

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**UVAJANJE NAČEL STANDARDA VLAGATELJI V
LJUDI V ORGANIZACIJSKI ENOTI PODJETJA
ISKRA AVTOELEKTRIKA**

DIPLOMSKO DELO

Tomi Saksida

Mentor: predavatelj Tomica Dumančič, prof. soc.

Nova Gorica, 2010

ZAHVALA

Za izdelavo svojega diplomskega dela bi se rad najprej zahvalil vsem, ki so me na kakršenkoli način spodbujali – od staršev in svojcev, do prijateljev, sodelavcev in sošolcev.

Najlepše se zahvaljujem mentorju, profesorju Tomici Dumančiču, za strokovno vodenje, svetovanje in usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela. Posebej bi se mu rad zahvalil za potrpežljivost in razumevanje zaradi mojega preobširnega obsega dela v podjetju.

Posebna zahvala gre somentorici, psihologinji Tanji Krapež, ki mi je posredovala vse potrebno interno gradivo in mi z veliko dobre volje pomagala pri urejanju vsebine.

Zahvaliti se želim tudi Eriku Pajntarju za pomoč pri razumevanju programa SPSS in Damjanu Mihelju za izbor anketirancev.

NASLOV

Uvajanje načel standarda Vlagatelji v ljudi v organizacijski enoti podjetja Iskra Avtoelektrika

IZVLEČEK

Vlagatelji v ljudi je standard, ki postavlja primere dobre prakse kot merila za vrednotenje usposabljanja in razvoja zaposlenih za doseganje podjetniških ciljev v posamezni organizaciji. Ponuja okvir za izboljšanje podjetniških učinkov in konkurenčnosti s pomočjo planiranega pristopa tako pri postavljanju podjetniških ciljev kot pri usposabljanju ljudi za doseg le-teh. Zato se je podjetje, v želji po čim boljši konkurenčnosti ter da se potrebe in želje posameznika ter družbe čim bolj usklajujejo, odločilo za uvajanje standarda Vlagatelji v ljudi.

V diplomskem delu je bilo ugotovljeno, kaj ljudi spodbuja k uspešnemu delu in kaj jih zavira. Na podlagi rezultatov raziskave so bili podani dejavniki, ki so se izkazali kot najbolj kritični. S posebej prirejenimi trditvami v anketi je bilo tudi preverjeno, ali se vodje vidijo tako, kot jih vidijo podrejeni. Pridobljeni podatki bodo v pomoč Sektorju za kadrovanje in razvoj ljudi, kjer se preverja uspešnost na področju razvoja zaposlenih, kje je podjetje v primerjavi z drugimi organizacijami in kje dobiti nove ideje za nadgradnjo kadrovskega dela.

KLJUČNE BESEDE

Zaposleni, organizacijska klima, standard Vlagatelji v ljudi, vodenje, motiviranje, denar, hierarhija potreb, komuniciranje, usposabljanje, šolanje, napredovanje.

TITLE

The introduction of the principles of standard Investors in people in the organizational unit of the company Iskra Avtoelektrika

ABSTRACT

Investors in people is a standard which introduces examples of best practices as measures for evaluation of employees qualification training and development in order to achieve enterprise goals within an institution. The standard offers frames for the improvement of enterprise effects and competitiveness with help of a planned approach to setting enterprise goals, as well as to employee training. The latter are regarded indispensable for achieving these goals. The standard Investors in people has been introduced by our company in order to guarantee the highest possible level of competitiveness and to adjust the needs of an individual to those of the company.

In the diploma work, it was established what encourages people to work better and what holds them back. On the basis of the research results several factors were delimited, which proved to be the most critical. Especially adjusted statements in the survey also checked whether the leaders see themselves in the same way their subordinates do. The resulting data will help the personnel department, where the development of employees and the position of the company in comparison with other organizations is monitored, and where it is checked where new ideas to upgrade our work can be found.

KEYWORDS

Employees, organization climate, standard Investors in people, managing, motivation, money, hierarchy of needs, communication, qualification, learning, improving.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev področja in predmet raziskave.....	1
1.2	Namen in cilj diplomske naloge.....	2
2	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V SODOBNIH ORGANIZACIJAH	3
2.1	Vpliv sprememb na zaposlene	3
2.2	Pomen globalizacije za zaposlene.....	3
2.3	Organizacijska klima.....	5
2.3.1	Pojem organizacijske klime	5
2.3.2	Organizacijska kultura	6
2.3.3	Spreminjanje organizacijske kulture.....	7
2.4	Zmožnosti zaposlenih pri delu	7
3	PREDSTAVITEV STANDARDA VLAGATELJI V LJUDI.....	9
3.1	Rojstvo standarda Vlagatelji v ljudi.....	9
3.2	Učinek standarda na kakovost poslovanja	10
3.3	Cilj standarda Vlagatelji v ljudi	10
3.4	Temelj in načela standarda Vlagatelji v ljudi.....	11
4	UVAJANJE STANDARDA V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA.....	14
4.1	Akcijski načrt	15
4.2	Področja dobre prakse	16
5	DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU	17
5.1	Delovno okolje.....	17

5.2	Informiranje in komuniciranje	18
5.3	Motiviranje	20
5.4	Denar kot motivacija	22
5.5	Pohvala	22
5.5.1	Moč pohvale	23
5.5.2	Kaj, kdaj in kako pohvaliti	23
5.6	Usposabljanje in šolanje	24
6	VODENJE	25
6.1	Matrika usposobljenosti delavcev	26
6.2	Zakovitosti uspešnega vodenja	28
6.3	Kaj je moč?	28
6.4	Zavzetost zaposlenih	29
7	KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA	31
7.1	Zgodovina podjetja	31
7.2	Poslanstvo, vizija in vrednote	31
8	RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	33
8.1	Problem, namen in cilj raziskave	33
8.2	Potek anketiranja	33
8.3	Delovne hipoteze	34
8.4	Anketa	34
8.4.1	Predstavitev in posebnost anketnega vprašalnika	34
9	OSNOVNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI UKREPOV	36

9.1	Odzivnost raziskave	36
9.2	Struktura anketirancev	37
9.3	Zadovoljstvo po spolu in starosti	37
9.4	Nezadovoljstvo po temah.....	38
9.5	Grafi rezultatov analize ankete.....	39
9.5.1	Rezultati zadovoljstva z delovnim mestom	40
9.5.2	Rezultati zadovoljstva z vodjo.....	42
9.5.3	Rezultati zadovoljstva z informiranostjo in komunikacijo	44
9.5.4	Rezultati zadovoljstva z motivacijo in usmerjanjem	47
9.5.5	Rezultati zadovoljstva s stimulacijo in pohvalo	50
9.5.6	Rezultati zadovoljstva z usposabljanjem in šolanjem.....	52
9.6	Kritični dejavniki	54
9.7	Analiza opomb	55
10	TESTIRANJE HIPOTEZ.....	59
11	PRIMERJAVA STANJA LETA 2006 GLEDE NA LETO 2008	60
11.1	Priporočila za nadaljnji razvoj	61
12	ZAKLJUČEK.....	63
12.1	Zaključna misel	64
12.2	Priloge	64
13	LITERATURA.....	65
	PRILOGA 1: ANKETA ZA DELAVCE.....	67
	PRILOGA 2: ANKETA ZA VODJE.....	74

KAZALO SLIK:

Slika 1: Piramida komunikacijske odličnosti	19
Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu	21
Slika 3: Matrika – zahtevnost delovnega mesta	26
Slika 4: Matrika – delavci	27
Slika 5: Zavzetost zaposlenih	29

KAZALO TABEL:

Tabela 1: Načela in kazalci standarda Vlagatelji v ljudi.....	12
Tabela 2: Število in deleži vrnjenih vprašalnikov v nekaterih anketah do 2006	36
Tabela 3: Število in deleži vrnjenih vprašalnikov v diplomski nalogi.....	37
Tabela 4: Kritični dejavniki	54

KAZALO GRAFOV:

Graf 1: Zadovoljstvo po spolu.....	38
Graf 2: Nezadovoljstvo po temah	38
Graf 3: Rezultati zadovoljstva z delovnim mestom	41
Graf 4: Rezultati zadovoljstva z vodjo.....	43
Graf 5: Rezultati zadovoljstva z informiranostjo in komunikacijo	46
Graf 6: Rezultati zadovoljstva z motivacijo in usmerjanjem	49
Graf 7: Rezultati zadovoljstva s stimulacijo in pohvalo	51
Graf 8: Rezultati zadovoljstva z usposabljanjem in šolanjem	53

1 UVOD

Danes nič več ne velja rek: "Kar se Janezek nauči, to Janez zna," ampak se vsi srečujemo s potrebami po stalnem učenju. Zato bi se novo pravilo lahko glasilo: "Čim hitreje se Janezek uči in prilagaja, tem bolj uspešno in zadovoljno bo njegovo življenje."

Zato je potrebno zaposlene dobro usposablјati za opravljanje dela ter jih nenehno izobraževati pri njihovem delu. Človek se kot najpomembnejši člen družbe (organizacije) ves čas srečuje in spopada z različnimi izzivi, novostmi in spremembami. Zaradi svoje sposobnosti hitrega prilagajanja in učenja spremembe v svojem okolju bolj ali manj uspešno obvladuje. Vsem spremembam, s katerimi se dnevno srečujemo, lahko posameznik sledi le z nenehnim učenjem in usposabljanjem, ki se začneta ob rojstvu in se končata s smrtjo.

Dandanes vsaka družba teži k čim večji konkurenčnosti, da obvladuje vse hitrejši tehnološki razvoj in da se potrebe in želje posameznika ter družbe čim bolj usklajujejo. V ospredje namreč vedno bolj prodira spoznanje, da vir konkurenčne prednosti podjetij niso več samo dobri izdelki, tehnologija, dostop do trgov in podobno, temveč tudi znanje zaposlenih. Težiti mora k temu, da so vsi zaposleni v družbi čim bolj usposobljeni za opravljanje svojega dela in da se nenehno izobražujejo ter tako lažje in hitreje osvajajo novosti na področju delovanja družbe (Sedej, 2004).

1.1 Opredelitev področja in predmet raziskave

Skupine, kot so kupci, dobavitelji, zaposleni, lastniki, interesne skupine, politična javnost in še kdo, tako ali drugače vplivajo na organizacijo oziroma ona nanje. Ob vprašanju, katera od navedenih skupin je najpomembnejša, bi se kaj hitro zapletli v naslednje vprašanje: "Kaj je bilo prej, kura ali jajce?" Zaposleni, ki se v podjetju neprestano srečujejo z ljudmi, spoznavajo, da ostaja v podjetjih najpomembnejši vir človeški kapital.

V diplomskem delu je najprej opisana problematika sodobnih organizacij, v katerih imata motiviranost in zadovoljstvo kadrov velik pomen. Iz obeh namreč izhaja

storilnost dela. Slednja pa je lahko odraz organizacijskih sposobnosti menedžerjev, kako gospodariti z razpoložljivimi človeškimi resursi oziroma kako in s kakšnimi sredstvi motivirati zaposlene. Predstavljen je tako imenovani standard Vlagatelj v ljudi, ki temelji ravno na tej problematiki. V analizi ankete pa je opisano, kako blizu so v izbrani organizaciji načelom, ki jih predpisuje ta standard.

1.2 Namen in cilj diplomske naloge

Namen diplomskega dela je preučiti, kako pomembno je delo menedžerjev pri ravnanju z ljudmi pri delu, kaj zaposlene spodbuja k uspešnemu delu in kaj jih zavira. Namen je tudi preučiti, kakšno vzdušje vlada v delovnem okolju oziroma kakšna je organizacijska klima, ko se uvajajo korenite spremembe ter tako doseči, da bi posamezniki presegli rutinsko delo in bi prešli v področje ustvarjalnosti.

Cilj v raziskovalnem delu naloge je z anketo izvesti raziskavo zadovoljstva zaposlenih v organizacijski enoti podjetja Iskra Avtoelektrika in opraviti analizo pridobljenih podatkov z uporabo programa SPSS (statistična obdelava podatkov). Razbrati smo želeli kritične dejavnike, ki se jim bodo zaposleni v naslednjih delavnicah globlje posvetili in bodo tako izhodišče za nadaljnje ukrepe.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V SODOBNIH ORGANIZACIJAH

Če govorimo o zadovoljstvu nekoga, govorimo o tem, ali se ta posameznik v danih okoliščinah počuti dobro, ima zadovoljene (vse) potrebe, občutek varnosti, pripadnosti, urejenega statusa in gotovosti. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu (na njihovem delovnem mestu) je torej čustvo, ki ga zaposleni občutijo, ko se uresničujejo njihovi pomembni cilji in želje, neposredno ali posredno povezane z delom, ki ga opravljajo.

Pogoj za zadovoljstvo kupcev je vsekakor tudi zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni pa bo zadovoljen z delom in ga bo dobro opravljal:

- če bo vedel in razumel zahteve del,
- če bo vedel, kako opravljati delo,
- če bo imel material, orodja, usposabljanje in informacije za opravljanje dela,
- če bo vedel, kaj narediti, ko gredo stvari narobe,
- če bo sposoben meriti, kako dobro dela,
- če bo voden, usmerjen in motiviran (Dumančič, 2006).

2.1 Vpliv sprememb na zaposlene

Bogdan Lipičnik glede ciljev podjetja navaja, da so ti neposredno povezani s stanjem na trgu. V preteklosti, ko so bili cilji organizacije razmeroma trdni, je bilo mogoče zelo zanesljivo določiti, kakšne lastnosti potrebujejo delavci za uspešno opravljanje dela. Sistemizacija delovnih mest je bila opravljena enkrat za dalj časa. V sedanjem obdobju, ko so cilji organizacije nujno spremenljivi, postaja primernejša divizijska organizacijska struktura. Tu so delovna mesta manj natančno definirana in razmeroma pogosto spremenljiva. Menjajo se tudi naloge, pričakuje se intenzivnejše sodelovanje vseh zaposlenih, kar pa tudi vodi k vse večjemu tiskemu delu (Lipičnik in Mežnar, 1998).

2.2 Pomen globalizacije za zaposlene

Ob prebiranju različnih člankov, ki so se zadnja leta pojavljali v časopisih, o pripravah in življenju ljudi ter delovanju podjetij v EU, je vsekakor zanimiv opis zgodovinske poti Slovenca. V članku je zapisano:

"Danes 90-letni Slovenec je najprej živel v Avstro-Ogrski, potem v kraljevini SHS, nato kratek čas v kraljevini Italiji, Nemčiji in Jugoslaviji, ki je bila videti dokončna. No, pa ni bilo tako, samostojno smo prešli v Republiko Slovenijo in nazadnje še v Evropsko unijo. Pravimo, da je Slovenija sedaj v najstniških letih: mlada, ranljiva, polna sebe, vendar uspešno premaguje vse ovire. In kako naj preživimo mladost in dočakamo starost v Evropi?" (Anđelić, 2004, str. 2)

Podjetja se morajo s strateškimi spremembami prilagajati novim tržnim razmeram. Proces strateškega upravljanja sprememb sega na področja strukture organizacij, organizacijske kulture, upravljanja človeških virov - zdaj upravičeno poimenovanega Ravnanje z ljudmi pri delu. Od ljudi se pričakuje fleksibilnost, sposobnost delati na daljavo ter znati ravnati v negotovosti in nejasnosti. Zaposlene je treba popeljati do spoznanja, da so spremembe nujne. Ustvariti jim je potrebno povezavo med neskladjem dejanskega in pričakovanega načina dela. Veliko ljudi se namreč ne zaveda, da se njihovo vedenje mora spremeniti. Do takega spoznanja posameznika najlažje pripeljemo z učinkovito komunikacijo. Vsakemu posamezniku je potrebno vzpodbuditi občutek odgovornosti. Pripeljati ga je potrebno do spoznanja, da lahko tudi neposredno nadrejeni potrebuje njegovo pomoč za uspešno vodenje procesa dela. Če tega ni, tudi spremembe ne bodo mogoče. So pa nekateri, ki čutijo odpor do spreminjanja, predvsem zaradi strahu pred preobremenjenostjo. Zato jim je potrebno obrazložiti, zakaj so spremembe vedenja nujne, da lahko vplivajo na njihov osebni razvoj in neposredno na uspešnost podjetja, ter jim vlije občutek zaupanja do svojega nadrejenega (Gorišek, 2008).

Podjetja, ki se borijo za obstanek v popolnoma nepredvidljivem poslovnem svetu, razvijajo sposobnost lastnega, nenehnega spreminjanja. Vendar pri tem pazijo, da jim ni cilj samo prilagoditev na trenutno situacijo npr. na trgu, temveč jim je cilj razviti sposobnost odkrivanja novih poslovnih možnosti, še preden obstoječe ugasnejo. Odlična podjetja se torej odločajo za zahtevno pot transformacije, kar pomeni generiranje temeljne spremembe - sposobnosti nenehnega spreminjanja. Podjetja, ki želijo uspevati v času silovitih sprememb, razvijajo močno kulturo sodelovanja in medsebojnega zaupanja med menedžmentom in zaposlenimi. S temi težnjami so prežeti novi izzivi na področju upravljanja s človeškimi viri, tako kot jih zastavlja proces globalizacije in z njim povezan nov svet dela (Gorišek, 2008).

2.3 Organizacijska klima

"Pri zaposlitvi delavcev pričakujemo od njih določeno vedenje glede na naloge in glede na delovno skupino, v katero smo jih vključili. Kljub temu pa je mogoče, da se bodo ljudje vedli drugače, kot smo pričakovali. Vedenje ljudi je namreč podrejeno številnim dejavnikom, izmed katerih je prav gotovo organizacijska klima, ali boljše, klima v organizaciji." (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 73)

2.3.1 Pojem organizacijske klime

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

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja itd. Tako so nekateri, ki so preučevali pojme za označevanje klime, ugotovili, da je konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Poleg tega naj bi bil pojem kulture bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.). Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki). Torej na organizacijsko kulturo gledamo iz drugačnega vidika kot na organizacijsko klimo. Stična točka pojmov pa je v tem, da oba pojma skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Kultura in klima se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Lipičnik in Mežnar, 1998).

"Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Pri tem pa se postavljata dve vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja." (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 79)

Bogdan Lipičnik navaja, da v praksi srečujemo več načinov spreminjanja klime:

- najpogosteje se klima spreminja nekontrolirano, nenadzorovano, kar sama od sebe, vendar ne tudi naključno. Gre za klimo, ki kasneje ponavadi ovira doseganje cilja in ki narekuje spremembe. Tvrstno spreminjanje klime lahko povzroča nešteto vplivov iz okolja, bližnjega in daljnega, ter nas ta trenutek zanima kot vsak moteč dejavnik pri realizaciji namer;
- pri drugem načinu se klima spreminja z navodili in dekreti, s katerimi skušamo uravnati vedenje posameznikov;
- z neposredno akcijo, kjer se klima spreminja neposredno z delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem ter osebnim zgledom (Lipičnik in Mežnar, 1998).

Klima se lahko spreminja razmeroma hitro, če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jim nalagajo različne akcije in pri tem obljublajo boljši jutri. Seveda pa s tem povzročajo pričakovanja, ki jih je treba tudi uresničiti. Če zaposleni poznajo cilje in verjamejo v uspeh, so voljni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter razviti nove vrednote (Lipičnik in Mežnar, 1998).

2.3.2 Organizacijska kultura

Predstavljajmo si, da nas nekdo izven organizacije prosi, da mu odgovorimo na naslednja vprašanja:

- Katerih deset besed bi uporabili za opis vaše organizacije?
- Kaj v vaši organizaciji šteje za resnično pomembno?
- Kakšni ljudje napredujejo v vaši organizaciji?
- Kakšna vedenja se v vaši organizaciji nagrajuje?
- Kdo resnično sodi v vašo organizacijo in kdo ne?

Z odgovori na ta vprašanja bi, hote ali nehote, pričeli opisovati organizacijsko kulturo organizacije. V zvezi s temi dimenzijami se omenjajo: odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do trga, konkurence itd. (Razvoj, 2008).

Vloga organizacijske kulture je zagotavljanje reda in konsistence v vedenju zaposlenih, določa način dela in odzivanja podjetja na vplive okolja, zmanjšuje nejasnosti in potrebo po formalizaciji procesov, je mehanizem za oblikovanje vedenja zaposlenih. Pojem in pomen organizacijske kulture pa je v vse večji raznolikosti in dinamiki spreminjajočega se gospodarskega in družbenega okolja. V ospredju ni več učinkovitost podjetja (delati stvari prav), temveč uspešnost podjetja (delati prave stvari) (Lipičnik in Mežnar, 1998).

2.3.3 Spreminjanje organizacijske kulture

"Pri ugotavljanju poslovnih ciljev s procesi ravnanja z ljudmi, ki odločilno vplivajo na poslovno uspešnost, so se (pre)dolgo zanašali na strategije, pravila, postopke, procedure, norme in strukture. Vse to pa je le vrh ledene gore, kamor zdaj na površje prihajajo individualizirano vedenje in zavzetost posameznika, nove vrednote in prepričanja, zaupanja, nenapisana "pravila igre", upravljanje t. i. socialnega kapitala organizacij, ki ga tvorijo odnosi med ljudmi. Tiste organizacije, ki ne razumejo lastne kulture, bodo poskušale z napačnimi ali zgrešenimi prijemi. Posledice so lahko usodne: ne le neuspeh programov spreminjanja organizacijske kulture, ampak celo spodkopavanje vrednot in norm, ki so bile uspešne v preteklosti." (Gruban, 2007d)

2.4 Zmožnosti zaposlenih pri delu

"V menedžerski praksi pojmujejo človeške zmožnosti manj strukturalno, zato pa bolj funkcionalno. Gre torej zato, da se manj sprašujejo po vrstah človeških zmožnosti (angl. Who am I?) in se bolj ukvarjajo z vprašanjem, kakšne zmožnosti človek potrebuje za opravljanje dela (angl. What can I do?). V tem primeru pride do zamenjave pojma zmožnosti s pojmom sposobnosti. Tako v menedžerskih krogih radi govorijo o sposobnostih za opravljanje nekega dela. Tako mislijo na zmožnosti ali tisto, kar človek zmore. Te "sposobnosti" sedaj sestavljajo sposobnosti in znanje in ne samo sposobnosti. Iz sposobnosti, ki jih ima vsak posameznik, lahko sklepamo na njegov prihodnji uspeh, vendar je napoved veliko natančnejša, če znamo

odgovoriti tudi na vprašanje, kaj hoče (angl. What do I want to do?). Tako so sposobnosti, znanje in motivacija osrednje zmožnosti, ki si jih prizadevamo spoznati in nanje vplivati." (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 28)

3 PREDSTAVITEV STANDARDA VLAGATELJI V LJUDI

Standard Vlagatelji v ljudi (Investors in people) je edini standard kakovosti, ki se nanaša na ljudi in posega na vsa področja razvoja človeških virov v organizaciji oz. podjetju. Je model, ki povezuje strategijo razvoja zaposlenih s strategijo razvoja podjetja. V letu 1990 so ga v Veliki Britaniji razvila podjetja, zaposleni in izobraževalne institucije ob podpori vlade, ki je želela spodbuditi konkurenčnost britanskih podjetij. Standard so oblikovali na osnovi izkušenj in dobre prakse najuspešnejših podjetij in organizacij različnih velikosti, dejavnosti in panog. Standard je svoj namen in pomen upravičil skozi vrednotenje in rabo v več kot 30 000 angleških podjetjih. Uvaja ga tudi vse več podjetij oz. organizacij evropskih (Francija, Nizozemska, Švedska, Avstrija, Nemčija, Madžarska, Španija idr.) in drugih držav (Južnoafriška republika, Kajmanski otoki, Japonska idr.). Standard prevzema vse več podjetij in drugih organizacij, ki se zavedajo, da so ljudje najpomembnejši vir in ključ do uspešnega poslovanja (Building, 2004).

Podjetje, ki je usklajeno s standardom, ima jasno vizijo in izoblikovane razvojne cilje, tako da lahko v skladu z njimi ugotavlja izobraževalne potrebe in načrtuje dejavnosti za zadovoljevanje ugotovljenih potreb tako kolektiva kot celote kakor tudi vsakega posameznika. Vsak zaposleni je seznanjen z odgovornostjo, ki jo prevzema za lastno izobraževanje in izrabo priložnosti tako za prilagajanje potrebam po novem znanju v podjetju kot tudi za samorazvoj ali razvijanje možnosti za ponudbo novih znanj in spretnosti (Building, 2004).

3.1 Rojstvo standarda Vlagatelji v ljudi

Domovina standarda Vlagatelji v ljudi je Velika Britanija. V iskanju načinov in možnosti izhoda iz recesije gospodarstva je bilo v Veliki Britaniji v osemdesetih letih prejšnjega stoletja postavljeno vprašanje, kaj in kako delajo zelo dobre organizacije, da so tako zelo dobre in uspešne na konkurenčnem trgu. Enotna ugotovitev je bila, da je edina pomembna značilnost in tisto, kar ločuje uspešne od neuspešnih organizacij, dejavnejši odnos podjetij do človeških virov (Building, 2004).

Po naboru najboljših praks ravnanja s človeškimi viri v izbranih podjetjih, po njihovem preizkušanju in izpolnjevanju meril je bil leta 1989 oblikovan standard

Vlagatelji v ljudi. Standard je bil po desetletnih izkušnjah posodobljen leta 1999. Danes je zaščitena znamka organizacije Investors in People UK, ki je edini in izključni nosilec licence standarda Investors in People. Standard temelji na treh ravneh: raven podjetja, zaposlenih in vodilnih, katerih součinkovanje vzpostavlja "prežetost" ciljev organizacije s kariernimi in kompetenčnimi cilji in zmožnostmi zaposlenih, kar zagotavlja uspeh (Building, 2004).

3.2 Učinek standarda na kakovost poslovanja

Spremenjen način ravnanja z zaposlenimi je lahko samo dolgoročna sprememba, z razvijanjem dobrih praks in prepoznavanjem različnih pristopov, ki vodijo do cilja. V podjetju se učinke uvajanja standarda Vlagatelji v ljudi, ki zaokrožuje predhodne pristope, prepozna v večjem zadovoljstvu zaposlenih, strank in v rezultatih skupnega dela. Standard Vlagatelji v ljudi se v primerjavi z drugimi pristopi poudarjeno ukvarja predvsem z dejavnikom upravljanja človeških virov v organizaciji in ga poveže v celosten model ravnanja z ljudmi, kar pomembno prispeva k vzpostavitvi sistema celovite kakovosti v organizaciji. Pri tem pa med različnimi pristopi vzpostavljanja, spremljanja, razvijanja in spreminjanja sistemov kakovosti ne gre za primerjave in izključevanje različnih orodij, standardov in modelov, temveč za njihovo povezovanje, dopolnjevanje in okrepitev njihovega delovanja na uspešnost organizacije. Načrtovan, sistematičen, merljiv, primerljiv pristop, kot ga predstavlja standard Vlagatelji v ljudi, ki je dobil potrditev najprej v Veliki Britaniji, v zadnjem času pa tudi v drugih državah EU, bo gotovo zanimiv in uporaben tudi v Sloveniji (Building, 2004).

3.3 Cilj standarda Vlagatelji v ljudi

Cilj vlagateljev v ljudi je izboljšati poslovno obnašanje in zagotoviti konkurenčne prednosti. Rezultat tega pa je, da se tisto, kar so ljudje sposobni narediti in za kar so tudi motivirani, ujema s tem, kar podjetje od njih pričakuje. Vlagatelji v ljudi delujejo v neprekinjenem razvojnem ciklusu, ki poteka preko štirih osnovnih pravil oziroma načel. Ko enkrat posamezna organizacija doseže standard in je s strani organizacije Investors in people prejela priznanje, se postavi v niz organizacij, ki prav tako veljajo za zgled dobre prakse. Cikel neprestanih izboljšav, ki oblikujejo

osnovo za standard, vodi organizacijo še naprej in jo postavlja pred konkurenco (Building, 2004).

3.4 Temelj in načela standarda Vlagatelji v ljudi

Standard Vlagatelji v ljudi temelji na predpostavki, da so vključenost, soodločanje, jasne vloge delavcev in skrb za njihovo izobraževanje ter razvoj predpogoj za uspešno uresničevanje vizije in doseganje podjetniških ciljev družbe. Prvi pogoj, ki ga mora podjetje ali organizacija izpolnjevati, če se hoče podati na pot pridobivanja naziva Vlagatelji v ljudi je, da ima jasno vizijo, kaj hoče doseči v prihodnosti in kako bo to dosegla. To vizijo mora poznati tudi vsak zaposleni, ki mora obenem tudi vedeti, kakšno vlogo ima pri uresničevanju te vizije in predvsem za kaj je pri tem odgovoren (Building, 2004).

Standard temelji na štirih načelih:

- na zavezi – prepričanju vodilnih in vodstvenih delavcev (menedžment), da bodo cilje in naloge družbe dosegli z razvojem svojih ljudi,
- na načrtovanju razvoja ljudi za doseg ciljev družbe,
- na delovanju za izobraževanje in razvoj ljudi v skladu s poslovnim načrtom,
- na vrednotenju učinkovitosti na vseh ravneh (družba, skupina, posameznik).

Ti štirje osnovni principi so podprti z dvanajstimi indikatorji (kazalci), ki se upoštevajo na presoji in natančno določajo kriterije dobre prakse, ki morajo biti doseženi (tabela 1). Služijo kot stalna in prava osnova za učinkovito notranje presojanje politike in sistema na področju človeških virov (Building, 2004).

Tabela 1: Načela in kazalci standarda Vlagatelji v ljudi (Sedej, 2004)

NAČELO	KAZALEC
Zaveza – prepričanje	
Vlagatelj v ljudi je trdno odločen, da bo svoje cilje dosegel z razvojem svojih ljudi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacija je odločena, da bo podpirala razvoj svojih ljudi. 2. Ljudje so spodbujeni k izboljševanju svoje učinkovitosti in učinkovitosti svojih sodelavcev. 3. Ljudje verjamejo, da je njihov delovni prispevek v organizaciji spoznan in upoštevan. 4. Organizacija je odločena, da zagotovi enake možnosti pri razvoju svojih ljudi.
Načrtovanje	
Vlagatelju v ljudi je jasno, kateri so njegovi cilji in naloge ter kaj njegovi ljudje potrebujejo, da bi te cilje dosegli.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Organizacija ima vsem razumljiv načrt z jasno določenimi cilji in nalogami. 6. Razvoj ljudi poteka v skladu s cilji in nalogami organizacije. 7. Ljudje razumejo, kako in na kakšen način pripomorejo k uresničevanju ciljev in nalog organizacije.
Delovanje	
Vlagatelji v ljudi razvija ljudi smotrno in učinkovito, da bi povečal učinek organizacije.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Vodilni ljudje so učinkoviti pri podpiranju razvoja ljudi. 9. Ljudje se učijo in se razvijajo smotrno in učinkovito.
Vrednotenje	
Vlagatelj v ljudi razume vpliv, ki ga ima vlaganje v ljudi na učinek organizacije.	<ol style="list-style-type: none"> 10. Razvoj ljudi izboljšuje učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov. 11. Ljudje razumejo vpliv razvoja ljudi na učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov. 12. Organizaciji gre bolje, ker razvija svoje ljudi.

Možnih pristopov, metod, orodij in aktivnosti za doseganje zelenega stanja je več. Standard Vlagatelji v ljudi ne predpisuje receptov, kateri pristop izbrati, pač pa ponuja pomoč (primeri dobrih praks) v smislu novih idej. Pomembno pri uvajanju sprememb je, da se izbrani pristop uvede sistemsko na ravni celotne družbe, da zagotavlja enake možnosti za vse ljudi ter da se o tem veliko obvešča, da pridejo do vseh ljudi prave informacije (Building, 2004).

4 UVAJANJE STANDARDA V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA

Ker je vodstvo podjetja Iskra Avtoelektrika želelo preveriti, kako uspešni so na področju razvoja zaposlenih, kje so v primerjavi z drugimi organizacijami in kako dobiti nove ideje za nadgradnjo uspešnega dela, so v letu 2004 začeli s postopkom za pridobitev standarda Vlagatelji v ljudi. Certificiranje je potekalo pod okriljem andragoškega centra v okviru pilotnega projekta uvajanja tega standarda v Sloveniji. Postopek pridobitve standarda se je začel s presojo obstoječe prakse (Standard, 2004–2005).

Svetovalca iz Anglije sta podjetje obiskala 3. marca 2004. V pogovoru z vodstvom sta se zanimala za podjetniške sisteme in načine dela na ključnih področjih ravnanja z ljudmi. Pomembno je poudariti, da standard vključuje več področij:

- poslovno usmeritev organizacije (vizija) – zakaj je vizija pomembna in kako jo posredovati vsem ljudem v organizaciji;
- ključne cilje organizacije – kateri so ti cilji in kako o njih obveščati ljudi;
- upravljanje učinkovitosti ljudi – kako vzdrževati moralo, motivacijo in osredotočenost ljudi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije;
- ljudje – kakšna je kadrovska politika podjetja, kako so urejene formalne (zakonske) zadolžitve do ljudi, njihove pravice in dolžnosti;
- zaposleni na novih delovnih mestih – kako oblikovati sistem, ki bo omogočal novo zaposlenim in prerazporejenim, da se hitro in učinkovito vključijo v novo delo;
- razvoj ljudi – kako zagotoviti, da imajo vsi ljudje potrebna znanja in veščine za uspešno opravljanje sedanjih in bodočih delovnih nalog;
- načrt poslovanja – poslovanje v prihodnosti in skladno s tem načrtovanje razvijanja ljudi (Standard, 2004–2005).

Svetovalca za standard je opravil tudi anketo na vzorcu sto petintridesetih zaposlenih (z različnimi stopnjami izobrazbe, na različnih delovnih položajih, z različnimi delovnimi dobami v podjetju Iskra Avtoelektrika d. d.). Iz pridobljenih podatkov si je ustvaril okvirno informacijo o stanju v podjetju. Nato je opravil še poglobljen intervju s petintridesetimi zaposlenimi. Ta korak mu je omogočil podrobnejšo preučitev prakse. Po analizi vprašalnikov in pridobitvi natančnejše slike stanja v

podjetju je svetovalec skupaj z notranjimi kadri pristopil k načrtovanju konkretnih ukrepov oziroma pripravil je akcijski načrt za izboljšave na področjih, kjer so se pokazale pomanjkljivosti (Standard, 2004–2005).

4.1 Akcijski načrt

Na podlagi predlogov svetovalca za standard Vlagatelji v ljudi so pripravili načrt aktivnosti v štirih sklopih. Razmejili so aktivnosti, ki so jih lahko z zavzetostjo realizirali že v letu 2004. Aktivnosti, ki pomenijo spreminjanje vedenja ljudi (vodij in sodelavcev), pa so načrtovali v glavnem za leto 2005, saj za take spremembe ni mogoče realno pričakovati hitrih izboljšanj:

- prvi sklop se nanaša na izobraževanje, in sicer na pripravo načrtov izobraževanj za leto 2005, ki so bila usklajena med vodji in sodelavci;
- drugi sklop aktivnosti se nanaša na izboljšanje uvajanja novih sodelavcev v delo in v delovno okolje. S tem namenom so pripravili navodila za vodje in strokovne sodelavce, vpeljali pa so tudi krajše uvajalne seminarje;
- naslednja dva sklopa pa se nanašata na izboljšanje odnosov med sodelavci. K temu so prispevali tudi redni delovni sestanki (Standard, 2004–2005).

Podroben načrt aktivnosti pa je bil posredovan vsem direktorjem in vodjem, da bi se lahko poenotili v ravnanju z ljudmi. Pomembno je zavedanje, da standard Vlagatelji v ljudi ne postavlja končnega stanja, ampak postavlja družbo pred nenehno izboljševanje med posameznimi presojami. V letu 2005 so nadaljevali z obstoječimi in nekaterimi novimi izobraževanji o medčloveških odnosih za vodje. Novost pa so bili tudi krajši izobraževalni programi o medčloveških odnosih za vse sodelavce, ki niso bili vodje. Končna presoja se je začela s ponovnim anketiranjem vzorca zaposlenih in ugotavljanjem priporočenih sprememb – izboljšav, zaključila se je z intervjuji zaposlenih, ki so potekali v juniju 2005. V pogovorih s presojevalko je svoje mnenje podalo devetdeset zaposlenih iz različnih sredin. Seznam sodelujočih so zaradi objektivnosti določili presojevalci. Zagotovljena je bila zaupnost vsebine posameznih pogovorov, saj je presojevalka podala le skupno poročilo za celotno družbo. Pogovori so potekali v prostorih Službe za kadrovanje in razvoj ljudi. Julija 2005 so prejeli obvestilo, da podjetje dosega kriterije standarda Vlagatelji v ljudi ter

tako za tri leta pridobili naziv Vlagatelj v ljudi. Po izteku treh let je sledila ponovna presoja izboljšav. Skupaj z obvestilom o pridobitvi naziva so v podjetju prejeli tudi poročilo o dobrih praksah, ki so jih v družbi že imeli in ki jih je potrebno še dodatno vzpodbujati, obenem pa tudi identifikacijo šibkih področij oz. seznam priložnosti za izboljšave za nadaljnje delo (Standard, 2004–2005).

4.2 Področja dobre prakse

Spodaj je navedenih nekaj primerov dobre prakse podjetij v Sloveniji, ki so bila nagrajena z inovativnimi projekti na področju kadrovske funkcije in ravnanja z ljudmi pri delu:

- podjetje Premogovnik Velenje d. d. je predstavilo zmagovalni projekt "Ali delam dovolj varno". Poglavitni namen projekta je zmanjševanje nesreč pri delu in zagotavljanje zdravega delovnega okolja;
- podjetje Telekom Slovenije d. d. s projektom "Vzpostavitev učinkovitega vodenja v povezavi z variabilnim delom nagrajevanja kot temelj procesa HRM v Telekomu Slovenije d. d." Namen projekta je bistveno izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Telekomu Slovenije ter izgradnja in vpeljava učinkovite informacijske podpore za upravljanje ljudi (HRM);
- v Poslovnem sistemu Mercator d. d. so vpeljali "Notranje komuniciranje kot sestavni del kadrovske funkcije". S projektom so želeli izboljšati interno komuniciranje ter tako informirati in vključevati zaposlene v različne aktivnosti, poseben poudarek pa je bil tudi na medkulturnem komuniciranju v podjetju (Planet GV, 2007).

5 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Na izboljšanje zadovoljstva zaposlenih pri delu ter na njihovo osebno rast lahko vplivajo dejavniki, kot so motiviranje, komuniciranje, pohvale, jasno postavljanje ciljev in drugo. Težiti je potrebno k temu, da so vsi zaposleni v družbi čim bolj usposobljeni za opravljanje svojega dela in da se nenehno izobražujejo ter tako lažje in hitreje osvajajo novosti in spremembe na področju delovanja družbe.

5.1 Delovno okolje

Na oblikovanje delovnega okolja, kot ugotavlja Miha Brejc, vplivajo poleg ustrezne velikosti prostora še drugi dejavniki. Osvetlitev je praviloma stropna in kadar so prižgana stropna svetila, lahko uporabljamo tudi namizne svetilke. Za svetila uporabljamo fluorescentne cevi, ki prostor osvetlijo enakomerno in brez bleščanja. Nekoliko slabšo osvetlitev dosežemo, če uporabljamo klasična svetila z neposrednim sevanjem na delovno mizo. Če je svetilka tako usmerjena, se oči hitreje utrudijo (Brejc, 2000).

Na drugi strani Janko Sušnik glede na delovno okolje ugotavlja, da mora biti izolirano od zunanjih kvarnih vplivov, kot so hrup, vibracije, sevanje ipd. Hrup je vsak nezaželen ali neprijeten zvok, ki škodljivo vpliva na zdravje in je celo vzrok za poškodbe. Za doseganje produktivnosti, kvalitete ter predvsem zdravja in zadovoljstva zaposlenih je čist zrak v delovnem okolju še kako pomemben. Pri skoraj vseh proizvodnih procesih kot stranski produkt nastajajo različne nečistoče. Biti mora brez večjega vpliva škodljivih snovi v zraku. Oljne pare, prah, dim in tudi bakterije onesnažujejo zrak in tako močno otežujejo dihanje v delovnem okolju (Sušnik, 1992).

Med kvarne vplive sodi tudi elektromagnetno valovanje, ki vpliva na pospešen razvoj bolezni. Varovanje pred temi vplivi je urejeno s standardi, predpisi in navodili. Zmanjšanje negativnih učinkov dosežemo z nekaterimi preventivnimi tehničnimi in organizacijskimi ukrepi, kot so:

- redne meritve,
- izobraževanje in tehnična znanja,

- ustrezni dejavniki okolja – mikroklima (vlažnost, temperatura, zrak ipd.),
- skrajšanje časa izpostavljenosti,
- osebna zaščitna sredstva,
- zdravniški pregledi rizičnih skupin,
- drugi tehnično organizacijski predpisi (Sušnik, 1992).

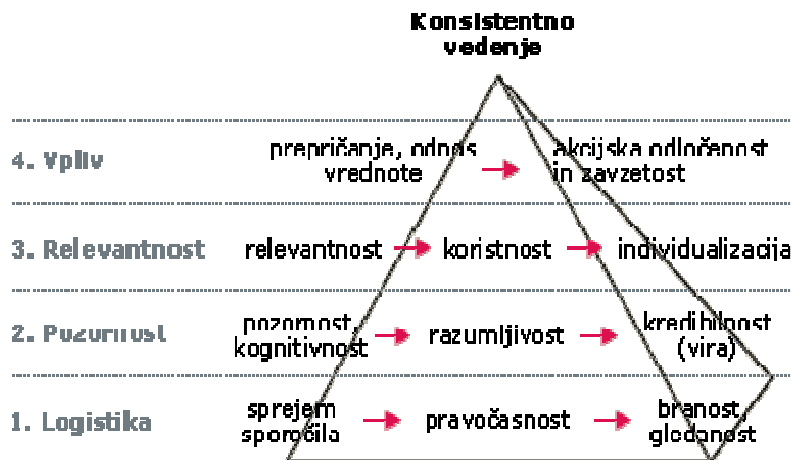
5.2 Informiranje in komuniciranje

"Temeljni pogoj za delovanje skupine je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupini in tako spozna tudi tisto, česar sicer ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov v skupini na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da skupina spozna in reši svoje notranje težave" (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 279).

Analitično nesporno dejstvo je, da kar od 80 do 90 odstotkov internih komunikacij ne prinaša prepotrebnih vedenjskih sprememb, saj danes ambicije na področju komuniciranja presegajo preprosto izmenjavo informacij. Razlog za to je deloma v nestrategem pristopu k internemu komuniciranju nasploh, toda na drugi strani tudi v neupoštevanju ali podcenjevanju zakonitosti komunikacijskega prepričevanja. Kako zahtevno in brez "100-odstotnih" jamstev le-to je, nam izjemno dobro ilustrira t. i. piramida komunikacijske odličnosti, ki je narejena po zgledu na slovito Maslowo hierarhijo potreb - dokler niso zadovoljene potrebe nižjega ranga v piramidi, je nemogoče pričakovati, da nam bo uspelo doseči cilje višjega ranga, ki ima na vrhu piramide za cilj konsistentne vedenjske učinke (slika 1). To seveda pomeni, da se "komuniciranje na ukaz", s katerim se slepijo mnogi "novokomponirani" menedžerji, ne obnese. Pozabiti bo treba, da:

- so ljudje plačani in v zameno dolgujejo podjetju, da delajo po najboljših močeh ter vedno sami poskrbijo, da so seznanjeni s tem, kar se dogaja v podjetju;
- bi morali zaposleni prebrati interno glasilo in stran na intranetu, že ker delajo tu in je to del njihove službe;

- imamo intranet in interni časopis ... in da to pomeni, da imajo ljudje vse, kar rabijo, da so informirani!? (Gruban, 2007c).



Slika 1: Piramida komunikacijske odličnosti (Gruban, 2007c)

Piramida komunikacijske odličnosti ima štiri ravni. Popoln nadzor imamo pravzaprav le na prvi logistični ravni (1), saj praviloma lahko zagotovimo le, da bo zaposleni dobil sporočilo pravočasno. Npr. pravočasno bo dobil interno glasilo, da intranet stran deluje, da je prevod gradiv ustrezen. Brez vsega tega prehod na višjo raven piramide komunikacijske odličnosti, na raven pozornosti (2), preprosto ni možen. Od tu dalje pa je proces precej bolj zapleten in jamstev za komunikacijsko odličnost pravzaprav ni več. Vse je le še v tem, ali bomo znali zbuditi pozornost – je sporočilo zanimivo, je zbudilo interes, je razumljivo, ali prihaja od kredibilnega vira. Na tej stopnji opazimo, da se zdi, kot da so zaposleni z Marsa, menedžment pa z Venere, saj pogosto sliši le tisto, kar želi slišati in se ne zaveda, da sta pozornost in interes zaposlenih pogosto zelo drugačna od njihovih. Tudi tretja raven piramide, raven relevantnosti (3), ni nič manj zahtevna, saj se zaposleni v zvezi z mnogimi sporočili, ki so jim izpostavljeni, pogosto sprašujejo: Pa kaj? Kaj imam pa jaz od tega? V čem je korist vsega tega? Bom imel manj težav? Bom napredoval? Lažje opravi svoje delo? Drugače uspel ali kaj pridobil? Končni vpliv komunikacijskega sporočila je zagotovljen, če na četrti ravni znamo doseči:

- večjo zavzetost in mobilizacijo energije sodelavcev,
- spremembo vedenja v prid akciji.

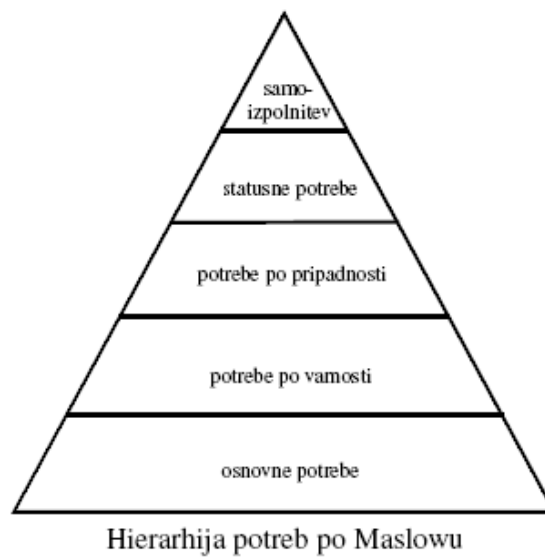
Čeprav jamstev torej ni, lahko skrbno načrtovan komunikacijski program ponudi maksimiranje zelenih učinkov, vedenjske učinke in navsezadnje večjo zavzetost zaposlenih. Do nje vodi zaupanje in vključevanje zaposlenih ter razumevanje lastne vloge slehernega zaposlenega (Gruban, 2007c).

5.3 Motiviranje

"V ospredje prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti podjetij pred njihovimi tekmeči niso le nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, razvojna inovacija in odmevna oglaševalska akcija. Vse to je namreč mogoče dokaj hitro posnemati, zato ni več dovolj, da si dober ali boljši. Biti moraš drugačen, težje posnemljiv ali pa sploh ne." (Gruban, 2007b)

"To pa danes omogočajo zaposleni. Uspešno voden sistem nagrajevanja in motiviranja se pozna pri dobrih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Slab ali mačehovski odnos delodajalca (menedžerja) do tega področja pa povzroča demotiviranost, slabo vpliva na medsebojne odnose, utegne pa celo povzročiti odhod tistih kadrov, ki največ pripomorejo k razvoju in uspešnosti podjetja. Motivacija je notranji proces, je zagon, akcija, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Ključ za razumevanje motivacije je v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem." (Gruban, 2007b)

Maslow je hierarhijo potreb razvil že leta 1954. Človeške potrebe je videl na različnih ravneh. Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb, ki so prikazane v njegovi piramidi potreb (slika 2):



Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu (Gruban, 2007b)

- osnovne potrebe zadoščajo za preživetje in dokler niso zadovoljene, človek ne čuti oziroma nima zahtev po višjih potrebah;
- potrebe po varnosti vključujejo osebno in čustveno varnost. Potrebe po varnosti so potrebe, ki stremijo za trdno, stabilno okolico;
- potrebe po pripadnosti vključujejo sprejemljivost, prijateljstvo, dobre delovne odnose. Te potrebe temeljijo predvsem na medsebojnih odnosih;
- potrebe po statusu vključujejo odgovornost, dosežke, lastninsko pravico, zaupanje, sloves, ugled in promocijo. Temeljijo na zmožnosti in priznavanju okolice oz. družbe;
- potrebe po samo-izpolnitvi vključujejo zadovoljstvo ob delu in željo po kreativnosti. Potrebe po samo-izpolnitvi se nanašajo na polno izrabo lastnega potencial (Gruban, 2007b).

Druga oz. naslednja točka teorije temelji na predpostavki, da ljudje težijo k zadovoljitvi potreb korak za korakom: začnejo pri osnovnih potrebah in šele nato se gibljejo navzgor po hierarhiji potreb. Če kar koli ogroža naše nižje potrebe, se osredotočimo, da najprej zadovoljimo osnovne, preden se povzpnejo po lestvici potreb (Gruban, 2007b).

5.4 Denar kot motivacija

Začetni reakciji ob vprašanju: "Zakaj delaš?" vedno sledi odgovor: "Za denar." Toda raziskave so dokazale, da ni tako preprosto, kot le služenje denarja oz. samo za denar. Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. V vsakem primeru denar motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih osnovnih potreb in potreb po varnosti. Vendar denar igra različne vloge za različne ljudi kot tudi za isto osebo v različnih časovnih obdobjih (Možina, 1998).

Toda ali finančne nagrade ljudi motivirajo?

- Nagrada lahko deluje kot cilj, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali.
- Nagrada lahko deluje kot instrument, ko lahko z denarjem iz ljudi izvablamo različne dejavnosti, ne da bi si oni tega želeli.
- Nagrada lahko deluje kot simbol moči, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar si poželijo.
- Nagrada lahko deluje kot vajeti, ko iz ljudi lahko izvabimo skoraj vse, kar hočemo. Pogoji, da deluje denar v tej smeri, je, da imajo ljudje, s katerimi bi tako ravnali, malo denarja.

Temu, ko ljudi prisilimo k različnim dejavnostim, ne da bi oni to hoteli, ali ko izkoriščamo njihove življenjske stiske v te namene, ne samo da ni humano, ampak o motiviranju ne moremo govoriti. Govorimo lahko le o manipulaciji (Možina, 1998).

5.5 Pohvala

S pohvalo je mogoče veliko doseči, še posebej, če je le-ta upravičena in iskrena.

Gre za pozitivno povratno informacijo. Drugemu s pohvalo sporočimo, kaj pri njem cenimo, katero vedenje vidimo kot pozitivno, katero sposobnost, večščino, spretnost smo opazili pri njem, kakšnim delovnim rezultatom pripisujemo velik pomen ipd. Poznamo zelo različne oblike pohval. V grobem ločimo verbalne (besedna sporočila) in neverbalne (mimika). Besedne pohvale so očitne, brez težav pa prepoznamo tudi izraze občudovanja, ki nam na bolj tih, a prav tako učinkovit način povejo: dobro si to opravil, to si pa gladko speljal, cenim tvoje delo. Pri delu s sodelavci je zaželeno,

da pohvale podajamo z nekaj kratkimi stavki, v katerih opišemo vedenje ali dejanje, ki ga ocenjujemo kot pozitivno (Vodenje, 2001–2003).

5.5.1 Moč pohvale

Dobro delo sodelavcev se (pre)pogosto jemlje kot nekaj samoumevnega, kar ne potrebuje posebne pozornosti, saj se za to vendar prejema plačilo. Drži. Vendar, ali je to edina stvar, ki je sodelavcem pomembna? Iz lastnih izkušenj vemo, da potrebujemo (in morda še bolj kot samo plačilo) tudi občutek, da je delo opaženo in cenjeno, da je vložen trud prepoznan in upoštevan ter da vodje prepoznajo, kateri prispevek je vreden in pomemben. Preko spoštovanja dela sodelavcev vodja sporoča, da jih spoštuje kot človeka – česar si želimo in kar potrebujemo vsi – od največjih do najmanjših. V določenem trenutku je lahko pohvala tudi podpora in skrb za sodelavca, ki mu npr. neka naloga ne gre najbolje, pa ga s tem, ko ga spomnimo na pretekla dela, ki jih je dobro opravil, spodbudimo, da z večjim zagonom in samozaupanjem pristopi tudi k trenutnemu "trdemu orehu" (Vodenje, 2001–2003).

5.5.2 Kaj, kdaj in kako pohvaliti

Najlažje je opaziti prispevke, ki izstopajo, ker so najočitnejši. Tu pri spodbujanju in dajanju pohval navadno ni težav. Večja je možnost, da spregledamo dobro opravljanje običajnega vsakodnevnega dela, ker poteka delo tekoče in nam ne povzroča preglavic, ki bi zagotovo pritegnile našo pozornost. Največja pa je nevarnost, da ne bomo cenili izboljševanja dela sodelavca, ki se sicer trudi in izboljšuje svoje preteklo delo, je pa še vedno pod povprečjem. Če bomo opazili in reagirali samo na napake pri delu, ne bomo pa spodbujali truda in dosežkov sodelavcev, tvegamo, da nas bodo imeli za prezahtevne oz. pretirano kritične, da bodo imeli občutek, da smo do njih krivični, delovna morala jim bo sčasoma upadla, v skrajnem primeru jih lahko tudi izgubimo (Vodenje, 2001–2003)

Za izhodišče se lahko najprej vprašamo, kakšne spodbude in pohvale so vseč nam samim. Kljub naši različnosti je namreč med nami kar nekaj stičnih točk, sicer pa velja, da naj bi bile pohvale in spodbude:

- iskrene, pristne (če bomo pozorni na prispevek vsakega sodelavca, je večja verjetnost, da najdemo kakšno vedenje ali lastnost, ki jo lahko iskreno cenimo),
- zaslužene (nesmiselno je hvaliti brez neke realne osnove),
- prilagojene posamezniku (nekateri npr. ne marajo glasnih in pompoznih pohval, kar moramo spoštovati in pohvalo sporočiti na manj vpadljiv način),
- konkretne, temeljijo na dejstvih (pohvala ne sme biti splošna, pač pa čim bolj konkretna, opisuje naj opaženo dobro opravljeno delo),
- primerno "dozirane" (pretiravanje izniči pomen pohvale, ker je ne sprejmemo kot iskreno. Veliki dosežki tako zaslužijo "močnejšo" pohvalo kot manjši),
- izrečene čim prej po opravljenem delu (s čakanjem in zavlačevanjem izrekanja pohvale le-ta izgublja na pomenu in moči) (Vodenje sestankov, 2001–2003).

5.6 Usposabljanje in šolanje

Strokovno izobražen in usposobljen kader je temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Usposabljanje označujemo kot proces razvijanja sposobnosti posameznika za opravljanje nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti. Današnji čas vse bolj zahteva predvsem delavce s široko splošno in tehnično izobrazbo, da so lahko dovolj fleksibilni in se tako lažje prilagajajo vedno novim zahtevam (Vodenje sestankov, 2001–2003).

6 VODENJE

Vodenje se v ožjem smislu besede razlikuje od menedžmenta, ki je osredotočen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, kadrovanje, kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji (Možina, 2002).

"Vodenje pa je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati delavce k zelenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešni vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Toda biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober menedžer. Želimo je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, tj. v menedžerju." (Možina, 2002, str. 499)

Po nekaterih avtorjih, ki se s to problematiko ukvarjajo, je menedžment osredinjen na usklajevanje v organizaciji in vključuje:

- Načrtovanje: Določanje ciljev, ki naj bi jih dosegli v prihodnosti. Istočasno mora vodja predvideti, kako bo skupina te cilje dosegla in kakšno organizacijsko strukturo za to potrebuje.
- Organiziranje: Se nanaša na pripravo vseh potrebnih virov, da bi lahko zastavljene cilje dosegli: naloge, izvajalci, delovni pripomočki, materiali, čas, zaporedje dejavnosti, način dela (individualno, skupinsko, timsko). Med organiziranje sodi opredelitev odgovornosti za opravljeno delo in pristojnosti (kompetence) pri opravljanju dela.
- Vodenje: Se nanaša na ljudi in na njihove zmogljivosti. V okviru tega procesa poskušamo na ljudi vplivati, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi delo opravili kar se da dobro. Pri tem uporabljamo različne, bolj ali manj uspešne tehnike – tukaj govorimo o stilih vodenja, ki imajo vpliv na uporabo in razvoj človeških zmogljivosti pri delu.
- Ocenjevanje: Po prehojeni poti je čas za ocenjevanje rezultatov dela. Bolj ko so rezultati podobni ciljem, ki smo si jih zastavili, bolj smo uspešni. Če so rezultati drugačni od ciljev, potem se mora vodja zamisliti, kako bi v prihodnje lahko bližje prišel k zastavljenemu cilju (Lipičnik, 2002; Možina, 1997).

6.1 Matrika usposobljenosti delavcev

K uspešnejšemu vodenju gotovo pripomore tudi matrika usposobljenosti (MU). Prikazuje spretnosti v proizvodnji vsakega člana oddelka in omogoča pregled nad vrzeli ali potrebnimi izobraževanji znotraj oddelka z namenom izobraziti člane za multifunkcionalno delo.

ŠT.	STROJ, DELOVNO SREDSTVO, OPERACIJA	KAPM	IZBRANA	delavci	tehnologi	razlika D-T
1	Preddelavec		100	100	100	0
2	Urejevalec		90	90	90	0
3	Reparater		80	80	80	0
4	Navijanje rotorja		60	60	60	0
5	Natiskanje kolektorja		80	80	80	0
6	Bandažiranje		60	60	60	0
7	Spajkanje		80	80	80	0
8	Impregniranje		60	60	60	0
9	Končna obdelava		60	60	60	0
10	100% kontrola		100	100	100	0

Slika 3: Matrika – zahtevnost delovnega mesta (Panjtar, Gorjan, 2004)

Določena delovna mesta so bolj zapletena in zato potrebuje delavec za obvladovanje le-tega več znanja. Zahtevnost je uporabna takrat, ko želimo v matriki razvrščati delavce po usposobljenosti.

Vsaka MU ima na eni osi seznam strojev ali operacij (slika 3), na drugi pa seznam delavcev (slika 4) ali morda celo znanj. Presečišče med obema se uporablja za označevanje stopenj usposobljenosti. Če je stopenj več, potrebujemo legendo, ki jih opisuje.

Vodja rabi MU, zato da zabeleži znanja in usposobljenost delavcev, ki jih vodi, na sistematičen in pregleden način. MU visi na vidnem mestu, kjer navadno potekajo redni sestanki skupine. Je javna in jo vidijo vsi člani ODE, pa tudi drugi, če je to potrebno. Vodja z MU lažje upravlja z znanjem delavcev, saj so na njej ključne informacije, kdo so člani ODE in kakšna dela (opravila) obvladujejo (Panjtar, Gorjan, 2004).

O.Š.	IME IN PRIIMEK	DEL. MESTO	STOPNJA IZOBRAZBE	PR - plačilni razred	Seštevek usposobljenosti	Predelavec:	Urejevalec	Reparater	Navljanje rctorja	Vatiskanje kolektorja	Bandažiranje	Spajkanje	Imprejniranje	Concra obdelava	100%kontrola
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Planer												
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Urejevalec	4	18	15		4	2	2				3	4
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Urejevalec	4	12	11		4						3	4
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Urejevalec	4	11	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Urejevalec	4	10	14	4	4	4				3		3
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Predelavec-izmenski vodja	4	12	16	4		4	4					4
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Predelavec	4	11	16	4		4	4					4
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Delavec III	3	9	8			4						4
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Delavec III	3	8	13			3		3	4	3		
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Delavec III	3	8	17		4	2	3	2		2		4
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Delavec III	3	8	11		4	3						4
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Delavec III	3	8	21	3			4	4	3	4	3	
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Urejevalec	3	8	24	4			4	4	4	4	4	4
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Delavec III	2	8	18		4	3	3	2		2		4
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Delavec II	2	6	12			2		4	3	3		
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Delavec II	2	6	7			3	2					2
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Delavec II	2	7	20			3	3	3	4	3	2	2
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Urejevalec	4	10	15			4		4	3			4
xxx	xxxxx	yyyyyyy	Delavec II	2	4	17			2	2	3	4	4		2

Slika 4: Matrika – delavci (Panjtar, Gorjan, 2004)

Za vsako operacijo ali stroj vodja zapiše vsakemu delavcu oceno na lestvici od 1 do 4, pri čemer je vsaka stopnja jasno definirana. Bistveno je, da ocenjujemo vse operacije na isti osnovi. Na podlagi tega se po določeni formuli izračuna končna zahtevnost, ki je bolj objektivna, saj jo dobimo preko posrednih ocen relativno jasno definiranih meril. Odvisna je tako od stopnje usposobljenosti kot od zahtevnosti vsake operacije oziroma stroja, ki ga delavec obvladuje. Vpeljali so jo zato, da so vodji omogočili bolj realen vpogled v to, kolikšno je pravzaprav znanje njegovih sodelavcev. Na ta način bolj "nagrajujejo" delavce, ki obvladujejo višje stopnje usposobljenosti. Višje stopnje namreč predstavljajo delavce, ki so sposobni samostojnega dela brez nadzora, kar je za vodjo najbolj ugodno (Panjtar, Gorjan, 2004).

6.2 Zakonitosti uspešnega vodenja

Sposobnost vodenja je najpomembnejši dejavnik, ki odloča o uspehu ali neuspehu v naši tekmovalni, razburkani in naglo spreminjajoči se ekonomiji. Od sposobnosti vodenja je odvisno, kako močna oziroma šibka je kaka organizacija ali ustanova. Človek postane vodja, kadar je vodja potreben in kadar posameznik sprejme ta izziv. Če nekdo želi postati vodja, potem mora posnemati tiste voditelje, ki so pred njim uspeli. Kakor vsako spretnost tudi vodstveno sposobnost razvijamo s prakso in kontinuiranim ponavljanjem, vedno znova, dokler je ne obvladamo. Zato je potrebno pri vsakem vodenju upoštevati določene zakonitosti, ki so vidne pri tistih, ki jih lahko označimo za uspešne vodje.

- Zakon poštenja pravi, da se veliki poslovni ljudje odlikujejo s poštenjem, resnicoljubnostjo in odkritostjo do vsakogar in v vseh okoliščinah.
- Zakon poguma pravi, da je, kdor se zna odločiti in pogumno ravnati sredi preprek in težav, na najboljši poti, da postane velik voditelj.
- Zakon stvarnosti pravi, da voditelji jemljejo svet takšen, kot je, ne pa takšnega, kot si ga želijo. Zato sposobnost in pripravljenost biti stvaren v življenju in delu spada med najpomembnejše odlike voditelja.
- Zakon moči pravi, da moč poišče tistega, ki jo lahko učinkoviteje uporabi, da doseže zelene cilje (Dumančič, 2006).

6.3 Kaj je moč?

Vodja lahko vpliva na svojo skupino na več načinov, ki jih lahko označimo kot različne oblike moči:

- moč prisile temelji na strahu (fizični ali psihični). Pri delu je to ponavadi strah pred odpuščanjem ali strah, da posamezniku dodelijo delo, ki mu ni všeč. Ta moč naj se uporablja zmerno in le kot sredstvo v sili;
- moč nagrade je nasprotje moči prisile. Sodelovanje naj prinese pozitivno nagrado, ki je lahko materialna ali nematerialna. Z možnostjo nagrajevanja razpolaga večina vodij, da pa bo nagrada učinkovita, mora obstajati neposredno oziroma opazno razmerje med doseženimi skupnimi cilji in nagrajevanjem;

- moč legitimnosti izhaja iz statusa vodje in se pogosto meša z avtoriteto, ki je posledica umeščenosti vodje v hierarhijo organizacije. Ta moč je lahko učinkovita še zlasti, kadar skupina vodjo sprejme in ceni in je lahko zelo ne-učinkovita, kadar skupina vodjo zavrača;
- strokovno moč ima v rokah vsak posameznik in mu le-ta omogoča doseganje spoštovanja/nespoštovanja članov skupine. Vodja z veliko "strokovne moči" je spoštovan v skupini in ima možnost biti "učinkoviti vodja";
- identifikacijska moč temelji na identifikaciji podrejenih z vodjo, kar je lahko izrazito pozitivno za koherentnost skupine. V nasprotnem primeru, če se skupina ne identificira z vodjo (ali s cilji, ki jih vodja predstavlja), pa gre za izrazito negativen vpliv na delovanje skupine (Dumančić, 2006).

6.4 Zavzetost zaposlenih

Ob uspešnem obvladovanju vsega zgoraj navedenega nas rezultati privedejo do t. i. zavzetosti zaposlenih, kar pomeni pripravljenost nadpovprečne angažiranosti energije in pripadnost pri vsem, kar počnemo, z namenom doseganja izjemnih rezultatov. Je produkt med delovno uspešnostjo in zadovoljstvom zaposlenih (slika 5).



Slika 5: Zavzetost zaposlenih (Gruban, 2007a)

Aktivna zavzetost pomeni:

- zavzeti zaposleni so tisti energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje;
- nezavzeti zaposleni so delno odsotni. Naredijo le to, kar morajo. Med delovnim časom na "pol spijo", v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti;
- aktivno nezavzeti zaposleni ("špilferderberji") niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu; svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Vsakodnevno podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci. Škodljivo vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo kupcev (Gruban, 2007a).

7 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA

7.1 Zgodovina podjetja

Iskra Avtoelektrika se ponaša s 45-letno tradicijo. Družba je bila namreč ustanovljena leta 1960 s prenosom proizvodnje avtoelektričnih izdelkov iz tovarne ISKRA v Kranju v Šempeter pri Gorici. Podjetje je vsa leta z lastno raziskovalno - razvojno dejavnostjo dosegalo izjemno stopnjo rasti. Po osamosvojitvi Slovenije je v letu 1991 prišlo do izgube tradicionalnih trgov v ostalih republikah nekdanje Jugoslavije, ki so takrat predstavljali okrog 70 % celotne prodaje. Narejen je bil velik preobrat v tržni usmeritvi, saj predstavlja izvoz v zadnjih letih že več kot 98 % prodaje. Večino prodaje ustvari obvladujoča družba, odvisne družbe (Avtodeli v Bovcu, Livarna v Komnu, Orodjarna in Asing v Šempetru pri Gorici) pa prispevajo k dopolnitvi proizvodnih programov in k večji finančni moči podjetja (Zgodovina, 2007).

V podporo trženju je ustanovljena mreža lastnih trgovskih podjetij v tujini, in sicer v Franciji, Nemčiji, Italiji, Veliki Britaniji in ZDA ter proizvodna podjetja v Iranu, Belorusiji, Rusiji, Braziliji, Bosni ter na Kitajskem. V večini ostalih evropskih držav in drugje v svetu, kjer Iskra Avtoelektrika nima lastnih trgovskih podjetij, so vzpostavljeni pogodbeni odnosi z distributerji (Zgodovina, 2007).

7.2 Poslanstvo, vizija in vrednote

V podjetju Iskra Avtoelektrika d. d. so zapisali tudi svoje poslanstvo, vizijo in vrednote.

- Poslanstvo Iskre Avtoelektrike je biti globalni dobavitelj zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim izgorevanjem, električnih pogonskih in mehatronskih sistemov ter delov. Te programe dopolnjuje še program proizvodni sistemi. Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodno in prodajno-distribucijsko mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo. Iskra Avtoelektrika je prepoznavna po inovativnosti, trajnostnem razvoju, kakovosti proizvodov in procesov, poslovni odličnosti ter veliki tržni in

razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh in prožnih poslovnih sistemih.

- Vizija Iskre Avtoelektrike je biti z lastno blagovno znamko med vodilnimi svetovnimi dobavitelji zaganjalnikov in generatorjev, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov, akumulatorjev in komponent na izbranih tržnih segmentih. Moto vizije je: Inovacije v rotaciji.
- Vrednote Iskre Avtoelektrike so trajnostni razvoj in uravnoteženo zadovoljstvo vseh deležnikov, zagotavljanje rasti tržnih deležev, dobičkonosnosti prodaje, donosnosti kapitala, krepitve finančne moči in varnosti zaposlitve, nenehno učenje in prenašanje znanja in izkušenj, pozornost varnosti in zdravju pri delu, ohranjanje temeljev zaupanja, zavzeto in odločno ter s podjetniškim duhom zagotavljati napredek Iskre Avtoelektrike, nenehno izboljševanje proizvodov, storitev, procesov in sistemov, verodostojne besede v skladu z odločitvami in dejanji podjetja (Poslanstvo, 2007).

8 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

8.1 Problem, namen in cilj raziskave

V Iskri Avtoelektriki so se tedaj, ko je nastajalo diplomsko delo, izvajale spremembe znotraj programa zaganjalnikov. Ljudje so postajali bolj nemirni. Začeli so si sami odgovarjati na vprašanja, ki so si jih zaskrbljeno postavljali. Zato je bil namen diplomskega dela s pomočjo izvedene ankete ugotoviti, kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na razpoloženje, vzdušje in zadovoljstvo pri delu. Želeli smo ugotoviti, kakšna je organizacijska klima ter kaj menijo zaposleni o stvareh, ki so za podjetje pomembne, oziroma smo si želeli razbrati, kateri so dejavniki kritičnega pomena in kako nanje vplivati.

8.2 Potek anketiranja

Glede na zgoraj omenjeni problem smo raziskavo omejili oziroma se osredotočili samo na program avtoelektrika, ki je razdeljen na dva podprograma in sicer program zaganjalnikov (ZAG) in alternatorjev (ALT). Naključno smo izbrali 33 % vseh zaposlenih iz obeh programov, in sicer polovico moških in polovico žensk različnih starosti, na različnih delovnih mestih in z različnimi delovnimi dobami v Iskri Avtoelektriki d.d. Z raznolikim vzorcem smo zagotovili, da so v skupno oceno vključena mnenja vseh zaposlenih, zaradi česar so dobljeni rezultati v veliki meri odraz realnega stanja v kolektivu. Struktura anketirancev je podana pod točko 8.4.3.

Postopek naključnega izbora je bil zasnovan na podlagi SQL stavkov. Matematični algoritem je vsakemu zaposlenemu generiral naključno številko in jih razvrstil pod določenim zaporedjem. V programu ZAG smo izmed 202 zaposlenih izbrali 33 moških in 33 žensk. V programu ALT pa smo izmed 226 zaposlenih izbrali 37 moških in 37 žensk.

Anketo smo zasnovali tako, da vključuje vsa področja in načela, ki jih predpisuje standard Vlagatelj v ljudi. Posebej smo anketirali delavce in posebej vodje programa zaganjalnikov. Trditve so bile za obe skupini popolnoma enake, razlika je bila le v tem, da so bile ustrezno prirejene. Več o tem je podrobneje opisano pod točko 8.4.1.

Anketiranci so poleg ankete dobili priloženo kuverto, s katero so lahko izpolnjeno anketo vrnil. S tem smo zagotovili potrebno anonimnost. Izpolnjene ankete smo odpirali šele, ko so bile vse oddane ter jih nato obdelali s programom SPSS ter na koncu opravili podrobnejšo analizo pridobljenih podatkov.

8.3 Delovne hipoteze

Hipoteza 1: Med kritičnimi dejavniki (trditve, ki bodo najmanj ocenjene) bodo trditve iz področja nagrajevanja in denarnega stimuliranja.

Hipoteza 2: Trditve nadrejenih se najmanj ujemajo s trditvami podrejenih na področju informiranja in komuniciranja.

Hipoteza 3: Trditve nadrejenih so povsod višje ovrednotene kot trditve podrejenih.

Hipoteza 4: Stopnja zadovoljstva je najvišja pri starejših ženskah.

8.4 Anketa

8.4.1 Predstavitev in posebnost anketnega vprašalnika

Na podlagi izkušenj lahko sklepamo, da večletna monotonost opravljanja del lahko vodi v rutinsko razmišljanje in delovanje vodij. Vodje začnejo opazovati procese na isti, rutinski način. Posebnost vprašalnika je v tem, da sodelujejo tako delavci kot njihovi nadrejeni. Trditve so bile v obeh primerih enake, razlika je le ta, da smo jih primerno priredili za vsako skupino posebej.

Primer:

- Trditev za delavca: Nadrejeni mi je dosegljiv in se z vprašanji lahko obrnem nanj.
- Trditev za vodjo: Skrbim, da sem zanje dosegljiv in da se z vprašanji lahko obrnejo name.

Temeljna predpostavka v raziskavi je bila, da so na iste trditve odgovarjali tako delavci kot njihovi nadrejeni. Na ta način smo pridobili aritmetično sredino istih trditev iz ene in druge skupine ter odstopanja, ki naj bi se med skupinama odražala. Kjer se je aritmetična sredina ocene za določeno trditev, ki je prirejena za delavca, ujemala z aritmetično sredino ocene trditve, ki je prirejena za vodjo, smo lahko

sklepali o podobnosti oziroma enakosti ocene ene in druge skupine. Kjer pa so bila odstopanja večja, smo lahko sklepali, da skupini različno ocenjujeta določeno trditve.

S tem načinom smo poskušali zagotoviti večjo objektivnost in iskrenost anketirancev. Anketo smo zasnovali tako, da vključuje vsa področja in načela, ki jih predpisuje standard Vlagatelji v ljudi. Gre za trditve, ki se nanašajo posebej na:

1. zadovoljstvo z delovnim mestom,
- 2.a) mnenjem njihovega nadrejenega (namenjeno podrejenim),
- 2.b) mnenjem samega sebe (namenjeno nadrejenim),
3. informiranost in komunikacijo,
4. motivacijo in usmerjanje,
5. stimulacijo in pohvalo,
6. usposabljanje in šolanje.

K vsakemu delu smo dodali prostor za morebitne pripombe, kar se je v končni fazi izkazalo za dobro potezo. Trditve smo ovrednotili z ocenjevalno lestvico:

- ocena 1 = sploh se ne strinjam,
- ocena 2 = se ne strinjam,
- ocena 3 = se strinjam,
- ocena 4 = popolnoma se strinjam.

Za tako ocenjevanje smo se odločil zato, da smo se izognili vmesnemu oziroma neopredeljenemu odgovarjanju, kar je glede na veliko število trditev tudi časovno sprejemljivo.

9 OSNOVNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI UKREPOV

Na podlagi rezultatov raziskave bodo v nadaljevanju predstavljene poglavitne temeljne ugotovitve in seveda predlogi možnih ukrepov, ki bi lahko pripomogli k izboljšanju obstoječega stanja zadovoljstva zaposlenih v izbranih enotah.

9.1 Odzivnost raziskave

Raziskava je bila omejena na 33 % naključno izbranih anketirancev programa zaganjalnikov oziroma anketo smo poslali 140 izbranim zaposlenim. Vrnjenih je bilo 85 pravilno izpolnjenih anket oziroma 60,7 %.

Za primerjavo je v tabeli 2 prikazano število vrnjenih anket v nekaterih drugih metodološko primerljivih anketah, ki so bile izvedene v podjetju od leta 1997 do danes.

Tabela 2: Število in deleži vrnjenih vprašalnikov v nekaterih anketah do 2006
(Panjtar, 2006)

Anketa	Št. vrnjenih vprašalnikov	Št. vključenih v anketiranje	Stopnja sodelovanja (odzivnost)
1997, Zadovoljstvo zaposlenih	410	1377	29,8 %
1999, Anketa o napredovanju	192	1402	13,7 %
1999, Mnenje zaposlenih	429	1420	30,2 %
2000, Mnenje zaposlenih	339	1538	22,0 %
2002, Mnenje zaposlenih	339	1505	22,5 %
2003, Mnenje zaposlenih	310	1534	20,1 %
2004, Mnenje zaposlenih	284	1561	18,3 %
2006, Mnenje zaposlenih	366	1743	21,0 %

Odzivnost anketirancev v prejšnjih raziskavah je bila okoli 20 %, kar v splošnem ne predstavlja ravno visoke stopnje sodelovanja. Nizka stopnja sodelovanja je po eni strani morda značilnost naše kulture, po drugi strani pa je lahko tudi znanilec nizke motiviranosti zaposlenih.

Tabela 3: Število in deleži vrnjenih vprašalnikov v diplomski nalogi

Anketa	Št. vrnjenih vprašalnikov	Št. vključenih v anketiranje	Stopnja sodelovanja (odzivnost)
2007, Diplomaska naloga – Uvajanje načel standarda Vlagatelji v ljudi	85	140	60,7 %

Anketa se je izvajala zaradi pridobitve splošnega mnenja, ki se ga bo upoštevalo pri izvajanju nadaljnjih ukrepov. Zaradi nekoliko drugačnega načina anketiranja se je pokazala tudi nekoliko večja odzivnost (tabela 3). Delež vrnjenih anket je bil dovolj velik, da se je raziskava lahko izvajala.

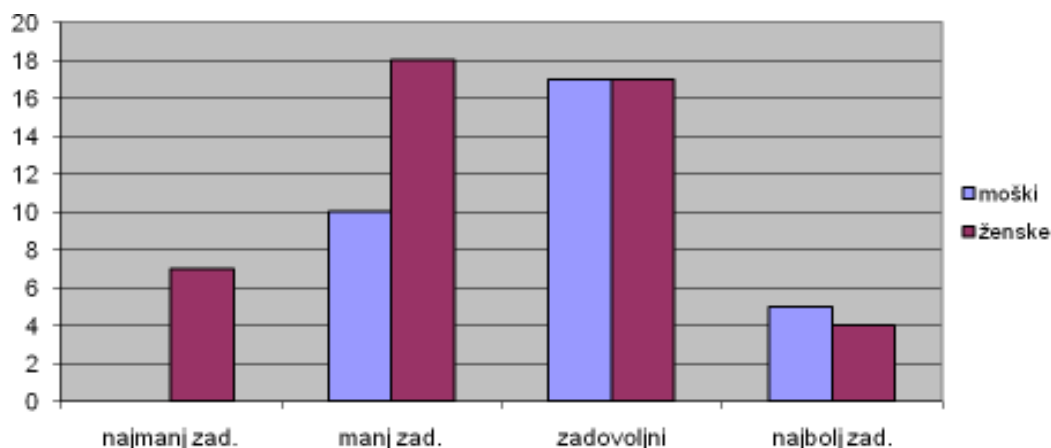
9.2 Struktura anketirancev

Izpolnjeno anketo je vrnilo 85 zaposlenih iz programa avtoelektrika. Od tega je bilo 32 moških in 46 žensk. Na vprašanje, ki se je nanašalo na spol, pa ni želelo odgovoriti 7 anketirancev.

Med anketiranci, ki so vrnili izpolnjen vprašalnik, je bilo 40 oziroma 47 % anketirancev starih od 30 do 45 let, 28 ali 32 % starih do 25 do 29 let in 14 oziroma 17 % mlajših od 25 let. Trije anketiranci nam niso želeli zaupati svoje starosti

9.3 Zadovoljstvo po spolu in starosti

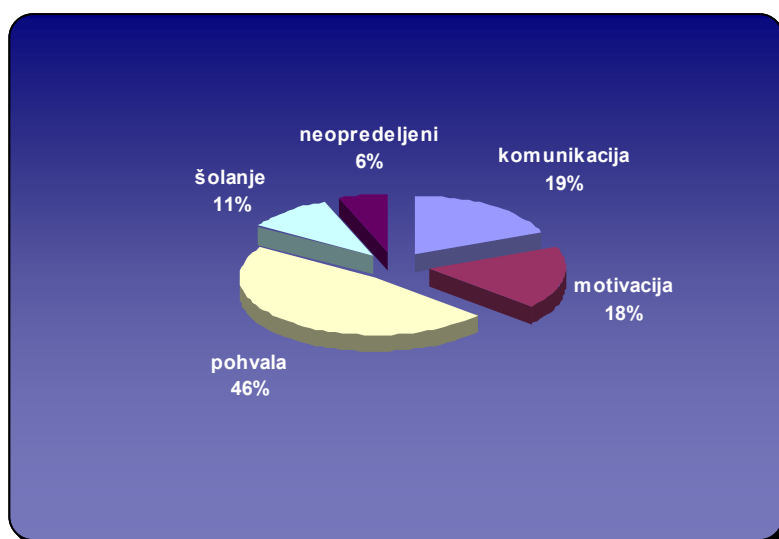
Ocena zadovoljstva je izračunana na podlagi odgovorov na vseh 67 vprašanj. Iz grafa 1 je razvidno večje zadovoljstvo med moškimi, manjše pa med ženskami. Zadovoljstvo vseh zaposlenih na 4-stopenjski lestvici znaša 2,58, kar pomeni, da je nekoliko nad aritmetično sredino.



Graf 1: Zadovoljstvo po spolu

9.4 Nezadovoljstvo po temah



V zadnjem sklopu ankete so bile podane tudi teme, za katere so se anketirani odločali, katerim bi namenili posebno pozornost. Kot je že iz grafa 2 razvidno, so najnižje zadovoljstvo sodelujoči ocenili pri pohvalah (46 %). Zaposleni očitno potrebujejo občutek, da je njihovo delo opaženo in cenjeno oziroma, da je vloženi trud prepoznan in upoštevan. Podobna je tudi ocena za komunikacijo (19 %) in motivacijo (18 %). Nasploh pa je znano dejstvo, da v naši kulturi "varčujemo" s pohvalami, pa čeprav si jih večinoma želimo.



Graf 2: Nezadovoljstvo po temah

9.5 Grafi rezultatov analize ankete

Pri analizi rezultatov sta pomembna zlasti dva podatka, ki sta v grafih označena s spodaj označenima barvama:

-  Prvi je povprečna ocena trditve, ki so jo podali delavci. Ta je glede na oceno razvrščen padajoče.
-  Drugi podatek pa je razlika med povprečno oceno trditve delavcev in povprečno oceno vodij. Podan je naraščajoče. Slednji je tudi cilj raziskave in sicer ugotovitev, kje se mnenja bistveno razlikujejo. V analizah ima ta podatek prednost pred prvim.

Pri vsakem grafu so podrobneje obravnavane trditve, ki so v skrajnih mejah in sicer prve tri ter zadnje tri, kajti le-te podajo dovolj trdno informacijo in so razvrščene v dve skupini.

Prva skupina so prve tri trditve, ki so v grafu odebeljene. Te so najboljše ocenili delavci in imajo v primerjavi z mnenjem vodij najmanjše odstopanje. To pomeni, da je rezultat trditve realen. V razvrščanju trditev ima povsod večji pomen drugi podatek.

Druga skupina so zadnje tri trditve, ki so v grafu ravno tako odebeljene. Te pa so delavci najslabše ocenili, saj se pojavljajo največja odstopanja od mnenj vodij, kar lahko predstavlja dvoje. Prva predpostavka je, da se vodja zaveda, ampak ne prizna, da je nekaj narobe, druga predpostavka pa, da gre za večletno monotonost opravljanja del, ki pripelje do nenehnega gledanja z istega zornega kota. To lahko opazijo le drugi, ko gledajo na to osebo z drugega zornega kota.

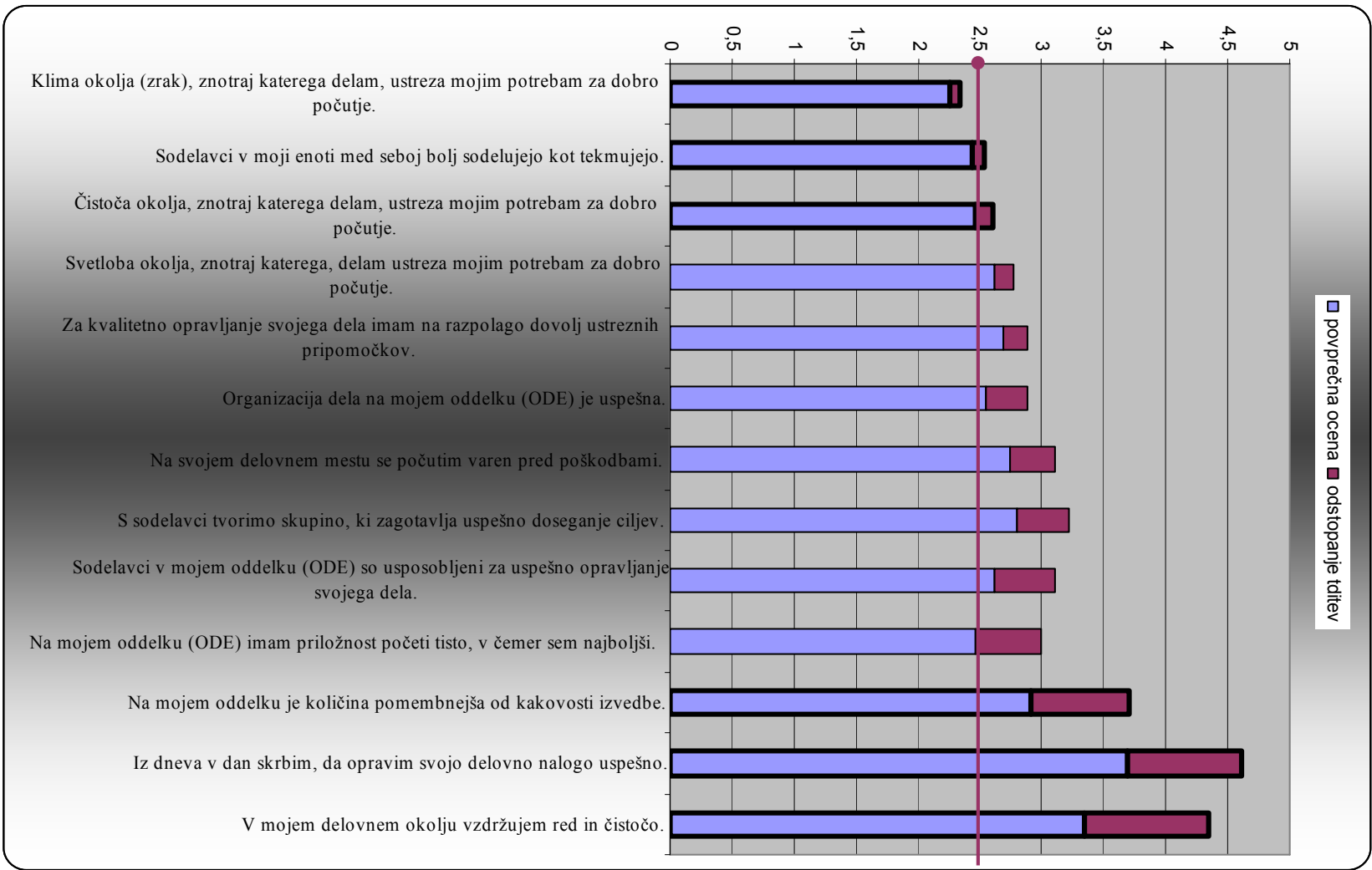
Zaposleni so imeli na izbiro štiristopenjsko lestvico (od 1 do 4), kjer niso imeli možnosti, da se ne bi opredelili. Prisiljeni so se bili usmeriti v dobro ali slabo (2 ali 3). Aritmetična sredina vseh točk tako znaša 2.5. Da bi lažje opredelil odstopanja od te vrednosti, je na vsakem grafu podana odebeljena črta, ki zaznamuje to vrednost. Za tako lestvico smo se odločili zaradi velikega števila trditev, kar je časovno bolj sprejemljivo.

9.5.1 Rezultati zadovoljstva z delovnim mestom

Na ustreznost delovnega okolja pomembno vplivajo dejavniki, kot so barve, svetloba, zunanji vplivi, klimatske razmere in velikost prostorov. Iz grafa 3 je razvidno, da se zaposleni še najbolj pritožujejo nad klimatskimi razmerami oziroma zaradi zraka znotraj delovnega prostora. Koncentracija slabega zraka, ki se čez cel dan kopiči zaradi slabe ventilacije delovnega okolja, je vsekakor najvišja v popoldanskih urah. Kot je razvidno iz grafa, izražajo delavci največ nezadovoljstva nad slabim zrakom, kar potrjujejo tudi vodje. Kar se tiče sodelovanja med delavci, lahko razberemo, da po oddelkih ni čutiti timskega značaja, kar potrjujejo tudi vodje. Na slabo počutje vpliva čistoča na vseh področjih. Vodje so mnenja, da delavci namenijo premalo pozornosti čistoči delovnega mesta, medtem ko delavce moti čistoča toaletnih prostorov in garderob. Vodje nasprotujejo trditvam delavcev, da se za uspešno opravljeno delo trudijo iz dneva v dan, pa čeprav imajo delavci razmeroma dovolj razlogov, da bi uspešno opravili delo. Še vedno je težava opredeliti razmerja med količino in kvaliteto izdelkov. Sodelavci med seboj bolj tekmujejo, kot sodelujejo. Dobri medsebojni odnosi so pogoj za uspeh v mnogih poklicih. Ljudje, ki zaradi različnih vzrokov niso zmožni ustvariti zadovoljivih odnosov z drugimi, pogosto občutijo tesnobo, depresijo, odtujenost in osamljenost. To je med delavci v podjetju Iskra močno občutiti.

In kakšni ukrepi bi bili možni? Najprej je potrebno poskrbeti, da bodo zaposleni imeli za svoje delo ustrezne delovne pogoje. Izboljšati bi morali prezračevalni sistem, vložiti več sredstev v ustrezne filtre ipd. Več bo potrebno vlagati v vzdrževanje sanitarij, garderob in ne nazadnje strehe, ki ob vsakem večjem nalivu zahteva nameščanje posod za zajemanje dežnih kapelj. Po oddelkih je potrebno zagotoviti tako imenovane koticke, to je prostor v sklopu proizvodne linije, kjer se lahko delavci med odmori usedejo in odpočijejo. Ta prostor bi morali vodje bolj izkoriščati v namen vsakršnega informiranja in vseh oblik komuniciranja. Tako bi se lahko vsi delavci usedli na eno mesto, se med seboj pogovarjali, bolje spoznavali in izboljševali medsebojne odnose. O težavah se je potrebno pogovarjati skupaj z nadrejenim.

Graf 3: Rezultati zadovoljstva z delovnim mestom



9.5.2 Rezultati zadovoljstva z vodjo

Graf 4 prikazuje, kako je povprečje trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo z delom nekoliko nad aritmetično sredino. Trditve so naklonjene vodjem in so ocenjene tako, da so pozitivno naravnane na njihovo stran. Izjema je reševanje konfliktov med sodelavci in skrb za njihove želje. Konflikti so neizogibni in so prisotni v veliki meri. Nastali konflikti med sodelavci bi prinesli celo vrsto pozitivnih posledic, če bi se vodje bolj zavzemali za razreševanje le-teh. Tako bi lahko ozavestili probleme in našli ustrezne rešitve, spodbujali spremembe in odpravljali monotonijo.

Najvišje je ocenjena trditev, da vodja stoji za odločitvami svojega nadrejenega in se temu ne upira. Vendar si delavci tu predstavljajo vodjo kot vojaka, ki izvršuje ukaze in se za delavce ne zavzema. Po drugi strani so vodje preobremenjeni, da bi se posvečali vsemu naštetemu. Ukvarjajo se s težavami, za katere so odgovorni drugi.

In kakšni ukrepi bi bili možni? Vsekakor je potrebno veliko pozornost posvetiti vodjem. Začeti je potrebno že pri njihovi izbiri, saj ni dovolj, če ima delavec spoštljiv odnos do dela, temveč mora imeti tudi spoštljiv odnos do delavcev, biti dostopen zanje in zmožen prepoznati sposobnosti, ki jih delavci imajo. Vodje je potrebno vsaj enkrat letno vključevati v posebej prirejene delavnice. Omogočiti jim je treba redne letne razgovore z njihovimi nadrejenimi, ker lahko z njimi mirneje razpravljajo o težavah v proizvodnji.



Graf 4: Rezultati zadovoljstva z vodjo

9.5.3 Rezultati zadovoljstva z informiranostjo in komunikacijo

Informiranost in komunikacija je druga najslabše ocenjena tematika. Več kot polovica ocen trditev je krepko pod aritmetično sredino (graf 5).

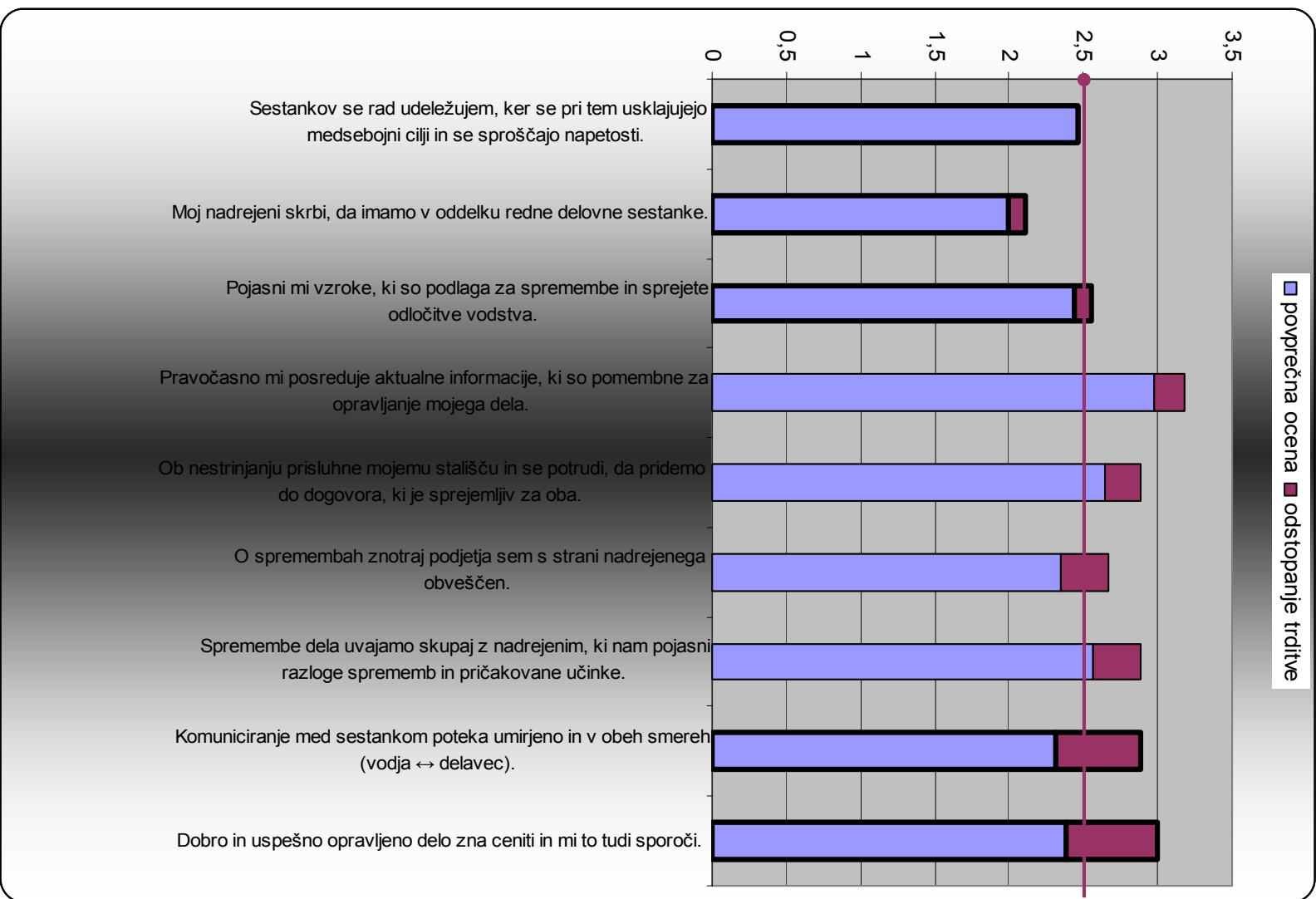
Zaposleni zatrjujejo, da so sestanki izredno redki in imajo premalo učinka, da bi se na njih usklajevali medsebojni cilji in sproščale napetosti. Tudi vodje se s tem strinjajo in trdijo enako. Zaposleni zatrjujejo, da komunikacija na sestankih ni obvladljiva, medtem ko vodje zatrjujejo drugače. Kar se tiče komunikacije, ki se neposredno nanaša na samo delo, so informacije posredovane pravočasno. Iz rezultatov lahko sklepamo, da zaposleni kljub redkim sestankom dobijo dovolj informacij za dobro opravljeno delo. O spremembah znotraj podjetja pa je informacij izredno malo. Zaposleni si želijo biti v podjetju aktivni, kar pa jim onemogoča nezadostno in nepravilno informiranje. Tudi to ima pomemben vpliv na motiviranost zaposlenih.

In kakšni ukrepi bi bili možni? Kot je bilo že omenjeno, bi morali vodje bolje izrabljati tako imenovane koticke oziroma prostor v sklopu proizvodne linije, kjer se lahko delavci med odmorom usedejo in odpočijejo. Tu bi se moralo sproti reševati vsakodnevne težave in konflikte ter posredovati potrebne informacije. Ravno tako je tudi tu potrebno omogočiti vodjem razgovore oziroma sestanke z njihovimi nadrejenimi, da lahko sploh prenašajo prave informacije. Ravno pravočasno informiranje in komuniciranje veliko pripomore k dvigu zadovoljstva. Managerji morajo ustrezno posredovati strategijo, vizijo ter cilje na razumljiv in jasen način. Vztrajati je treba na rednih sestankih. Potrebno je najti čas za kolegije, timske sestanke, sestanke oddelkov, četrtletne sestanke z zaposlenimi itn. Sestanki pripomorejo k hitrejšemu in bolj kakovostnemu reševanju problemov, razumevanju tematike dela sodelavcev, večji preglednosti nalog, jasnejši odgovornosti, prenosu izkušenj, večji preglednosti in redu, ki preprečuje nepreverjene govorce. Le-te so največji razdiralec kohezivnosti vsake skupine.

Doseči je potrebno tako ozračje, da se bodo sodelavci razumeli, zato je dobro, da se zaposleni družijo tudi izven delovnega časa na različnih družabnih srečanjih. Športno društvo Iskra je dokaj aktivno s športnimi srečanji, a vendarle bi morali omogočiti več takih dni. Potrebno je ohranjati izvedbo piknikov in silvestrovanja. Na njih je

potrebno na kratko poročati o poslovnih rezultatih in o načrtih za prihodnost. Tako se med zaposlenimi gradi zavedanje, da so tudi oni prispevali k uspehu podjetja.

Graf 5: Rezultati zadovoljstva z informiranostjo in komunikacijo



9.5.4 Rezultati zadovoljstva z motivacijo in usmerjanjem

Zadovoljstvo s plačo zavzema mesto najbolj kritičnega dejavnika. Iz pridobljenih podatkov izhaja, da so viri nezadovoljstva zaposlenih predvsem slabe možnosti za napredovanje, kakršno koli obliko nagrajevanja (materialno in nematerialno) ter seveda, rezultanta vsega - plača. Res je sicer, da je plača nekaj, s čimer ljudje zlepa nismo zadovoljni in za svoje sposobnosti ter vloženo energijo navadno pričakujemo več, kolikor prejemo. Vendar se večina zaposlenih ne zaveda, da slovenska podjetja zaostajajo za zahodnimi po produktivnosti in da niso tako prodorna na svetovnih trgih.

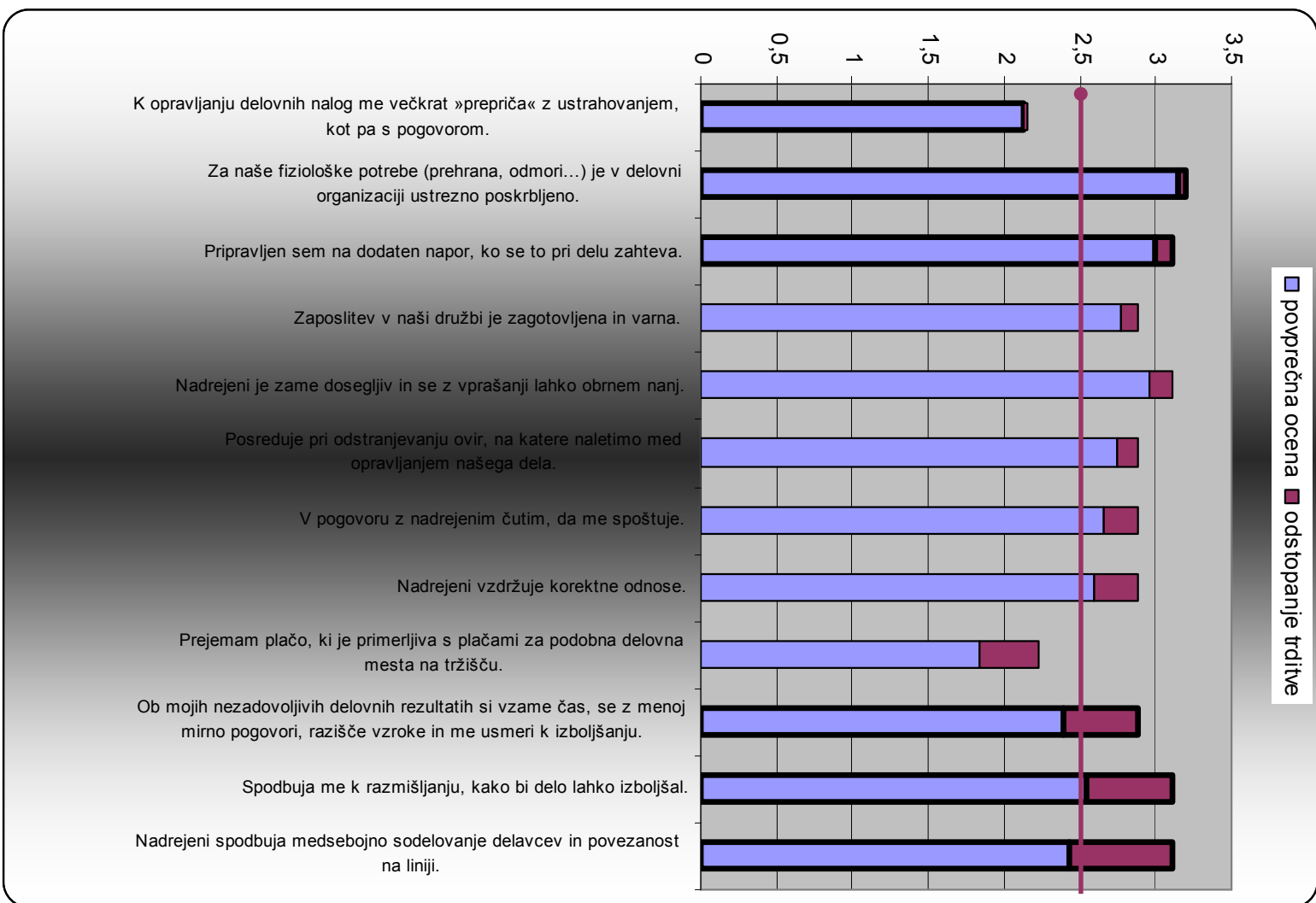
Najvišjo oceno so prislužile možnosti uresničevanja tako imenovanih fizioloških potreb (graf 6). Z možnostmi in načinom prehrane so zadovoljni in vsiljivega ritma dela ni občutiti. Vodje pripravijo delavce k dodatnemu delu s pogovori. Delavci se tega zavedajo in so pripravljeni opraviti dodaten napor. Vodje pa se premalo časa posvečajo bistvenim vzrokom nezadovoljivega delavčevega rezultata oziroma premalo časa posvečajo odprtim pogovorom in usmerjanju k dodatnemu izobraževanju zaposlenih. Na tem področju se vodje premalo zavzemajo za odstranitev vzrokov, ki vodijo k ponavljanju napak. Vodje tudi premalo povezujejo delavce med seboj. Skupnih pogovorov ni, ustvarja se več skupin znotraj oddelka, ki imajo različna razmišljanja oziroma različne interese. Zaposleni doživljajo prisotnost vodje na liniji predvsem v namene, ki se tičejo samega dela (doseganje količin, kontroliranje kvalitete ipd.)

In kakšni ukrepi bi bili možni? Čeprav zaposleni pokažejo precejšno stopnjo zadovoljstva zaradi zagotovljene in varne zaposlitve, je med njimi močno čutiti nezadovoljstvo s plačami. Sistem plač ni stimulativen, zato bi spremembe še kako prav prišle. Uvesti bi morali sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bi omogočal, da so zaposleni nagrajeni v skladu z rezultati dela.

Dejstvo je, da je vodja vedno bolj obremenjen in odgovoren za vse težave, ki nastanejo v delovnem času. Pod kontrolo mora imeti vse procese, zato mu posledično primanjkuje časa za zaposlene. So primeri, ko vodja ne pozna niti osebnih podatkov posameznega delavca, kar je velika ovira za učinkovitejše delo. Očitno je potrebno čim prej uskladiti sistem kompetenc na vseh delovnih mestih.

Vodja bi moral imeti dovolj časa, da se posveti sam sebi in delavcem, saj se je nujno potrebno posvečati svojim delavcem tudi med delovnim procesom. Že skozi vsakodnevni pogovor, pa naj bo še tako neobvezen, lahko zaposlenim odgovori na marsikatero vprašanje, jih usmeri in s tem poskuša motivirati za boljše delo.

Graf 6: Rezultati zadovoljstva z motivacijo in usmerjanjem



9.5.5 Rezultati zadovoljstva s stimulacijo in pohvalo

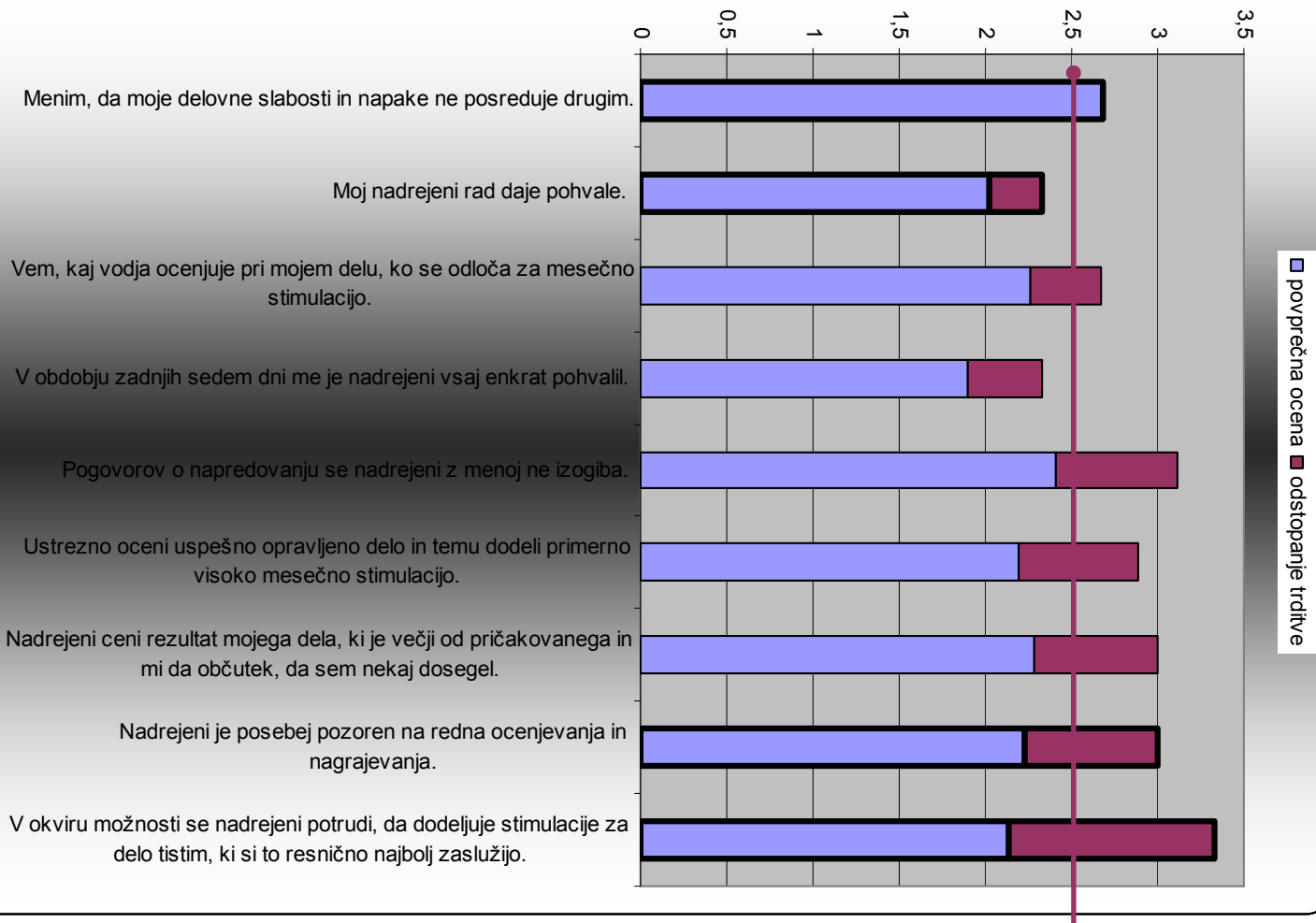
Stimulacija in pohvala sta bili najslabše ocenjeni kategoriji. Pohvala delavca za dobro opravljeno delo je v podjetju Iskra očitno pozabljena beseda. Vodje bi jo želeli izreči, ampak se je (mogoče) sramujejo. Mogoče zato, ker danes takih besed nismo vajeni? V bistvu gre za poseben vzorec kulture, ki ni značilna le za Iskro ampak ga je možno prepoznati tudi širše. Najbolj zanimiva je trditev, ali se nadrejeni potrudijo, da dodeljuje stimulacije za delo tistim, ki si to resnično najbolj zaslužijo (graf 7). Tu je prišlo do največjega odstopanja odgovorov med podrejenimi in nadrejenimi, ker:

- so zaposleni zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor, ker tudi pričakujejo od vodje, da to opazi in poda pohvalo ali stimulacijo. Menijo pa, da se od njih zahteva samo trdno delo in stimulira samo tiste, ki so "najglasnejši". Marsikateri delavec ima slabo mnenje o nepravilnem in slabo ocenjenem stimuliranju;
- na drugi strani pa vodje zatrjujejo, da stimulacijo med zaposlenimi delijo tistim, ki si to resnično zaslužijo.

Pojasnilo za tako nasprotje je mogoče najti v nizko ocenjeni trditvi, ko podrejeni ne vedo, kaj vodja ocenjuje pri njihovem delu, ko se odloča za mesečno stimulacijo.

In kakšni ukrepi bi bili možni? Glede na dejstvo, da je vodjem oddelkov težko izrekati pohvale predlagamo, da s pohvalami začnejo vodje programov med njihovimi neposredno podrejenimi. Ne zato, ker jih dajejo premalo, temveč zato da bi vodje oddelkov začutili, kaj pomeni, ko nekdo pohvali dobro izvedeno nalogo. Z veliko verjetnostjo bi princip v nekaj letih doživel drugačno dožemanje med vodji in zaposlenimi. Mesečno stimulacijo morajo vsekakor dobiti tisti posamezniki, ki so bolj obremenjeni. Če imajo delavci slabo mnenje o nepravilnem in slabo ocenjenem stimuliranju, je vzrok v slabi obveščenosti in nepoznavanju pravil, ki so kot merila dogovorjena. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti morajo biti jasno opredeljeni. Vodje pa morajo poskrbeti za večkratno osveščanje delavcev o teh kriterijih. In potrebno je najti rezerve v dodatkih k osnovni plači v obliki plačil za individualno uspešnost. Kjer niso prisotne prave informacije so prisotne dezinformacije. Zaposleni si ustvarjajo svoje zgodbe.

Graf 7: Rezultati zadovoljstva s stimulacijo in pohvalo

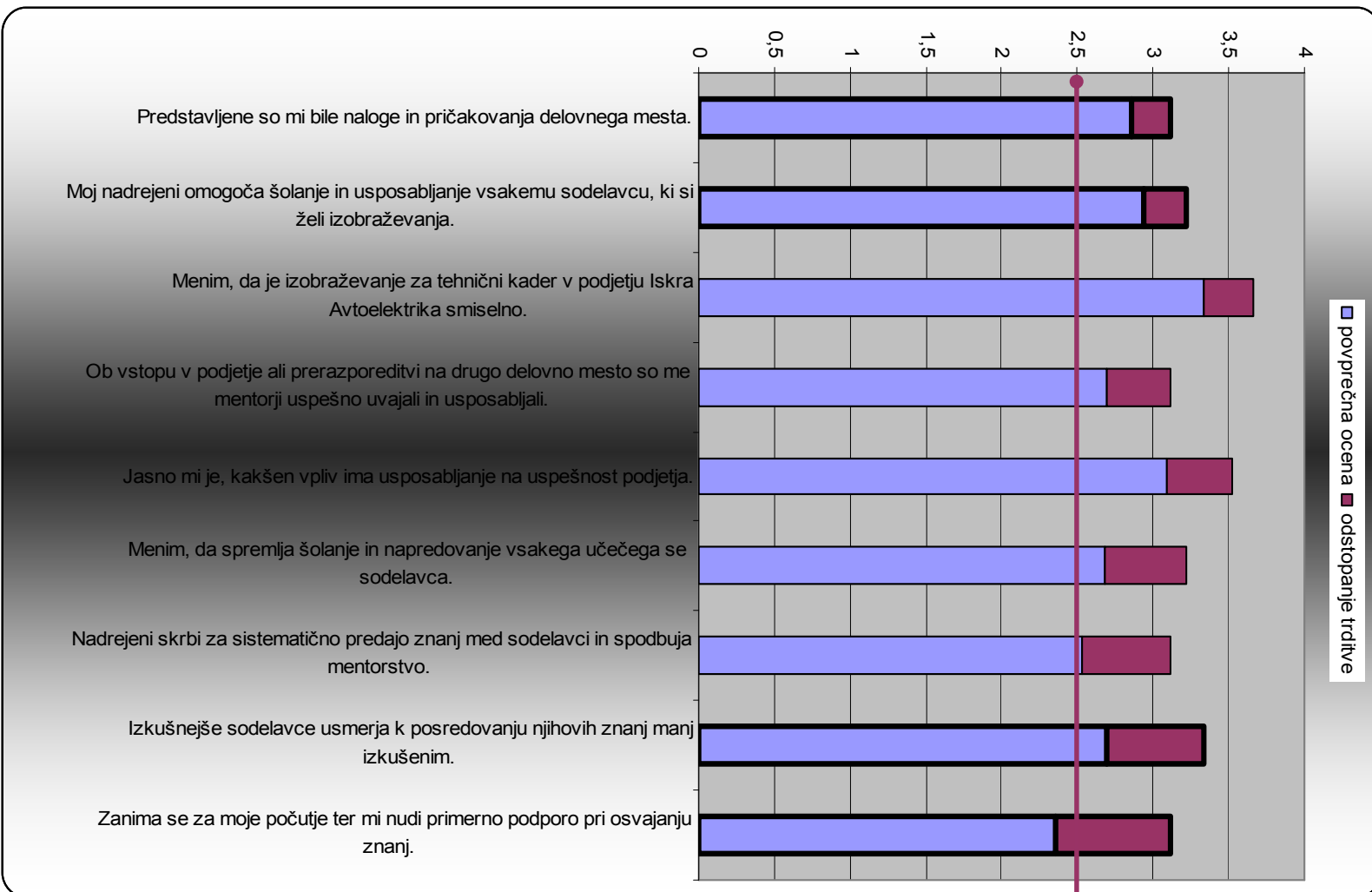


9.5.6 Rezultati zadovoljstva z usposabljanjem in šolanjem

Pomen usposabljanja je v podjetju Iskra prisoten, zato se tudi vsi zavedajo, kakšen vpliv ima usposabljanje na uspešnost podjetja. Pretežno vsakemu novo-zaposlenemu vodje predstavijo naloge delovnega mesta in pričakovane rezultate. Pri prerazporejanju z enega na drugo delovno mesto pa se vodje bolj malo zavzemajo za uvajanja. Tu nastopi težava, ko odide delavec z bolj specifičnega delovnega mesta in mora vodja v čim krajšem času zanj najti zamenjavo. Časa za uvajanje pa je premalo. Glede spodbujanja predaje znanj med sodelavci so bile ocene najslabše. Ko je delavec enkrat usposobljen in postavljen na delovno mesto, je odvisen od samega sebe. Samoiniciativno se mora spopadati s težavami delovnega mesta in če pri tem ne uspe, se ga obravnava kot slabega delavca. O neposrednem odnosu do učečega se delavca, so mnenja izredno slaba. Da bi pa vodja šolanje oviral, ni bilo opaziti.

In kakšni ukrepi bi bili možni? Iz grafa 8 je lahko razbrati, da se zaposlenim zdi učenje pomembna dejavnost. Ta mora biti usklajena s cilji podjetja. Vodja pa je tisti, ki je v zvezi s procesom učenja spodbujevalec, zgled zaposlenim in ne več avtokrat in ukazovalec.

Graf 8: Rezultati zadovoljstva z usposabljanjem in šolanjem



9.6 Kritični dejavniki

Na podlagi rezultatov raziskave so v tabeli 4 izpostavljene trditve, ki so se glede na oceno izkazale kot najbolj kritične. Nanašajo se na ocene anketirancev, ki so jo oddali v obliki odgovora "ne strinjam se" in "sploh se ne strinjam".

Tabela 4: Kritični dejavniki

Trditev	Ocena
Prejemam plačo, ki je primerljiva s plačami za podobna delovna mesta na tržišču.	1,84
V obdobju zadnjih sedem dni me je nadrejeni vsaj enkrat pohvalil.	1,89
Moj nadrejeni skrbi, da imamo v oddelku redne delovne sestanke.	2,00
Moj nadrejeni rad daje pohvale.	2,02
Nadrejeni se potruzi, da dodeljuje stimulacije za delo tistim, ki si to resnično najbolj zaslužijo.	2,14
Ustrezno oceni uspešno opravljeno delo in temu dodeli primerno visoko mesečno stimulacijo.	2,19
Nadrejeni je posebej pozoren na redna ocenjevanja in nagrajevanja.	2,22
Klima okolja (zrak), znotraj katerega delam, ustreza mojim potrebam za dobro počutje.	2,26
Vem, kaj vodja ocenjuje pri mojem delu, ko se odloča za mesečno stimulacijo.	2,26
Komuniciranje med sestankom poteka umirjeno in v obeh smereh (vodja ↔ delavec).	2,38
O spremembah znotraj podjetja sem s strani nadrejenega obveščen.	2,35
Zanima se za moje počutje ter mi nudi primerno podporo pri osvajanju znanj.	2,36
Dobro in uspešno opravljeno delo zna ceniti in mi to tudi sporoči.	2,39
Ob mojih nezadovoljivih delovnih rezultatih se z menoj pogovori in me usmeri k izboljšanju.	2,39
Sodelavci v moji enoti med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo.	2,44
Poskrbi, da se razreši nastali konflikt med sodelavci.	2,44
Nadrejeni spodbuja medsebojno sodelovanje delavcev in povezanost na liniji.	2,44
Sestankov se rad udeležujem, ker se pri tem usklajujejo medsebojni cilji in se sproščajo napetosti.	2,46

Vse našteje trditve so dobile podpovprečno oceno in bi jih lahko razvrstili v dve bistveni kategoriji. Prva kategorija so trditve, ki se nanašajo na plačilo za opravljeno delo in so zaposleni s tem izrazito nezadovoljni. Nezadovoljstvo je kritično do te mere, da je vprašanje, ali je možno stopnjo nezadovoljstva dvigniti z obstoječimi pravilniki oziroma je za dvig obstoječe klime potreben radikalen zasuk. Drugo vprašanje pa je, ali je v obstoječih pogojih poslovanja in uspešnosti sploh možno kaj

bistvenega postoriti. Druga kategorija je vezana na komunikacijo, kjer bi se dalo (po vsej verjetnosti) veliko postoriti. Očitno na tem področju vodje ne opravljajo svojega dela.

9.7 Analiza opomb

Prepričani smo, da je možno iz konkretnih opomb veliko razbrati. Gre za prve misli, ki nastanejo ob asociaciji, ko gre za nezadovoljstvo z delom. Navedene so vse pripombe in sicer v obliki, kot so jih anketiranci zapisali in se skorajda povsod ponavljajo.

Anketnemu vprašalniku so bile ob vsakem področju dodane možnosti pripomb, ki se nanašajo na konkretna področja raziskovalnega področja. Navedene so v neelektorirani obliki z namenom, da čim bolj eksplicitno izrazijo razmišljanja anketirancev.

- Za vsakršno spremembo v korist delavca je potrebno vodilne dolgo prositi.
- Lahko bi bili boljše informirani.
- Nadrejeni premalo komunicira, se ne pogovarja z delavci.
- Premalo sestankov, o določenih stvareh bi nas moral nadrejeni prej informirati.
- Omejen prostor za gibanje.
- Nadrejeni ne razume delavcev.
- Motivacije ni, ženska ne more napredovati.
- Pohval ne poznamo.
- Nespoštljiv in nedostopen odnos nadrejenega.
- Menim, da je premalo informiranosti in komunikacije.
- Občutek imam, da stimulacijo dobijo predvsem stare delavke, ko bi si marsikdo od mlajših prej zaslužil, kar velja enako za dodelitev grup.
- Preveč odvečnega in razmetanega materiala, premalo čiščenja strojev in delovnega okolja s strani mladine.

- Z novim vodstvom ne obstajajo sestanki. Včasih je direktor prišel med delavce, podal rezultate poslovanja, rešitev problemov, sedaj smo delavci samo še število.
- Znati se moraš prilizovati.
- Nadrejeni nikoli ne pohvali, vedno le graja (v petih letih le enkrat pohvalil).
- Hočem v šolo, pa mi ne odobri zaradi popoldanske izmene (čeprav bi se dalo).
- Moj nadrejeni je samo "delaj". Ni pomembno, kako dela stroj in se ne zanima, kako ti gre pri delu.
- Pohvala tudi pride prav.
- Sestanki bi morali biti vsaj enkrat na mesec, ne pa dvakrat na leto!!!
- Stimulacijo bi moral nadrejeni dati tistim, ki delo opravljajo z veseljem in se trudijo iz dneva v dan.
- Šolanje je smiselno, če ti nadrejeni dovoli.
- Moj nadrejeni je nekaj neverjetnega. V mojih več kot 30 let delovni dobi na Iskri d. d. nisem še nikoli imela tako nesposobnega, neolikanega, nepoštenega, ... vodje. Velika žalost! Ni odnosa! In temu nihče ne ukrepa!
- Naš vodja nima in ne opravlja nič od teh nalog (informiranost in komunikacija). Ne vem kako lahko ena taka oseba vodi eno linijo in toliko ljudi. Resnično se je za zamisliti nad temi stvarmi.
- Informiranosti ni, komunikacije nobene.
- Moj nadrejeni bi nas lahko bolj poslušal.
- Takoj bi menjala nadrejenega.
- Komunikacije sploh je ni.
- Stimulacijo dobivajo stalno eni in isti.
- usposabljanje je na naši liniji samo za določene ljudi.
- ADECCO leto in pol na izposoji.
- Večkrat bi lahko posamezno pohvalil.
- Z mojim nadrejenim smo zelo razočarani, ker ima samo določeno skupino katerim prisluhne.

- Več informacij in več sestankov.
- Stimulacija ni dodeljena tako, kot bi morala.
- Vodja nas o novostih in spremembah skoraj nič ne obvešča.
- Odkar se dodeljuje, sem stimulacijo dobila samo enkrat.
- Moj nadrejeni sploh ni prijazen, odvisno od dneva, ne komunicira z nami, ne zna rešiti konflikta. Mislim, da ni še zrel za šefa.
- Šef nas bolj malo informira, večkrat bi moral narediti male sestanke za delavce. Tam bi se lahko pogovorili o padcih in sporih.
- Jaz sem na tej liniji že več kot pet let in nisem še niti enkrat dobila stimulacijo. Vem, da šef daje stimulacijo samo enim in istim. Smo delavke, ki delajo že več kot 20 let, pa je še nismo dobile.
- Ni pravičen, nas ne seznanja.
- Ne ceni naš trud.
- Nadrejeni posluša bolj babje besede, ne posluša svoj glas in svoje mnenje.
- Želel bi, da bi se pogovorili z vodjo programa o prevelikih zastojih zaradi materiala. Na koncu smo mi tisti, ki ne dosežemo mesečne realizacije in imamo vsak mesec veliko nadur. Ne verjamem, da je o takih stvareh predsednik uprave obveščen, kajti stvari bi bile drugačne.
- Starejšim delavkam nadrejeni nalaga težja dela, mladini pa lažja. To me zelo moti.

Iz navedenih pripomb je opaziti, da zaposleni svojih vodij ne cenijo in ne upoštevajo zaradi neinformiranosti, neobjektivnosti, cinizma, ignorance itn. Opaziti je, da zaposleni postavljajo daleč v ospredje pomanjkanje sestankov in komunikacije. Poleg tega se pritožujejo nad odnosom vodje do podrejenih in pravo čudo je, da ne pride do hujših ekscesov. Po vsej verjetnosti je strah za delovno mesto tisti faktor, ki preprečuje hujše odprte konflikte. Povsem razumljivo je, da zaradi vsega naštetega trpi uspešnost in učinkovitost podjetja. Še bolj v oči zbode, da se zaradi takega odnosa vodij do zaposlenih nič ne zgodi oziroma, da vrhnji menedžment nič ne ukrene. Rezultat raziskave je prava slika neadekvatnega, neustreznega in nasploh neprimernega vodenja v podjetju.

Seveda je vprašanje časa, kdaj bo latentna konfliktnost prerasla v povsem odprt spor, kar zna izrazito negativno vplivati na nadaljnji razvoj podjetja in njegove konkurenčnosti na svetovnem trgu. Časi v katerih živimo, pa v ničemer niso naklonjeni učinkovitemu razreševanju navedenih problemov.

10 TESTIRANJE HIPOTEZ

Hipoteza 1: Med kritičnimi dejavniki (trditve, ki bodo najmanj ocenjene) bodo trditve s področja nagrajevanja in denarnega stimuliranja.

Hipoteza drži. Prva mesta kritičnih dejavnikov (tabela 4) zasedajo trditve, ki se nanašajo na plačo, ki po mnenju delavcev ni primerljiva s plačo za podobna delovna mesta na tržišču. Naslednje prepričanje je, da vodja ne dodeljuje denarne stimulacije za dobro opravljeno delo tistim, ki si to resnično najbolj zaslužijo. Posledično je slabo ocenjeno tudi redno ocenjevanje in nagrajevanje.

Hipoteza 2: Trditve nadrejenih se najmanj ujemajo s trditvami podrejenih na področju komuniciranja in informiranja.

Hipoteza ne drži. Glede na to, da se v kolektivu močno občuti pomanjkanje komunikacije, smo predpostavili, da bodo na tem področju mnenja delavcev in nadrejenih najbolj odstopala. Kot da bi se vsi zavedali, da redne in uspešne komunikacije v kolektivu ni in nihče nič ne ukrene. Gre za zanimiv paradoks! Največje odstopanje pa se je izkazalo pri stimuliranju in nagrajevanju, nekoliko manj glede usposabljanja in šolanja ter pri motivaciji in usmerjanju.

Hipoteza 3: Trditve nadrejenih so povsod višje točkovane kot trditve podrejenih.

Hipoteza drži. Izmed vseh 66 trditev jih je le 5, za katere so podali nadrejeni nižje ocene kot podrejeni. Glede na zanemarljivo odstopanje lahko z veliko verjetnostjo potrdimo pravilnost domneve.

Hipoteza 4: Zadovoljstvo je najvišje pri starejših ženskah.

Hipoteza drži. Glede na izkušnje lahko upravičeno trdimo, da si starejši delavci od vodje lažje izborijo zahtevane ugodnosti, kot si jih lahko mlajši (med starejše delavce so opredeljeni tisti, ki so starejši od 35 let). K razumevanju trditve lahko pripomore podatek, da so vodje razmeroma starejše osebe. Pogojno starejše ženske za razliko od starejših moških, poleg zahtev lažje uresničijo tudi lastne želje. Rezultati ankete kažejo, da so anketiranke med 35 in 45 letom s 47 % daleč najbolj zadovoljne med vsemi anketiranci.

11 PRIMERJAVA STANJA LETA 2006 GLEDE NA LETO 2008

V primerjavi z našo raziskavo so rezultati raziskave "Mnenje zaposlenih 2006", ki jo je izvedla kadrovska služba, podobni. Če strnemo povzetek raziskave, so največje ovire za višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih predstavljala naslednja dejstva:

- Organizacija dela. V ta sklop sodijo zastoji, ki so bili pogojeni z dobavitelji (kakovost in količine), planiranjem in neizkoriščenimi možnostmi informacijskega sistema.
- Neredno delo in delo pod časovnim pritiskom. Skupaj s prerazporeditvami delovnega časa so bile slabše možnosti za izrabo letnega dopusta. Če bi bilo manj "gasilskega" načina dela, bi delo lahko opravili bolj kakovostno in tudi z manj ljudmi. K slabemu reševanju problemov je prispevala prioritarna ciljna usmerjenost v proizvodnjo (količine) na račun drugih področij dela (kakovost) in dejavnosti.
- Na področju stimulacij in napredovanja je bilo zaznati težavo s sporočanjem odločitev vodij o razlogih in argumentih za njihovo odločitev. Povezave med večjim delom in večjim plačilom ni bilo občutiti.
- Težave z organizacijo dela in z njimi povezano reševanje problemov in zastojev je ključno vplivalo na odnose med vodji in sodelavci. Vodje so bili večino časa obremenjeni s strokovno operativnim delom in niso imeli dovolj časa za reševanje težav ljudi in za njihov razvoj. Posledično se je vse to pokazalo v manjši strokovnosti in manjši zavzetosti (Vidrih, 2007).

Zadnji obisk presojevalca iz International Quality Centra iz Velike Britanije se je zgodil septembra 2008. Na podlagi razgovorov s 87 zaposlenimi se je presojevalec prepričal, da si Iskra Avtoelektrika zasluži naziv Vlagatelji v ljudi. Ugotovil je:

- Da imajo dobro utečen proces strateškega načrtovanja. Ta proces je izjemno strukturiran in jasno povezan s celovito strategijo, vrednotami in usmerjenostjo družbe. Ljudje so bili sposobni prepoznati, kako prispevajo k uspehu družbe.
- Druga prednost, ki je bila ugotovljena, je način posredovanja informacij. Presojevalec je ob ogledu družbe na informacijskih tablah opazil veliko splošnih informacij in informacij o operativni učinkovitosti. Slednje

zaposlenim pomaga, da vedo, kaj se od njih pričakuje, kaj so dosegle skupine, v katere so vključeni ter da prepoznajo lasten prispevek.

- Presojevalec je pohvalil uporabo matrike usposobljenosti kot zelo učinkovito orodje za spremljanje in načrtovanje usposobljenosti ljudi ter ustreznega zagotavljanja "ključnih ljudi".
- Dobro je ocenjeno organizirano uvajanje v delo. Presojevalec je našel številne dokaze o strukturiranem programu uvajanja v delo, kar so še dodatno podkrepile izjave zaposlenih o nenehni podpori mentorja. Ljudje, ki so bili relativno novi, so potrdili, da jim je proces uvajanja v delo priskrbel odlično podlago za stalen razvoj, skladen z njihovimi delovnimi zahtevami. Več ljudi, ki so zamenjali delovna mesta, je prav tako potrdilo, da jim je bila ponujena zadostna podpora (Vidrih, 2008).

11.1 Priporočila za nadaljnji razvoj

Presojevalec je podal tudi priporočila za nadaljnji razvoj oziroma na katerih področjih bi se še lahko izboljšali. Izpostavil je šest področij. Področja s priložnostmi za nadaljnji razvoj so predvsem:

- Izvajanje Iskrinih kompetenčnih razgovorov, dajanje ustnih povratnih informacij ter uporaba izsledkov anket.
- Glede izvajanja Iskrinih kompetenčnih razgovorov je presojevalec ugotovil, da je bil formalni proces šele pred kratkim vpeljan, zato bi moralo vodstvo družbe zagotoviti, da se v celoti izvede povsod v družbi. Tako bi zagotovili, da bi bila vpeljava razgovorov učinkovita in v skladu z vrednotami družbe. Predlagal je, da se v proizvodnji, kjer imajo vodje veliko število sodelavcev, vpelje skupinske razgovore.
- Ustne povratne informacije večina ljudi prejema redno in pravočasno, je pa določen delež zaposlenih navedel, da ta praksa ni tako redna, kot bi lahko bila. V luči nekaterih vrednot družbe, ki poudarjajo potrebo po spoštovanju sodelavcev in njihovem motiviranju, je odločilno, da vsi vodstveni delavci prevzamejo to prakso.
- Anketiranje zaposlenih bi morali uporabiti v bližnji prihodnosti za odkrivanje morebitnih vprašanj, ki se porajajo znotraj družbe. Tako bi zagotovili, da bi

se s potencialnimi težavami ukvarjali takrat, ko bi jih še bilo mogoče enostavno rešiti.

- Izboljšati je potrebno učinkovitost vodstvenih delavcev oziroma vodij. Čeprav so sodelavci ocenili, da je večina vodstvenih delavcev pripravljena pomagati, je bilo izraženih nekaj neskladnosti v smislu, da nekateri niso nudili podpore zaposlenim ali prepoznali koristi, ki jih zaposlenim prinašajo razvojne možnosti. Ljudje so navedli, da se zaradi številnih aktivnosti v družbi nekateri vodstveni delavci zdijo prezasedeni, da bi jim nudili toliko podpore, kot jo potrebujejo. Tak pristop je neskladen s sistemom vodenja ljudi, zato je presojevalec priporočal, naj ga ponovno pregledajo in zagotovijo večjo homogenost.
- Sistem Iskric (predlogi izboljšav zaposlenih znotraj družbe) je bil opažen kot presenetljiv dodatek k procesu dajanja predlogov znotraj družbe. Kljub temu bi morali vodstveni delavci čutiti potrebo, da ljudem pojasnijo razloge, ko njihovi predlogi niso bili upoštevani. Tako bi zagotovili nadaljnje sodelovanje zaposlenih, saj ti menijo, da je sam sistem dober (Vidrih, 2008).

Pa vendar: Rezultati raziskave iz leta 2006 in rezultati, ki smo jih dobili z našo raziskavo le v majhnem deležu potrjujejo ugotovitve uradnega ocenjevalca oziroma presojevalca, kar kaže na bistveno razlikovanje med realnim in namišljenim, med teorijo in konkretno prakso. Očitno je, da anketiranci drugače nastopajo, ko gre za preverjanje s strani zunanjih presojevalcev in povsem drugače, ko lahko anonimno izpovedo svoje ocene o obstoječem stanju. To dejstvo je potrebno upoštevati, saj je očitno še kako prisoten strah za delovno mesto in zaposlitev nasploh. Vodje na vseh nivojih bi morali omenjeno dejstvo še kako upoštevati.

12 ZAKLJUČEK

Kakšna je stopnja zadovoljstva ali kakšna klima prevladuje v podjetju, je še vedno najlažje ugotavljati z anonimnim vprašalnikom oziroma s trditvami, s katerimi dobimo povratno informacijo. Z vključevanjem dodatne možnosti v vprašalnik, kot so na primer posameznikove opombe, lahko še hitreje pridemo do ključnih podatkov, s pomočjo katerih objektiviziramo sliko o neki organizaciji.

Pri izdelavi diplomskega dela je bilo s pomočjo strokovne literature in lastne prakse ugotovljeno, da se današnje okolje nenehno spreminja. Tako se posledično spreminja tudi okolje podjetja. Pri vsakršnih spremembah znotraj podjetja se med zaposlenimi začne pojavljati negotovost, ki bistveno vpliva na notranje vzdušje oziroma na organizacijsko klimo. Veliko odgovornost nosijo vodilni, ki morajo organizacijsko klimo zaznati oziroma prepoznavati in proaktivno ukrepati. Pri tem so jim raziskave, kot je naša v veliko pomoč, saj na podlagi pridobljenih rezultatov lažje pripravljajo akcijske načrte za pravočasno ukrepanje. V nasprotnem primeru pa lahko vzdušje v organizaciji zaide na neustavljivo pot, ko postane hoteno vplivanje skrajno težko. Vodje s svojim vedenjem neposredno vplivajo na delavce, imajo velik vpliv pri zadovoljstvu delavcev in tako tudi pri uspešnosti poslovanja podjetja.

Z zaposlenimi se je potrebno neposredno, osebno pogovarjati in omogočati, da spoznajo cilje, pričakovanja in začnejo verjeti v uspeh. Le na ta način zaposleni dobijo vero in občutek, da so resnično del kolektiva in da je vodstvo seznanjeno z njihovim prispevkom, ki ga vlagajo v uspeh podjetja. Tako postanejo pripravljene dograjevati svoje znanje, spreminjati svoj način razmišljanja ter razviti nove vrednote. Govorimo o spreminjanju organizacijske kulture, ki je pomemben strateški dejavnik za uspeh podjetja. Le na takšen način lahko prihaja do sprememb vedenja na delovnih mestih.

Vodje bi si morali v prihodnje prizadevati, da bi bilo delo med sodelavci enakomerno porazdeljeno, saj ima ustvarjanje takega občutka velik vpliv na medsebojne odnose. V praksi je to pogosta tema pogovorov in je vsekakor eden od največjih razdiralcev odnosov. Nadzor nad razdelitvijo dela je premajhen.

12.1 Zaključna misel

Če bi vse ugotovitve povezali v eno, lahko ugotovimo, da so med največjimi vzroki za nezadovoljstvo med zaposlenimi vodje in njihovo vsakodnevno opravljanje nalog. Nezadovoljstvo zaposlenih v podjetju Iskra Avtoelektrika se bo znižalo, če bodo uspeli na vodilne položaje postaviti vodje, ki radi opravljajo naloge vodenja, in če jih bodo na najrazličnejše načine stimulirali (in ustrezno kontrolirali), da bodo zaupano delo opravljali v skladu z najvišjimi standardi. Med te vsekakor sodita informiranje in redno komuniciranje z zaposlenimi, ki imata jasen namen, in sicer vsakemu zaposlenemu dati informacijo, ali je to, kar se od zaposlenih pričakuje, opravljeno dobro in kaj bi bilo potrebno storiti, da bi se izogibali napakam in nepotrebnim konfliktom. Vsekakor bo potrebno poskrbeti za higienike in motivatorje, ki naj izražajo mnenje zaposlenih in ne vodij. Zaposleni si želijo priznanja za dobro opravljeno delo, spoštovanja in pohvale. Zato je ena od pomembnih nalog menedžmenta poskrbeti, da so prav vodje usposobljeni in seveda tudi motivirani, da svoje delo opravljajo v skladu s pričakovanji. V nasprotnem primeru je vodja le vir slabega vzdušja oziroma nizke stopnje zadovoljstva zaposlenih.

12.2 Priloge

V prilogi 1 je podana anketa, s katero sem anketiral delavce v programu zaganjalnikov. V prilogi 2 pa je podana anketa namenjena vodjem.

13 LITERATURA

Andelić, M. (2004). Na svoji zemlji. Pridobljeno 15. 3. 2008 s svetovnega spleta: http://www.imp-klima.si/datoteke/Partner_02_2004.pdf

Brejc, M. (2000). Ljudje in organizacija v javni upravi. Ljubljana: Visoka upravna šola.

Building a Better Business. Investors in People UK & Scottish Enterprise. International Quality Centre (2004). Interno gradivo. Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika d. d.

Dumančič, T. (2006). Sociologija. Gradiva s predavanj. (Poslovno-tehniška fakulteta, Univerza v Novi Gorici), Nova Gorica: [T. Dumančič].

Gorišek, K. (2008). Odlična podjetja postavljajo ljudi v središče svoje tekmovalne prednosti. Pridobljeno 9. 3. 2008 s svetovnega spleta: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID000303.doc>

Gruban, B. (2007a). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? Dialogos. Pridobljeno 25. 2. 2008 s svetovnega spleta: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>

Gruban, B. (2007b). Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjev. Pridobljeno 25. 2. 2008 s svetovnega spleta: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih>

Gruban, B. (2007c). Strateško upravljanje internih komunikacij. Pridobljeno 25. 2. 2008 s svetovnega spleta: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/stratesko-upravljanje-ik/>

Gruban, B. (2007d). Upravljanje organizacijske kulture. Pridobljeno 25. 2. 2008 s svetovnega spleta: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/organizacijska-kultura/>

Ivanko, Š., Kajzer, Š., Špindler, J. (1990). Osnove organiziranja poslovanja in dela. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Konrad, E. (1989). Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. Ljubljana: Nacionalna knjižnica.

Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Možina, S. (2002). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Panjtar, E. (2006). Mnenje zaposlenih. Interno gradivo. (Iskra Avtoelektrika d. d.), Šempeter pri Gorici: [E. Panjtar].

Panjtar, E., Gorjan, J. (2004). Nadgradnja koncepta matrike usposobljenosti. Interno gradivo. (Iskra Avtoelektrika d. d.), Šempeter pri Gorici: [E. Panjtar, J. Gorjan].

Planet GV (2007). Dosedanji nagrajenci. Pridobljeno 11. 3. 2008 s svetovnega spleta: www.planetgv.si/upload/content/files/Sporocilo-za-javnost-5.10..doc

Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja Iskra Avtoelektrika. Pridobljeno 3. 3. 2007 s svetovnega spleta: <http://www.iskra-ae.com/slo/mission.php>

Razvoj organizacijske kulture v javnem sektorju. Pridobljeno 10. 3. 2008 s svetovnega spleta: <http://www.hrm-revija.si/index.php>

Sedej, M. (2004). Standard Vlagatelji v ljudi. Gradivo razvito in izdelano s strani Investors in People UK in Scottish Enterprise. Interno gradivo. (Iskra Avtoelektrika d. d.), Šempeter pri Gorici: [M. Sedej].

Standard Vlagatelji v ljudi (2004–2005). Interno gradivo (intranetna stran podjetja Iskra Avtoelektrika d. d.). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika d. d.

Sušnik, J. (1992). Ergonomska fiziologija. Radovljica: Didakta.

Vidrih, D. (2007). Delavnice o zadovoljstvu zaposlenih. Zagon, 6–7, str. 15.

Vidrih, D. (2008). Vlagamo v ljudi. Zagon, 10, str. 9.

Vodenje sestankov (2003). Interno gradivo. Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika d. d.

Zgodovina podjetja Iskra Avtoelektrika. Pridobljeno 3. 3. 2007 s svetovnega spleta: <http://www.iskra-ae.com/slo/history.php>

PRILOGA 1: ANKETA ZA DELAVCE

Sodelavke in sodelavci, lepo pozdravljeni!

Ime mi je Tomi Saksida in se obračam na vas s prošnjo za sodelovanje pri izpolnjevanju ankete, ki je bistvenega pomena pri diplomski nalogi.

Anketa vsebuje trditve po delih, ki se nanašajo posebej na:

1. zadovoljstvo z delovnim mestom,
2. mojega nadrejenega,
3. informiranost in komunikacijo,
4. motivacijo in usmerjanje,
5. stimulacijo in pohvalo,
6. usposabljanje in šolanje.

Preberil!

V anketi sodelujete tako vi kot vaš nadrejeni. Vsebuje dve obliki, eno za vas in eno za vašega nadrejenega. Trditve so na obeh anketah popolnoma enake, razlika je le v tem, da so prirejene:

primer:

trditev za vas: Nadrejeni mi je lahko dosegljiv in se z vprašanji lahko obrnem nanj.

trditev za vodjo: Skrbim, da sem zanje dosegljiv in da se z vprašanji lahko obrnejo name.

Izpolnjene ankete lahko oddate v zaprti kuverti. Kuverte bodo odprte šele, ko bodo vse oddane! Ta način anketiranja vam zagotavlja popolno anonimnost, zato vas lepo prosim za čim bolj objektivne in iskrene odgovore. Tako bomo dobili realno sliko in se osredotočili na izboljšave tam, kjer so najbolj potrebne.

Pripombe in komentarji so dobrodošli!

(prosim vas, da izpolnjene ankete čim prej oddate vašemu nadrejenemu ali meni, int.št. 886)

Prosim, da pazljivo preberete vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili.

V P R A Š A L N I K

Navodilo: za vsako vrstico označite oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju.

1	2	3	4
sploh se	se ne	se	popolnoma
ne strinjam	strinjam	strinjam	se strinjam

1. Zadovoljstvo z delovnim mestom

1.1	Čistoča okolja, znotraj katerega delam, ustreza mojim potrebam za dobro počutje.	1	2	3	4
1.2	Svetloba okolja, znotraj katerega delam, ustreza mojim potrebam za dobro počutje.	1	2	3	4
1.3	Klima okolja (zrak), znotraj katerega delam, ustreza mojim potrebam za dobro počutje.	1	2	3	4
1.4	V mojem delovnem okolju vzdržujem red in čistočo.	1	2	3	4
1.5	Iz dneva v dan skrbim, da opravim svojo delovno nalogo uspešno.	1	2	3	4
1.6	Za kvalitetno opravljanje svojega dela imam na razpolago dovolj ustreznih pripomočkov.	1	2	3	4
1.7	Na mojem oddelku (ODE) imam priložnost početi tisto pri čemer sem najboljši.	1	2	3	4
1.8	Na svojem delovnem mestu se počutim varen pred poškodbami.	1	2	3	4
1.9	Sodelavci v mojem oddelku (ODE) so usposobljeni za uspešno opravljanje svojega dela.	1	2	3	4
1.10	S sodelavci tvorimo skupino, ki zagotavlja uspešno doseganje ciljev.	1	2	3	4
1.11	Sodelavci v moji enoti med seboj mnogo bolj sodelujejo kot tekmujejo.	1	2	3	4
1.12	Na mojem oddelku je količina pomembnejša od kakovosti izvedbe.	1	2	3	4
1.13	Organizacija dela na mojem oddelku (ODE) je uspešna.	1	2	3	4

Pripombe na temo Zadovoljstvo z delovnim mestom:

2. Moj nadrejeni

2.1	Moj nadrejeni ima topel, sodelovalni in sprejemljiv odnos do sodelavcev.	1	2	3	4
2.2	Med sodelavci je prisoten in se zanima za naše delo.	1	2	3	4
2.3	Pri odločanju o poteku dela upošteva naša mnenja in ideje.	1	2	3	4
2.4	Vpeljuje nove nastale ideje v skupini, ki naj bi pripomogle boljšim rezultatom.	1	2	3	4
2.5	Zastopa in zagovarja skupino.	1	2	3	4
2.6	Zavzema se za naše koristi in želje.	1	2	3	4
2.7	Poskrbi, da se razreši nastali konflikt med sodelavci.	1	2	3	4
2.8	Z nadrejenim imava enak pogled na to, kako naj bi se opravljalo moje delo.	1	2	3	4
2.9	Je pošten, zato podpiram njegove odločitve.	1	2	3	4
2.10	Moj nadrejeni komunicira z močnim in odločnim glasom, da izoblikuje svoje ideje.	1	2	3	4
2.11	Večinoma je prijazen in optimističen.	1	2	3	4
2.12	Je nepristranska in čustveno stabilna (zrela) oseba.	1	2	3	4
2.13	Menim, da ima ustrezna znanja s področja vodenja ljudi.	1	2	3	4
2.14	Stoji za odločitvami svojega nadrejenega in se temu ne upira.	1	2	3	4

Pripombe na temo Moj nadrejeni:

3. Informiranost in komunikacija

3.1	O spremembah znotraj podjetja sem s strani nadrejenega obveščen.	1	2	3	4
3.2	Pojasni mi vzroke, ki so podlaga za spremembe in sprejete odločitve vodstva.	1	2	3	4
3.3	Moj nadrejeni skrbi, da imamo v oddelku redne delovne sestanke.	1	2	3	4
3.4	Pravočasno mi posreduje aktualne informacije, ki so pomembne za opravljanje mojega dela.	1	2	3	4
3.5	Sestankov se rad udeležujem, ker se pri tem usklajujejo medsebojni cilji in se sproščajo napetosti.	1	2	3	4
3.6	Komuniciranje med sestankom poteka umirjeno in v obeh smereh (vodja ↔ delavec).	1	2	3	4
3.7	Spremembe dela uvajamo skupaj z nadrejenim, pojasni nam razloge sprememb in pričakovane učinke.	1	2	3	4
3.8	Ob nestrinjanju prisluhne mojemu stališču in se potrudi, da pridemo do dogovora, ki je sprejemljiv za oba.	1	2	3	4
3.9	Dobro in uspešno opravljeno delo zna ceniti in mi to tudi sporoči.	1	2	3	4

Pripombe na temo Informiranost in komunikacija:

4. Motivacija in usmerjanje

4.1	Zaposlitev v naši družbi je zagotovljena in varna.	1	2	3	4
4.2	Za naše fiziološke potrebe (prehrana, odmori...) je v delovni organizaciji ustrezno poskrbljeno.	1	2	3	4
4.3	Pripravljen sem na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva.	1	2	3	4
4.4	Prejemam plačo, ki je primerljiva s plačami za podobna delovna mesta na tržišču.	1	2	3	4
4.5	Nadrejeni vzdržuje korektne odnose.	1	2	3	4
4.6	V pogovoru z nadrejenim čutim, da me spoštuje.	1	2	3	4
4.7	Spodbuja me k razmišljanju, kako bi delo lahko izboljšal.	1	2	3	4
4.8	Ob mojih nezadovoljivih delovnih rezultatih si vzame čas, se z menoj mirno pogovori, razišče vzroke in me usmeri k izboljšanju.	1	2	3	4
4.9	Nadrejeni spodbuja medsebojno sodelovanje delavcev in povezanost na liniji.	1	2	3	4
4.10	Posreduje pri odstranjevanju ovir, na katere naletimo med opravljanjem našega dela.	1	2	3	4
4.11	Nadrejeni je zame dosegljiv in se z vprašanji lahko obrnem nanj.	1	2	3	4
4.12	K opravljanju delovnih nalog me večkrat »prepriča« z ustrahovanjem, kot pa s pogovorom.	1	2	3	4
4.13	Kot zaposleni se v mojem oddelku počutim pomemben član in del "harmonične sredine".	1	2	3	4

Pripombe na temo Motivacija in usmerjanje:

5. Stimulacija in pohvala

5.1	Nadrejeni je posebej pozoren na redna ocenjevanja in nagrajevanja.	1	2	3	4
5.2	V okviru možnosti se nadrejeni potrudi, da dodeljuje stimulacije za delo tistim, ki si to resnično najbolj zaslužijo.	1	2	3	4
5.3	Ustrezno oceni uspešno opravljeno delo in temu dodeli primerno visoko mesečno stimulacijo.	1	2	3	4
5.4	Vem, kaj vodja ocenjuje pri mojem delu, ko se odloča za mesečno stimulacijo.	1	2	3	4
5.5	Menim, da moje delovne slabosti in napake ne posreduje drugim.	1	2	3	4
5.6	Nadrejeni ceni rezultat mojega dela, ki je večji od pričakovanega in mi da občutek, da sem nekaj več dosegel.	1	2	3	4
5.7	Moj nadrejeni rad daje pohvale.	1	2	3	4
5.8	V obdobju zadnjih sedem dni sem bil s strani nadrejenega vsaj enkrat pohvaljen.	1	2	3	4
5.9	Pogovorov o napredovanju se nadrejeni z menoj ne izogiba.	1	2	3	4

Pripombe na temo Stimulacija in pohvala:

6. Usposabljanje in šolanje

6.1	Ob vstopu v podjetje ali prerazporeditvi na drugo delovno mesto so me mentorji uspešno uvajali in usposabljali.	1	2	3	4
6.2	Predstavljene so mi bile naloge in pričakovanja delovnega mesta.	1	2	3	4
6.3	Jasno mi je, kakšen vpliv ima usposabljanje na uspešnost podjetja.	1	2	3	4
6.4	Nadrejeni skrbi za sistematično predajo znanj med sodelavci in spodbuja mentorstvo.	1	2	3	4
6.5	Zanima se za moje počutje ter mi nudi primerno podporo pri osvajanju znanj.	1	2	3	4
6.6	Izkušnejše sodelavce usmerja k posredovanju njihovih znanj manj izkušenim.	1	2	3	4

6.7	Moj nadrejeni omogoča šolanje in usposabljanje vsakemu sodelavcu, ki si želi izobraževanja.	1	2	3	4
6.8	Menim, da spremlja šolanje in napredovanje vsakega učečega se sodelavca.	1	2	3	4
6.9	Menim, da je izobraževanje za tehnični kader v podjetju Iskra Avtoelektrika smiselno.	1	2	3	4

Pripombe na temo Usposabljanje in šolanje:

OBKROŽI USTREZNO ČRKO :

- Kateremu od spodaj navedenih področij bi morali po vašem mnenju nameniti posebno pozornost? (možen en sam odgovor)
 - a) informiranost in komunikacija
 - b) motivacija in usmerjanje
 - c) stimulacija in pohvala
 - d) usposabljanje in šolanje

- Spol: **M** - moški **Ž** - ženska

- Starost: a) do 29 let
 - b) od 30 do 45 let
 - c) nad 45 let

Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem.

Tomi Sakšida

PRILOGA 2: ANKETA ZA VODJE

Sodelavke in sodelavci, lepo pozdravljeni!

Ime mi je Tomi Saksida in se obračam na vas s prošnjo za sodelovanje pri izpolnjevanju ankete, ki je bistvenega pomena pri diplomski nalogi.

Anketa vsebuje trditve po delih, ki se nanašajo posebej na:

1. zadovoljstvo z delovnim mestom,
2. vas kot vodje,
3. informiranost in komunikacijo,
4. motivacijo in usmerjanje,
5. stimulacijo in pohvalo,
6. usposabljanje in šolanje.

Preberi!

V anketi sodelujete tako vi kot vaši podrejeni. Vsebuje dve obliki, eno za vas in eno za vaše podrejene. Trditve so na obeh anketah popolnoma enake, razlika je le v tem, da so prirejene:

primer:

trditev za podrejenega: Nadrejeni mi je lahko dosegljiv in se z vprašanji lahko obrnem nanj.

trditev za vas: Skrbim, da sem zanje dosegljiv in da se z vprašanji lahko obrnejo name.

Izpolnjene ankete lahko oddate v zaprti kuverti. Kuverte bodo odprte šele, ko bodo vse oddane. Ta način anketiranja vam zagotavlja popolno anonimnost, zato vas lepo prosim za čim bolj objektivne in iskrene odgovore. Tako bomo dobili realno sliko in se osredotočili na izboljšave tam, kjer so najbolj potrebne.

Pripombe in komentarji so dobrodošli!

Prosim, da pazljivo preberete vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili.

V P R A Š A L N I K

Navodilo: za vsako vrstico označite oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju,

1	2	3	4
sploh se	se ne	se	popolnoma
ne strinjam	strinjam	strinjam	se strinjam

1. Zadovoljstvo z delovnim mestom

1.1	Čistoča okolja, znotraj katerega delam, ustreza mojim potrebam za dobro počutje.	1	2	3	4
1.2	Svetloba okolja, znotraj katerega delam, ustreza mojim potrebam za dobro počutje.	1	2	3	4
1.3	Klima okolja (zrak), znotraj katerega delam, ustreza mojim potrebam za dobro počutje.	1	2	3	4
1.4	Moji sodelavci (podrejeni) vzdržujejo red in čistočo znotraj delovnega okolja.	1	2	3	4
1.5	Sodelavci vsak dan skrbijo, da opravijo svojo nalogo uspešno.	1	2	3	4
1.6	Za kvalitetno opravljanje dela imajo sodelavci na razpolago dovolj ustreznih pripomočkov.	1	2	3	4
1.7	Poskrbim, da posameznik opravlja tista dela, v katerih je najboljši.	1	2	3	4
1.8	Na delovnih mestih je poskrbljeno za varnost in preprečevanje poškodb.	1	2	3	4
1.9	Sodelavci v mojem oddelku (ODE) so usposobljeni za uspešno opravljanje svojega dela.	1	2	3	4
1.10	S sodelavci tvorimo skupino, ki zagotavlja uspešno doseganje ciljev.	1	2	3	4
1.11	Sodelavci v moji enoti med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo.	1	2	3	4
1.12	Na mojem oddelku je količina pomembnejša od kakovosti izvedbe.	1	2	3	4
1.13	Organizacija dela na mojem oddelku (ODE) je uspešna.	1	2	3	4

Pripombe na temo Zadovoljstvo z delovnim mestom:

2. Jaz kot vodja

2.1	Imam topel, sodelovalni in sprejemljiv odnos do delavcev.	1	2	3	4
2.2	Sem prisoten med njimi in se zanimam za njihovo delo.	1	2	3	4
2.3	Pri odločanju o poteku dela upoštevam mnenja in ideje moje skupine.	1	2	3	4
2.4	Vpeljujem novo nastale ideje v skupini, ki naj bi doprinesle k boljšim rezultatom.	1	2	3	4
2.5	Zastopam in zagovarjam skupino.	1	2	3	4
2.6	Zavzemam se za koristi sodelavcev in nastopam v njihovem imenu.	1	2	3	4
2.7	Poskrbim, da se razreši nastali konflikt med delavci.	1	2	3	4
2.8	S sodelavci imam enak pogled na to, kako naj bi se opravljala njihova dela.	1	2	3	4
2.9	Menim, da me imajo za poštenega, zato podpirajo moje odločitve.	1	2	3	4
2.10	Komuniciram z močnim in odločnim glasom, da izoblikujem svoje ideje.	1	2	3	4
2.11	Večinoma sem prijazen in optimističen.	1	2	3	4
2.12	Sem nepristranska in čustveno stabilna oseba.	1	2	3	4
2.13	Menim, da imam ustrezna znanja s področja vodenja ljudi.	1	2	3	4
2.14	Podpiram odločitve svojega nadrejenega in se temu ne upiram.	1	2	3	4
2.15	Sledim predpisanim načinom dela v skladu s formalno organizacijo. Za doseg pričakovanih ciljev ne zaobidem predpisanih načinov dela.	1	2	3	4

Pripombe na temo Jaz kot vodja:

3. Informiranost in komunikacija

3.01	O spremembah znotraj podjetja sem s strani vodilnih obveščen.	1	2	3	4
3.0	Informacije, ki jih potrebujem za uspešno opravljanje svojega dela, dobivam pravočasno.	1	2	3	4
3.1	Podrejenim posredujem informacije, ki se navezujejo na spremembe znotraj podjetja.	1	2	3	4
3.2	Skrbim za razumevanje dogajanj. Pojasnim jim vzroke, ki so podlaga za spremembe in sprejete odločitve vodstva.	1	2	3	4
3.3	Skrbim, da imamo v oddelku redne delovne sestanke.	1	2	3	4
3.4	Sodelavcem pravočasno posredujem aktualne informacije, ki so pomembne za opravljanje njihovih del.	1	2	3	4
3.5	Organiziram sestanke, ker se pri tem usklajujejo medsebojni cilji in se sproščajo napetosti.	1	2	3	4
3.6	Med sestankom poskrbim, da poteka komunikacija umirjeno in v obeh smereh (vodja ↔ delavec).	1	2	3	4
3.7	Spremembe dela uvajam skupaj s sodelavci, jim pojasnim njihove razloge in pričakovane učinke.	1	2	3	4
3.8	Ob nestrinjanju prisluhnem njihovim stališčem in se potrudim, da pridemo do dogovora, ki je sprejemljiv za oboje.	1	2	3	4
3.9	Dobro in uspešno opravljeno delo znam ceniti in jim to tudi sporočim.	1	2	3	4

Pripombe na temo Informiranost in komunikacija:

4. Motivacija in usmerjanje

4.1	Zaposlitev v naši družbi je zagotovljena in varna.	1	2	3	4
4.2	Za naše fiziološke potrebe (prehrana, odmori...) je v delovni organizaciji ustrezno poskrbljeno.	1	2	3	4
4.3	Moji sodelavci so pripravljeni na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva.	1	2	3	4
4.4	Zaposleni prejemajo plačo, ki je primerljiva ravni plač na tržišču.	1	2	3	4
4.5	Vzdržujem korektne odnose.	1	2	3	4
4.6	V pogovoru s sodelavci imam spoštljiv odnos.	1	2	3	4
4.7	Spodbujam jih k razmišljanju, kako bi delo lahko izboljšali.	1	2	3	4
4.8	Ob delavčevem nezadovoljivem delovnem rezultatu si vzamem čas, se z njim mirno pogovorim, raziščem vzroke in ga usmerim k izboljšanju.	1	2	3	4
4.9	Spodbujam medsebojno sodelovanje sodelavcev in povezanost na liniji.	1	2	3	4
4.10	Posredujem pri odstranjevanju ovir, na katere naletijo med opravljanjem svojih del.	1	2	3	4
4.11	Skrbim, da sem zanje dosegljiv in da se z vprašanji lahko obrnejo name.	1	2	3	4
4.12	K opravljanju delovnih nalog večkrat »prepričam« sodelavce z ustrahovanjem kot pa s pogovorom.	1	2	3	4
1.13	Kot zaposleni se v naši organizacijski enoti Avtoelektriki počutim pomemben član in del <i>"harmonične sredine"</i> .	1	2	3	4

Pripombe na temo Motivacija in usmerjanje:

5. Stimulacija in pohvala

5.1	Posebej sem pozoren na redna ocenjevanja in nagrajevanja.	1	2	3	4
5.2	V okviru možnosti se potrudim, da dodeljujem stimulacije za delo tistim, ki si to resnično najbolj zaslužijo.	1	2	3	4
5.3	Ustrezno ocenim uspešno opravljeno delo in temu dodelim primerno visoko mesečno stimulacijo.	1	2	3	4
5.4	Sodelavci vejo, katerim smernicam dela dajem pri oceni uspešnosti največji poudarek.	1	2	3	4
5.5	Njihove delovne slabosti in napake ne posredujem drugim.	1	2	3	4
5.6	Pri posameznem sodelavcu cenim rezultat dela, ki je večji od pričakovanega, in mu dam občutek, da je nekaj dosegel.	1	2	3	4
5.7	Rad dajam pohvale.	1	2	3	4
5.8	V obdobju zadnjih sedem dni sem pohvalil najmanj enega sodelavca.	1	2	3	4
5.9	Pogovorov o napredovanju se s podrejenimi ne izogibam.	1	2	3	4

Pripombe na temo Stimulacija in pohvala:

6. Usposabljanje in šolanje

6.1	Vsakemu delavcu sem ob vstopu v podjetje ali prerazporeditvi na drugo delovno mesto zagotovil uspešno uvajanje in usposabljanje, za kar bi poskrbeli mentorji.	1	2	3	4
6.2	Novim sodelavcem predstavim naloge in pričakovanja delovnega mesta.	1	2	3	4
6.3	Sodelavci razumejo, kakšen vpliv ima njihovo usposabljanje na uspešnost podjetja.	1	2	3	4
6.4	Skrbim za sistematično predajo znanj med njimi in spodbujam mentorstvo.	1	2	3	4
6.5	Zanimam se za njihovo počutje ter jim nudim primerno podporo pri osvajanju znanj.	1	2	3	4
6.6	Izkušnejše sodelavce usmerjam k posredovanju znanj manj izkušenim.	1	2	3	4

6.7	Omogočam šolanje in usposabljanje vsakemu sodelavcu, ki se želi izobraževati.	1	2	3	4
6.8	Spremljam šolanje in napredovanje vsakega učečega se sodelavca.	1	2	3	4
6.9	Menim, da je izobraževanje za tehnični kader v podjetju Iskra Avtoelektrika smiselno.	1	2	3	4

Pripombe na temo Usposabljanje in šolanje:

OBKROŽI USTREZNO ČRKO :

- Kateremu od spodaj navedenih področij bi morali po vašem mnenju nameniti posebno pozornost? (možen en sam odgovor)
 - a) informiranost in komunikacija
 - b) motivacija in usmerjanje
 - c) stimulacija in pohvala
 - d) usposabljanje in šolanje
- Spol: **M** - moški **Ž** - ženska
- Starost: a) do 29 let
 - d) od 30 do 45 let
 - e) nad 45 let

Za sodelovanje se Vam lepo zahvaljujem.

Tomi Sakšida