

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV TER ANALIZA
ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU TOSAMA D. D.

Ljubljana, april 2002

BERNARDA JERETINA

IZJAVA

Študentka BERNARDA JERETINA izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.4.2002

Podpis:

KAZALO

1. Uvod	1
2. Zaposleni in uspešnost poslovanja podjetja	2
2.1. Uravnoteženi sistem kazalnikov – The Balanced Scorecard (BSC)	2
2.2. Zakaj potrebujemo uravnoteženi sistem kazalnikov?	6
2.3. Kako deluje uravnoteženi sistem kazalnikov?	6
3. Povezava kadrovskih virov z vidikom učenja in rasti	8
3.1. Strateški pomen kadrovskih virov	8
3.2. Delovanje kadrovskega sistema	9
4. Zadovoljstvo zaposlenih	12
4.1. Pričakovanja zaposlenega	17
5. Predstavitev podjetja Tosama d. d.	17
6. Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih v Tosami d. d.	19
6.1. Namen raziskave	19
6.2. Metodologija	19
6.2.1. Vprašalnik	19
6.2.2. Osnovne statistične obdelave	20
6.2.3. Statistično preizkušanje hipotez	21
6.2.4. Vzorec	22
7. Sklep	37
Literatura	38
Viri	40
Priloge	

1. Uvod

Živimo v svetu, ki zahteva od nas stalne spremembe ter prilagajanja. Tudi v poslovnem svetu ni nič drugače. Če primerjamo sedanji čas in čas izpred nekaj let, vidimo napredek v zavedanju o vrednosti človeških virov. Ljudje, njihov razvoj, motivacija ter zadovoljstvo zaposlenih postajajo glavno orodje konkurenčne prednosti vsakega podjetja. Znanje, tako danes kot tudi v prihodnosti, vse bolj predstavlja pravo bogastvo vsakega posameznika. Toda ne samo podjetje, tudi vsak zaposleni bo moral širiti svoje znanje na več različnih področjih.

Odnos zaposlenega do podjetja in njegova prizadevnost za doseganje ciljev podjetja sta bistvenega pomena za dolgoročni obstoj podjetja, zato si mora vodstvo prizadevati, da bodo potrebe zaposlenih v največji meri zadovoljene. S svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi pa zaposleni podjetju omogočajo pridobitev ali ohranitev konkurenčne prednosti na tržišču. Hkrati je pomembno razumevanje zaposlenih o kakovosti dela, saj so v nasprotnem primeru vsi pravilniki, poslovniki ter vsa navodila zaman. Od ustanovitve podjetja dalje naj bi menedžment spodbujal razvoj kadrov (znanja, spretnosti,...), odnose znotraj same organizacije, sposobnost poslovnega komuniciranja s poslovnimi partnerji oziroma s strankami ter skrbel za ustrezno motiviranost (plačevanje, nagrajevanje,...).

V zadnjih letih se je veliko govorilo o uravnoteženem sistemu kazalnikov, ki sta ga uspešno promovirala Robert Kaplan in David Norton, s katerim podjetja po vsem svetu dosegajo zavirljive rezultate. Poleg finančnim kazalnikom pripisujeta tudi velik pomen nefinančnim kazalnikom, kateri so predvsem pritegnili mojo pozornost. Največkrat se izkaže, da vodstvo podjetja vsak mesec obravnava finančne kazalnike, pri tem pa pozablja na posameznike ali skupine, ki so dejansko odgovorni za finančne rezultate. Mnenja sem, da je bil proizvodni delavec vedno v slabšem položaju v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, manj cenjen ter slabše informiran o celotnem dogajanju v podjetju. Predvsem iz tega razloga sem se odločila za analizo trenutnih razmer med proizvodnimi delavci v podjetju, ki vse bolj uspešno posluje tako na domačem kot tudi na tujih trgih. Pričakujem, da podjetje pri načrtovanju tako kratkoročnih kot dolgoročnih ciljev podjetja ni pozabilo na interese proizvodnega delavca.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju bom predstavila uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC – Balanced Scorecard), ki se je hitro uveljavil v ZDA, od koder se je začel širiti po svetu. Gre za sistem, ki usmerja energijo, sposobnosti, znanja in večšine ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Gibalo njegovega delovanja je postavitve konkurenčne strategije, imeti zaposlene, ki jo razumejo in ki jim je jasna njihova vloga pri njeni uresničitvi ter lokacija virov na tiste aktivnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev. Njegova izvedba in nadgradnja zahtevata popolno predanost in razumevanje celotnega menedžmenta kakor tudi zaposlenih.

Drugo poglavje se nadaljuje z opredelitvijo zadovoljstva zaposlenih ter predstavi dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih kot so vsebina dela, samostojnost pri delu, plača,

dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu ter nazadnje še delovne razmere. Nadaljujem pa z opisom pričakovanj zaposlenih.

Tretji del diplomske naloge obravnava strateški pomen kadrovskih virov in sicer, kakovost organizacije in dela, kakovost usposabljanje in razvoja, kakovost strateškega vodenja ter kakovost prilagajanja in spreminjanja.

V zadnjem delu diplomskega dela spoznamo podjetje Tosama d. d. ter raziskavo zadovoljstva zaposlenih v tem podjetju. V okviru raziskave omenjam metodologijo vprašalnika, osnovne statistične obdelave ter statistično preizkušanje hipotez. Cilj celotne raziskave je prikazati dejansko vzdušje v podjetju oziroma med delavci, njihova mnenja glede dela, ki ga opravljajo, orisati medsebojne odnose, delovne razmere ter samo organizacijo dela. Ob tovrstnem zbiranju informacij nekoliko bolje spoznamo želje in potrebe delavcev, kar pripomore k učinkovitejšemu izvajanju usposabljanja zaposlenih.

2. Zaposleni in uspešnost poslovanja podjetja

2.1. Uravnoteženi sistem kazalnikov - The Balanced Scorecard (BSC)

Nasprotja med nezadržno silo, ki si prizadeva za doseganje daljnosežnih konkurenčnih zmožnosti in neomajnim finančnoračunovodskim modelom, ki temelji na preteklih stroških, so privedla do oblikovanja nove sinteze: uravnoteženega sistema kazalnikov (Kaplan, 2000, str. 19). Gre za menedžersko orodje, ki zajema spremljanje poslovanja na več področjih. Ta sistem ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti, ki govorijo o preteklih dogodkih, kateri so primerni za podjetja industrijske dobe, v katerih naložbe v dolgoročne zmogljivosti in razmerja do strank niso bile ključnega pomena za uspeh. Taki finančni kazalniki pa so neprimerni za vodenje in oceno poti, na katero se morajo podati podjetja informacijske dobe, da ustvarijo prihodnjo vrednost prek naložb v stranke, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologijo in izboljšave. Dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Cilji in kazalniki uspešnosti v sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije. Uspešnost poslovanja organizacije merijo s štirimi vidiki: finančnim vidikom, vidikom poslovanja s strankami, vidikom notranjih poslovnih procesov ter vidikom učenja in rasti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov kot menedžerski sistem

Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot taktični ali operativni sistem merjenja. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški menedžerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo za izvajanje ključnih menedžerskih procesov (Kaplan, 2000, str. 22):

- pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije;
- posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov;

- načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud;
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Po novem se priložnosti za ustvarjanje vrednosti kažejo v strategiji, osnovani na znanju, ki aktivira neopredmetena sredstva organizacije: odnosi s strankami, inovativni izdelki in storitve, visokokakovostne in odzivne operativne procese, informacijsko tehnologijo in zbirke podatkov ter sposobnosti, znanja in motivacijo zaposlenih. Neopredmetena sredstva so postala glavni vir konkurenčne prednosti, katera pa zahtevajo sredstva, osnovana na znanju, in strategije, namenjene ustvarjalni vrednosti, ki jih omogočajo sredstva. Uresničevanje strategije zahteva, da so vse poslovne enote ter zaposleni usklajeni in povezani s strategijo. Vsi cilji in kazalniki v uravnoteženem sistemu kazalnikov – finančni, nefinančni – morajo izhajati iz vizije in strategije organizacije.

Pojasnjevanje in udejanjanje vizije ter strategije

Vizija smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Dobra vizija zraste izmed pomembnih udeležencev, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzamejo. Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost (Tavčar, 2000, str. 3).

Proces uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov se začne, ko si vodstvo prizadeva za preoblikovanje strategije svoje poslovne enote v specifične strateške cilje. Pri določanju finančnih ciljev se je treba odločiti, ali dati poudarek rasti prihodkov in trga, donosnosti ali ustvarjanju denarnega toka. Toda zlasti za vidik poslovanja s strankami si mora menedžerska ekipa jasno zastaviti, pri katerih segmentih strank in tržnih segmentih se je odločila konkurirati. Ko so določeni finančni cilji in cilji poslovanja s strankami, organizacija določi cilje in kazalnike uspešnosti za svoj notranji poslovni proces. Taka opredelitev je ena od glavnih novosti in prednosti pristopa uravnoteženega sistema kazalnikov. Ta sistem se osredotoča na procese, ki so najpomembnejši za doseg skokovite uspešnosti za stranke in delničarje.

Končna povezava, k ciljem učenja in rasti, pokaže temeljno načelo – večje naložbe v dodatno usposabljanje zaposlenih, informacijsko tehnologijo in sisteme ter v okrepljene organizacijske postopke. Ta vlaganja – v ljudi, sisteme in postopke – prinašajo več inovacij in izboljšav za notranje poslovne procese, stranke in na koncu za delničarje.

Posredovanje in povezava strateških smotrov ter ciljev in kazalnikov

Smotri so najbolj temeljni in trajni cilji organizacije in merijo na izpolnjevanje interesov vplivnih udeležencev organizacije. Smotri tvorijo s podrejenimi cilji hierarhijo ciljev organizacije. Cilji organizacije zadevajo številne dejavnosti, časovna obzorja, enote organizacije, skupine in posameznike v njej. Razvrščeni naj bodo po pomembnosti,

povezanosti in času ter naj bodo podrejeni maloštevilnim smotrom. Dobri smotri in cilji naj bodo merljivi, dosegljivi, spodbudni ter skladni (Tavčar, 2000, str. 3).

Vodstveni delavci morajo ob uvedbi nove strategije uporabiti proces komunikacije, ki se začne z ozaveščanjem, čemur sledijo preskušanje, ali zaposleni res razumejo sporočilo (skupno strateško mišljenje), preverjanje, ali verjamejo, da podjetje ravna v skladu s strategijo (zvestoba strategiji), in ugotavljanje, koliko zaposlenih poučuje ostale o strategiji (zagovorniki strategije). Gre za posredovanje z vrha, ki posameznikom v njihovih delovnih okoljih prepušča iskanje inovativnih načinov, kako pomagati organizaciji pri doseganju strateških ciljev. Če zaposleni ne razumejo vizije, je toliko manj verjetno, da bodo razumeli strategijo, ki naj bi vizijo uresničila. Za posredovanje strategije in uravnoveženega sistema kazalnikov znotraj organizacije se uporabljajo četrtletni sestanki z zaposlenimi, letaki, mesečne okrožnice, izobraževalni programi, oglasne deske ter elektronska oblika s skupinsko programsko opremo.

Metode za vzpostavljanje povezav med strateškimi cilji, ki se pojavljajo v sistemu kazalnikov na ravni podjetja ali na ravni poslovne enote, ter med osebnimi in skupnimi cilji so (Kaplan, 2001, str. 257–274):

- a) pristop »superpokal«, kjer vodstvena ekipa sama izbere ciljne kazalnike ter zahteva malo ali nič poučevanja o uravnoveženem sistemu kazalnikov za doseganje uspešnosti prek zaposlenih na najnižjih ravneh;
- b) usklajevanje s strateškimi pobudami, kjer je jasna odgovornost delovnih ekip, ki delovni proces izvajajo neposredno, kjer se poveča zavzetost delovnih ekip in, kjer se zagotavlja preverjanje vpliva uspešno izvedenih programov in pobud na posamezne strateške kazalnike v uravnoveženem sistemu kazalnikov. Slabost te metode je, da posameznikom ne omogoča veliko inovativnosti in medoddelčnih pobud;
- c) povezovanje z obstoječimi procesi načrtovanja in zagotavljanje kakovosti: omogoča zaposlenim samodejne in zunanje pobude in jih seznanja z vzročno-posledičnimi razmerji, ki so povezovala njihovo delo s strategijo in cilji na ravni celotnega podjetja;
- d) povezovanje s procesom ravnanja s človeškimi viri: razvije vrsto značilnih družin delovnih mest, ki določajo potrebe po usposabljanju in razvoju ter zagotavlja temelj za sistem napredovanja in načrtovanje kariere zaposlenih v podjetju;
- e) osebni uravnoveženi sistem kazalnikov omogoča povezovanje osebnih razvojnih ciljev in usmerjanja lastne uspešnosti s kazalniki in rezultati, povezanimi s sistemom nagrajevanja.

Na koncu procesa komunikacije in povezovanja bi se moral vsakdo v organizaciji zavedati dolgoročnih ciljev poslovne enote, pa tudi strategije za doseg teh ciljev. Posamezniki naj bi oblikovali svoje ukrepe, ki bi prispevali k dosegu ciljev poslovne enote, vsa prizadevanja in pobude pa je treba uskladiti s potrebnimi procesi sprememb.

Načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud

Uravnoveženi sistem kazalnikov je najučinkovitejši pri vodenju organizacijskih sprememb.

Vodstva bi morala določiti tri- do petletne cilje za kazalnike v sistemu, ki bodo, če bodo izpolnjeni, preoblikovali podjetje. Ti cilji bi morali pomeniti preskok v učinkovitosti poslovne enote. Za doseganje ambicioznih finančnih ciljev morajo menedžerji določiti raztegljive cilje na področju poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti. Ti raztegljivi cilji lahko izhajajo iz več virov. V idealnem primeru naj bi cilji na področju poslovanja s strankami izhajali iz izpolnjevanja oziroma preseganja pričakovanj strank. Da bi lahko določili pričakovanja za izjemno uspešnost, bi bilo treba preučiti želje tako obstoječih kot potencialnih strank. Za vključevanje obstoječe prakse ter zagotavljanje, da zaradi ciljev poslovne enote ne bo prišlo do zaostanka pri strateških kazalnikih, se lahko uporablja primerjanje uspešnosti.

Ko so vzpostavljeni ciljni kazalniki na področju poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti, lahko menedžerji uskladijo svoje strateške pobude na področju kakovosti, odzivnega časa ter preurejanja za zagotovitev doseganja prelomnih ciljev. Torej ta sistem zagotavlja začetno usklajenost, usmeritev in celovitost programov za nenehne izboljšave, preurejanje in preobrazbo. Z vrsto vzročno-posledičnih razmerij, ki sestavljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, sčasoma privedejo do večje finančne uspešnosti.

Učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja

Končni menedžerski proces vključi uravnoteženi sistem kazalnikov v okvir strateškega učenja. Ta proces je najbolj inovativen in najpomembnejši vidik celotnega menedžerskega procesa uravnoteženega sistema kazalnikov. Ta proces zagotavlja sposobnost za učenje na vodstveni ravni. Proces strateškega učenja se začne s pojasnitvijo skupne vizije, za katero si prizadeva celotna organizacija. Kazalniki pomagajo prevesti kompleksne in pogosto zamegljene koncepte v določnejšo obliko, s katero se lahko doseže soglasje znotraj vodstva. Drugi proces, proces posredovanja in usklajevanja, spodbudi vse posameznike k ukrepom, usmerjenim k doseganju organizacijskih ciljev. Posameznikom v različnih delih organizacije omogoča razumevanje tega, kako so delčki sestavljeni v celoto, kako njihova vloga vpliva na druge in navsezadnje na celotno organizacijo. Tretji proces, načrtovanje, zastavljanje ciljev in proces strateške pobude, določajo specifične, kvantitativne cilje poslovanja organizacije glede na uravnotežen skupek rezultatov in gibal uspešnosti poslovanja. Uravnotežen sistem kazalnikov spremembe ne le meri, ampak jih tudi sproža.

Menedžerji se sprašujejo o uresničevanju pravilnosti osnovnih predvidevanj in preiščujejo o tem, ali naj teorija, po kateri so delovali, glede na trenutne dosežke, opažanja in izkušnje ostane nespremenjena. Potrebujejo povratne informacije o tem, ali je izvajanje načrtovane strategije skladno z načrtom-proces učenja v enojni zanki. Še bolj potrebujejo povratne informacije o tem, ali je načrtovana strategija še vedno izvedljiva in uspešna – proces učenja v dvojni zanki.

2.2. Zakaj potrebujemo uravnoteženi sistem kazalnikov?

Merjenje je pomembno: »Česar ne moreš izmeriti, ne moreš obvladati.« (Kaplan, 2000, str. 33). Sistem merjenja v organizaciji vpliva na vedenje ljudi tako znotraj kot zunaj nje. Z njim lahko merimo, kako njihove poslovne enote ustvarjajo vrednost za trenutne in prihodnje stranke.

Uravnoteženi sistem kazalnikov potrebujemo za jasno postavljanje in posodabljanje strategije, za komuniciranje strategije v vse dele organizacije, za povezovanje oddelčnih in osebnih ciljev s strategijo, za povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi proračuni, za identificiranje in prilagajanje strateških pobud, za periodično ocenjevanje poslovanja, da se iz tega učimo in popravljamo strategij (Hrovat, 2000, str. 44). Izkazalo se je, da je ta sistem v uporabi več kot le sistem merjenja uspešnosti poslovanja in sicer, da postane organizirajoče ogrodje sistema strateškega menedžmenta. Strateški uravnoteženi sistem kazalnikov je v središču menedžerskih procesov nadomestil finančni načrt, pravzaprav je postal operativni sistem novega procesa strateškega menedžmenta. Gre za potreben sistem, ki pa ni zadosten pogoj za uspešno uresničevanje strategij.

2.3. Kako deluje uravnoteženi sistem kazalnikov ?

Uravnoteženi sistem kazalnikov je strateški menedžerski sistem, ki podjetju poleg spremljanja finančnih rezultatov sočasno omogoča tudi spremljanje zadovoljevanja kupcev, učinkovitosti in uspešnosti notranjih procesov ter učinke učenja in rasti podjetja.

Finančni vidik

Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju (ekonomska dodana vrednost – EVA, denarni tok donosnosti naložb, različica diskontiranega denarnega toka).

Ekonomska dodana vrednost (EVA) je nadgradnja pomanjkljivega izračuna donosnosti naložb, ki odvrta podjetja, da bi vlagala v projekte, katerih donos presega stroške kapitala, toda pod (očitnim) povprečnim stroškom kapitala, ki se ga izračuna kot neto prihodek, deljen z uporabljenimi sredstvi. Prav tako skuša nadgraditi pomanjkljiv izračun čistega računovodskega prihodka, ki zanemari stroške uporabljenih sredstev za ustvarjanje računovodskega dobička (Kaplan, 2001, str. 96). Ta model bomo uporabili takrat, ko imamo veliko neizkoriščenih zmogljivosti, ko imamo veliko zalog, prevelik obrat ali veliko opremo. Želimo namreč preveriti, ali poslujemo dobro, ali niso naši stroški poslovanja preveliki, ali se bomo odločili za naložbo ali ne. Hkrati je ekonomska dodana vrednost lahko eden izmed finančnih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov in hkrati cilj, ki ga mora podjetje doseči za delničarje.

Ne glede na to, ali podjetja uporabljajo donosnost na naložbe (ROI), kazalnik donosnosti

vloženih sredstev (ROCE), ekonomsko dodano vrednost (EVA) ali katere druge kazalnike, ki temeljijo na vrednosti, za glavne finančne cilje upoštevajo dve osnovni strategiji, ki vodita finančno uspešnost poslovanja: rast in produktivnost. Strategija rasti prihodkov je osredotočena na razvoj novih virov prihodkov in povečanja dobičkonosnosti. Strategija produktivnosti pa prikazuje učinkovito izvedbo operativnih dejavnosti za podporo obstoječim strankam. Osredotočen je na znižanje stroškov in na učinkovitost. Strategija produktivnosti ponavadi prinese rezultate prej kot strategija rasti.

Vidik poslovanja s strankami

Vsebovati mora ponudbo, ki določa, kako se podjetje razlikuje od konkurence, da bi pritegnilo in ohranilo ciljne kupce ter poglobilo odnose z njimi. Nanašati se mora na izjemen splet, ki zajema izdelek, ceno, storitev, odnos in imidž, katerega ponudnik ponuja svojim strankam. Jasno določena ponudba je poglobilni cilj, v katerega so usmerjena strateška načela ključnih notranjih poslovnih procesov in infrastrukture. Kazalniki rezultatov predstavljajo cilje za procese trženja, proizvodnje, logistike ter razvoja izdelkov in storitev v podjetju. So kazalniki z zamikom, ker zaposleni ne vedo, kako uspešni so pri zadovoljevanju ali ohranjanju strank, dokler ni prepozno, da bi še lahko vplivali na rezultat. Ne povedo, kaj naj zaposleni v svojih vsakodnevni dejavnostih počnejo za doseganje želenih rezultatov.

Vidik notranjih poslovnih procesov

Dejavnosti organizacije so vpete v notranje poslovne procese, ki sestavljajo njeno verigo vrednosti, katero sestavljajo naslednje strategije:

- *Strategija vodilnega položaja na področju izdelkov* (opredeljevanje trga, oblikovanje izdelka/ponujanje storitev) – zahteva izredno inovativen proces, ki ustvarja nove izdelke z najboljšimi lastnostmi in jih hitro predstavlja trgu;
- *Strategija operativne odličnosti* (proizvodnja izdelkov/opravljanje storitev, dostava izdelkov/storitev) - opredeljevanje značilnosti stroškov, kakovosti, rokov in uspešnosti, ki obstoječim ciljnim kupcem zagotavljajo kakovostne izdelke in storitve;
- *Strategija odličnega poznavanja strank* – zahteva izvrsten menedžment strank, kot sta upravljanje odnosov in razvoj rešitev.

Ključni notranji procesi so zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke na ciljnih tržnih segmentih ter izpolnitev pričakovanj delničarjev glede odličnih finančnih donosov. Kazalniki notranjih poslovnih procesov so usmerjeni na notranje procese, ki bodo najbolj vplivali na zadovoljstvo stranke in doseg finančnih ciljev organizacije.

Vidik učenja in rasti

Današnje organizacije so soočene z izzivom, kako osvojiti srca in duše vseh svojih zaposlenih. Delavci, ki so neposredno vključeni v proizvodnjo in opravljanje storitev, si

morajo prizadevati za nenehno izboljševanje kakovosti, zmanjševanje stroškov in skrajšanje časov obdelave, da izpolnijo pričakovanja strank in držijo korak s tekmeci. Strateško usmerjene organizacije dobro razumejo pomen vključevanja zaposlenih v strategijo in njihovega usklajevanja z njo. Podjetja se zdaj obračajo tudi na delavce na najnižjih ravneh, ko potrebujejo nove zamisli, upoštevajo pa tudi informacije o tržnih priložnostih, konkurenčnih nevarnostih in tehnoloških možnostih.

Uravnoteženi sistem kazalnikov meri zadovoljnost, produktivnost, odzivnost ter motiviranost zaposlenih, kjer so merila za določanje stopnje zadovoljstva vpetost v odločitve, priznanje za dobro opravljeno delo, dostop do zadostnih informacij za uspešno opravljanje dela, dejavno spodbujanje ustvarjalnosti in dajanje pobud, podpora skupnih služb in splošno zadovoljstvo s podjetjem.

3. Povezava kadrovskih virov z vidikom učenja in rasti

Kvaliteta izdelka/storitve je za podjetje najmočnejše orožje za bitko na konkurenčnem trgu, gre pa za odraz kvalitete dela in prizadevanj vseh, ki sodelujejo pri načrtovanju in proizvodnji izdelka/storitve. Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebni in delovni ciljev v organizaciji.

S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote,... kot njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje,... So najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, njihovo učinkovito upravljanje je ključ do njenega uspeha. Ta uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in poslovni postopki podjetja tesno povezani in so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev (Možina, 1998, str. 3).

3.1. Strateški pomen kadrovskih virov

Kakovost organizacije in dela

Sistem kakovosti organizacije mora biti postavljen tako, da imajo vse predvidene dejavnosti izključno preventivno funkcijo, to pomeni, da je mogoče vse morebitne neskladnosti sproti odpravljati z vnaprej določenimi ukrepi, kajti ugotavljanje neskladnosti po končani izdelavi je nesmisel, katerega vzroki so v pomanjkljivi organizaciji sistema kakovosti ali pa v nespoštovanju predpisov posameznih v procesu sodelujočih služb. Bistvo sistema kakovosti je, da se vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost izdelka, planirajo, izvajajo, nadzorujejo in dokumentirajo sistemsko.

V sistemu morajo biti določene naloge in odgovornosti vsake organizacijske enote, jasna določila glede načina vodenja, odgovornosti in pooblastila odgovornih oseb, postopki in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti, način pristopa k razpoznavanju problemov, način pristopa k reševanju problemov, način sodelovanja med posameznimi organizacijskimi

enotami in skupinami ter komunikacijske povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti (Vujošević, 1992, str. 14–15). Organizacija sistema kakovosti se mora začeti izvajati pri vrhu, kajti učinkovitost sistema kakovosti zahteva aktivno sodelovanje vseh vodstvenih struktur, ne samo njihovo formalno podporo. Uvajanje, razvoj in presoja sistema kakovosti morajo biti sestavni del poslovne politike podjetja. Sistem kakovosti mora biti vgrajen na vseh nivojih vodenja in koordiniran v vseh fazah poslovnega in proizvodnega procesa.

Kakovost strateškega vodenja

Vodenje, ki temelji na geslu »kakovost je prva« lahko pridobi zaupanje potrošnikov oziroma poslovnih partnerjev postopoma in prodaja bo narasla. Dolgoročno bo dobiček stvaren in bo pripomogel k temu, da bo organizacija imela stalno vodstvo. Pri strateškem vodenju kadra gre predvsem za načrt kadrovskih ukrepov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje organizacije. To se kaže v ustvarjanju novih delovnih mest, v oblikovanju prizadevanja k razvoju podjetja in ustvarjanju nove, dodane vrednosti, ne pa v zmanjševanju števila zaposlenih, krčenju programov in ohranjanju podjetja na robu preživetja.

Kakovost prilagajanja in spreminjanja

John M. Keynes: »Težava ni v sprejemanju novih idej, ampak v opuščanju starih, ki so zabetonirane v vsakem kotičku našega duha.« (Gabrijelčič, 1995, str. 25). Proces spreminjanja je izredno zahteven poslovni proces, ki zahteva poglobljeno diagnozo in analizo. Če namreč pretiravamo ali zamujamo s spremembami, se s tem podajamo v območje nevarnosti poslovnega zloma. Vloga zaposlenih pri uvajanju novosti je bistvenega pomena, zato je še toliko bolj pomembno, da zaposleni novosti razumejo ter se v največji meri skušajo identificirati z njimi in da določena novost postane skupno poslanstvo vseh zaposlenih.

3.2. Delovanje kadrovskega sistema

Načrtovanje in izbira kadrov

Načrtovanje, izbira in zaposlovanje so ena izmed najpomembnejših funkcij menedžmenta, ker se z njimi zagotavlja potrebna količina in kakovost zaposlenih v podjetju. S procesom načrtovanja kadra se organizacijske strategije, poslovni načrti in cilji spreminjajo v potrebno število in kakovost ljudi za doseganje željenih uspehov organizacije in razvoja v prihodnosti. Če gledamo iz vidika zadovoljstva zaposlenih lahko rečemo, da tudi načrtovanje kadra pripomore k večjemu zadovoljstvu. Prednost le-tega je, da zaposleni lahko sodelujejo pri načrtovanju svoje kariere, izobraževanja in razvoja. Ob tem dobijo potrditev svojih sposobnosti in talenta, s tem pa se poveča motivacija, kar pozitivno vpliva na samo delo.

Sistem razvoja kadrov

Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Možina, 1998, str. 45). Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov.

Za organizacijo je razvoj kadrov izjemno pomemben, saj pomeni večjo storilnost, boljšo kakovost izdelkov/storitev ter večjo prilagojenost delavcev delu. Zaposlenim pa zagotavlja možnost strokovnega, delovnega in osebnostnega razvoja, vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti, povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti, povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti ter povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Sistem razvoja kadrov ne more biti učinkovit in uspešen, če nima enotne podpore vodstva organizacije. Menedžment mora problematiko razvoja kadrov opredeliti v strateških načrtih, sistemu pa mora zagotoviti tudi potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje. Postopno uvajanje in uveljavljanje sistema mora potekati od vrha navzdol.

Sistem komuniciranja znotraj podjetja

Učinkovit sistem komunikacij prinaša neprekinjeno možnost iskanja in dobivanja informacij o poteku delovnega procesa od drugih članov organizacije, nosilcev dejavnosti ali vodij.

Vsak zaposleni bi moral prejemati bistvene informacije. Možnost dejanskega sodelovanja v procesih odločanja o izvajanju nalog je namreč odločilnega pomena za ustvarjanje klime dobrih medosebnih odnosov (Florjančič, 1992, str. 233). Organizacija je neodvisna od ljudi v tem smislu, da je točno določen sistem delitve dolžnosti in pooblastil povezan z delovno-profesionalnimi funkcijami. Zato ni toliko odvisen od osebnosti in njihovih značilnosti, ampak bolj od vrste opravil oziroma nalog.

Sistem nasledstva

S sistemom nasledstva organizacija zagotovi varnost dela. Če menedžer ali strokovnjak odideta iz podjetja, nam sistem zagotavlja, da vemo, kdo bo lahko najhitreje in najlaže zasedel izpraznjeno delovno mesto. Naslednik je že pred tem dogodkom močno vpet v sistem razvoja kadrov in sistematično pridobiva ustrezno znanje in izkušnje za opravljanje dela na tem delovnem mestu (Jamšek, 2000, str. 25). Primer: Krka d. d. – Miloš Kovačič.

Sistem motiviranja

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Uhan, 1998, str. 518). S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Doseganje rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Stopnja motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem delovno učinkovitost; posredno in na daljši rok pa vpliva tudi na usposobljenost delavcev za delo in tudi na opremljenost, tehnologijo in organiziranost delovnega procesa.

Na podlagi stopnje motiviranosti delavce razvrstimo (Uhan, 1998, str. 591):

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

Motivatorji so dobri medsebojni odnosi, možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in pestrost dela ter pridobivanje novega znanja in sposobnosti (Možina, 1998, str. 153). Če delamo z motiviranimi ljudmi, pridobimo naslednje (Keenan, 1996, str. 62–63):

- a) delo bo opravljeno dovolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih;
- b) ljudje bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne;
- c) ljudje bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo;
- d) izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki in ne bo je treba toliko nadzorovati;
- e) zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično delovno ozračje.

Sistem ocenjevanja

Ocenjevanje delovnih dosežkov je formalni proces, v katerem zaposlenemu zagotovimo diagnostično povratno informacijo (pozitiven ali negativen odnos do njegovih delovnih dosežkov) o njegovih delovnih dosežkih (Možina, 1998, str. 219). Ocenjevanje pa ni vselej enostavno. Vodja mnogokrat težko posreduje svojo oceno podrejenemu na sprejemljiv in spodbuden način. Ocenjevanje naj bo sprotno, dejavnost svojih sodelavcev naj se nenehno spremlja, sproti pa je potrebno posredovati tudi ocene, smernice in navodila.

Ocenjevalne tehnike (Možina, 1998, str. 226):

- a) ocenjevalne lestvice (številčne, grafične, opisno-vedenjske);

- b) rangiranje: uporabna le, če zaposleni opravljajo enako delo;
- c) metoda neposrednega primerjanja: klasično rangiranje (od najboljšega do najslabšega delavca), lupljenje (metoda leži na predpostavki, da je lažje ugotavljati ekstreme), primerjanje v parih (ko ocenjujemo manjše število standardov uspešnosti), prisilna distribucija (ocenjevanje ne more biti pristransko);
- d) vodenje s cilji: tehnika, ki omogoča merjenje delovnih ciljev z delovnimi dosežki;
- e) tehnika kritičnih dogodkov: temelji na zapisovanju dogodkov za vsakega delavca posebej.

Ocenjevanje delovnih dosežkov se najpogosteje izvaja enkrat ali dvakrat letno. Govorimo o metodi letnega ali polletnega ocenjevanja. Pogostost ocenjevanja je odvisna od izbrane metode ocenjevanja dosežkov ter od razvojne faze, v kateri je organizacija. Najpogostejše težave pri ocenjevanju so neenaka merila, pristranost, enostranost, neenaki razponi, halo efekt (na podlagi ene/dveh dobrih/slabih značilnosti osebe se ocenjuje tudi ostale značilnosti podrejenega), kratek spomin (ocenjevalec bolj ocenjuje nedavne dogodke, ne glede na to, kaj se je zgodilo v preteklosti) ter lastna podoba (ocenjuje po podobi, ki jo ima sam o sebi).

4. Zadovoljstvo zaposlenih

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetjih izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih "v škodo" drugih rezultatov. Zadovoljstvo pri delu je kot »prijeten občutek«, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom (Treven, 1998, str. 131).

V delovnem okolju, kjer se delovni proces odvija s pomočjo številnih zaposlenih, se srečujemo z različnimi osebnostmi. Pravilno ravnanje z različnimi osebnostmi običajno rodi pri delu visok učinek in zadovoljstvo vseh, ki sodelujejo v tem procesu. Da pa bi bilo razporejanje ljudi na ustrezna delovna mesta učinkovito, se je potrebno seznaniti z njihovimi sposobnostmi, znanji ter značajskimi lastnostmi. Cilj vsakega podjetja je imeti le take zaposlene, ki dobro uspevajo na svojih delovnih mestih. S tem pa je doseženo zadovoljstvo zaposlenega na eni strani in dovolj velika produktivnost dela na drugi strani, kar pa omogoča razvoj podjetja in s tem tudi boljšo prihodnost vsakega zaposlenega. V splošnem se od vsakega zaposlenega zahteva in pričakuje, da pomaga ustvarjati skupinsko vzdušje v svojem oddelku in celotnem podjetju, si prizadeva k razvoju in rasti (tako osebni kot strokovni), je v dobri fizični in psihični kondiciji ter zmore in hoče izpolnjevati svojo vlogo v oddelku in v podjetju.

Kaj pa zahteva zaposleni za svoje zadovoljstvo? Ugotovljeni so bili dejavniki, ki največ prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih z delom. To so (Možina, 1998, str. 156):

- a) vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela;
- b) samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije;
- c) plača, dodatki in ugodnosti;
- d) vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela;
- e) odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- f) delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup,...

Vsebina dela

Storilnost in učinkovitost posameznika sta – pri dani tehnologiji in organizaciji dela – odvisni predvsem od njegove usposobljenosti (znanja, veščine, odgovornost) in motivacije za delo. Delavec bo pri svojih nalogah uspešen, če jih zna (usposobljen) in hoče opraviti (motiviran).

V proizvodnem sektorju je pomembno, da so tako celotno vodstvo proizvodnje kot vsi delavci v proizvodnji poučeni/usposobljeni o metodah in znanjih, potrebnih za izvrševanje njihovih nalog. Namreč gre za pravilno uporabo orodij, strojev in instrumentov, ki jih uporabljajo, za branje in razumevanje dokumentacije, ki jo dobijo, za povezanost njihovega dela s kvaliteto izdelka/storitve ter za varnost na delovnem mestu.

Izobražujoče podjetje spodbuja svoje zaposlene k prispevanju njihovih znanj, ki so lahko za podjetje nova in ki morda postavljajo pod vprašaj njene rutine in navade. Vsakdo, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, se od drugih uči. Vsakdo tudi druge poučuje. Kadarkoli se nek zaposleni udeleži tečaja, sejma, itd. bo to novo pridobljeno znanje v korist vsem članom podjetja. Vsi so vzpodbujeni k izražanju zanimanja za delo drugih in nudenje informacij o svojem delu. Zaposlenim je dana priložnost, da uporabijo svoja znanja ter spodbuda, da prevzamejo iniciativo za nadaljne pridobivanje novih sposobnosti. Vsi zaposleni so spodbujeni k razvijanju osebne pristojnosti, tako na strokovnem kot osebnem nivoju (Møller, 1995, str. 168).

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Učinki strokovnega izobraževanja ter usposabljanja kadra se kažejo v večji prilagodljivosti in notranji mobilnosti zaposlenih, v storilnosti in izboljšanju kakovosti dela ter v ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. Usposobljenost lahko dosežemo na dva načina: z uvajanjem v delo ali s priučevanjem. V industriji uvajamo v delo vsakega novo sprejetega zaposlenega, ne glede na to, za kakšno delovno mesto gre. Uvajanje je proces, ki

zajame vse zaposlene v podjetju ne glede na njihovo predizobrazbo, in celo zaposlene, ki prihajajo v podjetje s prakso, saj v vsakem podjetju poteka neposredna organizacija na drugačen način in tudi delitev dela je običajno različna (Jurman, 1981, str. 122).

Znanje je, ne glede na to, ali gre za izkušnje, informacije ali spretnosti in navade, neprecenljive vrednosti za vsakega zaposlenega in preko tega tudi za podjetje. Znanje je poleg sposobnosti in motivacije glavni dejavnik uspešnosti zaposlenega. Medtem ko so sposobnosti načelno skrite v človeku in le malo odvisne od njegove aktivnosti, je znanje brezpogojno vezano na učenje. Zaposlene je potrebno ves čas spodbujati k nenehnemu pridobivanju novih znanj in veščin, kajti le tako bodo zmožni opravljati svoje delo učinkovito in kakovostno, pri tem pa bodo občutili svoje zadovoljstvo z delom. V primeru, da podjetje ne nudi primernih usposabljanj, mora zaposleni sam pokazati iniciativo ter s tem pokazati svojo prizadevnost. S tem se izboljšuje osebna produktivnost, osebni odnosi in osebna kakovost.

Samostojnost pri delu

Vse več in več delovnih mest predvideva iniciativnost, sposobnost odločanja in individualnega načrtovanja. Vse podrobnosti ne morejo in ne smejo biti načrtovane zgolj s strani vodstva navzdol. Kadar sistem organizacije dela dopušča individualno odločanje, tedaj so poti za osebno uveljavljanje odprte, in motivacija velikega dela zaposlenih je usmerjena k ciljem podjetja. Poudarjena je osebna iniciativa. Če sistem organizacije dela dopušča deloma individualno, pretežno pa skupno odločanje, tedaj je motivacija zaposlenih usmerjena k ciljem podjetja, pri tem pa so še vedno dane možnosti tudi za osebno uveljavljanje posameznikov. Osebna iniciativa je sicer deloma omejena, vendar je dopustna in zaželena. Če sistem organizacije dela zahteva poudarjeno demokratične odnose in obstaja v njem skupno odločanje, tedaj individualno odločanje izgine in z njim tudi osebna odgovornost in iniciativa.

Plača, dodatki in ugodnosti

Pomemben motivacijski dejavnik je prav gotovo plača, ki za zaposlenega pomeni kratkoročno materialno zadovoljstvo, dolgoročno varnost, družbeni status ter pozornost do osebnih uspehov. Poleg plače je mogoče uporabiti še druge nagrade, ki so znamenje pozornosti do posameznikovih osebnih dosežkov.

Tabela 1: Klasifikacija denarnih nadomestil zaposlenih

		Neposredna denarna nadomestila	Posredna denarna nadomestila
Nivo	posameznik	plače dodatki in spodbude nagrade za inovacije nagrade za širjenje znanja in fleksibilnost druge spodbude	štipendije in šolnine specializacije študijski dopust plačani dopusti službeni avto
	podjetje	dodatki povezani z rezultati in dobiček podjetja delež dobička delež lastništva	pokojninsko zavarovanje zdravstveno varstvo življenjska in druga zavarovanja nadomestilo v primeru brezposelnosti izobraževanje letni dopusti božičnica in drugo

Vir: Management ljudskih potenciala, 1999, str. 614.

Nagrajevanje zajema *notranje spodbude*, ki merijo zlasti na najvišje človeške potrebe po samouresničevanju, osebni uspešnosti, po sprejemanju inovativnih odločitev ter na *zunanje spodbude*, ki pa merijo na potrebe po uglednosti, priznanjih in statusu sodelavcev. Zunanje spodbude so same po sebi nezadostne za pospeševanje ustvarjalnega reševanja problemov in sprejemanja inovativnih odločitev. Kar zadeva uravnoteženi sistem kazalnikov, so notranje spodbude prisotne takrat, ko so osebni cilji in dejanja zaposlenih v skladu z doseganjem ciljev in ukrepov poslovne enote. Zaposleni z »notranjo spodbudo« se v veliki meri poistovetijo z organizacijskimi cilji in stremijo k doseganju teh ciljev tudi, ko ti niso izrecno povezani s finančnimi spodbudami. Izrecno določene nagrade lahko pri takih zaposlenih celo zmanjšajo ali spodrinejo notranjo spodbudo.

Vodenje in organizacija dela

Pri vodenju gre za urejanje odnosov z zaposlenimi, in šele prek tega tudi za tehnološko urejanje npr. proizvodnje. Raziskave kažejo, da podrejeni želijo, da se z njimi ravna tako, kot bi ravnali tudi sami, če bi bili v podobnem položaju. Vodja si mora pridobiti zaupanje zaposlenih, ki pa je rezultat odkrite in poštene medsebojne komunikacije. Pri tem pa igra bistveno vlogo osebnost vodje. Sledi opis dveh skrajnih oblik vodij:

1. *Avtokratski vodja*, za katerega so značilni ukazi, podrobna naročila, sankcije, monolog in pokroviteljstvo. Ima se za nadrejenega in superiornega, zaposlenega ima za podrejenega. Takšen način vodenja je primeren za zaposlene, ki imajo že prirojen odpor do dela, kateri morajo biti vedno priganjani, nadzorovani, usmerjeni ter so rajši vodeni, saj se želijo predvsem varnosti in izogniti se odgovornosti. Taka vodenja podjetja pa niso mikavna za tiste, ki si želijo prevzeti odgovornosti.
2. *Demokratični vodja*, kateri dojema ljudi kot osebe, ki so zanesljive, pripravljene vložiti trud in kot ustvarjalne. Bistveno je, da se jim dodeljuje izzivalne naloge, se do njih vede odkrito in se jim pokaže zaupanje. Je prepričan, da so ljudje v osnovi različni in si ne želijo biti obravnavani na enak način. Verjame, da so ljudje pošteni in si želijo, da se z

njimi ravna spoštljivo. Želijo si videti smisel svojega dela ter razumeti in sprejeti cilje podjetja, za katerega delajo. Takšen način vodenja vodi do kulture podjetja, za katero sta značilna zavzetost in občutek odgovornosti. Vodi tudi do sprostitve človeških potencialov in do tega, da uspe podjetju pritegniti podjetne in samostojne ljudi. Ta tip ljudi bo v prihodnosti vse bolj potreben.

Odnosi pri delu

Za učinkovito sodelovanje in lojalnost je potrebna informiranost vseh zaposlenih v podjetju. Pomanjkanje informacij oziroma njihova nepopolnost ustvarjata podlago za govorice, nesporazume in nelojalno vedenje. Zaposleni, ki čutijo, da jim je bila dana nepopolna informacija ali pa so bili celo napačno informirani, bodo zlahka dobili vtis, da se jih jemlje za nepomembne ter da se jih razvaja. Ti zaposleni bodo zelo verjetno občutili pomanjkanje zavzetosti in postali nelojalni ter v skladu s tem tudi slabi ambasadorji svojega podjetja. Odkritost vodstva, njegova pripravljenost na dialog in pošteno prizadevanje za izboljšanje notranjega komuniciranja, so pomembni predpogoji za produktivnost, dobre odnose, kakovost in za kulturo podjetja.

Notranje komuniciranje pomeni stalno obveščanje zaposlenih o resničnem stanju v podjetju (problemi, priložnosti, izzivi, uspehi, neuspehi), o dajanju obljub, ki jih vodstvo lahko izvrši, potrebno je prisluhniti vsakomur (na sestankih, razgovorih, članki v glasilu podjetja,...). Podjetje mora raziskovati in obveščati zaposlene o stanju zadovoljstva zaposlenih, zadovoljstva strank, zunanjih odnosih, podobi podjetja, stilu vodenja, obliki sodelovanja, obliki komuniciranja, psihološkem okolju,...

Najbolj idealni odnosi med zaposlenimi bi bili, da vsak poleg sebe upošteva tudi svoje sodelavce. To naj bi presegalo upoštevanje najožje delovne skupine ali oddelka, v katerem nekdo dela. Moralo bi se razširiti na vse, ki delajo v podjetju ali za podjetje. To bi pomenilo stalno medsebojno spoštovanje in zaupanje prek vseh ravni hierarhije, lojalnost do svojih sodelavcev in do podjetja ter pripravljenost pomagati drugim skupinam in oddelkom. Problemi pa velikokrat nastajajo predvsem zaradi medsebojne tekmovalnosti. Skupine ne smejo biti postavljene v konkurenčni položaj, ko ena skupina zmaguje na račun drugega. Podjetje mora spodbujati skupine k usklajevanju vseh potencialov in sredstev ter k doseganju najboljših rezultatov za vse. Vse nagrade bi morale biti enakomerno razdeljene med skupine/oddelke podjetja.

Delovne razmere

Vsako delo se odvija v nekem okolju, v katerem obstajajo določene fizikalno-klimatske razmere, ki na zaposlenega vplivajo na svojstven način. Če je vpliv teh razmer ugoden in se zaposleni počuti pri svojem delu udobno, je njegova produktivnost visoka. Sodobna industrija si prizadeva ustvariti in organizirati delavcu tako okolje, da bo njegova storilnost neodvisna od fizikalnih razmer, ki sestojijo od osvetlitve, temperature, vlage in gibanja zraka, ropota,

šuma, udarcev, plinov, prahu ter od sevanja. Poleg odpravljanja motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja je bistvenega pomena tudi varnost. Nesreče so lahko naključne, velikokrat pa so odvisne od človekove osebnosti (pomanjkanje delavčeve sposobnosti, nezadostna usposobljenost za poklic, nekontrolirani in avtomatizirani gibi, neprimerno psihično in fizično stanje), kar potrjujejo tudi raziskave. Pri vsaki nesreči sodelujejo tako subjektivni kot objektivni faktorji, neki subjektivni faktor pa je tisti, ki dokončno povzroči nesrečo. Poleg tega so nesreče odvisne tudi od izpostavljenosti (neprimerno delovno okolje, slaba organizacija dela, slaba zaščita pri delu, zaporedje dni v tednu). Nevarno delo je bolj izpostavljeno nesrečam, manj nevarno pa manj, vendar pri isti izpostavljenosti nekateri delavci doživljajo nesrečo, drugi pa ne.

4.1. Pričakovanja zaposlenega

Najmanj, kar lahko zaposleni pričakuje od podjetja je, da bo izplačevalo dohodek pravočasno, bo zagotovilo dovolj dela in potrebno usposabljanje ter ne bo ogrožalo zdravja zaposlenega. Za medsebojne odnose pa so pomembnejša tista pričakovanja zaposlenega, ki so manj oprijemljiva. Zaposleni pričakuje, da ga podjetje ne izkorišča, mu izpolnjuje dane obljube, ga nagraduje za dodaten trud, mu nudi možnosti za razvoj, posreduje zadostne informacije ter prisluhne njegovim idejam ter problemom. Poleg tega si tudi ne želi diskriminacije na področju spola, barve kože, vere, nacionalne pripadnosti ali kulture. Podjetje mora imeti jasne cilje, razpolagati z ugodnim fizičnim in psihološkim okoljem ter imeti visoko etično naravnost.

Neizpolnjena pričakovanja so pogosto vzrok razočaranj, frustracij, kar mnogokrat vodi do preprirov ali skrajno tudi do prekinitve delovnega razmerja. Da bi se podjetje izognilo mnogim preprirom, mora veliko časa in energije usmerjati v posredovanje, ocenjevanje in sporazumevanje glede obojestranskih pričakovanj. Medsebojna pričakovanja se nenehno spreminjajo, zato je so nujne pogoste razprave in prilagajanja. O vsem, kar je težje določljivo, je potrebno podrobno razpravljati in s tem zagotoviti, da imata obe strani isto predstavo o dejanskem položaju, da obe poznata medsebojne ponudbe, želje in pričakovanja.

5. Predstavitev podjetja Tosama d. d.

Tosama d. d., tovarna sanitetnega materiala, je podjetje z dolgoletno proizvodno tradicijo. Iz skromnih začetkov delovanja leta 1923 se je razvilo v veliko, moderno tovarno s površino 60.000 m² in 680 zaposlenih. Sedež podjetja je na Viru pri Domžalah.

Od leta 1995 je Tosama delniška družba. Predmet poslovanja sta proizvodnja in prodaja pomožnih zdravilnih sredstev, izdelkov za higieno in netkanih tekstilij. Podjetje je funkcijsko organizirano v osem sektorjev: proizvodnja, komerciala, razvoj, marketing, ekonomika in računovodstvo, splošne zadeve, organizacija in informatika ter kakovost. Sanitetni del proizvodnje je organiziran v skladu z normami Svetovne zdravstvene organizacije, znanimi

pod oznako Dobra proizvodna praksa oziroma GMP. V podjetju učinkovito obvladujejo postopke tkanja gaze in povojev, mikanje bombažne in viskozne vate, beljenje gaze in vate, proizvodnjo vlaknovin in mavčnih povojev ter predelavo svojih in tujih polizdelkov v gotove izdelke. Celoten poslovni proces je usklajen z normami ISO 9001. Poslovanje usklajujejo tudi z zahtevami skupnega evropskega tržišča glede varnosti izdelkov za porabnika - oznaka CE in zahtevami glede varovanja okolja. Podjetje je dobitnik državnega priznanja za učinkovito rabo energije.

V prodajni ponudbi Tosame je več kot 300 različnih izdelkov. Z blagovno znamko je zaščitenih 11 skupin izdelkov. Prodajni program je razdeljen na sanitetno-medicinski segment (ta zajema 60 % v strukturi prometa Tosame) in segment izdelkov za široko porabo, kamor sodijo izdelki za osebno nego, izdelki za otroke in izdelki za dom. Ponujajo tudi izdelke za nadaljno predelavo. Dve tretjini svojih izdelkov proda Tosama v Sloveniji, drugo najpomembnejše tržišče pa je Hrvaška. V lasti matičnega podjetja Tosama d.d. sta dve hčerinski podjetji: eno v Zagrebu, drugo pa v Skopju. Približno 20 % prometa ustvari z izvozom na zahtevna evropska tržišča.

Naložbe preteklih let so omogočile povečanje realizacije, ki je s seboj prinesla tudi bistveno večji dobiček od doseženega v letu 1999. Zlasti izstopa povečanje izvoza na zahodnoevropski trg, kamor so v letu 2000 prodali za 27 % več kot leto poprej. Predvidevajo, da bodo omenjene investicije omogočile nadaljno rast prodaje in proizvodnje v naslednjih letih. Večji obseg proizvodnje je zahteval tudi več zaposlenih, zato so skozi celo leto zaposlovali od 50 do 100 dodatnih delavcev za določen čas ali pa študentov, da so lahko izpolnili vsa naročila.

V letu 2000 so se v Tosami odločili za nakup večinskega deleža družbe Trak d. d., katere dejavnost so preselili na lokacijo Tosame. Z odprodajo prostorov so pridobili primeren kapitalni dobiček.

Tosama želi v prihodnje ostati vodilna nacionalna proizvajalka in dobaviteljica sanitetnih in higienskih pripomočkov, vendar pa domače tržišče za Tosamo ni dovolj veliko. Zato bodo kljub vedno večji globalizaciji tržišč in veliki konkurenci v Evropi, kjer so sicer že uveljavljeno podjetje, tudi na drugih tržiščih svojo dejavnost še okrepili. Rast bo temeljila na nadaljevanju hitrega posodabljanja opreme ter razvoju izjemno kakovostnih in funkcionalnih izdelkov. Hkrati bodo skrbeli za boljšo izobrazbo in večjo motiviranost zaposlenih. Njihovo temeljno vodilo je: »Ustreči željam poslovnih partnerjev in uporabnikov naših izdelkov!«

Tabela 2: Povzetek letnega poročila 2000 podjetja Tosama d. d. v 000 SIT in v %

Lastniški kapital 31.12.2000	7.242
Delež petih največjih institucionalnih lastnikov (%)	65
Delež lastniškega kapitala v celotnih virih sredstev (%)	88
Čisti prihodki iz prodaje v letu 2000	4.410
Povečanje čistih prihodkov iz prodaje v letu 2000 za (%)	11
delež prihodkov s tujega trga (%)	42
Čisti dobiček poslovnega leta	102
Povečanje čistega dobička v letu 2000 za (%)	81
Zbrana sredstva amortizacije v letu 2000	434
Vrednost investicij v letu 2000	475
Število zaposlenih na začetku leta 2000	676
Število zaposlenih ob koncu leta 2000	702
Nerazporejeni revalorizirani dobički preteklih let	
1997	57.452
1998	63.381
1999	61.701
Predvideno leto prve delitve dividend	2003

Vir: Povzetek letnega poročila podjetja Tosama d. d. za leto 2000.

6. Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih v Tosama d. d.

6.1. Namen raziskave

Namen celotne raziskave je ugotoviti dejansko vzdušje, ki vlada med delavci oziroma njihovo mnenje glede dela, ki ga opravljajo, medsebojnih odnosov, delovnih razmer ter same organizacije dela in neposrednega vodstva. V podjetju Tosama d. d. se močno zavedajo pomena zadovoljstva svojih zaposlenih v proizvodnem sektorju (seveda tudi v ostalih sektorjih, vendar je tokrat poudarek bolj na proizvodnem delavcu), zato je so mi dovolili anketirati 100 delavcev v štirih različnih oddelkih – v mikalnici, tkalnici, na oddelku sanitetne konfekcije in konfekcije.

6.2. Metodologija

6.2.1. Vprašalnik

Za raziskovanje zadovoljstva zaposlenih se uporabljajo različne metode: intervjuji, poglobljeni vprašalniki, najpogostejše pa je anonimno anketiranje. Vprašalnik je za vse zaposlene enak in jih prisiljuje, da odgovarjajo na določena vprašanja. Izpolnjene vprašalnike potem primerjamo ter se na ta način dokopljemo do objektivnih podatkov. To metodo priporočajo predvsem za neproizvodne delavce, kot so uslužbenci in strokovnjaki. Mnogi opozarjajo na težave pri anketiranju proizvodnega delavca zaradi precejšnje stopnje

funkcionalne nepismenosti, vendar sama pri anketiranju le-teh nisem zasledila.

Načrtovanje vprašalnika (Žabkar, 1998, str. 8):

- spisek hipotez, informacij;
- izbor metode zbiranja podatkov (osebno, pisno, telefon);
- izbor zvrsti vprašalnika (struktuiranost, prikritost cilja raziskovanja);
- vsebina posameznih vprašanj;
- oblika odgovorov;
- oblikovanje vsakega vprašanja;
- zaporedje vprašanj;
- oblikovanje vprašalnika;
- pregled prejšnjih korakov;
- preizkus vprašalnika, spremembe.

Na koncu vprašalnika pa zastavimo vprašanja, s katerimi dobimo vrste podatkov, kot so dejstva (starost, spol, dohodek, izobrazba), stališča ("se strinjam"), motivi (želje, potrebe, impulzi), namere (v zvezi z delom), poznavanje podjetja, vendar pri tem še vedno zagotavljamo anonimnost anketiranca.

Raziskavo sem izvedla v proizvodnem sektorju Tosame d. d. med naključno izbranimi zaposlenimi. Odločila sem se za vzorec 100-ih anketirancev. Anketiranje sem izvajala sama, pri naključnem izbiranju pa so mi pomagali tudi vodje posameznih oddelkov. Anketiranje je potekalo 4 dni, saj sem naenkrat anketirala največ štiri zaposlene zaradi čim manjšega vpliva na sam delovni proces. Odločila sem se, da bo moj vprašalnik delno sestavljen iz splošnih vprašanj, s katerimi sem ugotavljala splošno zadovoljstvo, delno pa iz vprašanj, s katerimi bom dobila odgovore na dejansko zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Tosama d. d.

6.2.2. Osnovne statistične obdelave

Skupnost enot, ki sestavljajo pojav, ki ga proučujemo s statističnimi raziskovanji, imenujemo statistična populacija. Opazovanje, s katerim opazujemo del enot populacije, imenujemo vzorec (Košmelj, 1993, str. 2). V skladu s cilji statističnega raziskovanja, opazujemo pri vsaki enoti njene lastnosti - spremenljivke. Ker pa so vrednosti spremenljivk različne, je pomembna razvrstitev spremenljivk glede na t. i. raven meritev. V raziskavi sem imela opravka z nominalnimi in ordinalnimi spremenljivkami. V primeru, če je raven meritev nominalna, je mogoče enote po vrednosti spremenljivke razvrstiti v skupine, jih prešteti po skupinah ter na tej osnovi ugotoviti pogostost enot za posamezne skupine in za celotno populacijo. Prikaz enot po skupinah, ki so oblikovane po vrednostih spremenljivke, imenujemo frekvenčna porazdelitev (Košmelj, 1993, str. 1–6). Iz frekvenčne porazdelitve dobimo nekatere zelo koristne ugotovitve, predvsem pa variiranje določenega znaka. V diplomskem delu sem izdelala frekvenčne porazdelitve za odgovore na vprašanja o zadovoljstvu z delom in posameznimi viri zadovoljstva pri delu. Večina odgovorov je razdeljenih v petstopenjsko lestvico od nestrinjanja do strinjanja s posamezno trditvijo. Rezultati so prikazani v

histogramih in tabelah. V tabelah so posamezni odgovori prikazani v odstotkih. V histogramih pa so odgovori prikazani s številom zaposlenih, ki so se/niso strinjali z določenim odgovorom.

Tako je hitro razvidno, da so nekatere vrednosti pogostejše in da se lahko večina opazovanih vrednosti ne razlikuje od neke osrednje vrednosti. Parametri, ki pokažejo osrednjo težnjo vrednosti populacije, so mediana (Me), modus (Mo), aritmetična sredina (M), harmonična sredina (H) ter geometrijska sredina (G). V svoje diplomsko delo sem vključila mediano ter aritmetično sredino. Mediana (Me) je vrednost, od katere ima polovica enot manjše, polovica pa večje vrednosti kakor je mediana. Aritmetično sredino (M) dobimo, če vsoto vseh posameznih vrednosti delimo s številom opazovanih enot. Slabost srednjih vrednosti pa je, da ne moremo analizirati variabilnosti, ki je temeljna značilnost množičnih pojavov.

V svoje diplomsko delo sem vključila izračun standardnega odklona (Sd), katerega izračunamo kot kvadratni koren iz variance (povprečje kvadratov odklonov od aritmetične sredine). Standardni odklon je mera razpršenosti podatkov v vzorcu.

6.2.3. Statistično preizkušanje hipotez

Statistična hipoteza je trditev, ki se nanaša na parameter ali obliko verjetnostne porazdelitve za spremenljivko v populaciji oz. populacijah. Ta trditev je lahko pravilna ali pa ni pravilna. Postopek, s katerim na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljamo, ali je trditev, ki jo izražamo v obliki hipoteze, verjetno pravilna oz. verjetno nepravilna, je statistično preizkušanje hipotez. Hipotezo, ki jo na podlagi vzorčnih podatkov preizkušamo, imenujemo ničelna hipoteza. Označimo jo z H_0 (primer: $H_0: M_1=M_2$). Hkrati z ničelno domnevo opredelimo še eno hipotezo, ki jo imenujemo alternativna hipoteza. Ta je ničelni hipotezi nasprotna, kar pomeni, da se ničelna in alternativna hipoteza izključujeta. Alternativno hipotezo nekateri opredeljujejo kot "hipotezo, ki je zanimiva z vidika raziskave". Označimo jo z H_1 (primer: $H_1: M_1 \neq M_2$) (Košmelj, 1993, str. 195–197).

Koraki v postopku preverjanja domnev:

1. oblikovanje H_0 in H_1 ;
2. izbor primerne testne statistike;
3. določitev stopnje tveganja;
4. izračun testne statistike;
5. določitev verjetnosti za testno statistiko po H_0 ;
6. primerjava izračunane verjetnosti s kritično vrednostjo, zavrnitev ali ne ničelne hipoteze.

Pri preizkušanju hipotez moramo upoštevati naslednje (Košmelj, 1993, str. 231–233):

- da je mogoče sprejeti napačen sklep-narediti napako 1. oziroma 2. Vrste;
- da je verjetnost za napako 1. vrste znana ($\alpha \leq 0,05$), verjetnost za napako 2. vrste (β) pa ne, ker je odvisna od dejanskih razmer, ki jih proučujemo in jih ne poznamo.

Najosnovnejši način ugotavljanja povezanosti dveh spremenljivk je izračun korelacije. Mer korelacije je več, kar je povezano tudi s tem, na kateri lestvici so naši podatki. Kot sem že omenila, sem imela v raziskavi opravka z nominalnimi in ordinalnimi spremenljivkami. Za ugotavljanje korelacije med odgovori na posamezne trditve in starostjo ter izobrazbo, je potrebno opraviti χ^2 preizkus.

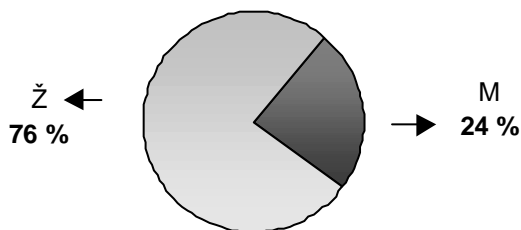
Za analizo podatkov sem se odločila za MS Excel, ki je odlično orodje za statistično obdelavo podatkov. Namenjen je vnosu, grafičnemu prikazovanju in analizam različnih vrst podatkov. Excel omogoča enostavno delo tudi pri zelo kompleksnih analizah podatkov.

6.2.4. Vzorec

Anketa je potekala v dopoldanskem in popoldanskem delovnem času, in sicer sem s pomočjo vodij posameznih oddelkov naključno izbrala 100 zaposlenih. Zaposlenim sem razdelila vprašalnike ter jim razložila sam namen ankete. Ves čas sem bila prisotna, saj sem tako lahko sprti reševala morebitne nejasnosti vprašanj. Od vseh rešenih anket so bile vse veljavne, kar pripisujem svoji stalni prisotnosti ter sprotnemu pojasnjevanju.

Struktura po spolu

Slika 1: Frekvenčna porazdelitev odgovorov vprašanih glede spola

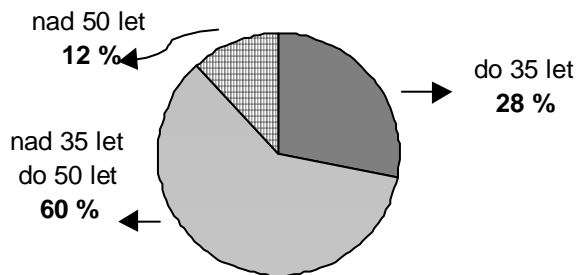


Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Pri anketiranju je sodelovalo 76 % žensk in 24 % moških.

Struktura anketiranih po starosti

Slika 2: Frekvenčna porazdelitev odgovorov glede starosti

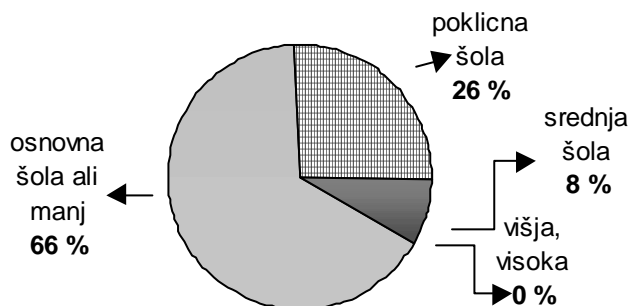


Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Pri anketiranju je sodelovalo 28 % oseb starih do 35 let, 60 % oseb je bilo starih od 35 let do 50 let, ter 12 % oseb je bilo starih nad 50 let.

Struktura anketiranih po izobrazbi

Slika 3: Frekvenčna porazdelitev odgovorov glede izobrazbe

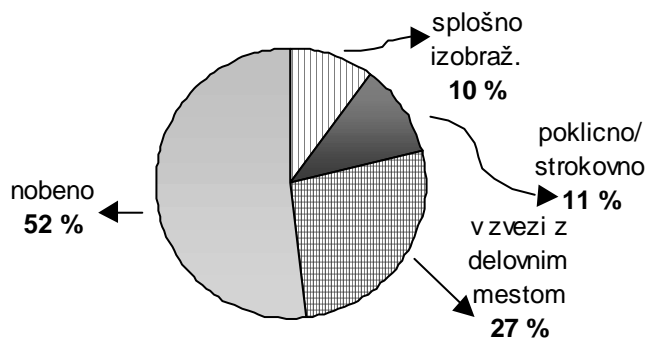


Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

66 % sodelujočih je končalo osnovno šolo ali manj, 26 % ima končano poklicno šolo, 8 % vprašanih ima končano srednjo šolo ter nihče od vprašanih nima višje ali visoke izobrazbe.

Struktura anketiranih glede izobraževanja po zaključku rednega izobraževanja

Slika 4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov glede izobraževanja po zaključku rednega izobraževanja

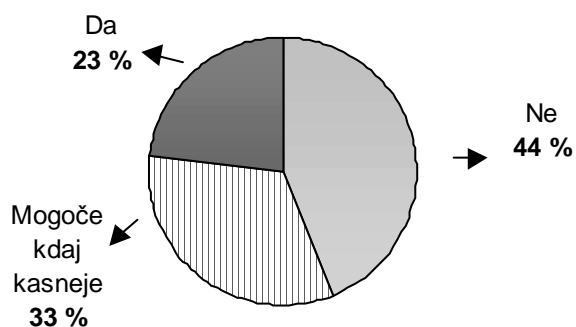


Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Po zaključku rednega izobraževanja se je 10 % vprašanih odločilo za udeležbo splošnega izobraževanja, 11 % vprašanih se je udeležilo poklicnega/strokovnega izobraževanja. Izobraževanja, povezanega z delom, ki ga določena oseba opravlja, se je udeležilo 27 % vprašanih. Kar 52 % vprašanih pa ni bilo udeleženo pri nikakršnem izobraževanju po zaključku rednega šolanja.

Želja po dodatnem izobraževanju

Slika 5: Frekvenčna porazdelitev odgovorov glede želja po dodatnem izobraževanju



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Željo po dodatnem izobraževanju je izrazilo 23 % vprašanih, 33 % oseb bi se odločilo za nadaljnje izobraževanje mogoče kdaj v prihodnosti, 44 % vprašanih pa je že zaključilo svoje izobraževanje.

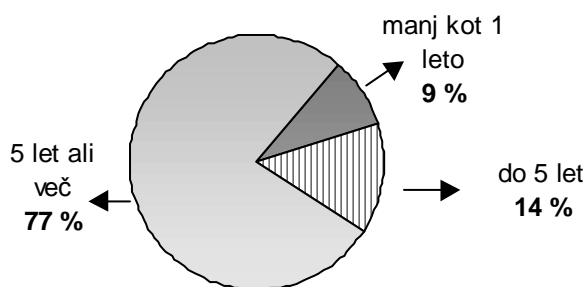
H1: Želja po dodatnem izobraževanju je izrazitejša pri mlajših zaposlenih.

Preizkus je odkril značilne razlike, kar pomeni, da zavrnamo ničelno domnevo in sprejmemo

alternativno domnevo pri stopnji tveganja $\alpha = 0,001$. Za dodatno izobraževanje so se bolj odločali zaposleni, ki so mlajši od 35 let kot pa starejši zaposleni. Korelacijski koeficient znaša $-0,399$, kar pomeni negativno povezavo med starostjo in željo po dodatnem izobraževanju. Višja je starost zaposlenega, manjša je želja po dodatnem izobraževanju. Glede na absolutno vrednost koeficienta lahko rečemo, da gre za šibko linearno povezanost (glej prilogo 3).

Premeščanje zaposlenih

Slika 6: Frekvenčna porazdelitev odgovorov glede na skupno dobo na trenutnem delovnem mestu



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Kar 77 % vprašanih je na svojem delovnem mestu že 5 let ali več, 14 % vprašanih se srečuje s svojim trenutnim delom skoraj 5 let. Manj kot 1 leto pa svoje trenutno delo opravlja 9 % vprašanih.

H2: Med zaposlenimi, ki so na trenutnem delovnem mestu nad 5 let, prevladujejo starejši delavci.

Preizkus ni odkril značilnih razlik, zato ne moremo zavrniti ničelne domneve. Ne moremo trditi, da je večje število starejših zaposlenih, ki so na trenutnem delovnem mestu 5 let ali več. Korelacijski koeficient znaša $0,152$, kar pomeni, višja je starost zaposlenega, dalj časa so na svojih trenutnih delovnih mestih, in obratno, mlajši kot je zaposlen, manj časa se nahaja na trenutnem delovnem mestu. Glede na absolutno vrednost koeficienta lahko rečemo, da gre za zelo šibko linearno povezanost (glej prilogo 4).

- **ODNOS DO DELA**

Tabela 3: Raziskava dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega

Trditev	Sploh ni pomembno → Zelo pomembno					Osnovne statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Dobro plačilo	2	6	13	11	68	5,00	4,39	1,05
Prijetno vzdušje med zaposlenimi	3	4	12	18	63	5,00	4,35	1,04
Zanimivo delo	3	7	17	24	49	4,00	4,09	1,10
Dobre možnosti napredovanja	13	13	16	22	36	4,00	3,57	1,41
Odgovorno delo	1	3	22	24	5	4,50	4,19	0,95
Ne preveč stresa	3	6	14	17	6	5,00	4,24	1,11

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Anketiranci so na prvo mesto postavili dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenega, “prijetno vzdušje med zaposlenimi” in sicer 81 %, sledi pa “dobro plačilo” z 79 %. Na tretjem mestu se nahaja trditev “ne preveč stresa” s 77 %, nakar sledi “odgovorno delo” s 74 % ter “zanimivo delo” s 73 %. Najmanj zanimanja pa so pokazali pri trditvi “dobre možnosti napredovanja”, saj se komaj 58 % vprašanim zdi pomemben faktor pri lastnem zadovoljstvu.

H3: Zaposleni z najnižjo izobrazbo nimajo želje po napredovanju.

Preizkus je odkril značilne razlike, zato ničelno hipotezo zavrnilo in sprejmemo alternativno hipotezo pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$. Pri preučevanju povezanosti odgovorov na trditev “Pri mojem delu so mi najbolj pomembne možnosti napredovanja.” in stopnje izobrazbe lahko rečemo, da sta spremenljivki statistično značilno povezani. Vsebinsko to pomeni, da obstajajo razlike med zaposlenimi z različno stopnjo izobrazbe, ko gre za možnosti napredovanja. Iz strukturnih odstotkov je razvidno, da bi se samo 36 % vprašanih odločilo za delo, ki bi nudilo možnosti napredovanja. Korelacijski koeficient znaša 0,135, kar pomeni, višja kot je izobrazba, večja je želja po napredovanju. Glede na absolutno vrednost koeficienta lahko rečemo, da gre za šibko linearno povezanost (glej prilogo 5).

Tabela 4: Kakšne naj bi bile vrline zaposlenih v podjetju?

Trditev	Sploh ni pomembno → Zelo pomembno					Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Zanesljivost	0	3	6	7	84	5,00	4,70	0,73
Resnost	1	5	7	24	63	5,00	4,42	0,90
Zvestoba	3	2	13	2	62	5,00	4,39	0,97
Pridnost	1	2	3	17	77	5,00	4,69	0,68
Iznadljivost	1	3	9	24	63	5,00	4,44	0,87
Samozavestnost	0	3	10	24	63	5,00	4,47	0,80
Zdrav tekmovalni duh	8	5	24	24	39	4,00	3,83	1,24
Vztrajnost	3	3	5	22	67	5,00	4,42	0,99

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Lestvica vrlin zaposlenih: pridnost: 94 %, zanesljivost: 91 %, vztrajnost: 89 %, resnost, iznajdljivost, samozavestnost: 87 %, zvestoba: 82 %, zdrav tekmovalni duh: 63 %.

Tabela 5: Dolžnosti zaposlenih v podjetju

Trditvev	Sploh ni pomembno —————▶ Zelo pomembno					Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Redna navzočnost na delovnem mestu	0	2	5	16	77	5,00	4,69	0,66
Uresničevanje lastnih ustvarjalnih zmogljivosti	3	1	15	38	43	4,00	4,16	0,93
Sindikalni boj za pravice zaposlenih	3	4	7	13	73	5,00	4,46	1,08
Prispevati k izboljševanju medčloveških odnosov v podjetju	0	4	13	16	67	5,00	4,49	0,82
Izpopolnjevanje kakovosti proizvodov/storitev	0	3	10	25	62	5,00	4,36	0,94
Težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog	2	2	12	38	46	4,00	4,26	0,89

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Kar 93 % vprašanim se zdi pomembno oziroma zelo pomembno redna navzočnost na delovnem mestu, 86 % vprašanih pa poudarja pomembnost sindikalnega boja za pravice zaposlenih. Sledita trditvi “prispevati k izboljševanju medčloveških odnosov v podjetju” s 83 % ter “izpopolnjevanje kakovosti proizvodov/storitev” s 87 %. Trditvi “uresničevanje lastnih zmogljivosti” ter “težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog” pa sta bili ocenjeni z 81 % in 84 %.

H4: Zaposlenim z najnižjo stopnjo izobrazbe ni pomembna težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog.

Preizkus ni odkril značilnih razlik, zato ničelne domneve ne moremo zavrni. Ne moremo trditi, da zaposlenim z najnižjo stopnjo izobrazbe ni pomembna težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog (glej prilogo 6).

H5: Zaposleni s srednješolsko izobrazbo so bolj nagnjeni k izpopolnjevanju kakovosti proizvodov/storitev kot zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe.

Preizkus ni odkril značilnih razlik, zato ničelne domneve ne moremo zavrni. Ne moremo trditi, da so zaposleni s srednješolsko izobrazbo bolj nagnjeni k izpopolnjevanju kakovosti proizvodov/storitev kot zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe (glej prilogo 7).

Tabela 6: Moje delo...

Trditev	Nikakor se ne strinjam		→ Popolnoma se strinjam			Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Moje delo je zame kot zabava.	49	9	25	16	1	2,00	2,14	1,25
Moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.	7	5	22	26	40	4,00	3,83	1,24
Mislím, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kakor jaz pri svojem.	57	16	17	9	1	1,00	1,81	1,11
Moje delo ni prijetno.	38	14	26	14	8	2,00	2,35	1,35
Bolj uživam pri delu kot v prostem času.	41	11	33	7	8	2,50	2,33	1,29
Najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo.	35	21	23	12	9	2,00	2,37	1,31
Vedno bolj sem zadovoljen(-a) z delom.	15	17	39	19	10	3,00	2,85	1,15
Razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel.	51	8	26	12	3	1,50	2,11	1,25

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Iz tabele 6 lahko izluščimo, da 58 % vprašanih delo ne jemljejo kot zabavo, da se 66 % vprašanih strinja oziroma popolnoma strinja s trditvijo “Moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.” ter da se 73 % vprašanih nikakor ne strinja s trditvijo “Mislím, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kakor jaz pri svojem.”. Kar velik odstotek vprašanih (52 %) se ne strinja, da njihovo delo ni prijetno in 52 %, da bolj uživajo pri delu kot v prostem času. 56 % vprašanih se tudi ne strinja s trditvijo “Najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo.”, 59 % vprašanih pa je mnenja, da niso razočarani nad sprejetjem tega dela.

H6: Zaposleni, ki so na trenutnem delovnem mestu že več kot 5 let, so bolj razočarani nad svojo odločitvijo o sprejetju dela, ki ga opravljajo kot ostali zaposleni.

Preizkus ni odkril značilnih razlik, zato ne moremo zavrniti ničelne domneve. Ne moremo trditi, da so zaposleni, ki so na trenutnem delovnem mestu že več kot 5 let, bolj razočarani nad svojo odločitvijo o sprejetju dela, ki ga opravljajo, kot ostali zaposleni (glej prilogo 8).

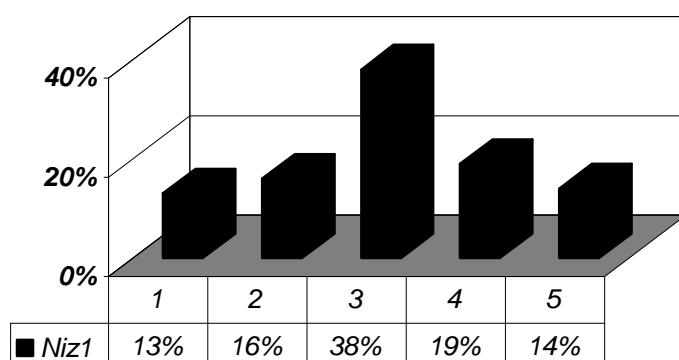
Tabela 7: Zadovoljstvo z delom

Trditev	Nikakor se ne strinjam → Popolnoma se strinjam					Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Popolnoma sem zadovoljen z delom.	13	16	38	19	14	3,00	3,10	1,15

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Slika 7: Frekvenčna porazdelitev odgovorov zaposlenih na trditev “Popolnoma sem zadovoljen(-a) z delom.”



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Zaposleni so s svojim delom srednje zadovoljni. Kar 38 % jih je odgovorilo, da se niti ne strinjajo niti se strinjajo glede trditve o zadovoljstvu z delom. 14 % vprašanih se popolnoma strinja s trditvijo, kar 13 % pa se nikakor ne strinja s trditvijo, kar pomeni, da je teh 13 % nezadovoljnih na svojih delovnih mestih.

H7: Zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe so manj zadovoljni z delom, kot zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe.

Preizkus ni odkril značilnih razlik, zato ne moremo zavrniti ničelne domneve. Torej ne moremo trditi, da so zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe manj zadovoljni z delom kot zaposleni z večjo stopnjo izobrazbe (glej prilogo 9).

H8: Ženske so bolj zadovoljne s svojim delom kot moški.

Preizkus ni odkril značilnih razlik, zato ne moremo zavrniti ničelne domneve. Ne moremo trditi, da so ženske bolj zadovoljne s svojim delom kot moški (glej prilogo 10).

Tabela 8: Izraba znanj in sposobnosti zaposlenih

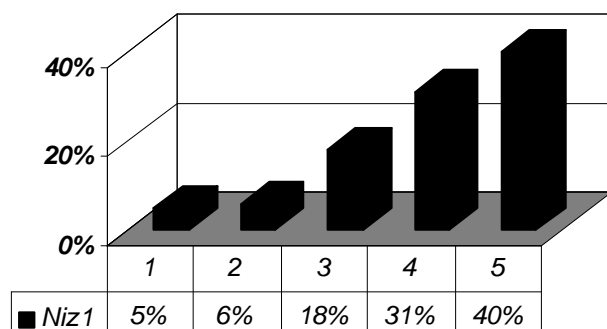
Trditev	Nikakor se ne strinjam → Popolnoma se strinjam					Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Pri mojem delu uporabljam večino svojih znanj in sposobnosti.	5	6	18	31	40	4,00	3,91	1,16

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Iz strukturnih odstotkov je razvidno, da se kar 51 % delno ali popolnoma strinja s trditvijo glede uporabe svojega znanja in sposobnosti pri svojem delu. Ne moremo pa zanemariti dejstva, da kar 11 % vprašanih ne uporabi večino svojega znanja in sposobnosti pri svojem delu.

Slika 8: Frekvenčna porazdelitev odgovorov vprašanih glede uporabe večino svojega znanja in sposobnosti



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

H9: Zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe izkoristijo večino svojega znanja in sposobnosti. Preizkus ni odkril značilnih razlik, zato ne moremo zavrniti ničelne domneve. Ne moremo trditi, da zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe izkoristijo večino svojega znanja in sposobnosti (glej prilogo 11).

Tabela 9: Razlogi za napake pri delu

Trditev	Nikakor se ne strinjam → Popolnoma se strinjam					Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Človeškega faktorja	8	8	33	22	29	4,00	3,56	1,22
Stare opreme	5	7	22	23	43	4,00	3,94	1,18
Pomanjkljivih navodil	13	16	42	18	11	3,00	2,98	1,15
Delovnega časa	17	8	33	18	24	3,00	3,24	1,36

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Kar 56 % vprašanih se strinja oziroma se popolnoma strinja, da je stara oprema vzrok za napake pri delu, sledijo pa še drugi vzroki: človeški faktor z 51 %, delovni čas z 42 % ter pomanjkljiva navodila z 29 %.

- **DELOVNE RAZMERE**

Tabela 10: Motivacijski dejavniki

Trditev	Nikakor se ne strinjam		Popolnoma se strinjam			Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Dober zaslužek je najboljša motivacija za kakovostno delo!	2	3	4	8	83	5,00	4,64	0,96
Z zaslužkom sem zadovoljen(-a).	48	13	22	11	6	2,00	2,16	1,32
Razporeditev delovnega časa mi ustreza.	2	4	13	22	59	5,00	4,30	0,99
Kakovostno opravljeno delo je pohvaljeno, kdaj tudi nagrajeno.	35	11	23	15	16	3,00	2,70	1,49
O organizaciji in postopkih dela sem dobro poučen(-a).	10	11	28	24	27	4,00	3,45	1,30
Od nadrejenih prejemam dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju.	27	22	29	11	11	3,00	2,57	1,30
Vodstvo stalno skrbi za dobro obveščenost svojih zaposlenih glede poslovanja podjetja.	33	18	25	13	11	2,00	2,51	1,36

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Iz strukturnih odstotkov je razvidno, da se kar 91 % vprašanih strinja oziroma popolnoma strinja s trditvijo »Dober zaslužek je najboljša motivacija za kakovostno delo!«. Nadalje se 61 % vprašanih ne strinja oziroma se nikakor ne strinja glede zadovoljstva z zaslužkom ter 81 % vprašanim ustreza delovni čas. 46 % vprašanih je mnenja, da kakovostno opravljeno delo ni pohvaljeno niti ni občasno nagrajeno. Kar pa se tiče obveščenosti zaposlenih: le 22 % vprašanih je zadovoljnih. S trditvijo »O organizaciji in postopkih dela sem dobro poučen(-a).« se strinja oziroma popolnoma strinja 51 % vprašanih.

H10: Zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe se bolj strinjajo s trditvijo "Dober zaslužek je najboljša motivacija za kakovostno delo!" kot zaposleni z boljšo izobrazbo.

Preizkus ni odkril značilnih razlik, zato ne moremo zavrniti ničelne domneve. Ne moremo trditi, da se zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe bolj strinjajo s trditvijo »Dober zaslužek je najboljša motivacija za kakovostno delo!« kot zaposleni z boljšo izobrazbo (glej prilogo 12).

Tabela 11: Lastnosti neposrednega vodje

Trditev	Nikakor se ne strinjam →			Popolnoma se strinjam		Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Vtika se v podrobnosti	35	12	25	12	16	3,00	2,64	1,46
Skrbi za stalen nadzor nad zaposlenimi	3	7	31	18	41	4,00	3,83	1,15
Delo meri s količino, ne s kvaliteto	24	13	36	17	10	3,00	2,79	1,27
Hitro in učinkovito rešuje nastale težave	10	10	28	24	28	4,00	3,45	1,30
Pozorno posluša, upošteva moje mnenje	9	14	32	21	24	3,00	3,37	1,24
Je odločen, zaupljiv in potrpežljiv	7	13	31	22	27	3,50	3,54	1,21

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Lastnosti neposrednih vodij so bile označene dokaj pozitivno, kar pomeni, da se 47 % vprašanih nikakor oziroma se ne strinja glede vtikanja vodij v podrobnosti. 59 % vprašanih se popolnoma oziroma se strinja s trditvijo »skrbi za stalen nadzor nad zaposlenimi« ter 37 % se nikakor oziroma se ne strinja, da vodje merijo delo s količino in ne s kvaliteto. 52 % vprašanih meni, da vodje hitro in učinkovito rešujejo nastale težave, 45 % pa jih je mnenja, da vodje pozorno poslušajo ter upoštevajo njihova mnenja. 49 % vprašanih se popolnoma oziroma se strinja, da je njihov vodja odločen, zaupljiv in potrpežljiv.

H11: Ženske se bolj strinjajo s trditvijo »je odločen, zaupljiv in potrpežljiv« kot moški.

Preizkus ni odkril značilnih razlik, zato ne moremo zavrniti ničelne domneve. Ne moremo trditi, da se ženske bolj strinjajo s trditvijo "je odločen, zaupljiv in potrpežljiv" kot moški (glej prilogo 13).

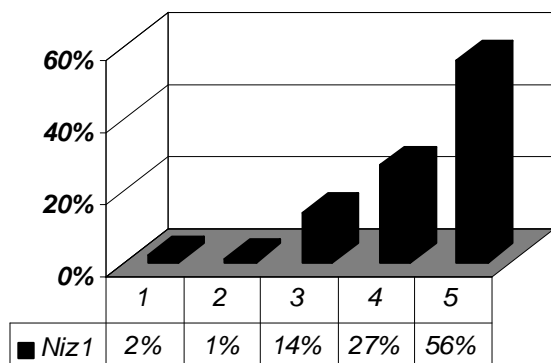
Tabela 12: Spremembe v podjetju

Trditev	Nikakor se ne strinjam →			Popolnoma se strinjam		Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
V podjetju so potrebne spremembe.	2	1	14	27	56	5,00	4,29	0,96

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Slika 10: Frekvenčna porazdelitev odgovorov zaposlenih glede potrebnih sprememb v podjetju



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Popolnoma jasno je, da si ljudje v tem podjetju želijo sprememb, kajti kar 83 % se popolnoma oziroma se strinja, da so v podjetju potrebne spremembe.

H12: Zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe si bolj želijo sprememb kot zaposleni z boljšo izobrazbo.

Preizkus ni odkril značilnih razlik, zato ničelne domneve ne moremo zavrnila. Ne moremo trditi, da si zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe bolj želijo sprememb kot zaposleni z boljšo izobrazbo (glej prilogo 14).

Tabela 13: Spremembe so obvezne v...

Trditvev	Nikakor se ne strinjam		Popolnoma se strinjam			Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Kadrovska služba	16	5	24	28	27	4,00	3,51	1,33
Izboljšanje delovnih razmer	2	1	11	22	64	5,00	4,35	1,01
Obveščanost zaposlenih	2	2	20	25	51	4,50	4,20	0,96
Vodstvo	5	1	26	18	50	5,00	4,09	1,12

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Glede na odgovore vprašanih je razvidno, da si v prvi vrsti želijo izboljšanje delovnih razmer (86 %), nakar si želijo sprememb na področju obveščanosti zaposlenih (76 %). 68 % vprašanih je mnenja, da so potrebne spremembe v vodstvu in 55 % vprašanih bi si želelo sprememb v kadrovske službi. Med pogovorom z zaposlenimi pa je bilo zaslediti nekaj pripomb glede kakovosti surovin, saj naj bi se v zadnjih letih občutno poslabšala.

Tabela 14: Reševanje problemov

Trditev	Nikakor se ne strinjam		→ Popolnoma se strinjam			Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Mora že biti tako, kot je!	28	14	38	14	6	3,00	2,61	1,24
Če je za druge dobro, naj bo pa še zame!	35	13	31	14	7	3,00	2,44	1,28
V podjetju so druge glave plačane, da mislijo!	20	10	31	17	22	3,00	3,08	1,41
Imam predloge, vendar nikomur ne zaupam.	26	11	37	12	14	3,00	2,82	1,35
Vedno vse predloge posredujem vodji.	22	14	25	23	16	3,00	2,94	1,38

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

42 % vprašanih se nikakor oziroma se ne strinja s trditvijo »Mora že biti tako, kot je!«, 48 % pa se nikakor oziroma se ne strinja s trditvijo »Če je za druge dobro, naj bo pa še zame!«. Kar 39 % vprašanih je mnenja, da so v podjetju druge glave plačane, da mislijo. Četrtnina vprašanih ima predloge, vendar nikomur ne zaupa, 36 % vprašanih naj bi vse predloge posredovali svojemu neposrednemu vodji.

Tabela 15: Odgovorni za neuresničitev načrtovanih poslovnih ciljev podjetja

Trditev	Nikakor se ne strinjam		→ Popolnoma se strinjam			Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Lastniki podjetja	5	2	20	16	57	5,00	4,15	1,15
Direktor	2	2	13	22	61	5,00	4,38	0,93
Strokovnjaki	2	2	12	30	54	5,00	4,32	0,91
Zaposleni	25	21	27	10	17	3,00	2,80	1,44
Konkurenca	15	16	22	18	29	3,00	3,36	1,38
Jaz	64	7	16	6	7	1,00	1,82	1,27

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Po mnenju vprašanih so v največji meri odgovorni direktor podjetja (83 %) ter strokovnjaki (84 %) za neuresničitev načrtovanih poslovnih ciljev podjetja. 73 % vprašanih se popolnoma oziroma se strinja s trditvijo »lastniki podjetja« so odgovorni za neuresničitev poslovnih ciljev podjetja. 27 % vprašanih pripisuje odgovornost zaposlenim, 47 % vprašanih je mnenja, da je odgovorna konkurenca, 13 % vprašanih pa pripisuje odgovornost zaradi neuresničevanja poslovnih ciljev podjetja tudi sebi.

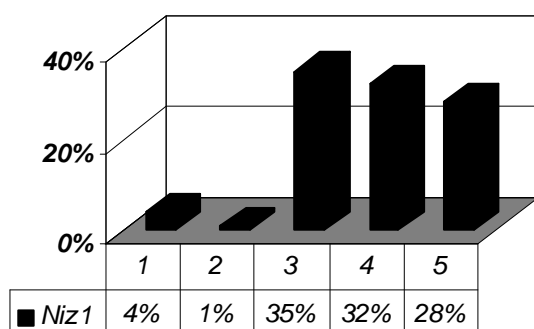
Tabela 16: Odnosi med zaposlenimi

Trditev	Slabi → Odlični					Osnove statistične		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Kakšni so odnosi med vami in vašimi sodelavci?	4	1	35	32	28	4,00	3,80	0,99

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov

Slika 11: Frekvenčna porazdelitev odgovorov zaposlenih na vprašanje o odnosih med njimi in njihovimi sodelavci



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Iz strukturnih odstotkov je razvidno, da je 60 % vprašanih zadovoljnih z odnosi med sodelavci.

H13: Tisti zaposleni, ki so zadovoljni z delom, so bolj zadovoljni tudi z odnosi med sodelavci. Preizkus ni odkril značilnih razlik, zato ne moremo zavrniti ničelne domneve. Ne moremo trditi, da tisti zaposleni, ki so zadovoljni z delom, imajo tudi bolj zadovoljujoče odnose s sodelavci (glej prilogo 15).

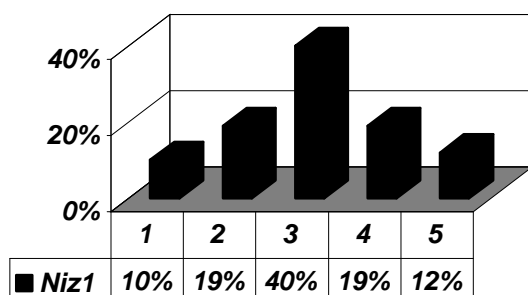
Tabela 17: Odnosi med vodjo in zaposlenimi

Trditev	Slabi → Odlični					Osnove statistične obdelave		
	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Me	M	Sd
Kakšni so odnosi vodilnih do podrejenih?	10	19	40	19	12	3,00	3,06	1,13

Legenda: Me – mediana, M – aritmetična sredina, Sd – standardni odklon

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Slika 12: Frekvenčna porazdelitev odgovorov zaposlenih na vprašanje o odnosih vodilnih do podrejenih



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

31 % vprašanih je mnenja, da so odnosi vodilnih do svojih podrejenih odlični!

Povzetek raziskave

V podjetju Tosama d. d. prevladuje generacija srednjih let (od 35 do 50 let) z nižjo stopnjo izobrazbe. Predvidevam, da prav zaradi takšne starostne strukture večina zaposlenih nima želje po dodatnem izobraževanju, s tem pa tudi ne po napredovanju. Tu bi moralo podjetje bolj spodbujati in motivirati zaposlene, kar bi dolgoročno vplivalo na samo kakovost dela. Zaposleni dajejo prednost prijetnemu vzdušju pred plačilom, kar je vzpodbudna informacija.

Opozorila bi na rezultate premeščanja zaposlenih, saj je kar 77 % zaposlenih na svojem delovnem mestu že 5 let ali več. Zakaj opozarjam? Zaradi prisotnosti rutinskega dela je vprašljiva varnost pri delu, hkrati pa tudi sama natančnost ter zbranost pri delu. Zaposleni so mnenja, da je potrebno iskati razloge za napake pri delu v stari opremi, kot tudi v človeškem faktorju.

Kot dolžnost zaposlenega so na predzadnje mesto postavili težnjo k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog, na zadnje mesto pa uresničevanje lastnih ustvarjalnih zmogljivosti. Hkrati pa bi poudarila, da 11 % zaposlenih meni, da pri svojem delu ne uporablja večino svojega znanja in sposobnosti. Pri nameščanju zaposlenih na delovna mesta prav gotovo vpliva tudi pravilna presoja vodje. Očitno so vodje mnenja, da vodenje skupine ljudi pomeni stalen nadzor nad njimi. Vsaj tako 59 % zaposlenih opisuje svojega neposrednega vodjo, ki pa učinkovito rešuje nastale težave ter je zaupljive narave. Odnosi med vodjo in zaposlenimi so dobri.

Ob pogovorih sem začutila rahli pesimizem glede negotove prihodnosti, kljub temu, da podjetje trenutno dobro posluje. Tu se zastavlja vprašanje glede obveščanja zaposlenih, saj je večina le-teh izrazila nezadovoljstvo, kljub tedenskemu obveščanju ter glasilu Občasnik. V primeru, da vodstvo pričakuje samoiniciativnost pri zbiranju informacij o dogajanju v podjetju ter na svetovnem trgu, bi se moralo glede tega jasno izraziti. Tako pa imajo zaposleni določena pričakovanja, a le-ta niso izpolnjena, zato si želijo sprememb v vodstvu.

7. Sklep

Uravnoteženi sistem kazalnikov je dosegel pravi uspeh leta 1996, ko sta Kaplan in Norton izdala knjigo z naslovom »The Balanced Scorecard«. Predvidevalo se je, da bo do konca leta 2000 uravnoteženi sistem kazalnikov vpeljalo kar 40 % vodilnih največjih svetovnih podjetij Fortune1000. V Sloveniji pa se je izkazalo, da na začetku leta 2000 vsaj 90 % slovenskih vodilnih menedžerjev ni vedelo o obstoju uravnoteženega sistema kazalnikov. Ugotovili so tudi, da slovenska podjetja namenjajo prevelik poudarek samo finančnim kazalcem. V praksi se je izkazalo, da težave preko finančnih kazalcev zaznamo kar dve ali tri leta za začetkom problemov v podjetju.

Današnja delovna sila pričakuje slovo tradicionalnega sloga vodenja, ki je ozko usmerjen zgolj na uresničevanje nalog za vsako ceno, ne pa tudi na uveljavitev druge sestavine sodobnega vodenja - na grajenje odnosov z ljudmi in med njimi. V pogojih hitrih sprememb so poleg finančnih meril nujno potrebna nefinančna merila, kot so zadovoljstvo in lojalnost potrošnikov, zadovoljstvo in motivacija zaposlenih, intelektualni potencial podjetja, ugled.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je mogoče in koristno vpeljati tudi v podjetje, kot je Tosama d. d. Če želimo zadovoljiti lastnike podjetja, potem moramo ustvariti zadovoljiv dobiček. Več naredim, več računam, zmanjšam stroške, vse to nas pripelje do večjega dobička. Skozi nižje stroške na enoto ter višjo kakovost izdelkov poskrbimo za večje povpraševanje. Višjo kakovost dela bo doseglo podjetje z izobraževanjem delavcev in temeljito kontrolo kakovosti. Produktivnost lahko povečajo tako, da delavce nagrajujejo v odvisnosti od količine in seveda kakovosti dela, ki ga bodo opravili. Njihov uravnoteženi sistem kazalnikov bo na področju učenja in rasti takšen: spremljal bo število ur, ki jih delavci porabijo na šolanju. Cilji so postavljeni glede na delovni staž, oblikovan bo interni sistem šolanja. Predlagam naslednja »šolanja«: obisk tovarne z enako dejavnostjo v tujini, kjer bi si lahko delavci izmenjali mnenja, seminarji z različno vsebino (motivacija, kreativnost,...),... Nagrajevanje glede na kakovost in količino opravljenega dela bo povečalo motivacijo za dobro in hitro delo. Prosta delovna mesta bodo dopolnili z mladimi in motiviranimi delavci. Potrebno je leto intenzivnega dela za učinkovito vpeljavo celotnega koncepta. Pomembno je, da se podjetje projekta ne loti površno, da v delo vključi širok krog zaposlenih in poskrbi za povratno informacijo ter da zgradi uravnoteženi sistem kazalnikov do najnižjih hierarhičnih ravni. Da pa se celoten koncept prenese na najnižje nivoje in se v podjetju prime, pa je potrebno tudi dve do tri leta.

Nekatera slovenska podjetja se uspešno prilagajajo nenehnim spremembam in so dober konkurent tudi na svetovnem trgu. Mednje prav gotovo sodi tudi Tosama d. d., vendar pa proces globalizacije zahteva uvajanje povsem novih poslovnih modelov in najnovejših menedžerskih konceptov, katera pa bodo uresničena le ob pomoči motiviranega, navdihnjenega in zavzetega kadra.

Literatura

1. Avbelj Iztok: Analiza proizvodnje kot metoda za spoznavanje značilnosti proizvodnje. Zveza ekonomistov Slovenije, Ljubljana, 1995, 6, 154-172 str.
2. Bahtijarević Šiber Fikreta: Management ljudskih potenciala. Zagreb: Golden marketing, 1999. 1033 str.
3. Beverly J. Dretzke, Kenneth A. Heilman: Statistics with Microsoft Excel. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998. 164 str.
4. Blejec Marijan: Uvod v statistiko. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 342 str.
5. Florjančič Jože: Kadrovska funkcija-management. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 440 str.
6. Gabrijelčič Janez: Kakovost k odličnosti. Novo Mesto: Dolenjska založba, 1995. 172 str.
7. Goldratt Eliyahu M., Cox Jeff: Cilj: Proces nenehnih izboljšav. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 390 str.
8. Hrovat Metka: Merilni instrumenti vodijo pilota v letalu. Manager, Ljubljana, 2000, 6, str. 44-46.
9. Hrovat Mirko: Psihologija dela z osnovami didaktike. Ljubljana: DDU Univerzum, 1978. 268 str.
10. Jamšek Franc: Ali veste, kaj je »dober kader«? Finance, Ljubljana, 2000, 36, str. 20.
11. Jurman Benjamin: Človek in delo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
12. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
13. Kaplan Robert S., Norton David P.: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
14. Keenan Kate: Nasveti za poslovno uspešne: Kako motiviramo. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
15. Kodrin Andreja, Kmet Matevž: Kaplan v slovenski praksi. Manager, Ljubljana, 2000, 10, str. 59.

16. Košmelj Blaženka: Statistika 2, 1.del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 296 str.
17. Marolt Janez: Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 1994. 547 str.
18. Møller Claus: Employeeship. Ptuj: TMI Slovenija, 1995. 192 str.
19. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
20. Tavčar Mitja I.: Strateške razsežnosti managementa. Koper, Maribor: Visoka šola za management v Kopru, Inštitut za razvoj managementa, 2000. 191 str.
21. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
22. Uhan Stane: Motivacija za delo. Organizacija, Kranj, 31(1998), 9, str. 518-527.
23. Uhan Stane: Raziskave o motivaciji. Organizacija, Kranj, 31(1998), 10, str. 591-601.
24. Vujoševič Niko: Sistemi kakovosti po ISO 9000. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 227 str.
25. Žabkar Vesna: Metode trženjskega raziskovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 26 str.

Viri

1. Tosama d.d. [URL: <http://www.tosama.si/tosama/podjetje/main.html>], 9.10.2001.
2. [URL: <http://www.mojdenar.com/clanki/bs/stran1.asp>], 11.3.2002.
3. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-merila/>], 11.3.2002.
4. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/premozenje-odide/>], 11.3.2002.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih	2
PRILOGA 2: Odvisnost med opisnimi spremenljivkami	6
PRILOGA 3: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje o želji po dodatnem izobraževanju in starostjo zaposlenih.....	9
PRILOGA 4: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje glede dolžine časa na trenutnem delovnem mestu in starostjo zaposlenih	10
PRILOGA 5: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje glede želje po napredovanju in stopnjo izobrazbe zaposlenih	11
PRILOGA 6: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje o težnji k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog ter stopnjo izobrazbe	12
PRILOGA 7: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje glede nagnjenosti k izpopolnjevanju kakovosti proizvodov/storitev kot zaposleni in stopnjo izobrazbe zaposlenih.....	13
PRILOGA 8: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje o razočaranosti nad svojo odločitvijo o sprejetju dela in dolžine časa na trenutnem delovnem mestu.....	14
PRILOGA 9: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje glede zadovoljstva z delom in stopnjo izobrazbe zaposlenih.....	15
PRILOGA 10: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje glede zadovoljstva z delom in spolom zaposlenih.....	16
PRILOGA 11: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje izkoriščenosti njihovega znanja in sposobnosti ter stopnje izobrazbe zaposlenih.....	17
PRILOGA 12: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje o zaslužku in stopnjo izobrazbe zaposlenih.....	18
PRILOGA 13: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje o vodji in spolom zaposlenih.....	19
PRILOGA 14: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje glede sprememb v podjetju in stopnjo izobrazbe zaposlenih.....	20
PRILOGA 15: Izračun λ^2 preizkusa za vprašanje glede odnosov med zaposlenimi in zadovoljstva z delom.....	21

PRILOGA 1 VPRAŠALNIK

Sem Bernarda Jeretina, diplomantka Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer trženje. Namen moje diplomske naloge je ugotoviti raven zadovoljstva delavcev v podjetju Tosama.

Ko boste vprašalnik izpolnjevali, se zavedajte, da zaposleni z vsem, kar je pri delu pomembno, niste enako zadovoljni, zato odgovorite tako, kot vi čutite.

Vprašalnik je anonimen!

sploh ni pomembno		→			zelo pomembno	
1	2	3	4	5		

1. Pri mojem delu mi je....

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

	sploh ni pomembno					zelo pomembno	
	1	2	3	4	5		
a) dobro plačilo							
b) prijetno vzdušje med zaposlenimi							
c) zanimivo delo							
d) dobre možnosti napredovanja							
e) odgovorno delo							
f) ne preveč stresa							

2. Kakšne naj bi bile vrline zaposlenih v podjetju?

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

	sploh ni pomembno					zelo pomembno	
	1	2	3	4	5		
a) zanesljivost							
b) resnost							
c) zvestoba							
d) pridnost							
e) iznajdljivost							
f) samozavestnost							
g) zdrav tekmovalni duh							
h) vztrajnost							

3. Kakšne so po vašem mnenju dolžnosti zaposlenih v podjetju?

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

	sploh ni pomembno					zelo pomembno	
	1	2	3	4	5		
a) redna navzočnost na delovnem mestu							
b) uresničevanje lastnih ustvarjalnih zmogljivosti							
c) sindikalni boj za pravice zaposlenih							
d) prispevati k izboljševanju medčloveških odnosov v podjetju							
e) izpopolnjevanje kakovosti proizvodov/storitev							
f) težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog							

nikakor se ne strinjam		→			popolnoma se strinjam	
1	2	3	4	5		

4. Kako gledate na svoje delo?

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

	nikakor se ne strinjam			popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
a) Moje delo je zame kot zabava.					
b) Moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.					
c) Mislim, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kakor jaz pri svojem.					
d) Moje delo ni prijetno.					
e) Bolj uživam pri delu kot v prostem času.					
f) Popolnoma sem zadovoljen z delom.					
g) Najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo.					
h) Vedno bolj sem zadovoljen z delom.					
i) Razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel.					

5. Pri mojem delu uporabljam večino svojih znanj in sposobnosti.

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

	nikakor se ne strinjam			popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5

6. Napake pri delu so posledica:

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

	nikakor se ne strinjam			popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
a) človeškega faktorja (utrujenost, monotonost,...)					
b) stare opreme					
c) pomanjkljivih navodil					
d) delovnega časa (nočno delo, nadure,...)					

7. Ocenite naslednje trditve:

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

	nikakor se ne strinjam			popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
a) Dober zaslužek je najboljša motivacija za kakovostno delo!					
b) Z zaslužkom sem zadovoljen(-a).					
c) Razporeditev delovnega časa mi ustreza.					
d) Kakovostno opravljeno delo je pohvaljeno, kdaj tudi nagrajeno.					
e) O organizaciji in postopkih dela sem dobro poučen (-a).					
f) Od nadrejenih prejemam dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju.					

- g) Vodstvo stalno skrbi za dobro obveščenost svojih 1 2 3 4 5
zaposlenih glede poslovanja podjetja.

8. Kako bi z naslednjimi trditvami opisali svojega vodjo?

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

	nikakor se ne strinjam					popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5	
a) vtika se v podrobnosti	1	2	3	4	5	
b) skrbi za stalen nadzor nad zaposlenimi	1	2	3	4	5	
c) delo meri s količino, ne s kvaliteto	1	2	3	4	5	
d) hitro in učinkovito rešuje nastale težave	1	2	3	4	5	
e) pozorno posluša, upošteva moje mnenje	1	2	3	4	5	
f) je odločen, zaupljiv in potrpežljiv	1	2	3	4	5	

9. V podjetju so potrebne spremembe.

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

	nikakor se ne strinjam					popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5	

10. Če ste na 9. vprašanje odgovorili, da so v podjetju potrebne spremembe, kje po vašem mnenju bi morali priti do sprememb?

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

	nikakor se ne strinjam					popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5	
a) kadrovske službi	1	2	3	4	5	
b) izboljšanju delovnih razmer	1	2	3	4	5	
c) obveščenosti zaposlenih	1	2	3	4	5	
d) vodstvu	1	2	3	4	5	

11. Kakšna je vaša reakcija, kadar v podjetju pride do problema?

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

	nikakor se ne strinjam					popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5	
a) mora že biti tako, kot je	1	2	3	4	5	
b) če je za druge dobro, naj bo pa še zame	1	2	3	4	5	
c) v podjetju so druge glave plačane, da mislijo	1	2	3	4	5	
d) imam predloge, vendar nikomur ne zaupam	1	2	3	4	5	
e) vedno vse predloge posredujem vodji	1	2	3	4	5	

12. Kdo je po vašem mnenju odgovoren za neuresničitev načrtovanih poslovnih ciljev podjetja?

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

	nikakor se ne strinjam					popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5	
a) lastniki podjetja	1	2	3	4	5	
b) direktor	1	2	3	4	5	
c) strokovnjaki	1	2	3	4	5	
d) zaposleni	1	2	3	4	5	
e) konkurenca	1	2	3	4	5	
f) jaz	1	2	3	4	5	

13. Kakšni so odnosi med vami in vašimi sodelavci?

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

slabi					odlični
1	2	3	4	5	

14. Kakšni so odnosi vodilnih do podrejenih?

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

slabi					odlični
1	2	3	4	5	

Zaradi statistične obdelave podatkov vas prosim, da odgovorite še na naslednja vprašanja:

15. Spol: M Ž

16. Starost

a) do 35 let b) od 35 let do 50 let c) nad 50 let

17. Dokončana izobrazba

- a) osnovna šola ali manj
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja, visoka ali več

18. Po zaključku rednega izobraževanja sem

- a) se udeležil (-a) splošnega izobraževanja
- b) se izobraževal (-a) poklicno ali strokovno
- c) se izobraževal (-a) na področju, ki je povezan z mojim delovnim mestom
- d) ne, nisem se izobraževal(-a)

19. Imate željo po dodatnem izobraževanju?

- a) ne b) mogoče kdaj kasneje c) da

20. Na sedanjem delovnem mestu sem

- a) manj kot 1 leto b) do 5 let c) 5 let ali več

Vaše mnenje in pripombe: _____

Hvala za vaš trud in čas!

PRILOGA 2
ODVISNOST MED OPISNIMI SPREMENLJIVKAMI

KONTINGENCA

Tabela 1: Kontingenčna tabela

Znak B	Znak A				Skupaj
	Vrednost Znaka	Vrednost Znaka	Vrednost znaka	
Vrednost Znaka	f_{11}	f_{12}	f_{1g}	$f_{1.}$
Vrednost Znaka	f_{21}	f_{22}	f_{2g}	$f_{2.}$
·	·	·	·	·	·
·	·	·	·	·	·
·	·	·	·	·	·
Vrednost Znaka	f_{k1}	f_{k2}	f_{kg}	$F_k.$
Skupaj	$f_{.1}$	$f_{.2}$	$f_{.g}$	n

$$\sum_{i=1}^k f_{ij} = f_{.j}$$

$$\sum_{j=1}^g f_{ij} = f_{i.}$$

$$\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^g f_{ij} = n$$

Dejanske frekvence:

f_{ij} – število opazovanih enot iz ij – tega dela populacije

$f_{i.}$ – število opazovanih enot iz i – tega dela populacije

$f_{.j}$ – število opazovanih enot iz j – tega dela populacije

Teoretična frekvenca:

$$f'_{ij} = (f_{.j} \times f_{i.})/n$$

λ^2 : hi – kvadrat preskus

Preskus domneve o neodvisnosti za proučevana znaka

$$H_0: f_{ij} = f'_{ij}$$

$$\lambda^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^g (f_{ij} - f'_{ij})^2 / f'_{ij}$$

$$\lambda^2_{[m=(k-1)(g-1)]}$$

λ^2 - hi – kvadrat preskus

m – število stopinj prostosti

Koeficient korelacije:

$$r_{yx} = c_{yx} / s_y s_x = k_{yx} / \sqrt{k_y} \sqrt{k_x} \quad -1 \leq r_{yx} \leq 1$$

c_{yx} – ocena kovariance spremenljivk Y in X

s_y – ocena standardnega odklona spremenljivke Y

s_x – ocena standardnega odklona spremenljivke X

k_{yx} – ocena vsote produktov odklonov vrednosti spremenljivk Y in X od njunih aritmetičnih sredin

k_y – ocena vsote kvadratov odklonov vrednosti spremenljivke Y od njene aritmetične sredine

k_x – ocena vsote kvadratov odklonov vrednosti spremenljivke X od njene aritmetične sredine

Tabela 2: Korelacija

<i>Korelacija</i>	<i>Starost</i>	<i>Izobrazba</i>	<i>Želje</i>	<i>Delovno mesto</i>	<i>Napr.</i>
Starost	1				
Izobrazba	-0,059	1			
Želje	-0,399	0,255	1		
Delovno mesto	0,152	-0,214	-0,235	1	
Napredovanje	-0,127	0,135	0,225	-0,156	1

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

(Jože Rovar: Zbirka statističnih obrazcev in tabel. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, str.47-48.)

PRILOGA 3

H1: Želja po dodatnem izobraževanju je najbolj zanima za zaposlene, stare do 35 let.

Štetje od Starost	Želje			
Starost	1	2	3	Skupna vsota
1	3	14	11	28
2	31	19	10	60
3	10		2	12
Skupna vsota	44	33	23	100

Legenda:

Starost:

1 – do 35 let, 2 – od 35 do 50 let, 3 – nad 50 let

Želje:

1 – ne, 2 – mogoče kdaj kasneje, 3 – da

teoret.frekvence	1	2	3
1	12,32	9,24	6,44
2	26,40	19,80	13,80
3	5,28	3,96	2,76

P - value	0,0008		
Observed chi- square	19,0401		
alpha	0,05	0,01	0,001
critical chi-square	9,4877	13,2767	18,4662

Korelacijski koeficient: glej prilogo 2, str.8.

PRILOGA 4

H2: Med zaposlenimi, ki so na trenutnem delovnem mestu nad 5 let, prevladujejo starejši delavci.

Štetje od mesto	Delovno mesto			Skupna vsota
	1	2	3	
Starost	1	2	3	
1	5	3	20	28
2	4	9	47	60
3		2	10	12
Skupna vsota	9	14	77	100

Legenda:

Starost:

1 – do 35 let, 2 – od 35 do 50 let, 3 – nad 50 let

Delovno mesto:

1 – manj kot 1 leto, 2 – do 5 let, 3 – 5 let ali več

teoret.frekv.	1	2	3
1	2,52	3,92	21,56
2	5,40	8,40	46,20
3	1,08	1,68	9,24

P - value	0,5069
Observed chi- square	3,3126
alpha	0,05
critical chi-square	9,4877

Korelacijski koeficient: glej prilogo 2, str.8.

PRILOGA 5

H3: Zaposleni z najnižjo izobrazbo nimajo želje po napredovanju.

Štetje od Izobrazba	Želje			Skupna vsota
	1	2	3	
Izobrazba				
1	33	22	11	66
2	9	10	7	26
3	2	1	5	8
Skupna vsota	44	33	23	100

Legenda:

Izobrazba:

1 – osnovna šola ali manj, 2 – poklicna šola, 3 – srednja šola, 4 – višja, visoka ali več

Želje:

1 – ne, 2 – mogoče kdaj kasneje, 3 – da

TEOR.FREKV.	1	2	3
1	29,04	21,78	15,18
2	11,44	8,58	5,98
3	3,52	2,64	1,84

P - value	0,0453
Observed chi- square	9,7247
alpha	0,05
critical chi-square	9,4877

Korelacijski koeficient: glej prilogo 2, str.8.

PRILOGA 6

H4: Zaposlenim z najnižjo stopnjo izobrazbe ni pomembna težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog.

Štetje od Izobrazba	Odličnost					
Izobrazba	1	2	3	4	5	Skupna vsota
1	1	1	9	23	32	66
2	1	1	3	10	11	26
3				3	5	8
Skupna vsota	2	2	12	36	48	100

Legenda:

Izobrazba:

1- osnovna šola ali manj, 2 – poklicna šola, 3 – srednja šola
4 – višja, visoka ali več

Odličnost:

1- sploh ni pomembno, 2 – ni pomembno, 3 – niti ni pomembno niti je pomembno, 4 – je pomembno, 5 – zelo pomembno

RELAT.FREKV.	1	2	3	4	5
1	1,32	1,32	7,92	23,76	31,68
2	0,28	0,52	3,12	9,36	12,48
3	0,16	0,16	0,96	2,88	3,84

P - value	0,9209
Observed chi- square	3,2038
alpha	0,05
critical chi-square	15,5073

PRILOGA 7

H5: Zaposleni s srednješolsko izobrazbo so bolj nagnjeni k izpopolnjevanju kakovosti proizvodov/storitev kot zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe.

Štetje od Izobrazba	Kakovost					
Izobrazba	1	2	3	4	5	Skupna vsota
1		3	11	11	41	66
2	1	1	3	7	14	26
3				2	6	8
Skupna vsota	1	4	14	20	61	100

Legenda:

Izobrazba:

1 – osnovna šola ali manj, 2 – poklicna šola, 3 – srednja šola,
4 – višja, visoka ali več

Kakovost:

1 – sploh ni pomembno, 2 – ni pomembno, 3 – niti ni pomembno
niti je pomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno

teoretična frekv.	1	2	3	4	5
1	0,66	2,64	9,24	13,20	40,26
2	0,26	1,04	3,64	5,20	15,86
3	0,08	0,32	1,12	1,60	4,88

P - value	0,8402
Observed chi- square	4,1831
alpha	0,05
critical chi-square	15,5073

PRILOGA 8

H6: Zaposleni, ki so na trenutnem delovnem mestu že več kot 5 let, so bolj razočarani nad svojo odločitvijo o sprejetju dela, ki ga opravljajo, kot ostali zaposleni.

Štetje od Razočaranje	Razočaranje					Skupna vsota
	1	2	3	4	5	
Delovno mesto						
1	7		1	1		9
2	6	1	4	3		14
3	37	7	21	9	3	77
Skupna vsota	50	8	26	13	3	100

Legenda:

Delovno mesto:

1 – manj kot 1 let, 2 – do 5 let, 3 – 5 let ali več

Razočaranje:

1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

teoret.frekv.	1	2	3	4	5
1	4,5	0,72	2,34	1,17	0,27
2	7,00	1,12	3,64	1,82	0,42
3	38,5	6,16	20,02	10,01	2,31

P - value	0,8859
Observed chi- square	3,6663
alpha	0,05
critical chi-square	15,5073

PRILOGA 9

H7: Zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe so manj zadovoljni z delom, kot zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe.

Štetje od Izobrazba	Zadovoljstvo					Skupna vsota
	1	2	3	4	5	
Izobrazba						
1	6	13	30	11	6	66
2	4	3	7	7	5	26
3		1	3	1	3	8
Skupna vsota	10	17	40	19	14	100

Legenda:

Izobrazba:

1 – osnovna šola ali manj, 2 – poklicna šola, 3 – srednja šola, 4 – višja, visoka ali več

Zadovoljstvo:

1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

teoret.frekv.	1	2	3	4	5
1	6,60	11,22	26,40	12,54	9,24
2	2,60	4,42	10,40	4,94	3,64
3	0,80	1,36	3,20	1,52	1,12

P - value	0,3189
Observed chi- square	9,2832
alpha	0,05
critical chi-square	15,5073

PRILOGA 10

H8: Ženski spol je bolj zadovoljen s svojim delom kot moški spol.

Štetje od Spol	Zadovoljstvo					Skupna vsota
	1	2	3	4	5	
1	2	6	7	5	4	24
2	8	11	33	14	10	76
Skupna vsota	10	17	40	19	14	100

Legenda:

Spol:

1 – moški, 2 – ženska

Zadovoljstvo:

1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

teoret. frekv.	1	2	3	4	5
1	2,40	4,08	9,60	4,56	3,36
2	7,60	12,92	30,40	14,44	10,64

P - value	0,6591
Observed chi- square	2,4194
alpha	0,05
critical chi-square	9,4877

PRILOGA 11

H9: Zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe izkoristijo večino svojega znanja in sposobnosti.

Štetje od Izobrazba	Znanja					Skupna vsota
	1	2	3	4	5	
Izobrazba						
1	4	3	14	25	20	66
2	2	3	3	4	14	26
3			1	2	5	8
Skupna vsota	6	6	18	31	39	100

Legenda:

Izobrazba:

1 – osnovna šola ali manj, 2 – poklicna šola, 3 – srednja šola, 4 – višja, visoka ali več

Znanja:

1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

teoret.frekv.	1	2	3	4	5
1	3,96	3,96	11,88	20,46	25,74
2	1,56	1,56	4,68	8,06	10,14
3	0,48	0,48	1,44	2,48	3,12

P - value	0,2772
Observed chi- square	9,8299
alpha	0,05
critical chi-square	15,5073

PRILOGA 12

H10: Zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe se bolj strinjajo s trditvijo "Dober zaslužek je najboljša motivacija za kakovostno delo!" kot zaposleni z boljšo izobrazbo.

Štetje od Izobrazba	Motivacija				Skupna vsota
	1	3	4	5	
Izobrazba					
1	1	3	3	59	66
2	4	1	3	18	26
3			2	6	8
Skupna vsota	5	4	8	83	100

Legenda:

Izobrazba:

1 – osnovna šola ali manj, 2 – poklicna šola, 3 – srednja šola, 4 – višja, visoka ali več

Motivacija:

1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam,

4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

teoret.frek.	1	3	4	5
1	3,30	2,64	5,28	54,78
2	1,30	1,04	2,08	21,58
3	0,40	0,32	0,64	6,64

P - value	0,0513
Observed chi- square	15,4327
alpha	0,05
critical chi-square	15,5073

PRILOGA 13

H11: Ženski spol se bolj strinja s trditvijo »je odločen, zaupljiv in potrpežljiv« kot moški spol.

Štetje od Karakter	Karakter					
Spol	1	2	3	4	5	Skupna vsota
1	1	3	6	5	9	24
2	5	10	25	16	20	76
Skupna vsota	6	13	31	21	29	100

Legenda:

Spol:

1 – moški, 2 – ženska

Karakter:

1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

teoret.frekv.	1	2	3	4	5
1	1,44	3,12	7,44	5,04	6,96
2	4,56	9,88	23,56	15,96	22,04

P - value	0,8551
Observed chi- square	1,3369
alpha	0,05
critical chi-square	9,4877

PRILOGA 14

H12: Zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe si bolj želijo sprememb kot zaposleni z boljšo izobrazbo.

Štetje od Spremembe	Spremembe					Skupna vsota
	1	2	3	4	5	
Izobrazba						
1	3	1	11	17	34	66
2			3	9	14	26
3				2	6	8
Skupna vsota	3	1	14	28	54	100

Legenda:

Izobrazba:

1 – osnovna šola ali manj, 2 – poklicna šola, 3 – srednja šola,
4 – višja, visoka ali več

Spremembe:

1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam
niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

teoret. frekv.	1	2	3	4	5
1	1,98	0,66	9,24	18,48	35,64
2	0,78	0,26	3,64	7,28	14,04
3	0,24	0,08	1,12	2,24	4,32

P - value	0,9650
Observed chi- square	2,4279
alpha	0,05
critical chi-square	15,5073

PRILOGA 15

H13: Tisti zaposleni, ki so zadovoljni z delom, so bolj zadovoljni tudi z odnosi med sodelavci.

Štetje od Sodelavci	Sodelavci					Skupna vsota
	1	2	3	4	5	
Zadovoljstvo						
1	2	1	5	1	1	10
2			7	5	5	17
3	2		15	14	9	40
4			4	9	6	19
5			3	4	7	14
Skupna vsota	4	1	34	33	28	100

Legenda:

Zadovoljstvo:

1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam,
4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Sodelavci:

1 – slabi, 2 – dokaj slabi, 3 – niti slabi niti odlični, 4 – dobri, 5 – odlični

teoret.frekv.	1	2	3	4	5
1	0,40	0,10	3,40	3,30	2,80
2	0,68	0,17	5,78	5,61	4,76
3	1,60	0,40	13,60	13,20	11,20
4	0,76	0,19	6,46	6,27	5,32
5	0,56	0,14	4,76	4,62	3,92

P - value	0,0803
Observed chi- square	24,4401
alpha	0,05
critical chi-square	26,2962