

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
UNIVERSITÀ DEL LITORALE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 17-03-2007

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
REF	6323	1	

DIPLOMSKA NALOGA
ORGANIZACIJSKA KLIMA IN
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

MARTINA GR LJ

MENTOR
VIŠ. PRED. DR. BRIGITA SKELA-SAVIČ

KOPER, 2007



POVZETEK

Diplomsko delo obravnava klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Organizacija se vse bolj zavedajo, da so zaposleni eden izmed najpomembnejših virov, s katerimi razpolagajo. Vse več uspešnih menedžerjev ugotavlja, da je dobre poslovne rezultate možno doseči predvsem s pomočjo zadovoljnih zaposlenih. Pomembno je, da so dimenzije organizacijske klime pozitivno predstavljene in zaznane s strani zaposlenih, saj bomo le tako vzpostavili pozitivno vzdušje v organizaciji, kar bo posredno vplivalo na boljše rezultate organizacije.

Raziskava o klimi in zadovoljstvu v podjetju je izvedena v podjetju Plama-pur, d. d., in govori o njem. Na podlagi raziskave, pridobljenih rezultatov in pogovorov z zaposlenimi v organizaciji so podane ugotovitve in možni predlogi za odpravo težav.

Ključne besede: zaposleni, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska klima, motivacija zaposlenih, dejavniki organizacijske klime

ABSTRACT

The thesis deals with climate and satisfaction of employees. Organizations are increasingly becoming aware of the fact that their employees are one of the most important assets they have at their disposal. More and more successful managers believe that it is possible to achieve good business results, notably with the help of satisfied employees. It is important that dimensions of organizational climate are introduced positively and perceived by employees since this can present the only means of establishing a positive atmosphere in an organization and can have indirect effect on its better performance.

Research on climate and satisfaction was carried out in the company Plama-pur, d. d. Based on this research, its findings and discussions with employees, the thesis presents results and suggests proposals for solving the outstanding problems.

Key words: employees, satisfaction of employees, organizational climate, motivation of employees, factors of organizational climate

UDK: 331.103:658.3:65.015 (043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Organizacijska klima	3
2.1	Opredelitev pojma organizacijska klima	3
3	Zadovoljstvo zaposlenih	5
3.1	Opredelitev zadovoljstva pri delu	5
3.2	Pomen zadovoljstva pri delu	6
3.3	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu	6
3.3.1	Odnos do kakovosti	7
3.3.2	Inovativnost in iniciativnost	8
3.3.3	Pripadnost podjetju	10
3.3.4	Motivacija in zavzetost	11
3.3.5	Vodenje	13
3.3.6	Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	14
3.3.7	Strokovna usposobljenost in učenje	15
3.3.8	Notranji odnosi	16
3.3.9	Notranje komuniciranje in informiranje	17
3.3.10	Nagrajevanje	18
4	Predstavitev obravnavanega podjetja	21
5	Raziskava v podjetju	23
5.1	Namen in potek raziskave	23
5.2	Prikaz in analiza rezultatov merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju	25
5.3	Analiza intervjuja z zaposlenimi	37
5.4	Povzetek raziskave in razprava	41
5.5	Predlogi izboljšav	48
6	Sklep	51
	Literatura	53
	Viri	53
	Priloge	55



PONAZORILA

Slika 5.1 Odnos do kakovosti	25
Slika 5.2 Inovativnost, iniciativnost	26
Slika 5.3 Pripadnost podjetju	27
Slika 5.4 Motivacija in zavzetost.....	28
Slika 5.5 Vodenje.....	29
Slika 5.6 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	30
Slika 5.7 Strokovna usposobljenost in učenje	31
Slika 5.8 Notranji odnosi	32
Slika 5.9 Notranje komuniciranje in informiranje	33
Slika 5.10 Nagrajevanje.....	34
Slika 5.11 Organizacijska klima	35
Slika 5.12 Zadovoljstvo z delom	36
Slika 5.13 Zadovoljstvo z delom po letih	37



1 UVOD

ČE HOČETE, DA VAM BODO LJUDJE
ZGRADILI DOBRO LADJO,
JIH NAVDUŠITE ZA POTOVANJA.

Antoine de Saint Exupery

Podjetje so ljudje, brez katerih podjetje ne bi moglo nastati in se razvijati. Vrednost podjetja ne pomenijo le zgradbe, stroji in denar. Vedno večjo vrednost predstavljajo prav ljudje, ki za podjetje delajo (Brajša 1996, 14).

V današnjem času vidimo izredni napredek v zavedanju o pomembnosti človeških virov. Ljudi je potrebno ustrezno motivirati za delo. Tako motivirani ljudje vložijo večji prispevek v podjetje. Sposobni so ustvarjalnega in inovativnega razmišljanja ter s tem doseganja ciljev podjetja. Motiviranost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo posameznikov v podjetju ter v širšem smislu na uspešnost in razvoj podjetja. Take ljudi je potrebno pripraviti, da cilji podjetja postanejo tudi njihovi cilji. Velik pomen ima pri vsem tem prav vodja, ki se mora zavedati vrednosti svojih zaposlenih (Brajša 1996, 21).

Interes vsake organizacije je, da preveri, kakšno je mnenje zaposlenih o vzdušju in klimi med zaposlenimi ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z delom in medsebojnimi odnosi ter na podlagi tega odpraviti in rešiti ugotovljene težave.

Namen diplomske naloge je prikazati sedanje in preteklo stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Plama-pur, d. d., iz Podgrada.

Cilj je v prvi vrsti ugotoviti ter izpostaviti dejavnike in predlagati ukrepe izboljšav za stanje v organizaciji. Z intervjujem želimo pridobiti mnenje zaposlenih o teh dejavnikih. Na podlagi raziskave pa nakazati rešitve, ki bi jih bilo mogoče prenesti v prakso.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. Po splošnem uvodu v drugem poglavju pojasnujemo pojem organizacijske klime. Tretje poglavje opredeljuje zadovoljstvo pri delu, pomen zadovoljstva pri delu ter dejavnike, ki so povezani z delom in vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi obravnavanega podjetja. V petem poglavju prikazujemo rezultate organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v letu 2005 in letu 2003 ter jih primerjamo. Sledi intervju z zaposlenimi, s katerim dobimo povratne informacije o dejavnikih, ki predstavljajo poseben izziv za izvajanje izboljšav. Diplomsko delo zaključimo z ugotovitvami raziskave in podamo predloge za izboljšanje posameznih področij.



2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1 Opredelitev pojma organizacijska klima

V slovenski literaturi je na temo organizacijska klima največ zapisal Lipičnik v delu *Ravnanje s človeškimi viri*. Njegova definicija se glasi: »Organizacijska klima je kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njegovih zmožnosti« (Lipičnik 1998, 74).

Organizacijska klima se nanaša na to, kako posamezniki dojemajo stanje v organizaciji. Organizacija je skupina ljudi, ki se razlikuje po svojih potrebah, željah in stališčih. Avtorica Zaletelj - Strugar ugotavlja: »Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na to vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri pa tudi kultura. Med vplivnejše elemente sodijo: sistem nagrajevanja, razporeditev virov, stil poslovanja, avtonomnost pri odločanju, vzorec komuniciranja, delo in delovne razmere, odnosi. Organizacijska klima torej predstavlja način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto« (Zaletelj - Strugar 2004, 1015).

Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in za organizacijo.

Zato v zadnjem času vedno večji pomen dobiva stalno spremljanje, kaj posamezniki pričakujejo od podjetja in kaj dejansko dobijo. Te informacije pa dobimo s preučevanjem, spremljanjem in analiziranjem dejavnikov, ki na organizacijsko klimo vplivajo. Dejavnike v nadaljevanju naloge tudi predstavimo in podrobno opredelimo. Prikazani pa so tudi rezultati teh dejavnikov v obravnavanem podjetju.



3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

3.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

Koncept zadovoljstva ima številne definicije. V projektu SIOK je zapisano: »Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno stanje), ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje« (SIOK 2005, 4).

Milivojević pa je opredelil: »Zadovoljstvo je čustvo, ki ga oseba začuti, ko je zadovoljila svojo pomembno željo. Namen zadovoljstva je nagraditi osebo za ravnanje, s katerim je uresničila željo« (Milivojević 1996, 143). Nadalje pa je tudi avtorica Treven v svojem delu povzela misli dveh avtorjev: »Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom (Hollenbeck, Wright, 1994)« (Treven 1998, 131).

Avtorji podajajo različne definicije. Poizkusili smo poiskati tudi definicije tujih avtorjev. V nadaljevanju navajamo definicije zadovoljstva pri delu nekaterih avtorjev, ki jih je zapisala tuja avtorica Kaye Ebru v svojem članku.

Po Vroomu je zadovoljstvo pri delu odziv zaposlenih na vlogo, ki jo igrajo pri svojem delu. Blum in Naylor definirata zadovoljstvo pri delu kot pomembno vedenje delavcev, sestavljeno iz njihovega vedenja do plač, 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. Mc Comicova in Tiffinova definicija zadovoljstva 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. (Kaye 1995, 1)¹

Zadovoljstvo posameznika je odvisno od vrednotenja in stališč zaposlenih o lastnem delu. Ljudje se razlikujejo pa značaju, vedenju in imajo različna pričakovanja od podjetja. Zupanova (2001, 104) je o zadovoljstvu pri delu zapisala:

Zadovoljstvo pri delu je namreč prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje doživetje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je doživetje

¹ Lasten prevod

zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje (že večkrat omenjen vpliv psihološke pogodbe).

3.2 Pomen zadovoljstva pri delu

Zaposleni so za organizacijo nepogrešljiv in ključen vir za njen obstoj. Menedžer mora poznati in razumeti potrebe in motive svojih zaposlenih. Prizadevati si mora za njihovo izpolnitev v čim večji meri. Organizacijska klima, motiviranost in primerno vodenje zaposlenih v organizaciji so le nekateri dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati tega se odražajo v pozitivnem rezultatu podjetja.

Avtorica Ebru o pomembnosti zadovoljstva ugotavlja:

Pomemben dokaz, ki kaže, da gre organizacija 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 večino svojega časa. Posamezniki, ki ne izpolnijo svojih pričakovanj do dela, postanejo nezadovoljni. To nezadovoljstvo pa v končni fazi vpliva na organizacijo, za katero delajo. (Ebru 1995, 2)²

Posledice tega nezadovoljstva se v podjetju kažejo kot odpovedi zaposlenih, neupravičena odsotnost z dela, neupoštevanje predpisov organizacije, tatvine in manjše prizadevanje zaposlenih za rezultate podjetja.

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu

O dejavniki avtorica Ebru trdi: »Dejavniki zadovoljstva motivirajo zaposlene, medtem ko jih dejavniki nezadovoljstva ovirajo. Dejavniki motivacije so uspeh, priznanje, delovno vedenje in napredovanje. Dejavniki motiviranja v delovnem okolju se odražajo v delovnem zadovoljstvu osebe, medtem ko ovirajoči povzročajo nezadovoljstvo (Herzberg 1969, 21)« (Ebru 1995, 2).³

Kaj pa zahtevajo zaposleni za svoje zadovoljstvo? Ugotovljeni so bili dejavniki, ki največ prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih z delom. To so:

- vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela;
- samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije;
- plača, dodatki in ugodnosti;

² Lasten prevod

³ Lasten prevod

- vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela;
- odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno. (Možina et. all. 1998, 156)

Številni rezultati raziskav kažejo, da vpliva na organizacijsko klimo in zadovoljstvo pri delu mnogo dejavnikov. Med pomembnimi dejavniki, ki so povezani z delom in jih tudi ocenjujemo v anketi SIOK, so (SIOK 2005, 5):

- odnos do kakovosti,
- inovativnost in iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost družbi,
- strokovno usposabljanje in učenje,
- notranji odnosi,
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
- vodenje,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje.

3.3.1 Odnos do kakovosti

»Osredotočenost se je premaknila na dejavnosti zagotavljanja kakovosti v vseh fazah ciklusa načrtovanja in proizvodnje proizvoda, ter na vse dejavnike, ki vplivajo na kakovost proizvoda. S tem naj bi se v čim večji meri zagotovilo, da bodo output procesa oz. bodo proizvedeni proizvodi imeli zahtevano kakovost«, je zapisano v Managementu kakovosti (Marolt in Gomišček 2005, 14).

Omenjena avtorja pravita, da »mora vsak oddelek, funkcija oz. zaposleni v organizaciji nositi svoj delež odgovornosti za kakovost proizvoda« (Marolt in Gomišček 2005, 14). Poudarjata tudi, da je to načelo celovitosti oz. totalnosti, ki vključuje vsakogar v organizaciji za doseganje celovite kakovosti. Kakovost je postala dolžnost vseh zaposlenih, ki so vključeni v rezultat dela. Ni več skrb le službe kakovosti, ampak vseh, ki sodelujejo pri načrtovanju in proizvodnji proizvoda (Marolt in Gomišček 2005, 14).

Razlike v razmišljanju in mnenju zaposlenih lahko pripomorejo k novim pogledom na problem in boljšim rešitvam, ki doprinesejo k višji vrednosti izdelka ali storitve ali nižjim stroškom poslovanja. Načelo popolne soglasnosti in nedopuščanje izražanja drugačnih pogledov in razmišljanj praviloma zavira kreativnost in inovativnost ljudi in zmanjšuje učinkovitost poslovanja. Če želi organizacija optimalno reševati kompleksne probleme, mora v reševanje praviloma vključiti vsakega zaposlenega z njegovim ali njenim različnim znanjem, pogledi, razmišljanjem ali idejami in jih izkoristiti v okviru timov. Timsko zasnovano podjetje ceni ideje in mišljena vseh svojih zaposlenih. Poslušanje idej in predlogov zaposlenih je prvi korak, ki pokaže, kako se cenijo predlogi in ideje zaposlenih. (Marolt in Gomišček 2005, 47)

Celovito sodelovanje zaposlenih na vseh ravneh v organizaciji prinaša naslednje koristi (Marolt in Gomišček 2005, 106):

- večja inovativnost in ustvarjalnost pri doseganju ciljev organizacije;
- odgovornost za lastne dosežke;
- motivirani in predani zaposleni;
- večja pripravljenost za sodelovanje in nenehno izboljševanje.

»TQM izhaja torej iz predpostavke, da se vsi zaposleni v organizaciji strinjajo, da je kakovost skupni cilj in da so vsi odgovorni zanjo« (Marolt in Gomišček 2005, 37). S stalnim izboljševanjem kakovosti svojih proizvodov si organizacije zagotavljajo boljšo sedanjost in prihodnost za organizacijo in za njene zaposlene.

3.3.2 Inovativnost in iniciativnost

Inovativnost lahko v današnjem spremenljivem svetu zagotovi obstanek in napredek podjetij. Podjetja, ki to lastnost imajo, se dokaj enostavno prilagajajo spremembam v okolju.

Da bi podjetja to lastnost dobila, morajo upoštevati določena priporočila za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti (Musek - Lešnik 2006c, 2–3):

1. jasno poslanstvo, vrednote in vizija: bolj kot so jasna osnovna izhodišča, nameni in prihodnost podjetja, bolj so dejanja zaposlenih usmerjena h ključnim organizacijskim ciljem, in več je priložnosti za rojevanje ustvarjalnih in inovativnih rešitev;
2. spodbujanje samoiniciativnosti in odgovornosti: bolj kot so posamezniki in skupine v podjetju vključeni v tekoče reševanje problemov in iskanje njihovih rešitev, raste tudi njihova notranja motivacija in občutek vpletenosti, istovetenja s podjetjem;

3. neformalne aktivnosti: več kot je skupnih neformalnih aktivnosti, ki presegajo goli okvir dela, bolj lahko te prispevajo k sproščenosti in spontanemu rojevanju novih zamisli;
4. naključna odkritja in učenje: podjetje mora znati izkoristiti vsako priložnost, ki se ponudi, naključna odkritja ali napake so priložnost za premislek in nadaljnje raziskovanje in preizkušanje;
5. prisotnost raznolikih dražljajev: monotonost ubija ustvarjalnost in inovativnost – raznoliki dražljaji spodbujajo nove perspektive in nova videnja;
6. jasna notranja komunikacija v podjetju: bolj kot je komunikacija jasna, nedvoumna in razumljiva, lažje se uveljavljajo nove ideje in izboljšave.

Vedno bolj se poudarja, da mora biti podjetje ustvarjalno in inovativno, če želi biti učinkovito. Zaposleni so najpomembnejši vir kreativnosti in inovativnosti v podjetju. Podjetje pa je tisto, ki mora znati izkoristiti inovativnost svojih zaposlenih. Vodstvo mora usmeriti pozornost vanje, saj so oni tisti, ki predlagajo koristne predloge in zamisli, ki se lahko spremenijo v inovacije. V inovativni proces morajo torej biti vključeni vsi zaposleni in ne samo tisti, ki jim je to poklic.

Za inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih v podjetju je potrebno ustvariti klimo, ki to spodbuja. Avtor Musek - Lešnik (2006c, 1–2) navaja, da so za to klimo potrebni naslednji »skupni imenovalci«:

- izziv (čustvena vpletenost zaposlenih v postopke in cilje podjetja) – kadar ljudje čutijo pomembnost svojega dela in veselje do njega, so pripravljeni vanj vložiti več energije;
- svoboda: v podjetju z veliko svobode imajo ljudje več stikov drug z drugim, bolj si izmenjujejo informacije, razpravljajo o težavah in njihovih rešitvah, načrtujejo različne izboljšave in sprejemajo odločitve;
- podpora idejam: v podjetju, ki podpira nove zamisli in predloge, se ljudje bolj poslušajo, bolj spodbujajo drug drugega; takšna klima vzbuja občutek konstruktivnosti in pozitivne usmerjenosti, ki ustvarja pogoje za preizkušanje novih idej;
- zaupanje in odkritost: ko v podjetju prevladuje visoka raven zaupanja, si ljudje upajo predstaviti svoje ideje in mnenja; ljudje so bolj iniciativni, kadar se ne bojijo kazni ali posmeha v primeru neuspeha, komunikacija je bolj odprta in neposredna;
- dinamičnost/živahnost: v dinamičnem podjetju je veliko več priložnosti za nova razmišljanja in kresanje novih zamisli; v pasivnem okolju je tega manj, vse poteka po bolj ali manj ustaljenih poteh;

- igrivost/humor: sproščenost spodbuja ustvarjalnost in izražanje novih predlogov in idej;
- dialog: v podjetju, kjer je veliko pristnih razprav, kjer so ljudje vajeni predstavljati svoje ideje, je veliko novih zamisli;
- reševanje konfliktov: okolje, ki spodbuja konstruktivno reševanje konfliktov, ustvarja boljše pogoje za izražanje novih idej in izboljšav; več kot je v podjetju nasprotovanja in trenj med skupinami in posamezniki, več je tudi cinizma, spletk, pasti, opravljanj, obrekovanj ipd.;
- tveganje: bolj kot podjetje spodbuja tveganje, bolj hitre so odločitve in dejanja, nove ideje se hitreje uveljavijo in več je raziskovanja in preizkušanja;
- čas za ideje: v podjetju, kjer imajo ljudje dovolj časa za razmišljanje in razpravljanje, je več priložnosti za nove ideje in predloge, ki niso vnaprej načrtovani.

Omenjeni avtor poudarja, da je zaposlene potrebno spodbujati pri odločitvah in na ta način prispevati k njihovem občutku pripadnosti. Le tako bodo zaposleni pripravljeni sodelovati in podajati inovativne rešitve, ki jih mora vodstvo upoštevati in jih primerno nagraditi (Musek - Lešnik 2006c, 3).

3.3.3 Pripadnost podjetju

O tem kaj je pripadnost v podjetju in kaj prinaša za podjetje, je zapisal Musek - Lešnik v svojem članku, kjer trdi: »Pravo pripadnost označuje istovetenje in ponotranjena vključenost zaposlenih v podjetje. Šele v teh okoliščinah se razvije tudi navezanost na podjetje. Visok občutek pripadnosti je povezan z močnim zaupanjem in sprejemanjem ciljev in vrednot podjetja, zato ga spremlja pripravljenost zaposlenih, da se trudijo za podjetje in si prizadevajo ostati njen člen« (Musek - Lešnik 2006e, 1).

V današnjem času mora podjetje veliko storiti, da si pridobi dobre in sposobne ljudi ter jih obdrži. Pripadnost podjetja je vse bolj ogrožena. Ljudje so postali izobraženi in se vse manj tesno navezujejo na podjetje. Selijo se od enega do drugega boljšega plačnika. Zato avtor Musek - Lešnik (2006e, 4) navaja nekatere strategije, ki jih podjetja razvijajo za doseganje pripadnosti svojih zaposlenih:

- neprestana skrb za primerne medsebojne odnose v podjetju (takšne, ki jih zaposleni zaznavajo kot »pozitivne«, »dobre«), tako med sodelavci kot med podrejenimi in nadrejenimi;
- skrb, da struktura podjetja in strategije nagrajevanja spodbujajo pripadnost;
- skrb za toplino, podporo, istovetenje s podjetjem, sprejemljivost prevzemanja tveganja pri vsakdanjih odločitvah;
- skrb za kohezivnost v podjetju;

- vzpostavljanje sistema nagrajevanja, ki spodbuja tisti del pripadnosti, ki temelji na občutku osebnih pridobitev;
- poudarjanje koristnosti dela zaposlenih;
- vzpostavljanje jasnih pravil in doslednega ravnanja po teh pravilih;
- skrb za jasen občutek zaposlenih, da jih podjetje podpira, da vidi in ceni njihove prispevke.

Poleg teh pa vpliva na pripadnost tudi nagrajevanje, ki ga morajo zaposleni zaznavati kot pravično, in na ravnanje z zaposlenimi, ki priznava njihove dosežke. Pomembno je, da podjetje pridobi pripadnost svojih zaposlenih, ki se v podjetju kaže na različne načine (Musek - Lešnik 2006e, 2):

- pripravljenost pomagati (sodelavcem, podjetju, potrošnikom,) poštenost (fair play) in druge prosocialne vrline (empatija, tovarištvo, solidarnost),
- dobronamernost in pripravljenost sprejeti tudi manj idealne okoliščine brez pritoževanja in izpostavljanja sebičnih interesov,
- osebna iniciativnost, pripravljenost prispevati nove zamisli za dobrobit podjetja,
- skrbnost (vestnost, natančnost) pri opravljanju zadolžitev in nalog,
- zanimanje za vprašanja, ki so pomembna za podjetje,
- zavednost, pripadnost podjetju, ki jo spremlja ugodje ob njegovih uspehih,
- skrb za osebni razvoj zaradi razvoja podjetja idr.

Musek - Lešnik poudarja, da občutek pripadnosti prispeva k večji učinkovitosti podjetja. Ta se kaže skozi boljše rezultate zaposlenih, zmanjšanju odsotnosti zaposlenih ter vpliva na boljši vtis potrošnikov o podjetju (Musek - Lešnik 2006e, 1).

3.3.4 Motivacija in zavzetost

O motivaciji različni avtorji podajajo svoje definicije. Gorišek in Tratnik sta zapisala: »Motivacija je notranji proces, zagon, akcija, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe« (Gorišek in Tratnik 2003, 68). Možina pa je definiral: »Motiviranje pomeni vešče spodbujanje sodelavcev k sproščanju njihovih zmogljivosti in zamisli, da pridemo do ustvarjalnega delovnega ozračja« (Možina 1999a, 2).

O tem kako motivirati delavce k visoki uspešnosti, je razmišljal Možina (1999a, 1) v svojem članku:

Podatki kažejo, da v uspešnih organizacijah motiviranost delavcev spodbujajo s širjenjem obzorja, t.j. seznanjanjem delavcev s problemi dela – poslovanja, ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, spodbujanjem strokovnih delavcev za lastno izobraževanje (čitanje strokovnih revij, udeležba na seminarjih, oblikovanje sejmov itd.), dalje z neformalnimi oblikami informiranja, neposredni stiki, dobro

organiziranostjo dela, z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulativnega dohodka, ki izvira iz skupnih naporov, ter dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše delo in poslovanje.

Motiviranost delavcev je v veliki meri odvisna od vodstva organizacije. Možina (1999b, 4) navaja, da so prav nekateri motivatorji v rokah vodij. Poudarja, da so ti motivatorji dobri medsebojni odnosi, možnost uporabe znanja in sposobnosti zaposlenih, povečevanje samostojnosti in odgovornosti zaposlenih pri delu ter zanimivost in pestrost dela zaposlenih.

Na koncu se še vprašamo, kakšne naj bi bile značilnosti dela, ki motivirajo zaposlene. Te značilnosti navaja Možina (1999b, 5), in so naslednje:

- izzivajoče delo,
- možnost prispevka k organizacijskim ciljem,
- možnost razvoja in uporabe svojih sposobnosti,
- možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo,
- plačilo za dobro opravljeno delo,
- možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere.

Druga pomembna spremenljivka je zavzetost zaposlenih, ki se kaže kot odraz motivacije in zadovoljstva zaposlenih. »Zavzetost zaposlenih je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti. Sega preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (koliko želim biti tukaj) do zavzetosti (koliko si želim in koliko dejansko storim za izboljševanje poslovnih rezultatov)«, je zapisal Gruban (2005, 21). Poudarja še, da so zavzeti zaposleni energični zaposleni, ki delajo s strastjo in so globoko povezani s podjetjem (Gruban 2005, 52).

Takšni zaposleni podjetju prinašajo vrsto prednosti, ki jih je zapisal Gruban (2005, 52) v svojem gradivu.

1. Zavzeti ljudje delujejo kot lastniki.
2. Koristi večje zavzetosti zaposlenih:
 - nižja verjetnost za fluktuacijo in absentizem,
 - večja verjetnost zvestobe kupcev,
 - višja verjetnost dobička,
 - nižja verjetnost delovnih nesreč,
 - višja prodaja,
 - višji profit,
 - motiviranost za pomoč sodelavcem.

3.3.5 Vodenje

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev. Donald G. Krause je zapisal: »Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot so sposobnost določanja smeri in moč, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo« (Donald G. Krause 1999, 7).

Da se v organizaciji neko delo opravi, v precejšnji meri vplivajo zaposleni na vodilnih položajih. Stil vodenja v organizaciji ima pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime v podjetju. V dimenziji vodenja se torej zrcalijo odnosi med zaposlenimi in vodstvom.

Vedno bolj mora vodja dajati zaposlenim občutek pomembnosti in zaupanja. Zaposleni morajo postati samostojni in odgovorni za svoje delo. Tracy je zapisal: »Dodeljevanje nalog, predvsem predajanje odgovornosti, je eden izmed ključnih dejavnikov osebne rasti in usposabljanja ljudi. Ko dodeljujete naloge, ki vključujejo tudi sprejemanje odločitev, ljudje postanejo pametnejši. Če jih pooblastite za reševanje problemov, postanejo bolj modri, previdnejši« (Tracy 2000, 91). Poudarja tudi, da si morajo vsi zaposleni prizadevati, da odlično opravijo svoje delo. Težiti morajo, da naloge opravijo po svojih najboljših močeh (Tracy 2000, 106–107).

Boljša organizacijska klima je v družbah, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki da posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli. Vodja zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja. Ustvariti zna sproščene odnose. Podrejeni se trudi, da svoje delo opravi dobro, počuti se upoštevanega in bo naredil vse, da svoje delo dobro opravi.

Dober vodja mora nenehno spremljati rezultate zaposlenih. Zaposleni morajo dobiti povratno informacijo. »Spremljajte delo podrejenih in jim nudite povratne informacije, da lahko izboljšujejo svoj nastop« je zapisal Tracy (2000, 204). Navaja še: »Cilj povratnih informacij o delovni uspešnosti je izboljšanje delovne učinkovitosti in ne kaznovanje ljudi« (Tracy 2000, 205).

Tracy pa je o vodilnih kadrih zapisal: »Za vrhunsko uspešne ljudi je značilno, da znajo sprejemati povratne informacije in nato v skladu z njimi popraviti svoje ravnanje, obnašanje, postopke dela. Če na zmorete sprejemati povratnih informacij, se ne morete učiti in rasti, napredovati in se izboljševati« (Tracy 2000, 203). Poudarja tudi, da so v uspešnih podjetjih v Ameriki ugotovili, da je podjetje le toliko dobro, kolikor svojim delavcem dovoljuje, da izražajo svoja mnenja in oporekajo nadrejenim« (Tracy 2000, 105).

V današnjem času je potrebno za boljše rezultate odpraviti ukazovalno vodenje. Za boljše spodbujanje delavcev pa uporabiti tehniko participativnega vodenja. To tehniko je Tracy definiral: »Participativno vodenje pomeni, da se ljudje pogovarjajo o različnih stvareh, poslušajo različna mnenja, diskutirajo in se vedno sporazumejo glede vsake

naloge. Pri tem se oblikujejo lojalnost, angažiranost, volja do sodelovanja in predvsem občutek odgovornosti in pripadnosti« (Tracy 2000, 221).

3.3.6 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Možina je o viziji zapisal: »Vizija je zaznava okolja, ki ga želi posamezno podjetje ustvariti dolgoročno. To je zasnova nove, zelene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim v organizaciji in njenem okolju« (Možina et. all. 2002, 13).

Musek - Lešnik pa v svojem članku o viziji navaja: »Vizija usklajuje želje in pričakovanja ljudi v podjetju. Podoba privlačne skupne prihodnosti združuje njihova prizadevanja. Bolj ko zaposleni sprejmejo vizijo podjetja za svojo, bolj kot je ta privlačna, bolj bodo motivirani in bodo svoja ravnanja usklajevali z drugimi, da jih bo skupno delo učinkoviteje vodilo do zelenega cilja« (Musek - Lešnik 2006b, 1).

Poudarja tudi, da bo vizija, ki je za podjetje privlačna, pri zaposlenih spodbujala občutek zvestobe in predanosti podjetju. Ljudje bodo ponosni na podjetje in vložili bodo več energije (Musek - Lešnik 2006b, 1).

V nasprotju s tem pa je o viziji, ki ni realna in ni jasna vsem zaposlenim, isti avtor zapisal: »Vizija, ki precenjuje zmožnosti podjetja, je utopična in neuresničljiva (zaradi neuresničljive predstave prihodnosti po nepotrebnem izgoreva energijo podjetja in zaposlenih; [...] vizija med zaposlenimi vzbudi frustracije, cinizem in druge negativne pojave)« (Musek - Lešnik 2006d, 2).

Drugi dejavnik, ki ga mora imeti organizacija ustrezno oblikovanega, je poslanstvo podjetja, ki ga Možina et. all. definira: »Poslanstvo je opredelitev, kaj organizacija želi biti ali postati« (2002, 13).

Zakaj sploh je pomembno razpravljati o poslanstvu, je zapisal Musek - Lešnik: »Cilj razprave je priti do konsistentne razprave o bistvu, smislu, namenu oziroma razlogu obstoja podjetja. Pot do enotne predstave lahko vodi le preko analize obstoječih (tudi različnih) pojmovanj v podjetju« (Musek - Lešnik 2006a, 1).

Negativne posledice odsotnosti jasnega občutka poslanstva se kažejo v podjetju na različne načine (Musek - Lešnik 2006a, 2):

- ljudje se ne čutijo povezani s podjetjem, ker ne čutijo in ne razumejo njegove identitete;
- ljudje ne občutijo zvestobe in predanosti podjetju, ker ni jasnega koherentnega občutka o tem, kaj počne in zakaj sploh obstaja;
- ljudje nehote zapravljajo čas z nepomembnimi dejavnostmi, ker ne razumejo, kaj so prednostne naloge podjetja in katere stvari so postranskega pomena;

- podjetje ne more dovolj široko razmišljati o različnih možnostih in izzivih, ki ga čakajo v prihodnosti, ker njegovi ljudje različno razumejo in vrednotijo prednostne naloge;
- podjetje ne začuti, kdaj je čas, da prekine neučinkovito in neuspešno dejavnost in preusmeri energijo na druge, za uspešno uresničevanje poslanstva pomembnejše dejavnosti.

Tretji pomemben dejavnik v podjetju so cilji organizacije, ki jih je Možina et. all. definiral: »Cilji so želena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacija prizadevajo doseči« (Možina et. all. 2002, 13).

Pogosto skladnost med posameznikovimi cilji in cilji organizacije ni zagotovljena. Cilji organizacije so drugačni kot cilji zaposlenih. O ciljih organizacije je razmišljal Možina et. all., in sicer: »Kadar se organizacijski cilji zelo razlikujejo od ciljev zaposlenih ali so celo nasprotujoči, so zaposleni nezadovoljni in neustvarjalni. Organizacija, ki bolj zagotavlja svojim članom, da v njej uresničujejo svoje osebne cilje, praviloma lažje pridobiva svoje člane za uresničevanje svojih ciljev in je tudi uspešnejša« (Možina et. all. 2002, 13–14).

3.3.7 Strokovna usposobljenost in učenje

V vsaki organizaciji se morajo zavedati, da je znanje ključni dejavnik konkurenčne prednosti. Izobraževanje in usposabljanje ljudi sta pomembna elementa, s katerima se povečuje vrednost organizacije. Usposabljanje je Lipičnik definiral: »Pri usposabljanju gre za to, da skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali da bi bolje opravljal svoje delo« (Lipičnik 1998, 112).

Dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo. Če je ta dejavnost učinkovito organizirana, so namreč njeni učinki naslednji (Treven 1998, 208–209):

- zmanjšanje stroškov učenja;
- izboljševanja dela posameznikov, delovnih skupin (t. i. timov) in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti;
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih;
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti;
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji;
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni;
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije;

- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.

Ti pozitivni učinki pa prinašajo visoko delovno uspešnost, ki jo je Tracy zapisal v obliki formule, ki pravi: »[m]otivacija, pomnožena z usposobljenostjo, je enaka visoki delovni uspešnosti. Visoko motiviran posameznik brez ustrezne usposobljenosti ne dosega delovne uspešnosti. Sposoben posameznik brez vsakršne motivacije prav tako ne dosega dobrih rezultatov. Za vsako delovno uspešnost sta potrebna oba dejavnika« (Tracy 2000, 223).

3.3.8 Notranji odnosi

Dimenzija notranjih odnosov nam pomaga pri ugotavljanju odnosov med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Gre za nekakšno klimo, v kateri živijo zaposleni in prav zato je pomembno raziskati, kakšna je in kaj bi bilo potrebno spremeniti.

Kejžar je o odnosih zapisal: »Medsebojni odnosi so odnosi, ki zadevajo medsebojno razumevanje, ravnanje z delavci, obravnavanje razmerij med ljudmi« (Kejžar 2003, 1). Poudarja tudi, da so ti odnosi ne samo krhki, napeti, ampak včasih tudi nevzdržni in popolnoma porušeni. Ti odnosi se v organizaciji kažejo med sodelavci, med delavci in vodji ter med oddelki v organizaciji (Kejžar 2003, 1).

O normalnih medsebojnih odnosih pa je zapisano: »Medsebojni 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, 1).

Možina poudarja, da so to dobri odnosi med zaposlenimi v organizaciji. Kažejo se v izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, v spoštovanju človekove osebnosti, v pomoči med sodelavci in v prizadevanju za rešitev konfliktov (Možina 2002, 4–5).

Druga oblika slabih medsebojnih odnosov pa so konfliktni odnosi, katerih vzroke za nastanek Možina (2002, 8) vidi v nezadovoljstvu z delovnimi pogoji, nestrinjanju z načinom dela nadrejenega in sodelavcev, v slabem informiranju in odsotnosti povratnih informacij, neupoštevanju idej, predlogov in želja.

Temeljna oblika reševanja konfliktnih situacij je kompromis, ki ga je Možina opredelil kot »[s]ituacijo, v kateri vsaka stran v konfliktu popusti, kar pripelje do kompromisne rešitve« (Možina 2002, 7).

Možina nam nakazuje še nekaj lastnosti o dobrih odnosih med zaposlenimi:

Dobri odnosi med zaposlenimi se kažejo v uspešnem izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, v povečanju uspešnosti dela, v spoštovanju človekove osebnosti, v pomoči med sodelavci, v razumevanju raznih problemov in prizadevanju, da bi jih rešili. Vendar kakšni bodo odnosi med zaposlenimi, je odvisno od samih zaposlenih, od tega kako postavljajo odnose in kako te odnose uresničujejo v

življenju in seveda od tega kako ravnajo drug z drugim oziroma koliko spoštujejo osebnost drug drugega. (Možina 2002, 9)

3.3.9 Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije. Gorišek in Tratnik sta zapisala: » Komuniciranje in informiranje zagotavlja podjetju natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog. Je pogoj za medsebojno sporazumevanje in dobre odnose med posamezniki in skupinami v podjetju« (Gorišek in Tratnik 2003, 45). Pri tem pa Možina et. all. poudarja, da mora biti sistem komuniciranja odprt. Informacije med zaposlenimi morajo potekati brez strahu in zadržkov. Le tako tečejo informacije v vse smeri, zlasti pa med podrejenimi in nadrejenimi (Možina et. all. 2002, 193).

Glede na smer toka informacij med nadrejenimi in podrejenimi razlikujemo:

Komuniciranje navzdol: Gre za pretok informacij, ki potekajo od višjih do nižjih hierarhičnih ravni znotraj podjetja. Nadrejeni sporočajo podrejenim navodila za delo oziroma druge naloge ter informacije. Problem pri tem komuniciranju je vsekakor to, da je pogosto enosmerno. Če je več hierarhičnih ravni v podjetju, je tudi bolj verjetno, da se informacije med ravnmi izgubijo. Problem je tudi pomanjkanje informacij, relevantnih za zaposlene. Za odpravljanje slabosti tega toka prenosa informacij je v precejšnji pomoč sodobna informacijska tehnologija.

Komuniciranje navzgor: Sporočila potekajo od nižjih k višjim hierarhičnim ravnam. Sporočila vsebujejo informacije o zaposlenih, njihovih uspehih, problemih, kaj in kako mora biti narejeno. Če uspe zagotoviti povratno informacijo o reakcijah na komuniciranje od zgoraj navzdol, če pospešuje sprejemanje odločitev, če omogoča posredovanje dobrih idej, je dosežena ključna vrednost tega komuniciranja. Problem pri tem komuniciranju je predvsem filtriranje informacij – zaposleni sporočajo le informacije, ki so zanje ugodne (Nadoh in Podnar 2004, 160).

Izredno veliko vlogo v internem komuniciranju igrajo vodje v organizaciji. »[M]orali bi biti dostopni za sporazumevanje s svojimi delavci, večkrat z njimi razpravljati o problematiki dela, izvedljivosti nalog, biti sprejemljiv za dajanje pobud in predlogov za reševanje problemov, izboljševanje dela, poslovanja in organizacije« so zahteve dobrega vodje za doseg spodbudnega komunikacijskega ozračja v organizaciji, ki jih je zapisal Kejžar (1998, 2).

Avtor poudarja, da nekateri vodje prav s svojim nastopom otežujejo komunikacijo in zastrujejo odnose. Vodje bi morali prisluhniti mnenjem zaposlenih, odkriti bi morali njihove potrebe in želje ter jim pomagati pri delu. To bi lahko storili tako, da bi se z delavci pogovarjali, skupaj reševali probleme, s tem jih tudi spoznavali in se medsebojno dopolnjevali (Kejžar 1998, 2).

Zato je za uspešno poslovanje podjetja potrebno dvosmerno sporazumevanje, to je komuniciranje s povratnim odzivanjem. Kejžar (1998,1) pravi, da je uspešno delo zaposlenih rezultat sprejetih navodil in ne le poslanih sporočil, ki so lahko nejasna in nerazumljiva. Prav pomanjkanje informacij za izvedbo dela pa privede do napak, za katere odgovarjajo delavci. Vse to pa zmanjšuje njihov interes, vneto za delo in zvestobo podjetju.

3.3.10 Nagrajevanje

Lipičnik opredeljuje sistem nagrajevanja kot: »Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno« (Lipičnik 1998, 191).

Podjetja sama oblikujejo sisteme nagrajevanja in plač na podlagi poslovne strategije in ciljev, ki jih morajo doseči, z njimi stimulirajo zaposlene za doseganje teh ciljev. Na drugi strani pa Zupanova poudarja, da želi podjetje z uspešnim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja podjetja (Zupan 2001, 118).

O pričakovanih zaposlenih od podjetja v zameno za dobro opravljeno delo pa omenjena avtorica pravi: »Zaposleni večinoma želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočil dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja« (Zupan 2001, 118).

»Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti« (Zupan 2001, 122). Če želi podjetje doseči vse to, mora zadostiti njegov način nagrajevanja naslednjim zahtevam: prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, biti mora pravičen, stroške dela mora zadržati v načrtovanih mejah, ustrezati mora veljavnim zakonskim normam (Zupan 2001, 122).

Nagrade ponavadi delimo na finančne in nefinančne. Finančne nagrade vključujejo denarno nagrado, medtem ko nefinančne obsegajo priznanja, pohvale in osebni razvoj. Ta denarna nagrada se pri zaposlenih kaže v obliki plače, ki je lahko fiksna ali variabilna. O tem je Možina et. all. zapisal: »Fiksni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja. Zato je prvi enak za enaka dela, drugi pa se spreminja glede na uspešnost posameznika« (Možina et. all. 2002, 294).

Lipičnik (1998, 193) je zapisal, da je variabilni del plače odvisen od uspešnosti, zmožnosti in pristojnosti zaposlenih. Ta del pa naj bi zajemal naslednje dodatke:

- plačilo individualne uspešnosti povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonus ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov;
- bonusi – nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, skupine ali organizacija;

- nagrada za storilnost – nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki smo jih postavili zato, da bi spodbujali ljudi za čim večjo raven prizadevanj;
- provizije – posebna oblika nagrade za storilnost, s katero so navadno nagrajeni prodajalci;
- plačilo za zmožnosti – imenujemo tudi plačilo za izobrazbo, plačilo za zmožnosti se spreminja v odvisnosti od zmožnosti in individualnih dosežkov;
- plačilo pristojnosti – je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik;
- plačilo za osebni razvoj (kariera) – je plačilo, ki ga navadno dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem;
- dodatki, ki jih ljudje dobijo za nadurno delo, delo v izmenah.

Poleg teh oblik nagrajevanja omenimo še pohvale in priznanja zaposlenim. Delavci so radi pohvaljeni, kadar kaj dobro naredijo. Če so se še posebno potrudili, se jim zdi vredno napora, kadar dobijo za dobro opravljeno delo pohvalo. Keenan poudarja, da moramo prepoznati okoliščine, v katerih bi želeli ljudi pohvaliti; vzeti si moramo čas, da lepo povemo, pohvalo moramo izreči brez pridržka (Keenan 1996, 38).

Da bi bili zaposleni v podjetju pravično plačani in nagrajeni, je potrebno delo vrednotiti. Pri vrednotenju se uporabljajo različni dejavniki, ki jih navaja avtorica Treven (1998, 221), in so sledeči:

1. vhodi – znanje, spretnosti in druge osebne značilnosti, ki jih zahteva določeno delo, to so dejavniki, kot so tehnično in strokovno znanje, ročne in umske spretnosti, spretnosti za vodenje tima, spretnosti za komuniciranje s sodelavci;
2. proces – značilnosti dela, ki določajo zahteve do njegovega nosilca; med te spadajo na primer kreativnost, izvirnost, reševanje problemov, prizadevanje, presoja in iniciativnost, kompleksnost, timsko delo, ravnanje z ljudmi in fizični dejavniki, kot so fizični napor, delovne razmere, nevarnost pri delu;
3. izhodi – vpliv nosilca dela na končne rezultate dela; dejavniki, ki se upoštevajo v povezavi z izhodom, so na primer odgovornost za opravljeno delo, kakovost, prodaja in dobiček, odgovornost za materialne in človeške vire, učinek napak.

Na podlagi teh dejavnikov bomo pravično ovrednotili delo zaposlenih. Dosegli bomo učinkovit sistem nagrajevanja ter si zagotovili motivacijo zaposlenih za oblikovanje vedenja, ki je primerno zahtevam podjetja.



4 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA

Plama-pur, d. d., je podjetje s tradicijo in jasno vizijo razvoja. Ustanovljeno je bilo leta 1955. V sedanji obliki je začelo poslovati marca 1997, ko se je preoblikovalo v delniško družbo. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja in predelava mehkih poliuretanskih pen različnih oblik in možnosti uporabe, kar uvršča družbo v dejavnost proizvodnje izdelkov iz plastičnih mas.

Podjetje Plama-pur se v okviru svoje dejavnosti deli na dva dela: *proizvodnja pene*: je visoko tehnološko zahtevna ter kot taka zahteva razvito funkcijo razvoja in tehnologije, saj je le tako mogoče slediti zahtevam trga in zadovoljiti potrebe kupcev; *predelava pene*: po naravi dela se deli na delovno (predelava pene) in kapitalno (krožne žage) intenzivno; iz pene je možno izdelati veliko število različnih variant izdelkov, kar zahteva dobro planiranje (izkoristek pene), odpravljanje logističnih problemov in iskanje novih aplikativnih možnosti v različnih panogah, saj poliuretanska pena vstopa na trg kot substitut drugim materialom.

Proizvodno prodajni program podjetja sestavljata dve skupini mehkih poliuretanskih pen. To sta polieterske pene – PUHIN in polieterske pene – IPREN. Svojim kupcem ponujajo več kot 100 tipov pen, ki se razlikujejo po fizikalno-kemijskih lastnostih.

Pene ponujajo v različnih oblikah in dimenzijah. Osnovne skupine izdelkov so: kratki bloki, folije v rolah, oblikovani izdelki in čistilne gobice. Mehke poliuretanske pene ponujajo industriji in široki potrošnji. Pene se uporabljajo v industriji oblazinjenega pohištva, avtomobilski industriji, v tapetništvu, pri proizvodnji filtrov, pri embaliranju izdelkov, za športno opremo, za opremo prostorov s posebnimi zahtevami (absorpcija zvoka, posebne akustične zahteve itd.). V široki potrošnji pa se pene uporabljajo za ležišča, sedeže za otroški program in čistilne gobice za gospodinjstvo.

Njihov cilj je postati pomemben dobavitelj mehke poliuretanske pene z različnimi fizikalno-kemijskimi lastnostmi sestavljalcem avtomobilskih delov na evropskem trgu.

Temelj poslovne strategije je rast proizvodnje in prodaje ob povečanju produktivnosti, fleksibilnosti do kupcev in zniževanju vseh stroškov.

Poslanstvo podjetja je oblikovano v naslednje trditve: Plama-pur je specializiran proizvajalec mehkih poliuretanskih pen. Z zadovoljevanjem potreb kupcev in utrjevanjem dolgoročnega partnerstva zagotavljajo uravnoteženo rast in razvoj podjetja, zadovoljstvo sodelavcev in lastnikov. So odgovoren partner do okolja, v katerem delujejo.

Vizija podjetja se glasi tako: Plama-pur bo v desetih letih med prvimi tremi srednje velikimi proizvajalci poliuretanske pene v Evropi.

Kadrovska struktura

Skupno število zaposlenih v podjetju Plama-pur na dan 20. 03. 2007 je 234, od tega 64 % moških in 36 % žensk. Povprečna starost zaposlenih je 42 let, največ zaposlenih (43 %) je starih od 40 do 50 let, delež starejših nad 50 let znaša 27 %, delež starih v skupini 20–40 let pa znaša 30 %. V skladu z dejavnostjo podjetja večina zaposlenih (55 %) opravlja dela pri proizvodnji in predelavi poliuretanskih pen ter odpremi izdelkov. Prav zato v družbi prevladujejo zaposleni z nižjo in srednjo poklicno izobrazbo (62 %), ki so pretežno zaposleni v proizvodnih enotah. Izobrazbena struktura ostalih zaposlenih je sledeča: 23 % zaposlenih s srednjo strokovno izobrazbo, 6 % zaposlenih z višjo izobrazbo in 9 % zaposlenih z visoko izobrazbo. Izobrazbena struktura v podjetju se izboljšuje z zaposlovanjem mlajših sodelavcev.

V letu 2006 so nadaljevali z aktivnostmi optimizacije števila zaposlenih v podpornih in režijskih službah. Potrebo po kadrih, ki jim je delovno razmerje prenehalo, so pokrili z notranjimi resursi.

V skladu s strateškim načrtom so v podjetju kadrovsko okrepili razvojno, prodajno področje ter področje informatike z zaposlitvijo mladih kadrov.

5 RAZISKAVA V PODJETJU

5.1 Namen in potek raziskave

V Plami-pur so se zavezali k nenehni krepitvi poslovne uspešnosti in poslovne odličnosti ter visoki konkurenčnosti na trgu. Izdelano imajo jasno strategijo ter razvojne cilje. V ospredju so postavili kupce, zaposlene, lastnike in poslovne partnerje (dobavitelje in druge). Za vse te pa je skupni imenovalec zadovoljstvo, ki ga želijo povečevati pri vsaki skupini posebej.

Raziskavo o organizacijski klimi in zadovoljstvu z delom je izvedlo podjetje samo. Z raziskavo v podjetju so ugotovili, kakšno je mnenje zaposlenih o vzdušju in klimi med zaposlenimi in kolikšno je zadovoljstvo zaposlenih z delom in medsebojnimi odnosi. Delavci naj bi z odgovori na vprašalnik izrazili mnenje o svojem delu in o celotnem podjetju, kje vidijo dobre strani in kje so po njihovem mnenju potrebne spremembe.

Vprašalnik je bil pripravljen na podlagi metodologije SIOK, ki jo vodi skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije.

Raziskava vključuje naslednje dejavnike organizacijske klime:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost in iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost družbi,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- notranji odnosi,
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
- vodenje,
- notranje komuniciranje in informacije,
- nagrajevanje.

V okviru teh kategorij so zastavili 50 vprašanj. Vsaka kategorija vsebuje pet vprašanj.

V vprašalniku zadovoljstva, s katerim merimo zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela, so zastavili 11 vprašanj. Vprašanja so bila povezana s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom.

Vprašalnik za merjenje klime in zadovoljstva je bil po vsebini enak vprašalniku, ki so ga zaposlenim zastavili leta 2003. To je omogočilo primerljivost dveh meritev.

Vprašalnik so sestavljali štirje sklopi. V prvem delu so delavce povprašali po osnovnih podatkih: spol, nivo v podjetju, staž v podjetju, starost in stopnja izobrazbe. V drugem delu je bilo postavljenih 50 trditev, na katere so odgovarjali tako, da so izbrali svojo stopnjo strinjanja med petimi možnostmi. Pri oceni 1 je dana možnost, da se ne strinja ali je s tem zelo nezadovoljen, pri oceni 5, ki je najvišja, pa da se popolnoma strinja in je s tem zelo zadovoljen. V tretjem delu so zaposlene vprašali glede zadovoljstva pri delu. Postavili so 11 trditev, na katere so odgovarjali na enak način kot v prejšnjem sklopu. V zadnjem delu so imeli udeleženci ankete možnost dajanja predlogov in pripomb vodstvu družbe, kar pa zaposleni niso izkoristili, razen v dveh primerih. Anketa je bila anonimna.

K anketiranju so dne 1. decembra 2005 povabili delavce, ki so bili na ta dan na delu. Povabili so jih v okviru devetih delovnih skupin. Anketne liste pa so podelili 158 delavcem, ki so se odzvali povabilu.

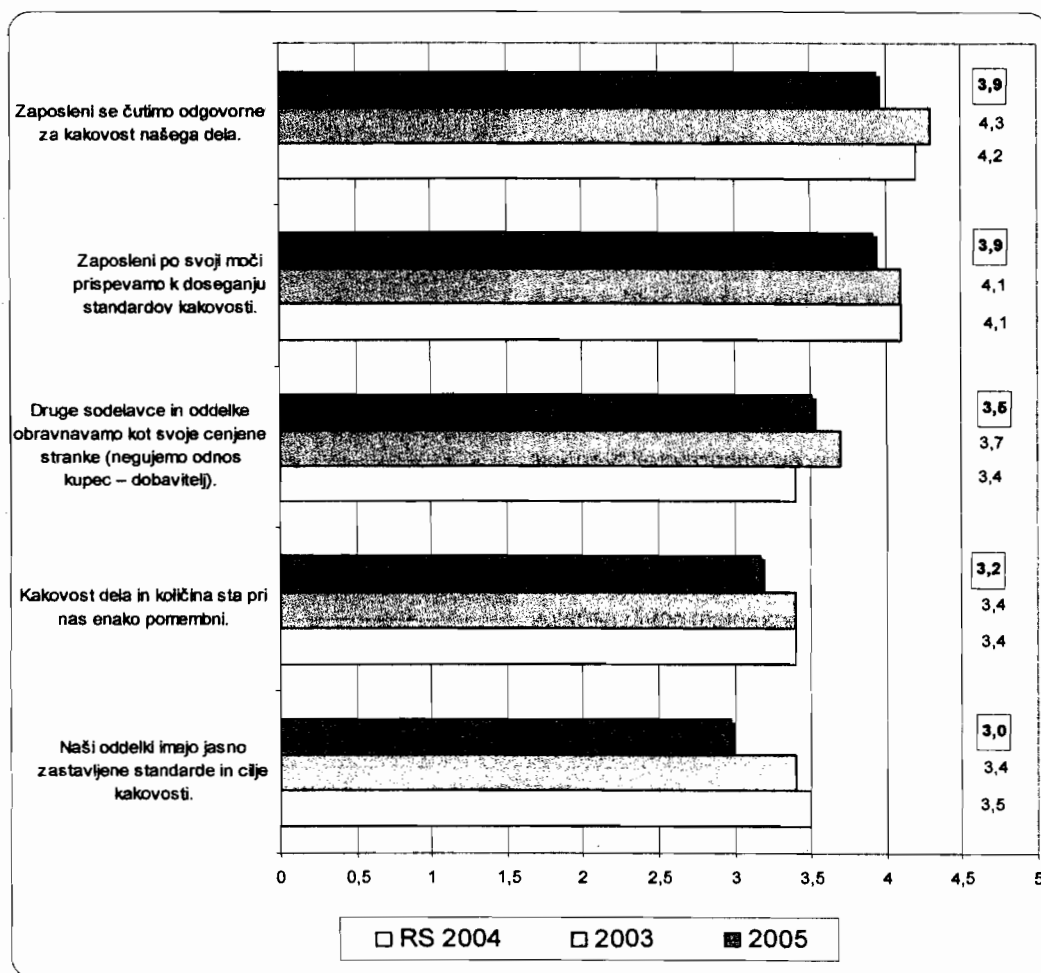
V raziskavo je bilo vključenih 158 delavcev od 225 vseh zaposlenih, kar predstavlja 70 % vseh zaposlenih (v letu 2003 se je ankete udeležilo 139 delavcev ali 57 % vseh zaposlenih). Na anketni vprašalnik je odgovorilo vseh 158 delavcev, trije vprašalniki so bili prazni. Večja udeležba na anketiranju je bila prav s strani delavcev iz proizvodnje, kar je imelo svoj vpliv na skupno oceno. Velika odzivnost sodelavcev, ki so bili vključeni v anketiranje, kaže na ugoden odziv med zaposlenimi.

5.2 Prikaz in analiza rezultatov merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju

Odnos do kakovosti (3,5)

Naravnost zaposlenih v podjetju Plama-pur do kakovosti je zelo pozitivna. To je tudi najvišje ocenjena kategorija. Najvišje sta ocenjeni vprašanji glede odgovornosti zaposlenih za kakovost svojega dela in glede prispevka vseh zaposlenih k doseganju standardov kakovosti. Zaposleni tudi svoje sodelavce obravnavajo kot dobre, cenjene stranke. Nekoliko slabše so ocenjene trditve glede jasnosti ciljev kakovosti in glede ravnovesja med poudarjanjem količine in kakovosti dela. V primerjavi z letom 2003 vidimo, da so vse trditve ocenjene slabše. Skupna povprečna ocena odnosa do kakovosti je leta 2003 znašala 3,8 kar pomeni odmik za – 0,3 v primerjavi z letom 2005.

Slika 5.1 Odnos do kakovosti

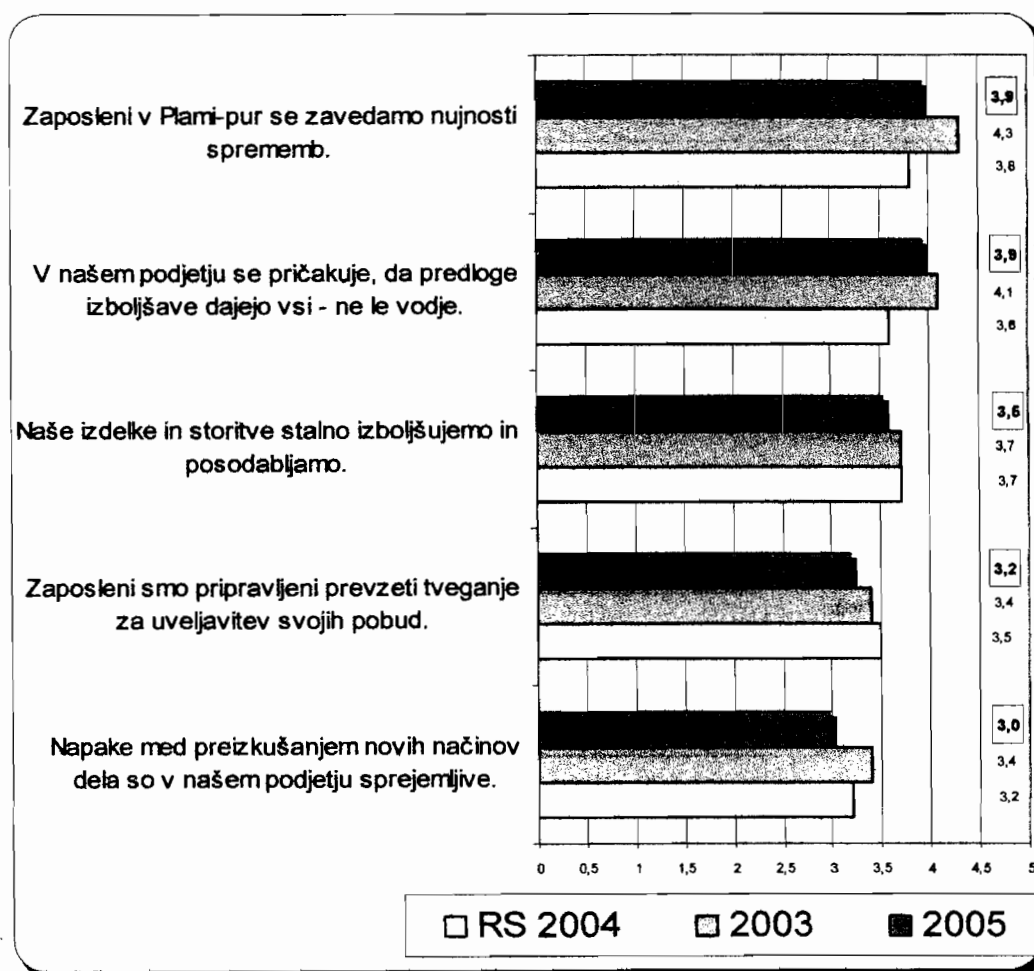


Vir: Plama-pur 2005, 5.

Inovativnost, iniciativnost (3,4)

Tudi kategorija inovativnost in iniciativnost spada med visoko ocenjene kategorije. Najvišje sta ocenjeni vprašanji o zavedanju zaposlenih o nujnosti sprememb in o pričakovanju, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni. Sledi vprašanje o zavedanju zaposlenih o nujnosti sprememb. Nekoliko nižje pa sta ocenjeni vprašanji o pripravljenosti prevzema tveganja za uveljavitev svojih pobud in o sprejemljivosti napak med preizkušanjem novih načinov dela. V primerjavi z letom 2003 vidimo, da so vse trditve ocenjene slabše. Skupna povprečna ocena inovativnosti in iniciativnosti je leta 2003 znašala 3,8 kar pomeni odmik – 0,4 v primerjavi z letom 2005.

Slika 5.2 Inovativnost, iniciativnost

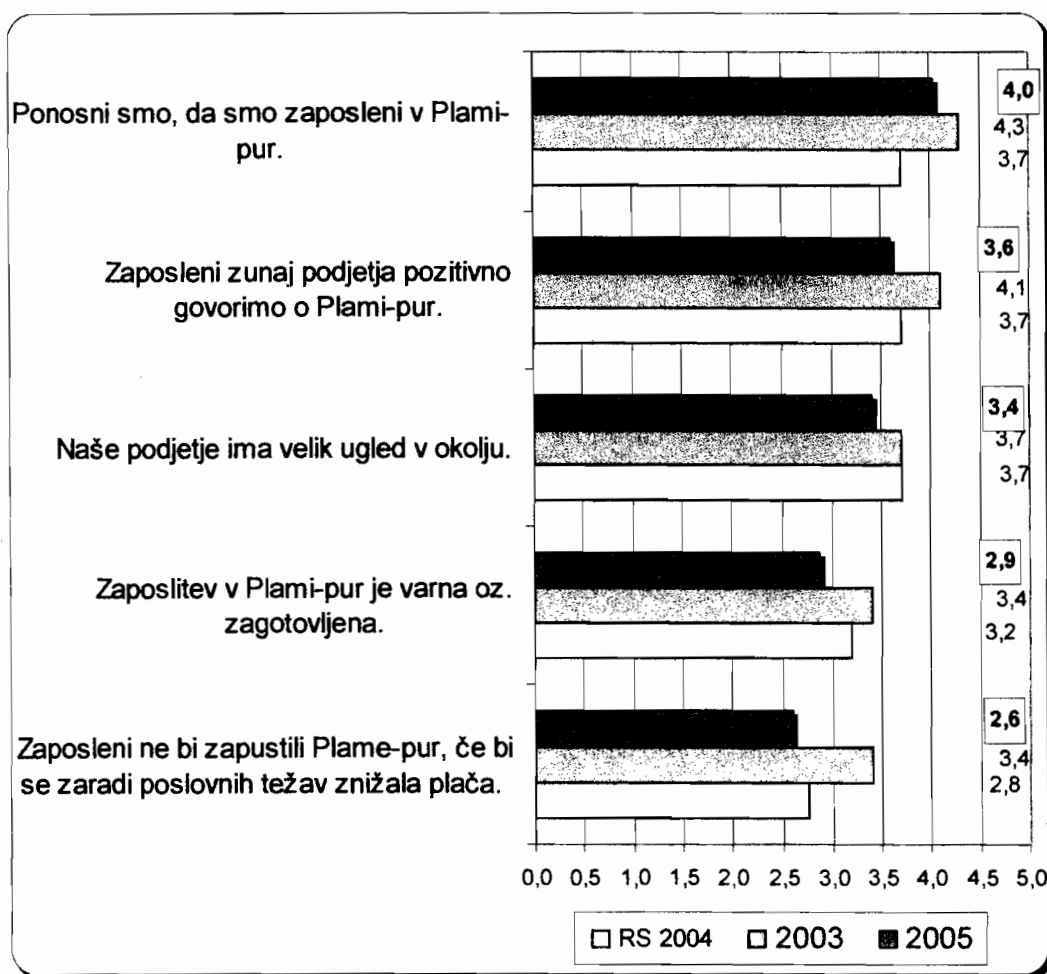


Vir: Plama-pur 2005, 6.

Pripadnost podjetju (3,3)

Kategorija še vedno sodi med visoko ocenjene kategorije. Zaposleni so ponosni, da so zaposleni v tem podjetju in pozitivno govorijo o Plami-pur. Nekoliko nižje je ocenjeno vprašanje o ugledu podjetja v okolju. Sledi vprašanje o varnosti zaposlitve, ki je v primerjavi z letom 2003 manjša za 0,5. Na zadnjem mestu pa je tako v letu 2005, kot v letu 2003 vprašanje o zvestobi v primeru znižanja plače. Kategorija pripadnosti podjetja je v primerjavi z letom 2003 ocenjena slabše. Skupna povprečna ocena pripadnosti podjetju je leta 2003 znašala 3,8, kar pomeni odmik – 0,5, v primerjavi z letom 2005.

Slika 5.3 Pripadnost podjetju

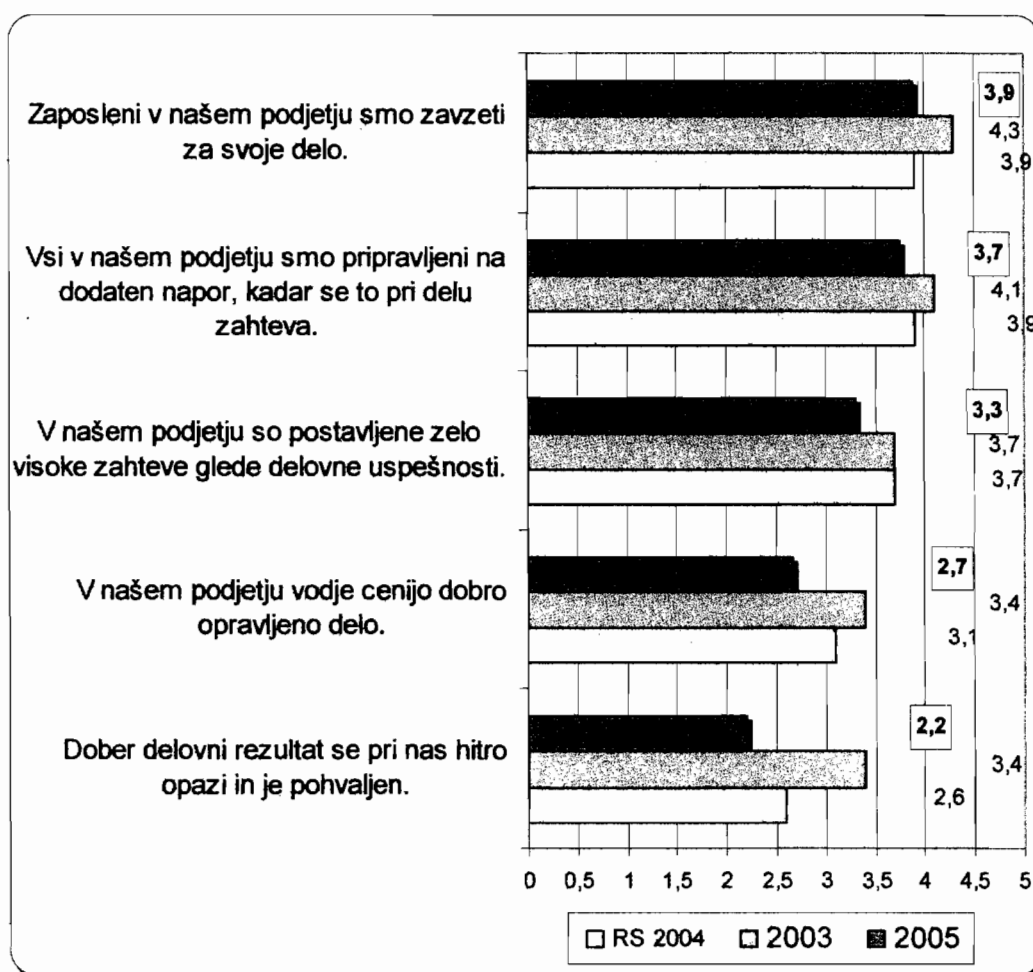


Vir: Plama-pur 2005, 7.

Motivacija in zavzetost (3,2)

Zaposleni v podjetju izražajo visoko zavzetost za delo in pripravljenost vložiti dodaten trud, kadar je to potrebno. Ocenjujejo tudi, da so zahteve glede uspešnosti postavljene dokaj visoko. Precej slabše je ocenjeno vprašanje, ali vodje cenijo dobro opravljeno delo, kar je povezano z vprašanjem o pohvalah zaposlenih. Kategorija motivacije in zavzetosti je v primerjavi z letom 2003 ocenjena slabše. Skupna povprečna ocena je leta 2003 znašala 3,3 kar kaže odmik za - 0,1 v primerjavi z letom 2005.

Slika 5.4 Motivacija in zavzetost

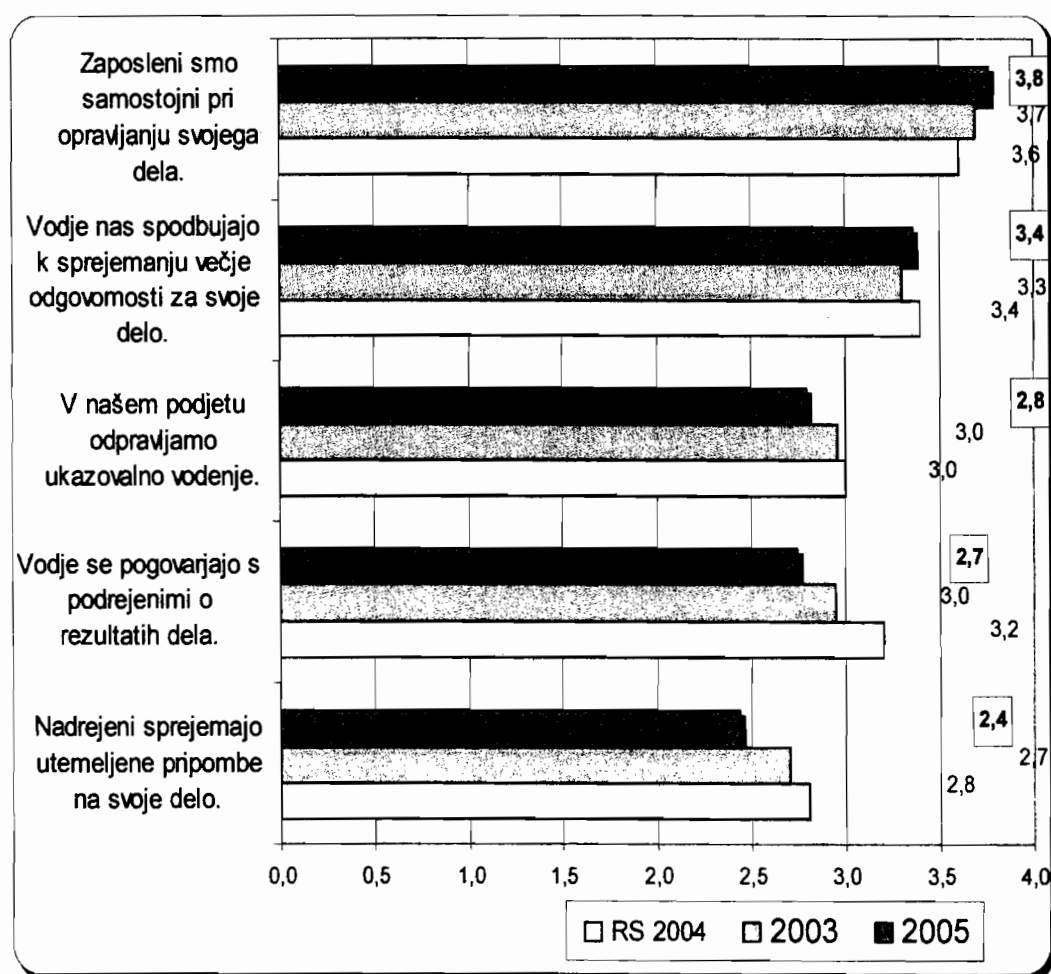


Vir: Plama-pur 2005, 8.

Vodenje (3,0)

Ta kategorija spada med srednje ocenjene kategorije. Zaposleni so samostojni pri opravljanju svojega dela in vodje jih premalo spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. V podjetju je še vedno prisotno ukazovalno vodenje. Nekoliko manj se vodje pogovarjajo s svojimi podrejenimi o rezultatih njihovega dela. Vodje pa tudi ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo. Tudi ta kategorija je v primerjavi z letom 2003 ocenjena slabše. Skupna povprečna ocena je leta 2003 znašala 3,1, kar kaže manjši odmik in sicer za $-0,1$ v primerjavi z letom 2005.

Slika 5.5 Vodenje

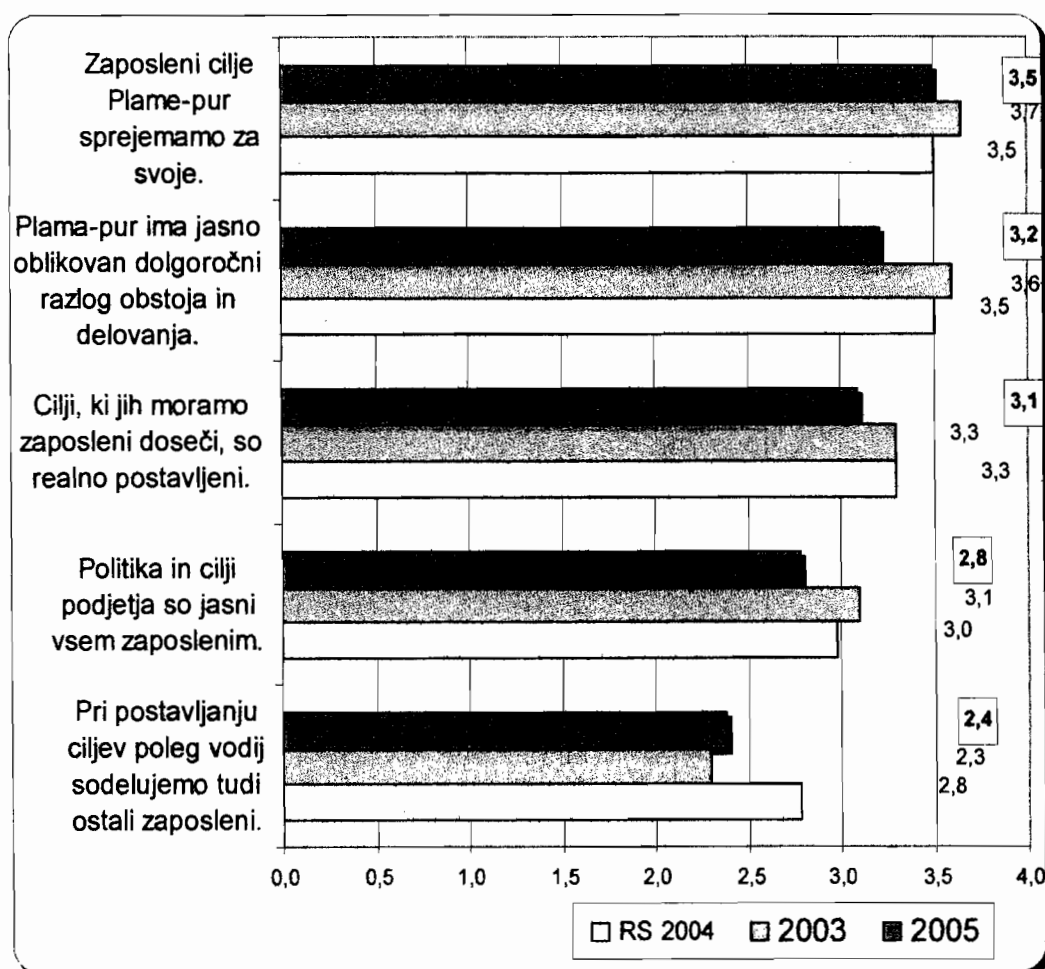


Vir: Plama-pur 2005, 9.

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (3,0)

Organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo oziroma dolgoročni razlog obstoja in delovanja. Zaposleni cilje organizacije večinoma sprejemajo za svoje. Nekoliko nižje je ocenjena realnost ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli. Politika in cilji podjetja mnogim zaposlenim niso jasni, pri postavljanju ciljev pa večinoma sodelujejo le vodje. Dosežen rezultat je leta 2003 manj ugoden, saj je za 0,2 točke nižji v primerjavi z letom 2005.

Slika 5.6 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

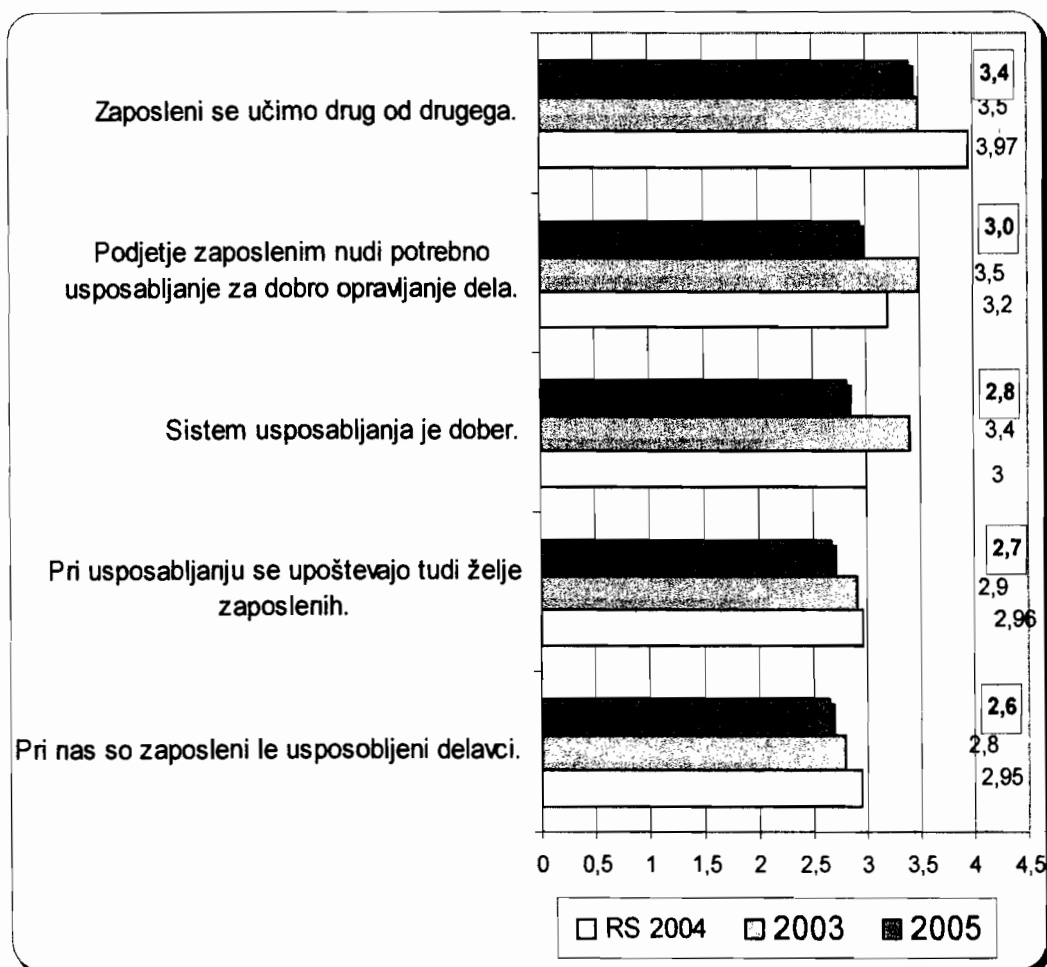


Vir: Plama-pur 2005, 10.

Strokovna usposobljenost in učenje (2,9)

Vprašanje usposabljanja in znanja je zadnja srednje ocenjena kategorija. Zaposleni se v podjetju, ne glede na starost, delovno dobo in položaj v podjetju, učijo drug od drugega. Ocenjujejo tudi, da jim podjetje nudi potrebno usposabljanje ter da je sistem usposabljanja dober. So mnenja, da se premalo upoštevajo njihove želje in da v podjetju niso zaposleni le usposobljeni delavci. Povprečen rezultat te kategorije je leta 2003 znašal 3,2, kar kaže odmik za – 0,3 v primerjavi z letom 2005.

Slika 5.7 Strokovna usposobljenost in učenje

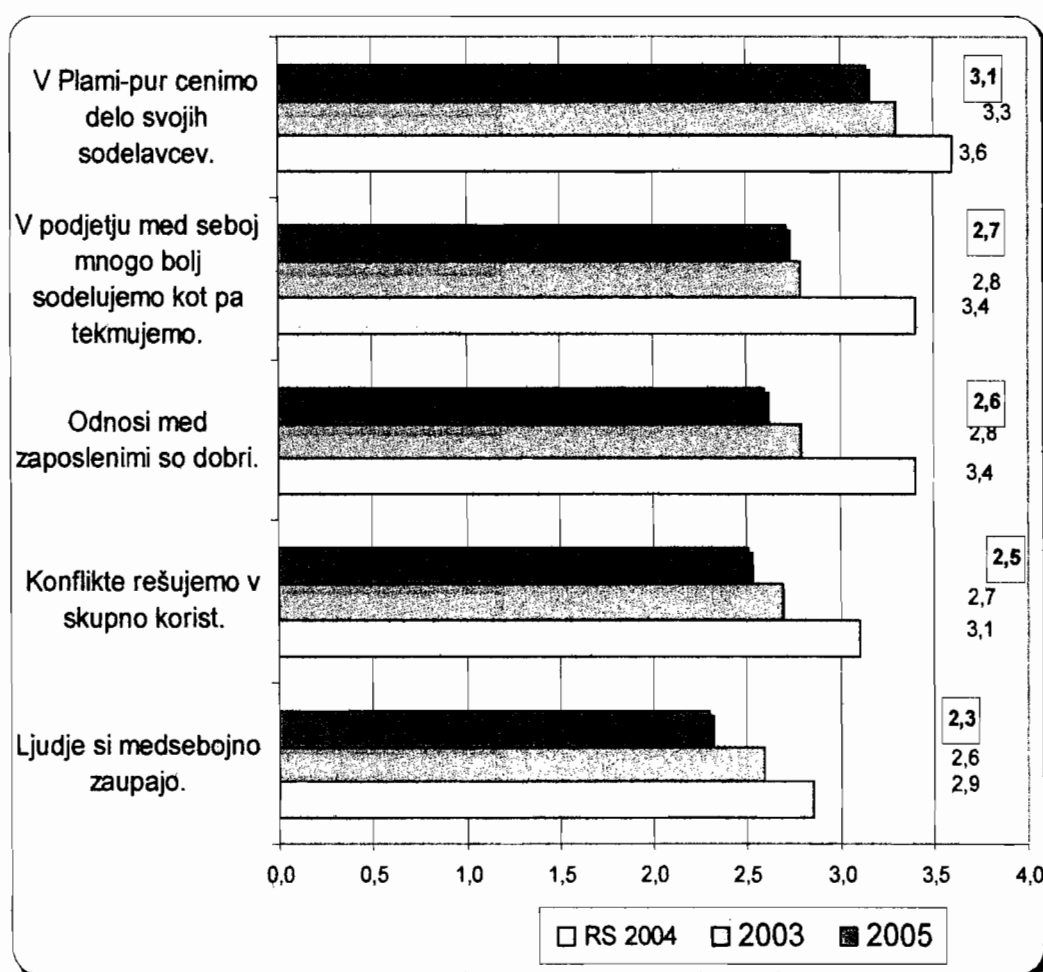


Vir: Plama-pur 2005, 11.

Notranji odnosi (2,7)

Notranji odnosi spadajo v kategorijo, ki predstavlja poseben izziv za izvajanje izboljšav. Pri tej dimenziji gre za odnose med sodelavci, vodstvom ter med vodstvom in zaposlenimi. V podjetju zaposleni le delno cenijo delo svojih sodelavcev. Medsebojni odnosi niso visoko ocenjeni. Zaposleni med seboj bolj tekmujejo kot pa sodelujejo. Konflikte se ne rešujejo vedno v skupno korist in ljudje si med seboj preveč ne zaupajo. Dosežen rezultat te kategorije je leta 2003 znašal 2,8, kar kaže manjši odmik v primerjavi z letom 2005.

Slika 5.8 Notranji odnosi

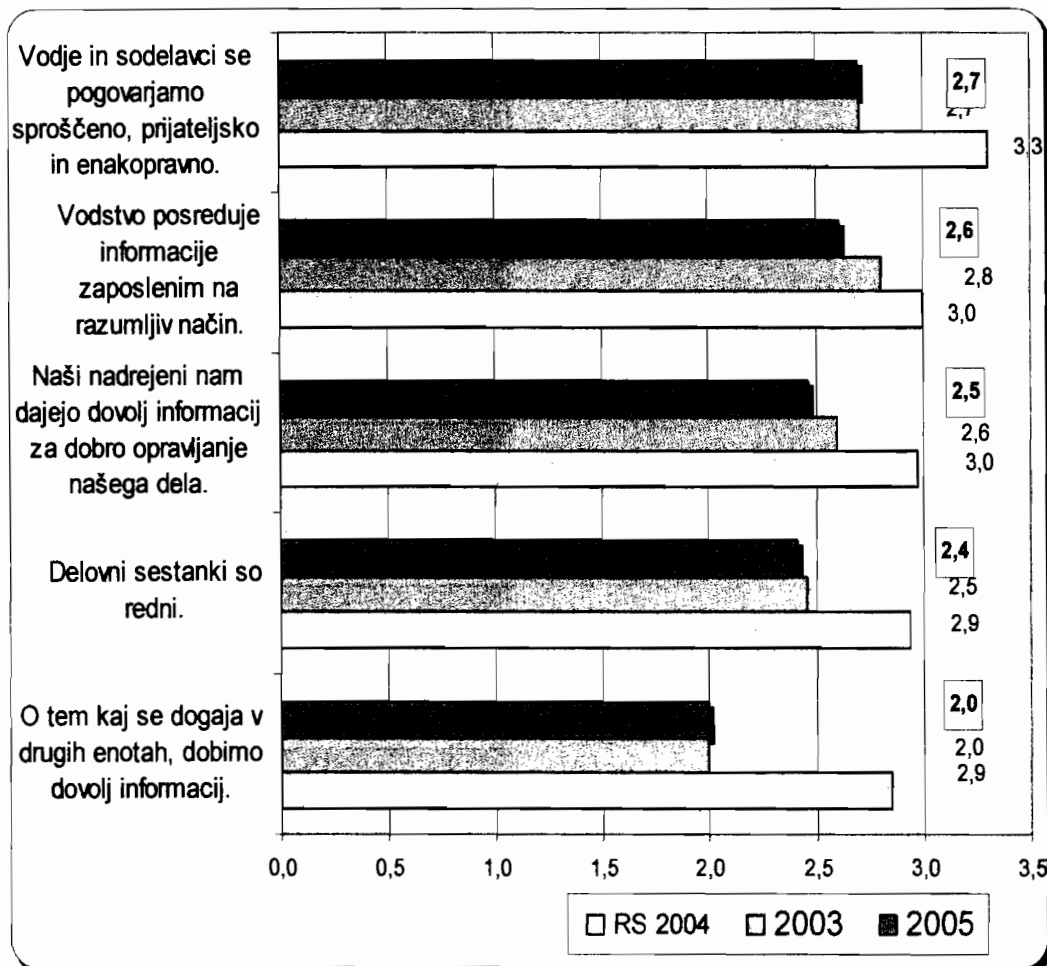


Vir: Plama-pur 2005, 12.

Notranje komuniciranje in informiranje (2,4)

Dimenzija komuniciranja in informiranja nam daje podatke o načinu komuniciranja vodilnega kadra ter o virih pridobivanja informacij. To vprašanje spada k slabše ocenjenim kategorijam. Vodje in zaposleni se med seboj ne pogovarjajo sproščeno in enakopravno. Vodstvo zaposlenim ne posreduje informacij na razumljiv način. Zaposleni tudi ne dobijo dovolj informacij za dobro opravljanje svojega dela. Vse to pa se dogaja, ker delovni sestanki niso redni. Informacij o tem, kaj se dogaja v drugih organizacijskih enotah, primanjkuje. V letu 2003 je bila skupna povprečna ocena 2,5, kar kaže manjši odmik v primerjavi z letom 2005.

Slika 5.9 Notranje komuniciranje in informiranje

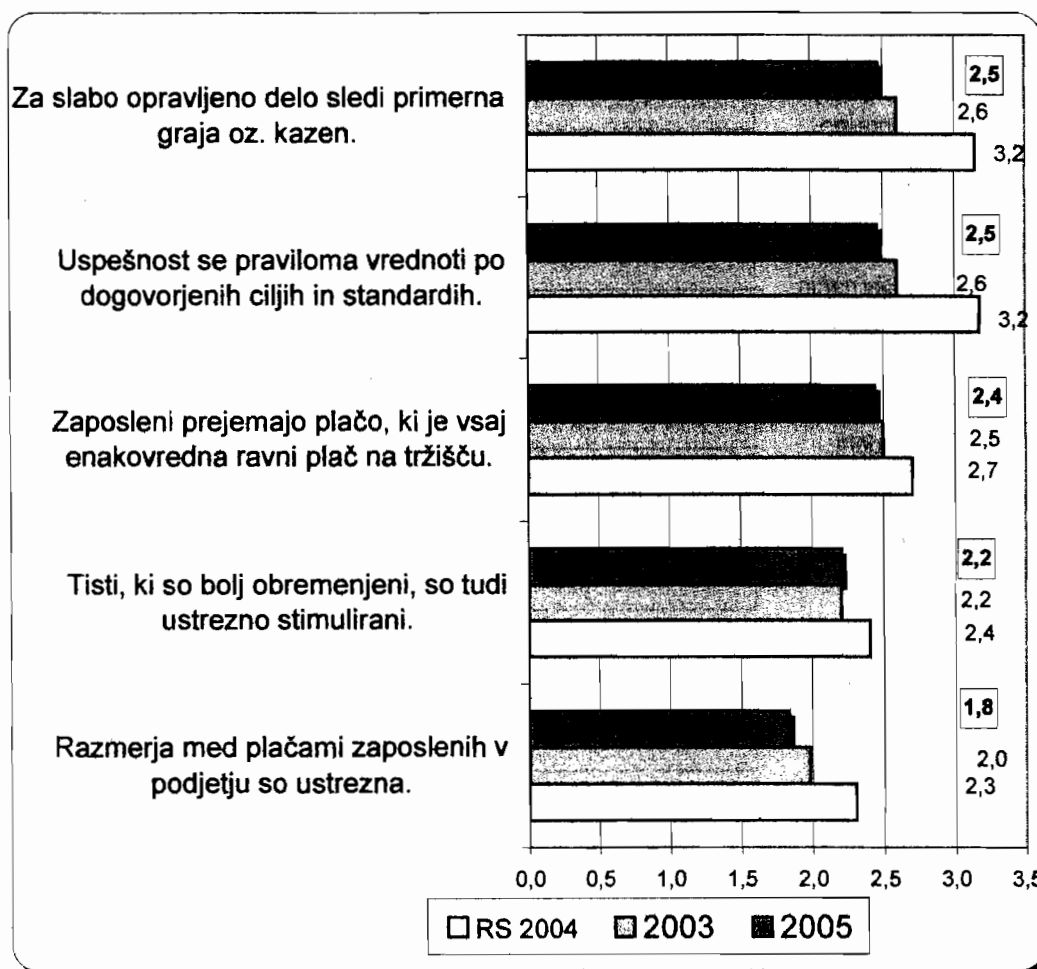


Vir: Plama-pur 2005, 13.

Nagrajevanje (2,3)

Nagrajevanje predstavlja tisto kategorijo, ki predstavlja izziv mnogim organizacijam. Povprečna ocena nagrajevanja kaže, da le-to zaposleni ocenjujejo kot najslabši dejavnik organizacijske klime. Uspešnost se kar pogosto vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. Za slabo opravljeno delo pa sledi ustrezna graja. Zaposleni ocenjujejo, da so njihove plače le deloma primerljive s plačami na trgu delovne sile. So mnenja, da nagrajevanje tistih, ki so bolj obremenjeni, ni vedno ustrezno. Tudi razmerja med plačami zaposlenih v podjetju niso ustrezna. Dosežen rezultat je v primerjavi z letom 2003 manj ugoden, saj je za 0,1 točke nižji kot leta 2005.

Slika 5.10 Nagrajevanje



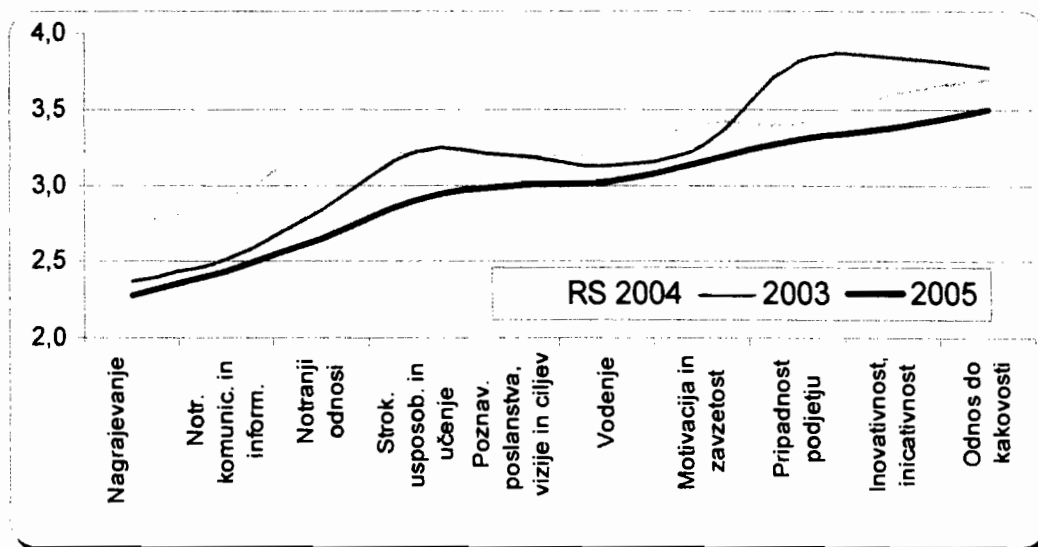
Vir: Plama-pur 2005, 14.

Na podlagi rezultatov anketiranja v letu 2005 razdelimo organizacijsko klimo v podjetju Plama-pur na tri segmente:

1. visoko ocenjene kategorije:
 - odnos do kakovosti (3,5);
 - inovativnost in iniciativnost (3,4);
 - pripadnost podjetju (3,3);
 - motivacija in zavzetost (3,2);
2. srednje ocenjene kategorije:
 - vodenje (3,0);
 - poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,0);
 - strokovna usposobljenost in učenje (2,9);
3. kategorije, ki še vedno predstavljajo poseben izziv za izvajanje izboljšav:
 - notranji odnosi (2,7);
 - notranje komuniciranje in informiranje (2,4);
 - nagrajevanje (2,3).

Na sliki je prikazan rezultat dejavnikov organizacijske klime v podjetju Plama-pur za leto 2005 in 2003. Prikazan je tudi rezultat merjenja klime na vzorcu slovenskih podjetij, izmerjen v letu 2004. Zaposleni podjetja Plama-pur so v raziskavi klime ugotovljene v letu 2005 podali skupno povprečno oceno 3,0. V letu 2003 pa je znašala ta povprečna ocena 3,2. Skupna povprečna ocena, ki so jo dosegla podjetja vključena v raziskavo SIOK, je leta 2004 znašala 3,3.

Slika 5.11 Organizacijska klima

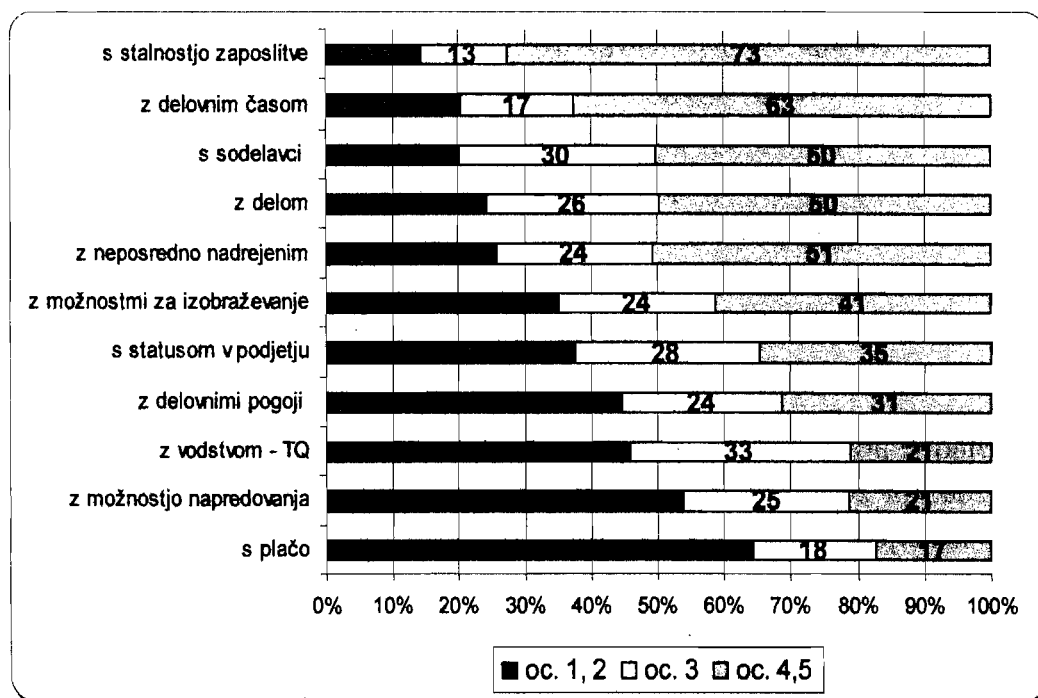


Vir: Plama-pur 2005, 3.

Zadovoljstvo z delom

Zaposleni so zelo zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s sodelavci, z delom in neposredno z nadrejenimi. Zadovoljni so z možnostmi za izobraževanje in s statusom v podjetju. Manj pa so zadovoljni z delovnimi pogoji in vodstvom tima kakovosti. Nezadovoljni pa so z možnostjo napredovanja in s plačo.

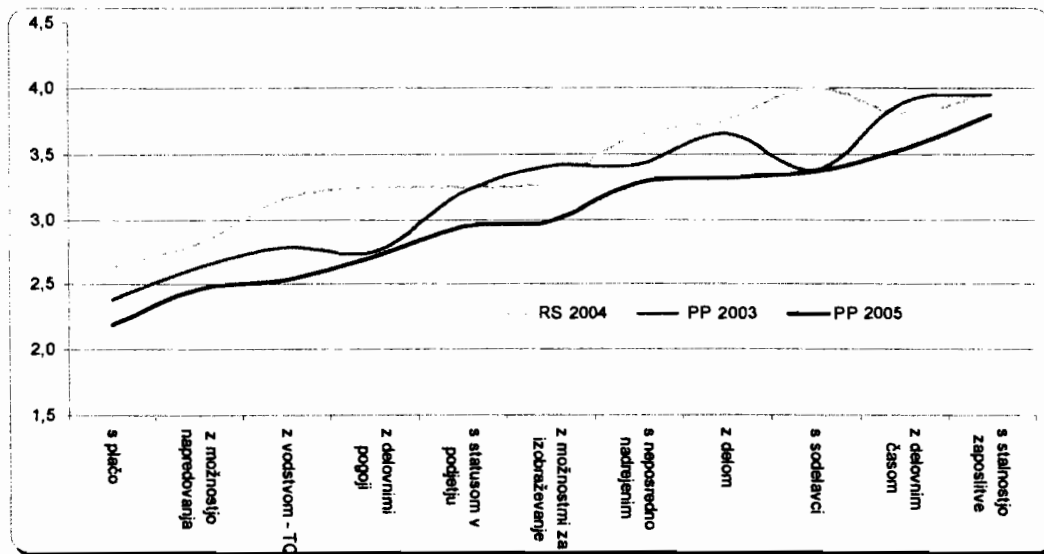
Slika 5.12 Zadovoljstvo z delom



Vir: Plama-pur 2005, 16

Spodnja slika kaže zadovoljstvo z delom podjetja Plama-pur v letu 2005 in letu 2003. Za primerjavo pa je podano tudi povprečje v Sloveniji 2004. Skupno povprečje zadovoljstva z delom podjetja je leta 2005 znašalo 3,0. Primerjava z letom 2003 (3,2) pokaže rahlo znižanje ocen iz 3,2 na 3,0, kar je 0,2 točke. Po rangi dejavnikov, ki v največji meri vplivajo na zadovoljstvo z delom, na prvih dveh mestih ni sprememb. Prvi dve mesti sta tako v letu 2005 kot v letu 2003 zasedli zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve in zadovoljstvo z delovnim časom. Za eno mesto je napredovalo zadovoljstvo s sodelavci v primerjavi z letom 2003. Majhne razlike se kažejo pri dejavniku zadovoljstvo z delovnimi pogoji. Največji padec povprečne ocene v primerjavi z letom 2003 pa se kaže pri dejavniku možnosti za izobraževanje. Primerjava s slovenskim vzorcem kaže, da je povprečna ocena zadovoljstva na vzorcu slovenskih podjetij 3,4.

Slika 5.13 Zadovoljstvo z delom po letih



Vir: Plama-pur 2005, 15

5.3 Analiza intervjuja z zaposlenimi

Rezultati ankete, ki so jo izvedli v podjetju, so pokazali dejansko stanje organizacijske klime. Najslabše ocenjeni dejavniki so bili: notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje ter nagrajevanje. Zato smo se odločili, da izvedemo intervju, s katerim bomo pridobili dodatno mnenje, misli in predloge zaposlenih o teh dejavnikih. Intervju smo izvedli dne 12. 02. 2007. Vprašani so bili ljudje z različnih delovnih mest, prevladovali pa so zaposleni iz proizvodnje, saj je Plama-pur proizvodno podjetje in največji odstotek zaposlenih izhaja prav iz tega področja.

Izbran je bil določen vzorec, ki smo ga določili skupaj s strokovno sodelavko iz organizacije. Pri določitvi vzorca za intervju smo izhajali iz dejstev, da je pri sami anketi sodelovalo 70 % vseh zaposlenih (158 delavcev) ter da bi temu moral biti tudi primeren vzorec oziroma število zaposlenih, ki se jih bo intervjujalo. Za intervju smo izbrali 13 zaposlenih. Štirje zaposleni delajo v t. i. režijskih oziroma strokovno-administrativnih službah (od 96), 9 pa v proizvodnih enotah (od 133). Gledali smo tudi na to, da so bile proizvodne enote enakomerno zastopane.

Notranji odnosi

Prvi sklop vprašanj, ki smo ga zastavili zaposlenim, je zajemal notranje odnose v podjetju. Vprašani so bili o tem, kako bi oni opisali odnose s svojimi sodelavci in svojimi nadrejenimi oziroma vodstvom v podjetju ter kakšna mnenja ali predloge imajo za izboljševanje tega dejavnika.

Vprašani zaposleni so odnose s sodelavci opisali različno. Večina zaposlenih v

proizvodnji je odgovorila, da so medsebojni odnosi dobri. V proizvodnem delu podjetja si sodelavci med seboj pomagajo, da delo lažje steče. Delavci so pri tem vprašanju povedali tudi, da je med njimi prisotno razumevanje, spoštovanje in da so vedno pripravljeni priskočiti komurkoli kadarkoli na pomoč, saj so mnenja, da je potrebna enotnost in nesebična medsebojna pomoč za dober rezultat dela. Med nekaterimi sodelavci se razvijejo tudi dobri prijateljski odnosi in zaupanje, ki se razvijajo tudi izven okvirov organizacije, kar po njihovem mnenju pozitivno vpliva na samo delo.

Ker pa so ljudje različni, so tudi odnosi do nekaterih sodelavcev bolj oteženi in med njimi je manjše zaupanje. Predvsem so odgovori delavcev kazali na slabše odnose med delavci iz proizvodnje in delavci iz uprave. Velika večina jih je ocenila kot slabe. Dobra polovica vprašanih moških je tudi povedala, da se bolj razumejo, da jim lahko več zaupajo in da imajo v splošnem več skupnega s sodelavci kot s sodelavkami, kar pa da, po njihovem mnenju, ne vpliva na kolektiv.

Odgovori na podvprašanje glede odnosov med različnimi izmenskimi skupinami, pa kaže, da sodelovanje in razumevanje med njimi izgine in postanejo pomembni samo rezultati, kar pomeni, da se sodelovanje, ki je prisotno v skupini, sprevrže v tekmovalnost. Takšen tekmovalni odnos med skupinami je podjetju prav gotovo v prid, medtem ko pri delavcih povzroča napetosti, saj dnevno strmijo k temu, da bo njihova izmena »prva«.

Odgovori vprašanih zaposlenih iz režije in uprave so bili nekoliko drugačni. Le-ti so dejali, da so odnosi s sodelavci odkriti in iskreni. S sodelavci, s katerimi delajo, se upoštevajo, cenijo in spoštujejo, tako da delo ni oteženo. V primeru odsotnosti katerega od sodelavcev tega nadomestijo in opravijo njegovo delo, čeprav v podjetju ni nadomestil za nadomeščanje, kar kaže na kolegialnost v kolektivu. Za razliko delavcev v proizvodnji pa med odgovori ni bilo zaslediti, da se njihovo sodelovanje, prijateljstvo nadaljuje tudi izven delovnega časa, ampak da se vse začne in konča v službi.

Sledilo je vprašanje, kako ocenjujejo odnose med vodstvom in zaposlenimi. Večji del delavcev iz vodstva je odgovorilo podobno kot poprej delavci iz proizvodnje, torej so izrazili mnenje o slabih odnosih med njimi. Manjši del delavcev iz vodstva, vsi so bili iz služb, ki nimajo neposrednih stikov s proizvodnjo, pa je odnose ocenilo kot solidne. Pri vseh pa prevladuje mnenje, da so bili ti odnosi včasih boljši.

Na vprašanje, zakaj so se odnosi med njimi poslabšali, kateri dejavniki so po njihovem mnenju vplivali na poslabšanje odnosov oziroma kdo je krivec za takšno stanje, ni nobeden od vprašanih vedel odgovora. Vsi so krivdo valili na nasprotno stran; delavci iz proizvodnje so menili, da je za takšno stanje krivo vodstvo, delavci iz vodstva pa, da krivda leži na strani proizvodnih delavcev. Argumentov, s katerimi bi podkrepili svoje trditve, pa niso podali ne eni ne drugi.

Zaposleni na višjih delovnih mestih so na vprašanja o sodelovanju v podjetju dejali,

da so s svojimi neposredno nadrejenimi vedno v stiku. Z njimi zelo dobro sodelujejo in usklajujejo mnenja ter se dogovarjajo. Odnos je spoštljiv in korekten. Vse delo poteka v sproščenem vzdušju in v primeru, da zaposleni potrebuje pomoč, mu nadrejeni priskoči na pomoč in mu zadevo pomaga urediti. Nadrejeni jim znajo prisluhniti in so človeški. Stikov s proizvodnjo načeloma nimajo, zato na vprašanja o tem, kako bi ocenili sodelovanje z njimi, niso odgovarjali.

Predloge za izboljševanje teh odnosov so podali le nekateri proizvodni delavci. Bili so mnenja, da bi nadrejeni morali upoštevati njihove predloge in mnenja. Potrebno bi bilo več sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi. Tudi večja informiranost zaposlenih bi izboljšala odnose v podjetju.

Notranje komuniciranje in informiranje

Drugi sklop vprašanj je zajemal dejavnik komuniciranja in informiranja v podjetju. Zaposleni so bili vprašani o tem, kako bi opisali komunikacijo in informiranje v svojem podjetju.

Zaposleni, predvsem delavci iz proizvodnega dela podjetja, so mnenja, da bi bili lahko več in večkrat obveščeni o stanju ter dogajanju v podjetju. Zaposleni iz uprave so s količino, kvaliteto in vsebino informacij zadovoljni, ter – kot je večina povedala – so dobljene informacije zadostne za nemoten delovni proces, ki ga opravljajo. V okviru lastnega dela dobijo informacije predvsem od svojega neposredno nadrejenega.

Delavci v proizvodnji dobijo večino navodil za delo primarno iz delovnih nalogov, kot sekundarni vir informacij pa je večina navedla neposredno nadrejenega.

Večina zaposlenih tudi pravi, da ne dobijo dovolj informacij za delo, manjši del letih pa je načeloma zadovoljen z informacijami, ki so jim na voljo. Vsi pa se strinjajo, da je stopnja informiranosti zaposlenih odvisna tudi od delovnega mesta in dela, ki ga zaposleni opravlja.

Posredno informiranje v podjetju poteka tudi preko oglasnih tabel in elektronske pošte. Ta obvestila so ažurno in pregledno urejena, le vsebina je preveč skopa. Zaposleni se strinjajo, da bi jim moralo podjetje ponuditi in omogočiti dostop do več informacij. Z informacijami bi morali zaposlene obveščati o sprotih dogajanjih v podjetju, saj gre, po njihovem, za splošne informacije, ki jih zaposleni pogrešajo, in ne za zaupne, ki jih vodstvo ne sme posredovati.

Na vprašanje o pogostosti sestankov in dobljeni količini informacij na njih so delavci iz uprave povedali, da so delovni sestanki enkrat tedensko, vendar, kakor so povedali, na njih sodelujejo bolj pasivno, saj je pretok informacij na sestankih predvsem enostranski. Z vsebino in količino dobljenih informacij so sicer zadovoljni, vendar si želijo, da bi lahko na teh sestankih bolj aktivno sodelovali, predstavili morebitne svoje predloge, izpostavili problematiko, s katero se srečujejo pri opravljanju svojega dela,

svoja mnenja in rešitve, ki bi pripomogle k večji produktivnosti in storilnosti posameznika ter kolektiva.

Na isto vprašanje so proizvodni delavci odgovorili, da sestankov ni bilo že dolgo. Na delovnih sestankih ne sodelujejo in večkrat niso seznanjeni z zadevami, ki so bile obravnavane, kaj šele, da bi imeli možnost podati svoje mnenje. Tudi ko pride v podjetju od reklamacije, zaposleni niso o tem obveščeni, tako da svoje delo ne morejo izboljšati, kar se jim zdi nerazumljivo, saj so mnenja, da so prav oni tisti, ki imajo največji vpliv na sam končni izdelek.

Zaposleni v podjetju komunicirajo le preko izmenovodje oziroma njihovega neposredno nadrejenega. Višje vodstvo ni dostopno za morebitne informacije oziroma medsebojno komunikacijo. Zaposleni so mnenja, da bi morali imeti večji vpliv neposredno nadrejeni, ki bi poskrbeli za boljši pretok informacij do vodilnega kadra in nazaj do njih. Morali bi poročati vodstvu o delu zaposlenih in predlogih dela. To bi tudi prispevalo k temu, da bi bili zaposleni nagrajeni po učinku, kar zaenkrat še ni uveljavljeno v podjetju.

Komuniciranje med sodelavci je sproščeno in prijateljsko. Zaposleni si med seboj podajajo informacije, ki jih potrebujejo za delo. Morebitna nejasna navodila med seboj razrešijo, tako da je delo uspešno zaključeno. Eden drugemu pomagajo, saj je delo kolektivno in zahteva sodelovanje za dober rezultat podjetja.

Zaposleni so na koncu podali še svoja pričakovanja o komuniciranju in informiranju v podjetju. Večina vprašanih je bila mnenja, da potrebujejo več informacij od nadrejenih o stanju in dogajanju v podjetju, pa tudi o tekočih delovnih nalogah. Zaposleni na višjih delovnih mestih so menili, da potrebujejo sprotne oziroma aktualne informacije. Pomembno je tudi, da zaposleni dobijo informacije na razumljiv način. Vodje morajo biti dostopni zaposlenim ter se z njimi pogovarjati o rezultatih dela in načrtovanih ciljih za prihodnost. Proizvodni delavci si tudi želijo, da bi lahko predlagali svojega predstavnika, ki bi imel možnost sodelovati na delovnih sestankih, predstaviti njihovo problematiko in tako dobiti dodaten kanal za pretok informacij.

Nagrajevanje

Tretji sklop vprašanj je zajemal nagrajevanje v podjetju. Zaposleni so bili vprašani o dejanskem stanju nagrajevanja v podjetju in o pričakovanem nagrajevanju za njihovo opravljeno delo ter o predlogih izboljšave tega dejavnika.

Večina vprašanih zaposlenih je bila mnenja, da je plača pravična glede na njihov prispevek k delu. Le redki so bili mnenja, da so premalo plačani za svoje opravljeno delo. Plača je primerljiva z drugimi podjetji v regiji, v primerjavi z Evropo pa je seveda manjša. Manj pa so zadovoljni z razmerji med plačami zaposlenih v podjetju. Menijo, da so razlike med najvišjo in najnižjo plačo absolutno prevelike.

Druge oblike nagrajevanja v podjetju ni. Če zaposleni pokaže večji rezultat, ta zanj

ni nagrajen. Zaposleni se strinjajo, da bi bilo ljudi, ki se trudijo, potrebno primerno nagraditi. Pomembno vlogo pa imajo neposredno nadrejeni, kako se za zaposlenega zavzamejo in trudijo, da je njegov rezultat pravično nagrajen. Anketirani pa so tudi poudarili, da bi bilo nagrajevanje odvisno od zaposlenega in njegovega odnosa do nadrejenega. Dodatno nagrajevanje v podjetju pa bi po mnenju zaposlenih prineslo nevoščljivost ostalih – nenagrajenih zaposlenih, kar predstavlja negativen del uvedbe nagrajevanj.

Kar nekaj vprašanih zaposlenih je bila mnenja, da so za svoje delo le redko pohvaljeni s strani nadrejenega. Zaposleni so strinjajo, da bi morali biti za svoje delo večkrat pohvaljeni, saj bi ta pohvala vplivala na boljše rezultate njihovega dela in jih obenem stimulirala. Vendar pohvala za seboj povleče tudi željo po finančnem nagrajevanju, ki je za vprašane zaposlene še vedno na prvem mestu. Zaposleni iz proizvodnje so dejali, da jim kakršnakoli oblika nefinančnega nagrajevanja (osebni razvoj, priznanje ali izobraževanje) pri njihovem delu sicer koristi, ampak menijo, da bi bilo prav, da se jim obenem dodelijo tudi finančne nagrade. Vprašani iz uprave so zadovoljni z nefinančnim nagrajevanjem, so se pa strinjali, z delavci iz proizvodnje, da bi se morala vzpostaviti tudi oblika dodeljevanja finančnih nagrad.

Zaposleni trdijo, da njihovo delo s strani vodstva ni pravično ovrednoteno, zato bi v podjetju potrebovali strokovne osebe, ki bi te nagrade pravično razdelile. Kot primer so poudarili tudi nagrajevanje ob koncu leta, ki po njihovem mnenju ni pravično urejeno.

Kot vrsto nagrajevanja so izpostavili tudi sistem, ki ga je podjetje uvedlo, in sicer da so nagrajeni tisti, ki v tekočem letu niso bili odsotni zaradi bolniške. Delavci so ta sistem dobro sprejeli, čeprav je večina mnenja, da je potreben dodelave.

Pri spremembah, ki bi izboljšale nagrajevanja v podjetju, so omenili, da je potrebno sistem plač in nagrajevanja dodelati in popolnoma spremeniti. Vodstvo bi moralo za cilj postaviti oblikovanje takšnega sistema plač in nagrajevanja, ki bi motiviral zaposlene k čim boljšemu opravljanju delovnih nalog. Vsako posamezno delovno mesto bi bilo potrebno na novo ovrednotiti in v skladu z oceno tudi primerno določiti plačo za delavca na tem položaju. Predlagali so mesečno nagrajevanje posameznikov, za kar bi moralo podjetje ustanoviti dodaten fond, iz katerega bi se črpala sredstva za to obliko nagrajevanja – stimulacije. Za višino nagrade je večina vprašanih odgovorila, da naj bi bila primerna vsota nekje od 7 do 10 % posameznikove plače.

5.4 Povzetek raziskave in razprava

Odnos do kakovosti

Odnos do kakovosti v podjetju Plama-pur sodi med boljše ocenjen dejavnik s strani zaposlenih. Teorija na tem področju pravi, da mora vsak oddelek oziroma zaposleni v podjetju nositi odgovornost za kakovost proizvoda. Kakovost je skratka postala dolžnost

vseh zaposlenih, ki kakorkoli sodelujejo pri delu in so vključeni v končni rezultat tega dela.

Tega dejstva se v podjetju Plama-pur zavedajo vsi zaposleni in so tudi mnenja, da je strateška naloga zaposlenih zagotavljanje kakovosti. V podjetju se zavedajo, da je kakovost njihovih izdelkov temelj konkurenčnosti, produktivnosti in posledično poslovne uspešnosti. Kakovost v najširšem smislu ustvarjajo, vzdržujejo in so zanjo odgovorni vsi zaposleni v podjetju. Tako je kakovost, kakršno pojmujejo in s kakršno živijo v Plami-pur, prerasla okvire standardov, predpisov in navodil, saj je postala del vsakdanjih opravil in stalna spremenljivka njihovega življenja.

V preteklih letih je podjetje pridobilo certifikate po standardu ISO 9001, certifikat avtomobilskega standarda VDA 6.1. ter mednarodno priznani certifikat ISO TS 16949: 2002. Ta vključuje v celoti standard ISO 9001: 2000 ob tem pa še posebne zahteve avtomobilske industrije.

Ugotavljamo, da kakovost danes ni več konkurenčna prednost, ampak že neka nujnost, saj zakonske zahteve narekujejo vse ostrejše kakovostne in ekološke kriterije. Toda brez vsakodnevnih prispevkov zaposlenih pa nemotene proizvodnje in drugih procesov ne bi bilo mogoče.

Inovativnost in iniciativnost

S to dimenzijo organizacijske klime ocenjujemo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih v podjetju, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi. Naloga družbe je motivirati ustvarjalnost vseh zaposlenih in spodbujati inovativnost.

Zato teorija navaja, da morajo biti podjetja dinamična, saj se tako ustvari več priložnosti za razmišljanje in kresanje novih zamisli. Delovno ozračje mora biti sproščeno in spodbujati ustvarjalnost svojih zaposlenih. V podjetju morajo imeti zaposleni dovolj časa za razmišljanje in razpravljanje, le tako ustvarimo več priložnosti za nove ideje in predloge. Organizacija naj napake ne kaznuje, temveč o njih razpravlja in jih s tem obravnava kot priložnost za učenje, saj bo takšno obnašanje spodbujalo kreativnost in inovativnost. Pomembno pa je tudi, da zaposleni čutijo pripadnost do podjetja, saj bodo le tako pripravljeni sodelovati, se truditi in podajati zamisli.

Iz rezultatov raziskave sklepamo, da je v podjetju Plama-pur prisotna organizacijska klima in kultura, ki spodbuja zaposlene k inovativnosti in ustvarjalnosti. Zaposleni se zavedajo nujnosti sprememb in stalno izboljšujejo in posodablajo izdelke, ter iščejo nove poti za zadovoljstvo obstoječih in novih kupcev. Naloge, ki jim jih narekujejo njihova delovna mesta, opravljajo po svojih najboljših močeh. Stremijo k temu, da tisto, kar počnejo, opravijo najboljše, kar se da učinkovito in v čim krajšem času.

Predlagamo pa, da podjetje v bodoče napake obravnava kot sprejemljive in dodatno

priložnost za učenje, saj bodo le tako zaposleni pripravljene prevzeti večje tveganje za uveljavitev lastnih pobud.

Ugotovljeno je bilo, da se inovativnosti v podjetju Plama-pur posveča dovolj pozornosti. Zavedajo se, da je dolgoročni uspeh organizacije močno odvisen od uvajanja nenehnih izboljšav in novosti pri izdelkih, tehnologijah in procesih.

Pripadnost podjetju

Pripadnost podjetju je v teoriji definirana kot vključenost zaposlenih v podjetje oziroma navezanost zaposlenih na podjetje. To navezanost pa podjetja razvijajo tako, da skrbijo za dobre medsebojne odnose v podjetju. Zaposleni morajo dobiti občutek, da jih podjetje podpira ter ceni njihovo delo. Skratka – zaposleni morajo svoje delo videti kot koristno. Izredno velik pomen za doseg pripadnosti ima nagrajevanje, ki morajo zaposleni zaznati kot pravično. Le tako bodo zaposleni čutili pripadnost in bodo pripravljene prispevati v dobrobit podjetja. Svoje delo bodo opravljali vestno in skrbno. Trudili se bodo za dober rezultat podjetja, ki ima posledično tudi vpliv na zaposlene.

Pripadnost v podjetju Plama-pur je še vedno dejavnik, ki je visoko ocenjen. Večina zaposlenih je v podjetju zaposlena več kot 15 let. Ponosni so, da so zaposleni v tem podjetju, in se trudijo za dobre rezultate podjetja. Zunaj podjetja pa pozitivno govorijo o njem.

V primerjavi z rezultati preteklih let ugotavljamo, da je bila pripadnost zaposlenih večja. Verjetno je na to vplivala prav varnost zaposlitve, o kateri zaposleni menijo, da je vedno manj gotova. Bojijo se za svoja delovna mesta in le redki bi zapustili podjetje, ki bi znižalo plače zaradi poslovnih težav.

Ugotavljamo, da nagrajevanje in odnosi v podjetju niso najboljše ocenjeni in nimajo vpliva na doseg pripadnosti v podjetju ter so v nasprotju s tem, kar trdi teorija. Verjetno pa so v podjetju prisotni tudi drugi dejavniki, ki vplivajo na visoko pripadnost zaposlenih podjetju.

Podjetje si mora zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Osebnostno menim, da podjetja lahko najbolj povečajo pripadnost zaposlenih s tem, da jim omogočijo prijetno delovno okolje, izzive na delovnih mestih in realizacijo njihovih idej.

Motivacija in zavzetost

Ta dimenzija se nanaša na to, kako zaposleni doživljajo motivacijo v podjetju. Teorija navaja, da je motiviranost delavcev v veliki meri odvisna prav od vodstva organizacije. Vodstvo mora zaposlenim dati možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti. Zaposleni morajo čutiti samostojnost in odgovornost za delo, ki ga opravljajo. Prav tako pa tudi zanimivost in pestrost dela spodbuja delovne izzive in dvig motivacije. Ključnega pomena pri motivaciji zaposlenih za delo so pohvale nadrejenih podrejenim in enakovredno ravnanje z vsemi zaposlenimi.

Ta dejavnik je v podjetju Plama-pur še vedno dokaj dobro ocenjen. Iz tega sklepamo, da so zaposleni zavzeti in odgovorni za svoje delo. Delo ni nezanimivo, je zahtevno in odgovorno, kar zvišuje delovno motivacijo zaposlenih. Pri povečanem obsegu dela pa so pripravljeni na dodaten napor. Menimo, da so v njihovi organizaciji postavljene dokaj visoko zahteve glede delovne uspešnosti, kar vodi do boljšega izvajanja njihovih nalog. Na drugi strani pa vodstvo premalo ceni dobro opravljeno delo, zato so rezultati zaposlenih le redko opaženi in pohvaljeni.

Menimo, da bi podrejenim že majhna pozornost, lepa beseda ali pohvala pomenila veliko, saj le tako vedo, da je njihovo delo pomembno in da z njim prispevajo k uspehu podjetja.

Merjenje motivacije nam poda odgovor o zavzetosti in odgovornosti zaposlenih za njihovo delo. Skratka – zavzetost za delo pogojuje zadovoljstvo na delovnem mestu, poveča delovno storilnost, zmanjša željo po fluktuaciji, poveča interes do dela ter vpliva na višjo prodajo in izboljšanje poslovnih rezultatov podjetja.

Vodenje

Stil vodenja ima pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime v podjetju. Teorija navaja, da je boljša organizacijska klima v organizacijah, kjer prevladuje demokratičen stil vodenja, ki daje zaposlenim možnost, da izražajo svoje ideje in zamisli. S tem vodstvo daje zaposlenim občutek pomembnosti in zaupanja. Podrejeni takrat ve, da mora svojo nalogo opraviti dobro, hkrati pa se bo počutil upoštevanega, zaradi česar si bo prizadeval, da bo svoje delo opravil najboljše. Prav tako mora uspešen vodja podrejene obveščati o njihovem delu, rezultatih dela, načrtih za prihodnost. Tudi nadrejeni morajo biti pripravljeni sprejemati pripombe na svoje delo, saj se bo le tako v podjetju razvila odkrita komunikacija.

Dejavnik vodenja v podjetju Plama-pur sodi med srednje ocenjeno kategorijo. Zaposleni so dokaj samostojni in odgovorni pri opravljanju svojega dela. Nadrejeni so jim na voljo, če se v podjetju pojavijo težave, vendar pa premalo spodbujajo zaposlene k večji samostojnosti in samoiniciativnosti.

Vodje se s podrejenimi o rezultati dela pogovarjajo previdno, zato zaposleni v podjetju velikokrat pogrešajo informacije in odkrito komunikacijo. Potrebno bi bilo zaposlene obveščati o vsem, kar bi jih zanimalo. Ugotavljamo, da prav zaradi slabega komunikacijskega in informacijskega sistema v podjetju popolnoma demokratični način vodenja ne more delovati.

Tudi večina nadrejeni pripomb na svoje delo ne sprejema in zato, kot navaja teorija, se ne more učiti, napredovati in izboljševati svoje delo.

Iz tega lahko povzamemo, da se v podjetju še vedno uveljavlja slog vodenja, za katerega so značilni poveljevanja in ukazi. Rezultati pa kažejo, da se takšen sistem vodenja počasi odpravlja.

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

O viziji in poslanstvu je veliko zapisano v teoriji. Vizijo podjetja so avtorji opredelili kot želeno prihodnost, ki jo je potrebno sporočiti vsem zaposlenim v organizaciji in njenem okolju. Vizija mora usklajevati želje in pričakovanja vseh zaposlenih v podjetju. Le tako bodo zaposleni prizadevni in motivirani za delo. O poslanstvu je zapisano, da gre za smisel in namen obstoja podjetja. Pomembno je, da ga zaposleni poznajo, saj bodo le tako čutili povezanost s podjetjem. Cilji pa so stanja, ki si jih organizacija in posamezniki prizadevajo doseči. Zaposlenim mora biti omogočeno uresničevanje svojih osebnih ciljev, saj je to pot za doseg ciljev organizacije in uspeha.

Ta dejavnik je v podjetju Plama-pur srednje ocenjen. Zaposleni v podjetju so mnenja, da ima podjetje dokaj jasno oblikovano poslanstvo. Podjetje ima jasno zastavljene cilje in zaposleni si prizadevajo za izpolnitev le-teh. Vendar pa cilji niso postavljeni realno in niso jasni vsem zaposlenim. Zato si zaposleni želijo tesnejše sodelovanje z vodstvom pri postavljanju ciljev.

Iz omenjenih rezultatov nas je presenetilo to, da zaposleni poleg vodij le redko sodelujejo pri postavljanju ciljev, kljub temu pa postavljene cilje sprejemajo za svoje, kar je najvišje ocenjena trditev.

Menimo, da je potrebno izboljšati informiranje in komuniciranje na tem področju. Vodstvo mora zaposlene sprotno seznanjati z vizijo in cilji podjetja, hkrati pa poslušati njihove predloge za doseg teh ciljev.

Ugotavljamo, da bodo zaposleni v podjetju povečali svoj delovni napor, če obstaja v podjetju jasna vizija, če jim bo omogočeno sodelovanje pri postavljanju ciljev ter dan občutek, da opravljajo pomembno delo. S tem se bo povečala pripadnost zaposlenih podjetju, občutek, da so del podjetja in da opravljajo pomembno delo, kar bo pripomoglo k uspešnosti podjetja.

Strokovna usposobljenost in učenje

Na podlagi toretičnih predpostavk lahko zaključimo, da je znanje dejavnik, ki povečuje konkurenčnost podjetja in posledično tudi vrednost podjetja. Vrednost podjetja se povečuje s tem, da imamo usposobljene in izobražene ljudi, ki se trudijo, da opravijo svoje delo čim bolje. Prav zato je potrebna usposobljenost zaposlenih, ki izboljšuje delo posameznikov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti in produktivnosti.

Ta dejavnik je v obravnavanem podjetju zadnja srednje ocenjena kategorija. Na podlagi rezultatov ugotavljamo, da podjetje ne posveča dovolj pozornosti strokovnemu usposabljanju in učenju. Prav zato je celoten sistem usposabljanja dokaj nizko ocenjen. V primerjavi z rezultati preteklih let so ocene slabše in kažejo velika odstopanja.

Rezultati kažejo, da se zaposleni učijo drug od drugega. Iz tega sklepamo, da je usposabljanja premalo, da se v podjetju ne poskrbi za usposabljanje vseh zaposlenih,

ampak le nekaterih. Zato so zaposleni mnenja, da so v organizaciji zaposleni tudi ljudje, ki niso usposobljeni za svoje delo.

Zaposleni si želijo več usposabljanja za dobro opravljanje dela. Podjetje bi moralo upoštevati njihove želje pri usposabljanju. Zato bi morali v podjetju uveljaviti drugačen način usposabljanja, npr. tako da bi se zaposleni na usposabljanje prijavili sami, ko bi ugotovili, katerih znanj jim primanjkuje.

Ugotavljamo, da so potrebne večje naložbe v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih za boljše opravljanje dela in konkurenčnost podjetja. Skratka – če hočemo imeti kreativne in za svoje delo usposobljene ljudi, jim moramo zagotoviti osebni razvoj. Menim, da se zaposleni v podjetju Plama-pur želijo učiti, saj se zavedajo, da je znanje ključni dejavnik konkurenčnosti.

Notranji odnosi

Notranji odnosi so nekakšna klima, v kateri živijo zaposleni in ki vpliva na rezultate njihovega dela. Notranji odnosi obsegajo odnose, ki zadevajo medsebojno razumevanje, ravnanje z delavci in razmerja med ljudmi v organizaciji. Medsebojni odnosi so v veliki meri odvisni od osebnosti posameznikov, ki so vključeni v podjetje. Tako se v podjetju lahko razvijejo odnosi sodelovanja ali pa konfliktni odnosi, o katerih je zapisano, da lahko vzrok za njihov nastanek iščemo v nezadovoljstvu z delovnimi pogoji, slabi informiranosti zaposlenih in v neupoštevanju želja zaposlenih.

Ta dimenzija je v podjetju Plama-pur zelo kritična, saj je iz rezultatov razvidno, da so tako odnosi med zaposlenimi kot odnosi med nadrejenimi in podrejenimi slabi. V podjetju se pojavlja nezaupanje, in sicer do delavcev, pa tudi do nadrejenih. Namesto sodelovanja prevladuje tekmovalnost. Malenkost bolje je ocenjena trditev, da zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev. Vendar rezultati kažejo, da zaposleni le delno cenijo njihovo delo.

Intervju v podjetju nam je podal informacijo, da so odnosi in sodelovanje prisotni v podjetju, vendar predvsem z ožjimi sodelavci, ki delajo na istem področju. Premalo pa je sodelovanja med posameznimi področji.

Strinjamo se s teorijo, ki navaja, da so odnosi odvisni od osebnosti posameznikov. Zato menimo, da so odnosi v organizaciji v veliki meri odvisni od ravnanja drug z drugim, spoštovanja posameznikov in pripravljenosti pomagati drug drugemu. Odnosi v organizaciji izhajajo iz osebnih lastnosti posameznikov in so usmerjeni na druge. Pomembno je, da se zaposleni znajo prilagajati drug drugemu, če želijo ustvariti in ohraniti dobre medsebojne odnose.

Pomembno vlogo pri odnosih v organizaciji imajo tudi vodje, ki se morajo posvečati zaposlenim, njihovim težavam in ne le tehničnim vprašanjem dela. V skladu s teorijo se strinjamo, da zaposleni velikokrat niso obravnavani s strani vodij kot pomembne osebe, saj se ne upoštevajo njihova mnenja in predlogi. Prav tako pa tudi

sistem informiranja vpliva na razvoj odnosov v organizaciji, saj večja obveščenost zaposlenih pomeni tudi kakovostnejše odnose. To so dejavniki, ki morajo obstajati v podjetju za vzpostavitev dobrih odnosov – odnosov sodelovanja.

Ugotavljamo, da so dobri notranji odnosi ključnega pomena za ustvarjalnost zaposlenih, za to, da se zaposleni trudijo po svojih najboljših močeh in vplivajo na doseganje dobrih poslovnih rezultatov.

Notranje komuniciranje in informiranje

Dimenzija komuniciranja in informiranja nam daje podatke o načinu komuniciranja vodilnega kadra ter o virih pridobivanja informacij.

Teoretično sta komuniciranje in informiranje v podjetju pogoj za medsebojno sporazumevanje, obveščanje in tako zagotovilo podjetju za dobro opravljanje delovnih nalog. Hkrati pa imata velik vpliv tudi na notranje odnose med zaposlenimi v podjetju. Pomembno vlogo v notranjem komuniciranju in informiranju igra predvsem vodstvo podjetij. Le-to bi moralo biti večkrat dostopno zaposlenim za medsebojno sporazumevanje. Torej je potrebno vzpostaviti dvosmerno sporazumevanje za uspešno poslovanje podjetij.

Na podlagi rezultatov ankete in intervjuja ugotavljamo, da v podjetju Plama-pur zaposleni čutijo pomanjkanje komuniciranja in informacij. Zaposleni so mnenja, da jim nadrejeni ne dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela. To predstavlja izziv za prihodnost, saj je komuniciranje med vodji in zaposlenimi potrebno izboljšati. Dobljene informacije so posredovane na razumljiv način, vendar pa dobijo premalo informacij. Delovni sestanki se izvajajo občasno, zato zaposleni tudi glede dogajanja v drugih enotah nimajo dovolj informacij.

Menimo, da je komuniciranje in informiranje povezano z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih. Zato zaposleni potrebujejo informacije oziroma navodila za delo. Pravočasne in verodostojne informacije so eden izmed pogojev, da zaposleni dobro opravijo delo. Pomembno pa je tudi, da je v podjetju omogočena izmenjava informacij, znanja in izkušenj.

Ugotovljeno je bilo, da so rezultati tega dejavnika v veliki meri odvisni prav od vodilnih, ki morajo spodbujati komunikacijo v vse smeri. Predvsem pa je potrebno okrepiti informiranje od zgoraj navzdol. Skratka – treba je spodbujati odprto komunikacijo v podjetju, saj sistem komuniciranja in informiranja vpliva tudi na razvoj odnosov med zaposlenimi. Večja obveščenost in dvosmerna komunikacija pomenita tudi kakovostnejše odnose v podjetju.

Sklepamo tudi, da dobri medsebojni odnosi vplivajo na kakovost komuniciranja in informiranja, zato je potrebno v podjetju Plama-pur izboljšati oba dejavnika, katerih rezultati niso najboljši.

Nagrajevanje

Iz rezultatov je razvidno, da je dejavnik nagrajevanja slabo ocenjen v primerjavi z ostalimi dejavniki. Je kategorija, ki predstavlja izziv za izvajanje izboljšav v podjetju Plama-pur.

Avtorji so na področju nagrajevanja zapisali, da naj bi sistem nagradil zaposlene glede na njihov prispevek in pristojnost. Ena od oblik nefinančnega nagrajevanja, o kateri je veliko zapisano na tem področju, je pohvala ali priznanje zaposlenim v zameno za dobro opravljeno delo. Prav zato je potrebno delo v podjetju pravično ovrednotiti, saj bomo le tako dosegli učinkovit sistem nagrajevanja, ki bo omogočil dober zaslužek zaposlenim in motivacijo za delo.

Na podlagi rezultatov v obravnavanem podjetju zaposleni menijo, da razmerja med plačami niso ustrezna. So dokaj zadovoljni s plačo, saj menijo, da je enakovredna ravni plač na tržišču. Ljudje niso nagrajeni v skladu z obremenitvami pri delu, saj bolj obremenjeni niso ustrezno stimulirani. Zaposlenim se zdi, da vodje ne cenijo njihovega dela, prav tako pa slednji tudi redko pohvalijo svoje ljudi za dobro opravljeno delo.

V skladu s teorijo se strinjamo, da morajo biti zaposleni primerno nagrajeni za svoj prispevek k delu. Zato menimo, da morajo neposredni vodje spremljati delo delavca ter ga oceniti glede na kakovost in količino dela, gospodarnost pri delu in rezultat dela. Vendar ugotavljamo, da zaposlenim v podjetju primanjkuje občutek spoštovanja njihovega dela. V podjetju se ne zavedajo dovolj, da so pohvale in priznanja pomembne pri motivaciji za delo. Prav tako pa zaposleni niso deležni ustreznih pripomb in graj, na podlagi česar menimo, da zaposleni ne dobijo zadostnih povratnih informacij o svojem delu.

Menimo, da bi v podjetju morali spremeniti in dodelati sistem plač in nagrajevanja v bolj fleksibilno obliko. Vpeljati bi morali plačila za posebne zmožnosti, požrtvovalnost oziroma prizadevanje pri delu. Vodstvo podjetja bi moralo vzpostaviti takšen sistem plač in nagrajevanja, ki bi motiviral zaposlene k čim boljšemu opravljanju delovnih nalog, k želji po novih znanjih, k inovativnosti in ustvarjalnosti v podjetju.

5.5 Predlogi izboljšav

Kot je razvidno iz raziskave SIOK, se v podjetju Plama-pur na nekaterih področjih srečujejo s problemi. Dejstvo je, da obstaja veliko rešitev, le podjetje mora ozavestiti te pomanjkljivosti.

Na podlagi rezultatov raziskave predlagamo predvsem osredotočenje na dejavnike, ki so se izkazali za najbolj kritične. Dejavniki, ki še vedno predstavljajo izziv za izvajanje izboljšav, so:

- notranji odnosi,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje.

Eden izmed pomembnih dejavnikov, ki predstavlja velik izziv podjetju, je notranje komuniciranje in informiranje. Predlagamo, da se v podjetju uvedejo redni sestanki z zaposlenimi. Ti sestanki bi pripomogli h kakovostnemu reševanju problemov, k preglednosti nalog in povečanju informiranosti v podjetju.

Ta dejavnik pa bi lahko izboljšali tudi z dopolnjeno vsebino internega glasila. To pomeni, da bi poleg sedanjih rednih informacij ponudili tudi informacije, ključne za posamezno enoto. To bi bile informacije o doseženih rezultatih zadnjega meseca, o pričakovanih rezultatih, o morebitnih reklamacijah, o naročilih ter druge informacije, pomembne za dober rezultat dela. Tako bi glasilo razdelili glede na vsebino enote, na katero se navezuje.

Tudi notranji odnosi predstavljajo za podjetje velik izziv. Za izboljšanje teh odnosov je temeljnega pomena prav dostopnost vodij, saj so oni odgovorni za delo podrejenih. Vodje bi morali biti pogostejše na razpolago ter prevzeti večjo skrb za zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih v podjetju. Zato predlagam dodatno usposabljanje vodij na temo vodenja.

Podjetje lahko izboljša odnose tudi s tem, da poskrbi za družabna srečanja izven delovnega časa. S tem omogoča medsebojno poznavanje in vpliva na izboljšanje odnosov med samimi zaposlenimi ter med vodstvom in zaposlenimi.

Obravnavano podjetje pa se med drugim srečuje tudi z izzivi na področju nagrajevanja. Podjetju predlagamo spremembo plačnega sistema. V podjetju je potrebno uvesti nagrajevanje zaposlenih v skladu z rezultati dela. To pomeni, da bi podjetje moralo dati večji poudarek na sistem plačevanja glede na individualno delovno uspešnost, ki bi omogočal, da se ustrezno stimulira tiste, ki dosežejo nadpovprečne rezultate. Zato mora podjetje uvesti sistem ocenjevanja delovne uspešnosti.

Zgoraj je navedenih nekaj možnih predlogov za izboljšanje klime, ključna faza sprememb pa je njihova izvedba. Zato mora podjetje sprejeti akcijski načrt, spremljanje in kontrolo izvedbe.

6 SKLEP

Organizacijska klima torej preučuje stališča in vedenje ljudi v združbi oziroma raziskuje način, kako posameznik doživlja in zaznava svoje podjetje ter pogoje dela v njem. Da bi ugotovili, kako zaposleni zaznavajo delovno okolje, je potrebno klimo izmeriti. Najprimerneje je, če klimo ugotavljamo v okviru in po metodologiji SIOK.

S pomočjo meritev podjetje dobi povratno informacijo o tem, kako izpolnjuje potrebe in pričakovanja svojih zaposlenih. Pomembno je, da ne gre le za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo teh podatkov in iskanje možnosti za izboljševanje klime. Na osnovi ugotovljenih odstopanj od želene klime je potrebno določene dimenzije spremeniti, ker so lahko vzrok za nedoseganje zastavljenih ciljev.

Znano je, da klima ne deluje direktno na uspešnost podjetja, ampak je posredujoča spremenljivka. Direktno pa klima vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, pa tudi na lojalnost in zavzetost zaposlenih pri delu.

Organizacijsko klimo smo, po teoretičnem preučevanju, spoznali tudi praktično v podjetju Plama-pur, d. d. Glede na rezultate ugotavljamo, da ima podjetje zaposlene, ki se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela. Zavedajo se nujnosti sprememb in so pripravljeni cilje organizacije sprejemati za svoje. Skratka – zaposleni čutijo svojo pripadnost podjetju in so zavzeti za svoje delo.

Izmed vseh dimenzij bi kot najbolj kritične v obravnavanem podjetju izpostavili notranje odnose ter komuniciranje. Predvsem pa je dimenzija nagrajevanja tista, ki predstavlja največji izziv za izboljšave v tem podjetju. Zaposlenim primanjkuje občutek vrednosti njihovega dela oziroma samospoštovanja. Premalo so pohvaljeni in nagrajani za svoje delo.

V nalogi je prikazana tudi primerjava rezultatov zadnjih dveh meritev ter primerjava meritev s slovenskim povprečjem. Ta primerjava je zanimiva, vendar je pogosto lahko škodljiva, saj gre lahko za primerjave med podjetji različnih panog. Pomembno je, da podjetje svoje rezultate primerja s sorodnimi panogami v Sloveniji. Predvsem pa je smiselna in pomembna primerjava rezultatov podjetja v zaporednih meritvah, saj kaže uspešnost ukrepov, ki jih je podjetje uvedlo za izboljšanje kritičnih dejavnikov.

Predvsem je pomembno, da organizacija klimo spremlja, preučuje in spreminja v zeleno stanje. Zavedati se moramo, da dobra klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljni zaposleni pa so predpogoj za naraščujočo produktivnost in kakovost proizvodov. To pa prinaša podjetju ugled, ki se odraža v pozitivnem poslovanju in dobičku.

LITERATURA

- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih-priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- G. Krause, Donald. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Milivojevič, Zoran. 1996. Čustveno vodenje podjetja. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina. Ljubljana: Panta Rhei - Sineza.
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan, Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovske vire*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nadoh, Jana in Klement Podnar. 2004. Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Svetlik, Ivan in Branko Ilič. Ljubljana: Založba Sophia.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Verner Consulting.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

VIRI

- Gruban, Brane. 2005. *Koncept o zavzetosti zaposlenih: Inovacija ali imitacija*. 62 prosojnic A4. Ljubljana: Dialogos d.o.o. <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-zavzetost/gradiva/> (20. 09. 2006).
- Kaye, Ebru. 1995. *Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries*. [Http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm](http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm) (20. 09. 2006).
- Kejžar, Ivan. 1998. Industrijski odnosi in komuniciranje. *Industrijska demokracija*, št. 11. [Http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki](http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki) (20. 09. 2006).
- Kejžar, Ivan. 2003. Medsebojni odnosi in participativni menedžment v podjetju. *Industrijska demokracija*, št. 12. [Http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki](http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki) (20. 09. 2006).
- Možina, Stane. 1999a. Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. *Industrijska demokracija*, št. 3. [Http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki](http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki) (20. 09. 2006).
- Možina, Stane. 1999b. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija*, št. 2. [Http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki](http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki) (20. 09. 2006).
- Možina, Stane. 2002. Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija*, št. 1. [Http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki](http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki) (20. 09. 2006).

- Musek - Lešnik, Kristjan. 2006a. *Kaj za podjetje pomeni razprava o poslanstvu?* [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-poslanstvo-kajzapodjetjepomenirazpravaoposlanstvu.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-poslanstvo-kajzapodjetjepomenirazpravaoposlanstvu.html) (20. 09. 2006).
- Musek - Lešnik, Kristjan. 2006b. *Kako vizija vpliva na podjetje?* [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-kakovizijavplivanapodjetje.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-kakovizijavplivanapodjetje.html) (20. 09. 2006).
- Musek - Lešnik, Kristjan. 2006c. *Organizacijska klima in ustvarjalnost ter inovativnost v podjetju.* [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainustvarjalnost.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainustvarjalnost.html) (20. 09. 2006).
- Musek - Lešnik, Kristjan. 2006d. *Pomen vizije za podjetje.* [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-pomenvizijezapodjetje.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-pomenvizijezapodjetje.html) (20. 09. 2006).
- Musek - Lešnik, Kristjan. 2006e. *Pripadnost in predanost zaposlenih.* [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html) (20. 09. 2006).
- Plama-pur, d. d. 2005. *Organizacijska klima in zadovoljstvo z delom.* Interno gradivo, Plama-pur.
- Siok. 2005. *Poročilo za leto 2004.* [Http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2004/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2004.pdf](http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2004/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2004.pdf) (20. 09. 2006).
- Zaletelj - Strugar, Nina. 2004. *Vpliv zadovoljstva kadra na odličnost podjetja.* Management, znanje in EU. Zbornik 23. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved. CD-ROM. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGE

Priloga 1 Anketa o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih v letu 2005





ANKETA O ORGANIZACIJSKI KLIMI IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V LETU 2005

Spoštovane sodelavke in sodelavci!

Spremljanje zadovoljstva zaposlenih v družbi Plama-pur postaja redna praksa. Tudi tokrat želimo z vašo pomočjo ugotoviti glavna problemska področja, ki vplivajo na organizacijsko klimo v podjetju in na zadovoljstvo zaposlenih v družbi Plama-pur.

S to anketo imate možnost sporočiti vodilnemu in vodstvenemu osebju vaše osebne želje, stališča in mnenja o odnosih z nadrejenimi, odnosih med sodelavci, razmerah na delovnem mestu, delovnih pogojih, plači, o dostopnosti informacij in načinih komuniciranja itd.

Nedvomno so koristi te ankete v vašem interesu, zato resno pričakujemo na vašo iskrenost.

Rezultate ankete bomo objavili in na njihovi podlagi oblikovali predloge ukrepov za izboljšanje stanja na področjih, ki bodo povečevala zadovoljstvo zaposlenih.

Anketo izpolnite tako, da si izberete svojo stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami in to vpišete v pripadajoče okence. Stopnje strinjanja so podane v petstopenjski skali.

Radoš Gregorčič, direktor družbe

Lestvica ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam.	Delno se strinjam.	Niti da, niti ne.	Delno se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
ali	ali	ali	ali	ali
S tem sem zelo nezadovoljen	S tem nisem v celoti zadovoljen.	Sem in nisem zadovoljen.	S tem sem zadovoljen.	S tem sem zelo zadovoljen.

Anketa je anonimna. Veseli pa bomo, če boste posredovali svoje podatke (z znakom ✓ ali X v okvirček):

Spol:

moški > ženski >

Nivo v podjetju:

delavec v proizvodnji > strokovni ali režijski delavec > vodja >

Stož v podjetju:

do 2 leti > od 2-5 let > od 5- 10 let > od 10 - 20 let > nad 20 let >

Starost:

do 30 let > od 30-40 let > od 40-50 let > nad 50 let >

Stopnja izobrazbe:

Osnovna ali dveletna poklicna šola > poklicna in srednja šola > višja in visoka šola >

	1	2	3	4	5
	Sploh se ne strinjam.	Delno se strinjam.	Ni da, ni ne.	Delno se strinjam.	V celoti se strinjam.
Organizacijska klima					
1. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.					
2. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.					
3. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke (negujemo odnos kupec – dobavitelj).					
4. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.					
5. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.					
6. Zaposleni v Plami-pur se zavedamo nujnosti sprememb.					
7. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.					
8. V našem podjetju se pričakuje, da predloge izboljšave dajejo vsi - ne le vodje.					
9. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.					
10. Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v našem podjetju sprejemljive.					
11. Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.					
12. Vsi v našem podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.					
13. V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.					
14. V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.					
15. Dober delovni rezultat se pri nas hitro opazi in je pohvaljen.					
16. Naše podjetje ima velik ugled v okolju.					
17. Ponosni smo, da smo zaposleni v Plami-pur.					
18. Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorimo o Plami-pur.					
19. Zaposlitev v Plami-pur je varna oz. zagotovljena.					
20. Zaposleni ne bi zapustili Plame-pur, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.					
21. Zaposleni se učimo drug od drugega.					
22. Podjetje zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.					
23. Sistem usposabljanja je dober.					
24. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.					
25. Pri nas so zaposleni le usposobljeni delavci.					
26. V Plami-pur cenimo delo svojih sodelavcev.					
27. V podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuje.					
28. Odnosi med zaposlenimi so dobri.					
29. Konflikte rešujemo v skupno korist.					
30. Ljudje si medsebojno zaupajo.					
31. Plama-pur ima jasno oblikovan dolgoročni razlog obstoja in delovanja.					
32. Zaposleni cije Plame-pur sprejemamo za svoje.					
33. Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.					
34. Politika in cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim.					
35. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.					



	1	2	3	4	5
	Sploh se ne strinjam.	Delno se strinjam.	Niti da, niti ne.	Delno se strinjam.	V celoti se strinjam.
Organizacijska klima					
36. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.					
37. Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.					
38. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.					
39. V našem podjetju odpravljamo ukazovalno vodenje.					
40. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.					
41. Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.					
42. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.					
43. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.					
44. Delovni sestanki so redni.					
45. O tem kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.					
46. Uspešnosti se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.					
47. Za slabo opravljeno delo sledi primerna graja oz. kazen.					
48. Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.					
49. Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani.					
50. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.					

	1	2	3	4	5
	S tem sem zelo nezadovoljen.	S tem nisem v celoti zadovoljen.	Sem in nisem zadovoljen	S tem sem zadovoljen.	S tem sem zelo zadovoljen.
Moje zadovoljstvo pri delu					
1. s sodelavci					
2. s stalnostjo zaposlitve					
3. z delom					
4. z delovnim časom					
5. z neposredno nadrejenim					
6. z možnostmi za izobraževanje					
7. s statusom v podjetju					
8. z vodstvom (tim kakovosti)					
9. z delovnimi pogoji (oprema, prostori, varstvo pri delu)					
10. z možnostjo napredovanja					
11. s plačo					

Direktorju družbe dajem še naslednje predloge in pripombe:

