

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH V PODJETJU »MAVRICA«**

Ljubljana, december 2003

MARJANA MAH - LOČNIŠKAR

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____
in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. ORGANIZACIJSKA KLIMA	2
2.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	2
3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	3
3.1. OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA PRI DELU.....	3
3.2. POMEMBOST ZADOVOLJSTVA PRI DELU	4
3.3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	5
3.3.1. ZANIMIVOST DELA	7
3.3.2. DELOVNE RAZMERE (primerno delovno okolje).....	8
3.3.3. RAZPOREDITEV DELOVNEGA ČASA.....	9
3.3.4. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA.....	10
3.3.5. MOŽNOST NAPREDOVANJA.....	10
3.3.6. UGLED DELA.....	11
3.3.7. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU (komuniciranje z zaposlenimi).....	12
3.3.8. MEDOSEBNI ODNOSI.....	14
3.3.9. SOODLOČANJE O DELU IN O GOSPODARJENJU	15
3.3.10. PLAČA IN DRUGE UGODNOSTI.....	15
3.3.11. STALNOST (VARNOST) ZAPOSLOTITVE.....	15
4. RAZISKOVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJAH	16
4.1. OCENJEVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	17
4.2. ZBIRANJE ODGOVOROV	18
4.3. ANALIZE IN POVRATNE INFORMACIJE.....	18
4.4. UPRAVLJALSKE AKCIJE.....	19
5. MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU »MAVRICA«	20
5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA »MAVRICA«	20
5.2. METODOLOGIJA	21
5.3. VPRAŠALNIK.....	22
5.4. VZORČENJE ZAPOSLENIH	24
5.5. IZVEDBA ANKETIRANJA.....	25
5.6. VNOS PODATKOV IZ ANKETNIH LISTOV V RAČUNALNIK.....	26
5.7. STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV	26
5.8. IZDELAVA TABELARIČNEGA IN GRAFIČNEGA PRIKAZA REZULTATOV	27

5.8.1.	PRIKAZ REZULTATOV PO POSAMEZNIH DEJAVNIKIH KLIME	27
5.8.1.1.	POVPREČNE VREDNOSTI DEJAVNIKOV KLIME PO VELIKOSTI	27
5.8.1.2.	ODNOS DO KAKOVOSTI (3,71)	28
5.8.1.3.	INOVATIVNOST, INICIATIVNOST (3,60)	29
5.8.1.4.	NOTRANJI ODNOSI (3,41)	30
5.8.1.5.	MOTIVACIJA IN ZAVZETOST (3,36)	30
5.8.1.6.	PRIPADNOST ORGANIZACIJI (3,33)	31
5.8.1.7.	VODENJE (3,26)	32
5.8.1.8.	ORGANIZIRANOST (3,15)	32
5.8.1.9.	STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE (3,13)	33
5.8.1.10.	POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV (3,09)	34
5.8.1.11.	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRNJE (2,91)	35
5.8.1.12.	PRIMERJALNA VPRAŠANJA (2,77)	35
5.8.1.13.	NAGRAJEVANJE (2,77)	36
5.8.1.14.	RAZVOJ KARIERE (2,71)	37
5.8.1.15.	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	38
5.9.	GROBA SLIKA PREDNOSTI IN IZZIVOV ORGANIZACIJE	38
5.9.1.	PREDNOSTI ORGANIZACIJE	38
5.9.1.1.	PO KATEGORIJAH	38
5.9.1.2.	PO VPRAŠANJIH	39
5.9.2.	IZZIVI ORGANIZACIJE	39
5.10.	AKCIJSKI NAČRT	40
5.10.1.	NAPREDOVANJE IN RAZVOJ KARIERE	40
5.10.2.	PLAČA IN SISTEM NAGRAJEVANJA	41
5.10.3.	NOTRANJE INFORMIRANJE IN KOMUNICIRANJE	42
5.10.4.	POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE TER CILJEV	44
6.	SKLEP	44
	LITERATURA	46
	PRILOGE	

1. UVOD

Dobra organizacijska klima je pomembna za podjetje. Ljudje, ki skupaj delajo in se med seboj dobro ujamejo, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja, predvsem pa bodo zvesti podjetju, verjeli bodo vanj in si želeli biti še uspešnejši. Zadovoljni zaposleni dvigujejo ugled podjetja, prinašajo pozitivno poslovanje in dobiček.

Kako ustvariti takšno vzdušje, ki je za podjetje tako pomembno? To je vprašanje, s katerim se danes ukvarja večina vodilnih ljudi v podjetjih, in sicer kot klic v sili, če odnosi med zaposlenimi niso dobri in to vpliva na poslovanje ali pa kot izziv, če se zaposleni med seboj dobro razumejo in je podjetje uspešno, kajti dobro vzdušje je potrebno vzdrževati.

Managerji in vodje skupin bi se morali zavedati, da s svojim delom ali nedelom vplivajo na zaposlene, nato, kako mislijo, kaj čutijo in kako se vedejo v organizaciji. Če želijo vzdrževati ali spreminjati kulturo dela in življenja v organizaciji, se morajo jasno izraziti, kaj želijo doseči in katere vrednote in pravila naj bi bile vsajene v način dela teamov in skupin. Kultura v skupini povezuje zaposlene v homogeno celoto, ne da bi člane silili k uniformiranemu mišljenju. Managerji ne morejo pooblastiti drugih, da bi namesto njih ustvarjali organizacijsko klimo.

Žal pa je dandanes uspešnost podjetij vse bolj pod udarom vedno večje konkurence. Slabši poslovni rezultati in vedno večje zahteve do zaposlenih seveda vplivajo na slabše odnose med zaposlenimi. Vodstvo podjetja bi se moralo v takšnih razmerah zavedati, da je potrebno nekaj narediti. Da bi lahko spreminjali neustrezno in nezaželeno klimo, povečali zadovoljstvo zaposlenih z razvijanjem politike in prakse, bi morali najprej preučiti dejansko stanje v organizaciji in pridobiti informacije.

Namen diplomskega dela je predstaviti pojem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, predstaviti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter preučiti organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v konkretnem podjetju z vidika različnih dimenzij.

Diplomsko delo sem vsebinsko razdelila na pet poglavij. Po splošnem uvodu v drugem poglavju pojasnujem pojem organizacijske klime in njen vpliv na vedenje zaposlenih. V tretjem poglavju opredelim zadovoljstvo pri delu, pomembnost zadovoljstva pri delu ter dejavnike, ki so bolj ali manj povezani z delom ter vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Četrto poglavje sem namenila raziskovanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizacijah, pri čemer podrobneje opišem ocenjevanje zadovoljstva, zbiranje odgovorov, analize in povratne informacije ter upravljalne akcije. Peto poglavje sem namenila raziskavi, ki sem jo izvedla v konkretnem podjetju. Glede na to, da v podjetju ne želijo biti imenovani, ga bom v nadaljevanju simbolično imenovala podjetje »Mavrica«. Z raziskavo sem želela analizirati obstoječe stanje v podjetju, identificirati prednosti in izzive notranjega okolja,

ugotoviti vzroke za obstoječe stanje ter poiskati podjetju prilagojene načine za izboljšave na posameznih kritičnih področjih. Diplomsko delo končujem z ugotovitvami raziskave in podajam predloge za izboljšave na posameznih področjih.

2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

Ko smo oblikovali organizacijsko strukturo, smo predvideli naloge in določene odnose med ljudmi, ki naj bi jih opravljali. Ko smo zaposlili delavce, smo od njih pričakovali določeno vedenje glede na naloge in glede na delovno skupino, v katero smo jih vključili. Kljub temu pa je mogoče, da se bodo ljudje vedli drugače, kot smo pričakovali. Vedenje ljudi je namreč podrejeno številnim dejavnikom, ki jih pri sprejemanju delavcev ne moremo predvidevati. Eden takšnih dejavnikov je prav gotovo organizacijska klima.

Organizacijska oziroma psiho-socialna klima se ponavadi definira kot percepcija vseh elementov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni, oziroma pomembni. Referenčni okvir je pri raziskovanju klime torej organizacija kot celota (Kunšek, 2003, str. 20).

2.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

Glimer (1968, str. 60) je ugotovil, da se organizacije ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje vzbujajo pri ljudeh, te razlike pa so povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih drugi izražajo nezadovoljstvo. Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojnem učinkovanju ustvarjajo klimo, ki je lahko pomembna za posameznika in organizacijo. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73).

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi (Lipičnik, 1998, str. 73). Konrad, ki je preučeval pojme za označevanje organizacijske klime, ugotavlja, da naj bi bila organizacijska klima odsev organizacijske kulture. Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.). Pojem klime pa naj bi bil bolj analitičen in usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki). Stična točka pojmov kultura in klima je v tem, da oba

skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Konrad, 1972, str. 99-100).

Organizacijska klima naj bi torej označevala vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 74). V organizacijah želimo zatorej zavestno ustvariti takšno klimo, ki omogoča čim boljše izrabo vseh zmogljivosti v organizaciji.

3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

3.1. OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Koncept zadovoljstva pri delu ima številne definicije. Po definiciji Možine (Možina, 2001, str.4) bi zadovoljstvo pri delu lahko opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potrebe, doseganje ciljev, lahko tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to »zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj«.

Kunšek (2003, str. 20) definira zadovoljstvo pri delu kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Za razliko od klime, govori pri zadovoljstvu o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu spada k naravnosti do dela.

Glede na to, da je pozornost različnih avtorjev usmerjena v različne zorne kote, sem poskusila poiskati še druge definicije in avtorje, ki niso tako poznani, pa vendar razmišljajo o zadovoljstvu zaposlenih s svojega zornega kota. Tako mi je na internetnih straneh uspelo najti članek sicer nepoznane avtorice Kaye z univerze v Turčiji, ki je zbrala definicije zadovoljstva pri delu nekaterih avtorjev. Tako v svojem delu (Kaya, 2002) avtorica navaja, da je po Vroomu zadovoljstvo pri delu odziv zaposlenih na vlogo, ki jo igrajo pri svojem delu. Podobno, nadaljuje, Blum in Naylor definirata zadovoljstvo pri delu kot pomembno vedenje delavcev, sestavljeno iz njihovega vedenja do plače, delovnih pogojev, vodstva, napredovanja povezanega z delom, družbene povezave na delu, prepoznavanja nadarjenosti in nekaterih podobnih spremenljivk, osebnih karakteristik in skupinske povezave, posebej do delovnega življenja. Omenjena avtorica v nadaljevanju dela navaja McCormicovo in Tiffinovo definicijo zadovoljstva, ki pravi, da je zadovoljstvo pri delu vsota čustvenih povezav z delovnim vedenjem. Če delavec zaznava, da je njegova vrednost realizirana z delom, potem to naredi v naglici pozitiven vpliv na njegovo delo in s tem pridobiva zadovoljstvo pri delu. Pri osvetlitvi teh definicij lahko definiramo zadovoljstvo pri delu tudi kot vsoto vseh negativnih in

pozitivnih pogledov, povezanih z individualnimi plačami, psihičnimi in čustvenimi delovnimi pogoji, ugledom, neodvisno uporabo te moči, stopnjo uspeha, ki ga vzdržuje in nagrade dane za ta uspeh, dosežen socialni status v odnosu z delom in odnos s sodelavci.

3.2. POMEMBOST ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Pomemben dokaz, ki kaže, da gre položaj organizacije na slabše, je nizka stopnja zadovoljstva pri delu. Zadovoljstvo pri delu je pogoj za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja v organizaciji. Posamezniki hočejo doseči status, višji položaj in moč, znanje, sposobnosti, izobrazbo, zdravje itd. za njihovo delo, za katero porabijo največ svojega časa. Posamezniki, ki ne izpolnijo svojih pričakovanj do dela, postanejo nezadovoljni. To nezadovoljstvo pa v končni fazi vpliva na organizacijo, za katero delajo.

Potrebno je tudi povedati, da sta zadovoljstvo in uspešnost povezana, vendar je stopnja povezanosti odvisna tako od zaposlenih kot tudi od delovnega okolja. Zadovoljen delavec je mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerim ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen delavec. Ni pa nujno, da je zadovoljen delavec tudi uspešen pri svojem delu. Za uspešnost je poleg motiviranosti potrebno zagotoviti še znanje in sposobnosti posameznika. Iz tega sledi, da je enako pomembno dajati pozornost znanju in sposobnosti z dobrim izborom zaposlenih in njihovem izobraževanju, in na drugi strani težiti k čim višji stopnji motiviranosti zaposlenih. Ljudje raje govorimo o neuspešnosti kot posledici neustrezne motivacije predvsem zato, ker je splošno znano, da lažje govorimo o slabi motivaciji, kot pa da priznamo svoje neznanje ali nesposobnosti (Lipičnik, 1997, str. 154). Razmerje med nezadovoljstvom in željo po večji uspešnosti je najboljša motivacija za nekatere zaposlene. Vse je torej odvisno od prizadevanja ljudi in delovnega okolja. Podjetja lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje.

Organizacijska klima na uspešnost podjetja ne deluje direktno, ampak je posredujoča spremenljivka. Klima, ki podpira doseganje organizacijskih ciljev, posredno vpliva na rezultate podjetja. Po drugi strani pa klima direktno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, pa tudi na druge pomembne naravnosti zaposlenih, kot so lojalnost, pripravljenost za vlaganje dodatnega napora v delo in želja po vztrajanju v organizaciji. Statistično vpliva organizacijske klime na uspešnost podjetja ne moremo dokazati. Tudi v podjetjih, kjer je organizacijska klima slaba, lahko le-ta poslujejo uspešno. Velja tudi obratno. Dobra organizacijska klima še ni pogoj za dobre rezultate in uspešno poslovanje.

Zadovoljstvo in uspešnost sta sicer povezana, vendar je stopnja povezanosti odvisna od zaposlenih in od delovnega okolja. Samo zadovoljstvo zaposlenih namreč še ne pomeni večje uspešnosti. Velja pa obratno; večja uspešnost pripelje do večjega zadovoljstva (na osebni ravni).

3.3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Številni rezultati raziskav kažejo, da vpliva na zadovoljstvo pri delu mnogo dejavnikov. Dejavniki zadovoljstva motivirajo zaposlene, medtem ko jih dejavniki nezadovoljstva ovirajo. Kaya (2002) je v svojem delu zbrala kar nekaj mnenj različnih avtorjev o tem, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Tako avtorica v svojem delu navaja, da so dejavniki motivacije po Herzbergu uspeh, priznanje, delovno vedenje, odgovornost in napredovanje. Dejavniki motiviranja v delovnem okolju se odražajo v delovnem zadovoljstvu osebe, medtem ko ovirajoči povzročajo nezadovoljstvo. Nadalje avtorica podaja Adamsovo mnenje, ki pravi, da lahko govorimo o zadovoljstvu pri delu, če ljudje primerjajo svoje uspehe in dosežene nagrade z ostalimi dosežki in nagradami in je rezultat uravnotežen. V nasprotnem primeru, če je rezultat neuravnotežen, pa govorimo o nezadovoljstvu. V nadaljevanju Kaya razmišlja, da v primeru, če nekateri delavci prejmejo več nagrad v primerjavi z ostalimi, bo po nekem obdobju to povzročilo občutek krivice, kar bo povzročilo nezadovoljstvo. Poleg tega Kaya v svojem delu piše tudi o Maslowu, ki povezuje stvaritev obstoja človekovega občutka zadovoljstva z vzdrževanjem razvrščenih potreb. Te so: fiziološke potrebe (hrana, pijača, počitek ipd.), potrebe po varnosti (pokojnina, zavarovanje zdravja ipd.), potrebe po ljubezni (dobri odnosi z okoljem, prijateljstvo, družba, ljubiti in biti ljubljen ipd.), potreba po samospoštovanju (samozaupanje, spoznanje, občudovanje, dati pomembnost, status ipd.), potreba po samouresničevanju (maksimiziranje skritih potencialov, moč in položaj, razvoj sposobnosti ipd.). Na koncu avtorica navede še Nashovo definicijo, ki pravi, da obstaja razlika med rezultati, ki jih posameznik želi in rezultati, ki jih dosega, kar posledično vpliva na njegovo zadovoljstvo. To je dosleden odnos med poklicnim statusom in zadovoljstvom pri delu. Visoka raven zadovoljstva pri delu je opažena v tistih poklicih, za katere se meni, da so visokostoječi v družbi.

Zaposleni pogosto primerjajo svoje pogoje s pogoji v družbi. Če so posameznikovi delovni pogoji boljši kot družbeni pogoji, potem je posameznik zadovoljen in je razmeroma v dobrem položaju.

Kaya (2002) v svojem delu tudi piše o tem, da so mnogi avtorji mnenja, da je starost eden od dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu. Pri tem se opira na študije, ki so bile izvedene v petih različnih državah in dokazujejo, da so starejši zaposleni bolj zadovoljni. Kaya nadalje v svojem delu navaja, da je Köse našel pomembno povezavo med starostjo in delovnim zadovoljstvom.

Kaya nadalje navaja tudi rezultate številnih študij, ki kažejo na pomembno povezavo med zadovoljstvom pri delu in (Kaya, 2002):

- plačo,
- vodstveno politiko,
- varnostjo,
- delovnimi pogoji,

- družbenimi povezavami,
- možnostmi napredovanja,
- pridobivanju spoštovanja,
- velikostjo organizacije in samorazvoja,
- dosežki in uporabo talentov (nadarjenosti).

Kaya v nadaljevanju svojega dela navaja tudi Bilginovo mnenje, ki pravi, da se učinki motivacijskih in higienskih dejavnikov pri delu ne spreminjajo po spolu. To dokazuje z dejstvom, da zadovoljstvo pri delu in vdanost k delu medsebojno vplivata drug na drugega in imata velik vpliv na delovanje. Na koncu avtorica razmišlja, da nezadostno izobraževanje, nesposobnost izbire kvalificiranih delavcev za delo, pomanjkanje komuniciranja in pomanjkanje delovnih definicij, negativno vplivajo na zadovoljstvo pri delu.

Pri dejavniki zadovoljstva lahko ugotovimo, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s posameznimi motivatorji (na primer s plačo, s svojim vodjem, z delovnimi razmerami). Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi (delavce) in skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji je v posameznem obdobju potrebno ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi te ugotovitve je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki bodo zagotovile čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer je mogoče doseči največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa.

Med pomembnimi dejavniki, ki so bolj ali manj povezani z delom, bi omenila naslednje dejavnike (Uhan, 1998, str. 593), ki jih bom v nadaljevanju diplomskega dela tudi bolj podrobno razčlenila:

- zanimivost dela,
- primerno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- možnost napredovanja,
- ugled dela,
- medsebojni odnosi s sodelavci,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,
- plača,
- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

3.3.1. ZANIMIVOST DELA

Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente. Kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo.

Raziskovalca Torringtonin in Hall (1991, str. 429-430) sta na podlagi študije različnih virov poudarila naslednje pomembne elemente:

- **Raznolikost** v delovnih nalogah, orodjih, strojih in napravah, mestih, kjer posameznik dela, ljudi s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebno pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami, saj enolično delo delavce dolgočasi.
- **Samostojnost** pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Nesamostojni delavci pa so ravnodušni in ne dosegajo želenih delovnih rezultatov, kar zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu.
- **Odgovornost** za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu.
- **Izziv**, v smislu izbire ustreznega znanja, ki pri razrešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega. Delo, ki delavca postavlja pred vedno nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja.
- **Interakcija** pomeni omogočanje stikov z drugimi pri opravljanju dela, sodelovanja, ki dajejo skupinsko sinergijo in možnost izbire sodelavcev. Delavcem veliko pomenijo dobro delovno razporejenost, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- **Pomen dela** in poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. Pri tem je pomembno, da so rezultati dela vidni oziroma jih je mogoče ovrednotiti.
- **Cilji in povratna informacija** z jasno opredeljenimi delovnimi cilji, ki naj pomenijo za delavca izziv. Jasno mora biti, kdaj se šteje, da so uspešno doseženi. Cilji naj bodo taki, kot jih delavec normalno pričakuje, in dobro je, če sodeluje pri njihovem opredeljevanju le-teh.

Delo na višjih ravneh je že samo po sebi bolj zanimivo in bolj privlačno kot na nižjih ravneh. Je bolj samostojno in raznoliko, zaposleni si lahko sam določa tempo svojega dela, bolj vsestransko uporablja svoje sposobnosti. Delo je bolj celovito in dopušča večjo svobodo. Na nižjih ravneh pa ima ravno nasprotno lastnosti. Res je, da imajo nekateri ljudje raje rutinsko in enostavno delo, vendar to v povprečju ne drži.

Po Mulejevem (1986, str. 446-447) mnenju so za nezanimivo delo kriva podjetja sama, saj le delu zaposlenih nudijo zanimivo, kreativno in dinamično delo. Delo, ki ni zanimivo, pa uničuje človekovo ustvarjalnost in motivacijo za delo. Z nezanimivim delom zaposleni niso

zadovoljni, saj se dolgočasijo in osebno ne napredujejo, postanejo »pasivni« in težijo k rutinskemu delu. Kadrovanje v podjetju bi moralo biti organizirano tako, da bi posamezniku nudilo možnosti kreativnega dela. Tako bi prišlo do samovzpodbujanja in uresničevanja.

Od vodij je odvisno, ali bodo znali napraviti delo za delavce zanimivo ali ne. Včasih je dovolj že prisluhniti željam posameznikov v delovni skupini. Obstajajo pa tudi tehnike kroženja med delovnimi mesti in nalogami ter razširitev in obogatitev delovnih nalog (Torrington, Hall, 1991, str. 430-433):

Kroženje med delovnimi nalogami (angl. job rotation): vključuje menjavanje delavcev med različnimi delovnimi nalogami, ki pa so si po zahtevnosti podobne. To lahko po dogovoru delavci storijo sami znotraj delovne skupine ali pa vodja načrtuje in določi zamenjavo. Na takšen način postajajo delavci prilagodljivejši, hkrati pa se naučijo opravljati raznovrstne naloge. Kroženje med delovnimi nalogami na eni strani povečuje storilnost dela, po drugi strani pa tudi omogoča bolj gibljivo delovno silo, ki je uporabna v času dopustov ali bolezni.

Širitev delovnih nalog (angl. job enlargement): V tem primeru gre za dodajanje novih nalog zaposlenim, ki so po zahtevnosti podobne obstoječim. To ima za posledico zmanjševanje odvisnosti delavca od sodelavcev, povečuje se raznolikost nalog in razširjajo se sposobnosti zaposlenih. Delavec si lahko oblikuje svoj delovni ritem, svoje zaporedje nalog, kar pa povečuje njegov nadzor nad delovnim procesom. Vendar pa širitev delovnih nalog nima vedno samo pozitivnih posledic. V proizvodnji pomeni širitev delovnih nalog predvsem vlaganje v stroje in prostor, za kar pa je potrebno delavce tudi usposabljanje. Nekateri pa so seveda neprilagodljivi, kar pomeni da jim spremembe na delovnem mestu ne bodo povišale zadovoljstva. Raje opravljajo delo, ki ni fleksibilno in je monotono. Takim delavcem moramo zagotoviti tudi tako delo, seveda, če imamo temu primerno delovno mesto.

Obogatitev dela (angl. job enrichment): Včasih ima obogatitev dela enak pomen kot širitev delovnih nalog in takrat govorimo o horizontalni obogatitvi dela. O vertikalni pa govorimo takrat, ko dajemo zaposlenemu več možnosti, da pokaže, kaj zmore. S tem se mu poveča verjetnost pridobitve priznanja oziroma nagrade. To povečuje njegovo pripadnost podjetju. Naloge, ki se dodajajo, so drugačne od obstoječih. Po navadi gre za načrtovanje dela, razporejanje delovnega časa in usklajevanje delovnih dejavnosti. Vse to povečuje celovitost dela, saj zaposleni sodelujejo, tako pri načrtovanju dela, kot pri sami izdelavi in nadzoru. Obogatitev dela hkrati prispeva tudi h kakovostnejši proizvodnji.

3.3.2. DELOVNE RAZMERE (primerno delovno okolje)

Razmere na delu lahko razdelimo v več skupin in sicer (Možina, 1991, str. 20-28):

- Fizikalni in klimatski pogoji v delovni okolici (*osvetlitev*, ki v ustreznih mejah povečuje psihofiziološke funkcije; *temperatura*: organizem normalno deluje ob notranji

temperaturi, ki je med 18 in 20° C, občutki vročine ali mraza pa delujejo neprijetno na človeka; *vлага* je neposredno povezana s temperaturo, človek pa lažje prenaša suho kot pa vlažno okolje; *hrup*: prevelik hrup prekinja koncentracijo, zmanjšuje občutljivost, včasih povzroča nevrotična obolenja, enakomeren šum pa povzroča zaspanost in počasnost).

- Krivulja dela in delovnih učinkov, pri kateri ločimo: začetni elan, naraščanje delovnega učinka, padanje delovnega učinka, morebitni končni elan ter padeč delovnega učinka. Utrujenost zelo znižuje delovno storilnost, odvisna pa je od motivacije zaposlenega za delo. Utrujenost je pogost vzrok za konflikte in frustracije. Na kvaliteto dela vpliva tudi zasičenost, ki se pojavi pri ponavljanju istega dela. Za povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih glede utrujenosti in zasičenosti bi lahko v podjetju uvedli razne ukrepe, kot so krajši ali daljši odmori, sprememba dela, novi postopki, drugačne metode, športne igre v glavnem odmoru, postavljanje delovnih ciljev, predvajanje glasbe, dekorativni elementi, kot so cvetlice in podobno, sodelovanje zaposlenih pri iskanju rešitev v zvezi z delom kot na primer razširitev, poenostavitev dela.
- Psihološki učinki nedokončanih nalog: človek ne želi začeti nove delovne naloge ob koncu delovnega dne, prav tako ne želi pustiti dela na pol dokončanega. Dokončanje naloge je naravna oblika motivacije in večanje interesa za delo.

Na vzdušje v podjetju vplivajo cilji, ki si jih le-to zastavi. Pri klimi gre za neko vzdušje, zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, torej za prevladujoč način vedenja zaposlenih (Lipičnik, Možina, 1987, str. 143).

3.3.3. RAZPOREDITEV DELOVNEGA ČASA

Delovni čas je v osnovi čas prisotnosti delavca na delovnem mestu oziroma v podjetju. Le v idealnem primeru je to v celoti tudi čas, ko delavec resnično dela. Zaradi različnih obremenitev, pa tudi zaradi različnih osebnih nagnjenj, je praviloma dejanski čas dela nekoliko ali dosti krajši od delovnega časa. Različne ureditve delovnega časa skušajo doseči, da bi bili ti dve kategoriji časa čim bolj enaki in s tem izgube delovnega časa čim manjše. Tehnične zahteve dela, zmogljivosti in zahteve delovne sile ter splošni družbeni odnosi določajo vsakokratno ureditev delovnega časa. Temeljni cilj urejanja delovnega časa je čim večji delovni učinek na eni strani in čim večja humanizacija dela in boljše počutje delavcev na drugi strani. Med tema, včasih nasprotujočima, včasih istosmernima, zahtevama teče dejansko urejanje delovnega časa (Kaltnekar, 2000, str. 15).

Delovni čas in njegova razporeditev pomembno opredeljuje delavčev položaj v delovnem procesu. Na eni strani določa možnosti za boljše in slabše izkoriščanje njegovih zmogljivosti, pa tudi vseh drugih zmogljivosti v podjetju. Na drugi strani pa bolj ali manj veže delavca v čisto določene okvire in s tem omejuje njegovo svobodo. Svoboda odločanja o lastnem delu

pa je eden od najpomembnejših elementov humanizacije dela. Smotrna razporeditev delovnega časa lahko zadovolji obe zahtevi (Kaltnekar, 2000, str. 14).

3.3.4. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA

Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Florjančič, Jereb, 1998, str. 45). Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja, izobraževanja in usposabljanja kadrov.

Z rednim šolanjem ne moremo pridobiti delavcev za uspešno opravljanje dela, ker ima to šolanje veliko pomanjkljivosti, odpravlja pa jih sistem permanentnega izobraževanja, ki se pojavlja kot dopolnitev tradicionalnega izobraževanja. Naloga permanentnega izobraževanja je, da usposobi človeka za opravljanje in uresničevanje specifičnih nalog in za ustvarjalno delo.

Usposabljanje je poučevanje specifičnih spretnosti, medtem ko se izobraževanje nanaša na neko vrsto pouka, ki ima za cilj uspešnost v prihodnosti in ustvarjanje podlage za nadaljnje usposabljanje. Z ustrezno izobrazbo razumemo tako potreben odnos do dela (vzgojni vidik), kot potrebno znanje (izobraževalni vidik), sposobnosti (vidik strokovnega usposabljanja) in spretnosti (vidik urjenja), ki jih posameznik potrebuje, če hoče delo uspešno opravljati. Strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih za čim bolj učinkovito opravljanje posameznih del in nalog pa prispeva k povečanju produktivnosti (več izdelkov, krajši čas izdelave), izboljšanju kvalitete (manj izmeta, manj pritožb) in prilagajanju zaposlenih delu (manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, več predlogov za izboljšave).

Izobraževanje zaposlenih pa posredno vpliva na njihovo zadovoljstvo in motiviranost za delo in sicer (Možina, 1983, str. 230-244):

- višina plač je bolj ali manj odvisna od stopnje posameznikove izobrazbe;
- delo tistih, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe ali pa so na isti stopnji bolje strokovno usposobljeni, je običajno bolj zanimivo in fizično manj naporno. Poleg tega pa je delo, ki zahteva višjo stopnjo strokovnosti, običajno tudi statusno višje ovrednoteno in povezano z različnimi materialnimi in nematerialnimi ugodnostmi.

3.3.5. MOŽNOST NAPREDOVANJA

Možnost napredovanja naj bi imeli pod enakimi pogoji vsi zaposleni v podjetju. Napredovali pa naj bi le najboljši, sicer lahko sistem izgubil svojo motivacijsko moč. Statistično gledano pa je najboljših od 10 do 20 % zaposlenih (Zeni, 1995, str. 272-279).

Napredovanje se kaže v opravljanju zahtevnejših del v okviru delovnega programa (vodoravno napredovanje), višjem socialnem položaju in nazivu delavca, višji plači in materialnih in nematerialnih dobrinah ter koristih.

Za zaposlenega pomeni napredovanje: motiviranje za neprestano strokovno izobraževanje in razvoj, spodbuja tekmovalnost, povečuje zadovoljstvo, pripomore k doseganju boljših delovnih rezultatov in omogoča višjo plačo in priznanje za uspešno delo, višji socialni položaj in manjšo nevarnost za izgubo zaposlitve.

Za napredovanje se lahko uporabljajo naslednja splošna merila:

- višja stopnja izobrazbe od tiste, ki je za delo predpisana, kar pomeni, da lahko zaposleni opravlja delo bolj strokovno in je hkrati kadrovski potencial za opravljanje zahtevnejših del;
- več funkcionalnih znanj, kot pa so predpisana za ta delo, kar prispeva k bolj kakovostnemu delu in uspešnejšemu poslovanju;
- če lahko zaposleni zaradi večje širine znanja opravlja večino del v okviru svojega področja ali če ga je mogoče razporediti tudi na druga področja v okviru ali izven njegovega poklica;
- samostojnost in zanesljivost pri delu, da hitro osvaja novosti in se je sposoben hitro prilagajati novim razmeram;
- ustvarjalnost pri delu, da zaposleni uporablja najprimernejše in najsodobnejše metode dela ter jih izboljšuje ali predlaga nove, kar vpliva na kakovost dela, boljšo organizacijo dela ter uspešnost poslovanja in
- v daljšem časovnem obdobju neprestano dosega nadpovprečne delovne rezultate glede količine, kakovosti in gospodarnosti dela.

3.3.6. UGLED DELA

Višjim ravнем v podjetju priznavamo večji pomen, večjo odgovornost, zaposleni na višjih ravneh dobivajo za svoje delo tudi večje družbeno priznanje in uradni ugled (Kavčič, 1987, str. 132).

Za strokovne delavce in vodje višina plač sama po sebi ne predstavlja najpomembnejši razlog za zadovoljstvo pri delu. Pomembnejše od pogojev dela in visoke plače je uspeh, družbeno priznanje, osebna rast in odgovornost za splošen napredek podjetja. Človek je bitje, ki misli, ustvarja in čuti, zato pričakuje, da mu delo ne bo v breme, ampak v zadovoljstvo. Zato vanj vlaga vso svojo osebnost in ustvarjalno sposobnost. V tem smislu si prizadeva, da bi nekaj pomenil, da bi njegovo mnenje upoštevali ter da bi se njegovo delo družbeno valoriziralo in kot tako ustrezno nagradilo (Mulej, 1986, str. 442).

Dajanje pohval v obliki priznanj, nagrad in napredovanja pozitivno vpliva na večjo zadovoljstvo in zavzetost za delo, saj s tem zaposleni zadovoljujejo potrebo po potrditvi pred samim seboj in pred drugimi (Lipičnik, Možina, 1987, str. 141).

3.3.7. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU (komuniciranje z zaposlenimi)

Glavni namen programov komuniciranja z zaposlenimi je mobilizirati zmožnosti in sposobnosti zaposlenih in jim tako omogočiti, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev. Zato podjetje s sodobnim internim komuniciranjem ne želi zgolj informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, nadalje utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo (Černetič, 1999, str. 5).

Vodstva uspešnih podjetij po svetu se trudijo, da bi z zaposlenimi vzpostavila čim bolj pristen partnerski odnos in skladno s tem z njimi komunicirala o vseh vitalnih problemih podjetja. Teme obsegajo stanje na trgu in položaj v primerjavi s konkurenco, vizijo prihodnosti podjetja, usmeritve v posameznih segmentih poslovanja in seveda kopico operativnih problematik, kjer se pričakuje tudi največ povratnih informacij s strani zaposlenih (Jančič, 1998, str. 9). Poznavanje poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov lahko pomembno prispeva k povečanju motiviranosti zaposlenih. Zaposleni namreč pogosto ne poznajo dovolj poslovne stvarnosti in se zato ne zavedajo pomena določenih aktivnosti oziroma načinov dela za konkurenčnost in za dolgoročni uspeh podjetja. Prav zato je zelo koristno, če so zaposleni seznanjeni z rezultati poslovanja, s konkurenčnim položajem podjetja in s kritičnimi točkami poslovanja (Zupan, 1999, str. 8).

Izredno veliko vlogo v internem komuniciranju igrajo neposredni vodje. Ti bi se morali spustiti na komunikacijsko raven delavca in sprejeti dobre ideje in predloge svojih sodelavcev ter jih vgraditi v izboljšanje dela. Če vodja samo pošilja sporočila in navodila dela in pri tem ne upošteva potreb, interesov in želja zaposlenih, lahko prihaja do napak pri delu, delavci so slabe volje, nimajo interesa in vneme za delo ter si ne upajo komunicirati z vodjo, saj se ta nanj jezi z očitki »Vedno imaš probleme, namesto da bi delal« (Kejžar, 1998, str. 10-12). Vodje bi morali biti dostopni za sporazumevanje s svojimi delavci, večkrat bi morali z njimi razpravljati o problematiki dela, izvedljivosti nalog, morali bi biti sprejemljivi za dajanje pobud in predlogov za reševanje problemov, izboljševanje dela, poslovanja in organizacije. S tem bi ustvarili in vzdrževali ugodno delovno klimo v svoji delovni enoti, hkrati pa dosegli spodbudno komunikacijsko ozračje v organizaciji.

Eden izmed temeljnih namenov komuniciranja, poleg vplivanja, poučevanja in prepričevanja, je obveščanje. Obveščanje ima poseben pomen pri uvajanju sprememb v organizaciji. Ljudi je

treba ustrezno obvestiti o novostih, o vsebini novega dela in o pričakovanih rezultatih. Če podjetje dovolj zgodaj poskrbi za ustrezno obveščanje, se izogne raznim problemom, ki se pojavijo pri razvoju novega proizvoda. Prav ob začetku projekta je potrebna širša obveščenost delavcev, potrebno jih je natančno seznaniti z novim načinom dela. Vedeti morajo za prednosti in pomanjkljivosti njihovega dela.

Ločujemo med dvema sistemoma komuniciranja in sicer od vrha navzdol in od spodaj navzgor (Možina et al., 1998, str. 164-165). Prvi je pomemben za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, za dajanje navodil pri izvajanju odločitev in za dajanje informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji. K prvemu prištevamo zlasti: interne časopise in biltene, ki so redni in namenjeni vsem zaposlenim, občasne publikacije za obveščanje posebnih skupin delavcev, obvestila na oglasnih deskah, elektronsko pošto in poslovna poročila.

Komuniciranje od spodaj navzgor je namenjeno poročanju o opravljanju nalog in o raznovrstnih delovnih problemih ter vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh organizacije na njeno poslovanje. Običajno teče med podrejenimi in nadrejenimi, ob vsakodnevnih delavnih stikih. Oblike formalnega komuniciranja navzgor so: pisanje poročil o delu, pritožbeni postopki, sistemi za dajanje koristnih predlogov in raziskovanje mnenj oziroma stališč delavcev.

Še posebno koristno je lahko neformalno komuniciranje. Določene informacije se hitro širijo in gredo mimo vodstva. Vodstvo lahko nanje vpliva, ne more pa jih nadzirati. Te informacije imajo pomembno funkcijo sproščanja napetosti, oblikovanja skupin zaposlenih in povečevanja identifikacije z organizacijo.

Management lahko ujame informacije, ki odlikavajo določene organizacijske probleme. Pri tem je pomembno, da se sporoča o problemih, ne pa ljudeh, ki dajejo informacije. Ob slabem obveščanju pogosto pride do širjenja govoric, zaskrbljenosti, bojazni in dvomov. Ker gre pri novostih za neko tveganje, je natančno obveščanje še bolj pomembno, saj niso vsi ljudje enako pripravljene na nove izzive (Lipičnik, Možina, 1987, str. 143). Delavci morajo biti na preprost in razumljiv način seznanjeni z novim projektom, ki kljub najboljšim pričakovanjem ne prinese vedno najboljših rezultatov ali pa se le-ti pojavijo dolgoročno.

Komuniciranje ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju realnejših pričakovanj zaposlenih, ki predstavljajo osnovo za njihovo dožemanje zaposlitvenega odnosa. Zaposleni namreč razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu, ki ga imenujemo psihološka pogodba. Psihološka pogodba je pomemben dejavnik, ki vpliva na to, kaj bo posameznik dajal podjetju in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Isti zaposlitveni odnos lahko za različne zaposlene predstavlja različno psihološko pogodbo, saj je le-ta odvisna od njihovih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih alternativ. Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo,

absentizem ipd. Prav z obsežnim komuniciranjem podjetja dosežejo, da so pričakovanja zaposlenih bolj realna. S tem je tudi manjša verjetnost, da bodo občutili določene ukrepe delodajalca kot kršitev psihološke pogodbe (Zupan, 1999, str. 8).

Odkrito komuniciranje med zaposlenimi omogoča razumevanje delovne in poslovne etike, ki je pomembna za klimo v organizaciji. Hkrati omogoča posredovanje osnovnih vrednot, kot so kakovost, storilnost, zadovoljstvo pri delu, osebni razvoj itn.

3.3.8. MEDOSEBNI ODNOSI

Medosebni odnosi so, glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, eni izmed najpomembnejših dejavnikov. Normalni medosebni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov oziroma članov organizacije. Zlasti pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v organizaciji (Možina, 2002, str. 23).

Dobri medosebni odnosi so pogoj za osebno srečo in uspeh v mnogih poklicih. Ljudje, ki zaradi različnih vzrokov niso zmožni ustvariti zadovoljivih odnosov z drugimi, pogosto občutijo tesnobo, depresijo, odtujenost in osamljenost. Počutijo se manj vredne, nemočne in izolirane. Njihovi poskusi, da bi navezali in vzdrževali stike, se navadno končajo z neuspehom.

Uspešni medosebni odnosi so možni le, če obvladamo določene spretnosti, tako imenovane družabne ali medosebne spretnosti. Medosebni odnosi so pomembni tudi v poklicnem uspehu. Tudi poklici, ki ne zahtevajo izrazitega dela z ljudmi, vključujejo stike s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Stiki nam lahko olajšajo delo in pripomorejo k občutku uspešnosti ali pa so izvor frustracij in občutkov neuspeha.

Če želimo navezovati, razvijati in ohranjati zadovoljujoče medosebne odnose, moramo poznati nekaj temeljnih sposobnosti in sicer: medsebojno poznavanje in zaupanje, komuniciranje, medosebno sprejemanje in potrjevanje ter konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom (Možina, 2002, str. 23-28).

V nekem drugem viru pa Možina (1999, str. 6) pravi tudi, da dobri medosebni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. Tega so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi, vodje, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela.

3.3.9. SOODLOČANJE O DELU IN O GOSPODARJENJU

Zaposleni lahko sodelujejo pri upravljanju podjetja le, če so neposredno obveščeni in če lahko neposredno ali posredno (prek delavskega zaupnika ali sveta delavcev) dajejo predloge in mnenja. Najnižja oblika sodelovanja zaposlenih pri odločanju je obveščenost, najvišja pa pravica zadržanja posamezne odločitve nadrejenega (Mežnar, 1993, str. 186).

Zaposleni nimajo vedno dovolj velike moči pri odločanju. Vedno se pojavljajo razlike v željeni in dejanski moči pri odločanju o delu in poslovanju. Zaposleni na nižjih ravneh v podjetju imajo večjo moč pri odločanju o delu (o delovnem okolju, opremi in dopustih) in manjšo moč pri odločanju o poslovanju, medtem ko imajo zaposleni na višjih ravneh poleg odločanja o delu tudi moč odločanja o ekonomskih vprašanjih. Bolj ko se dvigamo po hierarhični lestvici, večjo razliko pri soodločanju pri poslovanju lahko opazimo. Če so razlike med želenim in dejanskim sodelovanjem pri odločanju zelo velike, lahko begajo ljudi, ki sodelujejo pri odločanju, in izzivajo med zaposlenimi cinične reakcije, zelo majhne razlike pri odločanju pa povzročajo samozadovoljstvo in pasivnost (Rus, 1986, str. 71).

3.3.10. PLAČA IN DRUGE UGODNOSTI

Za večino zaposlenih je plača glavni vir preživljanja in poglobitni razlog za delo. Najnižja plača bi morala zadostovati za zadovoljevanje minimalnih življenjskih potreb delavca. Z vidika kakovosti delovnega življenja je pomembno ali smatra delavec plačo za pravično, kar pa je relativna kategorija. Pravičen sistem plač zahteva enako plačo za delo enake vrednosti. Po tujih vzorih tudi pri nas vedno bolj prihaja v navado, da so zaposleni poleg plač deležni raznih drugih ugodnosti, praviloma tem več, kolikor višje so na hierarhični lestvici. Prednosti so v tem, da so zaradi davčnega sistema bolj ekonomične, vzpodbujajo tekmovanje, lahko povečajo zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih. Možna slaba stran plač je, da jih zaposleni ne cenijo, da so drage ali da jih zaposleni smatrajo za samoumevne (Kavar-Vidmar, 1995, str. 210-215).

3.3.11. STALNOST (VARNOST) ZAPOSLOTITVE

Stalnost zaposlitve pomeni za delavca materialno varnost in določen položaj v družbi. Bolje kot o stalnosti zaposlitve je govoriti o varnosti in nepretrganosti zaposlitve, kar pomeni, da se delo oziroma delovno mesto spreminja, delovno razmerje, status delavca v isti ali drugi organizaciji, pa se nadaljuje. Relativno varna in kontinuirana zaposlitev je danes možna le ob stalnem prilagajanju novostim v stroki. Izobraževanje je ne le možnost, ampak tudi pogoj ohranjanja zaposlitve. Potrebe organizacije po človeškem dejavniku in individualna pričakovanja delavcev se združujeta v karieri posameznika (Kavar-Vidmar, 1995, str. 210-215).

V sedanjih pogojih poslovanja, ki jih zaznamujejo velika negotovost in neprestane spremembe, se varnost zaposlitve praviloma zmanjšuje. Podjetja probleme doseganja konkurenčnosti rešujejo z zniževanjem stroškov na račun zmanjševanja števila zaposlenih. V uspešnih podjetjih, ki zaposlenim zagotavljajo varnost zaposlitve, so prisotni naslednji pozitivni učinki (Zupan, 1999, str. 6):

- večja pripravljenost zaposlenih, da pridobivajo nova znanja;
- več predlogov za izboljšave, ker zaposleni vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest;
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev;
- zaposleni si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

4. RAZISKOVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJAH

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pred preučevanjem klime moramo torej najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za preučevanje, to je ugotavljanje zasičenosti človekovega dožemanja z njimi (Lipičnik, 1998, str. 75-76). Da bi lahko spreminjali neustrezno in nezaželeno klimo, povečali zadovoljstvo zaposlenih z razvijanjem politike in prakse, bi morali najprej preučiti dejansko stanje v organizaciji in pridobiti informacije.

Vodstvo lahko sicer neformalno pridobi nekatere vpoglede na ravni zadovoljstva, ki temeljijo na občutkih zaposlenih. Na žalost pa so informacije zbrane na tak način zavajajoče. Zaposleni namreč pogosto neradi povedo nadrejenim negativne stvari o svojem delu. Poleg tega bi bile takšne informacije po vsej verjetnosti pridobljene od nereprezentativnega vzorca zaposlenih v organizaciji. Natančno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih navadno zahteva bolj formalno obravnavanje.

Raziskave organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih lahko zagotovijo informacije, kako zaposleni občutijo svoje delo in organizacijo. Kakorkoli, raziskave niso in ne smejo biti pripravljene iz popolnoma nepristransko zbranih informacij. Zaposleni lahko osnujejo pričakovanja preprosto zato, ker so vprašani in sodelujejo v raziskavi. Napaka, ki lahko sledi raziskavi, se kaže v nižjem zadovoljstvu zaposlenih, kot je obstajalo prej. Zato raziskave organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ne smejo biti opravljene prej, preden vodstvo ni pripravljeno narediti sprememb v politiki in praksi.

Raziskave zadovoljstva vključujejo (Heneman et al., 1989):

- (1) ocenjevanje zadovoljstva,
- (2) zbiranje odgovorov,
- (3) analizo rezultatov in povratne informacije,
- (4) upravljaljske akcije.

Vsaka od naštetih faz je opisana spodaj.

4.1. OCENJEVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih se ponavadi meri z vprašalniki, ki jih izpolnijo zaposleni. Mnogo prvotnih vprašalnikov zadovoljstva je poskušalo oceniti samo skupno zadovoljstvo zaposlenih. Zadnje čase, s porastom znanj o zadovoljstvu, so ocenjevanja oblikovana tako, da ocenijo zadovoljstvo zaposlenih skupaj z različnimi dimenzijami (kategorijami). Organizacijska priprava na raziskavo naj vključuje tako ocenjevanje posameznih kategorij kot tudi celotno zadovoljstvo zaposlenih, saj s tem zagotovimo tudi nekatere drugačne informacije, ki so zanimive za vodstvo.

Za vprašalnike, s katerimi ocenjujemo zadovoljstvo zaposlenih, je mnogo dobrih razlogov. Prvič, struktura vprašanj zadovoljstva je težavna in z njo porabimo veliko časa. Drugi razlog ni tako jasen in ima opravka z naravo zadovoljstva kot takega. V nasprotju z merjenjem dolžine ali teže, zadovoljstvo nima očitne nične točke. Zelo je težko reči, pri kateri točki zadovoljstva se pojavi nezadovoljstvo ali obratno. Prav tako je težko ugotoviti raven zadovoljstva, ki je sprejemljivo v nekaterih težko razumljivih oblikah. Kot posledica omenjenega je zelo zaželena primerljivost trenutne ravni zadovoljstva zaposlenih z nekaterimi standardi ali normami.

Tako normo lahko dobimo od zaposlenih z večkratnim ocenjevanjem zadovoljstva. Če je vsakokrat uporabljen enak vprašalnik, je možno ugotoviti ali zadovoljstvo zaposlenih raste ali pada skozi čas. Drugo normo lahko dobimo s primerjanjem ravni zadovoljstva zaposlenih v drugih organizacijah. Te primerjave so mogoče, če je merjenje zadovoljstva široko uporabno in so informacije o drugih zaposlenih arhivirane in dostopne.

Čeprav je uporaba standardiziranih ocenjevanj zaželena zaradi razlogov podanih zgoraj, si lahko organizacija želi prejeti povsem specifične informacije, ki pa niso vključene v vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih. V takšnih situacijah so lahko v vprašalnik vključene tudi specifične podrobnosti organizacije. Zelo primerno je na konec vprašalnika vključiti tudi prostor za pisanje komentarjev zaposlenih o njihovih delovnih občutkih. Takšne informacije lahko opozorijo na pomembne skrbi zaposlenih, ki sicer niso ocenjene v standardiziranih ocenjevanjih.

4.2. ZBIRANJE ODGOVOROV

Vodenje raziskave zadovoljstva mora biti planirano in vedeno pazljivo, ker je mnogo vplivov (pristranskosti), ki lahko vplivajo na rezultat. Do problema pride, če vzorec raziskave zaposlenih ni reprezentativen glede na celotno skupino. Na primer, zadovoljstvo se z leti sistematično razlikuje. Starejši zaposleni so pogosto bolj zadovoljni kot mlajši zaposleni. Vzorec, ki neustrezno predstavlja vse starostne skupine v organizaciji, bo tako zagotavljal napačen pogled. Da bi se izognili takšnim problemom, vodstvo pogosto vključuje v raziskavo vse zaposlene. Takšna strategija lahko odpravlja tudi jezo zaposlenih, ki lahko nastane, če v raziskavi sodeluje samo delež delovne sile.

Pristranskost, ki se lahko pojavi, se nanaša na natančnost priskrbljenih odgovorov zaposlenih, ki so vključeni v raziskavo. Prvič, pristranskost se pojavi, če zaposleni niso motivirani za resno odgovarjanje na vprašalnik. Da bi premagali ta problem, bi moralo vodstvo imeti specifičen cilj za vodenje raziskave in obilno komunicirati z zaposlenimi. Drugi vir pristranskosti se pojavi v primeru, če se zaposleni bojijo dati odkrite odgovore. Lahko verjamejo, da bodo njihovi odgovori nekako uporabljeni proti njim.

Da bi prešli te potencialne pristranskosti zaposlenih, se priporoča pazljivo planiranje in upravljanje. Popolnost raziskave se lahko stopnjuje, če je upravljana in analizirana s strani zunanje skupine, na primer s strani univerzitetnih raziskovalcev. V vsakem primeru pa je potrebno zagotoviti anonimnost, ki mora biti striktno upoštevana.

4.3. ANALIZE IN POVROTNE INFORMACIJE

Analiziranje informacij raziskave zadovoljstva zaposlenih ponavadi vključuje dva problema. Ponavadi hoče vodstvo vedeti, kako se zadovoljstvo razlikuje med različnimi skupinami zaposlenih. Pogosto se izračunava povprečno zadovoljstvo na vsakem ocenjevanem dejavniku za skupino in posamezne dele organizacije (na primer: oddelki, področja), za različne ravni zaposlenih in morda zaposlenih z različnimi karakteristikami – kot na primer starost, spol in delovna doba v organizaciji. Odločitev za skupino je deloma odvisna od ocene vodstva, katere razlike v zadovoljstvu bi lahko obstajale. Povprečno zadovoljstvo se lahko primerja med različnimi skupinami. Prav tako se lahko naredijo primerjave z zaposlenimi, ki delajo v drugih organizacijah, če je uporabljen standardiziran vprašalnik. V vsaki posamezni skupini je potrebno zagotoviti dovolj zaposlenih, saj v primeru premajhnega števila zaposlenih v skupini, odziv ne bi bil realen ali pa bi se posamezni odgovori prepoznali.

Če se izkaže, da bodo rezultati raziskave koristni, je zelo potrebno zagotoviti komunikacijo z vodstvom, ki je odgovorno za predlagane spremembe. Kadrovska služba je ponavadi vključena v zagotavljanje povratnih informacij. Pri komuniciranju z vodstvom se je bolje osredotočiti na prihodnji napredek, kot pa se koncentrirati na probleme, ki so vzrok težavam v

preteklosti. Iz tega razloga je pogosto pametneje začeti s povratnimi informacijami od vrha vodstva, ki bo odgovorno za osnovano politiko, temelječo na dejanjih za izboljšanje pogojev zaposlitve.

Poleg tega obstajajo dobri razlogi za posredovanje povratnih informacij zaposlenim, ki sodelujejo v raziskavi. Povratne informacije bodo verjetno imele pozitiven vpliv na zaposlene. Zaposleni, ki prejmejo povratne informacije bolj verjetno verjamejo, da vodstvo nekaj dela v zvezi z rezultati raziskave, kot če teh informacij ne bi dobili. Tudi s postopkom povratnih informacij so zadovoljni. Naslednji razlog za posredovanje informacij zaposlenim so tudi prejeti predlogi zaposlenih za izboljšanje delovnih pogojev.

4.4. UPRAVLJALSKE AKCIJE

Posebne akcije, ki jih izvaja vodstvo, so odvisne od rezultatov, pridobljenih iz raziskave zadovoljstva zaposlenih. Vodstvo na podlagi študije problemov začrta politiko.

Obravnavanje problemov je eno najtežjih in hkrati najpomembnejših pogledov na delo. Z raziskavo lahko zagotovimo povratno informacijo o tem, kako delavci vidijo sedanje nadrejene. Z raziskavo zadovoljstva zaposlenih se izkažejo tudi problemi nadrejenih, kot so na primer odhodi iz podjetja in absentizem. Ti pokazatelji so že po naravi negativni in se pojavijo šele takrat, ko se problem razvije že v zaskrbljujoči velikosti.

Z raziskavo lahko pridobimo informacije o pogledih zaposlenih na njihovo delo, o priložnostih za dosežke in razvoju ter možnostmi za napredovanje. Nezadovoljstvo se lahko zatire in priporočljivo je odločno preiti v bolj ustvarjalne dosežke.

Zaznavanje plačila se mora smatrati za enega najpomembnejših problemov povezanih z delom. Z raziskavo se lahko razkrijejo občutja zaposlenih o pomembnosti problemov in lahko pomagajo organizaciji pri učenju, kako komunicirati o problemih povezanih s plačilom na sprejemljivejši način.

Pogosto se na podlagi rezultatov raziskave predlagajo bistvene spremembe, kot na primer program usposabljanja vodstva ali nadrejenih, ali sprememba v kadrovske politiki. V teh primerih je zaželeno, da po izvedbi sprememb ponovimo raziskavo zadovoljstva zaposlenih in ugotovimo, če je sprememba imela želeni efekt.

5. MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU »MAVRICA«

5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA »MAVRICA«

Kot sem omenila že v uvodu diplomskega dela, v podjetju ne želijo biti imenovani, zato ga bom v nadaljevanju simbolično imenovala podjetje »Mavrica«. Podjetje »Mavrica« je sodobna tovarna premaznih sredstev in umetnih smol in spada med večja podjetja v Sloveniji. Podjetje »Mavrica« je evropska družba v rasti, ki se prilagaja razmeram v okolju in na to okolje tudi vpliva. Je ugledna in uspešna, doma in v svetu poznana delniška družba. Usposobljeni, motivirani in pripadni zaposleni so vir njene moči.

Na podlagi izkušenj in nenehnega razvojnega in znanstvenega dela je podjetje z več kot stopetdesetletno tradicijo izoblikovalo nekaj osrednjih programov izdelave posebnih premaznih sredstev za kovinsko, avtomobilsko in lesno industrijo, za gradbeništvo in ceste, za zaščito v zahtevnih razmerah ter za široko potrošnjo. Del proizvodnega programa je tudi izdelava sintetičnih smol, ki se uporabljajo kot veziva za premazna sredstva in so sestavni del izdelkov, ki jih uporabljamo vsak dan (obutev, kopalniška oprema, plovila itd.). Izpostaviti velja tudi najnovejšo pridobitev, to je program praškastih premazov. Trg praškastih premazov je najhitreje rastoči tržni segment industrijskih premazov v Evropi in v svetu.

Podjetje sodi v vrh slovenskih proizvajalcev premazov. Po raziskavah med slovenskimi potrošniki je podjetje »Mavrica« najbolj poznano po krovni blagovni znamki v svoji branži. Kupci poznajo podjetje »Mavrica« kot podjetje z dolgoletno tradicijo in s kakovostnimi izdelki. Kljub močni konkurenci na trgu premazov in sintetičnih smol prodaja podjetje večino svojih izdelkov na tujih trgih. Podjetje uspešno sodeluje s kupci iz držav nekdanje Jugoslavije, Evropske unije, Srednje Evrope in nekdanje skupnosti neodvisnih držav.

Podjetje »Mavrica« je ustanovilo podružnice na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter v Makedoniji. V strategiji razvoja je predvidena tudi postavitve lokalne proizvodnje v nekaterih državah, s katero bi izdelke še bolj približali svojim kupcem.

Podjetje stremi h kakovosti in tako je v letu 1995 pridobilo certifikat kakovosti po standardih ISO 9001, kar omogoča, da zadovoljuje tudi najzahtevnejše kupce. Po zahtevah standarda so urejene vse poslovne funkcije. Na prodajnem področju je podjetje uredilo in predpisalo postopke pri vseh aktivnostih trženja, od obdelave povpraševanja iz izdelave ponudb in naročil ter spremljanja realizacije le-teh.

Podjetje »Mavrica« je od leta 2000 član Poslovne skupine, v letu 2001 je pridobilo znak »odgovorno ravnanje« (Responsible Care), uspešno pa je bilo tudi pri vpeljevanju sistema vodenja podjetja z vidika ravnanja okolja, kar zahteva standard ISO 14001.

5.2. METODOLOGIJA

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske Zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima).

Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah, z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja projekta so: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani.

Namera sodelujočih organizacij je vzpostaviti priznano institucijo za primerjalno raziskovanje v slovenskih organizacijah, ki se kasneje lahko razširi tudi drugam. Projekt deluje na osnovi članstva (potrebno je izpolnjevanje minimalnih pogojev) in letne članarine. V podjetju »Mavrica« so se odločili, da bodo k projektu pristopili, plačali so članarino.

Posebej je potrebno poudariti, da so v omenjeni projekt vključena vsa podjetja Poslovne skupine, vključno s podjetjem »Mavrica«. Svetovalno podjetje TMI Adria v svoji ponudbi nudi tudi celotno izpeljavo raziskave. Podjetje »Mavrica« se ni odločilo za njihovo celotno ponudbo, temveč je v svojem podjetju izbralo zaposlenega, ki je v celoti izvedel raziskavo. Tako sem bila izbrana za vodjo projekta raziskave merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Moja naloga je bila priprava vzorčenja zaposlenih, izvedba anketiranja zaposlenih na posameznih delavnicah, vnos podatkov iz izpolnjenih anket v računalnik, statistična obdelava podatkov, pridobljenih iz anketnih listov, analiziranje pridobljenih podatkov in rezultatov ter predlaganje ukrepov za izboljšanje stanja. Vsa podjetja Poslovne skupine, in tudi podjetje »Mavrica«, imajo s svetovalnim podjetjem TMI Adria sklenjeno pogodbo ter poseben dogovor o tem, kaj kdo postori v omenjenem projektu. Dogovorjeno je, da jim svetovalno podjetje pošlje že pripravljen in metodološko usklajen vprašalnik za anketiranje zaposlenih, podjetje »Mavrica« oziroma vodja projekta pa vse ostalo.

Namen vključitve v projekt je primerjanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z drugimi podjetji v Sloveniji. Takšne primerjave so smiselne predvsem zaradi grobe orientacije in zaradi osveščanja, da se je smiselno ukvarjati z notranjim okoljem podjetja. Ponuja tudi možnost (ker je v vseh podjetjih uporabljen isti vprašalnik) neposrednega primerjanja

rezultatov s konkretnim podjetjem, vključno s primerjavo in prenosom dobrih praks. Predvsem pa je smiselna in pomembna primerjava podjetja v zaporednih meritvah. Pri teh primerjavah pogledamo predvsem analizo trendov in s tem evaluacijo uspešnosti ukrepov, ki jih izvajamo v podjetju.

Moja vloga pri tem projektu je bila, kot sem že omenila zgoraj, da sem kot vodja projekta izvedla celotno raziskavo merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju »Mavrica«, skladno z dogovorom poslovne skupine, v katero je vključeno podjetje in s svetovalnim podjetjem. Od svetovalnega podjetja sem skladno s pogodbo in dogovorom prejela že izdelan in metodološko usklajen vprašalnik za anketiranje zaposlenih. Nato pa je sledila moja angažiranost za izpeljavo celotne raziskave. Najprej sem pripravila vzorčenje zaposlenih, nato sem samostojno izvedla anketiranje zaposlenih na posameznih delavnicah, sama sem vnesla vse podatke iz izpolnjenih anket v računalnik, nato sem vse te pridobljene podatke iz anketnih listov statistično obdelala, izdelala prikaz rezultatov na tabelarični in grafični način. Podatke, ki sem jih statistično obdelala sem nato še analizirala in na koncu predlagala ukrepe. Vse podatke, izpolnjene anketne liste in rezultate sem na koncu posredovala svetovalnemu podjetju zaradi kasnejšega končnega poročila, v katerem so prikazani rezultati konkretnega podjetja v primerjavi s slovenskim povprečjem oziroma drugimi podjetji v isti dejavnosti. Glede na dejstvo, da v podjetju »Mavrica« še nikoli niso merili organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, primerjave s prejšnjimi leti niso možne.

Vsako od zgoraj naštetih faz procesa dela bom podrobneje predstavila spodaj:

- pridobitev vprašalnika,
- vzorčenje zaposlenih,
- izvedba anketiranja,
- vnos podatkov iz anketnih listov v računalnik,
- statistična obdelava podatkov,
- izdelava tabelaričnega in grafičnega prikaza rezultatov in
- predlaganje ukrepov.

5.3. VPRAŠALNIK

Vprašalnik je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Klima najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike določene situacije v organizaciji. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, to je organizacijo v kateri dela.

Kot sem omenila zgoraj, sem vprašalnik za raziskavo v podjetju »Mavrica« dobila že pripravljen in metodološko usklajen s strani svetovalnega podjetja TMI Adria. Vprašalnik pa je pripravilo več svetovalnih hiš in sicer: TMI Slovenija, ITEO-Svetovanje, Profil, Racio, Biro Praxis, PM PLUS. Potrebno je poudariti, da je vprašalnik enoten za vse sodelujoče organizacije v projektu SiOK in predstavlja osnovo za kasnejšo primerjavo z drugimi podjetji v Sloveniji.

Vprašalnik, ki sem ga uporabila in je priložen na koncu diplomskega dela v prilogi št. 1: Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah, so izdelali avtorji – eksperti/svetovalci s področja organizacijskega vedenja. Vprašalnik je sestavljen iz večjega števila faktorjev (dejavnikov klime), vsebinsko pa predstavlja dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus strukture klime v organizacijah. Posamezne trditve v vprašalniku sem združila v posamezne kategorije oziroma dejavnike klime s pomočjo posebnega ključa, ki je priložen v prilogi št. 2: Ključ, na koncu diplomskega dela.

Dejavniki klime, ki jih meri vprašalnik so naslednji:

1. Organiziranost.
2. Strokovna usposobljenost in učenje.
3. Odnos do kakovosti.
4. Nagrajevanje.
5. Notranje komuniciranje in informiranje.
6. Notranji odnosi.
7. Vodenje.
8. Pripadnost organizaciji.
9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.
10. Motivacija in zavzetost.
11. Razvoj kariere.
12. Inovativnost, iniciativnost.

Pri izražanju svojega strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami imajo zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico:

1. sploh se ne strinjam,
2. delno se strinjam,
3. niti da niti ne,
4. večinoma se strinjam,
5. popolnoma se strinjam.

Vprašalnik zadovoljstva pa meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve.

Pri izražanju svojega osebnega zadovoljstva imajo zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico:

1. zelo nezadovoljen,
2. nezadovoljen,
3. srednje zadovoljen,
4. zadovoljen,
5. zelo zadovoljen.

Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnjo izobrazbe.

5.4. VZORČENJE ZAPOSLENIH

Glede na dejstvo, da se je podjetje odločilo, da bo prvo leto merjenja merilo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih le na vzorcu 100 zaposlenih, je bilo najprej potrebno pripraviti reprezentativen vzorec, ki bi omogočal solidno sliko podjetja kot celote.

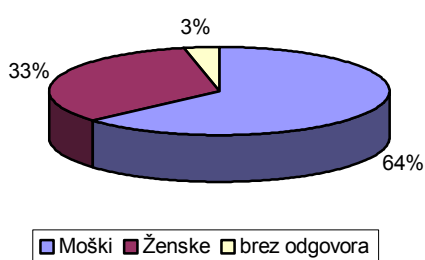
Z vzorčenjem sem zagotovila reprezentativen vzorec – organizacijo v malem – glede na parametre razlikovanja (struktura zaposlenih po spolu, starosti, stažu, različnih hierarhičnih nivojih in izobrazbi).

V času ankete je bilo v podjetju 402 zaposlenih, glede na parametre razlikovanja pa sem oblikovala vzorec, ki je priložen na koncu diplomskega dela v prilogi št. 3: Splošno vzorčenje.

Druga težavna naloga, s katero sem se spoprijela, je bilo oblikovanje konkretnega vzorca zaposlenih z imeni in priimki, ki so v celoti ustrezali reprezentativnemu vzorcu. V prilogi št. 4: Konkretno vzorčenje, je natančneje razdelano vzorčenje v podjetju, pri čemer moram poudariti, da sem namenoma izbrisala imena in priimke zaposlenih vključenih v raziskavo, zaradi varovanja osebnih podatkov in namesto tega vpisala številke.

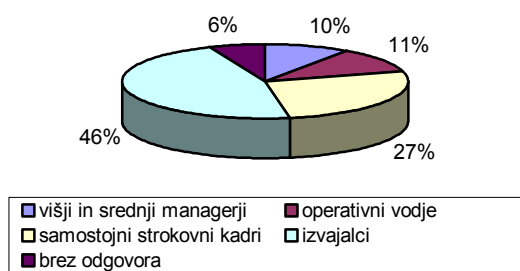
Struktura vzorca glede na različne kriterije je prikazana na naslednjih slikah.

Slika 1: Struktura vzorca po spolu



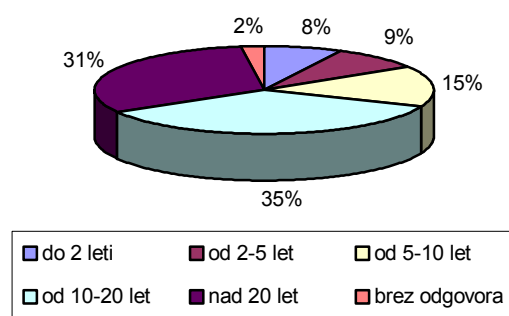
Vir: Podatki iz ankete.

Slika 2: Struktura vzorca po hierarhičnem nivoju



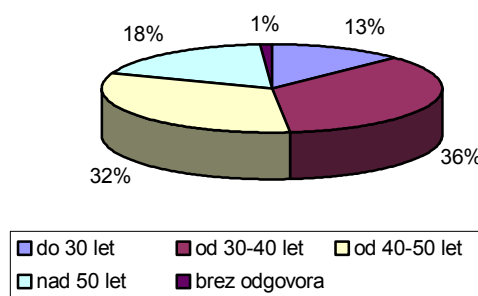
Vir: Podatki iz ankete.

Slika 3: Struktura vzorca po stažu v organizaciji



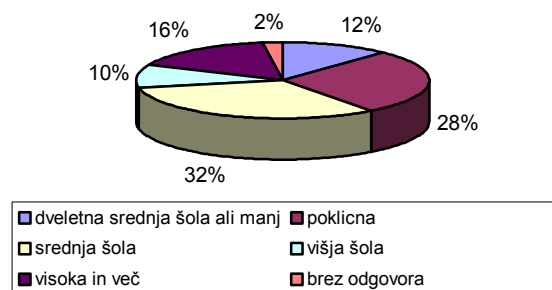
Vir: Podatki iz ankete.

Slika 4: Struktura vzorca po starosti



Vir: Podatki iz ankete.

Slika 5: Struktura vzorca po izobrazbi



Vir: Podatki iz ankete.

5.5. IZVEDBA ANKETIRANJA

Naslednja naloga, ki me je čakala, je bilo anketiranje. Anketiranje sem izvedla na štirih delavnicah, pri čemer sem upoštevala lokacijo dela, zaključek delovnega časa in potrebo po nemotenemu poteku delovnih procesov v podjetju.

Zaposlene sem na določen datum ob določeni uri povabila na anketiranje na določeno mesto (sejna soba oziroma jedilnica – odvisno od lokacije in razpoložljivih primernih prostorov za anketiranje glede na število udeležencev delavnice). Anketiranje sem v celoti vodila in izvedla sama. Vabljenim udeležencem sem razdelila vprašalnike, razložila sem jim postopek in namen izpolnjevanja in jim še enkrat posebej poudarila, da je anketa anonimna. Posamezna delavnica je trajala okoli 45 minut.

Skupna udeležba na vseh štirih delavnicah je bila 93 %, kar pomeni, da se je anketiranja udeležilo 93 od 100 vabljenih zaposlenih. Udeležba bi sicer lahko bila še večja, vendar je bil že čas dopustov in so bili nekateri zaposleni prav iz tega razloga odsotni. Kljub temu lahko rečem, da je bila udeležba solidna in da vzorec zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, v

zadostni meri predstavlja organizacijo kot celoto in da je torej dobra osnova za interpretacijo podatkov za celotno podjetje.

5.6. VNOS PODATKOV IZ ANKETNIH LISTOV V RAČUNALNIK

Naslednja naloga, sicer tehnično nezahtevna, pa vendar terja precej natančnosti in časa, ki sem jo opravila, je bila vnos pridobljenih podatkov iz anketnih listov v računalnik. Podatke je bilo potrebno vnašati zelo natančno, da ne bi po pomoti prišlo do napak. V primeru napačnih podatkov podjetje ne bi imelo realne slike o mnenju zaposlenih glede podjetja kot celote in zadovoljstva pri delu, predvidela pa bi lahko tudi napačne ukrepe.

Glede na to, da mi je 93 zaposlenih vrnilo izpolnjene anketne liste, na vsakem vprašalniku pa je 75 trditvev in 5 podatkov o anketirancu, je bilo potrebno iz vsakega anketnega lista vnesti po 80 vnosov, skupaj torej 7440 vnosov. To pa je takšna številka, ki terja precej zbranosti in kontroliranja že vnesenih podatkov, tako da so končni vnosi resnično identični s podatki iz izpolnjenih vprašalnikov.

5.7. STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV

Na podlagi vseh vnesenih podatkov sem le-te obdelala najprej tako, da sem rezultate posameznih trditvev združila v posamezne kategorije oziroma dejavnike klime s pomočjo posebnega ključa, ki je priložen na koncu diplomskega dela v prilogi št. 2: Ključ.

Za posamezne trditve, združene v posamezne kategorije oziroma dejavnike klime, sem za vsako od petih možnih ocen izračunala frekvenčno porazdelitev (v %), aritmetično sredino oziroma povprečje, mediano, modus, standardni odklon in varianco.

Večjo količino podatkov pogosto predstavljamo s srednjo vrednostjo. To pomeni, da namesto številnih posameznih podatkov izračunamo srednjo vrednost, ki jo uporabljamo kot reprezentanta celote. S tem zelo poenostavimo prikaz podatkov.

Srednjo vrednost najpogosteje uporabljamo v treh oblikah:

- z aritmetično sredino - srednja vrednost, ki jo izračunamo, če vsoto vseh posameznih vrednosti delimo s številom opazovanih enot;
- z mediano - srednja vrednost, od katere ima 50 odstotkov enot manjše vrednosti in 50 odstotkov enot večje vrednosti;
- z modusom - najpogostejša vrednost, ki se najpogosteje pojavlja med opazovanimi vrednostmi.

Poleg srednjih vrednosti sem izračunala tudi mero razpršenosti podatkov. Takšna mera predstavlja standardni odklon. Standardni odklon meri razlike posamezne vrednosti od aritmetične sredine. Čim manjši je standardni odklon, tem boljši reprezentant je aritmetična sredina. Izračunala pa sem tudi varianco, ki meri razlike med ocenami aritmetične sredine. Pri interpretaciji podatkov je zelo priročna tudi frekvenčna porazdelitev, s katero prikažemo pogostost vrednosti, ki jih lahko zavzame. Vse statistično obdelane podatke sem v nadaljevanju uporabila tudi pri interpretaciji rezultatov.

5.8. IZDELAVA TABELARIČNEGA IN GRAFIČNEGA PRIKAZA REZULTATOV

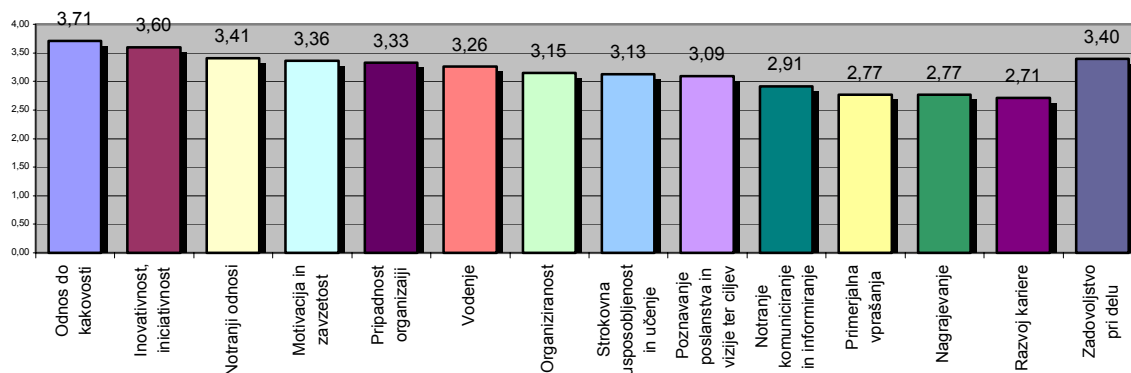
Zaradi boljšega razumevanja rezultatov sem v tabelah prikazala statistično obdelane podatke vseh trditvev, ki so se pojavile v vprašalniku po posameznih kategorijah oziroma dejavnikih klime. Vsi tabelarični prikazi so zaradi njihove obsežnosti prikazani v prilogi št. 5: Frekvenčne porazdelitve (v %), aritmetične sredine, modus, mediana, standardni odklon in varianca po posameznih kategorijah, na koncu diplomskega dela.

Zaradi boljše in lažje predstavitve rezultatov merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih sem rezultate prikazala tudi grafično, in sicer sem za vsako kategorijo posebej in za vse skupaj pripravila svojo sliko. Rezultati posameznih kategorij, slike in razlaga rezultatov so predstavljeni v nadaljevanju diplomskega dela.

5.8.1. PRIKAZ REZULTATOV PO POSAMEZNIH DEJAVNIKIH KLIME

5.8.1.1. POVPREČNE VREDNOSTI DEJAVNIKOV KLIME PO VELIKOSTI

Slika 6: Kategorije vprašalnika



Vir: Podatki iz ankete.

Iz slike 6 je razvidno, da po percepciji zaposlenih glede prednosti organizacije in njenih izzivov najbolj izstopajo odnos do kakovosti ter inovativnost in iniciativnost, notranji odnosi, motivacija in zavzetost ter pripadnost organizaciji.

Prav tako je razvidno, da anketirani niso zadovoljni z možnostjo razvoja in kariere, da nagrajevanje ni percipirano kot ustrezno, da ni ustreznega notranjega komuniciranja in informiranja ter da poslovodstvo ni najbolj učinkovito in uspešno v širšem okolju, prav tako pa anketiranci ne dojemajo podjetja kot bolj uspešnega v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji, kar kaže nizka vrednost primerjalnih vprašanj. Vse našteje ugotovitve ne gre jemati kot slabe, temveč kot izzive organizaciji za prihodnost.

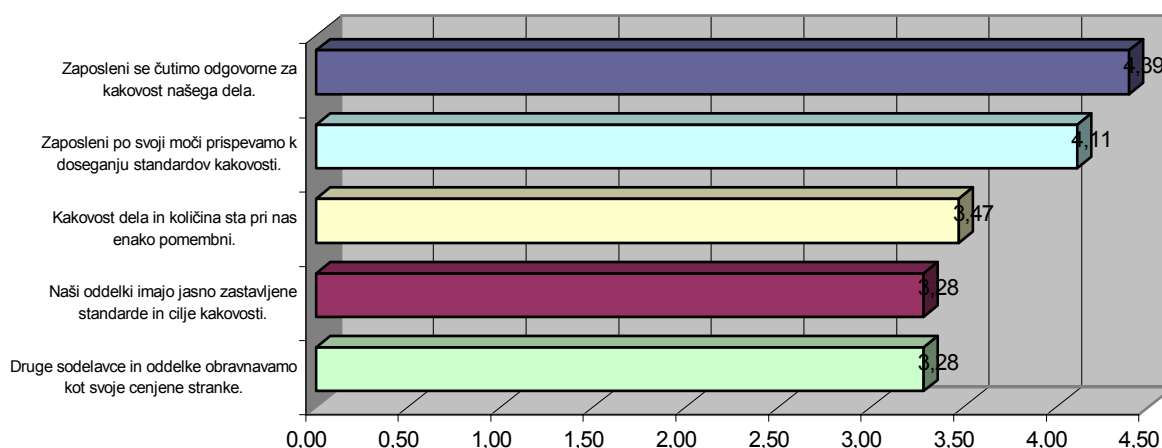
5.8.1.2. ODNOS DO KAKOVOSTI (3,71)

Naravnost zaposlenih v podjetju »Mavrica« do kakovosti je zelo pozitivna. To je še posebej razvidno iz naslednjih primerov:

- več kot 88 % vprašanih se čuti odgovorne za kakovost svojega dela,
- 80 % anketiranih po svojih močeh prispeva k doseganju standardov kakovosti,
- več kot polovica zaposlenih meni, da sta kakovost dela in količina enako pomembni.

Rezultat je nekoliko slabši pri odnosu do drugih sodelavcev, ki se jih ne obravnava kot svoje cenjene stranke. 20 % anketiranih se namreč ne strinja s trditvijo, da svoje sodelavce in oddelke obravnavajo kot cenjene stranke. Najbolj presenetljiv pa je paradoks, in sicer: na eni strani zaposleni menijo, da oddelki nimajo jasno zastavljenih standardov in ciljev kakovosti, po drugi strani pa pravijo, da se po svoji moči prizadevajo k doseganju standardov kakovosti.

Slika 7: Odnos do kakovosti



Vir: Podatki iz ankete.

Kot sem že omenila v predstavitvi podjetja »Mavrica«, podjetje stremi h kakovosti. Že leta 1995 je pridobilo certifikat ISO 9001, ki ga periodično obnavlja. Podjetje mora v skladu z zahtevami tega mednarodnega standarda vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati sistem vodenja kakovosti ter nenehno izboljševati njegovo učinkovitost. Zaposleni v podjetju se očitno zelo zavedajo pomena kakovosti, zato zelo dober rezultat niti ni presenetljiv.

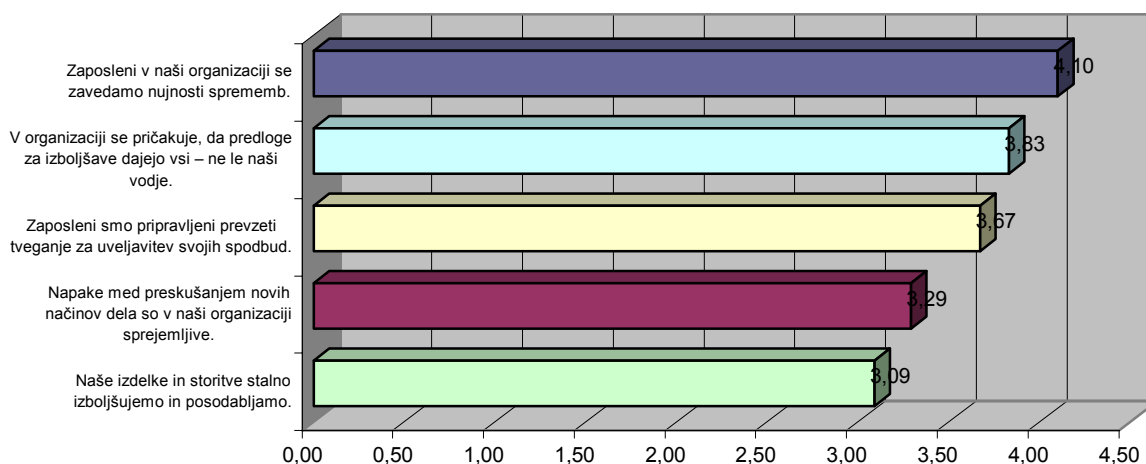
5.8.1.3. INOVATIVNOST, INICIATIVNOST (3,60)

Inovativnost in iniciativnost je dobro ocenjena kategorija. To še posebej velja za zavedanje zaposlenih o nujnosti sprememb, saj se jih kar 76 % anketiranih popolnoma ali večinoma strinja s to trditvijo.

V organizaciji se tudi pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi in ne le vodje. S tem se strinja kar 66 % anketiranih. V podjetju »Mavrica« so namreč že pred leti sprejeli pravilnik o inovacijah, s katerim načrtno spodbujajo ustvarjanje razmer za množično ustvarjalno dejavnost. Delavci pri opravljanju svojih nalog iščejo in predlagajo izboljšave ter sodelujejo v procesu stalnih izboljšav na vseh področjih dela. Pravilnik določa tudi osnove in merila za nagrajevanje avtorjev inovacijskih predlogov, ki pripomorejo k razvoju družbe.

Nekoliko nižje je ocenjena trditev glede prevzemanja tveganja za uveljavitev svojih pobud in še nekoliko nižje je ocenjena trditev o sprejemljivosti napak pri inovativnem delu. Na drugi strani pa se kar 33 % zaposlenim zdi, da podjetje izdelke ne izboljšuje stalno in da jih ne posodablja. To lahko predstavlja izziv za podjetje.

Slika 8: Inovativnost, iniciativnost

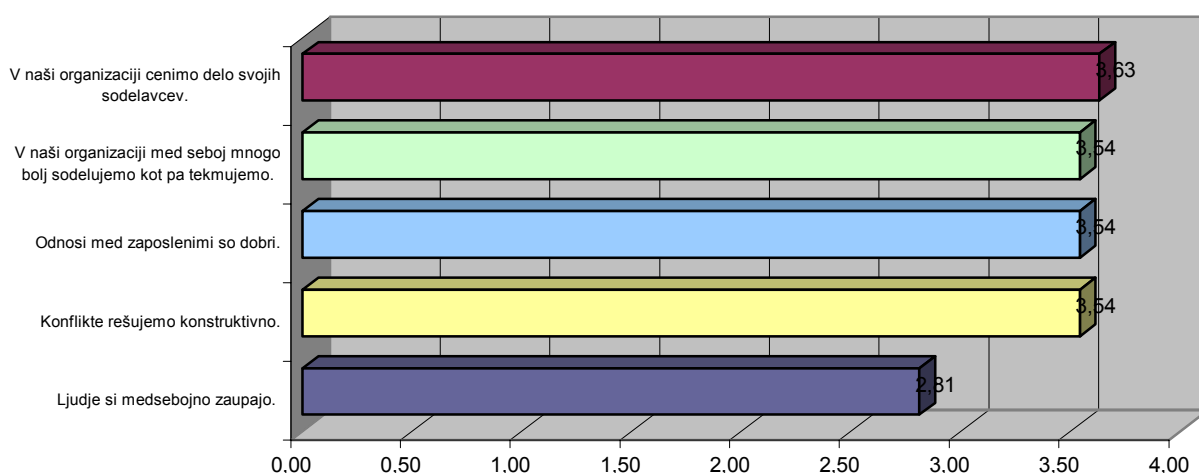


Vir: Podatki iz ankete.

5.8.1.4. NOTRANJI ODNOSI (3,41)

Notranji odnosi v podjetju so razmeroma dobri. Najbolj je cenjeno dobro delo sodelavcev, saj več kot polovica anketiranih meni tako. Konflikte se rešujejo konstruktivno, zaposleni pa med seboj tudi bolj sodelujejo kot pa tekmujejo. Med anketiranimi prevladuje mnenje, da med vodstvom in zaposlenimi ne prevladujejo najboljši odnosi, poseben izziv pa je nezaupanje med zaposlenimi. Kar 33 % anketiranih je namreč mnenja, da si medsebojno ne zaupajo preveč.

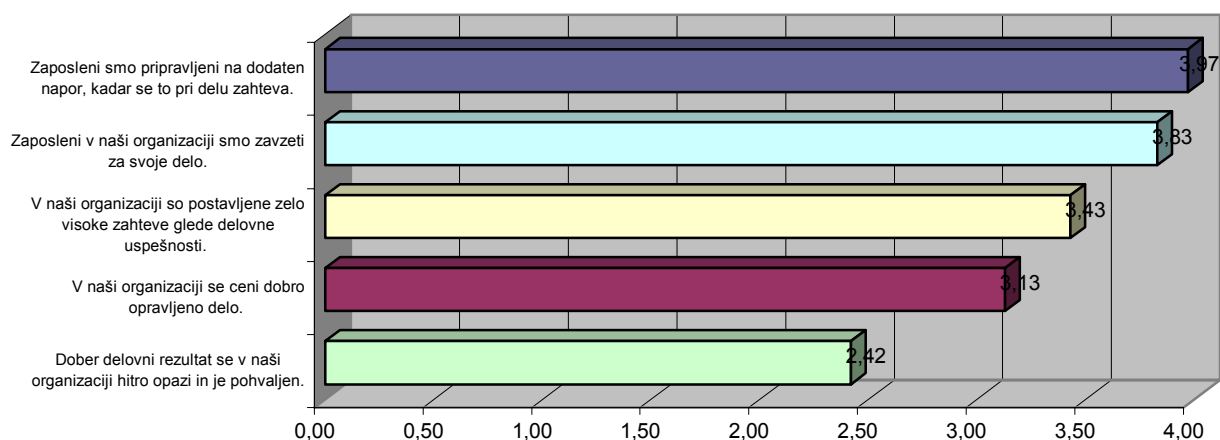
Slika 9: Notranji odnosi



Vir: Podatki iz ankete.

5.8.1.5. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST (3,36)

Slika 10: Motivacija in zavzetost



Vir: Podatki iz ankete.

Iz slike 10 o motivaciji in zavzetosti je lahko razbrati, da so zaposleni zavzeti za svoje delo, hkrati pa so pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno. To potrjuje tudi podatek, da je 66 % anketiranih zavzetih za svoje delo, 76 % pa jih je pripravljenih na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.

Problem vidijo zaposleni samo v tem, da se v podjetju ne ceni dobro opravljeno delo ter tudi, da je dober rezultat le redko opažen in pohvaljen. To predstavlja resen problem, saj je več kot polovica anketiranih takšnega mnenja. Podjetje se bo moralo soočiti s problemom in poiskati rešitve za izhod iz nastale situacije.

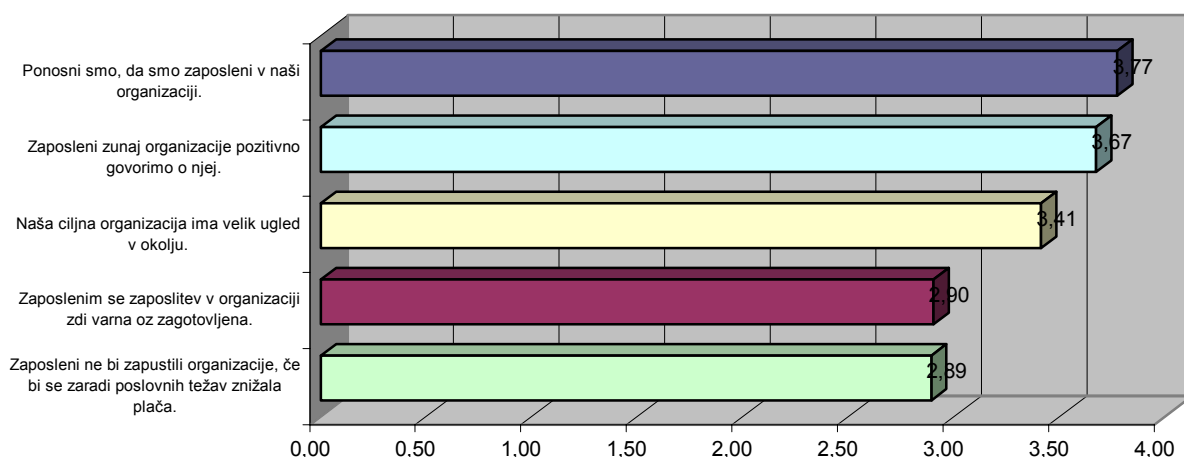
5.8.1.6. PRIPADNOST ORGANIZACIJI (3,33)

Malo manj kot polovica zaposlenih v organizaciji meni, da ima organizacija sorazmerno velik ugled v okolju, polovica pozitivno govori o njej tudi zunaj podjetja, 66 % zaposlenih pa je tudi ponosnih na to, da so zaposleni v njej.

Dve trditvi, ki se nanašata na pripadnost organizaciji, pa sta relativno nizko ocenjeni in sicer: zaposlenim se zaposlitev v organizaciji ne zdi varna oziroma zagotovljena in bi organizacijo zapustili, če bi se jim zaradi poslovnih težav znižala plača.

Vzrok za nizko oceno teh dveh trditev lahko iščemo v tem, da je bila anketa izvedena v času, ko so po organizaciji počasi začele krožiti govorice, da se bo določeno število zaposlenih v podjetju zmanjšalo. 34 % anketiranim se zato zaposlitev ni zdela varna oziroma zagotovljena, prav toliko pa bi jih tudi zapustilo organizacijo, če bi se jim znižala plača.

Slika 11: Pripadnost organizaciji

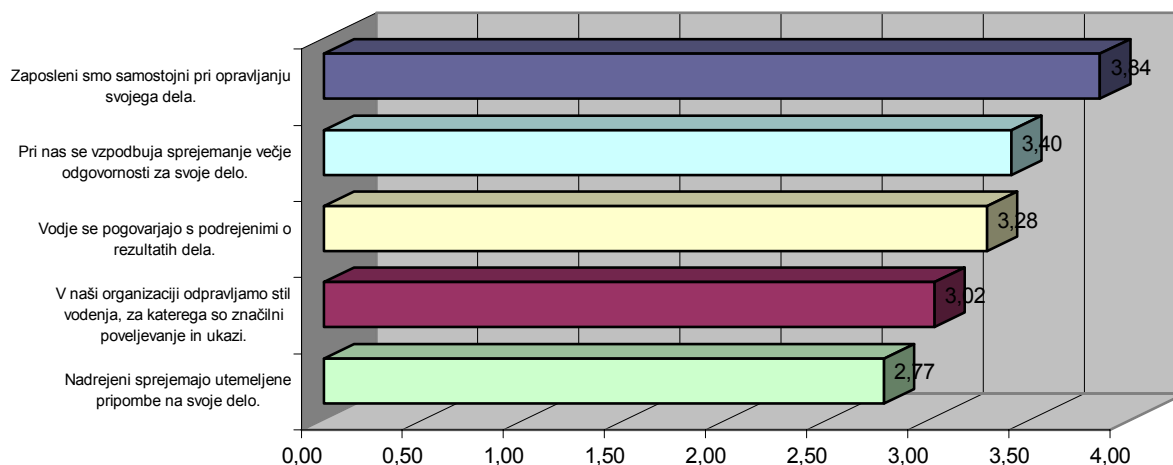


Vir: Podatki iz ankete.

5.8.1.7. VODENJE (3,26)

Več kot polovica anketiranih meni, da je pri svojem delu samostojna, prav tako pa so prepričani, da se jih vzpodbuja za sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo. Nekaj manj kot polovica zaposlenih se strinja s trditvijo, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, nekaj več kot 20 % vprašanih pa meni, da temu ni tako.

Slika 12: Vodenje



Vir: Podatki iz ankete.

Presenetljivo je tudi, da kar 35 % anketiranih meni, da se v organizaciji ne odpravlja stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. 42 % zaposlenih je mnenja, da nadrejeni ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo in to je lahko za organizacijo izziv.

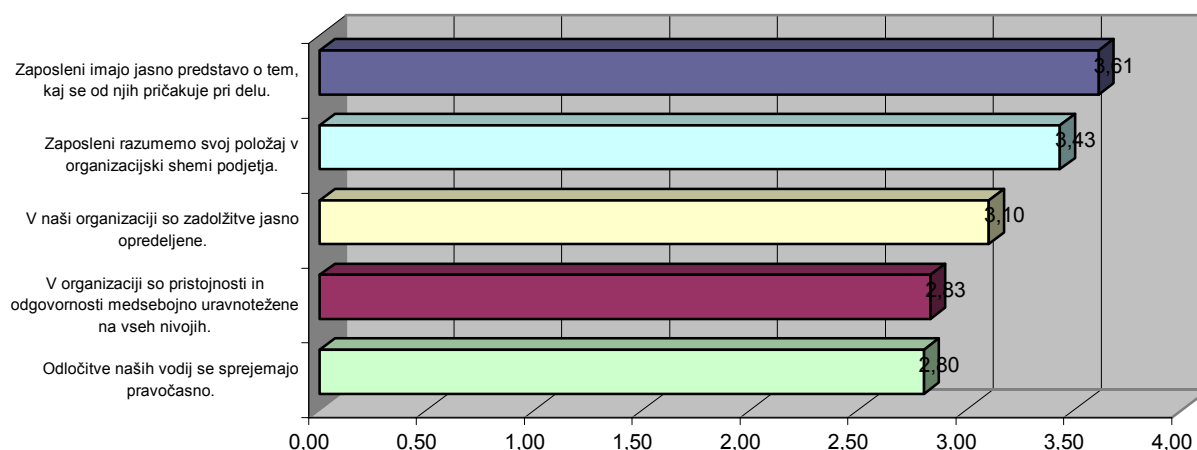
5.8.1.8. ORGANIZIRANOST (3,15)

V proučevani organizaciji ima 57 % zaposlenih jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, razumejo pa tudi položaj v organizacijski shemi podjetja. 39 % anketiranih se strinja s trditvijo, da so zadolžitve jasno opredeljene, okoli 30 % se s tem ne strinja, prav toliko pa je tudi neopredeljenih.

Dve trditvi sta dokaj nizko ocenjeni in predstavljata izziv za samo podjetje:

- samo 20 % zaposlenih meni, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih, 31 % pa jih meni, da temu ni tako;
- še bolj kritičen pa je položaj pri oceni pravočasnega sprejemanja odločitev njihovih vodij. Kar 40 % vprašanih je mnenja, da se odločitve njihovih vodij ne sprejemajo pravočasno.

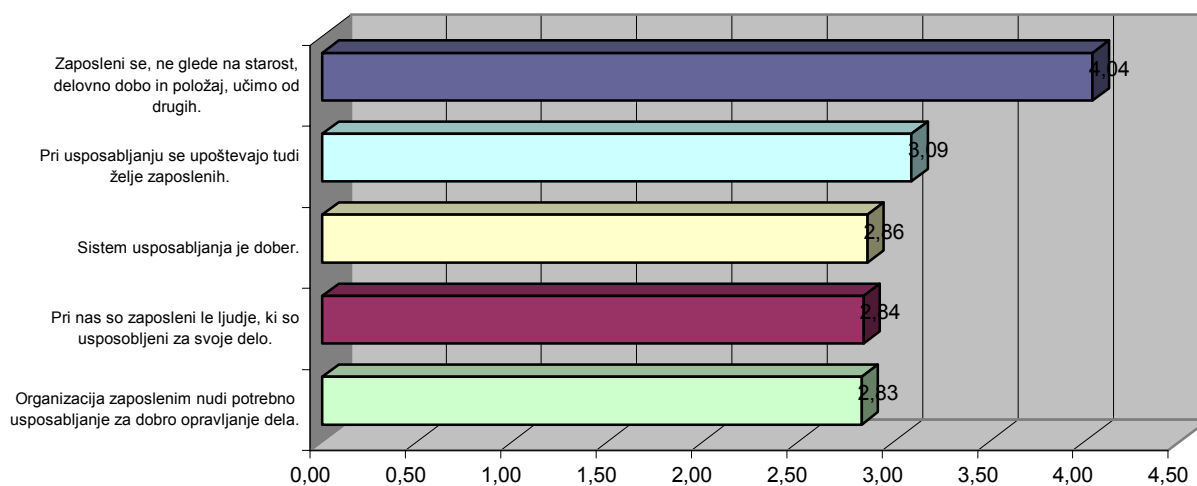
Slika 13: Organiziranost



Vir: Podatki iz ankete.

5.8.1.9. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE (3,13)

Slika 14: Strokovna usposobljenost in učenje



Vir: Podatki iz ankete.

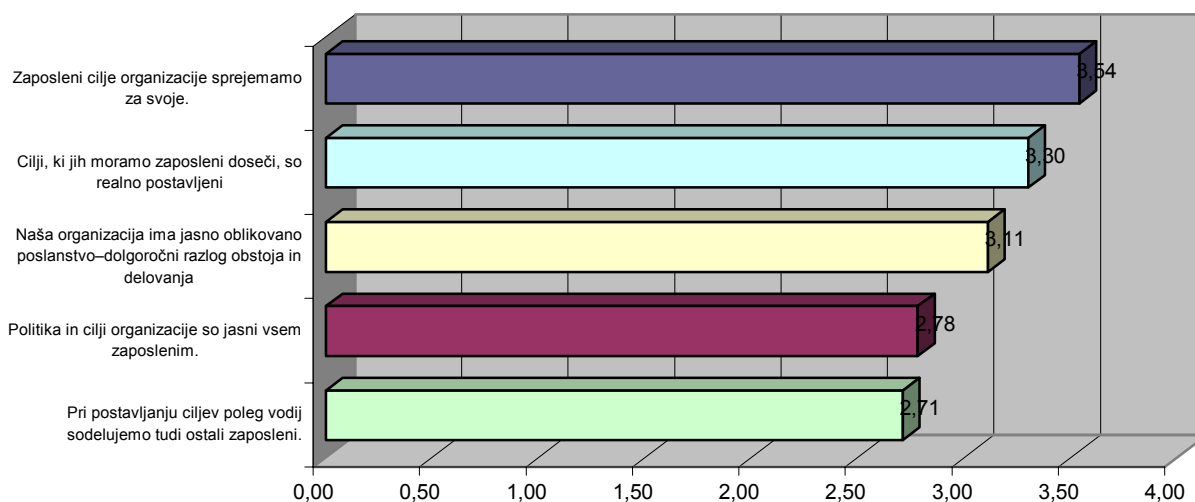
Strokovna usposobljenost in učenje ima skupno povprečno oceno 3,13, kar je srednje ocenjena kategorija, vendar se je ocena dvignila na račun trditve, ki je ocenjena nadpovprečno (4,04), da se zaposleni učijo drug od drugega.

Kot rečeno je najboljšo oceno dosegla trditev, da se zaposleni ne glede na starost, delovno dobo in položaj učijo od drugega. Pozitivno se je za omenjeno trditev opredelilo kar 80 % anketiranih. Ostale trditve so ocenjene bistveno nižje in predstavljajo izziv za podjetje. 35 %

anketiranih meni, da sistem usposabljanja ni dober, približno toliko jih tudi meni, da vsi zaposleni niso usposobljeni za svoje delo ter da organizacija ne nudi vsem zaposlenim potrebne usposabljanja za dobro opravljanje dela. Razlog za omenjeno situacijo je namreč ta, da se je v preteklih letih usposabljanje zaviralo, šele ob zamenjavi vodstva podjetja konec leta 2001 pa se je začela situacija izboljševati. V pol leta očitno zaposleni še niso občutili večjih sprememb, vsekakor pa bo potrebno še veliko postoriti in čas bo pokazal svoje.

5.8.1.10. POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV (3,09)

Slika 15: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev



Vir: Podatki iz ankete.

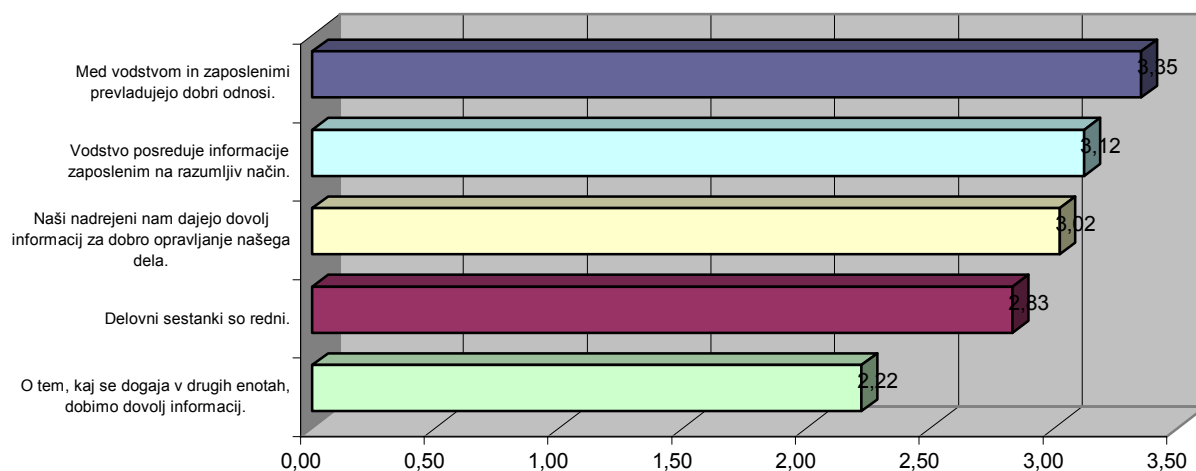
Zaposleni v proučevani organizaciji menijo, da politika in cilji organizacije niso jasni vsem zaposlenim. Kar 40 % zaposlenih pravi, da jim politika in cilji niso poznani. Še več (45 % zaposlenih) pa jih je odgovorilo, da zaposleni pri postavljanju ciljev, poleg vodij, le redko sodelujejo.

Boljše je ocenjena trditev, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje, saj je več kot polovica zaposlenih takšnega mnenja. Le nekaj manj jih meni, da so cilji, ki jih morajo doseči, realno postavljeni. Nekaj več kot tretjina pa jih meni, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo.

Iz omenjenih ugotovitev se mi zdi najbolj presenetljivo to, da zaposleni poleg vodij le redko sodelujejo pri postavljanju ciljev, kljub temu pa postavljene cilje sprejemajo za svoje.

5.8.1.11. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRNJE (2,91)

Slika 16: Notranje komuniciranje in informiranje



Vir: Podatki iz ankete.

Iz povprečne ocene notranjega komuniciranja in informiranja (2,91) je razvidno, da le-tega zaposleni ne ocenjujejo kot ustreznega. Zelo žalostno je, da več kot tretjina zaposlenih meni, da delovni sestanki niso redni, čeprav je to napaka oziroma malomarnost vodij. Skoraj toliko zaposlenih je tudi mnenja, da jim nadrejeni ne dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje svojega dela. To bo vsekakor predstavljajo velik izziv za prihodnost, saj je komunikacijo med vodji in zaposlenimi vsekakor potrebno izboljšati.

Tudi glede dogaja v drugih enotah zaposleni nimajo dovolj informacij, saj le-te pogreša kar 60 % zaposlenih. Nekoliko bolje zaznavajo zaposleni samo posredovanje informacij z vidika njihove razumljivosti. Skoraj 40 % zaposlenih meni, da so informacije posredovane na razumljiv način, vendar pa, kot je že ugotovljeno, dobijo premalo informacij.

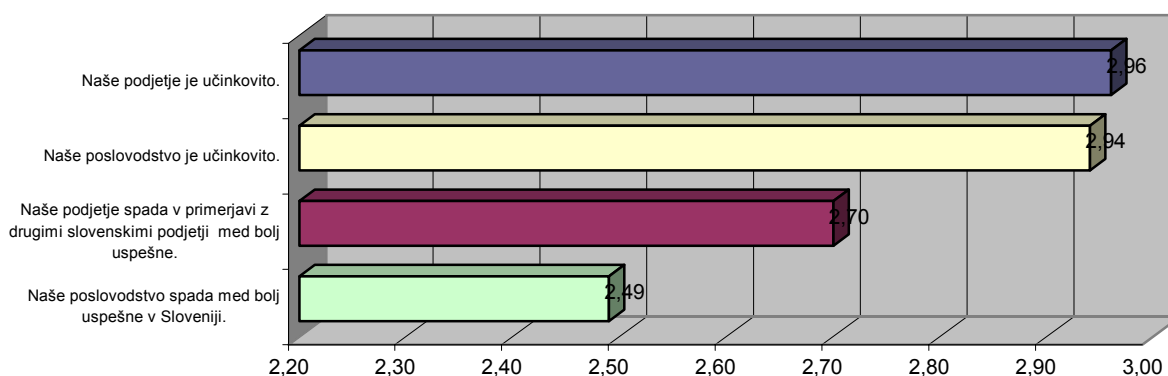
5.8.1.12. PRIMERJALNA VPRAŠANJA (2,77)

Iz slike 17 je razvidno, da zaposleni ne vidijo podjetja in posloводства v primerjavi z ostalimi podjetji najboljše. To nam pove skupna povprečna ocena primerjalnih vprašanj, ki znaša le 2,77, kar je zelo nizko.

Zelo nizka, če ne celo kritična, je ocena zaposlenih, ki se nanaša na trditev o uspešnosti posloводства podjetja v primerjavi z ostalimi v Sloveniji, saj je povprečna ocena trditev le 2,49. Kar 43 % zaposlenih meni, da posloводство podjetja ne spada med bolj uspešne v Sloveniji, prav toliko pa je tudi neopredeljenih. Zaposleni tudi podjetja ne vidijo kot bolj uspešnega v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji, saj se jih je za to opredelilo kar 39 % zaposlenih.

Malo bolje je ocenjena učinkovitost, in sicer tako podjetja kot posloводства, vendar ocena teh še vedno ni dobra. Okoli 30 % zaposlenih meni, da je podjetje učinkovito, prav toliko pa jih tudi meni, da je neučinkovito. 30 % zaposlenih meni, da je posloводство učinkovito, prav toliko pa se jih s tem ne strinja. Razlog je v tem, kot je bilo v diplomskem delu že omenjeno, da je novo posloводство (uprava) nastopilo mandat šele konec leta 2001 in se še ni uspelo v celoti dokazati z rezultati dela.

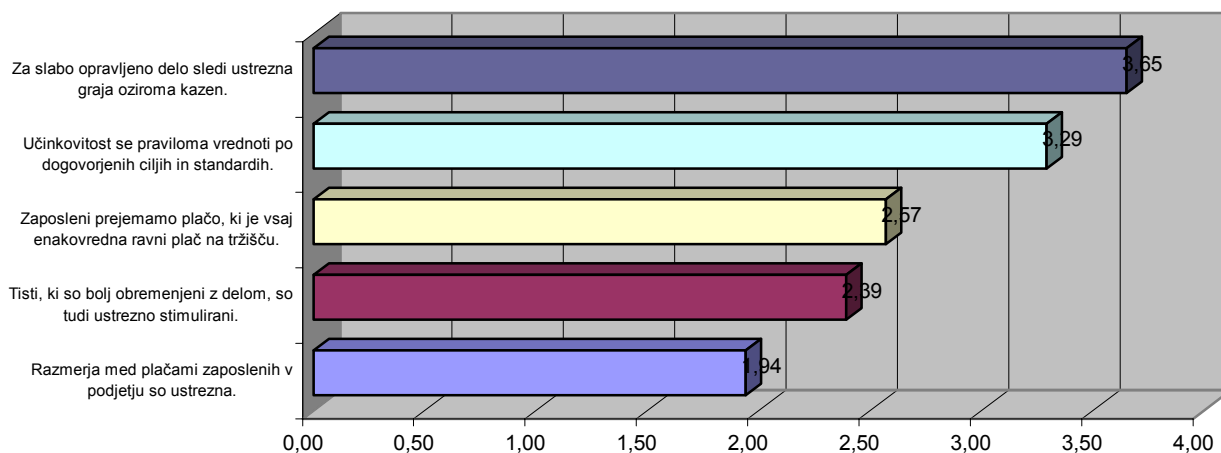
Slika 17: Primerjalna vprašanja



Vir: Podatki iz ankete.

5.8.1.13. NAGRAJEVANJE (2,77)

Slika18: Nagrajevanje



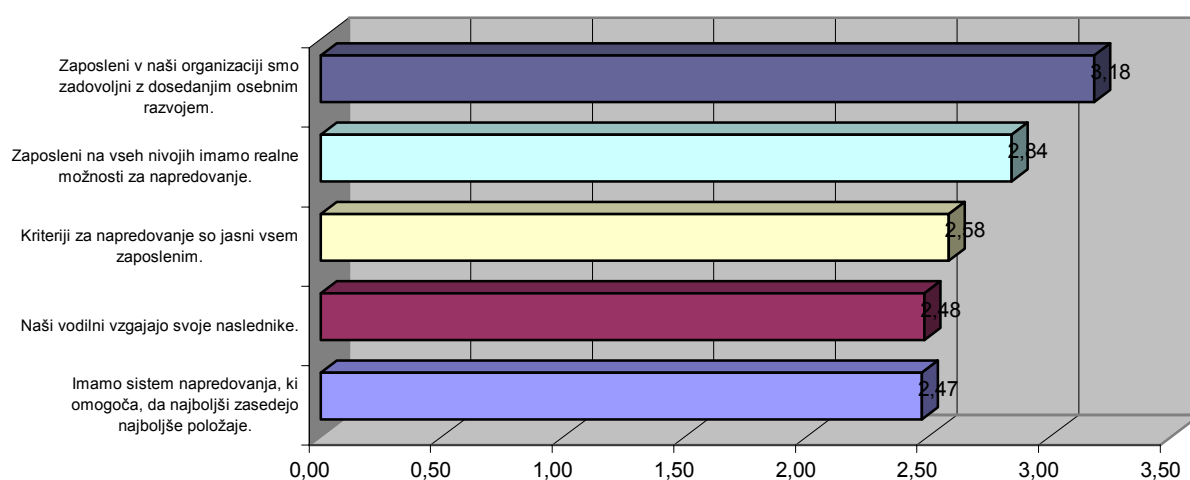
Vir: Podatki iz ankete.

Zelo nizko je ocenjena tudi kategorija Nagrajevanje, saj znaša njena skupna povprečna ocena le 2,77. Skoraj polovica anketiranih smatra, da se učinkovitost vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih. 58 % zaposlenih pa jih tudi meni, da slabemu delu sledi tudi ustrezna graja ali kazen.

Skoraj polovica zaposlenih meni, da prejemajo plačo, ki ni enakovredna ravni plač na tržišču, zastrašujoče pa je, da kar 74 % vprašanih meni, da razmerja med plačami zaposlenih v podjetju niso ustrezna. Zaposleni tudi niso zadovoljni s plačo, zanje pa je še posebej destimulativno to, da jih kar 55 % meni, da tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, niso nič bolj stimulirani. Zgornji rezultati kažejo, da bo morala biti postavitev novega plačnega modela ena od prioritarnih nalog.

5.8.1.14. RAZVOJ KARIERE (2,71)

Slika 19: Razvoj kariere



Vir: Podatki iz ankete.

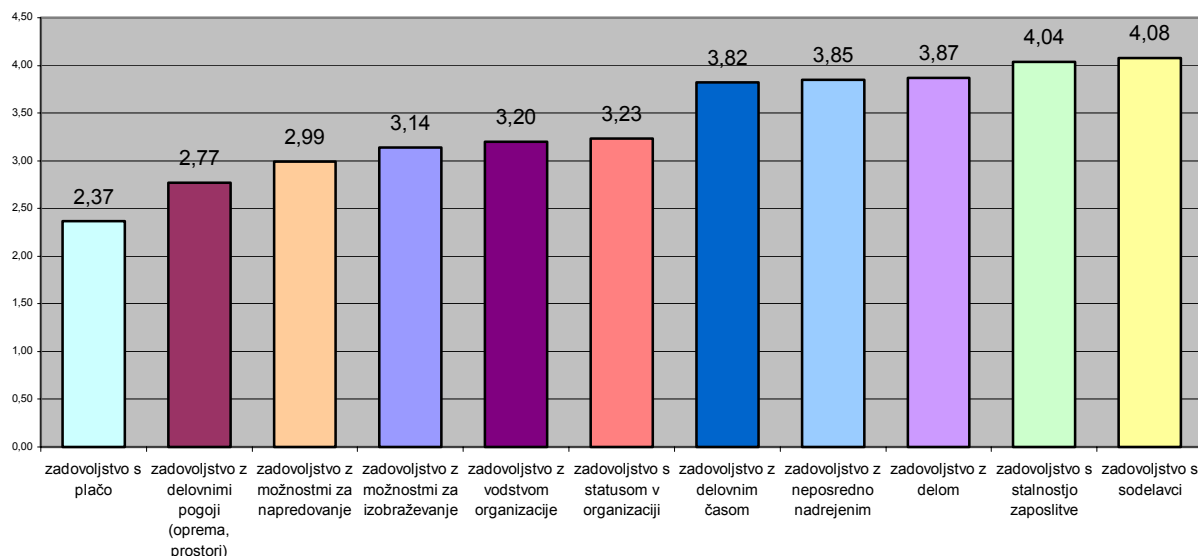
Najslabše ocenjena kategorija je Razvoj kariere, ki je ocenjena zelo kritično. Iz slike je razvidno, da zaposleni niso identificirali nobenih pozitivnih opisov. Zaposleni so samo delno zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, saj se jih je pozitivno opredelilo le okoli 40 % zaposlenih.

Ostale kategorije so, kot že omenjeno, ocenjene zelo slabo in sicer:

- 35 % zaposlenih je mnenja, da nimajo na vseh nivojih realnih možnosti za napredovanje.
- Kar 55 % zaposlenih pa pravi, da jim kriteriji za napredovanje niso jasni, ter da podjetje nima sistema nagrajevanja, ki bi omogočal, da bi najboljši zasedli najboljše položaje.
- Nekaj manj kot polovica zaposlenih je mnenja, da vodilni ne vzgajajo svojih naslednikov, 35 % pa je neopredeljenih, ker tega niti ne vedo.

5.8.1.15. ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Slika 20: Zadovoljstvo zaposlenih



Vir: Podatki iz ankete.

Glede na posamezne vidike zadovoljstva z delom so zaposleni v podjetju »Mavrica« zadovoljni s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve ter s samim delom, ki ga opravljajo, z neposredno nadrejenim in z delovnim časom.

Manj so zadovoljni s statusom v organizaciji, vodstvom organizacije ter možnostmi za izobraževanje. Nezadovoljni pa so z možnostmi za napredovanje, z delovnimi pogoji ter s plačo.

Lahko bi rekli, da je vrstni red dejavnikov zadovoljstva posameznikov skoraj podoben tistim, ki so jih kot celota izrazili v klimi.

5.9. GROBA SLIKA PREDNOSTI IN IZZIVOV ORGANIZACIJE

Na osnovi anketiranja vzorca se zdi, da so po percepciji zaposlenih prednosti organizacije in njenih izzivov naslednji:

5.9.1. PREDNOSTI ORGANIZACIJE

5.9.1.1. PO KATEGORIJAH

- Odnos do kakovosti je zelo dober.
- Inovativnost in iniciativnost sta ocenjeni visoko.
- Notranji odnosi med zaposlenimi so dobri.

5.9.1.2. PO VPRAŠANJIH

Zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela in po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Zavzeti so za svoje delo in tudi pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Ocenjujejo, da so samostojni pri opravljanju svojega dela, imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, zavedajo pa se tudi, da za slabo opravljeno delo sledi graja ali kazen.

Zaposleni se zavedajo nujnosti sprememb in se strinjajo, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodje. Zaposleni so do določene mere pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih spodbud. Ne glede na starost, delovno dobo in položaj, se zaposleni učijo od drugih. Cenijo delo svojih sodelavcev in se strinjajo, da med seboj bolj sodelujejo kot pa tekmujejo. Odnosi med zaposlenimi so ocenjeni dobro.

Delavci so najbolj zadovoljni s svojimi sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, s samim delom, z neposredno nadrejenim in z delovnim časom. Rečem lahko, da je na splošno zadovoljstvo zaposlenih kar dobro ocenjeno. Zaposleni so ponosni, da so zaposleni v organizaciji in tudi zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej.

5.9.2. IZZIVI ORGANIZACIJE

5.9.2.1. PO KATEGORIJAH

- Zaposleni niso zadovoljni z možnostjo razvoja kariere.
- Nagrajevanje ni percipirano kot ustrezno, pri čemer ne gre le za višino plač.
- Zaposleni ne zaupajo najbolj novemu poslovodstvu in z njim niso najbolj zadovoljni.
- Prav tako predstavlja izziv za organizacijo notranje informiranje in komuniciranje v povezavi s stilom vodenja.
- Organiziranost ni percipirana kot ustrezna, saj so zaposleni mnenja, da se odločitve ne sprejemajo pravočasno.
- Zaposleni niso zadovoljni s poznavanjem poslanstva, vizije ter ciljev.

5.9.2.2. PO VPRAŠANJIH

Sistem napredovanja ne omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje, vodilni ne vzgajajo svojih naslednikov, kriteriji za napredovanje in ugotavljanje uspešnosti pa tudi niso najbolj jasni.

Zaposleni menijo, da razmerja med plačami zaposlenih v podjetju niso ustrezna. Tudi zadovoljstvo s plačo kot tako je nizko, saj zaposleni menijo, da le-ta ni enakovredna ravni plač na tržišču.

Dobrega dela se ne opazi. Ljudje niso nagrajevani v skladu z obremenitvami pri delu, saj tisti, ki so bolj obremenjeni z delom niso ustrezno stimulirani. Izziv za organizacijo predstavlja tudi novo poslovodstvo. Konec leta 2001 je nastopila mandat nova dvočlanska uprava. Zaposleni ji še ne zaupajo povsem, zato tudi menijo, da poslovodstvo ni uspešno niti ni učinkovito. Zanimivo pa je tudi, da zaposleni samega podjetja ne vidijo kot bolj uspešnega v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji.

Informiranje o tem, kaj se dogaja v drugih delih organizacije je slabo, delovni sestanki niso dovolj redni, zaposlenim pa se tudi zdi, da jim nadrejeni ne dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje njihovega dela. Poleg tega nadrejeni ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo s strani podrejenih in zdi se, da vodje ne cenijo dela podrejenih, prav tako vodje ne pohvalijo svojih ljudi za dobro opravljeno delo.

Zaposleni menijo, da se odločitve vodij ne sprejemajo pravočasno ter da pristojnosti in odgovornosti niso uravnotežene na vseh nivojih. Politika in cilji organizacije zaposlenim niso najbolj jasni, poleg tega pa tudi menijo, da pri postavljanju ciljev poleg vodij premalo sodelujejo.

Poseben poudarek je potrebno nameniti tudi strokovni usposobljenosti in učenju. Zaposleni namreč menijo, da jim organizacija ne nudi potrebnega usposabljanja za dobro opravljanje dela, poleg tega pa se ne čutijo dovolj usposobljene za opravljanje svojega dela. Zaposleni imajo tudi pomisleke glede kvalitete sistema usposabljanja.

5.10. AKCIJSKI NAČRT

5.10.1. *NAPREDOVANJE IN RAZVOJ KARIERE*

Z raziskavo v proučevanem podjetju sem ugotovila, da zaposleni menijo, da trenutni sistem napredovanja v podjetju ne omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje. Menijo tudi, da zaposleni na različnih nivojih nimajo realnih možnosti za napredovanje, poleg tega pa tudi večini zaposlenih kriteriji za napredovanje niso jasni oziroma poznani. Glede na trenutno slab sistem napredovanja je jasno, da bodo na tem področju potrebne korenite spremembe.

Poslovodstvo proučevanega podjetja se tega problema zaveda, saj je že pred časom začelo s projektom nove sistemizacije delovnih mest, pri čemer se bodo na novo popisale delovne naloge. Po zaključeni sistemizaciji delovnih mest se bo začelo z vrednotenjem delovnih mest, sočasno pa tudi s pripravo pravilnika o napredovanju. Pravilnik o napredovanju naj bi jasno določal kriterije za napredovanje. Ti kriteriji oziroma merila naj bi bili: višja stopnja strokovne izobrazbe, več želenih funkcionalnih znanj, večopravilnost, ustvarjalnost, doseganje nadpovprečne delovne uspešnosti. Sistem napredovanja bo omogočal možnost napredovanja vsem zaposlenim pod enakimi pogoji. Napredovali pa bodo le najboljši.

Po uspešni pripravi pravilnika o napredovanju bo potrebno vse zaposlene seznaniti s kriteriji za napredovanje. Naslednja faza pa bo obsegala resen pristop kadrovske službe k razvoju zaposlenih.

Pristopiti bi bilo potrebno k individualnemu razvojnemu načrtu zaposlenih. Individualni razvojni načrt opredeljuje izobraženost, usposobljenost, znanja, veščine, izkušnje in obnašanje sodelavcev – kompetentnost zaposlenega. Zaposleni in nadrejeni se s pomočjo tega orodja sporazumeta o možnem razvoju zaposlenega in opišeta dodatna znanja, usposabljanja in aktivnosti, ki so potrebne za doseg dogovorjenega razvoja. Razgovor o kompetentnosti zaposlenega (znanjih, sposobnostih, veščinah in izkušnjah) nam pomaga zaznati dimenzije, kjer se lahko posameznik še razvije in s tem pripomore k lastnemu zadovoljstvu, družbi pa pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Na osnovi ocene kompetentnosti zaposlenega (znanj, sposobnosti, veščin in izkušenj) ter razgovora med zaposlenim in nadrejenim, se nadrejeni in sodelavec dogovorita za usmeritev razvoja zaposlenega ter ocenita potencial. Oba s podpisom potrdita, da se z oceno strinjata.

Podjetje bi moralo sistematično pristopiti k sistemu individualnih razvojnih načrtov, pri čemer bi morali biti vključeni vsi zaposleni, ki vodijo do najnižjega nivoja vodenja ter vsi strokovni sodelavci v VI. in VII. stopnjo izobrazbe ali več. Takšen individualni načrt pa bo temelj razvoja celotne vodstvene strukture in načrtovanja razvoja posameznika ter nasledstev.

Kot rečeno, bi s temi individualnimi razvojnimi načrti lahko predvideli tudi naslednike obstoječih vodilnih managerjev in jih temu primerno tudi vzgajali ob pripravljem programu razvoja naslednikov. Trenutno v podjetju vodilni ne vzgajajo svojih naslednikov, bi pa bilo vsekakor dobrodošlo ta sistem razvoja kariere čimprej vzpostaviti. Zaposleni bodo glede na načrtan razvoj in ocenjen potencial na določenih področjih lahko napredovali in si s tem odpirali možnosti za horizontalno ali vertikalno napredovanje.

Z individualnim razvojnim načrtom posameznika bi se ugotovila tudi vsa potrebna dodatna znanja in usposabljanja. Zaposleni in njegov nadrejeni bi ob razgovoru morala zapisati konkretna dodatna znanja in izobraževanja, ki naj bi se jih zaposleni udeležil v tekočem letu. Oba naj bi se tudi obvezala, da bosta zagotovila čas, sredstva in ostale vire za doseg tega cilja. Za izražene potrebe bo kadrovska služba poiskala ustrezne programe in se dogovorila z zaposlenim za možne termine. Kadrovska služba bo prav tako morala spremljati usposabljanja in poročati o njih na pregledih s strani vodstva.

5.10.2. *PLAČA IN SISTEM NAGRAJEVANJA*

Z vidika kakovosti delovnega življenja je pomembno, da zaposleni smatrajo plačo za pravično. Za enako delo pričakujejo enako plačilo, pri čemer sama višina plačila ni tako

pomembna. Želje po vedno višji plači se ponavadi izraziteje pojavijo takrat, kadar ni na voljo drugih nagrad.

Z raziskavo sem ugotovila, da so zaposleni najbolj nezadovoljni z višino plače, kot tudi s sistemom nagrajevanja. Nestrinjanje zaposlenih s trditvama: »Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani« in »Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču«, še dodatno kaže na dejstvo, da je sistem plač in nagrajevanja v podjetju premalo stimulativen in so zato potrebne določene spremembe. Delavci so sicer zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor, vendar samo v primeru, da bi se to odražalo v višji plači ali drugih oblikah nagrajevanja. Večja delovna uspešnost bi se morala odraziti v neki obliki nagrade, s tem da morajo biti pričakovani rezultati in ugotavljanje delovne uspešnosti jasno opredeljeni.

Trenutni sistem nagrajevanja v podjetju je že zastarel, omogoča pa delavcu do +/- 30 % plače glede na njegovo delovno uspešnost. Spremembe v sistemu plač in nagrajevanja so torej nujne. Med najpomembnejše torej spada izdelava novega učinkovitega plačnega modela, uvedba novega pravilnika o ugotavljanju delovne uspešnosti, z jasno postavljenimi kriteriji ter uvedba ostalih oblik nagrajevanja (poslovne stimulacije, nagrade za uspešno delo na projektih ter ostale oblike dodatkov).

Poleg denarnih nagrad bi bilo potrebno delavce stimulirati tudi z drugimi oblikami nagrajevanja. Za dobro opravljeno delo lahko zaposleni prejmejo pohvalo ali priznanje. Zelo velik učinek pa imajo te pohvale, če so javne. Proučevano podjetje je v letu 2002 začelo s podeljevanjem priznanj za najbolj uspešne delavce (delavec družbe).

Glede na to, da smo ljudje različni, smo zadovoljni z različnimi oblikami nagrajevanja. Nekateri si želijo za nagrado več denarja, drugi javno pohvalo, tretji napredovanje ipd. Iz tega razloga je nenazadnje zelo pomembno, da vodja svoje zaposlene dobro pozna, saj lahko le tako ve, s čim lahko njihovo zadovoljstvo poveča.

5.10.3. NOTRANJE INFORMIRANJE IN KOMUNICIRANJE

Med večje slabosti in tudi izzive za proučevano organizacijo spada notranje informiranje in komuniciranje. Zaposleni menijo, da dobijo premalo informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, poleg tega pa prejemajo tudi premalo informacij za dobro opravljanje dela. Tovrstno slabo informiranje bo nedvomno potrebno izboljšati.

Eden od ukrepov za izboljšanje informiranja bo uvedba tako imenovanih info tabel, ki bodo razdeljene po tematskih področjih. Informacije s posameznega področja naj bi se spreminjale tedensko.

Potrebno bo izboljšati komuniciranje z zaposlenimi in jim tako omogočiti, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev. Izredno pomembno vlogo v internem komuniciranju bodo morali igrati neposredni vodje. Ti bi se morali zavedati, da se dobri delovni odnosi ustvarjajo in negujejo prav s prijemi v komuniciranju z delavci. Neposredni vodje bi se morali spustiti na komunikacijsko raven delavca in sprejeti dobre ideje in predloge dobrih sodelavcev ter jih vgraditi v izboljšanje dela. Poleg izboljšanja sistema komuniciranja od vrha navzdol, bi bilo potrebno izboljšati tudi komuniciranje od spodaj navzgor. Kot že rečeno, je komuniciranje od vrha navzdol pomembno za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, za dajanje navodil za dobro opravljanje dela in za dajanje informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji. Glede na izvedeno raziskavo je bilo ugotovljeno, da delovni sestanki niso redni. Potemtakem je pomanjkanje informacij razumljivo, saj bi vodje morali na delovnih sestankih odprto komunicirati s podrejenimi o delovnih ciljih, obveščali naj bi jih o razmerah v organizaciji ter o ostalih tekočih zadevah. Od podrejenih pa se na teh delovnih sestankih pričakujejo povratne informacije, kar bi moralo biti za nadrejene zelo pomembno, saj se potrebe zaposlenih najpogosteje ugotovijo s komunikacijo.

Predlogi za izboljšanje informiranja in komuniciranja se torej kažejo v organiziranju rednih delovnih sestankov, pri čemer je potrebno upoštevati, da je potrebno nadrejene primerno osvestiti in poučiti, da so redni delovni sestanki vitalnega pomena za dobro komuniciranje. Nadrejene je potrebno tudi poučiti, da se podrejene ne želi samo informirati, ampak jih je potrebno tudi motivirati, vzgajati, navduševati ter jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti in kvaliteti.

Nadalje bi bilo potrebo s sodobnim internim komuniciranjem utrjevati verodostojnost posloводства in zaupanje vanj, ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo.

Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da zaposleni novemu poslovodstvu ne zaupajo najbolj in menijo, da poslovodstvo podjetja ne spada med bolj uspešne v Sloveniji, niti med bolj učinkovite. Tudi podjetja samega ne vidijo med bolj uspešnimi v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji, niti med učinkovitejšimi. Razloge za tako slab rezultat lahko iščemo v dejstvu, da je nova uprava nastopila mandat konec leta 2001, raziskava pa je bila izvedena samo pol leta kasneje. Novo poslovodstvo se v tistem času še ni uspelo dokazati z rezultati svojega dela oziroma rezultati njihovega dela niso prišli do najnižjih nivojev. Z rezultati dela posloводства so sicer seznanjeni vodilni delavci, vendar že zaradi ugotovljenega slabega sistema informiranja in komuniciranja, nerednih sestankov, informacije o stanju podjetja in o dosežkih posloводства niso prišle do zaposlenih. Kot že rečeno bodo na področju informiranja in komuniciranja potrebne korenite spremembe.

5.10.4. POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE TER CILJEV

Na podlagi raziskave je ugotovljeno, da zaposleni v podjetju nimajo jasne vizije o tem, kakšni so poslanstvo, politika in cilji podjetja. Potrebno bo torej tudi na tem področju izboljšati sistem komuniciranja in informiranja. Poleg tega zaposleni poleg vodij pri postavljanju ciljev premalo sodelujejo in bi jih bilo potrebno vključiti v proces postavljanja ciljev. Zaposleni verjetno ne bi mogli sodelovati pri odločanju o poslovanju v podjetju, vendar pa lahko posredujejo zamisli, ki bi v končni fazi privedle tudi do boljših poslovnih rezultatov. Lahko na primer dajejo predloge in odločajo o delovnem procesu, v katerem neposredno sodelujejo. Smernice oziroma ukrepi za izboljšanje stanja bi morale biti usmerjene v pristen partnerski odnos vodstva z zaposlenimi in skladno s tem bi vodstvo moralo komunicirati z njimi o vseh vitalnih problemih podjetja. Teme bi morale obsegati stanje na trgu in položaj v primerjavi s konkurenco, vizijo prihodnosti podjetja, usmeritve na posameznih segmentih poslovanja in seveda kopico operativnih problematik, kjer se pričakuje tudi največ povratnih informacij s strani zaposlenih. Poznavanje poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov lahko pomembno prispeva k povečanju motiviranosti zaposlenih. Zaposleni namreč pogosto ne poznajo dovolj poslovne stvarnosti in se zato ne zavedajo pomena določenih aktivnosti oziroma načinov dela za konkurenčnost in za dolgoročni uspeh podjetja. Prav zato je zelo koristno, če so zaposleni seznanjeni z rezultati poslovanja, s konkurenčnim položajem podjetja in s kritičnimi točkami poslovanja.

Kot prvi ukrep za izboljšanje poznavanja strategije podjetja, vizije ter ciljev bi predlagala predstavitev strategije članom kolegija. V nadaljevanju pa bi bilo potrebno izvesti zbere delavcev, kjer bi uprava družbe vsem zaposlenim predstavila strategijo, vizijo ter cilje podjetja. Le tako bodo zaposleni seznanjeni s prihodnjimi ukrepi ter jih bodo na nek način tudi bolje razumeli. Istočasno pa bi uprava družbe krepila svojo verodostojnost.

Naslednji ukrep pri postavljanju ciljev, ki bi ga bilo potrebno sistematično uvesti, so letni razgovori. Vodja in sodelavec naj bi se na začetku leta pogovorila in določila cilje zaposlenega, ki jih bo le-ta tekom leta realiziral. Pri tem je potrebno poudariti, da morajo biti cilji usklajeni od vrha navzdol, tako da naj bi cilji zaposlenega podpirali cilje vodij. V ta sistem vodenja letnih razgovorov med vodjo in zaposlenim, bi morali biti vključeni, tako kot v individualne razvojne načrte, vsi zaposleni, ki vodijo do najnižjega nivoja vodenja ter vsi strokovni delavci s VI. in VII. stopnjo izobrazbe ali več.

6. SKLEP

Prikaz teoretskih spoznanj organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih in konkretne raziskave, ki je bila izvedena med zaposlenimi v proučevanem podjetju nam kažejo na mnenje zaposlenih glede tistih področij, ki vplivajo na dožemanje organizacije in počutje v njej. Podrobno analiziranje ključnih faktorjev zadovoljstva oziroma nezadovoljstva

delavcev je bilo opravljeno s ciljem ugotoviti, kakšno je njihovo doživetje organizacije kot celote in kakšno je njihovo doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu. V proučevanem podjetju se zavedajo, da je proučevanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pomembno zaradi njenega vpliva na organizacijsko učinkovitost, kakor tudi zaradi njenega odnosa do posameznikove motivacije in vedenja.

Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni niso najbolj zadovoljni z možnostjo razvoja kariere, nagrajevanje ni percipirano kot ustrezno, pri čemer ne gre le za višino plač, zaposleni tudi niso najbolj zadovoljni z vodstvom podjetja, izziv predstavlja notranje informiranje in komuniciranje v povezavi s stilom vodenja, organiziranost ni percipirana kot ustrezna, zaposleni pa tudi niso zadovoljni s poznavanjem poslanstva, vizije ter ciljev podjetja.

Na drugi strani pa rezultati ankete tudi kažejo, da so prednosti proučevane organizacije predvsem v odnosu do kakovosti, inovativnost in iniciativnost sta ocenjeni visoko, notranji odnosi med zaposlenimi pa so tudi zelo dobri. Delavci so najbolj zadovoljni s svojimi sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, s samim delom, z neposredno nadrejenim in z delovnim časom. Rečem lahko, da je na splošno zadovoljstvo zaposlenih ocenjeno kar dobro. Zaposleni so tudi ponosni, da so zaposleni v organizaciji in tudi zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej.

Raziskava in njeni podatki predstavljajo pripomoček, ki bodo uporabljeni pri oblikovanju nadaljnjih ciljev in ukrepov, hkrati pa podajajo vodstvu podjetja, v okviru njegovih zmognosti in planov, temelj za nadaljnje izboljševanje pogojev dela.

Organizacija si mora prizadevati za čim večje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pozitivno videnje podjetja, kar predstavlja dolgoročni pogoj za učinkovito delo ter boljše rezultate dela.

Na podlagi te ankete in situacije, v kateri se podjetje trenutno nahaja, ima vodstvo podjetja v načrtu reorganizacijo podjetja, v katerem bo dobilo večjo veljavo sposobno in ustvarjalno delo. Spremenjena bo politika nagrajevanja, v kateri bo velik del dohodka odvisen od uspešnosti pri delu. Nekaj ukrepov bo tudi pri obveščanju zaposlenih. Cilj reorganizacije je predvsem zmanjšati stroške poslovanja in povečati uspešnost podjetja. Zaposleni upajo, da bo vodstvo podjetja s svojimi ukrepi pridobilo njihovo zaupanje in da bo znalo dati primeren poudarek pomembnosti dela, ki ga opravljajo.

LITERATURA

1. Černetič Metod: Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 1, str. 4-8.
2. Florjančič Jože, Jereb Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 29-73.
3. Glimmer B. von Haller: Industrijska psihologija. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1969. 589 str.
4. Heneman et al.: Personnel / Human Resource Management, 4th ed, Homewood (IL), Boston (MA) : Irwin, 1989, str.: 170-180.
5. Jančič Zlatko: Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka. Industrijska demokracija, Kranj, 1998, 8, str. 9.
6. Kaltnekar Zdravko: Delovni čas in kakovost delovnega življenja. Industrijska demokracija, Kranj, 2000, 6-7, str. 14-19.
7. Kavav-vidmar Andreja: Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja. Moderna organizacija, Kranj, 1995, 4, str. 209-216.
8. Kavčič Bograd: Sociologija dela. Ljubljana: Delavska enotnost, 1987. 399 str.
9. Kaya Ebru: Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries – 61st IFLA General Conference.
(URL: <http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm>), 25.11.2002.
10. Kežar Ivan: Industrijski odnosi in komuniciranje. Industrijska demokracija, Kranj, 1998, 11, str. 10-12.
11. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV, posvetovanje psihologov Slovenije. Portorož 1972, str. 99-102.
12. Kunšek Iztok: Organizacijska klima: Samo plače.... Glas gospodarstva, februar 2003, str. 17-21.
13. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987, str. 138-154.
14. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 398 str.
15. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
16. Lipičnik Bogdan: Strategija plač v združbah. Modra knjiga. Plače v Sloveniji. Ljubljana: Moderna organizacija, 1995, str. 54-60.
17. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
18. Možina Stane: Izobraževanje, razvoj kadrov – osnovni pogoj za uspešno poslovanje organizacije združenega dela. Organizacija in kadri, Kranj, 1983, 3-4, str. 230-246.
19. Možina Stane: Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 2001, 1/V, str. 3-6.

20. Možina Stane: Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 2002, 1/VI, str. 23-28.
21. Možina Stane: Sociopsihologija v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 356 str.
22. Možina Stane: Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 2/III, str. 5-8.
23. Mulej Matjaž: Inovacijski procesi in izobraževanje. Organizacija in kadri, Kranj, 7-8, 1986, str. 428-447.
24. Musek Janez: Psihologija. Človek in družbeno okolje. Ljubljana: Educy, 1993. 77 str.
25. Pogačnik Vid: Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, 1997. 107 str.
26. Rus Veljko: Odločanje in moč. Maribor: Založba Obzorja, 1986. 236 str.
27. Svetlik Ivan: Kakovost delovnega življenja skozi samostojnost in znanje. Industrijska demokracija, Kranj, 1998, 11/II, str. 6-9.
28. Svetlik Ivan: Kakovost življenja v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 383. str.
29. Torrington, Hall: Personnel management: a new approach. New York: Prentice-Hall, 1991. 661 str.
30. Uhan Stane: Osnovna plača delavca. Modra knjiga. Plače v Sloveniji. Ljubljana: Moderna organizacija, 1995, str. 197-270.
31. Uhan Stane: Raziskave o motivaciji. Organizacija, Kranj, 1998, 10, str. 591-602.
32. Zeni Janez: Napredovanje delavcev. Modra knjiga. Plače v Sloveniji. Ljubljana: Moderna organizacija, 1995, str. 271-282.
33. Zupan Nada: Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 10, str. 4-9.

PRILOGE

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2002

Spoštovani!

S sledečo anketo želimo ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojemanja organizacije in njenega delovanja. Da bi vam omogočili kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko, anketa pa je tudi anonimna.

Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici.

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih celo organizacijo, kolikor jo poznate.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.			1 2 3 4 5
2.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.			1 2 3 4 5
3.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.			1 2 3 4 5
4.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.			1 2 3 4 5
5.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.			1 2 3 4 5
6.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
7.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.			1 2 3 4 5
8.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.			1 2 3 4 5
9.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.			1 2 3 4 5
10.	Naše poslovodstvo je učinkovito.			1 2 3 4 5
11.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
12.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.			1 2 3 4 5
13.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.			1 2 3 4 5
14.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.			1 2 3 4 5
15.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.			1 2 3 4 5
16.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.			1 2 3 4 5
17.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.			1 2 3 4 5
18.	Konflikte rešujemo v skupno korist.			1 2 3 4 5
19.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.			1 2 3 4 5
20.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.			1 2 3 4 5
21.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.			1 2 3 4 5
22.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.			1 2 3 4 5
23.	Zaposleni se učimo drug od drugega.			1 2 3 4 5
24.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.			1 2 3 4 5
25.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.			1 2 3 4 5
26.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.			1 2 3 4 5
27.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.			1 2 3 4 5
28.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.			1 2 3 4 5
29.	Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.			1 2 3 4 5
30.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.			1 2 3 4 5
31.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.			1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
32. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.				1 2 3 4 5
33. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.				1 2 3 4 5
34. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.				1 2 3 4 5
35. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.				1 2 3 4 5
36. Ljudje si medsebojno zaupajo.				1 2 3 4 5
37. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.				1 2 3 4 5
38. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.				1 2 3 4 5
39. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.				1 2 3 4 5
40. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.				1 2 3 4 5
41. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.				1 2 3 4 5
42. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.				1 2 3 4 5
43. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.				1 2 3 4 5
44. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.				1 2 3 4 5
45. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.				1 2 3 4 5
46. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.				1 2 3 4 5
47. Naše podjetje je učinkovito.				1 2 3 4 5
48. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.				1 2 3 4 5
49. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.				1 2 3 4 5
50. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.				1 2 3 4 5
51. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.				1 2 3 4 5
52. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.				1 2 3 4 5
53. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.				1 2 3 4 5
54. Odnosi med zaposlenimi so dobri.				1 2 3 4 5
55. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.				1 2 3 4 5
56. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.				1 2 3 4 5
57. Delovni sestanki so redni.				1 2 3 4 5
58. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.				1 2 3 4 5
59. Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.				1 2 3 4 5
60. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuje.				1 2 3 4 5
61. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.				1 2 3 4 5
62. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.				1 2 3 4 5
63. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.				1 2 3 4 5
64. Sistem usposabljanja je dober.				1 2 3 4 5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4	5			
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen			
ZADOVOLJSTVO ...			Stopnja zadovoljstva				
65.		... z delom	1	2	3	4	5
66.		... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
67.		... s sodelavci	1	2	3	4	5
68.		... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
69.		... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
70.		... s plačo	1	2	3	4	5
71.		... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
72.		... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
73.		... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
74.		... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
75.		... z delovnim časom	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

76. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

77. Nivo v organizaciji

- 1.) višji in srednji managerji
- 2.) operativni vodje (izključno zadnji nivo vodenja)
- 3.) samostojni strokovni kadri
(ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
- 4.) izvajalci

78. Staž v organizaciji

- 1.) do 2 leti
- 2.) od 2 do 5 let
- 3.) od 5 do 10 let
- 4.) od 10 do 20 let
- 5.) nad 20 let

83. Komentarji:

79. Starost

- 1.) do 30 let
- 2.) od 30 do 40 let
- 3.) od 40 do 50 let
- 4.) nad 50 let

80. Stopnja izobrazbe

- 1.) dveletna srednja šola ali manj
- 2.) poklicna
- 3.) srednja šola
- 4.) višja šola
- 5.) visoka in več

81. Parameter A

82. Parameter B

PRILOGA št. 2: KLJUČI

KLJUČI

1. Organiziranost

- 20. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.
- 30. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.
- 37. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.
- 41. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.
- 52. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.

2. Strokovna usposobljenost in učenje

- 38. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.
- 23. Zaposleni se učimo drug od drugega.
- 58. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.
- 64. Sistem usposabljanja je dober.
- 19. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.

3. Odnos do kakovosti

- 9. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.
- 14. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.
- 27. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.
- 43. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.
- 61. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.

4. Nagrajevanje

- 5. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.
- 39. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.
- 24. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.
- 56. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.
- 62. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.

5. Notranje komuniciranje in informiranje

- 12. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.
- 33. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.
- 50. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.
- 57. Delovni sestanki so redni.
- 53. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.

6. Notranji odnosi

- 16. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.
- 18. Konflikte rešujemo v skupno korist.
- 36. Ljudje si medsebojno zaupajo.
- 54. Odnosi med zaposlenimi so dobri.
- 60. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.

7. Vodenje

- 3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.
- 7. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.
- 21. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.
- 34. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.
- 44. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.

8. Pripadnost organizaciji

- 1. Naša ciljna organizacija ima velik ugled v okolju.
- 17. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.
- 32. Zaposlitev se v naši organizaciji je varna oz zagotovljena.
- 35. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.
- 55. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.

9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

- 4. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.
- 11. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.
- 40. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.
- 42. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.

10. Motivacija in zavzetost

- 13. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.
- 15. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.
- 28. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.
- 59. V naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.
- 63. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.

11. Razvoj kariere

- 6. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.
- 26. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.
- 31. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.
- 45. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.
- 49. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.

12. Inovativnost, iniciativnost

- 8. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.
- 22. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.
- 48. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih spodbud.
- 46. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.
- 51. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.

13. Primerjalna vprašanja

- 29. Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.
- 10. Naše posloводство je učinkovito.
- 25. Naše posloводство spada med bolj uspešne v Sloveniji.
- 47. Naše podjetje je učinkovito.

14. Zadovoljstvo

- 65. Zadovoljstvo z delom.
- 66. Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.
- 67. Zadovoljstvo s sodelavci.
- 68. Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.
- 69. Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.
- 70. Zadovoljstvo s plačo.
- 71. Zadovoljstvo s statusom v organizaciji.
- 72. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori).
- 73. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.
- 74. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.

PRILOGA št. 3: SPLOŠNO VZORČENJE

- Vzorčenje

Numerus 100

Org. enote				Nivo												
Vsi zaposleni				1-MGR			2-OpMGR			3-Strok-ovnjaki			4-Izvajalci			
St	NAZIV	St	%	Vz	St	%	Vz	St	%	Vz	St	%	Vz	St	%	Vz
1	program premazi	179	44,5%	45	4	1,0%	1	12	3,0%	3	46	11,4%	11	116	28,9%	29
2	program smole	45	11,2%	11	1	0,2%	0	5	1,2%	1	10	2,5%	2	29	7,2%	7
3	program praškasti premazi	31	7,7%	8	1	0,2%	0	5	1,2%	1	7	1,7%	2	18	4,5%	4
4	ekonomika	24	6,0%	6	1	0,2%	0	3	0,7%	1	20	5,0%	5	1	0,2%	0
5	kakovost	23	5,7%	6	1	0,2%	0	3	0,7%	1	10	2,5%	2	9	2,2%	2
6	kadrovsko pravna služba	6	1,5%	1	1	0,2%	0	0	0,0%	0	3	0,7%	1	2	0,5%	0
7	tehnične službe	83	20,6%	21	1	0,2%	0	3	0,7%	1	3	0,7%	1	76	18,9%	19
8	uprava	5	1,2%	1	2	0,5%	0	1	0,2%	0	1	0,2%	0	1	0,2%	0
9	koordinacija prodaje	6	1,5%	1	1	0,2%	0	1	0,2%	0	2	0,5%	0	2	0,5%	0
Skupaj		402	100,0%	100	13	3,2%	1	33	8,2%	8	102	25,4%	24	254	63,2%	61

Starost

St	NAZIV	St	%	Vz
1	do 30 let	44	10,9%	11
2	od 30 do 40 let	122	30,3%	30
3	od 40 do 50 let	147	36,6%	37
4	nad 50 let	89	22,1%	22
Skupaj		402	100,0%	100

Stož

St	NAZIV	St	%	Vz
1	do 2 leti	36	9,0%	9
2	od 2 do 5 let	48	11,9%	12
3	od 5 do 10 let	53	13,2%	13
4	od 10 do 20 let	124	30,8%	31
5	nad 20 let	141	35,1%	35
Skupaj		402	100,0%	100

Stopnja izobrazbe

St	NAZIV	St	%	Vz
1	2L sr. ali manj	104	25,9%	26
2	poklicna	95	23,6%	23
3	srednja	112	27,9%	28
4	višja	32	8,0%	8
5	visoka in več	59	14,7%	15
Skupaj		402	100,0%	100

Spol

St	NAZIV	St	%	Vz
1	moški	270	67,2%	67
2	ženski	132	32,8%	33
Skupaj		402	100,0%	100

PRILOGA št. 4: KONKRETNO VZORČENJE

	Ime in priimek	Starost				Staż					Stopnja izobrazbe					Spol	
		do 30	Od 30-40	Od 40-50	Nad 50	do 2	Od 2-5	Od 5-10	Od 10-20	Nad 20	2 l. sr. ali manj	poklicna	srednja	višja	visoka in več	Moški	Ženska
PREMAZI																	
1-MGR (1)	1			1			1							1	1		
2-MGR (3)	2				1			1						1	1		
	3		1				1						1			1	
	4		1				1							1	1		
Strokovnjaki (11)	1		1					1					1		1		
	2				1				1				1		1		
	3			1				1					1			1	
	4				1				1				1		1		
	5		1				1						1		1		
	6			1				1					1			1	
	7		1					1					1			1	
	8			1		1								1	1		
	9				1				1				1		1		
	10				1	1							1		1		
	11		1			1								1	1		
	12				1				1				1		1		
Izvajalci (29)	1				1			1					1		1		
	2				1				1				1		1		
	3	1					1						1		1		
	4		1				1						1		1		
	5			1			1						1		1		
	6			1					1	1					1		
	7	1				1							1		1		
	8			1					1	1					1		
	9		1					1		1					1		
	10				1				1	1						1	
	11				1				1	1			1		1		
	12		1					1		1					1		
	13			1				1					1		1		
	14			1				1					1			1	
	15		1					1		1						1	
	16		1					1					1			1	
	17			1					1				1			1	
	18			1					1	1					1		
	19		1			1								1		1	
	20			1					1	1					1		
	21		1					1		1					1		
	22			1					1	1						1	
	23		1				1						1		1		
	24	1					1			1					1		
	25			1					1	1					1		
	26			1					1	1					1		
	27			1					1				1			1	
	28			1				1					1			1	
	29			1				1					1			1	
SMOLE																	
1-MGR (0)	/																
2-MGR (1)	1				1		1							1	1		
Strokovnjaki (3)	1				1				1				1		1		
	2				1				1					1	1		
	3				1				1				1		1		
Izvajalci (7)	1			1			1						1		1		
	2			1				1					1		1		
	3	1					1						1		1		
	4				1				1				1		1		
	5				1				1	1					1		
	6	1				1							1		1		
	7		1				1						1			1	
PPC																	
1-MGR (0)	/																
2-MGR (1)	1		1				1							1	1		
Strokovnjaki (3)	1	1					1						1		1		
	2	1					1						1		1		
	3		1			1								1	1		
Izvajalci (4)	1			1					1				1		1		
	2		1				1						1		1		

	3	1				1						1				1	
	4	1					1			1					1		
EKONOMIKA																	
1-MGR (0)	/																
2-MGR (1)	1		1			1							1			1	
Strokovnjaki (5)	1		1						1				1			1	
	2			1					1	1			1			1	
	3				1				1				1			1	
	4			1					1				1			1	
	5	1					1							1		1	
Izvajalci (0)	/																
KAKOVOST																	
1-MGR (0)	/																
2-MGR (1)	1		1						1					1		1	
Strokovnjaki (3)	1		1						1				1			1	
	2		1						1				1			1	
	3				1					1	1					1	
Izvajalci (2)	1			1					1		1					1	
	2				1					1	1					1	
KPS																	
1-MGR (0)	/																
2-MGR (0)	/																
Strokovnjaki (1)	1		1					1					1			1	
Izvajalci (0)	/																
TEHNIČNE SLUŽBE																	
1-MGR (0)	/																
2-MGR (1)	1			1					1					1		1	
Strokovnjaki (1)	1				1					1			1			1	
Izvajalci (19)																	
	1			1						1			1			1	
	2		1						1				1			1	
	3		1						1				1			1	
	4			1						1	1					1	
	5			1					1				1			1	
	6				1					1	1					1	
	7			1						1	1					1	
	8				1					1		1				1	
	9		1							1		1				1	
	10		1							1			1			1	
	11			1							1	1				1	
	12			1							1					1	
	13		1							1				1		1	
	14			1							1			1		1	
	15		1								1			1		1	
	16			1						1		1				1	
	17			1							1		1			1	
	18			1							1		1			1	
	19			1							1	1				1	
UPRAVA																	
1-MGR (0)																	
2-MGR (0)																	
Strokovnjaki (1)	1	1				1							1			1	
Izvajalci (0)	/																
KOORDIN. PRODAJE																	
1-MGR (0)	/																
2-MGR (0)	/																
Strokovnjaki (1)	1			1				1						1		1	
Izvajalci (0)	/																
ŽELENI VZOREC		11	30	37	22	9	12	13	31	35	26	23	28	8	15	67	33
DEJANSKI VZOREC		11	30	37	22	9	12	13	31	35	26	23	28	8	15	67	33

PRILOGA št. 5: Frekvenčne porazdelitve (v %), aritmetične sredine, mediana, modus, standardni odklon in varianca po posameznih kategorijah

Tabela 1: ODNOS DO KAKOVOSTI

	<i>FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)</i>					<i>Aritm. sr.</i>	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	<i>Stand. odklon</i>	<i>Var.</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>					
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	0,0	1,1	10,8	36,6	51,6	4,39	5	5	0,72	0,52
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1,1	5,4	14,0	40,9	38,7	4,11	4	4	0,91	0,83
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	7,5	9,7	32,3	29,0	21,5	3,47	4	3	1,15	1,32
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	7,5	18,3	25,8	35,5	12,9	3,28	3	4	1,13	1,28
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	10,8	9,7	36,6	26,9	16,1	3,28	3	3	1,17	1,36

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 2: INOVATIVNOST, INICIATIVNOST

	<i>FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)</i>					<i>Aritm. sr.</i>	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	<i>Stand. odklon</i>	<i>Var.</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>					
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1,1	8,6	14,0	32,3	44,1	4,10	4	5	1,01	1,01
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.	5,4	8,6	20,4	29,0	36,6	3,83	4	5	1,17	1,37
Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih spodbud.	2,2	9,7	29,0	37,6	21,5	3,67	4	4	0,99	0,97
Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	2,2	15,1	47,3	22,6	12,9	3,29	3	3	0,95	0,89
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodablamo.	5,4	28,0	32,3	21,5	12,9	3,09	3	3	1,10	1,22

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 3: NOTRANJI ODNOSI

	<i>FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)</i>					<i>Aritm. sr.</i>	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	<i>Stand. odklon</i>	<i>Var.</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>					
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	3,2	10,8	28,0	35,5	22,6	3,63	4	4	1,05	1,09
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	2,2	10,8	31,2	43,0	12,9	3,54	4	4	0,92	0,85
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	4,3	14,0	21,5	44,1	16,1	3,54	4	4	1,05	1,11
Konflikte rešujemo v skupno korist.	9,7	10,8	21,5	32,3	25,8	3,54	4	4	1,25	1,56
Ljudje si medsebojno zaupajo.	14,0	19,4	44,1	17,2	5,4	2,81	3	3	1,05	1,10

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 4: MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr.	Me	Mo	Stand. odklon	Var.
	1	2	3	4	5					
V naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	3,2	5,4	15,1	44,1	32,3	3,97	4	4	0,99	0,98
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	0,0	3,5	28,0	41,9	23,7	3,83	4	4	0,86	0,74
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	5,4	11,8	34,4	31,2	17,2	3,43	3	3	1,07	1,15
V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	11,8	18,3	30,1	24,7	15,1	3,13	3	3	1,22	1,49
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	25,8	26,9	32,3	9,7	5,4	2,42	2	3	1,13	1,28

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 5: PRIPADNOST ORGANIZACIJI

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr.	Me	Mo	Stand. odklon	Var.
	1	2	3	4	5					
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	4,3	9,7	20,4	35,5	30,1	3,77	4	4	1,11	1,23
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,2	9,7	31,2	29,0	26,9	3,67	4	3	1,07	1,15
Naša ciljna organizacija ima velik ugled v okolju.	0,0	12,9	40,9	38,7	7,5	3,41	3	3	0,81	0,65
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz zagotovljena.	14,0	20,4	31,2	30,1	4,3	2,90	3	3	1,11	1,23
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	17,2	17,2	37,6	15,1	12,9	2,89	3	3	1,23	1,52

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 6: VODENJE

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr.	Me	Mo	Stand. odklon	Var.
	1	2	3	4	5					
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	10,9	8,7	27,2	37,0	16,3	3,84	4	4	4,45	19,79
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	7,5	15,1	22,6	39,8	15,1	3,40	4	4	1,14	1,29
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	11,8	10,8	29,0	34,4	14,0	3,28	3	4	1,19	1,41
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	11,8	22,6	32,3	18,3	15,1	3,02	3	3	1,22	1,48
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	18,3	23,7	30,1	18,3	9,7	2,77	3	3	1,22	1,49

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 7: **ORGANIZIRANOST**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					<i>Aritm. sr.</i>	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	<i>Stand. odklon</i>	<i>Var.</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>					
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	5,4	5,4	32,3	36,6	20,4	3,61	4	4	1,04	1,08
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	8,6	12,9	21,5	40,9	16,1	3,43	4	4	1,16	1,34
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	10,8	20,4	30,1	25,8	12,9	3,10	3	3	1,18	1,40
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	10,8	20,4	48,4	16,1	4,3	2,83	3	3	0,97	0,94
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	15,1	24,7	32,3	21,5	6,5	2,80	3	3	1,13	1,28

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 8: **STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					<i>Aritm. sr.</i>	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	<i>Stand. odklon</i>	<i>Var.</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>					
Zaposleni se učimo drug od drugega.	3,2	6,5	11,8	39,8	38,7	4,04	4	4	1,03	1,05
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	10,8	16,1	37,6	24,7	10,8	3,09	3	3	1,12	1,26
Sistem usposabljanja je dober.	9,7	24,7	40,9	19,4	5,4	2,86	3	3	1,01	1,02
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	16,1	20,4	35,5	19,4	8,6	2,84	3	3	1,17	1,36
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	9,7	24,7	44,1	16,1	5,4	2,83	3	3	0,99	0,98

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 9: **POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE TER CILJEV**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					<i>Aritm. sr.</i>	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	<i>Stand. odklon</i>	<i>Var.</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>					
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	4,3	5,4	37,6	37,6	15,1	3,54	4	4	0,96	0,92
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni	7,5	14,0	32,3	33,3	12,9	3,30	3	4	1,10	1,20
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja	9,7	23,7	28,0	23,7	15,1	3,11	3	3	1,20	1,45
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	19,4	19,4	34,4	17,2	9,7	2,78	3	3	1,22	1,48
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	19,4	25,8	28,0	18,3	8,6	2,71	3	3	1,21	1,47

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 10: NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr.	Me	Mo	Stand. odklon	Var.
	1	2	3	4	5					
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	10,8	19,4	31,2	24,7	14,0	3,12	3	3	1,19	1,42
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	10,8	20,4	36,6	20,4	11,8	3,02	3	3	1,15	1,31
Delovni sestanki so redni.	17,2	19,4	33,3	23,7	6,5	2,83	3	3	1,16	1,35
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	31,2	30,1	29,0	5,4	4,3	2,22	2	1	1,08	1,16
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	8,6	8,6	37,6	29,0	16,1	3,35	3	3	1,11	1,24

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 11: PRIMERJALNA VPRAŠANJA

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr.	Me	Mo	Stand. odklon	Var.
	1	2	3	4	5					
Naše podjetje je učinkovito	8,6	20,4	41,9	24,7	4,3	2,96	3,00	3	0,98	0,97
Naše poslovodstvo je učinkovito.	11,8	20,4	37,6	22,6	7,5	2,94	3,00	3	1,10	1,20
Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.	18,3	20,4	39,8	16,1	5,4	2,70	3,00	3	1,11	1,22
Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	26,9	16,1	43,0	8,6	5,4	2,49	3,00	3	1,13	1,28

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 12: NAGRAJEVANJE

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sredin a	Me	Mo	Stand. odklon	Var.
	1	2	3	4	5					
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	8,6	12,9	20,4	21,5	36,6	3,65	4	5	1,32	1,73
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	10,8	15,1	25,8	31,2	17,2	3,29	3	4	1,22	1,50
Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	24,7	24,7	28,0	14,0	8,6	2,57	3	3	1,24	1,54
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	31,2	23,7	25,8	14,0	5,4	2,39	2	1	1,21	1,46
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	40,9	33,3	18,3	6,5	1,1	1,94	2	1	0,97	0,94

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 13: RAZVOJ KARIERE

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr.	Me	Mo	Stand. odklon	Var.
	1	2	3	4	5					
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	6,5	19,4	34,4	29,0	10,8	3,18	3	3	1,07	1,14
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	14,0	21,5	37,6	20,4	6,5	2,84	3	3	1,10	1,21
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	28,0	26,9	16,1	17,2	11,8	2,58	2	1	1,36	1,86
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	28,0	19,4	35,5	10,8	6,5	2,48	3	3	1,19	1,41
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	25,8	29,0	25,8	10,8	8,6	2,47	2	2	1,22	1,50

Vir: Podatki iz ankete.

Tabela 14: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr.	Me	Mo	Stand. odklon	Var.
	1	2	3	4	5					
zadovoljstvo s sodelavci	1,1	3,3	13,0	52,2	30,4	3,87	4	4	0,74	0,55
zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1,1	3,3	19,6	42,4	33,7	3,20	3	3	1,07	1,14
zadovoljstvo z delom	0,0	3,3	25,0	53,3	18,5	4,08	4	4	0,81	0,66
zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	3,3	7,6	20,7	38,0	30,4	3,85	4	4	1,04	1,09
zadovoljstvo z delovnim časom	2,2	7,6	23,9	39,1	27,2	2,99	3	3	1,04	1,08
zadovoljstvo s statusom v organizaciji	6,5	9,8	42,4	37,0	4,3	2,37	2	2	1,02	1,04
zadovoljstvo z vodstvom organizacije	6,5	16,3	41,3	22,8	13,0	3,23	3	3	0,92	0,85
zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	7,6	16,3	39,1	28,3	8,7	2,77	3	3	1,12	1,26
zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	8,7	20,7	41,3	21,7	7,6	3,14	3	3	1,04	1,08
zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	16,3	23,9	30,4	25,0	4,3	4,04	4	4	0,87	0,76
zadovoljstvo s plačo	21,7	34,8	31,5	8,7	3,3	3,82	4	4	0,99	0,98

Vir: Podatki iz ankete.