

UNIVERZA V LJUBLJANI
Fakulteta za družbene vede

Tanja Balantič

Merjenje organizacijske klime in zavzetosti zaposlenih
v večjem slovenskem podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI

Fakulteta za družbene vede

Tanja Balantič

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

Merjenje organizacijske klime in zavzetosti zaposlenih
v večjem slovenskem podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Zahvala

Zahvaljujem se podjetju Krka d. d., Novo mesto, ki mi je omogočilo študij in mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner Andolšek za vse konstruktivne predloge pri pisanju naloge.

Zahvaljujem se tudi vsem članom družine, ki so mi v času študija pomagali in me spodbujali.

Merjenje organizacijske klime in zavzetosti zaposlenih v večjem slovenskem podjetju

Merjenje organizacijske klime v podjetjih je postalo eno izmed standardnih orodij za ugotavljanje stanja med zaposlenimi. Pravilna in natančna analiza rezultatov in na njih temelječi ukrepi zagotavljajo organizaciji napredek, izboljševanje delovnih pogojev, višjo motiviranost zaposlenih in posledično višjo produktivnost. Koncept zavzetosti zaposlenih stremi k enakim ciljem, vendar zaposlene obravnava na drugačen način in kot bistvene v tem procesu vidi neposredne vodje.

V delu analiziram rezultate merjenja organizacijske klime in zavzetosti zaposlenih v večjem in uspešnem mednarodnem podjetju. Rezultati so visoki in na vseh področjih nad povprečjem. Še posebej visok je odstotek zavzetih zaposlenih v podjetju, kar je nedvomno plod večletnega načrtnega in strokovnega dela na področju upravljanja s človeškimi viri in integracije kadrovske strategije v poslovno strategijo podjetja. Zgodnja izbira perspektivnih kadrov in njihovo načrtno izobraževanje za prevzem pomembnejših nalog v podjetju se je izkazala kot prava pot. Pravilna in strokovna izbira vodij ter njihovo izobraževanje na področju motivacijskih tehnik in tehnik vodenja je dala rezultate, ki so predstavljeni v tem delu.

KLJUČNE BESEDE: organizacijska klima, zavzetost zaposlenih, vodje.

Measuring organizational climate and employee engagement in a rather large Slovene company

Measuring organizational climate has become one of the standard tools used to find out the atmosphere among employees of a company. A proper and accurate analysis of the results and measures undertaken on the basis of such results, ensure an organization progresses that working conditions are bettered, that motivation of its employees is elevated and consequently, that performance is higher. The concept of employee engagement aims to achieve the same goals but considers employees in a slightly different way and underlines the role of immediate superiors as key in this process.

This work analyses the results of measuring organizational climate and employee engagement in a rather large and successful international company. The results have turned out to be high and above average in all analysed areas. Particularly high is the percentage of employee engagement in the company which undoubtedly results from several years of planned and professional work in the area of human resources management and integration of the HRM strategy into the company strategy. Early selection of prospective staff and their planned education with a view of later assuming important tasks in the company has proved to be the best way forward. This work presents the results of a proper and professional selection of leaders and their education in the area of motivation and management techniques.

KEY WORDS: organizational climate, employee engagement, managers.

KAZALO

1	UVOD	7
2	ORGANIZACIJSKA KLIMA	9
2.1	Zgodovina preučevanja organizacijske klime in njene teorije	9
2.2	Organizacijska klima v Sloveniji in projekt SiOK	11
2.3	Dimenzije organizacijske klime	12
2.3.1	Pripadnost organizaciji	12
2.3.2	Odnos do kakovosti	13
2.3.3	Inovativnost in iniciativnost	13
2.3.4	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	14
2.3.5	Motivacija in zavzetost	15
2.3.6	Organiziranost	18
2.3.7	Strokovna usposobljenost in učenje	18
2.3.8	Vodenje	19
2.3.9	Notranje komuniciranje in informiranje	21
2.3.10	Notranji odnosi	23
2.3.11	Razvoj kariere	23
2.3.12	Nagrajevanje	25
3	ZAVZETOST ZAPOSLENIH	26
3.1	Razvoj koncepta zavzetosti zaposlenih	26
3.2	Vprašalnik Q12	27
3.3	Vloga vodij	31
3.4	Novi izzivi	33
4	REZULTATI MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH	34
4.1	Predstavitev podjetja	34

4.2	Metode merjenja, izvajalci	38
4.3	Kako brati rezultate?.....	38
4.4.	Rezultati merjenja v skupini Krka za leto 2011.....	39
4.4.1	Razporeditev poslanih vprašalnikov in prejetih odgovorov.....	39
4.4.2	Rezultati organizacijske klime po kategorijah	40
4.4.3	Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih	42
4.4.4	Organizacijska klima po starostnih skupinah.....	43
4.5	Rezultati merjenja zavzetosti zaposlenih.....	44
4.5.1	Razmerja med zavzetimi in aktivno nezavzetimi zaposlenimi	44
4.5.2	Rezultati po posameznih vprašanjih in sklopih.....	44
5	SKLEP	47
6	LITERATURA.....	50

1 UVOD

Skoraj pravilo je, da se uvod piše na koncu, ko so vse stvari že povedane in napisane. Kaj torej napisati v uvodu? V prvem delu teoretičnega dela naloge je podrobneje opredeljena organizacijska klima, zgodovina oblikovanja tega koncepta ter nekatere teorije, ki se mi zdijo za pomembne za njen razvoj. Sledi kratka teoretična razlaga posameznih kategorij merjenja organizacijske klime.

Drugi teoretični del se nanaša na koncept zavzetosti zaposlenih. Koncept je relativno nov, vendar ne najnovejši in je že bil obdelan z različnih zornih kotov. Kljub temu pa na tem področju še ostajajo odprte poti in vprašanja za nadaljnji razvoj koncepta, ki je do sedaj dal kar nekaj pozitivnih učinkov, kar kažejo tudi rezultati mednarodnih raziskav. Kritična masa zavzetih zaposlenih v organizaciji že daje osnovo za uspešno poslovanje in prilagajanje spremembam, ki jih zahtevajo ostri tržni pogoji. Novejše raziskave potrjujejo povezavo med zavzetostjo zaposlenih in višjo produktivnostjo ter višjo donosnostjo. Hkrati je dokazana tudi povezava koncepta zavzetosti zaposlenih z organizacijsko klimo.

V tretjem delu naloge so prikazani rezultati merjenja organizacijske klime in zavzetosti zaposlenih v mednarodnem farmacevtskem podjetju Krka, d. d., Novo mesto. Podjetje se že nekaj let uvršča med najuspešnejša podjetja v Sloveniji. Kar 98 % odstotkov svojih izdelkov izvozi v več kot 70 držav zahodne, srednje, jugovzhodne in vzhodne Evrope ter v Azijo in na čezmorska tržišča. Podjetje posluje stabilno in z dobičkom, ki so ga vsako leto deležni tudi zaposleni. Skupina Krka je deseti največji proizvajalec generičnih zdravil na svetu, je samostojno podjetje, večino lastniškega deleža pa imata državna sklada in mali delničarji, kar zmanjšuje možnost vpliva velikih posameznih delničarjev na poslovne odločitve podjetja. Podjetje dobro skrbi za razvoj in izobraževanje zaposlenih, mnogim omogoča nadaljnji študij. Več kot polovica zaposlenih ima najmanj univerzitetno izobrazbo. Visoka so tudi vlaganja v raziskave in razvoj, kar se kaže tudi v poslovnih rezultatih.

V nalogi bom na podlagi analize rezultatov merjenja skušala potrditi oz. ovreči naslednjo hipotezo: »Kljub temu, da podjetje posluje na domačem in na mednarodnih trgih, ki jih je evropska finančna kriza močno prizadela, in da je skoraj polovica zaposlenih v tujini, ostaja

organizacijska klima visoko ocenjena. Predpostavljam, da je zadovoljstvo ostalo na visoki ravni in da je zavzetost zaposlenih visoka.«

V zadnjih letih so se gospodarske razmere močno spremenile. Od leta 2008, ko je nastopila gospodarska kriza, so se pogoji poslovanja zaostri. Znižanje vrednosti evropske in ameriške valute je močno vplivalo tako na finančno stabilnost držav tega območja, kot tudi poslovanje podjetij, ki poslujejo na mednarodnih trgih. Zaostreni gospodarski pogoji so v Sloveniji povzročili tudi padec standarda prebivalstva. V nalogi me je zanimalo, ali se vsi ti dejavniki kakorkoli odražajo tudi na nivoju podjetja, ali se je zaradi zaostrenih gospodarskih pogojev, ki jim je priča tudi Krka, d. d., kot mednarodno podjetje, ki posluje na več kot 70 trgih, spremenila organizacijska klima in kultura v podjetju. Hkrati me je zanimalo tudi, ali so rezultati organizacijske klime povezani z zavzetostjo zaposlenih. V empiričnem delu naloge bom analizirala rezultate merjenja organizacijske klime v letu 2010 in jih primerjala z rezultati iz leta 2007, ko je na gospodarskem področju vladala konjunktura. Analizirala bom tudi rezultate merjenja zavzetosti zaposlenih in ker primerjava s prejšnjimi rezultati ni mogoča, ker se je merjenje izvajalo prvič, bom skušala ugotoviti, ali so rezultati obeh merjenj povezani.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Izrazov, ki označujejo organizacijsko klimo, v strokovni literaturi ne manjka. Uporabljajo se izrazi kot organizacijska kultura, delovna klima, osebnost podjetja, psihološka klima, organizacijska klima. Mnenja strokovnjakov so deljena, nekateri menijo, da gre za eno in isto stvar, spet drugi da gre za različne pojme, le da so razlike majhne in jih zato nekateri ne vidijo (Lipičnik, 1998).

2.1 Zgodovina preučevanja organizacijske klime in njene teorije

Zgodovina preučevanja organizacijske klime je pestra, z njo se je ukvarjalo veliko avtorjev, začetki pa segajo v leto 1939, ko so Lewin, Lippit in White preučevali odnos med različnimi stili vodenja in organizacijsko klimo. V članku sicer še ne uporabljajo tega izraza, vendar se večina strinja, da je ta članek zametek njenega preučevanja.

Leta 1968 sta George H. Litwin in Robert A. Stringer objavila delo z naslovom Motivacija in organizacijska klima (*Motivation and organizational climate*), kjer sta preučevala vpliv klime na motivacijo. Najprej sta izoblikovala devet, kasneje pa to skrčila na šest dejavnikov organizacijske klime. Ti so struktura, osebna odgovornost, nagrade, tveganje, toplina in podpora ter toleranca in konflikt.

V sedemdesetih letih so se pojavile kritike samega koncepta organizacijske klime in tudi njenega merjenja, kar se je nadaljevalo tudi še v osemdesetih letih. Raziskovalci so med drugim preučevali razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in kulturo. Ta dva pojma sta se v znanstvenih razpravah pogosto mešala in prekrivala. Benjamin Schneider je v delu Organizacijska klima in kultura (*Organizational climate and culture*) leta 1990 definiral organizacijsko klimo kot zaznavanje dogodkov, procesov, postopkov in odnosov v določeni skupnosti. Dogodke, procese in postopke je imenoval rutine, nagrajeno vedenje pa nagrade. Oboje skupaj zaposlenim sporoča, kaj organizacija želi in ceni.

Richard M. Burton s sodelavci je ugotovil, da sta primarni dimenziji organizacijske klime napetost in odpor do sprememb oz. pripravljenost na spremembe. Na podlagi svojih izsledkov je definiral štiri tipe organizacijske klime:

- Skupinska klima (*The Group Climate*), kjer vladajo prijateljski odnosi in sodelovanje, zato je napetost nizka, prav tako tudi pripravljenost na spremembe.
- Klima notranjih procesov (*The Internal Process Climate*) temelji na formalnih okvirjih, ki jih za delovanje postavi organizacija, vodstvo pa skrbi za koordinacijo procesov. Tu obstajajo visoke napetosti in nizka pripravljenost za spremembe.
- Razvojna klima (*The Development Climate*) je najbolj kreativna in podvržena tveganjem. Napetosti so zaradi sodelovanja nizke, pripravljenost na spremembe pa visoka.
- Ciljno racionalna klima (*The Rational Goal Climate*) je ciljno orientirana. Zahteve vodstva so visoke, zato so tudi napetosti visoke, prav tako je visoka pripravljenost za spremembe.

Slika 2.1. Štirje tipi organizacijske klime po R. M. Burtonu s sodelavci



Vir: Burton in drugi (2006, 140–148).

Povezavo organizacijske klime z upravljanjem s človeškimi viri je pokazala tudi študija avtorjev Neal, West in Patersona iz leta 2000. Preučevali so dva tipa organizacijske klime in sicer klimo, ki poudarja učinkovitost in rezultate organizacije (*Climate for Performance*) in

klimo, ki je bolj naravnana na zaposlene, na medosebne odnose (*Climate for Well-being*). Obe vrsti klime vplivata na produktivnost. Prva s tem, da motivira in spodbuja zaposlene, da dosegajo skupne cilje, druga pa s tem, da sodelovanje in zadovoljstvo zaposlenih povišujeta produktivnost (Anderson in drugi 2005, 16).

2.2 Organizacijska klima v Sloveniji in projekt Slovenska organizacijska klima (SiOK)

V Sloveniji sta bila vodilna raziskovalca organizacijske klime v devetdesetih letih Bogdan Lipičnik in Stane Možina. Kasneje so se s tem vprašanjem ukvarjali še mnogi drugi, pomemben delež pa ima gotovo projekt SiOK (slovenska organizacijska klima).

Gospodarska zbornica Slovenije je leta 2001 s skupino svetovalnih podjetij pripravila projekt SiOK, katerega cilj je merjenje in spremljanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Metodologijo, izvedbo in izdelavo skupaj pripravila podjetja ITEO - Svetovanje, Biro Praxis, AT Adria, Racio Razvoj in RM Plus in Profil. Prvi korak v projektu je bil priprava enotnega vprašalnika, ki bi na podlagi izkušenj sodelujočih podjetij najbolje izmeril organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih in omogočal tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji (Cimerman in Jerman 2011, 78–81).

Cilj projekta je bil torej primerjava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah ter poenotenje metod merjenja. Predvsem primerjava organizacijske klime med različnimi podjetji, različnimi branžami in različnimi velikostmi podjetij je spodbudila nekaj kritik. Mayer in Lipičnik sta poudarjala kar nekaj vsebinskih in metodoloških neustreznosti raziskave (Turk 2003, 32). Mayer je oporekal predvsem velikosti vzorca (le približno 100 ljudi v večini podjetij), Lipičnik pa meni, da je primerjava s slovenskim povprečjem za podjetje lahko škodljiva in bi bilo bolj smiselno iskati povezavo med klimo in uspešnostjo podjetja (Turk 2003, 32).

Organizacijska klima je edinstvena lastnost vsake posamezne organizacije. Ustvarjajo jo ljudje, ki so v organizaciji zaposleni in je neodvisna od tehnološke opreme, poslovnih prostorov, okolja, v katerem organizacija deluje. Četudi imajo organizacije podobne procese in metode dela, proizvajajo podobne izdelke ali tržijo sorodne storitve, se razlikujejo po

organizacijski klimi. Tagiuri (Tagiuri in Litwin v Grahovac 2011, 15) meni, da gre za trajno značilnost notranjega okolja organizacije, ki vpliva na vedenje zaposlenih in njihovo doživljanje tega okolja. Organizacijsko klimo ustvarja vsak posameznik, hkrati pa je to skupek vseh njihovih značilnosti. Prav to pa je razlog, da je organizacijska klima edinstvena v vsaki organizaciji.

Vrednote, ki jih zastopa organizacija, so tiste, ki jih zastopajo tudi zaposleni v tej organizaciji. Bolj ko zaposleni sprejemajo vrednote podjetja in jim pri svojem delu sledijo, bolj je organizacija uspešna, organizacijska klima pa boljša.

2.3 Dimenzije organizacijske klime

V strokovni literaturi obstaja kar nekaj teorij o dimenzijah organizacijske klime, vendar bom v diplomskem delu predstavila dimenzije, ki jih uporabljajo v svojih raziskavah v projektu SiOK, saj so te dimenzije uporabljene tudi v drugem delu, kjer analiziram in primerjam organizacijsko klimo v izbranem podjetju.

2.3.1 Pripadnost organizaciji

Mobilnost delovne sile je čedalje večja. Praktično konec je obdobja, v katerem se je delavec zaposlil v eni organizaciji in tam tudi končal svojo delovno dobo (*life time job*). Menjava službe je bila bolj izjema kot pravilo. Slovenija v času Jugoslavije, torej pred letom 1990, in Japonska sta si bili v tem precej podobni. Toda danes je drugače. Vsaka organizacija nastopa na trgu delovne sile, zato mora zaposlenim nuditi kar najboljše pogoje dela, ustrezno plačilo, morebitne dodatne ugodnosti (pokojninsko varčevanje ali podobno) in seveda ugled podjetja v družbenem okolju. Če organizacija uživa visok ugled v lokalnem in širšem družbenem okolju, so zaposleni na to gotovo ponosni, pripadnost pa je večja.

Pripadnost organizaciji ni zgolj ena izmed dimenzij pri merjenju organizacijske klime. Odvisna je od mnogih dejavnikov. Prav gotovo so na prvem mestu poslanstvo, vizija in vrednote, kajti če le-te niso skladne z vrednotami zaposlenih, bomo težko govorili o visoki pripadnosti. Tudi motivacija, vodenje, razvoj kariere, nagrajevanje so pomembni dejavniki, ki vplivajo na pripadnost.

Visoka pripadnost zaposlenih prav gotovo sporoča vodstvu organizacije, da je strategija razvoja prava, da vodstvo dela dobro in da mu zaposleni zaupajo.

2.3.2 Odnos do kakovosti

Kakovost v najširšem smislu ustvarjajo, ohranjajo in so zanjo odgovorni vsi zaposleni v organizaciji. Sistematičen pristop k zagotavljanju in ohranjanju visoke kakovosti izdelkov in storitev organizaciji omogoča doseganje in preseganje zahtev trga. Načinov za zagotavljanje kakovosti je več, ena najbolj znanih je Metoda celovitega zagotavljanja kakovosti (*Total Quality Management ali TQM*). Kakovost je utemeljena tudi z različnimi mednarodnimi standardi, ki jih podrobneje za vsako področje posebej predpisuje International Standardisation Organization (ISO). Certificiranje kakovosti oz. tako imenovani ISO standardi, ki jih zagotavlja posamezna organizacija, okolju sporočajo, da so njeni izdelki in storitve kakovostni in izdelani na podlagi mednarodnih standardov. Poleg ISO standardov se uporabljajo še drugi kot Good Manufacturing Practice (GMP), Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP). Večina standardov je vgrajena v splošne operativne postopke (SOP) organizacije.

2.3.3 Inovativnost in iniciativnost

Inovativnost in iniciativnost organizacije narekujejo po eni strani že sami standardi in smernice za kakovost, poleg tega pa tudi pristop Plan/planiraj, Do/izvedi, Check/preveri, Act/ukrepaj (PDCA). Sistem zagotavlja sistematičen pristop k vsaki delovni nalogi in analizo po njenem končanju. V primeru zapletov pri načrtovanju ali izvedbi se le ti pokažejo pri preverjanju opravljene naloge. Na podlagi ugotovitev kontrole se za naslednjo nalogo pripravi postopek ali proces, kjer je pomanjkljivost odpravljena. Tak sistem je gonilna sila napredka in stalnega izboljševanja na vseh področjih delovanja organizacije.

Slika 2.2: Pristop PDCA



Vir: Krka, d. d., Novo mesto (2011).

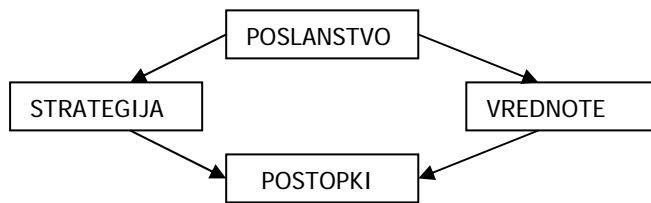
Spodbujanje zaposlenih k inoviranju in podajanju predlogov za izboljšave na vseh področjih dela pripomore k večji stopnji inovativnosti. Posebno vlogo pri tem imajo vsekakor vodje, ki so odgovorni za ustvarjanje pozitivne klime in spodbujanje zaposlenih k inovativnem razmišljanju. Inventivna dejavnost se vključuje v sistem stalnih izboljšav, vodi k zagotavljanju večje kakovosti, hkrati pa zmanjšuje stroške poslovanja in izboljšuje poslovne procese.

2.3.4 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Vsaka sodobno organizirana organizacija izoblikuje svojo vizijo, poslanstvo in vrednote. Le-te običajno strateško opredeli vodstvo organizacije. Z oblikovanjem vizije želi organizacija povedati kam želi in spodbuditi zaposlene, da to s svojim delom tudi pomagajo uresničevati. Vizija je dolgoročna in strateška usmeritev organizacije. Vodstvo jo oblikuje tako, da je razumljiva vsem zaposlenim, saj je le tako lahko uresničljiva.

Poslanstvo opredeljuje namen obstoja in poslovanja organizacije. Ashridge strategic management centre (ASMC) iz Velike Britanije (Banič 2009) je razvil model poslanstva, ki obsega štiri prvine: smoter oz. poslanstvo, strategijo, merila/vrednote in postopke. To lahko prikažemo tudi v obliki modela; njegova osnovna značilnost je, da so vse štiri prvine enakovredne in med seboj tesno povezane. Poimenovali so ga Ashridgeov model po Ashridge Strategic Management Centre.

Slika 2.3: Ashridgeov model



Poslanstvo je Ashridgeov model opredelil kot odgovor na vprašanje, zakaj obstaja organizacija in kaj je pričakovani končni izid poslovanja oz. delovanja. Poslanstvo podjetja je končni razlog poslovanja in središčni motiv dela zaposlenih. Je torej središčna informacija, na kateri temeljijo vse druge plasti upravljanja in vodenja in hkrati vzgib, ki naj bi zarisal, kako bo organizacija realizirala načrt ukrepov in za to potrebnih resursov (virov) ter načrt potrebnega časa in ugodnih okoliščin.

Strategijo Ashridgeov model opredeli kot gospodarski vzgib, ki naj začrta, kako bo organizacija dosegla svoje poslovno poslanstvo. Strategija je načrt, popoln obris vseh ukrepov, virov, časa in okoliščin, potrebnih za uspešno uresničitev poslanstva.

Vrednote so izhodišča in prepričanja, ki jim sledi organizacija. Vrednote podjetja so dejansko izraz moralnega profila najvišjega menedžmenta podjetja.

Postopki sestavljajo proces izvajanja poslanstva organizacije. Pri izvajanju postopkov zaposleni ravnajo tako, da s svojimi ukrepi uresničujejo smotre in strategijo v skladu z vrednotami podjetja.

Vsaka organizacija ima glavni cilj, če pa je dejavnosti več, govorimo o sestavljenem cilju ali ciljnem sistemu. Cilj oz. ciljni sistem vodstvo organizacije ustrezno opredeli kot sistem relevantnih meril uspešnosti. Opredelitev ciljev je tako kvantitativna kot kvalitativna. Poleg ciljev organizacija določi tudi metode, kako cilje doseči.

2.3.5 Motivacija in zavzetost

Vsak posameznik ima cilje, ki jih želi doseči, potrebe, ki jih želi zadovoljiti. Cilji in potrebe so tisto, kar posameznika žene k določeni aktivnosti. Želje, hotenja ljudi motivirajo, da svojo

energijo in delovanje usmerijo k zadovoljitvi le-teh. Motivi in motivacija torej ljudi usmerjajo k točno določenemu načinu delovanja. Če smo prej govorili o poslanstvu, viziji in ciljih organizacije in da cilji organizacije postanejo tudi cilji zaposlenih, potem zaposleni k takim ciljem stremijo, so motivirani in svojo delovno energijo usmerjajo k skupnim ciljem organizacije.

Motivacijskih teorij je precej. Omenila bom le nekaj najpomembnejših. Maslowa (Hofman 2006, 15) hierarhična teorija potreb pravi, da ljudje najprej zadovoljujemo potrebe na nižji ravni in šele nato potrebe na višji ravni. Potrebe si sledijo v naslednjem zaporedju, od najnižje do najvišje:

- 1) fiziološke potrebe
- 2) potrebe po varnosti
- 3) potrebe po pripadnosti in ljubezni
- 4) potrebe po ugledu in samospoštovanju
- 5) potrebe po samoaktualizaciji

Alderferjeva ERG teorija (Hofman 2006, 32) govori o treh nivojih potreb:

- eksistenca (E - *Existential needs*)
- povezanost (R - *Relatedness needs*) povezanost z drugimi, status in priznanje s strani drugih
- rast (G - *Growth needs*).

Tu lahko potegnemo vzporednico s teorijo Maslowa. V prvi nivo – eksistenčne potrebe (*Existential needs - E*) Alderfer uvršča fiziološke potrebe in potrebo po varnosti, kar ustreza prvima dvema stopnjama po Maslowu. Povezanost (*Relatedness needs - R*) temelji na zadovoljevanju potreb po pripadnosti, ljubezni, ugledu in samospoštovanju, kar ustreza tretji in četrti stopnji potreb po Maslowu. Rast (*Growth needs - G*) pa ustreza zadnji stopnji po Maslowu, to je samoaktualizaciji.

Teorija socialno pridobljenih potreb - McClelland (McClelland 1987, 251) pravi, da je razvoj potreb odvisen od socializacije in življenjskih izkušenj, potrebe se spreminjajo in nanje lahko vplivamo;

- potreba po doseganju,
- potreba po moči,
- potreba po pripadnosti.

Ljudje z visoko potrebo po doseganju so zadovoljni z uspešno opravljeno nalogo, zastavljajo si visoke cilje, so učinkoviti pri upravljanju s časom in izboljšajo učinkovitost po povratni informaciji.

Herzbergova dvofaktorska teorija (Hofman 2006, 25) ki govori o higienikih in motivatorjih, je prav tako ena pomembnejših, toda požela je tako odobravanja kot tudi kritike. Obravnava vidike dela, ki preprečujejo nezadovoljstvo, toda ne prispevajo k rasti. Imenuje jih higieniki. Ti so politika podjetja, nadzor, medosebni odnosi z vodjo, delovni pogoji, plača, odnos do sodelavcev, osebno življenje, odnos do podrejenih, status in varnost. Ti faktorji prispevajo k nezadovoljstvu z delom, če niso izpolnjeni. Vidiki dela, ki prispevajo k razvoju in rasti, so dosežki, pozornost, delo samo po sebi, odgovornost, napredovanje, razvoj. To so faktorji, ki največ prispevajo k zadovoljstvu. Kritiki te teorije so izpostavili nekaj njenih najšibkejših točk in sicer, da ni potrditev v empiričnih raziskavah, da plača, pozornost in odgovornost delujejo kot motivatorji in hkrati higieniki, da je pomembno, katero poklicno skupino raziskujemo, kdaj in v kakšnem okolju. Prednost te teorije pa je gotovo v tem, da je potrdila, da ima zadovoljstvo z delom več razsežnosti.

Gotovo velja omeniti tudi pomen pojma obogatitve dela (*job enrichment*), ki so jo prvi izpostavili Hackman, Oldham, Janson in Purdy leta 1975 (Hackman in drugi v Benčik 2010, 48). Povečali so pomen in razumevanje celotnega delovnega procesa in podali osnovne karakteristike delovnega mesta, ki obogati delo in poveča motivacijo zaposlenega. Zaposleni so zadovoljni, kadar doživljajo svoje delo kot pomembno, ko so sami odgovorni za rezultate svojega dela, ko so pri delu so avtonomni in so rezultati njihovega dela zadovoljivi. Govorimo o notranji motivaciji. Zaposleni so motivirani za delo takrat, ko ob delu začutijo notranje zadovoljstvo in druge pozitivne občutke.

Obstajajo še procesne teorije motivacije, kot je na primer Vroomova (Miner 2007, 67–69), ki predpostavlja, da se ljudje obnašajo racionalno in tehtajo različne rezultate ter teorije, ki temeljijo na vplivih iz okolja, kot sta teorija pravičnosti in teorija socialnega učenja.

Kljub množici različnih teorij ni univerzalnih modelov, teorije so med seboj komplementarne. Poznavanje teorij pa je pomembno, saj z njimi razvijamo osebni menedžerski slog in se zavedamo prednosti in omejitev vplivanja na vedenje zaposlenih.

2.3.6 Organiziranost

Ljudje so se že daleč nazaj v zgodovini organizirali. To so bile za naše pojme primitivne oblike organiziranja, obstajale pa so kljub vsemu. Še najbolje sta bila organizirana oblast in njen sistem vladanja.

Sistematično preučevanje organizacij se je začelo precej pozno, konec 19. stoletja. Eden izmed začetnikov je bil Frederic Winslow Taylor, utemeljitelj znanstvenega menedžmenta. Menil je, da je potrebno vsako opravilo natančno preučiti, izmeriti in določiti čas, ki je za to potreben. Delavec mora delo opraviti čim hitreje in čim bolje, pri tem pa mu ni potrebno misliti. Za organizacijo in procese dela so odgovorni vodje. Njegov prispevek k preučevanju dela in organizacij je pomemben, saj se je tako začelo načrtno preučevanje področja, ki je bilo takrat še neraziskano.

Organizacije so se širile in prav tako različne teorije, ki so preučevale njihov ustroj in delovanje. Danes smo priča množici teorij, praks in znanstvenih prispevkov. Vsaka organizacija na svoj način organizira delo in procese dela. S tem želi doseči svoje cilje, izboljšati učinkovitost in produktivnost.

2.3.7 Strokovna usposobljenost in učenje

Sedanjo družbo imenujemo družbo znanja. Znanje obsega več kot le podatke in informacije. Znanje je več kot zgolj vedeti kako – je vedeti zakaj, vedeti kaj, vedeti kdo, vedeti kje in vedeti kdaj (Collinson in Parcell 2002, 32).

Za organizacijo so znanja, ki jih imajo zaposleni, konkurenčna prednost. Organizacije, ki vlagajo sredstva in napore v izobraževanje svojih zaposlenih, so dolgoročno uspešnejše in se lažje ter hitreje prilagajajo zahtevam trga, na katerem poslujejo. Tako menita tudi Collinson in Parcell, ki pravita, da ko bo učenje med delom postalo rutinsko, bo resnično vodilo k boljšim rezultatom, tako pridobljeno znanje pa je treba vključiti v poslovni proces. (Collinson in Parcell 2002, 42–43).

Organizacija, ki vlaga v razvoj in izobraževanje zaposlenih, posluje bolje in dosega višjo produktivnost. Za kakovostno opravljanje dela zaposleni potrebujejo specifična znanja, ki jih ne morejo pridobiti v kratkem časovnem obdobju ali zgolj s formalnim izobraževanjem. Še

posebno, če gre za uvajanje novih tehnologij in znanj, organizacija investira v izobraževanje kadra, saj le tako podjetje ostane v koraku s časom in trgom.

Permanentno (vseživljenjsko) in organizirano učenje v organizaciji postaja potreba, ki prispeva k trajnim spremembam posameznika. Je stalen proces pridobivanja znanja v organizaciji, s katerim želimo izboljšati sposobnosti izvrševanja poslovnih nalog.

Tudi izobraževanje bi lahko umestili pod (dodatno) učenje, saj lahko ta pojem v ožjem opredelimo kot pridobivanje potrebnega znanja. Znanje pa so hkrati tudi zmožnosti posameznika, ki mu pomagajo oziroma omogočajo reševanje različnih problemov, s katerimi se srečuje pri svojem delu v organizaciji.

Z izobraževanjem in z učenjem pa zaposleni pridobijo dodatna znanja in želene izkušnje, ki jim omogočajo lažje reševanje nastalih problemov v organizaciji, nekaterim posameznikom pa tudi povečajo možnosti za zaposlitev v drugem podjetju (Svetlik in drugi 2009).

2.3.8 Vodenje

Vodenje je proces, v katerem vodja na podlagi svoje kompetentnosti z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi skupaj dosegli dogovorjene cilje.

Že Max Weber je opredelil nekaj idealnih stilov vodenja. Razdelil jih je na:

1. patriarhalni stil, ki je običajno značilen za mala družinska podjetja. Moč patriarha izhaja iz njegovega hierarhičnega položaja. Patriarh skrbi za svoje podrejene, zato pa od njih pričakuje lojalnost, zahvalo, zvestobo in poslušnost.
2. karizmatični stil poudarja moč osebnosti, ki izhajajo iz njegovih posebnih osebnih značilnosti. Karizmatični vodja ne pozna namestnika, predhodnika ali naslednika. Strukturnih elementov organizacije vodja ne potrebuje, saj se opira na svoje osebne lastnosti. Posebno mesto imajo karizmatični vodje v kriznih situacijah, v katerih so v ospredju upanje in vera v rešitev zapletenih situacij.
3. avtokratičen stil je značilen za velike organizacije, kjer je pomembna moč hierarhije. Vodenje poteka preko hierarhične strukture ter linijskega sistema. Tu ni neposrednega osebnega stika med vodjem in vodenim kot v primeru patriarhalnega in karizmatičnega stila.

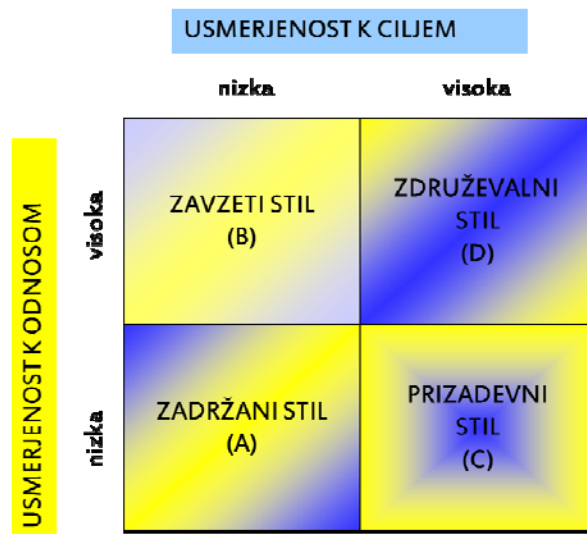
4. birokratski stil je značilen za inštitucije. Gre za moč procedure, ki je brezosebna. Temelj predstavljajo formalni elementi organizacije, ki poglobljajo neosebno povezavo med vodjem in vodenim.

Tudi Kurt Lewin je raziskoval stile vodenja. Razdelil jih je na tri osnovne tipe.

1. Avtoritativno vodenje, kjer je izrazita nadrejenost in podrejenost, ubogljivost in podredljivost, dokaj visoka delovna intenzivnost, ki pa preneha, ko je vodja odsoten. Bolj izražene so tudi medosebne napetosti in občasni izrazi sovraštva.
2. Pri demokratskem načinu vodenja je vzdušje sproščeno in prijateljsko, skupina ima visoko kohezivnost in interes za delo. Prisotna je ustvarjalnost in nizka fluktuacija, vodenje je bolj formalno, delo pa se nadaljuje tudi ob odsotnosti vodje.
3. Tretji stil je laissez-faire vodenje, kjer so pravila ohlapna, osebna svoboda velika in tudi tu je vodenje bolj formalno.

Znani sta študiji iz univerz v Ohio in Michiganu. Izvedli so jo raziskovalci Stogdill, Coons in Likert (DuBrin 2007), kjer so izpostavili dva faktorja vodenja in sicer usmerjenost k nalogam in usmerjenost k sodelavcem. Bistvo prepletanja teh dveh faktorjev ponazarja spodnji model, ki jo je izdelal William James Reddin, britanski behaviorist in teoretik, leta 1970 (DuBrin 2007).

Slika 2.4: Stili vodenja po W. J. Reddinu



Poleg klasičnih teorij in modelov naj omenim še nekaj sodobnih. Situacijska ali kontingenčna teorija avtorja Freda E. Fiedlerja (Kovač, 2004) pravi, da je rezultat vodenja odvisen od

sovpliva med vodjem, vodenimi in vsakokratno situacijo; Vroomova teorija pričakovanja (Kovač, 2004) pravi, da je rezultat vodenja odvisen od pričakovanja, zaznav (motivacije) vodenih s postavljenimi cilji. Homans, Blau in Holland so razvili transakcijsko teorijo (Kovač, 2004), kjer vodja usmerja k jasno postavljenim operativnim ciljem, vpliva na pričakovanja sodelavcev, usklajuje njihove cilje s cilji dela, spodbuja njihovo doseganje in skrbi za prijetno delovno vzdušje. Burns in Bass (Kovač, 2004), zagovarjata transformacijsko teorijo, kjer vodja artikulira vizijo, se sklicuje na višje vrednote, krepi privlačnost nalog ter spodbuja zaupanje sodelavcev. Vodja se osebno identificira z nalogami in cilji.

Avtor W. J. Reddin (Kovač, 2004), omenja štiri stile vodenja in sicer:

1. zadržani stil vodenja, kjer je vodja usmerjen na napake podrejenih, z njimi malo komunicira, nima vizije, močno se drži pravil in postopkov in je primeren za vodenje standardiziranih opravil;
2. pri socialno usmerjenem stilu vodenja je vodja usmerjen predvsem na medosebne odnose, do sodelavcev je odprt, sproti rešuje konflikte in si prizadeva za dobro vzdušje, uspešen je pri vodenju ljudi z visoko delovno motivacijo;
3. k delovnim ciljem usmerjen stil vodenja zahteva avtoritativnega vodjo, ki sodelavce ocenjuje le po delovnih rezultatih, uspešen je pri vodenju sodelavcev z nizko motivacijo za delo.

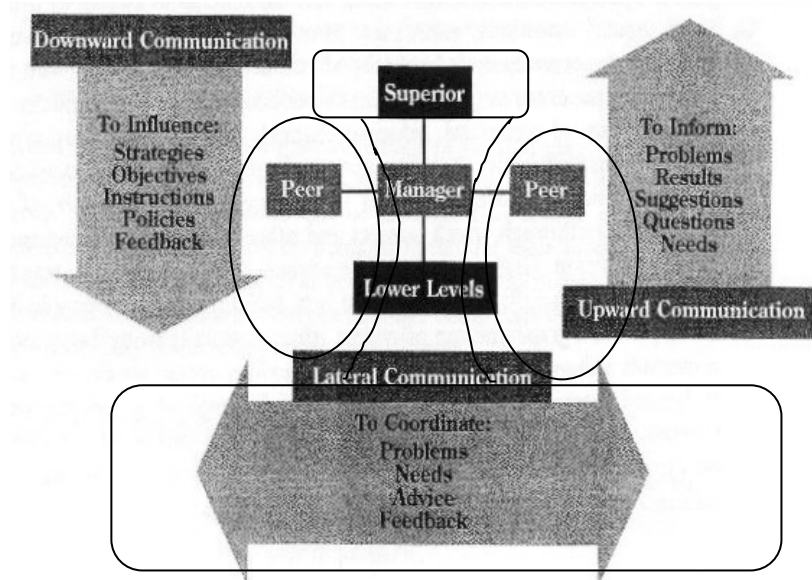
Vse bolj se uveljavlja ciljno vodenje. To je vodenje na podlagi ciljev, ki naj bi jih zaposleni v organizaciji v določenem obdobju dosegel. Pri ciljnem vodenju neposredno sodelujeta tako neposredni vodja kot sodelavec, posredno seveda tudi kadrovski menedžer in organizacija. Zaposleni z vodjo sodeluje pri oblikovanju svojih ciljev, pri rokih za doseg ciljev, le-ti pa so skladni s cilji organizacije in poslovnimi cilji. Če zaposleni sodeluje, potem cilje bolj ponotranji in ima večjo motivacijo za njihovo doseg. Zaposleni skupaj z vodjo na letnem pogovoru ali še pogosteje (kvartal, polletje) pregleda, ali so zadani cilji doseženi ali ne. (Svetlik in drugi, 2009).

2.3.9 Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje in informiranje je ena izmed izredno pomembnih kategorij. Zaposlenim pomaga doseči zastavljene cilje organizacije, je ključnega pomena v procesih socializacije zaposlenih, odločanja, reševanja težav in obvladovanja sprememb in predstavlja

element, ki povezuje zaposlene in organizacijo. Z dvosmerno in odprto komunikacijo se ustvarja produktivno delovno ozračje, gradi organizacijska kultura in povečuje pripadnost organizaciji. Spodnja shema prikazuje tokove komuniciranja v organizaciji.

Slika 2.5: Tokovi komuniciranja v organizaciji



Vir: Bergoč (2010).

Notranje komuniciranje in informiranje delimo na formalno in neformalno. Obliki formalnega notranjega komuniciranja sta vertikalno in horizontalno. Vertikalno poteka preko vodij navzdol ali od zaposlenih do vodij navzgor. Komuniciranje navzdol je najobičajnejši tok informacij v formalnem sistemu komuniciranja. Gre za prenos informacij od višjih k nižjim ravnam. Namen takega komuniciranja je prenos informacij, ki so povezane z delom, prenos ukazov vzdolž hierarhije, pregled nad uspešnostjo, prepoznavanje in sprejemanje organizacijskih ciljev. Težava pa je v tem, da se informacije lahko popačijo, spremenijo, filtrirajo in tako zaposlenih ne dosežejo v prvotni obliki. Pride do komunikacijskega šuma, ki je lahko vzrok nepričakovanih in neustreznih ravnanj tako zaposlenih kot vodij. Komuniciranje navzgor pomeni prenos informacij od nižjih k višjim ravnam. Zaposleni in nižji menedžment prenaša informacije nadrejenim. Običajno gre za informacije o uspešnosti ali problemih, o delu in problemih sodelavcev, opravih in procedurah. Tudi na tej ravni komunikacije lahko pride do komunikacijskega šuma, hkrati pa je tak način komunikacije precej odvisen od zaupanja zaposlenih v svoje nadrejene. Vsekakor pa je za ta tip komunikacije pogoj to, da so zaposleni vsaj delno vključeni v soodločanje (*empowerment*).

Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi na istem hierarhičnem nivoju. Funkcije horizontalnega komuniciranja so običajno koordinacija dela, pridobivanje skupnih informacij, reševanje problemov med sodelavci in medsebojna podpora. Večina organizacij uporablja kar nekaj komunikacijskih orodij, da z njimi seznanjajo zaposlene z dogajanjem v organizaciji. To so lahko interna glasila, informacijske table in zaslone, interne spletne strani, elektronska pošta in podobni sodobni komunikacijski kanali.

Neformalno komuniciranje v organizacijah je vseskozi prisotno, je nenačrtovano in ni predpisano s formalno strukturo. Gre za potrebe zaposlenih po druženju in informacijah. Tudi ta tip komuniciranja je podvržen zavednim ali nezavednim spremembam sporočil. Neformalno komuniciranje je močnejše takrat, ko je formalnega notranjega komuniciranja premalo, zaposleni pa ne dobijo dovolj informacij o dogajanju v organizaciji.

Povezavo med organizacijskim komuniciranjem in zadovoljstvom pri delu je pokazala tudi raziskava, ki so jo opravili Pettit, Goris in Vaught v dveh proizvodnih organizacijah (Pettit in drugi 1997, 81–98).

2.3.10 Notranji odnosi

Notranji odnosi v organizaciji so odraz mnogih dejavnikov: organizacijske kulture, stila vodenja, notranjega komuniciranja in informiranja, organiziranja dela in procesov, poznavanje ciljev organizacije in skrbi organizacije za zaposlene.

Ker zaposleni na delovnem mestu preživijo tretjino svojega časa, so medosebni odnosi še toliko bolj pomembni. Če so dobri, pozitivni in prijateljski, zagotovo pripomorejo k večji delovni uspešnosti in višji produktivnosti. Napeti ali celo sovražni odnosi povzročajo nezadovoljstvo, nižjo delovno produktivnost, povečuje se absentizem. Seveda se v delovni skupini ni mogoče izogniti konfliktom, saj so le-ti posledica različnih mnenj, pogledov, stališč in prepričanj. Ljudje v delovni skupini pa so različni. Toda bistveno je reševanje konfliktov, način, na katerega jih zaposleni rešujejo – v skupno dobro ali zgolj osebno korist.

2.3.11 Razvoj kariere

Eden izmed večjih izzivov organizacij je poleg konkurenčnosti tudi strategija razvoja kadrov. Strategija razvoja predvideva prihodnje potrebe po kadrih, ki jih organizacija poveže s svojim

poslanstvom, vizijo in cilji. Kadre lahko organizacija razvija znotraj, lahko pa oblikuje načrtno zaposlovanje in postane privlačna za najboljše kadre od zunaj.

Organizacija, ki ima izdelano strategijo upravljanja s človeškimi viri, stalno in v zgodnji fazi izbira potencialne in perspektivne kadre. Načrtno jih vzgaja in izobražuje na širokem področju. Skrbno uvajanje in dolgoročno načrtovanje kariere, dobro plačilo, nagrade, pomoč pri stanovanjskih vprašanjih, plačevanje šolnin, razvojni pogovori so elementi, ki so pri razvoju perspektivnih kadrov nujni. Organizacija na podlagi strategije in predvidenih prihodnjih potreb na področju kadrov oblikuje karto zamenjav, ki določa morebitne oz. predvidene naslednike na določenih ključnih mestih (Svetlik in drugi 2009).

Življenjska kariera je kariera posameznika in se gradi preko cele delovne dobe na različnih področjih in organizacijah. Kariera je lahko profesionalna (v stroki) ali organizacijska (napredovanje po organizacijski lestvici). Napredovanje je lahko vertikalno, to pomeni napredovanje po organizacijski lestvici v organizaciji. Zaposleni lahko napreduje tudi horizontalno, kar pomeni napredovanje na delovnem mestu. Običajno gre pri takem napredovanju za opolnomočenje, obogatitev dela ali dodatne naloge, napredovanje v plačilnih razredih na istem delovnem mestu ali mentorstvo. Skrb za kariero je na strani posameznika, ki v želeni smeri deluje. Karierno sidro je človekova podoba o sebi, njegov lastni pogled na to, kaj hoče in ceni.

Običajno imajo organizacije ustvarjene karierne pasove, ki določajo za določeno stopnjo izobrazbe določena dela in plačila od-do. Za prestop v višji karierni pas je potrebna višja stopnja izobrazbe.

Karier je več vrst, od posameznika pa je odvisno, katero bo izbral. Kariera je lahko prehodna, kjer posameznik prehaja od posla do posla, področje dela pa ni nikoli dokončno izbrano. Stabilno kariero označuje zgodaj izbrano področje dela, ki se skozi delovno dobo ne spreminja. Linearna kariera pomeni zgodnjo izbiro področja dela, načrt premikov navzgor je razvit in ga posameznik natančno izvaja. Spiralna kariera pomeni, da področje dela ni eno samo, pač pa se posameznik razvija najprej na enem področju, potem se premakne na drugo. Podsystem napredovanja vključuje napredovanje, delovno uspešnost in razvojne možnosti posameznika. Razvoj mora biti načrtovan tako, da imata tako posameznik kot organizacija od tega korist. Ker pa so razvojni interesi različni, si organizacija pomagata s kariernimi sidri, ki

usmerijo načrtovanje kariere posameznika v določeno smer. To individualno razvojno pot imenujemo kariera.

Napredovanje, katerekoli vrste, profesionalno ali organizacijsko, je tudi pomemben motivacijski dejavnik. V družbi zanja je posameznik s svojim znanjem in sposobnostmi izredno pomemben in tako kot je pomemben za širšo družbo, je pomemben tudi za organizacijo, v kateri je zaposlen. Strokovno usposobljeni in visoko motivirani zaposleni so zagotovo izredna konkurenčna prednost vsake organizacije.

2.3.12 Nagrajevanje

Sistemi plač in nagrajevanja so procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje v delo. Z njimi podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu načinu vedenja in dela. So tudi del zaposlitvene pogodbe in določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci. Če so učinkoviti, niso samo orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odražajo prispevke zaposlenih in gradijo privrženost organizaciji (Tavčar 2006, 12). Tako se podjetje pri sestavi učinkovitega sistema nagrajevanja ne sme spraševati, koliko naj znašajo nagrade ali plače, temveč kako nagraditi zaposlene, da bodo svoje delo opravljali najbolje. Pri tem je predvsem pomembno, da zaposlene nagradimo za delo in učinke, na katere lahko vplivajo. Če posameznega prispevka delavcev organizacija ne more oceniti natančno, je bolje, da ne nagrajuje po učinku posameznika, temveč poskrbi za dodatke k plači. Vsako nagrajevanje po učinku ali udeležba zaposlenih pri dobičku pa je povezana z uspešnostjo ekipe, enote ali celotnega podjetja (Roberts 2005, 10).

Nagrade so tudi pomemben del motivacije zaposlenih. Lahko so materialne ali nematerialne. Materialne nagrade so večinoma povezane s finančnimi sredstvi in so spodbuda za nadaljnje dobro delo. Materialne nagrade so mogoče tudi v drugačni obliki, kot na primer napredovanje v službi, premestitev na boljše delovno mesto, pridobitev novih delovnih prostorov in podobno. Vse bolj pa postaja pomembna nematerialna spodbuda. Zaposleni veliko časa preživijo v podjetjih in si tam prizadevajo biti uspešni, zato velikokrat več kot materialna spodbuda pomeni javna pohvala pred sodelavci. Prav tako lahko zaposlenega nagradimo z bolj fleksibilnim delovnim časom, več dopusta, zelenimi seminarji in izobraževanji.

3 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

V razvitih družbah prevladuje tržno gospodarstvo, ekonomija, ki je utemeljena na tržnih zakonitostih. Konkurenca je velika, prostora za monopole je vse manj. Zaradi zaostrenih razmer je vsaka organizacija prisiljena maksimalno izkoristiti vire, ki jih ima na voljo. Poleg kapitala in delovnih sredstev, so to tudi zaposleni. Dve organizaciji imata lahko popolnoma enako količino kapitala in enaka delovna sredstva, toda zaposleni? Ti pa so različni. Prav ta dejavnik je lahko ključna prednost ali slabost organizacije. Njihova znanja in kompetence, njihova inovativnost in iniciativnost, njihova motivacija in njihova zavzetost za delo, ki ga opravljajo, so ključne prednosti pred konkurenco.

3.1 Razvoj koncepta zavzetosti zaposlenih

Zavzetost zaposlenih (*employee engagement*) je dokaj nov koncept, ki se je prvič pojavil v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Eno prvih definicij je postavil Kahn (1990), ki je iskal temelje, ki pripeljejo do zavzetosti zaposlenih. Hkrati je izpostavil potrebo po novi perspektivi razumevanja življenja podjetja. Menil je, da je le-to odvisno oz. povezano s pojmom osebne zavzetosti zaposlenih. Kahn hkrati tudi potrjuje, da obstajajo psihološki pogoji, ki vplivajo na zavzetost in nezavzetost zaposlenih in prvi definiral zavzetost kot ločen koncept (Jeung 2011).

Naslednji so se s tem ukvarjali Maslach, Schaufeli in Leiter, ki so leta 2001 (Shuck in Wollard 2010) predstavili drugo teorijo. Primerjali so koncept zavzetosti zaposlenih in izgorevanje zaposlenih na delovnem mestu, ki je bil tedaj zelo aktualen problem. Izpostavili so, da je zavzetost zaposlenih antiteza izgorevanja, saj so jo definirali kot stalen pozitiven učinek in označuje visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih (Shuck in Wollard 2010).

Študije koncepta so se nadaljevale, v Sloveniji se je s tem največ ukvarjal Brane Gruban, ki je od leta 2003 do 2010 objavil precej člankov in predavanj na to temo. Koncept zavzetosti razlaga kot stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva ter pripadnosti podjetju, organizaciji ali določeni skupini. Koncept zavzetosti zaposlenih nadgrajuje zadovoljstvo in pripadnost, saj se zavzeti zaposleni sprašujejo tudi, kaj sami lahko storijo za izboljšanje rezultatov organizacije.

Obširne raziskave na to temo se je lotila organizacija Gallup, ki je znana po svojih raziskavah na različnih področjih, večini pa verjetno po vsakokratnih volilnih raziskavah o podpori predsedniškimi kandidatom za predsednika ZDA. Gallupov inštitut je na osnovi svoje velikanske baze podatkov in ogromnem številu intervjujev prvi izdelal vprašalnik in metodo za merjenje zavzetosti zaposlenih.

3.2 Vprašalnik Q12

Natančno sta bila koncept in metoda prvič objavljena leta 1999 v delu Marcusa Buckinghama in Curta Coffmana *First, break all the rules*. Knjiga je postala mednarodna uspešnica in sledile so ji še druge, med njimi tudi delo Rodda Wagnerja in Jamesa K. Harterja leta 2006 *12 elements of great managing*. Obe knjigi je seveda izdala založba Gallup.

Raziskave so potekale v 114 državah v 41 jezikih, analizirali pa so preko 10 milijonov odgovorov. Raziskave so pokazale, da je pri zavzetih zaposlenih 27 % manj absentizma od tistih, ki so aktivno nezavzeti. Za 31 % manj je tudi odpovedi oz. fluktuacije, kar pa je s stroškovnega vidika izredno pomembno, saj vsako uvajanje novo zaposlenega organizaciji povzroči dodatne visoke stroške. Pri zavzetih zaposlenih je kar 62 % manj delovnih nesreč kot pri aktivno nezavzetih.

Ko so bazo veliko skoraj milijon skupin razvrstili od najbolj do najmanj zavzetih, so ugotovili, da imajo skupine, ki se nahajajo v prvem kvartilu v povprečju 18 % višjo produktivnost in 12 % višjo profitabilnost od tiste v četrtem kvartilu, ki so bile označene za najmanj zavzete. (Wagner in Harter 2006). Gornji podatki nedvomno kažejo na tesno povezavo koncepta zavzetosti z višjo produktivnostjo, učinkovitostjo in višjo profitabilnostjo organizacije. Slednje pa je nedvomno tudi eden glavnih ciljev organizacij, ki delujejo na trgu.

Po množici obdelanih intervjujev, statističnih analiz, tako s kvantitativnim kot kvalitativnim pristopom oz. metodo, so izluščili 12 vprašanj, s katerimi merijo zavzetost zaposlenih in dobljene rezultate lahko primerjajo z drugimi poljubnimi spremenljivkami.

1. Ali veste, kaj se pričakuje od vas?
2. Ali imate na voljo vse, kar potrebujete, da dobro opravite svoje delo?

3. Ali imate pri delu priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer ste najboljši?
4. Ali so v zadnjih sedmih dneh pohvalili vaše delo ali prepoznali dosežke?
5. Ali vas vaš vodja upošteva kot osebo?
6. Ali kdo pri vas načrtno skrbi za vas in spodbuja vaš razvoj?
7. Ali vaše mnenje šteje in se upošteva?
8. Ali vam poslanstvo in vizija vašega podjetja dajeta občutek, da je vaše delo pomembno?
9. Ali so vaši sodelavci iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo?
10. Ali je vaš najboljši prijatelj iz vaše službe?
11. Ali se je v zadnjih šestih mesecih kdo pogovarjal z vami o vašem napredku?
12. Ali ste imeli v zadnjem letu priložnosti za učenje in razvoj?

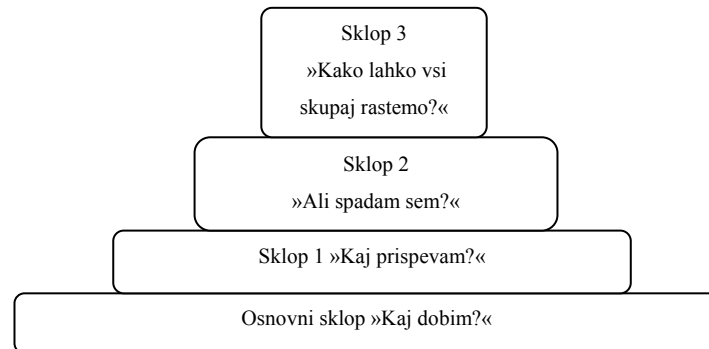
Na osnovi teh vprašanj so postavili 12 ključnih trditev ali elementov, ki v delovnem življenju predstavljajo bistvo nepisane socialne pogodbe med delojemalcem in delodajalcem. Njeno bistvo bi lahko strnili v izjavo: »Če naredite vse to za nas, bomo tudi mi naredili vse, kar organizacija pričakuje od nas.« (Wagner in Harter 2006, 11)

1. Vem, kaj se od mene pričakuje.
2. Na voljo imam vso potrebno opremo za dobro opravljanje dela.
3. V službi imam vsak dan priložnost opravljati delo, ki ga najbolje znam.
4. V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.
5. Imam občutek, da me nadrejeni oziroma sodelavci upoštevajo kot osebo.
6. Nekdo v moji službi skrbi za moj razvoj.
7. Imam občutek, da se pri delu upošteva moje mnenje.
8. Poslanstvo in vizija organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.
9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti za kakovostno delo.
10. V delovnem okolju imam dobrega prijatelja.
11. V preteklih šestih mesecih se je nekdo pogovarjal z mano o mojem napredku pri delu.
12. V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.

Za vsako izmed teh 12 trditev stoji osnovna resnica o človeški naravi pri delu. Korelacije med vsakim izmed teh elementov in boljšo produktivnostjo niso le kažipot k boljšemu vodenju, ampak kažejo na to, kako človeški um reagira v teh relativno novih, umetno ustvarjenih organizacijah ali skupinah, ki so podvržene stalnim spremembam. (Wagner in Harter 2006)

V osnovi sta Buckingham in Coffman teh 12 vprašanj razdelila na štiri sklope.

Slika 3.6: Piramidalna struktura grajenja zavzetosti



1. Osnovni sklop (Base camp) »Kaj dobim?«

V ta sklop uvrščata prvi dve vprašanji, ki sprašujeta o osnovnih potrebah pri delu. Kajti ko zaposleni pride na novo delovno mesto, najprej želi vedeti, kaj organizacija pričakuje od njega in ali ima vso potrebno opremo in rekvizite, da bo dobro opravljal delo.

2. Sklop 1 (Camp 1) »Kaj prispevam?«

Tu se perspektiva zaposlenega že rahlo spremeni, začne postavljati drugačna vprašanja. Želi vedeti, ali dela dobro, kaj menijo o njegovem delu drugi zaposleni in vodja, mu bo kdo priskočil na pomoč, če jo bo potreboval. Fokus je torej na individualnem prispevku zaposlenega in na tem, kako to zaznavajo sodelavci. Vsa štiri vprašanja so vezana na samospoštovanje in individualno vrednost posameznika. Če na gornja štiri vprašanja ni mogoč pritrdilni odgovor, bodo vsi napori po pripadnosti organizaciji ali skupini, zaman. Prav tako ne bo ne volje ne motiva za nadaljnje učenje in kasneje inoviranje.

3. Sklop 2 (Camp 2) »Ali spadam sem?«

V ta sklop spadajo naslednja štiri vprašanja. Po pozitivnih odgovorih na prejšnja štiri vprašanja se perspektiva zaposlenega razširi, na stvari gleda s širšega zornega kota. Sprašuje se, ali res spada sem, so vrednote, ki jih zastopa organizacija

skladne z njegovimi, je sistem vrednot, ki jih zastopa podoben sistemom vrednot svojih sodelavcev, nadrejenih in celotne organizacije.

4. Sklop 3 (Camp 3) »Kako lahko vsi skupaj rastemo?«

Ta sklop je najnaprednejši. Toda dosegljiv je le, če so odgovori na vseh prejšnjih deset vprašanj pozitivni. Zakaj? Ker obstaja razlika med inventivnostjo in inovativnostjo. Inventivnost pomeni iznajdljivost (SSKJ), kako lahko stvari naredimo drugače, bolje, z manj truda ali stroškov. Inovativnost pa pomeni odkritje nečesa novega, ki se lahko aplicira. Inoviranje pa je mogoče samo, če zaposleni ve, kaj se od njega pričakuje, če sta učinek oz. rezultat pravilno definirana, če zaupa svojim sodelavcem in vodji, če se zaveda, da ne bo njegovo delo zavrnjeno. Odgovore na to dobimo z zadnjima dvema vprašanjema.

Pozitivni odgovori na vseh 12 vprašanj označujejo zavzete zaposlene. In kdo so to, kakšne so njihove lastnosti? Razvrstili si jih v tri kategorije:

1. Zavzeti zaposleni so energični, delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo sodelavcem in vodjem.
2. Nezavzeti zaposleni so delno odsotni, naredijo le tisto kar morajo, niso inovativni, ne delajo s strastjo, na delo le delno skoncentrirani, v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.
3. Aktivno nezavzeti zaposleni niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu; ampak svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo, vsakodnevno podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci, škodljivo vplivajo na svojo delovno okolico.

Zavzetosti kljub angažiranosti, volji in optimizmu ni vedno lahko doseči. Na prvi pogled preprosta vprašanja skrivajo v sebi mnogo več in pred odgovorom terjajo premislek. Zagotovo velja, če pozitivno odgovorimo na vprašanja iz sklopa 2 in 3, vendar še vedno ne bodo zagotovljene potrebe, ki jih izpostavljata osnovni in prvi sklop, je večja verjetnost, da pride do izgorelosti, nižje produktivnosti in na koncu odpovedi delovnega razmerja (Buckingham in Coffman 2005, 37–43).

Poudariti je treba še to, da vsaka sprememba delovnega mesta v isti organizaciji terja ponovno grajenje te piramide in novo plezanje proti vrhu.

3.3 Vloga vodij

Vse zgoraj povedano izhaja iz perspektive zaposlenega. Kaj pa vodje? Kakšna je njihova vloga pri izgrajevanju zavzetosti zaposlenih?

Odgovori na prvih šest vprašanj so tisti, ki povedo, ali je vodja zagotovil ustrezne delovne pogoje, materialna sredstva, definiral, kaj se od posameznega zaposlenega pričakuje in dal prave povratne informacije. To so osnovne potrebe, ki morajo biti zadovoljene. Preskok na višji nivo, ne da bi bili izpolnjeni osnovni pogoji, je največkrat neuspešen. Zakaj? Povezava s teorijo Maslowa in Herzberga je očitna. Najprej morajo biti zagotovljene osnovne, eksistenčne potrebe, da bi lahko kasneje zadovoljili potrebe višje stopnje. Enako je s higieniki, vsi spadajo v prvih šest trditev oz. vprašanj.

Toda dobiti pozitivne odgovore na prvih šest vprašanj ni preprosto. V njih se skriva kar nekaj pasti. Na primer, da vodja spodbuja zaposlene, da se trudijo in jim vzbudi željo in upanje po napredovanju, ki ga tudi sam spodbuja. Gotovo bo dobil pozitiven odgovor na vprašanje, ali kdo spodbuja moj razvoj. Toda hkrati bo imel zaposleni občutek, da sedanje delovno mesto ni pravo zanj, saj bi lahko drugje naredil več. Tako bo verjetno negativno odgovoril na vprašanje, ali imam vsak da priložnost, da delam to, kar najbolje znam.

Če želi vodja kontrolirati zaposlene in njihovo vedenje v procesu dela, bo zagotovo uveljavil pravila, procedure in zahteval striktno uporabo priročnikov, ki delo natančno določajo in se jih morajo zaposleni držati. Na vprašanje ali vem, kaj se od mene pričakuje, bo zagotovo dobil pozitiven odgovor. Toda kakšen bo odgovor na vprašanje, ali vas vaš vodja upošteva kot osebo? Verjetno negativen, saj procesi in postopki prevladujejo nad individualnostjo.

Kako torej doseči zeleno? Vodja mora biti sposoben jasno izraziti svoja pričakovanja do vseh zaposlenih. Biti morajo konstantna in konsistentna. Toda hkrati mora vsakega zaposlenega upoštevati kot osebo, posameznika in mu dajati občutek, da pri svojem delu uporablja svoj talent in veščine za prave stvari, obenem pa mu dajati tudi možnosti in smernice za njegov razvoj.

Vloga vodij je pri zavzetosti zaposlenih izredno pomembna. Tom Peters (Wagner in Harter, 2006) je izjavil, da so dobri vodje lepilo organizacije. Kreirajo in povezujejo rezultate ljudi, le-ti pa skupaj ustvarjajo visoko učinkovita in produktivna podjetja. Znana je tudi trditev, da se ljudje zaposlujejo v določeni organizaciji zaradi nje same in njenega ugleda v širši skupnosti, odhajajo pa zaradi slabih vodij.

Buckingham in Coffman predlagata vodjem koncept štirih ključev, ki se bistveno razlikuje od konceptov oz. izhodišč, ki jih vodje sedaj upoštevajo praktično v vsaki organizaciji. Izhajata iz trditev, ki so jih izluščili na podlagi analiz množice intervjujev, ki jih je opravil Gallup z vodji na različnih nivojih vodenja. Pridobili so podatke o delovni uspešnosti zaposlenih, o zadovoljstvu potrošnikov in fluktuaciji ter o ravnanju vodij. Opravili so 80.000 strukturiranih intervjujev z najuspešnejšimi vodji.

Tu so štirje ključi, ki jih predlagata.

1. Ko izbirate novo zaposlenega, v kadrovskem postopku intervjuja poiščite tistega, ki ima talent za opravljanje tega dela, ne glejte zgolj na izobrazbo, izkušnje in dosedanjo učinkovitost.
2. Ko postavljate cilje, definirajte prave učinke in rezultate, ne pravih postopkov.
3. Ko motivirate, se osredotočite na posameznikove močne lastnosti, nikakor ne na njegove šibke točke.
4. Ko skrbite za njegov razvoj, mu pomagajte, da bo našel pravo mesto zase, ne pa mu preprosto omogočiti le prestop na naslednjo stopnico na organizacijski lestvici.

Sklep, ki sledi iz vsega zgoraj povedanega, je jasen. Največjo vlogo pri izgrajevanju zavzetosti zaposlenih imajo vodje. Pravilna izbira neposrednih vodij in vodstvenega kadra je ključnega pomena, saj imajo neposredni vodje vsakodneven stik z zaposlenimi. Samo strokovno ali tehnično znanje z določenega področja nikakor ni dovolj, da vodja postane dober vodja. Pomanjkanje znanja o delu z ljudmi ima lahko velike negativne posledice (absentizem, fluktuacija, delovne nesreče ...). Dobri vodje morajo znati spremeniti svojo tradicionalno miselnost in stil vodenja, ki zadnja desetletja prevladuje.

Tu vsekakor mora odigrati pomembno vlogo kadrovski sektor oz. oddelek, ki skrbi za razvoj kadrov. Njihova vloga je pri selekciji in razvoju vodij, ki mora temeljiti na sodobnih in strokovnih principih. Če je kadrovska strategija del poslovne strategije in vodstvo

organizacije zaupa v delo sektorja za upravljanje s človeškimi viri, potem bo izbira ustreznih vodij prava in strokovna. To pa bo vodilo k bolj zavzetim neposredno podrejenim sodelavcem, k večji učinkovitosti in produktivnosti in na koncu k višji profitabilnosti. To pa so cilji, ki jih zasleduje praktično vsaka sodobna organizacija.

3.4 Novi izzivi

Koncept zavzetosti odpira še eno vprašanje, ki je za enkrat v veliki večini organizacij precej nezaželeno. Participacija zaposlenih pri odločanju o stvareh, ki se jih neposredno tičejo, mora postati samoumevna. Zavzeti zaposleni so inovativni, njihovi cilji so enaki ciljem organizacije, zato se odpira vprašanje o njihovem sodelovanju pri oblikovanju poslovne strategije, organizacijski strukturi in podobnih temeljnih aktih organizacije. Tu ne govorimo več le o participaciji zaposlenih pri odločanju, ki je sedaj v večini organizacij skrčena zgolj na zelo omejene pristojnosti, ki jih imajo sveti delavcev, ki odločajo zgolj o marginalnih stvareh, s strateškimi pa jih vodstvo le seznanja, pač pa o demokratizaciji odločanja, ki pomeni bistveno več. Vprašanje je le, če so vodstva in lastniki na to pripravljeni.

4 REZULTATI MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

V tem poglavju predstavljam rezultate merjenja organizacijske klime, zadovoljstva zaposlenih in zavzetosti v podjetju Krka, d. d., Novo mesto. Podatki so last družbe, ki dovoljuje uporabo podatkov za izdelavo te diplomske naloge.

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje že več kot pol stoletja uspešno uresničuje svoje strateške usmeritve in sledi svojemu poslanstvu in viziji.

Dejavnosti

Osnovna dejavnost je proizvodnja in prodaja izdelkov na recept, izdelkov brez recepta in veterinarskih izdelkov. Dejavnost podjetja dopolnjujejo nekatere druge storitve.

Trgi

Svoje izdelke prodajajo v več kot 70 državah. V okviru strategije poslovanja so si zastavili cilj uravnotežene prodaje na petih različnih območjih: Slovenija, Jugovzhodna Evropa, Vzhodna Evropa, Srednja Evropa ter Zahodna Evropa in čezmorska tržišča.

Sistem vodenja

Integrirani sistem vodenja (ISV) obravnava različne vidike poslovanja (kakovost, okolje, varnost in zdravje pri delu, varnost živil in varovanje informacij) v enotnem sistemu vodenja z namenom dosegati optimalne cilje poslovanja. Opisan je v Poslovniku kakovosti. ISV omogoča učinkovito in uspešno upravljanje posameznih sistemov na enovit način. Struktura ISV je povzeta po standardu ISO 9001, ki je nadgrajena in razširjena z ostalimi standardi in načeli: GMP, HACCP, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/IEC 27001.

Slika 4.7: Integrirani sistem vodenja



Vir: Krka, d. d., Novo mesto (2011).

Razvoj in raziskave

V podjetju intenzivno razvijajo inovativne nove izdelke in skrbijo za nenehen razvoj na svojem področju. Vsi izdelki so visokokakovostni, učinkoviti in varni. Izdelke tržijo pod lastnimi blagovnimi znamkami.

Kakovost

Izdelki so po kakovosti, učinkovitosti in varnosti enakovredni izdelkom drugih podjetij v branži. Kakovost v najširšem smislu ustvarjajo, ohranjajo in so zanjo odgovorni vsi zaposleni. S sistematičnim pristopom želijo presegati zahteve odjemalcev in dosegati zastavljene cilje poslovanja.

Naložbe

Strateško usmeritev v razvoj lastnih izdelkov uresničujejo z vlaganji v razvojno-raziskovalne zmogljivosti in z lastnimi proizvodno-distribucijskimi centri po svetu.

Kadrovsko področje in skrb za zaposlene

Poslovna uspešnost temelji na zavzetosti in znanju zaposlenih. Prizadevajo si pridobiti, motivirati in obdržati zavzete in sposobne sodelavce in graditi kulturo mednarodnega podjetja. Vlaganje v znanje in razvoj vseh zaposlenih omogoča, da so zaposleni med najboljšimi na svojih področjih dela. Ustvarjajo delovno okolje, ki spodbuja strokovni in osebni razvoj zaposlenih. Uspešno nastopanje na trgih, razvoj in trženje novih izdelkov ter vlaganje v sodobne proizvodne zmogljivosti zahtevajo visoko usposobljene kadre. Njihovo znanje in veščine razvijajo in dopolnjujejo z usposabljanjem in izobraževanjem doma in v tujini.

Število zaposlenih v skupini ob koncu leta 2011 je malo manj kot 9.000, od tega 51 % v Sloveniji, in sicer približno 4.000 v matični družbi v Sloveniji in okoli 700 v drugih družbah skupine v Sloveniji. Približno 4.300 delavcev je zaposleno v tujini. Povprečna starost zaposlenih je nekaj manj kot 38 let. Odstotek zaposlenih žensk je 62,5 %. 41 % vodstvenih ali vodilnih položajev zasedajo ženske.

Zavedajo se, da je v poslovnem okolju, kjer so spremembe edina stalnica, človeški kapital osnovna konkurenčna prednost. Uspešnost dolgoletnega sistematičnega dela in vlaganja v zaposlene potrjujejo tudi številne nagrade in priznanja. Podjetje ima dobro razvito kadrovsko službo, ki uresničuje svojo kadrovsko strategijo v povezavi s celotno poslovno strategijo podjetja. Poleg rekrutiranja in zaposlovanja novih delavcev podjetje intenzivno skrbi za razvoj zaposlenih, kajti zavedajo se, da so zagotovilo uspešne prihodnosti vsakega podjetja brez dvoma ljudje.

Znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih so za rast podjetja vitalnega pomena, zato skrbno načrtujejo zaposlovanje novih sodelavcev, njihovo uvajanje v delo ter njihov osebni in strokovni razvoj. Hkrati si prizadevajo za ustvarjanje delovnega okolja, v katerem delovne zahteve in rezultate združujejo z zadovoljstvom in dobrimi medsebojnimi odnosi. Posameznikov razvoj spremljajo v vseh fazah in tako skušajo iz njega potegniti največ. Pomembno je, da posameznik spozna vse svoje prednosti in priložnosti, ki mu lahko pomagajo na poti do uspeha. Podjetje nudi razvoj in napredovanje na poslovnem, profesionalnem in osebnem področju ne glede na spol, raso, barvo kože, starost, zdravstveno stanje oziroma invalidnost, versko, politično ali drugo prepričanje, članstvo v sindikatu, nacionalni ali socialni izvor, družinski status, premoženjsko stanje, spolno usmerjenost ali

druge osebne okoliščine. Pri tem imajo pomembno vlogo kadrovski strokovnjaki, ki odkrivajo in razvijajo posameznikov potencial.

V podjetju ves čas bogatijo svoje znanje. Zaposleni se udeležujejo različnih izobraževanj. Večinoma jih v okviru službe Izobraževanje in razvoj kadrov organizirajo interno, zaposleni pa obiskujejo tudi ostale oblike izobraževanja doma in v tujini. Tako ohranjajo in nadgrajujejo strokovnost na vseh področjih. Klasične oblike izobraževanja dopolnjujejo s spletnim učenjem, ki zaradi razvejanosti poslovne mreže postaja pomembna oblika izobraževanja, saj lahko na ta način hkrati dosežejo tudi sodelavce v oddaljenih delih sveta. Zaposleni v tujini so izvedli prek 12.000 posamičnih udeležb na več kot 500 v lokalne jezike prevedenih spletajev. Svoje znanje pa so lahko preverili tudi prek različnih spletnih testiranj, ki jih je bilo v marketinški mreži v celem letu več kot 500, izvedenih pa je bilo 18.000 posamičnih udeležb testiranj. Spletno izobraževanje je razširjeno zlasti v tujini, vanj pa je so vključeni predvsem zaposleni v marketingu.

Posebej občutljivo pa je področje ključnih kadrov, saj glede na njihovo kakovost postajajo vse bolj ciljna skupina za konkurenčna podjetja. Prav zato sistematično načrtujejo in spremljajo njihovo izobraževanje in razvoj ter povečujejo tako njihovo odgovornost na delovnih mestih kot tudi prevzemanje novih zadolžitev in delovnih mest. Skupaj z drugimi motivacijskimi ukrepi zagotavljajo večjo pripadnost in zmanjšujejo možnost njihovega odhoda. Tveganja v zvezi s pomanjkanjem strokovnih kadrov, ki se vse bolj izrazito kaže z generacijskim zmanjševanjem, obvladujejo tudi s povečevanjem obsega štipendiranja na univerzitetni ravni. S tem zagotavljajo nove zaposlitve strokovnih sodelavcev za uresničevanje načrtovanih strateških, razvojnih in prodajnih načrtov.

V podjetju vlagajo v razvoj lastnega strokovnega in menedžerskega kadra, sodelavce podpirajo pri pridobivanju višje izobrazbene ravni in zaposlenim tudi sicer ponujajo številne možnosti za njihov razvoj, izobraževanje in usposabljanje.

O sistematičnem delu na kadrovskem področju, kjer sodelujejo vodstvo podjetja, strokovne službe in ostali partnerji, pričajo tudi številne nagrade in priznanja. V letu 2010 so že šestič prejeli priznanje Top 10 za vlaganja in uspešno delo na področju izobraževanja, bili so med finalisti v akciji Zlata nit, direktor Kadrovskega sektorja je prejel zlato plaketo Slovenskega

kadrovskega združenja za delo na področju kadrovskega menedžmenta, podjetje pa je zopet prejelo tudi naziv najuglednejšega delodajalca v Sloveniji.

4.2 Metode merjenja, izvajalci

Merjenje organizacijske klime in obdelavo podatkov je za podjetje Krka, d. d., Novo mesto izvajalo podjetje AT Adria, ki je eno od ustanoviteljic projekta SiOK. Podjetje izvaja merjenja za Krko že dlje časa, zato razpolaga s podatki večletnega obdobja in omogoča primerjavo v časovnem obdobju. Podjetje AT Adria je zaradi potreb podjetij in vedno večjih količin podatkov moralo poskrbeti za posodobitev informacijskih podatkov in analiz. Razvili so napredni OCS portal (*Organizational Climate Survey*), ki omogoča različne napredne storitve in analize po željah naročnikov.

Merjenje je potekalo s standardnim vprašalnikom SiOK in vprašalnikom Q12, ki meri zavzetost zaposlenih in je obdelano po metodi, ki jo uporablja SiOK.

4.3 Kako brati rezultate?

V poročilu za podjetje je prikazan tabelarni prikaz ocen vseh kategorij in trditev ter primerjave.

Rezultati merjenja organizacijske klime kažejo, kako zaposleni dojemajo svoje delovno okolje. Nekatere stvari vidijo v boljši luči in drugi manj optimistično. Ta razlika v percepciji je ključna za branje in uporabo rezultatov.

Naslednji pomemben vidik je primerjava z drugimi podatki. Najpomembnejša je primerjava s podatki iz preteklih let. Iz te primerjave lahko vidimo trende. Mogoča je tudi primerjava s podatki panoge ali povprečnimi rezultati organizacijske klime v podjetjih v Sloveniji. Te razlike so lahko manjše ali večje, osredotočiti pa se je treba na kategorije oz. vprašanja, kjer so razlike večje.

Za hitro analiziranje podatkov o klimi se v poročilu uporablja štiri barvno kodo:

- VISOKE OCENE – zelena barva

- VIŠJE OCENE – bela barva
- NIŽJE OCENE – rumena barva
- NIZKE OCENE – rdeča barva

Zelena barva označuje postavke z najvišjo oceno v okviru opazovane skupine (kategorijo). To so zelo verjetno prednosti organizacije.

Bela barva označuje elemente, ki so še vedno pozitivni (nad povprečjem), vendar ne tako izrazito.

Rumena barva označuje predmete, ki so že pod povprečjem, vendar ne tako izrazito.

Rdeča barva označuje najnižje rezultate. Ti pomenijo izzive za prihodnja delovanja.

Barve se uporabljajo tudi za razlike. Zelena barva pomeni najbolj ugodno razliko in rdeča najmanj ugodno razliko – ne glede absolutne vrednosti razlik.

V vsakem primeru rezultati meritev organizacijske klime kažejo percepcijo (dojemanje) zaposlenih. Za boljšo uporabo rezultatov in za pripravo akcijskih načrtov se morajo vodje vprašati o globljih vzrokih za takšno percepcijo. Pomemben del procesa razmišljanja je dialog s podrejenimi o rezultatih (AT Adria 2012).

4.4. Rezultati merjenja v skupini Krka za leto 2011

K izpolnjevanju vprašalnikov so bili povabljeni vsi zaposleni, ki so bili decembra 2011 v skupini Krka, z izjemo Term Krka, zaposleni več kot šest mesecev. Večino vprašalnikov so poslali po elektronski pošti. Zaposlenim, ki nimajo elektronske pošte, so bili vprašalniki poslani po interni pošti, za zaposlene v določenih sektorjih, kjer je izpolnjevanje vprašalnikov oteženo zaradi specifičnosti dela ali proizvodnje, je bilo izpolnjevanje vprašalnikov organizirano.

4.4.1 Razporeditev poslanih vprašalnikov in prejetih odgovorov

Zaposlenim v Krki v Sloveniji je bilo poslanih 4322 vprašalnikov. Krkinim podjetjem in predstavništvom v tujini je bilo poslanih 3367 vprašalnikov. Skupaj je bilo poslanih 7689 vprašalnikov. Vrnjenih je bilo 5100 vprašalnikov ali 66,3 % , od tega v Krki v Sloveniji 2837 ali 65,6 %. Na podlagi podatkov lahko ugotovim, da je bila odzivnost zaposlenih dobra.

Tabela 4.1: Pregled števila poslanih in vrnjenih vprašalnikov izražena v odstotkih

Zaposleni	Poslano	Prejeto	%
Krka Slovenija	4.322	2.837	65,6
Krkina podjetja in predstavništva v tujini	3.367	2.263	67,2
Skupina Krka	7.689	5.100	66,3

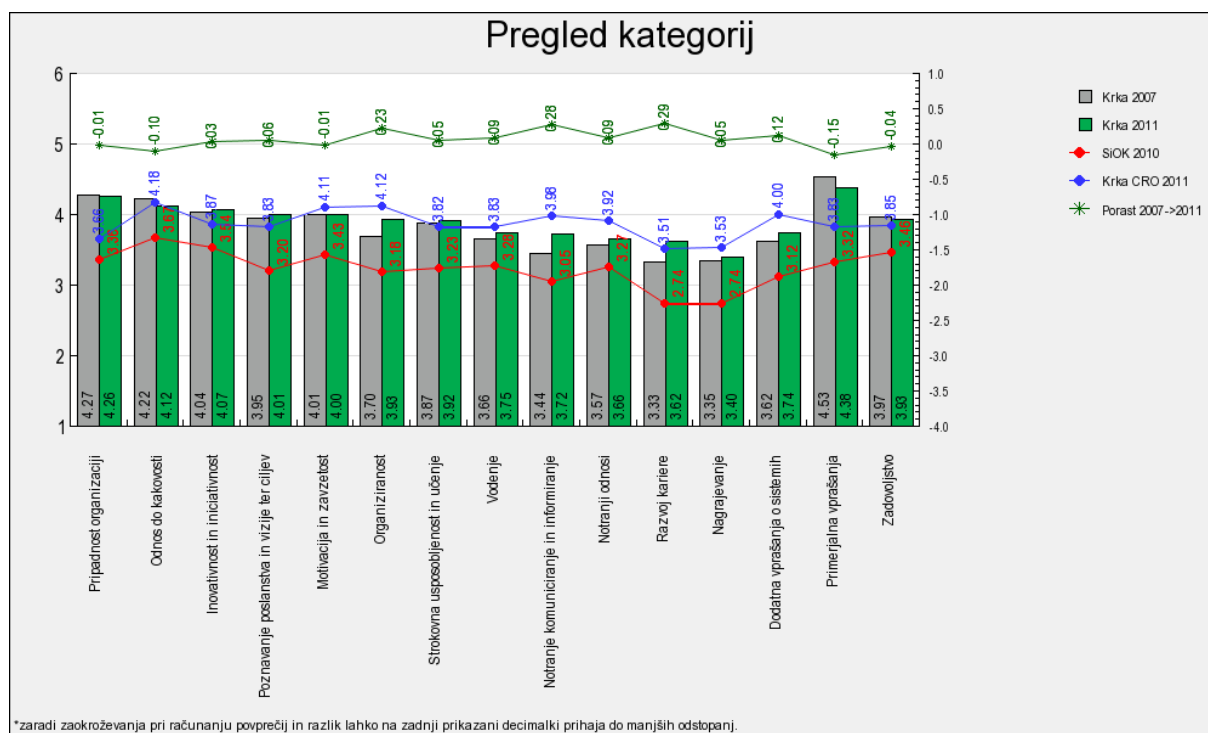
Vir: Krka, d. d., Novo mesto (2011).

4.4.2 Rezultati organizacijske klime po kategorijah

Organizacijska klima v Krki tako v Sloveniji kot v tujini ostaja visoko ocenjena tudi v letu 2011. Zelo visoka je tudi v primerjavi z drugimi podjetji v Sloveniji.

Od skupno 121 vprašanj v Krki v Sloveniji so 103 vprašanja dosegla povprečno oceno nad 3,5 in le 17 vprašanj oceno pod 3,5 in samo 2 vprašanja oceno pod 3. Povprečna ocena vseh vprašanj v organizacijski klimi v Krki v Sloveniji je 3,9, kar je za 0,07 več kot leta 2007. V podjetjih in predstavništvih je povprečna ocena kategorij 3,87. Od 121 vprašanj je 18 vprašanj po 3,5 in le eno pod 3.

Tabela 4.2: Pregled rezultatov po posameznih kategorijah, primerjava z letom 2007



Vir: Krka, d. d., Novo mesto (2011).

Ocene kategorij so približno na ravni iz leta 2007, opazen je porast ocen pri kategorijah Organiziranost in Razvoj kariere, Notranje komuniciranje in informiranje. Pri minimalnih padcih ocen ne moremo govoriti o statistično pomembnih razlikah. Še vedno so najvišje ocenjene kategorije Pripadnost organizaciji, Odnos do kakovosti, Iniciativnost in inovativnost.

V Krki v Sloveniji le ena kategorija (nagrajevanje) ni dosegla povprečne ocene 3,5 in sodi v cono nižje ocenjenih kategorij. V tujini sta takšni kategoriji dve (nagrajevanje in napredovanje).

Pri najnižje ocenjenih kategorijah in tudi kategoriji vodenje, ki je srednje visoko ocenjena, podatki kažejo, da so ocene različne po organizacijskih enotah. V Krki v Sloveniji se s trditvijo, da so v zadnjih dveh letih imeli Krkin pogovor, kar 20 % anketiranih ne strinja, vendar se jih na drugi strani 73 % strinja. »V preteklih šestih mesecih se je nekdo pogovarjal z menoj o napredku pri delu.« S to trditvijo se ne strinja 35 % vprašanih, medtem ko se jih 45 % s trditvijo strinja.

Večje razlike po enotah se pojavljajo še pri uporabi stimulatívne nagrajevanja, pohvale, rednih delovnih sestankih, sproščenih odnosih med vodjo in sodelavci, priložnostih za učenje in razvoj.

V anketne vprašalnike so zaposleni lahko zapisali tudi komentarje. Vsi komentarji so bili posredovani vodstvu podjetja in direktorjem organizacijskih enot.

Tabela 4.3: Pregled rezultatov organizacijske klime po kategorijah z barvnimi oznakami

Pregled kategorij	Krka 2007	Krka 2011	Krka CRO 2011	SiOK 2010	Porast 2007->2011
Pripadnost organizaciji	4,27	4,26	3,66	3,36	-0,01
Odnos do kakovosti	4,22	4,12	4,18	3,67	-0,10 (P>99%)
Inovativnost in iniciativnost	4,04	4,07	3,87	3,54	0,03
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,95	4,01	3,83	3,20	0,06 (P>99%)
Motivacija in zavzetost	4,01	4,00	4,11	3,43	-0,01
Organiziranost	3,70	3,93	4,12	3,18	0,23 (P>99%)
Strokovna usposobljenost in učenje	3,87	3,92	3,82	3,23	0,05 (P>95%)
Vodenje	3,66	3,75	3,83	3,28	0,09 (P>99%)
Notranje komuniciranje in informiranje	3,44	3,72	3,98	3,05	0,28 (P>99%)
Notranji odnosi	3,57	3,66	3,92	3,27	0,09 (P>99%)
Razvoj kariere	3,33	3,62	3,51	2,74	0,29 (P>99%)
Nagrajevanje	3,35	3,40	3,53	2,74	0,05
Dodatna vprašanja o sistemih	3,62	3,74	4,00	3,12	0,12 (P>99%)
Primerjalna vprašanja	4,53	4,38	3,83	3,32	-0,15 (P>99%)
Zadovoljstvo	3,97	3,93	3,85	3,46	-0,04 (P>95%)
Povprečje	3,83	3,90	3,87	3,23	0,07
N	1519	2837	/	/	/

*zaradi zaokroževanja pri računanju povprečij in razlik lahko na zadnji prikazani decimalki prihaja do manjših odstopanj.

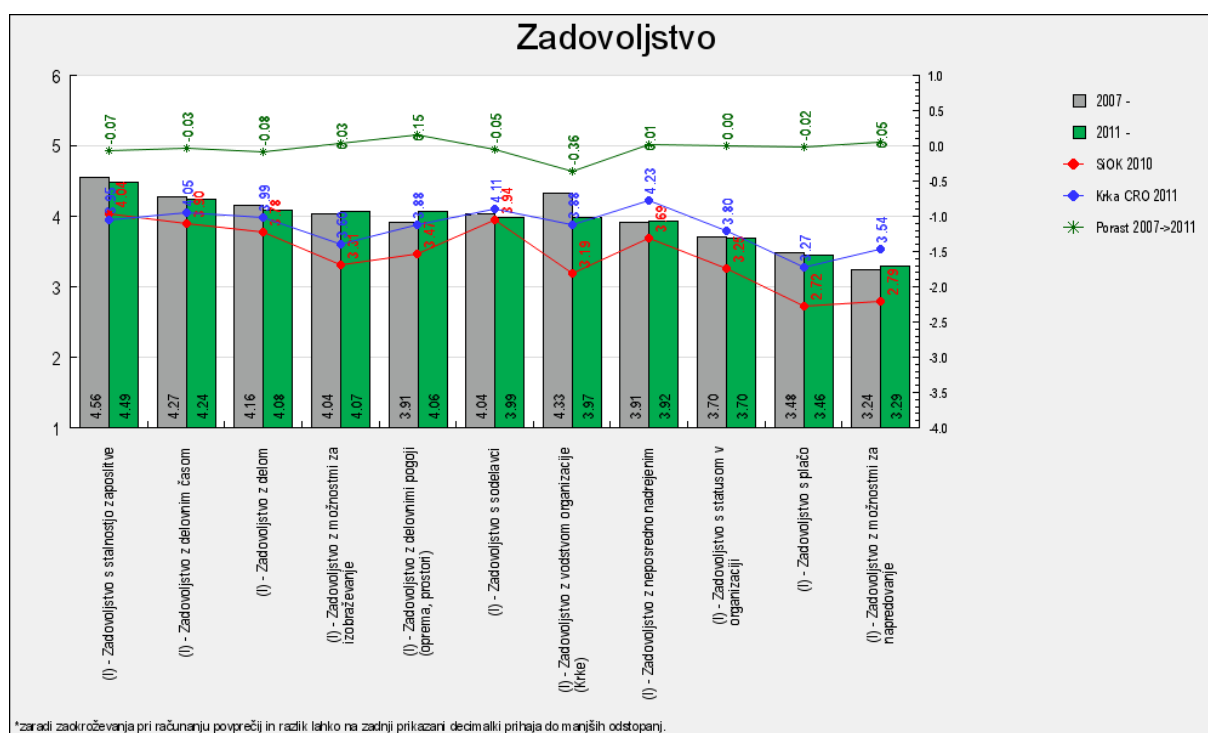
Vir: Krka, d. d., Novo mesto (2011).

4.4.3 Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih

V Krki v Sloveniji je najvišje ocenjeno zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom in delom ter možnostmi za izobraževanje. Najnižje je ocenjeno zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje. 22 % anketiranih ni zadovoljnih z možnostmi za napredovanje, s plačo je nezadovoljnih 15 % vprašanih.

V podjetjih in predstavništvih v tujini je najvišje zadovoljstvo z neposredno nadrejenim, s sodelavci, z delovnim časom, najnižje pa je zadovoljstvo s plačo in možnostmi za napredovanje in možnostmi za izobraževanje.

Tabela 4.4: Rezultati zadovoljstva zaposlenih po kategorijah



Vir: Krka, d. d., Novo mesto (2011).

4.4.4 Organizacijska klima po starostnih skupinah

Po starostnih skupinah so zaposlene razdelili v skupine: do 30 let; od 30 do 45 let in nad 45 let. Zelo izrazite razlike med starostnimi skupinami iz merjenja klime niso razvidne. Je pa značilno, da večino vprašanj in kategorij skupina do 30 let ocenjuje nekoliko nižje – povprečna ocena (3,86), sledi ji skupina do 45 let (3,89), najvišje ocene so v skupini nad 45 let (3,96).

Nekoliko bolj izrazite so razlike pri trditvi „Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi težav znižala plača”, prav tako pri trditvi „Večino svoje delovne kariere bi želel biti v tem podjetju”, ki jo mlajši ocenjujejo nižje kot ostali. Razlogov za to je več, verjetno je eden od njih tudi več možnosti za pridobitev druge zaposlitve, druga pa je status v organizaciji.

Pri mlajši generaciji so opazne tudi nižje ocene glede prejetja povratne informacije o uspešnosti pri delu, možnosti za izobraževanje. Prav mlajša generacija je tista, ki bi morala dobivati več povratnih informacij in imeti več možnosti za izobraževanje. Ne gre pa prezreti možnosti, da ta generacija želi in pričakuje več povratnih informacij kot starejše generacije.

4.5 Rezultati merjenja zavzetosti zaposlenih

Raziskave organizacije Gallup so pokazale, da je za organizacijo izredno pomembno razmerje med številom zavzetih in aktivno nezavzetih zaposlenih. To razmerje je makro pokazatelj zdravja organizacije.

4.5.1 Razmerja med zavzetimi in aktivno nezavzetimi zaposlenimi

Razmerje 5,4 : 1 v prid zavzetih zaposlenih kaže, da je v organizaciji prisotna kritična masa zaposlenih, ki zagotavljajo večjo delovno in poslovno uspešnost. Najboljše organizacije imajo to razmerje dosti višje, 8 : 1, kar zagotavlja, da je večina zaposlenih zavzetih za svoje delo. Te organizacije so tudi poslovno med najuspešnejšimi.

V Krki so izmerili visoko stopnjo zavzetosti zaposlenih. Kar 60,7 % zaposlenih se uvršča v kategorijo zavzetih, 34,1 % zaposlenih je nezavzetih in le 5,2 % zaposlenih se uvršča v skupino aktivno nezavzetih zaposlenih. Rezultati so primerljivi z najboljšimi organizacijami, razmerje med zavzetimi in aktivno nezavzetimi pa je kar 11,6 : 1.

Tabela 4.5: Rezultati merjenja zavzetosti izraženi v odstotkih

Zavzetost	Krka 2011
Aktivno nezavzeti (%)	5,2 %
Nezavzeti (%)	34,1 %
Zavzeti (%)	60,7 %

Vir: Krka, d. d., Novo mesto (2011).

4.5.2 Rezultati po posameznih vprašanjih in sklopih

Spodnja tabela prikazuje dobljene rezultate po posameznih vprašanjih oz. v tem primeru na njih temelječih trditvah. Ker podatkov za primerjavo iz prejšnjih let ni na voljo, saj se je zavzetost merila prvič, so v tabeli tudi podatki iz Krkinega podjetja na Hrvaškem. Na tem nivoju primerjava je mogoča in v nekaterih sklopih presega rezultate Krke.

Tabela 4.6: Pregled rezultatov merjenja zavzetosti z barvnimi oznakami

Zavzetost	Krka 2007	Krka 2011		Krka CRO 2011	SiOK 2010	Porast 2007- >2011
Osnovni sklop – Vem, kaj se od mene pri delu pričakuje.	3,95	4,43		4,51	3,59	0,48 (P>99%)
Osnovni sklop - Na voljo imam vso potrebno opremo za dobro opravljanje dela.	/	4,24		4,14	/	/
Sklop 1 - V službi imam vsak dan priložnost opravljati delo, ki ga najbolje znam.	/	4,14		4,33	/	/
Sklop 2- Moji sodelavci so predani dobremu in kvalitetnemu opravljanju dela.	4,48	4,07		4,18	4,06	-0,41 (P>99%)
Sklop 2 - V delovnem okolju imam dobrega prijatelja.	/	4,06		4,18	/	/
Sklop 2 - Poslanstvo mojega podjetja mi daje občutek, da je moje delo pomembno.	/	3,96		3,99	/	/
Sklop 1 - Imam občutek, da me nadrejeni oziroma sodelavci upoštevajo kot osebo.	/	3,92		4,14	/	/
Sklop 3 - V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj v službi	/	3,76		3,88	/	/
Sklop 2 - Imam občutek, da se pri delu upošteva moje mnenje.	/	3,74		3,92	/	/
Sklop 1 - Nekdo v službi spodbuja moj razvoj.	/	3,55		3,60	/	/
Sklop 3 - V preteklih šestih mesecih se je nekdo pogovarjal z mano o mojem napredku pri delu.	/	3,09		3,70	/	/
Sklop 1 - V zadnjih sedmih dneh so opazili ali pohvalili moje dobro opravljeno delo.	/	2,91		3,35	/	/
Povprečje	4,33	3,96	/ / /	4,09	3,89	-0,37
N	1519	2837	/ / /	/	/	/

*zaradi zaokroževanja pri računanju povprečij in razlik lahko na zadnji prikazani decimalki prihaja do manjših odstopanj.

Vir: Krka, d. d., Novo mesto (2011).

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko ugotovimo, da imajo zaposleni na voljo vso potrebno opremo za dobro opravljanje dela ter da vedo, kaj od njih organizacija pričakuje. Ocene osnovnega sklopa (*Base camp*) so višje od 4,2 kar pomeni, da podjetje zagotavlja dobro osnovo za delo.

Dobra osnova pa je tudi pogoj za nadgradnjo. Sklop 1 (*Camp I*) je bil ocenjen slabše, saj sta bili najnižji oceni pod povprečjem, in sicer 3,55 in 2,91. Ti oceni sta vredni temeljitega premisleka, saj nakazujeta na to, da nekateri vodje ne spremljajo aktivno dela svojih zaposlenih, da jih ne obravnavajo kot posameznike in da je pristop k vodenju še vedno preveč tehnicističen in procesen ter premalo individualen. Ta del je vsekakor treba izboljšati, sicer lahko zavzetost zaposlenih, ki je sedaj izredno visoka, pade.

Po kriterijih, ki sta jih postavila Buckingham in Coffman, sta zadovoljivo ocenjena oba osnovna sklopa, kar daje dobro izhodišče za naslednjo stopnjo. Odgovori na vprašanja s sklopa 2 (*Camp 2*) dosegajo vrednosti med 4,07 in 3,74, kar je še vedno nad povprečjem ali povprečje. Ocena trditve, da so sodelavci predani dobremu in kvalitetnemu delu, je najvišja v tem sklopu. Najslabše jer bila ocenjena trditev, da se v službi upošteva mnenje zaposlenega, kar kaže na enak trend oz. težavo, ki sem jo omenila že zgoraj. Glede na dobljene rezultate so odgovori na vprašanje, ali spadam sem, precej prepričljivi. Organizacija ima tu še nekaj manevrskega prostora, ki ga je potrebno zapolniti. Željo po pripadnosti in po aktivnem prispevku k razvoju organizacije je treba izkoristiti. Upoštevanje različnih mnenj pa je odraz zrelosti in pravilne izbire neposrednih vodij.

Povprečno ali pod povprečjem sta bili ocenjeni zadnji dve vprašanji, ki spadata v sam vrh na piramidi. Ta sklop je vedno najtežje dosegljiv, zato je logično, da so ocene tu nižje. Krka ima na tem področju še precej rezerve, ki jo bo za ohranitev sedanje pozicije in načrtovani razvoj, morala izkoristiti. Zaposlenim ne sme ponuditi zgolj množice izobraževalnih programov, pač pa mora tudi vodje usposobiti za to, da bodo zaposlene spodbudili k izobraževanju in jih usmerjali v smeri, ki jih želijo in potrebujejo ter hkrati tudi krepili njihove najboljše lastnosti in veščine. Vodje bi se morali zavedati, da se ljudi ne da prav veliko spreminjati, zato je potrebno krepiti njihove najboljše lastnosti, ne pa izpostavljati njihovih šibkosti in jih skušati odpravljati (Buckingham in Coffman 2006). Inovativnost in iniciativnost, ki sta temelj za skupno rast in razvoj, še vedno nista na dovolj visokem nivoju. Spodbuda za to je spet na strani vodij. Kot sem omenila že zgoraj, sta inovativnost in inventivnost mogoča samo, če zaposleni ve, kaj se od njega pričakuje, če je so rezultati oz. učinki pravilno definirani, če zaupa svojim sodelavcem in vodji in če se zaveda, da njegovo delo ne bo zavrnjeno. Krka z akcijo Z idejo do nagrade že sedaj spodbuja inovativnost, vendar bo verjetno na tem področju treba storiti še kaj več.

5 SKLEP

Organizacijska klima je edinstvena lastnost vsake organizacije. Ustvarjajo jo ljudje, ki so v njej zaposleni in je neodvisna od tehnološke opreme, poslovnih prostorov in okolja, v katerem deluje. Organizacijsko klimo ustvarja vsak posameznik, hkrati pa je to skupek vseh njihovih značilnosti. Prav to je razlog, da je organizacijska klima edinstvena v vsaki organizaciji.

Organizacijsko klimo v podjetju merijo vsaki dve leti, zato je med rezultati mogoča primerjava, vidni pa so tudi trendi. Podjetje rezultate merjenja skrbno spremlja in na podlagi rezultatov tudi ukrepa. Posledica večletnega dela na področju grajenja organizacijske kulture in klime je visoka ocena klime, ki se v zadnjih letih ni veliko spremenila. Ostaja visoka, rezultati so tudi nad slovenskim povprečjem. Toda stremljenje k odličnosti, ki mu je zavezano podjetje, bo nedvomno pripomoglo k temu, da se bo strokovno delo na tem področju nadaljevalo in skušalo doseči še boljše rezultate. Prav strokovno in večletno sistematično delo na področju organizacijskih ved in upravljanja s človeškimi viri je dalo rezultate, ki jih predstavljam v tej nalogi.

Organizacijska klima v Krki tako v Sloveniji, kot v tujini ostaja visoko ocenjena tudi v letu 2011. Kot kaže primerjava s podatki, s katerimi razpolaga SiOK, je zelo visoka tudi v primerjavi z drugimi podjetji v Sloveniji. Ocene kategorij so približno na ravni iz leta 2007, boljše so ocenjene kategorije Organiziranost in Razvoj kariere, Notranje komuniciranje in informiranje. Ocene kategorij Pripadnost organizaciji, Odnos do kakovosti, Inicijativnost in inovativnost so zabeležile minimalen padec, vendar ne moremo govoriti o statistično pomembnih razlikah. Še vedno so to kategorije, ki so izmed vseh prejele najvišje ocene. Zaposleni v Krki v Sloveniji najvišje ocenjujejo zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom in delom ter možnostmi za izobraževanje, v tujini pa z neposredno nadrejenim, s sodelavci in z delovnim časom. Ocene organizacijske klime so primerjali tudi s starostnimi skupinami in ugotovili, da bistvene razlike med ocenami niso razvidne. Je pa značilno, da večino vprašanj in kategorij skupina do 30 let ocenjuje nekoliko nižje, kar kaže na bolj kritični odnos mladih do organizacije.

Zaradi zaostrenih razmer je vsaka organizacija prisiljena maksimalno izkoristiti vire, ki jih ima na voljo. Poleg kapitala in delovnih sredstev so to še zaposleni, ki so lahko prednost ali slabost organizacije. Njihova znanja in kompetence, njihova inovativnost in iniciativnost, njihova motivacija in njihova zavzetost za delo, ki ga opravljajo, so ključne prednosti pred konkurenco.

Prvič je skupina Krka merila tudi zavzetost zaposlenih. Tudi tu so rezultati nadpovprečni in primerljivi z najboljšimi podjetji v mednarodnih raziskavah. Toda tako kot povsod, so tudi tu možnosti za napredek. Skrbno načrtovanje, izbiranje in izobraževanje neposrednih vodij je eden bistvenih dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih. Vodenje, ki temelji zgolj na tehnično-strokovnem znanju, ni več dovolj. Poznavanje različnih motivacijskih prijemov in tehnik vodenja ter vsaj osnovno znanje o delu z ljudmi so veščine, ki jih bo moral v prihodnosti uporabljati vsak vodja.

V Krki so izmerili izredno visoko stopnjo zavzetosti, saj se jih preko 60 % uvršča v kategorijo zavzetih. Aktivno nezavzetih je le nekaj več kot 5 %, kar je v primerjavi z izsledki mednarodnih raziskav izredno malo, kjer se ta odstotek giblje okoli 20 %. Rezultati kažejo, je Krka zdravo podjetje, ki ima visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih in je pripravljena na spremembe in nove izzive, ki jih prinaša trg. Kljub visoki stopnji zavzetosti je v podjetju še nekaj maneverskega prostora. Gre za področje vlaganja v rast in razvoj zaposlenih in individualnega pristopa k vodenju sodelavcev. Pravilna izbira neposrednih vodij in vodstvenega kadra je ključnega pomena, saj imajo neposredni vodje vsakodneven stik z zaposlenimi. Dodatna vlaganja v izobraževanje vodij se bodo nedvomno obrestovala, saj samo strokovno ali tehnično znanje z določenega področja nikakor ni več dovolj, da vodja postane dober vodja.

Na podlagi analize rezultatov merjenja organizacijske klime v Krki iz leta 2010 in primerjave z rezultati iz leta 2007, ugotavljam, da se zaostreni gospodarski pogoji in posledice gospodarske krize na rezultatih organizacijske klime v podjetju ne odražajo. Kljub temu, da podjetje posluje na domačem in na mednarodnih trgih, ki jih je evropska finančna kriza močno prizadela, in da je skoraj polovica zaposlenih v tujini, ostaja organizacijska klima visoko ocenjena. Prav tako je bila na podlagi analize podatkov izražena tudi visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih. Tudi rezultati, ki merijo zavzetost zaposlenih, so visoki in nakazujejo na to, da sta dobra organizacijska klima in visoka zavzetost zaposlenih povezana.

Miselni preskok vodij in menedžerjev s strogo tehnološkega in hierarhično organiziranega načina vodenja zaposlenih na bolj oseben in človeku prijazen način, bo verjetno v naslednjih letih nuja. Zahteve zaposlenih po več kot le goli eksistenci se v zametkih kažejo že sedaj in tisti, ki jih upoštevajo in delujejo v tej smeri, so uspešni. Zavedanje, da je človeški kapital edinstven in poleg napredne tehnologije vir konkurenčne prednosti, bo postalo nuja. Boj za drobce pogače na globaliziranem trgu je vse bolj neusmiljen, viri pa vse redkejši in dražji. Za uspeh in večji donos je potrebno narediti vedno več z vedno manj sredstvi. Kje torej iskati dodatne vire in rezerve? Ena od možnosti so gotovo zaposleni in njihova zavzetost, ki jo kažejo pri svojem delu.

Koncept zavzetosti zaposlenih ni le predmet preučevanj sociologov, psihologov in kadrovskih menedžerjev, vse bolj zanima tudi finančne analitike. Najnovejše študije organizacije Gallup kažejo, da je donos na delnico kar 18 % višji pri podjetjih, ki se ponašajo z najvišjo stopnjo zavzetosti zaposlenih. To pa je podatek, ki gotovo zanima tudi borzne analitike. K višji dobičkonosnosti in donosu na kapital stremijo tudi lastniki podjetij in če so zavzeti zaposleni tisti, ki jo vsaj delno omogočajo, bodo lastniki od menedžerjev zahtevali, da strategijo upravljanja s človeškimi viri dodajo k poslovni strategiji.

Koncept zavzetosti vsaj posredno zahteva tudi večjo participacijo zaposlenih pri oblikovanju poslovne strategije podjetja in organizacijskih ter strukturnih vprašanjih. To pa daje bistveno večjo moč zaposlenim pri odločanju, kot so jo imeli do sedaj. Ali so menedžerji in lastniki kapitala ter bodoči investitorji pripravljeni na to, da del svoje moči delijo z zaposlenimi in tako povišajo dobičkonosnost svojih naložb, bo zagotovo pokazala prihodnost in prihajajoče strokovne analize bodočih gibanj. Demokratizacija odločanja zaposlenih torej trka na vrata, vprašanje je le, kako na široko jih bomo odprli.

6 LITERATURA

1. Anderson, Neil, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil in Chockalingam Viswesvaran. 2005. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology & Organizational Psychology*. London: Sage publications.
2. *AT Adria*. Dostopno prek: <http://www.at-adria.si> (4. avgust 2012).
3. Banič, Ivo. 2009. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Predavanja pri predmetu Splošni menedžment. Ljubljana: FDV.
4. Benčik, Natalija. 2010. *Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih kot dejavnik motivacije: študija primera*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
5. Bergoč Nadoh, Jana. 2010. *Organizacijsko komuniciranje*. Predavanja pri predmetu Organizacijsko vedenje. Ljubljana: FDV.
6. Biro Praxis. 2012. *Primer krovnega poročila*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/porocila-siok.html> (28. julij 2012).
7. Buckingham, Marcus in Curt Coffman. 2005. *First, break all the rules*. The Gallup Organization. Reading: CPI Cox & Wyman.
8. Burton, Richard M., Geraldine DeSanctis in Borge Obel. 2006. *Organizational Design: A Step-By-Step Approach*. New York: Cambridge University Press.
9. Cimerman, Mitja in Sandi Jerman. 2011. SIOK 2001-2010: 10 let merjenja organizacijske klime pri nas. *HRM* (40): 78–81.
10. Collinson, Chris in Geoff Parcell. 2002. *Učimo se leteti*. Ljubljana: GV založba.
11. Draškovič, Urška in Bojan Erjavšek. 2009. Orodja za ustvarjanje organizacijske klime. *HRM* (31): 6–9.
12. DuBrin, Andrew J. 2007. *Leadership: research findings, practice, and skills*. Boston: Houghton Mifflin.
13. Gallup. 2012. *Employee Engagement A Leading Indicator of Financial Performance*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx> (20. julij 2012).
14. *Gallup Management Journal*. Dostopno prek: <http://gmj.gallup.com> (15. avgust 2012).
15. *Gallup*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/home.aspx> (14. avgust 2012).
16. Grahovac, Zoran. 2011. *Vpliv zavzetosti na motivacijo zaposlenih in na organizacijsko klimo*. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
17. Gruban, Brane. 2003. »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? *HRM* (1): 8–13.

18. --- 2005. *Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/> (28. februar 2012).
19. --- 2007. *Zavzetost zaposlenih: Ključ do človeškega, socialnega in psihološkega kapitala organizacij.* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/> (14. marec 2012).
20. --- 2010. *Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/> (14. marec 2012).
21. Hackman, Richard J., Greg Oldham, Robert Janson in Kenneth Purdy. 1975. A new strategy for job enrichment. *California Management Review* 17 (4) 57–71.
22. Helvadijan, David in Allan Watkinson. 2012. Executives: You're Leaving Money on the Table. *Gallup Business Journal* (75). Dostopno prek: <http://businessjournal.gallup.com/content/156392/Executives-Leaving-Money-Table.aspx> (14. avgust 2012).
23. Hofman S. 2006. *Classical Motivation Theories – Similarities and Differences between them.* Norderstedt: Grin Verlag.
24. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. 1985. *Slovar slovenskega knjižnega jezika.* Ljubljana: SAZU.
25. Jeung, Chang-Wook. 2011. The concept of employee engagement: a comprehensive review from positive organizational behavior prespective. *Performance Improvement Quarterly* 24 (2): 419–69.
26. Kahn, A. William. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal* 33 (4): 692–724.
27. Kovač, J., Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja.* Kranj: Moderna organizacija.
28. Krka, d. d., Novo mesto. 2011a. *Priročnik za zaposlene.* Novo mesto: Krka, d. d., Novo mesto.
29. --- 2011b. *Letno poročilo za 2011.* Novo mesto: Krka, d. d., Novo mesto.
30. Lipičnik, Bogdan. 1968. *Ravnanje z ljudmi pri delu.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Mayer, Janez. 2009. *Teorije in tehnike vodenja.* Predavanja pri predmetu Teorija in tehnike vodenja. Ljubljana: FDV.
32. McClelland, David C. 1987. *Human motivation.* New York: Cambridge University Press.
33. *Merjenje organizacijske klime.* Dostopno prek: <http://www.organizacijskaklima.si/> (20. april 2012).

34. Miner, John B. 2007. *Organizational behavior 4: From Theory to Practice*. New York: M. E. Shape.
35. Musek Lešnik, Kristijan. 2006. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html> (20. februar 2012).
36. Pettit, John D, Jose R. Goris in Bobby C. Vaught. 1997. An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction. *Journal of Business Communication* 34 (1): 81–98.
37. Roberts, John. 2005. Iz podjetja je treba pregnati strah. *Finance* (91): 10.
38. Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
39. Shuck, Brad in Karen Wollard. 2010. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review* 9 (1): 89–110. Dostopno prek: <http://hrd.sagepub.com/cgi/contentz/abstract/9/1/89> (14. avgust 2012).
40. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Založba FDV.
41. Tagiuri, Renato in George H. Litwin. 1968. *Organization climate. Exploration of a concept*. Boston: Graduate school of business administration, Harvard University.
42. Tavčar, Miha. 2006. *Analiza organizacijske klime v podjetju Pika*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Turk, Dunja. 2003. Dvomi akademikov o projektu SIOK. *Finance* (24): 32.
44. Moj mentor, d.o.o. 2012. *Zavzeti in motivirani zaposleni*. Dostopno prek: <http://www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html> (28. april 2012).
45. Wagner, Rodd in James K. Harter. 2006. *12 elements of great managing*. The Gallup Organization. New York: Gallup Press.