



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: **Poslovni sekretar**

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Mentorica: profesorica Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Branka Čenčič, prof.

Kandidatka: Magda Demšar

Kranj, maj 2007

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., ki me je motivirala in strokovno usmerjala k uspešno zaključeni diplomski nalogi.

Zahvaljujem se lektorici Branki Čenčič, prof., ki je vložila svoje znanje in čas ter lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se tudi hčerki Evi Demšar, ki me je v času šolanja spodbujala in mi bila, s svojim prepričanjem v moj uspeh, v oporo.

IZJAVA

»Študentka Magda Demšar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne 25.05.2007

Podpis: _____

POVZETEK

Tema mojega diplomskega dela je ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju Odeja, d.d., kjer sem zaposlena kot vodja kadrovske splošne službe.

V uvodu sem razložila naslednje pojme: zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, organizacijska kultura in organizacijska klima. Pri poglavju motivacije sem kratko predstavila ključne motivatorje, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in doseganje učinkovitega dela posameznika. Predstavila sem podjetje Odeja, Škofja Loka, d.d., v katerem sem merila zadovoljstvo zaposlenih; dejavnost podjetja; vizijo, poslanstvo, vrednote; vključevanje ISO-standardov kakovosti v vsakdanje delovne procese in ključne podatke o zaposlenih. Sledijo grafični in primerjalni prikazi z analizo pridobljenih podatkov, primerjava s preteklimi tremi poslovnimi leti in organizacijsko klimo v slovenskih podjetjih.

Cilj moje diplomske naloge je predstaviti pomembnost zadovoljstva zaposlenih skozi vključevanje v posamezne delovne procese, pomembnost prispevka posameznika k doseganju skupnih ciljev; posledično ustvarjanje pozitivne in dobre klime v podjetju.

KLJUČNE BESEDE

- zadovoljstvo zaposlenih
- organizacijska klima
- organizacijska kultura
- motivacija

ABSTRACT

These my dissertation her finding of satisfaction of employees in company Odeja, d.d., where I am employed as human resource manager.

I explained concept of satisfaction of employees initially, motivation, organizational culture and organizational climate. At chapter of motivation I shortly introduced of key motivators, that they influence satisfaction of employees positively and achieving of efficient part of individual. I introduced a company Odeja, Škofja Loka, d.d. in which I measure satisfaction employees, activity of company, vision, mission, values, including ISO of standard of quality in ordinarily working processes key, data concerning employees. Graphic and comparative displays with analysis of gained data follow, collate with last three business years and organizationally climates in Slovene companies.

Goal of my dissertation is to introduce importance of satisfaction of employees through including individual working processes, importance of contribution individual to achieving of common goals; consequent causing of positive and good climate in company.

KEY WORDS

- satisfaction of employees
- organizational climate
- organizational culture
- motivation

KAZALO

1 UVOD	6
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	7
2.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA PRI DELU	7
2.2 POMEMBOST ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	8
2.3 KLJUČNI DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	8
2.4 VLOGA MOTIVACIJE	9
2.5 MATERIALNI MOTIVATORJI	10
2.6 NEMATERIALNI MOTIVATORJI	11
3 ORGANIZACIJSKA KLIMA - ORGANIZACIJSKA KULTURA	18
3.1 RAZISKOVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	20
4 PREDSTAVITEV PODJETJA ODEJA, d.d.	24
4.1 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	27
4.2 ANKETNI VPRAŠALNIK.....	28
4.3 POTEK OCENJEVANJA ZAPOSLENIH	30
4.4 VNOS DOBLJENIH PODATKOV V RAČUNALNIK.....	31
4.5 STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV.....	31
4.6 IZDELAVA GRAFIČNEGA IN PRIMERJALNEGA PRIKAZA	33
4.7 ANALIZA SLABŠE IN SREDNJE OCENJENIH KRITERIJEV	35
4.8 GROBA SLIKA PREDNOSTI IN IZZIVOV PODJETJA.....	41
5 AKCIJSKI NAČRT.....	42
5.1 MOŽNOSTI NAPREDOVANJA.....	42
5.2 OBVEŠČENOST	43
5.3 SOODLOČANJE PRI DELU	44
5.4 PLAČA IN DRUGE UGODNOSTI.....	45
5.5 MOŽNOST STROKOVNEGA NAPREDOVANJA	45
6 SKLEP	47
6.1 OCENA UČINKOV	47
6.2 POGOJI ZA UVEDBO	48
6.3 MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA.....	48
LITERATURA IN VIRI.....	50
PRILOGE	52
KAZALO SLIK	52
KAZALO TABEL.....	52
KAZALO GRAFOV	52

1 UVOD

Eden najpomembnejših dejavnikov, ki doprinese k doseganju dobrih rezultatov in uresničevanju zastavljenih ciljev, je dobra organizacijska klima. Zadovoljni zaposleni so motivirani za kvalitetno delo, za doseganje ciljev, s tem pa dvigujejo ugled podjetja in doprinesejo k dobičku.

S kakšnim načinom delovanja ustvariti takšno vzdušje v podjetju, pa je vprašanje, s katerim se ukvarja večina vodilnih. Vodilni delavci v podjetju so tisti, ki s svojim delom in delovanjem največ pripomorejo k motivaciji zaposlenih, k povezovanju v homogeno celoto in ustvarjajo uspešne time. Jasno postavljeni cilji skupin, ki se razširijo na cilje posameznikov, točno določene aktivnosti, ki so potrebne za doseganje ciljev, roki, v katerih je potrebno naloge realizirati, in odgovorne osebe, ki so zadolžene za izvedbo aktivnosti; to je temelj, iz katerega izhaja uspešno delovanje, ki z motiviranimi in zadovoljnimi delavci ustvarja dobiček.

Današnji prodor tuje konkurenca na naš trg, slabšanje kupne moči prebivalstva, težja zaposljivost in nizke plače vplivajo, da se klima v mnogih podjetjih slabša, ljudje so pod pritiskom, stresom, s tem pa manj učinkoviti. Organizacijska klima v podjetju pa ima zelo velik vpliv na človekovo izražanje sposobnosti, podajanje znanja, zato mora biti cilj vsakega vodje, da znotraj svojega tima skrbi za vzdrževanje pozitivne klime.

Namen mojega diplomskega dela je, predstaviti pojem organizacijska klima oziroma organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih ter predstaviti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter analizirati zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Odeja, d.d.. Na podlagi opravljene ankete bom podala dobljene rezultate, izdelala analizo obstoječega stanja ter akcijski načrt s posameznimi aktivnostmi, ki bodo posledično doprinesle k dvigu zadovoljstva zaposlenih.

Moja diplomska naloga je vsebinsko razdeljena na pet poglavij. Po splošnem uvodu v drugem poglavju pojasnujem pojem zadovoljstva zaposlenih pri delu in dejavnike, ki so povezani z delom in vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kot tudi dejavnike, ki so demotivacijski. V tretjem poglavju pojasnujem pojem organizacijska klima in organizacijska kultura ter vpliv na delovanje zaposlenih. Četrto poglavje sem namenila raziskovanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Odeja, d.d.. Podrobno sem opisala potek ankete; izvedbo in zbiranje odgovorov, povratne informacije in izdelavo analize. Peto poglavje sem namenila merjenju zadovoljstva zaposlenih in raziskavi zadovoljstva zaposlenih v podjetju Odeja, d.d.. Podatki so podani v grafični obliki, izdelala sem primerjavo od leta 2003 do leta 2006 v podjetju in primerjala z ocenitvijo zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih po raziskavi SiOK za leto 2005 (raziskava za leto 2006 še ni objavljena).

S pomočjo pridobljenih podatkov sem identificirala prednosti delovnega okolja v podjetju, ugotovila določene vzroke za obstoječe stanje ter poiskala nekaj možnosti za izboljšavo na posameznih, najbolj kritičnih področjih. Diplomsko nalogo sem zaključila z ugotovitvami raziskave in predlaganim akcijskim načrtom, ki zajema aktivnosti, ki bodo doprinesle k izboljševanju zadovoljstva zaposlenih.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Iz nizke stopnje zadovoljstva zaposlenih je takoj razvidno, da je organizacija v slabšem položaju. Za zdravo podjetje pa je pogoj, da se ustvari dobro, zdravo delovno okolje, kjer vsak posameznik lahko izrazi svoje znanje, sposobnosti, zmožnosti in pridobljene predhodne delovne izkušnje. Če je delavec zadovoljen, je dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, s stalnim izobraževanjem in povečevanjem usposabljanja pa povečujemo sposobnosti posameznikov. Slaba motiviranost zaposlenih je v večini primerov posledica nesposobnosti, nezainteresiranosti ali neznanja vodilnega osebja. Zaposleni so za podjetje vir, potencial in kapital, torej moramo zagotoviti, da bodo ti viri maksimalno izkoriščeni in da bodo pri tem zaposleni zadovoljni (Merkač, 2005, stran 21).

2.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA PRI DELU

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

Definicija Mihaličeve (2006, stran 267) pravi, da zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z nalogami do zadovoljstva z neposredno nadrejenim, delovnim okoljem, v katerem dela, in podobno.

Zadovoljstvo zaposlenega z delom mag. Mihaličeva definira kot želeno oziroma pozitivno emoncionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanje in dosedanjih izkušenj pri delu na delovnem mestu. Govori se o tako imenovani individualni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela.

Višja stopnja zadovoljstva zaposlenih se odraža pri pripadnosti in lojalnosti zaposlenih, pogojena pa je z zadovoljstvom zaposlenih z delovnim mestom in delom. Pri tem je najboljši zgled vodstvo, ki pripadnost in lojalnost skozi način svojega delovanja in komuniciranja širi navzven.

Pri proučevanju pojma zadovoljstva delavcev ugotavljamo, da je to eden pomembnejših dejavnikov, saj je ravno nezadovoljstvo prvi in tudi najpogostejši vzrok za odhod zaposlenih iz podjetja. To pa lahko povzroči velik problem, saj se z zadovoljstvom zaposlenih vodstvo podjetja največkrat začne ukvarjati šele takrat, ko posameznik zaradi nezadovoljstva z delom izrazi željo o prekinitvi sodelovanja, vendar je takrat v mnogih primerih že prepozno.

Zadovoljstvo zaposlenih je v veliki meri povezana z možnostjo zaposlenih, da s svojim delom v organizaciji zadovoljijo svoje osnovne potrebe.

V svoji raziskavi dr.Svetlik, (1998, stran 152), razvršča osnovne potrebe zaposlenih v štiri skupine:

- materialne potrebe ali potrebe »**imeti**«, ki jih posamezniki lahko zadovoljujemo predvsem s plačo, z dodatki k plači in drugimi materialnimi ugodnostmi;
- potrebe po **varnosti**, ki jo zaposleni lahko zadovoljujemo predvsem z varnim in zdravim delom, z različnimi oblikami socialnega in zdravstvenega zavarovanja, s stalnostjo zaposlitve ipd.;
- socialne potrebe ali potrebe »**ljubiti**«, ki jih zaposleni zadovoljujejo z vključevanjem v delovne skupine, z dobrimi odnosi s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi;
- osebne potrebe ali potrebe »**biti**«, katerih zadovoljevanje je odvisno predvsem od samostojnosti delavcev, od vključenosti v odločanje, v izobraževanje in možnosti uporabe znanja pri delu.

2.2 POMEMBOST ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Pomembnost zadovoljstva zaposlenih je tesno povezana z uspešnostjo podjetja, odvisna pa je tako od zaposlenih kot od obstoječega delovnega okolja. Zadovoljen delavec je mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen delavec. Za uspešnost pri delu pa je poleg motiviranosti potrebno zagotoviti še znanje in sposobnosti posameznika. Iz tega sledi, da je enako pomembno dajati pozornost znanju in sposobnostim z dobrim izborom zaposlenih in njihovem stalnemu nadgrajevanju znanja, na drugi strani pa težiti k čim višji stopnji motiviranosti zaposlenih.

Na splošno pa ljudje raje govorimo o neuspešnosti kot posledici neustrezne motivacije predvsem zato, ker je splošno znano, da lažje govorimo o slabi motivaciji, kot pa da priznamo svoje neznanje ali nesposobnosti (Lipičnik, 1997, stran 154). Razmerje med nezadovoljstvom in željo po večji uspešnosti je najboljša motivacija za nekatere zaposlene. Vse je torej odvisno od prizadevanja ljudi in delovnega okolja, saj se nadpovprečni delovni rezultati in zadovoljstvo delavcev doseže predvsem z vnašanjem inovacijskih dejavnikov v delovno okolje.

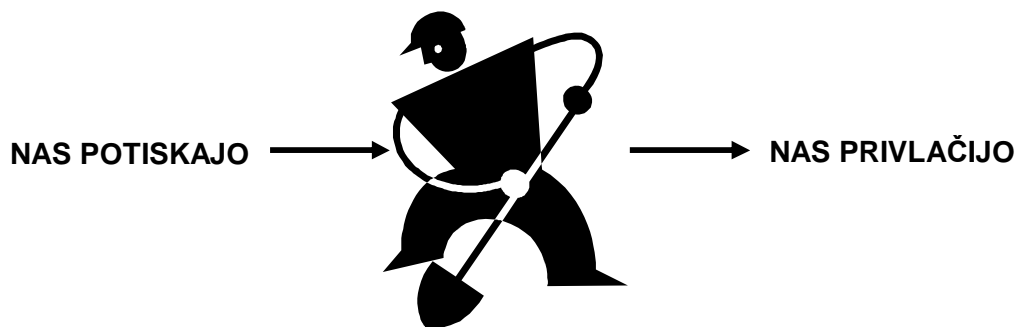
2.3 KLJUČNI DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom in z delovnim mestom so sicer odvisni od posameznika, vendar obstajajo nekateri splošni elementi, ki so potrebni za doseganje zadovoljstva zaposlenih. Nekateri ljudje so namreč zelo zadovoljni s svojim delovnim okoljem včasih zaradi popolnoma istih razlogov, zaradi katerih so drugi lahko zelo nezadovoljni.

Gallupov institut, ameriška družba za proučevanje javnega mnenja, je leta 2001 izvedel doslej največjo mednarodno raziskavo s področja zadovoljstva zaposlenih in med drugim je bilo ugotovljeno, da je potrebno zagotoviti osnovne predpogoje, s strani neposrednih vodij, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost in učinkovitost pri opravljanju del in nalog. (Mihalič, 2006, stran 266).

Motivacijske dejavnike lahko razdelimo na prvine motivacije potiskanja (potrebe, nagoni) in na prvine motivacije privlačnosti (vrednote, ideali). Ob vsaki potrebi pa se pojavijo tudi cilji, h katerim se usmerimo, da bi obstoječo potrebo zadovoljili. Velja pa tudi nasprotno; kak pojav postane motivacijski cilj šele tedaj, kadar deluje kaka potreba, motiv ali želja. Motive pa uresničimo samo z ustreznim obnašanjem, delovanjem, ko trdno sklenemo, da bomo cilj dosegli (Vodopivec, 2005, stran 7).

POTREBE, NAGONI, IDEALI, CILJI



Slika 1: Potek motivacije (Vir: Psihologija dela - učno gradivo)

2.4 VLOGA MOTIVACIJE

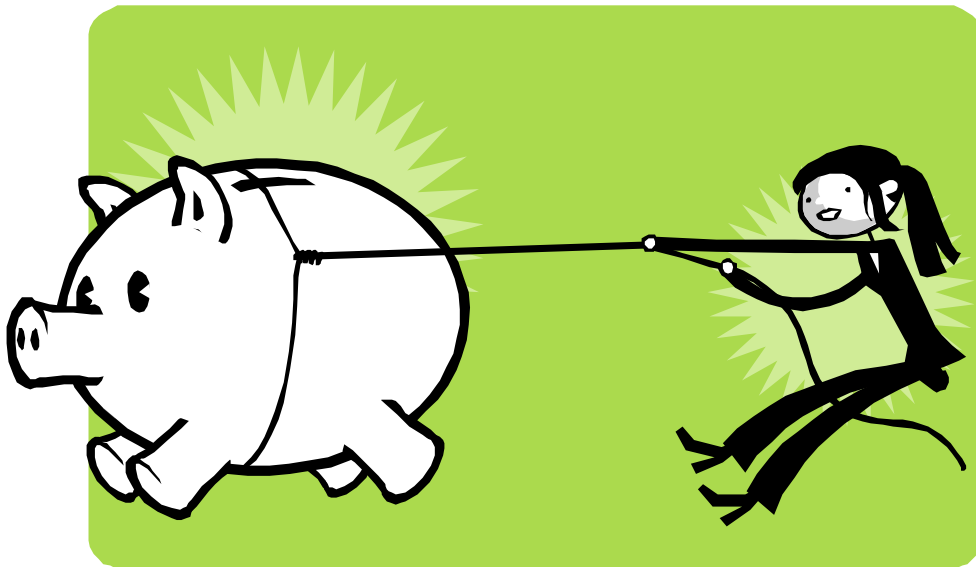
Ločimo dve vrsti motivacije, in sicer zunanjo in notranjo. Pri zunanji ne naredimo nečesa zaradi sebe, temveč zato, ker posledično pričakujemo neko nagrado (plača, bonitete ipd.) oziroma se bomo izognili kaznovanju, če nečesa ne bomo naredili (izguba službe, graja ipd.). Notranja motivacija je močnejša pogonska moč, ki vpliva na aktivnosti, ki jih bomo izvršili.

Po Maslowi teoriji je motivacija v prvi vrsti proces zadovoljevanja človekovih potreb. Le-ta pove, da ima vsak človek petero potreb: potrebo po preživetju, varnosti, družbenih stikih, samovrednotenju in izpolnitvi svojih zmožnosti. Teorija razlaga, da bo vsak posameznik te potrebe zadovoljeval po vrstnem redu, kakor so našteje. To pomeni, da dokler nima človek zadovoljenih osnovnih fizičnih potreb, ga prav nič ne zanima za varnost. Lačen človek bo splezal na jablano, čeprav ve, da je to prepovedano. Ko bo fizične potrebe zadovoljil, bo začel razmišljati o tem, kako zavarovati svoj obstoj. Enkrat zavarovan se bo začel razgledovati po okolici in razmišljati, s kom naj se poveže, da mu ne bo dolgčas. In spet, enkrat v družbi takšnih in drugačnih ljudi, bo začutil potrebo po tem, da se v primerjavi z njimi ovrednoti in ne nazadnje, da glede na svojo oceno vrednosti doseže optimalen razvoj. Iz tega se lahko naučimo, da če bo naš sodelavec v svojem življenju tako ali drugače izgubil občutek varnosti, ga ne bodo več zanimali visoki cilji podjetja. Enako velja za vse ostale potrebe, ki skupaj gradijo hierarhično piramido, v kateri vsaka »nadpotreba« potrebuje »podpotrebe«, da lahko na njih stoji (Drozg, 2006, stran 32).

2.5 MATERIALNI MOTIVATORJI

Vodstva podjetij imajo zaradi izjemno kompleksnih sprememb pomembno odgovornost. Preživetje podjetij in njihov razvoj sta odvisna od tega, ali bodo vodilni sposobni zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bodo zaposleni ves aktiviran kapital podjetja – socialni ali človeški. Potrebno je opozoriti na področje nagrajevanja, saj imajo zaposleni redko pomembnejšo besedo pri sistemih nagrajevanja. Odnos vodstva, njihova filozofija in simbolno opredeljene vrednosti pokažejo, kakšen je odnos zaposlenih do denarnega nagrajevanja. Denarne spodbude so močan, vendar na žalost pogosto kratkoročen, spodbujevalec vedenja posameznika. Miselnost, da je z vrhunskim materialnim stimuliranjem in nagrajevanjem mogoče doseči prav vse, je sodeč po številnih opravljenih raziskavah naivno poenostavljanje. Zadovoljstvo zaposlenih je namreč vse bolj individualna kategorija in mnogi zaposleni si jo predstavljajo različno: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem, več prostega časa, tretje zanima strokovni razvoj ipd.. Zato so prav gotovo preživeli »čredni« sistemi nagrajevanja in motiviranja zaposlenih (Gruban, 2006, stran 20).

Sodobni sistemi nagrajevanja so izrazito usmerjeni v ciljno nagrajevanje; merila so jasna, objektivna in nedvoumna, temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti.



Slika 2: Motivator (Vir: lasten)

PLAČA

Kako vplivajo različni vidiki določanja plač na zaposlene? Različni teoretiki so opredelili povezave med potrebami in motivi. Iskali so odgovor na vprašanje, zakaj ljudje sploh delajo. Med bolj znanimi teorijami s tega področja sta Maslowa in Herzbergova motivacijska teorija.

Delavec ima v svojem življenju določene potrebe, ki jih mora zadovoljiti. Plača je namreč merilo standarda zaposlenega in njegove družina. Povečanje plače deluje pozitivno na njegovo motivacijo, delavec je pripravljen vložiti več truda v svoje delo.

Plača ali nagrada za delo sodi med tako imenovane psihološke faktorje. Iz tega vidika se v mnogih podjetjih ukvarjajo s vprašanjem, kako določiti višino plače, ki bo hkrati omogočila normalno življenje delavcem in vplivala na zavzetost za delo (Merkač, Skok, 2005, stran 197).

Poleg dogovorjene cene delovne sile ima višina osnovne plače vsaj še dva pomena (Lipičnik v Možini 1998, stran 261). Prvi se nanaša na konkurenčnost na trgu delovne sile, saj podjetja brez ustreznih kadrov ponujajo višjo osnovno plačo kadrom, ki so že zaposleni v drugih podjetjih. Drugi pomen višje plače pa se nanaša na višino osnovne plače, s čimer se znotraj podjetja opredeli razlika med manj zahtevnimi in zahtevnejšimi deli.

BONITETE

Materialne oblike nagrajevanja so se v zadnjih letih bistveno spremenile. Vse več zaposlenih dobiva plačo v kombinirani obliki fiksne plače in bonusov. Takšni programi kombiniranega nagrajevanja omogočajo stabilnost zaslužkov, prav tako pa tudi neposredno motivirajo, ker zaposleni točno vedo, da so njihovi dohodki premo sorazmerni z njihovim doseženim rezultatom.

Bonitete so oblika nagrajevanja (kompenzacije), ki jih dobimo poleg plače; različni programi, storitve, službeni avto ipd. Vsebinsko nagrajevanje zajema različne tipe »poštenosti«, oblikovanje nagrajevalne strukture in bonitete.

Izpostaviti je potrebno različne denarne stimulacije, ki v praksi največkrat izvirajo iz interno definiranih dodatnih nagrajevanj, odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega (Merkač, Skok, 2005, stran 217).

Denarne spodbude so gotovo močan, vendar na žalost (ali na srečo?) pogosto zelo kratkoročen spodbujevalec vedenja posameznikov. Če namreč nagrajujemo preveč radodarno, jemljemo iz žepa lastnikov, če premalo, bodo ljudje nezadovoljni in utegnejo celo oditi.

2.6 NEMATERIALNI MOTIVATORJI

Človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot. Dober vodja pomaga posameznikom pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu z občutkom, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev. Zaposleni morajo dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (Merkač, Skok, 2005, stran 214).

Sprijazniti se je treba z mislijo, da zaposlene ni mogoče motivirati »od zunaj« in da je mogoče prispevati k zadovoljstvu in klimi, da se bodo ti motivirali »od znotraj«; to je proces od MORAM (prisila) do HOČEM (spodbuda).

Med nematerialne dejavnike zadovoljstva spadajo uspeh, priznanje, odgovornost in napredovanje. Velik dejavnik zadovoljstva je priznanje, pohvala, nagrada za dobro opravljeno delo, saj delavec dobi priznanje veljave in občutek koristnosti. Tudi socialna varnost, zavarovanje, nezgodno zavarovanje, preventivna zdravljenja ipd. zagotavljajo zaposlenim občutek varnosti in ugleda.

ZANIMIVOST DELA

Pri izdelavi sistemizacijske mape delovnih mest v podjetju se oblikujejo delovna mesta, znotraj le-teh pa dela in naloge, ki jih je potrebno izvajati na določenem delovnem mestu. Pri oblikovanju dela so pomembne značilnosti dela, ki bodo za delavce privlačne in jim bodo dajale trajno osebno zadovoljstvo.

Zanimivost dela je pomemben motivacijski element, ki delavca motivira h kvaliteti in učinkovitosti.

Na zanimivost dela imajo največji vpliv sledeči elementi:

- **raznolikost** delovnih nalog, različna orodja, stroji in naprave, posameznik sodeluje z različnimi ljudmi; to je pomembno za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami, odpraviti je potrebno monotonost, ki delavce dolgočasi in zmanjšuje delovno učinkovitost;
- **samostojnost** pri izbiri načinov dela in orodij za delo; samostojni delavci dobijo občutek pomembnosti in spoštovanja, za svoje delo postanejo odgovorni, zadovoljstvo na delovnem mestu se povečuje;
- **pomembnost** dela in poistovetenje z delom in delovnimi rezultati omogoča dajanje priznanja in občutek delavcu, da je nekaj dosegel; pri tem je pomembno, da so rezultati dela vidni oziroma jih je mogoče ovrednotiti.

Da je delo zanimivo, da se delavci ne dolgočasijo, da ne postanejo pasivni, je v veliki meri odvisno od vodij, ali znajo delo narediti zanimivo za delavce ali ne. Včasih je dovolj, da se prisluhne željam posameznikov v delovni skupini, obstajajo pa tudi določene tehnike za povečevanje zanimivosti dela:

- **kroženje med delovnimi nalogami**; organizirano je menjavanje delavcev med različnimi delovnimi nalogami, ki so po zahtevnosti podobne; s tem delavci postajajo osebno bolj zadovoljni, povečujejo se njihove zmožnosti, znanja; s tem pa storilnost in fleksibilnost dela v času dopustov ali bolezenskih odsotnosti;
- **širitev delovnih nalog**; obstoječim zadolžitvam se dodajajo nove naloge, ki so po zahtevnosti podobne; s tem se povečuje raznolikost dela in razširjajo se sposobnosti delavcev; delavec oblikuje svoj delovni ritem in zaporedje nalog samostojno, kar povečuje njegov nadzor nad delovnim procesom;
- **obogatitev dela**; včasih ima obogatitev dela enak pomen kot širitev delovnih nalog in takrat je mišljena horizontalna obogatitev dela; vertikalna obogatitev dela pa pomeni, da delavcu damo več možnosti, da pokaže, kaj zmore; s tem se povečuje pripadnost podjetju in osebno zadovoljstvo zaposlenih.

Delo na višjih ravneh je že samo po sebi bolj zanimivo, bolj privlačno; ponavadi bolj raznoliko in samostojno. Delavec si sam določa tempo svojega dela, vsestransko uporablja svoje sposobnosti, delo je celovito in dopušča večjo svobodo.

DELOVNE RAZMERE

V podjetjih je vodstvo z Zakonom o varovanju zdravja zaposlenih dolžno zagotoviti delovne razmere, ki so optimalne za opravljanje določenega dela in doseganje pričakovanih rezultatov.

Ugodni delovni pogoji zajemajo fizikalne in klimatske pogoje na delovnem mestu:

- **ergonomija** v delovnem okolju preučuje človekove telesne in duševne zmožnosti v zvezi z delom, delovnim okoljem in obremenitvami; proučuje prilagodljivost dela (orodja, delovnih nalog, delovnega prostora) uporabniku in njegovim potrebam, namesto da se uporabnik prilagaja potrebam dela;
- **temperatura** v prostoru naj bo med 18 °C in 20 °C, saj občutek vročine ali mraza deluje neprijetno na delavca;
- **vlažnost zraka** v prostoru mora biti ustrezna, izsušen zrak povzroča suho sluznico in glavobole; v ta namen je potrebno delovne prostore večkrat dnevno prezračiti;
- **hrup** na delovnem mestu ne sme presegati 90 decibelov; delavci, ki so stalno izpostavljeni hrupu, so v nevarnosti, da s časom pride do resnejših okvar sluha, zato je pri takih delih obvezna uporaba zaščitnih sredstev in uvajanje ukrepov za zmanjševanje hrupa na delovnem mestu (Delo in dom, 2006, stran 20).

Preprečevanje utrujenosti, ki se vedno kaže kot zmanjšanje delovnega učinka, je v vsakem podjetju stalna naloga vodij delovnih procesov. Posledice utrujenosti so padec kakovosti in količine izdelkov, porast števila napak na proizvodih, prekinjanje dela, nihanje v hitrosti izvajanja dela, slaba usklajenost gibov, delavec postaja nezainteresiran, razdražljiv ipd.

Upoštevati je treba krivuljo dela, ki ima kljub različni vrsti dela podobne zakonitosti:

- začetni elan; v začetku je delavec bolj motiviran za delo, je bolj svež in zainteresiran; začetni elan traja pri lažjem telesnem delu lahko samo pet minut, pri težkih delih pa tudi do pol ure;
- zagrevanje; v začetku dela je mišični aparat neutečen in okoren, počasi se aktivira in potem delavec dela s precej manjšim vloženim trudom, kot je bil začetni in povečuje svoj delovni učinek;
- utrujenost; ponavadi nastopi takrat, ko se konča faza zagrevanja; kaže se v upadu delovne storilnosti in jo običajno spremljajo telesne in duševne spremembe;
- končni elan; se pojavi ob bližajočem koncu dela z dvigom motivacije (Vodopivec, 2005, stran 33).

MOŽNOST STROKOVNEGA IZOBRAŽEVANJA

Vodje v podjetjih imajo danes vedno višjo stopnjo odgovornosti pri zagotavljanju ustreznega nivoja znanj, veščin in drugih kompetenc, ki jih delavec potrebuje za uspešno in učinkovito delo. Prva naloga vsakega neposrednega vodje je zlasti prenos znanj na sodelavce.

Razvoj sodobnega izobraževanja v podjetjih je načrtno, sistematično in ciljno usmerjeno. Poleg tega je pridobivanje znanj vedno bolj praktično usmerjeno, podjetja se poslužujejo sodobnih oblik pridobivanja znanj. V okviru sodobnih trendov na področju izobraževanja je značilna tudi rast samoizobraževanja in samorazvoja ter zavedanja o pomenu skrbi za lastno izobraževanje in lasten razvoj. Posameznik mora namreč prvenstveno sam skrbeti za svojo konkurenčnost z razvojem znanj in drugih kompetenc.

V podjetju je praviloma organizirano dve vrsti usposabljanj in izpopolnjevanj; informativne (s katerimi seznanjamo z novostmi) in formativne (s katerimi zagotavljamo povečanje znanja, sposobnosti in spretnosti). Temeljni pojmi, ki opredeljujejo vlogo in pomen izobraževanja:

- usposabljanje je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti;
- uvajanje je namenjeno novim delavcem, ki se vključujejo v nove delovne razmere; z načrtnim uvajanjem omogočimo hitro in učinkovito vključitev v organizacijo in v delo;
- strokovno ali poklicno izobraževanje je načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, sposobnosti in navad ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje svojega poklica (Merkač, 1998, stran 71).

Zaposleni v podjetju imajo možnost internega kot tudi eksternega izobraževanja, pri čemer se v največji meri poslužujemo sledečih oblik:

- samostojno oziroma individualno samoizobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih;
- timsko izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje;
- skupinsko izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje;
- kombinirane oblike izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja.

V nadaljnji razčlenitvi izvajanje internih in eksternih izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanj poteka preko različnih podoblik, kot so tečaji, seminarji, posveti, problemske konference, izobraževalne delavnice, predavanja ipd.

Načrtovanje izobraževanja zaposlenih je potrebno izvajati dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno. V okviru analiziranja izobraževanj je pomembno, da se vsako izobraževanje analizira z vidika doseganja ciljev, vpliva na uspešnost in učinkovitost dela posameznega zaposlenega (Mihalič, 2006, stran 195).

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

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

MOŽNOST NAPREDOVANJA

Danes je v ospredju človek s svojim znanjem in sposobnostmi, kar ima zelo velik vpliv tako na kakovost življenja posameznika kot na konkurenčnost podjetja. Nadgrajevanje znanja prispeva k večjemu zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih ter hkrati omogoča njihov razvoj in prispeva k lojalnosti dobrih kadrov. Zaposleni imajo tako pravico kot dolžnost, da izpopolnjujejo strokovno znanje in svojo usposobljenost v delovnem okolju.

V gospodarsko razvitem svetu je možnost napredovanja med pomembnejšimi motivacijskimi dejavniki pri zaposlenih. V ta namen so znotraj podjetja oblikovani dolgoročni načrti ustreznega izobraževanja in usposabljanja:

- horizontalno napredovanje je povezano z večjo zahtevnostjo dela; običajno je pogojeno z ustrežno strokovno izobrazbo, dodatnim funkcionalnim znanjem, pridobljenimi delovnimi izkušnjami ipd. Posameznik dobi večji obseg odgovornosti, samostojnosti in zahtevnosti dela;
- vertikalno napredovanje temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše delovno mesto skladno z organizacijsko strukturo; pri tem se posamezniku spremenita plača in status (Revija *Moje delo*, št. 28/07, stran 19).

SOODLOČANJE PRI DELU

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

Zaposleni nimajo vedno dovolj velike moči pri odločanju. Pojavljajo se razlike v želeni in dejanski moči pri odločanju o delu in poslovanju. Zaposleni na nižjih ravneh v podjetju imajo večjo moč pri odločanju o delu (o delovnem okolju, opremi, dopustih) in manjšo moč pri odločanju o poslovanju. Zaposleni na višjih ravneh poleg odločanja o delu posedujejo tudi moč odločanja o viziji, ciljih, strategiji podjetja. Bolj ko se dvigamo po hierarhični lestvici, večjo razliko pri soodločanju in vključevanju v poslovanje opazimo.

OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU

V podjetju mora biti stopnja razvitosti komunikacije visoka, saj je komunikacija lahko dovolj učinkovita le v primeru, da enako intenzivno poteka tako od zgoraj navzdol

kot od spodaj navzgor, da je popolnoma demokratična z enakimi možnostmi komuniciranja za vse zaposlene. Demokratično dvosmerno komuniciranje daje poudarek na intenzivnem informiranju, poročanju in razumevanju poslanstva, vizije, politike ciljev, podatkov in tudi znanj.

Vzpodbujanje demokratičnega komuniciranja v podjetjih močno izboljšuje stopnjo zadovoljstva zaposlenih, zmanjšuje stopnjo stresa in predvsem pripomore k bolj humanemu delovnemu okolju, kar pa ugodno vpliva na rezultate zaposlenih pri opravljanju del in nalog (Mihalič, 2006, stran 251).

Zaposleni so prav posebna ciljna skupina podjetja, ki jo moramo vključiti v večino, če že ne v vse družbeno odgovorne projekte podjetja, pri čemer je pravilna predstavitev družbeno odgovorne ideje izredno pomembna. S tem zaposlenim damo vedeti, da so del skupnosti in jih tako tudi spodbujamo. Zaposleni so bolj samozavestni, produktivni in kooperativni. Oboroženi s pravimi informacijami so najboljši komunikatorji, saj so v neposrednem stiku s kupci, svojim okoljem, z dobavitelji ipd. (Ilar, 2005, stran 8).

Ob vsakdanjih stikih, ki omogočajo širjenje informacij, so v podjetjih številni mediji, ki pomagajo pri načrtnem informiranju zaposlenih v podjetju: časopisi, oglasne table, plakati, e-pošte, telefonska sporočila, formalna in neformalna srečanja, letna poročila, izobraževanja, sestanki, konference. Pomembno pa je razumevanje, saj je informiranje učinkovito šele takrat, ko informacijo sleherni prejemnik razume tako, kot jo je želel posredovalec podati.

NOTRANJA KOMUNIKACIJA

Številne raziskave so pokazale, da pomanjkanje neposredne komunikacije zmanjšuje možnosti za razvoj in produktivno izrabo potencialov članov organizacije, manjše so tudi možnosti za učinkovito izmenjavo izkušenj in nasploh prenosa znanja znotraj organizacije (Makarovič, 2004, stran 144).

Komuniciranje je vez, ki drži organizacijo skupaj. Zaradi spreminjajočih se razmer v okolju organizacij in vse večje potrebe po upravljanju procesov sprememb, postaja v sodobnih organizacijah sposobnost obvladovanja procesa komuniciranja tako za vodilne kot za ostale člane organizacije še bolj nujno. Komuniciranje že dolgo ni samo posredovanje informacij, temveč gre za širši proces, katerega razumevanje omogoča učinkovitejše vzpostavljanje organizacijske realnosti in s tem organizacijske kulture ter drugih, za organizacijo ključnih procesov (Nadoh, 2004, stran 170).

Notranje komuniciranje v podjetju je strateškega pomena in razvoj kulture odprtega komuniciranja in dialoga reši velik del težav v podjetju in igra pomembno vlogo pri zagotavljanju vrhunskih rezultatov. Učinkovite komunikacijske strategije zaznamuje:

- izmenjava jasnih sporočil med vsemi deli podjetja;
- preprostost, neposrednost in hitrost pretoka informacij z minimalnim številom filtrov in interpretacij;
- uporabnost, človeškost, prijaznost;
- kombinacije različnih komunikacijskih kanalov.

POHVALA IN KRITIKA

Zlato pravilo je, da sodelavce vedno hvalimo in nagrajujemo javno in pred drugimi sodelavci, medtem ko jih kritiziramo in kaznujemo vedno le na štiri oči. Z javno pohvalo sodelavca obenem vzpodbudimo in motiviramo vse ostale zaposlene, seveda pa mora biti javna pohvala izvedena na motivacijski način za vse, da ne povzroči zavisti s strani drugih sodelavcev.

Želja po priznanju je to, kar nas spodbuja in motivira k velikim dejanjem, z njo dobimo potrditev, da smo dosegli nekaj pomembnega in da smo na pravi poti. Pohvaljeni začne dojemati rezultate dela kot nekaj, kar lahko prispeva k doseganju oziroma uresničevanju skupnih ciljev. Pristna pohvala je res izjemen dogodek, deluje kot darilo in seže globoko v človeka (Zidar-Gale, 2002, stran 123).

Kritiziranje mora biti izvedeno premišljeno, korektno, ne vpricho drugih zaposlenih. Doseči poskušamo pozitivno delovanje graje, izrečemo jo kot opozorilo zaradi napake pri delu, med štirimi očmi ali pa v obliki prijateljskega pogovora. Pri tem mora biti prisotno spoštljivo ravnanje do sodelavca, ki ga kritiziramo. Z vpitjem na sodelavca izvajamo psihično nasilje, s tem pa izgublamo tudi vse njegovo spoštovanje.

Tako pri hvaljenju kot pri grajanju pa moramo izključno hvaliti ali kritizirati le delo in dejanja zaposlenega, njegov način odzivanja, nikakor pa ne delavčeve osebnosti, njegovih lastnosti in sposobnosti (Mihalič, 2006, stran 219).

Izogibajmo se prenačlenim sodbam in sklepom, ki temeljijo na subjektivni interpretaciji, torej na naših domnevah, namesto tega raje uporabljajmo dejstva in opise, kaj se je konkretno zgodilo ali kaj se dogaja (Zidar-Gale, 2002, stran 101).

SPOŠTOVANJE POSAMEZNIKA

Med razlogi, zakaj delavci zapustijo podjetje, je pogosto razlog občutka nepomembnosti oziroma izključenosti iz dogajanja v podjetju. Njuno je, da se v podjetjih zgradi kultura zaupanja in spoštovanja vsakega posameznika.

- Pomembnost in delo posameznika se spoštuje na način, da se spodbuja njegovo uspešnost v delovnem okolju, ki je pošteno, ponuja izzive in omogoča sodelovanje. Pravice posameznika se spoštujejo. Komuniciranje med vodstvom in zaposlenim je pravočasno in dvosmerno.
- Vsem zaposlenim se omogoča enake priložnosti za razvoj in pravično nagradi uspešno delo.
- Z ustrezno razporeditvijo zaposlenih, uvajanjem za uspešno delo, se izziva posameznikove zmožnosti in delavca usmerja v nadaljnji razvoj. Odgovornost za razvoj se deli med vse, posameznika, neposredne vodilne delavce, managerje ter podjetje (Zupan, 2001, stran 102).

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA - ORGANIZACIJSKA KULTURA

Sistemizacijska mapa podjetja zajema vsa obstoječa delovna mesta s predpisanimi zahtevami, ki jih mora kandidat izpolnjevati, da je izbran za zaposlitev na določeno delovno mesto. Poleg strokovnega znanja, kompetenc, ki zajemajo znanje, veščine, spretnosti, sposobnosti pa je odločilnega pomena tudi osebnost posameznika, ki je rezultat dednosti, okolja in aktivnosti posameznika.

Osebnost posameznika zajema fizične lastnosti, temperament, značaj, ki se odraža v odnosu do sebe, drugih, do dela in do življenja nasploh. Sposobnosti so tiste osebnostne lastnosti, ki kažejo, koliko je človek učinkovit in uspešen pri opravljanju določenega dela. Praviloma pa skoraj vsako delo, bodisi umsko ali telesno, zahteva kombinacijo vseh štirih vrst sposobnosti, pri čemer je ena vrsta odločilna za uspeh pri določenem delu (Vodopivec, 2005, stran 23). Osebnost zaposlenih znotraj delovne skupine ima močan vpliv na način odzivanja v določenih situacijah, s čimer posledično vpliva na ustvarjanje organizacijske klime v delovni skupini.

OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura se opredeljuje kot deljen sistem vrednot, navad, norm in prepričanj članov podjetja, ki nastaja v procesu razvoja podjetja in se na več ravneh izraža skozi načine razmišljanja in vedenja v podjetju:

- izražene vrednosti se kažejo skozi strategije, cilje, filozofijo in standarde organizacije in niso zmeraj na ravni zavedanja;
- temeljne predpostavke so nezavedna prepričanja, mnenja, stališča in občutki, ki so znotraj organizacije privzeti kot samoumevni in si jih njeni člani delijo.

Organizacijska kultura se torej nanaša na deljene vrednote in temeljne predpostavke znotraj organizacije, zajema nezavedna prepričanja, ki delujejo kot samoumevna jedra delovanja podjetja – v tem smislu je kultura bolj impliciten in bolj globalen pojem . www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html

Skupne vrednote in skupni cilji zaposlene združujejo, motivirajo in usmerjajo, zato organizacijska kultura odgovarja na vprašanja, kaj in kako delamo ter rešujemo težave v podjetju; ali vodstvo svoje zaposlene samo disciplinira, ovira zdravo tekmovalnost in pretok idej, da se ti posvečajo samo nujnemu in zahtevanemu, ne pa novemu in ustvarjalnemu. Vrednote so realnost v mislih vsakega posameznika in tako tudi usmerjevalci našega ravnanja. So nepisana pravila, ki zelo vplivajo na življenje zaposlenih, posamezniki in organizacije so zaradi njih lahko uspešni ali neuspešni.

Da zaposleni vzamejo vrednote podjetja za svoje in verjamejo vanje, morajo biti sprejemljive in smiselne. Pokazati morajo, za kaj se podjetje zavzema, kako namerava to doseči:

- zavzemati se za jasne cilje;
- v podjetju si morajo vodilni prizadevati ustvariti skupne vrednote v skladu s filozofijo podjetja;
- skupne vrednote je treba približati vsem zaposlenim (Dovžan, 2005, stran 18).

OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd.. Večina pa je mnenja, da je organizacijska klima odsev organizacijske kulture.

Glimer (1968, stran 60) je ugotovil, da se organizacije ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje vzbujajo pri ljudeh, te razlike pa so povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih drugi izražajo nezadovoljstvo. Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojnem učinkovanju ustvarjajo klimo, ki je lahko pomembna za posameznika in organizacijo.

Organizacijske klime v organizaciji se ne da ustvarjati na novo, saj je to nekaj, kar je že tu. Je v vsakem podjetju kot nekakšna vsota psiholoških dejavnikov, kot jih zaznavajo, čutijo, ljudje v podjetju. Organizacijska klima je eden od najbolj pomembnih, največkrat omenjenih, a hkrati velikokrat tudi najmanj razumljenih pojmov v organizacijskem vedenju in managementu.

Organizacijsko klimo lahko najširše opredelimo kot psihološko ozračje v organizaciji, kot ga zaznavajo njeni člani, ki preko teh zaznav vpliva na njihovo vedenje in delovanje.

Ključne lastnosti organizacijske klime:

- zaznavni odzivi, ki jih iščemo pri preučevanju klime, so bolj opisni kot vrednostni,
- nivo preučevanja pri organizacijski klimi je prej makro kot mikro,
- enota analize pri organizacijski klimi so lastnosti organizacije in njenega specifičnega podsistema, ne pa posameznik,
- zaznane značilnosti organizacijske klime imajo potencialne vedenjske posledice.

Organizacijska klima je lahko homogena in prežema celotno podjetje, ali pa se znotraj njega pojavlja več specifičnih klim, ki se nanašajo zgolj na okolje znotraj posamezne skupine, oddelka. Slednje je v veliki meri odvisno od velikosti podjetja: v manjših podjetjih je večja verjetnost enotne homogene klime. Bolj kot je podjetje razpršeno, več kot ima različnih skupin ali celo objektov na različnih lokacijah, več različnih klim lahko obstaja znotraj njega, na te specifične klime pa še vedno vpliva globalna klima znotraj podjetja.

www.ipsos.si/web.data/templates/podjetje-klima.kajjeorganizacijskaklima.html

Klima je neoprijemljiva, a kljub temu nenehno prisotna v delovnem okolju. Tako kot zrak obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji. Hkrati pa je dinamična, zato tudi nanjo vplivajo skoraj vsi drugi pojavi znotraj organizacije.

PODOBNOSTI MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO

Razlika med organizacijsko kulturo in klimo se kaže predvsem v časovni perspektivi; kultura je usmerjena v preteklost (v tradicije, mite, ipd.) in gradi prihodnost (preko vizij, ciljev), klima pa je zaznava sedanjega stanja v podjetju.

Kljub razlikam med organizacijsko kulturo in klimo pa ne gre zanemariti številnih podobnosti.

Tako organizacijska kultura kot klima:

- iščeta razlage posameznikovega vedenja v podjetju,
- proučujeta vpliv podjetja na vedenje njegovih ljudi,
- preučujeta vpliv na dožemanje dogodkov v podjetju,
- obravnavata psihološke, subjektivne realnosti delovnega okolja,
- predpostavljata, da si ljudje delijo določena stališča, mnenja, prepričanja, zaznave,
- vplivata na zagotavljanje reda, način dela in odzivanje na zunanje okolje,
- predstavljata mehanizem za oblikovanje vedenja.

POMEN

Organizacijska kultura, klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju so med seboj tesno povezani. Delavec, ki zaznava vzpodbudno organizacijsko klimo, dela v dobrem delovnem okolju, se na to čustveno odziva; čuti, da je del podjetja, da lahko sodeluje pri odločanju, izraža svojo pripadnost podjetju in s svojim produktivnim delom prispeva k doseganju dobrih rezultatov.

Prednost zadovoljnih in motiviranih zaposlenih se kaže tudi pri ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju. Zaposleni zaznavajo cilje in naloge kot izziv; so pri delu samoiniciativni, zbirajo informacije in sodelujejo z drugimi.

3.1 RAZISKOVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Proučiti klimo v podjetju pomeni, da ugotavljamo njene značilne dimenzije, vzroke za nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje zaposlenih oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pred proučevanjem klime moramo najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju zaposlenih. Pri tem ne smemo izpustiti dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas v proučevanju zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za proučevanje, to je ugotavljanje zasičenosti človekovega dožemanja z njimi (Lipičnik, 1998, 75 - 76).

Za merjenje organizacijske klime se torej odločimo, ko želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Rezultati nam pokažejo, na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo ob povečanem zadovoljstvu dosegli tudi učinkovitost zaposlenih.

Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih pokažejo področja, kjer so spremembe nujne, da se kvaliteta dela v podjetju izboljša, vodstvo dobi vpogled v globlje izvore nezadovoljstva, z izboljševanjem organizacijske klime pa se posledično bistveno večja pripadnost zaposlenih.

Po Lipičnikovi teoriji (2002, stran 77) je celoten projekt ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih mogoče razdeliti na naslednje korake:

- pripravljalna dela,
- sestava vprašalnika,
- ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih,
- zbiranje odgovorov,
- analiza odgovorov,
- predstavitev rezultatov,
- načrtovanje akcij.

PRIPRAVLJALNA DELA

Na tej stopnji skušamo ugotoviti potrebnost preučevanja zadovoljstva zaposlenih, možnosti financiranja, pripravljenost zaposlenih za sodelovanje, predvidevati uporabnosti rezultatov, način zbiranja podatkov ipd.. Skušamo torej ugotoviti vse tehnične vidike za preučevanje zadovoljstva zaposlenih (Lipičnik, 1998, stran 77).

SESTAVA VPRAŠALNIKA

Na tej stopnji ugotovimo vse vsebinske vidike preučevanje klime. Skupaj z vodilnimi v podjetju, ki so dobri poznavalci razmer v podjetju, ugotovimo kritične točke v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oziroma trditve. V praksi je dokazano, da je najbolje, če zaposlenemu ponudimo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Razumljivo je, da je vsebina vprašanj vezana na klimo določenega podjetja, zato je neustrezno, da postavljamo vprašanja, ki so značilna za neko drugo organizacijsko klimo (Lipičnik, 1998, stran 78).

OCENJEVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih merimo z vprašalnikom, ki ga izpolnijo zaposleni. Vsi zaposleni v podjetju so v projekt merjenja zadovoljstva zaposlenih vključeni. Anketni vprašalniki so popolnoma anonimni. Vsebujejo vprašanja zaprtega tipa z ocenjevalno lestvico, pod opombe pa imajo možnost podati probleme in svoja lastna videnja o določenih problemih.

Za vprašalnike, s katerimi ocenjujemo zadovoljstvo zaposlenih, je mnogo dobrih razlogov. Struktura vprašanj zadovoljstva ni težavna, za izpolnitev vprašalnikov ne porabimo mnogo časa. Zaradi možnosti primerjave dobljenih ocen vsako leto uporabljamo isti vprašalnik, s pomočjo katerega ugotavljamo raven zadovoljstva.

V podjetju želimo dobiti ocene zadovoljstva, ki so primerljive z nekaterimi standardi in normami, zato izvajamo ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih vsako leto v mesecu decembru. Glede na ugotovitev, da so zaposleni v različnih delovnih dneh različno motivirani za delo, izvajamo ocenjevanje na torek, to je drugi delovni dan, ko je delovna storilnost v porastu. Drugo normo primerljivosti pa dobimo s primerjanjem zadovoljstva zaposlenih v drugih organizacijah s pomočjo projekta SiOK, ki meri zadovoljstvo zaposlenih v številnih slovenskih podjetjih.

Na koncu vprašalnika je vključena postavka »pripombe, predlogi«, kjer lahko zaposleni napišejo svoje komentarje o trenutnih problemih, svojih občutkih, na ta način pa so vodilni informirani o pomembnih problemih zaposlenih, ki niso razvidni iz anketnih vprašanj.

ZBIRANJE ODGOVOROV

Zbiranje odgovorov je tehnično nezahtevna stopnja. Zaposleni vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Težave lahko nastanejo, če ne zaupamo dovolj tistemu, ki bo odgovore zbiral in analiziral.

Ljudje pričakujejo sankcije, če bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Zato poskušajo uganiti, kako določeno situacijo doživljajo drugi in želijo pokazati, da se ne razlikujejo od drugih. Tudi ta težnja je pogojena z določeno klimo, v kateri lahko najdemo dimenzijo uniformiranosti (Lipičnik, 1998, stran 78).

Glede na to, da so zaposleni različno motivirani za svoje delo in k anketnim vprašalnikom pristopijo različno resno, imamo pred vsakim ocenjevanjem cilj, da s povečanim komuniciranjem dosežemo čim večjo informiranost zaposlenih o namenu in vplivu ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih. Da odpade možnost bojzani podajanja odkritih odgovorov, zagotovimo popolno anonimnost anketnih vprašalnikov.

ANALIZA ODGOVOROV

Smotrno je, da je anketni vprašalnik sestavljen tako, da je mogoče izdelati ustrezne statistične analize, s pomočjo katerih lahko ugotovimo značilne dimenzije trenutne klime v podjetju (Lipičnik, 1998, stran 78).

Po vsakem ocenjevanju se naredi analiza dobljenih rezultatov. Zaradi anonimnosti anketirancev ne moremo ocenjevati zadovoljstva znotraj posameznih skupin, čeprav bi bila takšna ocena zelo velika priložnost za izboljševanje klime v konkretnih, ugotovljenih skupinah. Glede na to, da je v podjetju od 153 zaposlenih samo 19 moških, tudi ne ločimo anketnih vprašalnikov glede na spol anketirancev. Da zagotovimo realno oceno zadovoljstva, vključimo vse zaposlene v projekt, izdelamo

primerjalno analizo s prejšnjimi tremi leti in primerjavo s povprečnimi ocenami slovenskih podjetij, ki so vključena v SiOK raziskavo.

PREDSTAVITEV REZULTATOV

Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih so lahko precej drugačni, kot so bili »pričakovani«. To lahko pomeni, da so vodilni trenutno klimo doživljali povsem drugače kot večina v podjetju (Lipičnik, 1998, stran 78).

V Odeji, d.d., se vodstvo po opravljeni analizi seznanilo z dobljenimi rezultati, komunikacija je vzpostavljena na mesečnih kolegijih vodstva, kjer vodja kadrovske službe poda povratne informacije. Vodstvo se bolj kot na obstoječe probleme osredotoči na napredek v prihodnosti, na podlagi podanih predlogov za izboljšave se izdelajo akcijski načrti, določijo odgovorne osebe in roki, v katerih morajo biti aktivnosti izvršene.

Povratne informacije posredujemo tudi vsem zaposlenim v podjetju, in sicer na prvem zboru zaposlenih seznanimo delavce z dobljenimi ocenami zadovoljstva in z izboljšavami, ki bodo uvedene z namenom povečevanja zadovoljstva zaposlenih. S tem pozitivno vplivamo na zaposlene, zavedajo se, da vodstvo nekaj dela z rezultati ankete, da so upoštevani in vključeni v proces izboljševanja notranje klime.

NAČRTOVANJE AKCIJ

Samo merjenje zadovoljstva zaposlenih ne more in ne sme biti samo sebi namen. Iz ugotovljenih rezultatov zadovoljstva zaposlenih in ciljev, ki jih ima podjetje, je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji mogoče neustrezni ipd. (Lipičnik, 1998, stran 79).

Obravnavanje problemov je najtežje in hkrati najpomembnejše delo vodilnih v podjetju. Z analizo zadovoljstva zaposlenih dobimo poleg samih ocen, ki so vezane na posamezno vprašanje, tudi vpogled v globlje stanje: vzroki odhodov iz podjetja, bolniški izostanki, medsebojni odnosi znotraj skupin ipd.

Na podlagi dobljenih rezultatov vodstvo podjetja začrti politiko izboljševanja zadovoljstva zaposlenih, izdelajo akcijski načrt, določijo akcije, odgovorne osebe in roki za izvedbo akcij. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Pomembno je, da pri vsakem ponovnem merjenju zadovoljstva zaposlenih ugotovimo tudi, kakšen učinek je imela posamezna uvedena aktivnost na samo zadovoljstvo.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA ODEJA, D.D.

Odeja, d.d., je največji specializirani proizvajalec prešitih izdelkov v Sloveniji. Nadaljujemo z 75-letno tradicijo, povezano s škofjeloško družino Thaler, ki se je ukvarjala z ročnim izdelovanjem prešitih odej.

Odeja je v Sloveniji največje industrijsko podjetje, specializirano za proizvodnjo prešitih izdelkov za dom in posteljo. Osnovna dejavnost družbe je razvoj, oblikovanje, proizvodnja in prodaja prešitega posteljnega perila. Proizvodni program obsega vse vrste izdelkov za opremo ležišč za otroke, mladino in odrasle, prešite odeje, zglavnike, nadvložke in vreče za vzmetnice, posteljna pregrinjala in posteljnina ter široko paleto najrazličnejših pripomočkov, ki grejejo in varujejo malčke med spanjem, nego, igro in sprehodom. Vsi proizvodi so plod ustvarjalnosti domačih oblikovalk in lastnega designa ter so izdelani iz najkvalitetnejših tkanin modernih barv in vzorcev ter polnjeni z najfinejšimi volnenimi, bombažnimi ali specialnimi poliestrskimi vlakni.

Izdelke uvrščamo v programe in sicer Standarni program, Medico in Medico LUX, BIO volneni in BIO bombažni program, LUX program in Dekorativni program ter Otroški program, ki ga sestavljata Odejca in BIODJCA. (www.odeja.si)

VIZIJA, POSLANSTVO, VREDNOTE

Vizija podjetja je izkoristiti in še bolj utrditi vse prednosti, ki jih imamo pri proizvodnji prešitih izdelkov pred konkurenti: 75-letno tradicijo, znanje, inovativnost, sodobno opremo in usposobljenost zaposlenih uporabiti za doseg poslanstva Odeje.

Naše **poslanstvo** je z odličnimi izdelki omogočiti ljudem zdravo spanje, obnovitev energije in uživanje v počitku. V tej smeri razvijamo naš program; sledimo svetovnim modnim smernicam, uporabljamo nove materiale, ki se pojavljajo na trgu, hkrati pa upoštevamo tudi želje naših kupcev. V zadnjih letih največ pozornosti posvečamo razvoju izdelkov pod lastno blagovno znamko. Našemu kupcu želimo ponuditi maksimalno vrednost za njegov denar.

Vrednote našega podjetja so kakovost, težnja k napredku, medsebojno sodelovanje in pripadnost podjetju, agresivnost in hitrost, stroškovna učinkovitost, varčnost in zanesljivost ter prilagodljivost v okviru proizvodnega programa. Naše vrednote bodo pripomogle k dosegu cilja: biti vrhunsko podjetje po produktih, tehnologiji in organizaciji za proizvodnjo prešitih izdelkov za dom.

SISTEM KAKOVOSTI ISO 9001:2000

V družbi Odeja, d.d., sistem vodenja kakovosti deluje od leta 1998 in smo ga v letu 2004 uskladili s prenovljenim standardom ISO 9001:2000. Poslovnik je dokument, v katerem je dokumentiran sistem vodenja kakovosti in je osnova za učinkovito in kakovostno delo na vseh področjih. Vodstvo in zaposleni smo odgovorni in zagotavljamo zadovoljivo delovanje sistema vodenja kakovosti ter izvajanje vseh zapisanih postopkov.

ZAPOSLENI DRUŽBE ODEJA, ŠKOFJA LOKA, d.d.

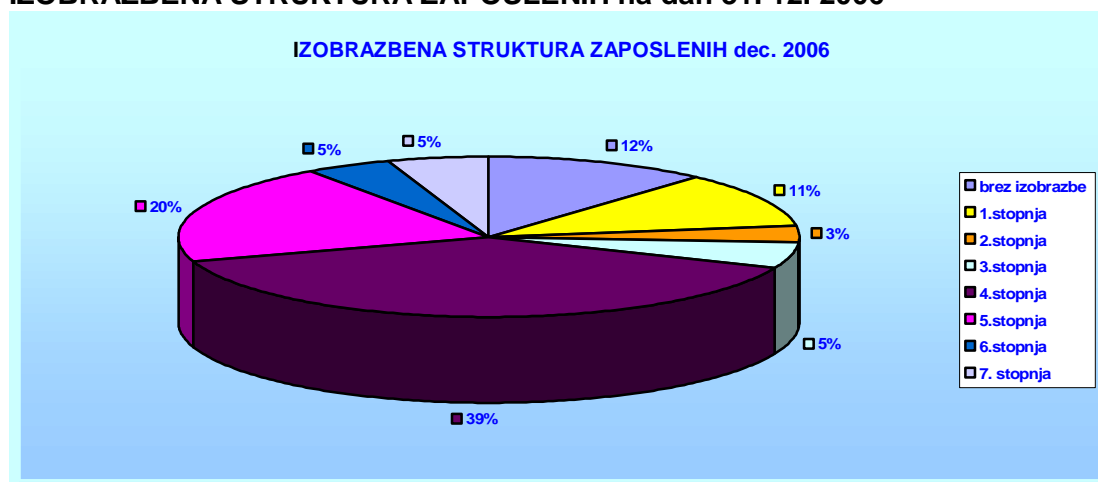
V letu 2006 smo s stalnim izobraževanje in usposabljanjem zaposlenih povečevali našo konkurenčno prednost. Kombinacija iniciativnosti, učenja, predanosti, samozavesti, učinkovite izvedbe in sodelovanja je temelj, na katerem lahko gradimo prizadevanja za večjo uspešnost ter razvoj zaposlenih in podjetja. Podjetje povečuje svojo konkurenčnost, ki temelji na ljudeh, na dva načina. Poskušamo privabiti zaposlene s čim večjimi zmožnostmi, v nadaljevanju za zagotoviti, da bodo te zmožnosti zaposleni še naprej razvijali in jih čim bolj uporabljali pri svojem delu (ne le kot posamezniki, temveč tudi v timih).

Ob koncu leta 2006 je bilo v družbi Odeja, Škofja Loka, d.d., zaposlenih 153 delavcev, od tega:

	Št.zaposlenih	Delež %
Splošna služba	6	3,92
Služba logistike	14	9,15
Služba informatike	1	0,65
Tehnična služba	5	3,27
Komercialna služba	23	15,03
Razvojna služba	6	3,92
F R S	5	3,27
Proizvodnja - strokovne službe	10	6,54
Proizvodnja – neposredni delavci	83	54,25
SKUPAJ	153	100

Tabela 1: Pregled zaposlenih po službah (Vir: Kadrovsko poročilo za leto 2006)

IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH na dan 31. 12. 2006



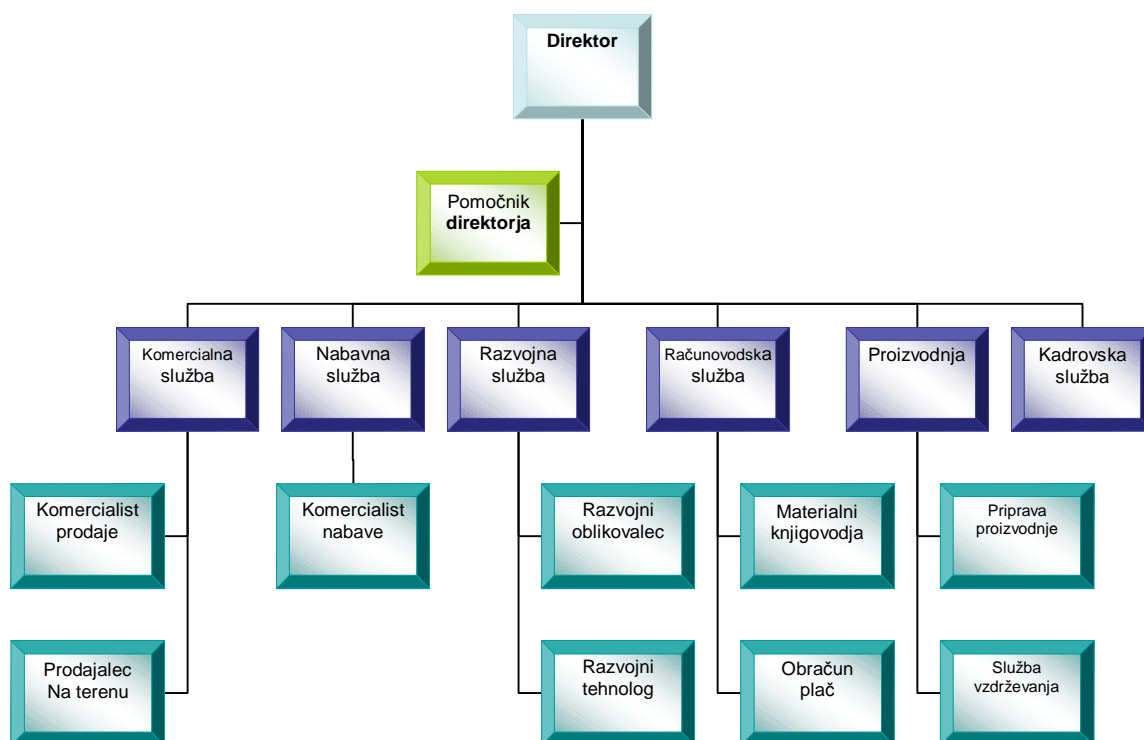
Graf 1: Izobrazbena struktura (Vir: Kadrovsko poročilo 2006)

Povprečna starost/let	Moški	49,9 let	Ženske	41,6 let	Skupaj	42,4 let
Delovna doba /let/	Moški	29,6 let	Ženske	22,0 let	Skupaj	23,7 let
Delež zaposlenih	Moški	12,4 %	Ženske	87,6%	Skupaj	100 %

Tabela 2: Statistični podatki (Vir: Kadrovsko poročilo za leto 2006)

ORGANIZACIJSKA SHEMA

Organizacijska struktura – shema je v vsakem podjetju nepogrešljiv organizacijski element. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve. Osnovne vrstine organizacijske sheme so naloge in nosilci posameznih nalog (Lipičnik, 1998, stran 51). Glede na to, da je organizacijska struktura podjetja Odeja, d.d. del Poslovnika ISO sistema kakovosti, ki je poslovna tajnost, predstavljam splošno organizacijsko shemo.



Slika 3: Organizacijska struktura (Vir: lasten)

4.1 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

V letu 2003 smo pričeli z merjenjem in analiziranjem zadovoljstva zaposlenih znotraj podjetja, saj se vodstvo podjetja zaveda, da je merjenje zadovoljstva zaposlenih učinkovito orodje za ugotavljanje, ali smo tam, kjer želimo biti, oziroma kaj je treba storiti, da pridemo tja. Pomembna je ugotovitev, da različni ljudje različne pogoje doživljamo različno; da za optimalno delovanje posameznika in skupine, ki opravljajo različna dela, ni nujna optimalno enako zaznana klima.

Organizacijska klima se ponavadi definira kot skupek vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so za zaposlene v podjetju psihološko smiselni oziroma pomembni. Referenčni okvir je pri raziskovanju klime torej podjetje kot celota.

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želena ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni efektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih.

Moja vloga pri projektu ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih je, da kot vodja projekta vsako leto izvedem celotno raziskavo zadovoljstva zaposlenih v podjetju Odeja, d.d., skladno z dogovorom vodstva. Vprašalnik za anketiranje zaposlenih smo izdelali znotraj podjetja, potem je sledila moja angažiranost za izpeljavo celotne raziskave. Na zboru zaposlenih so bili delavci obveščeni o projektu ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih, o poteku in namenu projekta. Po skupinah, oblikovanih po 20 ključih, so bile vodje skupin na predstavitveni delavnici obsežno seznanjeni z namenom ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih, z načinom ocenjevanja in vključeni v sam potek ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih. Po zaključeni anketi sem pridobile podatke z izpolnjenih anketnih vprašalnikov vnesla v računalnik, pridobljene ocene statistično obdelala in rezultate prikazala na tabelarični in grafični način. Podatke, ki sem jih statistično obdelala, sem nato še analizirala in na koncu pripravila predloge za uvedene ukrepe. Izdelala sem primerjalno analizo s preteklimi tremi leti in primerjalno analizo s podatki SiOK raziskave slovenskega gospodarstva za leto 2005, saj v času dela diplomske naloge podatki za leto 2006 še niso bili na razpolago.

Vse podatke, ocene in rezultate sem posredovala strokovnemu kolegiju družbe, ki je po proučitvi trenutnega stanja sodeloval pri izdelavi akcijskega načrta za izboljševanje zadovoljstva zaposlenih v tekočem poslovnem letu.

Naštete faze procesa podrobneje predstavljam spodaj:

- anketni vprašalnik,
- vzorčenje zaposlenih,
- izvedba ocenjevanja zaposlenih,
- vnos dobljenih podatkov v računalnik,
- statistična obdelava podatkov,
- izdelava grafičnega in primerjalnega prikaza ocen zadovoljstva
- akcijski načrt.

4.2 ANKETNI VPRAŠALNIK

Anketni vprašalnik je namenjen merjenju zadovoljstva zaposlenih v podjetju Odeja, d.d.. Anketni vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju Odeja, d.d. je bil izdelan v podjetju s pomočjo in s sodelovanjem managementa. Potrebno je poudariti, da je vprašalnik enoten za vse zaposlene v podjetju, predstavlja osnovo za izdelavo primerjalne analize glede na oceno zadovoljstva prejšnjih let in primerjavo z drugimi podjetji v Sloveniji (SiOK raziskava v slovenskih podjetjih za leto 2005).

Zadovoljstvo zaposlenih se najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov in lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Dobljene ocene opisujejo različne vidike določene situacije v podjetju. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v projekt ocenjevanja zaposlenih, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, to je podjetje, v kateri dela.

Vprašalnik, ki ga uporabljamo za merjenje zadovoljstva zaposlenih, je priložen na koncu diplomskega dela v prilogi št. 1: Zadovoljstvo z delovno situacijo. Vprašalnik je sestavljen iz večjega števila dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih, ki jih merimo s pomočjo vprašalnika so naslednji:

1. delovne razmere
2. možnosti napredovanja
3. obveščenost o dogodkih v podjetju
4. plača in druge materialne ugodnosti
5. odnosi s sodelavci
6. stalnost zaposlitve
7. koristnost vašega dela – se počutite kot del kolektiva
8. možnosti strokovnega napredovanja
9. svoboda in samostojnost pri delu
10. ugled dela
11. soodločanje pri delu in poslovanju
12. ustvarjalnost dela
13. varnost dela
14. neposredni vodja
15. zahtevnost dela (fizična in psihična)
16. zanimivost dela

Zaposleni imajo pri izražanju svojega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva s posameznimi trditvami na voljo petstopenjsko lestvico:

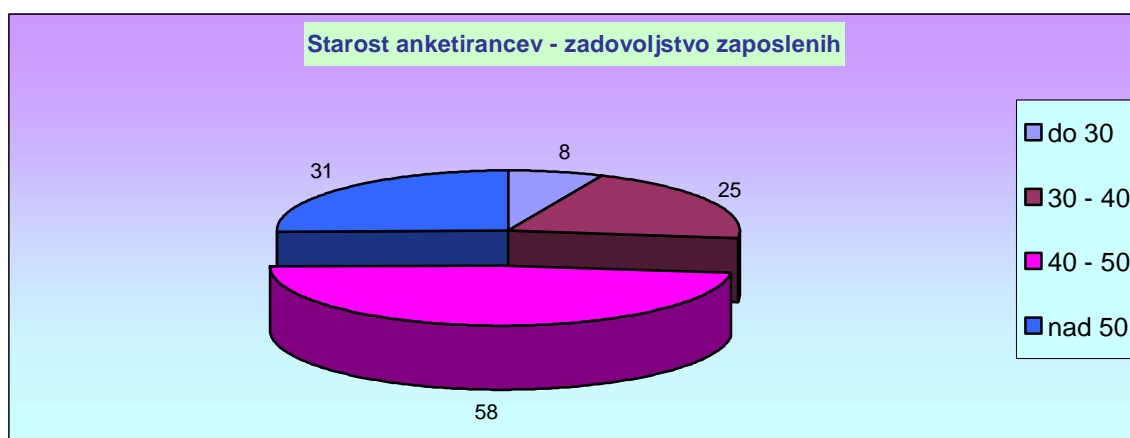
1. ste zelo nezadovoljni
2. ste nezadovoljni
3. srednja zadovoljnost, želite siboljšav
4. ste zadovoljni
5. ste zelo zadovoljni

Na koncu vprašalnika je postavka »pripombe, predlogi« na podlagi katerih pridobimo vpogled v probleme in občutke zaposlenih, ki iz samih odgovorov z anketnega vprašalnika niso razvidni.

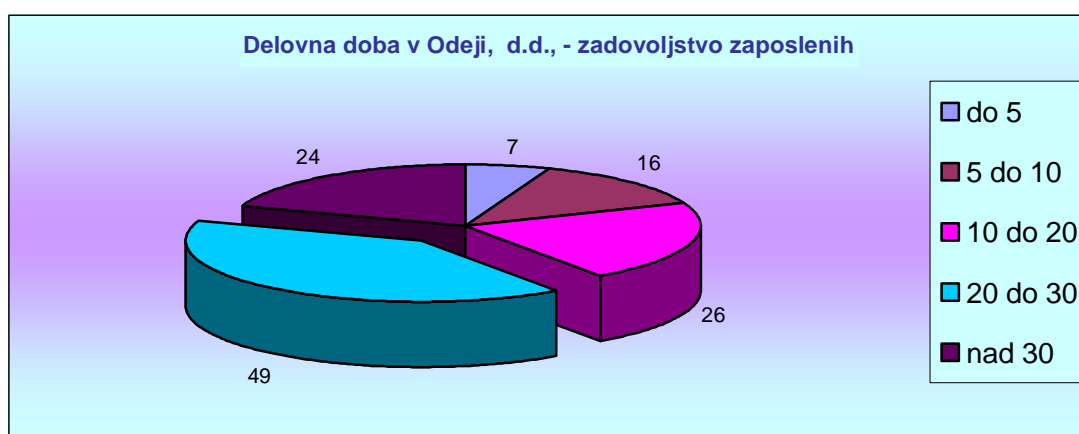
VZORČENJE ZAPOSLENIH

Glede na dobljene rezultate merjenja zadovoljstva zaposlenih leta 2005, smo se odločili, da z letom 2006 pripravimo reprezentativen vzorec, ki bo omogočil vpogled v podjetje kot celoto, saj so v projekt ocenjevanja zaposlenih vključeni vsi zaposleni.

Z vzorčenjem smo zagotovili reprezentativen vzorec – podjetje v malem – glede na parametre razlikovanja; struktura zaposlenih po starosti, po delovni dobi, po stopnji izobrazbe.



Graf 2: Starost zaposlenih (Vir: lasten)



Graf 3: Delovna doba anketirancev v Odeji, d.d. (Vir: lasten)



Graf 4: Stopnja izobrazbe anketirancev

V času ankete je bilo v podjetju zaposlenih 153 delavcev. Med zaposlene je bilo razdeljenih 126 anketnih vprašalnikov. Vzrok odsotnosti 26 delavcev na dan merjenja zadovoljstva zaposlenih je bil: 9 delavk na porodniškem dopustu, 4 delavke so koristile redni letni dopust in viške ur, 7 zaposlenih je bilo odsotnih zaradi bolniških izostankov. Management, 7 vodilnih, v ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih ni bil vključen, s čimer smo preprečili izkrivljeno slike dejanskega stanja zadovoljstva.

Glede na to, da je bila anketa popolnoma anonimna, podatki niso opremljeni z imeni in priimki zaposlenih, kar zagotavlja pridobitev čim bolj iskrenih odgovorov. Podatki so opremljeni z odstotki po posameznih kriterijih.

4.3 POTEK OCENJEVANJA ZAPOSLENIH

Naslednja naloga, ki je sledila v projektu ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih, je bila anketiranje. Datum anketiranja smo določili pravočasno, zaposlene smo o izvedbi ankete obvestili preko svojih vodij in z informacijami na obeh oglasnih deskah.

Pred izvedbo ankete smo organizirali delovni sestanek z vodji skupin 20 ključev, na katerem smo jih podrobno seznanili s potekom ankete, poudarili anonimnost ankete, ki jo je potrebno omogočiti zaposlenim. Ponovno smo poudarili pomen merjenja zadovoljstva zaposlenih ter pozitivne učinke, ki jih k skupnim ciljem doprinese motiviran delavec. Vodje skupin smo zadalžili, da članom svoje skupine razdelijo anketne vprašalnike, omogočijo možnost anonimnega izpolnjevanja anketnega vprašalnika in v roku 30 minut izpolnjene vprašalnike vrnejo v kadrovske službo.

Kratek čas izpolnjevanja anketnih vprašalnikov smo določili namenoma, saj s tem ni bil moten proizvodni delovni proces, druga prednost pa je v tem, da zaposleni niso

imeli časa razpravljati in primerjati ocenjevanje, s čimer pridobimo bolj objektivne ocene.

Skupna udeležba v projektu ocenjevanja zaposlenih v letu 2006 je bila 79,7 %; na dan anketiranja je bilo zaposlenih 153 delavcev (26 delavcev je bilo zaradi opravičenih razlogov odsotnih). Razdeljenih je bilo 126 vprašalnikov, vendar smo prejeli 4 vprašalnike neizpolnjene, tako da je v anketi sodelovalo 122 delavcev.

Kljub razliki v številu zaposlenih; 38 delavcev, kar predstavlja 25,5 %, in izpolnjenih anketnih vprašalnikih, je moje mnenje, da je bila udeležba zaposlenih v ocenjevanju zadovoljstva zadovoljiva, da vzorec zaposlenih, ki so sodelovali, v zadostni meri predstavlja podjetje kot celoto in da so dobljene ocene objektivne in dobro izhodišče za naprej.

4.4 VNOS DOBLJENIH PODATKOV V RAČUNALNIK

Naslednji proces, ki smo se ga lotili z vso natančnostjo, je bil vnos pridobljenih podatkov z anketnih listov v računalnik s pomočjo programa Excel. Poleg določenega časa in strpnosti, ki ju zahteva to opravilo, je najpomembnejša natančnost; torej točen vnos dobljenih podatkov v računalnik, saj samo dejanske ocene podajo realno sliko zadovoljstva zaposlenih.

Glede na število vrnjenih anketnih vprašalnikov, 122 kosov, ki zajemajo 16 trditev in 3 podatke o anketirancu, je bilo potrebno z vsakega anketnega lista vnesti po 19 vnosov, kar skupno predstavlja 2318 vnosov. Že iz tega podatka je jasno, da delo zahteva zbranost in sprotno kontroliranje vnesenih podatkov, da so končni vnosi resnično identični s podatki z izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

4.5 STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV

Iz dobljenih števil smo izračunali povprečno oceno, in sicer na način, da smo dobljeno skupno število ocen za posamezni kriterij delili s številom anketirancev. Na ta način smo izračunali povprečno oceno za posamezni kriterij, kriterije razdelili po naraščajočem vrstnem redu, za primerjavo dodali še ocene iz leta 2005 ter izračunali indeks rasti oziroma zmanjšane zadovoljstva zaposlenih.

	KRITERIJ	Leto 2006	Leto 2005	Indeks 05/06
1.	Možnosti napredovanja	2,71	2,56	105,86
2.	Obveščenost o dogodkih v podjetju	2,80	3,01	93,02
3.	Soodločanje pri delu in poslovanju	2,82	2,79	101,08
4.	Plača in druge ugodnosti	2,91	2,92	99,66
5.	Možnost strokovnega napredovanja	2,96	2,68	110,45
6.	Delovne razmere	3,25	3,31	98,19
7.	Ustvarjalnost dela	3,46	3,37	102,67
8.	Neposredni vodja	3,52	3,60	97,78
9.	Zahtevnost dela (fizična, psihična)	3,55	3,57	99,44
10.	Ugled dela	3,58	3,41	104,99
11.	Koristnost dela – se počutite kot del kolektiva	3,61	3,68	98,10
12.	Svoboda in samostojnost pri delu	3,72	3,41	109,09
13.	Varnost dela	3,73	3,68	101,36
14.	Odnosi s sodelavci	3,78	3,39	111,50
15.	Zanimivost dela	3,87	3,63	106,61
16.	Stalnost zaposlitve	4,33	4,17	103,84
	Poprečna ocena	3,41	3,23	105,57

Tabela 3: Prikaz ocen zadovoljstva zaposlenih (Vir: Anketa zadovoljstva 2006)

Ugotovitve – slabše ocenjeni kriteriji v primerjavi z letom 2005:

- | | |
|--------------------------------------|--------|
| 1. Obveščenost o dogodkih v podjetju | 0,21 % |
| 2. Neposredni vodja | 0,08 % |
| 3. Koristnost dela | 0,07 % |
| 4. Delovne razmere | 0,06 % |
| 5. Zahtevnost dela | 0,02 % |
| 6. Plača in druge ugodnosti | 0,01 % |

S primerjalno analizo podatkov Odeja, d.d., 2006 in SiOK 2005 smo ugotovili, da je šest od sedem kriterijev v slovenskih podjetjih boljše ocenjeno kot v našem podjetju. Zanimiva pa je ugotovitev, da so zaposleni v Odeji, d.d., bolj zadovoljni s plačo in ostalimi bonitetami kot v ostalih ocenjevanih slovenskih podjetjih. Podajamo še podatek, da je v SiOK raziskavi v letu 2005 sodelovalo 91 podjetij različnih dejavnosti.

	KRITERIJ	Leto 2006 Odeja d.d.	Leto 2005 SiOK	Indeks Odeja 06/SiOK
1.	Možnost napredovanja	2,71	2,72	99,6
2.	Plača in druge ugodnosti	2,91	2,77	105,0
3.	Obveščenost	2,80	2,96	94,6
4.	Soodločanje pri delu	2,82	3,25	86,8
5.	Možnost strokovnega napredovanja	2,96	3,24	92,2
6.	Delovne razmere	3,25	3,45	94,2
7.	Ustvarjalnost dela	3,46	3,37	102,7
	SKUPAJ	2,9	3,1	93,5

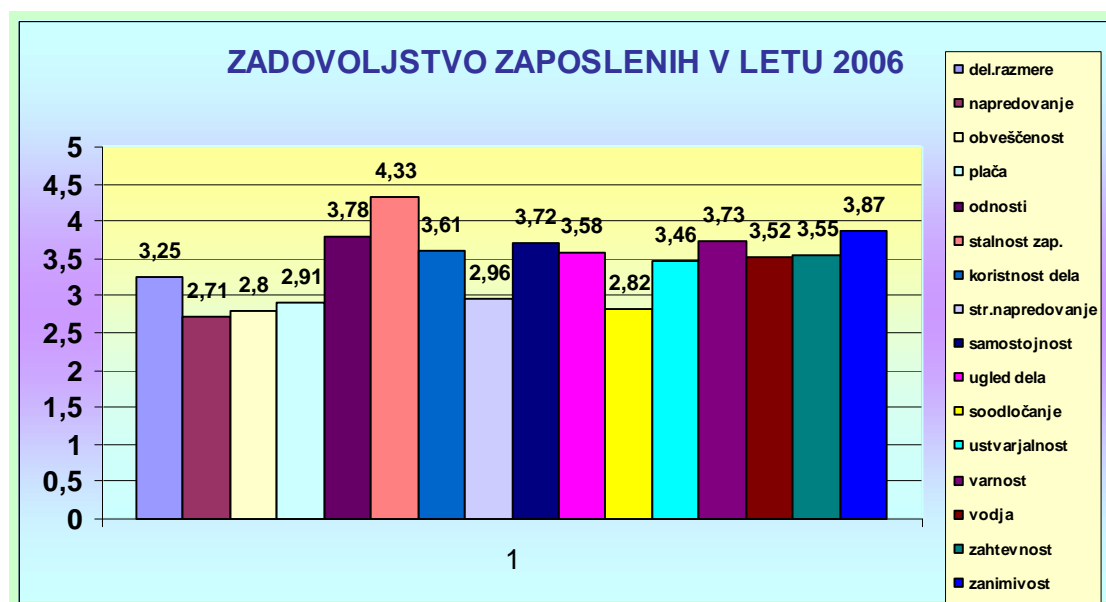
Tabela 4: Primerjalni podatki (Vir: Anketa zadovoljstva 2006)

Vse dobljene podatke smo v nadaljevanju uporabili pri interpretaciji rezultatov in raziskavi trenutnega zadovoljstva zaposlenih in iskanju možnosti za izboljševanje zadovoljstva.

4.6 IZDELAVA GRAFIČNEGA IN PRIMERJALNEGA PRIKAZA

Zaradi preglednosti in lažje primerjave dobljenih ocen smo statistično obdelane podatke posameznih kriterijev iz anketnega vprašalnika prikazali v grafični obliki.

Rezultati posameznih kategorij, grafi in razlaga dobljenih ocen zadovoljstva so predstavljeni v nadaljevanju diplomske naloge.



Graf 5: Zadovoljstvo zaposlenih (Vir: Anketa zadovoljstva 2006)

Zaradi večje preglednosti je grafični prikaz zadovoljstva zaposlenih Odeje, d.d., v letu 2006 prikazan v prilogi št. 3.

Za lažjo ocenitev organizacijske klime v zadnjih treh letih, 2004, 2005, 2006, v podjetju Odeja, d.d., smo v grafični obliki prikazali stanje zadovoljstva zaposlenih v sledečem grafu.



Graf 6: Primerjalna analiza zadovoljstva (Vir: Anketa zadovoljstva 2006)

Na podlagi dobljenih ocen zadovoljstva zaposlenih smo naredili primerjalno analizo zadnjih treh poslovnih let, pri čemer ugotavljamo, da so posamezni kriteriji zelo podobno ocenjeni vsa tri leta in ni večjih odstopanj navzgor ali navzdol.

Po analiziranju ocen zadovoljstva zaposlenih razvrščamo posamezne ocene v tri kategorije:

1. Visoko ocenjene kategorije; ocena nad 3,5

Najvišje ocenjena kategorija je stalnost zaposlitve (4,33).

Nekoliko slabše ocenjena kategorija je zanimivost dela (3,87).

Tesno skupaj pa sledita še odnosi s sodelavci (3,78) in varnost dela (3,73), potem svoboda in samostojnost pri delu (3,72), koristnost dela (3,61), ugled dela (3,58), zahtevnost dela (3,55) in neposredni vodja (3,52).

2. Srednje ocenjene kategorije: ocena nas 3 do 3,5

Sem spadajo naslednje kategorije: ustvarjalnost dela (3,46) in delovne razmere (3,25).

3. Slabše ocenjene kategorije: ocena pod 3

Najnižje ocenjeni kriterij je možnost napredovanja (2,71), sledita obveščenost (2,80) in soodločanje pri delu (2,82), ne z dosti višjim povprečjem sledita še kriterija plača in druge ugodnosti (2,91) in možnost strokovnega napredovanja (2,96).

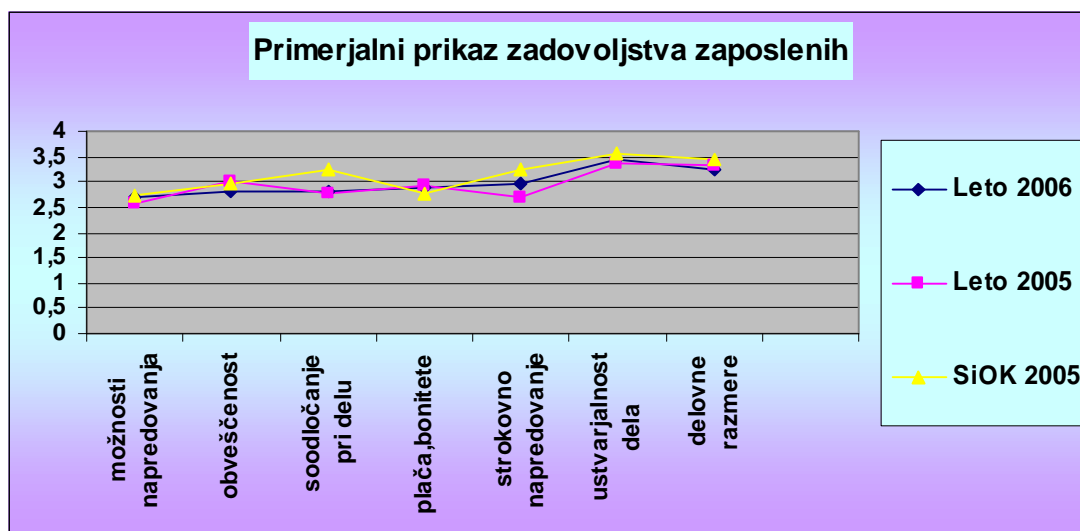
Menimo, da so vsi kriteriji, ki so zajeti v kategorijo slabše ocenjenih kriterijev, področja, na katerih je potrebno takoj pričeti z določenimi aktivnostmi, ki bodo vplivale na večanje zadovoljstva zaposlenih; to so kategorije, ki predstavljajo za podjetje Odeja, d.d., izziv in možnost napredka.

S pomočjo analize podatkov in primerjave dobljenih ocen ugotavljamo, da je slika zadovoljstva zaposlenih v podjetju Odeja, d.d., zelo podobna kot v letu 2003, leto 2004 pa je bilo na mnogih področjih slabše ocenjeno. Tudi število udeležencev pri anketiranju zadovoljstva zaposlenih je zelo primerljivo: leto 2006 – 122 anketirancev, leto 2005 – 123 anketirancev, leto 2004 – 116 anketirancev.

4.7 ANALIZA SLABŠE IN SREDNJE OCENJENIH KRITERIJEV

Slabše in srednje ocenjene kriterije zadovoljstva zaposlenih smo podrobneje analizirali, naredili primerjavo z letom 2005 in oceno iz SiOK raziskave slovenskih podjetij za leto 2005, saj v času priprave diplomske naloge podatki za leto 2006 še niso bili na razpolago.

Za lažje razumevanje smo pripravili v obliki grafičnega prikaza tudi primerjavo analiziranih kriterijev.

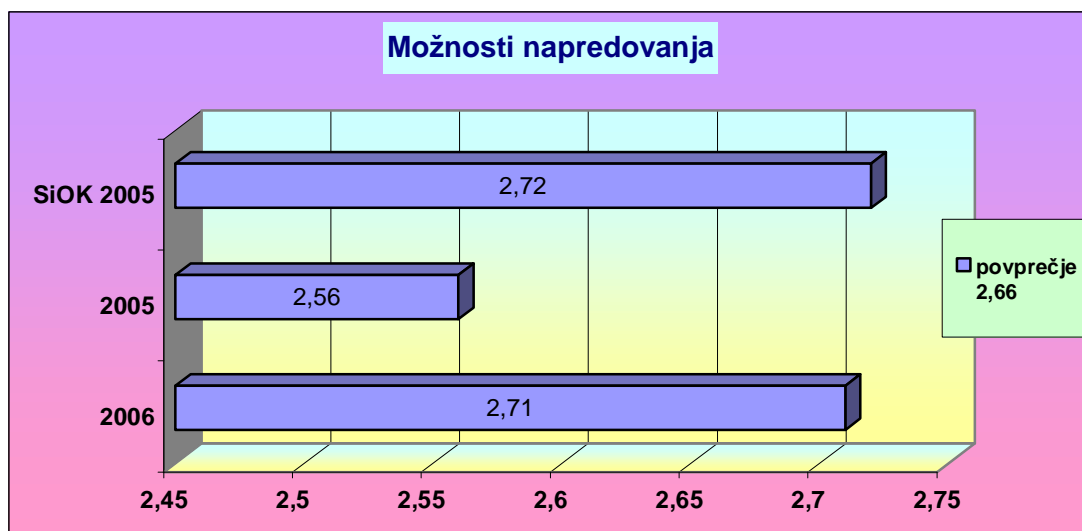


Graf 7: Primerjalni prikaz podatkov (Vir: Anketa zadovoljstva 2006)

Iz grafa je razvidno, da pri posameznih kriterijih ni večjega odstopanja, na podlagi tega ugotavljamo, da so prikazani slabše in srednje ocenjeni kriteriji področja, s katerimi zaposleni v celotnem slovenskem gospodarstvu niso zadovoljni.

Na podlagi teh analiz in raziskovanj posameznih ocen kasneje ugotavljamo vzroke za slabše ocenjene kriterije, o katerih bomo poročali v nadaljevanju svoje diplomske naloge.

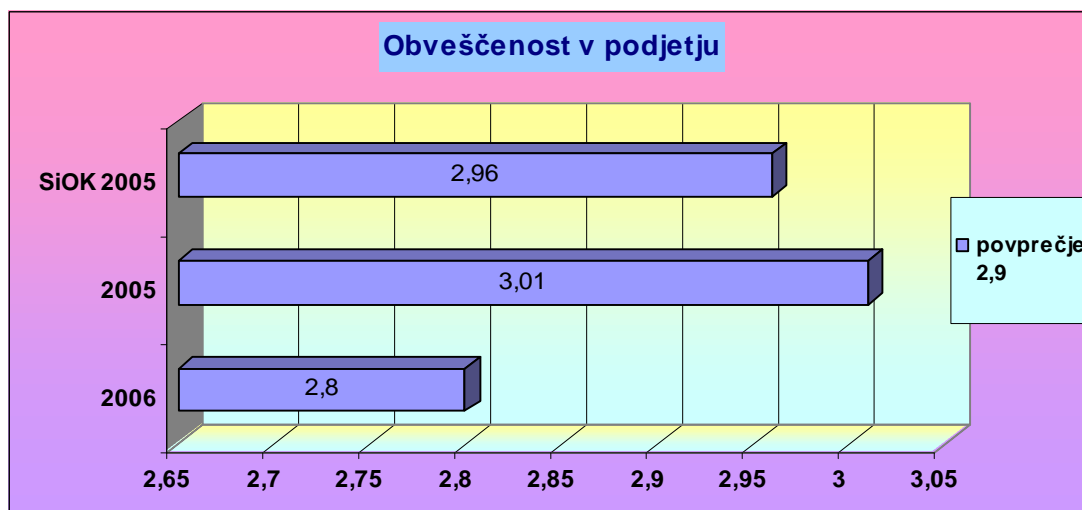
MOŽNOSTI NAPREDOVANJA



Graf 8: Možnost napredovanja (Vir: lasten)

Pri analiziranju ocene kriterija možnosti napredovanja ugotavljamo, da je bila ocena boljše kot v letu 2005; za + 0,15, malenkostno odstopanje navzdol pa je v primerjavi s SiOK raziskavo slovenskega gospodarstva, za - 0,01. Kljub boljši ocenitvi pa je to še vedno kriterij, s katerim so zaposleni v Odeji, d.d., najmanj zadovoljni in je najslabše, kritično ocenjen.

Ugotavljamo, da v podjetju Odeja, d.d., kriteriji za napredovanje pogosto niso dovolj jasni; zaposleni imajo možnost horizontalnega napredovanja, možnost vertikalnega napredovanja pa je zelo majhna. Menimo, da ni vzpostavljen sistem, ki bi omogočil, da bi najboljši ljudje zasedli najboljše položaje. Pri pregledu trenutnega stanja na področju možnosti napredovanja ugotavljamo tudi, da ne obstaja sistem, s pomočjo katerega bi vodilni vzgajali svoje naslednike znotraj podjetja.

OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU

Graf 9: Obveščенost o dogodkih v podjetju (Vir: lasten)

Analizirani kriterij obveščенost o dogodkih v podjetju je drugi najslabše ocenjen kriterij. Ugotavljamo, da je kriterij za – 0,21 slabše ocenjen kot v letu 2005, v primerjavi s SiOK raziskavo slovenskih podjetij pa je za – 0,16 slabši

Iz dobljenih ocen ugotavljamo, da zaposleni kriterij ne ocenjujejo kot ustreznega. To vsekakor predstavlja velik izziv v prihodnosti, saj je obveščенost v podjetju, notranje komuniciranje med vodji in zaposlenimi, vsekakor potrebno izboljšati. Analizirano obstoječe stanje povratnih informacij z delovnih sestankov, informiranje o poslovanju bo pokazalo, kje so možnosti za razvoj in s tem za povečevanje zadovoljstva zaposlenih z obveščенostjo v podjetju.

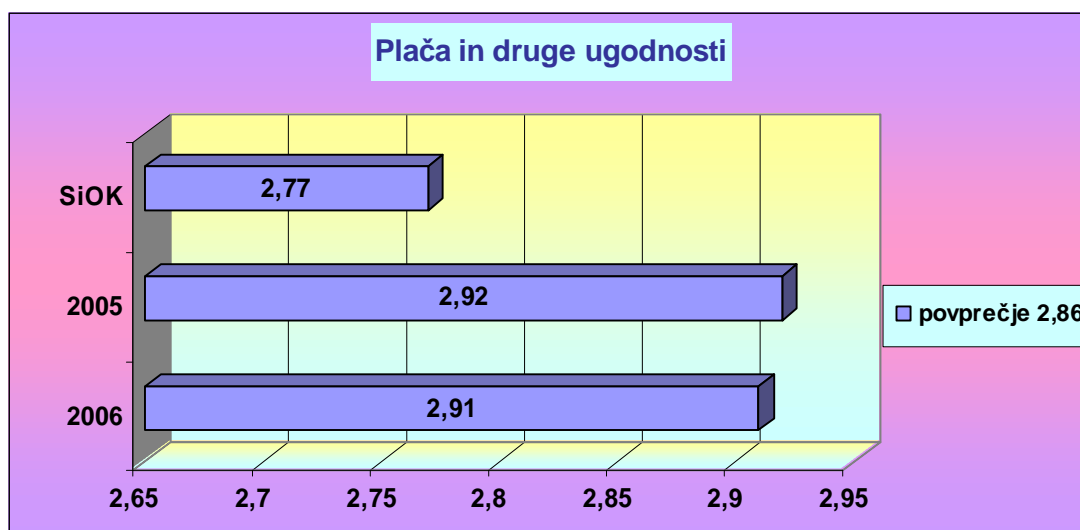
SOODLOČANJE PRI DELU IN POSLOVANJU

Graf 10: Soodločanje pri delu in poslovanju (Vir: lasten)

Analizirani kriterij soodločanje pri delu in poslovanje je tretji najslabše ocenjeni kriterij v podjetju Odeja, d.d. Ugotavljamo, da je kriterij v primerjavi z letom 2005 malenkost v porastu; za + 0,03, v primerjavi s SiOK raziskavo slovenskih podjetij pa zaostajamo za – 0,43.

Glede na oceno analiziranih podatkov ugotavljamo, da zaposleni niso dovolj vključeni v proces soodločanja; manjka vzpodbujanje za sprejemanje večje odgovornosti za lastno delo in usmerjenost k doseganju skupnih ciljev. Glede na to domnevamo, da je tudi tu šibka točka notranje komuniciranje; odnos nadrejeni in podrejeni, povratne informacije o opravljenem delu, način vodenja. Sprememba in izboljšava na tem področju pa so velik izziv v prihodnosti.

PLAČA IN DRUGE UGODNOSTI

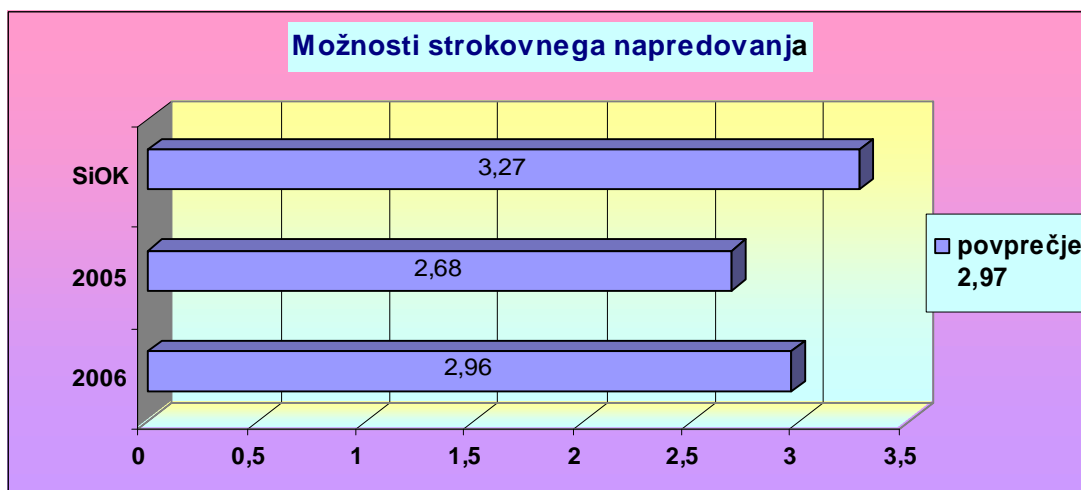


Graf 11: Plača in druge ugodnosti (Vir: lasten)

Analizirani kriterij plača in druge ugodnosti je četrti najslabše ocenjeni kriterij v podjetju Odeja, d.d. Ugotavljamo, da je kriterij v primerjavi z letom 2005 malenkost manjši; za – 0,01, kar je zanemarljivo, v primerjavi s SiOK raziskavo slovenskih podjetij pa je zadovoljstvo presenetljivo večje za + 0,14.

Glede na to, da so plače v podjetju Odeja, d.d., vezane na doseganje poslovnih rezultatov in da smo eno redkih tekstilnih podjetij, ki je še v fazi delovanja, je analizirana ocena pričakovana. Glede na primerjavo s SiOK raziskavo slovenskih podjetij pa ugotavljamo, da se zaposleni Odeje, d.d., zavedajo, da so plače v tekstilni panogi takšne, kot so, da je to žal trenutno nespremenljivo dejstvo in da v primerjavi z ostalo panogo DB 17.400 odstopamo pri plačah za 20 % navzgor. S plačami v gospodarstvu pa se že nekaj let ne moremo primerjati, odstopanja se žal vsako leto samo še povečujejo. Tako področje nagrajevanja ostaja še naprej izziv v vseh slovenskih podjetjih.

MOŽNOSTI STROKOVNEGA NAPREDOVANJA

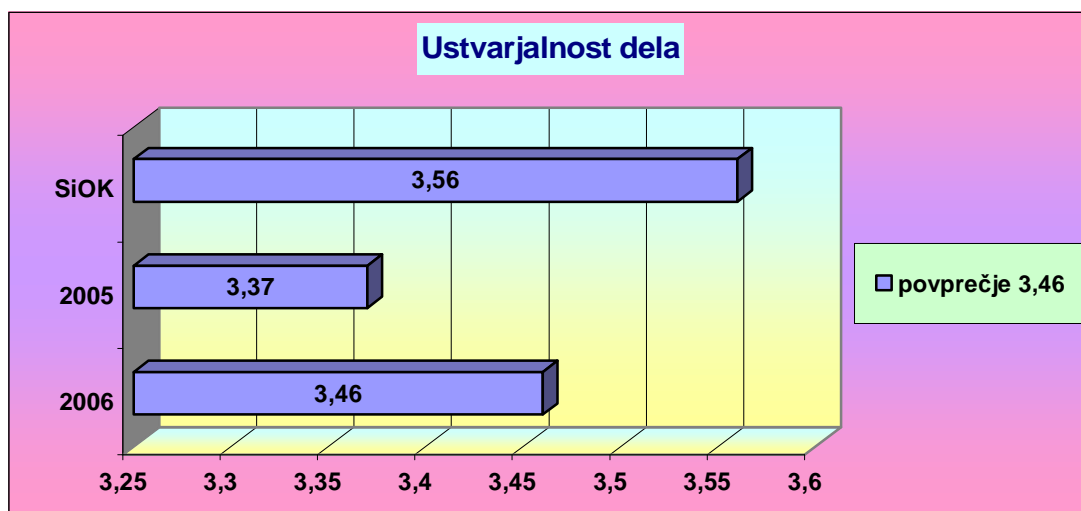


Graf 12: Možnosti strokovnega napredovanja (Vir: lasten)

Analizirani kriterij možnosti strokovnega napredovanja je peti najslabše ocenjeni kriterij v podjetju Odeja, d.d. Ugotavljamo, da je ocena v primerjavi z letom 2005 večja za + 0,28, kar je spodbudno, v primerjavi s SiOK raziskavo slovenskih podjetij je ocena manjša za – 0,31.

Glede na večanje zadovoljstva na področju možnosti strokovnega napredovanja v podjetju Odeja, d.d., ugotavljamo, da je to posledica vsakoletnega izboljševanja procesa izobraževanja, usposabljanja, nadgradnje znanj in veščin zaposlenih ter usmerjenosti k povečevanju notranjega kapitala, to pa so zaposleni v podjetju.

USTVARJALNOST DELA

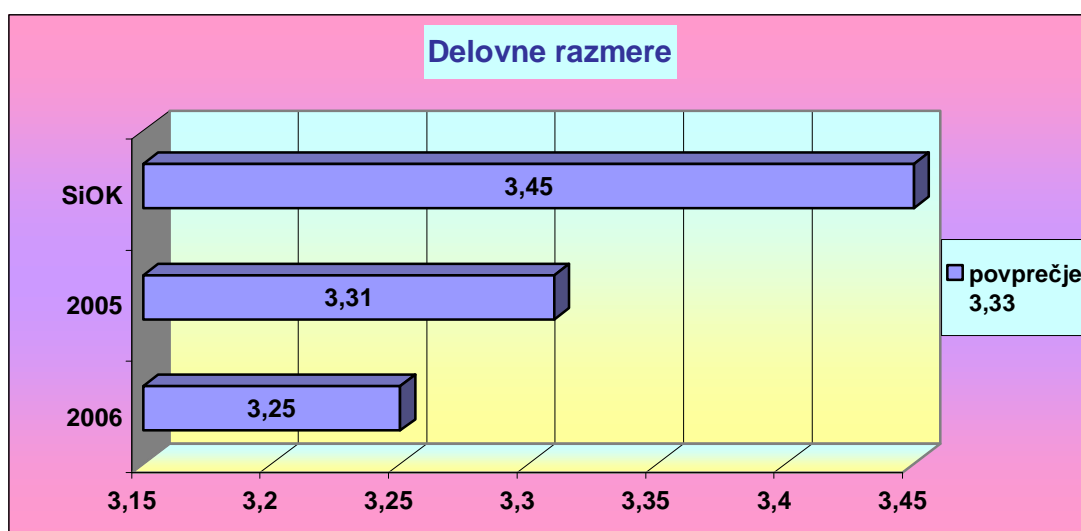


Graf 13: Ustvarjalnost dela (Vir: lasten)

Analizirani kriterij ustvarjalnost dela sodi v srednje ocenjene kategorije. Zadovoljiv je viden porast zadovoljstva zaposlenih z ustvarjalnostjo svojega dela, saj se je v primerjavi z letom 2005 zvišal za + 0,09, v primerjavi s SiOK raziskavo slovenskih podjetij pa je ocena kriterija manjša za – 0,10.

Čeprav sodi to področje med srednje ocenjene kategorije, glede na večanje zadovoljstva z ustvarjalnostjo dela na podlagi analiz ugotavljamo, da je zavedanje zaposlenih v podjetju Odeja, d.d., da so vsakodnevne spremembe, ki se vnašajo v delovne procese, načine dela, novosti na področju tehnologije in izdelavnih materialov, nujne. Menimo, da se zaposleni popolnoma zavedajo, da je hitro prilagajanje potrebam trga tista prednost našega podjetja, ki doprinese k dobrim poslovnim rezultatom in naši prepoznavnosti na trgih.

DELOVNE RAZMERE



Graf 14: Delovne razmere (Vir: lasten)

Analizirani kriterij delovne razmere sodi v srednje ocenjene kategorije. Raziskava zadovoljstva z delovnimi razmerami kaže na manjše upadanje; za – 0,06, v primerjavi s SiOK raziskavo slovenskih podjetij pa je ocena kriterija nižja za – 0,20.

Glede na rahlo upadanje zadovoljstva zaposlenih z delovnimi razmerami ugotavljamo, da je to posledica vseh slabše ocenjenih kategorij kriterijev. Glede na to, da je ocena kriterija nad oceno 3,00, pa menimo, da je to ocena, ki je odraz neke srednje stopnje zadovoljstva z obstoječo delovno situacijo in klimo v podjetju.

4.8 GROBA SLIKA PREDNOSTI IN IZZIVOV PODJETJA

Na podlagi dobljenih analiziranih ocen posameznih kriterijev zadovoljstva zaposlenih ugotavljamo, da so prednosti podjetja, izzivi in možnosti za napredek naslednji:

- Ugotavljamo, da je visoko ocenjena stalnost zaposlitve posledica strateške odločitve vodstva, da obdrži proizvodnjo in s tem delovno silo v Sloveniji. Zaposleni so seznanjeni z dogajanjem v mnogih drugih podjetjih, kjer so proizvodnjo selili v države s cenejšo delovno silo in z odpuščanjem delavcev v številnih podjetjih. Z načinom dela in vodenjem se povečuje pripadnost zaposlenih in zaupanje v pravilnost zastavljenih ciljev.
- Zanimivost dela je področje, ki je med delavci dobro sprejeto. Ugotavljamo, da so številne spremembe pri izdelavnih materialih, v fazah izdelave, v prilagajanjih kupcu tista prednost, ki preprečujejo monotono in enolično delo, povečujejo ustvarjalnost pri delu, s tem pa pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.
- Odnosi s sodelavci so dobri. V podjetju so bile organizirane številne delavnice s področja medsebojnih odnosov, pozitivnega komuniciranja, timskega dela, obvladovanja lastnega dela. Glede na oceno analiziranih podatkov ugotavljamo, da so dobri odnosi s sodelavci posledično tudi odraz investicije, vložene v izobraževanje na tem področju, in stalen poudarek pomembnosti kvalitetnega notranjega komuniciranja. Kot izziv podjetja pa vidimo nadaljnje usmerjeno izobraževanje na področju konfliktnih situacij in vodenja.
- Varnost dela je dobro ocenjena. Ugotavljamo, da je to skupek nove zakonodaje, ki zelo nadzorno in striktno ureja področje varovanja zdravja zaposlenih, in prizadevanja pooblaščenca za varstvo pri delu znotraj podjetja, tako da s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem povečujemo zavest zaposlenih, da s pravilnimi, predpisanimi postopki dela skrbimo za svoje zdravje in varnost pri delu.
- Kriteriji svoboda in samostojnost pri delu, koristnost dela in ugled dela se med seboj tesno prepletajo in so odraz zadovoljstva delavcev z načinom dela, ki je v veliki meri prilagojeno delavcem. Delavci so usposobljeni za svoje delo, poznajo delovne procese, kar omogoča samostojnost pri delu. Ugotavljamo, da sta koristnost in ugled dela v veliki meri povezana s povratnimi informacijami o kvaliteti opravljenega dela. Menimo pa, da motivator pohvale znotraj podjetja še ni v celoti izkoriščen.
- Zahtevnost dela je med visoko ocenjenimi kriteriji na spodnji meji, vendar se je v primerjavi z letom 2005 ocena dvignila. Na podlagi analiziranega stanja ugotavljamo, da je to posledica stalne nadgradnje proizvodnega programa prešitih izdelkov za dom in posteljo, kar je naša konkurenčna prednost pred konkurenco.
- Kriterij neposredni vodja je v primerjavi z letom 2005 malo slabše ocenjen, vendar je še vedno v najvišje ocenjeni kategoriji. Ugotavljamo, da je vodenje v podjetju na ustrezni ravni, odnosi s podrejenimi so odprti, preko delovanja 20 ključev zaposleni lahko podajajo svoje mnenje in predloge. Smatramo pa, da je to področje, kjer je potrebna stalna nadgradnja in izboljševanje obstoječega sistema. Vodilni v podjetju s svojim načinom sodelovanja s podrejenimi in nadrejenimi neposredno vplivajo na obstoječo klimo v podjetju.

5 AKCIJSKI NAČRT

Na podlagi izdelanih analiz smo pripravili ukrepe izboljševanja zadovoljstva zaposlenih, in sicer na področju slabše ocenjenih kriterijev. Vodilne delavce v podjetju, ki sestavljajo strokovni kolegij Odeje, d.d., sem podrobno seznanila z ocenjenim zadovoljstvom zaposlenih, njihova naloga pa je bila, da do prvega kolegija v letu 2007 pripravijo predloge za izboljševanje obstoječega zadovoljstva.

Prvi kolegij podjetja Odeja, d.d. je potekal v sredini meseca januarja 2007, vodje so predstavili svoje ukrepe, po daljši analizi in usklajevanju pa smo zaključili, da je potrebno izdelati akcijski načrt za izboljševanje zadovoljstva zaposlenih, določiti odgovorne osebe, ki morajo izpeljati predpisane aktivnosti v določenih rokih. Vsak, ki je zadolžen za določeno aktivnost, pripravi tudi poročilo o poteku izvajanja aktivnosti, o odzivih zaposlenih, o problemih in načinu reševanja le-teh, o vsem tem pa tudi informira ostale člane kolegija.

5.1 MOŽNOSTI NAPREDOVANJA

Da bi izboljšali kriterij možnosti napredovanja, je kolegij sprejel tri ukrepe, ki so del akcijskega načrta:

- pregled sistemizacijske mape,
- izdelava osnutka Pravilnika za napredovanje
- informiranje zaposlenih s Pravilnikov o napredovanju.

Na podlagi raziskav analiziranih podatkov ugotavljamo, da so zaposleni mnenja, da trenutni sistem napredovanja ne omogoča, da najboljši zaposleni zasedejo najvišje položaje. Menijo tudi, da zaposleni nimajo realnih možnosti za napredovanje.

Vodstvo podjetja se tega problema zaveda in v ta namen je v pripravi pregled obstoječega, trenutnega stanja na tem področju. Vodje služb so zadolženi, da pregledajo sistemizacijsko mapo svoje službe, delovne naloge posameznih zaposlenih, vrednotenje delovnih mest; na podlagi dobljenih analiz pa pripravijo predloge za spremembe in dopolnitve sistemizacijske mape.

Po analiziranju predlaganih sprememb in izboljšav bomo v nadaljevanju proučili, ali bomo v letu 2006 izdelali Pravilnik o napredovanju, v katerem bodo točno določeni kriteriji za napredovanje. Planirani kriteriji za napredovanje pa naj bi bili: višja stopnja strokovne izobrazbe, večje število funkcionalnih znanj, ustvarjalnost, inovativnost in doseganje nadpovprečne delovne uspešnosti.

Rok za pregled sistemizacijskih map je že potekel in ugotovili smo, da so vodje temeljito ažurirali mape svojih služb, kompetence zaposlenih so izdelane na podlagi obstoječega stanja ob zaključku poslovnega leta 2006, določene so osebe za nadomeščanje znotraj služb, pripravljene pa so tudi okvirni predlogi za spremembo ocen nekaterih delovnih mest. Le-ti se bodo analizirali pred pričetkom izdelave Pravilnika za napredovanje in če bo ugotovljeno, da so novo predlagane ocene utemeljene in realne glede na zahtevnost dela, pogoje dela ipd., bodo narejeni določeni popravki na področju ocen delovnih mest.

5.2 OBVEŠČENOST

Da bi povečali zadovoljstvo zaposlenih glede obveščeniosti in informiranja so sprejeti ukrepi v akcijskem načrtu:

- organizacija zborov zaposlenih,
- redni sestanki delovnih skupin,
- predstavitev koristnih predlogov,
- ažuriranje oglasnih desk,
- izdaja internega časopisa,
- letno poročilo, gospodarski načrt.

S podrobnim analiziranjem obstoječega stanja na področju obveščeniosti in na podlagi dobljene ocene po merjenju zadovoljstva zaposlenih smo takoj pristopili k aktivnostim, ki naj bi posledično vplivale na večanje obveščeniosti znotraj podjetja.

Dogovorili smo se, da bomo zaposlene obveščali in informirali na sledeče načine:

- Štirikrat letno potekajo zbori zaposlenih, na katerih so delavci informirani o viziji, strategiji in ciljih podjetja, o gospodarskem načrtu za tekoče poslovno leto, doseganju zastavljenih ciljev na vseh področjih podjetja. Pri tem se načrtno upošteva, da je razlaga preprosta in razumljiva vsem zaposlenim v podjetju.
- Enkrat mesečno, po potrebi tudi bolj pogosto, vodje skupin 20 ključev organizirajo sestanek znotraj svoje delovne skupine. Tema sestankov je usmerjena predvsem v področje dela delovne skupine, v reševanje notranje problematike, povečanje in izboljšanje komunikacije, izmenjavo mnenj in predlogov. Ključna naloga teh sestankov je tudi vzpodbujanje inovativnosti zaposlenih in dajanje koristnih predlogov.
- Dvakrat letno vodja projekta 20 ključev predstavi koristne predloge zaposlenih, organizira žrebanje in nagradi tri koristne predloge. S tem so zaposleni v celoti informirani o dogajanju na področju inovativnosti, v večji meri pa je tudi uporabljen motivator pohvale.
- Obveščanje preko oglasnih desk v podjetju. Preko tega kanala se zaposlene seznanjajo s trenutnimi aktualnimi dogodki v podjetju. Določili smo tudi novega skrbnika za oglasno desko, ki skrbi za pravočasno in ažurno obveščeniost zaposlenih.
- Izdaja internega časopisa; predlog je bil predstavljen zaposlenim in pričakujemo povratne informacije o tem predlogu.
- Letno poročilo o preteklem poslovnem letu in Gospodarski načrt za prihodnje poslovno leto zaposleni dobijo v vpogled pri svojem obratovodji; možnost dodatne razlage pa imajo na prvem naslednjem zboru zaposlenih s strani vodilnih.

Glede na pretečene roke za izvedbo nekaterih aktivnosti ugotavljamo, da se delovne skupine uspešno sestajajo enkrat mesečno, vsaka skupina ima svojo oglasno desko, na kateri so vse pomembnejše informacije in dogovori s sestankov.

Letno poročilo za leto 2006 so zaposleni prejeli v vpogled, se na ta način informirali o vseh pomembnih poslovnih dogodkih preteklega leta, na prvem zboru zaposlenih pa je direktorica podala še podrobno razlago po posameznih področjih. Zaposleni so na koncu zbora dobili odgovore na vsa dodatna vprašanja, ki so jih zastavili. Podana

je bila tudi možnost anonimnega spraševanja preko listkov, ki jih vložijo v za to pripravljeno leseno skrinjico.

Dogovorjeno je tudi, da predsednica sindikata pripravi pisni predlog oziroma osnutek internega časopisa in predlaga tim, ki bo zadolžen za vsebino in oblikovanje časopisa.

5.3 SOODLOČANJE PRI DELU

Akcijski načrt vsebuje dva ukrepa, na podlagi katerih naj bi se zadovoljstvo s soodločanjem pri delu povečalo:

- delavnica-uspešen vodja,
- določitev ciljev posameznika.

Ugotovili smo, da zaposleni v podjetju nimajo jasne vizije o tem, kakšno je poslanstvo, politika in cilji podjetja. Da bi izboljšali komunikacijo na tem področju, predlagamo, da bi zaposlene bolj vključevali v proces postavljanja ciljev. To bomo dosegli na ta način, da vsakemu zaposlenemu postavimo, z njegovim sodelovanjem, osebne cilje, ki bodo vezani na skupne cilje podjetja. Z uvedbo letnih razgovorov v letu 2008 in širjenje le-teh na vse zaposlene bomo določili cilje posameznikov in na podlagi doseženih rezultatov ocenjevali uspešnost posameznika. Pri tem je pomembno, da so cilji usklajeni od vrha navzdol, tako da cilji zaposlenega podpirajo cilje vodij.

Na rednih sestankih delovnih skupin bomo delavce vključili v podajanje predlogov in mnenj o delovnem procesu, v katerem neposredno sodelujejo. S tem bo lahko vsak zaposleni podal mnenje o problemu, ki ga on občuti, na kakšen način, kaj predlaga, da bi se situacija izboljšala. To bo v končni fazi privedlo tudi do boljših poslovnih rezultatov.

Ukrepe za izboljšanje trenutnega zadovoljstva na tem področju bomo usmerili v izboljševanje partnerskega odnosa vodilnih z zaposlenimi; informiranje s strani vodilnih – povratne informacije s strani zaposlenih. Vodilni se zavedamo, da imamo izjemno pomembno vlogo v internem komuniciranju, pri ustvarjanju dobrih delovnih odnosov, podpiranju dobrih idej in predlogov podrejenih. Od nas je odvisno delavčevo razumevanje navodil za delo, dajanje povratnih informacij o uspešnosti dela, uporabi motivatorjev, s katerimi vzpodbudimo delavce k doseganju ciljev.

Delavnica uspešen vodja je predvidena konec maja 2007, prve aktivnosti smo že izvedli, dogovori smo se z izobraževalno institucijo Neways d.o.o. glede poteka izobraževanja, določili zaposlene, ki se bodo delavnice udeležili, višji in srednji management, tako da smo si ta dan rezervirali za izobraževanje in pridobivanje potrebnega znanja, ki naj bi ga vsak uspešen vodja imel, saj je to pogoj za dobro komunikacijo s podrejenimi in vključevanje svojih zaposlenih v proces soodločanja. Dosedanja opažanja kažejo na velika pričakovanja vseh, ki so vabljeni na izobraževalno delavnico, kar je zelo pohvalno.

5.4 PLAČA IN DRUGE UGODNOSTI

Povečevanje zadovoljstva s kriterijem plača in druge ugodnosti bomo dosegli s sledečimi ukrepi:

- analiza obstoječega plačilnega sistema,
- delavnica - uspešen vodja,
- uvajanje nedenarnih motivatorjev v delovne procese.

Kljub dobljenim ocenam, da so zaposleni v Odeji, d.d., za + 0,14 bolj zadovoljni s plačo kot delavci v slovenskih podjetjih po SiOK raziskavi, ugotavljamo, da je za zaposlene ključnega pomena, da je sistem nagrajevanja pravičen. Za enako delo pričakujejo enako plačilo. Zaposleni so zavzeti za svoje delo in pripravljeni za dodaten vložek, vendar v primeru, da se to odrazi v neki obliki nagrade, pri čemer morajo biti pričakovani rezultati in ugotavljanje delovne uspešnosti jasno opredeljeni.

Sistem plač zagotavlja delavcu dodatek na kvaliteto na podlagi njegove delovne uspešnosti, vodilni pa imajo možnost nagrajevanja posameznika na način, da se ob večjih enkratnih delovnih dosežkih izplača tisti mesec stimulacijski dodatek. Ta stimulacijski dodatek za posameznika pa z vidika ostalih zaposlenih ni vedno upravičen in na mestu, kar bi morali preprečiti na način, da bi bila ta vrsta nagrajevanja javna in utemeljena s strani vodje, ki je stimulacijski dodatek predlagal.

Predvidevamo, da bo delavnica uspešen vodja tudi na področju plač in drugih ugodnosti doprinesla k videnju vodilnih, kako pomembno je zaposlene za njihovo delo primerno nagraditi, jih s tem motivirati in usmerjati k želenim aktivnostim. Že obstoječe znanje bomo dopolnili z orodji in tehnikami ter pridobljeno znanje vključevali v vsakodnevne delovne procese.

Ugotavljamo, da poleg denarnih nagrad premalo uporabljamo druge oblike nedenarnega nagrajevanja, predvsem pohvalo. Menimo, da je potrebno spremeniti miselnost nekaterih, da pohvala človeka lahko pokvari in omogočati dvosmerno komunikacijo in usvojiti ter uporabljati orodja pohvala in graja na pravičen način. V ta namen smo dopolnili obstoječo knjižnico podjetja Odeja s knjigo Nade Zupan: Nagradite uspešne in določili termine, v katerih smo jo vodilni prebrali in na krajšem sestanku izmenjali mnenja in stališča.

5.5 MOŽNOST STROKOVNEGA NAPREDOVANJA

Akcijski načrt vključuje tudi ukrepe za izboljšanje zadovoljstva z možnostjo strokovnega napredovanja:

- izdelava predloga izobraževanja delavca,
- ažuriranje matrike kompetenc,
- plan izobraževanja za leto 2008.

Ugotavljamo, da kljub našemu mnenju, da je vsakemu zaposlenemu omogočeno, da se strokovno izpopolnjuje, usposablja in nadgrajuje svoje znanje, delavci niso popolnoma tega mnenja.

Ugotavljamo, da je tudi na tem področju slabša komunikacija nadrejeni – podrejeni. Ob koncu poslovnega leta vodja službe, v dogovoru s podrejenim, izdelava predlog predvidenega razvoja delavca, ki bo potekal prihodnje leto. Na ta način je delavec seznanjen s planiranim napredkom, ki vključuje nadgradnjo in povečevanje njegove kompetentnosti. Vodja službe pred iztekom poslovnega leta pregleda obstoječe stanje kompetentnosti in ažurira matriko kompetentnosti znotraj svoje službe.

Dogovorili smo se, da bomo letos na izdelani obrazec potrebe izobraževanja skozi vse leto vpisovali potrebna znanja, ki jih bomo vključili v plan za naslednje poslovno leto, določeni so roki in odgovorne osebe.

Kot vodja kadrovske službe na podlagi zbranih predlogov strokovnega izobraževanja s strani vodij služb izdelam Plan izobraževanja in usposabljanja za tekoče poslovno leto takoj v začetku januarja. Moja pomembna naloga je tudi obveščanje vodilnih o poteku izobraževalnih oblik, ki so na voljo, ter podajanje predlogov vključevanja zaposlenih v strokovno usposabljanje. S strani udeleženca izobraževalne oblike je pridobljena povratna informacija o pridobljenem znanju, ki se v čim krajšem času vključi v njegov delovni proces. Po potrebi organiziramo notranje izobraževanje, s tem pa povečujemo strokovno znanje znotraj celotnega podjetja.

Plan izobraževanja za naslednje poslovno leto je del Gospodarskega načrta, zaposleni so z njim informirani. V letošnjem letu smo organizirali kar nekaj izobraževalnih seminarjev, predvsem na področju prodajnih tehnik za prodajno službo, seminarje ob uvedbi evra za računovodsko službo, več zaposlenih obiskuje jezikovne tečaje, kar nekaj pa nas je vključenih tudi v izobraževanje ob delu, s čimer si bomo nadgradili znanje, pridobili višjo stopnjo izobrazbe in s tem vplivali na višino naše plače, kar nas bo pozitivno motiviralo in zadovoljevalo.

6 SKLEP

Ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih podjetja Odeja, d.d., izdelane analize in raziskave so ocena trenutnega stanja na tistih področjih, ki vplivajo na dojetje podjetja in počutja zaposlenih v njem. Naš cilj merjenja zadovoljstva zaposlenih je bilo ugotoviti, kakšno je dojetje podjetja kot celote, kakšno je osebno zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Zavedamo se, da je proučevanje in merjenje zadovoljstva zaposlenih pomembna aktivnost, ki je del procesa kadrovanja, saj je zadovoljstvo zaposlenih odraz učinkovitosti in kvalitete dela, notranje komunikacije in težnje k doseganju dobrih rezultatov in skupnih ciljev.

Ugotavljamo, da zaposleni niso zadovoljni z možnostjo napredovanja, obveščeno in soodločanjem pri delu, plačami in drugimi bonitetami in možnostjo strokovnega napredovanja. Vsi ti kazalniki predstavljajo za podjetje izziv, striktno upoštevanje uvedenih ukrepov, spremljanje doseženih rezultatov in dajanje povratnih informacij.

Med kategorijo srednje ocenjenih kriterijev sta ustvarjalnost dela in delovne razmere, na podlagi česar ugotavljamo, da je vključevanje zaposlenih v delovne procese nujno, spodbujanje inovativnosti mora biti vsakodnevna naloga vodilnih, pohvala za dosežene rezultate se mora stalno vključevati v sistem notranje komunikacije.

Izdelana analiza in raziskava dobljenih ocen nam na drugi strani podaja kriterije, ki predstavljajo prednost podjetja Odeja, d.d.. Visoko ocenjeni so kriteriji neposredni vodja, zahtevnost dela, ugled dela, koristnost dela, samostojnost pri delu, varnost dela, odnosi s sodelavci, zanimivost dela in najvišje ocenjeni kriterij stalnost zaposlitve. Najvišje ocenjeni kriterij stalnost zaposlitve delavcem predstavlja potrebno varnost, možnost zadovoljitve potreb in določen položaj v družbi. Današnji čas je zaznamovan z negotovostjo in nenehnimi spremembami, zato moramo s stalnim angažiranjem vodilnega osebja znotraj delovnih procesov stremeti, da se zadovoljstvo visoko ocenjenih kriterijev še povečuje.

6.1 OCENA UČINKOV

Ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih Odeje, d.d. in dobljeni analizirani podatki ocenjenih kriterijev so nam podali vpogled v trenutno stanje v podjetju. Da bi povečali zadovoljstvo zaposlenih je kolegij družbe potrdil akcijski načrt, ki zajema aktivnosti, ki se bodo izvajale v poslovnem letu 2007. Določili smo odgovorne osebe, njihova naloga je, da aktivnosti potekajo po planu in so zaključene v predpisanih rokih. Naloga odgovornih oseb je tudi, da izdela pisni dokument, ki je v akcijskem načrtu predpisan. Na podlagi ugotavljanja sprotnega učinka uvedenih ukrepov, merjenja doseganja ciljev, bo vodstvo lahko med letom uvedlo še dodatne aktivnosti, ki bodo povečevale zadovoljstvo zaposlenih in učinkovitost delovnih procesov.

Večanje zadovoljstva zaposlenih je tudi ključni cilj kadrovske službe, del Gospodarskega načrta za leto 2007, temelj za nadaljnje povečevanje zadovoljstva delavcev.

Ponovno merjenje zadovoljstva zaposlenih bomo izvajali meseca decembra 2008, ponovno izdelali primerjalno analizo z letom 2007. Cilj podjetja je, da se povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih, 3,41 poveča za 5 %, slabše ocenjeni kriteriji pa z izvajanjem dogovorjenih aktivnosti za 10 %. Da pa bodo učinki uvedenih aktivnosti deloma merjeni že med letom, bomo velik poudarek namenili aktivnostim, ki pokažejo trenutno situacijo v podjetju; analizi bolniških in drugih izostankov zaposlenih. Ugotavljali bomo vzroke absentizma in sproti uvajali ukrepe za preprečevanje odsotnosti.

Večanje zadovoljstva zaposlenih na področju izobraževanja in usposabljanja, nadgradnje znanja in kompetenc, bomo merili s pomočjo poročil vodij služb, ki bodo ob vsakem zaključku izobraževanja podali oceno uspešnosti izobraževanja in učinkov, ki se kažejo pri delu udeleženca izobraževanja. Spodbujamo vsakršno povečevanje znanja, usposobljenosti in veščin, ki prispevajo h kvalitetnejšemu in učinkovitejšemu delu ter osebному zadovoljstvu zaposlenih.

6.2 POGOJI ZA UVEDBO

Vodstvo podjetja se zaveda, da je za doseganje zastavljenih ciljev, za izvajanje uvedenih aktivnosti in posledično večanje zadovoljstva zaposlenih potrebno zagotoviti optimalne pogoje, da bo vse to v čim večji meri uresničljivo.

V Gospodarskem načrtu za leto 2007 je na strani stroškov planiran 15 % večji znesek za izobraževanje in usposabljanje kot v letu 2006, kar pomeni, da je načrtno usmerjanje povečevanja znanja v podjetju tudi s strani finančnih sredstev omogočeno.

V delovnem procesu proizvodnja se pospešeno uvaja računalniški program za spremljanje delovnih nalogov, na podlagi katerega se povečuje možnost spremljanja dnevnih delovnih nalogov, zmanjšuje medfazne zaloge, večja se organiziranost proizvodnega procesa v celoti, s tem pa raste tudi produktivnost proizvodnje.

Da bi povečali notranjo komunikacijo smo izvedli reorganizacijo prodajne in nabavne službe. Oba procesa sta sedaj združena v komercialno službo, s čimer je dvosmerna komunikacija veliko lažja, informacije potekajo hitreje, do nesporazumov in zamujanja rokov ne prihaja več. Zadovoljstvo zaposlenih v obeh službah je vidno povečano, zmanjšujejo se stroški in nesoglasja.

6.3 MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA

Zavedamo se, da v današnjem poslovnem okolju uspe le tistim podjetjem, ki nenehno iščejo nove izvore konkurenčnosti. To pa sta znanje in ustvarjalnost zaposlenih, ki podajajo izvirne zamisli, ki jih drugi ne morejo hitro posnemati. Tako ostajamo korak pred tekmeci in dobivamo potrditev svojega dela na trgu. Seveda proces ni naključen, potrebno je načrtno razvijati ustvarjalnost in zaposlene spodbujati k čim boljšemu delu. Pri tem je pomembno, da izkoristimo širok niz

motivatorjev, spodbujevalcev, ki bodo delavce motivirali k povečevanju svoje uspešnosti in h kvalitetnemu delu, usmerjali njihovo vedenje v zeleno smer.

Uporabljati moramo denarne motivatorje, sistem plač mora postati učinkovito orodje v rokah vodilnih, s katerim vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter s tem zagotavljajo dolgoročno uspešnost podjetja. Upoštevati moramo potrebe in hotenja zaposlenih, ustvarjati medsebojen partnerski odnos in omogočiti dolgoročno uspešnost podjetja.

Za nadaljnji razvoj pa ni dovolj samo pretekla uspešnost, saj znanje in tehnologija vedno hitreje zastarata; pomembno je, kako dobro delamo danes in kako smo pripravljeni na jutrišnje izzive poslovnega trga.

Zaposleni pa so tisti potenciali v podjetju, ki prepoznajo poslovne priložnosti, ki razvijajo nove izdelke, oblikujejo strategijo; če so pri tem uspešni, je velika verjetnost, da je uspešno tudi podjetje. Zatorej usmerjenost v večanje zadovoljstva zaposlenih, kljub temu, da je zahteven proces, lahko ogromno naredi za podjetje in njegove ljudi.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Glimer, B. von Haller (1969) Industrijska psihologija, Cankarjeva založba Ljubljana.
- Grubiša, N. (2001) Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene, Založba Marobna d.o.o. Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1997) Človeški viri in ravnanje z njimi, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu, GV – založniška skupina – Ljubljana.
- Merkač-Skok, M. (1998) Kadri v organizaciji, Visoka šola za management Koper.
- Merkač –Skok, M. (2005) Osnove managementa zaposlenih, Fakulteta za management Koper.
- Mihalič, R. (2006) Management človeškega kapitala, Založba Mihalič in Partner d.n.o., Škofja Loka.
- Možina, S. (1983) Izobraževanje in razvoj kadrov – osnovni pogoj za uspešno poslovanje organizacije združenega dela, Organizacija in kadri Kranj.
- Svetlik, I. (1998) Management kadrovskih virov - oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, Fakulteta za družbene vede Ljubljana.
- Svetlik, I. (2004) Razpoke v zgodbi o uspehu, Založba Sophia Ljubljana.
- Vodopivec, M. (2005) Gradivo za slušatelje, Psihologija dela.
- Zupan, N. (2001) Nagradite uspešne, GV založba Ljubljana.
- Zidar-Gale, T. (2002) Dialog, gibalo sprememb, GV založba Ljubljana.

Članek v reviji:

- Dovžan H. (2005), Članek ki obravnava temo Vodstvo je odločilno, Tajnica, št.1/2005, str. 18.
- Drozg I. (2006) Članek, ki obravnava temo Motivacija zaposlenih, Moje delo, št. 15/2006, str. 32.
- Grugan B. (2006) Članek, ki obravnava temo nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih, HRM, 4, str.20.
- Illar P. (2005) Članek, ki obravnava temo Pohvalimo se, da smo dobri, Tajnica, št.2/2005, str. 8.
- Kalan M. (2006), Članek, ki obravnava temo z napredovanjem posameznika pridobijo vsi, Moje delo, št. 28/2007 str. 18-19.
- Zorko A. (2006), Članek, ki obravnava temo Ergonomija v pisarni, Delo in dom, 11. jan. 2006, str.20.

Poročila, interni dokumenti:

Odeja, d.d. (2007) Gospodarski načrt
Odeja, d.d. (2005) Poslovník kakovosti ISO 9001:2000
Odeja, d.d. (2005) Kadrovsko poročilo za leto 2006
Odeja, d.d. (2006) Anketa zadovoljstva 2006

Spletne strani:

Vsebina spletne strani: www.ipsos.si/web.data/templates/podjetje-klima.kajjeorganizacijskaklima.html (27. 3. 2007)

Vsebina spletne strani: www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html (30. 3. 2007)

Vsebina spletne strani: www.odeja.si (10. 04. 2007)

PRILOGE

- Priloga 1: Vsebina anketnega vprašalnika – ocenjevanje zadovoljstva z delovno situacijo.
- Priloga 2: Vsebina splošnega vzorčenja – starost zaposlenih, delovna doba zaposlenih v Odeji, d.d., stopnja izobrazbe zaposlenih.
- Priloga 3: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Odeja, d.d., v letu 2006.
- Priloga 4: Akcijski načrt za leto 2007 – povečevanje zadovoljstva zaposlenih.

KAZALO SLIK

Slika 1: Potek motivacije (Vir: Psihologija dela - učno gradivo).....	9
Slika 2: Motivator (Vir: lasten)	10
Slika 3: Organizacijska struktura (Vir: lasten)	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled zaposlenih po službah (Vir: Kadrovsko poročilo za leto 2006) ...	25
Tabela 2: Statistični podatki (Vir: Kadrovsko poročilo za leto 2006).....	26
Tabela 3: Prikaz ocen zadovoljstva zaposlenih (Vir: Anketa zadovoljstva 2006)	32
Tabela 4: Primerjalni podatki (Vir: Anketa zadovoljstva 2006).....	33

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Izobrazbena struktura (Vir: Kadrovsko poročilo 2006)	25
Graf 2: Starost zaposlenih (Vir: lasten).....	29
Graf 3: Delovna doba anketirancev v Odeji, d.d. (Vir: lasten)	29
Graf 4: Stopnja izobrazbe anketirancev.....	30
Graf 5: Zadovoljstvo zaposlenih (Vir: Anketa zadovoljstva 2006)	33
Graf 6: Primerjalna analiza zadovoljstva (Vir: Anketa zadovoljstva 2006).....	34
Graf 7: Primerjalni prikaz podatkov (Vir: Anketa zadovoljstva 2006).....	35
Graf 8: Možnost napredovanja (Vir: lasten)	36
Graf 9: Obveščенost o dogodkih v podjetju (Vir: lasten).....	37
Graf 10: Soodločanje pri delu in poslovanju (Vir: lasten)	37
Graf 11: Plača in druge ugodnosti (Vir: lasten).....	38
Graf 12: Možnosti strokovnega napredovanja (Vir: lasten)	39
Graf 13: Ustvarjalnost dela (Vir: lasten).....	39
Graf 14: Delovne razmere (Vir: lasten).....	40

PRILOGA št. 4: Akcijski načrt za leto 2007 - povečevanje zadovoljstva zaposlenih



AKTIVNOSTI		ODGOVORNA OSEBA	ROK ZA IZVEDBO	POTRDIL
1. MOŽNOST NAPREDOVANJA				
1.1.	Pregled sistemizacijske mape	vodje služb	31.3.2007	uprava
1.2.	Izdelava osnutka Pravilnika za napredovanje	vodje služb	30.9.2007	uprava
1.3.	Informiranje zaposlenih s Pravilnikov o napredovanju	uprava	30.10.2007	kolegij
2. OBVEŠČENOST				
2.1.	Organizacija zborov zaposlenih	managment	kvartalno obdobje	uprava
2.2.	Redni sestanki delovnih skupin	vodje skupin	enkrat mesečno	uprava
2.3.	Predstavitve koristnih predlogov	vodja projekta	30.6. in 15.12.	uprava
2.4.	Ažuriranje oglasnih desk	komercialistka prodaje	sproti	uprava
2.5.	Izdaja internega časopisa	predsednica sindikata	30.3.2007	uprava
2.6.	Letno poročilo, Gospodarski načrt	Vodja kadrovske službe	ob potrditvi dokumentov	uprava
3. SOODLOČANJE PRI DELU				
3.1.	Delavnica - uspešen vodja	Vodje služb	26.5.2007	uprava
3.2.	Določitev ciljev posameznika	Vodja skupine	25.2.2008	uprava
4. PLAČA IN DRUGE UGODNOSTI				
4.1.	Analiza obstoječega plačilnega sistema	Vodja računovodstva	30.4.2007	uprava
4.2.	Delavnica - uspešen vodja	Vodje služb	15.4.2007	uprava
4.3.	Uvajanje nedenarnih motivatorjev v delovne procese	Vodje služb	stalno	uprava
5. MOŽNOST STROKOVNEGA NAPREDOVANJA				
5.1.	Izdelava predloga izobraževanja delavca	Vodja službe	30.11.2007	uprava
5.2.	Ažuriranje matrike kompetenc	Vodja službe	15.12.2007	uprava
5.3.	Plan izobraževanja za leto 2008	Vodja kadrovske službe	15.1.2008	uprava

IZDELAN DOKUMENT	DOKUMENT IZDELAL
<p>pisne analize, predlogi Osnutek Zapisnik</p>	<p>Vodje služb Uprava Vodja kadrovske službe</p>
<p>Zapisnik Zapisnik Poročilo Poročanje Poročilo Dokumenti</p>	<p>Vodja kadrovske službe Vodja skupine Vodja projekta komercialistka prodaje predsednica sindikata Vodja kadrovske službe</p>
<p>Poročilo udeležencev Dokument za matično evidenco</p>	<p>Vodje služb Vodja skupine</p>
<p>Pisna analiza Poročilo udeležencev Anketa zadovoljstva 2007</p>	<p>Vodja računovodstva Vodje služb Vodja kadrovske službe</p>
<p>Obrazec - predlog izobraževanja Martika kompetence Gospodarski načrt za leto 2008</p>	<p>Vodja službe Vodja službe Vodja kadrovske službe</p>

Vodja kadrovsko splošne službe: Magda Demšar

OCENJEVANJE ZADOVOLJSTVA Z DELOVNO SITUACIJO



December 2006

Spoštovani!

V vprašalniku je navedenih 16 trditev, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami **od 1 do 5** izrazite (obkrožite) svojo stopnjo zadovoljstva:

Ocene pomenijo:

5 = ste zelo zadovoljni

4 = ste zadovoljni

3 = ste srednje zadovoljni, želite si izboljšav

2 = ste nezadovoljni

1 = ste zelo nezadovoljni

Opombe, predlogi - vpišite svoje opombe, probleme in predloge za izboljšanje trenutne situacije

Da bi vam omogočili čim bolj sproščeno ocenjevanje je ANKETA JE ANONIMNA, rezultati bodo prikazani samo skupinsko, na ravni podjetja.

S sledečo anketo želimo ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemate podjetje in kako se v njem počutite. Rezultati nam bodo služili za uvedbo korektivnih in preventivnih ukrepov, za izboljševanje zadovoljstva zaposlenih, zato vas prosimo, da **anketo izpolnite z vso resnostjo.**

Če želite dodatna pojasnila, se obrnite na vodjo kadrovske službe.

Starost zaposlenih



	STAROST	Število zaposlenih	%	Vz
1.	Do 30 let	14	9,2	8
2.	Od 30 let do 40 let	36	23,5	25
3.	Od 40 let do 50 let	69	45,1	58
4.	Nad 50 let	34	22,2	31
	SKUPAJ	153	100 %	122

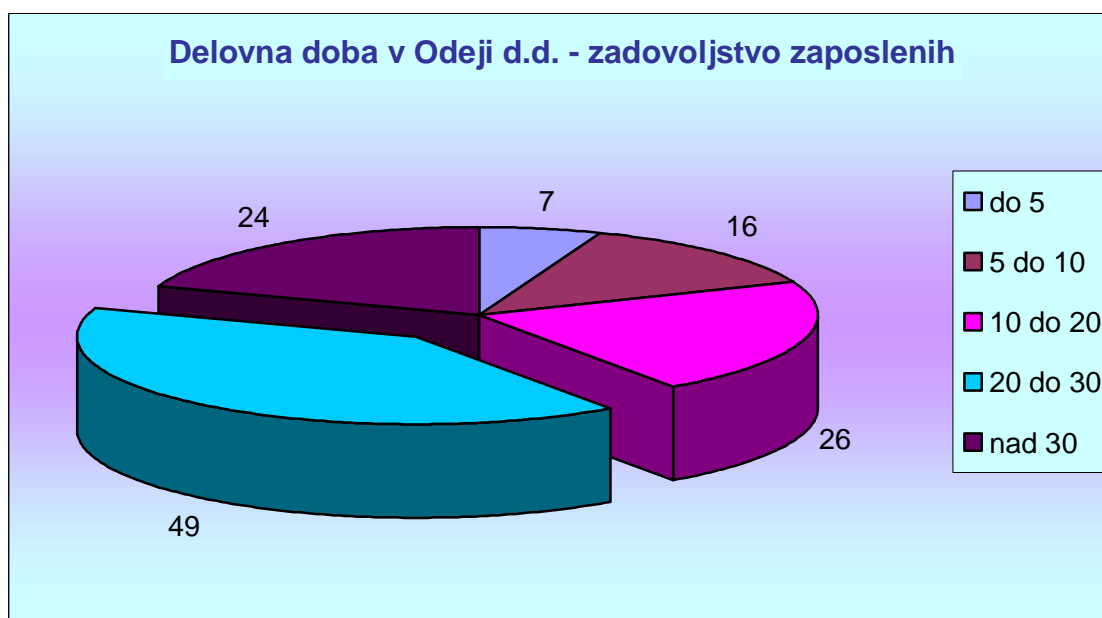


PRILOGA št. 2/1: Vsebina – splošno vzorčenje

Delovna doba v Odeji d.d.



	DELOVNA DOBA V ODEJI d.d.	Število zaposlenih	%	Vz
1.	Do 5 let	13	8,5	7
2.	Od 5 do 10 let	20	13,2	16
3.	Od 10 do 20 let	28	18,3	26
4.	Od 20 do 30 let	61	39,8	49
5.	Nad 30 let	31	20,2	24
	SKUPAJ	153	100 %	122



Stopnja izobrazbe zaposlenih



	STOPNJA IZOBRAZBE	Število zaposlenih	%	Vz
1.	Brez izobrazbe in I.st.	35	22,8	32
2.	Poklicna šola II.in III.st.	13	8,5	8
3.	Srednja šola IV. st.	59	38,7	50
4.	Srednja šola V.st.	31	20,2	25
5.	Višja šola VI.st.	7	4,6	4
6.	Visoka šola VII. st.	8	5,2	3
	SKUPAJ	153	100 %	122



Vodja kadrovske splošne službe: Magda Demšar

PRILOGA št. 3: Vsebina – Zadovoljstvo zaposlenih

podjetja Odeja, d.d. v letu 2006

