

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MANCA KATRAŠNIK

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V
PODJETJU AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE**

Manca Kutrašnik

Koper, 2020

Mentor: izr. prof. dr. Klemen Širok

POVZETEK

Vsaka organizacija želi biti uspešna in učinkovita na vedno bolj zahtevnem tržišču. Usposobljeni in visoko motivirani zaposleni pri tem predstavljajo neprecenljiv organizacijski kapital. Le zadovoljni zaposleni so visoko motivirani za delo in pri tem tako v največji možni meri po svojih zmožnostih prispevajo k uspešnosti organizacije. V teoretičnem delu diplomske naloge so predstavljeni dejavniki zadovoljstva in njihov vpliv na učinkovitost zaposlenega ter metode merjenja organizacijske klime s poudarkom na metodologiji projekta SiOK. V empiričnem delu je prikazana izvedena analiza zadovoljstva zaposlenih v eni izmed enot velike in uspešne slovenske gospodarske korporacije. S pomočjo metodologije SiOK so primerjani rezultati dveh merenj organizacijske klime opisanega podjetja, in sicer v letih 2017 in 2019. Na podlagi kritične analize so podani predlogi izboljšav in akcijski načrt uvedbe teh izboljšav v praksi. V nalogi smo ugotovili, na katerih področjih so zaposleni manj zadovoljni, ter predlagali nabor organizacijskih ukrepov, usmerjenih v izboljševanje stanja.

Ključne besede: zadovoljstvo pri delu, organizacijska klima, SiOK, akcijski načrt, družbeno odgovoren delodajalec.

SUMMARY

Every organization wants to be successful and efficient in an increasingly demanding market. Qualified and highly motivated employees represent invaluable organizational capital. Only satisfied employees are highly motivated to work and thus contribute to the success of the organization to the greatest extent possible. The theoretical part of the thesis are the factors of satisfaction and their impact on employee efficiency and methods of measuring the organizational climate with an emphasis on the methodology of the SiOK project. The empirical part presents the analysis of employee satisfaction in one of the units of a large and successful Slovenian business corporation. The results of two measurements of the organizational climate using the SiOK methodology of the described company in 2017 and 2019 are compared. Based on a critical analysis, suggestions for improvements and an action plan for introducing these improvements in practice are given. In the thesis, we identified in which areas employees are less satisfied and proposed a set of organizational measures aimed at improving the situation.

Keywords: job satisfaction, organizational climate, SiOK, action plan, socially responsible employer.

UDK: 331.101.3:629.331(0432.)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Namen in cilji naloge	1
1.3	Metode dela	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
2	Zadovoljstvo zaposlenih.....	3
2.1	Predstavitev problema	3
2.2	Predstavitev okolja	3
3	Teoretične osnove	6
3.1	Stališča do dela.....	6
3.2	Dejavniki zadovoljstva.....	6
3.2.1	Plača in drugi načini finančnih spodbud	7
3.2.2	Delovni čas.....	7
3.2.3	Napredovanje	8
3.2.4	Izobraževanje in osebni razvoj.....	8
3.2.5	Delovne razmere	9
3.2.6	Komuniciranje.....	10
3.2.7	Medsebojni odnosi	10
3.2.8	Organizacijska kultura.....	10
3.3	Metode in faze merjenja organizacijske klime.....	11
3.3.1	Metodologija projekta SiOK	12
4	Analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju	14
4.1	Reprezentativni vzorec	14
4.2	Metodologija ugotavljanja organizacijske klime v podjetju	14
4.3	Pregled zadovoljstva zaposlenih po kategorijah	16
4.3.1	Zadovoljstvo pri delu	16
4.3.2	Vizija in stabilnost.....	18
4.3.3	Jasnost zahtev in nagrade	19
4.3.4	Zavzetost in odnos do kakovosti	20
4.3.5	Pripravljenost na spremembe in inovativnost	21
4.3.6	Usposabljanje in vključenost.....	22
4.3.7	Odnosi in pravičnost.....	23
4.3.8	Uspešnost organizacije in posloводства.....	24
4.3.9	Strateško usmerjanje in organiziranje	25
4.3.10	Ciljno vodenje in nagrajevanje.....	26
4.3.11	Osebni razvoj in kariera	27
4.3.12	Komuniciranje.....	28
4.4	Kritična analiza po kategorijah in predlogi izboljšav.....	29
5	Akcijski načrt uvedbe izboljšav	35
6	Zaključek.....	39

7	Viri in literatura	40
----------	---------------------------------	-----------

SLIKE

Slika 1: Povprečne vrednosti kategorij	15
Slika 2: Zadovoljstvo pri delu	17
Slika 3: Vizija in stabilnost	18
Slika 4: Jasnost zahtev in nagrade	20
Slika 5: Zavzetost in odnos do kakovosti	21
Slika 6: Pripravljenost na spremembe in inovativnost	22
Slika 7: Usposabljanje in vključenost	23
Slika 8: Odnosi in pravičnost	24
Slika 9: Uspešnost organizacije in posloводства	25
Slika 10: Strateško usmerjanje in organiziranje	26
Slika 11: Ciljno vodenje in nagrajevanje	27
Slika 12: Osebni razvoj in kariera	28
Slika 13: Komuniciranje	29

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Struktura in število sodelujočih zaposlenih	14
Preglednica 2: Pridobljene ocene uspešnosti vseh kategorij za leto 2017 in 2019	15
Preglednica 3: Akcijski načrt uvedbe ukrepov	36

KRAJŠAVE

SiOK	Slovenska organizacijska klima
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
EBA	The European Business Awards
HRM	Human Resouce Management
IKT	Informacijsko-komunikacijska tehnologija
CLEPA	European Association of Automotive Suppliers

1 UVOD

Zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami predstavljajo v vsaki organizaciji pomemben organizacijski kapital. Le zadovoljni zaposleni so visoko motivirani in v maksimalni možni meri tako lahko prispevajo k dobrim poslovnim rezultatom organizacije (Gruban 1997).

1.1 Opredelitev problema

Zadovoljstvo zaposlenih bi lahko opredelili kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič 2008, 4).

Ker so v tem času zaposleni pomemben člen za stabilno poslovanje podjetja, je potrebno motivirati zaposlene ter se truditi pridobiti njihovo zvestobo, saj danes ne ločujejo uspešnih organizacij od neuspešnih izdelkov, storitev ali vrhunske tehnologije, ampak dejavnik, iz katerega vse naštetost izvira, in sicer so to zvesti in motivirani zaposleni (Cintauer 2005).

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva več dejavnikov. Mednje štejemo med drugim plačo in druge finančne stimulatorje (nagrade, povišanje zaradi delovne uspešnosti idr.), možnosti izobraževanja, napredovanja in osebnega kariernega razvoja, ugodne delovne pogoje (razpoložljiva delovna sredstva, primeren delovni prostor, ustrezen delovni čas), primeren način vodenja, organiziranja in kontroliranja delovnih aktivnosti s strani nadrejenih in pri tem spoštljiv odnos do podrejenih ob ustreznem prenašanju kvalitetnih, pravočasnih in točnih informacij, ki se nanašajo na delo zaposlenih (Zupan 2001).

Zadovoljni zaposleni na vseh nivojih organizacije ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo, ki omogoča optimizacijo delovnih procesov in postopkov, in s tem ustvarjajo optimalne poslovne rezultate in priložnosti za visoke osebne dosežke in s tem pozitivno vplivajo na cilje organizacije kot celote (Povše 2018).

1.2 Namen in cilji naloge

Namen naloge je proučiti zadovoljstvo zaposlenih v eni izmed poslovnih enot izbranega podjetja. Pridobljeni rezultati ankete razkrijejo, na katerem področju so zaposleni najbolj nezadovoljni. V diplomski nalogi predlagamo, kako odpraviti pomanjkljivosti in dejavnike, ki vplivajo na nizko zadovoljstvo zaposlenih, in podamo možnosti za boljšo organizacijsko klimo in kulturo v izbranem podjetju.

Temeljni cilj naloge je primerjati rezultate dveh meritev organizacijske klime, pridobljenih s pomočjo vprašalnika metodologije projekta SiOK v izbrani poslovni enoti podjetja. Meritvi sta

bili izvedeni v letu 2017 in ponovno v letu 2019. Glede na pridobljene rezultate smo predlagali izboljšave in izdelali akcijski načrt za uvedbo izboljšav. Posledično takšno izboljšanje vpliva na povečanje zadovoljstva zaposlenih pri delu in tako na poslovne rezultate proučevane enote in s tem podjetja kot celote.

1.3 Metode dela

Diplomska naloga temelji na analitično-teoretičnem pregledu slovenske in tuje strokovne literature, člankov, virov in prispevkov s področja zadovoljstva zaposlenih in vpliva le-tega na organizacijsko klimo v organizacijah.

V teoretičnem delu so na podlagi pridobljene literature opisana teoretična izhodišča in nekateri dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu, ki vplivajo tudi na organizacijsko kulturo podjetja. Predstavljeni sta metodologija merjenja v okviru projekta SiOK in vsebina vprašalnika.

V praktičnem delu so na osnovi analize pridobljenih podatkov predlagane izboljšave v poslovnih procesih. Izdelan je tudi akcijski načrt z določitvami nalog, rokov in odgovornih izvajalcev uvedbe le-teh v poslovni enoti podjetja.

1.4 Predpostavke in omejitve

Eden izmed pomembnih ciljev vsakega podjetja je zadovoljstvo zaposlenih, česar se zavedajo tudi v izbranem podjetju. Ves čas je treba spremljati dogajanja v podjetju in s tem izboljševati odnose med zaposlenimi. Globalizacija in vpliv širšega okolja od uspešnih podjetij zahtevata stalno prilagajanje in izboljševanje delovnih procesov in postopkov ter s tem posledično izobraževanje in usposabljanje delovne sile, ki bo kos tem izzivom. Zadovoljstvo pri delu zaposlenim omogoča visoko motiviranost, pridobivanje ustreznih znanj in izkušenj. Uspešna podjetja so uspešna tudi zato, ker se tega zavedajo in svoje delovanje usmerjajo v doseganje visokega zadovoljstva zaposlenih in pozitivne organizacijske klime. Periodično spremljanje in analiziranje organizacijske klime omogočata pridobivanje informacij o stanju organizacijske klime v podjetju. S stalnimi izboljšavami na vseh nivojih se podjetja prilagajajo vedno bolj zahtevnemu ožjemu in širšemu okolju organizacije tudi na globalni ravni.

Predpostavljamo, da so zaposleni glede na dobre poslovne rezultate v podjetju zadovoljni s svojim delom in delom organizacije kot celote. Zavedamo pa se, da pri analizi rezultatov lahko pride do napak ali prikrivanja resničnih podatkov oz. do pristranskosti pri odgovarjanju, kar posledično pomeni, da lahko dobimo nerealne rezultate.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Če so zaposleni zadovoljni, so pri delu in delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti. Včasih se nekatere organizacije tega v praksi še vedno premalo zavedajo. Pogosto se dogaja, da organizacije z dobrim namenom uvajajo številne in kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa žal pozabljajo na ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Izkazalo se je, da nekatere organizacije nimajo potrebnih praks ter organizacijskih orodij, ki bi jim pomagala motivirati zaposlene, kar bi povečalo njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu enostavneje ter hitreje (Mihalič 2008, 1).

2.1 Predstavitev problema

Ko govorimo o vedenju zaposlenih, običajno s tem mislimo na zadovoljstvo pri delu in pozitivnem občutku o delovnem mestu, ki izhaja iz ocene njegovih značilnosti. Oseba, ki je bolj zadovoljna z delom, ima pozitivne občutke pri delu, medtem ko ima oseba z nizkim zadovoljstvom negativne občutke (Robbins in Judge 2015, 116).

Kadar so zaposleni v organizaciji zadovoljni, lahko nekateri posamezniki hitreje dosegajo uspešnost in učinkovitost. To pa je eden izmed glavnih razlogov za uspešnost in učinkovitost organizacije. Predpogoj za uspešno organizacijo je torej zadovoljstvo zaposlenih, pri tem pa zaposleni niso zadovoljni zgolj zaradi tega, ker delajo v neki uspešni organizaciji. Pogosto se dogaja, da so zaposleni v uspešnih organizacijah bolj pripadni organizaciji in jim je v čast, da so del tega kolektiva, a se lahko hitro zgodi, da zaposleni zapusti organizacijo, če je tam nezadovoljen (Mihalič 2008, 10).

V podjetjih se dobro zavedajo vseh koristi, ki jih imajo človeške zmogljivosti, zato poskušajo podjetja te zmogljivosti čim bolj izkoristiti. Taka podjetja skušajo svojim zaposlenim urediti delovna mesta tako, da ti to dosežejo. Dokazano je, da ko so zaposleni v prijetnem okolju, so posledično manj utrujeni ter bolj učinkoviti. Zelo velik vpliv na delovno mesto in okolje pa imajo splošni dejavniki, kot so osvetlitev, barve in klima (Vrhovšek 2001, 21). Nekateri izmed pomembnih faktorjev, ki prav tako vplivajo na zadovoljstvo, so tudi spoštovanje, zaupanje, varnost ter zdravo delovno okolje (Villanova University 2019).

2.2 Predstavitev okolja

Podjetje je eno izmed vodilnih globalnih korporacij na področju avtomobilske in industrijske tehnologije. Razvija visoko učinkovite industrijske sisteme, ki pripomorejo k varovanju okolja. Svoje izdelke prodajajo v 55 državah sveta. Njihovi najpomembnejši kupci so v Nemčiji, na Madžarskem, v Franciji, Veliki Britaniji, Italiji, na azijskem in ameriškem trgu ter v Sloveniji. Podjetje ima v svojih sedmih organizacijskih enotah doma in v tujini zaposlenih več kot 2000 ljudi. Njihova korporativna kultura temelji na odgovornosti, spoštovanju, inovativnosti in

odličnosti. Cenijo znanje, kompetentnost in sodelovanje. Sodelavcem omogočajo strokovni in osebni razvoj (Podjetje X).

V podjetju se zavedajo pomena in vpliva dobre korporativne kulture, ki temelji na inovativnosti, spoštovanju, medsebojnem zaupanju, sprejemanju odgovornosti in doseganju poslovne odličnosti. Spoštujejo tradicijo in poudarjajo pomen dobrega medsebojnega sodelovanja, visoke kompetentnosti ter strokovnega znanja. Ves čas spodbujajo timsko delo ter druge oblike učinkovitega sodelovanja pri delu ter preko različnih izobraževalnih oblik omogočajo zaposlenim stalno strokovno izpopolnjevanje in osebni razvoj. Zaposlenim na različne načine pomagajo pri izvirnosti, iznajdljivosti, inovativnosti ter kreativnosti (Podjetje X).

Velik poudarek dajejo odgovornosti, spoštovanju in korektnem odnosu sodelujočih na vseh nivojih v okviru posamezne organizacijske enote, v okviru celotnega podjetja in tudi do vseh poslovnih partnerjev. Zavedajo se nevarnosti nezdravega okolja, zato ves čas stremijo k zmanjševanju tveganja poškodb pri delu ter neugodnih vplivov na zdravje zaposlenih. Medsebojno zaupanje, spoštovanje ter strokovni in osebni razvoj zaposlenih pri doseganju ciljev krepijo z motivacijskimi faktorji, med drugim z raznimi fleksibilnimi nagradami. Kot okoljsko ozaveščeno in trajnostno naravnano podjetje si prizadevajo za vzdržen razvoj, pri čemer spodbujajo tehnološke izboljšave za zmanjšanje negativnih vplivov na okolje ter zakonsko omejujejo in nadzorujejo količine škodljivih izpustov, skladno z visoko zahtevnimi mednarodnimi ekološkimi standardi (Podjetje X).

Zavedajo se pomena strokovnosti, stalnega pridobivanja in ohranjanja znanja in izkušenj svojih zaposlenih in jim zato nudijo različne oblike izobraževanj znotraj podjetja v obliki internih usposabljanj ter izven podjetja v obliki strokovnih usposabljanj doma in v tujini. Spodbujajo formalno pridobivanje dodiplomske ali podiplomske izobrazbe ob delu s pomočjo štipendiranja zaposlenih. Sodelujejo z različnimi slovenskimi ter tujimi šolskimi centri in univerzami pri različnih domačih in mednarodnih projektih (npr. program Erasmus+). Spodbujajo medsebojno širjenje znanja, ki ga preko različnih oblik (npr. mentorstvo, tutorstvo, coaching, team building in druge) prenašajo na naslednje generacije. Zaposlenim je omogočeno pridobivanje in ohranjanje znanja tudi z udeležbo na različnih seminarjih, kongresih, mednarodnih sejmih in drugih strokovnih dogodkih (Podjetje X).

Podjetje je v poslovnem svetu poznano po izdelavi najsodobnejših sistemov za avtomobilsko in industrijsko tehnologijo. Zato je pri ohranjanju konkurenčne prednosti še posebej pomembno, da spoštujejo in spodbujajo izvirnost in ustvarjalnost ter kontinuirano iskanje novih priložnosti in inovativnih, trajnostno naravnanih rešitev.

Ta prizadevanja so bila opažena tudi globalno in nagrajena s številnimi priznanji in nagradami. Tako so v letu 2012/13 prejeli prestižno evropsko nagrado EBA za najbolj inovativno evropsko korporacijo. V letu 2016 jim je Združenje evropskih avtomobilskih dobaviteljev CLEPA

podelilo prvo nagrado za najboljšo eko inovacijo Evrope v avtomobilski dobaviteljski industriji. Pri doseganju poslovne odličnosti stremijo k temu, da bi svojim partnerjem ponudili rešitve, ki so korak pred konkurenčnimi podjetji, pri tem pa ustvarjajo odlične izdelke. Stalno spremljajo uspešnost in učinkovitost vseh poslovnih procesov in zagotavljajo njihovo stalno izboljševanje (Podjetje X).

3 TEORETIČE OSNOVE

Odnos zaposlenega do dela lahko močno vpliva na njegovo izvajanje dela ter na klimo v organizaciji. Ljudje imamo do dela lahko pozitivni ali negativni odnos. Za zagotavljanje visokega zadovoljstva na delovnem mestu je treba proučiti, kateri so tisti dejavniki, ki pozitivno vplivajo na odnos do dela. V nadaljevanju naloge so natančneje predstavljeni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, metode, ki se uporabljajo za merjenje, in SiOK.

3.1 Stališča do dela

Stališča do dela so zelo odmevna in priljubljena tema v organizacijski psihologiji. Odnos do dela kažejo ocene dela, v katerih delavci izražajo svoje občutke glede navezanosti na svoje delo (Judge in Kammeyer-Mueller 2012).

Ljudje pogosto iščejo doslednost pri svojem odnosu in vedenju. Vsaka oblika nedoslednosti je neprijetna, zato jo posamezniki skušajo zmanjšati. Pomembna je stabilnost v življenju, zato se skušajo izogniti vsakemu nelagodju, ki jih lahko preseneti. Ko je ljudem nelagodno, poskušajo spremeniti odnos ali vedenje. Nedavne raziskave so dokazale, da se je odnos zaposlenih, ki so imeli naporne delavnike, izboljšal, če so se o tem pogovorili s svojimi sodelavci (Robbins in Judge 2015, 114).

Organizacijsko vedenje obravnava pozitivne ali negativne občutke na delovnem mestu. Večina raziskav obravnava tri odnose: zadovoljstvo pri delu, sodelovanje pri delu in pripadnost organizaciji (Robbins in Judge 2015, 116).

3.2 Dejavniki zadovoljstva

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva več različnih dejavnikov. Ti dejavniki lahko spodbujajo zadovoljstvo zaposlenih, lahko pa spodbudijo ravno nasprotno: nemotiviranost in nezadovoljstvo.

Nadrejeni bi morali ves čas spremljati zadovoljstvo zaposlenih in njihovo vedenje na delovnem mestu ter ugotavljati težave, ki se pri delu pojavljajo. Zagotavljanje, da so zaposleni zadovoljni, ni zagotovilo za uspešnost organizacije. Dokazano je, da se ob prizadevanju vodstva podjetja, da izboljšuje odnose zaposlenih, dosega večja organizacijska učinkovitost, večje zadovoljstvo strank in povečan dobiček (Robbins in Judge 2015, 130).

Med različne dejavnike, ki zaposlenim vzbujajo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo in motivirajo za delo, štejemo na primer primerno izrečeno pohvalo ali grajo, plačo ali druge načine finančnih spodbud. Pri tem je pomembno, da so postavljeni merljivi kriteriji za objektivno ocenjevanje uspešnosti dela zaposlenega. Pomembno je, da zaposleni poznajo cilje, ki jih morajo doseči, rezultate in koristnost opravljenega dela. Za doseganje ciljev in za zadovoljstvo pri delu so

pomembni tudi ustrezen delovni čas in delovne razmere v smislu primerne urejenosti delovnega mesta in ustrezne delovne opreme. Pomemben motivacijski dejavnik so tudi odnosi med zaposlenimi in nadrejenim, možnost stalnega izobraževanja in usposabljanja, napredovanja, osebne rasti, dobra komunikacija med zaposlenimi na vseh ravneh in primerno informiranje tudi o splošnih dogajanjih v organizaciji. Nujno potreben je spoštljiv in korekten odnos nadrejenih v smislu vzpostavljanja skupnega duha sodelovanja, timskega dela in povečevanje občutka pripadnosti podjetju (Možina 2002, 445).

Nekateri od zgoraj omenjenih dejavnikov so predstavljeni v nadaljevanju.

3.2.1 Plača in drugi načini finančnih spodbud

Plača je eden izmed pomembnih motivacijskih dejavnikov pri ugotavljanju zadovoljstva pri delu. Učinki plače predstavljajo srečo za mnoge ljudi, vendar se ta učinek lahko zmanjša, ko posameznik doseže standarden način udobnega življenja (Robbins in Judge 2015, 123).

Plača lahko močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem pa ne gre vedno za povečanje plače. Zaposleni morajo biti za učinkovito ter dobro opravljeno delo bolje plačani kot tisti, ki dela niso dobo opravili (Mihalič 2008).

Plača je eden izmed psiholoških stimulatorjev za delo. Določanje plače je bilo od nekdaj pomembno vprašanje, s katerim se srečujejo podjetja, saj ta zagotavlja zaposlenim primeren življenjski standard in hkrati vpliva na zavzetost delavcev pri delu. V praksi dostikrat zasledimo, da na višino plače vpliva tudi zavzetost za delo (Lipičnik 1999, 131).

Ob neprimerno postavljenih kriterijih in neobjektivnosti pri ocenjevanju lahko pride do situacije, ko se kljub dvigu plače storilnost zaposlenega ne poveča.

3.2.2 Delovni čas

Ljudje imamo različen bioritem in različne osebne obveznosti. Pomembni so dnevni in mesečni obseg delovnega časa, delo ob nedeljah in praznikih, v nočnih izmenah, redna ali izredna dežurstva v prostorih podjetja, zahtevana stalna dosegljivost tudi izven delovnega časa in podobne specifičnosti (Holly in Mohnen 2012).

Mihalič (2008, 63) ugotavlja: »Delovni čas oziroma preverjanje prisotnosti na delovnem mestu vedno nastopa kot demotivator in kot tak zato slabo vpliva na zaposlene. Ne glede na to, kako je določen delovni čas, je s svojim obstojem vedno omejitvev in prisila. Zato delovni čas in preverjanje prisotnosti pogosto vplivata na nezadovoljstvo.«

Obstaja mnogo dejavnikov ter pristopov, kako motivirati svoje zaposlene. Eden izmed dejavnikov je ureditev delovnega časa na fleksibilen način in omogočanje dela na daljavo. Taki

pristopi bi bili še posebej pomembni za družine z dvema delovnima staršema, za samohranilce ter zaposlene z drugimi obveznostmi doma (Robbins in Judge 2015, 288).

S tem, ko bi zaposleni vsaj deloma lahko uravnavali delovni čas glede na svoje potrebe, bi se zadovoljstvo pri delu povečalo. Dejstvo pa je, da zaradi narave dela prilagajanja v vseh organizacijah ni možno izvajati, še posebej ne v urgentnih intervencijskih službah, ko se zahteva tudi stalna prisotnost. V proizvodnih organizacijah je zaradi doseganja naročil nujno potrebno večizmensko delo. Izjema so na primer tudi vzgojno-izobraževalne inštitucije, kjer zaposleni delajo po vnaprej natančno določenem urniku (Pastirk 2010).

3.2.3 Napredovanje

Tudi možnost napredovanja motivira zaposlene pri delu. Marsikdo se v določenem podjetju zaposli, ker vidi možnost napredovanja na strokovno zahtevnejše delovno mesto ali možnost napredovanja na hierarhično višji nivo. Konkretno to lahko pomeni, da gre strokovnjak na določenem delovnem mestu na vodilno delovno mesto nižjega, srednjega ali visokega menedžerja oz. menedžer na določenem nivoju na višji nivo. Praviloma mu posledično z napredovanjem pripada tudi višja plača, ni pa nujno (Kosteas 2010).

V praksi se včasih pokaže, da zaposleni doživijo napredovanje kot negativno izkušnjo. Pogosto se zgodi, da se z zaposlenim ne pogovorijo o možnosti napredovanja in o njegovih željah. Premalokrat se upošteva vse dejavnike pri napredovanju. Zato je zelo pomembno, da se vzpostavi dobra komunikacija in se z zaposlenim uskladi tudi njegove želje in potrebe ter se mu jasno predstavi, kakšne spremembe se od njega pričakuje. Zelo pomembno pri tem je njegovo strinjanje z napredovanjem (Mihalič 2008, 60).

Podjetja v praksi velikokrat naredijo napako, da dobrega strokovnjaka, specialista na določenem področju zaradi zelo kvalitetnega operativnega dela nagradijo tako, da mu dodelijo vodilno delovno mesto brez njegovega soglasja. S to napako izgubijo dobrega strokovnjaka in dobijo slabega vodjo (Malik, Danish in Munir 2012).

3.2.4 Izobraževanje in osebni razvoj

Globalizacija, tehnološki razvoj in stalne spremembe, povezane s tem, pogojujejo stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih vseh izobrazbenih struktur in vseh nivojev v organizaciji. Poleg kvalitetno izdelanega izdelka ali opravljene storitve je to tudi ključen pogoj za to, da organizacija ostane na tržišču konkurenčna in pri tem dosega zastavljene cilje. Zelo posplošeno je dejstvo, da višja raven izobrazbe omogoča tudi večjo zaposljivost in s tem boljšo plačo. Potrebno je poudariti, da na zaposljivost ne vpliva le višina, ampak tudi vrsta izobrazbe oz. pridobljenih izkušenj. Tako se na primer še vedno izredno povečuje potreba po zaposlitvi

tehnično usmerjenega kadra, ne glede na formalno izobrazbo in so zelo cenjene tudi njihove izkušnje in znanja, pridobljena z delom.

Osební razvoj in kariera zaposlenih v podjetju sta sestavljena iz različnih delovnih nalog, kjer posameznik prevzema nove naloge in menja oddelke ter tako napreduje na boljši položaj in s tem pridobi večje kompetence in odgovornosti. Organizacije, ki svojim zaposlenim ne omogočajo kariernih in osebnih razvojev, se marsikdaj srečujejo s težavami (Brečko 2000).

Izobraževanje je ena izmed najbolj temeljnih in spornih tem tudi v psihologiji. Izobraževalna organizacija je kombinacija struktur in politike, ki spodbuja učenje posameznikov in organizacijske koristi. Nekatera večja podjetja menijo, da je učenje zelo pomembno, zato so začela vzpostavljati svoje organizacijske univerze. Znanje je tako postalo sredstvo, ki je za mnoge organizacije pomembnejše od opreme in materialov, kjer je razumevanje procesov, kako izdelati izdelke in zagotavljati storitve, ključnega pomena. Ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja je znanje o tem, kako narediti izdelke, kako hitreje prinesiti nove izdelke in storitve na trg ter kako izpolniti zahteve kupcev. Zmožnost razvijanja novega znanja vpliva na zmožnost organizacije, da raste in preživi (Huczynski in Buchanan 2013, 154).

Pridobivanje znanja delimo na interna in eksterna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Interna pridobivanja znanj izvajamo znotraj organizacije, eksterna pa izven organizacije (Mihalič 2006, 190).

3.2.5 Delovne razmere

Delovna mesta, ki omogočajo usposabljanja, zagotavljajo raznolikost, neodvisnost in samonadzor aktivnosti, bolj zadovoljijo potrebe večine zaposlenih, so bolj zanimiva in je zanje tudi večje povpraševanje.

Soodvisnost, povratne informacije, socialna podpora in interakcija s sodelavci zunaj delovnega mesta so prav tako močno povezane z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu. Prav tako imajo menedžerji tudi pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih. Zaposleni, ki čutijo, da jih njihovi vodje spodbujajo, izkušajo večje zadovoljstvo z delom (Robbins in Judge 2015, 121).

Delovne razmere zelo vplivajo na zaposlenega, zato je zelo pomembno, da je delovno mesto prilagojeno delavcu glede njegove fizične in fiziološke zmogljivosti ter glede na znanje in izkušnje, ki jih ima zaposleni. Tako zna dober vodja nameščati ljudi na delovna mesta glede na njihove sposobnosti in znanja in pri tem upoštevati različnost zaposlenih. Pri tem ne smemo zanemariti tehničnega in varnostnega vidika v smislu zagotovitve potrebne zaščitne opreme in usposobljenosti zaposlenih za varstvo pri delu in za varno uporabo naprav in orodij (Lipičnik in Možina 1993, 53).

Pomembno je tudi, da zaposleni dobi tako vrsto in količino dela, ki ga obvladuje glede na znanje in sposobnosti, ki jih ima, in da mu je dodeljen primeren čas, v katerem mora delo opraviti. Če zaposleni ni primerno strokovno usposobljen za nalogo, ki mu je dodeljena, to lahko povzroča stres in kasneje še hujše oblike načetega psihičnega zdravja. Primerna usposobljenost pa pomeni, da ne le premalo, ampak tudi preveč kvalificiran zaposleni ni primeren za tako delovno mesto in mu to povzroča stres.

3.2.6 Komuniciranje

Komuniciranje je sredstvo za doseg ciljev in prevajanje informacij v skupno razumevanje, s čimer si pomagamo dosežati te cilje. Komunikacija je najbolj pomemben del za zadovoljstvo zaposlenih. Če med zaposlenimi ne poteka ustrezna komunikacija, je težko reševati težave in nesporazume (Gruban 1998).

3.2.7 Medsebojni odnosi

Ker danes način dela v proizvodnji potrebuje koordinacijo večjega števila delavcev, je potrebno, da kolektiv oblikuje določen medsebojni odnos pri uresničevanju zadanih nalog. Najpogostejši odnosi med delavci so sledeči (Lipičnik in Možina 1993, 72):

- Sodelovanje ali kooperacija: člani istega kolektiva s skupnimi naporji ter s sodelovanjem in delitvijo dela poskušajo doseči cilj, za katerega so vsi zainteresirani.
- Tekmovanje ali kompeticija: dva ali več članov kolektiva skuša doseči isti nedeljiv cilj. Tekmovanje je dober način za spodbujanje delovanja članov, a le, če se le-to ne spremeni v nezdravo konkurenco, ki povzroča razdore v skupini.
- Nadvladje ali dominacija: pogosto se dogaja, da imajo posamezni člani več odgovornosti kot drugi, zato imajo posledično več pristojnosti. Ta položaj je po navadi posamezniku ali skupini dodeljen s službenim položajem.
- Podrejenost ali submisija: posameznikom službeni položaj narekuje, da morajo delovati po navodilih nadrejenih.

3.2.8 Organizacijska kultura

Kulturo lahko smatramo kot osebnost organizacije. Pogosto se imenuje tudi korporativna kultura. Obravnava način vsakodnevnega delovanja in izvajanja. Vpliva na to, kako zaposleni opravljajo svoje delo in kako se vedejo do sodelavcev, nadrejenih ali strank oz. poslovnih partnerjev. Organizacijska kultura ne vpliva le na to, kako dobro ali slabo organizacija deluje, ampak tudi na psihološka dejstva, kako delavci čutijo svoje delo in podjetje. Organizacijska kultura je bila priljubljena tema v zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja (Huczynski in Buchan 2013, 112).

Lipičnik (1999, 206) navaja: »Pojem kulture prihaja v poslovno ekonomiko in organizacijo iz antropologije in sociologije. Pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpelacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja.« Pri organizacijski kulturi govorimo o naših nazorih, vrednotah, pravilih vedenja oz. napisanem ali nenapisanem etičnem kodeksu v podjetjih, o normah, simbolih in podobnem. Lipičnik (1999, 208) navaja: »Uspešno delovanje kulture podjetja je torej v njeni vlogi 'katalizatorja', ki ustvarja (notranjo) motivacijo: v idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev – zavestno ali podzavestno – mislijo in delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja. Kultura podjetja nas mora torej usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, 'vlečemo za isto vrv'«.

3.3 Metode in faze merjenja organizacijske klime

Težnja vsake organizacije je, da bi bili zaposleni pri delu čim bolj učinkoviti. Stopnja zadovoljstva pri delu vpliva na kvalitetno opravljeno delo, obenem pa vpliva tudi na kvaliteto osebnega življenja zaposlenega. Pri merjenju organizacijske klime lahko z vključitvijo zaposlenih omogočimo spremembe v organizaciji oz. v delovnih procesih ter s tem povečamo njihovo zadovoljstvo pri delu, večjo pripadnost in manj bolniške odsotnosti. Dobro delovno okolje ima pomemben vpliv na delovno uspešnost zaposlenega, pozitivna organizacijska klima vpliva tudi na to, kako odjemalci naših izdelkov ali storitev dojemajo našo organizacijo. Pri tem je zelo pomembna pravilna poslovna komunikacija in informiranost zaposlenih, zato je nujno treba raziskati, ali je podajanje informacij v naši organizaciji primerno in ali so podane informacije dovolj kvalitetne za dobro opravljanje dela. Ugotovitve raziskave nam omogočajo primerjavo z drugimi podjetji, menedžerjem pa na podlagi ugotovitev lažje identifikacijo problemov in obvladovanje le-teh.

Pravilna zasnova in izvedba raziskave sta pomembni za pridobitev verodostojnih podatkov o proučevanem pojavu. Za sistematično merjenje vrednot in pričakovanj zaposlenih lahko uporabljamo kombinacijo različnih pristopov. Tako si lahko določeno mnenje ustvarimo neformalno, na podlagi pogovorov z zaposlenimi in njihovimi opisi osebnih pogledov na delovanje podjetja, ali pa na podlagi sistematičnega opazovanja zbiranja in zapisovanja teh mnenj. Da bi se v čim večji meri izognili neobjektivnim pogledom na razmere in stanje v organizaciji ali v določeni organizacijski enoti, se poslužujemo večstopenjskih vprašalnikov. Pri tem je pomembno, da pri izpolnjevanju vprašalnika zagotavljamo ustrezno varovanje osebnih podatkov in anonimnost zaposlenih (Možina 2002, 193).

Proces raziskovanja s pomočjo vprašalnika lahko izvedemo v enajstih fazah. V prvi fazi opredelimo stanje in razmislimo, ali problem dejansko obstaja in ga natančneje opredelimo. V drugi fazi na podlagi obstoječega znanja opredelimo teoretične osnove, jih podkrepimo s študijem literature, pri tem pa se lahko posvetujemo tudi s strokovnjaki s področja, ki ga raziskujemo. V tretji fazi določimo cilj, ki ga želimo doseči s pomočjo raziskovanja. V četrti

fazi razmislimo, ali so potrebne preliminarne raziskave. V primeru, da nam za pridobitev ustreznih podatkov zadošča vprašalnik, ki je bil že uporabljen v podobnem poslovnem okolju, le-te niso potrebne. Ta vprašalnik v peti fazi natančno proučimo in na tej osnovi postavimo določene raziskovalne predpostavke, ki izhajajo iz obravnavanega problema, in določimo metodo za odgovarjanje na raziskovalni problem. V šesti fazi določimo, ali bo način zbiranja podatkov s pomočjo vprašalnika v papirni, elektronski obliki s pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij ali v kombinaciji obeh možnosti. V sedmi fazi v okviru načrta raziskave določimo ciljno skupno in pripravimo test vzorčenja, ki ga izvedemo na podlagi pilotne raziskave, na podlagi katere lahko izboljšujemo vprašalnik ali po potrebi dopolnujemo druge elemente, lahko na primer tudi spreminjamo populacijo vzorčenja. V osmi fazi sledi izvedba raziskave. Vprašalnike posredujemo izbranim anketirancem, spremljamo odgovarjanje in jim po potrebi dodatno pojasnujemo željene vsebine in cilje, ali jih opominjamo na realizacijo naloge. Pri tem moramo biti pozorni, da pri pojasnjevanju vsebin hote ali nehote ne vplivamo na odgovore anketirancev, kar bi dodatno vplivalo na objektivne rezultate raziskave. V deveti fazi zberemo podatke in pripravimo analize, s pomočjo katerih iz teh podatkov pridobimo željene informacije. Tudi pri tem postopku lahko uporabimo razpoložljivo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo oz. eno izmed številnih programskih aplikacij za obdelavo podatkov, ki so v deseti fazi prikazani v tabelarni ali slikovni obliki. Poleg omenjenega v deseti fazi še interpretiramo in argumentiramo pridobljene rezultate, ki jih v enajsti fazi predstavimo. V podjetju je navadno naročnik raziskave menedžment različnih nivojev in/ali področij, ko so na primer vodstvo podjetja, strokovnjaki s področja HRM in drugi (Žnidaršič in Selak 2018).

3.3.1 Metodologija projekta SiOK

V sodelovanju z več svetovalnimi slovenskimi podjetji in pod okriljem GZS je bila v letu 2001 razvita metodologija projekta SiOK, katerega vodila ideja je bila raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih. Namen projekta je bil povečati zavedanje menedžmenta in drugih zaposlenih o pomenu vpliva pozitivne organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih in s tem vpliva na dobre poslovne rezultate v podjetjih ter s pomočjo analize obstoječega stanja prepoznati prednosti, slabosti in izzive notranjega okolja organizacije ter ugotoviti vzroke za obstoječe stanje. Na podlagi omenjenega lahko omogočimo primerjavo klime z drugimi sorodnimi podjetji v Sloveniji in načrtujemo aktivnosti za spreminjanje le-te. Princip delovanja in pristopa k projektu temelji na primerljivosti, kontinuiranosti in merljivosti v kvantitativnem smislu. Metodologija se izvaja s pomočjo večkrat modificiranega vprašalnika, ki pa se po letu 2005 ni več spreminjal. Podjetja imajo možnost, da vprašalnik uporabijo v celoti ali delno oz. ga lahko prilagajajo svojim potrebam (Organizacijska klima v Sloveniji 2012).

Do leta 2010 je k izvajanju meritev pristopilo že 893 gospodarskih in negospodarskih organizacij različnih velikosti in panog, od tega nekatere zaradi periodičnega izvajanja merjenja

tudi večkrat (Biro Praxis 2010). Glede na to, da se ta metodologija za različne namene s strani različnih uporabnikov izvaja še danes, števila uporabe praktično ni mogoče določiti. Uporabljajo ga:

- podjetja, ki v okviru lastne strokovne ekipe individualno izvajajo merjenja organizacijske klime v podjetju ali v posameznih organizacijskih enotah,
- svetovalna podjetja v okviru svojih storitev izvajajo ta merjenja po naročilu,
- študenti različnih stopenj in smeri študija, ki uporabljajo to metodologijo za proučevanje organizacijske klime v svojih seminarških ali zaključnih nalogah,
- predavatelji na fakultetah in drugi strokovnjaki za namene proučevanja.

Omenjeni vprašalnik se nanaša na štiri osnovne sisteme delovanja podjetja: organizacija, vodenje, kakovost in razvoj. V okviru 69 vprašanj se proučuje 12 osnovnih dimenzij zgoraj omenjenih področij, kot so zadovoljstvo pri delu, vizija in stabilnost, jasnost zahtev in nagrade, zavzetost in odnos do kakovosti, pripravljenost na spremembe in inovativnost, usposabljanje in vključenost, odnosi in pravičnost, uspešnost organizacije in posloводства, strateško usmerjanje in organiziranje, ciljno vodenje in nagrajevanje, osebni razvoj in kariera ter komuniciranje.

Odgovori se vrednotijo s petstopenjsko lestvico: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam. Kategorija se prav tako ocenjuje s petstopenjsko lestvico: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

4 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PODJETJU

Merjenje organizacijske klime v podjetju je bilo izvedeno v eni izmed dislociranih poslovnih enot. Meritve so bile izvedene dvakrat, in sicer v letu 2017 in ponovno v letu 2019.

4.1 Reprezentativni vzorec

Sodelovali so režijski delavci, proizvodni delavci in neopredeljeni. V letu 2017 je sodelovalo 59 zaposlenih, v letu 2019 pa 40 zaposlenih. Anketo so reševali v papirni obliki. Strukturo in število zaposlenih prikazuje preglednica 1.

Preglednica 1: Struktura in število sodelujočih zaposlenih

Delovno mesto	Število anketirancev 2017	Število anketirancev 2019
Režijski delavec	21	15
Proizvodni delavec	35	25
Neopredeljen	3	0

4.2 Metodologija ugotavljanja organizacijske klime v podjetju

Za ocenjevanje uspešnosti posameznih kategorij so bili v podjetju postavljeni kriteriji vrednotenja uspešnosti. Pridobljene vrednosti posameznih dimenzij so bile glede na te kriterije klasificirane v 4 skupine in so v nadaljevanju pojasnjene s sledečimi stopnjami uspešnosti:

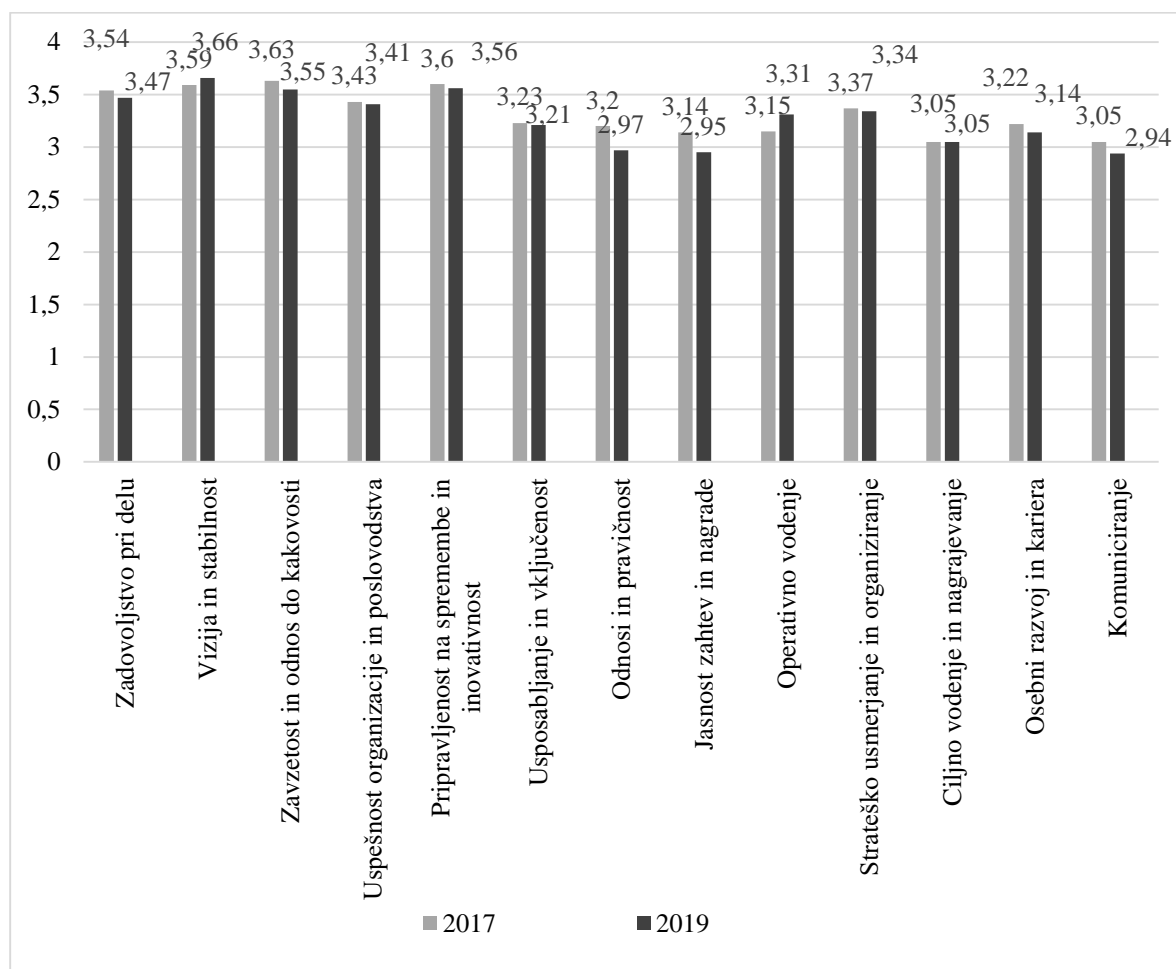
- odlično ocenjene kategorije (4 točke in več),
- dobro ocenjene kategorije (od 3,5 točke do 3,9 točke),
- srednje ocenjene kategorije (od 3 točke do 3,49 točke),
- slabo ocenjene kategorije (manj kot 3 točke).

4.2.1 Pregled zadovoljstva zaposlenih skupno po kategorijah v letih 2017 in 2019

Obdelani rezultati ocen uspešnosti po posameznih kategorijah so opredeljeni v spodnji preglednici 2 ter grafično prikazani na sliki 1. Rezultati so izraženi kot povprečna vrednost posamezne kategorije.

Preglednica 2: Pridobljene ocene uspešnosti vseh kategorij za leto 2017 in 2019

Pregled klimatskih kategorij	2017	2019
Zadovoljstvo pri delu	3,54	3,47
Vizija in stabilnost	3,59	3,66
Zavzetost in odnos do kakovosti	3,63	3,55
Uspešnost organizacije in posloводства	3,43	3,41
Pripravljenost na spremembe in inovativnost	3,6	3,56
Usposabljanje in vključenost	3,23	3,21
Odnosi in pravičnost	3,2	2,97
Jasnost zahtev in nagrade	3,14	2,95
Operativno vodenje	3,15	3,31
Strateško usmerjanje in organiziranje	3,37	3,34
Ciljno vodenje in nagrajevanje	3,05	3,05
Osebni razvoj in kariera	3,22	3,14
Komuniciranje	3,05	2,94
<i>Povprečje</i>	<i>3,32</i>	<i>3,26</i>



Slika 1: Povprečna vrednost posameznih kategorij – primerjava 2017 in 2019

Kot je razvidno iz razpredelnice 1 in slike 1, so ocene pri večini kategorij v letu 2019 nekoliko nižje kot v letu 2017. Največji padec zadovoljstva je opazen pri kategorijah zadovoljstvo pri delu, odnosi in pravičnost, jasnost zahtev in nagrad ter komuniciranje. Slednje tri so ocenjene z oceno 2. Ocena kategorije zadovoljstvo pri delu se je znižala s 3,54 točke na 3,47 točke. Največji porast s 3,15 na 3,51 točke je zaznati pri kategoriji operativno vodenje. Povprečje zadovoljstva vseh kategorij je znašalo v letu 2017 3,32 točke, v letu 2019 pa je nekoliko nižje, in sicer 3,26 točke. Tako kot v letu 2017 sta tudi v letu 2019 najbolje ocenjeni kategoriji vizija in stabilnost (s 3,66 točke) ter pripravljenost za spremembe (s 3,56 točke). Glede na postavljene kriterije uspešnosti so posamezne kategorije razvrščene, kot je opredeljeno v nadaljevanju.

Z odlično oceno (5) ni bila ocenjena nobena kategorija.

Dobro (4) so bile ocenjene sledeče kategorije:

- vizija in stabilnost (3,66 točke),
- pripravljenost na spremembe in inovativnost (3,56 točke),
- zavzetost in odnos do kakovosti (3,55 točke).

Srednje (3) so bile ocenjene sledeče kategorije:

- zadovoljstvo pri delu (3,47 točke),
- uspešnost organizacije in posloводства (3,41 točke),
- strateško usmerjanje in organiziranje (3,34 točke),
- operativno vodenje (3,31 točke),
- usposabljanje in vključenost (3,21 točke),
- osebni razvoj in kariera (3,14 točke),
- ciljno vodenje in nagrajevanje (3,05 točke).

Slabo (2) pa so bile ocenjene sledeče kategorije:

- komuniciranje (2,94 točke),
- jasnost zahtev in nagrade (2,95 točke),
- odnosi in pravičnost (2,97 točke).

4.3 Pregled zadovoljstva zaposlenih po kategorijah

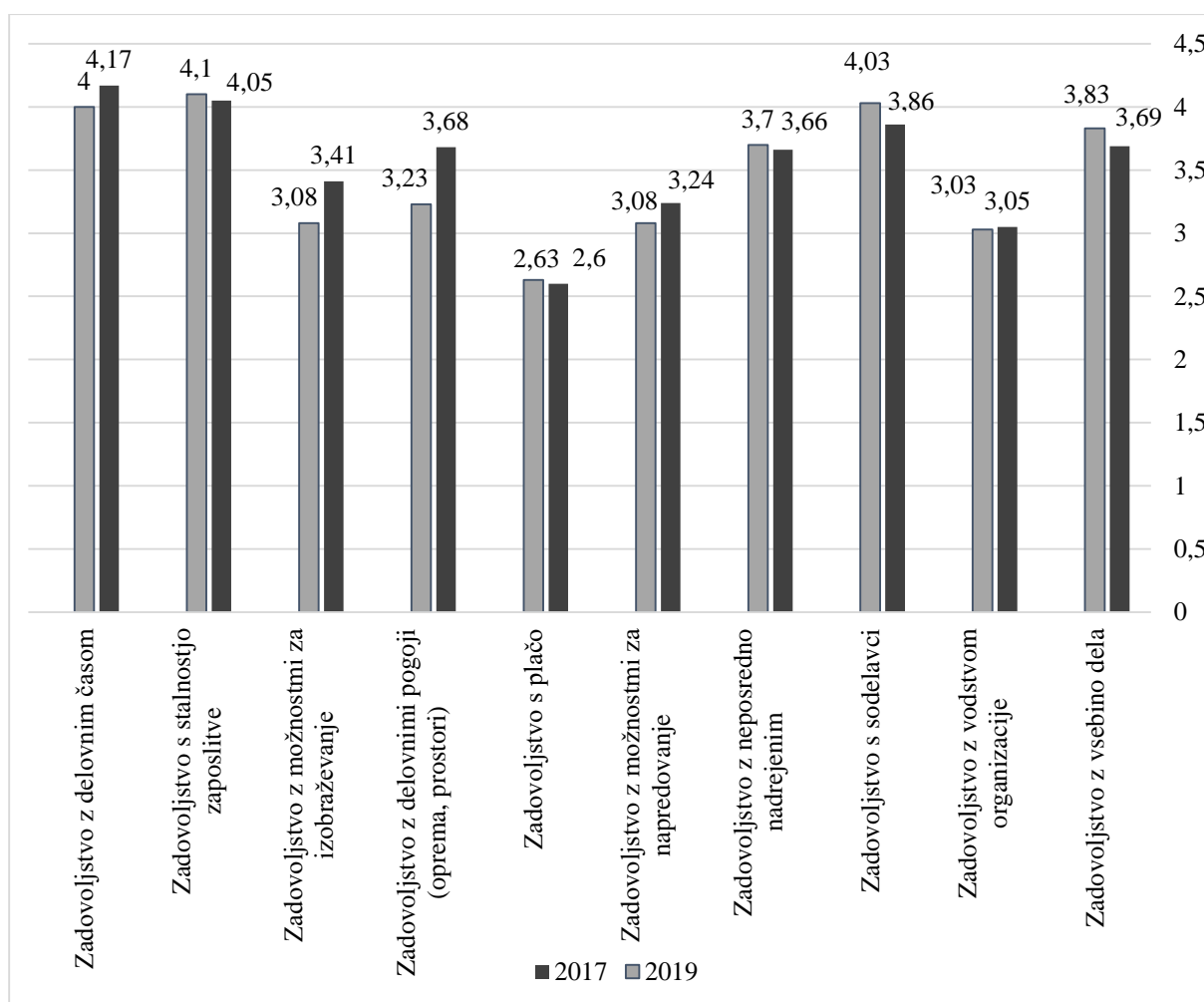
V nadaljevanju sledi prikaz pridobljenih podatkov, razčlenjenih po posameznih 12 kategorijah.

4.3.1 Zadovoljstvo pri delu

Ta kategorija je bila v letu 2019 ocenjena z oceno 3, opazno pa je znižanje točk s 3,54 (ocena 4) na 3,47 točke (ocena 3).

Uspešnost te kategorije se ugotavlja z 10 trditvami, ki so neposredno povezane z delom, organizacijo in odnosi v njej na vseh nivojih. Za 0,17 točke je poraslo zadovoljstvo s sodelavci, ki je v letu 2019 prejelo oceno 5, v letu 2017 pa oceno 4. Odlično so ocenili tudi zadovoljstvo

s stalnostjo zaposlitve s 4,10 točke in zadovoljstvo z delovnim časom s 4,0 točke, kar pa je za -0,17 točke manj kot leta 2017. S 3,83 točke je pridobilo zadovoljstvo z vsebino dela, kar znaša 0,14 točke več kot leta 2017. Bolje kot v 2017 je bilo ocenjeno tudi zadovoljstvo z neposredno nadrejenim, in sicer s 3,7 točke in oceno 4. V obeh obdobjih pa je bilo slabo (z 2,63 točke) ocenjeno zadovoljstvo s plačo. Manjši padec (na 3,03 točke) je zaslediti pri zadovoljstvu z vodstvom organizacije. Zaznati je padec zadovoljstva z delovnimi pogoji, ki je za 0,45 točke manjši kot leta 2017. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje, ki se je s 3,41 točke v letu 2017 povečal na 3,08 točke v letu 2019, bilo ocenjeno z oceno 3. Obstoječe vrednosti so grafično prikazane na sliki 2.

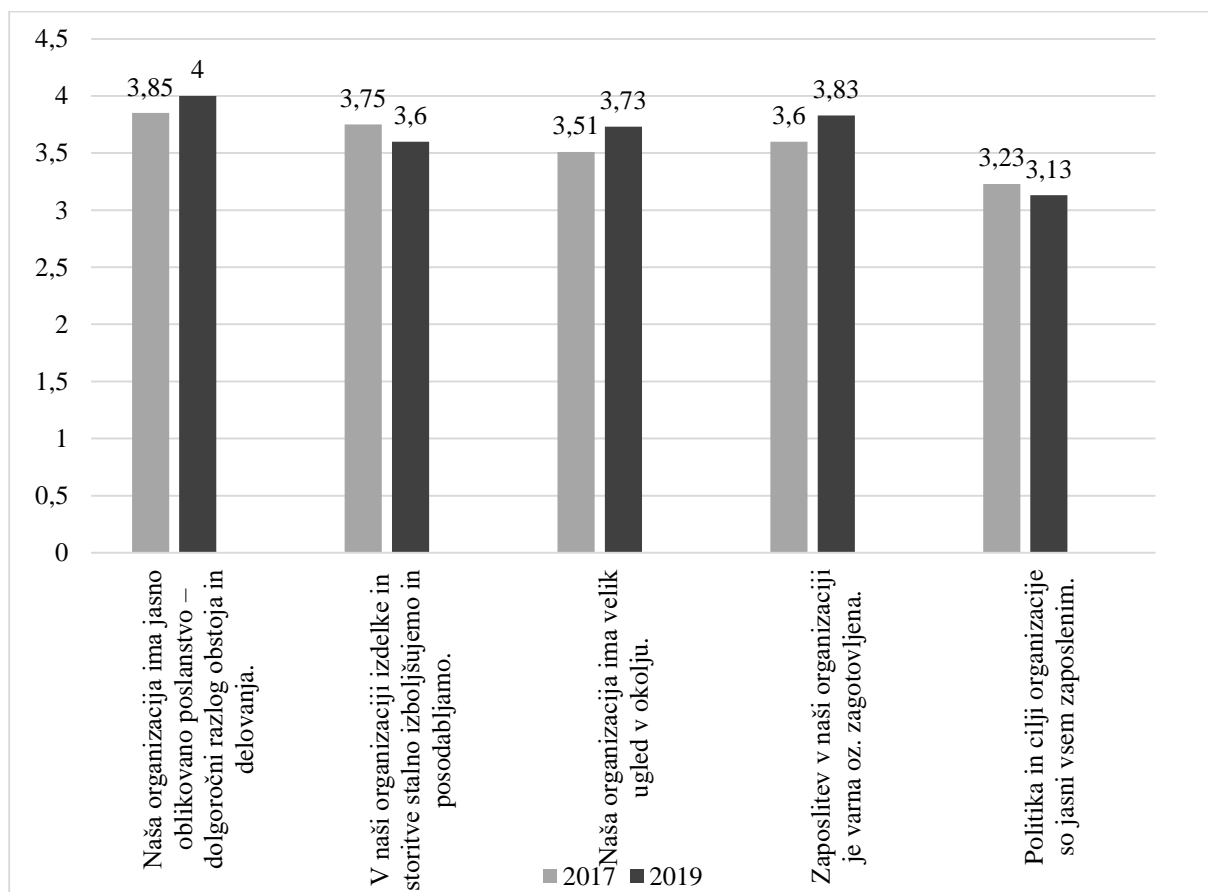


Slika 2: Zadovoljstvo pri delu

4.3.2 Vizija in stabilnost

Vizija in stabilnost je bila s 3,66 točke ocenjena z oceno dobro, tj. v 2019 bolje kot v letu 2017.

Zaposleni so najboljše, tj. z oceno odlično, ocenili trditev »naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo, dolgoročni razlog obstoja in delovanja«. Pridobljene 4 točke v letu 2017 pomenijo 0,15 točke več kot v letu 2017. Kategorija »naša organizacija ima velik ugled v okolju« je bila ocenjena v letu 2019 s 3,73 točkami in oceno 4, kar je za 0,22 bolje kot v letu 2017. Trditev »zaposlitev je v naši organizaciji varna oz. zagotovljena« je v letu 2019 dosegla 3,83 točk, v letu 2017 pa 3,60, kar obakrat pomeni oceno 4. Trditev »v naši organizaciji izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam« je v letu 2019 znašala 3,60 točke in se je v primerjavi z letom 2017 znižala za 0,15 točke, kar še vedno pomeni oceno 4 – dobro. Trditev »politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim« je leta 2019 znašala 3,13 točke, to je 0,10 točke manj kot leta 2017. Grafični prikaz doseženih ocen je razviden na sliki 3.

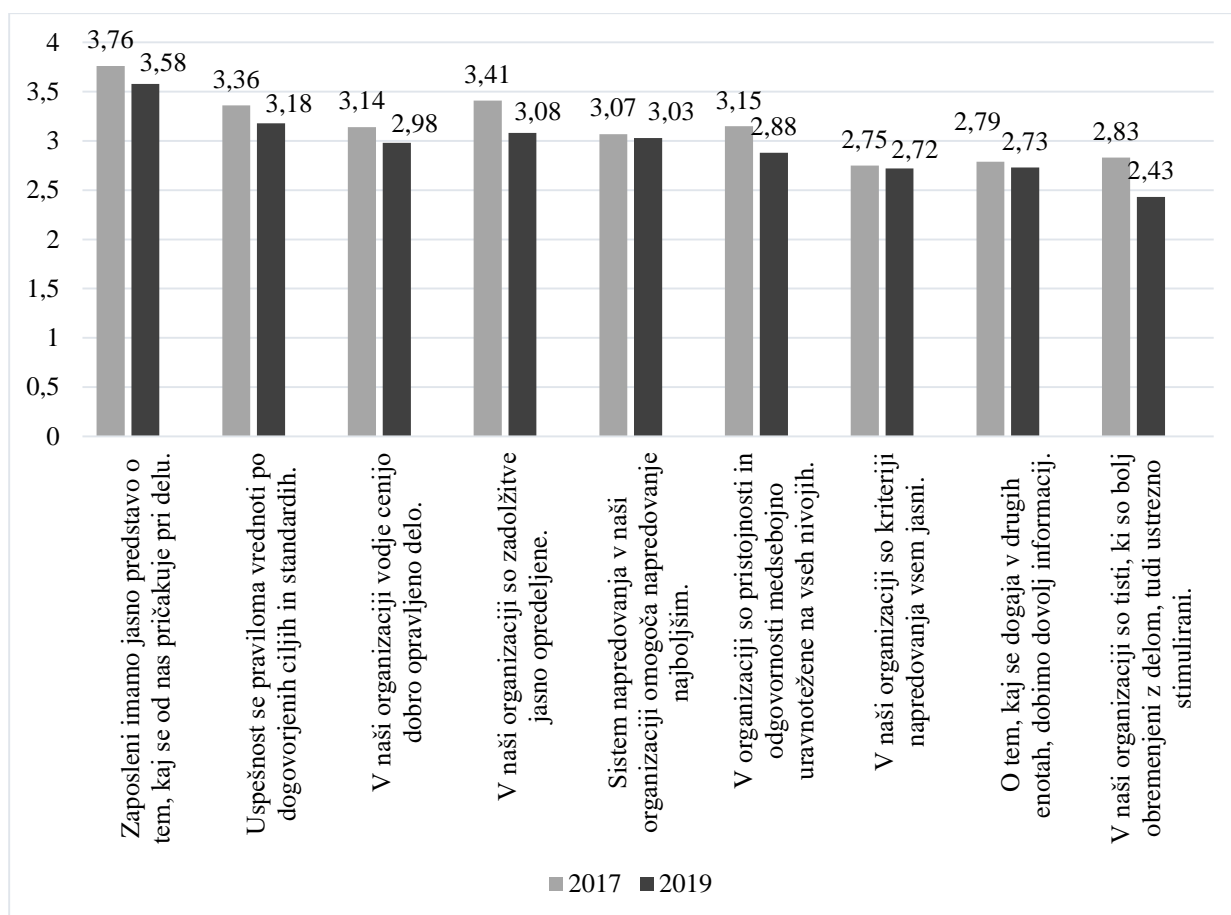


Slika 3: Vizija in stabilnost

4.3.3 Jasnost zahtev in nagrade

Jasnost zahtev in nagrade je kategorija, ki je bila v letu 2019 ocenjena z oceno 2. Pridobljeno število točk v letu 2017, tj. 3,14 točk (ocena 3), se je znižalo na 2,95 in doseglo oceno 2.

Opazno je znižanje ocen pri vseh devetih trditvah. Največje znižanje ocene je zaslediti pri trditvi »v naši organizaciji so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani« (z 2,83 točke v letu 2017 na 2,43 točke v letu 2019), ki je bila v obeh letih slabo ocenjena. Sledi ji »v naši organizaciji so kriteriji napredovanja vsem jasni« (2,72 točk in slaba ocena). Trditev »kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij« je z 2,79 točk v letu 2017 padla na 2,73 točke v letu 2019. Ravno tako je nižja ocena v letu 2019 za trditev »v naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo«, v letu 2017 je bila ocenjena z oceno 3 (3,14 točk), v letu 2019 pa slabo, tj. z oceno 2 (2,98 točk). Ocena trditve »v organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih« se je s 3,15 točk in oceno 3 v letu 2019 znižala na 2,88 točk in oceno 2. Nekoliko bolje je ocenjena trditev »sistem napredovanja v naši organizaciji omogoča napredovanje najboljšim« (3,03 točke in ocena 3) in trditev »v naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene«, ki je dosegla 3,08 točke in oceno 3. V tej kategoriji sta bili najbolj ocenjeni trditvi »uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih« (3,18 točke) in »zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu«, ki je bila ocenjena najboljše od vseh trditev, z oceno 4 in doseženimi 3,58 točkami. V nadaljevanju je slika 4, ki grafično prikazuje pridobljene ocene kategorije jasnost zahtev in nagrade.



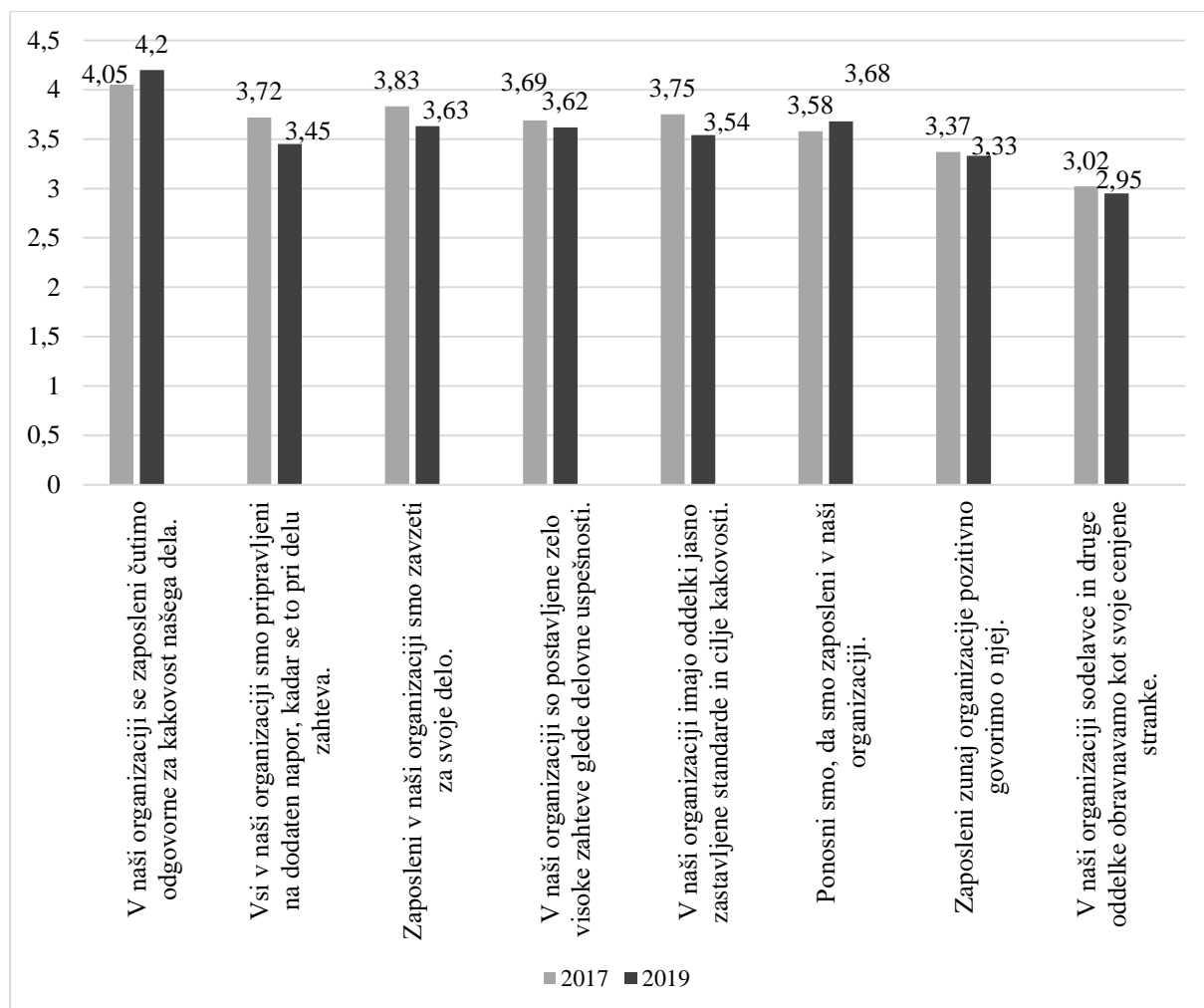
Slika 4: Jasnost zahtev in nagrade

4.3.4 *Zavzetost in odnos do kakovosti*

Ta kategorija je na drugem mestu najboljše ocenjenih kategorij, ki je sicer v letu 2019 nekoliko slabše ocenjena kot v letu 2017 (s 3,62 točk na 3,60 točk), a še vedno dosega oceno 4.

Odlično ocenjena trditev (4,20 točke v letu 2019) je »v naši organizaciji se zaposleni čutimo odgovorne za kakovost našega dela«, prav tako je višje kot v 2017 ocenjena trditev »ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji«. Ocenjena je bila s 3,68 točke in oceno 4. Za 0,20 točke se je v letu 2019 znižala ocena (2,63 točke in ocena 2) za trditev »zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo«. Trditev »v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti« je dosegla 3,62 točk in oceno 4, trditev »v naši organizaciji imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti« pa 3,54 točk in prav tako oceno 4. Najslabše ocenjene trditve v tej kategoriji pa so z 2,95 točke in oceno 2 »v naši organizaciji sodelavce in druge oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke«, sledi ji »zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej« (3,33 točke in ocena 3). Trditev »v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva« je v letu 2017 dosegla 3,72

točk in oceno 4, v letu 2019 pa se je znižala na 3,45 točk in oceno 3. Slika 5 grafično prikazuje dobljene rezultate v kategoriji zavzetost in odnos do kakovosti.



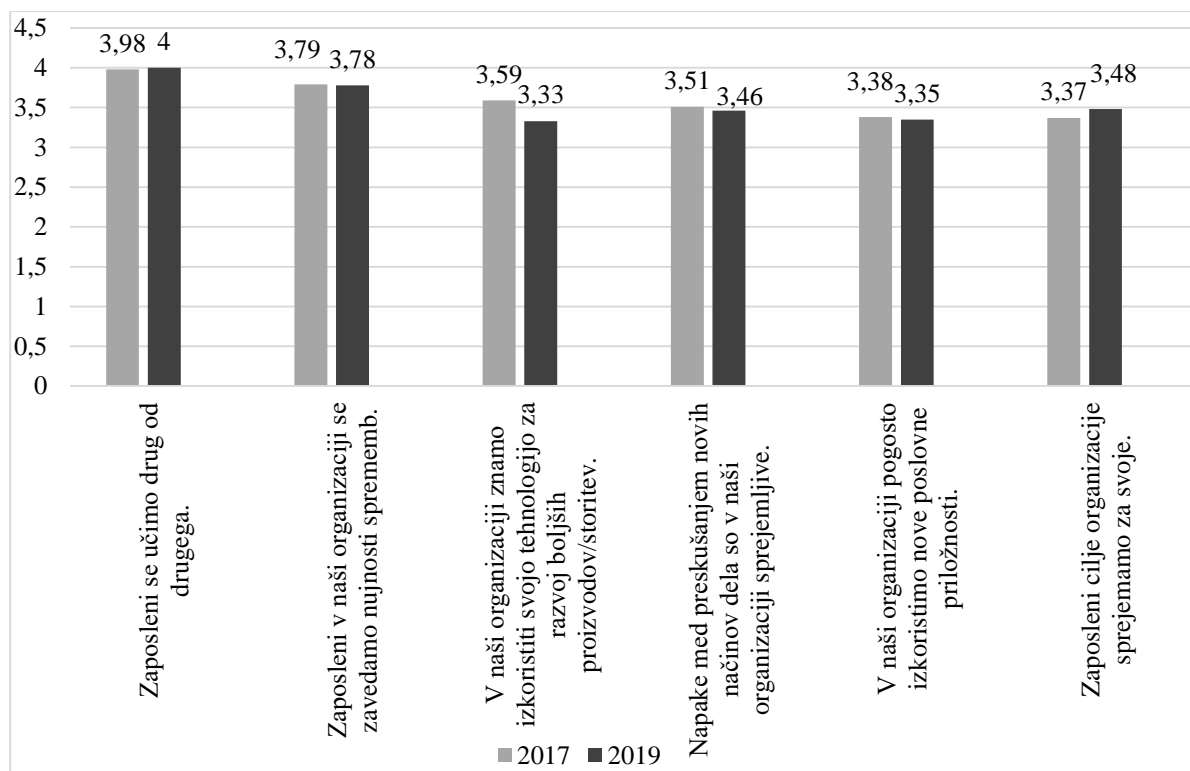
Slika 5: Zavzetost in odnos do kakovosti

4.3.5 Pripravljenost na spremembe in inovativnost

Ta kategorija se uvršča med najboljše ocenjene kategorije. Ocenjena je bila z oceno dobro, zaznati pa je zmanjšanje pridobljenih točk s 3,60 točk v letu 2017 na 3,56 točk v letu 2019.

S 4 doseženimi točkami je prejela oceno 5 trditev »zaposleni se učimo drug od drugega«. Trditev »zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb« je bila ocenjena z oceno 4 in je dosegla 3,78 točk. Največji padec v letu 2019 je bil zaznati pri trditvi »v naši organizaciji znamo izkoristiti svojo tehnologijo za razvoj boljših proizvodov«, in sicer za 0,26 točke. Prav tako je ocena nižja pri trditvi »napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive« (s 3,51 in oceno 4 na 3,43 točke in oceno 3), trditev »v naši organizaciji pogosto izkoristimo nove poslovne priložnosti« je v letu 2019 dosegla 3,35 točk ter oceno 3. Za 0,11 točke pa se je povečala trditev »zaposleni cilje organizacije sprejemamo

za svoje« in s 3,48 točkami dosegla oceno 3. Omenjeno je razvidno s slike 6, ki sledi v nadaljevanju.



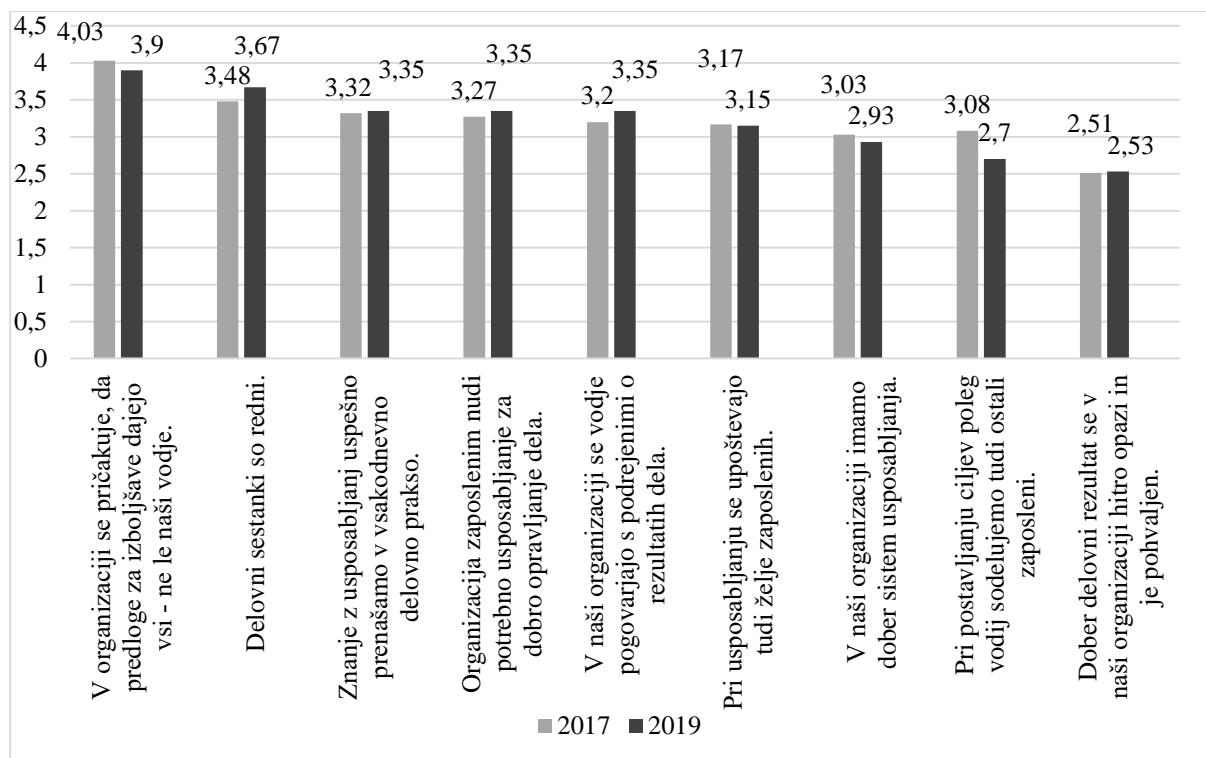
Slika 6: Pripravljenost na spremembe in inovativnost

4.3.6 Usposabljanje in vključenost

Pri tej kategoriji je bilo v letu 2019 v primerjavi z letom 2017 zaznati rahlo znižanje, in sicer s 3,23 točke na 3,21 točke, ocenjena je z oceno 3.

Pri treh trditvah je bilo zaznano povišanje vrednosti na 3,35 točke. Tri trditve so: »znanje z usposabljanj uspešno prenašamo v vsakodnevno delovno prakso«, »organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela« ter »v naši organizaciji se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela«. Večja vrednost točk je zaznana tudi pri trditvah »delovni sestanki so redni« ter »dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen«. Ocena prve trditve se je s 3,48 točke v letu 2017 dvignila na 3,67 točke v letu 2019, kar pomeni izboljšanje ocene s 3 na 4. Druga trditev je z 2,51 točke prešla na 2,53 točke, a je še vedno umeščena v rang slabo ocenjenih trditev. Velik padec je bil opazen pri trditvi »pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni«, in sicer z ocene 3 v letu 2017 (3,08 točke) na oceno 2 v letu 2019 (2,70 točke). Trditev »v naši organizaciji imamo dober sistem usposabljanja« je slabo ocenjena, tj. z 2,93 točkami. Najbolje ocenjena trditev od devetih je »v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje«. V letu

2017 je bila ocenjena z oceno odlično, v letu 2019 pa se je znižala za 0,13 točke in se vrednoti z oceno 4. Omenjene vrednosti te kategorije po posameznih trditvah prikazuje slika 7.

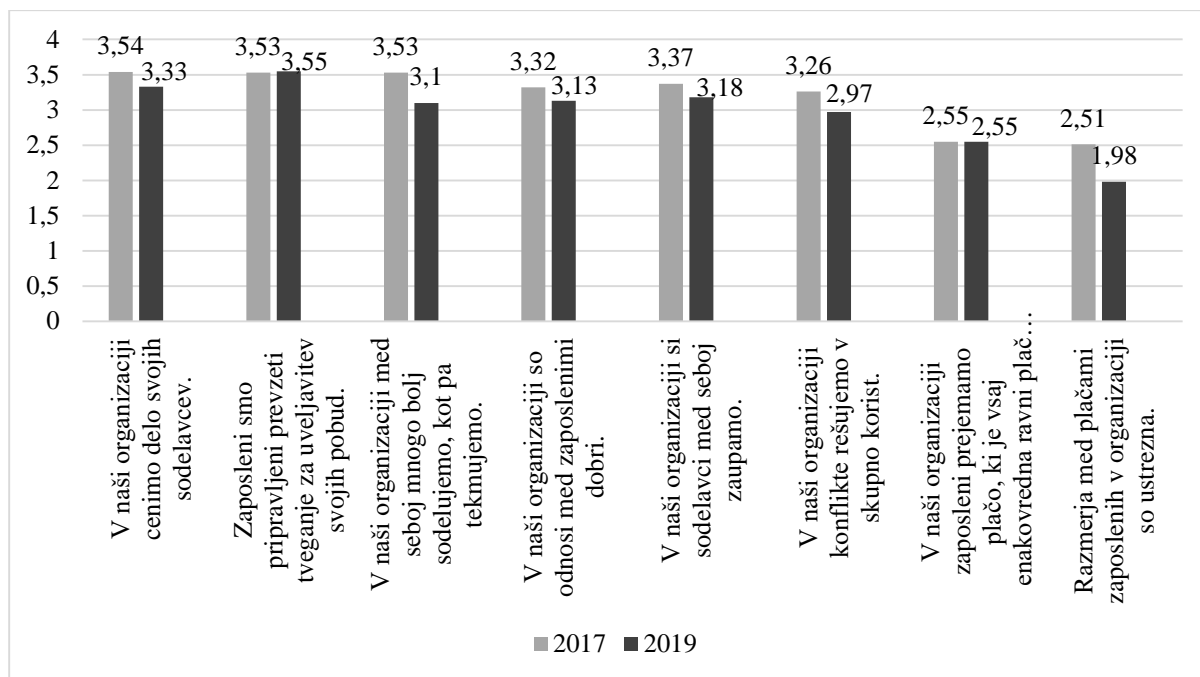


Slika 7: Usposabljanje in vključenost

4.3.7 Odnosi in pravičnost

Odnosi in pravičnost je kategorija z največjim padcem v letu 2019, zato jo uvrščamo med slabo ocenjene kategorije. Ta kategorija je v letu 2019 dosegla oceno 2 in 2,97 točk in je iz leta 2017 padla za 0,23 točk, kar pomeni največji padec med kategorijami.

Edina trditev z boljšo oceno v primerjavi z letom 2017 je »zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud« in je s 3,55 točkami ocenjena z oceno 4. Najslabše ocenjena trditev je »razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna« (1,98 točk), sledi trditev »v naši organizaciji zaposleni prejmemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču« (2,55 točk). Trditev »v naši organizaciji konflikte rešujemo v skupno korist« je ocenjena z 2 (2,97 točk), ravno tako je za 0,43 točke slabše kot v letu 2017 ocenjena trditev »v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo«. Trditev »v naši organizaciji so odnosi med zaposlenimi dobri« je leta 2019 dobila 3,13 točk, trditev »v naši organizaciji konflikte rešujemo v skupno korist« pa 3,18 točk, obe sta ocenjeni z oceno 3.

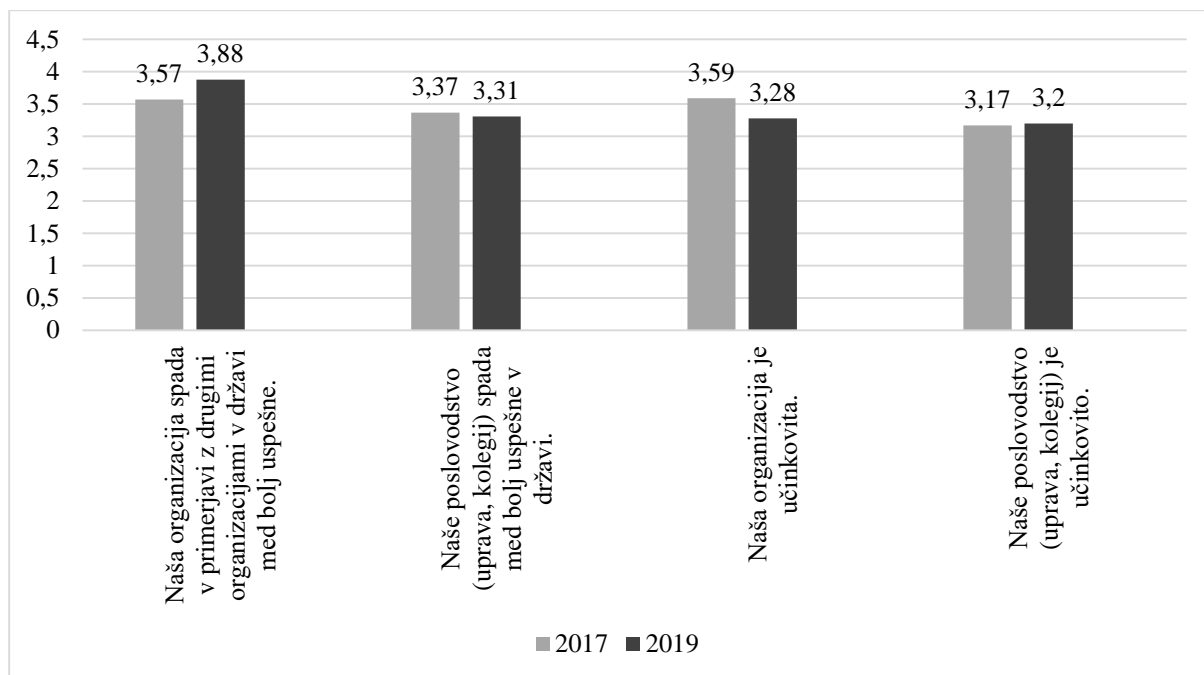


Slika 8: Odnosi in pravičnost

4.3.8 Uspešnost organizacije in posloводства

Ta kategorija je glede na pridobljenih 3,41 točk umeščena med dobro ocenjene kategorije.

Zaposleni menijo, da organizacija spada v primerjavi z drugimi organizacijami v državi med bolj uspešne. S pridobljenimi 3,20 točkami, tj. z oceno 3, je bila ocenjena trditev »naše posloводство (uprava, kolegij) je učinkovito«, kar pomeni porast za 0,31 točke. Trditev »naša organizacija je učinkovita« je pridobila 3,28 točk in oceno 3, kar pomeni 0,31 točke manj kot v letu 2017. Trditev »naše posloводство (uprava, kolegij) spada med bolj uspešne v državi« je bila s pridobitvijo 3,31 točk ocenjena z oceno 3. Pridobljene rezultate grafično prikazuje slika 9.



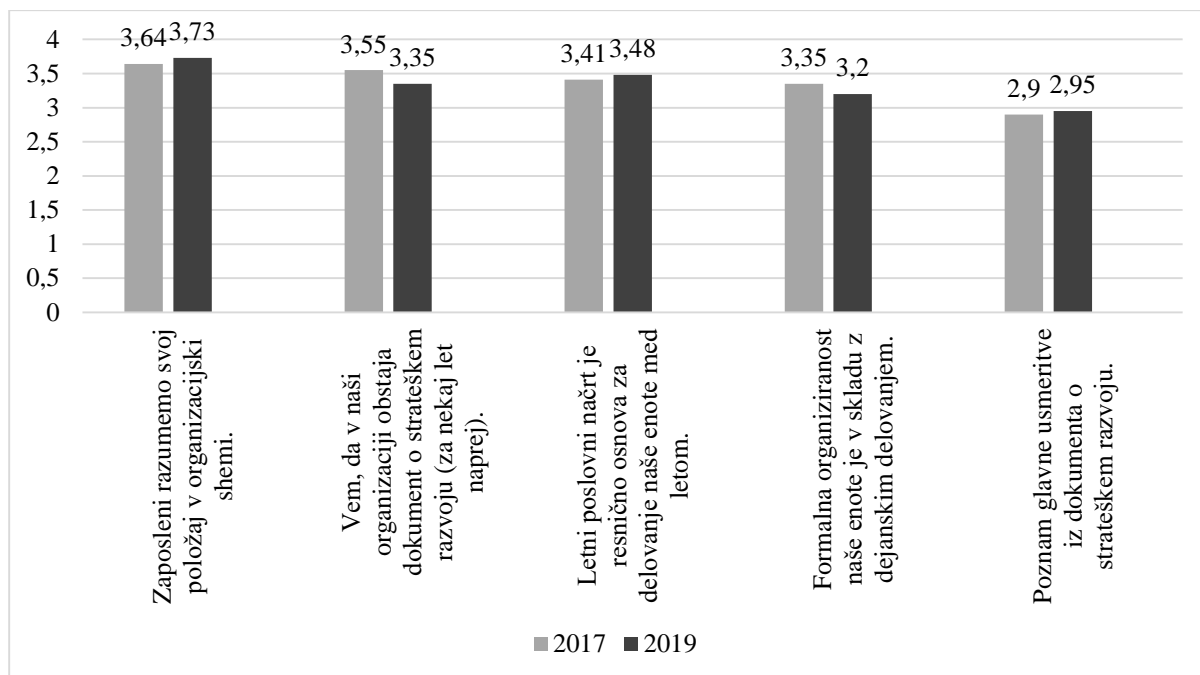
Slika 9: Uspešnost organizacije in poslovodstva

4.3.9 Strateško usmerjanje in organiziranje

Strateško usmerjanje in organiziranje je pri obeh merjenjih doseglo zelo podoben rezultat in je bilo ocenjeno z oceno 3.

Trditev »zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi« je dosegla 3,73 točk, v letu 2017 pa 3,64 točk, obakrat oceno 4. Z oceno 3 in pridobljenimi 3,48 točkami je ocenjena trditev »letni poslovni načrt je resnično osnova za delovanje naše enote med letom«. Z oceno 2 ocenjena trditev »poznamo glavne usmeritve iz dokumenta o strateškem razvoju« je pri drugem merjenju dosegla še manj točk kot pri prvem in se je znižala z 2,95 na 2,90 točk.

Trditev »v naši organizaciji obstaja dokument o strateškem razvoju« je s 3,55 točk in oceno 4, doseženo v letu 2017, v letu 2019 pridobila manj, 3,35 točke in oceno 3. Trditev »formalna organiziranost naše enote je v skladu z dejanskim delovanjem« je ocenjena z oceno 3 in je pridobila 0,15 točke manj kot pri prvem merjenju. Grafični prikaz je predstavljen na sliki 10.

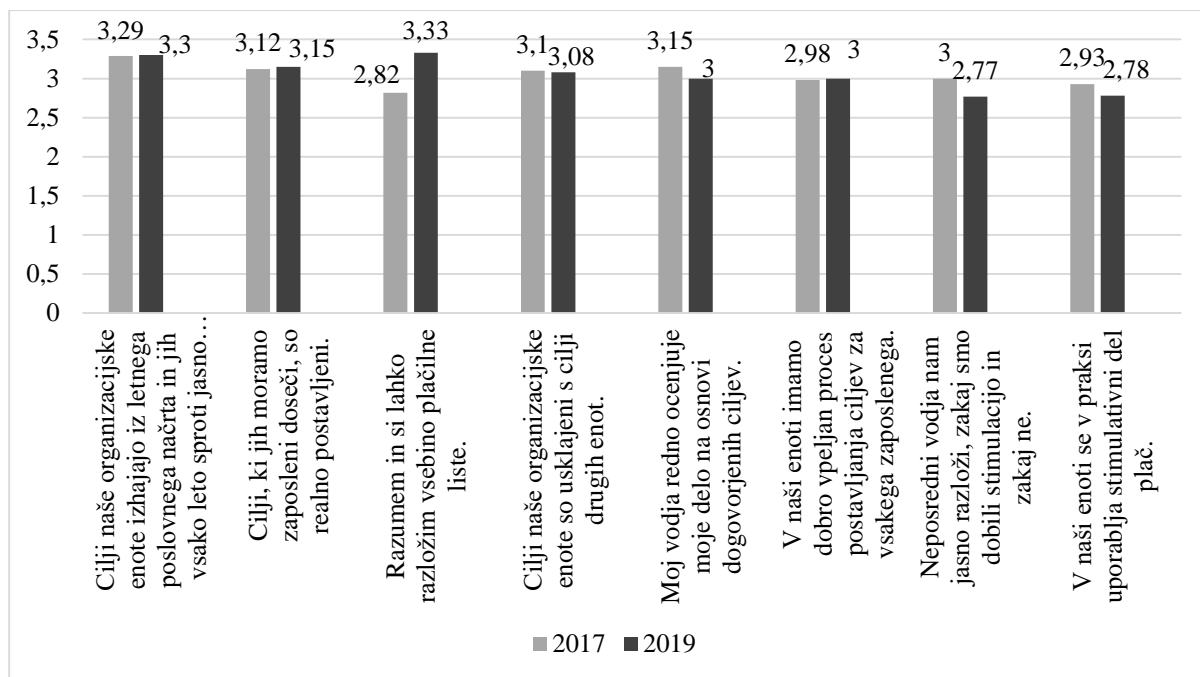


Slika 10: Strateško usmerjanje in organiziranje

4.3.10 Ciljno vodenje in nagrajevanje

Pri tej kategoriji se doseženo število točke v obeh letih merjenj ne razlikuje in je v obeh primerih ocenjeno z oceno 3.

Pri večini trditev te kategorije ni sprememb ali pa so minimalne. Trditev »razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste« je bila ocenjena bistveno bolje v letu 2019. Meritev se je z 2,82 točk in ocene 2 izboljšala na 3,33 točk in oceno 3. Trditev »cilji naše organizacijske enote izhajajo iz letnega poslovnega načrta in jih vsako leto sproti jasno opredelimo« je bila v obeh obdobjih ocenjena z oceno 3. Bistvenih sprememb ni zaznati pri trditvi »cilji naše organizacijske enote so usklajeni s cilji drugih enot«, ki je ocenjena z oceno 3, in tudi pri trditvi »v naši enoti imamo dobro vpeljan proces postavljanja ciljev za vsakega zaposlenega«, ravno tako ocenjena z oceno 3. Za 0,15 točke je v letu 2019 nižja trditev »moj vodja redno ocenjuje moje delo na osnovi dogovorjenih ciljev« in ocenjena z oceno 3. V primerjavi z letom 2017 sta bili slabše ocenjeni trditvi »neposredni vodja nam jasno razloži, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne« (2,77 točk in ocena 2) ter trditev »v naši enoti se v praksi uporablja stimulatívni del plač« (z 2,78 točk in ocena 2). Grafični prikaz je na sliki 11.

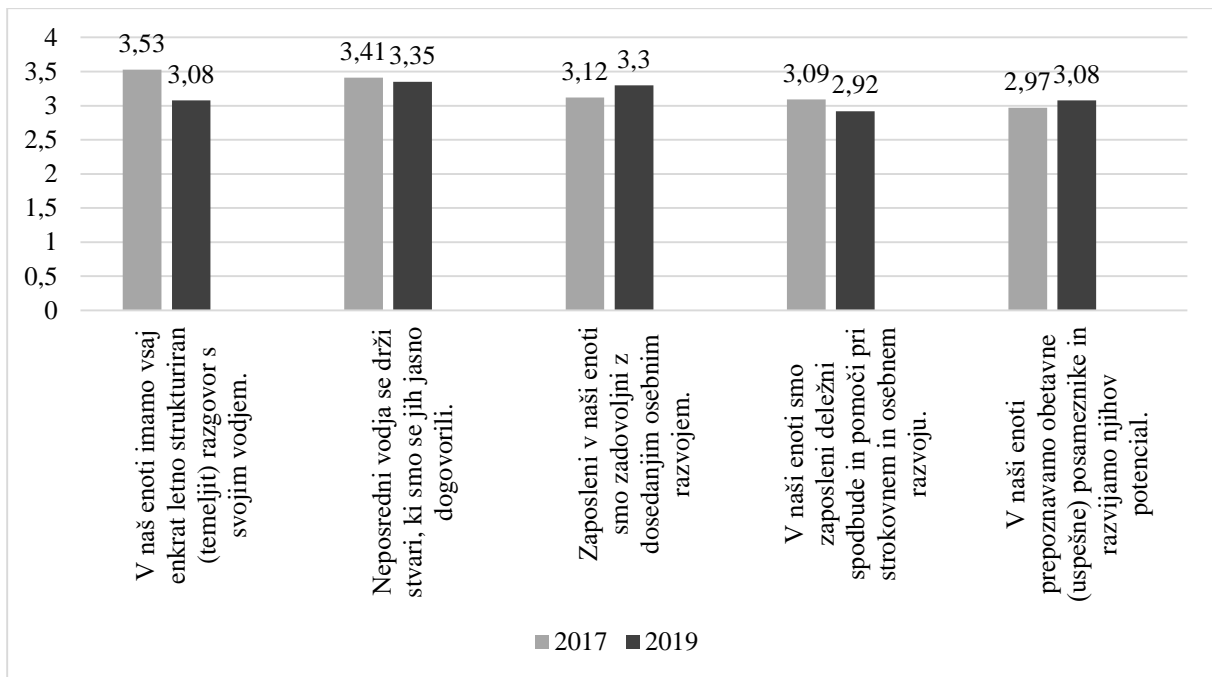


Slika 11: Ciljno vodenje in nagrajevanje

4.3.11 Osebni razvoj in kariera

Pri kategoriji osebni razvoj in kariera pri primerjavi merjenj v letih 2017 in 2019 ni velikih sprememb. Obakrat je bila ocenjena z oceno 3.

Trditev »zaposleni v naši enoti smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvoje« je v letu 2019 nekoliko bolje ocenjena, obakrat pa z oceno 3. Nekoliko bolje kot prvič je ocenjena trditev »v naši enoti prepoznavamo obetavne posameznike in razvijamo njihov potencial«, dosežena ocena s pridobljenimi 3,08 točkami je 3. Pri trditvi »neposredni vodja se drži stvari, ki smo se jih jasno dogovorili«, ni bistvenih sprememb, ocenjena je z oceno 3 in s 3,35 točkami. Najslabše je ocenjena trditev »v naši enoti smo zaposleni deležni spodbude in pomoči pri strokovnem in osebnem razvoju«, ki se je v primerjavi z letom 2017 znižala za 0,17 točke, tj. na 2,92 točk, kar pomeni z ocene 3 na oceno 2. Največji padec beleži trditev »v naši enoti imamo enkrat letno strukturiran razgovor s svojim vodjem«, in sicer s 3,53 točk (ocena 4) na 3,08 točk (ocena 3). Na sliki 12 je razviden grafični prikaz posameznih trditvev te kategorije.

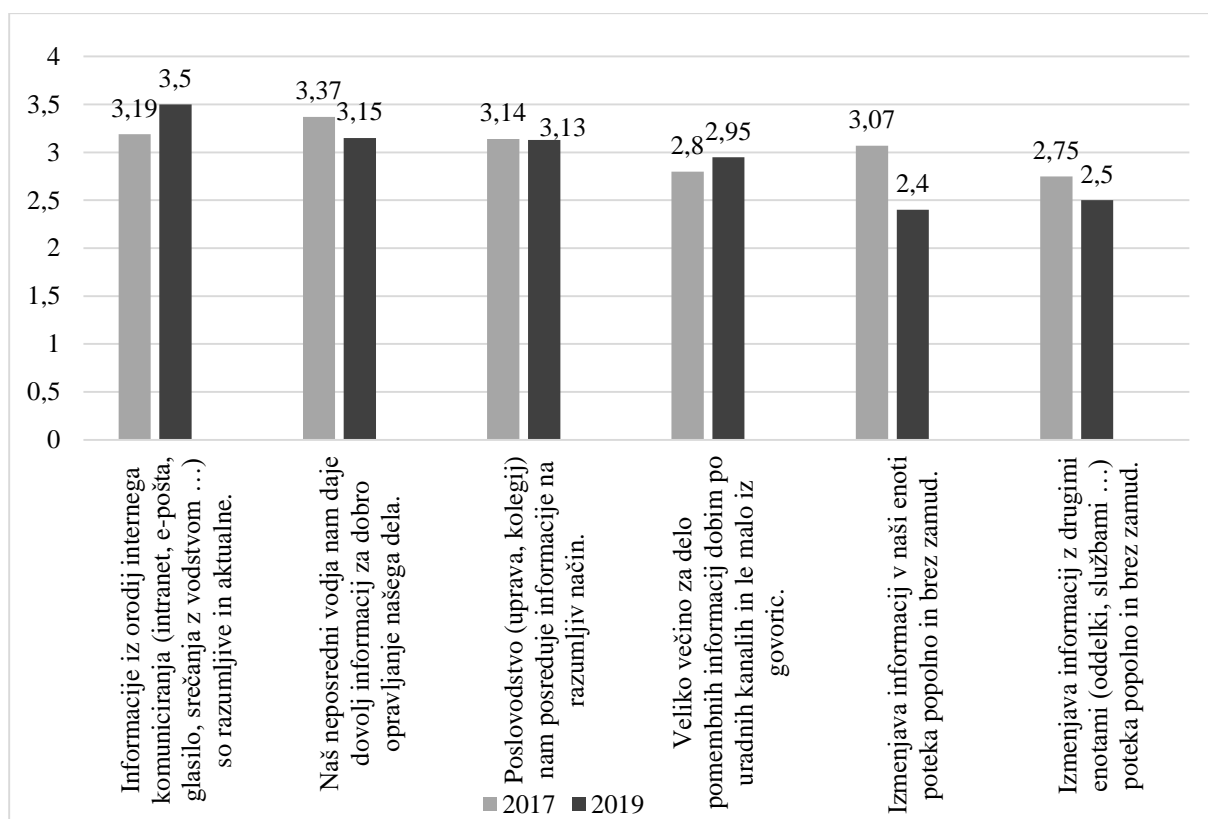


Slika 12: Osebni razvoj in kariera

4.3.12 Komuniciranje

Komuniciranje je kategorija, ki je bila leta 2019 od vseh kategorij najslabše ocenjena. Dosegla je 2,94 točk in oceno 2.

Trditev »izmenjava informacij v naši enoti poteka popolno in brez zamud« je dosegla za 0,67 točke nižjo oceno kot pri prvem merjenju in oceno 2. Obenem je to najnižje izmerjena trditev pri vseh kategorijah. Približa se ji le še trditev »v naši organizaciji so tisti, ki so bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani« iz kategorije jasnost zahtev in nagrad, ki je dosegla 2,43 točk. Z oceno 2 in doseženimi 2,50 točkami je ocenjena trditev »izmenjava informacij z drugimi enotami (oddelki, službami ...) poteka popolno in brez zamud«. Trditev »veliko večino za delo pomembnih informacij dobim po uradnih kanalih in le malo iz govoric« je bila ocenjena z oceno 2 in z 2,95 točkami, kar je 0,15 točke več kot leta 2017. Trditev »poslovodstvo (uprava, kolegij) nam posreduje informacije na razumljiv način« je približno enako ocenjena kot v letu 2017 in je s 3,13 točkami dosegla oceno 3. Trditev »naš neposredni vodja nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela« je nižje ocenjena za 0,12 točke, ocena je 3. Trditev »informacije iz orodij internega komuniciranja so razumljive in aktualne« je bila ocenjena s 3,50 točkami in z oceno 4. Ta trditev je v tej kategoriji tudi najboljše ocenjena in boljša v primerjavi z letom 2017 za 0,31 točke. Grafični prikaz dosežkov trditev v kategoriji komuniciranje je prikazan na sliki 13.



Slika 13: Komuniciranje

4.4 Kritična analiza po kategorijah in predlogi izboljšav

Zadovoljstvo pri delu: Zaznati je zelo dobre odnose med sodelavci in stalnostjo zaposlitve, zaposlenim ustreza tudi delovni čas, nekoliko manj pa vsebina dela, še kar so zadovoljni z neposrednim nadrejenim in vodstvom organizacije ter možnostmi za izobraževanje, niso pa zadovoljni s plačo in delovnimi pogoji.

Plača je pomemben dejavnik za motiviranje zaposlenih. Opaziti je, da nezadovoljstvo s plačo in z drugimi načini stimuliranja izražajo na več mestih oz. kategorijah, zato sledi podrobnejši komentar pri opisu kategorije jasnost zahtev in nagrade.

Delovni pogoji: Glede na to, da je bila anketa anonimna, predlagamo, da se ugotovi, na katerih delovnih mestih in zakaj imajo zaposleni slabe delovne pogoje. To lahko ugotovimo preko različnih komunikacijskih kanalov: v neformalnih ali formalnih razgovorih, kot so redni sestanki delovnih ekip, rednih letnih osebnih razgovorih, kamor se umesti tudi vprašanje o delovnih pogojih. Smiselno bi bilo povabiti zaposlene, da sodelujejo pri načrtovanju vsebine dela in potrebnih sredstev za izvedbo, na primer pri letnem planiranju investicij oz. stroškov. Tu bi skladno s finančnimi zmožnostmi podjetja izrazili potrebe po nabavi osnovnih sredstev (npr. zmogljivejši računalniki, oprema pisarne ipd.) in drugih nabavah (zaščitna oprema ipd.), ki bi vplivale na izboljšanje pogojev dela.

Vizija in stabilnost: Kljub splošnemu porastu skupne ocene kategorije vizija in stabilnost je opaziti znižanje ocen za trditev »v naši organizaciji izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam« in za trditev »politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim«.

Razvoj, izboljševanje izdelkov in storitev ter tudi optimizacija postopkov v organizacijskem smislu so nujno potrebni, da podjetje ostane konkurenčno na zahtevnem tržišču. Glede na to, da zaposleni menijo, da bi bilo možno izdelke in storitve izvajati še bolje, priporočamo sistemsko pridobivanje predlogov za izboljšave in inovacije na različne načine, kot je na primer uvedba skrinjice za oddajo predlogov izboljšav. V primeru, da bi bila predlagana izboljšava uvedena v delovni proces, bi sledilo nagrajevanje zaposlenega po vnaprej natančno določenih kriterijih.

Da bi bili politika in cilji organizacije bolj jasni vsem zaposlenim, je potrebno boljše informiranje. Kljub temu da ima podjetje že zelo kvalitetno izdelano spletno stran, kjer so navedene vse ključne tekoče informacije o poslovanju in drugih dogodkih, je pregled le-te prepuščen zaposlenim samim. Smiselno bi bilo vsaj 1-x letno skupno srečanje (npr. novoletno srečanje) vseh zaposlenih z najvišjim vodstvom organizacije, kjer bi zaposlenim predstavili poslovanje v tekočem letu in cilje za naslednje leto oz. ključne strateške usmeritve. S tem bi zaposleni občutili spoštovanje najvišjega menedžmenta do njih. Krepila pa bi se pozitivni odnos in pripadnost podjetju.

Jasnost zahtev in nagrade: To je ena izmed treh najslabše ocenjenih kategorij, ki so dosegle manj kot 3 točke. Še posebej zaskrbljujoča je tematika nagrajevanja in dejstvo, da zaposleni menijo, da tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, niso ustrezno stimulirani in da kriteriji napredovanja niso vsem dovolj jasni. Izpostavljen je tudi problem komuniciranja, konkretno gre za pomanjkljivo informiranje o stanju v drugih poslovnih enotah.

Vsak zaposleni mora ves čas natančno vedeti, kaj je njegovo delo in kakšne rezultate mora doseči. Natančno mora poznati morebitne sankcije, če tega ne naredi, in tudi morebitne nagrade, če to opravi bolje, kot se pričakuje. Zelo je pomembno, da so zaposleni natančno seznanjeni s strani neposredno nadrejenega z vsemi informacijami že takoj, ko pridejo v podjetje. Nadrejeni pa mora potem ves čas spremljati, ali zaposleni dejansko opravlja delo skladno s pričakovanji in ga po potrebi preusmerjati. Dober vodja zna opaziti dobro in slabo opravljeno delo in s povratno informacijo mora to takoj sporočiti tudi zaposlenemu. Stalna prisotnost in spremljanje dela zaposlenih s strani vodje in pretok informacij v obe smeri omogočajo, da vodja v primeru nezadostne strokovnosti in potrebnega znanja omogoči zaposlenemu potrebno izobraževanje, ki je lahko izvedeno na različne načine znotraj ali zunaj podjetja. V zvezi s tem priporočamo preverjanje, ali menedžment nižjega nivoja (obratovodje, vodje izmen) dovolj kakovostno opravlja vse faze menedžmenta in v primeru, da jih ne (kot kaže anketa), predlagamo izvedbo organiziranega izobraževanja s področja uspešnega vodenja s strani zunanje inštitucije. Na teh izobraževanjih se učijo različnih veščin vodenja: od obvladovanja faz menedžmenta,

nameščanja zaposlenih glede na sposobnosti do pravilnega ocenjevanja uspešnosti in pomembnosti po vnaprej točno določenih kriterijev za nagrajevanje in nenazadnje zavedanja pomena pravilnega načina poslovnega komuniciranja. Kakovostna in popolna informacija, pravočasno podana na pravi način tako o vsebini dela kot tudi o ostalih stvareh, ki vplivajo na delo, je za doseganje ciljev nujno potrebna. Plača in drugi načini denarne stimulacije pa niso edini, so pa najbolj pomemben motivator predvsem pri mladih zaposlenih. Ljudje smo različni, zato nas motivirajo različne stvari: poleg plače nas lahko stimulirajo na primer tudi možnost izobraževanja in izpopolnjevanja, osebna rast in razvoj in podobno. Vodja mora vedeti, kaj je zaposlenega motivira. S pravilnim pristopom spodbudi delavca, da dela tako, kot najbolje zna in zmore. Ta znanja lahko dobi tudi z že omenjenim predlogom izboljšave, ki se nanaša na izobraževanje menedžmenta na področju vodenja in motiviranja zaposlenih.

Zavzetost in odnos do kakovosti je poleg kategorije pripravljenost na spremembe najbolj ocenjena kategorija. Čeprav je prejela oceno dobro, je z vidika stalnih izboljšav sistema kakovosti do poslovne odličnosti smiselno sprejemati ukrepe, ki bi povečevali oceno uspešnosti te kategorije. Zaposleni se čutijo zelo odgovorni za opravljeno delo na eni strani, občutijo pa, da se jih ne obravnava dovolj spoštljivo.

Že predlagano izobraževanje vodij s področja uspešnega vodenja s strani zunanje inštitucije bi pripomoglo k temu, da bi se vodje še bolj zavedali, da je potrebno zaposlene ceniti in spoštovati kot sodelavce in jih ne obravnavati kot podrejene. Vsi zaposleni, tako vodje kot operativni delavci, so nujno potrebni za uspešnost organizacije.

Pripravljenost na spremembe in inovativnost je ena od treh najbolj ocenjenih kategorij, a še vedno z oceno dobro. V poslovni enoti podjetja se zaposleni največkrat učijo drug od drugega. Prednosti takega načina učenja so v cenejšem izobraževanju in manjših vplivih na poslovne procese zaradi odsotnosti zaposlenih, slabost pa v tem, da imajo zaposleni omejeno znanje in izkušnje, ki so vezane na notranje okolje. Z znanjem in pridobljenimi izkušnjami zunaj organizacije bi v svoje okolje vnesli novosti in izkušnje iz zunanjega okolja. Zaposleni cilje organizacije v večji meri kot pri prvem merjenju sprejemajo za svoje. Še bolj pa bi jih v primeru, če bi jih vodje spodbudili k sodelovanju pri načrtovanju ciljev, konkretno pri periodičnem planiranju. Nadalje menijo, da razpoložljive tehnologije ne znajo izkoristiti tako, da bi razvijali še boljše proizvode ali storitve. Skladno s tem se izvedejo ustrezna izobraževanja, ki se lahko organizirajo znotraj podjetja, za delo na zahtevnih strojih in napravah pa tudi izven podjetja. Pripravljenost na spremembe in inovativnost je treba spodbujati in tudi ustrezno nagrajevati, nekaj predlog izboljšav je navedenih pri kategoriji vizija in stabilnost.

Usposabljanje in vključenost: Iz grafičnega prikaza doseženih vrednosti posameznih trditev za kategorijo je opaziti, da so vrednosti primerjav podobne kot pri prvem merjenju. Zaposleni menijo, da so bili delovni sestanki v 2019 bolj redni in glede na to, da je v kategoriji komuniciranje izraženo mnenje, da je le-to problematično, se postavlja vprašanje o kvaliteti

podajanja informacij na teh sestankih. Sestanek je eden izmed pomembnih načinov komunikacije, zato predlagamo, da se tudi na tem področju izvede izobraževanje o tem, kako se pripravi in izvede dober sestanek. Zaposleni pogrešajo večje sodelovanje pri načrtovanju ciljev, predlog izboljšave o tem je že predhodno omenjen. Menijo, da se dober rezultat hitro opazi in je pohvaljen. Res je pohvala eden izmed motivacijskih dejavnikov, postavlja pa se vprašanje, kdaj je pohvala še učinkovit motivator. Iz ankete je razvidno, da želijo biti zaposleni motivirani s primerno plačo in primerno nagrado. Pri tem mora primernost pomeniti skladnost opravljenega dela in postavljenih merljivih kriterijev za uspešnost pri delu. Tudi pri tej kategoriji je opazno, da je slabo mnenje o sistemu izobraževanja, za katerega smo nekaj izboljšav predhodno že podali.

Odnosi in pravičnost: Kot najbolj kritično pri tej kategoriji je področje nagrajevanja. Predlagamo, da se na nivoju celotnega podjetja izdelata in/ali posodobita pravilnike nagrajevanja. Ti notranji dokumenti morajo vsebovati merljive kriterije za vsa področja v podjetju. Predstaviti jih je treba tako zaposlenim kot tudi vodjem, ki jih uporabljajo. Redno je treba spremljati pravilno uporabo v praksi ter objektivnost vodij pri spremljanju in nagrajevanju zaposlenih. Zaposleni niso zadovoljni z razmerjem plač v podjetju in menijo, da plače niso primerljive s plačami drugih organizacij. Plača je najbolj pomemben dejavnik zadovoljstva pri delu, predvsem pri mladih ljudeh, ki si še ustvarjajo pogoje za življenje. Zaposleni v deficitarnih poklicih, ki so nujni za nemoteno delovanje in s tem nepogrešljivi, morajo biti tudi ustrezno plačani. Tu mislimo predvsem na visoko motivirane tehnične strokovnjake, ki jih zelo primanjkuje. Če niso ustrezno plačani s strani matičnega podjetja, obstaja velika verjetnost, da jih z boljšo plačo in boljšimi delovnimi pogoji, vključno z izobraževanjem, privabi konkurenčno podjetje. To pa je velik problem. Predlagamo, da se v podjetju določi ključne kadre in se jih ustrezno stimulira tudi z individualno pogodbo. Ključni kadri pa niso le vodilni na različnih nivojih, temveč tudi visoko strokovni specialisti na določenih področjih. S tem bi zmanjšali med vodilnimi in drugimi zaposlenimi tudi razmerje plač, za katero menijo zaposleni, da je neprimerno. Zaznati je tudi povečanje tekmovalnosti v primerjavi s sodelovanjem. S tem ni nič narobe, a le, če tekmujejo med sabo tako, da več in bolje delajo, ne pa da nelojalno tekmujejo in skrivajo informacije ali kako drugače nekorektno sodelujejo med sabo. Za katero vrsto tekmovanja gre, je treba ugotoviti, negativno tekmovanje preprečevati, pozitivno pa spodbujati. Reševanje konfliktov je slabo ocenjeno. Konflikte opredeljujemo kot različna mnenja, cilje ali občutke. Podajanje različnih mnenj je treba spodbujati, še posebno, če so argumentirana. Konflikti, še posebno nerešeni, predstavljajo stres za zaposlene in s tem manjšo delovno storilnost, preveč stresa pa še druge psihofizične posledice na zdravje in povečanje bolniških odsotnosti. O različnih mnenjih se je treba čim prej pogovoriti in jih uskladiti v enotno mnenje oz. sprejeti enoten način reševanja problema. To jim ne bi predstavljalo težav, ker je anketa pokazala, da cenijo delo svojih sodelavcev.

Uspešnost organizacije in posloводства: Vse štiri trditve so bile ocenjene z oceno dobro. Opaziti pa je, da zaposleni svojo organizacijo uvrščajo med najbolj uspešne v državi, manj primerljivo z državnimi menedžerji je po njihovem mnenju posloводство podjetja. Podobno razmerje je med učinkovitostjo organizacije in učinkovitostjo posloводства, kjer organizaciji pripisujejo večjo učinkovitost. Sklepati je možno, da razlog v uspešnosti organizacije vidijo v uspešnih inovativnih produktih in manj v učinkovitosti vodstva. Zaposleni pogosto ne poznajo pomembnosti dobrega menedžmenta za uspešnost podjetja. Priporočamo pogostejša formalna srečanja z menedžmentom različnih ravni in različnih oddelkov, kjer se predstavijo tekoče aktivnosti in problematika, pri reševanju težav pa se vključi zaposlene. Pomembna so tudi neformalna ali polformalna srečanja (team building – pohod v hribe in pri tem pogovor tudi o službenih zadevah).

Strateško usmerjanje in vodenje: Zaposleni zelo dobro razumejo svoj položaj v organizaciji in menijo, da je v večini primerov letni poslovni načrt skladen z realnim delovanjem in da je v okviru tega formalno zapisana organiziranost skladna z delovanjem v praksi. Seznanjeni so s tem, da obstaja v podjetju strateški dokument, menijo pa, da so o njem premalo seznanjeni. Podjetje ima zelo dobro izdelano internetno spletno stran tako z oblikovnega kot tudi vsebinskega vidika. Smiselno bi bilo izdelati tudi intranet za zaposlene, kjer bi bila objavljena vsa aktualna dokumentacija sistema kakovosti in dostopna vsem tistim, ki lahko do nje dostopajo. To bi bila lahko slovenska zakonodaja, strateški dokumenti podjetja in ostali interni pravilniki, navodila za delo posameznih enot, zapisniki sestankov ipd. Preko tega dokumentacijskega sistema bi dostopali zaposleni po vnaprej določenih pravicah oz. geslih za dostop. Seveda vsa delovna mesta, še posebno v proizvodnji, niso opremljena z računalnikom. Tem zaposlenim bi omogočili dostop do teh gradiv in do drugih aktualnih informacij preko računalnika za skupno uporabo, nameščenega na primernem mestu.

Ciljno vodenje in nagrajevanje: Zaposleni menijo, da se je preglednost in razumljivost plačilne liste precej izboljšala, zelo pa so kritični do nejasnosti glede kriterijev in načina stimuliranja. Menijo, da ni jasnih pojasnil o (ne)pridobljeni stimulaciji in da se stimulatívni del plače v njihovi enoti slabo uporablja. Kot je že omenjeno pri analizi drugih kategorij, je nujno, da se določijo kriteriji uspešnosti, ki morajo biti merljivi, in se vključijo v pravilnik o nagrajevanju, ki ga je potrebno ves čas prilagajati delovnim razmeram. Vodje ga morajo poznati in znati uporabljati v praksi in biti pri nagrajevanju dosledni in objektivni. Pri plači je zaželen variabilni del, ki je odvisen od uspešnosti zaposlenega. Vodja mora zaposlenega tekoče informirati o vrsti in obsegu stimulacije oz. o tem, zakaj je nagrajen ali zakaj je morebiti kaznovan.

Osebni razvoj in kariera: v večini primerov vodje spoštujejo dogovorjeno, poraslo je zadovoljstvo z osebnim razvojem in menijo, da so kot uspešni in obetavni posamezniki prepoznani in da lahko razvijajo svoje potenciale. Pri trditvi o letnih razgovorih je glede na zmanjšanje ocene s 4 na 3 možno sklepati, da so sistematično načrtovani temeljiti razgovori

vodij s podrejenimi pomanjkljivi z več vidikov. Možno je, da jih ne izvajajo vsi vodje, da niso redni ali da zaposleni niso zadovoljni s konkretno izvedbo oz. kvaliteto tega letnega razgovora. Obstajajo določena pravila za izvajanje dobrih letnih osebnih razgovorov, ki morajo biti skrbno načrtovani in pravilno izvedeni, da dosežemo cilje teh razgovorov. Analiziramo delo (prednosti, slabosti opravljenega dela), načrtujemo delo v prihodnjem letu in skladno s potrebami podjetja in interesi in sposobnostmi zaposlenega skrbimo za njegov osebni razvoj in kariero, zato je zelo pomembno, da so vodje večji dobrega izvajanja razgovorov. Če niso, jim omogočimo izobraževanje tudi na tem področju.

Komuniciranje je najslabše ocenjena kategorija od vseh dvanajstih. Zelo problematična je izmenjava informacij v posamezni enoti. Zaposleni menijo, da pridobivanje informacij poteka z zamudami in da so informacije nepopolne. Še posebno je problematična izmenjava z drugimi oddelki in službami. Pomanjkljivo je obveščanje o načinu dela s strani vodja, bolj pa so zadovoljni z informacijami, pridobljenimi s strani poslovodstva oz. uprave. Pomembnost pravočasnih, kvalitetnih in pravilno podanih informacijah smo že predstavili v nalogi in navedli tudi nekaj predlogov, kako bi izboljšali pretok informacij, kot so uvedba formalnih in neformalnih srečanj, periodičnih sestankov. Ti so lahko dnevni (tudi neformalni ob kavi), tedenski, mesečni, enkrat letno ali po potrebi, ko se pojavi določen problem. Pri tem je potrebno zagotoviti ustrezno kvaliteto teh sestankov z izobraževanjem izvajalcev, če je to potrebno. Tako v podjetju kot tudi v obravnavani enoti je zelo razširjeno pridobivanje informacij s pomočjo IKT, za katero menijo, da je razumljiva, pravočasna in popolna. To je še dodaten razlog za upravičenost predloga izboljšave, ki smo ga opredelili pri komentiranju pridobljenih rezultatov v kategoriji strateški cilji in usmerjenost, kjer smo predlagali uvedbo intraneta kot notranjega dokumentacijsko-komunikacijskega sistema po vzoru obstoječih zelo kvalitetnih internetnih spletnih strani podjetja. S sprotim in kvalitetnim informiranjem preprečimo tudi širjenje nepreverjenih informacij in s tem dezinformacije oz. širjenje neresnic.

Glede na to, da se nekateri ne želijo izpostavljati in/ali iz različnih razlogov ne želijo aktivno sodelovati na sestankih (nevešči komuniciranja, ne želijo se izpostavljati, bojijo se zamer ali maščevanja sodelavcev, vodje ipd.), lahko izražajo svoje mnenje, pripombe, predloge, pritožbe anonimno in za te namene uvedemo skrinjico pripomb in pritožb. Pozitivno pri tem je to, da tudi omenjeni zaposleni prispevajo k reševanju problemov ali konfliktnih situacij. Slabost takega načina komuniciranja pa je, da lahko zaposleni izkoristijo anonimnost in nekorektno ocenjujejo sodelavce ali nadrejene z namenom, da bi jim zaradi osebnih zamer škodili. Vse prispele pobude ali pritožbe je treba na sestanku zaposlenih, ki jih to zadeva, objektivno obravnavati.

5 AKCIJSKI NAČRT UVEDBE IZBOLJŠAV

Akcijski načrt pomeni konkretizacijo predlaganih izboljšav v praksi. Na podlagi načrta zagotavljamo vzdrževanje in konkreten razvoj organizacijske klime in s tem povezane organizacijske kulture v podjetju. Akcijski načrt spodbuja zavzetost, samoiniciativnost, večopravnost, sprejemanje odgovornosti za opravljeno delo, dobre medsebojne odnose, uspešno pot od kakovosti do poslovne odličnosti, občutek pripadnosti podjetju, večjo produktivnost in sposobnost prilagajanja na spremembe. Akcijski načrt vsebuje predlagane ukrepe izboljšav, okvirni termin ukrepanja, ciljno skupino, ki ji je namenjen, ter nosilce, odgovorne za izvedbo teh ukrepov oz. aktivnosti. Nekateri ukrepi (npr. izobraževanje po področjih, komuniciranje) vplivajo na več kategorij/vsebin, zato so še posebej izpostavljeni.

Z uresničevanjem ukrepov iz akcijskega načrta se bo podjetje še bolj približalo svojim zaposlenim in bo družbeno odgovorno podjetje, ki svojim zaposlenim omogoča ne le optimalno organizacijsko upravljanje, temveč tudi usklajevanje zasebnega in službenega življenja, varstvo in zdravje pri delu ter sodelovanje med različnimi generacijami zaposlenih. Podjetje si pri doseganju visoke stopnje družbene odgovornosti in v procesu sprejemanja ukrepov lahko pomaga z zunanjimi strokovnimi inštitucijami in si pridobi certifikat Družbeno odgovoren delodajalec, ki spodbuja tako najvišji menedžment kot tudi vse zaposlene, da predlagajo različne družabne aktivnosti, ki bi pripomogle k izboljšanju razmer v podjetju. Iz navedenega razloga smo predlog, da podjetje pridobi certifikat Druženo odgovoren delodajalec, umestili v akcijski načrt. Skupaj z mentorjem v podjetju smo poiskali predloge izboljšav z ukrepi, ki prikazani v preglednici 3.

Preglednica 3: Akcijski načrt uvedbe ukrepov

Vsebina /kategorija/tema	Ukrep	Časovni okvir	Ciljna skupina	Odgovorni za izvedbo
Predstavitve dognanj s predlogi izboljšav vodstvu podjetja	Priprava in izvedba predstavitve s pomočjo PPT.	jan. 2021	vodstvo, oddelek za kadre HRM	mentor v podjetju, študentka
Izvedba internih sestankov po oddelkih	Razprava o: - smiselnosti in primernosti uvedbe predlaganih ukrepov oz. novosti za posamezno skupino, oddelek, enoto ali na nivoju celega podjetja, - sistematični uvedbi teh in drugih ukrepov preko pridobitve certifikata »Družbeno odgovoren delodajalec«.	jan. 2021	vsi zaposleni	uprava in vodje posameznih enot
Izboljševanje delovnih pogojev	Analiza stanja primernosti posameznega delovnega mesta preko razgovorov z zaposlenimi.	ves čas, še posebno ob letnih planiranjih investicij in stroškov	vsi zaposleni	neposredno nadrejeni
	Vključitev zaposlenih pri planiranju investicij v opremo, razgovor o tem pri rednem letnem razgovoru.	ves čas, še posebno ob letnih planiranjih investicij in stroškov	vsi zaposleni	neposredno nadrejeni
	Ureditev delovnega mesta skladno s potrebami in razpoložljivimi sredstvi.	ves čas, še posebno ob letnih planiranjih investicij in stroškov	vsi zaposleni	neposredno nadrejeni
Pospeševanje razvoja in izboljševanje izdelkov, sistemsko pridobivanje predlogov za izboljšave in inovacije	Uvedba skrinjice (ali elektronske oblike) za oddajo predlogov izboljšav, v primeru realizacije izboljšave nagrajevanje zaposlenega po vnaprej natančno določenih kriterijih iz pravilnika o nagrajevanju.	v roku 1 leta	vsi zaposleni	neposredno nadrejeni
Povečanje jasnosti in razumevanja politike in ciljev organizacije	Povečanje informiranja:	dec. 2021	vsi zaposleni	gen direktor, uprava
	Vsaj 1-x letno skupno srečanje (npr. novoletno srečanje) vseh zaposlenih z najvišjim vodstvom organizacije.			
Povečanje pripravljenosti na spremembe in inovativnosti	Spodbujanje pozitivne tekmovalnosti med zaposlenimi, odkrivanje in preprečevanje škodljive tekmovalnosti.	takoj, ves čas	vsi zaposleni	vodje vseh nivojev

Vsebina /kategorija/tema	Ukrep	Časovni okvir	Ciljna skupina	Odgovorni za izvedbo
Boljši izkoristek razpoložljive IKT	Na podlagi potreb izvesti izobraževanja znotraj enote ali s pomočjo zunanjih strokovnjakov.	jan. 2021, ves čas	vsi zaposleni	vodje vseh nivojev
Komuniciranje, informiranje	Izvedba izobraževanj za vodje različnih nivojev o uspešnem vodenju, komuniciranju in motiviranju zaposlenih (vsebine v razdelku <i>izobraževanje</i>).	mar. 2021	vodje prvega in drugega nivoja	kadrovska sl.
	Kontinuirano obveščanje zaposlenih o ciljih, o kvaliteti opravljenega dela na sestankih.	ves čas	vsi zaposleni	neposredno nadrejeni
	Izvedba izobraževanja, kako se izvajajo sestanki, da so učinkoviti.	maj 2021	vodje prvega in drugega nivoja	kadrovska sl.
	Uvedba sestankov <i>glede na potrebe</i> (dnevni, tedenski, mesečni, 1-x letni).	ves čas	vsi zaposleni	neposredno nadrejeni
	Povečanje kvalitete izvajanja že obstoječih sestankov.	takoj, še posebno pa od junija 2021, po izobraževanju	vsi zaposleni	vodje prvega in drugega nivoja
	Uvedba neformalnih ali polformalnih oblik prenašanja informacij in reševanja problemov (team building ipd.) tudi na operativnih nivojih.	od maja 2021 dalje	vsi zaposleni	vodje prvega in drugega nivoja
	Uvedba intraneta (dostopnost dokumentacije podjetja s pomočjo IKT, objava drugih informacij, dogodkov v okviru posameznih enot).	pričetek v dec. 2021, trajanje 3 leta	vsi zaposleni	vodja projekta
Povečanje zadovoljstva s plačo in drugimi načini nagrajevanja	Izdelati/posodobiti interne pravilnike o nagrajevanju, ki naj vsebujejo natančne in merljive kriterije za nagrajevanje.	od jan. 2021 do apr. 2021 in dalje	vsi zaposleni	vodje vseh nivojev
	Seznantiti vse zaposlene o načinu uporabe teh kriterijev.	od maja 2021 in dalje, po potrebi	vsi zaposleni	vodje vseh nivojev
	Dosledno in objektivno ocenjevanje vodij glede na dane kriterije.	ves čas, še posebno od maja 2021, po posodobljenem pravilniku	vsi zaposleni	vodje vseh nivojev
	Tekoče obveščanje zaposlenih o razlogu za pridobitev dobre/slabe ocene.	ves čas, še posebno po sprejetju in/ali seznanitvi s posodobljenim pravilnikom	vsi zaposleni	neposredno nadrejeni
	Določitev ključnih kadrov tudi na operativnem strokovnem področju in prilagoditev plače in drugih dogovorov v obojestransko korist, podkrepjenih z individualno pogodbo.	do jun. 2021	ključni kadri	kadrovska služba (HRM), nadrejeni

Vsebina /kategorija/tema	Ukrep	Časovni okvir	Ciljna skupina	Odgovorni za izvedbo
	Omogočanje osebnega razvoja in kariere vsem zaposlenim, še posebno ključnim kadrom.	ves čas	ključni kadri	kadrovska služba (HRM), nadrejeni
	Uvedba letnih osebnih razgovorov z vsemi zaposlenimi, pred tem pa izobraževanje izvajalcev o tem, kako se izvede kvalitetni osebni razgovor.	od sept. 2021 in dalje	vsi zaposleni	neposredno nadrejeni
	Izboljšanje reševanja konfliktov, in sicer takoj, ko nastanejo, na sestankih, mediacijah.	ves čas, še posebno po izobraževanju	vsi zaposleni	neposredno nadrejeni
Povečanje ocene uspešnosti organizacije in posloводства v primerjavi z drugimi v državi v očeh zaposlenih in krepitev pripadnosti podjetju	Pogostejša formalna srečanja z menedžmentom različnih ravni in različnih oddelkov, kjer predstavijo tekoče aktivnosti in problematiko z vključitvijo zaposlenih pri reševanju le-te.	po potrebi	vsi zaposleni	neposredno nadrejeni
	Uvedba neformalnih srečanj in dogodkov za zaposlene (npr. srečanje otrok zaposlenih – obisk dedka Mraza, jubilejna praznovanja ipd.)	od maja 2021 dalje	vsi zaposleni	kadrovska služba in/ali oddelek za organizacijo (HRM), uprava
Izobraževanja	Ne le na podlagi učenja znotraj enote med sodelavci, temveč tudi na organiziranih izobraževanjih pri drugih podjetjih ali izobraževalnih institucijah.	po letnem planu izobraževanj	vsi zaposleni	neposredno nadrejeni, kadrovska služba
	Izvedba/organizacija organiziranega izobraževanja s področja uspešnega vodenja.	mar. 2021	vodje prvega in drugega nivoja	uprava, kadrovska služba
	Izvedba/organizacija izobraževanja o veščinah poslovnega komuniciranja: npr. kako se pripravi in izvede dober sestanek, kako nastopamo/izvajamo predstavitev, uspešno reševanje konfliktov v organizaciji, kako pripravimo in izvajamo osebne letne razgovore.	jun. 2021	vodje prvega in drugega nivoja	uprava, kadrovska služba
	Izvedba/organizacija izobraževanja o uporabi IKT tehnologij glede na potrebe (poznavanje možnosti uporabe Office produktov in/ali uporabe strokovnih specifičnih aplikacij za podporo proizvodnim procesom).	september 2021, ves čas	vsi zaposleni	neposredno nadrejeni, kadrovska služba
Uvedba certifikata »Družbeno odgovoren delodajalec«		v letu 2021	Vsi zaposleni	Projektna ekipa

Vsebina /kategorija/tema	Ukrep	Časovni okvir	Ciljna skupina	Odgovorni za izvedbo
Ponovna izvedba merjenja organizacijske klime po metodologiji SiOK	Primerjava pridobljenih rezultatov 2023 z rezultati iz 2019	v letu 2023	vsi zaposleni	projekta ekipa za izvedo merjenja

6 ZAKLJUČEK

Zaradi nujnega prilagajanja in obvladovanja globalnih sprememb in s tem ohranjanja konkurenčne prednosti je potrebno delovati v smislu ne samo celovite kakovosti, pač pa tudi poslovne odličnosti kot najvišje stopnje kakovosti managerskih načel v odnosu do odjemalcev naših storitev. Pri tem poudarjamo pomen dobrih rezultatov dela, vodenja, razvoja inovativnosti in stalnih izboljšav ob upoštevanju družbene odgovornosti in s tem vključenosti zaposlenih v poslovne procese in njihovo trajno učenje. Zaposleni so neprecenljive vrednosti za vsako organizacijo in predstavljajo njen organizacijski kapital. Spremembe zelo vplivajo na zaposlene, zato jih je potrebno pred uvedbami temeljito obrazložiti in predstaviti zaposlenim njihove prednosti in slabosti ter zaposlene vse bolj vključiti v delovne procese že v fazi načrtovanja le-teh.

Korporacija, ki je obravnavana v tem diplomskem delu, je tako na slovenskem kot tudi tujem tržišču že sedaj zelo uspešna. Zaveda se pomena zadovoljstva zaposlenih, dobre organizacijske klime in kulture zaposlenih in s tem vpliva na delovno uspešnost zaposlenih in na uresničevanje ciljev korporacije kot celote. Da bi ohranjali in izboljševali svoj položaj na zahtevnem tržišču, je stalno spremljanje in sistematično merjenje uspešnosti poslovnih procesov in zaposlenih njihova stalna praksa.

Eno izmed orodij za merjenje zadovoljstva zaposlenih sta bili tudi izvedeni merjenji v letih 2017 in 2019. S pomočjo te diplomske naloge so bili prikazani rezultati obeh merjenj s predlogi izboljšav. Stalne izboljšave delovnih procesov z vseh vidikov so nujne. Ukrepi, predlagani v akcijskem načrtu, predstavljajo le nekaj možnosti, ki prinašajo pozitivne učinke na zadovoljstvo zaposlenih. V zadnjem času govorimo o družbeno odgovornem delodajalcu. To je tista organizacija, ki skrbi za varno in prijetno delovno okolje, uspešno usklajuje zasebno in službeno življenje zaposlenih, skrbi za stalno izobraževanje in njihov osebni razvoj in pri tem upošteva pomembnosti medgeneracijskega sodelovanja.

Obvladovanje in uvajanje stalnih sprememb in izboljšav ter s tem ohranjanje konkurenčne prednosti je zelo zahteven proces, ki zahteva stalno spremljanje in sprejemanje številnih ukrepov. V akcijskem načrtu tega diplomskega dela je prikazanih le nekaj od številnih možnosti, ki bi jih zaposleni v tej korporaciji še bolje prepoznali.

7 VIRI IN LITERATURA

- Biro Praxis. Dostopna na <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html> (10. 6. 2020)
- Brečko, Daniela. 2000. *Izobraževanje in razvoj kariere* <https://revije.ff.uni-lj.si/andragoskaspoznanja/article/view/6842/6533> (19. 8. 2020)
- Brečko, Daniela. 2001. *Sociokronološka izhodišča za načrtovanje kariere* <https://revije.ff.uni-lj.si/andragoskaspoznanja/article/view/6827/6520> (24. 8. 2020)
- Cintauer, Tadeja. 2005. *Zadovoljstvo zaposlenih v marketingu podjetja Impol d.d.* Slovenska Bistrica: Univerza v Mariboru.
- Gruban, Brane. 1998. *Odnosi z zaposlenimi* <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/> (11. 8. 2020)
- Gruban, Brane. 1997 *Upravljanje človeškega kapitala podjetij* <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/> (8. 9. 2020)
- Holly, Sarah in Mohnen, Alwine. 2012. *Impact of working hours on work-life balance.* <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/62340/1/722921012.pdf> (9. 10. 2020)
- Huczynski, A., Andrzej in Buchanan, A., David. 2013. *Organizational Behaviour.* Harlow: Pearson Education
- Judge, A., Timothy in Kammeyer-Mueller, D., John. 2012. *Job Attitudes.* <Http://m.timothy-judge.com/documents/Jobattitudes.pdf> (15. 8. 2020)
- Kosteas, D., Vasilios. 2010. *Job Satisfaction and Promotions.* https://academic.csuohio.edu/kosteas_b/Job%20Satisfaction.pdf (25. 9. 2020)
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnaje z ljudmi pri delu (human resources management).* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan in Možina, Stane. 1993. *Psihologija v podjetjih.* Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1999. *Organizacija podjetja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Malik, E., Muhammad, Danish, Q., Rizwan in Munir, Yasin. 2012. *The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan.* https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48910489/The_Impact_of_Pay_and_Promotion_on_Job_S20160917-30788-14e0aew.pdf?1474124295=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_Impact_of_Pay_and_Promotion_on_Job_S.p df (31. 9. 2020)
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala.* Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.* Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina Stane. 2002. *Management nova znanja za uspehe.* Ljubljana: Didakta

Organizacijska klima v Sloveniji. Dostopno na http://www.ocr.si/?Page_id=217 (5. 6. 2020)

Pastirk, Samo. 2010. *Stres pri delu, zadovoljstvo z delom, izgorelost in strategije spoprijemanja s stresom delavcev na področju zaposlitvene rehabilitacije*. http://www.ir-rs.si/f/docs/Razvojni_center_za_poklicno_rehabilitacijo/Svetovanje_stres_pri.pdf?irrs_admin=ifj0u6073bf32hk24nkmroine1 (13. 9. 2020)

Povše, Sandi. 2018. *Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih*. https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2018-7-3/RUO_120_POVsE2.pdf (3. 8. 2020)

Robbins, P., Stephen in Judge, A., Timothy. 2015. *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson Education

Uradna stran Podjetja X. <http://xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx> (5. 7. 2020)

Villanova University. 2019. Dostopno na <https://www.villanovau.com/resources/hr/importance-of-job-satisfaction-in-the-workplace/> (15. 8. 2020)

Vrhovšek, Boštjan. 2001. *Globalizacija in povezovanje- Izziva za Slovenijo*.

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba

Žnidaršič, Anja in Selak, Špela. 2018. *Metodološki pogovori: Izvedba raziskave od postavitve raziskovalnega problema in ciljev, vzorčenja do sestave vprašalnika in izvedbe anketiranja*. Javno *zdravje*. https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/znidarsic_et_al._jz_02-08.pdf, (8. 9. 2020)