

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

MITJA AŠ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN DELO Z
ZAPOSLENIMI V FRANŠIZNI PRODAJALNI
PODJETJA BOFEX D.O.O.**

Ljubljana, april 2004

MITJA AŠ

IZJAVA

Študent Mitja Aš izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof.dr. Staneta Možine in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.04.2004

Mitja Aš

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. Namen specialističnega dela	2
1.2. Cilj specialističnega dela	2
1.3. Metode dela	2
1.4. Zasnova dela.....	2
2. ORGANIZACIJSKA KLIMA	3
2.1. Pojem organizacijske klime.....	3
2.1.1. Primerjava organizacijske klime in kulture.....	5
2.2 Vpliv organizacijske klime na uspešnost poslovanja	5
2.3. Preučevanje in merjenje klime	7
2.4. Spreminjanje organizacijske klime	9
3. DELO Z ZAPOSLENIMI	10
3.1. Strateško planiranje človeških virov	11
3.2. Sistematizacija delovnega mesta in organizacija dela.....	14
3.2.1. Sistematizacija delovnega mesta	14
3.2.2. Organizacija dela.....	21
3.3. Ocenjevanje delovne uspešnosti.....	22
3.3.1. Metode ocenjevanja delovne uspešnosti	22
3.3.2. Ocenjevalni intervju	26
3.4. Motiviranje zaposlenih	27
3.4.1. Dejavniki motiviranja.....	28
3.4.2. Nagrajevanje zaposlenih.....	31
3.5. Izobraževanje, usposabljanje in osebni razvoj zaposlenih	34
3.5.1. Izobraževanje in usposabljanje.....	34
3.5.2. Osebni razvoj zaposlenih.....	37
3.6. Odnosi in nasprotja v organizaciji.....	38
3.6.1. Odnosi	38
3.6.2. Nasprotja	43
4. PREDSTAVITEV PODJETJI	47
4.1. Bofex d.o.o.	47
4.2. Franšizna prodajalna podjetja Bofex d.o.o.	49
5. EMPIRIČNA RAZISKAVA	49
5.1. Metodologija	50
5.2. Rezultati raziskave	51
5.2.1. Demografski podatki	51
5.2.2. Izobraževanje in osebni razvoj	53
5.2.3. Organiziranost	54
5.2.4. Motivacija in zavzetost za delo	55
5.2.5. Odnos do organizacije.....	56
5.2.6. Medsebojni odnosi	57
5.2.7. Odnos do vodilnih	58
5.2.8. Povzetek ugotovitev o organizacijski klimi v franšizni prodajalni	59
5.3. Primerjava rezultatov raziskave organizacijske klime v prodajalni Big Bang Mega Rudnik in franšizni prodajalni Big Bang Mega Novo mesto	61
6. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE OBSTOJEČE KLIME	62

7. SKLEP	66
8. LITERATURA	68
9. VIRI	70
PRILOGE.....

SEZNAM SLIK

Slika 1: Organizacijska klima, vzdušje kot integracijski koncept v vedenju organizacije.....	4
Slika 2: Stopnje v procesu strateškega planiranja človeških virov	12
Slika 3: Sistematizacija delovnega mesta.....	16
Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.....	29
Slika 5: Plačilna piramida.....	32
Slika 6: Pristopi k reševanju nasprotij	45
Slika 7: Spol anketiranih oseb	52
Slika 8: Starost anketiranih oseb	52
Slika 9: Izobrazba anketiranih oseb.....	52
Slika 10: Rezultati ankete o organizacijski klimi	60
Slika 11: Primerjava rezultatov raziskav organizacijske klime.....	61

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Osnovni podatki o podjetju	48
Tabela 2: Reprezentativni podatki.....	48
Tabela 3: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o izobraževanju in osebnostnem razvoju ..	53
Tabela 4: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o organiziranosti v poslovalnici	54
Tabela 5: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o motivaciji in zavzetosti za delo.....	55
Tabela 6: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o odnosu do organizacije	56
Tabela 7: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o medsebojnih odnosih	57
Tabela 8: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o odnosih do vodilnih	58

1. UVOD

Podjetja morajo odkriti in razviti dejavnike, ki pomembno vplivajo na njihovo uspešnost. Kot glavno konkurenčno prednost vse več podjetij navaja svoje zaposlene, ki na eni strani s svojim odnosom do sodelavcev, do podjetja in do okolja ustvarjajo pozitivno klimo v podjetju, po drugi strani pa na podlagi te klime proizvajajo koristne in uporabne izdelke oziroma storitve, ki predstavljajo rezultat poslovanja in podlago za dolgoročno uspešnost podjetja.

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

Cilj vsakega podjetja je čim večja ekonomska uspešnost. Nanjo vpliva tudi učinkovito delo z zaposlenimi. Človek ima namreč v delovnem procesu pomembno vlogo in je aktivni dejavnik poslovanja podjetja. Zaposleni oblikujejo, usmerjajo in vodijo delovni proces ter v njem neposredno sodelujejo. Delo z zaposlenimi pa je tista dejavnost v podjetju, ki povezuje organizacijske potrebe po zaposlenih ter individualna pričakovanja, ki usklajujejo in povezujejo zmožnosti zaposlenih v vseh vidikih delovanja podjetja z namenom, da bi le to postalo uspešnejše. Zato je delo z zaposlenimi opredeljeno kot nujnost v sodobnih podjetjih.

Pri opredeljevanju in merjenju poslovne uspešnosti je eno izmed glavnih meril povezano z ravnanjem z ljudmi pri delu, z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih, vrednotenjem tako imenovanega intelektualnega kapitala organizacij. Razlog za ta nenaden interes za človeški dejavnik ni naključen. V ospredje končno prihaja spoznanje, da konkurenčno prednost sodobnih podjetij v odnosu na njihove tekmece ne predstavlja le nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunska oglaševalska akcija ali razvojna inovacija. Vse to je namreč moč razmeroma hitro posnemati. Glavna konkurenčna prednost uspešnih podjetij so zaposleni. Ljudje in procesi povezani z njimi, so zagotovilo dolgoročne konkurenčne sposobnosti, saj organizacijo naredijo posebno, drugačno. Od tega, kako ravnamo z njimi, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je vse bolj odvisna tudi usoda organizacij. Od tega, kako ravnamo z ljudmi pri delu, je odvisno, kako bo organizacija uspešna, zato ne preseneča, da postajajo vse pomembnejša tudi merila poslovne uspešnosti, povezana z zaposlenimi (Gruban, 2003, str. 1).

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

1.1. Namen specialističnega dela

Namen specialističnega dela je ugotoviti stanje organizacijske klime v franšizni prodajalni podjetja Bofex d.o.o. in na osnovi ugotovitev podati predloge za njeno izboljšavo. Predvsem je potrebno raziskati, zakaj prihaja do trenj med lastnikom franšize in zaposlenimi, ter na podlagi ugotovitev predlagati spremembe za izboljšanje odnosov ter izdelati osnovne smernice za delo z zaposlenimi v prodajalni.

1.2. Cilj specialističnega dela

V specialističnem delu sem najprej na osnovi objav različnih avtorjev proučil ugotovitve s področja organizacijske klime. Nato sem želel proučiti nekatera najpomembnejša področja, ki se nanašajo na delo z zaposlenimi. Proučil sem sistematizacijo dela, ki zagotavlja podlago za sistematično in smotrno porazdelitev dela. Nadalje sem želel spoznati, kako poteka proces ocenjevanja delovne uspešnosti, ki ugotavlja, kako so bili postavljeni cilji doseženi, ter proučiti različne vidike motiviranja zaposlenih. Proučil sem tudi, kako uspešno izobražujemo, usposabljam in osebno razvijamo zaposlene.

Cilji, ki sem jih v specialističnem delu zasledoval, so dvojni. Najprej sem proučil literaturo o organizacijski klimi in delu z zaposlenimi. Ugotovitve so predstavljene v teoretičnem delu naloge. Kot drugo sem na podlagi ankete, ki je bila izvedena v prodajalni, proučil posamezne dimenzije klime. Na podlagi analize klime sem poskušal ugotoviti, zakaj prihaja do trenj med lastnikom in zaposlenimi ter izdelal predloge in ukrepe za izboljšanje stanja. Vsekakor bo potrebno v prodajalni izboljšati delo z ljudmi. Rezultati analize klime so pokazali, kateri so najbolj kritični dejavniki. Znanje, ki sem si ga pridobil pri študiju literature, sem uporabil pri predlogih in ukrepih za izboljšanje dela z zaposlenimi. Na koncu sem izdelal poročilo o stanju v franšizni prodajalni in predstavil potrebne ukrepe za izboljšanje ugotovljenega stanja.

1.3. Metode dela

Specialistično delo se v teoretičnem delu opira na spoznanja o organizacijski klimi in delu z zaposlenimi, ki so jih objavili domači in tuji avtorji. Pri tem sem uporabljal metodi deskripcije in klasifikacije. Teoretičnemu delu sledi empirični del, ki temelji na raziskavi v poslovalnici podjetja Bofex d.o.o., ki je bila opravljena s pomočjo vprašalnika, pogovorov in pregleda dokumentacije. Z analizo vprašalnika sem dobil odgovore o organizaciji v poslovalnici, izobraževanju in razvoju zaposlenih, o motivaciji ter odnosih med zaposlenimi in odnosih do podjetja. Z metodo sinteze povezujem teoretična in praktična spoznanja o organizacijski klimi in podam predloge in smernice za delo z zaposlenimi v podjetju.

1.4. Zasnova dela

V uvodu je opredeljena problematika, namen in cilj specialističnega dela ter uporabljene metode.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi pojma organizacijske klime, opisom razlik med organizacijsko klimo in kulturo, metodam proučevanja in merjenja klime ter načinom spreminjanja organizacijske klime.

Delo z zaposlenimi opisujem v tretjem poglavju. Izbral sem samo tiste dejavnosti, ki bodo po moji oceni najbolj pripomogle k izboljšanju stanja v poslovalnici. Te dejavnosti so sledeče: sistematizacija delovnih mest, kjer predstavim analizo dela in analizo delavca; ocenjevanje delovne uspešnosti, ki ugotavlja in zagotavlja delovno uspešnost delavcev in njihov nadaljnji razvoj; motiviranje delavcev ter izobraževanje, usposabljanje in osebni razvoj zaposlenih. V zaključku poglavja predstavljam odnose, ki nastajajo med zaposlenimi in načine, kako se rešujejo nasprotja, ki pri teh odnosih nastajajo.

V četrtem poglavju predstavim podjetje Bofex d.o.o. ter franšizno prodajalno Big Bang Mega v Novem mestu.

Peto poglavje naloge opisuje raziskavo organizacijske klime v poslovalnici in rezultate analize. Raziskal sem naslednje dimenzije klime: odnos z nadrejenimi, odnos s sodelavci, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do organizacije, motivacija in organizacija.

V šestem poglavju podam predloge za izboljšanje tistih dimenzij klime, za katere sem v analizi ugotovil, da so neustrezne. Specialistično delo zaključujem s sklepom, ki predstavlja povzetek ključnih ugotovitev. Na koncu dela navajam literaturo in vire.

2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1. Pojem organizacijske klime

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

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

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

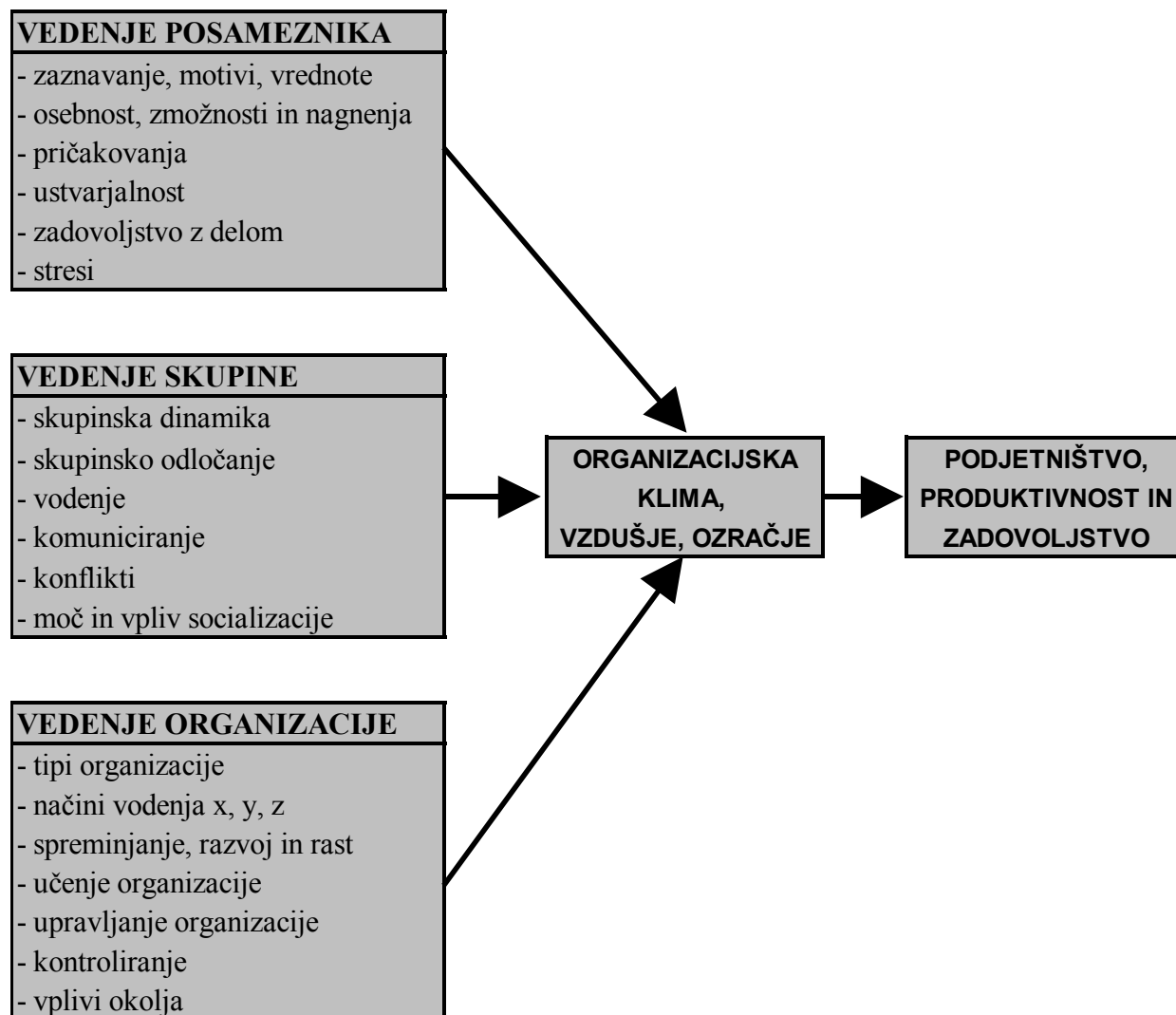
V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji

menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi.

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

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

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



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

Če združimo do sedaj predstavljene definicije, lahko ugotovimo, da je organizacijska klima skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov v organizaciji. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Skratka, gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovih interakcij. Klima predstavlja trenutno stanje v organizaciji in jo proučujemo s pomočjo vprašalnikov. Pomaga nam razlagati različnost človekovega vedenja v organizaciji, kar nam služi za usmerjanje aktivnosti zaposlenih. Zato si podjetja prizadevajo ustvariti takšno klimo, ki bi nudila najboljše poslovne rezultate, torej klimo, ki bi ji lahko rekli pozitivna.

2.1.1. Primerjava organizacijske klime in kulture

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

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

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

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

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

2.2 Vpliv organizacijske klime na uspešnost poslovanja

Tradicionalno spremljanje uspešnosti podjetij poznamo iz obdobja množične proizvodnje visoko standardiziranih izdelkov, stabilnih in predvidljivih tržnih razmer in redke konkurence. Kazalniki, pretežno finančne narave, so se uporabljali za primerjavo planirane in dosežene

uspešnosti v preteklem obdobju. Ponujali so zelo dobro sliko preteklega poslovanja, ki je v stanovitnih okoliščinah očitno tudi zadostovala za sprejemanje odločitev. Vendar pa ta podrobni finančni vpogled nima nobene napovedne moči (Niven, 2002, str. 6). Finančno merjenje ima pretežno kratkoročni značaj. Ocenjuje kratkoročne učinke projektov in programov z večanjem dobička ali zniževanjem stroškov obdobja. Le-to sicer pomeni povečevanje kratkoročne uspešnosti, vendar lahko nepremišljene odločitve o minimiranju stroškov vodijo k dolgoročnim negativnim posledicam pri ustvarjanju vrednosti, kar slabi prihodnjo konkurenčnost podjetja na globalnih trgih.

Tradicionalno spremljanje uspešnosti ne ustreza poslovnim prioriteta in usmeritvam, ki jih zasledujejo podjetja nove dobe. Finančni kazalniki so kazalniki z zamikom, ki odražajo posledice preteklih odločitev. Horváth (1997, str. 275) iz tega izpostavlja njihovo nezmožnost za strateško upravljanje in kritizira, da so prav ti kazalniki še v veliki večini osnova za nagrajevanje menedžerjev, čeprav le-ti lahko le omejeno vplivajo nanje. Rejčeva (2002, str. 49) opozarja še na problem »računovodskih prilagajanj«, ki se kažejo npr. v uporabi različnih metod vrednotenja in odpisovanja, razliki med ekonomskim in računovodskim uspehom poslovanja, problemu fakturirane realizacije in s tem napihovanju poslovnega izida ter načinu izračunavanja poslovnega izida, ki ne upošteva stroškov kapitala.

Slabosti tradicionalnih sistemov merjenja poslovne uspešnosti že dalj časa niso nobena neznanca managementa. V prvi vrsti gre seveda za njihovo zelo ozko osredotočenost in naravnost samo v pretekla poslovna dogajanja, ki spodbujajo najhujšo izmed bolezni sodobnega managementa, kratkoročno naravnost organizacij. Zato posebej ne preseneča, da so v razvitih ekonomijah v zadnjih nekaj letih začeli hiteti z vpeljevanjem številnih novih merilnikov in modelov presoje poslovne uspešnosti: EVA (ekonomska dodana vrednost), MVA (trženjska dodana vrednost), SV (vrednost za delničarje, shareholders value), integralni merilnik poslovne uspešnosti (ti. balanced scorecards), EFQM (evropski model poslovne uspešnosti), Malcolm Baldrige Award (ameriška nagrada za poslovno uspešnost), itd. V kolikšni meri so ti novi modeli in prijemi odgovorili na dileme merjenja poslovne uspešnosti, bo kot vedno pokazala poslovna praksa in čas. Osrednje vprašanje, ki si ga lahko zastavimo je, kaj želijo z merjenjem organizacije pravzaprav sploh doseči? Odgovor na to ni tako preprost, kot se običajno ponuja sam po sebi: želijo preveriti svoje poslovanje, tako da vedo ukrepati za naprej, saj kar ne moreš meriti, tudi upravljati ne moreš. V tem odgovoru pa se skriva past, saj sedanje metode merjenja, čeprav ponujajo presojo uspešnosti, precej slabše napovedujejo prihodnost! V tem primeru prihodnost ni nobena preprosta ekstrapolacija preteklosti, zato si je potrebno prizadevati za takšna merila, ki bodo dovolj zgodaj signalizirala, da v kolikor podjetje ne ukrepa na določenem področju, utegne to povzročiti usodne posledice na katerem od strateških parametrov uspešnosti. Merjenje poslovne uspešnosti mora biti torej hkrati kvantifikacija preteklih dejanj organizacije na način, ki omogoča napovedovanje bodočih rezultatov. Za slednje potrebujemo ustrezno zbrane, razvrščene, analizirane, interpretirane in komunicirane informacije in podatke (Gruban, 2003, str. 2).

Konkurenčne prednosti podjetja danes ne moremo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije; tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom, torej dobičkom, pa še ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz uspešnega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

Zupanova navaja (Zupan, 2001, str. 13), da sta bila dobiček in donosnost dolgo najpomembnejši merili uspešnosti poslovanja, ki pa v sodobnem poslovnem okolju ne zadoščata več. Danes prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje, učinkovitost poslovanja pa se pokaže v porabljenih sredstvih in času, ki jih potrebujemo, da pridemo do cilja. Pri uspešnosti gre torej za to, da počnemo prave stvari, pri učinkovitosti pa za to, da jih počnemo pravilno. Za obstoj podjetja je pomembno, da si postavi dovolj visoke in zahtevne cilje, drugače ga lahko konkurenca izrine s trga. Za dolgoročno uspešnost podjetja pa niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni ter drugi, ki so na kakršenkoli način povezani s podjetjem. V mnogih podjetjih so zaradi tega sprejeli model uravnoveženih kazalnikov uspešnosti, ki poleg finančnih rezultatov uspešnost merijo s treh dodatnih vidikov:

- vidika strank (zadovoljstvo strank),
- notranjih poslovnih procesov (nenehno izboljševanje),
- učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih in izraba njihovih zmožnosti).

Dobro oblikovan sistem delovnih ciljev in dosežkov je tesno povezan z naslednjimi najspljošnejšimi dejavnostmi v podjetju (Možina et al., 1998, str. 219):

- postopkom za določanje povečanja plače ali različnih nagrad pri zaposlenih;
- postopkom, v katerih se določa napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto na podlagi prednosti in slabosti, ki jih ima oseba;
- omogočanjem sprejemanja odločitev o prenehanju dela zaposlenega, ki ne dosega predvidenih delovnih dosežkov;
- omogočanjem določanja potreb po izobraževanju in razvojnih tehnikah;
- zagotavljanjem uspešnega komuniciranja z organizacijo z izmenjavo mnenj med nadrejenim in podrejenim;
- prilagajanjem zakonskim določilom, v katerih morajo biti oblikovana merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.

Doseganje zastavljenih ciljev in dobri rezultati podjetja močno vplivajo na ozračje v podjetju in na oblikovanje organizacijske klime. Če si vodstvo podjetja zastavi cilje, ki jih zaposleni sprejmejo za svoje in jih doživljajo kot osebno rast, ki je pogojena z velikim naporom, se bo oblikovala klima, ki bo na doseganje ciljev ugodno vplivala. Ljudje bodo zadovoljni s tistim, kar so dosegli in nezadovoljni s tistim, česar niso dosegli.

2.3. Preučevanje in merjenje klime

V razvitih tržnih gospodarstvih sta v poslednjih dveh desetletjih klima in kultura organizacije vse bolj proučevani spremenljivki organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Ustrezno razvita organizacijska klima in oblikovana organizacijska kultura nadomeščata formalno in togo birokratsko organiziranost s fleksibilno optimalno organiziranostjo, ki zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacij v zaostrenih razmerah dela in poslovanja.

Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pri proučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni treba iskati, ker ta zmeraj je. Tudi ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so zmeraj prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo o

posameznih dimenzijah klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima (Lipičnik, 1998, str. 75).

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

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

1. Pripravljalna dela - Na tej stopnji skušamo ugotoviti potrebnost preučevanja klime, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvideti uporabnosti rezultatov, način zbiranja podatkov ipd. Skušamo torej ugotoviti vse tehnične vidike za preučevanje klime.
2. Sestava vprašalnika - Na tej stopnji skušamo ugotoviti vse vsebinske vidike preučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v organizaciji ugotovimo kritične točke (dimenzije) v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oziroma trditev. Ob vsaki trditvi ponudimo tudi možnost za odgovor. Praksa je pokazala, da je najbolje, če osebi ponudimo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Priporočljivo je, da so trditve, ki zadevajo isto področje, razporejene po vprašalniku tako, da je mogoče preverjati skladnost odgovorov vprašanega. Hkrati pa je popolnoma razumljivo, da vsebina trditev izhaja iz problematične klime določene organizacije in je zato neustrezno, da bi postavljali vprašanja, ki so značilna za neko drugo organizacijsko klimo.
3. Zbiranje odgovorov - Zbiranje odgovorov je tehnično nezahtevna stopnja. Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Težave lahko nastanejo, če ne zaupamo dovolj tistemu, ki bo odgovore zbiral, oziroma tistemu, ki jih bo analiziral. Ljudje pričakujejo sankcije, če bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Zato bodo poskušali uganiti, kako določeno situacijo doživljajo drugi in želeli pokazati, da se ne razlikujejo od drugih. Tudi ta težnja je pogojena z določeno klimo, v kateri lahko najdemo dimenzijo uniformnosti. Zato se mora preučevalec spoprijeti s to dimenzijo in odstraniti vse ovire, da lahko anketirani svobodno izrazijo svoje doživljanje. Največkrat k temu pripomore že zagotovitev anonimnosti.
4. Analiza odgovorov - Dobro je, če je vprašalnik tako pripravljen, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Zaželeno so večdimenzionalne analize, čeprav najpreprostejši občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovorov, kot je na primer ugotovitev, da se 83,5 odstotka anketiranih strinja s trditvijo, da so kritike v organizaciji pogoste. Kvalitetna analiza podatkov je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

5. Predstavitev rezultatov - Rezultati preučevanja klime so lahko precej drugačni, kot pa jih je »naročnik raziskave« pričakoval. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo povsem drugače doživljal položaj kot večina v organizaciji. Ker klimo sestavlja večinsko doživljanje situacij, in ne posameznikovo, bi lahko rekli, da se posameznik klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče, ker ve, da je ta klima škodljiva. Zato je potrebno biti pri predstavitvi rezultatov klime izredno previden.
6. Načrtovanje akcij – Ugotavljanje klime ne more biti samo sebi namen. Zato je iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji mogoče neustrezni itd.

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

2.4. Spreminjanje organizacijske klime

Zaradi vse hitrejšega tempa življenja in spreminjanja okolja mora podjetje v boju za obstanek prilagajati svoje poslovanje bolj in bolj zahtevnemu trgu. Vsak dan je več podjetij z enakimi storitvami ali proizvodi, tekmovanje med njimi je vse ostrejše, prav tako pa se iz dneva v dan povečujejo kupčeve zahteve. Ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja so ljudje, ki lahko zagotovijo podjetju obstoj na tako konkurenčnem trgu. Če bodo zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni, bodo dosegali boljše delovne rezultate, kar bo pripomoglo k večji uspešnosti poslovanja podjetja. To zadovoljstvo pa nam meri organizacijska klima.

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

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

1. Nekontrolirano: na ta način se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Gre za klimo, ki običajno kasneje zavira doseganje cilja in klimo, ki narekuje spremembe. Največkrat se spreminja v negativno smer in seveda, taka kot je, ni v skladu z željami managementa podjetja. Vzrok za tovrstno spreminjanje klime lahko iščemo v različnih vplivih iz okolja, v katerem podjetje deluje.
2. Z navodili in dekreti: pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, skušamo uravnavati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Ta način je sicer

hitrejši, spremembe se da uvesti v kratkem času, vprašanje pa je, koliko so jih ljudje pripravljeni sprejeti in če sploh dobimo zeleni učinek. Iz dosedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da vsa ta navodila in ukrepi ne dosežejo vedno zelenega cilja, čeprav želimo ustvariti pozitivno naravnano klimo.

3. Neposredna akcija: Precej dimenzij klime pa ni mogoče reševati s predpisi in dekreti, predvsem ne pri tistih dimenzijah, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi oziroma v podjetju odnosi manager - delavec. V tem primeru gre za spreminjanje klime z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem, dokazovanjem in osebnim zgledom. Ta oblika je bolj uspešna, saj se izvaja s konkretno akcijo za spreminjanje organizacijske klime ob pogoju, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki te akcije predlagajo in obljublajo boljšo prihodnost, v kateri se ti zaposleni tudi vidijo. Če ta pričakovanja niso izpolnjena, pride do razočaranja, nezaupanja in nezaželenih reakcij.

Če poskušamo odgovoriti na vprašanje, kdo torej lahko spremeni klimo, lahko rečemo, da imajo največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime managerji. Združba namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v združbi (Bernik, 1998, str. 6).

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki določa vedenje posameznika in skupine v organizaciji. Na vedenje zaposlenih vpliva cela vrsta faktorjev, ki so odvisni od različnosti situacije in različnega izvora. Tako na vedenje vpliva kultura, socialno okolje, spomin, dedne lastnosti, stališča, interesi, občutja, vrednote, izobraževanje, klima itd. Zaradi teh vplivov pa je posameznikovo vedenje različno in največkrat ne vemo za vzroke določenega vedenja. Tako nam preučevanje klime kot eden izmed pomembnejših dejavnikov zelo pomaga pri razumevanju razlik v vedenju zaposlenih v organizacijah.

3. DELO Z ZAPOSLENIMI

V nadaljevanju specialističnega dela vam bom predstavil nekaj področji, ki se nanašajo na delo z zaposlenimi in mi bodo v praktičnem delu pomagali pri predlogih za izboljšanje dela z zaposlenimi v podjetju. Opisal bom, kako naredimo analizo dela in določamo lastnosti delavca, kako motiviramo zaposlene, ocenjujemo njihove delovne dosežke, kako izobražujemo in razvijamo zaposlene ter predstavil odnose in nasprotja, ki v organizacijah nastajajo.

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

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

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

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

- sposobnosti, ki so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmogljivosti. Same po sebi sicer predstavljajo določene zmogljivosti, ki odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar pa prihajajo do izraza predvsem v kombinaciji z znanjem.
- znanja, ki so tiste človekove zmogljivosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek ta znanja pridobil, mu v glavnem omogočajo reševanje problemov z že znanimi rešitvami. Ob pomoči sposobnosti pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako rešuje probleme s še neznanimi rešitvami.
- spretnosti, ki so v glavnem zmogljivosti, ki se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično reagiranje na probleme.
- osebnostne lastnosti, ki so v ožjem pomenu človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, ampak dajejo osebno obeležje sleherni človekovi reakciji. Gre za značaj, temperament, ipd. Osebnostne lastnosti nastopajo kot katalizatorji pri človekovem reagiranju, vendar same po sebi ne rešujejo problemov.

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

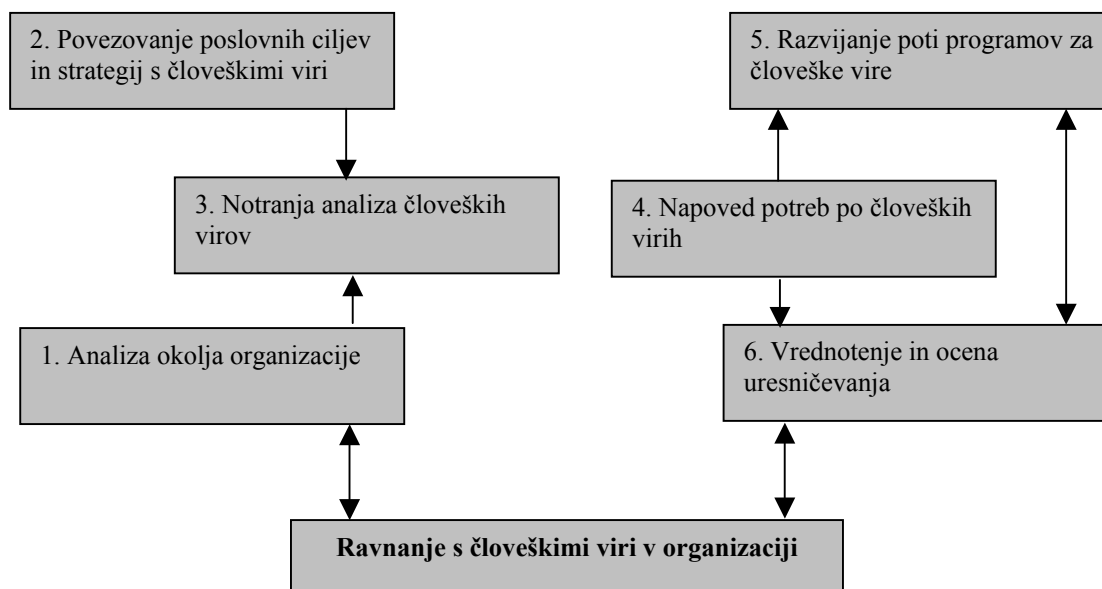
3.1. Strateško planiranje človeških virov

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

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

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

Slika 2: Stopnje v procesu strateškega planiranja človeških virov



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

1. Analiza okolja organizacije

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

2. Povezovanje poslovnih ciljev in strategij s človeškimi viri

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

3. Notranja analiza človeških virov

Ta stopnja ima dve pomembni dimenziji:

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

4. Napoved potreb po človeških virih

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

5. Razvijanje poti programov za človeške vire

Rezultati napovedovanja kadrovskih potreb morajo biti izhodišče za razvijanje poti in programov za človeške vire. Ta stopnja zajema opredeljevanje zelenega položaja človeških virov v organizaciji in ukrepe za doseg tega stanja. Razni programi človeških virov v osnovi vključujejo prilagajanje notranje sestave kadrov zahtevam opredeljenih poslovnih strategij organizacije, upoštevanje pričakovane spremembe v zunanjem okolju. Cilji glede človeških virov bodo vplivali na vrsto lastnosti in aktivnosti zaposlenih, kot so raven strokovnega znanja in sposobnosti, zaposlovanje, izostajanje z dela in drugo. Ko so cilji definirani, morajo biti aktivnosti na funkcionalni ravni (izbor, najemanje, razvoj in izobraževanje) tako opredeljene, da bomo lahko te cilje dosegli.

6. Vrednotenje in ocena uresničevanja

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

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

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

3.2. Sistematizacija delovnega mesta in organizacija dela

Organizacije želijo imeti na delovnih mestih le tiste delavce, ki bodo prispevali k njenim uspehom, zato morajo izdelati sistematizacijo delovnih mest in dobro organizirati delo. Ker ima vsako delovno mesto svoje značilnosti in zahteve, ga ne more zasedati vsak delavec, zato se za konkretno skupino podobnih delovnih mest predpiše točno določene zahteve delavca, tako da bo le-ta optimalno prispeval k funzioniranju organizacije. Pomembna pa je seveda tudi organizacija dela, ki omogoča racionalno razporejanje nalog, smotrno izkoriščanje časa in energije ter vodi k večji uspešnosti pri delu. Vendar pri tem ne smemo pozabiti, da je delavec tudi oseba, ki ima svoje potrebe in lastnosti. Sodobna organizacija se mora, v kolikor je to mogoče, prilagajati človeku. Le tako bo zagotovljeno pozitivno sodelovanje med delavcem in organizacijo.

3.2.1. Sistematizacija delovnega mesta

V teoriji in praksi so postopno prihajali do spoznanja, da je človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Vloga in pomen človeka sta se in se še bosta spreminjala in krepila v vsakem dinamičnem gospodarskem razvoju. Proučevanja delovnega mesta se običajno lotimo z analizo delovnega mesta. To je tehnični postopek, s katerim ponovno preverjamo, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, ugotavljamo, s kakšnimi postopki je mogoče te naloge opraviti, v kakšnih fizikalnih in socialnih delovnih razmerah se bo delo izvajalo in končno nas zanima, kakšne lastnosti, znanja in spretnosti bo delo od delavca zahtevalo.

Naloge in nosilci nalog oblikujejo delovno mesto, ki ga moramo spoznati vsebinsko, z vidika procesa dela in v fizičnem okolju. Analiza delovnega mesta nam ponuja različne informacije o delovnem mestu. Vendar nas zanimajo tudi potrebne lastnosti delavca, da bo lahko optimalno opravljal svoje naloge. Zato moramo opraviti dve povezani analizi: analizo delovnega mesta in analizo delavca.

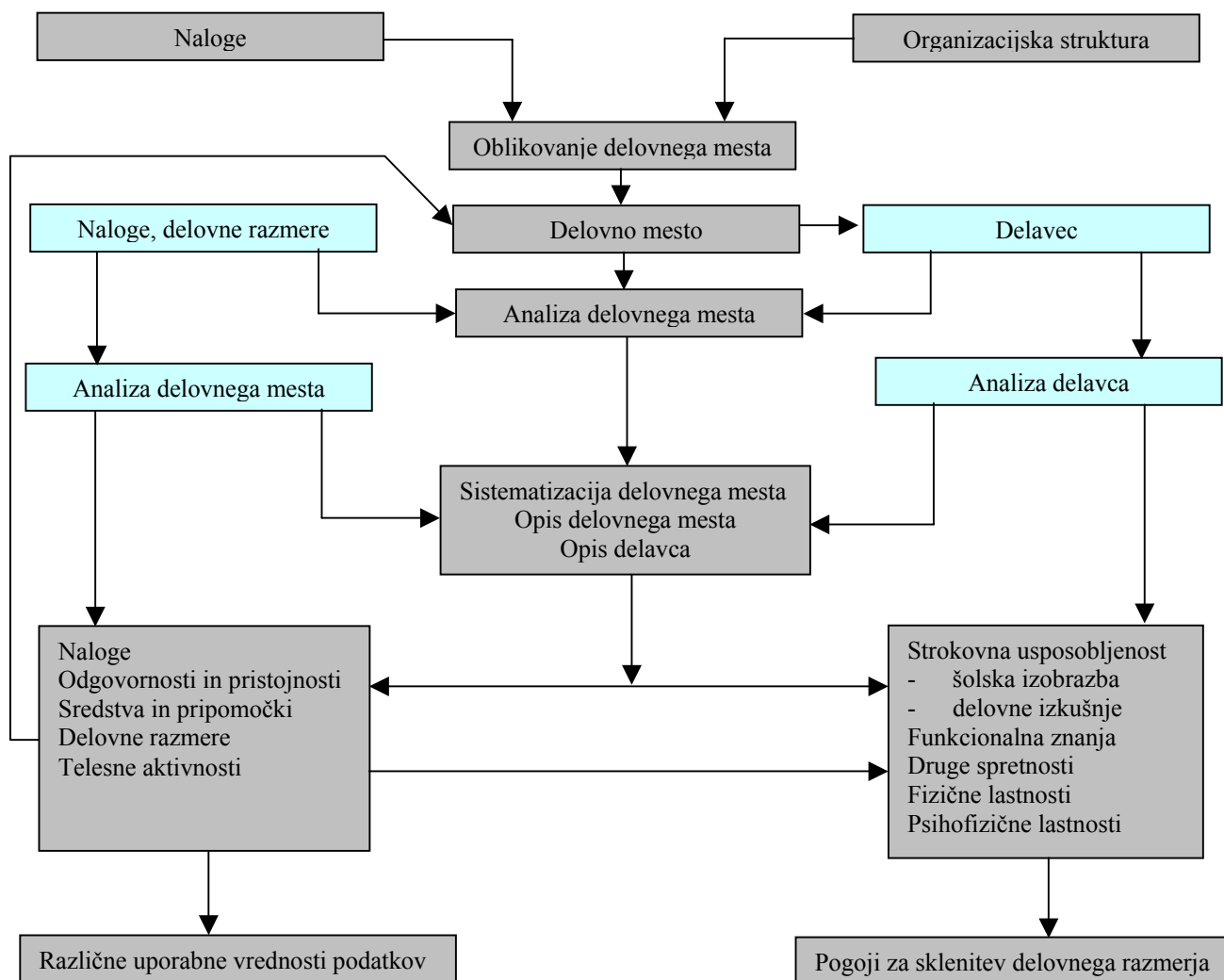
Analiza delovnega mesta in analiza delavca sta med seboj tesno povezani; s skupnim imenom ju imenujejo sistematizacija delovnega mesta (glej sliko 3). Sam pomen besede sistematizacija pomeni ureditev, razvrstitev oz. notranji red po določenem kriteriju oziroma načrtu za doseganje celovite povezanosti programskih nalog (Sedej, 1997, str. 89). Sistemiziranje dela je definirano urejanje delitve dela v delovnih procesih, opredeljevanje vloge zaposlenih pri uresničevanju ciljev organizacije ter določanje njihovih kadrovskih zahtev (Kejžar, 1998, str. 8). Skratka, analiza dela naj bi zagotavljala podlago za sistematično (v urejeno celoto povezane sestavne dele) in smotrno porazdelitev dela po organizacijskih enotah.

a.) Analiza dela

Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka. Je vsak sistematičen postopek prodobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah, ki se že izvajajo ali se bodo izvajale (Možina et al., 1998, str. 80).

Analiza delovnega mesta je tehnični postopek, s katerim kontinuirano preverjamo, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, ugotavljamo, s kakšnimi postopki je mogoče te naloge opraviti, v kakšnih fizikalnih in socialnih delovnih razmerah se bo delo izvajalo in nenazadnje nas zanima, kakšne lastnosti, znanja in spretnosti bo delo od delavca zahtevalo (Lipičnik, 1997, str. 84-92). Postopek analize delovnih mest je potrebno prej dobro pripraviti. To dosežemo z izdelavo sheme za analizo delovnega mesta, v kateri prikažemo dejavnike, ki jih bomo opazovali in analizirali z namenom, da bi ugotovili tisto, kar smo se pač namenili ugotavljati.

Slika 3: Sistematizacija delovnega mesta



Vir: Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1997, str. 58.

Uhan (1996, str. 43) namene sistemizacije dela razvršča v štiri glavne funkcije:

1. Identifikacija opravil in delovnih področij

- S pomočjo opisa dejanskega stanja v organizaciji dobimo podatke o vseh opravilih.
- Podrobnejši pregled opravil nam razkrije, ali je določen delovni proces racionalno organiziran, ali je res potreben in ali bi se ga dalo izboljšati. Analiza dela nam torej nudi možnost izboljšave delovnega procesa.

2. Organiziranje dela

- Sistemizacija je tudi instrument organizacije dela. Gre za organiziranje delovnega procesa širših in manjših organizacijskih enot.
- Služi za oblikovanje delovnih področij in delovnih programov delavcev iz celotnega delovnega programa organizacije.
- Razkriva razloge za potrebne izboljšave procesa dela.

3. Ugotavljanje zahtevnosti in rezultatov dela

- Akt o sistemizaciji delovnih mest je tudi podlaga za vrednotenje delovnih mest in njihovo razvrščanje v tarifne razrede. Delovna mesta vrednotimo na podlagi zahtevnosti dela.
- Z določitvijo standardov dela lahko izmerimo tudi učinkovitost posameznega delavca. Je torej podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje delavcev.

4. Kadrovanje

- Analiza dela je ključnega pomena za razvoj celotne kadrovske politike, ki obsega tudi razne premestitve, razvrščanje, napredovanje idr.
- Na podlagi podatkov o delovnem mestu se določajo lastnosti, ki jih mora izpolnjevati delavec za zasedbo konkretnega delovnega mesta.
- Ko so delovna mesta organizacijsko oblikovana, je potrebno ugotoviti poklicno strukturo in znanje potrebnih kadrov. Gre za načrtovanje potrebnih kadrov.
- V skladu s pogoji za zasedbo delovnega mesta, ki so določeni z aktom o sistemizaciji delovnih mest, morajo biti tudi razpisi delovnih mest. Analiza dela nam služi tudi pri fazi pridobivanja in izbire kandidatov za zaposlitev.
- Pomembna kadrovska funkcija je tudi uvajanje in usposabljanje zaposlenih, podlaga za to je seveda analiza dela.
- Ker analiza dela vsebuje tudi opis delovnega okolja, je strokovna podlaga za organizacijo varstva pri delu in zdravstvenega varstva.
- Opredelimo lahko tista delovna mesta, ki so (ne)primerna za mladoletne delavce, invalide, ženske in druge težje zaposeljive osebe.
- Analiza dela služi kot pripomoček pri študijah časa in gibov, katerih cilj je izboljšanje delovne storilnosti.
- Akt o sistemizaciji služi tudi delavcu, da svoje delovno mesto, dolžnosti in odgovornosti dobro pozna, zato naj bo opis sistemiziranega dela razumljiv in dostopen vsem v podjetju.

Metode za analizo dela so izrednega pomena, saj je od njih odvisen končni rezultat analize. Metod je veliko, vendar vseh ne moremo izbrati, ker bi s tem organizaciji povzročili prevelike finančne stroške, zato moramo izbrati le nam ustrezne, dostopne in realno izvedljive metode.

Sedej (1997, str. 91) deli naslednje skupine metod:

1. Metode ocenjevanja:

- Metoda opazovanja je osnovna metoda, namenjena sistemizaciji dela, ker je najpreprostejša. Gre za opazovanje delavca pri delu in spremljanje delovnih okoliščin. Opazujemo le standardni potek dela, pri katerem moramo biti pozorni le na bistvene značilnosti dela.
- Metoda intervjuja: intervju lahko opravimo z vsemi zaposlenimi ali pa le z vodilnimi delavci, ki dobro poznajo podrejena delovna mesta. Kombiniranje obeh vrst nam lahko služi kot preverjanje podatkov. Poznamo intervjuje z vnaprej pripravljenimi vprašanji in intervjuje z nestrukturiranimi vprašanji. Vsak intervju ima svoj namen oz. cilj, ki nas med intervjuvanjem usmerja.
- Metoda zbiranja podatkov o kritičnih točkah dela, ki vplivajo na uspešnost.
- Metoda analize odsotnosti delavcev z dela: ugotavljamo, ali vzroki izostajanja delavcev z dela izvirajo iz dela.

- Metoda vprašalnika: zaradi lažje obdelave in primerjave podatkov, najpogosteje vsebujejo zaprta vprašanja. Najobjektivnejše informacije dobimo s kombinacijo te metode z metodo intervjuja.
- Metoda odhodnega intervjuja z delavci, ki po lastni odločitvi zapuščajo podjetje: odkrivamo vzroke odhoda določene skupine delavcev.
- Metoda je neposredno delovno izkustvo analitika, ki oceni zahtevnost delovne operacije ali druge elemente, ki so z njo v zvezi in tako lahko usklajuje različne ocene.
- Metoda konzultacij z mojstri ter vodstvenimi in drugimi delavci nam poroča o lastnostih zelo uspešnih in neuspešnih delavcev.
- Metoda proučevanja dosedanje dokumentacije o delu, npr. dosedanja opisi delovnih mest, slike in opisi orodij, strojev, surovin, izdelkov, razni pravilniki, itd.
- Metoda popisnih listov oz. dnevnik dela: gre za ugotavljanje delovnih nalog in dolžnosti z zapisovanjem, ki ga opravljajo delavci sami.
- Metoda temelji na analizi poklicnih nezgod pri delu, ki ugotavlja zahtevnost delovnih mest kot vzrok za poklicne nezgode ter druge indikatorje poklicnih nezgod.
- Metoda študija časa in gibov je metoda, ki se uporablja le v izjemnih primerih in praviloma po opravljeni sistemizaciji dela. Z njeno pomočjo lahko določimo časovne norme, ugotovimo najprimernejše kombinacije gibov in organiziramo optimalno zaporedje delovnih operacij.

2. Metode merjenja:

- Metoda fizičnih merjenj elementov delovnega okolja: gre za merjenje elementov, ki povzročajo negativne vplive na delavca.
- Metoda fiziološkega in psihološkega testiranja delavcev na posameznih delovnih mestih: pridemo do podatkov o tistih telesnih, fizioloških in psiholoških lastnostih, ki so pogoj za uspešnost.
- Metoda trenutnih opazovanj meri trajanje posameznih delovnih operacij v delovnem procesu.
- Testne metode dela so:
 - tehnika povprečnih rezultatov je analiza specifičnih psiholoških profilov delavcev na raznih delovnih mestih in ugotavlja zahteve na teh delovnih mestih,
 - tehnika validnosti odkriva psihološke in druge individualne dejavnike delovnega uspeha.
- Statistične metode:
 - analize distribucij pogostosti pojavov na delovnih mestih, npr.: napak, nezgod,...
 - korelacijske analize odkrivajo povezavo delavčevega uspeha z njegovimi karakteristikami ali s posameznimi dejavniki dela,
 - faktorska analiza je raziskovanje razporeda in pogostosti posameznih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost dela.

Analiza dela je pomembna tudi s pravnega vidika, ker pomaga pri določanju meril za učinkovito izvedbo dela. Ta merila se lahko nato uporabljajo pri zaposlovanju novih delavcev, napredovanju ali odpovedi delovnega razmerja. Z analizo dela se lahko tudi osvetlijo pričakovanja, ki jih ima v zvezi z določenim delom zaposleni in njegov nadrejeni. Tako se oba zavedata, katere naloge je treba opraviti pri določenem delu in kako morajo biti opravljene (Treven, 1998, str. 241).

b.) Analiza delavca

Ljudje predstavljajo največje bogastvo podjetja, zato je ena izmed nalog managerjev tudi ta, da učinkovito usmerjajo in vodijo tako pomemben resurs v smeri doseganja ciljev podjetja. Da bi to nalogo čim bolje opravili, morajo managerji poznati osebnostne lastnosti zaposlenih ter predvideti njihovo obnašanje v različnih situacijah v prihodnosti.

Pri analizi delavca se ukvarjamo z vprašanjem lastnosti (strokovna usposobljenost, funkcionalna znanja in posebne spretnosti, psihofizične lastnosti, telesne spretnosti, zdravstveno stanje...), ki jih mora imeti delavec, če hoče uspešno opraviti delo. Do podatkov o potrebnih lastnostih delavca pridemo na osnovi sklepanja iz podatkov o delovnem mestu.

Fox pravi, da si je potrebno vnaprej ustvariti sliko o kandidatu, ki ga hočemo za določeno delo. Pri tem lahko njegove lastnosti razdelimo na (Možina et al., 1998, str. 95):

- bistvene, to je tiste, brez katerih kandidat sploh ne pride v poštev, oziroma tiste, brez katerih ni mogoče pričakovati uspešnega opravljanja dela;
- nezaželene oziroma kontraindiktivne, to je tiste, ki jih kandidat ne sme imeti in bi zaradi njih, če bi jih imel, zelo težko preprečil večje napake pri delu;
- zelene oziroma tiste, ki sprejemljivim kandidatom dajejo tem več prednosti, čim več jih imajo.

Lastnosti delavca lahko opišemo na sledeči način:

1. Stopnja in vrsta izobrazbe:

- Določimo stopnjo in vrsto izobrazbe, ki naj bi jo delavec imel, da bi lahko uspešno opravljal svoje delo.
- Podatek je pomemben tudi zaradi izobraževalne politike.
- Vrsta izobrazbe se določi na podlagi veljavnega izobraževalnega programa, zato moramo dobro poznati obstoječe izobraževalne programe.

2. Delovne izkušnje:

- Predstavljajo najmanjšo zahtevano dobo dela na enakih ali podobnih področjih, katere namen je, da si delavec pridobi določena praktična znanja.
- Delovne izkušnje so večinoma nujni pogoj za bolj zahtevna in samostojna dela. Štejejo se le tiste delovne izkušnje, ki so bile pridobljene v okviru določenega poklicnega področja.
- Tudi čas pripravništva se šteje med delovne izkušnje.

3. Poklic:

- Stopnji in smeri potrebne izobrazbe dodamo še skupno ime, ki označuje vrsto in nivo potrebnega znanja.
- Kot pomoč uporabimo veljavni šifrant poklicev.

4. Funkcionalna oz. dodatna znanja:

- So tista dodatna znanja, ki so poleg znanj, pridobljenih s potrebno strokovno izobrazbo, nujno potrebna za uspešno opravljanje dela.
- Vrste funkcionalnega znanja: varstvo pri delu (osnovni, s preizkusom, z izpitom), spremljanje tehnologije in zakonov (za lastno rabo, za vodenje dela drugih), tečaji z izpiti po poklicnih nivojih (za upravljanje viličarjev, za vodenje kadrovske evidenc, zunanjetrgovinska registracija, pravosodni izpit,...), specialna funkcionalna znanja (šola za poslovodne organe, aktivno znanje tujih jezikov,...).

- Funkcionalna znanja lahko delimo na obvezna in želena. Pod obvezna razumemo tista znanja, ki so za določeni poklic zakonsko določena kot taka.
5. Fizične sposobnosti:
- So tiste lastnosti delavca, s katerimi mora premagovati vse telesne aktivnosti, ki jih delo zahteva.
 - Delitev:
 - telesne zahteve: splošna fizična moč, telesna odpornost, itd.,
 - čutilne: ostrina vida, razlikovanje barv, sluh, zaznavanje visokih in nizkih tonov, vonj, tip, ravnotežje, itd.,
 - psihomotorne: spretnost rok in nog, koordinacija gibov vsega telesa,...
6. Psihične sposobnosti:
- So tiste lastnosti, brez katerih delavec dela sploh ne bi mogel opravljati.
 - Delitev:
 - umske: inteligentnost, hitrost zaznavanja, organizacijske in vodstvene sposobnosti, sposobnost koncentracije, itd.,
 - karakterne (osebnostne): čustvena uravnovešenost, sociabilnost, samoiniciativnost, samozaupanje, samokritičnost, itd.
7. Poskusno delo:
- Določimo, ali mora delavec pred nastopom dela opraviti ustrezno poskusno delo in dolžino poskusnega dela.
8. Primernost dela za posamezne skupine:
- Določimo, ali je delovno mesto primerno tudi za tiste skupine delavcev, ki po zakonu uživajo posebno varstvo (npr. invalidi, nosečnice, mlajše in starejše osebe,...).
9. Potrebni preizkusi:
- Določimo še potrebne dodatne preizkuse, ki jih mora delavec opraviti pred nastopom dela, če so potrebni (npr. posebni zdravstveni pregled,...).
10. Ostale informacije:
- Lahko vpišemo tudi druge podatke, ki so za določeno delovno mesto relevantni, npr.: osebni cilji, interesi in razni dosežki, socialne vezi, dejavnost v prostem času, razne moralno-etične vrline,...

Čeprav smo v analizi dela zasledili določene podatke, ki zvenijo nekako človeško, s tem nismo opisovali delavca, ampak le delo. Tako smo v analizi dela opisali, kakšne telesne aktivnosti zahteva delo od delavca, pri tem pa nismo imeli v mislih konkretnega delavca, ampak naloge in tehnologijo izvedbe. Iz opisanih telesnih aktivnosti v okviru analize dela pa lahko sklepamo, kakšne sposobnosti mora delavec imeti, da bo lahko izvedel vse telesne aktivnosti, ki jih delovni proces predvideva. Enako se dogaja tudi z drugimi človekovimi lastnostmi, na katere lahko sklepamo iz podatkov v analizi. Iz nalog, ki se pojavljajo in jih mora opraviti delavec, sklepamo na potrebno znanje, ki ga le-ta mora imeti. Iz znanja lahko sklepamo na šolo, ki jo mora končati, da bi si lahko pridobil zahtevano znanje. Pravilnost naših sklepov lahko preverjamo samo, če smo predvidevali določene sposobnosti pri delavcu, takšnega delavca našli, mu dodelili delo in po končanem delu ugotovili, da je bil pri delu uspešen (Lipičnik, 1999, str. 92).

3.2.2. Organizacija dela

Poslovanje se odvija v podjetjih, združbah, ki jih sestavljajo ljudje. Združeni v podjetju predstavljajo več kot le seštevek posameznikov in v večji meri dosegaajo svoje cilje, kot če bi delovali sami.

Organiziranje dela je pomemben vidik dejavnosti vsakega mladega delavca in podjetnika, ker omogoča racionalno razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa in energije ter vodi k večji uspešnosti pri delu (Bagon et al., 1991, str. 209-227).

Organizacija dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi v organizacijo. Znak dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo delavcev. V nasprotnem primeru je storilnost delavcev nizka, delavci odhajajo iz organizacije, izostajajo iz dela, se pritožujejo, povzročajo sabotaje, se zatekajo po pomoč k sindikatu in podobno.

Osrednje vprašanje organizacije dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente. Kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo. Raziskovalca Torrington in Hall sta na podlagi študije različnih virov izločila naslednje elemente (Možina et al., 1998, str. 149-172):

- Raznolikost delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela, ljudi, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami.
- Samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo, možnosti odločanja, kaj delati, samostojno razporejanje delovnega časa. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja.
- Odgovornost za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu. Pomembno je, da smo za delo, ki ga opravimo, tudi odgovorni.
- Interakcija pomeni omogočanje stikov z drugimi pri opravljanju dela, sodelovanja, ki dajejo skupinsko energijo in možnost izbire sodelavcev. Delavcem veliko pomenijo dobro delovno razpoloženje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- Pomen dela in poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. To izhaja iz oblikovanja dela tako, da so rezultati dela vidni. Ob dobrem delu je delavec ponosen na rezultate, to mu daje poseben občutek zadovoljstva.
- Cilj in povratna informacija. Cilji naj pomenijo za delavca izziv. Jasno mora biti, kdaj se šteje, da so uspešno doseženi. Cilji naj bodo taki, kot jih delavec normalno pričakuje, in dobro je, če sodeluje pri opredeljevanju le-teh.

Vodje si morajo nenehno prizadevati k ustvarjanju take delovne klime, kjer si bodo zaposleni prizadevali za doseganje ciljev. To lahko dosežejo le z dobro komunikacijo, ki ne zajema golega dajanja navodil, temveč omogoča zaposlenim, da se počutijo kot partnerji pri doseganju ciljev in ne le kot najemna delovna sila. Vodja mora nuditi zaposlenemu okolje, kjer se bo počutil pomemben in to pomeni tudi vprašanje vodje zaposlenemu o izpolnjevanju lastnih potreb v podjetju. Z usklajenostjo vseh dejavnikov motivacije lahko zaposlene povežemo v skupno organizacijo, kjer bodo čutili pripadnost in pripravljenost na spremembe v odnosu do kulture in kakovosti dela.

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

3.3. Ocenjevanje delovne uspešnosti

Uspešnost celotnega podjetja je v veliki meri odvisna od uspešnosti posameznega delavca oziroma vseh delavcev. V vsakem podjetju bi tako morali sistematično spremljati in analizirati njihovo delovno uspešnost. Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces ugotavljanja, kako učinkovito so bili doseženi postavljeni cilji. Dober vodja mora znati oceniti delo podrejenega delavca v celotnem rezultatu oddelka. Predno ocenjujemo delovno uspešnost, moramo postaviti cilje, ki jih želimo doseči. Cilji morajo biti realno dosegljivi, dokaj natančno postavljeni, merljivi, predvsem pa morajo motivirati. Pri določanju ciljev morajo sodelovati vodje in delavci, odgovorni za njihovo izpolnitev.

Namen ocenjevanja delovne uspešnosti je ugotavljanje in zagotavljanje delovne uspešnosti delavcev in njihov nadaljnji razvoj s tem, da jih seznanjamo in opozarjamo na njihove prednosti in slabosti. Vendar obstajajo še drugi razlogi (Jereb, 1996, str. 87):

- pravično nagrajevanje, ki spodbuja razvoj in napredovanje zaposlenih, vendar moramo ločiti dva vidika: nagrajevanje (materialni vidik) in razvoj kadrov (nematerialni vidik),
- odkrivanje neuspešnih delavcev, vzrokov za njihovo neuspešnost (npr. pomanjkanje znanja) ter odpravo le-teh (dodatno izobraževanje) in premestitev na bolj uspešno delovno mesto,
- odkrivanje povprečno uspešnih delavcev in pogojev za njihov nadaljnji razvoj (stalno izpopolnjevanje),
- odpiranje različnih možnosti napredovanja nadpovprečno uspešnim delavcem. Če ugotovimo neustrezen odnos do dela, načrtujemo in realiziramo ustrezne vzgojne ukrepe oziroma aktivnosti, povezane z razvojem osebnih lastnosti,
- ob neustrezni delovni situaciji, neprimernem stilu vodenja načrtujemo in izvajamo ukrepe za usposabljanje in izpopolnjevanje vodilnih in vodstvenih delavcev.

3.3.1. Metode ocenjevanja delovne uspešnosti

Poznamo različne metode ocenjevanja delovnih dosežkov. Nekatere med njimi so preproste za uporabo, druge pa zahtevajo veliko znanja, izkušenj in finančnih sredstev. V osnovi razlikujemo dva načina ocenjevanja:

1. Primerjalno ocenjevanje - temelji na medsebojnem primerjanju delovne uspešnosti več delavcev. Upoštevati moramo približno izenačenost delovnih mest ali funkcij, približno enako zahtevnost dela. Število delavcev, ki jih med seboj primerjamo, ne sme biti premajhno. Spodnja meja za velikost skupine pri primerjalnem ocenjevanju je najmanj pet delavcev. Vodja uporablja pri tem načinu metodo oziroma postopek rangiranja. Pri

tem najprej razvrsti vse sodelavce od najboljšega do najslabšega po prvem kriteriju (npr. po količini dela), zatem po drugem in tako naprej zaporedoma po vseh kriterijih.

2. Posamično ocenjevanje - se uporablja v podjetjih, kjer primerjava ni mogoča. V takih primerih mora zato vodja, ko ocenjuje posamezne sodelavce, sam pri sebi izoblikovati predstavo o tem, kaj pričakuje od povprečnega sodelavca. Dobro je, če si pri tem pomaga z opisom delovnega mesta tako, da lahko svoja pričakovanja uskladi s formalnimi zahtevami.

Vodja oceni delavca glede na formalne zahteve in si pri tem pomaga z opisom delovnega mesta. Vodja mora sam pri sebi izoblikovati kriterije, kaj pričakuje od delavca. Svetlik (1991, str. 4) pa metode ocenjevanja delovne uspešnosti razdeli na podlagi kriterijev, ki jih uporabljamo:

- Metode na osnovi notranjih skupinskih kriterijev
- Metode na osnovi splošnih kriterijev
- Metode na osnovi specifičnih kriterijev.

1. Metode na osnovi notranjih skupinskih kriterijev

a.) Rangiranje ekstremov

Metoda temelji na primerjanju delovne uspešnosti več delavcev, pri tem pa skušamo razvrstiti posameznike od najbolj do najmanj uspešnega. V primeru, da imamo skupino desetih ljudi, ki jih želimo razvrstiti glede na uspešnost, najprej izberemo po našem mnenju najuspešnejšega in mu dodelimo prvo mesto, na zadnje mesto pa uvrstimo najmanj uspešnega. Postopek rangiranja nadaljujemo tako, da nato izberemo drugega najboljšega in drugega najslabšega in tako naprej, dokler ne razvrstimo vseh.

b.) Metoda lupljenja

Izmed vseh ocenjevalnih delavcev izberemo najuspešnejšega, takoj za njim pa najmanj uspešnega po določenem merilu. Izbrana delavca v končnem rangi zasedeta prvo in zadnje mesto. Med preostalimi delavci nato ponovno izberemo najuspešnejšega oziroma najmanj uspešnega. Z metodo lupljenja laže ugotavljamo ekstreme in je za vodjo lažja kot rangiranje.

c.) Primerjava v parih

Primerjava v parih člane določene skupine rangira še bolj učinkovito. Vsakega člana skupine primerjamo z vsakim izmed ostalih, glede na različne mere delovne uspešnosti. Pri tem ugotavljamo, ali je delavec A boljši ali slabši od delavca B, oziroma ali je boljši ali slabši od delavca C in tako dalje. Primerjavo izvedemo za vse delavce, pri tem pa izpišemo vse dvojice, ki jih v primerjavi upoštevamo. Število dvojic izračunamo s pomočjo formule $Dvojice = (N(N-1))/2$. Dobljene dvojice prepisemo na kartončke in vrstni red premešamo. Vodja nato podčrta tistega delavca, ki je po njegovi oceni uspešnejši, rezultate pa vpišemo v preferenčno tabelo. Metoda primerjave v parih ima to prednost, da lahko kontroliramo skladnost vodje s samim seboj in ali je njegova ocena dejansko odvisna od sposobnosti razlikovanja uspešnosti večjega števila delavcev.

d.) Prisilna porazdelitev

Metoda prisilne porazdelitve zahteva vnaprejšno razvrstitev določenega deleža članov skupine, ki jo ocenjujemo, na določeno stopnjo delovne uspešnosti. Kateri posamezniki bodo razvrščeni na katero stopnjo delovne uspešnosti, pa je naloga vodij oziroma ocenjevalcev.

2. Metode na osnovi splošnih kriterijev

a.) Ocenjevalne lestvice

Ocenjevalne lestvice sodijo med najstarejše pripomočke ocenjevanja delovne uspešnosti in so hkrati najbolj pogosto uporabljan sistem ugotavljanja uspešnosti. Posamezne sestavine delovne uspešnosti ocenjujejo na lestvicah, ki imajo ponavadi 3 do 5 stopenj, lahko pa tudi več. Ocenjevanje je preprosto in ne sloni na vnaprejšnji primerjavi med posamezniki. Posebnost te metode je v tem, da posameznike razvrstimo po uspešnosti šele, ko je ocenjevanje že končano in ne med samim ocenjevanjem.

Ocenjevalne lestvice pa imajo to pomankljivost, da so atributi delovne uspešnosti razmeroma splošni in lahko ne ustrezajo dovolj konkretnemu delu posameznika, ki ga ocenjujemo. Z njihovo pomočjo je zato težko neposredno vplivati na izboljšanje pri izvajanju delovnih nalog. Pomembno vlogo pri tem imajo vodje, njihova iznajdljivost in presoja. Iste instrumente ocenjevanja lahko različni ocenjevalci različno razumejo in jih subjektivno uporabljajo. Ocena delovne uspešnosti je v večji meri odvisna od vodje, ki ocenjuje, kot pa od ocenjevanih delavcev. Vodja mora biti zato ustrezno usposobljen, da ne pride do preblagega ali preostrega ocenjevanja podrejenih.

b.) Kontrolne liste

Kontrolne liste sestavljajo trditve, ki opisujejo načine opravljanja dela in delovne rezultate delavca. Vodja mora označiti, ali določena trditev za ocenjevanega delavca velja ali ne. Posameznim trditvam se lahko dodajo uteži tako, da dobijo bolj pomembne dimenzije delovnega procesa večjo vlogo v končni oceni delovne uspešnosti.

Kontrolna lista sodi med preprostejše metode, naletimo pa na podobne težave kot pri metodi ocenjevalnih lestvic.

3. Metode na osnovi specifičnih kriterijev

a.) Opisna ocena

Opisno oceno ali esej o delu in delovnih uspehih ocenjevanega delavca v preteklem obdobju napiše vodja. Vodja lahko pripravi opis na osnovi splošnih navodil ali pa povsem nestrukturiran opis.

b.) Metoda kritičnih dogodkov

Vodje imajo pogosto težave pri ocenjevanju, saj si težko zapomnijo vse pomembne stvari, ki so se pojavile pri delu delavca, še posebno, če gre za daljše obdobje. Vodje se zato osredotočijo na

kritične dogodke. Kritični dogodki so tisti, ki so se pojavili pri delu posameznika in najbolj izstopajo bodisi kot izjemno uspešni ali kot izjemno neuspešni. Sistem spremljanja kritičnih dogodkov uporabljamo tudi takrat, ko gre za delavce na posebej nevarnih (težka proizvodna dela, fizična dela, dela s kemikalijami, plini ipd.) in odgovornih delovnih mestih. Dober vodja mora na izjemne dogodke vedno takoj reagirati. V primeru uspešnih dogodkov reagira s pohvalo in podporo, v primeru negativnih dogodkov pa mora reagirati z opozorili in s pomočjo. Kritične dogodke uporabi vodja tudi tako, da večkrat med letom s svojim delavcem prekomentira take dogodke in najbolj pereče obravnava. Vodja mora biti pozoren, da med kritičnimi dogodki niso samo negativni. Smisel metode kritičnih dogodkov je v tem, da vodja in delavec skupaj analizirata vzroke težav, ki se pojavljajo pri delu in jih skušata v prihodnjem obdobju odpraviti. Celotna analiza kritičnih dogodkov je lažja, če si vodja te dogodke med letom beleži (Svetlik, 1991, str. 11).

c.) Ciljno vodenje

Ciljno vodenje izhaja iz natančnega poznavanja delovnih postopkov, določanja delovnih nalog in ciljev ter postavitve standardov doseganja ciljev. Rezultati, ki jih doseže delavec morajo biti merljivi glede na čas, kakovost in količine. Ciljno vodenje odpira široke možnosti za ocenjevanje delovne uspešnosti, pri čemer si ponavadi vodja in podrejeni skupno postavita cilje in standarde doseganja ter jih po preteku določenega roka tudi analizirata. Rezultati lahko dosegajo, presegajo ali pa ne dosegajo postavljenih ciljev, zato se je potrebno pogovoriti o vzrokih, ki so vplivali na rezultat. Tehniko uporabljamo po naslednjem postopku (Možina et al., 1997, str. 231):

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

d.) Vedenjske skale

Z uporabo te metode naj bi se izognili preveč subjektivnim ocenam delovne uspešnosti, katerim je podvržena večina metod. Sam postopek vedenjske skale je precej zahteven in tako stroškovno kot časovno zahteva posebno strokovno vodstvo. Sestavljen je iz petih zaporednih faz (Svetlik, 1991, str. 13):

1. Izberemo skupino ljudi - ekspertov, ki dobro poznajo delo, za katerega naj bi izdelali vedenjsko skalo. Ti ljudje navedejo večje število konkretnih primerov uspešnega, običajnega in neuspešnega opravljanja takega dela. Pri tem si lahko pomagajo tudi z metodo kritičnih dogodkov.
2. Ista skupina ljudi navedene primere opravljanja dela razvrsti v 6 do 9 vedenjskih obrazcev. Ti vedenjski obrazci so lahko od dela do dela različni, najbolj pogosto pa se pojavljajo naslednji: medsebojni odnosi, organiziranje in planiranje, reagiranje na probleme, zanesljivost, komuniciranje, prilagodljivost, pridobivanje novih znanj in spretnosti, produktivnost, kakovost dela in poučevanje.
3. Potrebujemo še drugo skupino ekspertov, ki nato primere opravljanja dela iz prve faze po svoji presoji prerazporedi med vedenjskimi obrazci, ki jih je prva skupina določila v

drugi fazi. To je potrebno zaradi večje objektivnosti, da čimbolje razvrstimo mejne primere in da pridemo do čimbolj medsebojno neodvisnih vedenjskih obrazcev.

4. Za vsak vedenjski obrazec nato druga skupina rangira navedene primere opravljanja dela na več stopenjski skali, npr. 7, od tistih, ki označujejo največjo, do tistih, ki označujejo najmanjšo delovno uspešnost. Primere, ki jih različni posamezniki razvrščajo zelo različno, izločimo.
5. Tako končno dobimo po eno skalo za en vedenjski obrazec, na njej pa odčitavamo delovno uspešnost za delavca na določenem delovnem mestu.

Za ocenjevanje uspešnosti lahko uporabimo celo vrsto različnih metod. Pri tem pa se moramo ravnati po principih, ki za metodo veljajo, kajti vsaka metoda za ugotavljanje delavčeve uspešnosti daje napačne rezultate, če jo uporabimo napak. Že tako ali tako lahko pride do napake, ne da bi to hoteli. Če pa še metodo uporabimo napak, imajo te napake lahko veliko nezaželenih posledic. Glede na uspešnost, ki so jo ugotovili, izbiramo ukrepe, ki naj bi izboljšali rezultate (Lipičnik, 1997, str. 107).

3.3.2. Ocenjevalni intervju

Ocenjevalni intervju je posebna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti, ki jo lahko uporabljamo samostojno ali v kombinaciji z drugimi metodami. Podjetju omogoča pregled nad zmožnostmi ljudi in področja, kjer so potrebne izboljšave za boljšo izkoriščenost človeških virov. Od vsakdanjega vodenja in preverjanja se razlikuje prevsem po tem, da udeleženca pregledujeta delo bolj daleč v preteklost in načrtujeta dlje v prihodnost. Ta metoda zahteva neposreden stik oziroma razgovor med vodjem in delavcem, kar prispeva k izboljšanju odnosov v podjetju in omogoča odkrite pogovore o ciljnih podjetja, delavcev, njihovih željah, napredovanju, izobraževanju in podobno. Tako se lahko vodja in delavec skozi ocenjevalni intervju pogovorita, kako bi izboljšala delovno uspešnost in kakovost dela. Da bi ocenjevalni razgovor dosegel svoj namen, morata biti odkrita drug do drugega.

Namen ocenjevalnega intervjuja je (Vukovič, 1995, str. 643):

1. Poiskati pozitivne in negativne elemente dela posameznika.
2. Pohvaliti pozitivne elemente in spodbujati nadaljnji pozitivni razvoj.
3. Poiskati vzroke za negativne elemente dela.
4. Dogovoriti se za način odprave vzrokov slabega dela.
5. Dogovoriti se za časovni okvir in način nadzora izboljšave dela.

Vodenje ocenjevalnih intervjujev je zahtevno opravilo, na katero se morajo ocenjevalci in ocenjevalci dobro pripraviti. V večini organizacij se tehnike in postopki ocenjevanja naglo razvijajo, zato je pomembno, da ocenjevalce sproti seznanjamo z novostmi (Možina et al., 1997, str. 238). Ugotavljanje delovne uspešnosti pa ni samo merilo za nagrajevanje zaposlenih. Z ugotavljanjem uspešnosti lahko preverimo realnost postavljenih ciljev ter tudi ugotovimo, kdo potrebuje nadaljnje izobraževanje in kdo je potreben posebne pomoči, saj je ceneje vložiti denar v izobraževanje in izpopolnjevanje kot pa v selekcijske postopke. Glavna prednost izobraževanja pa je ta, da zaposlene z raznimi metodami izobraževanja in usposabljanja oblikujemo glede na potrebe organizacije. Pri tem ne izboljšujemo samo njihovih rezultatov in delavnosti, temveč tudi povečamo njihovo pripadnost organizaciji, kar je v sodobnih tržnih razmerah izrednega pomena.

3.4. Motiviranje zaposlenih

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- glede na nastanek ločimo motive na podedovane in na pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju.
- glede na razširjenost med ljudmi ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in se jim pravi individualni.

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

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

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

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

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

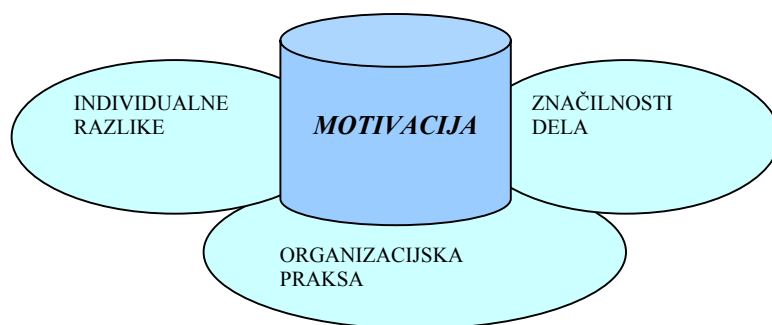
3.4.1. Dejavniki motiviranja

Da bi ljudi lahko motivirali, moramo poznati njihove lastnosti. Nezadovoljene potrebe silijo človeka k uspehu, od katerega je odvisno zadovoljstvo. Ljudje se močno razlikujejo po potrebah in načinu njihove zadovoljitve. Ljudi z močno potrebo po dosežkih je lažje motivirati kot tiste, pri katerih je ta potreba manjša. Uspeh je odvisen od številnih dejavnikov, katerih vpliv je težko natančno izmeriti. Znanje, veščine, sposobnosti in vloženi napor so pomembni dejavniki uspeha. (Florjančič, 1994, str. 129-132).

Glavni dejavniki (slika 4), ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, so (Lipičnik, 1998, str.162):

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

Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih



Vir: Lipičnik, 1998, str.162

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

1. Individualne razlike

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

2. Značilnosti dela

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

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

3. Organizacijska praksa

Sestavljajo jo:

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

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

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

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

3.4.2. Nagrajevanje zaposlenih

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

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

1. V prvi skupini so skoraj vselej delavci z najnižjimi zaslužki, ki praviloma ne omogočajo pokriti vseh tistih povprečnih stroškov, ki jih prikazuje (statistična) košarica dobrin. Poleg povprečnih stroškov tri- in štiričlanske družine prikazuje statistična košarica dobrin še najnižje in nujne mesečne stroške. Slednji vsebujejo komaj okoli 36 % vrednosti dobrin iz povprečne košarice.

2. V drugi skupini so mladi delavci, ki si šele ustvarjajo družino in tudi svoj dom. Ti delavci imajo zelo velike gmotne potrebe, saj si ustvarjajo temelje za svoje nadaljnje življenje. Četudi jim pri tem največkrat močno pomagajo starejše generacije, je normalno, da jim je pri delu plača zelo pomembna in praviloma največji motiv.

3. V tretji skupini so delavci, ki se razlikujejo od ljudi iz prvih dveh skupin po tem, da nimajo niti nizkih zaslužkov niti temeljnih potreb za življenje. To so bodisi značilni predstavniki potrošniške družbe, ki hlastajo za denarjem. Le-ta jim omogoča višji življenjski standard oziroma tudi visok družbeni status.

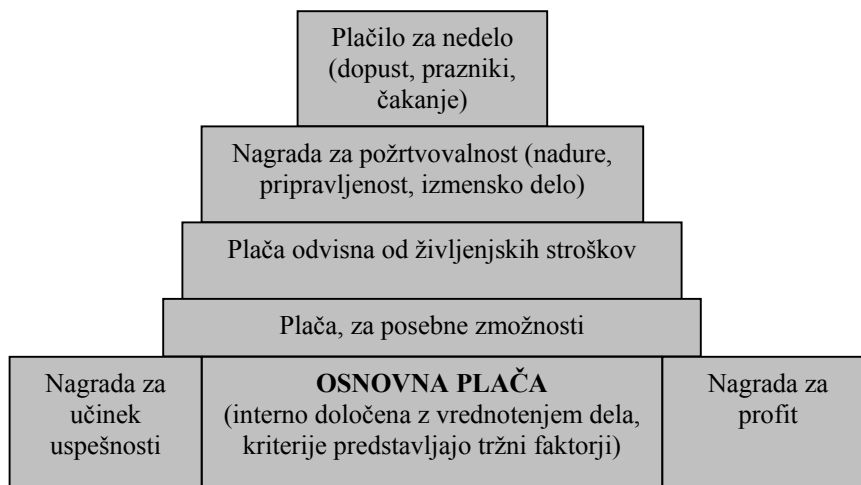
Zahtevnost dela ima močan vpliv na delitev sredstev za nagrajevanje, vendar ni in ne more biti edina. Pri delitvi sredstev za nagrajevanje se upoštevajo še drugi elementi, kot so:

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

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

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

Slika 5: Plačilna piramida



Vir: Lipičnik v Možina, 1994, str. 511.

Razvidno je (slika 5), kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejenem sistemu plač. Drugi deleži plače so določeni za druge pomembne dejavnosti, kot so (Lipičnik v Možina, 1994, str. 511):

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

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

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

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

Nagrade za zvestobo so deležni delavci, ki že dolgo, v dobrem in slabem, delajo v določeni organizaciji. Tako se jim želi organizacija posebej zahvaliti za zvestobo, hkrati pa jih želi

razlikovati od novih delavcev, ki v organizaciji še niso pustili toliko svojega truda. Tako organizacija nekako »kupi« zvestobo svojih delavcev.

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

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

Posebna pozornost je namenjena delavčevi uspešnosti pri delu. Organizacije, ki si močno prizadevajo, da bi delavci opravili točno tisto, kar od njih zahtevajo, oblikujejo sisteme za ugotavljanje uspešnosti. Uspešnost navadno določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki naj bi jih delavci dosegli. Skoraj v vsakem sistemu dobi delavec posebno nagrado, če je opravil več in bolje, kakor je organizacija od njega pričakovala. V mnogih primerih gre za individualno uspešnost, poznamo pa tudi skupinsko uspešnost, ko je uspešnost odvisna od vseh in vsakega člana skupine. Ker je v takih primerih izredno težko ugotavljati individualni prispevek k uspešnosti, dobijo vsi delavci, udeleženi v takšni skupini, enako nagrado. Izkaz skupinske uspešnosti je tudi dobiček, ki ga dosežejo v organizacijah. V zahvalo in spodbudo delavcev se v takšnih organizacijah mnogokrat odločajo, da bodo del dobička po posebnem sistemu razdelili tudi delavcem kot nagrade za dobiček (Lipičnik v Možina, 1994, str. 512).

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

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

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

Zaradi individualnih razlik v zadovoljevanju potreb in medsebojnega omejevanja ciljev so v vsaki združbi potrebe in cilji vseh posameznikov na nek način povezani. Povezani cilji, ki se obenem medsebojno podpirajo ali pa omejujejo, tvorijo določena razmerja. Več takšnih razmerij predstavlja strukturo, ki ji pravimo motivacijska struktura. Prav ta vodi k usklajenemu delovanju, ki omogoča čimbolj smotrno uresničevanje ciljev delovanja. Zato je potrebno, da posamezniki v združbi najdejo načine za uresničevanje svojih osebnih in skupnih ciljev

delovanja. Vsak posameznik mora biti seznanjen s ciljem skupnega delovanja, okoliščinami in dejavniki, ki vplivajo na to delovanje, hkrati pa se mora zavedati svojega mesta v takšni strukturi in skupnem delovanju. Interesi in cilji posameznikov morajo biti skladni s cilji združbe oziroma podjetja. V takšnem primeru lahko pričakujemo, da bo rezultat celote večji kot seštevek dela posameznikov.

3.5. Izobraževanje, usposabljanje in osebni razvoj zaposlenih

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

3.5.1. Izobraževanje in usposabljanje

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

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

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

Vzgojo in izobraževanje pojmuje v najširšem smislu kot posebno družbeno dejavnost, usmerjeno k doseganju določenega vzgojno-izobraževalnega smotra. Pri tem lahko rečemo, da je vzgoja predvsem celovit in dolgotrajen proces razvoja in oblikovanja človekove osebnosti, pri čemer se usmerjeno oblikuje osebnost vsakega posameznika ter se ga prilagaja zahtevam družbenega okolja, katerega vrednote in norme naj bi sprejel. K doseganju tako opredeljenega vzgojnega smotra pa prispeva tudi izobraževanje, ki ga lahko opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo

vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet. Usposabljanje pa pomeni proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (Jereb, 1998, str. 17). Časovno daljše ali krajše usposabljanje je danes nujna sestavina vsakega vzgojno-izobraževalnega procesa. Pri tem pa ne gre prezreti dejstva, da je vsako usposabljanje povezano z vzgojo in izobraževanjem ter da se vzgoja, izobraževanje in usposabljanje medsebojno dopolnjujejo. Ko namreč govorimo o razvijanju znanja, spretnosti in navad kot osnovnih sestavin vsakega izobraževanja, imamo v mislih vedno tudi usposabljanje človeka za izvajanje določenih poklicnih in življenjskih nalog.

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

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

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

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

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

Metode izobraževanja in usposabljanja

Izobraževalna metoda je del izobraževalnega procesa, ki se kaže v določenem načinu ravnanja učitelja in slušatelja v tem procesu. Z izbiro in uporabo pravilne metode skušamo med izobraževanjem doseči zastavljene cilje. Obstajajo raznovrstne izobraževalne metode, ki se medsebojno razlikujejo.

Kadar vzamemo za merilo obliko komuniciranja med učiteljem, slušateljem in izvori informacij, razlikujemo (Jereb, 1998, str. 186-188):

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

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

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

- Študijski sestanki: Tu izbrane skupine sodelavcev obravnavajo določene aktualne teme, ki jih izberejo sami. Sestanke največkrat vodi zunanji strokovnjak, ki zbranim posreduje nove informacije, teorije, tuje izkušnje in praktične nasvete. Udeleženci se usposabljujejo za skupinsko delo in odprto komuniciranje. Rezultat enega ali več sestankov mora biti tudi praktičen - na primer rešitev nekega konkretnega problema;
- Simulacijske metode se med seboj razlikujejo po namenu in cilju. Uporabljamo jih predvsem, da bi olajšali prenos znanja v prakso. V organizacijah lahko te metode uporabljamo za pridobivanje posebnih sposobnosti in veščin, kar pa lahko za udeležence pomeni manjše tveganje ob nepravilnem postopanju ali reagiranju;
- Senzitivni trening poteka v manjših skupinah (8 do 12 oseb), njegov glavni cilj pa je izboljšanje medosebnih odnosov med zaposlenimi, ki med seboj veliko sodelujejo. Senzitivni trening poteka obvezno izven organizacije, kjer udeleženci s pomočjo ustreznih vaj spoznavajo različne dejavnike, ki odločilno vplivajo na dinamiko medosebnih odnosov in procesov. S pomočjo teh vaj bolje razumejo sodelavce, istočasno pa se usposobijo za sprejemanje povratnih informacij o tem, kako jih dojemajo drugi;
- Metoda opazovanja in posnemanja je ena najstarejših in najpreprostejših metod poučevanja dela. Z opazovanjem in posnemanjem že usposobljenega delavca se

posameznik nauči opravljanja nekega dela. Delavec, ki poučuje novinca, mora biti za to delo usposobljen in mora obvladovati metode prenosa znanja in delovnih izkušenj, kakor tudi metodo poučevanja dela;

- Menjavanje dela pomeni, da se delavec izmenično usposablja na različnih delovnih mestih. Glavni cilj tega načina usposabljanja je, da spozna različna delovna mesta in različne funkcije organizacije. Ta tehnika ima tri prednosti: večstranskost zaposlenega vodi k večjemu zadovoljstvu in motivaciji ter večjemu izkoristku sposobnosti zaposlenih. Pomanjkljivost te metode pa je v tem, da se prekinjajo oziroma omejujejo vsakodnevne operacije, dokler delavec dela ne obvlada;
- Sodelovanje s šolami je metoda izobraževanja, kjer organizacije sodelujejo s šolami pri izvajanju različnih izobraževalnih programov, pri usmerjanju mladine in zaposlenih v izobraževanje in podobno. Najpogostejše oblike takega sodelovanja so: praktičen pouk, delovna in strokovna praksa, strokovne ekskurzije, vključevanje dijakov in študentov, percepcija instrumentalnosti, ki temelji na procesnih motivacijskih teorijah. V kontekstu motivacije za izobraževanje to pomeni, da je posameznik, ki se vključi v izobraževalni program, prepričan, da bo imel uspešen konec izobraževanja pozitivne učinke na uresničitev njegovih individualnih ciljev (boljša plača, boljši položaj v timu, zaupanje odgovornejših nalog in podobno). To pomeni, da večja instrumentalnost vodi tudi k večji motivaciji.

3.5.2. Osebni razvoj zaposlenih

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

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

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

Osebni razvoj posameznika je permanenten proces, na katerega vplivajo osebni, skupinski, organizacijski in družbeni dejavniki. Med osebne štejemo sposobnosti, znanje, osebnostne

lastnosti, motivacije in izkušnje; med skupinske pripadnost, navezanost in skupne cilje; med organizacijske odločanje, delovne rezultate; med družbene pa družino s socialno-ekonomskim in kulturnim statusom, vzgojno-izobraževalno in širše družbeno okolje.

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

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

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

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

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

3.6. Odnosi in nasprotja v organizaciji

3.6.1. Odnosi

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

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

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

Možina opredeljuje naslednje temeljne značilnosti medosebnih odnosov (Lipičnik v Možina, 1994, str. 653):

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a.) Odnosi med zaposlenimi

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

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

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

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

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

Potrebe zaposlenih po dobrem počutju na delovnem mestu so vsak dan večje, saj človek preživi večino dneva na delovnem mestu, na kar pa bistveno vplivajo medsebojni odnosi. Medosebni odnosi v organizaciji so vedno prisotni, izhajajo iz naših osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Ti nastajajo na dva načina, in sicer na institucionalni in spontani način, ki pa se pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali kot konfliktni odnosi. Konfliktni odnosi lahko nastanejo zavoljo nespoštovanja predpisanih norm, lahko pa so tudi posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v osebni kulturi, v njihovem značaju in izobrazbi. Kakšni so ti odnosi, je stvar našega presojanja, vendar je dobro, da jih poznamo in jih nato oblikujemo, da dobimo zelena stanja, kar je prvenstvena naloga managementa. Medosebni odnosi so torej nekakšna psihološka klima, v kateri žive zaposleni, zato je pomembno raziskati, kakšna je in kaj bi bilo potrebno spremeniti, kajti dobri medsebojni odnosi so pomemben faktor za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Da bi izboljšali medosebne odnose, morajo v organizaciji sodelovati vsi, saj medsebojni odnosi niso odvisni samo od vodje. Sporazumevanje se torej prepleta v odnosih med sodelavci, v odnosih podrejenih do nadrejenih in obratno, pogovor pa naj bi bil bistvena sestavina medosebnih odnosov. Iz naslednje definicije je razvidno, kakšni naj bi bili idealni medosebni odnosi, kar pa je težko doseči, kljub temu pa je potrebno, da si to prizadevamo uresničevati.

b.) Odnos do vodij

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

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

Zaupanje je zelo pomembno za dobre medsebojne odnose. Omogoča uspešno sodelovanje, prilagajanje, zmanjšuje možnosti nastanka konflikta. Z medsebojnim zaupanjem se krepi vez med vodjo in podrejenim, kar posledično pomeni izboljšanje ravni zadovoljstva v kolektivu. Zadovoljni delavci pa so bolj predani in več prispevajo k sami produktivnosti in uspešnosti

organizacije. Zaupanje si vodilni pridobijo predvsem s pravičnim ravnanjem in enakopravnim obravnavanjem vseh svojih podrejenih (Flaherty, Pappas, 2000, str. 271–278).

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

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

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

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

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

Manager mora biti močna osebnost, da lahko svojim zaposlenim dovoli, da se razvijajo brez občutka ogroženosti. Ljudje potrebujejo nenehno spodbujanje in ne nenehnega ogrožanja. Dober manager je tisti, ki med drugim podrejenim zbuja samozavest, da se počutijo močni in odgovorni, ki jih zna nagrajevati in ki stvari organizira tako, da vsakdo ve, kaj mora početi in kje mora svoje delo usklajevati tudi s sodelavci. Skratka, dober manager mora poleg strokovnega znanja in človeških vrednot imeti tudi občutek za vodenje ljudi, ki jih usmerja v uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja (Ložar, 1999, str. 56).

c.) Odnos do organizacije

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni združbi, zato je od njegovega odnosa do organizacije odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledice pozitivnega odnosa in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in

dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v odnosih s strankami.

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

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

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

Na odnos do organizacije vpliva tudi organizacijska struktura, saj z njo oblikujemo naloge, nosilce nalog in njihova medsebojna razmerja. Poznamo več vrst organizacijskih struktur, kot so na primer: funkcijska, divizijska, projektna, matrična in dinamična. Kvaliteta odnosa zaposlenih do organizacije pa vpliva tudi na vzdušje v tem podjetju in s tem na dobro organiziranost, učinkovitost ter uspešnost. Ni vseeno, ali je ta odnos pozitiven ali negativen, dober ali slab, saj naj bi zaposleni poznali vizijo in cilje podjetja ter si prizadevali za njihovo izpolnitev. Če je ta odnos slab, potem tudi zaposleni cilje podjetja ne sprejemajo za svoje in lahko na primer hodijo v službo samo iz ekonomskih razlogov in jim opravljanje določenih nalog predstavlja nujno zlo. Še slabše pa je lahko, če zaposleni nimajo dobrega mnenja o podjetju, v katerem so zaposleni, in o tem govorijo naokoli, s tem pa spodkopavajo ugled podjetja v okolju, v katerem deluje. Nasprotno pa lahko govorimo o pozitivnem odnosu do organizacije, če ljudje čutijo pripadnost podjetju, so ponosni, da so tu zaposleni in se veselijo vsakdanjega odhoda na delo in so pripravljeni uresničevati cilje podjetja enakovredno kot svoje osebne.

3.6.2. Nasprotja

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

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

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

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

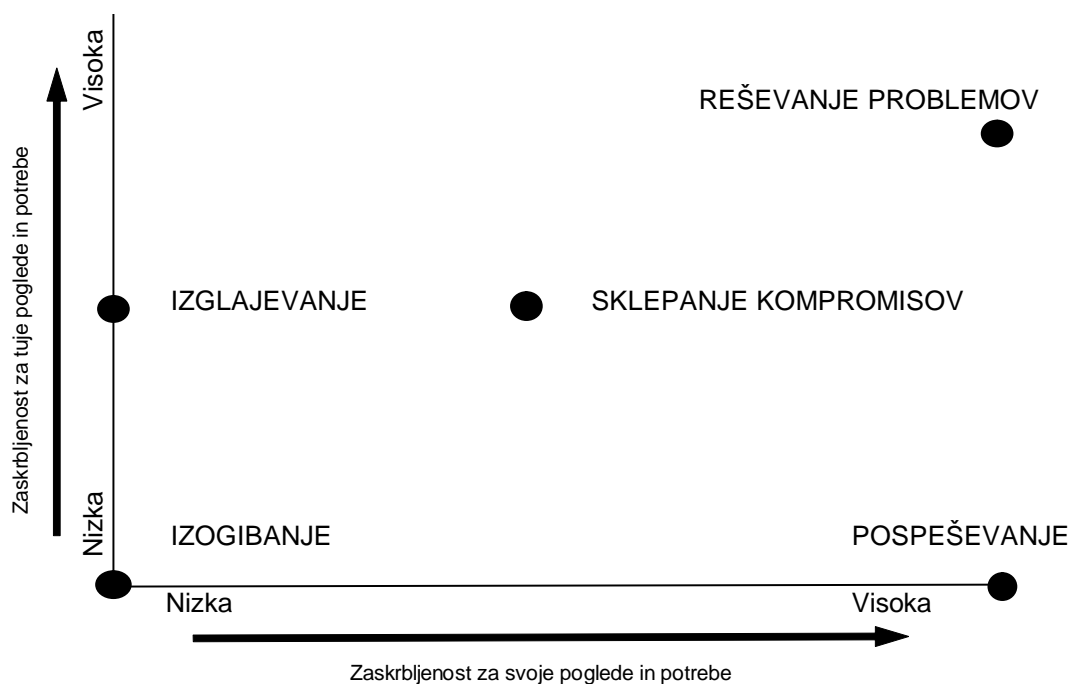
Konflikt ali konfliktna situacija je vsako strukturno pogojeno nasprotovanje, tako v globalni družbi, kot v njenih posameznih segmentih. Ni nujno, da se ta nasprotja izživljajo le z nasilnimi sredstvi, temveč lahko izzvenevajo tudi v nenasilnih oblikah: pogajanjih, polemikah, arbitražah ipd. Gre torej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

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

Reševanje nasprotij

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

Slika 6: Pristopi k reševanju nasprotij



Vir: Lipičnik, 1998, str. 164.

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

pripravljeni premagovati konflikta in bi radi videli, da bi miroval tudi naš soudeleženec. Ta način zanemarja pomen zadovoljevanja osebnih potreb in ciljev ter poudarja zadovoljevanje skupnih potreb in interesov (Možina et al., 1994, str. 649). Posameznik se prilagaja drugim in s tem sodeluje z njimi na škodo lastnih ciljev. Zaposleni noče tvegati rušenja dobrih odnosov in harmonije v skupini. Slabost tega načina je, da sicer lahko zagotovimo dobro počutje ljudi, a pravi problem ostaja nedotaknjen in se bo slej ko prej pokazal. Ta način torej zadovoljuje samo čustvene potrebe zaposlenih, medtem ko zanemarja prave vzroke konflikta.

- d.) Pristajanje na kompromise pomeni težnjo posameznikov, da bi žrtvovali nekaj interesov in s tem dosegli dogovor. Tu je v ospredju zmerno in delno vztrajanje pri lastnih potrebah in željah ob prav tako zmernem in delnem zadovoljevanju partnerjevih potreb in želja. Točka pristajanja na kompromise leži na sredini slike, kar kaže ravnovesje med lastnimi in tujimi potrebami. Ravnovesje dosežemo s pogajanjem, merjenjem dobička in izgube in s skupnim iskanjem obojestransko zadovoljujoče in sprejemljive rešitve (Brajša, 1994, str. 270). Način pristajanja na kompromise se uporablja v primerih, če kompromis predstavlja za obe strani večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo. Uporaben je tudi, kadar ni možno doseči kaj več od tega in kadar predlogi ene strani preprečujejo cilje drugi strani. Pri tem se moramo zavedati, da ni dobro prehitro pristati na kompromis, saj to lahko škodi resničnemu razpletu konfliktne situacije. Pri tem lahko vsaka stran prehitro nekaj izgubi in nekaj pridobi. Na vsaki strani je zelo pomemben premislek, saj se drugače lahko zgodi, da na koncu nihče ne bo zadovoljen.
- e.) Reševanje problemov. Ta pristop kaže posebno vrsto reševanja konfliktov, kjer sta dosežena maksimalna skrb zase in za soudeleženca v konfliktu. Z reševanjem problemov želimo konflikt rešiti, ne pa sami zmagati v boju z nasprotnikom (Lipičnik, 1991, str. 38). Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsak v čim večji meri uresničil svoje cilje. Ob skupnem reševanju problema odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt. Strokovnjaki pravijo, da je to edini pristop k resničnemu reševanju konflikta in je tudi najbolj konstruktiven glede na vse ostale. Ta način uporabljamo, kadar imajo vpletene strani skupne cilje, ne strinjajo pa se samo glede poti za doseganje skupnega cilja. Gre torej za proces, s katerim iščemo neko srednjo pot, ki bo zadovoljila obe strani.

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

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

Konflikti niso nič slabega, le bati se jih ne smemo in prav se jih je treba lotiti. Celo zaželeni so, saj se je iz reševanja teh mogoče veliko naučiti. Pred samim reševanjem konfliktov je treba opozoriti še na nekaj. Ločiti je treba med stvarnimi in osebnostnimi konflikti. Stvarni so podlaga

za ustvarjalno reševanje problemov in so zato konstruktivni. Na koncu, ko je konflikt rešen, obe strani nekaj pridobita. Po drugi strani pa osebnostni konflikti nastanejo, ker se nekatere osebe iz takšnih ali drugačnih osebnih razlogov ne marajo in se ne ujamejo. Take vrste konflikti so destruktivni, njihova podlaga so čustva, kot so jeza, gnev in predsodki o značaju in motivih sodelavcev (Toure, 1999, str. 73).

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

4. PREDSTAVITEV PODJETJA

V nadaljevanju vam bom predstavil podjetje Bofex d.o.o., prodajalno Big Bang Mega na Rudniku v Ljubljani ter franšizno prodajalno Big Bang Mega v Novem mestu.

4.1. Bofex d.o.o.

Podjetje Bofex d.o.o., ki je lastnik blagovne znamke Big Bang, je bilo ustanovljeno leta 1992. Ukvarjalo se je predvsem z veleprodajo zabavne elektronike. Že v letu 1993 je bila na Krojaški ulici v stari Ljubljani odprta prva trgovina Big Bang, ki uspešno deluje še danes. V naslednjem letu ji je sledila vrsta franšiznih prodajaln, v letu 1995 pa je bila v ljubljanskem BTC-ju odprta največja prodajalna z zabavno elektroniko, računalništvom in belo tehniko do takrat v Sloveniji.

V naslednjih letih je število trgovin naraslo na preko 30 in v največjih slovenskih mestih so bile odprte prodajalne s prodajno površino, večjo od 1000 m² pod imenom Big Bang Mega, v mestnih središčih pa so se odpirale manjše specializirane prodajalne, kot so Big Bang Music, Big Bang Phone, Big Bang Exclusive in Big Bang Melodija.

Cilj blagovne znamke je obdržati in še dodatno utrditi vodilno vlogo, še dodatno dvigniti kvaliteto storitev in razširiti prodajni program. Velik poudarek se posveča vzgoji in izobraževanju zaposlenih, kajti le z dvigom kvalitete je možno zagotoviti nadaljnjo rast.

Poslanstvo podjetja Bofex d.o.o. je izpolnjevati pričakovanja in zahteve kupcev ter s tem dosegati njihovo zadovoljstvo in dolgoročno partnerstvo.

Vizija podjetja je sledeča: Želijo še okrepiti vodilni položaj med ponudniki zabavne elektronike, računalništva in bele tehnike, širitev prodaje na tuje trge s poudarkom na razvoju prodajnih kapacitet in razvoju blagovne znamke na hrvaškem trgu.

Vrednote podjetja pa so naslednje:

- Zadovoljstvo kupcev in odgovornost za celovito zadovoljevanje njihovih potreb bo v središču njihovih misli in ravnanj.
- Načrtno bodo skrbeli za razvoj zaposlenih, skladno z njihovimi sposobnostmi, in tako zagotavljali njihovo usposobljenost, motiviranost ter strokovnost.
- Izboljševali bodo kakovost življenja v okoljih, kjer bodo prisotni, in s tem dvigovali zaupanje okolja v dejavnost in obnašanje družbe.
- Z uspešno rastjo podjetja bodo zagotavljali dolgoročno vrednost naložb lastnikov ter varnost za zaposlene in poslovne partnerje.

Tabela 1: Osnovni podatki o podjetju

Naziv	Bofex d.o.o.
Vrsta organizacije	Družba z omejeno odgovornostjo
Dejavnost	Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah
Velikost	Veliko
Kapital	Domači
Ustanovitelj	Merkur mojster Kranj, Schollmayer Jurij
Tržni delež	2,16%

Vir: iBON – poročilo za družbe 2002

Tabela 2: Reprezentativni podatki

Povprečno zaposlenih	238
Skupni prihodki	12.950.632.000 SIT
Kapital	505.112.000 SIT
Osnovna sredstva	1.102.758.000 SIT
Celotni dobiček	150.312.000 SIT
Dodana vrednost	1.287.627.000 SIT
Prihodki iz prodaje	12.752.322.000 SIT
Osnovni kapital	7.543.000 SIT
Gibljava sredstva	6.382.236.000 SIT
Čisti dobiček	150.312.000 SIT

Vir: iBON – poročilo za družbe 2002

V zadnjih letih je blagovna znamka Big Bang dokončno postala najmočnejša blagovna znamka na tržišču, letna rast prometa je preko 70 % in skoraj vsak mesec se verigi trgovin priključi še kakšna nova, večja ali pa se obstoječa temeljito prenovi.

Prodajalna Big Bang Mega na Rudniku

Podjetje Bofex d.o.o. ima po celi Sloveniji svoje ter franšizne prodajalne. Ena od prodajaln, ki jo upravljajo sami, je Big Bang Mega na Rudniku v Ljubljani. V njej je zaposleno 34 prodajalcev in vodij oddelkov ter 3 poslovodje. Trgovina se razprostira na 2000 m². V prodajalni prodajajo izdelke zabavne elektronike, belo tehniko ter računalnike in računalniško opremo. Specializirani so predvsem za prodajo akcijskih izdelkov, ki se prodajajo v velikih količinah.

4.2. Franšizna prodajalna podjetja Bofex d.o.o.

Ena izmed franšiznih prodajaln je tudi Big Bangov Mega center v Novem mestu. V franšizni prodajalni je zaposlenih 14 delavcev, od tega sedem prodajalcev, pet vodij posameznih oddelkov ter dve vodji izmen. Lastnik franšize je samostojni podjetnik, ki je hkrati tudi poslovodja. Prodajni program sestavljata bela tehnika ter zabavna elektronika. Računalniškega oddelka trenutno nimajo, predvidevajo pa, da ga bodo imeli ob naslednji širitvi prodajalne, ki jo načrtujejo v mesecu septembru leta 2004.

Pod pojmom franšizing razumemo vertikalno kooperativno organiziran prodajni sistem pravno samostojnih podjetij na podlagi pogodbenih trajnih odnosov, ki na trgu nastopa samostojno in za katerega je značilna delitev programov storitev, sistemskih partnerjev, kot tudi usmerjevalna in nadzorna funkcija sistema, ki zagotavlja sistemsko ustrezno ravnanje. Storitveni sklop, ki združuje koncept nabave, prodaje in organizacije, uporabo zaščitnih pravic, šolanje pridobitelja in obveznost dajalca franšizinga je, da jemalca dejavno in tekoče podpira in razvija koncept. Jemalec franšize posluje v lastnem imenu in za svoj račun in ima pravico in dolžnost uporabljati paket franšizinga proti plačilu. Prispevati mora delo, kapital in informacije (Povalej, 1992, str. 58).

Glavna prednost franšizinga za franšizija pred samostojnim pričetkom lastnega podjetja pod lastno znamko je v tem, da ga franšizor uvede v utečen posel in ga pri tem podpira na različne načine. To mu omogoča hiter in manj tvegan pričetek sicer samostojne, a privzete oblike poslovanja, hkrati pa mora franšizij žrtvovati veliko svoje svobode in spoštovati sprejeti koncept, se oskrbovati pretežno ali izključno pri franšizorju in natančno upoštevati franšizorjeva navodila. Njegova ustvarjalnost se mora prilagoditi franšizorjevemu načinu dela. Glavna prednosti za dajalca franšize pa je ta, da ne potrebuje dodatnega kapitala za širitev poslovanja, s tem pa zmanjšuje podjetniško tveganje. Seveda pa mora dajalec franšize skrbno izbrati franšizija.

5. EMPIRIČNA RAZISKAVA

Namen izdelave specialističnega dela je preučiti organizacijsko klimo v prodajalni, raziskati trenja med lastnikom in zaposlenimi ter ugotoviti, kako ravnajo z zaposlenimi v prodajalni. V pogovoru z zaposlenimi je opaziti, da so zelo nezadovoljni s svojim delom ter da prihaja do trenj med zaposlenimi in lastnikom. Že v prvih mesecih poslovanja prodajalne so se začeli odnosi med lastnikom franšize in zaposlenimi slabšati. Delavci so postali nemotivirani in prodaja je rasla veliko počasneje, kot je bilo sprva predvideno. Zato je v začetku leta 2003 uprava Bofexa poslala v franšizno prodajalno svoje strokovnjake, da bi razmere uredili. Organizirali so izobraževanje ter delavcem naložili sanacijske ukrepe, ki naj bi jih izvajali. Zadeve so se za nekaj mesecev uredile, potem pa se je stanje zopet poslabšalo. Zato želim na podlagi raziskave organizacijske klime v prodajalni ugotoviti vzroke za takšno stanje v poslovalnici ter podati možne predloge za izboljšavo sedanjega stanja. Rezultate raziskave klime v franšizni poslovalnici v Novem mestu pa bom nato primerjal z rezultati raziskave o organizacijski klimi, ki je bila opravljena v poslovalnici na Rudniku, in ugotovil odstopanja.

5.1. Metodologija

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

Vprašalnik

Sestava vprašalnika je bil ključni korak pri preučevanju klime (glej prilogo 1 in 2), saj je od njegove kvalitete odvisna tudi kvaliteta analize in uporabnost rezultatov. Vprašalnik je sestavljen iz različnih trditev zaprtega tipa, ki se nanašajo na preučevane dimenzije organizacijske klime za podjetje. Raziskal sem naslednje dimenzije klime:

- izobraževanje in osebni razvoj,
- organiziranost,
- motivacijo in zavzetost za delo,
- odnos do organizacije,
- medsebojne odnose in
- odnos do vodilnih.

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

Vzorec

V raziskavo sem vključil 12 zaposlenih. Anketiral sem 7 prodajalcev in 5 vodij posameznih oddelkov. Vseh 12 je tudi vrnilo pravilno izpolnjen vprašalnik, tako da lahko rečemo, da je delež vrnjenih vprašalnikov 100%.

Potek raziskave

Anketa je bila izvedena 12.08.2003 v franšizni enoti podjetja Bofex d.o.o. v Novem mestu. Preden sem vprašalnike razdelil, sem prosil zaposlene, naj pošteno in odkrito izrazijo svoja mnenja. Razložil sem jim, da je anketa anonimna, saj se zaposleni bojijo sankcij, če neko trditev napačno obkrožijo. Vprašalnike, ki vsebujejo navodila, kako naj vpisujejo odgovore in prošnjo za izpolnitev vprašalnika, sem nato razdelil med zaposlene. Priložil sem prazno kuverto z

znamko, ki so jo zaposleni vrnilo v roku sedmih dneh na moj domači naslov. S tem sem zagotovil anonimnost ankete, ki je glavni pogoj za realne rezultate.

Statistična obdelava podatkov

Vprašalnik je sestavljen tako, da je mogoča ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere sem lahko registriral značilne dimenzije klime, ki mi je nadalje služila kot pomoč pri interpretaciji rezultatov in predstavitvi ukrepov za korekcijo ugotovljene klime. Analiza je temeljila predvsem na enodimenzionalnih odgovorih, izražena v odstotkih in je predstavljena v tabelah ter grafikonih po posameznih dimenzijah klime, za posamezne trditve. Pri analizi sem izračunaval tudi variance, mediane, moduse ter standardne odklone, ki so mi prikazali, kako enotno so zaposleni odgovarjali na postavljena vprašanja. Za primerjavo organizacijske klime v prodajalni v Novem mestu in na Rudniku v Ljubljani pa sem uporabil linearni regresijski model.

Predlogi in predstavitev rezultatov

V zadnjem koraku sem predstavil predloge, ki so potrebni za korekcijo ugotovljene klime v skladu s cilji podjetja, pri tem pa sem se opiral na statistično obdelane rezultate ugotovljene klime v poslovni enoti podjetje Bofex. Pri predlaganih ukrepih sem upošteval teoretična spoznanja o organizacijski klimi in delu z zaposlenimi. Svoje ugotovitve in predloge bom na koncu predstavil vodstvu in zaposlenim v poslovni enoti.

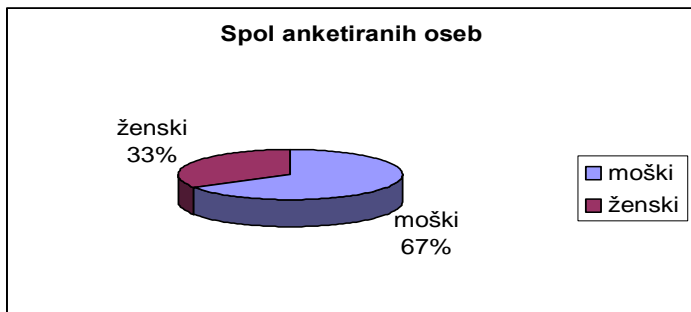
5.2. Rezultati raziskave

Rezultati raziskave so pridobljeni in analizirani na osnovi vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime po metodologiji, ki sem jo opisal v prejšnji točki specialističnega dela. V raziskavo organizacijske klime sem vključil dvanajst sodelavcev. Pridobljene podatke iz vprašalnika sem obdelal in prikazal na tabelarični način. Zaradi lažje predstavitve sem podatke za posamezne trditve iz vprašalnika dihotomiziral tako, da sem združil negativne odgovore (se ne strinjam, se delno ne strinjam) in jih v tabelah prikazujem v prvem stolpcu kot stopnjo nestrinjanja in na drugi strani združil pozitivne odgovore (se strinjam, se delno strinjam), ki jih prikazujem v drugem stolpcu tabele (glej prilogo 3).

5.2.1. Demografski podatki

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

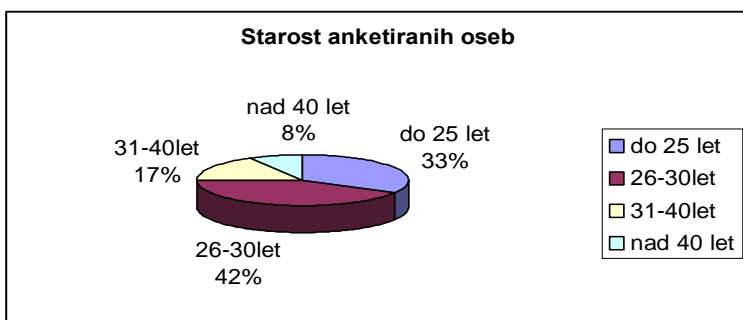
Slika 7: Spol anketiranih oseb



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime, P1, V1.

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

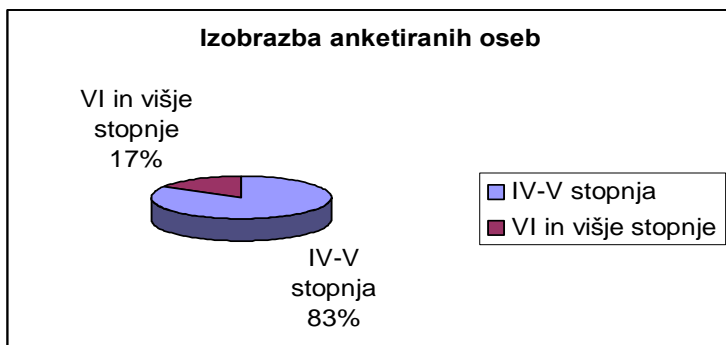
Slika 8: Starost anketiranih oseb



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime, P1, V2.

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

Slika 9: Izobrazba anketiranih oseb



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime, P1, V3.

Kot razberemo iz grafa, ima 83 % zaposlenih poklicno ali srednješolsko izobrazbo. To je povsem razumljivo, saj tehnično blago prodajajo predvsem prodajalci, za ta poklic pa zadostuje poklicna ali srednješolska izobrazba.

5.2.2. Izobraževanje in osebni razvoj

Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. Združbe uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi. Tako so v to dimenzijo klime vključene trditve, ki so povezane z izobraževanjem. Zanima nas mnenje zaposlenih o sistemu izobraževanja in možnosti za osebni razvoj v njihovi združbi. V združbi se morajo zavedati, da so le izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti združbe, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebni razvoj ter posredno povečuje vrednost združbe. Za preučevanje te dimenzije klime sem uporabil v vprašalniku deset trditvev (tabela 3), ki zajemajo različne elemente osebnega zaznavanja in doživljanja zaposlenega, ki se nanašajo na izobraževanje ter osebni razvoj.

Tabela 3: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o izobraževanju in osebni razvoju

TRDITEV		Stopnja strinjanja			
		Se ne strinjam		Se strinjam	
1.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	25 %	3	75 %	9
2.	Sistem usposabljanja je dober.	84 %	10	16 %	2
3.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	67 %	8	33 %	4
4.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	92 %	11	8 %	1
5.	Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven svojega delovnega mesta.	33 %	4	67 %	8
6.	Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.	42 %	5	58 %	7
7.	Redno se udeležujemo seminarjev, posvetovanj,...	84 %	10	16 %	2
8.	Imamo možnost redno spremljati predstavitve in razvoj novih izdelkov.	67 %	8	33 %	4
9.	Vodja nas spodbuja, da se tudi osebno razvijamo.	92 %	11	8 %	1
10.	Imam dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje.	84 %	10	16 %	2
Povprečna vrednost		67 %	8	33 %	4

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Rezultati ankete so pokazali, da je večina zaposlenih v poslovalnici usposobljena za svoje delo in lahko opravljajo tudi dela izven svojega delovnega mesta. Za trditev, ali je sistem usposabljanja dober, je bil standardni odklon (glej prilogo 5) 1.07, kar pomeni, da zaposleni niso enotno odgovarjali, se pa s trditvijo v večini niso strinjali (84 %). Iz tabele 3 je tudi razvidno, da se pri usposabljanju ne upošteva predlogov zaposlenih. Tudi se ne zagotavlja dodatnega izobraževanja za tekoče opravljanje delovnih nalog. Na to trditev so zaposleni odgovorili zelo

enotno, saj je bil standardni odklon samo 0.15. Zaposleni se ne udeležujejo seminarjev in predavanj, ki so povezani z njihovim delom. Na trditev, da jih vodje spodbujajo, da se tudi osebno razvijajo, se ne strinja kar 11 zaposlenih. Samo 1 oseba se s to trditvijo strinja. Ravno tako zaposleni nimajo pogojev za redno spremljanje novih trendov in izdelkov, ki se pojavljajo na tržišču. Glavna slabost pa je predvsem ta, da zaposleni nimajo možnosti za dodatno usposabljanje in izobraževanje. Z 10 trditvijo se ne strinjajo 4 delavci, kar 6 pa se jih delno ne strinja, skupno torej 84 % . Na splošno ugotavljam, da so zaposleni trenutno usposobljeni za svoje delo, to pa se lahko hitro spremeni, saj podjetje ne izvaja dodatnega usposabljanja in izobraževanja.

5.2.3. Organiziranost

Organiziranje dela je pomemben vidik dejavnosti vsakega vodilnega, poslovnega, strokovnega, upravnega ali podjetniškega delavca, ker omogoča racionalno razporeditev nalog, smotno izkoriščanje časa in energije ter vodi k večji uspešnosti pri delu. V naslednjem delu vprašalnika je postavljenih dvanajst trditev, ki se nanašajo na organiziranost v poslovalnici (tabela 4).

Tabela 4: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o organiziranosti v poslovalnici

TRDITEV		Stopnja strinjanja			
		Se ne strinjam		Se strinjam	
1.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	42 %	5	58 %	7
2.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	50 %	6	50 %	6
3.	Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	16 %	2	84 %	10
4.	Vodje spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	75 %	9	25 %	3
5.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	67 %	8	33 %	4
6.	Zaposleni imajo jasno opredeljeno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	58 %	7	42 %	5
7.	Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	16 %	2	84 %	10
8.	V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela.	42 %	5	58 %	7
9.	Naše delo nikoli ne trpi zaradi pomanjkljive organizacije in načrtovanja	92 %	11	8 %	1
10.	Odgovornosti so v podjetju jasne in točno določene.	84 %	10	16 %	2
11.	Svoje delo lahko opravljam brez dodatnih navodil vodje.	42 %	5	58 %	7
12.	Postopki za delo so točno določeni, tako da vedno vem, kaj moram narediti.	84 %	10	16 %	2
Povprečna vrednost		58 %	7	42 %	5

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Na osnovi rezultatov lahko ugotovimo, da vodje odločitve sprejemajo dokaj pravočasno. Polovica zaposlenih meni, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene, polovica pa, da niso. Tudi standardni odklon 1.08 potrjuje neenotnost zaposlenih. Večina se jih strinja (84 %), da se odločitve sprejemajo na ustreznem nivoju, pogrešajo pa spodbudo vodij za samostojnost pri delu. Na trditev, da svoje delo lahko opravljajo brez dodatnih navodil vodje, so v večini odgovorili pritrdilno, kar pa je razumljivo, saj smo v prejšnjem delu ankete ugotovili, da so zaposleni usposobljeni za svoje delo. Zaposleni so na trditvi o jasnosti zadolžitvev in predstavi o tem, kaj se od njih pričakuje, odgovarjali neenotno. Statistična odklona sta bila 1.42 ter 0,82. Z visokim procentom nikalnih odgovorov so zaposleni odgovorili na trditve, da njihovo delo nikoli ne trpi zaradi pomanjkljive organizacije in načrtovanja (92 %, stand. odklon 0.42), da so odgovornosti jasne in točno določene, ter da so postopki za delo določeni tako, da vedno vedo, kaj morajo narediti. Vse to nakazuje na to, da je organizacija dela v podjetju zelo slaba, kar potrjuje tudi povprečna vrednost negativnih odgovorov na trditve o organiziranosti.

5.2.4. Motivacija in zavzetost za delo

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

Tabela 5: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o motivaciji in zavzetosti za delo

TRDITEV		Stopnja strinjanja			
		Se ne strinjam		Se strinjam	
1.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	50 %	6	50 %	6
2.	Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	25 %	3	75 %	9
3.	V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	58 %	7	42 %	5
4.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede plana prodaje.	8 %	1	92 %	11
5.	Nagrajevanje in stimulacijo za uspešno delo se deli pravično in jo dobim vedno, če doosežem nadpovprečne rezultate.	84 %	10	16 %	2
6.	Zaposleni smo pripravljani na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	33 %	4	67 %	8
7.	Nagrada za uspešnost oz. povišanja moje plače me spodbujajo, da delam še več.	16 %	2	84 %	10
8.	Za dobro delo me šef vedno pohvali in dodatno nagradi.	92 %	11	8 %	1
9.	Osnovna plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	16 %	2	84 %	10
Povprečna vrednost		42 %	5	58 %	7

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Iz tabele 5 je razvidno, da polovica zaposlenih meni, da se delovne rezultate hitro opazi ter tudi nagradi, polovica pa je drugačnega mnenja. V poslovalnici so zaposleni za delo zavzeti, saj so na trditev odgovarjali enotno (stan. odklon 0,62) in pritrdilno (75 %). Ne strinjajo se, da se v

organizaciji ceni dobro opravljeno delo. Cilji glede plana prodaje so postavljeni visoko, s čemer se strinja večina zaposlenih, nagrade in stimulacije za uspešno delo pa se ne deli pravično in se je ne dobi vedno, če se doseže nadpovprečna prodaja. Iz tega sledi, da zaposleni niso pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva. Če pa bi bili primerno nagrajeni, bi bili pripravljeni delati več. Lastnik poslovne enote jih premalokrat pohvali in nagradi za dobro opravljeno delo, s čimer se strinja 92 % zaposlenih. Tudi mediana, ki znaša 1 (glej prilogo 4), nam nakazuje na nestrinjanje s to trditvijo. S svojo osnovno plačo pa jih je večina zadovoljna (84 %, stand. odklon 0.62) in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Iz tega dela ankete lahko povzamemo, da je motivacija za delo v poslovalnici na nizki ravni, kar ima za posledico nepripravljenost zaposlenih za večjo angažiranost pri prodaji in s tem slabše prodajne rezultate.

5.2.5. Odnos do organizacije

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju. Skratka v okviru te dimenzije so v vprašalnik vključene trditve o varnosti zaposlitve, ciljnih podjetja, o ugledu, ki ga ima združba v okolici in odnos zaposlenih do združbe.

Tabela 6: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o odnosu do organizacije

TRDITEV		Stopnja strinjanja			
		Se ne strinjam		Se strinjam	
1.	Moja odločitev, da se zaposlim v tem podjetju, je bila odlična.	33 %	4	67 %	8
2.	Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev.	25 %	3	75 %	9
3.	Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje cilje.	25 %	3	75 %	9
4.	Točno vem, kaj in kako moram delati za doseganje ciljev podjetja	16 %	2	84 %	10
5.	Naše podjetje je dobro organizirano in ima velik ugled v okolju	8 %	1	92 %	11
6.	Čutim se pripadnega podjetju in sem ponosen, da sem tu zaposlen.	33 %	4	67 %	8
7.	Zaposlitev v podjetju je dokaj varna.	8 %	1	92 %	11
8.	Veselim se vsakdanjega odhoda na delo.	33 %	4	67 %	8
9.	Resnično mi ni vseeno, kakšna je usoda tega podjetja.	42 %	5	58 %	7
10.	Podjetja ne bi zapustil, tudi če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	33 %	4	67 %	8
Povprečna vrednost		25 %	3	75 %	9

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Zaposleni so zadovoljni z odločitvijo, da so se zaposlili v podjetju Bofex d.o.o. Poznajo vizijo in cilje podjetja, kateri so postali tudi njihovi cilji. Seznanjeni so s tem, kaj in kako morajo delati, da bodo te cilje tudi dosegli. Strinjajo se s tem, da ima njihovo podjetje velik ugled v okolju, kar dokazujejo tudi dobri poslovni rezultati. Čutijo se pripadne podjetju in so ponosni, da so v njem zaposleni. Kar 92 % anketiranih se zelo enotno strinja (stand. odklon 0.44), da je zaposlitev v podjetju dokaj varna, kar daje velik plus dobri organizacijski klimi. Ravno taka je tudi ugotovitev, da zaposleni radi hodijo na delo. Ni jim vseeno kakšna, bo usoda tega podjetja, in ga ne bi zapustili, tudi če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Iz vsega navedenega lahko sklepamo, da je odnos zaposlenih do organizacije dokaj pozitiven, kar dokazuje tudi povprečna vrednost odgovorov na trditve. Na podlagi ugotovitev lahko zaključimo, da so zaposleni, kljub slabim razmeram v franšizni prodajalni, kar dokazuje dosedanja analiza ankete, dokaj naklonjeni podjetju Bofex d.o.o., poznajo njegovo vizijo in cilje ter ga ne nameravajo zapustiti, saj upajo, da se bo stanje v poslovalnici postopoma izboljšalo.

5.2.6. Medsebojni odnosi

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

Tabela 7: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o medsebojnih odnosih

TRDITEV		Stopnja strinjanja			
		Se ne strinjam		Se strinjam	
1.	Sodelavec mi vedno priskoči na pomoč, če jo potrebujem.	8 %	1	92 %	11
2.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	16 %	2	84 %	10
3.	Rad-a delam s svojimi sodelavci.	8 %	1	92 %	11
4.	Vsaj enkrat na leto organiziram družabne dogodke, na katerih izboljšujemo medsebojne odnose.	75 %	9	25 %	3
5.	S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa.	33 %	4	67 %	8
6.	Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju, mi sodelavci zagotovo pomagajo.	25 %	3	75 %	9
7.	V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase.	16 %	2	84 %	10
8.	Zaposleni si medsebojno zelo zaupajo.	25 %	3	75 %	9
Povprečna vrednost		25 %	3	75 %	9

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Na osnovi rezultatov tega dela ankete lahko ugotovimo, da so si delavci pripravljeni medsebojno pomagati (92 %, stand. odklon 0,44), da so odnosi med zaposlenimi dobri ter da radi delajo drug z drugim, pogrešajo pa družabne dogodke, na katerih bi svoje odnose še poglobljali. Večina zaposlenih se medsebojno srečuje tudi izven delovnega časa in si pomaga, predvsem če ima

sodelavec težave pri delu ali v zasebnem življenju. V poslovalnici ne manjka čuta za skupnost, predvsem pozitivno pa je to, da si zaposleni medsebojno zaupajo. S tem se strinja 75 % vprašanih. Iz rezultatov je razvidno, da so medsebojni odnosi v poslovalnici dobri, kar je izrednega pomena pri ugotavljanju organizacijske klime, saj so odnosi s sodelavci ključni pogoj za dobro klimo v podjetju.

5.2.7. Odnos do vodilnih

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

Pri sestavi trditve za ugotavljanje odnosa do vodilnih v vprašalniku za ugotavljanje klime sem uporabil deset različnih trditvev, ki se nanašajo na odnos vodja - zaposleni. Tako me je zanimala kvaliteta usmerjanja pri delu, reševanje konfliktov, vpliv vodje, stil vodenja ter odnos zaposlenih do vodje. Rezultati so prikazani v tabeli 8.

Tabela 8: Struktura odgovorov zaposlenih na trditve o odnosih do vodilnih

TRDITEV		Stopnja strinjanja			
		Se ne strinjam		Se strinjam	
1.	Predloge in ideje zaposlenih v tem podjetju vedno upoštevajo.	75 %	9	25 %	3
2.	S poslovanjem sem v dobrih odnosih.	33 %	4	67 %	8
3.	Kadar potrebujem pomoč pri delu, mi je poslovanje vedno na voljo.	50 %	6	50 %	6
4.	Moj poslovanje ima zadosti časa za delo z ljudmi.	16 %	2	84 %	10
5.	Moj odnos z lastnikom poslovne enote je dober.	92 %	11	8 %	2
6.	Najbolj me motivira moj »šef«, saj me vzpodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali.	92 %	11	8 %	2
7.	Konflikte rešujemo konstruktivno.	100 %	12	0 %	0
8.	Šef sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	100 %	12	0 %	0
9.	Poslovanje je zahteven, vendar pravičen.	42 %	5	58 %	7
10.	Poslovanje razume probleme pri delu in nam jih pomaga reševati.	75 %	9	25 %	3
Povprečna vrednost		67 %	8	33 %	4

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Na trditev »Predloge in ideje zaposlenih v tem podjetju vedno upoštevajo« je 75 % vprašanih odgovorila nikalno, strinjajo pa se, da so s poslovanjem v dobrih odnosih. Polovica vprašanih meni, da jim je poslovanje vedno na voljo, ko potrebujejo pomoč, polovica pa, da jim ni. Menijo, da ima poslovanje zadosti časa za delo z zaposlenimi, kar je pohvalno. Zelo nezadovoljni pa so z lastnikom poslovne enote, s katerim so v zelo slabih odnosih, saj jih ne

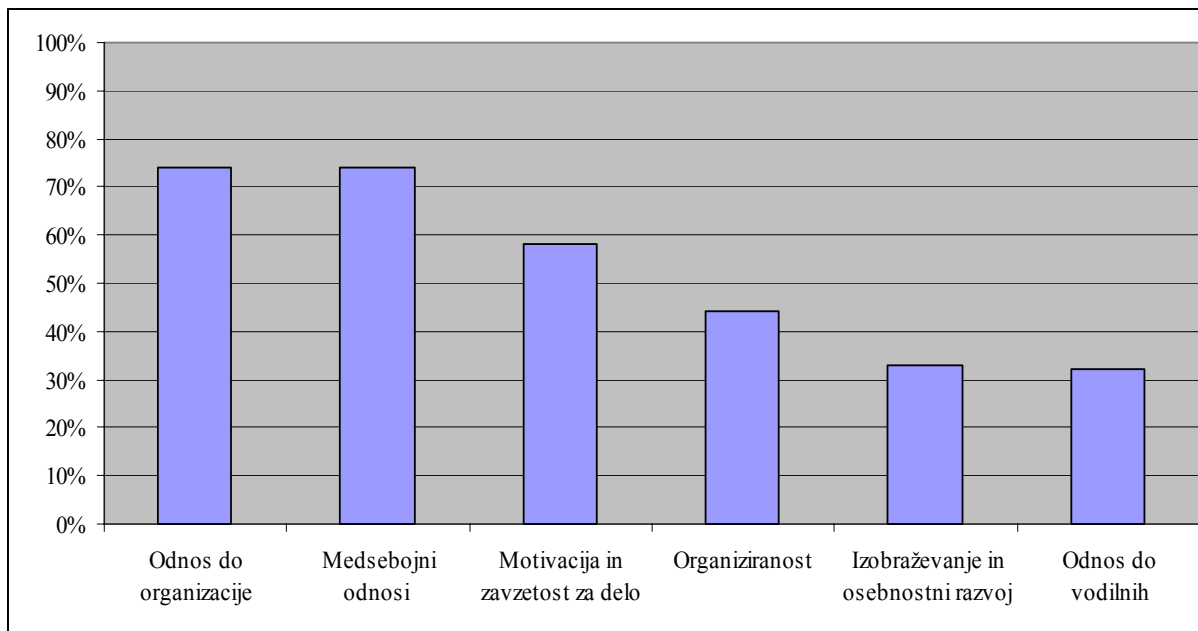
vzpodbuja in nagrajuje za dobro opravljeno delo. Na ti dve trditvi je kar 92 % vprašanih odgovorilo nikalno. Enotno (stan. odklon 0.15) pa so zaposleni mnenja, da lastnik poslovne enote ne sprejema utemeljenih pripomb na svoje delo ter ne rešuje konfliktov konstruktivno. Na ti dve trditvi so vprašani v 100 % odgovorili nikalno. S trditvijo, da je poslovodja zahteven, vendar pravičen, se strinja 58 % zaposlenih, so pa mnenja, da poslovodja ne razume problemov, ki nastanejo pri delu, niti jim jih ne pomaga reševati. Povzamemo lahko, da so zaposleni zelo nezadovoljni z lastnikom poslovne enote, saj je povprečna vrednost negativnih odgovorov na trditve, ki so povezane z lastnikom franšize, (trditve št. 5,6,7,8) 96 %. Ugotovimo lahko tudi, da so s svojim poslovodjem v zadovoljivih odnosih. Na splošno pa je odnos z vodilnimi na zelo nizki ravni in ga je nujno potrebno izboljšati.

5.2.8. Povzetek ugotovitev o organizacijski klimi v franšizni prodajalni

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

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

Slika 10: Rezultati ankete o organizacijski klimi



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

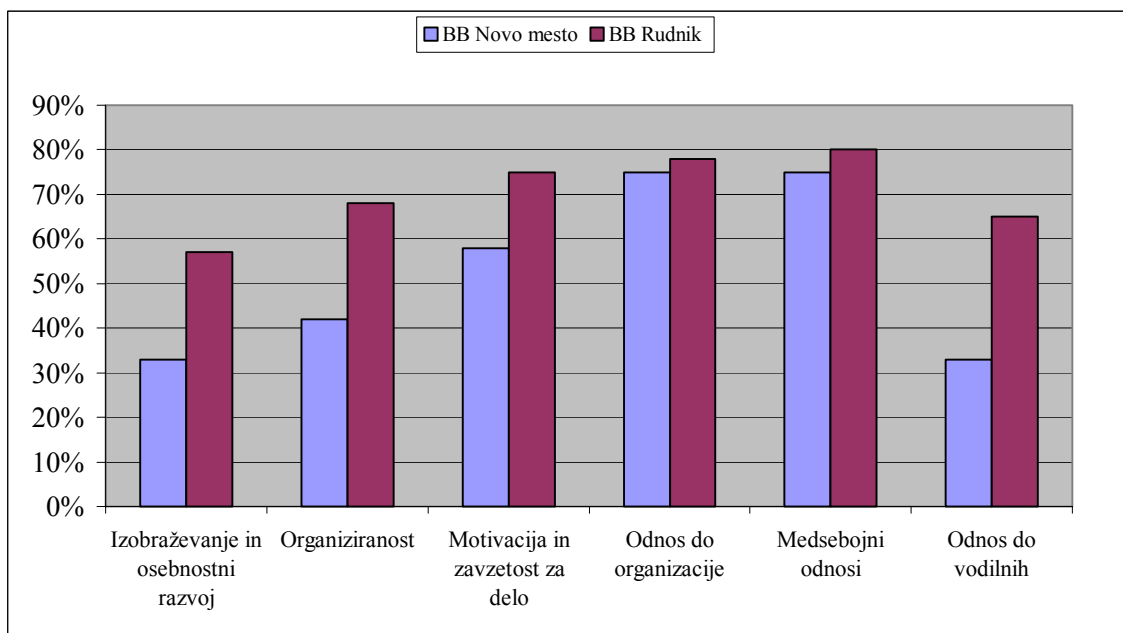
Povprečna vrednost odgovorov, s katerimi smo merili dimenzijo »motivacija in zavzetost za delo«, je bila 58 %, kar naj bi bilo še zadovoljivo. Ko pa smo naredili analizo posameznih odgovorov na trditve, smo ugotovili naslednje. V poslovalnici so zaposleni zavzeti za delo, s čimer se je strinjala večina zaposlenih. Lastnik poslovne enote jih premalokrat pohvali in nagradi za dobro opravljeno delo. Menijo, da je plan prodaje postavljen previsoko, nagrade in stimulacije za uspešno delo pa se ne deli pravično in se je ne dobi vedno, če se doseže nadpovprečna prodaja, zato zaposleni niso pripravljene za večjo angažiranost pri prodaji, kar ima za posledico slabše prodajne rezultate. Ugotovimo lahko, da so zaposleni zavzeti za delo, ker pa jih lastnik poslovalnice ne motivira in pravično nagrajuje, tega ne pokažejo ter delajo pod svojimi sposobnostmi.

Iz slike 10 je razvidno, da so bile najslabše ocenjene naslednje dimenzije organizacijske klime: organiziranost, izobraževanje in osebni razvoj ter odnos do vodilnih. Pri teh dimenzijah je bila povprečna vrednost odgovorov manj kot 50 %, kar nakazuje na neustrezno oziroma neugodno klimo. Ugotovili smo, da je organizacija dela v podjetju zelo slaba, kar potrjuje tudi število nestrinjanj s posameznimi trditvami o organiziranosti. Iz odgovorov je tudi razvidno, da so zaposleni trenutno usposobljeni za svoje delo, to pa se lahko hitro spremeni, saj podjetje ne izvaja dodatnega usposabljanja in izobraževanja. Najbolj zaskrbljujoča pa je ugotovitev, da so zaposleni v zelo slabih odnosih z lastnikom franšize, s čimer se enotno strinjajo vsi anketiranci, saj so ravno odnosi z nadrejenimi ključnega pomena za dobro klimo, zato jih je potrebno nujno izboljšati.

5.3. Primerjava rezultatov raziskave organizacijske klime v prodajalni Big Bang Mega Rudnik in franšizni prodajalni Big Bang Mega Novo mesto

Enako anketo, kot je bila izvedena v franšizni prodajalni v Novem mestu, so izvedli tudi v Bofexovi prodajalni na Rudniku v Ljubljani. Iz slike št. 11 je razvidno, da je organizacijska klima v prodajalni na Rudniku veliko bolj ugodna kot v Novem mestu.

Slika 11: Primerjava rezultatov raziskav organizacijske klime



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Zaposleni v prodajalni na Rudniku so bolj zadovoljni z vsemi merjenimi dimenzijami klime. Rezultat povprečne vrednosti pozitivnih trditev na dimenzijo Izobraževanje in osebni razvoj je bil v poslovalnici v Novem mestu 33% v poslovalnici na Rudniku pa 57%. 42 % zaposlenih v prodajalni v Novem mestu meni, da je organizacija v prodajalni dobra. Veliko več zaposlenih se jih s to trditvijo strinja v poslovalnici na Rudniku (68 %). V poslovalnici na Rudniku so tudi bolj zadovoljni z načinom motiviranja ter so veliko bolj zavzeti za delo. S tem se strinja 75 % zaposlenih. Nadalje je primerjava pokazala, da imajo v obeh prodajalnah pozitiven odnos do organizacije, kar pa je razumljivo, saj je Bofex znano in uspešno podjetje. Tudi odnosi med zaposlenimi so v obeh prodajalnah na visokem nivoju, s čimer se strinja 75 % zaposlenih v poslovalnici Novo mesto in 80 % zaposlenih v poslovalnici na Rudniku. Največja razlika pa se pojavlja pri odnosu zaposlenih do vodilnih. V poslovalnici na Rudniku so zaposleni v veliko boljših odnosih s poslovanjem kot v Novem mestu. Kot vzrok za to lahko navedemo, da ima poslovodja na Rudniku ekonomsko izobrazbo in dolgoletne izkušnje pri vodenju prodajalne, poslovodja v Novem mestu, ki je hkrati tudi imetnik franšize, pa ima tehnično izobrazbo in dosti manj izkušenj pri vodenju in organiziranju zaposlenih. Pri predstavitvi franšizniškega poslovanja smo poudarili, da mora dajalec franšize skrbno izbrati franšizija, saj lahko slabo poznavanje franšizija privede do problemov, s katerimi se soočajo v franšizni prodajalni podjetja Bofex (slaba organizacija, odnosi do vodilnih itd.). Na tem mestu se je potrebno vprašati, ali je še naprej v interesu vodstva podjetja, da obdrži franšizno prodajalno, ali naj jo vzame pod svoje okrilje.

Dobljene rezultate sem tudi obdelal s statističnim programom SPSS (glej prilogo 5). Na podlagi korelacijskega koeficienta, ki znaša 0,936, lahko rečemo, da korelacija oziroma povezanost med kumulativnimi podatki za poslovalnico v Novem mestu in poslovalnico na Rudniku, glede zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dejavniki organizacijske klime obstaja, da je linearna, pozitivna in zelo močna. Preučil sem tudi povezanost zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dejavniki organizacijske klime v franšizni poslovalnici v Novem mestu in zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dejavniki organizacijske klime v poslovalnici na Rudniku. To sem naredil s pomočjo linearnega regresijskega modela. V ničelni domnevi sem predvideval, da povezanosti ni, da je regresijski koeficient β enak 0 ($H_0: \beta=0$). Domnevo pa sem poskušal zavreči. Poskušal sem dokazati, da β ni 0, da je β večja od 0. Gre za enostranski preizkus, zato dobljeno stopnjo značilnosti $P(0,06)$, ki jo dobimo z obdelavo podatkov s programom SPSS, delimo z dva in dobimo $P=0,03$. Rezultat enostranskega t-preizkusa je $t=5,325$. Temu sledi, da je $(P_{(|t| \geq 5,325)} = 0,03) < (\alpha = 0,05)$. Zato zavrnamo ničelno domnevo pri stopnji značilnosti $P=0,03$ in sprejmemo sklep, da povezanost obstaja. Povezanost seveda obstaja, saj matično podjetje Bofex d.o.o. vpliva posredno ali pa neposredno na posamezne dejavnike organizacijske klime v obeh poslovalnicah.

6. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE OBSTOJEČE KLIME

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

Kot smo ugotovili, je organizacijska klima v podjetju neustrezna. Izboljšati je potrebno motivacijo zaposlenih, organiziranost, izobraževanje in osebnostni razvoj ter odnos zaposlenih do vodilnih. Predloge za izboljšanje stanja, ki temeljijo na ugotovitvah teoretičnega dela specialističnega dela, bom predstavil v nadaljevanju.

Motiviranje zaposlenih

Motivacijska struktura v poslovalnici je na zelo nizkem nivoju. Nastajajo predvsem razhajanja med cilji lastnika poslovalnice ter cilji zaposlenih. Lastnik svojih ciljev ne prikaže na dovolj privlačen način, da bi spodbudil zaposlene k doseganju le teh. To tudi ni presenetljivo, saj ima lastnik tehnično izobrazbo, dodatno pa se ne izobražuje na področju dela z ljudmi. To vodi k avtorskememu stilu vodenja, kar pa pri delavcih povzroča nezadovoljstvo.

Moji predlogi za izboljšanje stanja so sledeči:

- Za dobro opravljeno delo morajo vodje in lastnik prodajalne delavce pohvaliti. Pohvala naj se izreče takrat, kadar jo delavec resnično zasluži in ne kar tako na splošno. Izreče se jo iskreno ter si zanjo vzame čas, da se doseže njen namen.

- Stimulacijo za delo se mora dodeljevati pravično, na podlagi delavčeve uspešnosti pri delu. Rezerve so torej v dodatkih k osnovni plači v obliki plačil za individualno uspešnost, pri tem pa morajo biti kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasno opredeljeni.
- Postavljati je potrebno merljive in dosegljive cilje, kateri bodo delavce spodbujali k boljšim prodajnim rezultatom. Če so cilji postavljeni previsoko, delavcev ne motivirajo, saj vedo, da jih ne bodo mogli doseči ter s tem dobiti nagrajevanja, zato postanejo nezainteresirani za povečanje prodaje.
- Vodilni morajo cilje in naloge prikazati kot privlačne in izzivalne. S tem bodo delavci bolj zavzeti za doseganje ciljev in izpolnjevanje delovnih nalog.
- Poleg denarnega nagrajevanja se delavce, ki dosegajo dobre rezultate, nagrajuje tudi na nematerialni način (vstopnice za športne in zabavne prireditve, saj je podjetje Bofeks d.o.o. organizator takšnih prireditev, kar bi poslovalnici pomenilo majhen izdatek, zaposlene pa bi zelo motiviralo).
- Organizacija pohodov, zabav in srečanj, kjer bi zaposleni poglobljali medsebojne odnose in odnose z vodilnimi. S tem bi zaposleni tudi izboljšali zelo slab odnos z lastnikom poslovalnice.
- Razmerje med stimulacijo in plačo bi povečali v prid stimulacije ter s tem zaposlene spodbudili k večji angažiranosti pri prodaji.
- Izobraževati vodilne na področju dela z zaposlenimi. S tem bi povečali uspešnost motiviranja zaposlenih ter zmanjšali konflikte, ki v poslovalnici nastajajo.

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

Organiziranost

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

Moji predlogi so sledeči:

- V prodajalni je potrebno izdelati analizo dela. Analiza dela bi zaposlenim povedala, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, kako se te naloge opravijo, v kakšnih razmerah se bo delo opravljalo itd. Skratka, vedeli bi, katere so tiste značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in v kakšnih razmerah delo poteka. Izvedena analiza delovnega mesta daje podrobno in izčrpno predstavo o delovnem mestu. Na podlagi pridobljenih podatkov se lahko natančno določi pogoje, ki jih morajo izpolnjevati delavci za opravljanje dela, zahtevnost delovnega mesta in lastnosti delavca, ki se ga izbere za to delovno mesto. Analizo dela lahko opravimo tako, kot je bilo opisano v tretjem poglavju.
- Nadalje je potrebno izvesti analizo delavca. Pri analizi delavca nas zanimajo lastnosti (strokovna usposobljenost, funkcionalna znanja in posebne spretnosti, psihofizične lastnosti, telesne spretnosti, zdravstveno stanje...), ki jih mora imeti delavec če hoče uspešno opraviti delo. Pri tem ne izhajamo iz konkretnega delavca, ki zaseda to delovno

mesto, ampak moramo opisati delavca, ki bi bil za to delavno mesto ustrezen. Seveda pa z zahtevami ne smemo pretiravati. Do podatkov o potrebnih lastnostih delavca pridemo na osnovi sklepanja iz podatkov o delovnem mestu. Analiza dela in analiza delavca služita kot osnova za izdelavo meril, za določanje delavčeve uspešnosti pri delu.

- Uvesti pa je potrebno tudi ocenjevanje delovnih dosežkov. Uspešnost celotnega podjetja je v veliki meri odvisna od uspešnosti posameznega delavca oziroma vseh delavcev. Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces ugotavljanja, kako učinkovito so bili doseženi postavljeni cilji. Dober vodja mora znati oceniti delo podrejenega delavca v celotnem rezultatu oddelka. Preden ocenjujemo delovno uspešnost, moramo postaviti cilje, ki jih želimo doseči. Cilji morajo biti realno dosegljivi, dokaj natančno postavljeni, merljivi, predvsem pa morajo motivirati. Pri določanju ciljev morajo sodelovati vodje in delavci, odgovorni za njihovo izpolnitev. Kot ocenjevalno tehniko bi bilo potrebno izbrati »vodenje s pomočjo ciljev«, ki se mi v tem primeru zdi najprimernejša in je predstavljena v 3.3. poglavju. Ta tehnika omogoča merjenje delovnih ciljev z delovnimi dosežki. Delavec je nagrajen za delo, ki ga dejansko opravi, ne pa za delo, ki formalno izvira iz opisa delovnega mesta.

Ti predlogi bi veliko pripomogli k boljši organizaciji v prodajalni. Zaposleni bi natančno vedeli, kako morajo določene naloge opravljati, kakšne cilje morajo doseči, kdo je za kaj odgovoren, itd. Vodilni bi dobili podatke o tem, kakšnega delavca je treba zaposliti na določeno delovno mesto, da bo dosegal postavljene delovne cilje in se na tem delovnem mestu tudi dobro počutil. Z ocenjevanjem uspešnosti pa bi dobili zelo dobro osnovo za nagrajevanje zaposlenih, rešil pa bi se tudi problem dodeljevanja stimulacij, saj bi vsak delavec že vnaprej vedel, kakšna stimulacija mu glede na uspešnost pripada.

Izobraževanje in osebni razvoj

Kot smo z analizo vprašalnika ugotovili, je izobraževanje in osebni razvoj v podjetju na zelo nizki ravni. Zaposleni se redko dodatno izobražujejo, saj jih pri tem vodilni ne spodbujajo ter jim tega tudi ne omogočajo. Če pa je izobraževanje že organizirano, nastajajo problemi s povračili potnih stroškov. Zaposleni so tudi mnenja, da se seminarji ponavljajo ter da se na njih ne naučijo nič novega, zato se jih zelo neradi udeležujejo. Namen matičnega podjetja (Bofex d.o.o.), da bi stanje v prodajalni izboljšali, je propadel, saj se je stanje nekaj mesecev po končanem izobraževanju vrnilo v prvotno stanje. Na splošno je klima na področju izobraževanja in osebnostnega razvoja v poslovalnici na zelo nizki ravni in jo je potrebno nujno dvigniti. Moji predlogi so:

- Za vsak oddelek v prodajalni je potrebno naročiti vsaj eno strokovno revijo s področja dela na tem oddelku, tako da zaposleni lahko spremljajo novosti na trgu.
- Organizirati je potrebno tečaj za uporabo interneta. Izredno pohvalno je dejstvo, da ima vsak računalnik dostop do interneta, slabo pa je to, da ga večina delavcev ne zna zadovoljivo uporabljati. Z uporabo interneta bi lahko prodajalci preko internetnih strani proizvajalcev lažje predstavili določen izdelek, ki ga ni na zalogi, kar bi na kupca naredilo dober vtis, prodajalec pa bi predstavitev opravil na veliko hitrejši način in si s tem zelo olajšal svoje delo.
- Vodilni se morajo redno udeleževati seminarjev s področja dela z zaposlenimi. Le tako bodo znali delavce motivirati, da se bodo dodatno izobraževali in osebno razvijali. Najboljša spodbuda je njihov lastni zgled.

- Lastnik prodajalne se mora dodatno izobraževati na področju ekonomije, saj srednja tehnična izobrazba vidno ne zadostuje upravljanju poslovalnice in večjega števila zaposlenih. Najbolj bi bil primeren vpis na višjo ali visoko šolo s področja ekonomije, katerih ponudba je izredno velika in raznovrstna.
- Za zaposlene je potrebno organizirati tečaje prodaje ter redno preverjati, ali pridobljena znanja uporabljajo pri svojem delu.
- Vpeljati je potrebno pravilo, da se zaposleni obvezno udeležujejo seminarjev, na katerih uvozniki izdelkov predstavljajo svojo najnovejšo ponudbo.
- Vsaj enkrat letno naj se vodje posameznih oddelkov udeležijo sejma z njihovega področja dela ter o novostih seznanijo tudi podrejene.

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

Odnos do vodilnih

Najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime v poslovalnici pa so odnosi zaposlenih z vodilnimi. V našem primeru bi lahko rekli, da gre za odnos skupina - posameznik (lastnik). Trenutno stanje nakazuje nezmožnost reševanja konfliktov, ki nastajajo. Kot sem že v začetku dela omenil, so konflikti nastajali že ob odprtju prodajalne. Ker se niso konstruktivno reševali, se je stanje sčasoma samo še poslabševalo. Predlogi za izboljšanje stanja so naslednji:

- Začetni korak k izboljšanju odnosov bi bil storjen že z uvajanjem predlogov, ki so bili podani do sedaj. Predvsem predlog, da bi se lastnik prodajalne izobraževal na področju ekonomije ter s tem izboljšal svoje znanje za delo z zaposlenimi.
- Izvedba delovnega sestanka, na katerem bi sodelovali vsi zaposleni. Delavci in vodilni bi pripravili vsak svoje cilje in predloge o izboljšanju odnosov v poslovalnici. Skupne cilje bi postavili na osnovi pristopa »Reševanje problemov«. Ta pristop kaže posebno vrsto reševanja konfliktov, kjer sta dosežena maksimalna skrb zase in za soudeleženca v konfliktu. Z reševanjem problemov želimo konflikt rešiti, ne pa sami zmagati v boju z nasprotnikom. Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsak v čim večji meri uresničil svoje cilje. Ob skupnem reševanju problema odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt. Vse skupne cilje in predloge je potrebno zapisati ter spremljati njihovo izvajanje. Uspešnejše reševanje konfliktov bi v veliki meri pripomoglo k izboljšanju organizacijske klime v poslovalnici.
- Uvedba rednih krajših delovnih sestankov, ki jih vodi vodja, kjer bi zaposleni oz. delovni timi dobili vse informacije v zvezi z delovnimi nalogami in cilji, povratne informacije o rezultatih svojega dela, o podjetju, in bi se upoštevala tudi drugačna stališča in mnenja. Lastnik mora v večji meri upoštevati predloge zaposlenih, saj bo le tako lahko izboljšal slabe odnose z njimi.
- Medsebojno spoštovanje z vidika, da je človek svojevrstna osebnost z medsebojnimi razlikami.

- Vodstvo naj bolj preučuje in spozna posamezne ljudi, jih posluša, pravočasno nudi pomoč, ne sme jih izkoriščati in podcenjevati, večja obzirnost pa naj bi bila tudi do tujih čustev in graditev zaupanja, zanesljivosti ter pravičnosti.
- Vodja naj s svojimi osebnostnimi lastnostmi (poštenost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost, inspirativnost) izvaja vodenje kot proces in ne kot položaj in s tem soustvarja pozitivno klimo v organizaciji. Aktivno izzivanje procesov v organizaciji, navdihovanje skupne vizije, usposabljanje drugih za dejavnost, izpolnjevanje plana uresničevanja poti do cilja in spodbujanje čustev oz. pozitivne naravnosti pri zaposlenih, so tiste dejavnosti, ki jih mora izvajati vsak vodja.

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

7. SKLEP

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

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

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

V specialističnem delu sem preučil organizacijsko klimo v franšizni prodajalni podjetja Bofex d.o.o. Izmed mnogih dimenzij klime, ki jih lahko preučujemo, sem si jih izbral šest, ki so po mojem mnenju najbolj primerne. Preučil sem naslednje dimenzije: izobraževanje in osebostni razvoj, organiziranost, motivacijo in zavzetost za delo, odnos do organizacije, medsebojne odnose ter odnos do vodilnih.

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

Enako anketo, kot je bila izvedena v franšizni prodajalni v Novem mestu, so izvedli tudi v Bofexovi prodajalni na Rudniku. Primerjava je pokazala, da je organizacijska klima v prodajalni na Rudniku veliko ugodnejša kot v Novem mestu. Zaposleni v prodajalni na Rudniku so bolje ocenili vse merjene dimenzije klime. To nam nazorno pokaže probleme, ki jih prinaša franšizno poslovanje. Vodstvu podjetja Bofex d.o.o. predlagam, da naj temeljito preuči, ali ne bi bilo morda bolje, da prekine franšizno pogodbo s sedanjim franšizijem in najde novega franšizija, ali pa celo, da prodajalno vzame pod svoje okrilje.

Pomembnejši predlogi za izboljšanje trenutnega stanja v poslovalnici so sledeči:

- Za dobro opravljeno delo morajo vodje in lastnik franšize delavce pohvaliti. Delovni cilji kateri bodo delavce spodbujali k boljšim prodajnim rezultatom morajo biti merljivi in dosegljivi, stimulacijo za delo se mora dodeljevati pravično, na podlagi delavčeve uspešnosti pri delu. Poleg denarnega nagrajevanja pa je potrebno delavce, ki dosegajo dobre rezultate, nagradjevati tudi na nematerialni način (vstopnice, popusti pri nakupu artiklov, itd.).
- V poslovalnici je potrebno izdelati analizo dela in delavca, uvesti pa je potrebno tudi ocenjevanje delovnih dosežkov, ki ga morajo izvajati za to usposobljene osebe.

- Vodilni se morajo redno udeleževati seminarjev s področja dela z zaposlenimi. Lastnik prodajalne se mora dodatno izobraževati na področju ekonomije, saj srednja tehnična izobrazba vidno ne zadostuje upravljanju poslovalnice in večjega števila zaposlenih. Za zaposlene pa je potrebno organizirati tečaje prodaje ter redno preverjati, ali pridobljena znanja uporabljajo pri svojem delu.
- Uvedba rednih krajših delovnih sestankov, ki jih vodi vodja, kjer bi zaposleni oz. delovni timi dobili vse informacije v zvezi z delovnimi nalogami in cilji, povratne informacije o rezultatih svojega dela, o podjetju, in bi se upoštevala tudi drugačna stališča in mnenja. Lastnik franšize naj s svojimi osebnostnimi lastnostmi (poštenost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost, inspirativnost) izvaja vodenje kot proces in ne kot položaj, in s tem soustvarja pozitivno klimo v organizaciji.

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

Menim, da bo tako uspešno podjetje, kot je Bofex d.o.o., spoznalo probleme, ki jih prinaša fanšizno poslovanje in skupaj z lastnikom franšize izboljšalo sedanje stanje. To dokazuje že interes lastnika franšize, da bi se začel dodatno usposabljanje na področju dela z zaposlenimi ter s tem začel izboljševati organizacijsko klimo v poslovalnici, kar bi še izboljšalo prodajne rezultate, predvsem pa bi s tem izboljšal odnose z zaposlenimi, ki so glavna konkurenčna prednost vsakega podjetja.

8. LITERATURA

1. Altman Rob: Understanding Organizational Climate. Start Minimizing Your Workforce Problems. [URL:<http://www.businesslife.com/how/tos/general/understand.html>], 05.11.2003.
2. Bahtijević Šiber Fikreta: Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing, 1999. 1033 str.
3. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
4. Bernik Jurij: Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetji. GEA Novice, Ljubljana, 1998, 16, str. 6.
5. Brajša Pavao: Managerska komunikologija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
6. Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 309 str.
7. Ferjan Marko: Naj bosta poklicna in strokovna izobrazba večšina ali vrednota? Organizacija, Kranj, 31 (1998), 5, str. 288-296.
8. Flaherty Karen E., Pappas James M.: The role of trust in salesperson-sales manager relationship. The Journal of Person Selling & Sales Management, New York, 2000, 415 str.

9. Florjančič Jože et al: Globalni in kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 440 str.
10. Florjančič Jože, Vukovič Goran: Kadrovska funkcija – management. Kranj : Založba Moderna organizacija, 1998. 311 str.
11. Gruban Brane: Nova merila za novo tisočletje. [URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/nova-merila/>], 20.10.2003, 2 str.
12. Gruban Brane: Nefinančna merila poslovne uspešnosti. [URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/nefinančna/>], 25.10.2003, 5 str.
13. Horváth Péter: Strategische Steuerung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000. 424 str.
14. Jereb Janez: Odgovornost managementa za razvoj kadrov. Posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, Portorož, 11 (1996), str. 82.
15. Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 156 str.
16. Kavčič Bogdan: Upravljanje podjetij. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2001. 213 str.
17. Konrad Igor: Vodenje in motivacija za delo: Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. Posvetovanje psihologov Slovenije. Ljubljana, 1987. 209 str.
18. Košmelj Blaženka: Analiza odvisnosti za vzorčne podatke. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.136 str.
19. Kragelj Radovan: Zaposleni – strošek ali konkrenčna prednost. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 4 (2003), 52, str. 15-17.
20. Lipičnik Bogdan: Vsi imamo probleme – le skupaj imamo rešitev, Konflikt Management. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991. 150 str.
21. Lipičnik Bogdan: Ljudje in organizacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 267 str.
22. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
23. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
24. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1999. 243 str.
25. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
26. Ložar Borut: Motivacija: To zmores. Manager, Ljubljana, 1999, 2, str. 55-57.
27. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
28. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
29. Možina Stane et al.:Kako razviti uspešno malo podjetje: Osebni razvoj in delovna kariera. Ljubljana: Gea Collage d.d., 1995. 62 str.
30. Možina Stane: Strateško načrtovanje kadrovskih virov v organizaciji. Organizacija, Kranj, 30 (1997), 10, str. 537-545.
31. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
32. Niven R. Paul: Balanced Scorecard step by step: Maximizing Performance and Maintaining Results. New York: John Wiley & Sons, 2002. 334 str.
33. Povalej Gregor Marko: Kako s franchisingom do dobička. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 148 str.
34. Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 184 str.
35. Sedej Marjan: Metode in tehnike kadrovanja. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 145 str.

36. Svetlik Ivan: Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, Ljubljana: Bilten centra za družbeno blaginjo, 1991. 21 str.
37. Širnik Mateja: So zadovoljni delavci res tudi boljši? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 36(2002), 8, str. 31-33.
38. Toure Karidia: Obvladajte konfliktno situacijo: Dobrodošla trenja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 4, str. 73.
39. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
40. Uhan Stane: Vrednotenje dela I – Organizacija dela, sistematizacija dela, zahtevnost dela. Kranj: Moderna organizacija, 1996. 194 str.
41. Vučkovič Goran: Ocenjevalni intervju. XIV posvetovanje organizatorjev dela: Portorož, 1995. str. 641-643.
42. Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 219 str.
43. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

9. VIRI

1. Anketa, izvedena v franšizni prodajalni podjetja Bofex d.o.o.
2. iBON 2003/I – Bonitete poslovanja. AJPES – podatkovna baza letnih poročil 2002.
3. Interno gradivo podjetja Bofex d.o.o., 2003.
4. Predstavitev podjetja Bofex d.o.o. [URL:<http://www.bigbang.si>], 18.05.2003
5. Merkur Skupina. [URL:<http://www.merkur.si>], 10.07.2003

PRILOGE

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Spemno pismo k anketnemu vprašalniku	I
Priloga 2: Vprašalnik za ugotavljanje klime	II
Priloga 3: Prikaz rezultatov ankete o organizacijski klimi v podjetju Bofex d.o.o.	VI
Priloga 4: Analiza rezultatov ankete o organizacijski klimi v podjetju Bofex d.o.o.	IX
Priloga 5: Analiza rezultatov s programskim paketom SPSS za Windows	XII

PRILOGA 1: Spremnno pismo k anketnemu vprašalniku

Spoštovani,

Moje ime je Mitja Aš in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V svojem specialističnem delu, ki ga pripravljam pod mentorstvom prof. dr. Staneta Možine, obravnavam področje organizacijske klime in dela z zaposlenimi.

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

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

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

S spoštovanjem,

Mitja Aš

Naslov:
Mitja Aš
Jedinščica 5
8000 Novo mesto

3. Organiziranost

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

4. Motivacija in zavzetost za delo

KAKO SE STRINJAM Z NASLEDNJIMI TRDITVAMI?					
1.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4
2.	Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.	1	2	3	4
3.	V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4
4.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4
5.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4
6.	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4
7.	Nagrada za uspešnost oz. povišanja moje plače me spodbujajo, da delam še več.	1	2	3	4
8.	Če dosežem višjo prodajo, bom verjetno dobil-a višjo plačo.	1	2	3	4
9.	Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4

5. Odnos do organizacije

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

<< < > >>
= se strinjam = se delno strinjam = se delno ne strinjam = se ne strinjam

- Moja odločitev, da se zaposlim v tem podjetju je bila odlična.
se strinjam << < > >> se ne strinjam

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

5. Medsebojni odnosi

- Sodelavec mi vedno priskoči na pomoč, če jo potrebujem.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Odnosi med zaposlenimi so dobri.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Rad-a delam s svojimi sodelavci.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Vsaj enkrat na leto organiziramo družabne dogodke, na katerih izboljšujemo medsebojne odnose.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa.
se strinjam << < > >> se ne strinjam

- Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju, mi sodelavci zagotovo pomagajo.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Zaposleni si medsebojno zelo zaupajo.
se strinjam << < > >> se ne strinjam

6. Odnos do vodilnih

- Predloge in ideje zaposlenih v tem podjetju vedno upoštevajo.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- S poslovodjo sem v dobrih odnosih.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Kadar potrebujem pomoč pri delu, mi je poslovodja vedno na voljo.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Moj poslovodja ima zadosti časa za delo z ljudmi.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Moj odnos z lastnikom poslovne enote je dober.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Najbolj me motivira moj »šef«, saj me vzpodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Konflikte rešujemo konstruktivno.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Šef sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Poslovodja je zahteven, vendar pravičen.
se strinjam << < > >> se ne strinjam
- Poslovodja razume probleme pri delu in nam jih pomaga reševati.
se strinjam << < > >> se ne strinjam

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

Tabela 1: Rezultati o izobraževanju in osebnostnem razvoju

TRDITEV		Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam
1.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	2	1	3	6
2.	Sistem usposabljanja je dober.	4	6	0	2
3.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	4	4	2	2
4.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	9	2	1	0
5.	Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven svojega delovnega mesta.	1	3	6	2
6.	Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.	3	2	6	1
7.	Redno se udeležujemo seminarjev, posvetovanj,...	5	5	1	1
8.	Redno spremljamo predstavitve in razvoj novih izdelkov.	1	7	1	3
9.	Vodja nas spodbuja, da se tudi osebnostno razvijamo.	11	0	0	1
10.	Imam dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje.	4	6	0	2
Povprečna vrednost		4,4	3,6	2	2

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 2: Rezultati vprašalnika o organiziranosti

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

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 3: Rezultati vprašalnika o motivaciji in zavzetosti za delo

TRDITEV		Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam
1.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	5	4	2
2.	Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	0	3	5	4
3.	V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	5	2	2	3
4.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede plana prodaje.	1	0	8	3
5.	Nagrajevanje in stimulacijo za uspešno delo se deli pravično in jo dobim vedno, če doosežem nadpovprečne rezultate.	8	2	0	2
6.	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	3	1	6	2
7.	Nagrada za uspešnost oz. povišanja moje plače me spodbujajo, da delam še več.	1	1	4	6
8.	Za dobro delo me šef vedno pohvali in dodatno nagradi.	11	0	0	1
9.	Osnovna plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	0	2	1	9
Povprečna vrednost		3,3	1,7	3,3	3,7

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 4: Rezultati vprašalnika o odnosu do organizacije

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

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 5: Rezultati vprašalnika o medsebojnih odnosih

TRDITEV		Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam
1.	Sodelavec mi vedno priskoči na pomoč, če jo potrebujem.	0	1	3	8
2.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	1	1	9
3.	Rad-a delam s svojimi sodelavci.	0	1	4	7
4.	Vsaj enkrat na leto organiziramo družabne dogodke, na katerih izboljšujemo medsebojne odnose.	8	1	2	1
5.	S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa.	1	3	0	8
6.	Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju, mi sodelavci zagotovo pomagajo.	0	3	2	7
7.	V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase.	0	2	1	9
8.	Zaposleni si medsebojno zelo zaupajo.	1	2	2	7
Povprečna vrednost		1,4	1,7	1,9	7

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 6: Rezultati vprašalnika o odnosih do vodilnih

TRDITEV		Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam
1.	Predloge in ideje zaposlenih v tem podjetju vedno upoštevajo.	8	1	2	1
2.	S poslovodjo sem v dobrih odnosih.	2	2	2	6
3.	Kadar potrebujem pomoč pri delu, mi je poslovodja vedno na voljo.	4	2	3	3
4.	Moj poslovodja ima zadosti časa za delo z ljudmi.	2	0	6	4
5.	Moj odnos z lastnikom poslovne enote je dober.	10	1	1	0
6.	Najbolj me motivira moj »šef«, saj me vzpodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali.	10	1	0	1
7.	Konflikte rešujemo konstruktivno.	10	2	0	0
8.	Šef sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	10	2	0	0
9.	Poslovodja je zahteven, vendar pravičen.	2	3	2	5
10.	Poslovodja razume probleme pri delu in nam jih pomaga reševati.	4	5	2	1
Povprečna vrednost		6,2	1,9	1,8	2,1

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

PRILOGA 4: Analiza rezultatov ankete o organizacijski klimi v podjetju Bofex d.o.o.

Legenda:

1 = se ne strinjam

2 = se delno ne strinjam

3 = se delno strinjam

4 = se strinjam

Tabela 1: Rezultati vprašalnika o izobraževanju in osebnostnem razvoju

TRDITEV	povprečje	mediana	modus	Stand. odklon	varianca
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	3,08	3,5	4	1,16	1,35
Sistem usposabljanja je dober.	2	2	2	1,04	1,09
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	2,16	2	1	1,11	1,24
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1,16	1	1	0,38	0,15
Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven svojega delovnega mesta.	2,75	3	3	0,86	0,75
Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.	2,41	3	3	0,99	0,99
Redno se udeležujemo seminarjev, posvetovanj,...	1,83	2	1	0,93	0,87
Imamo možnost redno spremljati predstavitve in razvoj novih izdelkov.	2,5	2	2	1	1
Vodja nas spodbuja, da se tudi osebnostno razvijamo.	1,25	1	1	0,86	0,75
Imam dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje.	2	2	2	1,04	1,09

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 2: Rezultati vprašalnika o organiziranosti

TRDITEV	povprečje	mediana	modus	Stand. odklon	varianca
Odločitve naših vodji se sprejemajo pravočasno.	2,5	3	3	1,08	1,18
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	2,25	2,5	3	0,86	0,75
Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	3,08	3	3	1,08	1,17
Vodje spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	2,33	2	2	1,07	1,15
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	2,25	2	2	0,89	0,82
Zaposleni imajo jasno opredeljeno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	2,16	2	1	1,19	1,42
Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	2,16	2	1	1,19	1,42
V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela.	3,08	3,5	4	0,99	0,99
Naše delo nikoli ne trpi zaradi pomanjkljive organizacije in načrtovanja	1,41	1	1	0,6	0,42
Odgovornosti so v podjetju jasne in točno določene.	1,58	1	1	0,99	0,99
Svoje delo lahko opravljam brez dodatnih navodil vodje.	2,83	3	4	1,19	1,42
Postopki za delo so točno določeni, tako da vedno vem, kaj moram narediti.	1,58	1	1	0,79	0,62

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 3: Rezultati vprašalnika o motivaciji in zavzetosti za delo

TRDITEV	povprečje	mediana	modus	Stand. odklon	varianca
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	2,58	2,5	2	0,9	0,81
Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	3,08	3	3	0,79	0,62
V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	2,25	2	1	1,28	1,66
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede plana prodaje.	3,08	3	3	0,79	0,62
Nagrajevanje in stimulacijo za uspešno delo se deli pravično in jo dobim vedno, če doosežem nadpovprečne rezultate.	1,66	1	1	1,15	1,33
Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	2,58	3	3	1,08	1,17
Nagrada za uspešnost oz. povišanja moje plače me spodbujajo, da delam še več.	3,25	3,5	4	0,96	0,93
Za dobro delo me šef vedno pohvali in dodatno nagradi.	1,25	1	1	0,86	0,75
Osnovna plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	3,58	4	4	0,79	0,62

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 4: Rezultati vprašalnika o odnosu do organizacije

TRDITEV	povprečje	mediana	modus	Stand. odklon	varianca
Moja odločitev, da se zaposlim v tem podjetju, je bila odlična.	2,91	3	4	1,16	1,35
Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev.	2,91	3	3	1,08	1,17
Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje cilje.	2,58	3	3	0,99	0,99
Točno vem, kaj in kako moram delati za doseganje ciljev podjetja	3,25	3,5	4	0,96	0,93
Naše podjetje ima velik ugled v okolju	3,66	4	4	0,65	0,42
Čutim se pripadnega podjetju in sem ponosen, da sem tu zaposlen.	3,16	4	4	1,11	1,24
Zaposlitev v podjetju je dokaj varna.	3,58	4	4	0,66	0,44
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo.	2,58	3	3	1,08	1,17
Resnično mi ni vseeno, kakšna je usoda tega podjetja.	2,91	3,5	4	1,24	1,53
Podjetja ne bi zapustil tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	2,91	3	4	1,16	1,35

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 5: Rezultati vprašalnika o medsebojnih odnosih

TRDITEV	povprečje	mediana	modus	Stand. odklon	varianca
Sodelavec mi vedno priskoči na pomoč, če jo potrebujem.	3,58	4	4	0,66	0,44
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,5	4	4	1	1
Rad-a delam s svojimi sodelavci.	3,5	4	4	0,67	0,45
Vsaj enkrat na leto organiziramo družabne dogodke, na katerih izboljšujemo medsebojne odnose.	1,66	1	1	1,07	1,15
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa.	3,25	4	4	1,13	1,29
Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju, mi sodelavci zagotovo pomagajo.	3,33	4	4	0,88	0,78
V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase.	3,58	4	4	0,78	0,62
Zaposleni si medsebojno zelo zaupajo.	3,25	4	4	1,05	1,11

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Tabela 6: Rezultati vprašalnika o odnosih do vodilnih

TRDITEV	povprečje	mediana	modus	Stand. odklon	varianca
Predloge in ideje zaposlenih v tem podjetju vedno upoštevajo.	1,66	1	1	1,07	1,15
S poslovodjo sem v dobrih odnosih.	3	3,5	4	1,2	1,45
Kadar potrebujem pomoč pri delu, mi je poslovodja vedno na voljo.	2,41	2,5	1	1,25	1,53
Moj poslovodja ima zadosti časa za delo z ljudmi.	3	3	3	1,04	1,09
Moj odnos z lastnikom poslovnice je dober.	1,25	1	1	0,62	0,38
Najbolj me motivira moj »šef«, saj me vzpodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali.	1,33	1	1	0,88	0,79
Konflikte rešujemo konstruktivno.	1,16	1	1	0,38	0,15
Šef sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	1,16	1	1	0,38	0,15
Poslovodja je zahteven, vendar pravičen.	2,83	3	4	1,19	1,42
Poslovodja razume probleme pri delu in nam jih pomaga reševati.	2	2	2	0,95	0,9

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime

PRILOGA 5: Analiza rezultatov s programskim paketom SPSS za Windows

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NM	,5267	,1956	6
RUDNIK	,7050	8,781E-02	6

Correlations

		NM	RUDNIK
Pearson Correlation	NM	1,000	,936
	RUDNIK	,936	1,000
Sig. (1-tailed)	NM	,	,003
	RUDNIK	,003	,
N	NM	6	6
	RUDNIK	6	6

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RUDNIK ^a	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: NM

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,936 ^a	,876	,845	7,689E-02

a. Predictors: (Constant), RUDNIK

b. Dependent Variable: NM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,168	1	,168	28,360	,006
	Residual	2,365E-02	4	5,913E-03		
	Total	,191	5			

a. Predictors: (Constant), RUDNIK

b. Dependent Variable: NM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,944	,278		-3,396	,027
	RUDNIK	2,086	,392	,936	5,325	,006

a. Dependent Variable: NM

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,2451	,7248	,5267	,1831	6
Residual	-8,20E-02	8,489E-02	3,701E-17	6,878E-02	6
Std. Predicted Value	-1,537	1,082	,000	1,000	6
Std. Residual	-1,066	1,104	,000	,894	6

a. Dependent Variable: NM

Graph

Razsevni diagram

