

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
KOPARSKA ULICA 1
6000 KOPER

Ustvarjeno: 2008-09-01 10:00:00

DEF.	2922/2008	1	
------	-----------	---	--

Diplomska naloga

RAVNANJE S KADRI IN USPEŠNOST PODJETJA

Martina Česnik Pivk

Koper, 2008

Mentor: doc.dr. Irena Gorenak

POVZETEK

Pravilno voden sistem nagrajevanja, zadovoljstva in izobraževanja pripomore k izboljšani učinkovitosti kadrov, kot tudi organizacije.

Izboljšanje pripadnosti kadrov pripomore k izboljšanju kazalnikov poslovanja podjetja, k boljši organizacijski kulturi in klimi.

Kadri v organizaciji so neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost med organizacijami. Delo z njimi, vlaganje v njihov razvoj, spoznavanje njihovih potreb ter zmožnost in sposobnost približevanja poslovnih ciljev ter potreb posameznika so spretnosti, v katere mora menedžment vlagati vse več znanja in energije.

Uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in postopki organizacije tesno povezani in tako predstavljajo glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev in strateških planov.

Cilj tega diplomskega dela je študija in raziskava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter njun vpliv na uspešnost podjetja HIDRIA Rotomatika d.o.o.

Ključne besede: strategija podjetja, človeški viri, potrebe zaposlenih, modeli spremljanja uspešnosti, kadrovanje, pomen znanja in konkurenčnost

ABSTRACT

A well managed system of rewarding, assuring of satisfaction, and of training and educating contributes greatly to efficiency of employees, as well as of the entire organization.

Strengthened sense of membership improves company operation indices, corporative culture and work atmosphere.

Employees are a priceless source and a vital competitive advantage among organizations. Managers should therefore invest ever more knowledge and energy into skills such as developing of cadre, recognizing of its needs and capacities, and should strive to align overall business goals with features of individuals.

The easiest way to ensure success is to tightly connect the HR policy and the procedures within the organization. This is how common goals and strategic plans are realized.

Objective of the hereby submitted final thesis is to study and research organization atmosphere and level of satisfaction of its employees, and to evaluate their impact on the success of the HIDRIA Rotomatika d.o.o. company.

Key words: company strategy, human resources, employee needs, models for successfulness of company, cadre policy, importance of knowledge and competitive position

UDK: 658.3(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opredelitev področja in opis problema.....	1
1.2 Namen in izvedba raziskave	1
1.3 Hipoteze	2
1.4 Predstavitev raziskave	2
2 Strategija kadrovskih virov	3
2.1 Faze načrtovanja kadrovskih virov	3
2.2 Integracija kadrovskih virov z globalno strategijo podjetja	5
2.3 Pomen strategije kadrovskih virov pri izbiri strategije podjetja	5
3 Ravnanje s kadri	7
3.1 Kadrovska funkcija in njena vloga v strateški usmeritvi podjetja.....	7
3.2 Planiranje kadrov	7
3.3 Vsebina procesa planiranja kadrov	9
3.4 Kadrovanje in izbiranje.....	10
3.5 Razvoj in usposabljanje kadrov	11
3.6 Zadovoljstvo kadrov in organizacijska klima.....	13
3.7 Zadovoljstvo pri delu	14
3.8 Vrednotenje uspešnosti	15
3.9 Nagrajevanje	18
3.10 Življenjski cikli posameznih vrst kadrov	22
4 Uspešnost podjetja	25
4.1 Kratkoročni in dolgoročni cilji za uspešnost podjetja	25
4.2 Značilnosti učinkovitih in uspešnih podjetij.....	25
5 Ravnanje s kadri in uspešnost v podjetju Hidria Rotomatika d.o.o.	29
5.1 Zgodovina podjetja	29
5.2 Organizacijska struktura	29
5.3 Poslanstvo in vizija	31
5.4 Strateške usmeritve	32
5.5 Uspešnost poslovanja družbe.....	33
5.6 Proces kadrovanja in usposabljanja ter ugotavljanje potreb.....	33
5.7 Komunikacija in motivacija.....	34
5.8 Ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva kadrov	36
5.9 Struktura anketirancev	38
5.10 Preverjanje postavljenih hipotez	41
5.11 Predlogi za izboljšanje	43
6 Zaključek	45

Literatura	47
Viri	47
Priloge	49

SLIKE

Slika 2.1 Globalna strategija usmerja funkcijske strategije	5
Slika 2.2 Medsebojna odvisnost strategije podjetja in strategije kadrovskih virov	6
Slika 3.1 Planiranje kadrov - naloge	8
Slika 3.2 Planiranje kadrov - vsebina	9
Slika 3.4 Merila vrednotenja zaposlenih	17
Slika 3.5 Dvosmerni tok uspešnosti	19
Slika 3.6 Kaj je zaposlenim pomembno pri delu.....	21
Slika 3.7 Življenjski cikli posameznih vrst kadrov	23
Slika 5.1 Organizacijska struktura podjetja Hidria Rotomatika d.o.o.....	29
Slika 5.2 Primerjava prodaje v letih 2004 in 2006.....	33
Slika 5.3 Primerjava prodaje na zaposlenega v letih 2004 in 2006.....	33
Slika 5.4 Shema komunikacijskih poti	35
Slika 5.5 Primerjava strukture zaposlenih po spolu v letih 2004 in 2006.....	38
Slika 5.6 Primerjava strukture zaposlenih po nivoju v letih 2004 in 2006	38
Slika 5.7 Primerjava strukture zaposlenih po delovni dobi v letih 2004 in 2006.....	39
Slika 5.8 Primerjava strukture zaposlenih po starosti v letih 2004 in 2006	39
Slika 5.9 Primerjava strukture zaposlenih po izobrazbi v letih 2004 in 2006.....	40
Slika 5.10 Primerjava vrednosti po posameznih štirih tipih kazalnikov v letih 2004 in 2006.....	40
Slika 5.11 Primerjava povprečne vrednosti po štirih tipih kazalnikov v letih 2004 in 2006.....	41

TABELE

Tabela 3.1 Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izbiranja kadrov	11
Tabela 4.1 Značilnosti uspešnih in manj uspešnih organizacij	26

KRAJŠAVE

PE	Poslovna enota
HIK	Hidria Inštitu Klima
HIMT	Hidria Inštitut za materiale in tehnologije
LCC	Leading Cost Countries

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

V današnji, tako imenovani informacijski družbi smo priča velikim spremembam v svetu. Sodobno okolje zaznamujejo globalizacija, politične in poslovne spremembe, neizprosna konkurenca, informatizacija, internacionalizacija poslovanja in hitro rastoči tehnološki napredek. Razmere na trgu se hitro spreminjajo, zato morajo imeti podjetja dobre sposobnosti predvidevanja in ustreznega hitrega odzivanja na spremembe.

Uspešnost sodobnega podjetja je zelo odvisna od njegove sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem obstaja in se razvija. Poleg tega mora pravočasno zaznati tudi nevarnosti, ki mu pretijo iz okolja, da bi se jim lahko izognilo. To lahko doseže le z ustrežno strategijo.

Želja po uspešnosti podjetja je nedvomno temeljno vodilo slehernega podjetja in temu sledi tudi ravnanje s kadri. Kadri v organizaciji so neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost med organizacijami. Podjetja se morajo zato potruditi, da vzpostavijo ugodno organizacijsko klimo in tako pripomorejo k večji motiviranosti kadrov. Pripadnost organizaciji, strokovna usposobljenost in učenje ter nagrajevanje in zadovoljstvo so pomembni dejavniki, ki prispevajo k boljši organizacijski klimi.

Delo s kadri, vlaganje v njihov razvoj, spoznavanje njihovih potreb ter zmožnost in sposobnost približevanja poslovnih ciljev ter potreb posameznika so spretnosti, v katere mora menedžment vlagati vse več znanja in energije. Uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in postopki organizacije tesno povezani in tako predstavljajo glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev in strateških planov.

1.2 Namen in izvedba raziskave

Če bi želeli poistovetiti cilj ravnanja s kadri zgolj s poslovno uspešnostjo, bi ugotovili, da gre za ozko zastavljen cilj. Težnja ravnanja s kadri gre v dve osnovni smeri: usmerjati ljudi in njihove zmožnosti k povečevanju učinkovitosti ter obenem v kar največji meri zadovoljevati njihove potrebe. S tem spodbujamo dobro organizacijsko klimo.

Namen diplomske naloge je proučiti, kako ravnanje s kadri vpliva na uspešnost podjetja. V ta namen bom izvedla analizo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v letu 2004 in 2006 ter poskušala ugotoviti povezavo med tem in uspešnostjo podjetja oziroma prodaje na zaposlenega. Kot vhodne podatke bom uporabila rezultate izvedenih anket iz leta 2004 in 2006, ki jih je izvedlo podjetje Partner team d.o.o. Na osnovi dobljenih rezultatov bom podala predloge in smernice za učinkovitejše ravnanje s kadri v bodoče.

1.3 Hipoteze

V anketi je bilo podanih petnajst kazalnikov, s pomočjo katerih je bila merjena organizacijska klima. Za potrebe diplomske naloge sem podrobneje analizirala štiri kazalnike, in sicer: pripadnost organizaciji, strokovno usposobljenost in učenje, zadovoljstvo in nagrajevanje, saj je bil porast vrednosti teh kazalnikov največji.

Postavila sem naslednje hipoteze:

- H1: Pripadnost organizaciji se je povečala.
- H2: Organizacija namenja več pozornosti strokovni usposobljenosti in učenju.
- H3: Zadovoljstvo zaposlenih je večje.
- H4: Zadovoljstvo z nagrajevanjem je večje.

1.4 Predstavitev raziskave

Anketa je bila izvedena na vzorcu 416 od skupno 802 zaposlena v letu 2004 in na vzorcu 423 od skupno 952 zaposlenih v letu 2006 in ni zajemala vodstvenega kadra.

Vsebovala je vprašalnik z 80 vprašanji, s katerim smo želeli ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti. V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Ocenjujejo se z ocenami od 1 do 5, tako da se obkroži ustrezna številka.

Zbrane podatke sem obdelala z uporabo statističnih metod (test razlike aritmetičnih sredin).

2 STRATEGIJA KADROVSKIH VIROV

Strategija kadrovskih virov se nanaša na operativni kader in je usmerjena z globalno strategijo podjetja. Kadri so tisti dejavnik v podjetju, ki lahko znatno pripomore k pridobitvi njegove konkurenčne prednosti. Najvišje vodstvo mora pri oblikovanju strategije podjetja natančno proučiti in predvidevati sposobnosti zaposlenih v podjetju. Le tako lahko izbere ustrezno strategijo podjetja, s katero mu bo zagotovilo strateško prednost v konkurenčnem okolju.

Treven navaja, da je pri oblikovanju strategije kadrov treba upoštevati potrebo podjetja po tem, da zaposli večje število slabše usposobljenih delavcev, ki opravljajo rutinska dela in prejemajo nizko plačo (na primer strategija restavracij McDonald's), ali pa visoko usposobljen kader, ki prejema razmeroma veliko plačilo za opravljeno delo in ga je mogoče vključiti v samoupravljanje delovne time. Veliko podjetij se odloča za zaposlitev kadrov za nepopolni delovni čas ali za določeno časovno obdobje (1998, 52-53).

2.1 Faze načrtovanja kadrovskih virov

Proces načrtovanja kadrovskih virov je sestavljen iz štirih faz:

- analiza stanja kadrovskih virov v organizaciji,
- napoved fluktuacije zaposlenih,
- usklajevanje kadrovskih virov,
- oblikovanje načrtov kadrovskih virov.

Prva faza vključuje analizo stanja kadrovskih virov v organizaciji, naslednje tri faze pa so namenjene analizi prihodnjih načrtov in zahtev, ki izhajajo iz poslovanja podjetja.

Analiza stanja kadrovskih virov v organizaciji se nanaša predvsem na naslednja področja:

- razpoložljivost kadrovskih virov v podjetju,
- morebitne izgube teh virov zaradi odhoda kadrov,
- morebitne spremembe teh virov zaradi napredovanja kadrov,
- učinek spremenjenih delovnih razmer in zaostajanja z dela,
- viri preskrbe z notranjega trga delovne sile,
- viri preskrbe z zunanjega trga delovne sile.

Temeljna analiza, ki proučuje kadre v podjetju, mora te razvrstiti po funkcijah, ki jih opravljajo, ali po oddelkih, po njihovem poklicu, stopnji izobrazbe in statusu. Prav tako je pomembna tudi analiza kadrov po starosti, ker pomaga rešiti probleme, ki izhajajo iz nepričakovanih nenadnih upokojitev, zastojev pri določanju napredovanja zaposlenih ali prevladujočega števila starejših delavcev v podjetju.

Odhod kadrov iz podjetja ali njihovo napredovanje vpliva na nastanek prostih delovnih mest, ki jih je treba zapolniti, da bi zadovoljili zahteve po kadrovskih virih v podjetju.

V drugi fazi procesa načrtovanja kadrovskih virov je mogoče na podlagi učinkovite analize v prvi fazi tega procesa dokaj uspešno napovedati, koliko ljudi bo verjetno na voljo v podjetju in njegovem okolju (notranji in zunanji trg delovne sile), kateri bodo verjetno zapustili podjetje, v katerih oddelkih so le-ti zaposleni, stopnjo odhoda kadrov iz podjetja in potrebe po usposabljanju novih kadrov, ki bodo nadomestili svoje predhodnike. Poleg tega je mogoče napovedati tudi notranje premeščanje kadrov, njihovo napredovanje in spremembe delovnih ur in drugih delovnih razmer.

Tretja faza procesa načrtovanja kadrovskih virov se nanaša na dejavnost usklajevanja. To je treba opraviti zaradi neskladja med zahtevo po kadrih, ki temelji na načrtih in predvidevanjih in stanjem kadrov v podjetju .

Zadnja, četrta faza načrtovanja kadrovskih virov vključuje dejavnost oblikovanja različnih načrtov, ki bodo, če bodo uresničeni, uskladili presežke in primanjkljaje kadrov. Iz teh načrtov izhajajo spremembe, ki bodo potekale v podjetju v zvezi s kadrovanjem in z izbiro novih kadrov, usposabljanjem in razvojem ter s presežki in z upokojevanjem kadrov. Temeljni namen teh sprememb je v premostitvi neskladja med potrebnimi in zdajšnjimi kadri v podjetju. Načrti kadrovskih virov morajo biti fleksibilni in najpogosteje kratkoročni, ker je težko predvideti zahteve po novih kadrih v času hitrih in nepričakovanih sprememb (Treven 1998, 174-177).

2.2 Integracija kadrovskih virov z globalno strategijo podjetja

Na sliki 2.1 vidimo, da globalna strategija določa usmeritev posameznih funkcijskih strategij podjetja, kar pomeni, da najvišje vodstvo najprej izbere strategijo podjetja kot celote in nato določi funkcijske strategije, s katerimi si prizadeva uresničiti prvotno izbrano globalno strategijo.

Slika 2.1 Globalna strategija usmerja funkcijske strategije



Vir: Treven 1998, 55

Na globalno strategijo podjetja vpliva posamezna funkcijska strategija. Najvišje vodstvo mora pred odločitvijo o izbiri te strategije preučiti trenutne funkcijske strategije. Upoštevati mora tudi strategijo kadrovskih virov in sposobnosti kadrov v podjetju, ker lahko le tako oceni, kako učinkovita bo izbrana globalna strategija.

Funkcijske strategije so poleg povezave z globalno strategijo podjetja povezane tudi med seboj. V podjetju, na primer, v katerem proizvodnja nazaduje, ni primerno uresničevati strategije rasti kadrov in tudi ni smiselno investirati v nove obrate in tehnologijo, ker bi se to izkazalo kot neustrezna finančna strategija. Poleg tega je treba v tem podjetju strategijo marketinga prilagoditi in osredotočiti na pričakovani tržni delež in ne na tistega, ki je bil dosežen v preteklosti (Treven 1998, 54-55).

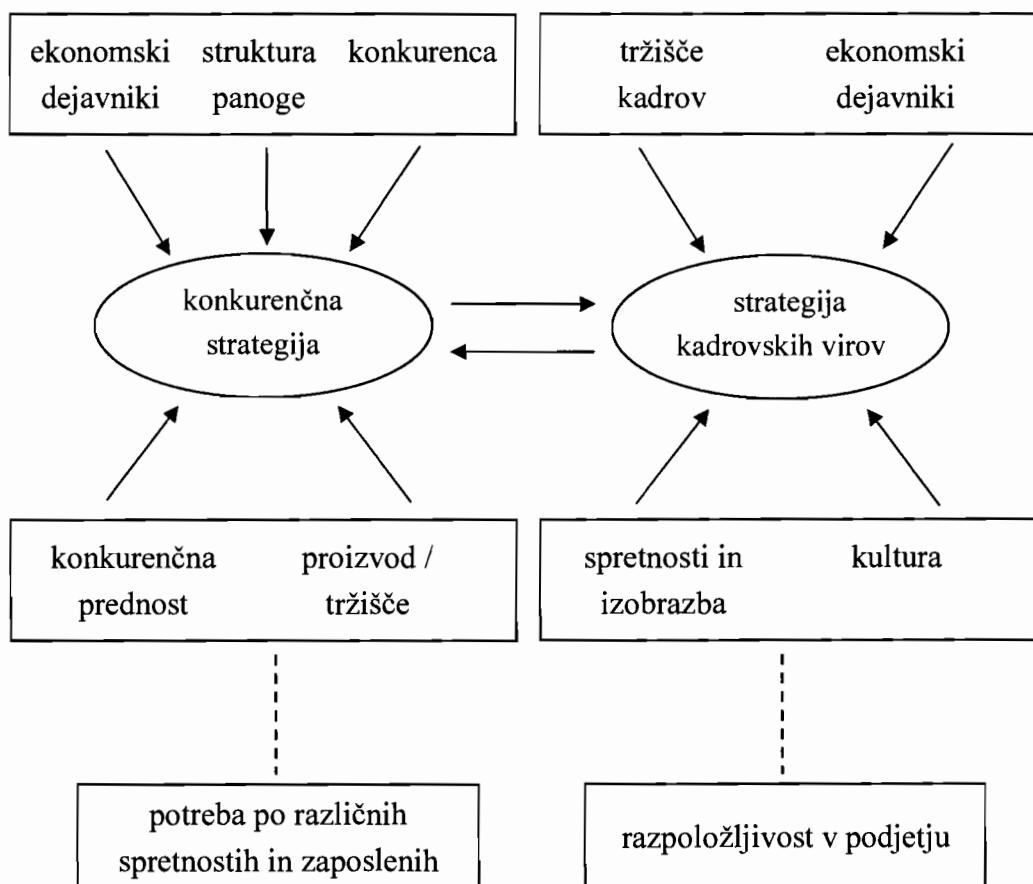
2.3 Pomen strategije kadrovskih virov pri izbiri strategije podjetja

Pri odločitvi o strategiji podjetja kot celote je treba upoštevati prednosti in slabosti, ki so značilne za posamezna funkcijska področja in so vključene v funkcijskih strategijah.

Na primer, najvišje vodstvo v podjetju ne more sprejeti odločitve o izbiri strategije rasti, če je na podlagi preučitve kadrovske funkcije ugotovilo, da sposobnosti zaposlenih ne ustrezajo predlagani globalni strategiji.

Medsebojni učinek strategije podjetja in strategije kadrovskih virov je zelo pomemben, zato ga najvišje vodstvo v podjetju ne sme zanemariti. Če tega pri oblikovanju strategije podjetja dovolj ne upošteva, lahko pride do tega, da zaposleni ne morejo uresničiti izbrane strategije.

Slika 2.2 Medsebojna odvisnost strategije podjetja in strategije kadrovskih virov



Vir: Treven 1998, 57

Na sliki 2.2 je prikazana omenjena medsebojna odvisnost. Pri izbiri strategije podjetja, s katero se vpliva na pridobitev konkurenčne prednosti pred drugimi udeleženci na tržišču, je treba upoštevati tudi druge dejavnike, na primer ekonomske, strukturo panoge, tržišče kadrov in tako dalje. Predstavljeni so predvsem tisti dejavniki, ki so pomembni na interaktivni učinek konkurenčne strategije ter strategije kadrov (Treven 1998, 57-58).

3 RAVNANJE S KADRI

3.1 Kadrovska funkcija in njena vloga v strateški usmeritvi podjetja

Kadrovska funkcija v podjetju je pomembna, dejansko pa ji ne posvečajo toliko pozornosti kot drugim poslovnim funkcijam, ki imajo bolj neposreden vpliv na poslovni izid podjetja. Zmotno je prepričanje, da ima kadrovska funkcija malo vpliva na poslovni izid podjetja; nasprotno, kot ena od poslovnih funkcij v podjetju postaja vse pomembnejša. Vzrokov za to je več. Investicije oziroma vlaganje v kadrovske dejavnosti so za podjetje drage, zato podjetje v večji meri pričakuje določen donos oziroma želi, da je investicija povrnjena. Drugi razlog je dejstvo, da izobraževanje, usposabljanje, nagrajevanje, načrtovanje karier, varstvo pri delu in podobno večajo zadovoljstvo kadrov. To pa pomeni, da lahko pričakujemo bolj učinkovito delo in večjo ustvarjalnost kadrov, večjo predanost podjetju ter zmanjšanje odsotnosti z dela in neto fluktuacije v podjetju.

Pravilno voden sistem spremljanja, ocenjevanja in nagrajevanja pripomore k doseganju zadovoljstva kadrov in izboljšanju učinkovitosti.

K procesnemu pojmovanju ravnanja s kadri štejemo:

- planiranje kadrov,
- kadrovanje in izbor,
- usposabljanje,
- vrednotenje in nagrajevanje.

3.2 Planiranje kadrov

Uspešno uresničevanje kadrovske politike in kadrovskega razvoja predstavlja potrebo po sistematičnem zbiranju in vrednotenju različnih podatkov, ki jih praviloma zbirajo kadrovske službe. Menedžment lahko na podlagi zbranih podatkov dobi informacije o kadrih, najpogosteje v obliki razločnih kadrovskih analiz (na primer o kadrovskega potencialu, uspehu pri opravljanju dela, potencialnih sposobnostih pri delu in funkcijskem razvoju, o perspektivah in ambicijah posameznikov in podobno) ali priporočil.

Planiranje razvoja kadrov mora biti usklajeno s celotnim procesom in z vsebino planiranja v organizaciji. V tem procesu uporabljajo strokovne službe različne metode in tehnike dela, kot so zbiranje in analiziranje podatkov, izračunavanje, predvidevanje in informiranje. Sprejem odločitev na podlagi tako pripravljenih informacij pa je naloga menedžmenta.

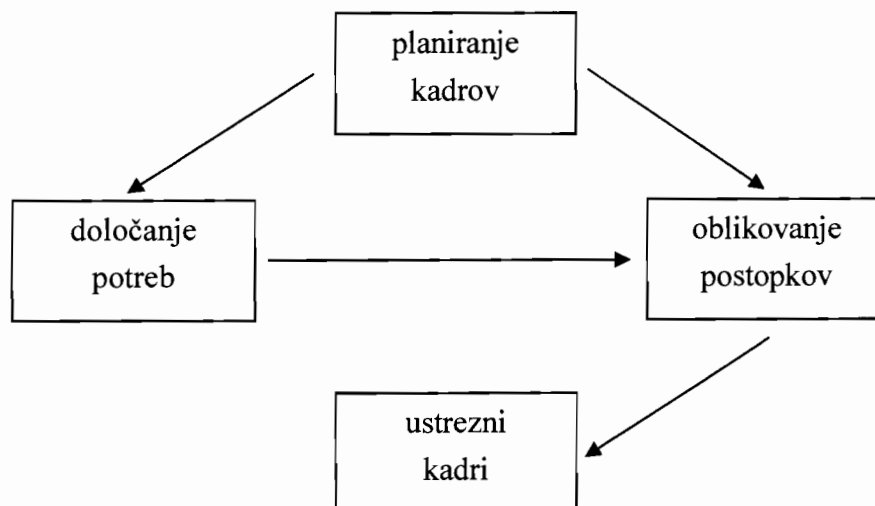
Sistem spremljanja razvoja kadrov je z vidika zbiranja podatkov mogoče razdeliti na različne načine (na primer na splošni in posebni ali na splošni in specifični del in podobno), v bistvu pa gre za spremljanje različnih skupin:

- splošnih podatkov – demografski in drugi podatki o zaposlenem,
- podatkov o znanjih, izobraževanju in usposabljanju – že dokončane in še planirane (želene) formalne oblike ter usposobljenosti, za katere kandidat ni pridobil formalnega potrdila,
- podatkov o organiziranosti in procesu dela – zahteve sedanjega in predhodnega dela ter skladnost spretnosti, znanja in sposobnosti z njim – potrebe po dodatnem usposabljanju ali spremembah pri delu,
- podatkov o drugih aktivnostih,
- specifičnih podatkov – vzroki dosedanje mobilnosti, vrednost, interesi in stališča, osebne lastnosti, ambicije, stil odločanja, sposobnosti, spretnosti in specifična znanja (Merkač 1998, 21-22).

Planiranje kadrov, prikazano na sliki 3.1, je proces, ki ima dve glavni nalogi:

- določanje prihodnjih potreb po kadrih glede na poslovni strateški plan organizacije in
- oblikovanje kadrov (postopkov, poti), da se te potrebe uresničijo.

Slika 3.1 Planiranje kadrov - naloge



Vir: Merkač 1998, 29

3.3 Vsebina procesa planiranja kadrov

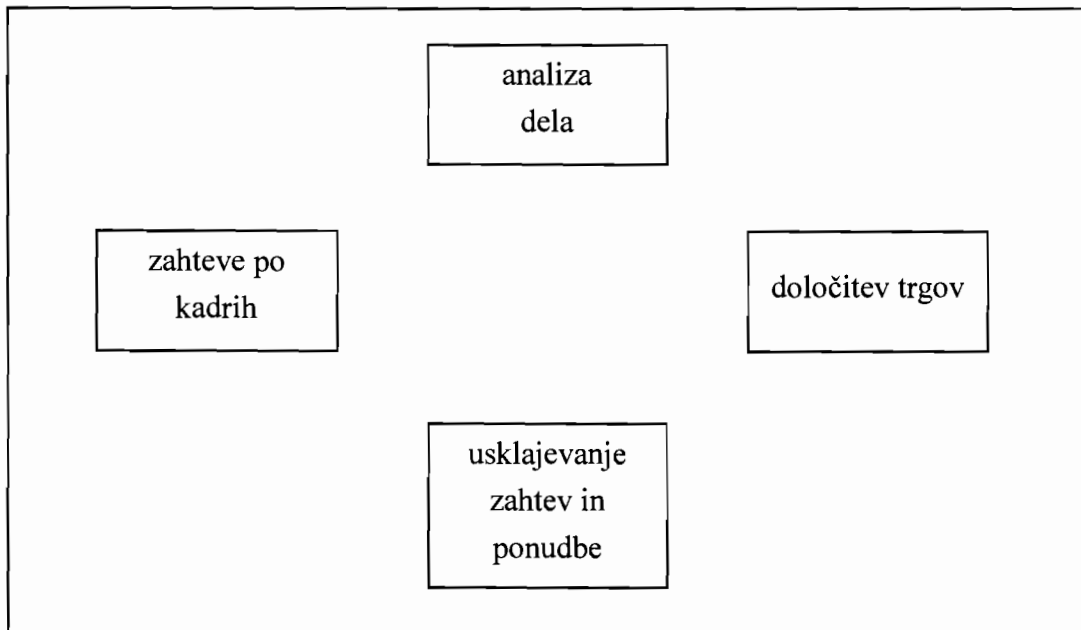
Slika 3.2 prikazuje vsebino, ki se odvija v procesu planiranja kadrov. Zajema naslednje aktivnosti:

- analiza dela – analiza dela, opis dela, opis zahtev,
- zahteve po kadrih – glavne sile, pripomočki,
- določanje trgov, s katerih se črpajo kadrovske viri – interni trg in pregled sposobnosti, shema nadomestitev, zunanji trg,
- usklajevanje zahtev in ponudbe – posebne aktivnosti, plani, populacijski trendi.

V okviru kadrovskega menedžmenta organizacija običajno zagotavlja tako pridobivanje kadrov, kot tudi razvoj obstoječih kadrov z individualnimi in skupinskimi načrti razvoja.

Planiranje kadrov je uspešno, ko zmanjša ali prepreči težave na kadrovskem področju – na primer ob nenapovedanih odhodih izkušenih kadrov ali ob nezaželenih odhodih mladih, perspektivnih posameznikov (Merkač 1998, 29-30).

Slika 3.2 Planiranje kadrov - vsebina



Vir: Merkač 1998, 30

Rečemo torej lahko, da planiranje kadrov pomeni:

- razvoj in uvajanje takih planov, programov in ukrepov, ki zagotavljajo, da bo na voljo pravo število kadrov s pravimi znanji, spretnostmi in sposobnostmi ob pravem času na pravem mestu v organizaciji, tako da bodo zadovoljene organizacijske potrebe oziroma, realizirani cilji organizacije. S tem pa bodo v končni meri seveda realizirani cilji uporabnika;
- razvoj take organizacijske strukture, ki podpira zagotavljanje finančnih in drugih poslovnih organizacijskih ciljev;
- zagotavljanje ciljev, da se s pomočjo planiranja kadrov zmanjšajo stroški dela s pravočasnim predvidevanjem konkretnih kadrovskega presežkov ali primanjkljajev, zagotovi temelj za planiranje razvoja zaposlenih, izboljša celotni proces poslovnega planiranja v organizaciji, zagotovi več priložnosti za ženske in marginalne skupine v prihodnjih načrtih rasti ter da se ugotovi, katera znanja, spretnosti in sposobnosti bodo potrebne (Merkač 1998, 30).

3.4 Kadrovanje in izbiranje

Kadrovanje je aktivnost, s katero organizacija usmerjeno vpliva na število in vrsto kandidatov za delo. Pomeni izbiro najustreznějšíh kadrov za proste položaje v organizaciji in je eno od vitalnejših opravil, ki jih mora menedžer opraviti.

Namen programa kadrovanja v organizaciji je zagotovitev večjega števila kandidatov z ustreznim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi, ko nastopi potreba po novih zaposlitvah.

Uspešna podjetja znajo zelo dobro opredeliti ključna znanja in druge zmožnosti, ki jih pričakujejo od svojih sodelavcev. Opisi delovnih mest ne zadoščajo več, saj so prejšnje natančne opredelitve v zadnjem času zamenjali široki opisi, ki omogočajo lažje prerazporejanje kadrov. Zato pred začetkom iskanja kandidatov za zaposlitev v podjetjih določijo, kaj bo novi sodelavec delal in kakšno znanje, sposobnosti in osebnostne lastnosti bo za to potreboval. Uspešna podjetja se zavedajo, da enostavno zaposlovanje »najpametnejših« ni vedno najučinkovitejše.

Med fazami procesa kadrovanja navajamo:

- določitev delovnih mest, na katerih nastopa potreba po dodatnem delu,
- preučevanje razpoložljivih virov v organizaciji in izven nje,
- priprava in objava informacij o potrebi po kadrih,
- zbiranje in ocenjevanje prijav,
- izbor kandidatov (Merkač 1998, 49).

Organizacija se pri oblikovanju kadrovske strategije lahko odloči za različne pristope. Lahko vzgaja lastne kadre ali pa jih pridobi zunaj organizacije. Vsaka od možnosti ima svoje prednosti in slabosti. Odločitev organizacije je odvisna od tega, ali je njen strateški poslovni interes predvsem razvoj kakovosti in odličnosti, ali se bo odločila za razvoj inovativnosti, ali pa ji gre predvsem za skrb za ekonomiko in stroške.

Pregled bistvenih prednosti in slabosti pri odločitvi za notranje ali zunanje kadre je prikazan v tabeli 3.1 (Merkač 1998, 50-51).

Tabela 3.1 Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izbiranja kadrov

	PREDNOSTI	SLABOSTI
NOTRANJE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ kandidati so že usmerjeni v organizacijo ➤ o kandidatih so na voljo zanesljive informacije ➤ stroški izbire so nižji ➤ notranja morala narašča, ko zaposleni vidijo možnost za vertikalno mobilnost ➤ nagrajena je uspešnost 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ lahko obstaja manj novih idej ➤ neuspešni kandidati lahko postanejo vznemirjeni ➤ izbira je bolj podvržena notranji politiki ➤ lahko zahteva drago usposabljanje ➤ kandidatovo trenutno delo se lahko prekine
ZUNANJE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ kandidati so potencialni vir novih idej ➤ kandidati imajo lahko širše izkušnje ➤ kandidati lahko poznajo konkurenco ➤ kandidati lahko obvladajo različne specialnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ možnost napačne izbire je večja zaradi manj zanesljivih informacij ➤ potencialni notranji kandidati se lahko čutijo zavrnjene ➤ novi zaposleni ima lahko počasnejši start zaradi prilagajanja na organizacijo ➤ proces izbire je lahko dražji

Vir: Merkač 1998, 51

3.5 Razvoj in usposabljanje kadrov

Razvoj in usposabljanje kadrov je planiran napor organizacije za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom. Namen razvoja in usposabljanja je, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje – opravljanje dela in učinkovitost.

Potem ko zaposlimo novega sodelavca, ga moramo ustrezno pripraviti za delo v podjetju. Ne glede na to, kakšna je raven njegovega znanja in drugih zmožnosti, vsak potrebuje določen čas, da spozna novo okolje in delo ter se nanju privadi. Čim boljši program seznanjanja in uvajanja imajo v podjetju, tem hitreje novi sodelavec doseže pričakovano uspešnost pri delu. Zato uspešna podjetja temu namenjajo veliko pozornosti ter dokaj natančno opredelijo vsebino in postopke uvajanja. Še posebej takrat, ko zaposlujejo mlade kadre, ki še nimajo veliko izkušenj.

Čas trajanja in načini uvajanja so različni in jih podjetja praviloma prilagodijo značilnostim dela, ki ga zaposleni opravlja, pa tudi temu, ali gre za pripravnika ali izkušenega delavca.

Kadri z razmeroma visokimi zmožnostmi za podjetje so sicer pomembni, vendar niso zadostni pogoj za doseganje uspešnosti. Za doseganje uspešnosti je ključno, da kadri svoje zmožnosti čim bolje uporabijo za doseganje skupnih ciljev. Pri tem pa je vsekakor odločilna vloga vodje, ki mora za uresničevanje skupne vizije znati dobro organizirati delo in sodelavce spodbuditi k čim boljšim rezultatom. Pri vsakem morajo priti do izraza njegove dobre lastnosti, ki v sodelovanju z drugimi vodijo do uspešnosti. Dober vodja bo torej sodelavcem dodelil takšno mesto in vlogo, da bo lahko uveljavil svoje prednosti. Hkrati mu bo pomagal, da bo odpravil slabosti in še naprej razvijal zmožnosti, ki so potrebne za dobro delo. Pri tem ne bo namenjal pozornosti le posamezniku, temveč celotni skupini.

K načrtovanju kadrov pristopamo predvsem s stališča organizacije, k planiranju kariere pa predvsem s stališča posameznika. Na koncept razvoja kadrov v organizaciji vplivajo številni objektivni in subjektivni dejavniki.

Na strani okolja in organizacije lahko najdemo naslednje dejavnike: situacija na trgu, dejavniki gospodarjenja v okolju, razvojna strategija organizacije, proizvodni programi in dejavnost organizacije, tehnološki potencial v organizaciji, organizacijska struktura, obstoječi kadri v organizaciji, mikro-organizacija dela, delovna situacija, v kateri se nahajajo posamezniki in optimalna poslovna uspešnost organizacije.

Na strani posameznika najpogosteje obravnavamo naslednje dejavnike: usposobljenost posameznika, njegove osebnostne lastnosti, motivacija za delo in razvoj, delovna uspešnost in zadovoljstvo posameznika z delom.

Merkač ugotavlja, da je razvoj kadrov dolgoročna naložba organizacije in ima pozitiven pomen tako na poslovanje organizacije (rast produktivnosti, kakovosti, zavzetosti za delo in pripadnosti) kot za zaposlene v organizaciji. Noben sistem razvoja kadrov pa ne bo deloval, če posamezniki ne bodo imeli lastnih ambicij, da bi v organizaciji napredovali v delovnem, strokovnem in osebnostnem pogledu (1998, 65).

3.6 Zadovoljstvo kadrov in organizacijska klima

Med vsemi organizacijskimi pojavi je morda prav klima najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Ta povezanost je vzajemna in je vse prej kot preprosta in linearna: tako kot klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, tudi njihovo zadovoljstvo vpliva na to, kako doživljajo klimo v podjetju.

Organizacijska klima je skupen izraz za niz značilnosti delovnega okolja, ki jih neposredno ali posredno zaznavajo tisti, ki živijo in delajo v njem. Kaže se v opisih zaposlenih o stanju, postopkih in pravilih v podjetju. Označujejo jo subjektivne zaznave zaposlenih, ne pa vrednostne sodbe o delovnem okolju (nasprotno je zadovoljstvo z delom, ki ga opisujem v nadaljevanju, čustveni odziv na delovno okolje). Zaznavanje klime se izraža v vrednotenju določenih vidikov dela in podjetja, ki so pomembni za zaposlene. To pa nujno vpliva na njihovo razpoloženje in splošen odnos do podjetja. Zaznane lastnosti delovnega okolja namreč vplivajo na motivacijo, vedenje, pa tudi na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Človek, ki v svojem podjetju zaznava vzpodbudno klimo, je običajno bolj zadovoljen s svojim delom.

Za zadovoljstvo zaposlenih z delom so pomembne različne dimenzije klime:

- pooblastila: če čutijo, da sodelujejo pri odločanju, to pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom, jasnosti ciljev ter postopkov podjetja;
- podpora in druženje: občutenje toplih, prijateljskih odnosov s sodelavci in podpore zmanjšuje negativni stres in izboljša zadovoljstvo;
- profesionalni interes: občutek zaposlenih, da se lahko izobražujejo in medsebojno delijo znanje in izkušnje, pozitivno vpliva na zadovoljstvo;
- skladanje ciljev in ustreznost virov: cilji in sredstva, ki so skladni z možnostmi in željami zaposlenih in podjetja, pripomorejo k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu;
- delovni pritiski: doživljanje pritiskov na delovnem mestu se povezuje z doživljanjem stresa in je negativno povezano z zadovoljstvom; več stresa navadno pomeni nižje zadovoljstvo.

Te dimenzije organizacijske klime dobro napovedujejo splošno zadovoljstvo z delom pri zaposlenih. V zvezi z njimi je treba opozoriti tudi, da igra organizacijska klima pomembno vlogo pri olajševanju doživljanja delovnega stresa.

Vzroki tega stresa se velikokrat nanašajo na širše dejavnike življenja v podjetju (težave pri prilagajanju spremembam; menedžment, ki ne daje dovolj podpore; skrhani medosebni odnosi; malo soodločanja o delu in podobno), vključno s klimo.

Dimenzije klime, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo pri delu, so:

- jasnosti ciljev ter postopkov podjetja,
- jasnost vlog v podjetju,
- vodenje,
- delegiranje,
- sprejemanje odločitev,
- sprejemanje tveganja in odprtost za iniciativnost,
- povezanost med učinkovitostjo in nagradami, nagrajevanje,
- reševanje konfliktov,
- komunikacija,
- medosebni odnosi,
- krivice in reševanje pritožb,
- podpora,
- zanesljivost,
- toplina.

Na odnos med klimo in zadovoljstvom zaposlenih vplivajo in ga oblikujejo tudi drugi dejavniki. Eden med njimi je stopnja ujemanja med osebnimi in organizacijskimi potrebami. Vsak človek se ne počuti enako dobro v istih pogojih dela, isto delovno okolje je različno primerno za različne ljudi. Bolj kot klima v podjetju zaposlenim omogoča uresničevati pomembne osebne potrebe, bolj so zadovoljni (Musek Lešnik 2007).

3.7 Zadovoljstvo pri delu

Uspešna podjetja spremljajo zadovoljstvo zaposlenih že vrsto let. S tem preverjajo učinke različnih dejavnosti vodenja in kadrovanja. Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela in je odvisno od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami oziroma od tega, kaj mu je pomembno in kaj pričakuje. Gre torej za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše. Zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti, vendar velja tudi obratno; uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva, ki potem v povratni zvezi spet vpliva na večjo uspešnost.

Pri spremljanju zadovoljstva so ključna prav vprašanja o tem, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavijo svoje znanje in ideje in dosežajo uspeh pri delu. To namreč vpliva tako na njihovo zadovoljstvo, kot na uspešnost podjetja.

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju svojega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetjih izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih »v škodo« drugih rezultatov.

Poznamo tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu:

- **Vrednost:** zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.
- **Pomembnost:** zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. To pa zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Nekdo lahko namreč ceni pri svojem delu predvsem visoko plačo, za drugega so morda najpomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela.
- **Zaznavanje:** s tem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje. Na primer najvišji menedžer, ki poveča plačo menedžerju na nižji ravni za šest odstotkov, pričakuje, da bo ta s tem zadovoljen, še posebej, ker je stopnja inflacije samo tri odstotke. Na drugi strani pa je lahko menedžer, ki se mu je plača povečala, s tem precej nezadovoljen, ker primerja povečanje svoje plače s povečanjem plače prijateljev, ki znaša devet odstotkov za podobno vrsto dela.

Da bi se zaposleni dobro počutili v delovnem okolju, je pri oblikovanju dela treba upoštevati tudi elemente, kot so raznolikost nalog, možnost ustnega komuniciranja z ljudmi in možnost gibanja zunaj ožjega delovnega prostora (Zupan 2001, 104-105).

3.8 Vrednotenje uspešnosti

Delovna uspešnost pomeni individualno ali skupinsko oceno zaposlenih kadrov, s katero določimo vsestranski prispevek k rezultatu dela, bodisi posameznika ali skupine zaposlenih (delovnega tima).

Vrednotenje delovne uspešnosti je namenjeno kratkoročnim in dolgoročnim učinkom. Kratkoročni učinek je dodatno plačilo ob mesecu za izjemne napore ali dosežke, dolgoročni učinek pa je pridobivanje »dobropisa« za napredovanje. Posamezniki, ki so pri delu uspešni in pogosto dobro ocenjeni in nagrajeni, lahko v urejeni organizaciji računajo na to, da bo njihova prizadevnost (uspešnost) eden od kriterijev za presojo možnosti napredovanja na zahtevnejša dela ali na višjo plačo. Spremljanje in ocenjevanje kadrov je hkrati kriterij za napredovanje. Ocenjevanje delovne uspešnosti je del sistema motivacije kadrov v organizaciji.

Za določanje stimulacije se izvaja ocenjevanje med letom, najmanj enkrat letno se tudi izvede usmerjeni razgovor o delu med posameznikom in nadrejenim. Poleg tega notranjega učinka pa je sistem vrednotenja uspešnosti pomemben faktor za pridobivanje, razvoj, motivacijo in vzdrževanje optimalnih delovnih zmogljivosti kadrov.

Med nameni vrednotenja uspešnosti najdemo še:

- da vodstvo izvaja pozitiven vpliv na uspešnost in razvoj kadrov,
- obvladovanje rasti plač,
- določanje organizacijskih ciljev,
- določanje usposabljanja in razvojnih potreb kadrov,
- vrednotenje napreduvalnih zmožnosti kadrov,
- ugotavljanje presežkov.

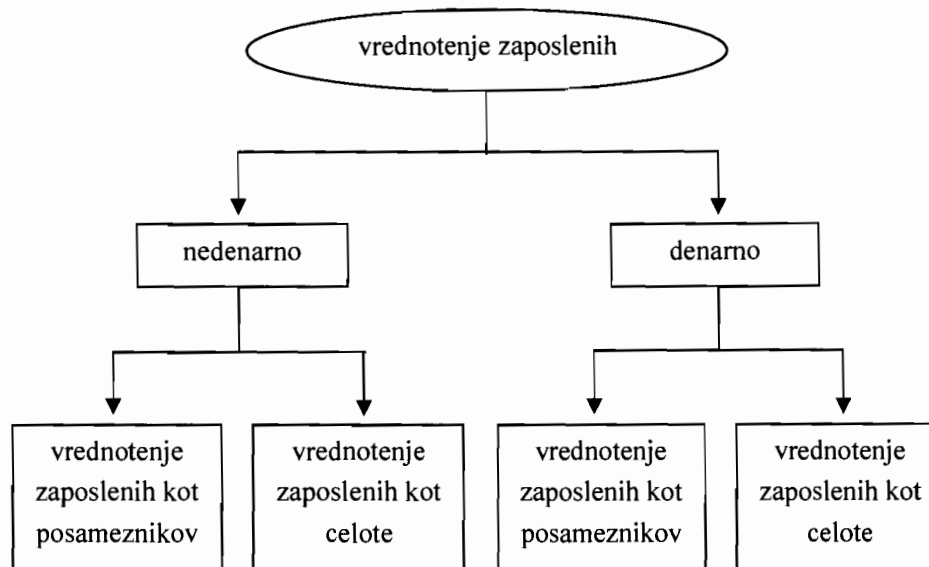
Delovna uspešnost se ugotavlja in obračunava predvsem za:

- bistveno preseganje pričakovanih rezultatov,
- nadpovprečno delovno obremenitev in angažiranje (Merkač 1998, 103-104).

Pri vrednotenju kadrov se računovodstvo človeških zmožnosti poslužuje denarnih in nedenarnih meril. Denarna merila so sicer pomembnejša, vendar pa tudi pomena nedenarnih meril ne gre zanemariti.

Tako nedenarna, kot denarna merila so namenjena vrednotenju kadrov kot posameznikov in kadrov kot celote. Ta razmerja prikazuje slika 3.4.

Slika 3.4 Merila vrednotenja zaposlenih



Vir: Milost 2001, 89

Nedenarno vrednotenje ima v računovodstvu človeških zmožnosti pomembno vlogo. Pri nedenarnem vrednotenju zaposlenih skušamo ovrednotiti zlasti:

- znanje in izkušnje kadrov,
- uspešnost kadrov pri delu,
- potencialne kadrov,
- vedenje kadrov,
- subjektivno pričakovano korist.

Vrednotenje znanja in izkušenj kadrov je zelo pogosto uporabljen pristop nedenarnega vrednotenja kadrov. Tako lahko ovrednotimo delovni potencial kadrov ter obseg in kakovost storitev, ki jo je mogoče pričakovati od njih v danem trenutku.

Pri ugotavljanju uspešnosti kadrov pri delu se lahko poslužujemo različnih pristopov, med katerimi velja omeniti ocenjevanje, razvrščanje in kontrolne sezname. Pri nedenarnem vrednotenju sta uporabna zlasti prva dva.

Ocenjevanje je ugotavljanje uspešnosti glede na postavljena merila.

Tako na primer lahko ocenjujemo umske sposobnosti posameznika, njegovo strokovno znanje in motiviranost, njegov vpliv na medčloveške odnose, njegove sposobnosti presojanja in podobno. Oceno običajno izrazimo vrednostno.

Ocenjevanje potencialov kadrov je namenjeno ugotavljanju sposobnosti njihovega razvoja in napredovanja. Namen tega ocenjevanja je izmeriti vrednost bodočih storitev, ki jih bodo lahko opravili podjetju.

Pri ocenjevanju potencialov zaposlenega se lahko poslužujemo različnih pristopov. Najpomembnejši med njimi je pristop osebnostnih lastnosti zaposlenega. Pri njem skušamo opredeliti osebnostne lastnosti, potrebne za uspešno opravljanje določenih delovnih nalog in obenem ugotoviti, v kolikšni meri ima zaposleni te potrebne lastnosti.

Ocenjevanje vedenja kadrov je ugotavljanje izražanja njihovih čustev v zvezi z nečim. Mislimo zlasti na odnos kadrov do svoje službe, plače, delovnih pogojev, do podjetja kot celote in podobno. Na ta način lahko odkrijemo razloge za zadovoljstvo in nezadovoljstvo kadrov. Pri ocenjevanju vedenja kadrov se lahko poslužujemo različnih pristopov. Razširjena je zlasti uporaba vprašalnikov. Tako lahko na primer vprašalnik vključuje tako trditve: »Zaradi svoje službe sem pogosto slabe volje«. Odgovori pri tem odražajo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s to trditvijo. Odgovori so lahko oblikovani takole (številke v oklepajih pomenijo točke): se povsem strinjam (1), se strinjam (2), nisem povsem odločen (3), se ne strinjam (4), povsem se ne strinjam (5). Najugodnejši odgovor prinaša v našem primeru 5 točk, drugi najugodnejši 4 točke in tako dalje.

Koncept subjektivne pričakovane koristnosti sestavljata dve sestavini: koristnost in subjektivna verjetnost. Koristnost je vrednost nekega resursa za njegovega uporabnika. Subjektivna verjetnost pa je subjektivna napoved verjetnosti uresničitve kakega dogodka, to je stopnja prepričanja posameznika v njegovo uresničitev (Milost 2001, 90-93).

3.9 Nagrajevanje

Uspešni kadri so zadovoljnejši tako pri delu, kot tudi v zasebnem življenju. S tem vstopijo v pozitivno spiralo, saj je zadovoljstvo v naslednjem koraku temelj povečevanja uspešnosti, ta pa spet izvor zadovoljstva.

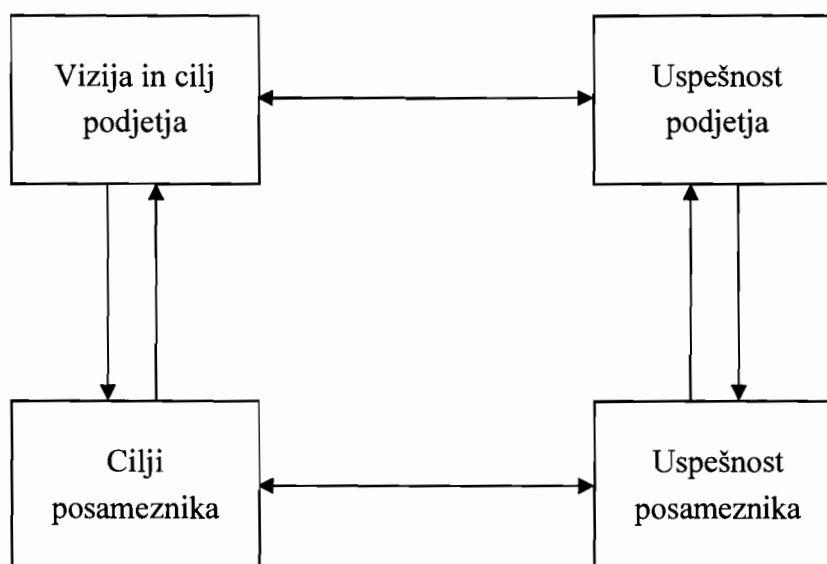
Vsak izmed nas ima svoje vrednote in cilje. Nagrajevanje je pogosto merilo uspeha, a na srečo ne edino, nagrade pa potrebujemo za zadovoljitev nekaterih potreb. Čedalje več razmišljamo o kakovosti življenja in seveda kakovosti delovnega življenja, ki nam vzame najmanj tretjino časa oziroma polovico »budnega« časa. Zato denar kot nagrada za uspešnost morda za mnoge ni toliko v ospredju, pomembnejše je, da nas delo zadovoljuje. Želimo delati v prijetnem okolju, ki nas spodbuja k uporabi naših zmožnosti in nam v okviru skupnih prizadevanj pomaga graditi lastno uspešnost.

Zato ni naključje, da uspešna podjetja prav tem »mehkim« dejavnikom, katerih učinki največkrat niso takoj vidni, posvečajo veliko pozornosti. Izkušnje uspešnih podjetij kažejo, da se prav teh skritih učinkov še kako dobro zavedajo.

Razumejo tudi, da uspešnost posamezniku prinaša zlasti notranje zadovoljstvo. A kljub temu spoštujejo dejstvo, da večina želi in potrebuje potrditev v svojem okolju, ki bi jih moralo še naprej spodbujati k dobremu delu. Zato je za uspešna podjetja prepoznavanje in ustrezno nagrajevanje uspešnosti še kako pomembno. Tako sporočajo, kakšno je želeno vedenje kadrov, da bi lahko dosegli načrtovane cilje (Treven 1998, 28-29).

Uspešnost posameznika je pogoj za uspešnost podjetja, ta pa spet spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje. Poleg doseganja finančno ovrednotenih ciljev spremljamo še odnos do kupcev in sodelavcev, pridobivanje novih znanj, inovativnost in številna druga merila, ki so primerna za merjenje uspešnosti na določenem delovnem mestu. Pri tem uporabljamo sistem uravnoteženih kazalnikov. Dvosmerni tok uspešnosti je prikazan na sliki 3.5.

Slika 3.5 Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: Zupan 2001, 14

Posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev, je osnovna celica vsakega podjetja. Podjetje mora zagotoviti prenos vizije in ciljev podjetja do ravni posameznikov in razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti (rezultatov oziroma koristi). Tudi posamezniki morajo s svojimi pobudami sodelovati pri oblikovanju skupne vizije in ciljev. Le tako jih bodo sprejeli za svoje in se resnično zavzeli za njihovo uresničenje.

Posameznik mora imeti korist od uspešnosti podjetja, ki se pokaže tako v večjih možnostih za doseganje nadaljnje uspešnosti (na primer vlaganje v znanje, opremo in boljše delovne razmere), kot v nagradah za doseženo uspešnost.

Takšno skupno sožitje je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost obeh, posameznika in podjetja (Zupan 2001, 14-15).

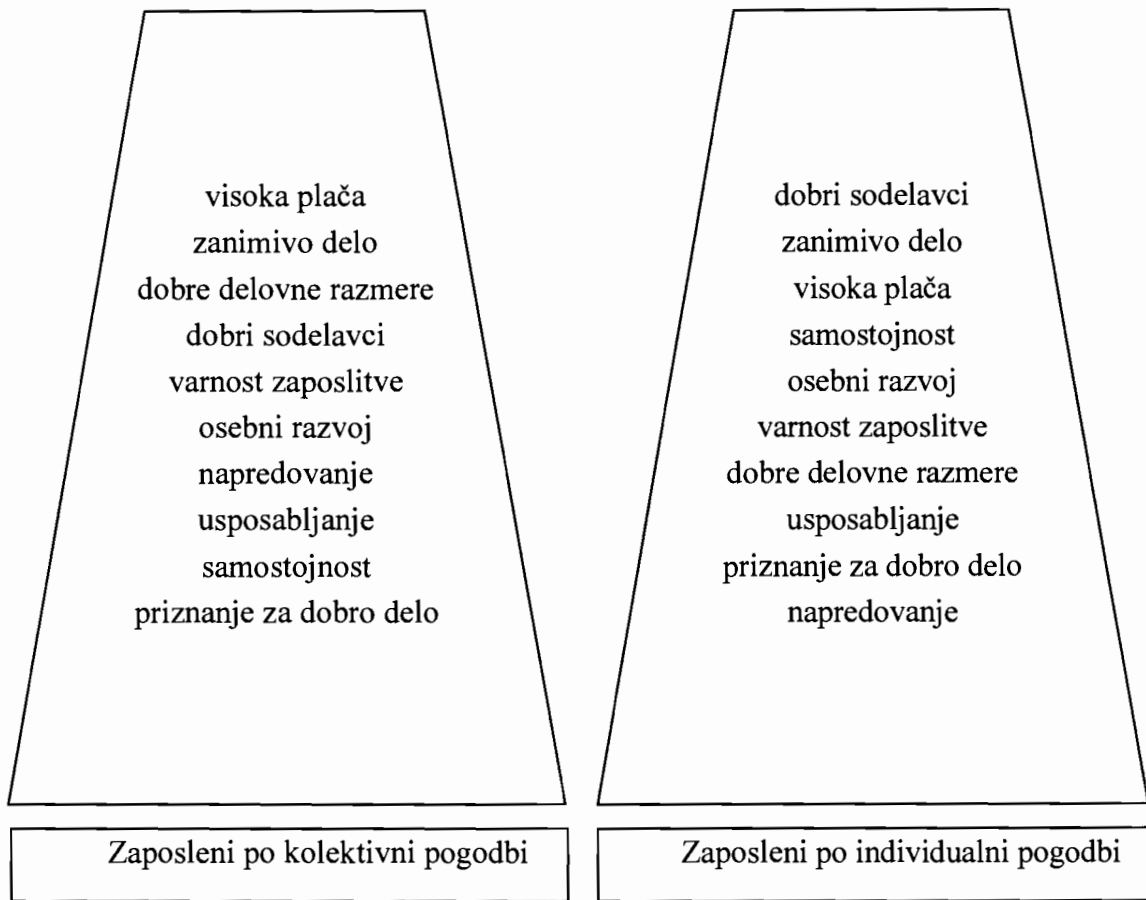
Zupan ugotavlja, da k uspehu vodita le zmagovalna miselnost in pozitivni pristopi k reševanju problemov. Pri tem je zelo pomembno, da v podjetju vsi kadri dobijo enake možnosti, da razvijajo svoje sposobnosti in darove, ki pa so lahko od človeka do človeka zelo različni. Zato moramo spoštovati in ceniti dosežke vsakega posameznika. To pa še ne pomeni, da jih moramo enako nagraditi. Naše različne zmožnosti pač vodijo do različnih rezultatov in različnih prispevkov k uspešnosti skupine ali podjetja. Zato je prav, da se razlikujejo tudi nagrade (2001, 17).

Obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo in lahko bi rekli, da ima vsak posameznik svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, interesi, želje in pričakovanja. Za določitev motivatorjev obstaja več motivacijskih teorij.

Za zaposlene po kolektivni pogodbi je najpomembnejši dejavnik visoka plača, nato zanimivo delo, dobre delovne razmere in dobri sodelavci. Za zaposlene z individualno pogodbo pa so na prvem mestu dobri sodelavci, nato pa skupaj zanimivo delo in visoka plača, sledita samostojnost in osebni razvoj. Med skupinama so precejšnje razlike, kar pa je glede na značilnosti dela, ki ga opravljata, ter na višino plače in druge ugodnosti povsem razumljivo (2001, 58).

Na sliki 3.6 prikazujemo rezultate ankete o pomenu različnih dejavnikov pri delu v nekem slovenskem podjetju

Slika 3.6 Kaj je zaposlenim pomembno pri delu



Vir: Zupan 2001, 59

V povezavi z motiviranostjo se uveljavlja pojem psihološke pogodbe, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj bo pričakoval v zamenjavo za svoj vložek.

Psihološka pogodba ni nikjer zapisana. Vanjo so vključeni materialni (na primer plača in ugodnosti) in nematerialni dejavniki (na primer odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve). Pri posamezniku jo sestavljajo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec delavcu ponuditi v zamenjavo za njegovo delo.

Zaposleni lahko ponudbo delodajalca različno dojemajo, saj so pričakovanja odvisna od posameznikovih vrednot, potreb, želja in možnosti. Povsem upravičeno je, da so pričakovanja zaposlenih praviloma višja, kot jih zmore delodajalec uresničiti. Vendar razlike ne bi smele biti prevelike, saj se v tem primeru že utegnejo pojaviti neugodni učinki. Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo, povečala se bo odsotnost z dela in podobno.

Plače in druge ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja svojim uslužbencem, kot so možnost strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja, sodelovanja na znanstvenih simpozijih, zdravstveno in življenjsko zavarovanje, možnost letovanja v počitniških stanovanjih podjetja po ugodni ceni, pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih, da čim bolj pripomorejo k uresničevanju ciljev podjetja. Omenjeni instrumenti se uporabljajo v podjetju za nagrajevanje zaposlenih za njihov prispevek k produktivnosti in celoviti kakovosti, pa tudi za privabljanje novega kadra.

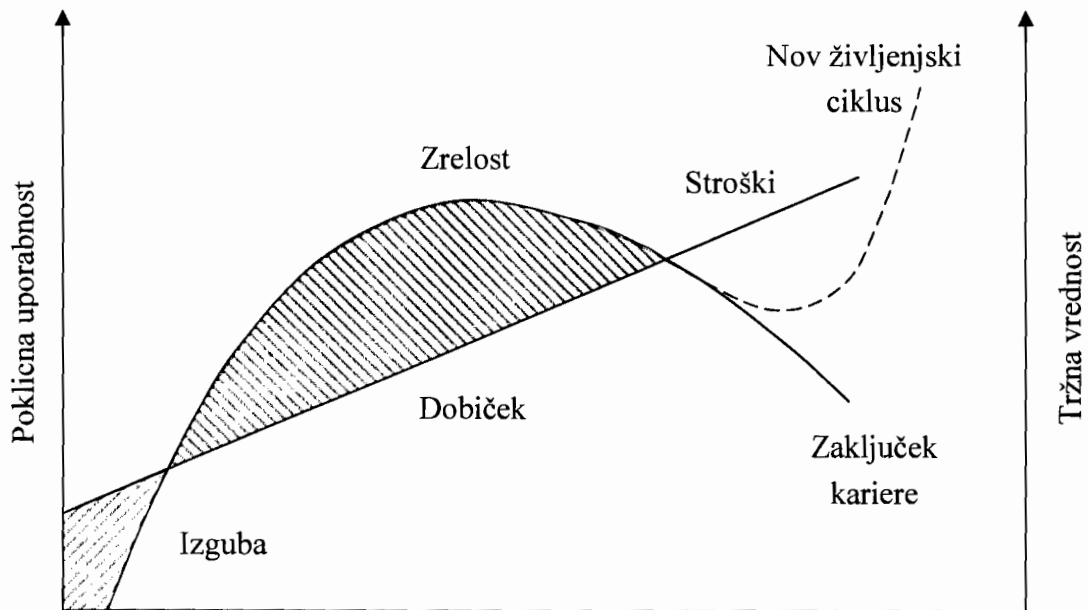
Pozitivni učinki uporabe novih tehnologij, novih načinov oblikovanja dela in kvalitetnih sprememb v zvezi s produktivnostjo se lahko precej zmanjšajo, če zaposleni menijo, da višina njihove plače in druge ugodnosti niso zadostne ali so neprimerno porazdeljene. To področje menedžmenta kadrov zato vključuje poleg omenjenih aktivnosti tudi:

- oblikovanje sistema plač,
- nagrajevanje prispevka zaposlenih,
- privabljanje novega kadra z ugodnostmi (Zupan 2001, 60).

3.10 Življenjski cikli posameznih vrst kadrov

Slika 3.7 prikazuje življenjske cikle treh vrst zaposlenih oziroma ljudi nasploh. Gre za zvezdnika, vrhunskega politika ali poslovodjo in povprečnega zaposlenega.

Slika 3.7 Življenjski cikli posameznih vrst kadrov



Vir: Milost 2001, 148

Milost ugotavlja, da je značilnost življenjskega cikla zvezdnika (na primer vrhunškega športnika, glasbenika in podobno) zelo hiter vzpon in prav tako hiter zaključek kariere.

Življenjski cikel vrhunškega politika (državnika) ali poslovodje je precej drugačen. Njegov vzpon je počasnejši, z leti pa postaja lahko celo boljši in uspešnejši. Namesto zaključka kariere se tako oseba lahko znajde v novem življenjskem ciklu.

Življenjski cikel povprečnega zaposlenega je nekje vmes med tema ekstremnima možnostma. Glede na številne dejavnike, ki pogojujejo njegov razvoj, je lahko bližje enemu ali drugemu (2001, 148).



4 USPEŠNOST PODJETJA

Za razvoj uspešnega podjetja so potrebna sodobna delovna sredstva, kvalitetni predmeti dela in storitev ter zaposleni, ki razpolagajo z ustreznimi znanji in delovnimi sposobnostmi. Brez vlaganja v znanje in delovne sposobnosti zaposlenih obstoj podjetja v ostri konkurenci na trgu ni mogoč. Ta vlaganja pa povečujejo nabavno vrednost kadrov. Pričakovati je, da bo vrednost zaposlenih v podjetju kljub zmanjševanju njihove vrednosti z amortizacijo, zaradi vse večjih potrebnih vlaganj v njihovo znanje in delovne sposobnosti, naraščala (Milost 2001, 148-149).

4.1 Kratkoročni in dolgoročni cilji za uspešnost podjetja

Ljudje si med seboj že dolgo izmenjujejo izdelke in tudi storitve; nekoč v obliki materialnih dobrin, že dolgo pa s posredovanjem denarja – na izmenjavi tako rekoč temelji človeška civilizacija. Pogoj za uspešno menjavo je, da le-ta prinaša zadovoljstvo z izdelki ali storitvami prejemniku, kot tudi izvajalcu (ustrezna protivrednost za ponujen proizvod). Prav tako, kot je navzven pomembna menjava med organizacijo in zunanjimi odjemalci (trženje), je pomembna tudi menjava koristi med organizacijo in v njej zaposlenimi kadri.

Vsaka organizacija ima dva pomembna cilja. Prvi je kratkoročni, ki pomeni sprotno preživetje in uspešnost, drugi pa dolgoročni, ki pomeni snovanje novih proizvodov, ki bodo pomenili uspešnost v prihodnje. Zmogljivosti in zmožnosti vsake organizacije so omejene, zato je odločitev, kateri cilj bo imel prednost oziroma koliko zmogljivosti naj se dodeli proizvodnji obstoječih proizvodov in koliko snovanju in udejanjanju novih, pogosto težka. To je tudi zahteven proces, ki lahko negativno vpliva na odnose v organizaciji in z okoljem.

Usklajevanje in pogajanje o prednostih in razporeditvi zmožnosti in sredstev po proizvodih se ne dogajata vsako leto posebej, temveč za nekaj let naenkrat. Organizacije tako delajo srednjeročne načrte za izkoriščanje obstoječih proizvodov ter snovanje in udejanjanje novih. V organizacijah, ki so preživele dalj časa, to dobro vedo (Možina, Kovač 2006, 33-34).

4.2 Značilnosti učinkovitih in uspešnih podjetij

Na uspešnost podjetja vplivajo tako notranji, kot tudi zunanji dejavniki. Uspešnost podjetja je mera, ki nastane kot posledica odnosa med doseženimi izidi in postavljenimi cilji. Učinkovita in uspešna so tista podjetja, ki se znajo hitro odzivati na vplive okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov. Največ pozornosti posvečajo tako imenovanim mehkim spremenljivkam, kot so skupne vrednote, kadri, njihova znanja in sposobnosti ter načini delovanja.

Uspešne so tiste organizacije, ki so usmerjene na tržišče, ki imajo občutek za potrebe kupcev in porabnikov in ki so se sposobne tem zahtevam hitro prilagajati (Ivanko 1999, 3)

V tabeli 4.1 so navedene nekatere značilnosti uspešnih in manj uspešnih organizacij.

Tabela 4.1 Značilnosti uspešnih in manj uspešnih organizacij

Uspešna	Manj uspešna
<ul style="list-style-type: none">➤ Usmerjenost v akcije➤ Hitra in učinkovita realizacija odločitev➤ Usmerjenost k trgu. Točno poznavanje kupcev in njihovih potreb – zahtev➤ Produktivnost na osnovi angažiranja sodelavcev➤ Prostost organizacijskih enot. Stimuliranje poslovnega razmišljanja➤ Enostavna struktura organiziranosti. Malo birokracije in malo štabnih funkcij➤ Koncentracija na poslovna področja, ki jih obvladamo. Jasna predstava o lastni organizaciji➤ Vodstvo je v direktnem stiku z operativnim poslovanjem➤ Skupne ciljne vrednote zamenjujejo birokratsko organizacijsko regulacijo	<ul style="list-style-type: none">➤ Dolge analize. Komplicirano odločanje➤ Dolge in nedokončane razprave➤ Eksotična strategija. Nepotrebni izdelki. Igračkanje➤ Kontrolni sistem za merjenje. Poplava papirja in predpisov➤ Centralizirano vodenje in usmerjanje. Izogibanje eksperimentom➤ Komplicirana organiziranost. Veliko število organizacijskih ravni. Mnogo koordinacije➤ Usmerjenost na nepoznana poslovna področja. Konglomeratni karakter➤ Vodstvo nad oblaki. Vodenje na daljavo. Odločanje za zeleno mizo➤ Vse je regulirano. Nič ni regulirano

Vir: Ivanko 1999, 4

V podjetjih zaposlenim posvečajo vedno več pozornosti in nenehno iščejo nove načine, da tudi na tem področju ostanejo korak pred konkurenco. Konkurenčne prednosti uspešnih podjetij so: zagotavljanje varnosti zaposlitve, izbirčnost pri zaposlovanju, obsežno usposabljanje, obsežno komuniciranje, timsko delo in decentralizirano odločanje, visoke plače, vezane z uspešnostjo in zmanjševanje statusnih razlik.

Ne glede na to, kje podjetje deluje, je njegova uspešnost odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenese v rezultate dela.

Gre za tri temeljna vprašanja: kako poiskati najboljše sodelavce, kako zagotoviti njihovo uspešnost in kako jih zadržati v podjetju. Če zna podjetje poiskati ustrezne odgovore na vsa tri vprašanja, ima večjo verjetnost, da bo uspešno. Seveda pa je glavni kazalec uspešnosti trg, saj tudi najboljše delo ne pomaga, če ga kupci ne potrdijo (Zupan 2001, 42-43).

Danes si brez timskega dela pravzaprav ne moremo predstavljati delovanja sodobnega podjetja. K temu so vodile spremembe v tehnologiji in kompleksnosti poslovanja, saj posamezniki niso več zmogli obvladovati poslovnih procesov. Spoznanja o motivacijskih učinkih timskega dela so mnoge prepričali, da je povečanje avtonomnosti v podjetjih smiselno in poskusi uvajanja samovodenih timov so bili čedalje pogostejši in praviloma uspešni.

Učinkovitost timskega dela je zelo odvisna od tega, kako tim sestavimo. Pri tem ni pomembno samo primerno število članov (od 4-7) in obseg njihovega znanja, temveč predvsem lastnosti posameznih članov, ki morajo delovati usklajeno in čustveno zrelo. Za učinkovito timsko delo je zelo pomemben proces nastajanja tima, v katerem se med člani utrdijo vezi, porazdelijo se neformalne vloge in oblikuje pripadnost timu. Dokler proces ni končan, tim ne deluje s polno učinkovitostjo, saj se namesto s svojimi nalogami ukvarja sam s sabo. Zato je smiselno njegovo nastajanje spodbuditi z različnimi dejavnostmi (Zupan 2001, 75-78).

5 RAVNANJE S KADRI IN USPEŠNOST V PODJETJU HIDRIA ROTOMATIKA D.O.O.

5.1 Zgodovina podjetja

Družba Hidria Rotomatika d.o.o. trenutno zaposluje 950 ljudi. Ustanovitev podjetja sega v leto 1971, razvoj in širitev pa sta potekala po naslednjem zaporedju.

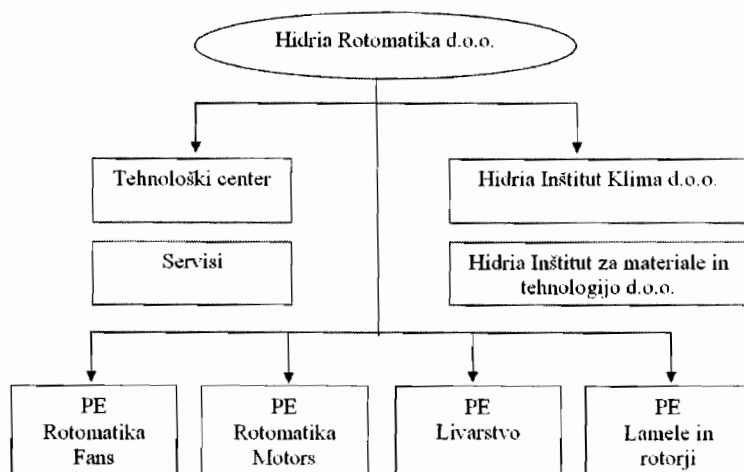
- 1971: ustanovitev družbe kot dela grupacije Iskra
- 1989: družba postane neodvisna v lasti korporacije Hidria; ISO 9002
- 1994: ustanovitev povezane družbe s firmo Alcatel SEL na malih motorjih; ISO 9001
- 1997: vstop v avtomobilsko industrijo
- 2000: ustanovitev Rotomatike Fans
- 2001: pridobitev standarda ISO 14001
- 2004: pridobitev standarda ISO/TS 16 949 ISO/TS 16 949
- 2006: otvoritev Hidrie Inštitut Klima

5.2 Organizacijska struktura

Strateška usmeritev družbe Hidria Rotomatika d.o.o. temelji na krepitvi štirih proizvodnih programov. To so štiri poslovne enote (PE), PE Livarstvo, PE Lamele in rotorji, PE Rotomatika motors in PE Rotomatika Fans. Podporo poslovnim enotam nudijo Tehnološki center in Servisi ter novo ustanovljena inštituta znotraj Hidrie, in sicer: HIK – Hidria Inštitut Klima in HIMT – Hidria Inštitut za materiale in tehnologije.

Organizacijska struktura je prikazana na sliki 5.1.

Slika 5.1 Organizacijska struktura podjetja Hidria Rotomatika d.o.o.



Vir: HIDRIA Rotomatika d.o.o. 2006

Poslovna enota Lamele in rotorji se uvršča med vodilne evropske dobavitelje lamel in ulitih rotorjev. Najmodernejša karbidna orodja za odrezavanje lamel, vzporedno z visoko zmogljivo proizvodnjo in obdelovalno tehnologijo, so poleg izobraženih in motiviranih članov ekipe najzanesljivejša garancija, da bodo izdelki kot sestavni del elektromotorjev tudi v bodoče vgrajeni v naprave največjih globalno pozicioniranih proizvajalcev iz industrije delov za avtomobilsko industrijo, klimatizacije, gretja in hlajenja, črpalk in bele tehnike. V zadnjem obdobju je bil narejen velik napredek in prodor tudi na področju fino štancanih delov, ki lepo dopolnjuje osnovni program.

Poslovna enota Livarstvo je med najhitreje rastočimi programi znotraj skupine. Danes lahko ponudijo tržišču komponente iz različnih aluminijevih zlitin in z različnimi površinskimi obdelavami, tudi za najzahtevnejše kupce v avtomobilski industriji, za aplikacije hlajenja, ogrevanja in ventilacije, za črpalke, električna orodja ter druge elektromotorje. Poslovna enota ima lastno znanje za konstrukcijo in proizvodnjo livarskih orodij, ki jih izdelujejo sami ali pa v sodelovanju z vodilnimi evropskimi specialisti na tem področju. Z računalniško krmiljenimi obdelovalnimi centri in stroji so sposobni pod konkurenčnimi pogoji ponuditi tudi velikoserijske izdelke, ki jih lahko nadgradijo z montažo v podsklope.

Elektromotorji PE Rotomatika Motors so vgrajeni v vrsto industrijskih naprav in sistemov. Motorje načrtujejo izključno za znane kupce. Vsi motorji imajo visok izkoristek, zanesljivost in življenjsko dobo. Za konstruiranje in razvoj motorjev podjetje uporablja moderne računalniško podprte sisteme z možnostjo simulacij, kar močno skrajša razvojne čase. Sodobno opremljen elektrolaboratorij pa je neobhoden za analize in preverjanje rezultatov električnih karakteristik. Pomemben delež v podjetju predstavljajo elektromotorji za hermetične in polhermetične kompresorje, črpalke in oljne gorilce, ki jih uvršča v divizijo klimatizacije, gretja in hlajenja. Prodaja elektromotorjev za specialne industrijske naprave, kot so rezalci papirja, mešalci betona, sušilni stroji, rezalci ploščic ter brusilni stroji, pa se stalno razvija in raste. Različnost in konstrukcija modelov elektromotorjev je zelo raznovrstna.

Poslovna enota Rotomatika Fans je med vodilnimi ponudniki aksialnih in centrifugalnih ventilatorjev, ki jih poganja elektromotor z zunanjim rotorjem. Ventilatorji so primerni za vgradnjo v različne naprave za klimatizacijo, gretje, hlajenje in zamrzovanje. Velik delež ventilatorjev iz široke palete je prirejen znanim končnim kupcem, kupci pa se lahko odločajo tudi za izbiro standardnih modelov iz kataloga.

Tehnološki center obsega področja: orodje, vzdrževanje, strojogradnja in elektro-energetsko vzdrževanje. Osnovno poslanstvo centra je nuditi podporo proizvodnim procesom s storitvami vzdrževanja, izdelavo orodij, predvsem za tlačno litje in strojogradnjo. Razvijajo stroje in naprave za avtomatizacijo lastnih proizvodnih procesov in merjenje proizvodov.

Servisi se v grobem delijo na industrijske (zagotavljanje kakovosti, vključno z zagotavljanjem zdravja in varnosti pri delu, bazni razvoj z laboratoriji) in splošne (finance in kontroling, marketing, informacijska tehnologija in sistemi ter področje za kadre in nagrajevanje).

Hidria Inštitut Klima – HIK je razvojno raziskovalni center, katerega primarna dejavnost je razvoj komponent in sistemov za klimatizacijo, gretje in hlajenje ter predstavlja bazni razvoj družbe Hidria Rotomatika. S svojimi dejavnostmi se usmerja predvsem v razvoj in študij elektromotorskih pogonov, konstrukcijskih konceptov, krmilne in regulacijske elektronike, razvoj ventilacijskih komponent in sistemov ter razvoj komponent in sistemov črpalk.

Hidria Inštitut za materiale in tehnologije – HIMT je razvojno raziskovalni center, ki v prvi vrsti podpira razvojne projekte programov družbe Hidria Rotomatika. Aktivnosti obsegajo: dopolnjevanje in nadgradnja uporabnosti obstoječih materialov in tehnologij, izvajanje simulacij na področju tlačnega litja, konvencionalnega štancanja in finega štancanja ter obvladovanje prototipnih tehnologij in uvajanje novih tehnologij.

Pri razvoju poslovne enote sodelujejo tudi z vrsto zunanjih inštitucij, kot so na primer Univerza v Ljubljani in Mariboru ter z vrsto inštitutov oziroma tehnoloških razvojnih centrov, ki imajo specialna znanja in ustrezne kapacitete za raziskave in razvoj najzahtevnejših izdelkov.

5.3 Poslanstvo in vizija

Vsi zaposleni s svojo zavezanostjo k stalnim izboljšavam, pridobivanju novih znanj, z inovativnostjo, odgovornim okoljskim in družbenim delovanjem skrbijo, da bo Hidria Rotomatika prepoznavna, poslovno odlična družba, zanesljiv in konkurenčen partner ter razvojni dobavitelj kupcem s področja avtomobilske industrije, industrije hlajenja, ogrevanja in ventilacije ter industrijskih komponent in sistemov na globalnem trgu.

Družba Hidria Rotomatika se zaveda, da bo samo najboljši dovolj dober in da je zadovoljstvo kupcev na prvem mestu.

Cilj organizacije je poslovna odličnost, zadovoljstvo kupcev, lastnikov, zaposlenih in lokalne skupnosti.

Usmeritev organizacije je razumeti in izpolniti zahteve in pričakovanja kupcev, profitabilna rast družbe z razvojem in krepitvijo lastne blagovne znamke ter fleksibilnostjo in specializiranostjo svojih programov, so stalne izboljšave celotnega sistema poslovanja in vodenja, ustvarjanje pozitivne delovne in organizacijske klime, odgovorno ravnanje z okoljem ter dolgoročni partnerski odnosi z dobavitelji.

Moč organizacije so ustvarjalni in zadovoljni zaposleni, njihove dolgoletne izkušnje in znanja ter zaupanje v ljudi.

Zaveza organizacije je preprečevanje onesnaževanja, zmanjševanje negativnih vplivov na okolje, spoštovanje zakonskih ter drugih pravnih zahtev ter zagotavljanje pogojev za zdravo in varno delo vseh zaposlenih.

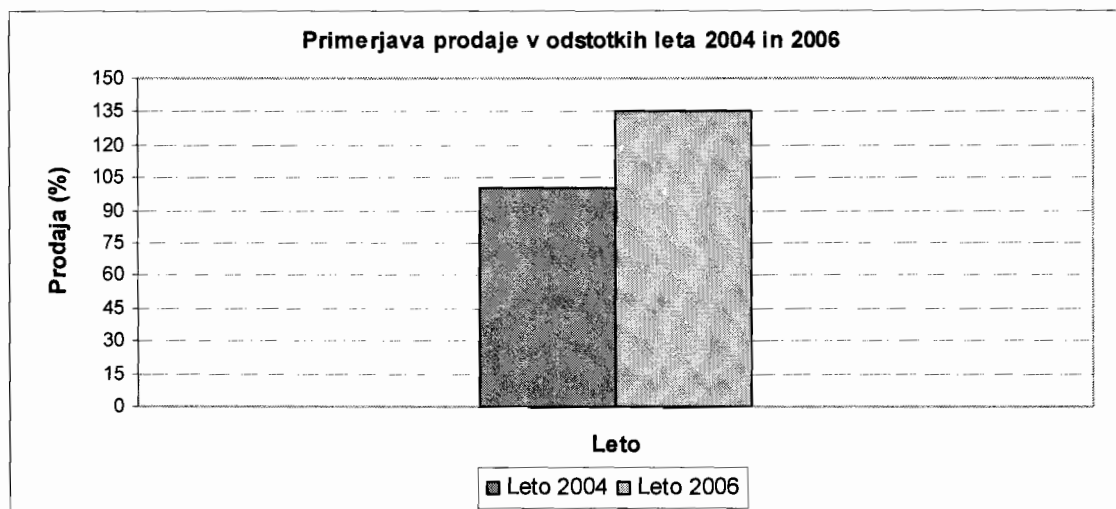
5.4 Strateške usmeritve

Hidria Rotomatika se zaveda, da se brez strateških usmeritev podjetje ne more uspešno razvijati ter konkurirati na globalnem trgu, zato podjetje deluje na naslednjih strateških usmeritvah:

- dosežati stalno donosno rast ključnih proizvodnih programov in družbe,
- postati eden izmed vodilnih evropskih proizvajalcev ter razvojni in inovativni dobavitelj ključnim kupcem na ključnih programih v avtomobilski industriji in industriji klimatizacije, gretja in hlajenja,
- razvijati globalno proizvodnjo in nabavo v LCC (Leading Cost Countries),
- večati zadovoljstvo kupcev,
- večati zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih ter spodbujati njihovo inovativnost,
- odgovorno ravnati z okoljem,
- ustvarjati pogoje za varnost in zdravje zaposlenih pri delu,
- dosežati cilje lastnikov korporacije Hidria,
- krepiti prepoznavnost blagovne znamke Hidria,
- večati zadovoljstvo lokalne skupnosti in druge zainteresirane javnosti,
- razvoj in stalne izboljšave celotnega sistema poslovanja in vodenja.

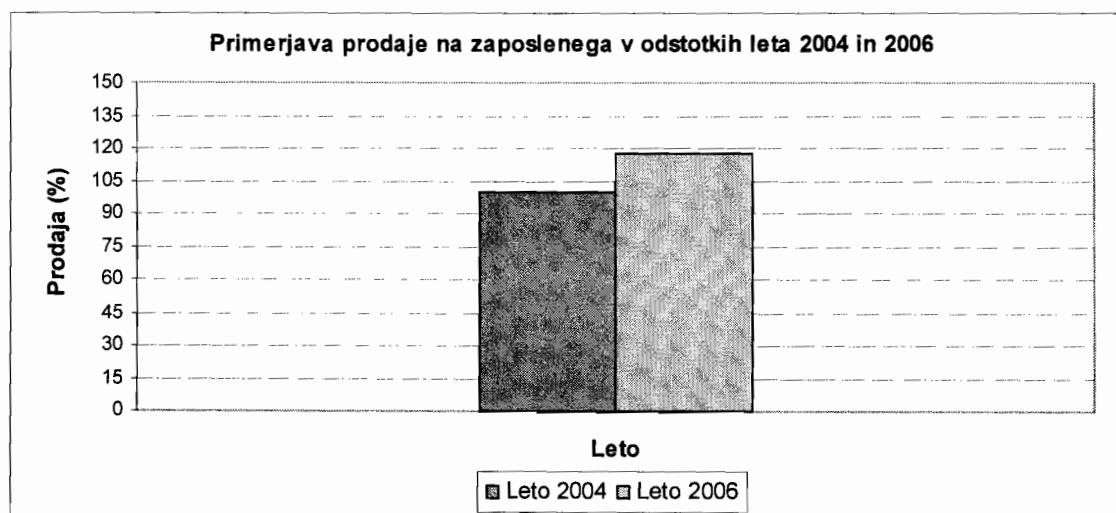
5.5 Uspešnost poslovanja družbe

Slika 5.2 Primerjava prodaje v letih 2004 in 2006



Vir: HIDRIA Rotomatika d.o.o. 2004, 2006

Slika 5.3 Primerjava prodaje na zaposlenega v letih 2004 in 2006



Vir: HIDRIA Rotomatika d.o.o. 2004, 2006

5.6 Proces kadrovanja in usposabljanja ter ugotavljanje potreb

Ustrezna usposobljenost in kompetentnost osebja za pravilno in učinkovito izvajanje dela sta temeljni vodili pri kadrovanju in usposabljanju. Pri razporejanju delavcev na posamezna delovna mesta se upošteva primernost izobrazbe, usposobljenost, pridobljene veščine in izkušnje.

Potrebe po kadrovanju in usposabljanju nastajajo zaradi zahtev, ki izhajajo iz:

- potrjenega razvojnega plana in letnega plana,
- planiranih ciljev kakovosti in ravnanja z okoljem,
- zahtev za delovna mesta (sistemizacija delovnih mest),
- uvajanja novih tehnologij in / ali njihovih sprememb,
- zahtev s področja okoljske in delovne regulative in zakonodaje s posebnim poudarkom na rednem usposabljanju s področja varnosti in zdravja pri delu ter požarne varnosti za vse zaposlene in novo zaposlene,
- zahtev novih razvojnih projektov in
- novih in spremenjenih zahtev kupcev.

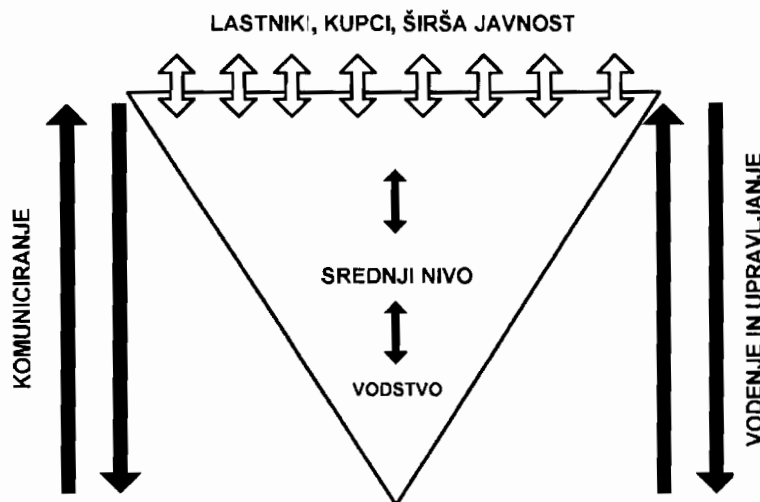
5.7 Komunikacija in motivacija

Ljudje živimo v civilizaciji organizacij – sami zmoremo malo, če sodelujemo, pa zelo veliko. Vendar je skupina ljudi uspešna le, če složno deluje, če so interesi posameznikov dovolj naravnani k skupnemu cilju. Usklajevanja interesov pa ni brez komuniciranja, posredovanja misli na način, ki ga drugi lahko dojemajo. Komuniciranje je največja iznajdba človeške civilizacije – le ljudje zmoremo pretvoriti svojo misel v obliko, ki jo lahko posredujemo na večjo ali manjšo daljavo, da ljudje tam to obliko spet pretvorijo v misli (Tavčar 2006, 395).

V družbi so določene komunikacijske poti za izmenjavo informacij, ki so potrebne za učinkovito delovanje celotnega sistema vodenja. Komunikacija v družbi poteka dvostransko. Učinkovit pretok jasnih, nedvoumnih ter odkritih informacij je pogoj za učinkovito odkrivanje problemov in njihovo učinkovito reševanje.

Spodnja slika prikazuje komunikacijsko pot.

Slika 5.4 Shema komunikacijskih poti



Vir: HIDRIA Rotomatika d.o.o. 2007

Notranja komunikacija poteka v skladu z organizacijskimi shemami. Na nivoju družbe potekajo periodični sestanki ožjega in širšega vodstva, ki jih sklicuje glavni direktor. Na nivoju PE pa sestanke sklicujejo njihovi direktorji. Dodatno se za informiranje uporabljajo tudi:

- oglasne deske (informacije, aktualne vsebine, doseganje postavljenih ciljev, predlogi za izboljšave in reklamacije kupcev),
- sestanki delovnih skupin,
- na nivoju družbe izhaja interno glasilo Modro, na nivoju korporacije Hidria pa časopis korporacije.

Hidria Rotomatika se trudi zaposlene motivirati z namenom izboljševanja njihovega zadovoljstva, izboljševanja rezultatov dela in doseganja strateških razvojnih planov in ciljev družbe ter povečanja zadovoljstva lastnikov, kupcev in širšega okolja. Zaposlene motivira z različnimi vsebinami izobraževanja, od strokovnih do jezikovnih, izobraževanj za zdravo in varno delo ter odgovorno ravnanje z okoljem. Pri zaposlenih vzpodbuja in sofinancira izobraževanje ob delu na vseh nivojih za vse verificirane oblike izobraževanja z namenom zvišanja strukture izobrazbe in znanja v družbi.

S tem pozitivno vpliva na proces napredovanja ter na osebno in profesionalno rast posameznika in družbe kot celote. Z izobraževanji s področja vodenja in kreativne komunikacije gradi pozitivno klimo v delovnem okolju.

Vodje spodbujajo timsko delo in razvijajo sodelovanje ter delegirajo naloge svojim sodelavcem z namenom prenosa in širitve znanja na vse zaposlene.

Sistem nagrajevanja Hidria Rotomatika nadgrajuje v smislu doseganja čim boljših rezultatov dela z večanjem fleksibilnega dela plače kot rezultat realiziranih ciljev in rezultatov dela. Z vzpodbujanjem in nagrajevanjem inovativne dejavnosti motivira sodelavce in vzpodbuja njihovo samozaupanje in ustvarjanje ugleda med sodelavci. Svoje zaposlene motivira z dodatnimi bonusi (na primer različne oblike zavarovanja, od življenjskega, nezgodnega, dodatnega zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja, izplačilo regresa za letovanje in božičnice) in različnimi nematerialnimi vzpodbudami (na primer organiziranje izletov, pohodov v smislu team-buildingov, z objavami različnih dosežkov v obliki javnih pohval v časopisu). Za zadovoljevanje socialnih potreb pa družba za svoje zaposlene organizira različne oblike druženja, od rekreacije, letnih in zimskih športnih iger in prednovoletnih zabav, ki se jih lahko udeležijo skupaj s svojimi družinami.

5.8 Ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva kadrov

Za izvajanje merjenja zadovoljstva zaposlenih je odgovorna služba za kadre in nagrajevanje. Merjenja se izvajajo v skladu s smernicami korporacije Hidria, kar omogoča tudi primerjavo z ostalimi proizvodnimi družbami znotraj Hidrie. Na osnovi rezultatov vodstvo družbe pripravi ustrezne ukrepe.

Za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja. Kot analitičen pripomoček za kvantitativno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v družbi Hidria Rotomatika smo uporabili vprašalnik, ki je sestavljen iz posameznih trditev, ki se združujejo v naslednje kategorije:

- splošni podatki o anketirancih,
- odnos do kakovosti,
- inovativnost in iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji,
- notranji odnosi,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- vodenje,
- organiziranost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- razvoj kariere,
- nagrajevanje,
- zadovoljstvo,
- primerjalna vprašanja,
- dodatna vprašanja o sistemih in
- komentarji.

V kategorijah organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih (od 2 do 16), so bile navedene trditve, za katere so anketiranci izbirali med ocenami od 1 do 5, pri čemer je bila najbolj pozitivna ocena 5, najbolj negativna pa 1. Podane ocene za posamezne trditve so imele naslednji pomen:

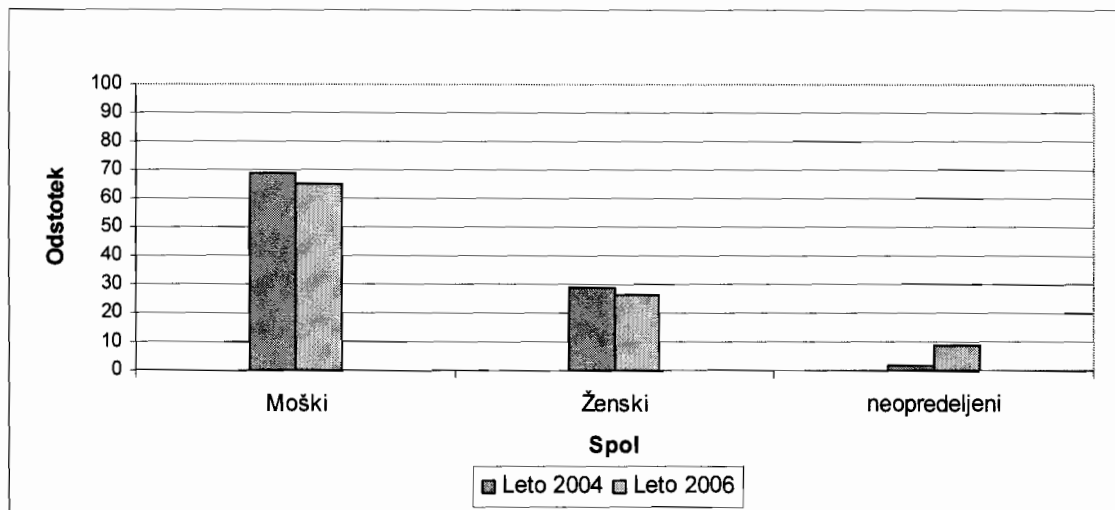
- 1 sploh se ne strinjam
- 2 delno se ne strinjam
- 3 niti da niti ne
- 4 večinoma se strinjam
- 5 popolnoma se strinjam

Vrednosti posameznih kategorij in trditev znotraj letih smo primerjali z rezultati v letih 2004 in 2006.

5.9 Struktura anketirancev

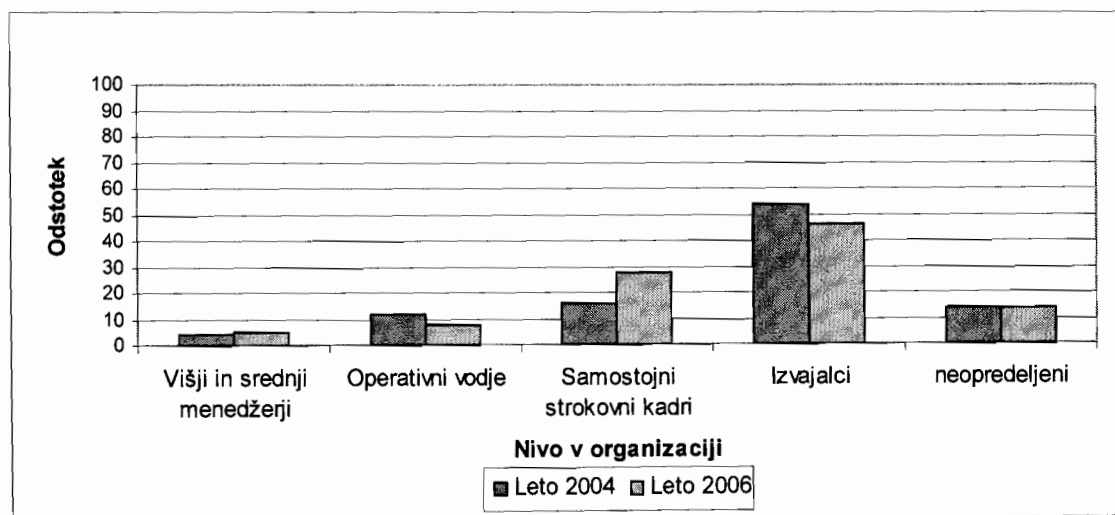
Anketa je bila izvedena na vzorcu 416 zaposlenih v letu 2004 in na vzorcu 423 zaposlenih v letu 2006. Podatke o spolu, nivoju, delovni dobi v podjetju in starosti anketirancev prikazujemo v nadaljevanju.

Slika 5.5 Primerjava strukture zaposlenih po spolu v letih 2004 in 2006



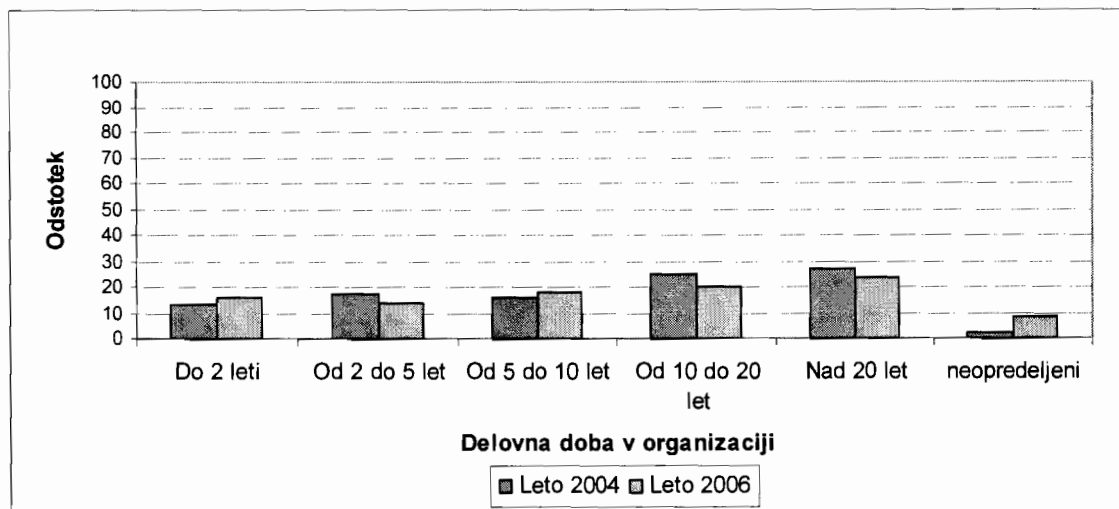
Vir: HIDRIA Rotomatika d.o.o. 2004, 2006

Slika 5.6 Primerjava strukture zaposlenih po nivoju v letih 2004 in 2006



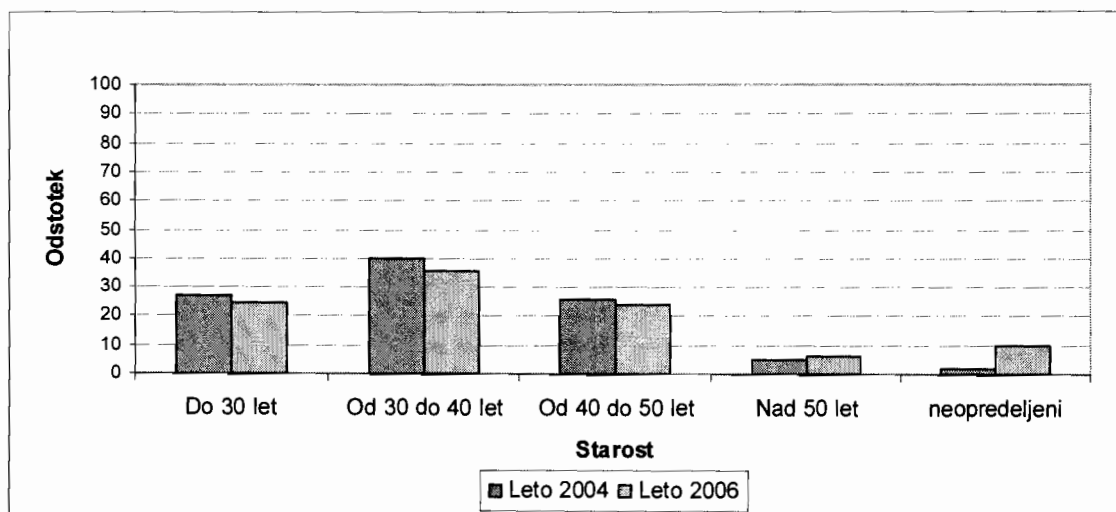
Vir: HIDRIA Rotomatika d.o.o. 2004, 2006

Slika 5.7 Primerjava strukture zaposlenih po delovni dobi v letih 2004 in 2006



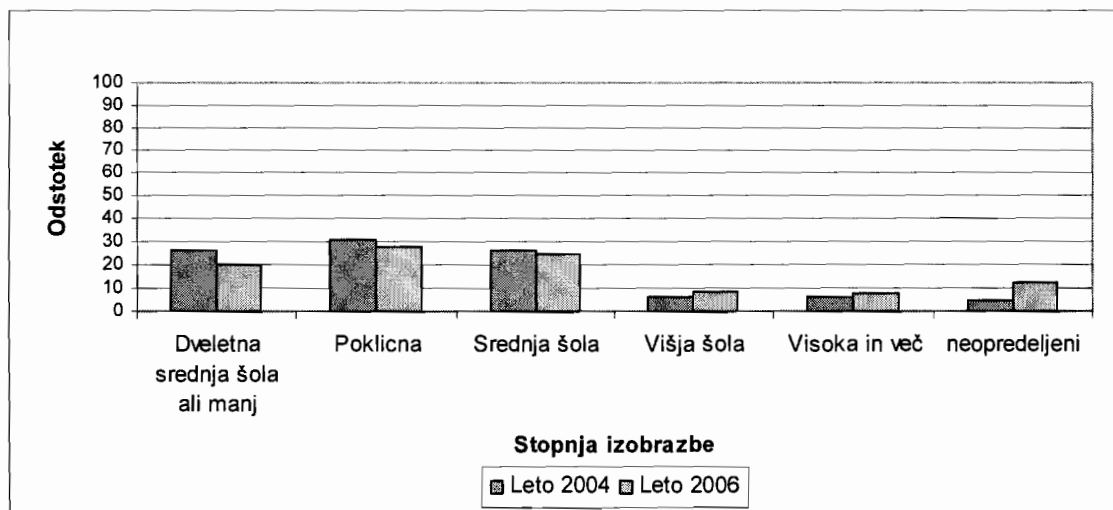
Vir: HIDRIA Rotomatika d.o.o. 2004, 2006

Slika 5.8 Primerjava strukture zaposlenih po starosti v letih 2004 in 2006



Vir: HIDRIA Rotomatika d.o.o. 2004, 2006

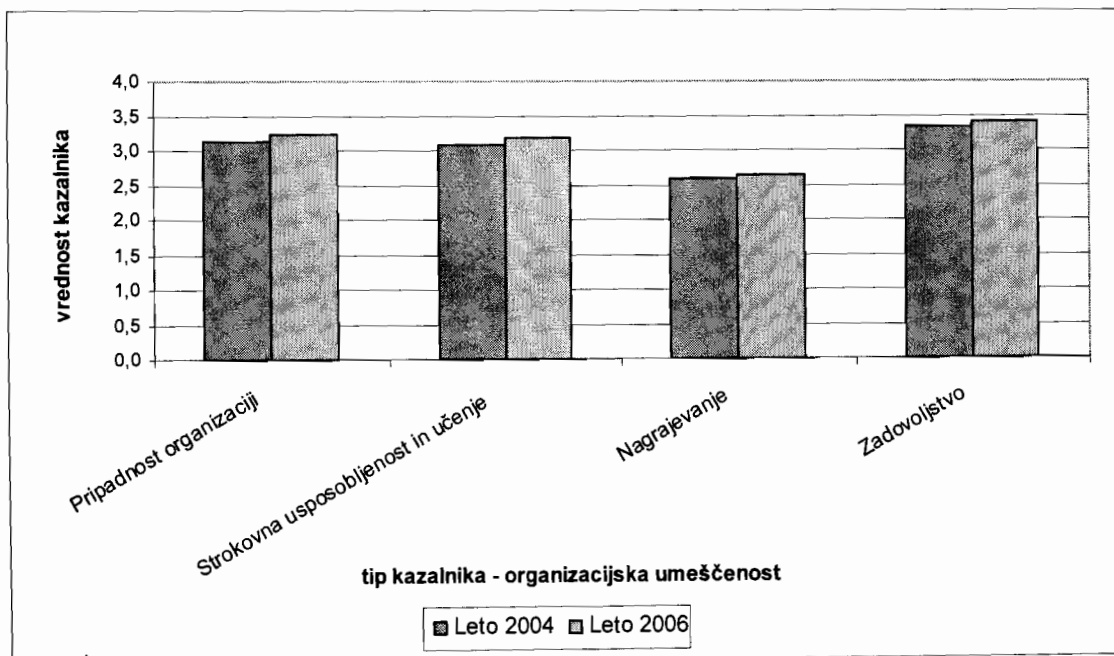
Slika 5.9 Primerjava strukture zaposlenih po izobrazbi v letih 2004 in 2006



Vir: HIDRIA Rotomatika d.o.o. 2004, 2006

V nadaljevanju na sliki 5.10 prikazujemo srednje vrednosti kazalnikov, pri katerih smo ugotovili največji porast in jih tudi izbrali za podrobnejšo analizo.

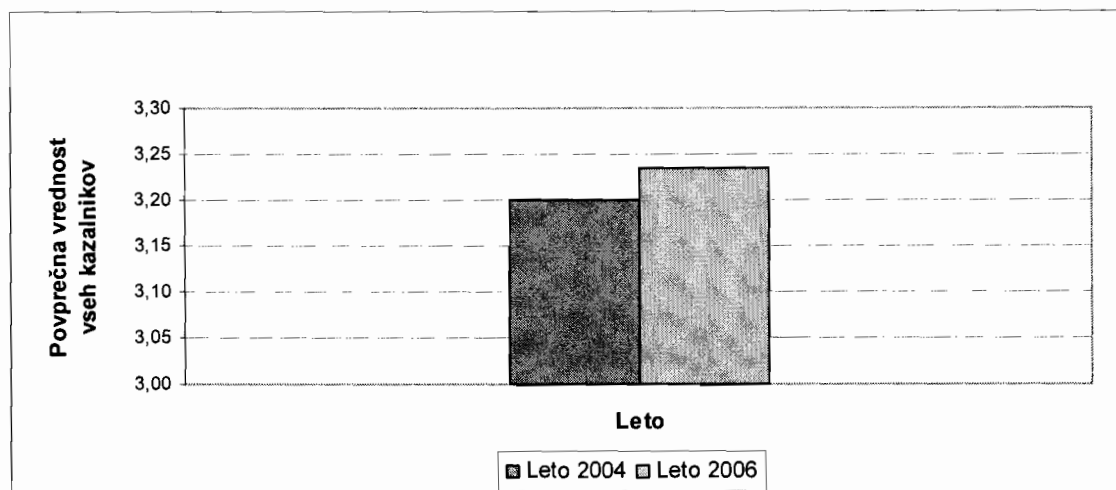
Slika 5.10 Primerjava vrednosti po posameznih štirih tipih kazalnikov v letih 2004 in 2006



Vir: HIDRIA Rotomatika d.o.o. 2004, 2006, Partner team d.o.o. 2004, 2006

Slika 5.11 pa prikazuje porast povprečne vrednosti vseh štirih tipov kazalnikov od leta 2004 do leta 2006

Slika 5.11 Primerjava povprečne vrednosti po štirih tipih kazalnikov v letih 2004 in 2006



Vir: HIDRIA Rotomatika d.o.o. 2004, 2006, Partner team d.o.o. 2004, 2006

5.10 Preverjanje postavljenih hipotez

Hipoteze smo preverjali s pomočjo opisne statistike (Jesenko 2001, 242, 402).

Hipoteza 1: Pripadnost organizaciji se je povečala.

Ugotavljali smo, v kolikšni meri anketiranci čutijo pripadnost organizaciji. Ugotovili smo, da je bila v letu 2004 srednja vrednost odgovorov 3,13 in standardni odklon 1,04, v letu 2006 pa srednja vrednost odgovorov 3,24 in standardni odklon 1,01.

Želimo testirati ničelno hipotezo H_0 , da se je pripadnost organizaciji v letu 2006 povečala v primerjavi z letom 2004 za vrednost δ ($H_0: \mu_1 - \mu_2 = \delta$), pri nasprotni hipotezi H_1 , da ne, ($H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq \delta$), pri stopnji tveganja $\alpha = 0,1$, in sicer na vzorcu 416 zaposlenih od skupno 802 zaposlena v letu 2004 in na vzorcu 423 zaposlenih od skupno 952 zaposlenih v letu 2006. V ta namen smo izvedli test razlike aritmetičnih sredin.

Ker absolutna vrednost statistike Z (-3,11) pade v interval zavračanja ($\geq 1,64$), ničelne hipoteze H_0 ne moremo sprejeti, jo zavrnamo – z drugimi besedami, pripadnost zaposlenih organizaciji se statistično gledano v letu 2006 v primerjavi z letom 2004 ni povečala za vrednost $\delta = 0,11$.

V obeh letih sta bili vrednosti višji od povprečne vrednosti (3), kar nakazuje, da se zaposleni čutijo pripadne organizaciji.

Hipoteza 2: Organizacija namenja več pozornosti strokovni usposobljenosti in učenju.

Ugotavljali smo, v kolikšni meri anketiranci mislijo, da organizacija posveča dovolj pozornosti za strokovno usposobljenost in učenje zaposlenih. Ugotovili smo, da je bila v letu 2004 srednja vrednost 3,08 in standardni odklon 1,06, v letu 2006 pa srednja vrednost 3,18 in standardni odklon 1,07.

Želimo testirati ničelno hipotezo H_0 , da je organizacija v letu 2006 v primerjavi z letom 2004 posvečala za vrednost δ večjo pozornost za strokovno usposabljanje in učenje ($H_0: \mu_1 - \mu_2 = \delta = 0,10$), pri nasprotni hipotezi H_1 , da ne, ($H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq \delta$), pri stopnji tveganja $\alpha = 0,1$, in sicer na vzorcu 416 zaposlenih od skupno 802 zaposlena v letu 2004 in na vzorcu 423 zaposlenih od skupno 952 zaposlenih v letu 2006. V ta namen smo izvedli test razlike aritmetičnih sredin.

Ker absolutna vrednost statistike Z (-2,72) pade v interval zavračanja ($\geq 1,64$), ničelne hipoteze H_0 ne moremo sprejeti, jo zavrnamo – z drugimi besedami, statistično gledano organizacija v letu 2006 ni posvečala za vrednost $\delta = 0,10$ več pozornosti za strokovno usposobljenost in učenje kot v letu 2004.

V obeh letih sta bili vrednosti višji od povprečne vrednosti (3), kar nakazuje, da organizacija posveča relativno dovolj pozornosti za strokovno usposobljenost in učenje zaposlenih.

Hipoteza 3: Zadovoljstvo zaposlenih je večje.

Ugotavljali smo, v kolikšni meri so anketiranci zadovoljni na delovnem mestu. Ugotovili smo, da je bila v letu 2004 srednja vrednost 3,34 in standardni odklon 0,96, v letu 2006 pa srednja vrednost 3,40 in standardni odklon 0,97.

Želimo testirati ničelno hipotezo H_0 , da se je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v letu 2006 povečalo v primerjavi z letom 2004 za vrednost δ ($H_0: \mu_1 - \mu_2 = \delta = 0,06$), pri nasprotni hipotezi H_1 , da se ni, ($H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq \delta$), pri stopnji tveganja $\alpha = 0,1$, in sicer na vzorcu 416 zaposlenih od skupno 802 zaposlena v letu 2004 in na vzorcu 423 zaposlenih od skupno 952 zaposlenih v letu 2006. V ta namen smo izvedli test razlike aritmetičnih sredin.

Ker absolutna vrednost statistike Z (-1,80) pade v interval zavračanja ($\geq 1,64$), ničelne hipoteze H_0 ne moremo sprejeti, jo zavrnamo – z drugimi besedami, statistično gledano se delavci v letu 2006 niso počutili za vrednost $\delta = 0,06$ bolj zadovoljni na delovnem mestu kot v letu 2004.

V obeh letih sta bili vrednosti višji od povprečne vrednosti (3), kar nakazuje, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu.

Hipoteza 4: Zadovoljstvo z nagrajevanjem je večje.

Ugotavljali smo, v kolikšni meri so anketiranci zadovoljni z nagrajevanjem. Ugotovili smo, da je bila v letu 2004 srednja vrednost 2,59 in standardni odklon 1,07, v letu 2006 pa srednja vrednost 2,64 in standardni odklon 1,11.

Želimo testirati ničelno hipotezo H_0 , da se je zadovoljstvo zaposlenih z nagrajevanjem v letu 2006 v primerjavi z letom 2004 povečalo za vrednost δ ($H_0: \mu_1 - \mu_2 = \delta = 0,05$), pri nasprotni hipotezi H_1 , da ne, ($H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq \delta$), pri stopnji tveganja $\alpha = 0,1$, in sicer na vzorcu 416 zaposlenih od skupno 802 zaposlenih v letu 2004 in na vzorcu 423 zaposlenih od skupno 952 zaposlenih v letu 2006. V ta namen smo izvedli test razlike aritmetičnih sredin.

Ker je absolutna vrednost statistike Z (-1,33) manjša od intervala zavračanja (1,64), ničelne hipoteze H_0 ne moremo zavrniti, lahko jo sprejmemo – z drugimi besedami, statistično gledano so se zaposleni v letu 2006 počutili za vrednost $\delta = 0,05$ bolj zadovoljne z nagrajevanjem kot v letu 2004.

V obeh letih sta bili vrednosti nižji od povprečne vrednosti (3), kar nakazuje, da zaposleni niso zadovoljni z nagrajevanjem.

5.11 Predlogi za izboljšanje

Kot je bilo pričakovati, so anketiranci najslabše ocenili kazalnik »nagrajevanje«, s čimer je mišljena predvsem plača. Zanimivo pa je, da so visoko ocenili kazalnika »zadovoljstvo« in »pripadnost organizaciji«, iz česar lahko sklepamo, da sama plača ni edini pomembni dejavnik, ki bi vplival na njihovo mnenje o organizaciji. To kaže na to, da je politika ravnanja s kadri pravilna, saj daje poudarke na večino ključnih dejavnikov, ki so pomembni zaposlenim. Se pa statistično gledano srednje vrednosti v letih 2004 in 2006 bistveno ne razlikujejo; do vidnejšega porasta ocen anketirancev v obdobju med letoma 2004 in 2006 ni prišlo. Pri vseh štirih kazalnikih je viden majhen porast srednjih vrednosti, vendar je raztros precej velik; sklepam lahko, da so anketiranci podali precej različne ocene. Za vrednotenje sem imela na razpolago samo že zbrane podatke ankete (srednje vrednosti, standardne deviacije), ne pa tudi samih izpolnjenih anketnih obrazcev, na osnovi katerih bi lahko podala podrobnejšo in bolj kakovostno oceno). Predlagam, da se v bodoče poiščejo vzroki za tako velika odstopanja (zakaj so nekateri podali precej visoke in drugi precej nizke ocene) in možnosti za njihovo zmanjšanje ter poiskati »rezerve« oziroma ugotoviti, kaj bi še lahko storili za opaznejše izboljšanja.

Organizacija bo morala v prihodnosti dati večji poudarek tako pripadnosti organizaciji, strokovnemu usposabljanju in učenju, nagrajevanju, kot zadovoljstvu. Zaposleni si želijo, da bi organizacija bolj podpirala strokovno usposabljanje in učenje, saj bi bilo s tem njihovo delo bolj ustvarjalno, kakovostno, strokovno in samostojno. Vse to pa bi bil povod, da bi bili zaposleni bolj pripadni organizaciji in tudi nagrajevanje in zadovoljstvo bi se povečalo. Organizaciji predlagam, da še naprej opravlja razgovore s posamezniki in občasne ankete med zaposlenimi. Na koncu lahko rečem, da se bo morala organizacija v prihodnje še bolj truditi za blaginjo zaposlenih in jim nuditi možnosti za napredovanje.

6 ZAKLJUČEK

Želja po uspešnosti podjetja je nedvomno temeljno vodilo slehernega podjetja in temu sledi tudi ravnanje s kadri. Kadri v organizaciji so neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost med organizacijami. Delo z njimi, vlaganje v njihov razvoj, spoznavanje njihovih potreb ter zmožnost in sposobnost približevanja poslovnih ciljev ter potreb posameznika so spretnosti, v katere mora menedžment vlagati vse več znanja in energije. Namen krepitev pripadnosti organizaciji, izobraževanja, nagrajevanja in zadovoljstva je, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje – opravljanje dela in učinkovitost. Uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in postopki organizacije tesno povezani in tako predstavljajo glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev in strateških planov.

Glede na dejstvo, da ima vsak posamezni zaposleni svoje mnenje o tem, kaj zanj predstavlja ustrezno motivacijo, ki ga bo vodila k večjemu zadovoljstvu in s tem bolj učinkovitemu delu je skoraj nemogoče zadovoljiti vsakega. S pomočjo ankete ki je bila izvedena v primeru organizacije Hidria Rotomatika d.o.o., pa je vendarle mogoče pridobiti splošen vpogled v to, kaj mislijo in čutijo zaposleni. Naloga neposrednih vodij manjših zaključenih enot pa je, da poskušajo čimbolj na osebni ravni spoznati posameznika in jih voditi v »pravi smeri« k obojestranski koristi; tako posameznika, kot organizacije.



LITERATURA

- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja - strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Jesenko, Jože. 2001. *Statistika v organizaciji in managementu*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Milost, Franko. 2001. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane in Jure Kovač. 2006. *Menedžment znanja*. Maribor: Zbornik
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

VIRI

- Hidria Rotomatika. 2004. *Predstavitev podjetja*. [Http://www.rotomatika.si](http://www.rotomatika.si) (20.04.2007)
- Hidria Rotomatika. 2006. *Predstavitev podjetja*. [Http://www.rotomatika.si](http://www.rotomatika.si) (20.04.2007)
- Musek Lešnik, Kristijan. 2007. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih*. [//http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html) (14.04.2007)
- Partner team, d.o.o. 2004. *Ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih*.
- Partner team, d.o.o. 2006. *Ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih*.



PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik uporabljen pri raziskavi



Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2006

Spoštovani!

S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosimo vas, da vsako trditev preberete in ocenite koliko trditev drži za vašo organizacijo.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

Priloga 1

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 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—do goročni razlog obstoja in delovanja.			1 2 3 4 5
5.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih 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.	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.			1 2 3 4 5
20.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.			1 2 3 4 5
21.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.			1 2 3 4 5
22.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.			1 2 3 4 5
23.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.			1 2 3 4 5
24.	Zaposleni se učimo drug od drugega.			1 2 3 4 5
25.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.			1 2 3 4 5
26.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.			1 2 3 4 5
27.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.			1 2 3 4 5
28.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.			1 2 3 4 5
29.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.			1 2 3 4 5
30.	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.			1 2 3 4 5
31.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.			1 2 3 4 5
32.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.			1 2 3 4 5
33.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.			1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
34.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dosimo dovolj informacij.			1 2 3 4 5
35.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.			1 2 3 4 5
36.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.			1 2 3 4 5
37.	Ljudje si medsebojno zaupajo.			1 2 3 4 5
38.	V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem.			1 2 3 4 5
39.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.			1 2 3 4 5
40.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.			1 2 3 4 5
41.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.			1 2 3 4 5
42.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.			1 2 3 4 5
43.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.			1 2 3 4 5
44.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.			1 2 3 4 5
45.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.			1 2 3 4 5
46.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.			1 2 3 4 5
47.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.			1 2 3 4 5
48.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.			1 2 3 4 5
49.	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.			1 2 3 4 5
50.	Naša organizacija je učinkovita.			1 2 3 4 5
51.	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.			1 2 3 4 5
52.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.			1 2 3 4 5
53.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.			1 2 3 4 5
54.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.			1 2 3 4 5
55.	Zaposleni imajo jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.			1 2 3 4 5
56.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.			1 2 3 4 5
57.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.			1 2 3 4 5
58.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.			1 2 3 4 5
59.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.			1 2 3 4 5
60.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.			1 2 3 4 5
61.	Delovni sestanki so redni.			1 2 3 4 5
62.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.			1 2 3 4 5
63.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zanteva.			1 2 3 4 5
64.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuemo.			1 2 3 4 5
65.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.			1 2 3 4 5
66.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.			1 2 3 4 5
67.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.			1 2 3 4 5
68.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je ponavljen.			1 2 3 4 5
69.	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			
	zele nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zele zadovoljen			
ZADOVOLJSTVO ...								
	Stopnja zadovoljstva							
70.			... z delom	1	2	3	4	5
71.			... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
72.			... s sodelavci	1	2	3	4	5
73.			... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
74.			... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
75.			... s plačo	1	2	3	4	5
76.			... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
77.			... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
78.			... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
79.			... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
80.			... z delovnim časom	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

81. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

82. 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

83. 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

84. Starost

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

85. Stopnja izobrazbe

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

86. Komentarji:
