

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MATEVŽ HOMOVEC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU KOMPAS D. D. V ČASU
GOSPODARSKE KRIZE**

Ljubljana, januar 2013

MATEVŽ HOMOVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Matevž Homovec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Organizacijska klima v podjetju Kompas d. d. v času gospodarske krize, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Robertom Kašetom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	2
1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	2
1.2 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	5
1.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	6
2 VPLIV GOSPODARSKE KRIZE NA RAVNANJE Z LJUDMI	8
3 ORGANIZACIJSKA KLIMA V TURISTIČNEM PODJETJU KOMPAS D.D.	10
3.1 TURIZEM DANES	10
3.1.1 TURIZEM NA SVETOVNI RAVNI	11
3.1.2 TURIZEM V EVROPSKI UNIJI	12
3.1.3 TURIZEM V SLOVENIJI	12
3.1.4 PREDSTAVITEV PODJETJA KOMPAS D.D.	13
4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME V KOMPASU	14
4.1 METODOLOGIJA	14
4.2 DEMOGRAFSKI PODATKI	15
4.3 ZADOVOLJSTVO	17
4.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA PO DIMENZIJAH	18
4.5 ANALIZA KRITIČNIH ELEMENTOV OZ. DIMENZIJ	18
4.5.1 NAGRAJEVANJE	19
4.5.2 RAZVOJ KARIERE	19
4.5.3 NOTRANJE KOMUNICIRANJE	20
4.5.4 ZAZNAVANJE GOSPODARSKE KRIZE MED ZAPOSLENIMI	21
4.6 POVEZAVA MED DIMENZIJAMI TER SPLOŠNIM ZAZNAVANJEM KRIZE MED ZAPOSLENIMI	24
4.7 INTERVJU Z ZAPOSLENIMI	26
4.7.1 ANALIZA INTERVJUJEV	27
5 DISKUSIJA	28
5.1 UGOTOVITVE	28
5.2 PREDLOGI	29
5.3 VREDNOTENJE DELA IN PREDLOGI ZA NADALJNJA RAZISKOVANJA	30
SKLEP	31
LITERATURA IN VIRI	33
PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Dejavnosti podjetja Kompas po odstotkih prodaje (v %)</i>	14
<i>Slika 2: Oddelek (v %)</i>	16
<i>Slika 3: Nivo v organizaciji (v %)</i>	16
<i>Slika 4: Zadovoljstvo</i>	17
<i>Slika 5: Organizacijska klima</i>	18
<i>Slika 6: Nagrajevanje</i>	19
<i>Slika 7: Razvoj kariere</i>	20
<i>Slika 8: Notranje komuniciranje</i>	20
<i>Slika 9: Splošno zaznavanje gospodarske krize</i>	21
<i>Slika 10: Potrošniški vidik</i>	22
<i>Slika 11: Finančni vidik</i>	22

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Različne definicije dimenzij organizacijske klime</i>	7
<i>Tabela 2: Število mednarodnih turističnih prihodov</i>	11
<i>Tabela 3: Predstavitev intervjuvancev</i>	26

UVOD

Srce vsakega podjetja, društva ali ustanove, so njeni člani oziroma zaposleni – najbolj pomemben dejavnik vsake organizacije. Večina organizacij stremi k istemu cilju, ki ga dosegajo na različne načine. Ta cilj je ustvarjanje denarja, oziroma povečevanje dobička. V poslovnem svetu ga dosegajo s prodajo proizvodov in storitev, v športnem svetu z doseganjem zmag in v kulturnem svetu s prodajo vstopnic za koncerte, prireditve oz. zabave.

Zaposleni so torej tisti, ki ustvarjajo dobiček v podjetju. Na eni strani je tu vodstvo z odločitvami o poslovanju, na drugi strani pa zaposleni, ki določene proizvode oz. storitve prodajajo končnim uporabnikom, ki denar potem dejansko prinesejo v podjetje. Uspeh podjetja je torej v največji meri odvisen od sposobnosti njenih zaposlenih. Da podjetje deluje uspešno, mora biti drugačno, neposnemljivo, predvsem pa se mora hitro prilagajati nenehnim spremembam v okolju. Prav zaposleni so tisti, ki zagotavljajo drugačnost podjetja, saj je vse ostalo mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so tako edina prava konkurenčna prednost podjetja (Gruban, 1999).

Velik izziv za podjetja v trenutni gospodarski situaciji je vsekakor ohranjanje dobrega vzdušja v podjetju. Zaposleni, ki skupaj delajo in se pri delu dobro ujamejo, bodo dosegali boljše rezultate. Tudi njihova storilnost bo višja, s tem pa tudi pripadnost podjetju, saj bodo vanj verjeli in si bodo želeli biti še uspešnejši. Zadovoljni zaposleni namreč dvigujejo ugled podjetja ter prinašajo pozitivno poslovanje ter dobiček (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik, & Terpin, 1996, str. 268). Klima v podjetju je torej izjemnega pomena, še posebej v času trenutne gospodarske krize, ki zaposlenim ne prinaša prav nič pozitivnega.

Namen diplomske naloge je preveriti vpliv trenutne gospodarske situacije na zaposlene v podjetju Kompas. Ker večina podjetij v gospodarski krizi ne dosega načrtanih planov, se zatekajo k restriktivni politiki, pri tem pa seveda ni prizaneseno niti zaposlenim. Za merjenje organizacijske klime v podjetju Kompas sem uporabil metodologijo SiOK – vprašalnik, ki je namenjen merjenju organizacijske klime.

Cilja, ki sem si jih pred začetkom pisanja diplomske naloge načrtoval, sta dva. Prvi cilj je izmeriti organizacijsko klimo v podjetju Kompas, analizo in rezultate pa predstaviti vodstvu podjetja skupaj s predlogi in rešitvami, kar sem v veliki meri dosegal skozi celoten proces pisanja diplomske naloge. Drugi cilj je bolj dolgoročen – v podjetju konkretno začeti z uresničevanjem predlogov za povečanje zadovoljstva zaposlenih.

Diplomska naloga je razdeljena na štiri poglavja. Prvo poglavje je teoretično usmerjeno, v njem pa bom podrobno opredelil pojem organizacijske klime, merjenje organizacijske klime ter dimenzije, saj je to osnova za razumevanje diplomske naloge. V drugem poglavju se bom posvetil vplivu gospodarske krize na turizem – tako na svetovni ravni, kot tudi v Sloveniji. V zaključku tega poglavja pa bom preveril tudi vpliv gospodarske krize na zaposlene. V tretjem

poglavju bom na začetku predstavil podjetje Kompas, nato pa bom predstavil tudi vprašalnik ter analizo rezultatov vprašalnika, katerega je izpolnjevalo preko 100 zaposlenih. Zadnje poglavje pa je posvečeno diskusiji, v kateri bom predstavil svoje ugotovitve ter predstavil konkretne predloge in diskusije z vodstvom podjetja ter zaposlenimi, s katerimi sem opravil tudi intervjuje.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

V uvodu sem že poudaril, da so srce vsake organizacije njeni zaposleni. Vsak zaposleni tako delno pripomore k organizacijski klimi v podjetju. Seveda ima vsako podjetje organizacijsko klimo, ki pa se med podjetji razlikuje. Različnost kultur, vzdušja v podjetju, zaposlenih, pogojev za delo in mnogih drugih dejavnikov nam jasno pove, da organizacijska klima ne more biti povsem enaka v dveh različnih organizacijah.

Med avtorji prihaja do različnih pojmov in mnenj. Poleg pojma organizacijska klima v literaturi najdemo tudi naslednje pojme: organizacijsko vzdušje, psihološka klima, delovno ozračje ali klima itd. Pojmi so si sicer med seboj različni, pomen pa je zelo podoben ali celo enak.

Organizacijska klima pa je le del organizacijske kulture, ki je širši pojem. Organizacijska kultura je skupek ključnih vrednot, predpostavk, razumevanj in norm v posameznem podjetju, s katerimi so zaposleni seznanjeni in je predstavljen tudi novo zaposlenim (Daft & Raymond, 2001, str. 587).

Klima se ustvarja začasno in skozi različne procese v sistemu. Je tudi lažje spremenljiva kot kultura, ki je veliko manj vidna. Kulturo je tako veliko težje upravljati in dolgoročno spreminjati, medtem ko je upravljanje in spreminjanje klime lažje, omogoča pa tudi doseganje sprememb v kratkem časovnem obdobju (Mihalič, 2006, str. 254). V tej diplomski nalogi se bom sicer bolj podrobno posvetil organizacijski klimi, teoretični del pa je predstavljen že v naslednjem podpoglavju.

1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

Obstaja veliko literature in avtorjev, ki interpretirajo organizacijsko klimo, seveda na različne načine. Gilmer (v Lipičnik, 2005, str. 198) ugotavlja, da se organizacije med seboj razlikujejo zaradi klime in ne le po fizični strukturi. Te razlike so povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje so s svojim delovnim mestom bolj zadovoljni, kot drugi. Tako individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjajo klimo, ki je seveda pomembna za posameznika in organizacijo. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.

Lipičnik (2005, str. 1998) s klimo označuje vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki

vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Klime ni potrebno iskati, saj je ta vedno prisotna. Po njegovem klimo ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Spreminjanje klime pomeni spremeniti določene ključne situacije tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev.

Schneider (1990, str. 304) je eden prvih ki trdi, da motivacija, kakršnakoli v podjetju pač je, vpliva na organizacijsko klimo v podjetju. Dimenzije organizacijske klime povezuje z zadovoljstvom zaposlenih. Organizacijsko klimo definira kot zaznavanje dogodkov, postopkov in praks ter odnose v organizaciji, ki jih lahko nagradimo. To zaznavanje igra pomembno vlogo pri raziskovanju oziroma odkrivanju klime v podjetju.

Organizacijsko klimo Tagiuri in Litwin (v Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000, str. 341) opisujeta kot relativno trajno kvaliteto organizacije, katero dosežejo zaposleni s svojim obnašanjem in je opisana kot vrednost. Payne and Pugh (v Ashkanasy et. al., 2000, str. 341) pa dodata, da organizacijska klima pomaga identificirati, koliko podjetje pomeni posameznemu zaposlenemu.

Ashkanasy et. al (2000, str. 8) pojem organizacijske klime definirajo kot odnos in zaznavanje zaposlenih do podjetja. Pomembno je, kako podjetje dojemajo, saj se z njim poistovetijo. To je seveda pomembno, saj s tem podjetje kaže tudi svojo zunanjo podobo.

Organizacijska klima je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na uspešnost podjetja. Opredelimo jo kot vzdušje, prepozna pa se po obnašanju ljudi (Zupan, 2001). Klima kot celota je preveč obsežen pojem, zato se pri preučevanju osredotočimo na njene posamezne dimenzije. V praksi pozornost preusmerimo le na tiste dimenzije, ki so za posamezno podjetje najbolj pomembne. Klimo v podjetju preučujemo zato, da odkrijemo njene prednosti ter slabosti. Ko jih odkrijemo, prednosti poskušamo ohraniti, slabosti pa odpravimo (Zupan, 2003, str. 46).

Vsak zaposleni si ustvari svojo, subjektivno predstavo o organizaciji. Na to vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri in kultura ter posameznikove izkušnje, sposobnosti ter znanja. Način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto, Mihaličeva (2006, str. 256) imenuje organizacijska klima. V najbolj splošnem smislu nam organizacijska kultura in klima v osnovi predstavljata organizacijsko razpoloženje, ki se odraža v načinu vedenja posameznikov v organizaciji. Organizacijska klima je tako psihološka izgradnja sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov (Mihalič, 2008a, str. 7).

Slika 1: Elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: R. Mihalič, *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*, 2008, str. 7, slika 3.

Kot vidimo avtorji pojem različno opredeljujejo, med nekaterimi prihaja tudi do določenih nesoglasij. V splošnem pa večina organizacijsko klimo opisuje kot vzdušje v podjetju, ki vpliva na zaposlene ter posledično tudi uspešnost podjetja. Seveda so zaposleni tisti, ki ustvarjajo vzdušje v podjetju, na njih pa v veliki meri vpliva tudi vodstvo podjetja, ki z različnimi ukrepi vplivajo na zaposlene. Ravnanje z ljudmi (angl. *HRM, Human Resource Management*) je danes izjemno pomembno, saj uspešno ravnanje z ljudmi pri delu prinaša tudi pozitivno ozračje in s tem dobro organizacijsko klimo v podjetju. Tega se zavedata tudi Beardwell in Holden (2001, str. 12) ki pravita, da je dober HRM danes ključ do konkurenčne prednosti podjetja. Del te prednosti torej predstavlja tudi dobro ravnanje z zaposlenimi, ki prinaša pozitivno vzdušje in s tem tudi dobro klimo v podjetju.

Hellriegel in Slocum (2006) navajata, da podjetja lahko zgradijo bolj pozitivno klimo tako, da se poskuša čim bolj osredotočati na zaposlenega. Pozitivno klimo lahko dosežejo z:

- **Komunikacijo**, ki mora biti bolj pogosta, pri tem pa morajo uporabljati različna sredstva za komunikacijo.
- **Vrednotami**, ki so vodilno načelo za organizacijo. Oblikovane morajo biti skupaj z zaposlenimi in vodjami.
- **Pričakovanji**, ki so si med seboj različna in so odvisna tudi od tega, kako se vodje obnašajo in odločajo.
- **Normami**. Predvsem gre za graditev odnosa med zaposlenimi in njihovim obnašanjem.
- **Politiko in pravili** v podjetju, ki naj izražajo stopnjo prilagodljivosti in omejitev v organizaciji.

- **Načrtovanjem.** Načrtovanja in formalne pobude zaposlenih pomagajo ustvarjati boljše delovno vzdušje.
- **Vodenjem.** Vodje morajo dosledno podpirati zeleno klimo v podjetju.

1.2 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Definicijo organizacijske klime smo torej spoznali. Seveda pa sama definicija ni dovolj, potrebno je organizacijsko klimo v podjetju tudi izmeriti. Vsako podjetje ima seveda svojo, unikatno organizacijsko klimo. Lahko so si med podjetji podobne, vsekakor pa se med seboj razlikujejo. Šele z merjenjem klime vodstvo pridobi informacijo o vzdušju v podjetju. Seveda se neko splošno stanje oz. vzdušje lahko oceni tudi brez merjenja, vendar je merjenje organizacijske klime eden izmed pomembnejših delov pri ugotavljanju klime v podjetjih.

Za merjenje organizacijske klime moramo poznati njene dimenzije, katere si bomo pogledali v naslednjem poglavju. Lipičnik (1997, str. 65) pravi, da je klimo smiselno proučevati z naslednjih vidikov:

- odnosa vodstva do ljudi
- sprejemanja odgovornosti
- interpersonalnih odnosov

Celotno proučevanje klime Lipičnik razdeli na naslednjih 6 korakov:

- 1) **Pripravljalna dela.** V tem koraku poskušamo ugotoviti potrebnost proučevanja klime, kakšne so možnosti financiranja, kakšna je pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja podatkov ter predvidevanje uporabnosti rezultatov. Prvi korak je torej namenjen ugotovitvi tehničnih vidikov za proučevanju klime.
- 2) **Sestava vprašalnika.** V drugem koraku poskušamo ugotoviti vsebinske vidike proučevanja klime. Z vodstvom podjetja se poskuša ugotoviti katere so kritične točke v klimi. Priporočljivo je, da so vprašanja iz istega področja pomešana in si ne sledijo eden za drugim.
- 3) **Zbiranje odgovorov.** Tretji korak je sicer tehnično nezahteven, lahko pa prihaja do določenih težav. Anonimnost je seveda zagotovljena, vendar nekateri ljudje vseeno niso prepričani in pričakujejo sankcije s strani podjetja. Vsekakor je obvezno zagotoviti anonimnost in s tem svobodo izražanja.
- 4) **Analiza odgovorov.** Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da je mogoča statistična analiza, s katero lahko izmerimo določene dimenzije organizacijske klime. Kvalitetna analiza podatkov je izredno pomembna, zaželena je večdimenzionalna analiza.
- 5) **Prezentacija podatkov.** Seveda so lahko rezultati merjenja klime drugačni od pričakovanih. Vodstvo, ki je načeloma naročnik raziskave lahko situacijo v podjetju doživlja precej drugače, kot zaposleni oz. večina v organizaciji.
- 6) **Načrtovanje akcij.** Seveda je potrebno iz dobljenih rezultatov takoj začeti uvajati novosti oz. spremembe, če je seveda rezultat merjenja slabši od pričakovanega. Vodstvo

mora presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, morda pa so tudi cilji neustrezni.

Osnovni namen za uspešno upravljanje klime je poznavanje obstoječega stanja ter redno spremljanje gibanja klime. Klimo se načeloma meri enkrat letno, lahko pa tudi po vsakem uvajanju radikalnih sprememb v podjetju. Najbolj priporočljivo je, da merjenje klime in kulture opravimo sočasno, preko merjenja temeljnih dimenzij organizacijske kulture in klime, katere bomo spoznali v naslednjem poglavju. Vsako izmed dimenzij potrebno meriti individualno, na vsakem posameznem zaposlenem, na tej osnovi pa potem oblikujemo povprečne rezultate o stanju klime, in sicer v posamezni skupini, timu ter seveda tudi celotni organizaciji (Mihalič, 2006, stran 259). Merjenje je priporočljivo izvesti na celotni populaciji poslovnega sistema, torej vključimo vse ali kar največ zaposlenih. Merjenje klime zaposlenim sporoča, da je vodstvu njihovo mnenje pomembno. Mihaličeva (2008b, str. 44) razloge za merjenje klime išče v naslednjih dejstvih:

- s spreminjanjem zunanjega in notranjega okolja organizacije postanejo posamezni elementi klime neustrezni in kot taki lahko ovirajo rast in razvoj ter učinkovitost organizacije
- kultura in klima sta pomembna dejavnika, ki vplivata na izbiro načina spreminjanja organizacije
- kulturo in klimo vedno najboljše razumejo le pripadniki poslovnega sistema, zato so kvalitetne analize mogoče le z direktnim merjenjem
- merjenje je še posebno pomembno takrat, ko uvajamo večje projekte in spremembe, meritve pa izvajamo pred, med in po uvedbi večjih sprememb
- vsaka sprememba povzroči spremembo klime, kar povzroči spremembe na ostalih področjih
- analiza kulture in klime nam omogoča najbolj natančen in celosten vpogled v samo bistvo organizacije
- rezultati meritev nam služijo kot osnova za optimalno odločanje na vseh segmentih organizacije
- spremljanje stanja kulture in klime nam omogoča vpogled v dinamiko gibanja kulture in klime ter predvidevanja in izvedbo simulacij

1.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijsko klimo torej merimo po posameznih dimenzijah. Različni avtorji dimenzije različno poimenujejo, dejstvo pa je, da so si različno poimenovane dimenzije med različnimi avtorji podobne. Enotni so si v tem, da je seveda vsako izmed dimenzij potrebno meriti individualno. S tem seveda odkrijemo, katere dimenzije so v podjetju kritične in jih seveda v naslednjem koraku poizkusimo odpraviti.

Lipičnik (1998, str. 75) dimenzije organizacijske klime označuje kot tiste faktorje, ki organizacijsko klimo oblikujejo. V organizaciji so vedno prisotne in jih ni potrebno iskati. Da

določeno dimenzijo klime ugotovimo, jo je potrebno najprej predpostaviti in šele potem ugotoviti, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne.

Seveda pa si avtorji pri definiciji dimenzij organizacijske klime niso povsem enotni. Poimenovanja so si sicer med seboj precej podobna, kar lahko vidimo tudi v spodnji tabeli, kjer so prikazane dimenzije organizacijske klime treh različnih avtorjev, v različnih časovnih obdobjih.

Tabela 1: Različne definicije dimenzij organizacijske klime

AVTOR	Litwin in Stringer (1968)	Lipičnik (1997)	Mihalič (2006)
DIMENZIJE	<ul style="list-style-type: none"> • Struktura in pritisk • Osebna odgovornost • Toplina • Podpora • Nagrade in kazni • Odnos do konfliktnosti • Standardi storilnosti in pričakovanja • Organizacijska identiteta in skupinska zvestoba • Tveganje 	<ul style="list-style-type: none"> • Odnos do kakovosti • Inovativnost, iniciativnost • Motivacija in zavzetost • Pripadnost organizaciji • Notranji odnosi • Vodenje • Strokovna usposobljenost in učenje • Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev • Organiziranost • Notranje komuniciranje in informiranje • Nagrajevanje • Razvoj kariere 	<ul style="list-style-type: none"> • Doseganje uspešnosti in učinkovitosti • Razumevanje razvojne strategije • Organiziranje in odgovornost • Vodenje in participacija • Kvaliteta in kvantiteta dela • Delovna prizadevnost • Razvoj in upravljanje kariere • Interno komuniciranje • Medosebni odnosi • Izobraževanje in usposabljanje • Nagrajevanje in motiviranje • Informiranost • Inovativnost in samoiniciativnost

Vir: G. Litwin & R. Stringer, Motivation and organizational climate, 1968; B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1997; R. Mihalič, Management človeškega kapitala, 2006.

Zgoraj so torej prikazana različna poimenovanja dimenzij organizacijske klime. V strokovni literaturi je različnih definicij dimenzij organizacijske klime več kot 80. Med seboj so si seveda podobne, zato so poskušali vse različne dimenzije klime razdeliti v osem skupin, ki so vodstvu podjetja v pomoč pri vseh različnih definicijah dimenzij (Musek Lešnik, 2006):

- **Avtonomija;** zaznavanje stopnje lastne odgovornosti pri delovnih postopkih, ciljnih ter prioritetah.
- **Povezanost;** zaznava povezanosti in pripravljenosti za deljenje znotraj podjetja.

- **Zaupanje;** zaznava stopnje možnosti za prosto komuniciranje o občutljivih ali osebnih temah; stopnja zaupanja v to, da integriteta takšne komunikacije ne bo kršena.
- **Pritisk;** zaznavanje časovnih in drugih omejitev glede opravljanja in zaključevanja delovnih nalog.
- **Podpora;** zaznavanje strpnosti do zaposlenih s strani nadrejenih, vključno s priznanjem pravice, da se ljudje učijo tudi iz lastnih napak, brez strahu pred povračilnimi ukrepi.
- **Priznanje;** zaznavanje stopnje opaženosti in priznanja za prispevke posameznikov k uresničevanju ciljev podjetja.
- **Pravičnost;** zaznavanje stopnje pravičnosti ter organizacijskih postopkov in pravil.
- **Inovacije;** zaznavanje stopnje spodbujanja sprememb in ustvarjalnosti v organizaciji, vključno s sprejemanjem tveganja pri uvajanju v nova področja dela, kjer zaposleni še nimajo izkušenj.

2 VPLIV GOSPODARSKE KRIZE NA RAVNANJE Z LJUDMI

Dejstvo je, da gospodarska kriza najbolj prizadene zaposlene ter seveda tudi tiste, ki ostanejo brez službe. Ravnanje z ljudmi v času gospodarske krize se v večini podjetij, ki jih je kriza zajela, spremeni. Seveda na slabše. Slabo ravnanje z ljudmi ni to, da zaposlenim zaradi težkih časov ukinjamo različne bonitete, kot na primer službeni avto, mobitel, parkirni prostor ali plačilo športnih aktivnosti izven delovnega časa. Problem slabega ravnanja je predvsem v preslabem komuniciranju z zaposleni. Predvsem je v kriznih časih pomembno to, kako bomo motivirali zaposlenega, kljub temu, da smo mu vzeli vse te bonitete, ki jih je do sedaj brezskrbno koristil. Vodstvo podjetja na to velikokrat pozabi, saj se mora ukvarjati z "bolj" pomembnimi stvarmi. Pa vseeno sem že na začetku poudaril, da so srce vsake organizacije njeni zaposleni. Cascio (1995, str. 307) ob tem še dodaja, da je ključ do uspeha nov koncept, kjer so zaposleni ter vodstvo podjetja partnerji v razvoju kariere. Poglejmo si nekaj teorij o ravnanju oz. menedžmentu človeških virov.

Zupanova, Svetlik, Stanojević, Možina, Kohont & Kaše (2009, str. 28) menedžment človeških virov opredeljujeta kot strateško usmerjena dejavnost nosilcev menedžmenta človeških virov (v največji meri so to menedžerji in kadrovski strokovnjaki), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate.

Milkovich in Boudreau (1997, str. 2) dodajata, da je menedžment človeških virov sestavljen in medsebojno povezanih odločitev, ki tvorijo zaposlitveni odnos, njihova kakovost pa neposredno prispeva k zmožnosti organizacije in zaposlenih, da dosežejo svoje cilje.

Wiesner in Millet (2003, str. 25) dodajata, da mora biti menedžment človeških virov vedno skladen s strategijo organizacije, saj je organizacija tista, ki planira in razvija njihove kompetence tudi za prihodnost. Organizacija je torej tista, ki upravlja z kariero zaposlenih.

Menedžment človeških virov torej postaja vedno bolj pomemben dejavnik uspeha podjetja. Še toliko bolj je to pomembno v težkih gospodarskih časih, ko nenehno prihaja do sprememb v podjetju, tako zunanjih, kot tudi notranjih.

Adizes et. al (1996, str. 179) poudarjajo, da ključni dejavnik postaja prav človek oziroma pravilno upravljanje s človeškimi viri. V vsej današnji konkurenci bodo morale biti organizacije vse bolj pozorne na vsakega zaposlenega. Dejstvo je tudi, da se ljudje bojijo sprememb in se v večini primerov nanje odzovejo negativno. Lipičnik (1997, str. 252) dodaja, da so spremembe za ljudi še posebej moteče, če do njih pride nenadoma in nepredvideno.

Tudi Tavčar (2009, str. 3) dodaja, da je obvladovanje organizacije v krizi izjemno pomembna naloga. Kot primer navaja raziskavo 1300 stečajev in prisilnih poravnjav v Nemčiji, kjer so raziskali, da ima večina kriz več notranjih (management, organiziranost, kadri) kot zunanjih vzrokov. Pearlman in Strasser dodajata, da niso pomembni samo makroekonomski ukrepi za rešitev podjetij iz krize, temveč tudi vsako posamezno podjetje in njihovi zaposleni.

Nekaj najbolj pomembnih pogojev, ki so pomembni za preživetje podjetja v kriznih časih navajajo Meško Štok, Markič & Devetak (2007):

- inovativnost
- sposobnost hitrega prilagajanja
- zastavljena ustrezna kratkoročna in dolgoročna strategija razvoja
- izobraževanje ter pridobivanje znanj
- vlaganje in usposabljanje v kadre
- sprejemanje vrednot človeka kot posameznika
- moralna, etična in družbena odgovornost do družbe in sodelavcev
- zavedanje posledic svojih dejanj do družbe in zaposlenih

Vidimo, da je kar nekaj pogojev vezanih tudi na zaposlenega ter vlaganje vanj. Prav zavedanje oziroma odgovornost do zaposlenih je izjemno pomembna in vodstvo podjetij to v teh časih velikokrat zanemarja.

Ravnanje z ljudmi v času gospodarske krize je torej izjemnega pomena. Vse preveč se v organizacijah dogaja, da vodstvo zaradi drugih skrbi s slabim ravnanjem z ljudmi povzroči več škode kot koristi. Ena izmed bolj pomembnih kategorij, kako uspešno ravnati z zaposlenimi v času gospodarske krize je vsekakor motiviranje (Čertalič, 2011). V motivacijo je vpletenih veliko različnih, tako notranjih kot tudi zunanjih dejavnikov, ki podjetjem predstavljajo velik izziv, kako konstantno vzdrževati visoko raven motiviranosti. Motiviranje vsekakor ni enkratni dogodek, ampak proces. Na motivacijo vpliva ogromno dejavnikov, katere po nekaterih študijah razdelimo v tri segmente, in sicer:

- Individualne razlike posameznika, ki izvirajo iz vrednot in osebnosti človeka
- Značilnosti dela
- Organizacijska praksa

Pri tem je izjemno pomembno, da poznamo zaposlene in tudi delovna mesta zaposlenih, saj bomo le tako vedeli, kaj od zaposlenega lahko pričakujemo in kakšne cilje mu lahko postavimo. Pri spoznavanju zaposlenega pa bomo s tem, ko ga bomo bolje poznali, lažje določili način nagrajevanja oz. vzpodbujanja. Čertalič dodaja oz. podjetjem predlaga, naj se v času gospodarske krize, ko so podjetja omejena s financami, zatečejo k nematerialnim načinom motiviranja, kot je na primer fleksibilen delovni čas, omogočanje dela od doma, več pohval in simboličnih nagrad, razvijanje skupnih ciljev ter spodbujanje timskega dela. Poleg motiviranja je v času gospodarske krize pomembno še dvoje:

- **Transparentna dvosmerna komunikacija.** Zaposlene je potrebno sporočiti, da so oni tisti, ki bodo rešili podjetje. Potrebno jih je vključiti v dogajanje ter upoštevati njihovo pomembnost pri doseganju uspeha. Na ta način si bo vodstvo podjetja pridobilo veliko zaveznikov, ki jih v težkih časih potrebuje.
- **Vodenje z zgledom.** Naloge vodij je, da pokažejo svojo integriteto, vrednote in moralna načela. Če vodja zahteva od svojih zaposlenih, da v času krize delajo nadpovprečno, potem morajo sami delati še več.

Podjetja v času gospodarske krize varčujejo tudi na izobraževanju ter usposabljanju svojih zaposlenih, kar seveda pusti svoj pečat pri poslovnih rezultatih podjetja. Dejstvo je, da sedanja gospodarska kriza ni posledica pomanjkanja znanja in spretnosti, temveč širših globalnih dejavnikov.

V slovenskih podjetjih je izjemno problematičen tudi fenomen negativnega pristopa, ki je opazen že pri letnih razgovorih med vodjo in zaposlenimi, kjer vodje prepogosto prisegajo na iskanje napak, slabosti in šibkosti zaposlenih, namesto osredotočanja na to, kaj zaposleni delajo najbolje (Gruban, 2009).

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA V TURISTIČNEM PODJETJU KOMPAS D.D.

3.1 TURIZEM DANES

Navkljub težkim gospodarskim razmeram po svetu je mednarodni turizem v letu 2011 presegel nekaj rekordov. Po podatkih Svetovne turistične organizacije (angl. *World Tourism Organization*) je turizem sektor, ki ustvari 5% svetovnega bruto domačega proizvoda (BDP) ter 6% vsega izvoza. V razvitih in razvijajočih se državah je v turizmu zaposlen vsak 12. prebivalec. V letu 2011 se je povečalo tudi število prepeljanih potnikov v letalski industriji. Po podatkih Mednarodne organizacije civilnega letalstva (angl. *International Civil Aviation Organization*) je v letu 2011 število prepeljanih potnikov preseglo 2,7 bilijona potnikov, kar je 5,1% več kot v letu 2010 (IATA, 2012, str. 1).

3.1.1 TURIZEM NA SVETOVNI RAVNI

Svetovna turistična organizacija je že pridobila podatke več kot 100 držav o mednarodnih turističnih prihodih za leto 2011. Kar 88 držav je povečalo število prihodov, od tega je rast v 34 državah najmanj 10%. 15 držav pa poroča o padcu (World Tourism Organization, 2012a). Najbolj izstopajoče države so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 2: Število mednarodnih turističnih prihodov

DRŽAVA	PADEC / RAST MEDNARODNIH TURISTIČNIH PRIHODOV (v %)
Saudova Arabija	+ 60
Butan	+ 39
Gruzija	+ 36
Šri Lanka	+ 31
Palau	+ 27
Mjanmar	+ 26
Makedonija	+ 25
Sirija	- 41
Egipt	- 32
Tunizija	- 31
Japonska	- 28

Vir: World Tourism Organization, International tourism to reach 1 billion in 2012, 2012.

Glede na leto 2010, se je število mednarodnih turističnih prihodov v letu 2011 povečalo za 4,4% na 980 milijonov. V letu 1950 je bilo število prihodov 25 milijonov. V prihodnjih letih pričakujejo, da bo rast preseгла milijardo. V nasprotju s prejšnjimi leti je bila rast višja v državah z razvitim gospodarstvom (+5%) kot v državah v razvoju (+3,8%). Najvišja rast je bila zabeležena v Evropi (+6%). Evropi sledi azijsko-pacifiška regija (+6%), V Ameriki pa je bila rast 4%, od tega je Južna Amerika dosegla kar 10% rast že drugo leto zapored, medtem ko je Severna Amerika dosegla 3% rast. Edina regija, kjer rasti oz. upada ni bilo, je Afrika (World Tourism Organization, 2012b).

Trend rasti (število mednarodnih turističnih prihodov) se nadaljuje tudi v letu 2012. V prvih dveh mesecih leta 2012 je rast kar 5,7%, tako v razvitih državah, kot tudi v državah v razvoju (World Tourism Organization, 2013c). Ponovno je visoka rast prisotna v Evropi (+5%), tudi preostale regije so v prvih dveh mesecih leta 2012 imele rast. 7% rast je prisotna v Afriki ter azijsko-pacifiški regiji, sledi Amerika s 6%. Skupno število mednarodnih turističnih prihodov je v prvih dveh mesecih preseglo 132 milijonov, kar je 6% več kot leta 2011, ko je bilo skupno 124 milijonov prihodov.

3.1.2 TURIZEM V EVROPSKI UNIJI

Tudi v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) je turizem ena izmed ključnih panog v gospodarstvu. Skupno prispeva več kot 5 odstotkov BDP v EU, v približno 1,8 milijonov podjetij, ki se ukvarjajo s turizmom, pa zaposlujejo 5,2 odstotka skupne delovne sile, kar znese približno 9,7 milijonov delovnih mest (European Travel Commission, april 2012). Skupaj z ostalimi sektorji, ki so povezani z turizmom, pa ustvarijo skupaj kar 10 odstotkov BDP v EU ter zaposlujejo 12 odstotkov delovne sile.

Po podatkih Evropske potovalne komisije (angl. *European Travel Commission*) začetek leta 2012 kljub slabim gospodarskim razmeram in pričakovanjem prinašajo pozitivno rast na nekaterih destinacijah. Navkljub nekaterim pozitivnim številkam pa je potrebno ostati previden. Podatki o gospodarski aktivnosti kažejo, da evroobmočje beleži manjšo recesijo, veliko skrbi povzroča tudi javni dolg. Predvidevajo, da bodo obiski po celi Evropi v letu 2012 beležili padec za 1 odstotek, v letu 2013 pa pričakujejo 0,8 odstotno rast.

Aprila 2012 je bilo v EU, v primerjavi z aprilom 2011, 3,1 milijonov nočitev manj (-2,2%). Posledica upada je bil tako upad rezidentov države (1,6 milijona nočitev manj), kot tudi upad tujih rezidentov (1,5 milijona nočitev manj). Slika pa je bolj pozitivna, če primerjamo število nočitev v prvem štirih mesecih leta 2012 z letom prej. V letu 2012 je bila tako v prvih štirih mesecih rast 1,4 odstotna.

3.1.3 TURIZEM V SLOVENIJI

V zadnjih desetih letih slovenski turizem prikazuje pozitivno gibanje rasti, tako po številu turistov in prenočitev, kot tudi po prilivih iz turizma. Sicer je gospodarska kriza vplivala na rast turističnega prometa, vendar se stanje približuje rekordnemu iz leta 2008 (Zorko, 2012). Število prihodov se je v letu 2011 v primerjavi z letom 2010 povečalo, trend rasti pa se nadaljuje tudi v letu 2012. V prilogi sta priloženi tabeli o prihodih in prenočitvah turistov za leto 2011 in primerjava meseca julija letos v primerjavi z lanskim.

Povečujejo se prenočitve tujcev, predvsem Nemcev ter Avstrijcev, Rusi prav tako že nekaj let beležijo rekorde, kar se tiče povečanega obiska v Sloveniji (Šuligoj, 2012). Zaznan pa je padec med gosti iz sosednje Italije (Pihlar, 2012a). Turistične agencije v Sloveniji zaenkrat še niso zaznale večjega upada rezervacij za poletje (Pihlar, 2012b).

Dobre poslovne rezultate pričakujejo na večini turističnih lokacijah po Sloveniji. Turistični delavci so zadovoljni tudi z dejstvom, da tujci pri nas zapravljajo vse več, zlasti Nemci in Rusi. V prvih 5 mesecih so zapravili za 6 odstotkov več, kot v enakem obdobju lani (Cvelbar, 2012).

3.1.4 PREDSTAVITEV PODJETJA KOMPAS D.D.

Kompas turistično podjetje d.d. (v nadaljevanju Kompas d.d.), je bilo ustanovljeno leta 1951, takrat z imenom Putnik Slovenija. Podjetje je imelo ob ustanovitvi 10 poslovalnic, 8 turističnih avtobusov ter 90 zaposlenih uslužbencev, leta 1959 pa se je podjetje preimenovalo v Kompas.

Nekaj pomembnih mejnikov podjetja:

- **1974** - Preobrazba v Delovno organizacijo Kompas Jugoslavija z večjim številom temeljnih organizacij, med katerimi sta bili največji Kompas Inozemski turizem in Kompas Domači turizem, kasnejši podjetji Kompas Turizem in Kompas Holidays.
- **1990** – Iz turističnega poslovnega sistema Kompas je zaradi različnih pogledov na lastniško preobrazbo izstopil Kompas International, ki se je preoblikoval v delniško družbo z večjim številom družb z omejeno odgovornostjo (d.o.o.).
- V letih **1991 in 1992** je Kompas International dokapitaliziral svoje d.o.o. in jih spremenil v delniške družbe. Tako sta nastali tudi delniški družbi Kompas Turizem in Kompas Holidays. Kompas Turizem je od Kompas International odkupil mrežo podjetij v tujini, Kompas Holidays pa je prevzel osnovne turistične posle v Sloveniji.
- **1997** - Kompas Holidays in Kompas Turizem sta pripravila načrt za rekonstrukcijo Kompassa. Namen je bil izkoristiti sinergijske učinke obeh podjetij in prehiteti konkurenco na domačem in tujih trgih.
- **2006** – zaradi potrebe po hitrejši rasti in hitrejšem razvoju e-distribucije, se je Kompas d.d. vključil v sistem adriatica.net
- **2008** – Kompas postane integrator turističnih dejavnosti v Diviziji Turizem v skupini adriatica.net

Danes je Kompas d.d. mednarodno turistično podjetje z več kot 60 letno tradicijo. Skupino Kompas so leta 2010 sestavljala: matično podjetje Kompas d.d., 23 povezanih podjetij in 4 predstavnštva. V podjetju je bilo na dan 30.4.2012 zaposlenih 218 oseb, od tega 18 oseb za določen čas, 192 oseb pa je bilo zaposlenih za nedoločen čas.

Podjetje je znano predvsem po produkciji in prodaji kakovostnih počitnic in potovanj, tudi njihovo poslanstvo temelji na kakovosti. To še podkrepi dejstvo, da je že 5. leto zapored prejemnik priznanja Trusted Brand – najbolj zaupanja vredna blagovna znamka v turizmu.

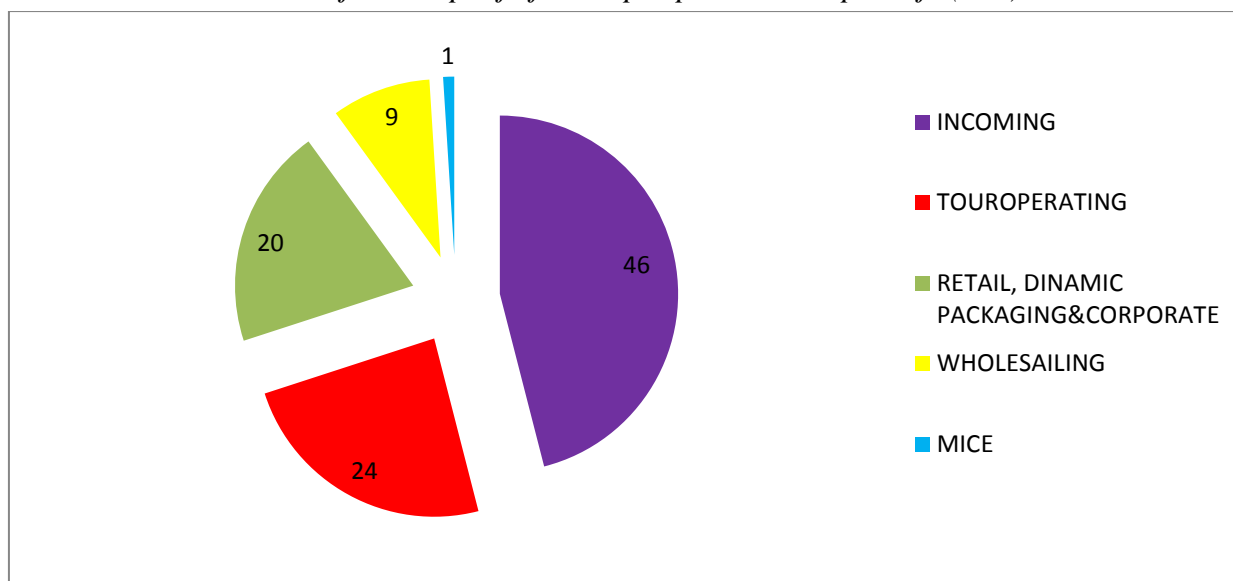
Podjetje Kompas d.d. je touroperator, incoming agencija, potovalna agencija in grosist potovalnih storitev. Poslovanje podjetja Kompas temelji na štirih osnovnih dejavnostih, in sicer na:

- Lastni produkciji (touroperaterstvo)
- Pripravi in posredovanju paketnih aranžmajev za druge touroperaterje (grosiranje oz. posredovanje)

- Vhodnih in servisnih poslih (incoming)
- Agencijskih poslih (drobna prodaja)

V celotni skupini Kompas lastna produkcija (touroperatorstvo) predstavlja 24% skupnih prihodkov, priprava in posredovanje paketnih aranžmajev 9%, M.I.C.E. 1%, maloprodaja (retail z avio kartami) 20% in incoming posli 46%. Grafično je razdelitev dejavnosti po odstotkih prodaje prikazana na spodnjem grafu.

Slika 1: Dejavnosti podjetja Kompas po odstotkih prodaje (v %)



Vir: Kompas d.d., Dejavnosti podjetja Kompas po odstotkih prodaje (interno gradivo podjetja), 2012a

4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME V KOMPASU

4.1 METODOLOGIJA

Za zbiranje podatkov sem uporabil spletni vprašalnik, katerega so zaposleni reševali v obdobju od 17. do 24. novembra, po zbranih podatkih pa sem opravil tudi intervjuje med posameznimi zaposlenimi. Intervjuje sem opravil v obdobju od 16. do 28. januarja. Intervjuval sem 5 zaposlenih na različnih oddelkih ter različnih starosti, da bi pridobil čim večji obseg podatkov. V diplomski nalogi so intervjuji predstavljeni kot splošne ugotovitve, podprte s citati, intervjuvani pa so označeni z oznakami I1 – I5. Tako anketa kot intervjuji sta anonimni.

Rezultate vprašalnika sem iz spleta prenesel v program za statistično analizo rezultatov SPSS, s katerim sem obdelal demografske podatke, ter posamezne trditve povezal po posameznih dimenzijah, prav tako pa sem opravil analizo variance (ANOVA), s katero sem preveril, ali so razlike med vzorci razložljive kot statistična odstopanja znotraj populacije.

Pri merjenju organizacijske klime v podjetju Kompas sem uporabil in priredil vprašalnik po metodi SiOK. Gre za projekt, ki ga je v letu 2001 na pobudo nekaterih slovenskih podjetij začela skupina svetovalnih podjetij, na začetku pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, kasneje pa so projekt izpeljevali samostojno. Vse od leta 2004 je v projekt vključenih vsaj 90 podjetij, zaživel pa je tudi na Hrvaškem (HrOK).

Vprašalnik SiOK je razdeljen na 3 sklope. Prvi sklop vsebuje splošne, demografske podatke o anketirancu (spol, starost, staž v organizaciji,...). Drugi sklop vsebuje 69 trditev (v mojem vprašalniku sem jih uporabil 62), ki so merjene s petstopenjsko lestvico od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 pomeni sploh se ne strinjam, vrednost 5 pa popolnoma se strinjam. S trditvami bom pridobil podatke o organizacijski klimi v podjetju. Posamezne trditve bom kasneje povezal v različne dimenzijske klime, opisane spodaj:

- Odnos do kakovosti
- Inovativnost, iniciativnost
- Motivacija in zavzetost
- Pripadnost organizaciji
- Notranji odnosi
- Vodenje
- Strokovna usposobljenost in učenje
- Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev
- Organiziranost
- Notranje komuniciranje in informiranje
- Nagrajevanje
- Razvoj kariere

Zadnji, tretji sklop pa meri splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, pri katerem je uporabljenih 10 trditev, prav tako pa so merjene s petstopenjsko lestvico od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 pomeni zelo nezadovoljen, vrednost 5 pa zelo zadovoljen. V zadnjem sklopu sem torej preveril, kakšno je splošno zadovoljstvo med zaposlenimi v podjetju Kompas.

4.2 DEMOGRAFSKI PODATKI

Med anketiranci prevladuje ženski spol, v skupnem številu je na anketo odgovorilo 76 žensk, 25 anketirancev pa je moškega spola.

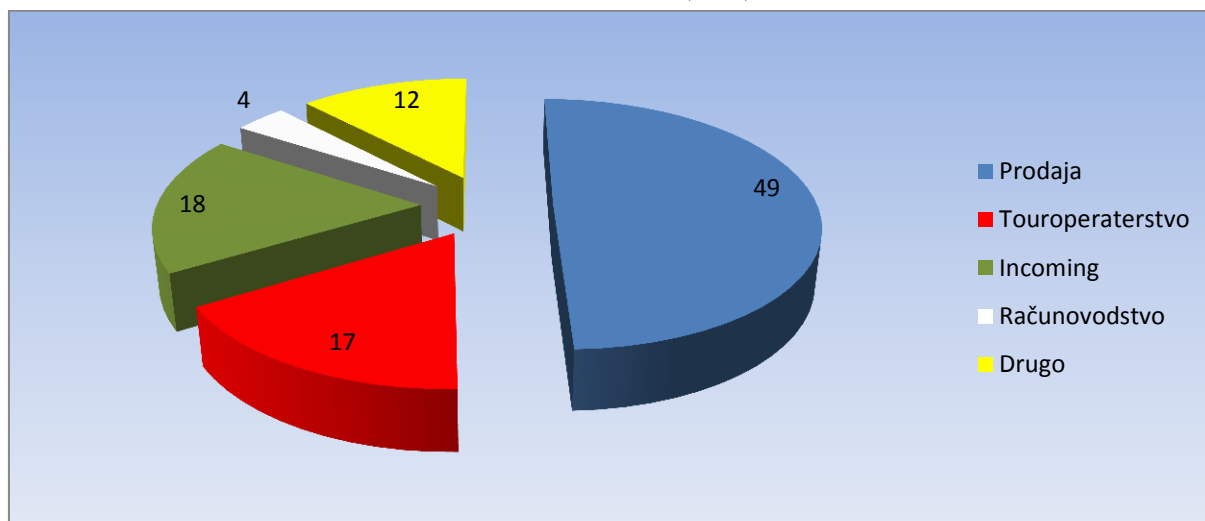
Med vsemi anketiranci jih je največ v starostni skupini od 25 do 35 let in sicer 58 vseh anketirancev, sledi starostna skupina od 35 do 45 let, v kateri je bilo 28 anketirancev. V starostni skupini od 45 do 55 let je skupaj 11 anketirancev, po 2 anketiranca pa sta v starostni skupini do 25 let in nad 55 let. 6 anketirancev ni odgovorilo.

Največ anketirancev je v podjetju zaposlenih od 5 do 15 let, in sicer 39. Sledijo anketiranci, ki so v podjetju zaposleni od 2 do 5 let - tu je skupaj 34 anketirancev. Od 15 do 25 let je v

podjetju zaposlenih 13 anketirancev, 9 anketirancev pa je zaposlenih do 2 leti. Več kot 25 let je v podjetju zaposlenih 6 anketirancev.

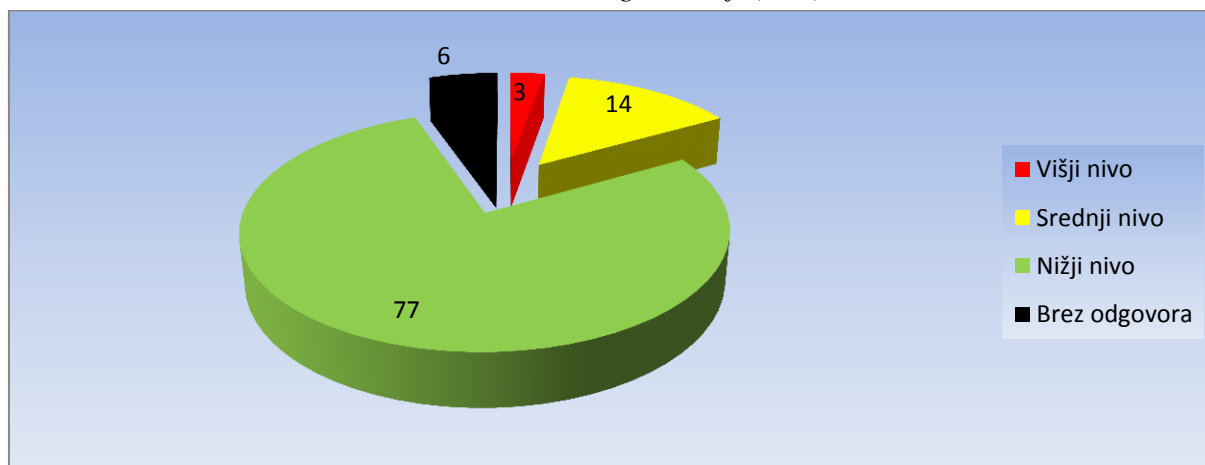
Oddelke sem v podjetju razdelil na prodajo (poslovalnice, klicni center, internetne rezervacije, letalske karte ter individualna priprava ponudb), touroperaterstvo, incoming, računovodstvo ter drugo. Največ anketirancev zastopa oddelek prodaje, in sicer 53 anketirancev, sledi oddelek incominga, v katerem je zaposlenih 19 anketirancev, 18 anketirancev pa je zaposlenih v oddelku touroperaterstva. 4 anketiranci so z računovodskega oddelka, v preostalih oddelkih pa je 13 anketirancev.

Slika 2: Oddelek (v %)



Nivoji v organizaciji so razdeljeni na višji nivo (vodstvo podjetja, višji management), srednji nivo (srednji management, vodje oddelkov) ter nižji nivo (zaposleni, študentje). Pričakovano je največ anketirancev zaposlenih v nižjem nivoju, skupaj 83. Sledi srednji nivo, kjer je zaposlenih 15 anketirancev, trije anketiranci pa spadajo v višji nivo.

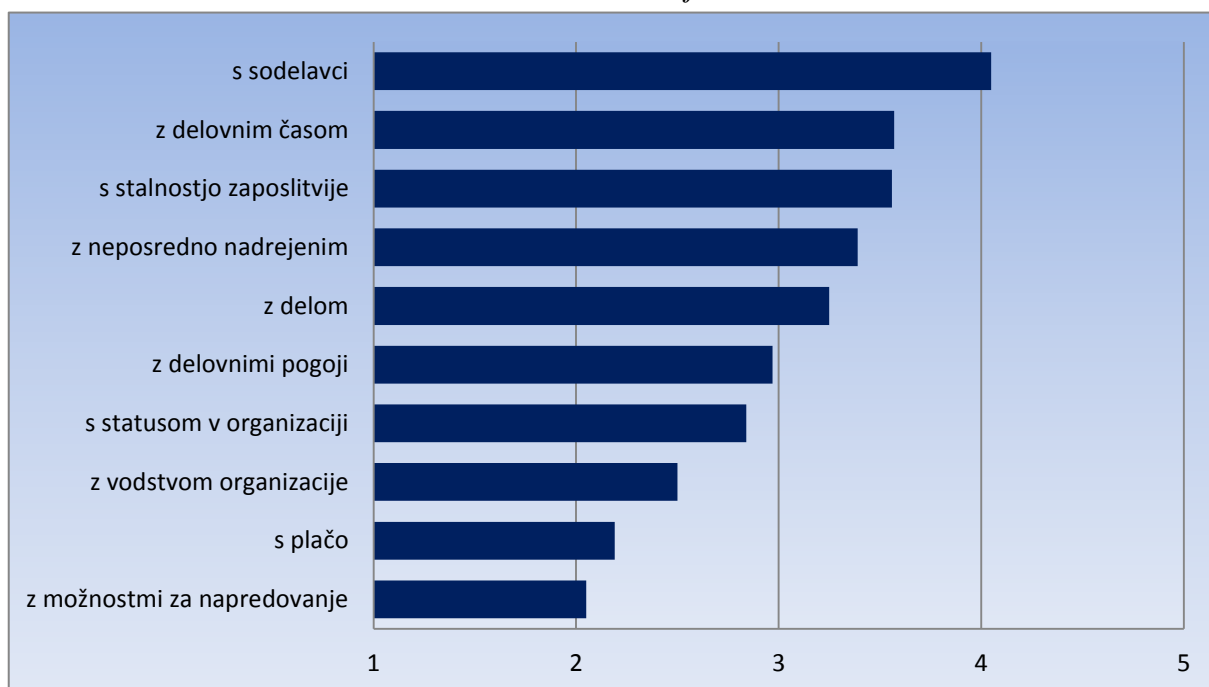
Slika 3: Nivo v organizaciji (v %)



4.3 ZADOVOLJSTVO

Na spodnji sliki je prikazano zadovoljstvo anketirancev z različnimi kategorijami, med drugim zadovoljstvo s sodelavci, delovnim časom, delom, nadrejenimi ter drugimi kategorijami. Anketiranci so najbolj zadovoljni s sodelavci (4,05), delovnim časom (3,57) ter s stalnostjo zaposlitve (3,56). Med najbolj kritične spada (ne)zadovoljstvo z vodstvom organizacije (2,5), plačo (2,19) ter možnostmi za napredovanje (2,05), ki je še najbolj zaskrbljujoča kategorija, medtem ko bi nezadovoljstvo z vodstvom uprave ter plačo lahko "opravičili" s trenutno gospodarsko krizo, v kateri se nahajamo. Vodstvo namreč že nekaj časa z uspešno restriktivno politiko zmanjšuje stroške, kar seveda povzroča tudi nezadovoljstvo med zaposlenimi. Restriktivna politika je seveda v tem trenutku nujno potrebna za preživetje podjetja, saj bo le z racionalnim obnašanjem lahko preživelo.

Slika 4: Zadovoljstvo



Glede na trenutno gospodarsko situacijo je slika povsem pričakovana. Le malo ljudi je zadovoljnih s plačo ter možnostmi za napredovanje, ki so skoraj nične. Tudi z vodstvom organizacije zaposleni niso precej zadovoljni, v veliki meri so za to krivi restriktivni ukrepi, ki jih vodstvo sprejema. Bolj so zaposleni zadovoljni s sodelavci, delovnim časom ter stalnostjo zaposlitve.

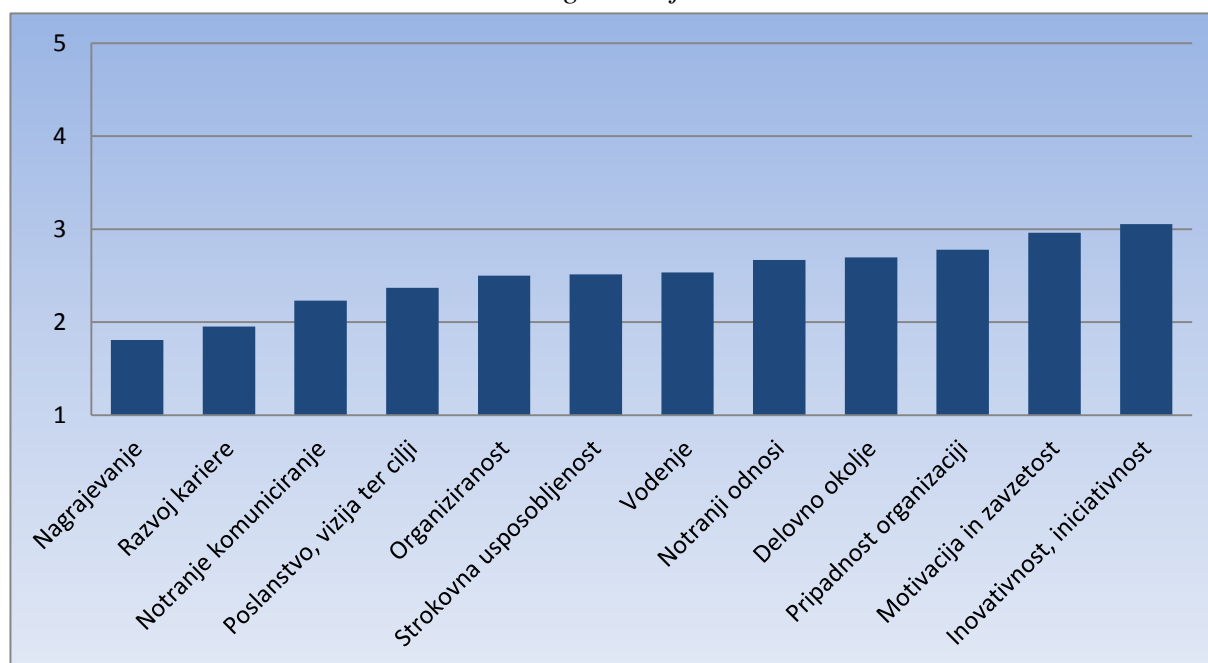
Zanimiva je primerjava podatkov o zadovoljstvu zaposlenih po metodi SiOK v prejšnjih letih. Podatke o zadovoljstvu sem pridobil iz leta 2005 ter leta 2007. V letu 2005 je v projektu sodelovalo 93 podjetij, v letu 2007 pa se je število podjetij, ki so sodelovali v projektu povečalo na 117. V obeh letih, tako 2005 kot 2007, sta najslabše ocenjeni kategoriji zadovoljstvo s plačo (v letu 2005 vrednost 2,67, v letu 2007 pa 2,42) ter možnost za napredovanje (v letu 2005 vrednost 2,81, v letu 2007 pa 2,82). Sicer je končna vrednost višja,

vseeno pa je bila takrat gospodarska situacija boljša. Med najboljše ocenjenimi pa so podobno kot v podjetju Kompas zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitvije, delovnim časom ter s sodelavci. Vidimo, da do velikih sprememb v vrstnem redu po posameznih kategorijah ni prišlo, manjše so le vrednosti posamezne kategorije, kar je pričakovano glede na trenutno slabšo gospodarsko situacijo.

4.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA PO DIMENZIJAH

Med vsemi izmerjenimi dimenzijami je najboljše ovrednotena dimenzija Inovativnost ter iniciativnost, ki je izmed vseh edina preseгла mejo vrednosti 3 (3,05). Med bolje ocenjenimi dimenzijami so še Motivacija in zavzetost, Pripadnost organizaciji, Delovno okolje ter Notranji odnosi. Najslabše ovrednoteni dimenziji, ki zavzemata vrednost pod 2 sta Nagrajevanje (1,80) ter Razvoj kariere (1,95). Vsekakor je to alarm za organizacijo, saj je vrednost pod 2 zelo kritična. Tudi preostale dimenzije niso najboljše ocenjene, saj prav vse zavzemajo vrednosti pod 3, razen kategorije Inovativnost in iniciativnost. Seveda izgovorov ne moremo iskati samo v gospodarski krizi, potrebni so tudi drugi ukrepi oz. predlogi, kateri so opisani v naslednjem poglavju.

Slika 5: Organizacijska klima



4.5 ANALIZA KRITIČNIH ELEMENTOV OZ. DIMENZIJ

V tem poglavju bomo najbolj kritične dimenzije izpostavili in natančneje analizirali. Kot že omenjeno so najbolj kritične dimenzije Nagrajevanje, Razvoj kariere, Notranje komuniciranje ter Organiziranost.

4.5.1 NAGRAJEVANJE

Med vsemi dvanajstimi dimenzijami je Nagrajevanje najbolj kritična. Na spodnji sliki je prikaz vseh trditev ter povprečen rezultat po posamezni trditvi za to dimenzijo.

Slika 6: Nagrajevanje



Kot je razvidno že iz slike, se stimulativni del plač v organizaciji praktično ne uporablja, ustrezno pa niso stimulirani tudi tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, kar v organizaciji lahko pripelje do konfliktov med samimi zaposlenimi in seveda do nezadovoljstva do neposredno nadrejenih, npr. zaradi nepravilne porazdelitve dela. Večina anketirancev se tudi ne strinja z razmerjem med plačami zaposlenih.

4.5.2 RAZVOJ KARIERE

Naslednja kritična dimenzija je razvoj kariere. Na spodnji sliki so prikazani rezultati ankete za dimenzijo Razvoj kariere po posameznih trditvah, pod sliko pa so bolj podrobno analizirani rezultati.

Slika 7: Razvoj kariere



Največ nezadovoljstva med anketiranimi v podjetju povzroča možnost napredovanja oz. slab sistem napredovanja, ki bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljše položaje (1,48). Nestrinjanje so izrazili tudi pri možnostih za napredovanje (1,53). Kriterij za napredovanje ni jasen večini zaposlenih, saj se večina ne strinja tudi s to trditvijo (1,7). Trditev Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem je med anketiranimi bolje ocenjena (2,39), seveda pa rezultat tudi tu ni najboljši.

4.5.3 NOTRANJE KOMUNICIRANJE

Naslednja kritična dimenzija je dimenzija Notranje komuniciranje, ki je sestavljena iz 6 trditev. Na spodnji sliki si lahko ogledamo rezultate po posameznih trditvah.

Slika 8: Notranje komuniciranje

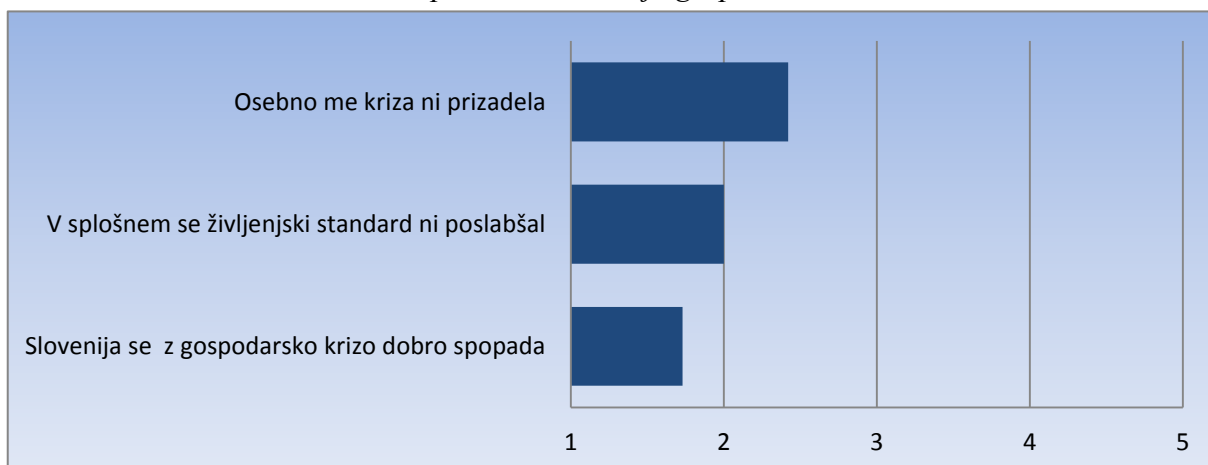


Kot je že iz slike razvidno, je najslabše ocenjeno notranje komuniciranje, in sicer med različnimi oddelki (1,51). Analiza rezultatov ankete po posameznih oddelkih nam to več kot potrди, saj se kar 86 izmed 95 anketiranih ne strinja oz. delno strinja s to trditvijo. Tudi trditev V naši organizaciji se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti (1,95) je med najslabše ocenjenimi v tej dimenziji. Če primerjamo po posameznih oddelkih se tudi tu izmed 95 anketiranih 67 ne strinja oz. delno strinja, 18 je neopredeljenih. 9 se jih s trditvijo strinja, 1 anketirani pa se s trditvijo popolnoma strinja. Ali vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način (2,16), je naslednja izmed trditev v dimenziji notranje komuniciranje.

4.5.4 ZAZNAVANJE GOSPODARSKE KRIZE MED ZAPOSLENIMI

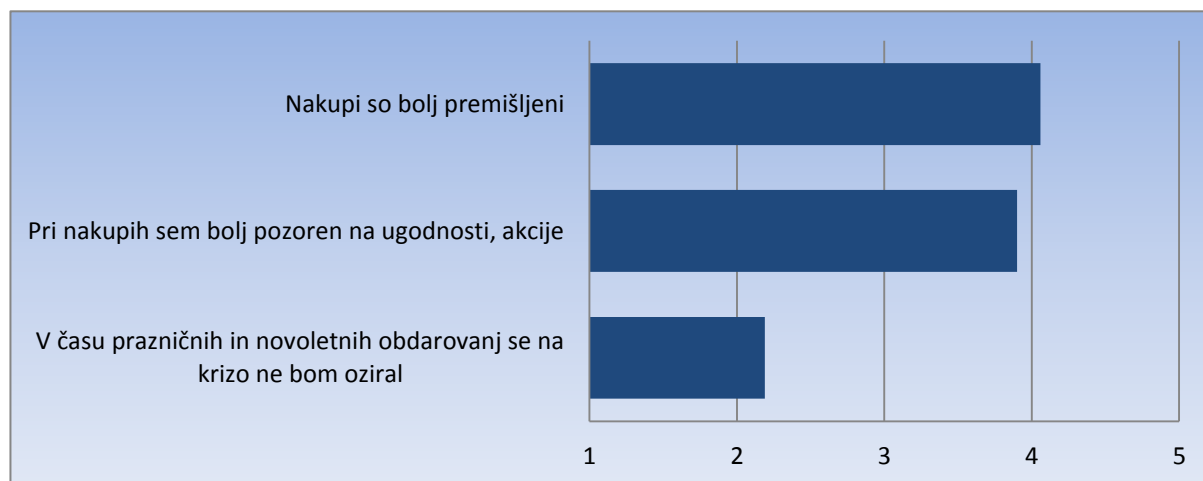
V anketi sem meril tudi vpliv gospodarske krize na zaposlene. 9 trditev sem razdelil v 3 sklope, in sicer Splošno zaznavanje gospodarske krize, Potrošniški vidik ter Finančni vidik. Večina zaposlenih se strinja, da se Slovenija z gospodarsko krizo slabo spopada, saj je ta trditev najslabše ocenjena (1,73). Ne strinjajo se tudi s trditvijo, da se v splošnem življenjski standard ni poslabšal (2,0). Večino je gospodarska kriza tudi osebno prizadela, saj so izrazili nestrinjanje s trditvijo, da jih kriza osebno ni prizadela (2,42).

Slika 9: Splošno zaznavanje gospodarske krize



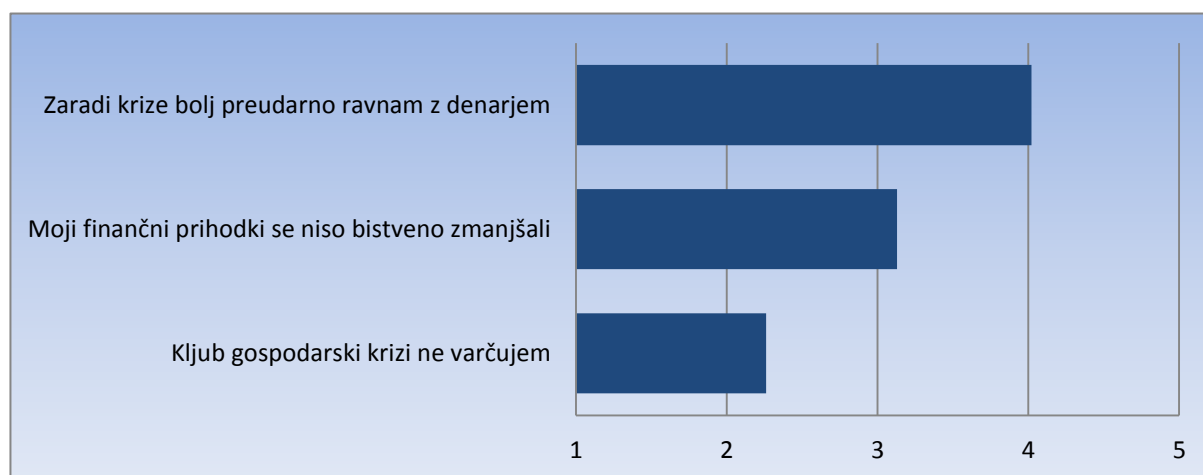
V drugem sklopu je zajet potrošniški vidik zaznavanja gospodarske krize. Da so nakupi bolj premišljeni, se strinja večina anketiranih (4,06), pri tem pa so tudi bolj pozorni na ugodnosti in akcije (3,9). Anketa je bila izvedena v drugi polovici novembra, zato je bilo zanimivo izvedeti tudi, če bo trenutna zaostrena gospodarska situacija vplivala tudi na obdarovanja v prazničnem obdobju. Anketiranci so izrazili nestrinjanje, da se na krizo v času novoletnih obdarovanj na krizo ne bodo ozirali (2,19), varčnejši bodo torej tudi pri obdarovanjih.

Slika 10: Potrošniški vidik



Finančni vidik je zadnji izmed treh sklopov, v katerem so anketiranci prav tako odgovarjali na 3 trditve. Večina anketirancev zaradi krize bolj preudarno ravna z denarjem (4,02), kar je pričakovano, saj smo že v prejšnjem sklopu dobili potrditev, da so nakupi bolj premišljeni, prav tako so bolj pozorni na ugodnosti. Izmed vseh trditvev o zaznavanju gospodarske krize, je najbolj srednjo vrednost zavzela trditev, da se finančni prihodki anketiranca niso bistveno zmanjšali (3,13). So pa anketiranci pričakovano izrazili nestrinjanje, da kljub gospodarski krizi ne varčujejo (2,26), saj smo že v prejšnjem sklopu videli, da bodo v času praznikov bolj previdni pri obdarovanju, gledano seveda s finančnega vidika.

Slika 11: Finančni vidik



Rezultati ankete vsekakor niso navdušujoči. Le ena izmed dimenzij je presegla vrednost 3, kar vsekakor ni pozitiven rezultat. Pojavi se vprašanje, ali je za to res kriva gospodarska kriza? Delno vsekakor. Dejstvo pa je, da bi rezultati bili lahko kljub situaciji bistveno boljši. Drugo vprašanje, ki se tu pojavi je seveda enostavno - kdo bo tisti, ki bo prevzel vajeti v svoje roke in dvignil klimo v podjetju. Odgovor na to je dokaj enostaven, saj je vodstvo tisto, ki mora

skrbeti za dobro vzdušje. Očitno pa je, da so časi težki, dela je veliko, časa za izboljšanje klime pa praktično ni več.

Na koncu sem preveril z analizo variance tudi, ali obstajajo razlike med vzorci, in sicer kot statistična odstopanja znotraj populacije. Razlike v strinjanju z podanimi trditvami in spolom so statistično značilne le pri dveh vprašanjih in sicer pri trditvi Delovni čas zaposlenim ustreza in Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena, ostale trditve pa se statistično značilno med spoloma ne razlikujejo. Če pogledamo vrednosti po spolih za te dve trditvi, vidimo, da moški menijo, da je njihova zaposlitev v organizaciji bolj varna oz. da je zagotovljena, saj je njihovo povprečno strinjanje z to trditvijo 2,72, ženske pa se povprečno s to trditvijo strinjajo le z vrednostjo 1,96, kar je statistično značilno manj, tako lahko trdimo, da so moški statistično značilno bolj prepričani, da je njihova zaposlitev varna, kot pa ženske.

Preveril sem tudi posamezne trditve in starost, razdeljene na 2 skupini, od 25 do 35 in od 35 do 45. Kot vidimo se statistično značilne razlike pojavijo le pri treh trditvah in sicer V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo dajejo vsi – ne le vodje, Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu in Delovni pogoji (oprema, sredstva, prostor) so dobri. Starejši menijo da bi morali predloge za izboljšave dajati vsi, medtem ko mlajši očitno menijo, da naj predloge dajejo le vodje, prav tako je pri drugi trditvi, kjer se znova bolj z njo strinjajo starejši, ki se bolj strinjajo, da jim je jasno predstavljeno kaj se od njih pri delu pričakuje, mlajši pa se s tem strinjajo manj. Pri zadnji statistično značilni trditvi je podobno kot pri prejšnjih, saj se znova s trditvijo bolj strinjajo starejši, ki so bolj zadovoljni z delovno opremo kot mlajši.

Stož v podjetju sem preverjal za dve skupine, in sicer od 2 do 5 let in 5 do 15 let v podjetju. Statistično značilne razlike se pojavijo pri šestih trditvah. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način. Tisti, ki so v podjetju manj časa se jim zdi, da vodstvo informacije posreduje bolj razumljivo, kot pa se to zdi tistim, ki so v podjetju zaposleni dlje časa, torej od 5 do 15 let. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. Tudi tu se tisti, ki so v podjetju zaposleni manj časa, bolj strinjajo, da se vodje s podrejenimi pogovarjajo o rezultatih dela, kot pa tisti ki imajo v podjetju daljši staž, prav tako je pri trditvi Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. Pri trditvi Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela je povprečje strinjanja kar visoko, saj se oboji strinjajo, da se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela, a se vseeno pokažejo statistično značilne razlike med skupinama in tako se ponovno s trditvijo bolj strinjajo zaposleni, ki so v podjetju manj časa. S trditvijo V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje se v povprečju skupaj sicer ne strinjajo, vendar če pogledamo nestrinjanje po skupinah je ponovno večje pri tistih, ki imajo krajši staž in se torej bolj strinjajo s trditvijo, da se v njihovem podjetju odpravlja ukazovalno vodenje. Tudi s trditvijo Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu se v povprečju zaposleni strinjajo, vendar pa po skupinah nastanejo statistično značilne razlike. Z njo se znova bolj strinjajo tisti, ki so v

podjetju manj časa. Menijo, da jim je jasno predstavljeno kaj se od njih pričakuje, medtem ko se tudi tisti z daljšim stažem v povprečju s tem strinjajo, vendar v manjši meri.

Preveril sem tudi statistično značilne razlike med nivoji. Pojavijo se le pri eni trditvi, in sicer Delovni čas zaposlenim ustreza. Tu se nižji nivo najmanj strinja z ustreznostjo delovnega časa, medtem ko delovni čas srednjemu nivoju zelo ustreza, višjemu pa nekoliko manj kot srednjemu.

4.6 POVEZAVA MED DIMENZIJAMI TER SPLOŠNIM ZAZNAVANJEM KRIZE MED ZAPOSLENIMI

S Pearsonovim koeficientom sem preveril morebitne korelacije med dimenzijami klime ter splošnim zaznavanjem gospodarske krize med zaposlenimi v Kompas. Vsaj ena izmed trditev v vsaki dimenziji je korelirala z vsaj eno trditvijo o splošnem zaznavanju krize. Med vsemi korelacijami jih je bilo moč najti nekaj trditev, ki med seboj korelirajo, vendar pa jih je bilo smiselno nemogoče povezati. Spodaj je povzetih nekaj najbolj smiselnih korelacij.

Vsebinsko zanimiva korelacija je med trditvijo Zaposlitev v organizaciji je varna oziroma zagotovljena ter med tem, da se Finančni prihodki niso bistveno zmanjšali. Korelacija je pozitivna in šibka (korelacijski koeficient je 0,0227; $p = 0,011$). Trditev Zaposlitev v organizaciji je varna oziroma zagotovljena prav tako korelira s trditvijo, da se V splošnem življenjski standard ni poslabšal. Korelacijski koeficient znaša 0,253. Korelacija je pozitivna in šibka ($p = 0,011$). Vsebinsko sta si zgornji dve korelaciji zelo podobni. Zaposleni, katerim se zaposlitev zdi varna, se finančni prihodki bistveno niso zmanjšali, prav tako pa se jim življenjski standard ni poslabšal, kar je povsem smiselno, glede na to, da so tudi prihodki ostali dokaj enaki.

Naslednja zanimiva korelacija obstaja med trditvama, da Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača ter trditvijo, da se Finančni prihodki niso bistveno zmanjšali. Korelacija je pozitivna in šibka (korelacijski koeficient je 0,227), ter statistično značilna ($p = 0,023$).

Trditev, da so Zaposleni v organizaciji zavzeti za svoje delo ima prav tako pozitivno korelacijo s trditvijo, da zaposleni Zaradi krize bolj preudarno ravnajo z denarjem. Korelacija je vsebinsko prav tako zanimiva. Zaposleni, ki so bolj zavzeti za delo tudi v splošnem bolj preudarno ravnajo z denarjem. Korelacija je pozitivna in šibka (korelacijski koeficient znaša 0,384), ter statistično značilna ($p < 0$).

Statistično značilna korelacija je tudi med trditvama, da si Ljudje medsebojno zaupajo ter trditvijo, da se V splošnem življenjski standard ni poslabšal. Predvsem je zanimiva v tem smislu, da so ljudje bolj pozitivni in optimistični, če si med seboj zaupajo. Temu pa sledi, da so tudi bolj optimistični glede pogleda na gospodarsko situacijo. Korelacija je pozitivna in

šibka (korelacijski koeficient znaša 0,213), ter statistično značilna ($p < 0,032$). Tudi trditev, da so Zaposleni v organizaciji zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem ter trditvijo, da se V splošnem življenjski standard ni poslabšal ima pozitivno korelacijo in jo vsebinsko lahko povežemo s prejšnjo korelacijo. Korelacija je pozitivna in šibka (korelacijski koeficient znaša 0,373), ter statistično značilna ($p < 0,000$).

Med zadnjimi vsebinsko zanimivimi korelacijami je korelacija med trditvama, da Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču in trditvijo, da se V splošnem življenjski standard ni poslabšal. Korelacija je prav tako pozitivna in šibka (korelacijski koeficient znaša 0,342), ter statistično značilna ($p < 0,000$).

Nato sem preveril tudi, ali obstajajo statistično značilne razlike v ocenah strinjanja pri vsaj enem izmed dejavnikov krize glede na spol zaposlenih. Poslužil sem se t-testa neodvisnih spremenljivk, s katerim preverjamo, ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini enot različna (oziroma ali je večja oz. manjša) od povprečne vrednosti v drugi skupini enot.

Največji razkorak med spoloma je pri oceni povprečnega strinjanja z dejavniki krize, pri trditvi Pri nakupih sem bolj pozoren na ugodnosti, akcije. Iz raziskave izhaja, da se anketiranke, v večji meri strinjajo, da so pri nakupih bolj pozorne na ugodnosti in akcije (razlika v oceni znaša 0,71 enot).

Najmanjši razkorak med povprečnima ocenama po spolu, pa je pri trditvah V času prazničnih in novoletnih obdarovanj se na krizo ne bom oziral in Zaradi krize bolj preudarno ravnam z denarjem (razlika v oceni pri obeh dejavnikih znaša 0,08 enot).

Ugotovil sem tudi, da obstajajo statistično značilne razlike pri trditvi Pri nakupih sem bolj pozoren na ugodnosti, akcije. Na podlagi rezultatov raziskave sem ugotovil, da pri tej trditvi obstajajo največje razlike v povprečni oceni med moškim in ženskim spolom. Te razlike so statistično značilne ($p < 0,05$) in tako lahko za celotno populacijo rečemo, da so moški različno (v manjši meri) pri nakupih pozorni na ugodnosti in akcije.

Pri preverjanju hipoteze sem uporabil sledeči spremenljivke:

- dejavniki krize
- starost

Spremenljivko starost anketiranih sem preoblikoval, tako da sem namesto prvotnih pet razred uvedel tri razrede, kar mi je omogočalo lažjo ponazoritev rezultatov. Pri preverjanju statistične značilnosti sem uporabil ANOVO.

Ugotovil sem, da je bila najvišje povprečne ocene strinjanja v starostni skupini do 35 let deležna trditev Nakupi so bolj premišljeni (povprečna ocena 3,88). V starostni skupini od 35 let do 55 let je bila najvišje povprečne ocene strinjanja deležna trditev Zaradi krize bolj

preudarno ravnaj z denarjem (povprečna ocena 4,28). V starostnem razredu več kot 55 let sta bili najvišje ocene deležni trditvi Nakupi so bolj premišljeni in Zaradi krize bolj preudarno ravnaj z denarjem. Pri obeh vprašanjih znaša povprečna ocena 4,00.

Ugotovil sem tudi, da so razlike v ocenah dejavnika glede na starostni razred statistično značilne pri trditvama Nakupi so bolj premišljeni in Zaradi krize bolj preudarno ravnaj z denarjem. Pri obeh dejavnih je $p < 0,05$. Tako lahko za celotno populacijo rečemo, da obstajajo razlike v ocenah tega, ali ljudje nakupujejo bolj premišljeno, glede na starost. Prav tako obstajajo razlike v ocenah glede na starostni razred, pri mnenju ljudi o tem, da ljudje zaradi krize bolj preudarno ravnajo z denarjem. Tako za starostni razred od 35 do 55 let lahko rečemo, da zaradi krize najbolj preudarno ravna z denarjem.

4.7 INTERVJU Z ZAPOSLENIMI

Po opravljenih anketah in analizi sem opravil tudi nekaj pogovorov z zaposlenimi. Vprašanja so se nanašala predvsem na trenutno vzdušje v podjetju ter vpliv gospodarske krize na vzdušje. Pogovore sem opravil z zaposlenimi na različnih oddelkih, da bi lahko dobil kar najširšo sliko. Dva izmed njih sta zaposlena v prodaji, tretji je vodja oddelka v prodaji, preostala dva pa sta zaposlena na komercialnem oddelku.

V spodnji tabeli je predstavitev intervjuvancev, katere sem razčlenil glede na spol, starost ter delovno mesto.

Tabela 3: Predstavitev intervjuvancev

	<i>SPOL</i>	<i>STAROST</i>	<i>DELOVNO MESTO</i>
Intervjuvani 1	Moški	25 - 35	Prodaja
Intervjuvani 2	Ženski	35 - 45	Prodaja
Intervjuvani 3	Moški	25 - 35	Vodja oddelka
Intervjuvani 4	Moški	35 - 45	Komerciala
Intervjuvani 5	Ženski	45 - 55	Komerciala

Vprašanja za intervjuvance sem seveda oblikoval pred samim intervjuvom, nanašala pa so se predvsem na:

- ozračje med zaposlenimi v oddelku
- vpliv na zaposlene v času gospodarske krize
- razliko med vzdušjem pred in v času gospodarske krize
- vpliv ukrepov v podjetju na zaposlene

4.7.1 ANALIZA INTERVJUJEV

Najprej sem zaposlene povprašal o splošnem ozračju, konkretno v njihovem oddelku. Opaziti je, da je vzdušje v večini oddelkov ostalo pozitivno. Občasno pride do kakšnega konflikta znotraj oddelka, kar pa je seveda povsem normalno, dokler se konflikti rešujejo pozitivno. Večina intervjuvanih priznava, da so časi težki in s tem tudi vzdušje v oddelku včasih slabše, vendar se tega zavedajo.

"Ozračje v našem oddelku je dobro. Časi sicer niso najboljši, vendar se znotraj oddelka dobro razumemo saj vemo, da bomo tako lažje prepluli težke čase." (I1)

"Znotraj oddelka je opaziti nezadovoljstvo, hitreje prihaja tudi do preprirov. Večjih sporov in zamer ni, na koncu dneva domov odidemo v prijateljskih odnosih." (I4)

"Odnosi med zaposlenimi znotraj oddelka so dobro, skrbimo drug za drugega. Zavedamo se, da je s pozitivno energijo in voljo lažje preživeti čase, ki niso najboljši." (I5)

Intervjuvane sem nato spraševal o vplivu gospodarske krize na zaposlene v njihovem oddelku. Večina zaposlenih pravi, da je v podjetju velik poudarek na varčevanju, s čimer se seveda strinjajo. Del tega je tudi odpuščanje, s katerim se sicer ne strinjajo, vendar se zavedajo, da je za preživetje tudi ta ukrep nujno potreben. Varčevanje pa je seveda vidno tudi na drugih področjih, manj je tiskanja, zmanjšala se je uporaba papirja in drugega potrošnega materiala. Opažajo tudi, da je zaradi odpuščanja del bremena prešlo na sodelavce, kar pomeni, da se je povečala količina dela, zaradi vedno bolj racionalnega ravnanja strank pa je promet na enaki ravni.

"Tudi v našem podjetju smo začeli varčevati, predvsem z potrošnimi materiali. Žal so bili sprejeti tudi drugi ukrepi, ki so v oddelku povzročili nekaj slabe volje, vendar so časi žal taki, da je bolje hitro sprejeti ukrepe, saj drugače žal ne gre." (I2)

"Največji problem je v težji prodaji oz. za enak promet je treba veliko več delati. V praksi to pomeni, da se za eno stranko dela več različnih ponudb, kar posledično pomeni več porabljenega časa. Tudi v turizmu stranke bolj racionalno kupujejo." (I3)

"Zaradi nekaterih ukrepov je prisotno veliko slabe volje. Posledično pade motivacija za delo, vendar se trudimo in delamo po najboljših močeh." (I4)

Intervjuvane sem nato vprašal kakšna je razlika v klimi pred gospodarsko krizo in v času gospodarske krize ter o obnašanju zaposlenih v obeh obdobjih. Nekateri intervjuvani velikih razlik ne opažajo, pogrešajo pa dogodke, ki so jih v preteklosti združevali (razni pikniki, team buildingi). Vidno je tudi pomanjkanje komunikacije, saj informacije do nekaterih oddelkov sploh ne prihajajo. Za boljše vzdušje bi lahko nekaj naredilo tudi samo vodstvo podjetja, saj je zaradi vseh negativnih sprememb veliko slabe volje, posledično je slaba tudi motivacija.

"Klima je bila pred krizo vsekakor boljša, več je bilo tudi piknikov, team buildingov, kjer smo se družili tudi z ostalimi zaposlenimi, kar se mi zdi za dobro klimo v podjetju kot celoti izjemno pomembno." (I1)

"Za boljšo klimo v podjetju v teh časih lahko več storilo tudi vodstvo podjetja. Veliko je bilo namreč negativnih sprememb, kar povzroči slabo voljo in s tem slabšo motivacijo do dela. Posledično se to pozna tudi pri prodaji, ki je seveda najbolj pomembna." (I2)

"V našem oddelku je razlika v klimi očitna. Premalo je komunikacije med oddelki, tudi sodelovanja je precej manj. Med seboj si premalo pomagamo, saj mora vsak skrbeti za svoj dober promet." (I4)

Na koncu sem intervjuvane povprašal še o tem, kaj menijo o ukrepih, ki so bili sprejeti in kaj bi se dalo še izboljšati. V večini se strinjajo, da so nekateri ukrepi nujno potrebni, z nekaterimi pa se tudi ne strinjajo. Moti jih to, da se je povečal obseg dela (tudi zaradi zmanjšanja števila zaposlenih) ob tem pa vse drugo ostaja enako, oz. gre na slabše. Seveda so po eni strani veseli, da zaposlitev še imajo, vendar so mnenja, da so bili nekateri ukrepi morda preveč ostri. Ob vsem tem jih moti tudi pomanjkanje sodelovanja z vodstvom oz. premalo komunikacije.

Poleg intervjujev z zaposlenimi, sem imel tudi nekaj krajših pogovorov z ostalimi zaposlenimi. V splošnem večina pogoša več komunikacije, pritožujejo se na povečanem obsegu dela ob tem pa bi včasih želeli slišati tudi kakšno pohvalo, saj se zavedajo, da so časi težki in od vodstva ne pričakujejo kakšnih pozitivnih sprememb.

5 DISKUSIJA

5.1 UGOTOVITVE

Z merjenjem organizacijske klime v podjetju Kompas sem želel ugotoviti, kakšno je vzdušje med zaposlenimi v času gospodarske krize. Rezultati so glede na gospodarsko situacijo in razmere pričakovani, dejstvo pa je, da bi bilo lahko vzdušje kljub težkim časom mnogo boljše. Pričakovano je, da so zaposleni nezadovoljni s plačami ter možnostjo za napredovanje, vsekakor pa bi se lahko vodstvo bolj osredotočilo tudi na svoje zaposlene. Zaposlenim primanjkuje motivacije ter volje do dela. Delno so za to krivi negativni ukrepi, seveda pa so tu tudi drugi vzroki, ugotovljeni iz ankete. Predvsem slaba komunikacija ter nezadovoljstvo z osebnim razvojem prisostvujejo k slabši klimi v podjetju. Prihaja do sprememb v organizaciji, ki so zaposlenim znane v zadnjem trenutku, kar dodatno povzroča slabo voljo in s tem pade tudi motivacija za delo ter produktivnost. Ljudje se dandanes žal bojijo sprememb, vsako spremembo vzamejo za negativno, to pa ponovno pripelje do slabe volje v podjetju. Iz rezultatov anket ugotovim tudi, da stimulativena dela plačila podjetje ne uporablja, kar

pomeni, da se zaposlenim ni treba truditi za svoje plače, po drugi strani pa imajo nekateri več dela kot drugi, kar posledično tudi pripelje do prepirov in zamer med zaposlenimi.

S povzetkom intervjujev, analiz anket in posameznih dimenzij organizacijske klime ter povezave med dimenzijami ter splošnim zaznavanjem gospodarske krize je slika še bolj jasna, s tem pa lahko tudi povežemo končne ugotovitve. Z analizo anket sem ugotovil, da klima v podjetju ni najboljša, temu primerno je seveda tudi vzdušje v podjetju. Tako iz analizo anket, kot tudi s pogovori med zaposlenimi pa sem ugotovil, da so zaposleni podjetju izredno pripadni. Zavedajo se težkih časov, vendar so vseeno optimistični ter pripravljeni pomagati podjetju v teh težkih časih. Ob tem sem prišel do zanimivega spoznanja, da lahko prav pripadnost zaposlenih do nekega podjetja v teh težkih časih reši obstoj le-tega. Prav gotovo je to ena izmed bolj pomembnih ugotovitev, do katerih sem prišel pri pisanju diplomske naloge.

Vsekakor je izboljšanje organizacijske klime v podjetju Kompas d.d. nujen in potreben ukrep. Seveda to ni enostaven proces, lotiti se ga je treba načrtovano in sistematično. Veliko se lahko naredi na področju menedžmenta človeških virov, ki ga praktično ni zaznati. Vendar obstaja veliko predhodnih korakov, s katerimi lahko izboljšamo klimo v podjetju. Mihaličeva (2008, str. 28) dodaja, da nova organizacijska klima vedno spodbuja vsesplošno odličnost, tako organizacije kot tudi posameznike v njej. Klima namreč krepi rast, razvoj in splošen napredek tako poslovnega sistema, kot tudi k izboljšanju procesov in postopkov ter podpira demokratične načine komuniciranja in vzpodbujanja zaposlenih k inovativnosti.

5.2 PREDLOGI

Iz ugotovitev je razvidno, da je manevrskega prostora za izboljšanje klime v podjetju Kompas precej. Seveda se je potrebno izboljševanja klime lotiti sistematsko, smiselno. Preveliko sprememb naenkrat prav gotovo ne bo izboljšalo zadeve, saj smo že omenili, da se ljudje sprememb po večini bojijo. Spremembe, ki so za ljudi pozitivne, a jih zaposleni ne sprejmejo kot pozitivne, lahko povzročijo več škode kot koristi, zato morajo biti predstavljene na razumljiv način, da jih bodo zaposleni sprejeli pozitivno. V nadaljevanju nekaj predlogov, kako bi delno lahko izboljšali vzdušje v podjetju:

- **Komunikacija.** Komunikacijo v podjetju je vsekakor potrebno izboljšati. Prevečkrat se dogaja, da informacije do oddelkov pridejo prepozno, kar pripelje do zmede, potrebni so "ad hoc" telefonski klici, prihaja do prerekanj kdo je kriv in kdo ne. Ena izmed rešitev je vsekakor več medoddelčnih sestankov, ki pa seveda ne smejo biti predolgi. Pri tem je seveda potrebno biti previden, da so sestanki dobro organizirani, dovolj kratki in jedrnat, vodje pa jasno predstavijo dogovorjene zadeve svojim zaposlenim. Vsekakor pa je potrebno biti izjemno previden pri organizaciji sestanka, saj je v večini podjetij sestankov že tako preveč, po večini so enolični, predolgi in premalo smiselni. Druga rešitev je vzpostavitev t.i. intre, ki jo podjetje sicer ima, vendar bi jo lahko bolj aktivno uporabljali v komunikacijske namene. Razvili bi lahko različne teme, kamor bi objavljali aktualne teme, kjer bi lahko sodelovali tudi zaposleni, kar bi vsekakor povečalo komunikacijo med

oddelki. Objavljali bi lahko vse novosti, spremembe, ki se v podjetju dogajajo. Tako bi se tudi zaposleni bolje počutili, saj bi vsak imel možnost sodelovati, podajati svoje mnenje, ideje ter znanja.

- **Nagrajevanje.** Ena izmed izjemno pomembnih stvari, ki bi ga podjetje moralo uvesti v bližnji prihodnosti je vsekakor variabilni del plače oz. uvesti stimulativen del plačila. Sploh v prodaji je to izjemnega pomena, saj s tem vsekakor povečamo motivacijo zaposlenih. Vsak zaposleni se bo vsekakor bolj boril, da bo pridobil kar največ strank, ne samo v poslovalnicah ampak tudi zunaj njih. Seveda je sistem nagrajevanja potrebno izjemno pametno in skrbno načrtovati, tako da bodo zaposlenim postavljeni realni cilji, ki jih bo moč doseči. Seveda pa obstajajo tudi drugi načini nagrajevanja zaposlenih. Podjetje, ki dobro pozna svoje zaposlene jih lahko nagradi v drugačnih, nedenarnih oblikah. Nekaterim zaposlenim več kot denar pomeni potovanje, dan dopusta več ali kakšna druga oblika nagrade. Za podjetje je velika prednost, če pozna svoje zaposlene, saj jih s tem tudi lažje zadržijo v podjetju, vsekakor pa povečajo zadovoljstvo zaposlenega, z nagradami "po meri" zaposlenega.
- **Razvoj kariere.** Ena izmed kritičnih dimenzij je bila tudi razvoj kariere, ki je seveda izjemno pomembna. Še posebej v večjih podjetjih je izjemno težko skrbeti za razvoj kariere vsakega zaposlenega. Zato imajo podjetja, ki dobro poznajo svoje zaposlene, veliko prednost in s tem seveda znanje, kako razvijati kariero posameznega zaposlenega. Tudi v podjetju Kompas je veliko prostora za izboljšanje oz. razvijanje kariere posameznika. Začetni predlog je predvsem aktivirati HRM, saj ga v podjetju dejansko ni. Tu je pot še precej dolga, kar pa podjetje vsekakor lahko uporabi sebi v prid in s sistematičnimi ukrepi dvigne vzdušje v podjetju brez večjih stroškov.

Tako v podjetju Kompas, kot tudi drugih turističnih agencijah gospodarska situacija pušča svoje sledi. Vodstvo v podjetjih se mora zavedati, da poleg restriktivne politike poslovanja ne sme pozabiti na zaposlene, ki praktično prinašajo denar v podjetje. To pa je odvisno od tega, kako so motivirani in kako nadrejeni z njimi ravnajo. Seveda ne moremo pričakovati povišanja plač ali drugih bonitet. Ustna pohvala ali vzpodbujanje velikokrat poveča zadovoljstvo zaposlenih, pa vendar se nadrejeni očitno tega ne zavedajo, saj je seveda lažje grajati, kot pa nekoga pohvaliti, kar je pri nas v Sloveniji postala že praksa.

5.3 VREDNOTENJE DELA IN PREDLOGI ZA NADALJNJA RAZISKOVANJA

V nalogi sem preučeval organizacijsko klimo med zaposlenimi v podjetju Kompas. Anketo so zaposleni reševali preko spletnega vprašalnika. Pridobil sem več kot 100 anket, kar je več kot zadovoljivo, glede na to, da podjetje zaposluje približno 200 zaposlenih. Po izpeljani anketi sem opravil tudi intervjuje z nekaterimi zaposlenimi, kar je vsekakor doprinos k nalogi, saj sem dobil tudi občutek, kakšno je vzdušje med tistimi zaposlenimi, s katerimi se ne srečujem vsak dan.

Ena izmed omejitev, s katero sem se srečal med pisanjem diplomske naloge je bila nezmožnost primerjave rezultatov merjenja organizacijske klime med zaposlenimi v podjetju Kompas z drugimi podjetji, tako v turizmu, kot tudi splošno, med vsemi podjetji v Sloveniji. Seveda pa je za vodstvo podjetja to že velik prispevek oz. pokazatelj, kakšno je vzdušje v podjetju in kako ga začeti sistematsko izboljševati.

Vsekakor bi predlagal, da podjetje nadaljuje z periodičnim merjenjem organizacijske klime, katerega sem seveda kot zaposleni pripravljen izvajati tudi v nadaljevanju. Seveda pa bi na tem mestu opozoril, da samo merjenje klime ne pomeni ničesar, če ni napredka pri izboljševanju organizacijske klime. Tu se podjetje ne sme ustaviti, kljub težkim časom mora iskati rešitve za nasmeh na obrazu svojih zaposlenih. Podjetja se namreč premalokrat zavedajo pomembnosti počutja svojih zaposlenih. Predvsem bi predlagal večjo interakcijo med HR oddelkom ter zaposlenimi.

SKLEP

Dejavnikov uspešnega podjetja je veliko. Vendar tudi najboljša tehnologija in najboljši pogoji za delo danes ne pomenijo nič, če za to nimamo usposobljenih in motiviranih zaposlenih. Tudi zaposleni z veliko znanja so lahko pri svojem delu povsem povprečni, če pri tem niso ustrezno nagrajeni in motivirani. Podjetja se tako ne morejo zanašati le na to, da imajo v svojih vrstah najboljše ljudi. Pri vsem tem je najbolj pomembno pravilno ravnanje z ljudmi pri delu.

Vsako podjetje ima unikatno klimo, vzdušje v podjetju. Ta je seveda odvisna od različnih dejavnikov, v največji meri pa je vzdušje odvisno posameznega zaposlenega, kolektiva v katerem deluje ter seveda tudi od vodstva podjetja oz. njihovega načina ravnanja z zaposlenimi. Seveda vsak posameznik prispeva k tej unikatni klimi, zato je pomembno že pri zaposlovanju novih zaposlenih biti previden. Vendar že v prvem koraku večino podjetij temu ne posveča dovolj pozornosti.

V času gospodarske krize je izjemno pomembno, kako podjetje ravna s svojimi zaposlenimi. Žal podjetja temu ne posvečajo dovolj pozornosti, kot bi jo vsekakor morale. Vodstvo preveč pozornosti posvečajo zniževanju stroškov, kar je sicer pomembno, vendar pri tem pozablja na svoje zaposlene, ki so ključ do uspešnega podjetja. Poleg tega vodje razloge za slabe poslovne rezultate prelagajo na zaposlene, ki so s tem dodatno pod pritiskom, seveda pa jih z negativnimi ukrepi ter grajami ne morejo motivirati, da bodo delali bolj uspešno. Prav zaposleni bi morali biti konkurenčna prednost v teh časih, ko si podjetja ne morejo privoščiti velikih vlaganj.

Slovenska podjetja še vedno premalo vlagajo v svoje zaposlene. Zaposleni za njih predstavljajo strošek, kar sicer drži, vendar pri tem spregledajo enostavno dejstvo, da je zadovoljen zaposleni pač bolj uspešen in motiviran. Kako uspešen in motiviran pa bo, je

seveda v veliki meri odvisno od vodstva podjetja. Ob vsem tem se podjetja preveč zanašajo na to, da bodo zaposleni pripravljeni sprejeti vse negativne ukrepe povsem ravnodušno, saj naj jim drugega tako ne preostane, glede na to da je zaposlitev danes vse težje dobiti. Ob tem pa pozabijo, da se dobro blago samo hvali. S tem podjetja zapuščajo tudi najboljši zaposleni, kar je lahko usodno.

Rezultati merjenja organizacijske klime v podjetju Kompas niso navdušujoči. Ob tem se podjetje ne sme zanašati na gospodarsko krizo, saj pri organizacijski klimi merimo vzdušje v podjetju in ne poslovnega rezultata, s čimer se v nekaterih podjetjih tolažijo. Seveda pa ni vse tako črnogledno, kot sprva zgloda. Glede na to, da vzdušje v podjetju Kompas ni najboljše, je prostora za izboljšavo ogromno. S sistematskim delom lahko počasi in vztrajno gradijo na dobrih odnosih ter s pravilnim ravnanjem z ljudmi pri delu poskrbijo za odlično vzdušje ter s tem tudi boljše poslovne rezultate in s tem tudi najdejo predčasen izhod iz krize.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei Sineza.
2. Ashkanasy, N., Wilderom C., & Peterson M. (2000). *Handbook of organizational culture & climate*. London: Sage Publications, Inc.
3. Beardwell, I., & Holden, L. (2001). *Human Resource Management* (3rd ed.). Great Britain: Pearson Education Limited.
4. Cascio, W.F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Like, Profits* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
5. Cvelbar, M. (2012, 19. junij). Slovenija in Hrvaška v skupno promocijo na oddaljenih trgih. *Finance*, str. 9.
6. Čertalič B. (2011). Motiviranje zaposlenih v času krize. *Poslovni svet*. Najdeno 14. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize>
7. Daft, R. L., & Raymond, A.N. (2001). *Organizational Behavior*. Fort Worth [etc.] : Harcourt College Publishers, cop.
8. European Travel Commission (2012, april). European tourism in 2012: Trends & prospects. Najdeno 24. maja na spletnem naslovu http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC-%20April%202012%20Trends%20and%20Outlook_final2.pdf
9. Gruban, B. (1999). *Ali je mogoče spremeniti ljudi... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno?* Ljubljana. Teorija in praksa.
10. Hellriegel, D., & Slocum W. J. (2006). *Organizational behavior*. Cengage South-Western.
11. IATA (2012, 31. januar). Air transport market analysis. Najdeno 24. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/MIS_Note_Dec11.pdf
12. Kompas d.d.. (2012a). *Dejavnosti podjetja Kompas d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: Kompas d.d..
13. Kompas d.d.. (2012b). *Organizacijska shema podjetja Kompas d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: Kompas d.d..
14. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi (4. natis)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
16. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
17. Meško Štok Z., Devetak G., & Markič M. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
18. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
19. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo : praktični nasveti, etodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito*

- merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
20. Mihalič, R. (2008a) *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
 21. Mihalič, R. (2008b). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
 22. Milkovich, G. T., & Boudreau J. W. (1997). *Human resource management*. Chicago: Irwin, cop.
 23. Musek Lešnik K. (2006). Dimenzije organizacijske klime. *Ipsos*. Najdeno 25. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-dimenzijeorganizacijskeklime.html>
 24. Pihlar, T. (2012a, 8. junij). Slovo od brezimnih turističnih množic. *Dnevnik*, str. 2.
 25. Pihlar, T. (2012b, 20. junij). Poletje bo tišje – Italijanov bo manj. *Dnevnik*, str. 26.
 26. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
 27. Statistični urad Republike Slovenije (2012a). *Tabela 1. Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, april 2012*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 28. Statistični urad Republike Slovenije, (2012b). *Tabela 1. Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, julij 2012*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 29. Statistični urad Republike Slovenije, (2012c). *Tabela 1. Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, 2011*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 30. Svetlik, I., Zupan N., Stanojević M., Možina S., Kohot A., & Kaše R. (2009) *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 31. Šuligoj, B. (2012, 30. julij). Turisti čakajo z rezervacijo že do zadnje sekunde. *Delo*, str. 3.
 32. Tavčar, B. (2009). *Razlogi za neuspeh managementa sprememb*. Ljubljana. B. Tavčar.
 33. Wiesner, R., & Millett, B. (2003). *Human resource management: challenges and future directions*. John Wiley. Sons Australia.
 34. World Tourism Organization (2012a, 16. januar). International tourism to reach one billion in 2012. Najdeno 4. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-01-16/international-tourism-reach-one-billion-2012>
 35. World Tourism Organization (2012b, 10. maj). International tourism off to a strong start in 2012. Najdeno 22. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www2.unwto.org/en/press-release/2012-05-10/international-tourism-strong-start-2012>
 36. World Tourism Organization (2012c, 17. maj). Visa facilitation can create five million additional jobs in G20 economies. Najdeno 4. junija 2012 na spletnem naslovu <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-05-17/visa-facilitation-can-create-five-million-additional-jobs-g20-economies>
 37. Zorko, B. (2012, 6. junij). Negotovost klesti turistična pričakovanja. *Večer*, str. 14.
 38. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.
 39. Zupan, N. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

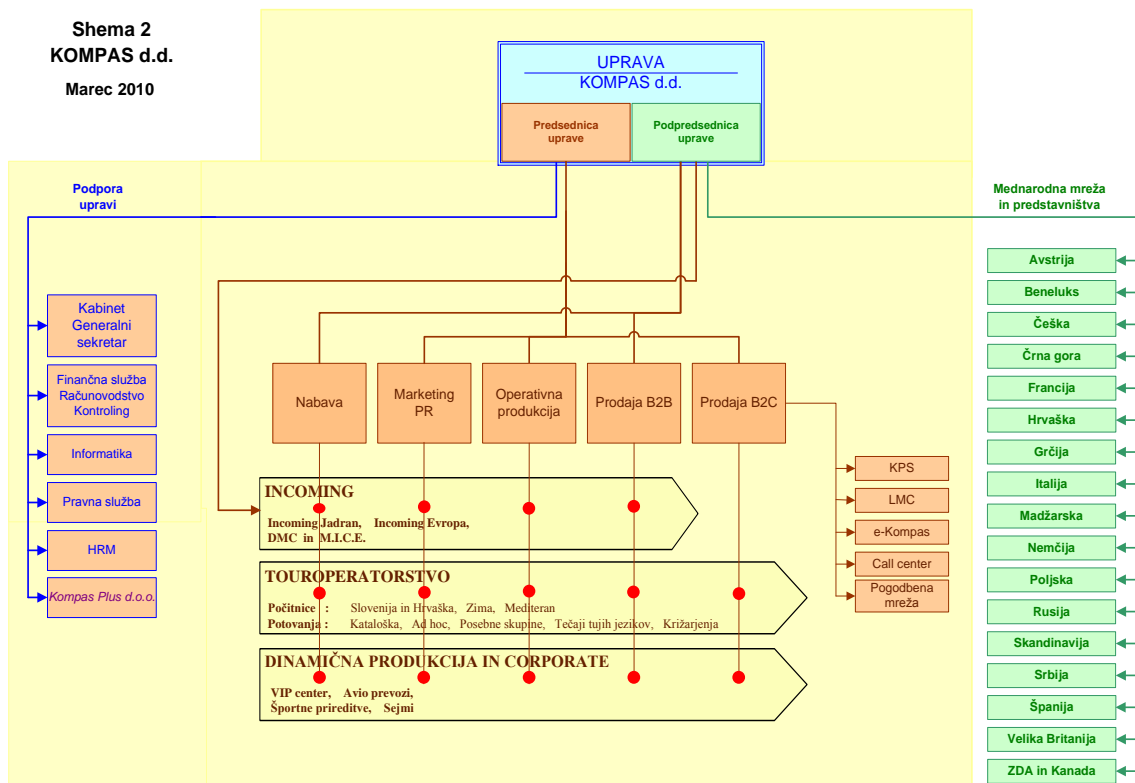
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organizacijska shema podjetja Komars d.d.	1
Priloga 2: Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, april 2012	1
Priloga 3: Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, julij 2012.....	2
Priloga 4: Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, 2011	2
Priloga 5: Vprašalnik SiOk.....	3
Priloga 6: Vprašalnik o splošnem zaznavanju gospodarske krize glede na različne vidike.....	6

Priloga 1: Organizacijska shema podjetja Kompas d.d.

Slika 1: Organizacijska shema podjetja Kompas d.d.



Vir: Kompas d.d., Organizacijska shema podjetja Kompas d.d. (interno gradivo), 2012b.

Priloga 2: Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, april 2012

Tabela 1: Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, april 2012

	Število		Indeksi		Struktura (%)
	IV 12	I-IV 12	$\frac{IV\ 12}{IV\ 11}$	$\frac{I-IV\ 12}{I-IV\ 11}$	I-IV 12
Prihodi turistov					
skupaj	236.840	800.244	101,2	102,4	100
domačih	80.838	341.292	88,6	97,8	43
tujih	156.002	458.952	109,3	106,1	57
Prenočitve					
skupaj	632.954	2.304.771	99,1	100,3	100
domačih turistov	238.889	1.080.869	85,7	96,1	47
tujih turistov	394.065	1.223.902	109,4	104,3	53

Vir: SURS, Prihodi in prenočitve turistov, april 2012.

Priloga 3: Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, julij 2012

Tabela 1: Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, julij 2012

	Število		Indeksi		Struktura (%)
	VII 12	I-VII 12	$\frac{VII\ 12}{VII\ 11}$	$\frac{I-VII\ 12}{I-VII\ 11}$	I-VII 12
Prihodi turistov					
skupaj	438.146	1.813.885	102,5	102,9	100
domačih	122.246	652.675	93,2	98,1	36
tujih	315.900	1.161.210	106,6	105,8	64
Prenočitve					
skupaj	1.406.289	5.288.012	101,3	101,1	100
domačih turistov	483.097	2.167.676	90,1	95,7	41
tujih turistov	923.192	3.120.336	108,4	105,2	59

Vir: SURS, Prihodi in prenočitve turistov, julij 2012, 2012.

Priloga 4: Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, 2011

Tabela 1: Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, 2011

	Število	Indeksi	Struktura (%)
	2011	$\frac{2011}{2010}$	2011
Prihodi turistov			
skupaj	3.217.966	107,0	100,0
domačih	1.181.314	103,9	36,7
tujih	2.036.652	109,0	63,3
Prenočitve			
skupaj	9.388.095	105,4	100,0
domačih turistov	3.924.164	100,4	41,8
tujih turistov	5.463.931	109,3	58,2

Vir: SURS, Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija 2012, 2012.

Priloga 5: Vprašalnik SiOk

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
2. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
4. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
5. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo.	1	2	3	4	5
6. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
7. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
8. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
9. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
10. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
11. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
12. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
13. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
14. Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
15. V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.	1	2	3	4	5
16. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
17. V naši organizaciji ni preveč nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.	1	2	3	4	5
18. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
19. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo dajejo vsi – ne le vodje	1	2	3	4	5
20. Zaposleni se učimo drug od drugega, ne glede na starost, delovno dobo in položaj	1	2	3	4	5
21. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	1	2	3	4	5
22. Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
23. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
24. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
25. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	1	2	3	4	5
26. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
27. Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.	1	2	3	4	5
28. Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela	1	2	3	4	5
29. Ljudje so nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela.	1	2	3	4	5
30. O tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
31. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5

32. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1 2 3 4 5
33. Ljudje si medsebojno zaupajo.	1 2 3 4 5
34. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	1 2 3 4 5
35. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1 2 3 4 5
36. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1 2 3 4 5
37. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1 2 3 4 5
38. V naši organizaciji se da samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.	1 2 3 4 5
39. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1 2 3 4 5
40. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1 2 3 4 5
41. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1 2 3 4 5
42. Napake med preskušanjem novih načinov dela so sprejemljive.	1 2 3 4 5
43. Naše vodje nam dajo dovolj informacij za dobro opravljanje dela.	1 2 3 4 5
44. Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1 2 3 4 5
45. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1 2 3 4 5
46. Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1 2 3 4 5
47. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1 2 3 4 5
48. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1 2 3 4 5
49. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1 2 3 4 5
50. Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1 2 3 4 5
51. Delovni sestanki so redni.	1 2 3 4 5
52. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1 2 3 4 5
53. Vsi v naši organizaciji smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1 2 3 4 5
54. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1 2 3 4 5
55. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1 2 3 4 5
56. Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1 2 3 4 5
57. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1 2 3 4 5
58. Sistem usposabljanja je dober.	1 2 3 4 5
59. Delovni čas zaposlenim ustreza.	1 2 3 4 5
60. Ljudje so nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela.	1 2 3 4 5
61. V naši organizaciji je ton komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.	1 2 3 4 5
62. Delovni pogoji (oprema, sredstva, prostor) so dobri.	1 2 3 4 5
63. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1 2 3 4 5
64. Vodje cenijo delo podrejenih.	1 2 3 4 5

ZADOVOLJSTVO PRI DELU

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

ZADOVOLJSTVO...	Stopnja zadovoljstva				
... z delom	1	2	3	4	5
... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
... s sodelavci	1	2	3	4	5
... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
... s plačo	1	2	3	4	5
... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
... z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
... s stalnostjo zaposlitvije	1	2	3	4	5
... z delovnim časom	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Spol

- a) moški
- b) ženski

Starost

- do 25 let
- od 25 do 35 let
- od 35 do 45 let
- od 45 do 55 let
- več kot 55 let

Stož v organizaciji

- do 2 let
- od 2 do 5 let
- od 5 do 15 let
- od 15 do 25 let
- več kot 25 let

Oddelek

- Prodaja (poslovalnice, klicni center, e-rezervacije, dinamična produkcija, corporate)
- Touroperaterstvo (Jadran, Mediteran, Slovenija, Potovanja, Zima, Križarjenja)
- Računovodstvo
- Incoming

Nivo v organizaciji

- Višji nivo (višji in srednji management)
- Srednji nivo (operativni vodje, vodje oddelkov)
- Nižji nivo (zaposleni, študentje)

Priloga 6: Vprašalnik o splošnem zaznavanju gospodarske krize glede na različne vidike

Potrošniški vidik

- Pri nakupih sem bolj pozoren na ugodnosti, akcije
- Nakupi so bolj preišljeni
- V času prazničnih in novoletnih obdarovanj se na krizo ne bom oziral

Finančni vidik

- Zaradi krize bolj preudarno ravnam z denarjem
- Kljub gospodarski krizi ne varčujem
- Moje finančni prihodki se niso bistveno zmanjšali

Splošno zaznavanje gospodarske krize

- Slovenija se z gospodarsko krizo dobro spopada
- V splošnem se življenje oz. življenjski standard ni poslabšal
- Osebno me kriza ni prizadela