

Organizacija delovnih procesov in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju za distribucijo električne energije

Drago Papler, Štefan Bojnec

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Slovenija,
drago.papler@gmail.com, stefan.bojnec@fm-kp.si in stefan.bojnec@siol.net

Organizacija delovnih procesov in zadovoljstvo zaposlenih sta pomembna dejavnika uspešnosti poslovanja podjetja. V prispevku so prikazani rezultati ankete med zaposlenimi v podjetju o mnenjih glede organizacije delovnih procesov na odnose in zadovoljstvo zaposlenih. Pri organizaciji delovnih procesov in zadovoljstvu zaposlenih se je potrdil pomen odnosov med zaposlenimi in delovni pogoji zaposlenih. Kot slabše so ocenjene organizacija obveščanja zaposlenih, višina plače in možnosti napredovanja. Zaposleni pogrešajo nagrajevanje glede na učinke dosežene v tržnem okolju. Iz faktorske analize izhaja, da zaposleni pripisujejo poseben pomen dejavnikom motivacije in zaupanja, ugledu in sodelovanju med zaposlenimi ter vodstvenimi in managerskim sposobnostim za uspešnost poslovanja in za socialno varnost zaposlenih. Pomanjkljivo je vlaganje v človeški kapital za dvig sposobnosti zaposlenih pri načrtovanju in organiziranju metod in delovnih operacij ter za izboljšanje delovne klime in vzpodbud za uvedbo novih pristopov motiviranja in soupravljanja pri izvedbi poslov.

Ključne besede: zaposleni, organizacija, zadovoljstvo, faktorska analiza

1 Uvod

V zadnjih petnajstih letih je na trgu električne energije prišlo do več sprememb v želji vzpostavljanja bolj konkurenčnih tržnih struktur (Papler in Bojnec, 2006, 2007). Pred deregulacijo in liberalizacijo trga ter reformami elektrogospodarstva je z električno energijo običajno upravljalo monopolno podjetje v državni lasti, ki je imelo vlogo proizvajalca, organizatorja in upravljavca prenosnega omrežja, distributerja in ponudnika električne energije. Z deregulacijo in liberalizacijo trga ter reformami organiziranja trga so se te dejavnosti ločile z namenom, da bi se omogočil nastanek konkurenčnega trga. Odrptje trga z električno energijo v Sloveniji je po Energetskem zakonu (1997-2007) in Zakona o spremembah in dopolnitvah Energetskega zakona (2004-2010) zaznamovalo organizacijske spremembe v distribuciji z ločitvijo dejavnosti na dva dela: javni, s strani države regulirani del upravljanja distribucijskega omrežja in tržni del prodaje električne energije upravičenim odjemalcem ter od 1. julija 2007 tudi za gospodinjstva.

Liberalizacija trga električne energije z namenom, da se zagotovi konkurenčna in kakovostna ponudba električne energije, je vseevropski proces, ki vodi do sprememb v elektroenergetskem sektorju in znotraj podjetij, ki za električno energijo uvajajo različne blagovne znamke. Evropski elektroenergetski trg se odpira tudi s čezmejno izmenjavo, glede na

zmožnosti in meje tehničnih omejitev omrežij. Razdružitev energetskega sistema in tržno preoblikovanje je zahtevalo tudi preoblikovanje evropskih združenj tega področja. Zahodno evropska interkonekcija UCPT (Union pour la Coordination de la Production et du Transport de l'Electricite – Unija za proizvodnjo in transport električne energije) ustanovljena leta 1951, se je po letu 1999 z odpiranjem trga z električno energijo preimenovala v Union pour la Coordination du Transport de l'Electricite (UCTE ali Unija za transport električne energije; v njej ni bilo več proizvodnih podjetij – Production »P«). UCTE (2010) je postala pomembna samo še za prenos v okviru interkonekcije. Za Slovenijo je posebej pomembno Združenje za prenosni sistem operaterjev v jugovzhodnem evropskem povezovalnem sistemu (Association of Transmission System Operators in the South-East European Interconnected System – SUDEL), ki je regionalna organizacija UCTE za koordinacijo proizvodnje in transporta električne energije med Italijo, Jugoslavijo in Avstrijo tehnično od leta 1974, po razpadu na vzhodni in zahodni del leta 1991 in leta 2004 ponovne resinhronizacije jugovzhodne Evrope (SUDEL, 2010).

V procesu liberalizacije trga z električno energijo prihaja do konkurenčnih prevzemov odjemalcev pri dobavi električne energije. Za povečanje konkurenčnosti podjetja na trgu je pomembno učinkovito delo zaposlenih v električno distribucijskem podjetju, saj se preko njih udejanjanja poslovne strategije podjetja. Pri tem so pomembni organizacija delovnih

procesov, priprava konkurenčne ponudbe, notranje in zunanje poslovno komuniciranje, odnosi med zaposlenimi in delovni pogoji ter motiviranost za njihovo zadovoljstvo. Prepletata se dve različni kulturi: prva, obstoječa javno upravljavska, ki je sistemska, neprilagodljiva. Iz nje izvira nenaklonjenost javnega mnenja. Druga, nova tržna prodaja v pogojih konkurence postaja prilagodljiva, vzpodbuja motiviranost in je odprta v odnosu do javnosti. Motivacija se kaže v kulturi odnosov, prepoznavnosti, obveščanju in marketingu novih informacijskih storitev ter v ekološki zavesti. Konkurenčnost je izražena s kakovostjo, energetske učinkovitostjo in z razvojem novih produktov. V razmerju do odjemalcev električne energije imajo distribucijska podjetja dva ključna pristopa: odnose in ceno. Odnos se odraža skozi motiviranost, cena pa skozi konkurenčnost.

Pomembno vlogo ima kultura organizacije iz zapaženih pojavnih znakov, vzporejanja značilnih vzorcev obnašanja ljudi v takšni kulturi s strategijo organizacije, ki jo snuje in skuša urediti manager. Vsaka organizacija je instrument za doseganje smotrov in ciljev ter izid interesov notranjih in zunanjih udeležencev. Ti se odražajo v kulturi organizacije in kulturah okolij, kjer organizacija deluje. Zato je prepoznavanje kultur odločilno za učinkovito in uspešno delovanje managementa in organizacij (Tavčar, 2002). Spoznavanje in razumevanje kulture organizacije sodi zato med predpogoje za uspešno obvladovanje organizacije, ki je temeljna naloga managerjev. V distribucijskem podjetju med tipi kultur kot prevladujoča izstopa sistemska kultura s sistematičnostjo. Značilnosti delovanja organizacije so opredeljene v jasni, avtoritativni hierarhiji organizacijskih struktur, ki pa v tržnem delu nakazuje spremembe po prožnejši poslovni usmerjenosti k upravičenim odjemalcem in kupcem tržnih storitev. V organizaciji se zgledejejo in opirajo na strokovnost, natančnost in zanesljivost delovanja elektroenergetskega sistema. Procesne funkcije so v medsebojni tehnološki in osebnostni povezavi. V organizaciji veljajo navade avtoritete in tradicije. Prednosti notranje naravnosti k potrebam kupcev se izražajo v zagotavljanju stalne dobave električne energije, za kar so potrebna jasna in natančna pravila ter ukrepi z vidika varnosti dela pod električno napetostjo. Slabosti notranje naravnosti so v nekoliko trdi, linijsko štabni hierarhiji in premalo prožni, procesni, projektni organiziranosti. Sistemski pristop bi lahko dal boljše rezultate, kjer zaposleni spoštujejo tradicijo in ustaljene navade.

Vizija električno distribucijskih podjetij je postati prepoznavno in prijazno odjemalcu s krepitvijo proizvodnje in dobave električne energije iz obnovljivih virov energije. V konkurenčnih pogojih je pomembno ohraniti in povečati tržni delež, širiti proizvodne kapacitete ter nuditi nove tržne storitve. Pri tem so pomembne vrednote, da je poslovanje v okviru zakonskih določil in etičnih norm, povečanje zadovoljstva zaposlenih, spodbujanje politike kakovosti, skrb za varstvo okolja in uvajanje okolju prijaznih tehnologij. Glede na poslovanje dobave električne energije končnim odjemalcem je za podjetje pomembno, da ohranja poslovni stik s svojimi kupci z obveščanjem, reševanjem reklamacij in izvajanjem pomoči ter da optimizira stroške in rabo z najnovejšimi tehnologijami na področju komuniciranja kot so klicni center, center vodenja, internet, elektronska pošta in izdaja publikacij.

Ob organizacijsko-sistemskih spremembah, ki se dogajajo na trgu električne energije, je za učinkovito in kakovostno distribucijo električne energije pomemben tudi človeški dejavnik v organizacijah. Na človeški dejavnik in zadovoljstvo zaposlenih se pogosto pozablja v organizacijah ob hitrih dinamičnih spremembah. Namen prispevka je prikaz organizacije in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju za distribucijo električne energije v Sloveniji na primeru podjetja Elektro Gorenjska. Razmere so podobne tudi v drugih štirih slovenskih podjetjih za distribucijo električne energije (Elektro Ljubljana, Elektro Maribor, Elektro Celje in Elektro Primorska).

Cilj prispevka je obravnavati povezav med organizacijo delovnih procesov in zadovoljstvom zaposlenih v podjetju za distribucijo električne energije. Posebej nas zanima povezanost med organizacijo delovnih procesov in zadovoljstvom zaposlenih kot možnim dejavnikom za izboljšanje kakovosti storitev in uspešnostjo poslovanja podjetja. Izhajamo iz hipoteze, da so delovni pogoji, delovni procesi, medsebojni odnosi in zadovoljstvo z delom medsebojno povezani. V raziskavi rezultatov ankete med zaposlenimi v podjetju o mnenjih glede organizacije delovnih procesov na odnose in zadovoljstvo zaposlenih je bila postavljena hipoteza potrjena.

Človeški viri so eden od virov konkurenčne prednosti, ki ga običajno ni možno enostavno dobiti ali posneti. Zato je pomembno nagrajevanje in promoviranje človeških virov in delovanje projektnih timov na kriterijih kakovosti in odličnosti kot višjimi izzivi za zaposlene in višjimi standardi uspešnosti za poslovanje podjetja. Naša raziskava med zaposlenimi v podjetju za distribucijo električne energije Elektro Gorenjska je osredotočena na organizacijo delovnih procesov in zadovoljstvo zaposlenih, ki je potrdila pomen odnosov med zaposlenimi in delovnimi pogoji zaposlenih v podjetju. Ugotovili smo pomembnost odnosov v procesu nematerialnega nagrajevanja iz delovnega razmerja kot so odnosi s sodelavci, samoiniciativnost, ustvarjalnost, fleksibilnost, motivacija, zaupanje, sodelovanje in ugled. Potrebna je preureditev materialnega nagrajevanja v procesu dela z novo sistemizacijo delovnih mest in sistemom napredovanja. Ker prihaja v spremenjenih pogojih delovanja v nekaterih primerih tudi do stresnih situacij je potrebna posebna priprava na prenašanje pritiskov, ki jih zaposleni doživljajo pri svojem delu. V zvezi z spremembami organiziranosti delovnih procesov, ki jo prinaša liberalizacija trga in povečana konkurenca na trgu z električno energijo bi bilo potrebno izboljšati notranje informiranje o dogodkih in organizaciji dela, participacijsko soodločanje zaposlenih pri delu in poslovanju ter izboljšati zunanje komuniciranje z uporabniki.

2 Organizacija delovnih procesov in zadovoljstvo zaposlenih

V zaostreni konkurenci na trgu so se podjetja prisiljena prilagajati vedno bolj zahtevnemu tržišču in stremeti k vedno bolj kakovostnim storitvam za njihove uporabnike in tako k čim boljšemu zadovoljevanju njihovih potreb. Motivirani in lojalni zaposleni so tisti dejavnik, ki uspešne organizacije loči od manj uspešnih. Ključno bogastvo organizacij so torej ljudje in njihovi medsebojni odnosi. Zato je zadovoljstvo zapos-

lenih, ki meri v okviru organizacijske klime, za uspešnost in učinkovitost organizacij izjemno pomembno. Dobra vizija v podjetju lahko prebudi njegove ustvarjalne potencialne s postavitvijo temeljev za strateške načrte in scenarije, s katerimi podjetje predvidi poti za njihovo uresničevanje. Vizija podjetja mora izvirati iz dogajanja v podjetju in je lahko učinkovita, če izraža dovolj vablivo podobo prihodnosti, ki jo lahko podjetje doseže, da se podjetje in zaposleni poistovetijo. Lastnik elektro gospodarskih družb je Vlada RS, ki daje preko skupščin družbe skupno nalogo podjetjem v izvedbo poslovodstvu, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve naložijo podrejenim. Tako se tvorijo razmerja oziroma hierarhija v združbi. Vodstvo prenese na podrejene zadolžitve in odgovornosti, hkrati pa tudi moč oziroma pristojnosti za njihovo izvedbo.

Organiziranost je formalna urejenost organizacije, izražena v obliki organizacijske strukture, le-ta pa predstavlja formalno razčlenitev in razporeditev delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov v podjetju (Vrčko in Erjavšek, 1998). Musek Lešnik (2003) poudarja pomen jasne opredelitve poslanstva organizacije. Jasen občutek poslanstva motivira zaposlene h kakovostnejšem delu, vodilne h kakovostnejšemu in učinkovitejšemu vodenju, uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v organizacijo. Jasno poslanstvo je lahko pomembno orodje vodenja in načrtovanja. Ko vodstvo poveže globlja občutenja ljudi z razlogi obstoja podjetja, utrjuje občutek smiselnosti dela in notranjega zadovoljstva ob njem. Jasen občutek poslanstva je najbolj učinkovit, kadar ga spremlja jasno razumevanje temeljnih vrednot podjetja in privlačna vizija prihodnosti. Poslanstvo, ki ga ne dopolnjuje močna, privlačna in uresničljiva vizija, lahko vodi v togost. Krčevito oklepanje trenutnega zastarelega razumevanja podjetja pa hromi njegove ustvarjalne in razvojne potencialne.

Organizacijska klima je eden od najbolj pomembnih in največkrat omenjenih, a pogosto tudi najmanj razumljenih pojmov v organizacijskem vodenju in managementu (Tavčar, 2002). Organizacijska klima in kultura vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu. Izmed vseh segmentov, na katere vplivata organizacijska kultura in klima pri posameznikih, je vpliv na zadovoljstvo vedno najizrazitejši in najbolj neposreden ter zelo hitro prepoznaven. V današnjem času so v ospredju zahteve po učinkovitosti, racionalnosti in usmerjenosti k strankam oziroma porabnikom, kar pomeni, da je potreben vedno večji poudarek zaposlenih pri uresničevanju teh zahtev. Organizacija je namreč lahko uspešna in se razvija le, če zaposleni ustrezno spodbujajo njene aktivnosti in zmožnosti.

Organizacijska kultura in klima odličnosti lahko spodbujata in omogočata stalen napredek, razvoj, rast, izboljševanje in spremembe v organizaciji. Organizacijska klima in kultura odličnosti temeljita na odličnih posameznikih, odličnih delovnih mestih, odličnih oddelkih in odlični organizaciji kot celoti. Proces ustvarjanja odlične korporativne klime in kulture je dolgotrajen in zelo kompleksen. Zahteva večletna prizadevanja s stalnim uvajanjem novosti in nenehnim izboljševanjem že sicer učinkovitih procesov uspešnih posameznikov, optimalnih postopkov, zelo dobrih mehanizmov ter

izjemno visoko raven intelektualnega in finančnega kapitala (Mihalič, 2007).

Organizacija delovnih procesov, vrednote zaposlenih in motivacije z ustreznim nagrajevanjem lahko pomembno vplivajo na zadovoljstvo in pripravljenost zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve. Vključevanja znanj in izkušenj zaposlenih so pomembna za izboljšave in za zmanjšanje odpora do morebitnih sprememb in potrebo po usmerjanju pri njihovem uvajanju. Podjetja uporabljajo različne pristope vključevanja zaposlenih v proces nenehnih izboljšav, ki so lahko bolj ali manj formalizirani ter povezani s timskim delom ali vključevanjem posameznikov (Zupan, 2001). Klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja in zadovoljstvo zaposlenih pri uspešnem in učinkovitem opravljanju svojih nalog (Adizes, 1996). Zato mora vodstvo skrb nameniti ukrepom za stalno povečevanje in vzdrževanje zadovoljstva zaposlenih, ki pozitivno vpliva na uspešnost in učinkovitost zaposlenih in na uspešnost organizacije. V nasprotnem primeru kadar struktura organizacije v podjetju ni uspešna, se podjetje ne more pravočasno prilagoditi vse večjim zahtevam konkurenčnega okolja (Ivanuša Bezjak, 2006).

Fuller (1997) in Vrčon-Tratar in Snoj (2002) ugotavljajo, da je organizacijska kultura pomemben dejavnik razvijanja konkurenčne prednosti organizacij. Ustrezne temeljne vrednote prispevajo k učinkovitemu uresničevanju ciljev v organizaciji. Posebej osvetljujeata sestavino marketinškega koncepta z naravnostjo k odjemalcem, kot možno razsežnost organizacijske kulture.

Pagon in Pagon (1993) prikazujeta predpogoje in značilnosti uspešnih sistemov plačila po znanju na vzorcu ameriških podjetij. Model vsebuje tri skupine prediktorjev, in sicer značilnosti organizacije, naravo dejavnosti oziroma poslovanja in razloge za uvedbo sistema plačila po znanju, ki vplivajo na značilnosti sistemov plačila po znanju, prisotnost programov usposabljanja in drugih podpornih programov ter na stopnjo vključenosti managerjev in zaposlenih v razvoj in vpeljavo sistemov plačila po znanju. Prikazano je, kako našteje značilnosti vplivajo na pričakovane rezultate uspešnega sistema plačila po znanju, in sicer dvig kakovosti, izboljšanje kadrov, večjo motiviranost in zadovoljstvo z delom, tesnejše prilaganje organizacije in kadrov in zmanjšanje stroškov dela.

V procesu uvajanja sprememb je pomembna pravočasna in kakovostna komunikacija z zaposlenimi (Gorišek, 2003). Za graditev zaupanja in partnerskih odnosov ter graditvi skupne kulture ima pomen tudi voditeljstvo. Le-to v mrežni organizaciji močno upošteva poleg jasnih poslovnih ciljev tudi številne različne mehke pristope, s katerimi želi polno izkoristiti intelektualni potencial zaposlenih ter doseči njihovo pridružitve podjetju. Pomeni sposobnost vplivanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem, da spodbudi sodelavce k delu pravih stvari na pravičen način. Vrednote organizacije poudarjajo s svojim zgledom ter gradijo prihodnost na ustvarjanju zaupanja in sodelovanja. Posebno pozornost namenjajo talentom in neposrednemu komuniciranju z zaposlenimi v razvijanju kulture, ki je odprta do sprememb, sprejema različnosti in omogoča kreativnosti in inovativnosti. Škarabot (2003) je analiziral rezultate po mednarodni metodologiji za projektno odličnost med desetimi slovenskimi podjetji in jih primerjal z

idealnim stanjem. Največje negativne razlike je ugotovil pri mehkih kriterijih kot so vodenje, ljudje in zadovoljstvo zunanjih udeležencev.

3 Metode in uporabljeni podatki

Kot metoda analize sta uporabljeni korelacijska analiza in faktorska analiza na anketnih podatkih. Faktorska analiza nam bo prikazala najpomembnejše skupne dejavnike in njihove uteži, ki so pomembni za pojasnjevanje analiziranega pojava (Kachigan, 1991; Norušis, 2002).

Med zaposlenimi v podjetju za distribucijo električne energije Elektro Gorenjska, d.d., smo izvedli anketo s pisnim vprašalnikom med januarjem in marcem 2009. Struktura anketnega vprašalnika je razvidna v nadaljevanju iz prikazanih rezultatov v tabelah.

Naključno izbranim zaposlenim je bilo razdeljeno 100 anket, vrnjeno je bilo 72 anket. Izpolnjevalci ankete so bili po kvalifikacijski strukturi: 2,8 % z 8. stopnjo izobrazbe, 16,7 % s 7. stopnjo, 9,7 % s 6. stopnjo, 41,7 % s 5. stopnjo in 29,2 % s 4. stopnjo izobrazbe (tabela 1). Povprečno število izobraževalnih let anketirancev je 12,7 let. Po spolu je bilo 79,2 % moških in 20,8 % žensk. Struktura anketirancev glede na starost je bila: do 30 let 12,5 %, 31 do 40 let 30,6 %, od 41-50 let 34,7 %, od 51-60 let 22,2 % in nad 60 let 0 %. Njihova povprečna starost je bila 41,7 let. Obdelava podatkov je bila izvedena s programsko opremo SPSS (Norušis, 2002). Struktura anketirancev po spolu, starosti in izobrazbi je prikazana tudi v slikah 1, 2 in 3.

4 Lastnosti delovnih procesov in zaposlenih

4.1 Povprečne ocene posameznih spremenljivk

Lastnosti delovnih procesov, odnosi in zadovoljstvo zaposlenih so ocenjeni z Likertovo lestvico z ocenami od 1 (ni pomembno) do 5 (zelo pomembno). Povprečne vrednosti odgovorov na 12 vprašanj, ki so bila zastavljena kot trditve o delovnih procesih, odnosih in zadovoljstvu so navedene v tabeli 2. Zanesljivost tega dela anketnega vprašalnika je bila testirana z Cronbachovim indeksom α , ki znaša 0,828, kar potrjuje zanesljivost anketnega vprašalnika.

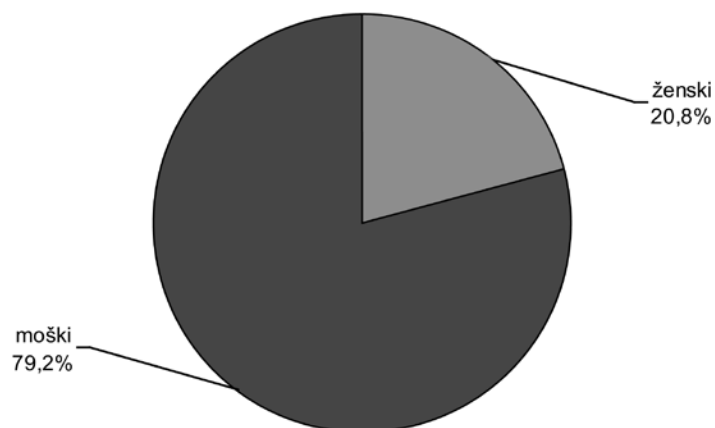
Najvišje srednje vrednosti v delovnem procesu imajo dejavniki: odnosi s sodelavci v procesu, zanimivost dela, zahtevnost dela in delovne razmere procesa. Zaposleni so zadovoljni s sodelovanjem in razmerami v procesu. Najnižje srednje vrednosti imajo dejavniki obveščenost o dogodkih v podjetju, plače in druge materialne ugodnosti procesa, možnost napredovanja v procesu in sistemizacija delovnih mest procesa. Problemi se kažejo pri nagrajevanju in možnostih napredovanja ter pri seznanjanju s poslovanjem.

Najbolj razpršeni so odgovori (standardni odklon nad 0,9) pri vprašanjih samoiniciativnost, možnosti napredovanja, obveščenost v podjetju in sistemizacija delovnih mest; sledijo odnosi s sodelavci in organizacija dela, ustvarjalnost, plača, fleksibilnost, delovne razmere in zanimivost dela; najmanj

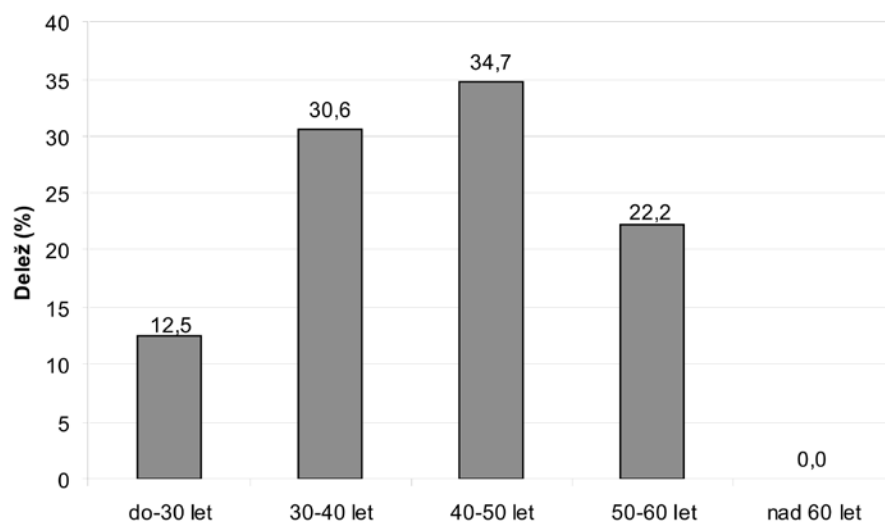
Tabela 1: Strukture anketirancev po spolu, starosti in izobrazbi

SPOL	Število	Delež (%)
Moški	57	79,2
Ženski	15	20,8
Skupaj	72	100,0
STAROST	Število	Delež (%)
do 30 let	9	12,5
31 do 40 let	22	30,6
41 do 50 let	25	34,7
51 do 60 let	16	22,2
nad 60 let	0	0,0
Skupaj	72	100,0
Povprečna starost (let)		41,7
IZOBRAZBA	Število	Delež (%)
4. stopnja	21	29,2
5. stopnja	30	41,7
6. stopnja	7	9,7
7. stopnja	12	16,7
8. stopnja in več	2	2,8
Skupaj	72	100,0
Povprečno število dokončanih let izobraževanja		12,7

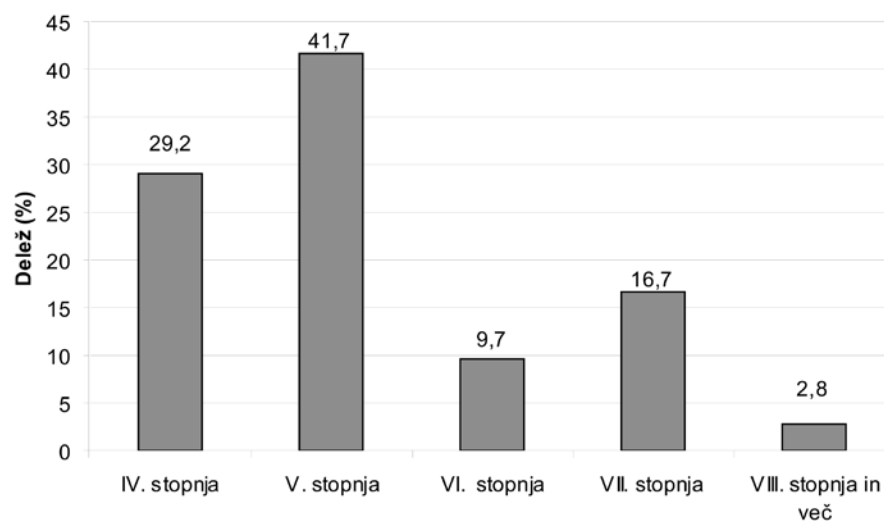
Vir: Rezultati lastno izvedene raziskave.



Slika 1: Struktura vzorca po spolu



Slika 2: Struktura vzorca po starosti



Slika 3: Struktura vzorca po izobrazbi

Tabela 2: Delovni procesi, odnosi in zadovoljstvo zaposlenih (interval med 1 ni pomembno in 5 zelo pomembno) (število opazovanj = 72)

Št.	Vprašanje	Oznaka spremenljivke	Srednja vrednost	Rang	Standardni odklon
1.	Ocena delovnih razmer procesa	delovne razmere	3,7	4.	0,87
2.	Ocena možnosti napredovanja v procesu	možnost napredovanja	2,7	11.	0,94
3.	Ocena obveščenosti o dogodkih v podjetju	obveščenost v podjetju	2,9	9.	0,93
4.	Ocena plače in drugih materialnih ugodnosti procesa	plača	2,9	10.	0,88
5.	Ocena odnosov s sodelavci v procesu	odnosi s sodelavci	3,8	1.	0,89
6.	Ocena ustvarjalnosti dela v procesu	ustvarjalnost	3,3	7.	0,88
7.	Ocena metode sedanje sistemizacije delovnih mest procesa	sistemizacija delovnih mest	2,6	12.	0,93
8.	Ocena organizacije dela v procesu	organizacija dela	3,0	8.	0,89
9.	Ocena fleksibilnosti (prilagodljivosti) v spremenjenih okoliščinah za učinkovito obvladovanje novih, nepredvidljivih in stresnih situacij v procesu	fleksibilnost	3,3	6.	0,87
10.	Ocena samoiniciativnosti, dajanja pobud, samomotiviranja, učenja in razvijanja svojih potencialov v procesu	Samoiniciativnost	3,4	5.	0,95
11.	Ocena zanimivosti dela v procesu	zanimivost dela	3,8	2.	0,81
12.	Ocena zahtevnosti dela (fizično in psihično)	zahtevnost dela	3,8	3.	0,62

Vir: Rezultati lastno izvedene raziskave.

pa so razpršeni odgovori za vprašanje glede zahtevnosti dela (0,6).

Korelacijska analiza za delovni proces kaže, da je parcialna korelacijska povezanost med ocenami posameznih analiziranih spremenljivk zmerna. Največja je korelacijska povezanost med spremenljivkami: plača in sistemizacija delovnih mest (0,71), organizacija dela in obveščanje o dogodkih (0,66), ustvarjalnost in samoiniciativnost (0,57), fleksibilnost in samoiniciativnost (0,53) in odnosi s sodelavci in samoiniciativnost (0,50).

4.2 Faktorska analiza

Iz Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,767) mere primernosti vzorca in Barlettovega testa sferičnosti (približen Chi-kvadrat 291,46, Sig. 0,000) sklepamo, da so podatki ustrezni za faktorsko analizo. S faktorsko analizo ocenimo faktorski model v dveh korakih: najprej ocenimo deleže pojasnjene variance proučevanih spremenljivk s skupnimi faktorji (komunalitetami) z metodo glavnih osi in z metodo največjega zaupanja. V drugem koraku ocenimo še faktorske uteži s poševno ali pravokotno rotacijo. Kolenski grafikon za oceno smiselnega števila faktorjev je potrdil, da se krivulja lomi pri tretjem faktorju. Najpomembnejši pri dojetanju zaposlenih so trije faktorji. S prvim skupnim faktorjem materialni sistem iz delovnega razmerja pojasnimo 41,5 % variance trinajstih analiziranih spremenljivk, z drugim skupnim faktorjem delovni pogoji dodatnih 14,0 % in s tretjim skupnim faktorjem zaposlitev in nagrajevanje v delovnem procesu 11,8 %. S tremi

faktorji kumulativno pojasnimo 67,3 % variance opazovanega vzorca spremenljivk. Zanesljivost latentnih spremenljivk smo preverjali z Cronbachovim indeksom α , ki potrjuje zanesljivost latentnih spremenljivk.

Pri metodi glavnih osi s tremi skupnimi faktorji izračun ni izločil skupnih faktorjev. Pri metodi največjega zaupanja – brez rotacije faktorjev iz matrike faktorskih uteži izhaja, da imajo znotraj prvega skupnega faktorja zaposlitev in nagrajevanje v procesu (materialni sistem iz delovnega razmerja) največjo težo spremenljivke sistemizacija delovnih mest, plača in organizacija dela (tabela 3). Drugi skupni faktor odnosi v procesu (nematerialni sistem iz delovnega razmerja) ima največjo težo v spremenljivkah: obveščanje, organizacija dela, delovne razmere, odnosi s sodelavci, možnost napredovanja in samoiniciativnost. Tretji skupni faktor delovni pogoji ima največjo težo v spremenljivkah odnosi s sodelavci, ustvarjalnost in samoiniciativnost.

Ocena faktorjskega modela z metodo največjega zaupanja z rotacijsko metodo Oblimin s Kaiserjevo normalizacijo z uporabo poševne rotacije faktorjev bolj izkristalizira vpliv posameznih faktorjev. Struktura modela je nespremenjena in komunalitete se ob rotacijah bistveno ne spreminjajo, kar kaže na to, da so ocene stabilne in posamezni skupni faktorji neodvisni. Pri poševni rotaciji s tremi skupnimi faktorji je značilen prvi skupni faktor zaposlitev in nagrajevanje v procesu (materialni sistem iz delovnega razmerja), ki ima največjo težo v spremenljivkah sistemizacija delovnih mest, plača in organizacija dela. Drugi in tretji skupni faktor sta se med seboj zamenjala. Drugi skupni faktor delovni pogoji ima največjo težo v spremenljivkah obveščanje o dogodkih, organizacija

dela in delovne razmere. Tretji skupni faktor odnosi v procesu (nematerialni sistem iz delovnega razmerja) ima največjo težo v spremenljivkah odnosi s sodelavci, samoiniciativnost, ustvarjalnost in fleksibilnost.

Ocena faktorkega modela s pomočjo metode največjega zaupanja z rotacijsko metodo Varimax s Kaiserjevo normalizacijo in uporabo pravokotne rotacije faktorjev ob enakem modelu in komunalitetah pokaže majhno razliko v primerjavi s poševno rotacijo. Korelacijski koeficienti pri pravokotni rotaciji pri prvem skupnem faktorju odnosi v procesu, imajo največjo težo v spremenljivkah odnosi s sodelavci, samoiniciativnost, ustvarjalnost in fleksibilnost. Drugi skupni faktor delovni pogoji ima največjo težo v spremenljivkah obveščanje o dogodkih in organizacija dela. Tretji skupni faktor zaposlitev in nagrajevanje v procesu ima največjo težo v spremenljivkah sistemizacija delovnih mest in plača.

5 Osebni dejavniki zaposlenih

5.1 Povprečne ocene posameznih spremenljivk

Osebni dejavniki zaposlenih so ocenjeni z Likertovo lestvico z ocenami od 1 (ni pomembno) do 5 (zelo pomembno). Povprečne vrednosti odgovorov na 11 vprašanj, ki

so bila zastavljena kot trditve o osebnih dejavnih zaposlenih, so navedene v tabeli 4. Zanesljivost tega dela anketnega vprašalnika je bila testirana z Cronbachovim indeksom α , ki znaša 0,851, kar potrjuje zanesljivost anketnega vprašalnika.

Najvišje srednje vrednosti v delovnem procesu imajo dejavniki: stalnost zaposlitve – socialna varnost, ocena neposrednega vodje in zahtevnost dela (fizično in psihično) z vidika zaposlenih. Zaposleni so zadovoljni z visoko socialno varnostjo pri zaposlitvi. Zaposleni bi potrebovali več znanja za govorno izražanje pri pogajanjih in menedžerske sposobnosti. Najnižje srednje vrednosti imajo dejavniki: prenašanje čustvenih obremenitev (ko prihaja do pritiskov, težav, ovir v stresnih situacijah, kakršni sta časovni pritisk in negotovost), motivacija (pohvala, priznanje, dodatna stimulacija za dobro delo, zavestnost, prijaznost) zaposlenih in soodločanje zaposlenih pri delu in poslovanju.

Najbolj razpršeni odgovori (standardni odklon nad 0,9) so pri vprašanjih: prenašanje čustvenih obremenitev, motivacija, strokovni razvoj, soodločanje, neposredni vodja; sledijo: svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela, sposobnost načrtovanja organizacije; najmanj razpršeni odgovori so pri vprašanjih: stalnost zaposlitve – socialna varnost, ustno komuniciranje in zahtevnost dela.

Korelacijska matrika kaže, da je parcialna korelacijska povezanost med ocenami posameznih analiziranih spremenljivk zmerna. Največja je korelacijska povezanost med spre-

Tabela 3: Delovni procesi, odnosi in zadovoljstvo zaposlenih (matrika štirih različnih izločitvenih metod s tremi pomembnimi faktorji)

	Metoda največjega zaupanja ^a			Metoda največjega zaupanja z rotacijsko metodo Oblimin s Kaiserjevo normalizacijo – poševna rotacija ^b			Metoda največjega zaupanja z rotacijsko metodo Oblimin s Kaiserjevo normalizacijo – poševna rotacija			Metoda največjega zaupanja z rotacijsko metodo Varimax s Kaiserjevo normalizacijo – pravokotna rotacija ^c		
	Faktorske uteži (Factor Matrix)			Strukturna matrika (Pattern Matrix)			Strukturna matrika (Structure Matrix)			Rotacijska faktor-ska matrika (Rotated Factor Matrix)		
Dejavniki	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Delovne razmere procesa	0,195	0,518	0,182	-0,030	0,354	0,342	0,224	0,500	0,494	0,401	0,414	0,089
Možnost napredovanja	0,308	0,405	0,010	0,156	0,361	0,114	0,328	0,469	0,337	0,214	0,400	0,231
Obveščeno o dogodkih v podjetju	0,204	0,848	-0,315	-0,074	1,000	-0,126	0,242	0,916	0,306	0,087	0,921	0,070
Plača in druge materialne ugodnosti procesa	0,709	0,208	0,034	0,640	0,146	0,073	0,719	0,411	0,374	0,206	0,268	0,658
Odnosi s sodelavci v procesu	0,090	0,481	0,584	-0,182	0,049	0,788	0,124	0,345	0,744	0,736	0,196	-0,031
Ustvarjalnost dela v procesu	0,240	0,353	0,549	0,026	-0,052	0,708	0,266	0,282	0,694	0,671	0,116	0,141
Sistemizacija delovnih mest	0,999	-0,004	-0,001	1,025	-0,040	-0,034	0,998	0,315	0,323	0,126	0,132	0,983
Organizacija dela v procesu	0,463	0,652	-0,046	0,227	0,625	0,115	0,495	0,759	0,484	0,284	0,666	0,343
Fleksibilnost	0,378	0,347	0,482	0,180	-0,018	0,627	0,403	0,335	0,684	0,626	0,157	0,282
Samoiniciativnost v procesu	0,327	0,401	0,520	0,101	0,009	0,687	0,355	0,361	0,728	0,676	0,183	0,220

^b 17 potrebnih iteracij, ^c Rotacija v 5 iteracijah, ^d Rotacija v 5 iteracijah. Cronbachova α faktor 1 = 0,800, N=5 (odnosi s sodelavci, samoiniciativnost, ustvarjalnost, fleksibilnost in delovne razmere). Cronbachova α faktor 2 = 0,754, N=4 (obveščanje o dogodkih, organizacija dela, delovne razmere, možnost napredovanja). Cronbachova α faktor 3 = 0,828, N=2 (plača, sistemizacija delovnih mest).

Tabela 4: Osebnostni dejavniki zaposlenih (interval med 1 ni pomembno in 5 zelo pomembno) (število opazovanj = 72)

Št.	Vprašanje	Oznaka spremenljivke	Srednja vrednost	Rang	Standardni odklon
1.	Ocena stalnosti zaposlitve (socialna varnost)	Stalnost zaposlitve – socialna varnost	4,0	1.	0,78
2.	Ocena možnosti strokovnega razvoja zaposlenih	strokovni razvoj	3,4	7.	0,94
3.	Ocena svobode in samostojnosti pri delu zaposlenih	svoboda in samostojnost pri delu	3,6	5.	0,87
4.	Ocena motivacijskih faktorjev pri delu (pohvala, priznanje, dodatna stimulacija za dobro delo, zavestnost, prijaznost) zaposlenih	motivacija	3,0	10.	0,94
5.	Ocena ugleda dela z vidika zaposlenih	ugled dela	3,4	6.	0,85
6.	Ocena soodločanja zaposlenih pri delu in poslovanju	Soodločanje	2,9	11.	0,94
7.	Ocena neposrednega vodje z vidika zaposlenih	neposredni vodja	4,0	2.	0,93
8.	Ocena zahtevnosti dela (fizično in psihično) z vidika zaposlenih	zahtevnost dela	3,8	3.	0,62
9.	Ocena ustnega komuniciranja, zmožnosti tekočega, jasnega govornega izražanja, tako da drugi ideje, mnenja, misli lahko dobro razumejo	Ustno komuniciranje	3,6	4.	0,77
10.	Ocena sposobnosti zaposlenih za načrtovanje in organizacijo službe z vidika metodike, strukture in delovnih operacij	Sposobnost načrtovanja in organizacije	3,0	8.	0,82
11.	Ocena zaposlenih z vidika prenašanja čustvenih obremenitev, ko prihaja do pritiskov, težav, ovir, v stresnih situacijah, kakršni sta časovni pritisk in negotovost	Prenašanje čustvenih obremenitev	3,0	9.	0,96

Vir: Rezultati lastno izvedene raziskave.

menljivkami: motivacija in soodločanje poslovanja (0,67), ustno komuniciranje in načrt organizacije službe (0,58), motivacija in prenašanje čustvene občutljivosti (0,53), svoboda in motivacija (0,53), svoboda in prenašanje čustvenih občutljivosti (0,52), motivacija in načrt organizacije službe (0,51), ugled dela in soodločanje poslovanja (0,51) ter med načrtom organizacije službe in prenašanjem čustvenih občutljivosti (0,50).

5.2 Faktorska analiza

KMO (0,826) mera primernosti vzorca in Barlettov test sferičnosti (približen Chi-kvadrat 286,88, Sig. 0,000) kažejo, da so podatki ustrezni za faktorsko analizo. S faktorsko analizo ponovno ocenimo faktorski model. Kolenski grafikon za oceno smiselnega števila faktorjev je potrdil, da se krivulja lomi pri tretjem faktorju. S prvim skupnim faktorjem motivacija in zaupanje pojasnimo 46,6 % variance, z drugim skupnim faktorjem ugled in sodelovanje dodatno pojasnimo 13,1 % variance in s tretjim skupnim faktorjem vodenje, managerske sposobnosti in socialna varnost dodatno pojasnimo 8,4 % variance, kar pomeni, da s tremi skupnimi faktorji kumulativno pojasnimo 68,0 % variance opazovanega vzorca spremenljivk. Zanesljivost latentnih spremenljivk smo preverjali z Cronbachovim indeksom α , ki z izjemo pri tretjem faktorju, potrjuje zanesljivost latentnih spremenljivk.

Pri metodi glavnih osi prvi skupni faktor motivacija in zaupanje ima največjo težo v spremenljivkah motivacija pri delu, soodločanje zaposlenih pri delu in poslovanju, načrtovanje organizacije službe, svoboda in samostojnost pri delu, prenašanje čustvenih obremenitev v stresnih situacijah, sposobnost ustnega komuniciranja in razumljivega izražanja in ugled dela z vidika zaposlenih (tabela 5). Drugi skupni faktor socialna varnost ima težo v spremenljivki stalnost zaposlitve. Tretji skupni faktor notranje komuniciranje ima težo v spremenljivki sposobnost ustnega komuniciranja in razumljivega izražanja.

Iz matrike faktorskih uteži pri metodi največjega zaupanja izhaja, da imajo znotraj prvega skupnega faktorja motivacija in zaupanje največjo utež spremenljivke soodločanje pri delu in poslovanju, ocena neposrednega vodje z vidika zaposlenih, motivacija ter svoboda in samostojnost pri delu. Drugi skupni faktor je povezan z ugledom in sodelovanjem, ki ima največjo težo v spremenljivkah soodločanje pri delu in poslovanju. Tretji skupni faktor socialna varnost in managerske sposobnosti ima največjo težo v spremenljivki načrtovanje organizacije službe.

Ocena faktorskega modela z metodo največjega zaupanja z rotacijsko metodo Oblimin s Kaiserjevo normalizacijo z uporabo poševne rotacije faktorjev bolj izkristalizira vpliv posameznih faktorjev. Koeficienti strukturne matrike pri poševni rotaciji ostajajo pri prvem skupnem faktorju motivacija in zaupanje podobni v enakih okvirih spremenljivk soodločanje

Tabela 5: Osebni dejavniki zaposlenih (matrika štirih različnih izločitvenih metod s tremi pomembnimi faktorji)

Dejavniki	Metoda glavnih osi ^a			Metoda največjega zaupanja ^b			Metoda največjega zaupanja z rotacijsko metodo Oblimin s Kaiserjevo normalizacijo – poševna rotacija ^c			Metoda največjega zaupanja z rotacijsko metodo Oblimin s Kaiserjevo normalizacijo – poševna rotacija			Metoda največjega zaupanja z rotacijsko metodo Varimax s Kaiserjevo normalizacijo – pravokotna rotacija ^d		
	Faktorske uteži (Factor Matrix)			Faktorske uteži (Factor Matrix)			Strukturna matrika (Pattern Matrix)			Strukturna matrika (Structure Matrix)			Rotacijska faktorska matrika (Rotated Factor Matrix)		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Stalnost zaposlitve	0,415	0,378	0,037	0,144	0,218	0,435	-0,045	0,145	0,540	0,256	0,053	0,484	0,492	0,111	-0,053
Svoboda, samostojnost pri delu	0,649	-0,175	-0,158	0,524	-0,015	0,410	0,023	-0,281	0,536	0,426	-0,389	0,604	0,505	0,197	0,385
Motivacija pri delu	0,775	-0,092	-0,164	0,630	0,256	0,349	0,365	-0,129	0,436	0,669	-0,302	0,689	0,528	0,474	0,282
Ugled dela z vidika zaposlenih	0,573	0,394	-0,178	0,341	0,411	0,324	0,328	0,171	0,385	0,527	0,018	0,557	0,472	0,408	-0,035
Soodločanje poslovanja	0,746	-0,044	-0,195	0,838	0,544	-0,003	1,004	-0,060	-0,034	0,998	-0,298	0,604	0,302	0,919	0,250
Neposredni vodja	0,482	-0,546	0,067	0,837	-0,547	-0,001	0,079	-0,960	0,064	0,354	-0,992	0,297	0,074	0,148	0,986
Ustno komuniciranje	0,703	0,063	0,506	0,469	0,078	0,484	0,011	-0,162	0,621	0,438	-0,284	0,659	0,583	0,205	0,280
Načrt organizacije	0,727	0,069	0,143	0,497	0,151	0,545	0,046	-0,112	0,693	0,505	-0,256	0,743	0,663	0,255	0,250
Prenašanje čustvenih obremenitev	0,643	0,006	-0,046	0,405	0,242	0,493	0,102	0,013	0,617	0,483	-0,130	0,678	0,612	0,277	0,122

^a 88 potrebnih iteracij, ^b 14 potrebnih iteracij, ^c Rotacija v 7 iteracijah, ^d Rotacija v 5 iteracijah. Cronbachova α faktor 1 = 0,799, N=4 (načrtovanje organizacije službe, prenašanje čustvenih psihičnih obremenitev v stresnih situacijah, sposobnost ustnega komuniciranja in razumljivega izražanja, motivacija); Cronbachova α faktor 1 = 0,813, N=6 (isto kot za N=4 in svoboda – samostojnost pri delu, stalnost zaposlitve); Cronbachova α faktor 1 = 0,826, N=7 (isto kot za N=6 in ugled dela). Cronbachova α faktor 2 = 0,768, N=3 (soodločanje pri delu in poslovanju, motivacija in ugled dela). Cronbachova α faktor 3 = 0,616, N=2 (neposredni vodja, svoboda – samostojnost pri delu).

pri delu in poslovanju, motivacija in načrtovanje organizacije službe. Drugi skupni faktor ugled kaže šibak, negativen vpliv spremenljivk, pozitivnega imata stalnost zaposlitve in ugled dela. Tretji skupni faktor managerske sposobnosti in socialna varnost je izražen z močnimi spremenljivkami načrtovanje organizacije službe, prenašanje čustvenih psihičnih obremenitev v stresnih situacijah, sposobnost ustnega komuniciranja in razumljivega izražanja ter svoboda in samostojnost pri delu. Iz negativnega stanja je močnejše povečanje pri poševni rotaciji dosegla spremenljivka soodločanje pri delu in poslovanju.

Ocena faktorskega modela s pomočjo metode največjega zaupanja z rotacijsko metodo Varimax s Kaiserjevo normalizacijo in uporabo pravokotne rotacije pri prvem skupnem faktorju motivacija in zaupanje ostajajo uteži spremenljivk podobne, le da je zamenjan njihov pomen: načrtovanje organizacije službe, prenašanje čustvenih psihičnih obremenitev v stresnih situacijah in sposobnost ustnega komuniciranja in razumljivega izražanja. Drugi skupni faktor ugled in sodelovanje ima največjo težo v spremenljivki soodločanje pri delu in poslovanju. Tretji skupni faktor vodenje, managerske sposobnosti in socialna varnost ima največjo težo v spremenljivkah ocena neposrednega vodje z vidika zaposlenih.

6 Sklep

V raziskavi smo proučili zaznavanje organizacijske klime z vidika organiziranja delovnih procesov in zadovoljstva zaposlenih v distribucijskem podjetju za električno energijo. Elektro distribucijska podjetja v razmerju do odjemalcev imajo dve ključni možnosti, in sicer z izboljšano motiviranostjo zaposlenih za kakovostnejše storitve in odnose s porabniki električne energije in z ceno električne energije kot dejavnikom konkurenčnosti. Reorganizacija trga distribucije električne energije vnaša nujno prilagajanje in spremembe v organiziranju in razvijanju novih pristopov distribucijskih podjetij na trgu. Izziv dajejo organizacijske veščine managementa trga in sicer segmentiranje porabnikov, tržne strategije do porabnikov in do konkurentov, dejavniki porabnikov za dodatne in bolj kakovostne storitve, tehnična podpora in komuniciranje s porabniki. Pri tem podjetje lahko uporabi različna orodja za analize kot so tržna raziskava z anketo in komercialna učinkovitost s snovanjem novih ključnih zmožnosti in meril. V reorganizaciji trga distribucije električne energije v Sloveniji je pomembna vloga na managementu glede pristopov in uporabi orodij ter človeških virov kot notranjih potencialov podjetja.

Analizirana so mnenja zaposlenih o odnosih v procesu, delovni pogoji, zaposlitev in nagrajevanje v procesu v podjetju. Z rezultati ankete med zaposlenimi v podjetju o mnenjih glede organizacije delovnih procesov na odnose in zadovoljstvo zaposlenih smo potrdili hipotezo, da so delovni pogoji, delovni procesi, medsebojni odnosi in zadovoljstvo z delom medsebojno povezani. Za upravo podjetja je zato pomembno spremljati vidike zadovoljstva z delom.

Med odnosi v procesu v smislu nematerialnega nagrajevanja iz delovnega razmerja so bili izpostavljeni odnosi s sodelavci, samoiniciativnost, ustvarjalnost in fleksibilnost. Zanimivost dela v procesu je priložnost za izboljšanje in napredek v delovnem procesu, s čimer pa je potrebna preureditev in sprememba sedanjega sistema nagrajevanja v procesu dela.

Med delovni pogoji so najpomembnejši obveščanje o dogodkih, organizacija dela, delovne razmere in možnost napredovanja. Čeprav so delovne razmere ugodno ocenjene, so zaposleni najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja in s sistemom nagrajevanja ter z obveščanjem o dogodkih v podjetju in notranjim komuniciranjem.

Pri zaposlitvi in materialnem nagrajevanju iz delovnega razmerja so zaposleni izpostavili sistemizacijo delovnih mest, plačo in v manjši meri organizacijo dela. Za povečanje uspešnosti poslovanja podjetja je pomembna uspešna trženjska dejavnost, ki temelji na ustrezno izvedenih analizah stanja na trgu in konkurenčne sposobnosti v primerjavi z drugimi bolj in manj razvitimi trgi, da se zadrži obstoječe in pridobi nove porabnike za obstoječe storitve, njihovo izpopolnjevanje in razvijanje novih storitev.

Za stalno izboljševanje sistema kakovosti je potrebno razvojno in kadrovsko načrtovanje in strateško vodenje razvoja in izobraževalno-kadrovskega načrtovanja. Za izboljšavo prepoznavnosti na trgu je potreben usmerjen pristop tržnega komuniciranja in seznanjanja upravičenih odjemalcev z novimi produkti in paketi podatkovnih in svetovalnih storitev.

Ugotovili smo medsebojno povezanost dejavnikov motivacija in zaupanje, ugled in sodelovanje ter vodenje managerske sposobnosti in socialna varnost. Pri motivaciji in zaupanju so se potrdili pomembni motivacija, svoboda in samostojnost pri kreativnem delu ter ocena zaposlenih neposrednega vodje. Pri ugledu in sodelovanju so pomembni ugled dela in soodločanje zaposlenih pri delu in poslovanju. Vodenje, managerske sposobnosti in socialna varnost so tesno povezani z načrtovanjem organizacije službe, prenašanjem čustvenih psihičnih obremenitev v stresnih situacijah, sposobnost ustnega komuniciranja in razumljivost izražanja ter stalnost zaposlitve, ki zagotavlja socialno varnost. Anketirani opozarjajo na porajajoče psihične pritiske in občutja prenašanja čustvenih obremenitev v stresnih situacijah, ki jih prinaša drugačen način pri trženju in konkurenci, ki ga je prinesla liberalizacija trga z električno energijo, pri čemer možnosti strokovnega razvoja še niso izčrpane. Upravljanje z merjenjem, načrtovanjem in organiziranjem organizacijske klime pridobiva na pomenu, saj okolje organizacij postaja vse bolj nepredvidljivo, dinamično in z višjo stopnjo tveganj. Tudi v organizacijah z močno tehnično infrastrukturo in informacijsko podporo dobra organizacijska klima pomembno vpliva na motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja podjetja.

Literatura

- Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Energetski zakon (EZ) (1997-2007). Uradni list RS, št. 79/1999, št. 8/2000, št. 26/2005, št. 27/2007.
- Fuller, J. (1997). *Managing Performance Improvement Projects*. San Francisco: Pfeiffer.
- Gorišek, K. (2003). Korporacijska kultura grozda kot kultura projektne odličnosti. Slovenija dežela projektne managementa: zbornik prispevkov. *Projektne forum ZPM 2003*. Maribor, 11. - 13. junij 2003. Maribor: Slovensko združenje za projektne management.
- Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Zbirka Managerjeva orodja.
- Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda ali neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Norušič M.J., (2002). *SPSS 11.0 guide to data analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River (N.J.).
- Kachigan S.K., (1991). *Multivariate Statistical Analysis: A Conceptual Introduction*, Radius Press, New York.
- Pagon, M. & Pagon, A. (1993). Predpogoji in značilnosti uspešnih sistemov plačila po znanju. *Organizacija in kadri*, 26(6): 416-427, 26(7/8): 506-514.
- Papler, D. & Bojnec, Š. (2006). Pomen managementa na dereguliranem maloprodajnem trgu električne energije v Sloveniji. *Management*, 2(2): 115-129.
- Papler, D. & Bojnec, Š. (2007). Electricity Supply Management for Enterprises in Slovenia. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(4): 403-414.
- SUDEL (2010). *Association of Transmission System Operators in the South-East European Interconnected System*. <http://www.sudel.org>.
- Škarabot, A. (2003). Projektne odličnosti in slovenska podjetja. Slovenija dežela projektne managementa: zbornik prispevkov. *Projektne forum ZPM 2003*. Maribor, 11. - 13. junij 2003. Maribor: Slovensko združenje za projektne management.
- Tavčar, M. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- UCTE (2010). *Union pour la Coordination du Transport de l'Electricite*. <http://www.ucte.org>.
- Vrčko, M. & Erjavšek, B. (1998). *Drugačen način organiziranja podjetij ali morganiziranje podjetja po delovnih sredinah – temeljnih enotah dela ali mini družbah*. Ljubljana: Biro Praxis.
- Vrčon-Tratar, N. & Snoj, B. (2002). *Pomen organizacijske kulture za kakovost izvajanja storitev v bančnih ustanovah*. Koper: Visoka šola za management.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Energetskega zakona*, (2004-2010). Uradni list RS, št. 51/2004, št. 118/2006, št. 70/2008, št. 22/2010.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

Drago Papler je vodja Službe za investicije in razvoj v družbi Gorenjske elektrarne, proizvodnja elektrike, d.o.o.. V okviru podiplomskega doktorskega študija Fakultete za management Koper, Univerze na Primorskem, je marca 2007 za dosežke na študijsko-izobraževalnem in raziskovalnem področju prejel „nagrado Srečko Kosovel“ Univerze na Primorskem. Aprila 2008 je prejel priznanje »energetski

menedžer« za prvonagrajeni »sonaravni projekt 2008« partnerskega razvojno izobraževalnega modela pri izgradnji sončne elektrarne Strahinj. Maja 2009 je prejel »Trimovo raziskovano nagrado« za magistrsko delo Primerjava razvojnih učinkov obnovljivih virov energije, oktobra 2009 pa državno nagrado za trajnostni razvoj družbe. Aprila 2010 je prejel posebno priznanje za razvoj in promocijo okolju prijazne proizvodnje električne energije Ministrstva za gospodarstvo in Centra za energetske učinkovitost Inštituta Jožefa Štefana na 12. Dnevih energetikov. Objavil večje število samostojnih prispevkov, vključno samostojno monografijo.

Štefan Bojnec je profesor za ekonomijo in znanstveni svetnik na Fakulteti za management Koper pri Univerzi na Primorskem. Njegova bibliografija obsega okrog 870 bibliografskih enot, od tega več kot 140 izvirnih znanstvenih člankov v znanstvenih revijah. Prejel je več priznanj. Med drugim je v letu 2008 je prejel Zlato plaketo Univerze na Primorskem in državno Zoisovo priznanje za pomembne dosežke na področju ekonomije.