolektivne (predstavniške) oblike delavskega soupravljanja. Dejstvo je namreč, da delavci kot posamezniki objektivno lahko svoj neposreden vpliv na poslovno odločanje učinkovito uresničujejo le v svojem ožjem delovnem okolju (delovno mesto, delovna skupina, ožja organizacijska enota), vpliv na pomembnejša vprašanja delovanja organizacije kot celote pa le skupaj (kolektivno) in posredno.



Slika 1: Kolektivna participacija v enotirnem in dvotirnem sistemu upravljanja

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, Uradni list RS, št. 42/93 in 56/01) neposredno ureja **tri oblike delavskih predstavništev v podjetjih**, in sicer:

- **svet delavcev**, ki je neposredno voljen s strani vseh zaposlenih in predstavlja osrednje delavsko predstavništvo,
- **predstavniki delavcev** v nadzornem svetu družb z dvotirnim sistemom upravljanja (najmanj eno tretjina in največ ena polovica članov nadzornega sveta) oziroma predstavniki delavcev v upravnem odboru družb z enotirnim sistemom upravljanja (en predstavnik delavcev izmed vsakokratnih treh dopolnjenih članov upravnega odbora) in
- **delavski direktor** (v družbah z več kot 500 zaposlenimi) kot predstavnik delavcev v upravi družbe z dvotirnim upravljanjem oziroma kot predstavnik delavcev med izvršnimi člani upravnega odbora družbe z enotirnim upravljanjem.

2.3 POSLOVNO BISTVO DELAVSKE PARTICIPACIJE

V strokovni literaturi lahko zasledimo razmišljanja o zelo različnih pozitivnih organizacijskih in poslovnih učinkih delavske participacije pri upravljanju, pri čemer je njen **motivacijski pomen**, ki je sicer osrednji predmet te diplomske naloge, samo eden izmed njih. Delavska participacija pri upravljanju ima torej lahko ob pravilnem razumevanju njenega bistva (tako s strani managerjev, kot tudi s strani zaposlenih), različne vloge pri vzpostavljanju učinkovitega sistema vodenja organizacije.

Tako se pogosto poudarja predvsem njegov velik pomen za uresničevanje **t. i. koncepta interesno ravnotežnega upravljanja podjetij**. Lahko bi rekli, da je (zlasti kolektivno) delavsko soupravljanje, kakršnega določa ZSDU, v bistvu upravljalski mehanizem, prek katerega se dejanski interesi kolektiva zaposlenih stapljajo v sistem učinkovitega upravljanja organizacije, in ki omogoča ustrezno upoštevanje teh interesov pri sprejemanju pomembnejših poslovnih odločitev. Danes torej brez razvitega sistema kolektivne in individualne delavske participacije skorajda ni več mogoče zagotoviti ravnotežja interesov delavcev, lastnikov in managerjev, ki bi pripeljalo do poslovno uspešnega upravljanja organizacije. Sistem delavske participacije, kakršno ureja ZSDU, je torej eden od nujnih in bolj ali manj samoumevnih elementov sodobnega upravljanja podjetij, katerega cilj je zagotoviti ustrezno stabilno notranje poslovno okolje.

Prav tako bi jo lahko opredelili tudi kot enega ključnih **mehanizmov za učinkovito upravljanje konfliktov med interesnimi skupinami v organizacijah**. Takšnim konfliktom se pravzaprav nobena organizacija ne more v celoti izogniti, bistvenega pomena pri tem pa je, kako se z njimi spopadati in jih reševati. Po eni strani konflikt, ki ga ne upravljamo ustrezno, predstavlja hudo breme za organizacijo in povzroči upad morale in motiviranosti, resno poslabša medsebojne odnose ter posledično zmanjšuje produktivnost. Po drugi strani pa lahko z ustreznim upravljanjem konflikta (pravočasno soočenje s problemom in njegovimi vzroki, ter vključitev vseh prizadetih strani v iskanje ustreznih rešitev za odpravo teh vzrokov) močne emocije, ki so ponavadi povezane s konfliktom, spremenimo v močno pozitivno, ustvarjalno silo.

Nadalje bi lahko delavsko participacijo obravnavali tudi kot **učinkovit sistem notranjega komuniciranja v organizacijah (komuniciranja z interno javnostjo)**, ki se uresničuje prek pravice svetov delavcev do obveščenosti ter skupnega posvetovanja in soodločanja z delodajalcem. Se pravi, da ni to prav nič drugega kot eden izmed načinov (posrednega) komuniciranja poslovodstev z zaposlenimi prek njihovih predstavništev.

Ne nazadnje pa lahko delavsko participacijo obravnavamo tudi v okviru **koncepta celostnega marketinga**. Ta, kot pravi Jančič (1999: 62-64), na zaposlene gleda kot na "notranje potrošnike z določenimi potrebami, željami in zahtevami", ki menjajo človeške vire za splet nagrad organizacije, pri čemer ta oblika menjave za organizacije ni nič manj pomembna kot njihova menjava z eksternimi javnostmi. S tega vidika je mogoče interni marketing po njegovem mnenju obravnavati kot "način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljenjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave". Med partnerje mora podjetje torej vključiti tudi svoje zaposlene in skupaj z njimi v procesu graditi navzven uspešno, navznoter pa trdno organizacijo. Vključitev zaposlenih v procese menjave informacij, znanj in poslovnih odločitev je potemtakem lahko nekakšno zagotovilo za visoko stopnjo pripadnosti in motivacije.

2.4 STANJE NA PODROČJU URESNIČEVANJA DELAVSKE PARTICIPACIJE V SLOVENIJI

Kot je bilo ugotovljeno že v uvodu, uresničevanje veljavnega ZSDU, ki ureja sistem delavske participacije, kljub vsem zgoraj ugotovljenim pozitivnim organizacijskim in poslovnim učinkom v praksi v Sloveniji še močno zaostaja tako za pričakovanji kot tudi za dejanskimi potrebami hitrejšega gospodarskega napredka. Raziskave (Kavčič 1996; Bakovnik in drugi 2000; Gostiša 2003 in 2004) kažejo, da je ZSDU eden tistih slovenskih zakonov, ki so **v praksi najpogosteje kršeni**, in sicer bolj ali manj nesankcionirano. Skratka, uresničenost zakonsko predpisanega modela delavske participacije v slovenski poslovni praksi je razmeroma nizka, kar pomeni, da tudi njen potencialni prispevek k večji poslovni uspešnosti podjetij za zdaj ostaja še v veliki meri neizkoriščen. Nadaljnji razvoj delavske participacije torej vsekakor predstavlja **pomembno "rezervo" v prizadevanjih za dvig splošne poslovne uspešnosti slovenskih podjetij**.

Ključ do ugotavljanja vzrokov za takšno stanje gre zagotovo iskati predvsem v dejstvu, da pri nas niti teorija niti praksa še nista v zadostni meri sprejeli pravega ekonomsko-poslovnega bistva delavske participacije. Še vedno se namreč, predvsem s strani vodstvenih struktur v organizacijah, na pravico delavcev do soupravljanja gleda kot na nekakšno "zakonsko dovoljeno sredstvo", s katerim lahko zaposleni neutemeljeno posegajo v avtonomijo in učinkovitost odločanja menedžerjev in lastnikov, kar pa organizaciji lahko prinese le nepotrebne dodatne stroške in druge težave. Takšno dojemanje bistva delavske participacije pa ima, vsaj sodeč po rezultatih omenjenih raziskav, za posledico **precej odklonilen odnos velikega dela slovenskega menedžmenta do njenega uresničevanja v praksi**, zato je seveda močno otežen tudi njen nadaljnji razvoj.

Takšen "ignorantski", če ne že izrazito odklonilen odnos do delavske participacije s strani precejšnjega dela menedžerjev je pravzaprav kar nekako **paradoksalen**, kajti po drugi strani se taisti slovenski menedžerji na načelni ravni v večini zavedajo, da so zaposleni glavni faktor konkurenčnosti podjetij in da je njihovo zadovoljstvo pri delu eden od poglavitnih faktorjev pri izkoriščanju njihovega potenciala.[3] Stopnja zadovoljstva pri delu pa je seveda v veliki meri odvisna od stopnje zadovoljenosti njihovih potreb in interesov (materialnih, socialnih ter osebnostnih), ki se lahko kvalitetno uveljavljajo tudi prek učinkovitega sistema delavske participacije.

Na podlagi zgoraj povedanega bi lahko zaključili, da bi bil po trinajstih letih veljave ZSDU-ja že čas, da se tudi pri nas delavsko soupravljanje preneha obravnavati kot nekakšno zakonsko predpisano "nujno zlo" in se začne nanj raje gledati kot na enega izmed "nujnih pogojev" za zagotavljanje poslovne uspešnosti organizacij. Pogoj za to pa je seveda **hitrejši prodor pravilnega razumevanja njegovega pravega poslovnega bistva v naši teoriji in praksi**. Zato bi kazalo raziskovanju in dokazovanju različnih pozitivnih poslovnih učinkov delavske participacije v prihodnje nameniti bistveno več pozornosti slovenske stroke in znanosti, k čemur bomo skušali po svojih močeh prispevati tudi s to diplomsko nalogo.

V nadaljevanju te naloge se bomo omejili na preučevanje samo enega izmed zgoraj omenjenih vidikov delavske participacije, in sicer bomo raziskovali njen potencialni pozitiven vpliv na delovno motivacijo in pripadnost zaposlenih.

3 SISTEM MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

3.1 SPLOŠNO O MOTIVACIJI

Svet, v katerem delujejo sodobne organizacije se spreminja hitreje kot kadarkoli v zgodovini človeštva. Zaradi hitrega tehnološko-znanstvenega razvoja, globalizacije, ki prinaša nove poslovne možnosti ter razvoja informacijske tehnologije, se morajo tudi organizacije spreminjati v skladu z njihovim okoljem. Njihova uspešnost je v veliki meri odvisna od razvijanja na različnih področjih, kot so tehnološki, finančni, marketinški itd.. Kot smo ugotovili že v prejšnjem poglavju, v organizacijah posvečajo veliko pozornosti tudi človeškim virom in učinkovitemu upravljanju z njimi. Osebni razvoj zaposlenih dejansko lahko v veliki meri prispeva k boljšim poslovnim rezultatom, zato motiviranje ljudi za delo predstavlja eno težjih nalog sodobnih managerjev, ki pa lahko za rezultat pomeni razliko med propadom in nadaljnjim razvojem organizacije. Ravno zato je beseda motivacija ena izmed največkrat uporabljenih, kadar govorimo o učinkovitem in uspešnem sodobnem podjetju.

[3] *Kavčič (2004) se v naslovu enega svojih člankov sprašuje "zakaj management ne mara participacije delavcev" in v zvezi s tem ugotavlja: "Ni razloga, da bi dvomili, da naši menedžerji poznajo ugotovitve o pozitivnih učinkih participacije. Obenem pa produktivnost naših podjetij ni na takšni ravni, da bi lahko zanemarili koristen prispevek participacije. Znana je ocena, da v podjetju menedžment praviloma obvladuje 80 % instrumentov za urejanje notranjih odnosov. Torej je utemeljen zaključek, da je tudi stopnja dejanske participacije delavcev odvisna od menedžmenta. Zakaj potem ne marajo participacije?"*

Kaj pravzaprav je motivacija? V strokovni domači in tuji literaturi lahko najdemo različne definicije pojma motivacije, kot so:

- "Motivacija je nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v podjetju, naravnanega k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti."(Mayer 1994: 18)

- "Motivacija je osebna pripravljenost prizadevati si za visok nivo napora usmerjenega v cilje organizacije, pogojeno s hkratno zmožnostjo zadovoljitve nekaterih individualnih potreb." (Hodgetts 1991: 129)

- "Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov; to je splošna opredelitev. Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem." (Uhan 2000: 11)

- "Pri motivaciji gre za pripravljenost posameznika za izvrševanje določene akcije, da bi zadovoljil svoje potrebe. To je mobilizacija in usmerjanje energije k cilju. Motivacijo je Luthans opisal kot proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj in s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo. Gledano s psihološkega stališča so osnova motivacije primarni oziroma biološki motivi (lakota, žeja, spanje, počitek, materinstvo,….) in sekundarni motivi (moč, uveljavitev, status, pripadnost, varnost)." (Ivanuša – Bezjak 2006: 89)

Na kratko bi torej lahko rekli, da s pojmom motivacija lahko opišemo dejavnike, ki prebujajo, vzdržujejo in usmerjajo vedenje posameznika, da ta lahko dosega svoje cilje. Hkrati pa bi lahko iz vseh definicij razbrali skupno točko pri iskanju odgovorov na tri vprašanja, in sicer:

1. Kaj spodbuja človeka k pripravljenosti za delo?
2. Kako pripravljenost za delo usmerjati?
3. Kako pripravljenost za delo vzdrževati?

Raziskovanje motivacije se torej osredotoča predvsem na preučevanje človekovega delovanja in ne toliko na njegovo zaznavanje in sprejemanje različnih impulzov iz okolja.

Lipičnik (1998: 155) pravi: "Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki." Iz tega bi lahko razbrali, da potreba po delu ni vzpodbujena samo s strani potrebe po zaslužku in materialni varnosti, skratka, da se ljudi ne more motivirati izključno in samo z dobro plačo. Vsak človek ima namreč veliko število različnih potreb, ki jih lahko razdelimo na **primarne**, ki so fiziološke in osnovne ter na **sekundarne**, ki so odvisne od osebnosti in psihe posameznika ter od okolja kjer človek živi, njegove kulture in navad. (Rozman, Kovač, Koletnik 1993: 237)

Na osnovi razširjenosti, nastanka in vloge teh potreb lahko razlikujemo osnovne tri silnice človekovega delovanja (Lipičnik 1998: 157):

1. **Primarne biološke potrebe** (spanje, počitek, potreba po snoveh, potreba po izločanju,…). Te so nujne za preživetje posameznika in hkrati skupne vsem ljudem – univerzalne.

2. **Primarne socialne potrebe** (potreba po uveljavljanju, potreba po družbi, potreba po spremembi,…). Večinoma so pridobljene oz. prevzete iz okolja hkrati pa so primarne, kar pomeni, da v primeru nezadovoljevanja teh potreb lahko pride do vedenjskih odstopanj in nelagodja.

3. **Sekundarni motivi** (interesi, stališča, navade, …). Za te je značilno, da se razlikujejo od posameznika do posameznika – individualni in pridobljeni. Ob njihovi izpolnitvi povzročajo zadovoljstvo. Narekuje jih okolje v katerem človek živi in se nanašajo na socialni del človekovega življenja.

Vsekakor pa se moramo zavedati, da nikakor ne more obstajati neka univerzalna klasifikacija potreb, ki bi ustrezala vsem različnim namenom pri analizi organizacij in ravno to je razlog, da se je tolikšno število različnih avtorjev (Haire, Leavitt, Vroom, McGregor, Herzberg, Likert, …) ukvarjalo s to problematiko. Izmed teh je mogoče celo najbolj poznana in najbližja splošnejši uporabnosti Maslowova lestvica potreb, kjer so različne človekove potrebe razdeljene po hierarhiji na pet stopenj (Pogačnik 1997: 16)

1. fiziološke potrebe,
2. potrebe po varnosti in zaščiti,
3. socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost)
4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu
5. potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost)

"A. H. Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v neštetem zaporedju. Potreba ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. " … "Lahko torej rečemo, da ima vsak posameznik največjo željo po zadovoljitvi tistih potreb, ki so aktivirane in najmanj zadovoljene, obratno pa ima najmanjšo željo po potrebah, ki so že zadovoljene ali pa niso aktivirane." (Uhan 2000: 23)

Za motiviranje ljudi v organizacijah pa zgolj poznavanje motivacijskih teorij ni dovolj. Pomagajo pa nam razumeti posameznikovo motivacijo in dejavnike, ki nanjo vplivajo. Hkrati pa nam njihovo razumevanje pomaga pri oblikovanju različnih modelov motiviranja glede na to, kakšno vedenje želimo spodbuditi pri zaposlenih in kakšne **cilje** želimo doseči. (Lipičnik 1998: 184)

Na cilje posameznika bi lahko gledali kot na sredstva za zadovoljitev zgoraj obravnavanih potreb in motivov. In ravno cilji, ki jih človek skuša doseči s svojim delovanjem, so s strani strokovnjakov pogosteje preučevani, kot pa zgoraj omenjene potrebe.(Rozman, Kovač, Koletnik 1993: 239) Ugotavljanje potreb posameznikov je namreč precej težje, kot ugotavljanje ciljev. Predvsem zato, ker potrebe izhajajo iz

človekove psihe, cilji pa delujejo kot nekakšne zunanje spodbude, ki izvirajo iz njegove socialne okolice. Cilj je namreč zadovoljitev pričakovanj, ki nastajajo na osnovi različnih potreb (socialnih, materialnih, potreb po spoštovanju ipd.) in tako predstavlja spodbujevalne ali motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo delovanje ljudi (Lipovec 1987: 113)

V konkretnih primerih je delovanje podjetja povezano z delovnimi nalogami, ki so delegirane zaposlenim. Delovanje posameznikov mora biti torej jasno opredeljeno, določene morajo biti njihove delovne naloge in pričakovani rezultati teh nalog. Te delovne naloge so povezane z nagradami, ki za zaposlene pomenijo njihov cilj, oziroma sredstvo za zadovoljitev potrebe. V zvezi s tem se v zadnjem času uveljavlja pojem psihološke pogodbe, ki pomeni prispevek zaposlenega podjetju in njegovo pričakovanje v zameno za ta prispevek. (Zupan 2001: 60) Cilji torej predstavljajo spodbujevalne ali motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo delovanje zaposlenih.

S stališča managerjev je pomembno najti odgovor na vprašanje: Kako pritegniti zaposlene, da **se bodo identificirali s ciljem podjetja** in tako dosegali boljše poslovne rezultate? (Rozman 2000: 66) Peter Drucker pa v svoji knjigi Post-Capitalist Society pravi (po Gostiša 1996: 55): "Danes je modno, da organizacije govorijo o ljudeh kot svojem največjem bogastvu. Le redke pa tudi v resnici verjamejo to, kar pridigajo. Večina jih še vedno misli, da ljudje bolj potrebujejo organizacijo kot ona njih. Dejstvo pa je, da morajo danes organizacije marketinško upravljati z zaposlenimi enako ali pa celo bolje kot s potrošniki. Ljudi morajo znati pritegniti, jih zadržati, jim dati priznanja in nagrade, jih motivirati, jim služiti ter jih zadovoljevati."

3.2 ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST ZAPOSLENIH

V slovenski strokovni literaturi s področja organizacijskih znanosti lahko najdemo precejšnje število publikacij, ki omenjajo pripadnost ločeno od motivacije, vendar pa hkrati ugotovimo, da je zelo malo tistih avtorjev, ki bi pojem pripadnosti obravnavali podrobneje. V nadaljevanju bomo vsebino pojma pripadnosti bolj natančno pojasnili, pri čemer bomo povzeli razlago Podnarja (2006: 4), ki je eden redkih slovenskih avtorjev s področja te problematike, in ki v zvezi z definiranjem pripadnosti podaja naslednja razmišljanja nekaterih tujih teoretikov:

- Pripadnost pomeni pripravljenost zaposlenih (članov), da izkažejo veliko stopnjo napora v prid organizacije, visoko željo ostati v organizaciji, stopnjo lojalnosti, sprejemanje glavnih vrednot in ciljev (organizacije), pozitivno vrednotenje organizacije skupaj z recipročnim nizom obligacij med podjetjem in zaposlenimi. (Buchanan 1974)

- Pripadnost je notranje občutje, verovanje ali niz namer, ki prispevajo k posameznikovi želji, da bi ostal znotraj organizacije. (Hunt in dr. 1985)

- Pripadnost je oblika psihološkega stanja in konkretno ravnanje posameznika, ki označuje posameznikov odnos z organizacijo in ima za posledico, ali bo posameznik ostal član organizacije ali ne. (Allen in Meyer 1990)

Teoretično obravnavanje pojma pripadnosti bi lahko na podlagi raziskav razdelili na dve skupini. Prva skupina se nanaša predvsem na posameznikovo **usmerjenost na objekte**, kjer nam različne objekte lahko predstavljajo npr. kariera oz. poklic, sindikat, vodstvo, delovna skupina itd.. Zaradi različnosti objektov pa je potrebno vedno tudi natančno specificirati kateri objekt pripadnosti bomo obravnavali. Tako na primer lahko govorimo o organizaciji kot objektu in z njo povezano organizacijsko pripadnostjo, pri kateri gre za pripadnost zaposlenih do organizacije, podjetja ali katerega koli drugega delodajalca. Organizacijska pripadnost se torej nanaša na organizacijo kot unitarno celoto (Podnar 2006: 5) in bo kot taka tudi v središču našega zanimanja v nadaljevanju.

Druga skupina pa se nanaša na **naravo oz. usmerjenost pripadnosti**.

Znotraj te skupine "lahko literaturo, povezano s problematiko pripadnosti zaposlenih do organizacije, s katero so ti v delovnem razmerju, razvrstimo v dve skupini, ki označujeta dva glavna pristopa razumevanja pripadnosti in ju je Stevens s sodelavci (1978) poimenoval **psihološki** in **menjalni pristop**". (Podnar 2006: 5) Psihološki pristop razume pripadnost kot **razpoloženje**, medtem ko je za menjalni pristop značilno, da pripadnost razume kot **vedenje**. V primeru, ko gledamo na pripadnost kot na obliko vedenja, potem "o pripadnem zaposlenem govorimo tedaj, ko je ta zavezan do organizacije zaradi preteklih dejanj ali prevelikih stroškov, ki so povezani z morebitno prekinitvijo odnosa. Posameznik postane predan podjetju, ker je zanj "predrago", da bi iz podjetja odšel …/… V primeru psihološkega pristopa pa je pripadnost razumljena v smislu posameznikove pozitivne naravnanosti do organizacije."(Blau in Boal 1987: 290)

Skupno točko med različnimi študijami pripadnosti sta avtorica Natalie Allen in avtor John Meyer našla v povezanosti pripadnosti z obratom. "Zaposleni, ki so bolj pripadni, so tisti, ki bi najbolj neradi zapustili organizacijo." Allen in Meyer (1990) Ta skupna točka je avtorjema omogočila, da sta iz dveh različnih pristopov oblikovala dva tipa organizacijske pripadnosti:

- **Afektivna pripadnost** je izpeljana iz psihološkega pojmovanja pripadnosti. Značilno za ta tip pripadnosti je, da zaposleni ostajajo v organizaciji, ker tako hočejo.
- **Vztrajnostna pripadnost** pa je izpeljana iz menjalnega pristopa. Opredeljuje pa jo dejstvo, da zaposleni ostajajo v organizaciji zato, ker nimajo boljše izbire.

Poleg omenjenih dveh tipov pa sta ista avtorja kasneje vključila tudi **normativni vidik pripadnosti,** ki pa ga je opredelil Wiener (1982) kot "moralno obligacijo posameznika, za posameznikov občutek dolžnosti in odgovornosti".

Na podlagi povedanega lahko zaključimo, "da je za afektivno pripadnost značilno, da posameznik želi s podjetjem ohranjati odnos, ker se z njim identificira. V primeru vztrajnostne identifikacije ohranja odnos, ker na voljo nima boljše alternative. Za normativno zavezanost pa je značilno, da posameznik ohranja odnos, ker je tako naučen in misli, da je tako prav." (Podnar 2006: 5)

Podnar pa poudarja tudi, da zaradi različnih pristopov k raziskovanju še zdaleč **ne moremo reči, da obstaja kakšna enotna opredelitev organizacijske pripadnosti,** na kar pa opozarjajo tudi skoraj vsi drugi avtorji, ki obravnavajo to tematiko. Zaradi raznolikosti razumevanja in širine pojma se zagotovo zmanjša njegova operativna vrednost, "avtorji pa so si še najbližje, če rečemo, da pripadnost označuje neko obliko **psihološke povezanosti ali zvezo med zaposlenim in podjetjem**. Ni pa o tem, kakšna je ta zveza, nobenega konsenza".

Avtorica Donna M. Randall (1987) nam podaja **možne posledice različnih stopenj pripadnosti** v naslednji tabeli:

Stopnja pripadnosti: **NIZKA**

POSAMEZNIK		**ORGANIZACIJA**	
Pozitivne posledice	Negativne posledice	Pozitivne posledice	Negativne posledice
Posameznikova kreativnost, inovativnost in originalnost. Bolj učinkovito izrabljanje človeškega vira.	Počasnejša poklicna uspešnost in napredovanje. Osebni stroški, povezani z nerazumevanjem drugih. Možna izključitev, izhod ali nasprotovanje ciljem organizacije.	Odhod ali odsotnost delavcev z nizko pripadnostjo prepreči, da bi naredili veliko škodo, odnos do organizacije ostalih pa se lahko popravi, če so moteči zaposleni odsotni. Nadomestitve tovrstnih zaposlenih lahko pripeljejo v organizacijo nova znanja. Koristi kreativnih idej na dolgi rok.	Visoka fluktuacija kadrov, lenoba, pomanjkanje intence po dolgoročnem odnosu, nizka kakovost dela, nelojalnost podjetju, nelegalne aktivnosti proti podjetju, omejeno delovanje izven formalnih nalog, uničujoč vzor drugim, kreativnost z negativnimi posledicami, omejen nadzor podjetja nad zaposlenimi.

Stopnja pripadnosti: **ZMERNA**

POSAMEZNIK		**ORGANIZACIJA**	
Pozitivne posledice	Negativne posledice	Pozitivne posledice	Negativne posledice
Stopnjevan občutek pripadanja, varnosti, učinkovitosti, lojalnosti, in dolžnosti. Kreativni individualizem. Ohranitev identitete, različne od organizacije.	Priložnosti za napredovanje so lahko omejene. Težki kompromisi v odnosu do pripadnosti drugim objektom.	Dvig trajanja dela zaposlenega. Omejevanje vzgibov po odpovedi, omejena fluktuacija in večje zadovoljstvo z delom.	Zaposleni lahko omejijo trud izven predpisanih dolžnosti in odgovorno vedenje. Zaposleni uravnavajo zahteve podjetja z zahtevami, ki niso povezane z delom. Možen padec v organizacijski uspešnosti.

Stopnja pripadnosti: **VISOKA**

POSAMEZNIK		ORGANIZACIJA	
Pozitivne posledice	Negativne posledice	Pozitivne posledice	Negativne posledice
Posameznikovo napredovanje v karieri in dvig njegove "vrednosti". Vedenje je nagrajeno s strani organizacije. Strast opravljanja dela.	Posameznikova rast, kreativnost, inovacije in priložnosti za mobilnost so potlačeni. Biroapatičen odpor do sprememb. Stres in napetosti v socialnih in družinskih odnosih. Pomanjkanje solidarnosti vrstnikov. Omejen čas in energija za organizacije, v katerih ni zaposlen.	Zanesljiva in stabilna delovna sila. Zaposleni sprejemajo zahteve organizacije po večji produktivnosti. Visoka raven konkurenčnosti in izvedbe pri delu. Organizacijski cilji so lahko doseženi.	Neizkoriščenost človeških virov. Pomanjkanje organizacijske fleksibilnosti, inovativnosti in prilagodljivosti. Neomajno zaupanje v pretekle politike in procedure. Iritacije in antagonizmi zavistnih delavcev. Ilegalna/neetična dejanja, narejena v imenu organizacije.

Tabela 2: Možne posledice visoke, srednje in nizke pripadnosti za posameznika in organizacijo (Podnar 2006: 8)

Randallova poleg pozitivnih upošteva tudi negativne vidike posameznih stopenj pripadnosti. "Vendar pa tudi ta avtorica na koncu ugotavlja, da ima nizka stopnja pripadnosti več slabosti kot prednosti, podobno kot v primeru visoke stopnje pripadnosti funkcionalni učinki prevladajo nad disfunkcionalnimi." (Podnar 2006: 8)

Podjetje pa brez pripadnih zaposlenih na dolgi rok ne more preživeti v stalno spreminjajočem se okolju. Menedžment vse prevečkrat usmerja vse svoje napore v zmanjševanje stroškov, kar velikokrat pomeni odpuščanje delavcev, zmanjka pa mu energije za prepoznavanje "rezerv" v človeških virih. S tem se v organizaciji ustvarja občutek negotovosti in zato mnogi zaposleni, namesto, da bi pomagali najti rešitev, takšno organizacijo rajši zapustijo in nemalokrat tisti najbolj sposobni končajo pri konkurenci. Vodstvo podjetja mora torej še pravi čas "stanje predanosti zaposlenih poznati, jo zagotoviti, ohranjati in predvsem zaslužiti, saj je v časih v katerih živimo, daleč od tega, da bi bila samoumevna". (Podnar 2006: 9)

3.3 KRITERIJ RAZLIKOVANJA MED DELOVNO MOTIVACIJO IN PRIPADNOSTJO ZAPOSLENIH

Na podlagi zgoraj citiranih različnih opredelitev pojmov motivacije in pripadnosti pravzaprav ni mogoče natančno ugotoviti, **ali in v čem je pravzaprav vsebinska razlika med njima**. Večina teoretikov namreč vsebinsko ne ločuje teh dveh pojmov in tako, kadar govorijo o visoki/nizki stopnji motivacije zaposlenih, v resnici hkrati govorijo tudi o stopnji pripadnosti in obratno. Še pogosteje pa v strokovni literaturi naletimo na vzporedno rabo teh dveh pojmov (govori se o "motivaciji in pripadnosti" kot pogoju za uspešnost zaposlenih), pri čemer vsebinska ločnica med njima ni jasno opredeljena. Res je sicer, da sta si pojem pripadnosti in motivacije v osnovi

med seboj v marsičem podobna, saj lahko oba močno vplivata na uspešnost organizacije, vendar pa ju vseeno ne gre metati v isti koš.

V naših razmišljanjih o tem vprašanju bomo izhajali predvsem iz dejstva, da zaposleni v načelu lahko prispevajo k uspehu organizacije oz. podjetja na **dva različna načina**, in sicer:

- z uspešnim opravljanjem lastnega dela oz. dela na svojem delovnem mestu, in
- z vključevanjem v reševanje širših problemov organizacije, ki presegajo raven delovnega mesta, delovne skupine oz. ožje organizacijske enote.

Pri tem pa seveda nikakor ni mogoče trditi, da je nekdo, ki je visoko motiviran za opravljanje konkretnega lastnega dela na svojem delovnem mestu v organizaciji, hkrati in samodejno motiviran tudi za vključevanje v reševanje najrazličnejših problemov organizacije oz. podjetja kot celote in obratno. Za optimalno uspešno delovanje posameznika v korist organizacije sta torej v bistvu potrebni **dve različni vrsti motivacije**, ki bi ju, če si pri Bolle De Ballu (1990) sposodimo zelo posrečen splošni izraz "zainteresiranost" zaposlenih, lahko definirali kot:

1. **zainteresiranost** za uspešno in čim bolj produktivno lastno delo in
2. **zainteresiranost** za uspešno delovanje podjetja kot celote,

pri čemer so seveda različna tudi orodja, vzvodi oz. mehanizmi za spodbujanje ene in druge. Obstoj prve je pri zaposlenih pogojen predvsem z obstojem klasičnih in razmeroma dobro raziskanih dejavnikov motivacije, kot so npr.: zanimivost in ustvarjalnost dela, možnosti za izobraževanje in napredovanje, ugled dela, do določene mere tudi plača in druge materialne ugodnosti iz dela ipd., zato jo bomo imenovali **motivacija za delo oziroma delovna motivacija v ožjem pomenu besede** (v nadaljevanju: **delovna motivacija**). Obstoj druge pa je nujno pogojen z obstojem tudi identifikacije zaposlenih s cilji organizacije kot celote, brez katere si je seveda nemogoče zamisliti močnejši interes zaposlenih za učinkovito reševanje širših organizacijskih in poslovnih problemov, ki presegajo raven delovnega mesta. To vrsto motivacije bi zato lahko na podlagi ugotovitev iz dosedanje razprave imenovali **organizacijska pripadnost zaposlenih**.

Na podlagi povedanega lahko oblikujemo naslednji definiciji delovne motivacije in organizacijske pripadnosti zaposlenih:

1. **Delovna motivacija** je večja ali manjša zainteresiranost in s tem prizadevnost posameznika za uspešnost lastnega dela.

2. **Organizacijska pripadnost** je višja ali nižja stopnja identifikacije posameznika s cilji podjetja in s tem tudi njegove zainteresiranosti za uspešnost in usodo podjetja kot celote.

Delovna motivacija in organizacijska pripadnost sta torej vsekakor dve različni vrsti motivacije za uspešnost zaposlenih, pri čemer je temeljni **kriterij razlikovanja** predvsem objekt oz. predmet njihove zainteresiranosti. V prvem primeru je to prvenstveno lastno delo, v drugem pa organizacija oziroma podjetje kot celota.

Jasno ločevanje vsebine teh dveh pojmov je še posebej pomembno prav v zvezi s preučevanjem motivacijskega pomena obeh vrst delavske participacije (individualne

oz. neposredne in kolektivne oz. predstavniške), glede katerih je mogoče, upoštevaje prej pojasnjene velike razlike med njima, utemeljeno domnevati, da imata tudi **različne konkretne motivacijske učinke**. Razlike v tovrstnih učinkih pa so načeloma možne predvsem glede njunega različnega delovanja na vsako od omenjenih sestavin motivacije, kajti malo verjetno je, da bi obe vrsti participacije delovali v enaki meri tako na delovno motivacijo kot na organizacijsko pripadnost zaposlenih.

Oba obravnavana pojma bomo v nadaljevanju te diplomske naloge dosledno razumeli in uporabljali v zgoraj opredeljeni vsebini.

3.4 CELOVIT SISTEM MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

3.4.1 KONCEPT "VSESTRANSKE ZAINTERESIRANOSTI ZAPOSLENIH"

Delovna motivacija in organizacijska pripadnost kot dve različni sestavini širšega pojma motivacije torej tvorita celovit sistem motiviranja zaposlenih v organizaciji, ki bi ga lahko opredelili tudi kot **koncept "vsestranske zainteresiranosti zaposlenih".** O tem konceptu pa seveda lahko govorimo le, če sta pri zaposlenih hkrati prisotni obe omenjeni sestavini motivacije oziroma zainteresiranosti, tako da lahko učinkujeta komplementarno (medsebojno dopolnjujoče se) in tudi sinergijsko. To pa pomeni, da skupaj še bolje učinkujeta na uspešnost zaposlenih kot vsaka zase. Njun skupni učinek torej ni le seštevek njunih posamičnih učinkov, temveč nova, še višja kvaliteta uspešnosti zaposlenih. Se pravi, da ne moremo govoriti samo o enostavnem seštevanju njunega učinkovanja po principu 1 + 1 = 2, temveč bi lahko rekli, da gre za nekaj več, na primer 1 + 1 = 2 + n.

V zvezi z omenjenim konceptom se torej predpostavlja tudi **medsebojno pozitivno (pospeševalno) učinkovanje** med delovno motivacijo in organizacijsko pripadnostjo. Pri tem velja omeniti, da je tovrstno učinkovanje pripadnosti na delovno motivacijo že tudi bolj ali manj nesporno znanstveno dokazano z nekaterimi v nadaljevanju omenjenimi empiričnimi raziskavami (npr. Gallup), medtem ko raziskav, ki bi dokazovale tudi istovrstne obratne učinke v razpoložljivi strokovni literaturi še nismo zasledili. Kljub temu pa se tudi ta smer medsebojnega učinkovanja zdi nekako logična. Človek, ki je motiviran za lastno delo in zato (ob predpostavki, da v organizaciji nima večjih problemov, zlasti v odnosih s sodelavci in nadrejenimi) z veseljem "hodi v službo", verjetno že iz tega razloga čuti tudi večjo pripadnost organizaciji. A zaenkrat lahko, ob pomanjkanju ustreznih raziskav, ta teza ostaja le na ravni predpostavke.

3.4.2 KONCEPT "VSESTRANSKE ZAINTERESIRANOSTI" VIS A VIS KONCEPTU ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Do gornjih zaključkov o celovitem motivacijskem sistemu smo prišli po metodi **analize** obeh zgoraj obravnavanih ključnih sestavin tega sistema ter njune **sinteze** v koncept "vsestranske zainteresiranosti zaposlenih". Natančnejši premislek o vsebini tega koncepta pa nas privede do zaključka, da lahko na ta način pravzaprav najbolj

celovito in pregledno pojasnimo tudi pojem in **koncept "zavzetosti zaposlenih"** (angl. employee engagement), ki je trenutno zelo popularen v (zlasti tuji) strokovni literaturi s tega področja in ga nekateri označujejo celo kot nekakšen bistveno nov koncept v okviru HRM, vendar pa si različni avtorji niso povsem enotni o njegovi konkretni vsebini. Gruban (2005: 5) v zvezi s tem ugotavlja: "Navsezadnje nimamo še niti enotne vsebinske in pojmovne opredelitve, kaj zavzetost zaposlenih sploh je! Inovativen koncept ali imitacija in reciklaža že znanih motivacijskih in komunikacijskih teorij?"

Nekateri avtorji ga razumejo bolj ali manj le kot **sinonim za pripadnost zaposlenih**, drugi pa izrecno poudarjajo, da naj bi šlo za **vsebinsko razliko med tema pojmoma**, vendar iz njihovih konkretnih definicij zavzetosti bistva tega razlikovanja pravzaprav ni mogoče natančno razbrati. Robinson, Perryman in Hayday (2006), ki sodijo v drugo skupino omenjenih avtorjev, tako pravijo: "Zavzetost se seveda prekriva z bolj izčrpno raziskanim konceptom pripadnosti (commitment) in organizacijskega ´državljanskega´ vedenja (organisational citizenship behavior), vendar obstajajo tudi razlike. Gre predvsem za to, da je zavzetost dvosmerna pot. Organizacija mora delovati v smeri zavzetosti zaposlenega, ta pa potem sam presodi, kako globoka bo njegova zavzetost, ki jo bo ponudil organizaciji (delodajalcu)." Sam pojem zavzetosti pa konkretno definirajo takole: "Zavzetost je pozitivna naravnanost zaposlenih do organizacije in njenih vrednot. Zavzet zaposleni se zaveda poslovne situacije in skupaj s svojimi sodelavci stremi k izboljševanju rezultatov na delovnem mestu v korist organizacije. Organizacija mora delovati v smeri razvoja in negovanja te zavzetosti, kar zahteva dvosmeren odnos med njo in zaposlenim."[4]

Po Wikipedia, the free encyclopedia (2006) pa povzemamo še nekaj drugih različnih definicij zavzetosti: Zavzetost zaposlenih je koncept, ki generalno gledano pomeni upravljanje prostovoljnega prizadevanja, to je, da imajo zaposleni na izbiro povečevati svoj organizacijski vpliv. Zavzeti zaposlenih čutijo močno emocionalno vez z organizacijo, ki je njihov delodajalec. (Robinson) To je družabništvo, v katerem ljudje izkazujejo pripravljenost priporočati organizacijo drugim in žrtvovati čas in napor za pomoč pri njeni uspešnost. (Harter) Zavzetost predpostavlja, da so ljudje bolj motivirani z intrinzičnimi dejavniki (npr. osebna rast, delovati za skupne cilje, biti del širšega procesa), kot pa se osredotočajo na ekstrinzične dejavnike (npr. plačilo/nagrada). (Ryan) Zavzetost zaposlenih je raven pripadnosti in vključenosti, pri kateri zaposleni približujejo organizacijske vrednote svojim lastnim. (Greenberg)

Navedene definicije kažejo, da večina omenjenih avtorjev, razen terminoloških, v bistvu res **ne dela pomembnejših razlik med pripadnostjo in zavzetostjo zaposlenih**. Podrobnejša analiza teh definicij pokaže, da gre pri vseh vendarle predvsem le za poudarjanje emocionalnih vezi med zaposlenimi in organizacijo, kar je sicer tudi značilnost pojma "pripadnost", pri čemer naj bi te vezi, kot ugotavljajo Robinson, Perryman in Hayday (2006), motivirale zaposlene k bolj angažiranemu opravljanju svojega lastnega dela oz. dela na svojem delovnem mestu v korist organizacije (stremeli naj bi, kot pravijo, "k izboljševanju rezultatov na delovnem mestu v korist organizacije"). Cilj organizacije naj bi bil torej prek dviganja

[4] V tej definiciji je morda dejansko "nov" element, ki nekoliko razširja "klasično" definicijo pripadnosti, v bistvu le poudarjanje "dvosmernosti" odnosa med organizacijo in zaposlenim.

pripadnosti dvigati delovno motivacijo zaposlenih. Po teh pojmovanjih naj bi šlo v bistvu za vzročno – posledično, ne za medsebojno dopolnjujoče se (sinergijsko) učinkovanje pripadnosti in delovne motivacije zaposlenih. Pripadnost naj bi pozitivno učinkovala na delovno motivacijo zaposlenih, ti pa naj bi posledično k ciljem organizacije prispevali prvenstveno le s čim bolj prizadevnim opravljanjem lastnega dela (ne pa, kot trdimo mi, tudi z angažiranim vključevanjem v reševanje najrazličnejše širše problematike v podjetju in v zvezi s podjetjem).[5] Grafično bi torej lahko bistvo teh definicij prikazali tako, kot kaže naslednja slika:



Slika 2: Grafični prikaz bistva obstoječih definicij zavzetosti zaposlenih

V naših razmišljanjih pa se na podlagi vsega doslej povedanega vendarle nagibamo k bistveno širši opredelitvi zavzetosti zaposlenih, in sicer v smislu zgoraj opisanega koncepta "vsestranske zainteresiranosti zaposlenih", ki vsebinsko precej presega zgoraj navedene definicije. Naša definicija zavzetosti zaposlenih, s katero želimo dati svoj prispevek k raziskovanju tega pojava in v določeni meri tudi obogatiti dosedanja spoznanja o obravnavani problematiki, se torej glasi: **"Zavzetost zaposlenih je sinteza delovne motivacije in pripadnosti zaposlenih podjetju".** Gre, kot rečeno, za dokaj enostavno in pregledno opredelitev, ki pa je obenem dovolj celovita in po svoji vsebini še posebej primerna zlasti za poglobljeno raziskovanje motivacijskega pomena delavske participacije, kar je tudi predmet te naloge. Predpostavka za celovito razumevanje te definicije pa je seveda podrobnejša razjasnitev pojmov delovne motivacije in organizacijske pripadnosti, ki je bila predmet predhodnega dela te diplomske naloge.

Šele s takšno definicijo je po našem mnenju mogoče tudi dejansko vzpostaviti jasno razlikovanje med pojmom zavzetosti na eni in pojmom pripadnosti (ter drugimi vsebinsko podobnimi pojmi, ki jih je mogoče zaslediti v strokovni literaturi, kot so: zavezanost, predanost ipd.) na drugi strani. Ta definicija je namreč kljub svoji enostavnosti in preglednosti po svoji vsebini dejansko precej širša od večine doslej znanih, saj poleg angažiranosti posameznika **na svojem delovnem mestu oz. pri lastnem delu v korist organizacije**, vključuje tudi tovrstno angažiranje zaposlenih pri reševanju vprašanj, ki **presegajo raven delovnega mesta in zadevajo širšo**

[5] *Na takšno razumevanje bistva zavzetosti zaposlenih jasno kažejo tudi vprašanja, s katerimi se v okviru raziskave Gallupa kot najpogosteje citirane tovrstne raziskave meri stopnja zavzetosti zaposlenih. Gre za naslednjih 12 vprašanj (The Gallup Organization 2003):*

1. *Ali veste, kaj se pričakuje od vas?*
2. *Ali imate na voljo vse kar potrebujete, da dobro opravite svoje delo?*
3. *Ali imate pri delu priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer ste najboljši?*
4. *Ali so v zadnjih sedmih dneh pohvalili vaše delo ali prepoznali dosežke?*
5. *Ali vas vaš vodja upošteva kot osebo?*
6. *Ali kdo pri vas načrtno skrbi za vas in spodbuja vaš razvoj?*
7. *Ali vaše mnenje šteje in se upošteva?*
8. *Ali poslanstvo vašega podjetja reflektira kako pomembno je vaše delo?*
9. *Ali so vaši sodelavci iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo?*
10. *Ali je vaš najboljši prijatelj iz vaše službe?*
11. *Ali se je v zadnjih 6 mesecih kdo pogovarjal o vašem napredku?*
12. *Ali ste imeli tekom zadnjega leta priložnosti za učenje in razvoj?*

problematiko dela in poslovanja organizacije oziroma usodo organizacije kot celote.[6] Gre za tisto dodatno angažiranje zaposlenih v organizaciji, ki ga v glavnem omogočajo le oblike t. i. kolektivne participacije zaposlenih.[7] Le-tega in prispevek, ki ga zaposleni prek njega lahko dajejo k večji uspešnosti organizacije, pa obstoječe definicije zavzetosti nekako spregledujejo in zanemarjajo.[8]

To pomeni, da pripadnost in delovno motivacijo zaposlenih razumemo predvsem kot dva samostojno in medsebojno komplementarno (hkrati pa, kot rečeno, tudi sinergijsko), ne vzročno - posledično delujoča faktorja, čeprav tudi tovrstne njune medsebojne povezave seveda zelo verjetno obstajajo in omogočajo že omenjeno sinergijo. Vzvodi za spodbujanje delovne motivacije in vzvodi za spodbujanje pripadnosti zaposlenih, oziroma "dejavniki motivacije" in "dejavniki pripadnosti", med seboj precej različni, enako pa tudi njuni pozitivni učinki na uspešnost zaposlenih. Delovna motivacija naj bi, kot rečeno, povečevala predvsem njihovo zainteresiranost za lastno delo, organizacijska pripadnost pa predvsem zainteresiranost za delovanje in usodo organizacije kot celote, pri čemer pa **ni nujno in samoumevno, da je delovno motiviran zaposleni hkrati samodejno tudi pripaden organizaciji in obratno**. Tudi Uhan (1989: 194), denimo, v zvezi s tem ugotavlja, da lahko delavce v posamezni organizaciji razvrstimo v štiri skupine:

1. na tiste, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se **istovetijo** s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa;
2. na tiste, ki se v celoti **podrejajo** skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, in so aktivni izvajalci v delovnem procesu;
3. na tiste, ki se **podrejajo** skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživljanje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem;
4. na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti **zapustijo** organizacijo, v kateri delajo, in jih ta organizacija ne zanima več.

Samo zgoraj prvonavedeno skupino zaposlenih bi torej lahko označili kot "zavzete" v pravem pomenu besede, torej kot pripadne organizaciji ter hkrati (in v veliki meri tudi zato) delovno motivirane. Drugonavedeno skupino bi lahko označili kot delovno motivirane in lojalne (ne pa tudi pripadne)[9], tretjenavedeno kot lojalne in nemotivirane, četrtonavedeno pa kot nepripadne in nemotivirane zaposlene. Delovna motivacija in pripadnost organizaciji kot **dve različni sestavini celovitega motivacijskega sistema** torej lahko pri posameznikih obstajata (in tudi učinkujeta) neodvisno druga od druge in v različnih medsebojnih kombinacijah. Pri tem pa lahko o zavzetosti zaposlenih govorimo le, če sta prisotni hkrati, tako da lahko spodbujevalno učinkujeta vsaka zase in na različnih "področjih zainteresiranosti" (ena na delovnem mestu, druga pa pri reševanju širših problemov podjetja),

[6] Od doslej poznanih definicij je še najbližje takšnemu pojmovanju zavzetosti definicija, ki jo navaja Gruban (2005: …) in ki zavzetost opredeljuje kot "spontan in načrtovan proces, s katerim vodje in zaposleni postajajo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti v svojem delovnem okolju z namenom zagotavljanja učinkovitejšega uresničevanja obsežnih organizacijskih sprememb, poslovne strategije, poslovnih izboljšav ali vsakodnevnega delovanja". Gruban namreč v zvezi s tem dodaja tudi naslednje: "Zato je gotovo, da bomo koncept zavzetosti zaposlenih v bodoče tesno povezovali s konceptom soupravljanja, participativnega menedžmeta in industrijske demokracije."

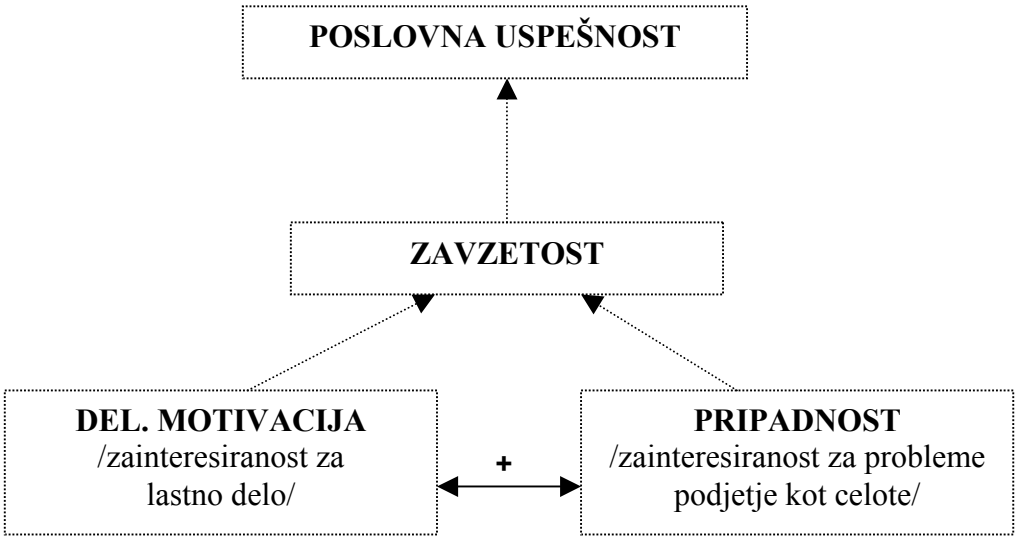
[7] Predpostavka zavzetosti zaposlenih je torej nujno tudi razvitost kolektivne, ne samo individualne oz. neposredne participacije v organizaciji.

[8] To dejstvo je po svoje tudi razumljivo, kajti večina omenjenih avtorjev sodi v anglo-ameriški strokovni prostor, kjer pa t. i. kolektivne oblike soupravljanja zaposlenih v praksi niso razvite. Zato so tudi njihovi morebitni motivacijski učinki razmeroma slabo raziskani.

[9] Lojalnost ("poslušnost") je nižja stopnja emocionalne povezanosti zaposlenih z organizacijo od pripadnosti.

istočasno pa, kot že povedano, tudi druga na drugo (predvsem pripadnost na motivacijo, zelo verjeten pa je tudi obraten učinek), tako da delujeta sinergijsko.

Na podlagi povedanega bi lahko bistvo naše zgoraj predstavljene definicije zavzetosti grafično prikazali tako, kot kaže naslednja shema:



Slika 3: Grafični prikaz bistva naše definicije zavzetosti zaposlenih

Iz zgoraj navedenih razlogov bomo v nadaljevanju te diplomske naloge namesto pojma "vsestranska zainteresiranost zaposlenih" tudi mi uporabljali pojem "zavzetosti zaposlenih", vendar ga bomo razumeli v smislu naše zgoraj navedene širše definicije. V tem smislu gre brez dvoma dejansko za precej širši koncept od koncepta pripadnosti.

4 SPLOŠNO O RAZISKOVANJU MOTIVACIJSKIH UČINKOV DELAVSKE PARTICIPACIJE

4.1 OMEJITVE DOSEDANJIH RAZISKAV

Neposredni vpliv delavske participacije oz. soupravljanja zaposlenih na delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost, s tem pa tudi na zavzetost zaposlenih, v okviru organizacijske in drugih poslovnih znanosti je kljub dokaj obsežni strokovni literaturi s tega področja zaenkrat v bistvu še **razmeroma slabo raziskan**. Pretirano bi bilo seveda trditi, da je ugotavljanje pozitivnih motivacijskih učinkov delavske participacije popolnoma "izvirno odkritje" te naloge. Vsekakor pa je dejstvo, da v razpoložljivi strokovni literaturi ni zaslediti znanstvenih raziskav, zlasti empiričnih, ki bi to problematiko proučevale zares celovito v smislu hkratnega upoštevanja vseh zgoraj predstavljenih temeljnih elementov, to je obeh različnih oblik delavske participacije (individualne oz. neposredne in kolektivne oz. predstavniške) in obeh sestavin zavzetosti (delovna motivacija in organizacijska pripadnost) ter proučevanja

njihovih različnih možnih medsebojnih povezav in vplivov. Večina znanih raziskav obravnavano problematiko proučuje bodisi **parcialno**, torej zgolj z vidika osvetljevanja posamičnih omenjenih ključnih elementov, bodisi precej **posplošeno**, brez upoštevanja bistvenih vsebinskih razlik med temi elementi, ali pa zgolj **posredno**, torej le prek proučevanja splošnejših pojavov (npr. poslovna uspešnost podjetij), ki sicer vključujejo tudi delavsko participacijo, a njeni učinki v tem okviru niso posebej analizirani.

4.2 POVZETEK ZGODOVINSKEGA RAZVOJA IDEJE O "PARTICIPATIVNEM MANAGEMENTU"

Povzetek zgodovinskega razvoja dosedanjih znanstvenih dognanj o motivacijskem pomenu delavske participacije v nadaljevanju (po Gostiša 1996: 39 – 74) pokaže, da **teorija o "participativnem managementu"**[10] zaenkrat še ni neka zaokrožena in celovita teorija oziroma posebna "šola" znotraj znanosti o organizaciji in managementu, temveč so posamezni delni elementi te teorije raztreseni v delih številnih različnih avtorjev. Glavne ugotovitve zgoraj omenjenega avtorja v zvezi s tem je mogoče strniti v naslednji povzetek:

1.
Za očeta ideje o "participativnem managementu" bi lahko brez dvoma označili **Oliverja Sheldona**, ki je v knjigi "Filozofija managementa" že leta 1923 poudarjal pomen sodelovanja delavcev pri odločitvah o pogojih dela oz. t. i. individualne (neposredne) participacije v današnjem pomenu besede, prav tako pa tudi pomen sodelovanja delavcev pri "delitvi uspeha industrije glede na lastni prispevek" oz. t. i. finančne participacije zaposlenih. Žal pa njegova razmišljanja v tem smislu niso bila tudi empirično podprta z dokazi o pozitivnih motivacijskih učinkih delavske participacije, zaradi česar se v praksi tistega časa še niso posebej močno zasidrala.

2.
Najpomembnejšo spodbudo nadaljnjemu razvoju organizacijskega behaviorizma, katerega pomemben del so seveda tudi dejavniki motivacije zaposlenih, predstavlja znameniti **"Hawthorne eksperiment" Eltona Maya**, ki ga nekateri imenujejo tudi "najbolj znani industrijski eksperiment vseh časov" in je potekal v letih 1924 do 1927. Ta eksperiment, ki je nesporno dokazal odločilen pomen psiholoških in sociološkihdejavnikov (za razliko od fizičnih pogojev dela) na produktivnost dela in je zato predstavljal podlago novi organizacijski teoriji, imenovani **"medsebojni odnosi" (human relations)**, je v okviru proučevanja organizacije in managementa definitivno postavil človeka v prvi plan. Čeprav vpliv delavske participacije pri upravljanju na produktivnost dela ni bil predmet neposrednega proučevanja, pa je omenjeni eksperiment vendarle pokazal vodstvom podjetij, da se mora njihov odnos do podrejenih spremeniti in preusmeriti od dotlej edine pozornosti strojem in fizičnim pogojem dela ter delovnemu okolju k ljudem, njihovim problemom in potrebam ter težnjam. Mayo poudarja predvsem novo vlogo managementa, pri čemer postane klasično ukazovanje kot metoda vodenja nepotrebno. V ospredje stopi potreba po novem tipu avtoritete, ki temelji na kooperativnih medčloveških odnosih. To pa potegne za seboj tudi potrebo po novem tipu organizacije, ki temelji na

[10] *"Participativni management" je označba, ki jo citirani avtor uporablja za način vodenja oz. upravljanja podjetij, ki vključuje tudi ustrezno stopnjo sodelovanja delavcev pri upravljanju oz. delavske participacije.*

prostovoljnem medčloveškem sodelovanju. Te ugotovitve pravzaprav že pomenijo najširšo podlago tudi za razvoj teorije in prakse participativnega načina upravljanja podjetij, ki naj bi prinašalo boljše poslovne rezultate v primerjavi s klasičnim taylorizmom[11].

3.
Takojšen in neposreden vpliv Hawthorne eksperimenta je opazen že pri nekaterih teoretikih managementa, ki so svoja dela objavljali še pred drugo svetovno vojno. Izmed teh velja posebej omeniti L. Gullicka in C. Barnarda.

Luther Gullick je nadaljeval obdelavo nekaterih idej klasika N. Fayola, pri čemer pa je pri opredeljevanju temeljnih funkcij managementa pod vplivom zgoraj omenjenih novih pojmovanj funkcije "ukazovanje in kontroliranje" zamenjal z "usmerjanjem in poročanjem". Prav tako je posebej poudarjal pomen mentalnega angažiranja človeka, ki pri delu že v osnovi težko prenaša komandiranje. V tem smislu naj bi bili potrebni predvsem vodje, ki znajo ljudi motivirati.

Chester Barnard je leta 1938 objavil knjigo "Vloge vodilnega v podjetju", v kateri organizacijo opredeljuje kot neke vrste kooperacijski sistem. Zato veliko pozornost namenja komunikacijam, ki so temelj funkcioniranja tega sistema in vprašanjem "sprejemljivosti avtoritete vodilnih". Z vidika naše razprave pa je posebne pozornosti vredna zlasti Barnardova ideja o pomenu identifikacije posameznika oz. njegovih osebnih ciljev s cilji organizacije. Prepričan je bil, da je najbolj pomembna funkcija vrhovnega managerja upravljanje vrednot družbe in zagotavljanje sodelovalnega prizadevanja članov pri uresničevanju ciljev družbe. V tem smislu bi lahko Barnarda označili kot začetnika ideje o pomenu pripadnosti zaposlenih za poslovno uspešnost organizacije.

4.
Od 50-ih let prejšnjega stoletja dalje lahko spremljamo razvoj **t. i. motivacijskih teorij** (Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom, Alderfer, Likert, McLelland, Reddin itd.), ki pomembno nadgradijo klasično teorijo ekonomske motivacije[12] tudi z različnimi elementi t. i. neekonomske motivacije. Pri tem pa velja ugotoviti, da se večina najbolj znanih motivacijskih teorij s participacijo zaposlenih pri upravljanju kot potencialnim dejavnikom motivacije ne ukvarja neposredno, temveč jo je z njimi mogoče povezati zgolj posredno. Tako bi bilo, denimo, v povezavi z motivacijsko teorijo Maslowa participacijo zaposlenih pri poslovnem odločanju mogoče obravnavati le kot enega izmed elementov za učinkovitejše uresničevanje potreb po pripadnosti (zlasti s kolektivno participacijo) in potreb po samopotrjevanju in samouresničevanju z delom (zlasti prek individualne participacije). Podobno pa v glavnem velja tudi za druge znane motivacijske teorije.

Kljub povedanemu pa je v obravnavanem smislu mogoče izdvojiti zlasti dve od teh teorij, in sicer motivacijski teoriji McGregorja in Likerta.

---

[11] Gre za teorijo, imenovano "znanstveni management" katere utemeljitelj je F. W. Taylor, in ki kot temeljne principe vodenja ljudi v poslovnem procesu postavlja ukazovanje, strogi nadzor in sankcioniranje.

[12] Teorija ekonomske motivacije je osrednje vodilo "znanstvenega managementa" in drugih klasičnih organizacijskih teorij. Njeno bistvo in temeljno izhodišče je v trditvi, da človek dela zato, da bi zaslužil (človek je "homo oeconomicus"). Denar in druge materialne dobrine so po tej teoriji edina spodbuda, ki motivira človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za izplačilo zaslužka.

Motivacijska teorija **Douglasa McGregorja** (teorija "X" in "Y") temelji na trditvi, da ni ustrezna stara **teorija "x"**, katere izhodišče je podmena, da povprečen človek ne želi delati, ampak se delu izogiba, če je le mogoče. Zato naj bi bilo potrebno ljudi k delu prisiljevati, jih stalno nadzorovati in jim pretiti s kaznimi. Ljudje bežijo pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila, če je to le mogoče. Večina skozi delo išče predvsem varnost in ima zelo majhne delovne in poklicne ambicije.

Nasproti temu je McGregor postavil **teorijo "Y"**, s katero naj bi managerji dosegli boljše delovne rezultate, kar je tudi znanstveno dokazal. Ta teorija zavrača vse glavne teze teorije "X" in temelji na šestih podmenah, med katerimi naj v zvezi z obravnavano tematiko v tem povzetku posebej izpostavimo le dve, in sicer:

- Kontrola in grožnje niso edini cilj za doseganje organizacijskih ciljev. Ljudje se bodo sami usmerjali in kontrolirali svoje delo, če verjamejo v zastavljene cilje in soglašajo z njimi.
- Povprečen človek se nauči ne le sprejemati odgovornost, ampak si jo zna tudi sam naložiti. Izogibanje odgovornosti je posledica slabih izkušenj iz preteklosti.

Na osnovi teh ugotovitev McGregor predlaga, da sodelavce pri delu vedno pritegnemo k sodelovanju pri odločitvah, da jim dodelimo dogovorna dela in izzive, ki jih bodo močneje motivirali za delo. To pa pomeni, da obravnavana motivacijska teorija participacijo zaposlenih vendarle tudi **neposredno opredeljuje kot pomemben dejavnik motivacije**. Kljub temu pa to dejstvo v ničemer ne izpodbija uvodoma navedene ugotovitve o necelovitosti dosedanjih proučevanj motivacijskih učinkov delavske participacije, kajti McGregor ne ločuje individualne (neposredne) in kolektivne (predstavniške) participacije kot dveh, po svojih ključnih značilnostih bistveno različnih oblik, poleg tega pa proučuje le njen vpliv na delovno motivacijo, ne pa tudi na organizacijsko pripadnost zaposlenih kot posebno obliko motivacije v širšem pomenu besede.

Zelo podobno pa velja tudi za motivacijsko teorijo **Rensisa Likerta** in njegov "sistem 4". Likert je namreč razvil teorijo, po kateri so možno štirje stili oz. sistemi managementa, in sicer:

- sistem 1 (avtokratski)
- sistem 2 (paternalistični)
- sistem 3 (konzultativni)
- sistem 4 (participativni)

Z raziskavami je ugotovil, da je v motivacijskem smislu najprimernejši "sistem 4", ki predstavlja **zelo demokratičen stil vodenja**, v katerem je med nadrejenimi in podrejenimi popolno zaupanje. Velik pomen pripisuje človeškemu faktorju in zadovoljstvu zaposlenih. Tudi sicer pa v zvezi s tematiko tega diplomskega dela veljajo glede Likertovih proučevanj v glavnem enake ugotovitve, kot smo jih navedli v zvezi z McGregorjevo motivacijsko teorijo.

5.
Novejše organizacijske teorije, ki proučujejo pomen človeškega dejavnika v organizaciji, so še dodatno utrdile prepričanje o velikem pomenu motiviranosti in pripadnosti zaposlenih za organizacijsko uspešnost. Tudi številni znani sodobni

teoretiki organizacije in managementa (Drucker, Huseman in Hatfield, Argyris, Kanterjeva, Ouchi itd.) motivacijo in pripadnost zaposlenih tesno povezujejo prav z njihovo čim večjo vključenostjo v procese poslovnega odločanja oziroma participacijo pri upravljanju. Nekateri te povezave poudarjajo neposredno, drugi (bolj številni) pa, podobno kot smo ugotovili na primeru Maslowa, bolj ali manj le posredno. Seveda pa v okviru tega diplomskega dela ni mogoče podrobneje povzeti vseh misli in ugotovitev omenjenih avtorjev v zvezi z obravnavano problematiko.

4.3 NOVEJŠE EMPIRIČNE RAZISKAVE

Na podlagi gornjega povzetka lahko ponovno ugotovimo, da kljub načelnemu strinjanju pretežnega dela organizacijske teorije o pozitivnih motivacijskih učinkih delavske participacije le-ti v resnici zaenkrat še niso podrobneje razdelani in vsestransko raziskani z vseh uvodoma omenjenih vidikov. Ta ugotovitev pa v celoti velja tudi za nekatere (sicer razmeroma redke) novejše empirične raziskave o obravnavani problematiki.

1.
Od novejših raziskav o učinkih **individualne (neposredne) participacije** velja posebej omeniti zlasti naslednje:

Raziskavo EPOC (Employee Participation in Organizational Change) je leta 2005 v obliki anketne raziskave med managerji desetih evropskih držav izvedla Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev z namenom, da bi raziskala obseg neposredne participacije ter njene ekonomske in socialne učinke. Raziskava pozitiven vpliv neposredne participacije zaposlenih dokazuje le posredno, in sicer z ugotovitvijo, da imajo po mnenju anketirancev vse oblike neposredne participacije močan učinek na ekonomsko uspešnost, in da so delovna mesta, ki ne poznajo participativne kulture občutno manj uspešna od delovnih mest s participacijo. (The EPOC Survey 2005)

Rezultati **mednarodne raziskave Cranet** pod vodstvom raziskovalne skupine Cranfield University (VB), ki v evropskem prostoru poteka že od leta 1998, v Sloveniji pa se izvaja pod okriljem Centra za proučevanje organizacij in človeških virov pri FDV v Ljubljani, kažejo evropski trend vse večjega uveljavljanja individualnih oblik komuniciranja, ki omogočajo participativnost zaposlenih prek vzpostavljanja neposredne komunikacije. Raziskava sicer ugotavlja, da v Evropi še vedno prevladuje kolektivno komuniciranje prek predstavništev (sindikati, sveti delavcev, zbori delavcev), hkrati pa se vse bolj pojavljajo tudi bolj individualne oblike komuniciranja, predvsem neposredno ustno in pisno ter tudi elektronsko sporočanje. Z vidika posameznika je za njegov uspeh in motivacijo še bolj kot pretok sporočil navzdol bistvena komunikacija od spodaj navzgor. Cranet raziskava kaže, da v Sloveniji komunikacija od spodaj navzgor še ni dovolj razvita. (Kajič 2006: 17)

Od slovenskih raziskav o individualni (neposredni) participaciji je vsekakor pomembna tudi **raziskava FDV o kakovosti delovnega življenja** (Svetlik 1996: 161 – 180), ki med drugim ugotavlja, da je avtonomija pri delu, torej pri odločanju posameznika o tem, kaj in kako bo delal, nizka, kar vsekakor ne prispeva k višji stopnji zadovoljstva in delovne motivacije zaposlenih. Avtonomija pri delu in

(individualna) vključenost v odločanje sta v tej raziskavi v okviru t. i. Alardtovega koncepta kakovosti delovnega življenja, ki ločuje tri glavne skupine potreb zaposlenih pri delu (potrebe "imeti", "ljubiti" in "biti"), vključena med t. i. potrebe "biti" oz. osebnostne potrebe posameznikov po samopotrjevanju in osebnostni rasti.

Gruban (2005: 6) omenja tudi zanimivo **raziskavo Gallupovega inštituta**, ki kaže, da vodstvo pri doseganju večje motiviranosti zaposlenih le-to lahko doseže, poleg komuniciranja vizije in izgradnje zaupanja, predvsem z omogočanjem zaposlenim, da sodelujejo pri odločitvah, ki jih zadevajo (40 % odgovorov v anketi!). Zato je po njegovem mnenju "gotovo, da bomo koncept zavzetosti zaposlenih v bodoče tesno povezovali s konceptom soupravljanja, participativnega managementa in industrijske demokracije". Iz omenjenega vira pa žal ni razvidno kakšne oblike participacije (individualne, kolektivne ali oboje) so bile v danem primeru predmet raziskovanja.

2.
V zvezi z raziskavami, ki proučujejo poslovne učinke **kolektivne (predstavniške) delavske participacije** je treba ločiti tiste, ki se ukvarjajo s predstavništvi delavcev v organih družbe, t. j. nadzornih svetih in upravnih odborih, ter tiste, ki se ukvarjajo s sveti delavcev kot osrednjo obliko voljenih delavskih predstavništev v podjetjih. Pretežna večina teh raziskav, žal ne proučuje **neposrednih učinkov** kolektivne delavske participacije na delovno motivacijo in pripadnost zaposlenih, temveč le njene generalne učinke na poslovno uspešnost podjetij. Pri tem pa se je treba zavedati, da so tovrstni učinki lahko tako pozitivni kot negativni. Nekateri avtorji namreč poleg pozitivnih tovrstnih učinkov ugotavljajo tudi nekatere potencialno negativne (Vitols 2006: 24). Pozitivni pogled poudarja predvsem večjo kvaliteto delavskega vložka, dostopnega podjetju prek večjega delovnega zadovoljstva, motivacije, koristnih predlogov za izboljšano delovanje podjetja itd. Negativni pogled pa poudarja oviranje uporabe bolj učinkovitih tehnologij, poskus povečanja deleža dodane vrednosti, namenjenega za delavcem na račun lastnikov in podobno. Pri tem nekateri avtorji ugotavljajo, da ekonomska teorija ne daje **nobenega vodila** o tem, kateri izmed omenjenih možnih učinkov delavske participacije bi lahko bil dominanten. Iz teh razlogov se s temi raziskavami na tem mestu ne bomo posebej ukvarjali.

Vsekakor pa v obravnavanem smislu zasluži posebno pozornost **raziskava o vplivu delavske participacije na poslovno uspešnost** (Bakovnik in drugi 2001), ki zagotovo sodi med najbolj celovite in poglobljene raziskave obravnavane problematike, in sicer tako po obsegu raziskovane problematike, kakor tudi po obsegu vzorca (v anketi je na podlagi ločenih vprašalnikov z različno vsebino sodelovalo 5094 zaposlenih, 520 članov svetov delavcev in 53 predsednikov svetov delavcev). Poudariti velja, da gre za edino znano novejšo empirično raziskavo, ki je med drugim preučevala in tudi odkrila določene (sicer rahle) neposredne povezave med delavsko participacijo in motivacijo (prek povečanega delovnega zadovoljstva) in posebej tudi pripadnostjo zaposlenih. Z vidika celostnega pristopa k proučevanju motivacijskega pomena delavske participacije, kakršnega zasledujemo v tej diplomski nalogi, pa je tudi omenjena raziskava v tem delu še vedno dokaj nepopolna, kar seveda glede na obseg njene siceršnje raziskovane problematike ni čudno in generalno gledano tudi ni njeno bistvo. Če jo presojamo zgolj z omenjenega vidika pa je njena pomanjkljivost v tem, da proučuje zgolj kolektivno (predstavniško) participacijo, ne pa tudi individualne (neposredne). Poleg tega je bil

za preučevanje vpliva participacije na pripadnost uporabljan le vzorec članov svetov delavcev, tako da dobljenih rezultatov ni mogoče primerjati z morebitnimi tovrstnimi ugotovitvami v okviru širše populacije zaposlenih. Kljub temu pa je ta raziskava izjemnega pomena za obogatitev dosedanjih znanstvenih spoznanj na področju, ki je osrednji predmet te diplomske naloge, in predstavlja pomemben smerokaz za nadaljnja tovrstna raziskovanja.

4.4 POMANJKLJIVOSTI DOSEDANJIH RAZISKAV

Čeprav se zgoraj navedene dosedanje raziskave niso osredotočale izključno na **neposredno preučevanje motivacijskih učinkov in pomena delavske participacije**, oziroma so le-te preučevale samo posredno ali zgolj s posameznih parcialnih vidikov, seveda ni mogoče zanikati njihovega dragocenega prispevka k izgrajevanju mozaika znanstvenih spoznanj o obravnavani problematiki. Zagotovo je vsaka od teh raziskav dodala svoj kamenček v ta mozaik.

Glede na vse večji pomen, ki se v organizacijski znanosti pripisuje **zavzetosti zaposlenih**, pa bi vsekakor veljalo neposrednemu raziskovanju tega elementa za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij posvetiti posebno pozornost tudi z vidika njegove povezanosti z razvijanjem različnih oblik delavske participacije v organizacijah. Če torej, izhajajoč iz dosedanjih spoznanj, lahko utemeljeno sklepamo, da delavska participacija pozitivno vpliva na delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost, posledično pa tudi na zavzetost zaposlenih, bi vsekakor kazalo v okviru organizacijske stroke razviti tudi ustrezen **specifičen model za resnično celostno preučevanje tovrstnih učinkov delavske participacije**. Takšen model bi moral dejansko temeljiti na "konceptu zavzetosti (vsestranske zainteresiranosti) zaposlenih", kakršnega smo razvili v enem prejšnjih poglavij te diplomske naloge, hkratno upoštevajoč pri tem vse njegove bistvene elemente (obe obliki participacije in obe sestavini zavzetosti) in njihovo medsebojno povezanost.

4.5 CELOSTNI MODEL ZA PROUČEVANJE MOTIVACIJSKIH UČINKOV DELAVSKE PARTICIPACIJE

Kakšen naj bi bil na podlagi zgoraj povedanega po našem mnenju ustrezno celosten pristop k proučevanju motivacijskega pomena delavske participacije, kakršnega smo pogrešali ob pregledu dosedanjih znanstvenih raziskav o tej problematiki, je bilo v osnovi nakazano že v uvodnem delu prejšnjega poglavja.

Bistvo je predvsem v tem, da sta, kot je bilo ugotovljeno in podrobneje pojasnjeno v prvem delu te naloge, tako delavska participacija kot zavzetost zaposlenih (motivacija v širšem pomenu besede) pojma, ki vključujeta več med seboj vsebinsko različnih elementov. Vsak od teh elementov pa predstavlja eno od **ključnih in medsebojno povezanih spremenljivk** v procesu celostnega proučevanja obravnavane problematike. Lahko jih seveda proučujemo tudi ločeno in brez upoštevanja vseh možnih medsebojnih povezav, vendar se je v tem primeru treba jasno zavedati nepopolnosti takšnih raziskav obravnavane problematike.

Celosten model za proučevanje motivacijskega pomena delavske participacije mora upoštevaje povedano nujno vsebovati **najmanj štiri ključne spremenljivke**, ki jih

seveda potem lahko poljubno dopolnjujemo še z drugimi v odvisnosti od želenega obsega in poglobljenosti konkretne raziskave, in sicer so to:

- individualna (neposredna) participacija,
- kolektivna (predstavniška) participacija,
- delovna motivacija ter
- pripadnost zaposlenih podjetju.

Gre torej, če ponovimo še enkrat, za obe temeljni obliki delavske participacije, ki se med seboj bistveno razlikujeta tako po svojih glavnih značilnostih kot tudi po pričakovanih motivacijskih učinkih, ter za obe temeljni sestavini zavzetosti zaposlenih, ki se med seboj prav tako razlikujeta po svoji vsebini in motivacijskem pomenu. Glede na medsebojno prepletenost vseh omenjenih elementov pa je brez njihovega hkratnega upoštevanja celostno preučevanje njihovih motivacijskih učinkov in pomena skorajda nemogoče.

V nadaljevanju podrobneje predstavljamo najprej glavne ugotovitve o motivacijskem pomenu delavske participacije, do katerih smo ob upoštevanju gornjih iztočnic prišli na podlagi proučevanja in analize pisnih virov iz domače in tuje strokovne literature o tej problematiki. Na osnovi teh ugotovitev smo nato oblikovali tri temeljne hipoteze, ki smo jih skušali tudi empirično preveriti z anketno raziskavo, katere rezultati bodo v nadaljevanju prav tako posebej in podrobneje predstavljeni.

5 DESKRIPTIVNA ANALIZA MOTIVACIJSKEGA POMENA DELAVSKE PARTICIPACIJE

5.1 DELAVSKA PARTICIPACIJA SKOZI TEORIJO MOTIVACIJE

Kot smo že omenjali v enem izmed uvodnih poglavij nam izhodišče za celovitejše proučevanje pojma zainteresiranosti (motivacije v širšem pomenu besede) vsekakor predstavljajo različne (materialne in nematerialne) potrebe, ki jih ljudje zadovoljujejo v sferi dela, to je pri delu oziroma v zvezi z delom. Osnovni vzvod in gibalo delovnega angažiranja ljudi je namreč prav njihova težnja po zadovoljevanju teh potreb. Bakovnik (2003 : 22), ki ga povzemamo v nadaljevanju, se za prikaz najrazličnejših potreb in interesov zaposlenih v sferi dela ter pomena delavske participacije opira na **t. i. Alardtov koncept kakovosti delovnega življenja**, ki opredeljuje tri vrste potreb in s tem povezanih interesov (pojem "interes" bi lahko definirali tudi kot težnjo po zadovoljitvi določene potrebe) ljudi v sferi dela:

- **potrebe "imeti"** (materialne potrebe in potrebe po varnosti);
- **potrebe "ljubiti"** (societalne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti in spoštovanju, ki izvirajo iz bistva človeka kot družbenega bitja);
- **potrebe "biti"** (osebnostne potrebe po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebnostni rasti).

Kakovost delovnega življenja je pojem, ki zajema vse tisto, kar vpliva na višjo ali nižjo stopnjo možnosti zadovoljevanja človekovih potreb (materialnih, osebnostnih, societalnih) v sferi dela. Če na primer za osnovo vzamemo zgoraj omenjeni Alardtov

koncept kakovosti delovnega življenja in mu dodamo nekaj indeksov oz. kazalcev, ki se tudi v nekaterih drugih raziskavah uporabljajo za "popis" kakovosti delovnega življenja, bi grobi shematski prikaz vsebine tega pojma izgledal nekako tako kot je prikazano na spodnji shemi "kazalci kakovosti delovnega življenja". (Bakovnik 2003: 22)

KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA
(Shematski prikaz vsebine pojma)

POTREBE "IMETI"
Kazalniki zadovoljevanja materialnih potreb in potreb po varnosti

1. **Osebne materialne potrebe (materialne potrebe v ožjem smislu)**

a) plača in drugi osebni prejemki iz dela
b) ugodnosti oziroma "dodatki" k plači
- subvencionirana prehrana med delom
- subvencioniran prevoz na delo
- uporaba počitniških kapacitet podjetja
- pomoč pri reševanju stanovanjskih problemov
- šport, kultura, rekreacija
- socialne pomoči
- uporaba službenega avtomobila
- druge materialne ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja svojim zaposlenim

2. **Materialne potrebe v zvezi z opravljanjem dela**

a) Tehnološki in organizacijski pogoji opravljanja dela, ki vplivajo na počutje pri delu:
- primernosti delovnih prostorov (velikost, oprema, urejenost, klimatske razmere itd.)
- primernost tehnologije (stroji in orodja)
- ergonomska ureditev delovnih mest
- organizacija delovnega procesa

b) Drugi pogoji dela, ki vplivajo na počutje pri delu:
- delovni čas (trajanje, razporeditev, fleksibilnost, odmori itd.)
- urejenost prevozov na delo
- prehrana med delom (možnost, kvaliteta, stroški, čas)
- dopusti in odsotnosti (trajanje, razporeditev, omogočanje)
- možnost izhodov v primeru potrebe
- možnost za rekreacijo med delom in podobno.

3. **Potrebe po varnosti**
a) fizična varnost pri delu
b) zaposlitvena varnost
c) socialna varnost
d) pravna varnost glede pravic iz delovnega razmerja

POTREBE "LJUBITI"
Kazalniki zadovoljevanja societalnih potreb po pripadnosti in spoštovanju

a) **Obveščenost**

- o dogajanjih v podjetju
- o poslovnih rezultatih podjetja
- o perspektivah podjetja

b) **Medsebojni odnosi in sistem internega komuniciranja v podjetju**

- *možnost organiziranega soodločanja oziroma participacije zaposlenih pri odločanju o delu in poslovanju na kolektivni ravni (delavsko soupravljanje)*
- horizontalno komuniciranje in odnosi s sodelavci
- vertikalno komuniciranje in odnosi z nadrejenimi (vodstveni odnosi, stil vodenja)
- način reševanja konfliktov na delovnem mestu in širše v organizaciji
- specifični slogani, obredi, rituali ipd. v organizaciji
- poznavanje poslanstva in vizije ter identifikacija s cilji podjetja (pripadnost zaposlenih podjetju)
- razvitost "etičnega managementa" (etičnost, moralnost, poštenje, pravičnost, zakonitost delovanja, zlasti pri ravnanju z zaposlenimi v podjetju

c) **Priznanja, profesionalne nagrade in možnosti statusnega (vertikalnega) napredovanja**

d) **Druge oblike organizacijske participacije zaposlenih, zlasti finančne in lastniške** (udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja oziroma "profit sharing", notranje lastništvo zaposlenih)

e) **Ugled dela**

POTREBE "BITI"
Kazalniki zadovoljevanja osebnostnih potreb po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebnostni rasti

a) **Zanimivost in ustvarjalnost dela**, ki se v mikroorganizaciji delovnega procesa zagotavlja predvsem z ukrepi "širitve" in "bogatitve" dela (job enlargement; job enrichment), kaže pa se predvsem skozi:

- raznovrstnost nalog v okviru delovnega mesta
- manjšem obsegu t. i. rutinskih opravil
- možnosti invencij in inovacij
- dovzetnosti organizacije za ustvarjalne ideje in iniciative zaposlenih in podobno

b) **Zahtevnost dela (fizična in psihična)**, ki načeloma ne sme biti niti prenizka (delo ni več izziv), niti previsoka (psihofizična preobremenitev delavca), in **odgovornost pri delu**

c) ***Svoboda in samostojnost (avtonomija) pri delu oziroma možnost t. i. individualne participacije*** *(odločanje in soodločanje o vsebini, pogojih in načinu opravljanja dela)*

d) **Možnosti za učenje (izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje)**

e) **Možnosti strokovnega (horizontalnega) napredovanja**

Slika 4: Kazalci kakovosti delovnega življenja (Bakovnik 2003: 23)

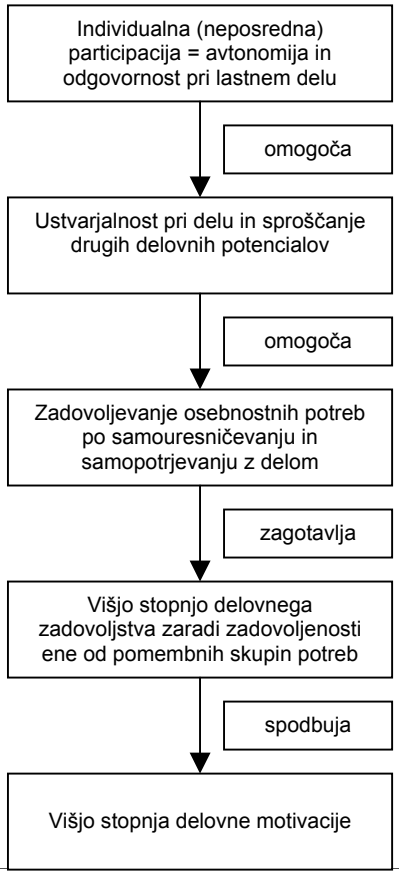
Naštete potrebe ("imeti", "biti", "ljubiti") torej skupaj tvorijo **celovit sistem človekovih potreb v sferi dela**, ki se jih vsak zaposleni v organizaciji trudi v čim večji meri zadovoljiti in si s tem zagotoviti čim večjo kakovost svojega delovnega življenja. Če torej želimo v tem okviru ugotoviti motivacijski pomen delavske participacije, le-tega lahko ugotovimo tako, da se vprašamo, **katere od zgoraj navedenih potreb v sferi dela je mogoče učinkovito zadovoljevati z eno ali drugo obliko participacije**?

5.2 MOTIVACIJSKI POMEN INDIVIDUALNE (NEPOSREDNE) DELAVSKE PARTICIPACIJE

Na podlagi sodobnih spoznanj znanosti o učinkovitem upravljanju s človeškimi viri se (če odmislimo plačo in druge oblike ekonomske motivacije) zainteresiranost zaposlenih za prizadevno opravljanja lastnega dela v praksi spodbuja zlasti z ukrepi, ki **povečujejo avtonomijo in odgovornost posameznikov pri delu** (horizontalno in vertikalno delegiranje pristojnosti, uvajanje avtonomnih delovnih skupin, participativne metode komuniciranja, oblikovanje delovnih mest z večjo samostojnostjo pri odločanju in povečano samokontrolo, povečevanje avtonomije glede izrabe delovnega časa itd.). Gre torej za preseganje klasičnih taylorističnih metod vodenja ljudi v delovnem procesu (ukazovanje, stroga kontrola in sankcioniranje), katere v bistvu onemogočajo kakršnokoli ustvarjalnost posameznikov pri delu in s tem učinkovito zadovoljevanje osebnostnih potreb po samouresničevanju in samopotrjevanju z delom, posledično pa ustvarjanje večjega zadovoljstva pri delu in prek tega višje stopnje delovne motivacije.

Vsi zgoraj navedeni ukrepi v bistvu pomenijo **širitev možnosti soodločanja ali celo samostojnega odločanja posameznikov** o vprašanjih dela na svojem delovnem mestu in v ožji organizacijski enoti oz. o načinu in pogojih opravljanja lastnega dela, kar z drugimi besedami pomeni **udejanjanje bistva** individualne (neposredne) participacije zaposlenih.

Brez visoko razvite individualne (neposredne) participacije torej zaposleni ne morejo učinkovito zadovoljevati svojih osebnostnih potreb (potrebe "biti") v zvezi z delom, kar je, kot rečeno, pogoj za njihovo višjo delovno motivacijo. Iz tega pa lahko logično sklepamo, da je **individualna participacija eden od pomembnih elementov oziroma mehanizmov za spodbujanje delovne motivacije** (zainteresiranosti za uspešnost lastnega dela). Njen vpliv na delovno motivacijo bi lahko prikazali tudi v obliki naslednje sheme:



Slika 5: Vpliv individualne (neposredne) participacije na delovno motivacijo

Iz te sheme bi lahko poleg povezave med individualno participacijo in višjo stopnjo delovne motivacije morda našli celo tudi **povratno povezavo** med tema dvema elementoma in sicer: višja stopnja delovne motivacije lahko spodbudi zaposlene, da se v večji meri zanimajo za uspešnost lastnega dela. Vendar pa se v raziskovanje te in še nekaterih drugih možnih povezav ne bomo podrobneje spuščali, da se ne oddaljimo preveč od osnovnih hipotez te diplomske naloge.

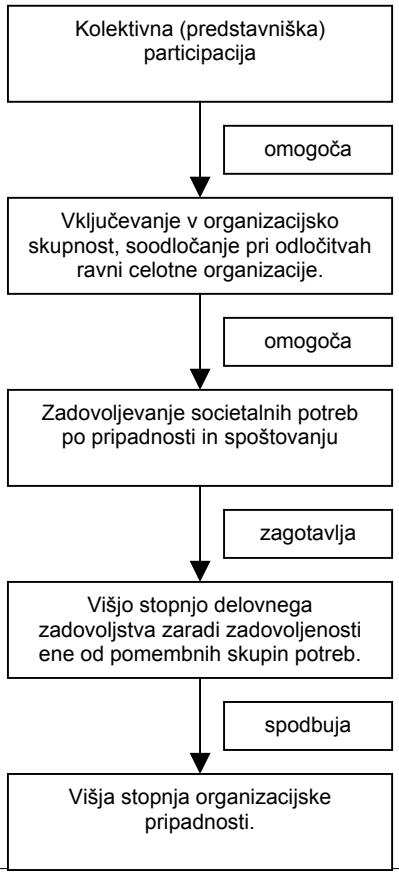
5.3 MOTIVACIJSKI POMEN KOLEKTIVNE (PREDSTAVNIŠKE) DELAVSKE PARTICIPACIJE

Tudi pojem organizacijske pripadnosti se poleg pojma delovne motivacije v okviru znanosti o učinkovitem upravljanju s človeškimi viri v zadnjem času pojavlja kot eden glavnih pogojev za doseganje večje poslovne uspešnosti organizacij v sodobnih pogojih gospodarjenja.

Eden izmed najučinkovitejših načinov spodbujanja rasti organizacijske pripadnosti je prav gotovo vključevanje zaposlenih v sprejemanje pomembnejših ekonomskih, kadrovskih in drugih organizacijskih vprašanj **prek različnih delavskih predstavništev** (svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor), torej kolektivna (predstavniška) delavska participacija. S tem se pri ljudeh

pojavi nek občutek "psihološke povezave" s podjetjem. Optimalne cilje, ki jih poskušamo doseči s povečanjem stopnje pripadnosti, nam lahko predstavlja Caseov (po Gostiša 1996: 69) slogan: "**Naš cilj je podjetje, v katerem bodo vsi zaposleni razmišljali kot lastniki!**". Bistvo pripadnosti je namreč v tem, da se zaposleni osebno identificirajo s cilji in rezultati organizacije, kar seveda vsekakor pomembno vpliva na njihovo prizadevnost pri uresničevanju teh ciljev in pripravljenost za "dodatne" napore. Z neko organizacijsko skupnostjo pa se človek lahko maksimalno identificira le, če ima v njej in nanjo tudi določen osebni vpliv, če torej lahko znotraj nje čim bolj enakopravno soodloča o vseh pomembnejših vprašanjih. Samo v tem primeru se lahko čuti kot njen polnopraven in "spoštovan" član, njene cilje pa občuti hkrati kot svoje. Če so zaposleni z organizacijo le v pogodbenem odnosu in v njej obravnavani zgolj kot najemna delovna sila, pa je seveda od njih nemogoče pričakovati ali zahtevati tudi visoko pripadnost. Največ, kar lahko v tem primeru od njih pričakujemo in zahtevamo, je lojalnost podjetju, kar pa seveda ni isto kot pripadnost. Samo pripadnost je tista notranja spodbuda, ki pri zaposlenih vzbuja željo, da bi na prostovoljni podlagi po svojih najboljših močeh (ne samo z dobrim opravljanjem lastnega dela, ampak tudi z drugimi oblikami angažiranja, če so jim le-te omogočene, npr. prek sistema kolektivnega sodelovanja pri upravljanju) prispevali k uspehu podjetja.

Lahko torej rečemo, da brez visoko razvite kolektivne participacije zaposleni ne morejo v zadostni meri zadovoljevati svojih **societalnih potreb** (po ustrezni vključenosti v organizacijsko skupnost in po spoštovanju – potrebe "ljubiti") v zvezi z delom, kar je glavni pogoj za doseganje visoke stopnje organizacijske pripadnosti. Za lažjo predstavo si oglejmo naslednjo shemo:



Slika 6: Vpliv kolektivne (predstavniške) participacije na organizacijsko pripadnost.

5.4 ZAKLJUČNE MISLI O VPLIVU DELAVSKE PARTICIPACIJE NA DELOVNO MOTIVACIJO IN ORGANIZACIJSKO PRIPADNOST

Če torej v grobem povzamemo ugotovitve dosedanje razprave o motivacijskih učinkih delavske participacije pri upravljanju, bi jih lahko strnili v naslednjo misel:

Individualna (neposredna) participacija zaposlenih, ki se navzven odraža predvsem v stopnji avtonomije v zvezi z lastnim delom in delom ožjih delovnih skupin ter odgovornosti pri delu, je eden ključnih pogojev za učinkovito zadovoljevanje delavčevih osebnostnih potreb po samopotrjevanju oz. samouresničevanju z delom, medtem ko je kolektivna (predstavniška) participacija zaposlenih eden ključnih pogojev za učinkovito zadovoljevanje njihovih societalnih potreb. Individualna participacija torej pozitivno učinkuje prvenstveno na delovno motivacijo, kolektivna pa prvenstveno na organizacijsko pripadnost. Obe skupaj (sistem delavske participacije kot celota) pa predstavljata **pomemben vzvod t. i. neekonomske motivacije zaposlenih**.

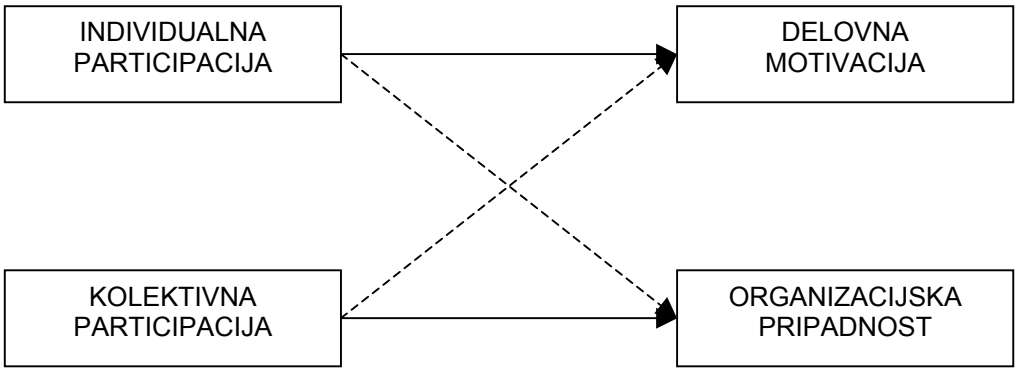
Na podlagi teh ugotovitev bi torej lahko v celoti potrdili prvo in drugo od uvodoma navedenih hipotez te diplomske naloge (H_1 in H_2). Vendar pa s povedanim seveda nikakor nimamo namena trditi, da individualna participacija vpliva izključno na delovno motivacijo, kolektivna pa izključno na pripadnost zaposlenih. Zelo možen in

celo zelo verjeten je **hkraten, vendar pa neenakomeren vpliv obeh oblik participacije hkrati na obe sestavni motivacije**. Vsaj na podlagi gornjega razmišljanja.

Če izhajamo iz dejstva, da je objektivni "domet" individualne participacije, upoštevaje njene zgoraj pojasnjene značilnosti, predvsem vpliv posameznika na dogajanje na njegovem delovnem mestu in v ožji organizacijski skupini, se zdi logično, da le-ta lahko tudi učinkuje prvenstveno le na tem nivoju, torej predvsem na njegovo delovno motivacijo (zainteresiranost za lastno delo). Seveda pa po vsej verjetnosti že dejstvo, da mu podjetje sploh omogoča motivirano delo, posredno pozitivno vpliva tudi na njegovo višjo pripadnost podjetju.

Obratno pa velja glede kolektivne (posredne, predstavniške) participacije, ki posamezniku omogoča predvsem vpliv na delovanje podjetja kot celote in s tem sproža njegovo identifikacijo s širšimi cilji podjetja oziroma organizacijsko pripadnost. V "delokrog" kolektivne participacije torej ne sodi ukvarjanje z ožjimi problemi posameznih delovnih mest in delovnih skupin. Pa vendarle pripadnost kot njen sicer prvenstveni rezultat skoraj zagotovo pri posameznikih posredno dviga tudi motivacijo za prizadevnejše delo na svojem delovnem mestu, kajti zaveda se, da tudi s prizadevnejšim opravljanjem lastnega dela prispeva k uspešnejšemu uresničevanju splošnih ciljev podjetja, s katerimi se identificira.

Takšno razmišljanje lahko predstavimo tudi s shemo:

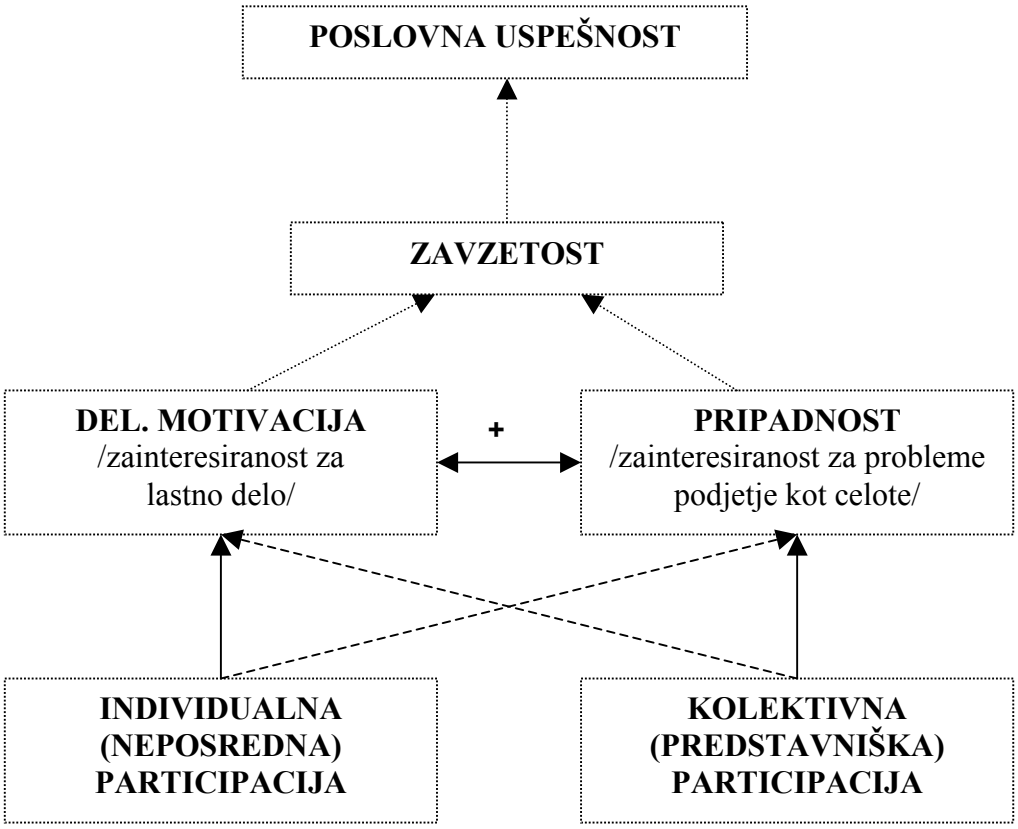


Slika 7: Vpliv individualne in kolektivne participacije na delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost

Nadaljnje razmišljanje o tej temi nas lahko vodi tudi k zanimivi tezi, ki smo jo v uvodu izrazili v obliki tretje hipoteze te naloge (H_3). Ta hipoteza izhaja iz Herzbergove dvofaktorske teorije, ki je nesporno pokazala, da so učinki plače in drugih oblik ekonomske motivacije omejeni. Herzberg je ugotovil, da je plača pravzaprav v enaki meri motivator in higienik (Lipičnik 1998: 196), pri čemer učinkuje kot motivator le do določene stopnje. Ko se posamezniku zdi plača primerna, stopijo v ospredje predvsem drugi dejavniki motivacije, med katerimi je, kot smo ugotovili zgoraj, tudi participacija. Iz tega bi bilo mogoče utemeljeno sklepati, da zaposleni, ki so zadovoljni s svojo plačo, tudi participaciji pripisujejo

večji motivacijski pomen, kot tisti, ki so s plačo nezadovoljni. Zanimivo pa je, da se ta hipoteza, kot bomo videli v nadaljevanju, v naši empirični raziskavi ni potrdila.

Temeljne ugotovitve o motivacijskem pomenu delavske participacije pa lahko celovito prikažemo tudi grafično (slika 7).



Slika 8: Celovit prikaz motivacijskega pomena delavske participacije

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJSKEM POMENU DELAVSKE PARTICIPACIJE

6.1 IZHODIŠČA IN CILJI RAZISKAVE

Z raziskavo, predstavljeno v nadaljevanju, smo želeli **empirično preveriti tri hipoteze,** ki smo jih v zvezi z motivacijskim pomenom delavske participacije oblikovali na podlagi proučevanja in analize domače in tuje strokovne literature problematiki motivacijskih učinkov delavske participacije. Temeljni cilj raziskave je dokazati, da je delavska participacija v smislu ZSDU lahko eden ključnih dejavnikov v sistemu motiviranja kadrov, česar teorija zaenkrat še ni dovolj celovito, zlasti ne empirično, raziskala, praksa pa ne v zadostni meri sprejela. To pa bi v končni

posledici lahko pomembno prispevalo tudi k **hitrejšemu uresničevanju veljavnega ZSDU v slovenski upravljavski praksi**, hkrati pa bi lahko pomenilo določeno spodbudo kadrovskim službam v podjetjih za obogatitev njihovih dejavnosti in ukrepov za izgrajevanje učinkovitejšega motivacijskega sistema v organizacijah.

Prva hipoteza, ki je bila predmet preizkušanja v tej raziskavi, se glasi:

- ***(H_1) Delavska participacija pri upravljanju (individualna oz. neposredna in kolektivna oziroma predstavniška) je ena izmed pomembnih oblik neekonomske motivacije zaposlenih.***

Poleg omenjene pa smo želeli skozi to raziskavo preveriti še dve hipotezi v zvezi z obravnavano problematiko, in sicer:

- ***(H_2) Individualna participacija pozitivno učinkuje prvenstveno na delovno motivacijo v ožjem smislu (večja prizadevnost in ustvarjalnost pri lastnem delu vsakega posameznika), kolektivna pa prvenstveno na večjo pripadnost zaposlenih podjetju (identifikacijo s cilji podjetja in s tem zainteresiranost za usodo podjetja kot celote).***

Morebitna potrditev te predpostavke bi vsekakor lahko pomenila pomemben prispevek k teoretičnemu raziskovanju poslovnih učinkov delavske participacije, kajti ta vidik problema je zaenkrat v okviru poslovnih znanosti razmeroma slabo raziskan.

- ***(H_3) Zaposleni, ki so zadovoljni s svojo plačo, pripisujejo delavski participaciji večji motivacijski pomen, kot zaposleni, ki so s svojo plačo nezadovoljni.***

Rezultati raziskovanja zadnje hipoteze za temeljne cilje te raziskave manj pomembni, utegnejo pa biti razmeroma zanimivi za teorijo in stroko s tega področja. Gre namreč le za posredno preverjanje teze o omejenih učinkih zgolj ekonomske motivacije, pri čemer bo problem raziskovan izključno z vidika povezave med zadovoljstvom zaposlenih s plačo in pomenom, ki ga le-ti pripisujejo participaciji kot elementu neekonomske motivacije.

6.2 NAČIN IZVEDBE IN ČASOVNI POTEK RAZISKAVE

Raziskava je bila izvedena na podlagi **anketnega vprašalnika**, ki je dodan v prilogi. Zaradi čim večje verodostojnosti in možnosti ustrezne medsebojne primerjave dobljenih rezultatov raziskave smo ločeno anketirali **tri kategorije oziroma skupine respondentov**, in sicer:

- predsedniki svetov delavcev podjetij;
- člani svetov delavcev podjetij in
- zaposleni, ki niso v funkciji delavskih predstavnikov v podjetjih.

Upoštevaje specifično vlogo in položaj predsednikov svetov delavcev, glede katerih je mogoče s precejšnjo stopnjo verjetnosti domnevati, da razmeroma dobro poznajo splošne razmere ter prevladujoče razpoloženje in način razmišljanja v konkretnem kolektivu zaposlenih, smo prav zaradi pridobitve vsaj okvirnih tovrstnih ocen stanja v

podjetjih v posebnem vprašalniku za predsednike svetov delavcev dodali še tri splošna vprašanja, in sicer:

1.
Povprečno stopnjo zadovoljstva vseh zaposlenih s plačami v našem podjetju kot predsednik sveta delavcev ocenjujem z oceno *(obkrožite ustrezen odgovor)**:***

1 – zelo nezadovoljni
2 – nezadovoljni
4 – zadovoljni
5 – zelo zadovoljni

2.
Ali bi po vašem mnenju spremembe v organizaciji in sistemizaciji v podjetju, ki bi prinesle večjo možnost individualnega soupravljanja posameznikov pri odločanju v zvezi z njihovim lastnim delom in delom v ožji enoti, še dodatno povečale oziroma pozitivno vplivale na delovno motivacijo in pripadnost večine zaposlenih?

A. Pozitiven vpliv na delovno motivacijo:	***B. Pozitiven vpliv na pripadnost:***
1- ne, motivacije pri večini to ne bi povečalo	*1 - ne, pripadnosti pri večini to ne bi povečalo*
2 - da, vendar ne bistveno	*2 - da, vendar ne bistveno*
4 - da, občutno	*4 - da, občutno*
5 - da, izrazito	*5 - da, izrazito*

3.
Ali bi po vašem mnenju (še) višja stopnja t. i. kolektivnega soupravljanja v vašem podjetju pri vaših zaposlenih še dodatno povečala oziroma pozitivno vplivala na njihovo delovno motivacijo in pripadnost podjetju?

A. Pozitiven vpliv na delovno motivacijo:	***B. Pozitiven vpliv na pripadnost:***
1- ne, motivacije pri večini to ne bi povečalo	*1 - ne, pripadnosti pri večini to ne bi povečalo*
2 - da, vendar ne bistveno	*2 - da, vendar ne bistveno*
4 - da, občutno	*4 - da, občutno*
5 - da, izrazito	*5 - da, izrazito*

Vendar pa je treba že na začetku poudariti, da iz primerjav med odgovori predsednikov svetov delavcev na gornja vprašanja z odgovori zaposlenih na smiselno ista vprašanja ni bilo mogoče priti do nobenih pomembnejših ugotovitev o eventualnih razlikah med ocenami predsednikov in dejanskimi stališči zaposlenih. Iz tega bi bilo mogoče sklepati, da **predsedniki svetov delavcev razmeroma dobro poznajo stališča sodelavcev, katerih interese zastopajo**, do konkretno obravnavane problematike, tako da bi celotna raziskava verjetno dala enake ključne rezultate tudi v primeru, če bi jo izvajali le na vzorcu predsednikov svetov delavcev. Edino pomembnejše razhajanje v tem pogledu kaže ugotovitev, da predsedniki svetov delavcev smatrajo, da so zaposleni v podjetjih, iz katerih izhajajo, manj

zadovoljni s plačo, kot pa to izjavljajo zaposleni sami. Razlika je statistično pomembna ($t = 2,99$, $d.f.= 409$, $p<0,01$). Predsedniki svetov delavcev v nekem smislu "podcenjujejo" le zadovoljstvo svojih sodelavcev s plačo, **povsem pravilno pa ocenjujejo njihove poglede na motivacijski pomen delavske participacije**. Zato se v predstavitvi rezultatov raziskave s tem delom "dodatnih" vprašanj za predsednike ne bomo posebej ukvarjali.

Zaradi izjemno visoke zahtevnosti tehnične izvedbe tako zasnovane anketne raziskave, je bilo terenski del raziskave mogoče izpeljati le ob materialni in logistični podpori Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP), ki tovrstne raziskave izvaja v okviru svoje redne dejavnosti. Anketiranje je potekalo od 29. novembra do 22. decembra 2006, obdelava in analiza rezultatov pa je bila končana v prvi polovici januarja 2007.

Terenska izvedba raziskave je potekala na naslednji način:

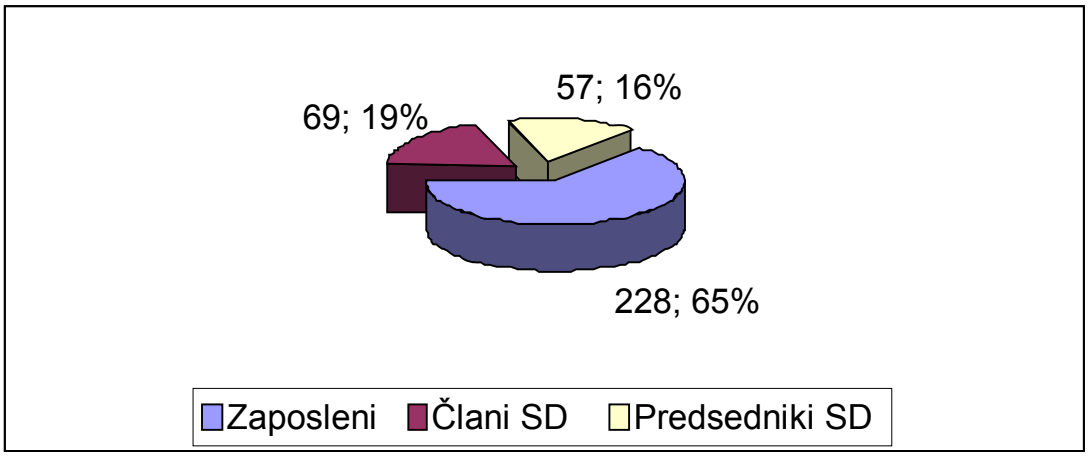
- člane (in tudi nekaj predsednikov) svetov delavcev iz različnih slovenskih podjetij smo anketirali na izobraževalnem seminarju ne 29. 11. 2006 v Ljubljani in na strokovnem posvetu ZSDSP dne 15. 12. 2006 na Bledu;
- anketne vprašalnike za predsednike svetov delavcev smo po elektronski pošti poslali predsednikom 108 svetov delavcev podjetij – kolektivnih članov ZSDSP z zaprosilom, da nam izpolnjene vprašalnike vrnejo po elektronski ali navadni pošti;
- istim predsednikom svetov delavcev smo po navadni pošti poslali tudi po pet vprašalnikov za zaposlene (skupno 540) z zaprosilom, da izberejo in prosijo za sodelovanje v anketi 3 – 5 naključno izbranih sodelavcev, ki niso delavski predstavniki, in nam njihove izpolnjene vprašalnike prav tako vrnejo po pošti *(vsem smo hkrati poslali tudi po pet manjših kuvert, v katere so anketiranci zaradi zagotovljene anonimnosti zapečatili svoje izpolnjene vprašalnike, ter večjo, že markirano kuverto z našim naslovom, v katero so predsedniki svetov delavcev vložili kuvertirane izpolnjene vprašalnike zaposlenih in jih oddali na pošto);*
- anketni vprašalnik za zaposlene smo objavili tudi na spletni strani ZSDSP (www.delavska-participacija.com), prek interneta izpolnjene vprašalnike pa usmerili na naslov naše elektronske pošte.

6.3 OPIS VZORCA

V raziskavi so aktivno sodelovali anketiranci iz **72 različnih slovenskih podjetij**, ki se med seboj močno razlikujejo tako po dejavnosti oziroma panožni pripadnosti kot tudi po velikosti glede na število zaposlenih. Na anketna vprašanja je odgovorilo 119 žensk in 235 moških, katerih povprečna starost je 42, 81 let. Skupno smo torej prejeli **354 izpolnjenih vprašalnikov**, ki smo jih ločili glede na osnovne tri kategorije (predsedniki SD, člani SD, naključni zaposleni) anketirancev, in sicer:

- 57 vprašalnikov predsednikov svetov delavcev;
- 69 vprašalnikov članov svetov delavcev;
- 220 vprašalnikov naključno izbranih zaposlenih, ki niso delavski predstavniki v podjetjih;

- 8 vprašalnikov obiskovalcev spletne strani ZSDSP, ki smo jih pri obdelavi uvrstili v kategorijo naključno izbranih zaposlenih.



Slika 9: Razmerje med različnimi kategorijami anketirancev (N = 354)

Če natančneje analiziramo zgolj vzorec 57-ih podjetij, iz katerih so kot respondenti sodelovali predsedniki svetov delavcev in katerih vprašalnik je vseboval tudi podatek o številu zaposlenih v podjetju, lahko ugotovimo naslednje značilnosti tega vzorca:

- Število zaposlenih se giblje od 90 v najmanjšem in 6700 v največjem sodelujočem podjetju.
- Po velikostnih kategorijah so podjetja razvrščena takole:

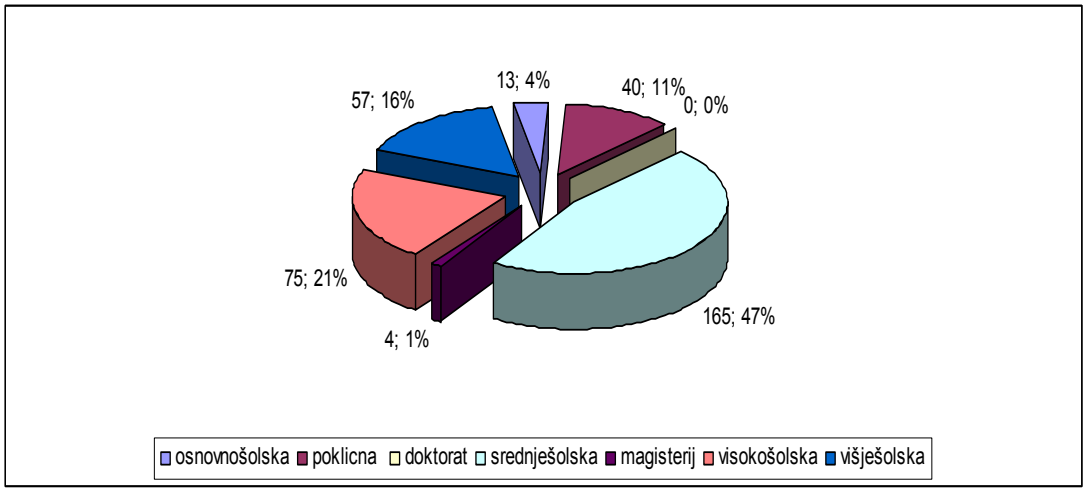
Kategorija	Število podjetij v kategoriji
do 500 zaposlenih:	30
od 500 do 1000 zaposlenih:	15
od 1000 do 1500 zaposlenih:	1
od 1500 do 2000 zaposlenih:	2
od 2000 do 2500 zaposlenih:	3
od 2500 do 3000 zaposlenih:	3
od 3000 do 3500 zaposlenih:	0
od 3500 do 4000 zaposlenih:	1
od 4000 do 4500 zaposlenih:	0
od 4500 do 5000 zaposlenih:	0
od 5000 do 5500 zaposlenih:	1
od 5500 do 6000 zaposlenih:	0
od 6000 do 6500 zaposlenih:	0
od 6500 do 7000 zaposlenih:	1

Tabela 3: Razvrstitev podjetij po velikostnih kategorijah (N = 57)

Anketiranci so odgovarjali tudi na vprašanje o njihovi stopnji izobrazbe, kjer so lahko izbirali med sedmimi kategorijami, in sicer:

- osnovnošolska
- poklicna
- srednješolska
- višješolska
- visokošolska
- magisterij
- doktorat

Rezultati njihovih odgovorov so prikazani na sliki 9, iz katere je razvidno, da je največ srednješolsko izobraženih.



Slika 10: Izobrazbena struktura anketirancev (N = 354)

Čeprav torej konkretni raziskovalni vzorec v celoti ustreza kriterijem za oblikovanje naključnega vzorca le v delu, ki se nanaša na anketiranje (naključno) izbranih zaposlenih – nečlanov svetov delavcev, medtem ko je bil pri anketiranju predsednikov in članov svetov delavcev uporabljen t. i. priložnostni vzorec (člani ZSDSP ter udeleženci seminarjev in posvetov), v celoti gledano kljub vsemu predstavlja **zelo dober približek naključnemu vzorcu slovenskih podjetij in zaposlenih**, ki tako po kriteriju velikosti kot po kriteriju raznolikosti omogoča dokaj visoko stopnjo verodostojnosti pri posploševanju rezultatov raziskave na celotno populacijo.

6.4 REZULTATI RAZISKAVE

V nadaljevanju navajamo najprej opisne rezultate odgovorov (odstotki, povprečja, rangi itd.), nato pa rezultate statistične analize posameznih hipotez in druge zanimivejše ugotovitve, ki jih prinaša raziskava.

6.4.1 OPISNI REZULTATI ODGOVOROV

1.
Na prvo vprašanje, s katerim smo anketirance spraševali po zadovoljstvu s plačo in drugimi oblikami t. i. ekonomske oz. materialne motivacije (razne nagrade, bonitete itd.) so le-ti odgovarjali takole:

Stopnja zadovoljstva	Št. anketirancev	Odstotek
zelo nezadovoljen	22	6,21469
nezadovoljen	156	44,06780
zadovoljen	163	46,04520
zelo zadovoljen	13	3,67232

Tabela 4: Stopnja zadovoljstva s plačo (N = 354)

Parametri stopnje zadovoljstva v celotnem vzorcu so torej: M = 2,97, SD = 1,14

Če bi na podlagi teh odgovorov anketirance razdelili v dve skupini in sicer:

- na tiste, ki so s svojo plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi bolj ali manj nezadovoljni ter
- na tiste, ki so v tem segmentu bolj ali manj zadovoljni,

vidimo, da kar 178 od 354 vprašanih (50,28 %) lahko razvrstimo v prvo skupino, 176 pa v drugo. Tovrstna razdelitev nam bo prišla prav v nadaljevanju, ko bomo te podatke uporabili pri preverjanju tretje hipoteze (H_3).

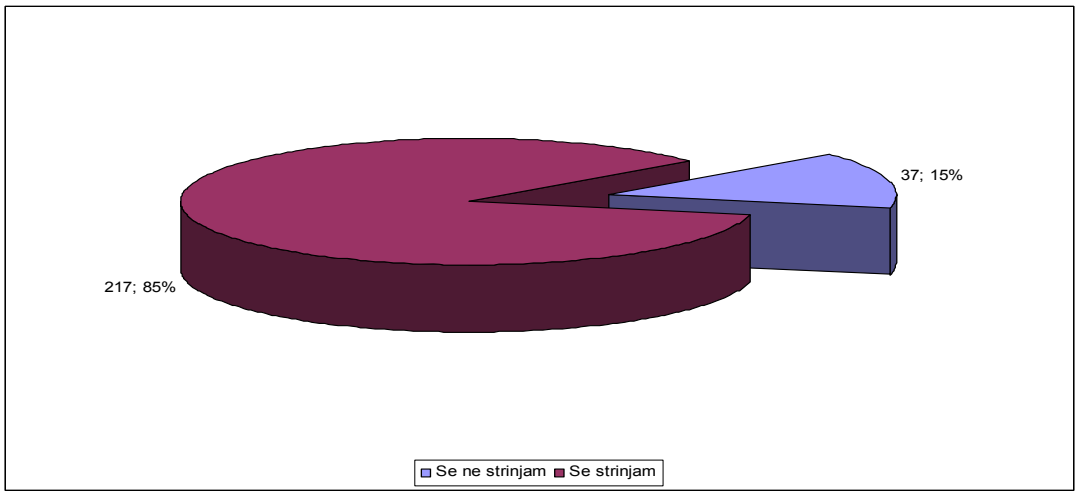
2.
Z drugim vprašanjem smo ugotavljali vpliv **individualne (neposredne) participacije** na delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost.

Najprej so anketiranci izrazili stopnjo strinjanja s trditvijo: "*Če bi imeli pri svojem delu večjo možnost individualnega soupravljanja (vplivanja na lastno delo in delo v enoti), bi bila večja tudi vaša osebna* ***delovna motivacija***". In sicer:

Stopnja strinjanja	Št. anketirancev	Odstotek
1 – se ne strinjam	4	1,12994
2	33	9,32203
4	205	57,90960
5 – se zelo strinjam	112	31,63842

Tabela 5: Vpliv individualne participacije na delovno motivacijo (N = 354)

Vpliv individualne participacije na delovno motivacijo ima v celotnem vzorcu naslednje parametre: M = 4,10, SD = 0,89.



Slika 11: Vpliv individualne participacije na delovno motivacijo (N = 354)

Samo 10,45 % anketirancev se ne strinja, da bi večja možnost individualnega soupravljanja vodila v večjo delovno motivacijo. Kar 89,55 % se jih s tem strinja. To je statistično pomembno različno od razmerja 50 %-50 %, oziroma se ugotovljena aritmetična sredina stopenj strinjanja 4,10 statistično pomembno razlikuje od srednje vrednosti 3,00 (z = 9.33).

Stališča različnih kategorij anketirancev:

	M	N	SD
Predsedniki SD	4,070175	57	0,903557
Člani SD	4,304348	69	0,753508
Zaposleni	4,039474	228	0,911611
Vsi	4,096045	354	0,885410

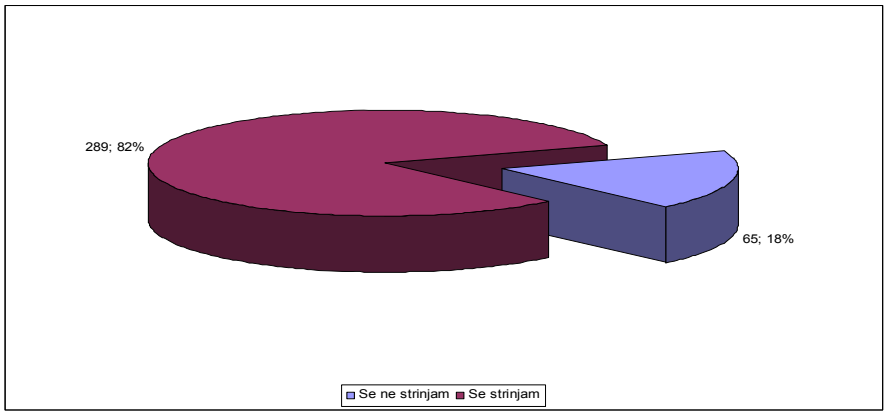
Razlike v stališčih med kategorijami (vsemi tremi) statistično niso pomembne. (Analiza variance, F=2,42, d.f.=2, p>0,05.) Je pa statistično pomembna razlika med stališči članov SD in zaposlenimi (t = 2,20, d.f.=295, p<0,05). Prvi se v večji meri strinjajo, da bi večja možnost individualnega soupravljanja vodila v večje delovno zadovoljstvo.

Nato so anketiranci izrazili stopnjo strinjanja tudi s trditvijo: "*Če bi imeli pri svojem delu večjo možnost individualnega soupravljanja (vplivanja na lastno delo in delo v enoti), bi bila večja tudi vaša* ***osebna pripadnost podjetju***". Rezultati so sledeči:

Stopnja strinjanja	**Št. anketirancev**	**Odstotek**
1 – se ne strinjam	20	5,64972
2	45	12,71186
4	199	56,21469
5 – se zelo strinjam	90	25,42373

Tabela 6: Vpliv individualne participacije na org. pripadnost (N = 354)

Vpliv individualne participacije na osebno pripadnost podjetju ima v celotnem vzorcu naslednje parametre: M = 3,83, SD = 1,12.



Slika 12: Vpliv individualne participacije na organizacijsko pripadnost (N = 354)

Samo 18,36 % anketirancev se ne strinja, da bi večja možnost individualnega soupravljanja vodila v večjo pripadnost podjetju. Kar 81,64 % se jih s tem strinja. To je statistično pomembno različno od razmerja 50 %-50 %, oziroma se ugotovljena aritmetična sredina stopenj strinjanja 3,83 statistično pomembno razlikuje od srednje vrednosti 3,00 (z = 5,59).

Stališča različnih kategorij anketirancev:

	M	N	SD
Predsedniki SD	3,649123	57	1,329490
Člani SD	3,884058	69	1,050717
Zaposleni	3,859649	228	1,077419
Vsi	3,830508	354	1,116234

Razlike v stališčih med kategorijami (vsemi tremi) statistično niso pomembne. (Analiza variance, F=0,91, d.f.=2, p>0,05.) Prav tako niso statistično pomembne razlike med posameznimi pari kategorij.

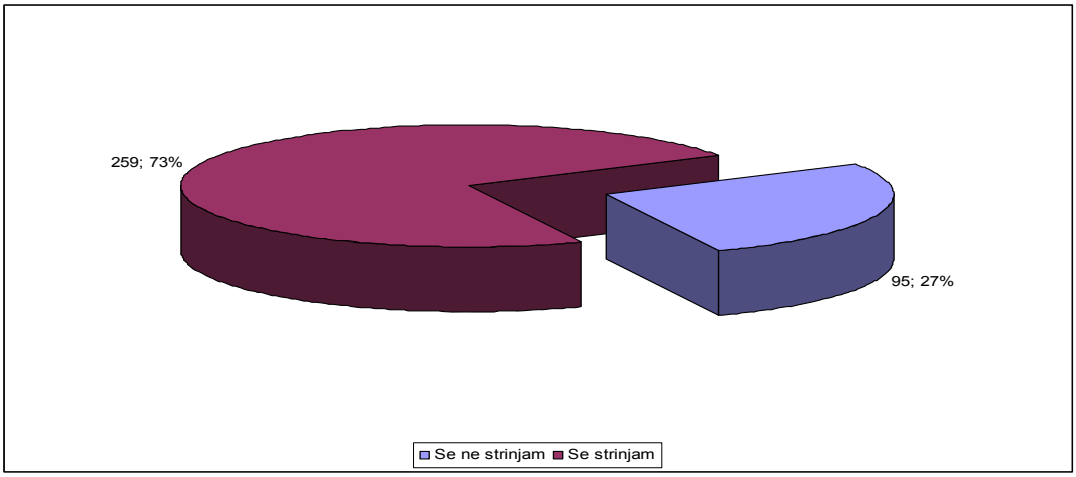
3.
Pri tretjem vprašanju pa smo raziskovali vpliv **kolektivne (predstavniške) participacije** na delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost.

Anketiranci so izrazili stopnjo strinjanja s trditvijo: "*Če bi imeli v podjetju višje razvito kolektivno soupravljanje zaposlenih (vplivanje na delovanje podjetja prek izvoljenih predstavništev), bi bila večja tudi vaša osebna* ***delovna motivacija***". Odgovori so:

Stopnja strinjanja	Št. anketirancev	Odstotek
1 – se ne strinjam	16	4,51977
2	79	22,31638
4	199	56,21469
5 – se zelo strinjam	60	16,94915

Tabela 7: Vpliv kolektivne participacije na delovno motivacijo (N = 354)

Vpliv kolektivne participacije na delovno motivacijo ima v celotnem vzorcu naslednje parametre: M = 3,59, SD = 1,14.



Slika 13: Vpliv kolektivne participacije na delovno motivacijo (N = 354)

Samo 26,84 % anketirancev se ne strinja, da bi večja možnost kolektivnega soupravljanja vodila v večjo delovno motivacijo. Kar 73,16 % se jih s tem strinja. To je statistično pomembno različno od razmerja 50 %-50 %, oziroma se ugotovljena aritmetična sredina 3,59 statistično pomembno razlikuje od srednje vrednosti 3,00 (z = 3,91).

Stališča različnih kategorij anketirancev

	M	N	SD
Predsedniki SD	3,421053	57	1,322165
Člani SD	3,550725	69	1,169920
Zaposleni	3,640351	228	1,083535
Vsi	3,587571	354	1,141275

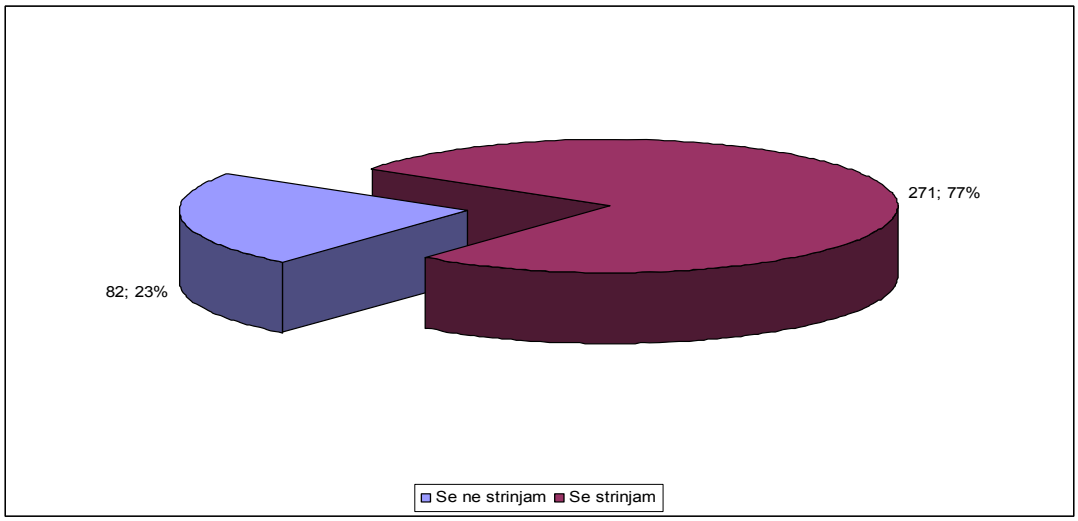
Razlike v stališčih med kategorijami (vsemi tremi) statistično niso pomembne. (Analiza variance, F=0,89, d.f.=2, p>0,05.) Tudi razlike med vsemi pari kategorij niso statistično pomembne.

Na trditev "*Če bi imeli v podjetju višje razvito kolektivno soupravljanje zaposlenih (vplivanje na delovanje podjetja prek izvoljenih predstavništev), bi bila večja tudi vaša* ***osebna pripadnost podjetju***", pa so stopnjo strinjanja izrazili sledeče:

Stopnja strinjanja	Št. anketirancev	Odstotek
1 – se ne strinjam	6	1,69492
2	76	21,46893
4	186	52,82486
5 – se zelo strinjam	85	24,01130

Tabela 8: Vpliv kolektivne participacije na organizacijsko pripadnost (N = 354)

Vpliv individualne participacije na osebno pripadnost podjetju ima v celotnem vzorcu naslednje parametre: M = 3,76, SD = 1,09.



Slika 14: Vpliv kolektivne participacije na organizacijsko pripadnost (N = 354)

Samo 23,16 % anketirancev se ne strinja, da bi večja možnost kolektivnega soupravljanja vodila v večjo pripadnost podjetju. Kar 76,84 % se jih s tem strinja. To je statistično pomembno različno od razmerja 50 %-50 %, oziroma se ugotovljena aritmetična sredina 3,76 statistično pomembno razlikuje od srednje vrednosti 3,00 (z = 5,26).

Stališča različnih kategorij anketirancev

	M	N	SD
Predsedniki SD	3,771930	57	1,149807
Člani SD	4,014493	69	0,899228
Zaposleni	3,679825	228	1,125647
Vsi	3,759887	354	1,094139

Razlike v stališčih med kategorijami (vsemi tremi) statistično niso pomembne. (Analiza variance, F=2,50, d.f.=2, p>0,05.) Pač pa je statistično pomembna razlika med stališči članov SD in zaposlenimi (t=+2,26, p<0,05). Stališča prvih so višja.

4.

Pri četrtem in hkrati zadnjem vprašanju nas je zanimalo, kako anketiranci razvrščajo delovne motive po pomembnosti in na kateri mesti uvrščajo individualno in kolektivno delavsko participacijo.

Na razpolago so anketiranci imeli seznam desetih motivacijskih dejavnikov, ki jih je bilo potrebno rangirati od 1 do 10. Izmed 354 respondentov jih je **271** delovne motive rangiralo pravilno (dosledno), torej tako, da rangi normalno tečejo od 1 do 10, tako da je njihov seštevek 55, ostali (83) pa so nekatere izmed dejavnikov uvrstili v isti rang, tako da je njihov seštevek manjši od 55.

Če tudi slednje odgovore štejemo kot relevanten izraz stališč konkretnih anketirancev glede motivacijske moči oz. pomena posameznih dejavnikov, čeprav niso dosledno sledili navodilom za izpolnjevanje vprašalnika (vsak dejavnik naj bi sicer imel svoj rang), so rezultati **354 odgovorov** naslednji:

Dejavnik motivacije	**Skalna vrednost**	**Rang (sk. v.)**
plača in druge materialne ugodnosti	+1,82	1
možnost individualnega (neposrednega) soupravljanja pri delu	**-1,39**	**9**
možnost kolektivnega soupravljanja na ravni podjetja	**-1,45**	**10**
zanimivost in ustvarjalnost dela	-0,78	8
ugodne delovne razmere	+0,25	5
varnost zaposlitve	+1,10	2
možnosti za izobraževanje in napredovanje	-0,46	7
medsebojni odnosi z neposredno nadrejenimi	+0,49	4
medsebojni odnosi s sodelavci	+0,56	3
zakonitost in etičnost ravnanja delodajalca z zaposlenimi	-0,13	6

Tabela 9: Razvrstitev delovnih motivov – vsi anketiranci (N = 354)

Za potrebe raziskovanja uvodoma postavljenih hipotez je seveda najpomembnejša razvrstitev obeh elementov delavske participacije. Iz prikaza vidimo, da respondenti

individualno participacijo po pomenu uvrščajo na **deveto mesto**, kolektivno participacijo pa na **deseto**.

Če upoštevamo samo odgovore, v katerih so dejavniki dosledno rangirani od 1 do 10 **(N = 271)**, pa so rezultati sledeči:

Dejavnik motivacije	**Skalna vrednost**	**Rang (sk. v.)**
plača in druge materialne ugodnosti	+1,77	1
možnost individualnega (neposrednega) soupravljanja pri delu	**-1,32**	**9**
možnost kolektivnega soupravljanja na ravni podjetja	**-1,55**	**10**
zanimivost in ustvarjalnost dela	-0,81	8
ugodne delovne razmere	+0,52	4
varnost zaposlitve	+1,07	2
možnosti za izobraževanje in napredovanje	-0,45	7
medsebojni odnosi z neposredno nadrejenimi	+0,26	5
medsebojni odnosi s sodelavci	+0,62	3
zakonitost in etičnost ravnanja delodajalca z zaposlenimi	-0,11	6

Tabela 10: Razvrstitev delovnih motivov – dosledno rangirani (N = 271)

Zgoraj ugotovljene ocene relativne motivacijske moči obeh oblik participacije v primerjavi z drugimi znanimi dejavniki motiviranja zaposlenih (uvrstitev bolj proti koncu letvice) **so bolj ali manj pričakovane**. Tako individualna kot kolektivna participacija sta namreč v praksi slovenskih podjetij še razmeroma slabo razviti, tako da zaposleni, ki seveda teoretičnih vidikov problema ne poznajo, njun pravi pomen v obravnavanem smislu lahko zaenkrat le bolj "slutijo" kot pa dejansko zaznavajo. Predpostavka pa je, da se bo z razvojem obeh oblik delavske participacije v praksi relativno povečevalo tudi zavedanje njenega motivacijskega pomena. Na veliko verjetnost, da je ta predpostavka točna, kažejo tudi v nadaljevanju prikazane ocene članov, še zlasti pa predsednikov svetov delavcev, ki so že v tem trenutku v tem pogledu glede tega v večji meri tako teoretično podkovani kot tudi v njej bolj neposredno udeleženi.

Če si v spodnji tabeli pogledamo rezultate, ki smo jih (z upoštevanjem samo dosledno rangiranih odgovorov – N =51) dobili od predsednikov svetov delavcev, namreč lahko ugotovimo, da le-ti **individualni obliki delavske participacije namenjajo nekoliko višjo oceno**. Uvrščajo jo namreč na 8. mesto, medtem ko

kolektivna (predstavniška) participacija zaseda 10. mesto. To razliko gre po našem mnenju, kot rečeno, pripisati predvsem boljšemu tako teoretičnemu kot praktičnemu poznavanju te problematike, njihovi večji konkretni vpetosti v procese poslovnega odločanja in posledično tudi boljšemu zavedanju o neizkoriščenih potencialih delavskega soupravljanja.

Dejavnik motivacije	**Skalna vrednost**	**Rang (sk. v.)**
plača in druge materialne ugodnosti	+1,93	1
možnost individualnega (neposrednega) soupravljanja pri delu	**-0,90**	**8**
možnost kolektivnega soupravljanja na ravni podjetja	**-1,42**	**10**
zanimivost in ustvarjalnost dela	-1,20	9
ugodne delovne razmere	-0,33	7
varnost zaposlitve	+1,23	2
možnosti za izobraževanje in napredovanje	-0,26	6
medsebojni odnosi z neposredno nadrejenimi	+0,23	5
medsebojni odnosi s sodelavci	+0,30	4
zakonitost in etičnost ravnanja delodajalca z zaposlenimi	+0,42	3

Tabela 11: Razvrstitev delovnih motivov – predsedniki SD (N = 51)

Zanimiva pa je tudi primerjava odgovorov med vsemi tremi kategorijami anketirancev, se pravi med predsedniki SD, člani SD in naključno izbranimi zaposlenimi. Oglejmo si jih v naslednji tabeli:

Dejavnik motivacije	**Preds. SD**	**Člani SD**	**Zaposleni**
plača in druge materialne ugodnosti	1	1	1
možnost individualnega (neposrednega) soupravljanja pri delu	**8**	**8**	**9**
možnost kolektivnega soupravljanja na ravni podjetja	**10**	**10**	**10**
zanimivost in ustvarjalnost dela	9	2	8
ugodne delovne razmere	7	7	4
varnost zaposlitve	2	3	2

možnosti za izobraževanje in napredovanje	6	6	7
medsebojni odnosi z neposredno nadrejenimi	5	5	5
medsebojni odnosi s sodelavci	4	4	3
zakonitost in etičnost ravnanja delodajalca z zaposlenimi	3	9	6

Tabela 12: Primerjava razvrstitve delovnih motivov med različnimi kategorijami anketirancev (N = 271)

Glede na prikazane rezultate iz zgornje tabele smo izračunali tudi Kendallov koeficient konkordance (W), ki kaže ujemanje prek vseh možnih parov in to pokaže z enim indeksom.

Skladnost med predsedniki SD in člani SD:
Spearmanov $\rho = +0,48$ ($t=1,45$, $df=8$, $p>0,05$)

Skladnost med predsedniki SD in zaposlenimi:
Spearmanov $\rho = +0,87$ ($t=4,91$, $df=8$, $p<0,01$)

Skladnost med člani SD in zaposlenimi:
Spearmanov $\rho = +0,65$ ($t=2,41$, $df=8$, $p<0,05$)

Torej: prva korelacija ni statistično pomembna, drugi dve pa sta.

Iz teh treh koeficientov izračunani Kendallov koeficient konkordance je torej **W = 0,78.**

Predsedniki SD (N = 51), za katere lahko predvidevamo, da se z delavskim soupravljanjem največ ukvarjajo, hkrati tudi pripisujejo predvsem individualni participaciji nekoliko večji pomen, medtem ko naključno izbrani zaposleni (N = 179), za katere je delavska participacija relativno nepoznan pojem, uvrščajo oba elementa na zadnje in predzadnje mesto. Na podlagi zgornjih rezultatov bi torej lahko predvidevali, da **anketiranci, ki so bolje seznanjeni s problematiko delavske participacije in so vanjo tudi bolj neposredno vključeni, le-tej pripisujejo tudi večji motivacijski pomen.**

6.5 ANALIZA POSTAVLJENIH HIPOTEZ

Na podlagi zgoraj prikazanih empiričnih podatkov, bomo v nadaljevanju preverili tudi vse tri hipoteze.

Hipoteza H_1:

Iz odgovorov na drugo in tretje vprašanje lahko zaključimo, da se je ta hipoteza (H_1) **v celoti potrdila**, kajti vsi segmenti našega vzorca anketirancev (predsedniki SD, člani SD in naključno izbrani zaposleni) izražajo prepričanje velike večine anketirancev, da sta tako individualna, kot kolektivna participacija pomembni tako za

delovno motivacijo, kot za organizacijsko pripadnost. Če pogledamo povprečje stopenj strinjanja vseh (N = 354) anketirancev s posameznimi trditvami:

- "*Če bi imeli pri svojem delu večjo možnost individualnega soupravljanja (vplivanja na lastno delo in delo v enoti), bi bila večja tudi vaša osebna delovna motivacija*." – Aritmetična sredina odgovorov: **4,10**, standardni odklon = **0,89**
- "*Če bi imeli pri svojem delu večjo možnost individualnega soupravljanja (vplivanja na lastno delo in delo v enoti), bi bila večja tudi vaša osebna pripadnost podjetju.*" – Aritmetična sredina odgovorov: **3,83,** standardni odklon = **1,12**
- "*Če bi imeli v podjetju višje razvito kolektivno soupravljanje zaposlenih (vplivanje na delovanje podjetja prek izvoljenih predstavništev), bi bila večja tudi vaša osebna delovna motivacija*." – Aritmetična sredina odgovorov: **3,59,** standardni odklon = **1,14**
- "*Če bi imeli v podjetju višje razvito kolektivno soupravljanje zaposlenih (vplivanje na delovanje podjetja prek izvoljenih predstavništev), bi bila večja tudi vaša osebna pripadnost podjetju*." – Aritmetična sredina odgovorov: **3,76,** standardni odklon = **1,09**

lahko opazimo, da se vse te vrednosti statistično pomembno razlikujejo od **nevtralnega stališča (vrednost 3,00)**.

Hipoteza H_2:

Pravzaprav gre pri tej hipotezi predvsem za ugotavljanje **porazdelitve vpliva obeh elementov delavskega soupravljanja na delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost**.

Če še enkrat povzamemo rezultate, ki so pomembni za preverjanje te hipoteze, so to naslednji::

Vpliv individualne participacije na delovno motivacijo: Arit. Sr. = 4,10; st. od. = 0,89
Vpliv individualne participacije na pripadnost podjetju: Arit. Sr. = 3,83; st. od. = 1,12

Razlika je statistično pomembna (t-test za odvisne vzorce); t = 4,75, d.f.= 353; p<0,01.

Vpliv kolektivne participacije na delovno motivacijo: Arit. Sr. = 3,59; st. od. = 1,14
Vpliv kolektivne participacije na pripadnost podjetju: Arit. Sr. = 3,76; st. od. = 1,09

Razlika je statistično pomembna (t-test za odvisne vzorce); t = -2,90, d.f.= 353; p<0,01.

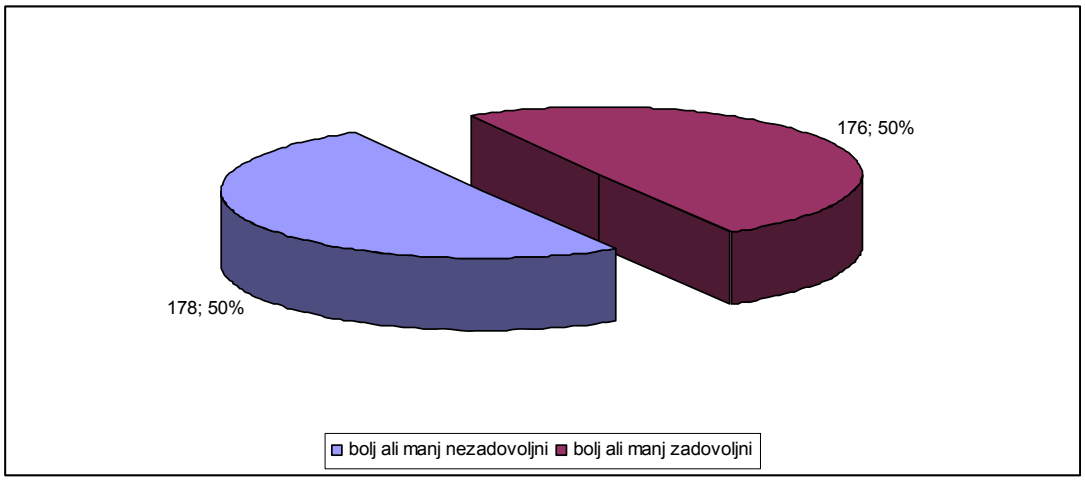
Vse razlike med navedenimi ocenami so statistično značilne. Anketiranci torej verjamejo, da individualna participacija bolj povečuje **delovno motivacijo** kot organizacijsko pripadnost, kolektivna pa obratno, bolj **povečuje organizacijsko**

pripadnost, kot delovno motivacijo. Tudi tukaj zato lahko ugotovimo, da se je postavljena hipoteza (H_2) potrdila.

Hipoteza H_3:

Za preverjanje tretje hipoteze (H_3), pa so pomembni rezultati odgovorov na prvo in četrto vprašanje iz raziskave. Ta hipoteza, če ponovimo, izhaja iz **Herzbergove dvofaktorske teorije**, ki je nesporno pokazala, da so učinki plače in drugih oblik ekonomske motivacije omejeni. Herzberg je ugotovil, da je plača pravzaprav v enaki meri motivator in higienik (Lipičnik 1998: 196), pri čemer učinkuje kot motivator le do določene stopnje. Ko se posamezniku zdi plača primerna, stopijo v ospredje predvsem drugi dejavniki motivacije, med katerimi je tudi delavska participacija. Iz tega bi bilo mogoče utemeljeno sklepati, da zaposleni, ki so zadovoljni s svojo plačo, tudi participaciji pripisujejo večji motivacijski pomen, kot tisti, ki so s plačo nezadovoljni.

Anketiranci so se na podlagi prvega vprašanja opredelili glede osebnega zadovoljstva s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi na bolj ali manj zadovoljne ter na bolj ali manj nezadovoljne. Rezultati so, kot smo že omenili, pokazali, da kar 50, 28 % respondentov v tem segmentu delovnega življenja ni zadovoljnih.



Slika 15: Stopnja zadovoljstva s plačo in ostalimi materialnimi ugodnostmi (N = 354)

Pri četrtem vprašanju pa so respondenti rangirali delovne motive po pomembnosti, rezultati teh odgovorov pa so bili podrobneje že predstavljeni.

Statistična primerjava rezultatov odgovorov na prvo in četrto vprašanje je pokazala, da **korelacija med zadovoljstvom s plačo in rangiranjem pomena delavske participacije ni statistično pomembna.** Podrobnejša analiza podatkov pokaže, da pomembnost plače kot motivatorja sicer upada z večanjem lastnega zadovoljstva s plačo (tistim, ki so s svojo plačo zadovoljni, ta ni več tako pomembna kot motivator, ampak pridejo v prioriteto druge stvari), vendar pa zaradi tega anketiranci ne pripisujejo večjega pomena individualni in kolektivni participaciji. Tako lahko ugotovimo, da se **ta hipoteza v naši anketni raziskavi ni potrdila**.

6.6 DRUGE ZANIMIVE UGOTOVITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE

Nadaljnji pregled rezultatov te raziskave pa je pokazal tudi **nekaj zanimivih korelacij** med odgovori anketirancev, ki pa niso nujno v tesni povezavi z glavnimi vprašanji raziskovanja oz. temeljnimi hipotezami te raziskave, vendar si bomo nekatere vseeno na kratko ogledali.

1.
Tako smo, na primer, ugotovili **statistično pomembno povezavo med izobrazbo anketirancev in njihovo stopnjo zadovoljstva s plačilom in njihovim stališčem glede vpliva participacije na delovno motivacijo.** Tisti z višjo izobrazbo so tudi bolj zadovoljni s plačilom in drugimi materialnimi ugodnostmi. Poleg tega pa bolj izobraženi anketiranci tudi v večji meri strinjajo, da bi večja možnost individualnega soupravljanja vodila do višje stopnje delovne motiviranosti. Na podoben način izobrazba vpliva tudi na njihovo stališče glede kolektivne (predstavniške) participacije. To pomeni, da bolj izobraženi respondenti menijo, da bi večja možnost kolektivnega soupravljanja vodila tako do višje stopnje delovne motivacije kot tudi do višje stopnje organizacijske pripadnosti zaposlenih.

2.
Ugotavljali smo tudi **statistično pomembne povezave delovnih motivov ter starosti, izobrazbe in zadovoljstva z lastnim plačilom**. Analizirani so bili samo rezultati pravilno izpolnjenih rangov (N = 271), ki so nam dali naslednje statistično pomembne korelacije:

- Pomembnost zanimivosti in ustvarjalnosti dela narašča z izobrazbo.
- Pomembnost ugodnih delovnih razmer upada s starostjo.
- Pomembnost varnosti zaposlitve upada z izobrazbo.
- Pomembnost možnosti za izobraževanje in napredovanje narašča z izobrazbo.
- Pomembnost zakonitosti in etičnosti ravnanja delodajalca z zaposlenimi narašča s starostjo.

Oba dejavnika, ki se nanašata na soupravljanje (individualna in kolektivna participacija), ne korelirata statistično pomembno s temi tremi spremenljivkami.

3.
Glede **pomembnosti delovnih motivov v odvisnosti od stališč do soupravljanja** pa so ugotovitve sledeče (analizirani so samo rezultati pravilno izpolnjenih rangov (N=271):

- Anketiranci, ki menijo, da bi večja možnost individualnega soupravljanja prispevala k večji delovni motivaciji, možnost individualnega soupravljanja tudi višje rangirajo.
- Anketiranci, ki menijo, da bi večja možnost kolektivnega soupravljanja prispevala k večji pripadnosti podjetju, možnost individualnega soupravljanja tudi višje rangirajo.
- Anketiranci, ki menijo, da bi večja možnost kolektivnega soupravljanja prispevala k večji pripadnosti podjetju, možnost kolektivnega soupravljanja tudi višje rangirajo.

- Anketiranci, ki menijo, da bi večja možnost kolektivnega soupravljanja prispevala k večji delovni motivaciji, nižje rangirajo zanimivost in ustvarjalnost dela.
- Anketiranci, ki menijo, da bi večja možnost individualnega soupravljanja prispevala k večji delovni motivaciji, nižje rangirajo varnost zaposlitve.
- Anketiranci, ki menijo, da bi večja možnost individualnega soupravljanja prispevala k večji delovni motivaciji, nižje rangirajo medsebojne odnose z neposredno nadrejenimi.

7 ZAKLJUČEK

Razvit sistem individualne (neposredne) in kolektivne (predstavniške) participacije zaposlenih pri upravljanju podjetij, kakšnega v Sloveniji ureja tudi poseben zakon (ZSDU), vsekakor lahko zelo pozitivno vpliva na delovno motivacijo in pripadnost oziroma na večjo zavzetost zaposlenih v poslovnem procesu in s tem seveda tudi na večjo poslovno uspešnost podjetij, v čemer zato brez dvoma kaže iskati **eno njegovih glavnih poslovnih bistev**. Obe ključni hipotezi (H_1 in H_2) v zvezi s tem sta se namreč v tej diplomski nalogi v celoti potrdili tako skozi deskriptivno analizo na podlagi proučevanja različnih virov iz domače in tuje strokovne literature, kakor tudi prek rezultatov posebne anketne raziskave, s katero smo ju skušali tudi empirično preveriti. To pa pomeni, da bi v bodoče v Sloveniji vsekakor kazalo v okviru prizadevanj za doseganje večje konkurenčnosti podjetij in hitrejšega gospodarskega razvoja nasploh **različnim ukrepom za učinkovitejše in doslednejše uresničevanja omenjenega zakona v praksi**, zlasti pa ozaveščanju managerjev o njegovem pravem poslovnem bistvu, nameniti bistveno več pozornosti, kot smo jo temu namenjali doslej.

Znanost o organizaciji in managementu proučevanju različnih (ekonomskih in neekonomskih) dejavnikov in ukrepov za uspešnejše motiviranje zaposlenih kot najpomembnejšega "kapitala" v sodobnem podjetju na splošno pripisuje zelo velik pomen, vendar pa prav potencialni pomen delavske participacije v tem pogledu zaenkrat ostaja eno najmanj raziskanih področij. V naši nalogi smo nesporno dokazali, da je delavska participacija pri upravljanju, tako individualna oz. neposredna kot kolektivna oziroma predstavniška, vsekakor **ena izmed pomembnih oblik t. i. neekonomske motivacije zaposlenih**. Zlasti rezultati naše empirične raziskave, ki je bila opravljena na razmeroma velikem vzorcu, o tem ne puščajo nobenega dvoma. Žal pa nekatere dosedanje raziskave (Gostiša 2004) kažejo, da se zlasti v **kadrovskih službah slovenskih podjetij**, ki naj bi bile, kot smo omenili že uvodoma, sicer že po svoji osnovni funkciji zadolžene za razvijanje čim bolj celovitega sistema motiviranja kadrov, tega še zelo slabo zavedajo. Zdi se, da se v tem pogledu še vedno močno precenjuje pomen zgolj ekonomskih oblik motiviranja, zlasti materialnega nagrajevanja delovne uspešnosti posameznikov, zaradi česar je tudi razvoj različnih oblik delavske participacije pri upravljanju v praksi zapostavljen bistveno bolj kot bi si to glede na naše ugotovitve v tej nalogi dejansko zaslužil. Prav kadrovske službe v podjetjih pa bi brez dvoma lahko s svojim večjim angažiranjem na tem področju veliko pripomogle k učinkovitejšemu udejanjanju zakonsko določenega modela sodelovanja delavcev pri upravljanju v praksi.

Iz teh razlogov je seveda zelo pomembno v okviru organizacijske stroke čim bolj natančno raziskati različne konkretne oblike delavske participacije in njihove različne potencialne motivacijske učinke. Le tako je namreč mogoče tudi z njihovo pomočjo začeti načrtno razvijati in izgrajevati ustrezno celovit in učinkovit motivacijski sistem v podjetjih. Zato smo v tej nalogi skušali najprej **jasno razmejiti in ločeno prikazati obe temeljni obliki delavske participacije**, to je individualno oziroma neposredno in kolektivno oziroma predstavniško, ter konkretne načine njunega uresničevanja. Na enak način smo potem podrobno analizirali tudi pojma **motivacija** in **pripadnost zaposlenih**, ki se sicer pogosto omenjata v medsebojni povezavi, vendar pa v razpoložljivi strokovni literaturi nismo zasledili neke jasne opredelitve vsebinskih razlik med njima, čeprav brez tega po našem mnenju ni mogoče dejansko

poglobljeno raziskovati problematike, ki je predmet te naloge. Zato v zvezi s tem našo ugotovitev, da je mogoče delovno motivacijo v ožjem pomenu besede definirati predvsem kot zainteresiranost za lastno delo, pripadnost pa kot zainteresiranost za reševanje širših problemov in podjetja kot celote, in da je torej bistvena razlika med njima pravzaprav predvsem v **osnovnem "predmetu zainteresiranosti"**, štejemo kot eno pomembnejših ugotovitev te naloge. Na njeni podlagi smo namreč oblikovali tudi lastno, razmeroma enostavno in pregledno, istočasno pa dovolj vseobsežno **definicijo pojma "zavzetost" zaposlenih**, ki je za zdaj v strokovni literaturi (čeprav vse pogosteje omenjan) prav tako vsebinsko še zelo nejasno opredeljen in slabo raziskan. Z opredelitvijo "zavzetosti" zaposlenih kot sinteze delovne motivacije in pripadnosti smo v bistvu prikazali tudi bistvo in končni cilj izgrajevanja nekega dejansko vsestranskega sistema motiviranja zaposlenih v organizacijah, katerega pomemben element je, kot rečeno, lahko tudi delavska participacija.

Opisani pristop nam je omogočil oblikovati ustrezno **celosten model za raziskovanje motivacijskega pomena delavske participacije**, ki bo morda lahko uporaben tudi kot podlaga in splošna usmeritev za morebitna bodoča še bolj poglobljena proučevanja obravnavane problematike. Bistvo tega modela pa je vzpostavitev kombinacije štirih ključnih spremenljivk brez upoštevanja katerih po našem mnenju ni mogoče dovolj natančno ugotoviti dejanskih motivacijskih učinkov posameznih oblik in načinov vključevanja zaposlenih v procese poslovnega odločanja ter na podlagi tega načrtovati ustreznih konkretnih ukrepov za povečevanje zavzetosti zaposlenih v odvisnosti od konkretnih razmer v posamezni organizaciji. Te spremenljivke pa so: individualna (neposredna) participacija, kolektivna (predstavniška) participacija, delovna motivacija zaposlenih in pripadnost zaposlenih, torej obe temeljni obliki participacije in obe temeljni sestavini motiviranja zaposlenih.

Z uporabo tega modela smo namreč v tej nalogi nesporno dokazali, da **motivacijski učinki različnih oblik delavske participacije niso povsem enaki**, tako da ni mogoče pričakovati optimalnih rezultatov glede zavzetosti zaposlenih, če je katerakoli od njiju v organizaciji zanemarjena. Individualna participacija spodbuja predvsem delovno motivacijo zaposlenih v ožjem pomenu besede, kolektivna participacija pa predvsem pripadnost zaposlenih podjetju. Čeprav tovrstni učinki, kot je v nalogi med drugim posebej poudarjeno, seveda niso izključni (vsaka od obeh oblik participacije v določeni meri pozitivno učinkuje na obe sestavini motiviranja, vendar na eno bolj kot na drugo), je torej o zares celovitem motiviranju zaposlenih prek participacije mogoče govoriti le v primeru, če sta v organizaciji ustrezno razviti tako ena kot druga. Upoštevaje to ugotovitev pa je mogoče z ustrezno analizo v organizaciji razmeroma natančno ugotoviti, katere konkretne ukrepe in aktivnosti bi kazalo v tem smislu sprejeti za dosego optimalnejših rezultatov na področju izgrajevanja večje zavzetosti zaposlenih.

Tretja hipoteza (H_3) se v naši empirični raziskavi **ni potrdila**, kar pa v ničemer ne vpliva na veljavnost zgoraj predstavljenih ključnih ugotovitev o motivacijskem pomenu delavske participacije. Predpostavka, da višja stopnja zadovoljstva s plačo povzroča pri zaposlenih tudi večje zanimanje za participacijo, ki se zdi na podlagi Herzbergove dvofaktorske teorije dokaj logična, tudi sicer ni bila osrednji predmet našega zanimanja v tej nalogi, temveč bolj "stranski produkt" naših širših razmišljanj o obravnavani problematiki in kot tak tudi manj pomemben predmet preverjanja v empiričnem delu naše raziskave. Zato se z analizo možnih razlogov za nepotrditev te hipoteze ne bomo posebej poglobljeno ukvarjali. Zelo verjetno pa se razlog skriva v dejstvu, da glede na (razmeroma nizko) dejansko razvitost delavske participacije v slovenskih podjetjih v danem trenutku pri zaposlenih njen potencialni motivacijski

pomen oziroma njena motivacijska "vrednost" tudi sicer zaenkrat še ne kotirata ravno ekstremno visoko, kar je razvidno tudi iz odgovorov na zadnje vprašanje v anketnem vprašalniku.

LITERATURA

1. Bakovnik R., Polič M., Pogačnik V., Peršak C. in Gostiša M. (2000): *Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost*, ŠCID, Kranj
2. Bakovnik, R. (2003): Delovno gradivo iz seminarja: *Kako pripravimo vsebinsko celovit program dela svetov delavcev,* Center za participativni menedžment, Zreče 2003
3. Bolle De Ball, M. (1990): *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*, Moderna organizacija, Kranj
4. European foundation for the improvement of living and working conditions (2005):*The Employee Participation in Organizational Change (EPOC) Survey*, http://www.eurofound.eu.int/areas/participationatwork/epocsurvey.htm (2. 12. 2007)
5. Gostiša, M (1999): *Splošni priročnik za delavsko soupravljanje – spremenjena in dopolnjena izdaja*, Studio Participatis, Kranj
6. Gostiša, M. (1996): *Participativni management*, ČZP Enotnost in Studio Participatis, Ljubljana
7. Gostiša, M. (2003): *Pogoji dela in varstvo soupravljalskih pravic sveta delavcev – analiza rezultatov anketne raziskave*, Industrijska demokracija, št. 9/2003, ŠCID, Kranj
8. Gostiša, M. (2004): *Analiza anketne raziskave: kakšna je podpora kadrovske službe delovanju sveta delavcev in razvoju celotnega sistema delavske participacije v podjetjih*, ŠCID, Kranj
9. Gruban, B. (2005*): Koncept o zavzetosti zaposlenih: Inovacija ali imitacija?,* Industrijska demokracija, št. 11/2005, ŠCID, Kranj
10. Hodgetts, R. M. (1999): *Organizational behaviour theory and practice*, Macmillian publishing company, New York
11. Ivanuša – Bezjak (2006): Zaposleni – največji kapital 21. stoletja, Pro-Andy, Maribor
12. Jančič, Z. (1990*): Marketing: strategija menjave*, Gospodarski vestnik, Ljubljana
13. Jančič, Z. (1999): Celostni marketing, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
14. Kajič, B. (2006): *Komunikacija kot osnova participacije zaposlenih*, Industrijska demokracija, št. 3/2006, ŠCID, Kranj
15. Kanjuo – Mrčela, A. (1998): *Kolektivne in individualne oblike participacije zaposlenih*, Industrijska demokracija, št. 11/98, ŠCID, Kranj
16. Kavčič, B. (2004): *Zakaj menedžment ne mara participacije delavcev?,* Industrijska demokracija, št. 11, ŠCID, Kranj
17. Kavčič, B. (1996): *Analiza izvajanja zakona o soupravljanju delavcev*, ITEO, Ljubljana
18. Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana
19. Lipovec, F. (1987): *Razvita teorija organizacije*, Založba obzorja Maribor, Ljubljana
20. Mayer, J. (1994): *Vizija ustvarjalnega* podjetja, Založba Ikra, Ljubljana
21. Podnar, K. (2006): *Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij*, Industrijska demokracija, št. 5/2006, ŠCID, Kranj
22. Pogačnik, V. (1997): *Lestvice delovne motivacije,* Produktivnost, Ljubljana

23. Robinson D., Perryman S. in Hayday S. (2006): *The Drivers of Employee Engagement*, http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408 (22. 12. 2006)
24. Rozman, R. (2000): *Analiza in oblikovanje organizacij*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
25. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993): *Management*, Gospodarski vestnik, Ljubljana
26. Svetlik, I. (1996): *Kakovost življenja v Sloveniji*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
27. The Gallup Organization (2003): *12 Questions to Measure Employee Engagement*, http://www.workforce.com/section/09/article/23/53/40.html (23. 12. 2006)
28. Uhan, S. (1989): *Vrednotenje dela*, Moderna organizacija, Kranj
29. Uhan, S. (2000): *Vrednotenje dela II*., Založba moderna organizacija, Kranj
30. Vila, A. (1994): *Organizacija in organiziranje,* Moderna organizacija, Kranj
31. Vitols, S. (2006): *Problematika empiričnega raziskovanja ekonomskih učinkov delavskega soodločanja,* Industrijska demokracija, št. 4/2006, ŠCID, Kranj
32. Wikipedia, the free ecyclopedia (2006): *Employee Engagement*, http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement (22. 12. 2006)
33. Zupan, N. (2001): *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, GV založba, Ljubljana

VIRI

1. Slovar slovenskega knjižnega jezika – SSKJ, http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html (10. 1. 2007)
2. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, Uradni list RS, št. 42/93 in 56/2001

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Anketna raziskava o motivacijskih vidikih soupravljanja zaposlenih

Anketa je anonimna!!!

V P R A Š A L N I K

I. PODATKI O ANKETIRANCU

1. Spol:	a. ženska b. moški *(ustrezno obkrožite!)*

2. Starost:	let *(vpišite število let!)*

3. Obkrožite vašo izobrazbo:
a. osnovnošolska
b. poklicna
c. srednješolska
d. višješolska
e. visokošolska
f. magisterij
g. doktorat

Razlaga v vprašanjih uporabljenih pojmov:

1. ***soupravljanje zaposlenih*** *= sodelovanje delavcev pri upravljanju oz. poslovnem odločanju ali delavska participacija pri upravljanju;*

2. ***individualno (neposredno) soupravljanje*** *= sodelovanje delavcev pri sprejemanju odločitev v zvezi z delom na delovnem mestu in v ožji delovni oz. organizacijski enoti = možnost vsakega delavca kot posameznika, da soodloča ali samostojno odloča o ciljih ter pogojih in načinu opravljanja svojega lastnega dela ter pri reševanju različne delovne problematike v ožji organizacijski skupini oziroma enoti;*

3. ***delovna motivacija*** *= večja ali manjša prizadevnost in zainteresiranost posameznika za uspešnost lastnega dela;*

4. ***pripadnost podjetju*** *= višja ali nižja stopnja identifikacije posameznika s cilji podjetja in s tem tudi njegove zainteresiranosti za uspešnost in usodo podjetja kot celote.*

5. ***kolektivno (predstavniško) soupravljanje zaposlenih*** *= uresničevanje vpliva skupnih interesov kolektiva zaposlenih na upravljanje podjetja oziroma na sprejemanje pomembnejših upravljalskih odločitev v podjetju prek izvoljenih delavskih predstavništev na ravni podjetja;*

6. ***delavska predstavništva na ravni podjetja*** *= svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu ali upravnem odboru in delavski direktor.*

II. VPRAŠANJA

1 - Zadovoljstvo s plačo in drugimi oblikami t. i. ekonomske oziroma materialne motivacije (razne nagrade, bonitete ipd.)

S svojo plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi iz dela sem *(obkrožite ustrezen odgovor):*

1 – zelo nezadovoljen

2 – nezadovoljen

4 – zadovoljen

5 – zelo zadovoljen

2 - Vpliv individualnega (neposrednega) soupravljanja zaposlenih na delovno motivacijo in pripadnost zaposlenih podjetju

Navodilo: *Obkrožite stopnjo strinjanja, ki se vam pri spodnji trditvi zdi najprimernejša! Ocena 3 je namerno izpuščena, zato da bi bile vaše ocene bolj določne.*				
TRDITEV: Če bi imeli pri svojem delu večjo možnost **individualnega soupravljanja** (soodločanja o lastnem delu in delu v enoti) bi bila večja tudi vaša osebna:	Se ne strinjam (1)			Se zelo strinjam (5)
delovna motivacija	1	2	4	5
pripadnost podjetju	1	2	4	5

3 - Vpliv kolektivnega (predstavniškega) soupravljanja na delovno motivacijo in pripadnost zaposlenih podjetju

Navodilo: *Obkrožite stopnjo strinjanja, ki se vam pri spodnji trditvi zdi najprimernejša! Ocena 3 je namerno izpuščena, zato da bi bile vaše ocene bolj določne.*				
TRDITEV: Če bi imeli v podjetju višje razvito **kolektivno soupravljanje zaposlenih** (vplivanje na delovanje podjetja prek izvoljenih predstavništev) bi bila večja tudi vaša osebna:	Se ne strinjam (1)			Se zelo strinjam (5)
delovna motivacija	1	2	4	5
pripadnost podjetju	1	2	4	5

4 - Motivacijska moč oz. pomembnost razvijanja delavskega soupravljanja v primerjavi z različnimi drugimi možnimi dejavniki motivacije

Navodilo: *Spodnje dejavnike, razvrstite (rangirajte) po pomembnosti, s katero vplivajo na delovno motivacijo. Za vas najpomembnejši dejavnik označite z* ***rangom 1****, relativno najmanj pomembnega pa z* ***rangom 10****. Uporabite vse range od 1 do 10!*

	DEJAVNIKI MOTIVACIJE	***RANG***
1	plača in druge materialne ugodnosti	
2	možnost individualnega (neposrednega) soupravljanja pri delu	
3	možnost kolektivnega soupravljanja na ravni podjetja	
4	zanimivost in ustvarjalnost dela	
5	ugodne delovne razmere	
6	varnost zaposlitve	
7	možnosti za izobraževanje in napredovanje	
8	medsebojni odnosi z neposredno nadrejenimi	
9	medsebojni odnosi s sodelavci	
10	zakonitost in etičnost ravnanja delodajalca z zaposlenimi	

Za vaše cenjene odgovore se vam najlepše zahvaljujemo!

KAZALO SLIK

Slika 1: Kolektivna participacija v enotirnem in dvotirnem sistemu upravljanja
Slika 2: Grafični prikaz bistva obstoječih definicij zavzetosti zaposlenih
Slika 3: Grafični prikaz bistva naše definicije zavzetosti zaposlenih
Slika 4: Kazalci kakovosti delovnega življenja (Bakovnik 2003: 23)
Slika 5: Vpliv individualne (neposredne) participacije na delovno motivacijo
Slika 6: Vpliv kolektivne (predstavniške) participacije na organizacijsko pripadnost.
Slika 7: Vpliv individualne in kolektivne participacije na delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost
Slika 8: Celovit prikaz motivacijskega pomena delavske participacije
Slika 9: Razmerje med različnimi kategorijami anketirancev (N = 354)
Slika 10: Izobrazbena struktura anketirancev (N = 354)
Slika 11: Vpliv individualne participacije na delovno motivacijo (N = 354)
Slika 12: Vpliv individualne participacije na organizacijsko pripadnost (N = 354)
Slika 13: Vpliv kolektivne participacije na delovno motivacijo (N = 354)
Slika 14: Vpliv kolektivne participacije na organizacijsko pripadnost (N = 354)
Slika 15: Stopnja zadovoljstva s plačo in ostalimi materialnimi ugodnostmi (N = 354)

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavne značilnosti obeh temeljnih oblik participacije (Kanjuo – Mrčela 1998: 2)
Tabela 2: Možne posledice visoke, srednje in nizke pripadnosti za posameznika in organizacijo (Podnar 2006: 8)
Tabela 3: Razvrstitev podjetij po velikostnih kategorijah (N = 57)
Tabela 4: Stopnja zadovoljstva s plačo (N = 354)
Tabela 5: Vpliv individualne participacije na delovno motivacijo (N = 354)
Tabela 6: Vpliv individualne participacije na org. pripadnost (N = 354)
Tabela 7: Vpliv kolektivne participacije na delovno motivacijo (N = 354)
Tabela 8: Vpliv kolektivne participacije na organizacijsko pripadnost (N = 354)
Tabela 9: Razvrstitev delovnih motivov – vsi anketiranci (N = 354)
Tabela 10: Razvrstitev delovnih motivov – dosledno rangirani (N = 271)
Tabela 11: Razvrstitev delovnih motivov – predsedniki SD (N = 51)
Tabela 12: Primerjava razvrstitve delovnih motivov med različnimi kategorijami anketirancev (N = 271)