

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

SARAH BOROSAK KENNEDY

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN ORGANIZACIJSKA KLIMA V
DRUŽBI DRAVSKE ELEKTRARNE MARIBOR**

Ljubljana, februar 2017

SARAH BOROSAK KENNEDY

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sarah Borosak Kennedy, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom *Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima v družbi Dravske elektrarne Maribor*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovski,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 6.2.2017

Podpis študentke:



KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	3
1.1 Opredelitev organizacijske klime	3
1.1.1 Značilnosti organizacijske klime	4
1.1.2 Pristopi razlaganja organizacijske klime	5
1.1.3 Tipi organizacijske klime.....	6
1.2 Dejavniki organizacijske klime	6
1.3 Dimenzije organizacijske klime.....	8
1.4 Razvoj trdne in uspešne organizacijske klime	10
1.5 Merjenje organizacijske klime.....	11
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	12
2.1 Motivacijske teorije	13
2.1.1 Maslowa teorija.....	13
2.1.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	14
2.1.3 Vroomova teorija pričakovanja	14
2.2 Opredelitev zadovoljstva pri delu	15
2.3 Dejavniki zadovoljstva pri delu	15
2.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih.....	16
2.5 Učinki zadovoljstva pri delu	17
3 METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	22
3.1 Predstavitev družbe Dravske elektrarne Maribor	22
3.2 Izbrana populacija.....	25
3.3 Zbiranje podatkov	26
3.4 Predpostavke in omejitve.....	26
3.5 Analiziranje podatkov	27
3.6 Rezultati	28
3.6.1 Anketni vprašalnik	28
3.6.2 Opis vzorca	29
3.6.3 Deskriptivna statistika.....	33
3.6.4 Faktorska analiza	47
3.6.5 Preverjanje hipotez	50
3.6.6 Predlogi izboljšav	51
SKLEP	55
LITERATURA IN VIRI	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste organizacijske klime	6
Tabela 2: Dejavniki organizacijske klime	7
Tabela 4: Struktura anketirancev po spolu	30
Tabela 5: Struktura anketirancev po starosti	30
Tabela 6: Struktura anketirancev po dokončani izobrazbi	32
Tabela 7: Struktura anketirancev po stažu v družbi DEM.....	32
Tabela 8: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo organiziranost	34
Tabela 9: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo strokovno usposobljenost in učenje.....	35
Tabela 10: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo odnos do kakovosti	36
Tabela 11: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo nagrajevanje	37
Tabela 12: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo notranje komuniciranje in informiranje	38
Tabela 13: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo notranje odnose v družbi DEM.....	39
Tabela 14: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo vodenje v družbi DEM	40
Tabela 15: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo pripadnost družbi DEM	41
Tabela 16: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo poznavanje poslanstva, vizije in ciljev družbe DEM	42
Tabela 17: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo motivacijo in zavzetost	43
Tabela 18: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo razvoj kariere v družbi DEM	44
Tabela 19: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo inovativnost in iniciativnost v družbi DEM	45
Tabela 20: Tendenca in razpršenost odgovorov, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih v družbi DEM	46
Tabela 21: Metoda glavnih komponent izjav o zadovoljstvu – komunalitete.....	48
Tabela 22: Modela metode glavnih komponent	49
Tabela 23: Komponenta 1 – splošno zadovoljstvo.....	50
Tabela 24: Komponenta 2 – zadovoljstvo z notranjimi odnosi	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine organizacijske klime	4
Slika 2: Model povezav med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih.....	21
Slika 3: Grafični prikaz proizvodnje električne energije, razdeljene po vseh enotah DEM od začetka obratovanja do danes.....	22
Slika 4: Identifikacijska tabela DEM.....	23
Slika 5: Organizacijska struktura družbe DEM.....	24
Slika 6: Grafični prikaz strukture anketirancev po spolu v odstotkih	30
Slika 7: Grafični prikaz strukture anketirancev po starosti	31
Slika 8: Grafični prikaz strukture anketirancev po dokončani izobrazbi	32
Slika 9: Grafični prikaz strukture anketirancev po stažu v družbi DEM.....	33
Slika 10: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo organiziranost.....	34
Slika 11: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo strokovno usposobljenost in učenje	36
Slika 12: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo odnos do kakovosti	37
Slika 13: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo nagrajevanje v družbi DEM	38
Slika 14: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo notranje komuniciranje in informiranje	39
Slika 15: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo notranje odnose v družbi DEM	40
Slika 16: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo vodenje v družbi DEM.....	41
Slika 17: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo pripadnost družbi DEM.....	42
Slika 18: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo poznavanje poslanstva, vizije in ciljev družbe DEM.....	43
Slika 19: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo motivacijo in zavzetost v družbi DEM	44
Slika 20: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo razvoj kariere v družbi DEM	45
Slika 21: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo inovativnost in iniciativnost v družbi DEM.....	46
Slika 22: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih v družbi DEM.....	47

UVOD

Proučevanje zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime sodi v managerske in marketinške teme. V magistrskem delu posebej raziskujemo in analiziramo zadovoljstva zaposlenih in organizacijsko klimo v družbi Dravske elektrarne Maribor, d. o. o., (v nadaljevanju DEM), ki deluje v Republiki Sloveniji.

Pojem zadovoljstva zaposlenih ni nov, spada med zelo priljubljeno temo med raziskovalci managerskih in marketinških problemov. V službi oziroma na delu povprečen človek preživi minimalno 30 % svojega dnevnega časa. V današnjem času se ta delež povečuje, saj je trg dela zelo konkurenčen, zaposleni nosijo svoje delo tudi domov in se od njega enostavno ne morejo distancirati. Zaradi tega je temeljnega pomena, da zaposleni z vnemo in zadovoljstvom izvajajo svoje delo. Ni enostavno natančno opredeliti, kateri so vsi tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, saj vsak posameznik in vsaka družba deluje samostojno in se od drugih razlikuje glede na panogo, dejavnost, ki jo opravlja, in vrednote, na katerih temelji.

Zadovoljstvo zaposlenih pomeni uspešno medsebojno sodelovanje ter zavezništvo med zaposlenimi in managementom, ki se doseže ob prisotnosti informacijske tehnologije skozi primerno kompetentne in kvalificirane zaposlene, ki so motivirani k uresničevanju ciljev (Gorišek, 2000, str. 89). Zagotovo lahko rečemo, da je zadovoljstvo na delovnem mestu tisto, po čemer zaposleni najbolj hrepeni. Hkrati lahko trdimo, da so srečni in potešeni zaposleni največ, kar si lahko vsak delodajalec želi ter predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo. Samo zadovoljni zaposleni so motivirani, produktivni in uspešni pri svojem delu, kar vsekakor pripomore k uspešnosti družbe na trgu dela in je dokaz, da so človeški viri pomemben del vsake organizacije (Mihalič, 2008, str. 4).

Zadovoljstvo zaposlenih je tesno povezano z organizacijsko klimo v družbi. Organizacijsko klimo lahko najbolj razumljivo označimo kot celoto pozitivnih in negativnih občutij, s katerimi se zaposleni soočajo v delovnem okolju (Stupica, 2005, str. 23). Definiramo jo še kot individualno perspektivo vtisov iz delovnega okolja, kot so renome, dostojanstvo, metode ravnanja, ukrepanja, medosebnih razmerij, kateri so zaposlenim smiselni in pomembni ter se kažejo kot zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih pri delu (Kos Knez & Deutsch, 2009, str. 7).

Ker želimo približati zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo vsakemu bralcu ter navdušiti družbe k razmišljanju in izvajanju raziskav na to temo, bomo na konkretnem primeru prispevali k boljšemu razumevanju omenjenih konstruktov. Proučili bomo zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo v točno določeni slovenski družbi. S tem pa želimo tudi spodbuditi pozornost managerjev v Sloveniji, da bi redno spremljali in vzdrževali organizacijsko klimo.

Magistrsko delo je namenjeno tudi sami družbi DEM, saj jim želimo pomagati, da izboljšajo svojo organizacijsko klimo in dvignejo raven zadovoljstva zaposlenih. Tako lahko družba postane še bolj uspešna in privlačna za nov kakovosten kader.

Namen magistrskega dela je na podlagi teoretične in empirične raziskave poiskati nasvete in predloge za izboljšave organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v družbi DEM. Ti nasveti so lahko uporabni še za druge družbe.

Glavni cilj magistrskega dela je predstaviti teoretična izhodišča za obravnavo preučevanega pojava. Pomožni cilji so predstaviti družbo DEM, zastaviti in izvesti empirični projekt oz. raziskavo, ki meri organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v družbi DEM ter analizirati rezultate raziskave na način, da ponudimo nasvete za izboljšavo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v družbi DEM.

V začetnih poglavjih magistrskega dela opredeljujemo pojme organizacijska klima, dimenzije organizacijske klime, zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih ter povezave med organizacijsko klimo in zadovoljstvom. Nato sledi empirična raziskava, njena analiza oz. predstavitev rezultatov in preverjanje hipotez ter nasveti za management.

V prvem poglavju smo se poslužili raznolike literature, od učnega gradiva, monografij, knjig, znanstvenih člankov kot tudi strokovnih člankov iz revij, katere smo pridobili. Poslužili smo se tudi sekundarnih virov in uporabili različne metode raziskovanja. Uporabili smo metodo opisovanja sekundarnih podatkov – deskriptivni pristop, primerjali in združevali smo različne informacije med seboj – komparacijska metoda, strnili ter posplošili smo tudi različne vire – komplikacijska metoda. V namen izvedbe raziskave smo s pomočjo izvedene kvantitativne metode spletnega anketiranja zbirali informacije v družbi DEM.

V ta namen smo oblikovali spletni anketni vprašalnik, ki temelji na že preverjenih merilnih inštrumentih, anketiranje pa se je izvajalo preko elektronske pošte, na katero so anketiranci prejeli povezavo do spletnega naslova. Anketo so izpolnili s pomočjo spletnega orodja *SurveyMonkey* ([surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com)), ki omogoča enostavno oblikovanje anketnega vprašalnika, saj se odgovori takoj shranijo v elektronski bazi in so na razpolago za nadaljnjo analizo. Analizo podatkov smo izvajali s pomočjo računalniškega programa SPSS, ki omogoča uporabo zahtevnejših statističnih in matematičnih metod, rezultate pa predstavili v tabelah in slikah, ki so bili narejeni s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excel. Vsi rezultati so tudi primerno pojasnjeni, na podlagi analize pa smo jasno razložili stališče, vezano na zastavljene hipoteze.

Naše raziskovalno vprašanje se glasi: Ali organizacijska klima vpliva na raven zadovoljstva zaposlenih?

Hipoteze našega magistrskega dela so naslednje:

- H1: Stalnost zaposlitve pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.
H2: Nagrajevanje dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.
H3: Dobri notranji odnosi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

S pomočjo izdelanega modela ob pomoči standardiziranega vprašalnika smo preverjali hipoteze. Zaradi obsežnosti raziskave smo opravili faktorsko analizo, izločili nerelevantne podatke in se osredotočili na manjše število pridobljenih spremenljivk, katere smo povezali s skupnimi faktorji in tako lažje prišli do ustreznih ugotovitev.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Koncept organizacijske klime je bil uradno vpeljan in izražen v poznih 40-ih letih prejšnjega stoletja. Organizacijska klima nakazuje pozicijo zaposlenih v določeni družbi, katere del je zaposleni (Holloway, 2012, str. 56). Gre za skupek edinstvenih značilnosti in funkcij, katere zaposleni v organizaciji zaznavajo kot glavno silo, ki vpliva na njihovo vedenje. Prav zaradi tega je možno organizacijsko klimo v širšem pomenu opredeliti kot socialno ali psihosocialno okolje določene organizacije (Pelin & Ülker, 2013, str. 70).

1.1 Opredelitev organizacijske klime

Fenomen organizacijska klima je besedna zveza, sestavljena iz besede organizacija oz. iz pridevnika organizacijska in pojma klima. Prvi del besedne zveze definira, da gre za nekaj, kar je sestavni del organizacije. Drugi del, klima, predstavlja naravno podnebje oziroma stanje na določenem mestu v določenem obdobju.

Številni ekonomski avtorji so dodelali definicijo organizacijske klime. Med prvimi sta bila avtorja Forehand in Gilmer (1974, str. 105), ki sta zapisala, da je organizacijska klima podnebje, stavljen iz niza značilnosti, ki opisujejo organizacijo, se razlikujejo od klim drugih organizacij in vplivajo na vedenje vseh zaposlenih.

Še ena zgodnja in dokaj podobna opredelitev je definicija avtorjev Campbell, Weick, Lawler in Dunnette (1970, str. 49), ki organizacijsko klimo opredelijo kot niz atributov, ki so značilni za posamezno organizacijo in katere organizacija sproži sama, na podlagi tega kako operira s posli in svojimi zaposlenimi. Schneider in Reichers (1983, str. 78) organizacijsko klimo opredelita kot izkustvo zaposlenih v delovnem okolju, njihovo dožemanje formalne in neformalne politike dela, praks in ostalih postopkov, vpeljanih v poslovni proces.

Kasnejše definicije organizacijsko klimo povezujejo s trajnostno kakovostjo notranjega okolja, v katerem delujejo zaposleni (Morgan & Volkwein, 1992, str. 115). Teoretično je možno imeti toliko različnih organizacijskih klim znotraj določene organizacije, koliko je zaposlenih v organizaciji, saj so dejanja posameznikov najpomembnejši faktor pri razumevanju organizacijske klime in stabilnosti delovnega okolja.

James in Jones (1974, str. 66) opozarjata, da organizacijsko klimo ne smemo gledati le iz vidika zaposlenega, ampak tudi iz vidika celotnega sistema poslovanja, kljub temu da lahko obstajajo razlike med oddelki. Razlagata še, da klima vpliva na vedenje zaposlenih skozi svoje dimenzije, ki organizacijsko klimo tudi opisujejo.

1.1.1 Značilnosti organizacijske klime

Mihalič (2007, str. 8) v splošnem opredeljevanju označi organizacijsko klimo kot sestavni del vsake organizacije. Predstavlja naj bi združeno mnenje vseh zaposlenih v organizaciji. Koncept organizacijska klima je kvalitativnega izvora, zato je merjenje enot organizacijske klime zmeraj dvomljivo, interpretiranje sestavin organizacijske klime pa je lahko tolmačeno iz številnih pogledov.

Identiteta, kakovost in večdimenzionalnost so komponente organizacijske klime, katere so večinoma poudarjene v domači in tuji literaturi (Morgan & Volkwein, 1992, str. 115). Organizacijska klima kategorizira razlikovanje organizacij ene od druge, kar pomeni, da razlaga določa identiteto določene organizacije. Grajenje ugodne organizacijske klime predstavlja relativno trajno vrednost notranjega okolja ter zadovoljstvo zaposlenih. Spodnja slika prikazuje, kako je organizacijska klima večdimenzionalen osnutek, zgrajen iz posamičnih akterjev, kot so avtonomnost zaposlenih, organizacijska struktura, stopnja reševanja konfliktov in možnost sodelovanja, stil vodenja ter način vodenja komunikacije.

Slika 1: Sestavine organizacijske klime



Vir: E. T. Morgan & J. F. Volkwein, *The cultural approach to the formation of organizational climate*, 1992, str. 115.

Potrebno pa je tudi razločiti psihološko klimo od organizacijske. Lastna percepcija zaposlenih o delovnem okolju obsega psihološko podnebje, medtem ko je organizacijska klima konstrukt na celostnem nivoju organizacije. Kadar se zaposleni oziroma vodstvo dogovori o željeni percepciji dojemanja delovnega okolja, dobi organizacijska klima tudi uradno pomenljivost in vrednost. Bowen in Ostroff (2004, str. 6) verjameta, da obstaja tesna povezava med organizacijsko in individualno klimo. Obe klimi vplivata na uspešnost, zadovoljstvo, sodelovanje in reševanje konfliktov v organizaciji.

1.1.2 Pristopi razlaganja organizacijske klime

V literaturi je več pristopov razlaganja organizacijske klime. Razlikujemo strukturni, zaznavni, interaktivni in kulturni pristop.

Strukturni pristop smatra organizacijsko klimo kot glavno lastnost organizacije, ki tvori organizacijsko klimo neodvisno od percepcije članov organizacije (Morgan & Volkwein, 1992, str. 115). Forehand in Gilmer (1974, str. 25) domnevata, da so pogoji v organizaciji tisti, ki igrajo vlogo pri določanju vrednosti, stališč, dojemanju organizacijskih vedenj, kar poenostavljeno pomeni, da je organizacijska klima posledica delovnega okolja, kot so velikost, struktura, avtonomija vodenja, hierarhična ureditev, tehnologija, ki skozi pravila vpliva na vedenje zaposlenih. Strukturni pristop ne ponuja možnosti, da so lahko v isti organizaciji formirane delovne skupine s popolnoma drugačno organizacijsko klimo (James & Jones, 1974, str. 70).

Zaznavni pristop predpostavlja, da organizacijska klima izhaja iz posameznika, ki vidi organizacijsko strukturo kot osnovo organizacijske klime (Morgan & Volkwein, 1992, str. 115). V skladu s tem pristopom se vsak posameznik odziva na razmere na način, ki je v skladu z njegovo psihološko interpretacijo (Hall & Schneider, 1972, str. 159). Posameznik najprej dojame organizacijske pogoje in šele kasneje ustvari psihološko razlago o klimi, zato je stanje klime skupek reakcij posameznikov in organizacije (Schneider & Reichers, 1983, str. 41).

Temeljna predpostavka interaktivnega pristopa je, da je organizacijska klima rezultat interakcije posameznikov glede na njihov položaj (Morgan & Volkwein, str. 115, 1992). Ta pristop je ključni dejavnik organizacijske klime, saj interakcija članov ustvarja organizacijsko klimo (Schneider & Reichers, 1983, str. 41).

Kulturni pristop opisuje organizacijsko klimo kot okolje, katero oblikuje skupina, ki med seboj komunicira v enakih referenčnih okvirih po načelih in zahtevah organizacije (Morgan & Volkwein, 1992, str. 115). Kulturni pristop vključuje vlogo organizacijske kulture kot ključni dejavnik v razvoju organizacijske klime (Lindahl, 2006, str. 32).

Organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo sta dva raznolika pojma. Organizacijska klima, podnebje oz. vzdušje razlaga realnost v organizaciji in skozi merjenje analizira pojave, ki so sestavni del organizacije, medtem ko je cilj organizacijske kulture neodvisno razumevanje načel, vrednot, mišljenj, domnev ter konceptov. Osredotoča se zgolj na procese same interakcije ter konstrukcijo koristnosti, kakor organizacijska klima. Zato organizacijska klima odraža to, kako zaposleni smatrajo realnost, kar se najbolj učinkovito meri z anketnimi vprašalniki (Kavčič, 2010, str. 26).

1.1.3 Tipi organizacijske klime

Organizacijska klima je opredeljena kot skupek dojemanj posameznikov v zvezi z organizacijo ter stopnjo zaupanja, reševanja konfliktov, nagrajevanja, omogočanja verodostojnosti in enakopravnosti (Burton, Lauridsen & Obel, 2004, str. 67).

Bowen in Ostroff (2004, str. 203) vidita organizacijsko klimo kot silo povezovanja med managementom človeških virov in uspešnostjo organizacije, ki določa organizacijsko klimo kot skupno dožemanje organizacijske prakse, postopkov, rutine in sistema nagrajevanja.

V podobnem kontekstu so Burton, Lauridsen in Obel (2004, str. 68) opredelili štiri vrste organizacijske klime glede na njeno osredotočenost na moralo, zaupanje in spremembe. Njihove štiri vrste klime in njihove lastnosti so razvidne v tabeli 1.

Tabela 1: Vrste organizacijske klime

Vrsta organizacijske klime	Osredotočenost na moralo	Notranje zaupanje	Spremembe
Skupinska	Visoka stopnja	Visoka stopnja	So sprejete
Razvojna	Visoki pomen	Visoki pomen	Niso dobrodošle
Racionalna	Manjša teža	Manjša teža	So dobrodošle
Notranja	Nizka stopnja	Nizka stopnja	Odpornost

Vir: R. M. Burton, J. Lauridsen & B. Obel, The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance, 2004, str. 68.

1.2 Dejavniki organizacijske klime

V literaturi o organizacijski klimi pogosto zasledimo, da različni avtorji izpostavljajo njene dejavnike. Povzeli smo več avtorjev in v tabeli 2 predstavljamo devet dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko klimo.

Tabela 2: Dejavniki organizacijske klime

Dejavniki	Opis
Inter-osebna razmerja	Medsebojni odnosi v organizaciji se odražajo glede na način, kako so neformalne skupine zaposlenih formirane in vodene. Formiranje neformalnih skupin znotraj organizacije lahko pozitivno vpliva na delovno okolje, lahko pa tudi izpodrine in zamegli cilje organizacije.
Konflikti v upravljanju	V organizaciji se lahko zgodijo tako konflikti znotraj skupin kot tudi konflikti med ostalimi oddelki, stanje organizacijske klime pa je odvisno predvsem od tega, kako učinkovito so konflikti odpravljeni. Če so učinkovito odpravljeni, bo delovno okolje ostalo zaupanja in sodelovanja vredno.
Individualna avtonomija	V kolikor so zaposleni deležni dovolj velike svobode na delu, le to pripomore k večji učinkovitosti poslovanja. Avtonomnost zaposlenih pa prav tako razbremeni zaposlene na višjih vodstvenih položajih.
Organizacijski kontrolni sistem	Sistem nadzora organizacije je lahko nespremenljiv ali fleksibilen, velikokrat pa nespremenljiv in tog nadzor pripelje do neosebnega in zelo birokratskega vzdušja v organizaciji, saj je takrat minimalni obseg samoregulacije.
Organizacijska struktura	Organizacijska struktura izraža temelj medsebojnih odnosov med nadrejenimi vodstvenimi delavci in ostalimi zaposlenimi, saj opredeljuje, kdo je odgovoren do koga in kdo direktno odgovarja za svoja in tuja dejanja. Kadar je vodstvo centralizirano, bo vloga sodelovanja podrejenih pri odločanju zelo majhna. V nasprotnem primeru decentralizacije vodstva pa bo sodelovanje odločanja participativno.
Slog vodenja organizacije	Prevladujoči stil vodenja vodilnih prav tako vpliva na organizacijsko klimo v organizaciji.
Plače, nagrade in kazni	Sistem nagrad in kaznovanje je pomembni del organizacijske klime, saj je sistem nagrajevanja neposredno povezan z uspešnostjo in produktivnostjo. Zaposleni z veliko večjim veseljem delajo, kadar vedo, da si lahko prislužijo višje in večje nagrade v obliki napredovanja, dodatnega plačila itd.
Komuniciranje	Komunikacijski sistem organizacije prav tako vpliva na organizacijsko klimo, saj lahko tudi podrejeni delavci izrazijo svoje ideje in predloge, pri čem se verjetnost njihove frustracije zmanjša.
Tveganje	Kako se zaposleni odzovejo na tveganja in kako reagirajo v kritičnih časih, je pomemben dejavnik vsakega organizacije. Če posamezniki začutijo, da razpolagajo s svobodo preizkusiti nove ideje brez strahu, ne bodo oklevali pri prevzemanju tveganj in prav takšno vzdušje je ugodno za inovativne ideje.

Vir: L. R. James in A. P. Jones, *Organizational climate: A review of theory and research*, 1974, str. 1101; R. M. Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley, 1996, str. 111; Dippenaar in Roodt, *Motivation and leadership at work*, 1996, str. 21; V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žindaršič, *Učeba se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 20.

1.3 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so atributi, ki sestavljajo in neposredno oblikujejo organizacijsko klimo. Ti atributi pa preko organizacijske klime vplivajo na vse zaposlene znotraj določene organizacije.

V pregledani literaturi ni bilo možno poiskati enotne opredelitve osnovnih dimenzij organizacijske klime, kar pomeni, da univerzalna delitev organizacijske klime ter njenih dimenzij ne obstaja. V ta namen smo se odločili uporabiti standardiziran anketni vprašalnik Gospodarske Zbornice RS. Anketni vprašalnik slovenska organizacijska klima (v nadaljevanju SiOK) (Interstat, 2012, str. 3) se osredotoča na proučevanje 12 apriornih dimenzij.

SiOK anketni vprašalnik uporablja 12 sklopov vprašanj za merjenje organizacijske klime. Vsak sklop predstavlja eno apriorno dimenzijo, katere pa so med seboj bolj ali manj povezane. Apriorne dimenzije, ki sestavljajo vprašalnik, so odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, vodenje, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje ter razvoj kariere (Interstat, 2012, str. 3).

Odnos do kakovosti se odraža v višjem zadovoljstvu kupcev oziroma končnih odjemalcev, večjem konkurenčnem položaju na trgu ter večji uspešnosti kot tudi boljšemu ugledu organizacije (Buchmeister, Leber & Polajner, 2001, str. 83).

Inovativnost in iniciativnost sta ključnega pomena za vsak nadaljnji korak pri razvoju organizacije. Strateških ciljev organizacije ni mogoče doseči brez neprestanega usposabljanja zaposlenih, vzpodbujanja njihove inovativnosti kot tudi zaupanja v njihovo iniciativnost in realizacijo le te.

Zaposleni izkazujejo svojo privrženost organizaciji skozi sprejemanje in upoštevanje vrednot, katere so določene s strani organizacije. Pripadnost pa se najjasneje izkaže v kritičnih trenutkih, ali kadar se od zaposlenih pričakuje dodaten napor, delo izven njihovega področja kot tudi izven njihovih običajnih ur (Armstrong, 1991, str. 181).

Motivacija in zavzetost sta tesno povezani s prejšnjo dimenzijo (pripadnost organizaciji). Skozi obe dimenziji je možno izmeriti, ali ter koliko so zaposleni pripravljeni delati izven njihovega delovnega časa in kakšen napor je za njih še sprejemljiv pri doseganju ciljev organizacije. Motivacija je gonilna sila, ki pripelje do aktivnosti, katere vodijo do doseganja ali preseganja pričakovanih ciljev. V nadaljevanju, znotraj poglavja o zadovoljstvu, bomo podrobneje predstavili motivacijske teorije, tako vsebinske kot procesne.

Notranji odnosi so sestavljeni iz notranjih odnosov med zaposlenimi in odnosov med zaposlenimi in managementom. Medčloveški odnosi, predvsem znotraj organizacije, so zelo kompleksni in težje merljivi. Kadar želimo vzpostaviti dobre odnose bodisi med nadrejenimi ali podrejenimi, je temeljnega pomena zaupanje, vključevanje vseh zaposlenih v proces odločanja ter redno ovrednotenje vseh zaposlenih kot tudi napotki in smernice za bodoče uspehe. Dobri odnosi med sodelavci se naslanjajo na dobro oblikovane in vodene delovne skupine, hitre in učinkovite rešitve v primeru konfliktov ter spodbujanje timskega dela in nudenje medsebojne pomoči. Zgolj odnosi, kateri izhajajo iz spoštovanja in zaupanja, lahko prinesejo dobre rezultate, uspešno izvedene projekte, produktivnost ter minimalne oziroma zanemarljive napake pri delu (Winkler & Zerfass, 2016, str. 108).

Apriorna dimenzija vodenje se v veliki meri prekriva z dimenzijo notranjih odnosov. Kot smo že omenili, stil vodenja vpliva na vse zaposlene, saj vodje usmerjajo svoje zaposlene, jih motivirajo, spodbujajo njihovo samoiniciativnost ter jih najuspešnejše pod svojim okriljem usposabljaajo za bodoča vodstvena delovna mesta.

Strokovna usposobljenost in učenje je dimenzija, ki meri, v kolikšni meri so se zaposleni pripravljani učiti, dodatno usposabljaati ter nadgrajevati svoje znanje v primerih, da se to od njih tudi zahteva. V primerih, ko se organizacije zavzemajo za dodatno učenje in usposabljanje svojih zaposlenih, je veliko empiričnih raziskav ugotovilo pozitivne učinke na zadovoljstvo zaposlenih in ugodno organizacijsko klimo (Tong, Tak & Wong, 2015, str. 19).

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev je pomembno, ker kadar zaposleni poslanstva, vizije in ciljev organizacije ne poznajo ali ne razumejo, to omejuje njihovo prispevanje k organizaciji. Jasno oblikovana strategija in ujemanje ciljev organizacije s cilji zaposlenih vplivata na vsakodnevno delo in motivacijo zaposlenih.

Organiziranost odgovarja na vprašanja, ali zaposleni razumejo dolžnosti in naloge svojega delovnega mesta v organizacijskih hierarhiji. Prav tako pa, ali shema omogoča dovolj jasno razumevanje delovnih odgovornosti in prevzemanje pravilno določenega dela. Dobra organiziranost izboljšuje ter opredeljuje pravilno delitev dela, povečuje učinkovitost, uspešnost in omogoča dobre rezultate (Bezjak, 2006, str. 30).

Notranje komuniciranje in informiranje se najbolj navezuje na dimenzijo notranjih odnosov ter na dimenzijo vodenja. Komunikacija je sestavni del odnosa med zaposlenimi. Organizacija skupaj z zaposlenimi ustvarja svoj sistem informiranja in način komuniciranja.

Nagrajevanje je močno povezano s stopnjo motivacije, katero smo že omenili in bomo o njej govorili še v nadaljevanju. Nagrajevanje je dimenzija, katera meri, ali so pričakovanja zaposlenih glede plač in nagrad v zadovoljivi meri izpolnjena, in če zaposleni smatrajo, da so del pravičnega in stimulatívne nagrajevanega sistema (Mihalič, 2007, str. 218).

Razvoj kariere je dimenzija organizacijske klime, ki proučuje, kako so zaposleni zadovoljni s svojim osebnim razvojem, ali se zavedajo, kakšne so možnosti napredovanja ter kaj se od njih v takšnem primeru zahteva. Organizacije, katere vlagajo v karierni razvoj svojih kadrov in možnost notranjega napredovanja, so v veliki prednosti pred ostalimi konkurenčnimi podjetji (Lipičnik, 1998, str. 53).

1.4 Razvoj trdne in uspešne organizacijske klime

Poznavanje stanja organizacijske klime, redno spremljanje ter merjenje klime je predpogoj za uspešno in konkurenčno organizacijo.

Želja vsake organizacije je uspešno, trdno in ugodno razvita organizacijska klima. Ta postopek razvijanja organizacijske klime pa sloni na sistemu vodenja organizacije. Mihaličeva (2007, str. 43) je mnenja, da organizacijska klima predstavlja skupne cilje in filozofijo vseh zaposlenih, ki so poenoteni znotraj organizacije. Klima v organizaciji ni odvisna samo od obstoječe tehnologije in stopnje izobrazbe zaposlenih, ampak tudi od pričakovanj zaposlenih in njihovih dejanj – zaradi tega je pomembno, da vodstvo ve, na kakšnem nivoju je organizacijska klima v njihovi organizaciji oz. koliko so z njo zaposleni zadovoljni.

Mihaličeva (2007, str. 13) pravi, da je ugodna organizacijska klima hitro prepoznavna in dobro vidna, saj je odraz trenutnega stanja in se nanaša na aktualne pogoje. Prav zaradi te teze pa je Miheličeva prepričana, da je merjenje klime enostavno, enostavna pa je tudi manipulacija interpretacije, saj je možno organizacijsko klimo relativno hitro spreminjati.

Organizacijska klima je povezana s samim vzdušjem znotraj podjetja. Kadar želijo organizacije izboljšati ugodje organizacijske klime, se v največ primerih poslužijo učinkovite rabe komunikacijskega sistema, omogočajo dodatno skrb vsem zaposlenim v času službovanja kot tudi izven delovnega časa, možnost dvosmerne komunikacije ter uveljavitev skupinskega sprejemanja odločitev, tehnološke spremembe, dodatna izobraževanja in vlaganja v kadre, prilagoditev pravil in neučinkovitih postopkov.

Učinkovita raba komunikacijskega sistema je izziv vsake organizacije, saj je dvosmerna komunikacija vedno zaželeno, kajti le tako lahko zaposleni vedo, kaj se dogaja s podjetjem, imajo možnost odziva izražanja svojega mnenja, to pa vodstvu omogoča pridobivanje povratnih informacij, na podlagi katerih lahko kasneje spremeni oziroma prilagodi odločitve.

Potrebno je, da vodstvo vlaga v razvoj človeških virov, v korist zaposlenih in stalnega izboljševanja delovnih pogojev. V namene razvoja stabilnega in ugodnega organizacijskega vodenja klime je nujna skrb vodstva za svoje zaposlene. Management mora vključevati zaposlene v proces odločanja, še posebej, če so odločitve povezane z doseganjem ciljev. Vključevanje zaposlenih v proces odločanja zaposlene poveže in jim omogoči večjo

predanost organizaciji in politiki vodenja. Organizacijska klima se lahko spreminja z uvedbo novih pravil in postopkov, kar je dolgotrajen proces, ki ima dolgoročne pozitivne učinke. Običajno se zaposleni upirajo inovativnim spremembam, vendar kadar gre za tehnološke spremembe, ki izboljšujejo delovne pogoje, zaposleni lažje sprejemajo spremembe (Černetič, 2004, str. 172; Kavčič, 2010, str. 123).

Vsi zgoraj navedeni dejavniki so pogojeni s predpostavko o sami naravi zaposlenih. Profitno orientiran zaposleni je najbolj motiviran z denarjem oz. ekonomsko varnostjo. Za takšne zaposlene vodstvo lahko uporablja gospodarske dejavnike, da jih pritegne in dodatno motivira. Zaposlenim z visokimi socialnimi vrednotami so pomembni pozitivni družbeni odnosi in interakcija, zato je za njih ustvarjanje vzdušja, kjer prevladuje srečna in pozitivna atmosfera, veliko bolj primerno kot recimo denarna nagrada. Vodstvo mora pri ustvarjanju ugodne organizacijske klime razumeti vse svoje ljudi v organizaciji. Pomen je potrebno dati tistemu, kar motivira delovanje ljudi in gradi celotno ozračje. Različni tipi ljudi dokazujejo, da ne obstaja enotna organizacijska klima, ki bi ustrezala vsem dejavnikom (George & Jones, 1996, str. 69).

1.5 Merjenje organizacijske klime

Da bi uspešno ugotovili stanje organizacijske klime, je potrebno dobro poznavanje organizacije ter vednost o vseh spremembah, ki se dogajajo v okolju. Klimo je potrebno najprej izmeriti, da bi jo lahko kasneje šele razumeli.

Mihaličeva (2007, str. 44) razlaga, da se v praksi najpogosteje merjenje organizacijske klime izvaja enkrat letno, večina organizacij se za merjene odloči v primeru naglih sprememb ali pred velikimi odločilnimi koraki. Razlaga še, da je pomembno, da se merjenje organizacijske klime izvaja med vsemi zaposlenimi ne glede na položaj, zato se v merjenje vključi tudi zaposlene na vodilnih mestih.

Prav tako Mihaličeva (2007, str. 45) opozarja, da se je potrebno zavedati, da kljub uspešnem merjenju organizacija ne bo prišla do absolutnih rezultatov. Vendar pa že samo izvajanje merjenja in preverjanje stanja pripomore k bolj ugodni organizacijski klimi, saj zaposleni začutijo, da je njihovo mnenje upoštevano in cenjeno.

S pomočjo merjenja organizacijske klime organizacija lažje pridobi pogled o mišljenju določenih skupin, ki se zaradi same narave dela izoblikujejo znotraj organizacije, kot tudi o pogojih dela.

Organizacijsko klimo lahko merimo na podlagi neformalnih opisov in na podlagi sistematičnega zbiranja informacij. Neformalni opisi se poslužujejo informacij, ki so pridobljene na podlagi opazovanj, lastnih sodb in prepričanj ter so subjektivne narave, vendar kljub temu omogočajo dodane informacije o stanju organizacijske klime v organizaciji. Na metodo sistematičnega zbiranja informacij vplivajo predvsem predhodne

izkušnje in poznanstva posameznih zaposlenih ter kako le ti na podlagi izkušenj vidijo svojo vlogo v obstoječi organizaciji. Obe metodi merjenja sta lahko zavajajoči in subjektivni. Zato je najboljši način merjenja klime s pomočjo metode spraševanja in z uporabo anketnih vprašalnikov. Rezultati spraševanja se potem analizirajo in proučijo, da bi organizacija prišla do objektivnih in uporabnih informacij (Lipičnik, 1998, str. 53; Mihalič, 2007, str. 45).

Anketni vprašalnik pogosto ni enostaven za oblikovanje. Najboljši so že preverjeni in standardizirani merilni instrumenti. Drugače se celoten postopek spraševanja razdeli na številne nivoje dela, kot so priprava ter sestava samega vprašalnika, zbiranje odgovorov, analiza le teh, ugotavljanje rezultatov, preverjanje ter predlogi ukrepov (Lipičnik, 1998, str. 53).

Po Forehadu in Gilmerju (1974, str. 15) se merjenje organizacijske klime lahko izvaja na podlagi štirih metod merjenja: terenske študije, eksperimenti na podlagi lastnosti organizacije, opazovanje same organizacije ter dojemanje vedenja članov organizacije.

Večina orodij, ki se uporabljajo za merjenje klime, je mogoče uvrstiti v subjektivne in objektivne kategorije. Objektivne metode niso odvisne od posameznikovega dojemanja dimenzij v organizaciji, so bolj natančne in zanesljive, vendar imajo tri omejitve. Kot prvo lahko izpostavimo obilo spremenljivk, ki so lahko zelo specifične in se zelo težko razlagajo. Druga omejitev objektivnih metod je ta, da ne upoštevajo vseh lastnosti organizacije. Tretja omejitev se nanaša na predpostavko, da objektivne lastnosti le posredno vplivajo na člane organizacije (Lipičnik, 1998, str. 60).

V magistrskem delu uporabljamo SiOK anketni vprašalnik, razvit leta 2001 v sklopu enako poimenovanega projekta. Pod okriljem Gospodarske zbornice RS, a na pobudo vodilnih slovenskih organizacij, je bil oblikovan merilni instrument, ki je preverjen, zanesljiv, tako rekoč standardiziran. Projekt je imel namen povečati zavedanje o pomenu klime med slovenskimi organizacijami, a je bil žal opuščen. Vprašalnik se uporablja še naprej, saj je preverjen, priročen in omogoča primerljivost (Interstat, 2012, str. 2).

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Človek je osrednji nosilec vsakega operativnega delovnega postopka. Razsežnosti človeške narave, temperamenta in naravnosti se posvečamo že od začetka industrijske proizvodnje. S pojavom industrijske organizirane proizvodnje je produktivnost dobila pomen ne samo v smislu avtomatizacije, temveč tudi kako zaposlene zadovoljiti v meri, katera bi prinašala relativno najvišji dobiček z najmanj napori (Kržišnik, 2007, str. 70).

Zadovoljstvo zaposlenih je emotivno razvojna faza, ki je odvisna od vsakega posameznika in se navezuje na delo zaposlenega ter kako zaposleni sprejema organizacijo, v kateri dela (Gostiša, 1996, str. 83).

Danes organizacije sploh ne dvomijo več, ali je zaposlene potrebno motivirati ali ne. Motiviranje zaposlenih je nujno, če želi biti organizacija uspešna. Motivacija je del uspešnega vodenja. Mihaličeva (2010, str. 4) pojasnjuje, da je primarna odgovornost vodilnih motivirati svoje zaposlene.

Dobri vodje znajo s svojim stilom vodenja zaželeno motivirati svoje zaposlene. Zgolj opolnomočeni zaposleni, kateri so zadovoljni z opravljenim delom, so lahko uspešni in posledično njihovo delo vpliva na dosežke, ki so pomembni za konkurenčnost organizacije (Traven, 1998, str. 104).

2.1 Motivacijske teorije

Motivacija je teoretični konstrukt, kateri se uporablja za razlago človeških obnašanj, pojasnjuje dejanja ljudi, njihovo obnašanje, želje in potrebe. Motivacijo je možno opredeliti kot lastno odločitev o določenem vedenju, motiv pa je tisto, kar pozove posameznika, da deluje na način, ali pa vsaj razvije nagib za določeno vedenje.

Motivacijske teorije lahko razporedimo na podlagi večjih faktorjev. V grobem jih delimo na vsebinske in procesne teorije.

Vsebinske teorije se ukvarjajo z vprašanjem, kaj motivira ljudi, ter z vprašanji, vezanimi na individualne potrebe in cilje. Maslowa hierarhija potreb, Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija, McClellandova teorija potreb in Alderferjeva teorija ERG so teorije, ki podrobneje razlagajo in opredeljujejo vsebinske teorije.

Procesne teorije se ukvarjajo s samim procesom motivacije, torej kako motivacija sploh postane prisotna. Avtorji, ki so se ukvarjali z njimi, pa so Porter, Lawler, Adams, Locke in Vroom.

2.1.1 Maslowa teorija

Maslowa hierarhija potreb je motivacijska teorija na področju psihologije, ki obsega model petih nivojev človeških potreb in je pogosto uporabljena v piramidnem prikazu s pomočjo hierarhičnih ravni. Maslow (1943, str. 373) je želel razumeti, kaj motivira ljudi, verjel pa je tudi, da imajo ljudje nabor motivacijskih sistemov, ki pa niso povezani z nagradami in željami.

Maslow (1943, str. 373) navaja, da so ljudje motivirani za doseganje določenih potreb ter da so nekatere potrebe zaradi narave prioritete pred drugimi. Najosnovnejša potreba človeka je fizično preživetje, kar je prvi motivator našega obnašanja. Kadar se ta raven izpolni, sledi stopnja oz. nivo višje, ki nas motivira.

Ta pet fazni model je Maslow (1943, str. 373) razdelil na dve veliki skupini, in sicer na potrebe pomanjkljivosti in na potrebe osebne rasti. Prve štiri potrebe so potrebe pomanjkanja, to so potrebe na nižji ravni, ki so potrebne za človeško preživetje. Na višji ravni pa so potrebe po osebni rasti in razvoju.

Želja po fizioloških potrebah se motivira šele, kadar le te niso izpolnjene, kar v primeru pomeni, da dlje, kot je človek brez hrane, bolj lačen je in potreba oz. lakota izgine šele, ko je potešena. Pojasnjuje tudi, da samo kadar se potrebe na nižji ravni zadovoljijo, se lahko pojavijo potrebe na višjem nivoju (Maslow, 1943, str. 375).

Vsak človek ima sposobnost in željo, da pomika svoje potrebe navzgor po hierarhiji s svojo gonilno silo. Ker pa so življenjski dogodki zelo nepredvidljivi, lahko dogodki, kot so izguba partnerja, smrt v družini, izguba službe, zmotijo in negativno vplivajo na izpolnjevanje potreb nižjih ravni.

Maslow (1943, str. 373) je dognal, da zgolj eden izmed stotih ljudi izkoristi popolnost samostojne aktualizacije zadovoljevanja vseh potreb, kajti vpliv organizacije in naše percepcije o spoštovanju, ljubezni in po drugih socialnih potrebah so vedno prisotne.

2.1.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzbergova teorija je tesno povezana z Maslowo, ki je trdil, da obstajata dve skupini faktorjev, s pomočjo katerih organizacije lažje motivirajo svoje zaposlene. Herzberga zanima korelacija na delovnem mestu. Želel je ugotoviti, zakaj so nekateri zaposleni zadovoljni, drugi pa nezadovoljni. Dvofaktorska motivacijska teorija temelji na predpostavki, da obstajata dva sklopa dejavnikov, ki vplivata na motivacijo na delovnem mestu – bodisi povečajo zadovoljstvo ali jo ovirajo (Traven, 1998, str. 117).

Izpostavil je skupino imenovano motivatorji, ki se ukvarjajo s samim delom, v kakršni meri je delo zanimivo, koliko možnosti daje za dodatno odgovornost, napredovanje, osebni razvoj, prizadevanje. Druga skupina so higieniki, v kateri so dejavniki, ki opredeljujejo samo delo in ne posla. Higieniki dejavniki so vezani na stvari, kot so nadomestila, varnost zaposlitve, delovnimi pogoji, kakovost vodenja, odnosi med nadrejenimi in ostalimi zaposleni, organizacijske politike. Prepričan je, da higieniki dejavniki ne motivirajo zaposlenih, vendar kadar niso prisotni ali so neustrezni, povzročajo resno nezadovoljstvo (Traven, 1998, str. 117).

2.1.3 Vroomova teorija pričakovanja

Vroomova teorija pričakovanja predpostavlja, da je obnašanje ljudi odvisno od zavestne izbire alternativ, katere imajo namen povečati zadovoljstvo in zmanjšati bolečino.

Vroom (1963, str. 89) zagovarja, da uspešnost zaposlenega temelji na individualnih dejavnikih, kot so osebnost, veščine, znanja, izkušnje ter sposobnosti. Prepričan je, da sta trud in učinkovitost povezana z motivacijo vsakega posameznika.

Prav tako zagovarja, da se vsak posameznik obnaša in deluje na določen način po tehtnem premisleku, kakšno opcijo bo izbral. Raziskoval je tudi obnašanje ljudi ter oblike vedenja posameznikov, zakaj se eni ljudje odločijo za eno in drugi za drugačno pot (Schunk, 2012, str. 22). Prepričan je bil, da na zaposlene vplivajo tri stvari: motivacija do dela, delo samo ter učinek dela na posameznika (Smith, 1994, str. 105).

2.2 Opredelitev zadovoljstva pri delu

Davis in Newstrom (1989, str. 176) definirata zadovoljstvo pri delu kot skupek občutkov bodisi negativnih ali pozitivnih, s katerimi se opredeljuje naravnost do dela. Gre za relativne občutke in čustvena stanja zadovoljstva ali nezadovoljstva, ki se razlikujejo od objektivnih mišljenj, pričakovanega obnašanja in želenih rezultatov.

George in Jones (1996, str. 97) zadovoljstvo pri delu povezujeta z mišljenji, ki jih imajo zaposleni v organizaciji z delom, katerega opravljajo. Takšna opredelitev jasno poudari, da zaposleni različno zaznavajo in vrednotijo enaka delovna mesta. Zadovoljstvo se spreminja glede na individualna prepričanja zaposlenih o samem delu, katerega opravljajo, o pravičnosti plačila, katerega prejemajo, glede na odnose, ki jih imajo znotraj organizacije, tako z ostalimi sodelavci kot tudi z nadrejenimi.

Mihaličeva (2008, str. 4) pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih emotivni status zaposlenega, kateri vsak na svoj način doživlja opravljeno delo, delovno okolje, notranje odnose, možnost napredovanja, na podlagi predhodnih izkušenj in ostalih karakteristik delovnega mesta.

2.3 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Dejavnikov zadovoljstva pri delu je veliko. Moorhead in Griffin (1992, str. 113) razlagata, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo organizacijski, osebni in skupinski dejavniki. Seveda sledi vprašanje, v kolikšni meri in na kakšen način ti dejavniki vplivajo. Če so zaposleni zadovoljni, potem za organizacijo to pomeni, da so majhne spremembe potrebne oz. manjši stroški in obratno.

George in Jones (1996, str. 79) sta mišljenja, da na zadovoljstvo vplivajo sledeči elementi, in sicer individuum, tradicija, stanje dela in moč skupnosti. Individuum sta opisala kot slog vodenja, stanje dela je po nujno pomen samega dela in zahtevnost. Moč skupnosti pa je poseg družbe na ravnanja zaposlenih.

Robbins (2001, str. 81) prav tako izpostavlja te štiri elemente, vendar kot moč pravičnost nagrad, pozitivno naravnano delovno okolje, dober kolektiv, ter delo, ki terja umski napor.

2.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Organizacije lahko ugotovijo prevladujoče stanje organizacije, možnosti vpeljevanja sprememb in morebitnih preoblikovanj s pomočjo merjenja zadovoljstva svojih zaposlenih. Meritev organizacijske klime, torej vseh dimenzij, ter zadovoljstva zaposlenih se lahko preučuje v celoti, ali pa se analizira zgolj določeno področje, na primer zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve ali z delovnim časom. George in Jones (1996, str. 81) sta prepričana, da je v namene natančnosti bolje preučevati hkrati vse dimenzije organizacijske klime kot tudi zadovoljstvo zaposlenih, saj le to pripelje do natančnih dognanj, na podlagi katerih je možno podati temeljite predloge in racionalne izboljšave, katere pripomorejo k večjem zadovoljstvu zaposlenih kot tudi vodilnih ter lastnikov.

Obstaja kar precej kvantitativnih metod, s katerimi lahko organizacija ugotavlja občutke zaposlenih pri delu. Ena izmed metod, ki se uporablja, je lestvica obrazov, kjer zaposleni izberejo grafično simulacijo obraza (Traven, 1998, str. 132).

Druga, pogosto uporabljena metoda, je metoda intervjuja, kjer so vprašanja predhodno skrbno določena in izbrana. Takšna oblika strukturnega intervjuja je še najbolj učinkovita, vendar pa je precej zahtevna, saj terja strokovnjaka, kateri izvaja intervju, potrebna je temeljita predhodna priprava, kar zahteva čas in tudi dodatne razpoložljive finance (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 14).

Najbolj priljubljena metoda je uporaba vprašalnikov, ki so običajno sestavljeni iz preliminarne zaprtih, odprtih ali kombiniranih vprašanj, na katera se zaposleni odzivajo. Zbiranje povratnih informacij, pridobljenih iz anketnih vprašalnikov, je finančno in časovno prijaznejše. Glavna pomanjkljivost vprašalnikov pa je težava, kako sestaviti konstruirana dobra vprašanja, zato je najbolje posegati po standardiziranih in predhodno preverjenih anketnih vprašalnikih, kateri merijo organizacijsko klimo ter zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah. Spector (1997, str. 8) predlaga uporabo devetih dejavnikov zadovoljstva (plača, sodelavci, skupne nagrade, napredovanje, delovni pogoji, dodatne ugodnosti, komunikacija in narava dela) in naprej sestavljenih trditev, vezanih na vseh devet dejavnikov, ki so lažje merljivi in omogočajo primerljivejšo analizo. Vsako izmed trditev pa je možnost oceniti po samoopisni Likertovi lestvici.

Kot smo že omenili, bo v magistrskem delu uporabljen prilagojen SiOK anketni vprašalnik.

2.5 Učinki zadovoljstva pri delu

Zaposleni večino svojega časa preživijo v službi. Razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, lahko izboljša blaginjo organizacije, saj povečanje zadovoljstva pri delu povzroči povečanje produktivnosti zaposlenih (Brajša, 1996, str. 22).

Zadovoljni zaposleni so bolj zagreti za svoje delo, dajejo od sebe več in delajo bolje, tako da lahko rečemo, da boljše zadovoljstvo in večanje zadovoljstva pozitivno vpliva na učinkovitost zaposlenih (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žindaršič, 2005, str. 260).

Organizacije potrebujejo zaposlene, ki dosegajo cilje in uspehe. Če zaposleni odhajajo zaradi nezadovoljstva pri delu, je to lahko zelo nevarno za organizacijo. Stroški, ki se nanašajo na odhajajoče zaposlene, skupaj s stroški, ki nastanejo zaradi iskanja in zaposlovanje novega osebja, lahko imajo resnejše finančne posledice za organizacijo.

Zadovoljni zaposleni so bolj predani delu, produktivnejši in srečnejši v službi, posledično tudi v privatnem življenju. Za večino ljudi delo ni samo vir dohodka, ampak jim predstavlja družbeni položaj in določa, kako vsak posameznik izpolnjuje svojo družbeno vlogo. Na ta način zadovoljstvo z delom močno vpliva tudi na druge življenjske aspekte posameznika. Zaradi tega lahko rečemo, da je zadovoljstvo pri delu ključnega pomena, kadar želijo organizacije pritegniti in obdržati usposobljene posameznike.

Če povzamemo, vodstva organizacij se morajo obvezno osredotočati na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, še posebej zaradi tega, ker nezadovoljni zaposleni slej kot prej zapustijo organizacijo, zadovoljni delavci so bolj produktivni, zadovoljstvo pri delu pa ima tudi pozitiven vpliv na njihovo zasebno življenje.

2.6 Povezava med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih

Delodajalci se že dolga leta ukvarjajo z razumevanjem vedenja njihovih zaposlenih v delovnem okolju in kako posamezni dejavniki vplivajo na njihov odnos do dela.

Že zgodnji strokovnjaki na tem področju so trdili, da organizacijska klima oziroma ozračje, ustvarjeno na delovnem mestu, pušča značilne posledice na zaposlene in vpliva na raven zadovoljstva ter doseganja njihovega polnega potenciala. Med prvimi sta recimo Litwin in Stringer (1968, str. 22) zagovarjala, da merjenje klime pomaga managerjem razumeti odnos med procesi in praksami v organizaciji, kot tudi kakšne so potrebe zaposlenih. Z razumevanjem, kako različne prakse in pobude spodbujajo zaposlene, lahko vodstvo lažje razume, kako zaposlene motivirati, da bi se le ti obnašali na način, kakršen vodi k bolj pozitivnemu ozračju in uspešnim rezultatom.

Dobra organizacijska klima je pomembna za uspešnost organizacije. Ljudje, ki skupaj delajo in se med seboj dobro ujamejo, dosegajo dobre rezultate, njihova produktivnost je na višji ravni, predvsem pa je pomembno to, da so zvesti svoji organizaciji, verjamejo vanjo in si želijo skupaj biti še uspešnejši. Takšni zaposleni dvigujejo ugled organizacije, prinašajo pozitivno poslovanje in ne nazadnje dobiček, kar je osnovni cilj vsake profitne organizacije (Kos Knez & Deutsch, 2009, str. 7; Mihalič, 2010, str. 5).

Povezava in odnos med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenega se kaže skozi to, da koliko bolj je zaposleni zadovoljen na delovnem mestu, toliko bolj je zanj ustrezna organizacijska klima. Kadar je posameznik nezadovoljen, je zanj organizacijska klima manj ustrezna oziroma neustrezna. Vsak zaposleni posebej ocenjuje in meri ugodnost organizacijske klime, velikokrat nezavedno na podlagi lastnih zahtev, možnosti in izkušenj. Kadar zaposleni smatra, da je organizacijska klima ustrezna, je zagotovo zadovoljen. V primeru, da zaposleni presodi, da je klima nesprejemljiva, se bodisi odloči za spremembe v kulturi organizacijske klime ali pa nezadovoljen strmi k iskanju nove organizacije s primernejšo organizacijsko kulturo (Mihalič, 2007, str. 8).

Veliko avtorjev zagovarja pozitivno povezavo med organizacijsko klimo in zadovoljstvom z delom (Pope & Stremmel, 1992, str. 40; Shadur, Kienzle & Rodwell, 1999, str. 479; Metle, 2001, str. 312; Afolabi, 2005, str. 103; Jyoti, 2013, str. 80). Glavni argument je ta, da če se organizacijska klima razvija tako, da kreira zaželeno delovno okolje, bo rezultat tega povečanje zadovoljstva zaposlenih (Metle, 2001, str. 312; Afolabi, 2005, str. 103).

Jyoti (2013, str. 80) je v svoji empirični raziskavi potrdil, da organizacijska klima pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Do podobnih ugotovitev so skozi svoje empirične raziskave prišli tudi drugi raziskovalci (Pope & Stremmel, 1992, str. 40; Shadur, Kienzle & Rodwell, 1999, str. 479).

Zadovoljstvo zaposlenih z delom ponazarja čustveno doživljanje delovnega okolja zaposlenih. Torej kako zaposleni doživljajo svojo delovno okolico, kakšen je njihov odnos s sodelavci in z vodstvom, kakšni so njihovi pogoji dela, nagrajevanja in razvoja oz. nadgradnje znanja – vse to so dejavniki, ki označujejo organizacijsko klimo, a vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Organizacijska klima določa delovno okolje zaposlenega, v katerem se počuti zadovoljen oziroma nezadovoljen.

Vzpostavitev ugodne klime pozitivno vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih ter posledično tudi na njihovo produktivnost in doseganje poslovnih ciljev.

Organizacijska klima lahko vpliva na človekovo vedenje v organizaciji preko njihove uspešnosti, zadovoljstva in obnašanja. Obstajajo štiri mehanizmi, s katerimi klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, in sicer: omejeno okolje, vrednotenje sebe in drugih, stimulatивно reagiranje in pomoč zaposlenim, da ustvarijo svojo percepcijo (Mihalič, 2007, str. 18).

Organizacijska klima, ki deluje kot omejen sistem, lahko vpliva tako negativno kot tudi pozitivno. Z informiranjem zaposlenih o tem, kakšno vedenje je nagrajeno, kaznovano ali prezirano, lahko vplivamo na vedenje zaposlenih. Vendar pa tak sistem, ki omejuje, vpliva v veliki meri zgolj na vedenje zaposlenih, ki so najbolj zainteresirani za posebne nagrade. Organizacijske spremenljivke lahko vplivajo na obnašanje zaposlenih in vrednotenje sebe in drugih. V tem procesu se združijo tako fiziološke in psihološke spremenljivke, ki vplivajo na obnašanje zaposlenih. Organizacijski dejavniki lahko vplivajo na vedenje zaposlenih kot dražljajev, ki spreminjajo raven vznemirjenosti in neposredno vplivajo na raven aktivacije in s tem uspešnosti. Da bi organizacijska klima lahko vplivala na vedenje zaposlenih, je potrebno, da zaposleni najprej dojamajo, kakšne so vrednote organizacije. Dobra organizacijska klima je tako ključnega pomena za večje zadovoljstvo zaposlenih, boljše medčloveške odnose in večjo produktivnost. Kadar organizacija želi izboljšati delovno storilnost in zadovoljstvo zaposlenih, se morajo spremembe zgoditi od vrha do dna organizacijske strukture organizacije in na nivoju vseh štirih naštetih mehanizmov.

Zadovoljstvo zaposlenih skozi organizacijsko klimo predstavlja različne faktorje dela: denarne nagrade, komunikacija med zaposlenimi in vodstvom, varnost oz. stalnost zaposlitve ipd.

Organizacijska klima ima znaten vpliv na doseganje ciljev organizacije. Zaradi te relacije je potrebno preverjati, ali je klima v organizaciji ugodna ali ne. Skozi merjenje organizacijske klime organizacija lahko ugotovi, kateri so tisti elementi, ki bodisi pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in učinkovitost (Kos Knez & Deutsch, 2009, str. 7).

Povezava med organizacijsko klimo in zadovoljstvom je nedvomna, saj z organizacijsko klimo preverjamo, kako zaposleni zaznavajo in občutijo, da se z njimi v organizaciji ravna in rezultati tega ravnanja vplivajo na končno zadovoljstvo zaposlenih. Nanaša se na kakovost delovnega okolja in je pomemben vidik uspešnosti poslovanja. Raziskovanje organizacijske klime, njeno merjenje in analiziranje daje managementu vpogled v mnenje oz. prepričanje zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o organizaciji na splošno. Z merjenjem ugotavljamo tudi vzroke določenih vedenj in predvidimo posledice dejanj. Tako lahko s pomočjo raziskovanja oz. merjenja organizacijske klime ugotovimo, ali je način doživljanja in odzivanja zaposlenih ustrezen in primeren za doseganje ciljev organizacije oz. ali je vizija organizacije ustrezno zastavljena. Rezultati takšne raziskave vodstvu nakažejo, kaj lahko stori za izboljšanje klime, motivacije in končnega zadovoljstva. Spreminjanje organizacijske klime je sicer dolgotrajen proces, ki ga je potrebno nenehno opazovati, meriti ter vzdrževati področja, ki so dobra (Kos Knez & Deutsch, 2009, str. 7; Mihalič, 2008, str. 4).

Strokovnjaki opozarjajo, da če organizacija redno preverja in meri organizacijsko klimo, vzdržuje visoko raven zadovoljstva zaposlenih, kar se izkaže za bolj ugodno, kot če organizacija dolgo ne skrbi za zaposlene in potem mora bistveno slabše stanje izboljšati.

Manjše spremembe na področju notranje komunikacije, pogojev in organizacije dela so relativno enostavno nadgradljive in ne zahtevajo predvidenih stroškov ali ostalih materialnih virov. Vsekakor je organizaciji lažje vplivati na notranje dejavnike, ki izhajajo iz same organizacije, kot na dejavnike iz zunanjega okolja, zato je tudi prednost, če to intervalno ali po potrebi nadzoruje in meri.

Sodobno delovno okolje se močno razlikuje od delovnega okolja v preteklih tridesetih letih. Ti izzivi vključujejo povečano konkurenco, visoko stopnjo tehnološke inovacije, spremembe v naravi dela in strukturi organizacije, s katerimi se zaposleni dnevno soočajo.

Svetovna gospodarska kriza, ki smo ji priča v zadnjih letih in zaradi katere svetovna gospodarstva zelo počasi okrevajo, je pripomogla k razvoju občutka negotovosti in strahu pri zaposlenih. Zaposlene skrbi, da bodo ostali brez svojih delovnih mest. Vodstvenemu kadru oz. managerjem, lastnikom, delničarjem ipd. je edini interes ustvarjanje dobička. Kadar se organizacija znajde v težavah, je po navadi prvi ukrep nižanje plač ali odpuščanje oz. znižanje stroškov delovne sile. Tega se zaposleni zelo dobro zavedajo in jih skrbi, da bi se jim to zgodilo. Nastajajo negativna čustva, ki vplivajo na njih in njihov odnos do dela.

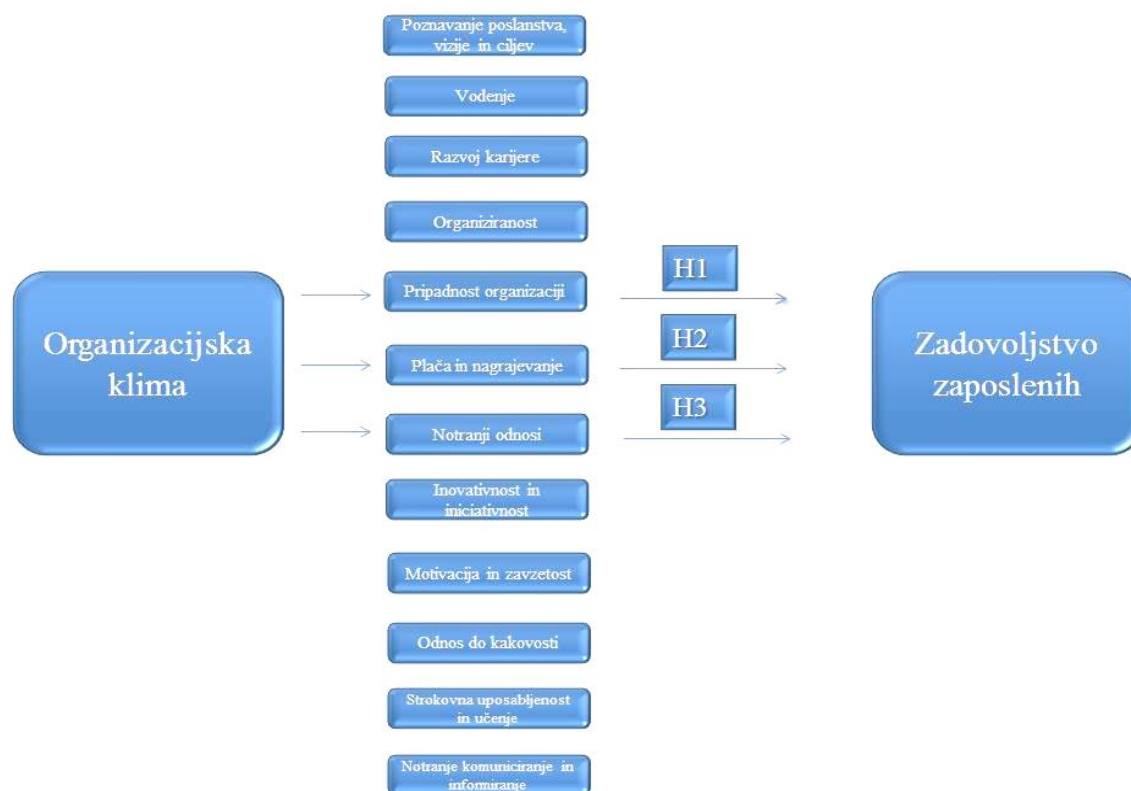
Trenutna gospodarska kriza ni edini vzrok za negativne občutke zaposlenih. Z izrednim napredkom tehnologije se veliko organizacij odloča za avtomatizacijo in robotizacijo poslovnih procesov, saj na ta način dolgoročno znižujejo svoje operativne in variabilne stroške. To posledično pomeni, da v tovarnah kot tudi v pisarnah zaposlene zamenjujejo roboti ali računalniki in zaposleni ostajajo brez dela oz. se njihova delovna mesta preoblikujejo oz. jih pošiljajo drugam.

Omenjeni in drugi dejavniki vplivajo na zaposlene. Vodstvo mora zaradi tega poskrbeti, da skrči negativne vplive teh dejavnikov, ki izhajajo iz zunanjega okolja, in da poskrbi za dobro počutje zaposlenih. Zaradi opisanih razmer je še bolj pomembno meriti zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo.

2.7 Model povezav med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih

Na sliki 2 smo narisali model povezav med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih, ki ga bomo proučevali v nadaljevanju. Organizacijsko klimo definira in opisuje njenih 12 dimenzij: organiziranost, vodenje, nagrajevanje, strokovna usposobljenost in učenje, razvoj kariere, pripadnost organizaciji, motivacija in zavzetost, notranje komuniciranje in informiranost, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, inovativnost in iniciativnost, notranji odnosi ter odnos do kakovosti. Model vsebuje še naše hipoteze, ki so predstavljene z veliko puščico in ponazarjajo, da te spremenljivke, ki so del organizacijske klime, pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Slika 2: Model povezav med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih



Še enkrat smo zapisali naše hipoteze:

H1: Stalnost zaposlitve pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

H2: Nagrajevanje dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

H3: Dobri notranji odnosi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Model prikazuje, kako je organizacijska klima po SiOk sestavljena iz dvanajstih apriornih dimenzij, in sicer iz dimenzije organiziranosti, strokovne usposobljenosti in učenja, odnosa do kakovosti, nagrajevanja, notranje komuniciranje in informiranja, notranjih odnosov, vodenja, pripadnosti organizaciji, poznavanja poslanstva, vizije ter ciljev, motivacije in zavzetosti, razvoja kariere ter inovativnosti in iniciativnosti.

Vse te dimenzije smo skozi anketni vprašalnik s pomočjo trditev tudi izmerili. Da bi lahko z zagotovostjo preverili in ocenili dimenzije, SiOK predlaga sistem dvojnega primerjanja skozi sorodno poimenovane dejavnike zadovoljstva.

3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

V nadaljevanju predstavljamo našo empirično, neeksperimentalno raziskavo na podlagi podatkov družbe DEM.

3.1 Predstavitev družbe Dravske elektrarne Maribor

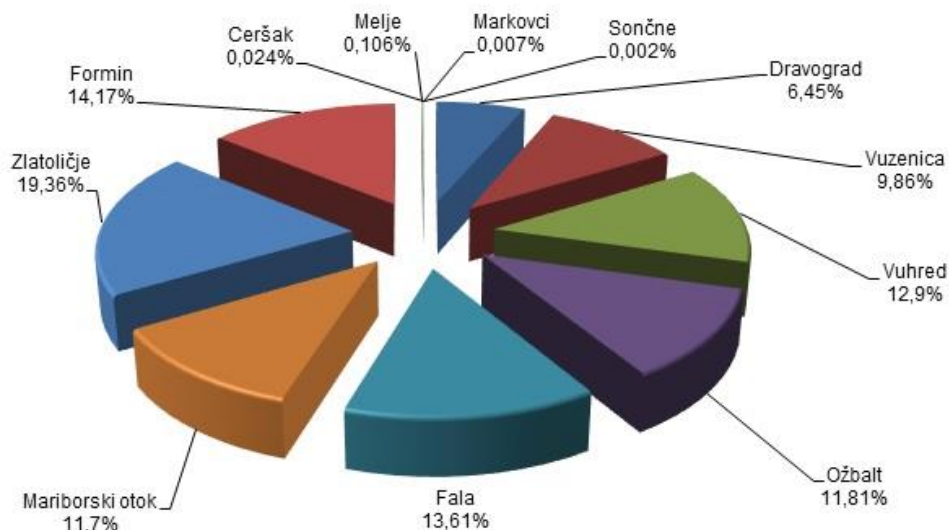
V panogi električne evolucije na področju celotne srednje vzhodne Evrope je bila takoj po prvi svetovni vojni postavljena prva hidroelektrarna na reki Dravi, ki je bila istočasno tudi najmočnejša in najinovativnejša hidroelektrarna v tej regiji.

Samo nekaj let kasneje sta bili izgrajeni še HE Dravograd in HE Mariborski otok, leta 1953 pa je začela obratovati tudi HE Vuzenica, sledili sta HE Vuhred, leta 1956, in HE Ožbalt, leta 1960. HE Zlatoličje vse od leta 1969, ko je bila ustanovljena, sama proizvede dobro petino vse energije, ki jo proizvede družba DEM. V preteklih dveh desetletjih so bile vse hidroelektrarne, tako velike kot manjše, v celoti posodobljene in modernizirane, s čimer je družba lahko izboljšala storilnost in poskrbela za večjo konkurenčnost novejših zgrajenih elektrarnam (DEM, 2015).

Družba DEM je rekorden proizvajalec električne energije iz obnovljivih virov na področju celotne Slovenije. Premore osem hidroelektrarn na reki Dravi, katere skupaj proizvedejo več kot tretjino vse električne energije, ki je proizvedena v Sloveniji, kar pa predstavlja 80 % vse proizvedene energije iz obnovljivih virov (DEM, 2015).

Spodnja slika prikazuje, kakšna je proizvodnja električne energije v vsaki izmed elektrarn DEM. S pomočjo odstotne vrednosti lahko vidimo proizvodnjo posamične elektrarne od dneva izgradnje pa vse do danes. Drži, da vse hidroelektrarne niso bile zgrajene istega leta ter da so Markovci in sončne elektrarne začele delovati samo nekaj let nazaj, a kljub temu lahko jasno vidimo, kakšna je proizvodna kapaciteta vsake enote, ter da so samo tri elektrarne, HE Formin, HE Zlatoličje in HE Fala, proizvedle skoraj polovico vse proizvedene električne energije od samega začetka obratovanja.

Slika 3: Grafični prikaz proizvodnje električne energije, razdeljene po vseh enotah DEM od začetka obratovanja do danes



Vir: Dravske elektrarne Maribor, HE na Dravi, 2016.

Identifikacijska tabela prikazuje podatke DEM, ki vsebujejo informacije o dejavnosti in obliki družbe, sedežu družbe, številu zaposlenih, letni proizvodnji ter vrednosti, izraženi v denarni valuti, dostopu do spletne strani družbe kot tudi podatke o številu elektrarn ter organih družbe.

Slika 4: Identifikacijska tabela DEM

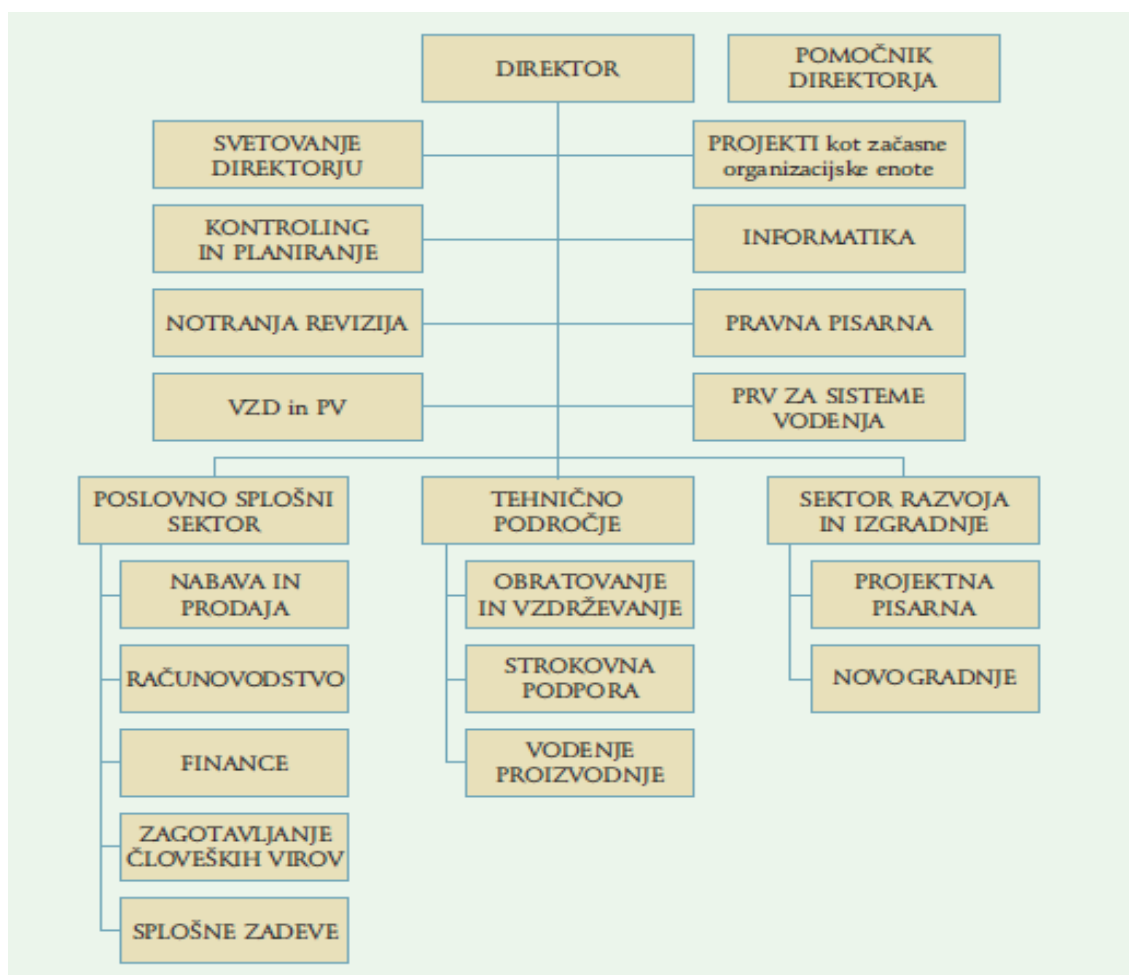
Ime družbe:	Dravske elektrarne Maribor d. o. o.
Okrajšano ime:	DEM d. o. o.
Oblika:	družba z omejeno odgovornostjo
Stand. klasif. dejavnosti:	35.111
Primarna dejavnost:	proizvodnja električne energije v hidroelektrarnah
Sedež družbe:	Obrežna ulica 170, 2000 Maribor, Slovenija
Registracija:	pri Okrožnem sodišču v Mariboru, številka registrskega vložka 1/278.000.
Znesek:	395.011.180,00 EUR
Matična/registrska številka:	5044286/5031000010
ID številka za DDV:	SI96254459
TRR:	04515-0000337195 pri NKBM
Spletna stran:	http://www.dems.si
Direktor DEM:	mag. Viljem Pozeb
Organi družbe:	skupščina, direktor
Lastništvo DEM:	100 % Holding Slovenske elektrarne d. o. o.
Elektrarne:	8 hidroelektrarn, 3 male hidroelektrarne in 4 sončne elektrarne
HE	Dravograd, Vuzenica, Vuhred, Ožbalt, Fala, Mariborski otok, Zlatoličje, Formin
Manjše HE:	MHE Melje in MHE Markovci (Drava), MHE Ceršak (Mura)
Sončne elektrarne:	SE Dravograd, SE OCV3, SE Zlatoličje in SE Formin
Družba DEM je prisotna tudi na Lobjnici:	kot 65 % solastnik MHE Ruše
DEM prisotna tudi na Savi	kot 30,8 % soinvestitor sodelujemo pri izgradnji HE na spodnji Savi
Moč DEM na pragu:	591,950 MW
Povp. letna proizvodnja DEM:	2664 milijonov kWh
Število zaposlenih	246 (202 moški in 44 žensk)

Vir: Dravske elektrarne Maribor, Identifikacija DEM, 2016.

Družba DEM je v letu 2001 postala povezana oz. del skupine Holdinga Slovenskih elektrarn (v nadaljevanju HSE), katere glavni cilj je skupno, konkurenčno in bolj transparentno nastopanje na trgu električne energije. V skupino HSE so združene hidroelektrarne, premogovnik ter termoelektrarne, skupno šest družb, med katerimi je tudi družba DEM. To pomeni, da HSE obvladuje šest v skupini odvisnih družb, ki pa so hkrati pravno samostojne. DEM ima v naštetih družbah naslednje lastniške deleže: v HSE Invest, d. o. o., ima 25 % lastniški delež, v ELDOM, d. o. o., 50 % lastniški delež, v HESS, d. o. o., 30 % lastniški delež, v PRI, d. o. o., pa 100 % lastniški delež (DEM, 2015).

Odgovornost v družbi je razdeljena glede na hierarhično strukturo družbe DEM kot tudi skupine HSE. Na sliki 5 je prikazana organizacijska shema družbe DEM iz Letnega poročila 2015. Trenutni direktor družbe DEM je mag. Viljem Pozeb, kateremu je po štiriletnem mandatnem obdobju nastopil nov mandat, ki naj bi trajal do septembra 2017 (DEM, 2015).

Slika 5: Organizacijska struktura družbe DEM



Vir: Dravske elektrarne Maribor, Organizacijska struktura, 2016.

Družba DEM je družbeno odgovorna in skrbi za svoje zaposlene. Že 12 let na vsake 4 leta najamejo zunanjega izvajalca, da za njih opravi raziskavo zadovoljstva zaposlenih (Interstat, 2012, str. 2). Ugotovitve raziskave upoštevajo in vključujejo v svoje strategije in aktivnosti.

3.2 Izbrana populacija

Zaposleni v družbi DEM so naša izbrana ciljna populacija. Iz raziskave je izločen le mandatni vodstveni kader, kateri ima le dva zaposlena, direktorja družbe in pomočnika direktorja. Skupno je v družbi DEM zaposlenih 246 zaposlenih, kar pomeni, da je bila naša izbrana populacija 244 oseb. Zaradi narave izvajanja anketiranja nismo mogli nasloviti na vseh 244 zaposlenih, saj vsi zaposleni nimajo službenega elektronskega naslova. Zaposleni v družbi DEM so različno izobraženi in usposobljeni, imajo različne poklice (monter, vzdrževalec, inženir, ekonomist, informatiki itn.). Raziskava zajema vsa delovna mesta (z izjemo mandatnih vodij – direktorja in pomočnika direktorja), saj je namen magistrskega dela raziskati organizacijsko klimo in zadovoljstvo v celoti oz. zajeti občutke, ki jih vsi zaposleni doživljajo pri svojem delu (z izjemo zaposlenih z mandatom). Naša ciljna skupina ni starostno omejena, je pa omejena izključno na zaposlene v družbi DEM.

Za DEM smo se odločili, ker gre za uspešno gospodarsko družbo, ki je izjemnega pomena ne samo za Podravsko regijo, ampak tudi na nacionalni ravni oz. ima znaten vpliv na celotno slovensko gospodarstvo. Družba DEM je največji proizvajalec električne energije iz obnovljivih virov v Sloveniji.

Managerji oz. vodstvo družbe DEM je prepoznalo pozitiven vpliv organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na uspešnost družbe, saj so v preteklosti prav zaradi tega spremljali in merili ta dva konstrukta. Naša raziskava je zelo podobna raziskavi, ki so jo že izvedli v letih 2004, 2008 in 2012 (Interstat, 2012, str. 2). Vodstvo družbe si je želelo raziskavo ponoviti, saj verjame, da ustrezna organizacijska klima pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih kot tudi na zmožnost hitrejšega prilagajanja novim spremembam ter povečuje rast in konkurenčnost družbe.

Kljub temu da družba DEM nima neposredne konkurence na slovenskem tržišču, lahko uspešna organizacijska klima ključno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ki z delom omogočajo uspešno delovanje družbe.

DEM poznamo iz lastnih skupnih sodelovanj, razumemo njihovo dejavnost in potek dela. Zaradi časovne in materialne omejenosti smo se odločili bolj podrobno analizirati le eno družbo (ciljno skupino) in ne recimo več družb iz iste panoge. Omenjena ciljna skupina nam je enostavnejše dostopna za zbiranje podatkov.

Raziskava je bila izvedena novembra in decembra 2016 v Sloveniji. Sam anketni vprašalnik je bil odprt dva delovna dni, kar pomeni, da so zaposleni lahko izpolnili anketni vprašalnik

samo v času teh dveh dneh. Dne 15. decembra 2016 so bili ob 7.00 uri zjutraj, torej ob pričetku uradnega delovnega časa, zaposleni naslovljeni z elektronskim sporočilom, v katerem so bili seznanjeni s pravili dostopanja in časovno dostopnostjo anketnega vprašalnika, ki je bil odprt do polnoči naslednjega dne.

3.3 Zbiranje podatkov

Uporabili smo kvantitativno metodo anketnega spraševanja za zajemanje primarnih podatkov. Anketiranje je zelo pogosta metoda, ki se uporablja v političnih, vladnih, zdravstvenih, družboslovnih in marketinških raziskavah (Coolican, 1996, str. 68). Odločili smo se za elektronsko anketiranje, saj je cenejše od izvajanja drugih kvantitativnih metod, stroški so sorazmerno nizki, pridobivanje rezultatov je hitro, odzivnost relativno visoka, vpliv na anketirance iz strani anketarjev minimalen, nadzor raziskovalcev srednji in kakovost odgovorov omejena (Hair, Bush & Ortinau, 2006, str. 105). Po izpolnitvi vprašalnika so bili podatki takoj na voljo za obdelavo, saj jih ni potrebno prenašati iz pisne v elektronsko obliko, kot je to značilno za ostale načine spraševanja.

Pred izvedbo anketiranja je bil sestavljen strukturirani anketni vprašalnik, kateri je bil oblikovan na podlagi anketnega vprašalnika, uporabljenega v raziskavi zadovoljstva in organizacijske klime med zaposlenimi v DEM, katero je leta poprej opravljal zunanji izvajalec družbe Interstat, d. o. o. Raziskavo so izvedli trikrat, in sicer leta 2004, 2008 in 2012. Poročilo o raziskavi je poslovna skrivnost oz. interni dokument in ni javno dostopen (Interstat, 2012, str. 2). Zaradi tega, ker je zunanji izvajalec prejšnja leta izvajal merjenja, katera so poslovna skrivnost, ni bilo mogoče primerjati rezultatov prejšnjih treh merjenj z našimi. Smo pa celotno bazo, vse podatke in dostop do spletne ankete predali družbi DEM, da bo lahko sama opravila primerljive analize in tako lažje videla, kje so največja odstopanja.

Anketni vprašalnik je vseboval 63 vprašanj, nekaj vprašanj je bilo demografskih, povprečen čas izpolnjevanja pa je bil okrog 13 minut, kar je sorazmerno veliko časa. Vendar zaradi uporabe poenotenega anketnega vprašalnika SiOK nismo mogli izpustiti določenih vprašanj oziroma skrajšati anketo, saj v tem primeru anketa ne bi bila primerljiva z prejšnjimi merjenji in ne bi omogočala že preverjene metode pridobivanja odgovorov.

3.4 Predpostavke in omejitve

Kot vsaka raziskava, ima tudi naša že vnaprej zaznane predpostavke in omejitve, ki jih navajamo v nadaljevanju.

Izhajamo iz predpostavke, da je lahko le tista družba, ki skrbi za ugodno organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih na raznolikih nivojih, uspešna na dolgi rok. V magistrskem delu predpostavljamo, da smo z analizo sekundarnih virov pridobili znanje oz. potrebna teoretična izhodišča za uspešno zastavljanje in izvajanje empirične raziskave.

Predpostavljamo, da smo izbrali ustrezne metode analiziranja sekundarnih virov. Predpostavljamo, da je merilni inštrument oz. anketni vprašalnik ustrezno oblikovan ter da meri točno to, kar želimo z njegovo pomočjo ugotoviti. Predpostavljamo tudi, da smo se odločili za metode raziskovanja, zbiranja in analiziranja podatkov, ki so ustrezna.

Zaradi časovnih in materialnih omejitev ne moremo opraviti empirične raziskave na večjem številu družb. Osredotočili smo se zgolj na družbo DEM, ki je le ena izmed sedmih družb HSE. Pridobljene izsledke tako ne bo mogoče primerjati s stanjem v drugih družbah oz. jih generalizirati. Torej, omejili smo se le na eno izbrano družbo in to je omejitev. Morebitna omejitev je, če zaposleni ne bi želeli odgovoriti na vsa vprašanja iz anketnega vprašalnika, ali če ne bi odgovarjali iskreno in realno. Določene anketirance je verjetno skrbela anonimnost, saj se zavedajo, da dostopajo do anketnega vprašalnika preko povezave, posredovane na njihov elektronski naslov, kar posledično omogoča sledljivost njihovega IP naslova. Sama dolžina anketnega vprašalnika in veliko vprašanj zaprtega tipa so prav tako omejitev pri pridobivanju podatkov, ki odražajo dejansko stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Obstaja tudi možnost, sicer manjša, da nimajo vsi zaposleni dostopa do računalnika, kot tudi ne osnovnega znanja poznavanja dela v računalniškem okolju.

Ena izmed omejitev je bilo tudi spoznanje, da vsi zaposleni nimajo službenega elektronskega naslova, tako da smo pozvali zgolj 190 zaposlenih, katerih elektronske naslove smo pridobili z dovoljenjem vodstva družbe.

Omejitev, s katero smo se prav tako srečali, je bilo dovoljenje za izvajanje spletnega anketnega vprašalnika samo v dveh dneh, kar pomeni, da smo dobili dovoljenje za naslovitev zaposlenih za dan 15. 12. 2016 in 16. 12. 2016. Kar pomeni, da zaposleni, kateri so bili odsotni ta dva dni oz. niso imeli časa izpolniti anketo, niso imeli možnosti za naknadno sodelovanje pri anketnem vprašalniku. Menimo, da bi pri anketi sodelovalo veliko več zaposlenih, ne samo 71, če bi dobili dovoljenje za enotedensko merjenje. Vodstvo družbe DEM je bilo prepričano, da sta dva dneva dovolj, saj so zaposleni že tako obremenjeni s svojim rednim delom in jih niso želeli še bolj obremenjevati.

3.5 Analiziranje podatkov

Zastavljeno raziskovalno vprašanje in hipoteze smo preverjali na podlagi rezultatov empirične raziskave. Pri statistični analizi smo uporabili deskriptivno statistično analizo (merjenje središčnih tendenc in razpršenosti), bivariatno metodo (Pearsonov koeficient korelacije), multivariatno metodo (faktorska analiza) ter preverili notranjo zanesljivost (Cronbachova alfa). Rezultate predstavljamo opisno in v obliki slikovnih oz. tabelarnih prikazov.

Pridobljene podatke smo s pomočjo orodja *Survey Monkey* izvozili in statistično obravnavali ter obdelovali s pomočjo programa Microsoft Office Excel ter statističnega programa SPSS 22.0. V tem delu prevladuje analitični pristop.

V sklepnem delu, ki vsebuje ugotovitve iz celotnega magistrskega dela, kot smo že omenili, sklepamo s pomočjo metod analize in sinteze. Uporabljamo pa tudi metodo dedukcije in indukcije.

3.6 Rezultati

V nadaljevanju predstavljamo rezultate naše empirične raziskave.

3.6.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik je zasnovan po navodilih za oblikovanje ankete iz teorije. Pri oblikovanju anketnega vprašalnika smo želeli, da bi bil ta čim bolj objektiven, zanesljiv in veljaven. Rezultati sekundarne raziskave so pomagali pri razumljivem opredeljevanju vsebine vprašanj. Kot smo že pojasnili, smo izhajali iz že oblikovanega in preverjenega anketnega vprašalnika, uporabljenega v raziskavi zadovoljstva in organizacijske klime med zaposlenimi v DEM, opravljene spomladi 2012 s strani družbe Interstat, d. o. o. Ta pa temelji na standardiziranem vprašalniku, t. i. SiOK 2001 (Interstat, 2012, str. 3).

Vprašalnik je jedrnat, saj nismo želeli izgubljati pozornosti respondentov. Vprašanja so enostavne oblike, in sicer v obliki samoopisnih lestvic. Gre za Likertovo intervalno lestvico, ki se zaradi svoje preproste priprave in razlage pogosto uporablja za merjenje trditev in zadovoljstva (Mumel, 1998, str. 21). Likertova lestvica je sestavljena iz neparnega števila stopenj strinjanja in nestrinjanja za ponujeno postavko (izjavo), ki opisuje predmet raziskovanja. Raziskovalcu ponuja potencial, da odgovore analizira ločeno, ali da sestavlja oziroma spaja odgovore na postavke stališča, ki sodijo k isti dimenziji (Mumel 2001, str. 118).

V vprašalniku je vsako vprašanje jasno ločeno od prejšnjega. Na začetku so podana jasna pojasnila za reševanje. Zaporedje vprašanj je logično. Demografska vprašanja (spol, starost, delovna doba, delovna doba na trenutnem delovnem mestu, stalnost zaposlitve in delovno mesto) so postavljena na koncu vprašalnika. Vsa vprašanja se morajo izpolniti, da bi bili odgovori upoštevani v raziskavi. Spletno orodje *Survey Monkey* omogoča opozarjanje anketirancev, da morajo odgovoriti na vsa vprašanja. Morebitne nepopolne anketne vprašalnike sistem izloči.

Pred samo izvedbo raziskave smo naredili pilotno raziskavo na vzorcu petih respondentov. Respondenti so vsa vprašanja razumeli, tako da anketnega vprašalnika ni bilo treba spreminjati.

Anketiranci so imeli za 63 vprašanj neomejen čas za izpolnjevanje. Vsi so izpolnjevali enak vprašalnik. Po končanem izpolnjevanju so anketiranci prejeli zahvalo za njihovo sodelovanje. Resda so bila vsa vprašanja zaprtega tipa, vendar smo na podlagi našega predhodnega testiranja ugotovili, da anketni vprašalnik vzame dobrih 10 minut časa za izpolnjevanje. To je morda botrovalo temu, da je bilo 5 anket neuporabnih, katere smo morali iz analize izključiti.

Naša raziskava je popolnoma etična, saj so bili vsi udeleženci seznanjeni z namenom projekta in hkrati obveščeni, da lahko v primeru neprijetnega počutja med reševanjem vprašalnika kadarkoli prenehajo izpolnjevati vprašalnik in preprosto zapustijo *Survey Monkey* spletno stran. Ponujena jim je tudi možnost pridobitve končnih rezultatov po končani raziskavi.

3.6.2 Opis vzorca

Uporabljena je neslučajnostna oz. neverjetnostna tehnika vzorčenja. Vzorec je priložnosten.

Vsem zaposlenim, razen mandatnemu vodstvu, je poslano elektronsko vabilo, da izpolnijo elektronski anketni vprašalnik. V družbi sta dva zaposlena z mandatom, in sicer direktor družbe ter pomočnik direktorja. V družbi je zaposlenih 246 zaposlenih, kar pomeni, da je bil anketni vprašalnik namenjen 244 zaposlenim. Ker smo anketo izvajali preko spletnega orodja, do katerega je bilo možno dostopati preko povezave, posredovane po elektronski pošti, smo anketo lahko naslovili zgolj na 190 zaposlenih, saj ostali zaposleni v družbi nimajo službenega elektronskega naslova (ime.priimek@dem.si).

Pri anketnem vprašalniku je sodelovalo 76 zaposlenih, vendar je bilo zaradi večjega števila vprašanj in relativno daljšega časa izpolnjevanja 5 anket nepopolnih, katere smo morali zavrniti. Končno število popolno izpolnjenih anket je bilo 71.

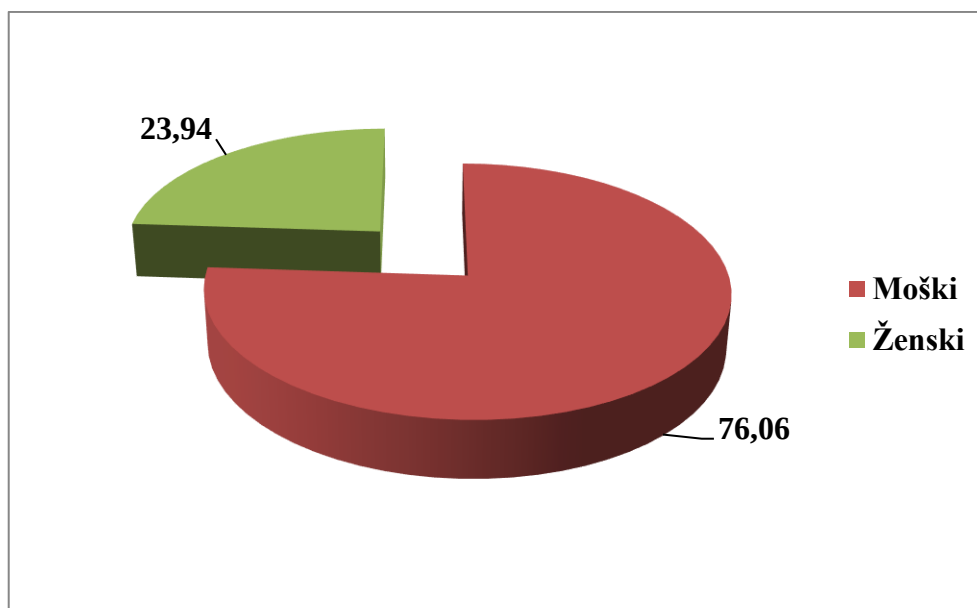
Zaposleni so bili pozvani k izpolnjevanju spletnega anketnega vprašalnika dne 15. 12., ko so ob 7.00 uri zjutraj prejeli elektronsko sporočilo in prošnjo za sodelovanje. Preko elektronskega sporočila so bili seznanjeni o splošnih pravilih izpolnjevanja in obveščeni, da bo anketa odprta samo dva delovna dneva, in sicer od 15. 12. od 7.00 ure zjutraj do vključno polnoči do dne 16. 12. Po predhodnem pogovoru z vodstvom o časovni smotrnosti opravljanja ankete smo ugotovili, da imajo zaposleni prav v tem času najmanj prošenj za dopust, službenih poti in ostalih izhodov. Dobili pa smo dovoljenje, da lahko zaposlene naslovimo samo v teh dveh dneh.

Omejitev izbranega vzorca sta pristranskost (vzorec ni naključen) in neenakovrednost reprezentacije podskupin, kar pomeni, da kvotni vzorec ni uporabljen. Zaradi neslučajnostnega načina vzorčenja podatke ni mogoče enostavno posplošiti za celotno populacijo.

Tabela 3: Struktura anketirancev po spolu

Spol	Število	Odstotek
Moški	54	76,06 %
Ženske	17	23,94 %

Slika 6: Grafični prikaz strukture anketirancev po spolu v odstotkih



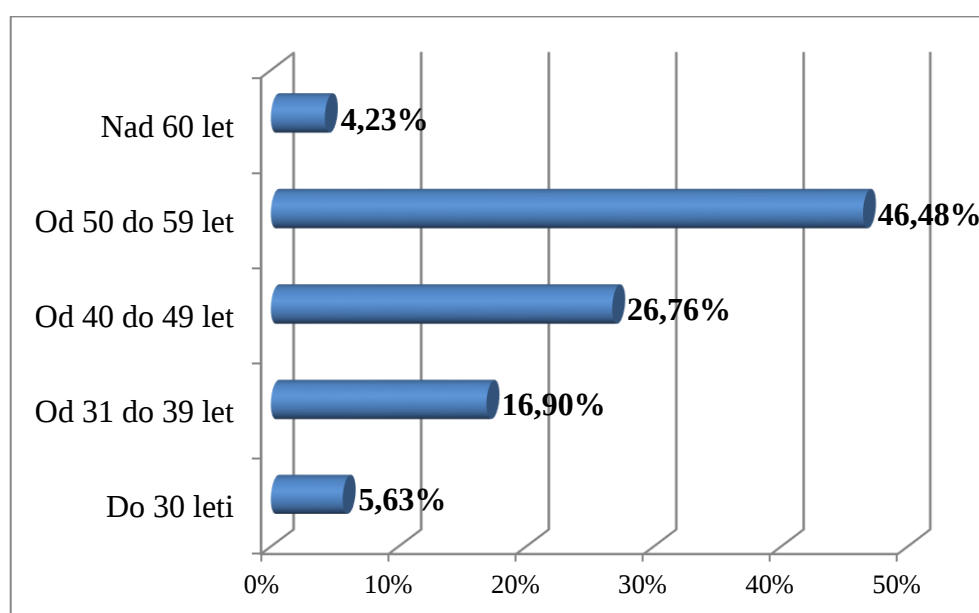
Od 246 zaposlenih je na anketni vprašalnik odgovorilo 71 oseb, kar znaša 28,89 % vseh zaposlenih. Vendar pa ima zgolj 190 zaposlenih (od skupno 246 zaposlenih) službene elektronske naslove. V anketi je torej sodelovalo 28,89 % vseh zaposlenih, kar predstavlja 37,37 % vseh zaposlenih, ki imajo službene elektronske naslove. V tabeli 4 je prikazana razporeditev anketirancev glede na spol. Več kot dve tretjini anketirancev je moškega spola (slika 6). Struktura anketirancev glede na spol je zelo podobna dejanskemu stanju v družbi (202 moških oz. 82,11 % in 44 žensk oz. 17,89 %), zaradi tega lahko ocenimo, da je reprezentacija vzorca glede na spol dobra.

V tabeli 5 in na sliki 7 je prikazana razporeditev anketirancev glede na starost, in sicer po starostnih razredih. Skoraj 6 % anketirancev je starih do 30 let, slabih 17 % je starih med 31 in 39, medtem ko skoraj 27 % anketirancev sodi v starostni razred od 40 do 49. Največ anketirancev, kar 46 %, je starih med 50 in 59, najmanj anketirancev pa sodi v starostni razred nad 60 let, le 4 %.

Tabela 4: Struktura anketirancev po starosti

Starost	Število	Odstotek
Do 30 let	4	5,63 %
Od 31 do 39 let	12	16,90 %
Od 40 do 49 let	19	26,76 %
Od 50 do 59 let	33	46,48 %
Nad 60 let	3	4,23 %

Slika 7: Grafični prikaz strukture anketirancev po starosti



V sklopu demografskih vprašanj smo anketirance vprašali še o njihovi najvišji dokončani izobrazbi. Več kot 70 % anketirancev ima dokončano višjo ali visokošolsko izobrazbo (univerzitetna vključena). 35 % ima dokončano višjo in 35 % anketirancev ima dokončano visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo. Vsi anketiranci imajo dokončano najmanj poklicno srednjo šolo, slabih 17 % pa ima samo poklicno šolo. Dobrih 8 % jih je gimnazijskih maturantov. Le 4 % anketirancev ima najvišjo izobrazbo oz. so pridobili magistrski ali doktorski naziv (tabela 6, slika 8).

Tabela 5: Struktura anketirancev po dokončani izobrazbi

Dokončana izobrazba	Število	Odstotek
Dvoletna srednja šola ali manj	0	0 %
Poklicna srednja šola	12	16,90 %
Gimnazijski maturant	6	8,45 %
Višja šola	25	35,21 %
Visokošolska ali univerzitetna izobrazba	25	35,21 %
Magisterij ali več	3	4,23 %

Slika 8: Grafični prikaz strukture anketirancev po dokončani izobrazbi

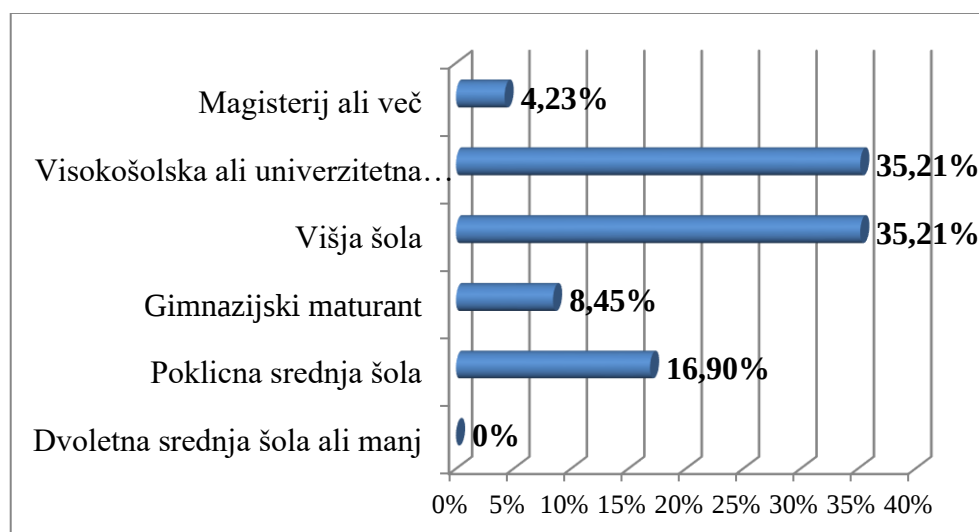


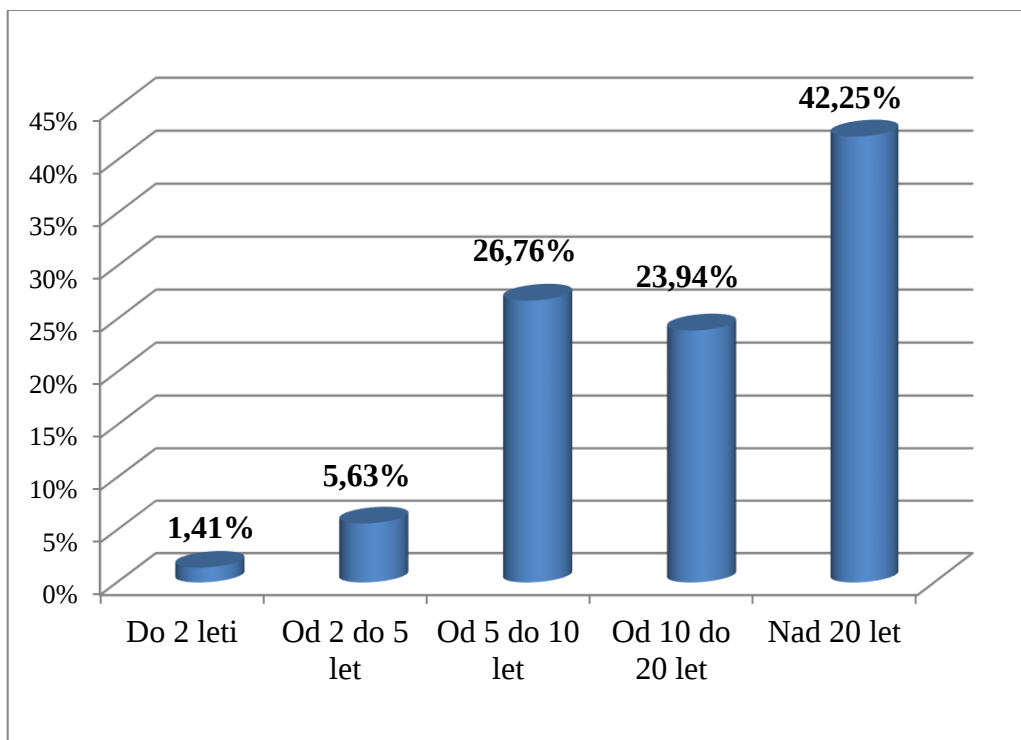
Tabela 6: Struktura anketirancev po stažu v družbi DEM

Stož v družbi DEM	Število	Odstotek
Do 2 leti	1	1,41 %
Od 2 do 5 let	4	5,63 %
Od 5 do 10 let	19	26,76 %
Od 10 do 20 let	17	23,94 %
Nad 20 let	30	42,25 %

Zanimal nas je še staž oz. delovna doba zaposlenih v družbi DEM. Odgovori so bili zaradi lažjega obravnavanja ponujeni kot časovni razredi. Največ anketirancev, kar 43 %, dela v družbi DEM več kot 20 let. 24 % anketirancev je v družbi med 10 in 20 let, 27 % med 5 in

10 let, 6 % jih dela med 2 in 5 let in 1 % anketirancev dela v DEM manj kot 2 leti (tabela 7 in slika 9). Lahko opazimo, da so zaposleni kar zvesti družbi DEM.

Slika 9: Grafični prikaz strukture anketirancev po stažu v družbi DEM



3.6.3 Deskriptivna statistika

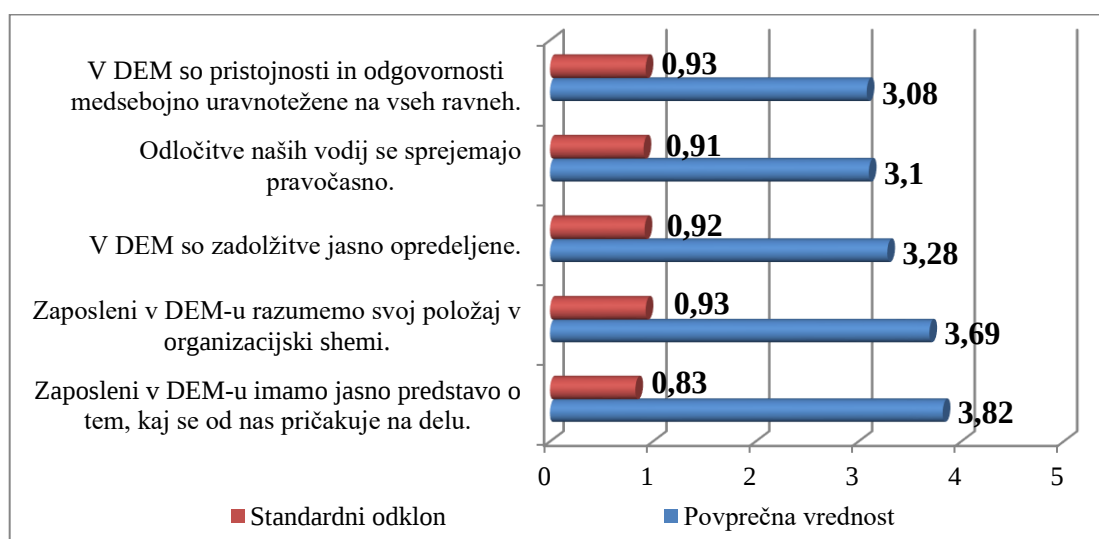
Anketiranci so na vsa vprašanja o organizacijski klimi odgovarjali z odgovori od sploh ne drži (vrednost 1) do popolnoma drži (vrednost 5) in na ta način ovrednotili ponujene izjave. Vprašanja, ki merijo organizacijsko klimo, so bila razdeljena po sklopih, ki so hkrati dimenzije organizacijske klime. Osnovna statistika v obliki povprečnih vrednosti odgovorov anketirancev in standardnih odklonov je prikazana v tabelah in na slikah.

Prvi sklop vprašanj našega anketnega vprašalnika meri prvo dimenzijo organizacijske klime – organiziranost. Skupna povprečna vrednost za vseh pet vprašanj, ki merijo organiziranost v družbi DEM, je 3,39, povprečen standardni odklon teh odgovorov pa 0,90.

Tabela 7: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo organiziranost

Vprašanja, ki merijo organiziranost	Povprečna vrednost	St. od.	Cronbachova α
Zaposleni v DEM imamo jasno predstav o tem, kaj se od nas pričakuje na delu.	3,82 (drži)	0,83	0.885
Zaposleni v DEM razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	3,69 (drži)	0,93	
V DEM so zadolžitve jasno opredeljene.	3,28 (niti drži niti ne drži)	0,92	
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	3,10 (niti drži niti ne drži)	0,91	
V DEM so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh.	3,08 (niti drži niti ne drži)	0,93	
Organiziranost v družbi DEM	3,39	0,90	

Slika 10: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo organiziranost



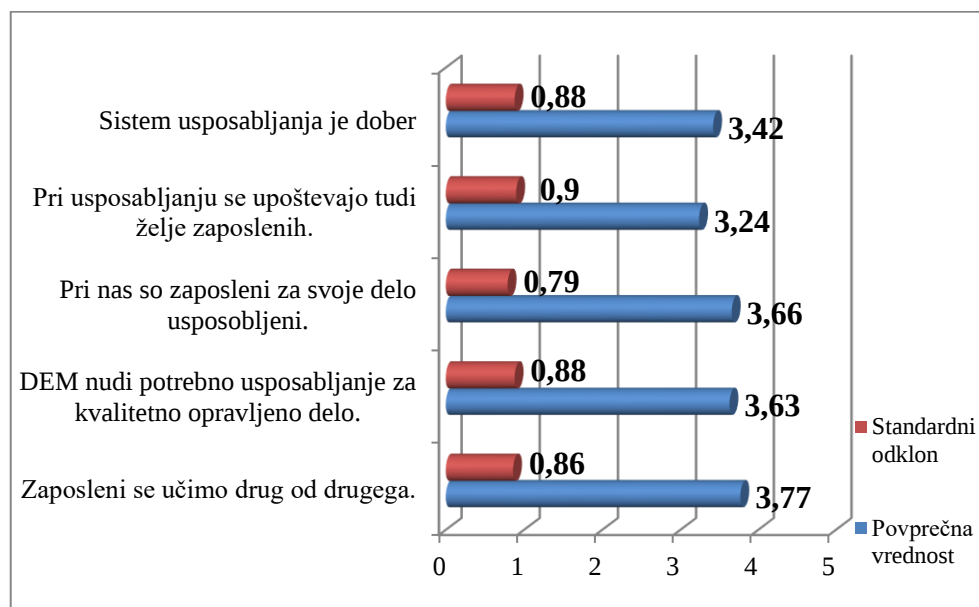
Anketirani zaposleni v družbi DEM organiziranosti družbe ne ocenjujejo zelo pozitivno. Lahko rečemo, da so glede te dimenzije organizacijske klime neodločeni. Ker je standardni odklon manjši od vrednosti 1, ugotavljamo, da so individualni odgovori podobni povprečni vrednosti populacije oz. anketiranci razmišljajo o organiziranosti na podoben način. Koeficient zanesljivosti, Cronbachova alfa, je potrdil zanesljivost merilnega instrumenta in skladnost vprašanj znotraj dimenzije. Povprečne vrednosti in standardni odkloni odgovorov na vprašanja glede organiziranosti so predstavljeni v tabeli 8 in na sliki 10.

Drugi sklop vprašanj anketnega vprašalnika vsebuje pet vprašanj, ki merijo drugo dimenzijo organizacijske klime – strokovno usposobljenost in učenje. Skupna povprečna vrednost odgovorov na vprašanja, ki merijo strokovno usposobljenost in učenje v družbi DEM, je 3,54, povprečen standardni odklon teh odgovorov pa 0,86. Anketirani zaposleni ocenjujejo strokovno usposobljenost in učenje v družbi DEM kot pozitivno. Manjša razpršenost odgovorov nam pove, da anketiranci to dimenzijo ocenjujejo zelo podobno in da so odstopanja med individualnimi odgovori manjša. Povprečne vrednosti odgovorov na posamezna vprašanja iz tega sklopa vprašanj in njihovi standardni odkloni so predstavljeni na sliki 11. Cronbachova alfa je potrdila zanesljivost merilnega instrumenta in skladnost spremenljivk znotraj dimenzije.

Tabela 8: Tendencia in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo strokovno usposobljenost in učenje

Vprašanja, ki merijo strokovno usposobljenost in učenje	Povprečna vrednost	St. odklon	Cronbachova α
Zaposleni se učimo drug od drugega.	3,77 (drži)	0,86	0,794
DEM nudi potrebno usposabljanje za kvalitetno opravljeno delo.	3,63 (drži)	0,88	
Pri nas so zaposleni za svoje delo usposobljeni.	3,66 (drži)	0,79	
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	3,24 (niti drži niti ne drži)	0,90	
Sistem usposabljanja je dober.	3,42 (niti drži niti ne drži)	0,88	
Strokovna usposobljenost in učenje v družbi DEM	3,54	0,86	

Slika 11: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo strokovno usposobljenost in učenje

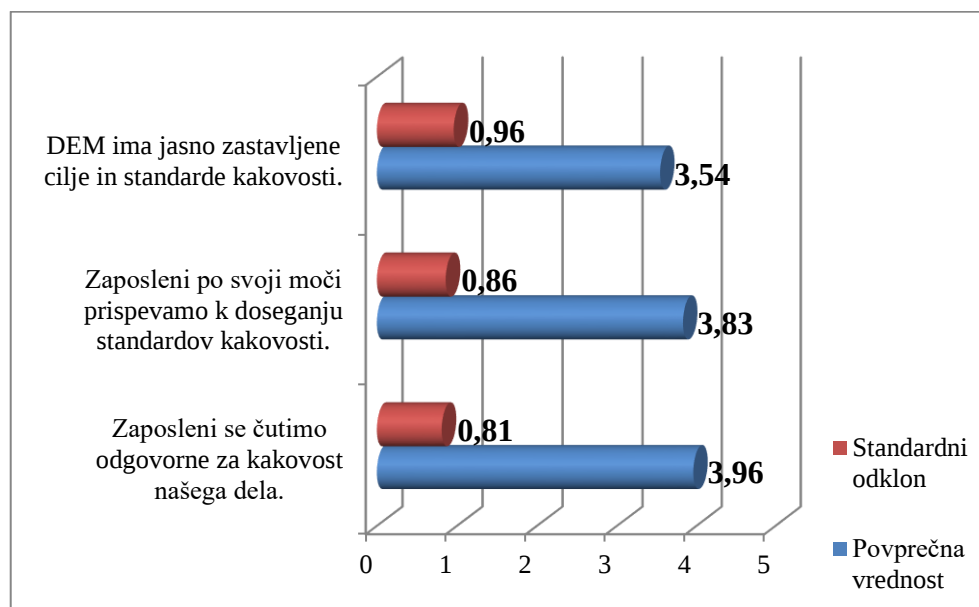


Tretja skupina vprašanj vsebuje tri vprašanja, ki merijo tretjo dimenzijo organizacijske klime v družbi DEM – odnos do kakovosti. Skupna povprečna vrednost odgovorov na ta vprašanja je 3,78, povprečen standardni odklon pa 0,88. Anketirani zaposleni v družbi DEM imajo pozitiven odnos do kakovosti in njihovi individualni odgovori ne odstopajo od povprečne vrednosti. To nam pove, da so zaposleni podobnega mišljenja glede dimenzije odnos do kakovosti. Koeficient zanesljivosti je potrdil zanesljivost merilnega instrumenta in skladnost vprašanj znotraj dimenzije.

Tabela 9: Tendence in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo odnos do kakovosti

Vprašanja, ki merijo odnos do kakovosti	Povprečna vrednost	St. odklon	Cronbachova α
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	3,96 (drži)	0,81	0,837
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	3,83 (drži)	0,86	
DEM ima jasno zastavljene cilje in standarde kakovosti.	3,54 (drži)	0,96	
Odnos do kakovosti v družbi DEM	3,78	0,88	

Slika 12: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo odnos do kakovosti

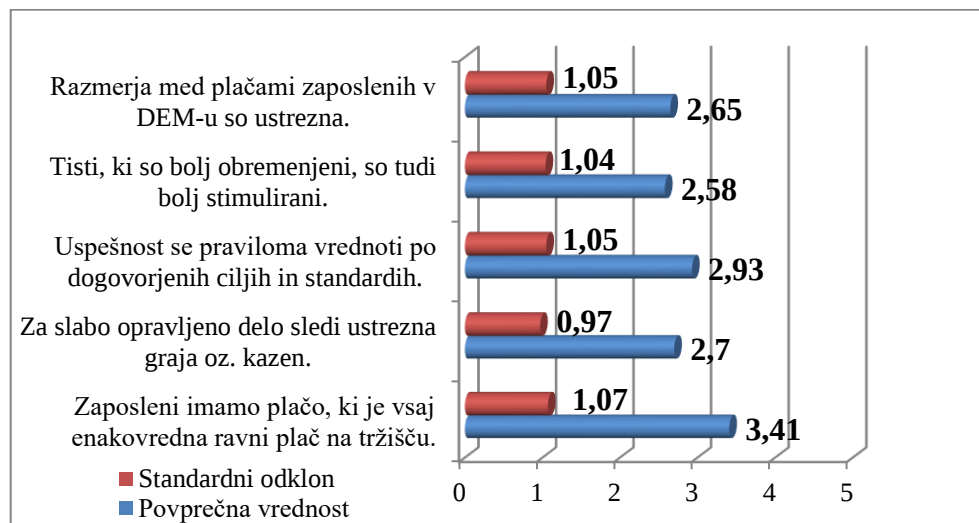


Četrty sklop meri dimenzijo nagrajevanje. Skupna povprečna vrednost teh odgovorov je 2,85, povprečen standardni odklon pa 1,04. Anketirani zaposleni so neodločni glede nagrajevanja, njihovi individualni odgovori malo odstopajo od povprečne vrednosti (standardni odklon je nekoliko večji od vrednosti 1). Dimenzijo nagrajevanje anketirani zaposleni ne ocenjujejo zelo pozitivno – to nam pove, da je pri njej nekaj prostora za izboljšave. Conbachova alfa je potrdila zanesljivost vprašanj znotraj dimenzije.

Tabela 10: Tendence in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo nagrajevanje

Vprašanja, ki merijo nagrajevanje	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Cronbachova α
Zaposleni imamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	3,41 (niti drži niti ne drži)	1,07	0,823
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	2,7 (niti drži niti ne drži)	0,97	
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	2,93 (niti drži niti ne drži)	1,05	
Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi bolj stimulirani.	2,58 (niti drži niti ne drži)	1,04	
Razmerja med plačami zaposlenih v DEM so ustrezna.	2,65 (niti drži niti ne drži)	1,05	
Nagrajevanje v družbi DEM	2,85	1,04	

Slika 13: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo nagrajevanje v družbi DEM

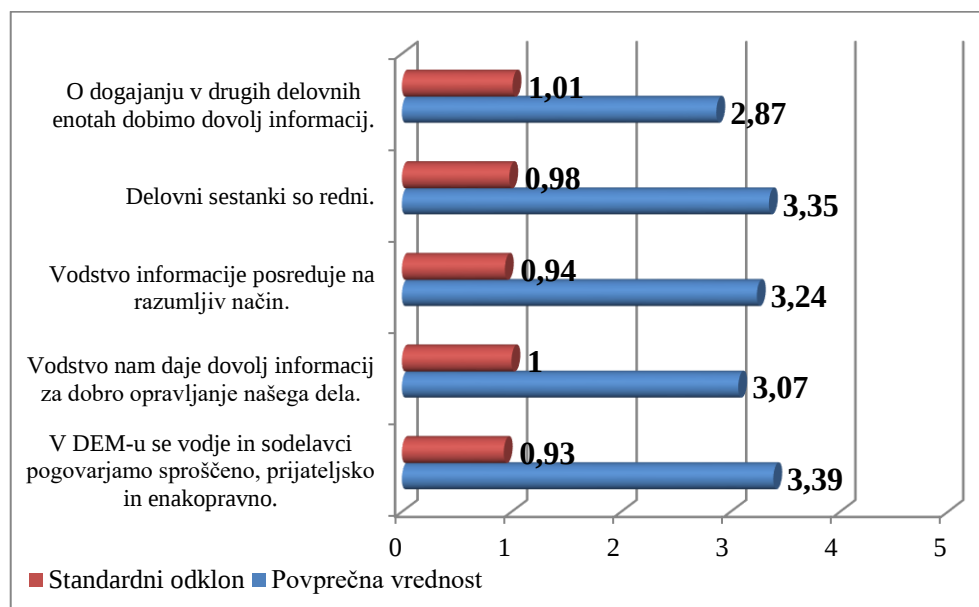


Peta dimenzija – notranje komuniciranje in informiranje je s strani anketiranih zaposlenih v družbi DEM bilo povprečno ocenjena z 3,18, povprečen standardni odklon pa znaša 0,97. Anketirani zaposleni imajo nevtravno mišljenje glede komuniciranja in informiranja znotraj družbe DEM. Najslabše je bila ocenjena trditev, vezana na dobivanje informacij o dogajanju v drugih delovnih enotah, kar pomeni, da smo predlagali številne izboljšave, vezane na to trditev. Njihovi individualni odgovori ne odstopajo od povprečne vrednosti. Cronbachova alfa je potrdila zanesljivost merilnega instrumenta in skladnost vprašanj znotraj dimenzije.

Tabela 11: Tendence in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo notranje komuniciranje in informiranje

Vprašanja, ki merijo notranje komuniciranje in informiranje	Povprečna vrednost	St. od.	Cronbachova α
V DEM se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	3,39 (niti drži niti ne drži)	0,93	0,878
Vodstvo nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	3,07 (niti drži niti ne drži)	1,00	
Vodstvo informacije posreduje na razumljiv način.	3,24 (niti drži niti ne drži)	0,94	
Delovni sestanki so redni.	3,35 (niti drži niti ne drži)	0,98	
O dogajanju v drugih delovnih enotah dobimo dovolj informacij.	2,87 (niti drži niti ne drži)	1,01	
Notranje komuniciranje in informiranje v družbi DEM	3,18	0,97	

Slika 14: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo notranje komuniciranje in informiranje

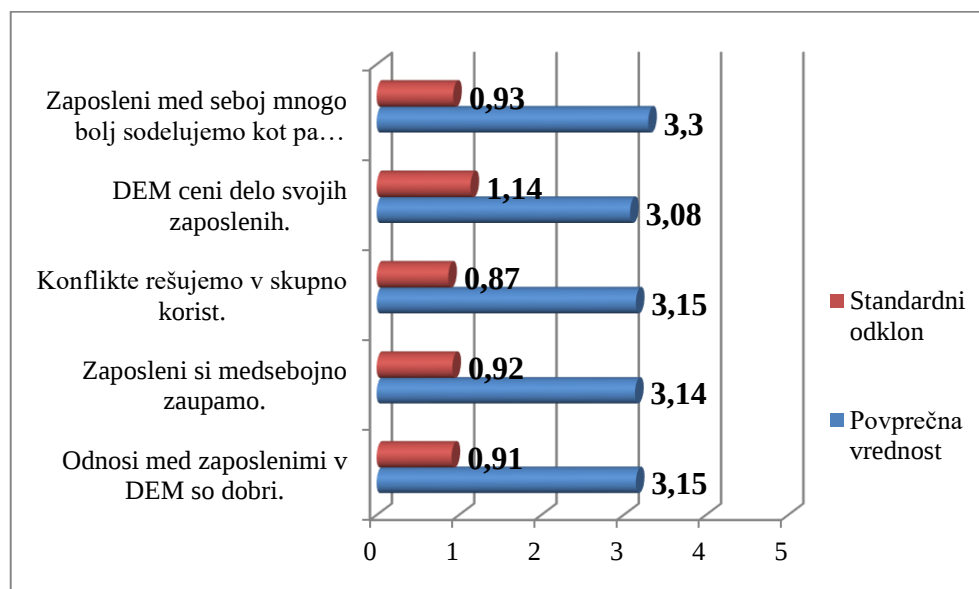


Šesta dimenzija – notranji odnosi je bila ocenjena s skupno povprečno vrednostjo 3,16 (povprečen standardni odklon znaša 0,95). Anketirani zaposleni imajo nevtralno mišljenje glede njihovih notranjih odnosov v družbi DEM. Vse trditve znotraj te dimenzije so bile ocenjene nevtralno, a notranji odnosi so najhitreje spremenljiva dimenzija, saj se lahko hitro izboljšajo oz. poslabšajo. Zelo visoka vrednost Cronbachove alfe je potrdila zanesljivost spremenljivk znotraj dimenzije.

Tabela 12: Tendence in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo notranje odnose v družbi DEM

Vprašanja, ki merijo notranje odnose	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Cronbachova α
Odnosi med zaposlenimi v DEM so dobri.	3,15 (niti drži niti ne drži)	0,91	0,922
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,14 (niti drži niti ne drži)	0,92	
Konflikte rešujemo v skupno korist.	3,15 (niti drži niti ne drži)	0,87	
DEM ceni delo svojih zaposlenih.	3,08 (niti drži niti ne drži)	1,14	
Zaposleni med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	3,30 (niti drži niti ne drži)	0,93	
Notranji odnosi v družbi DEM	3,16	0,95	

Slika 15: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo notranje odnose v družbi DEM

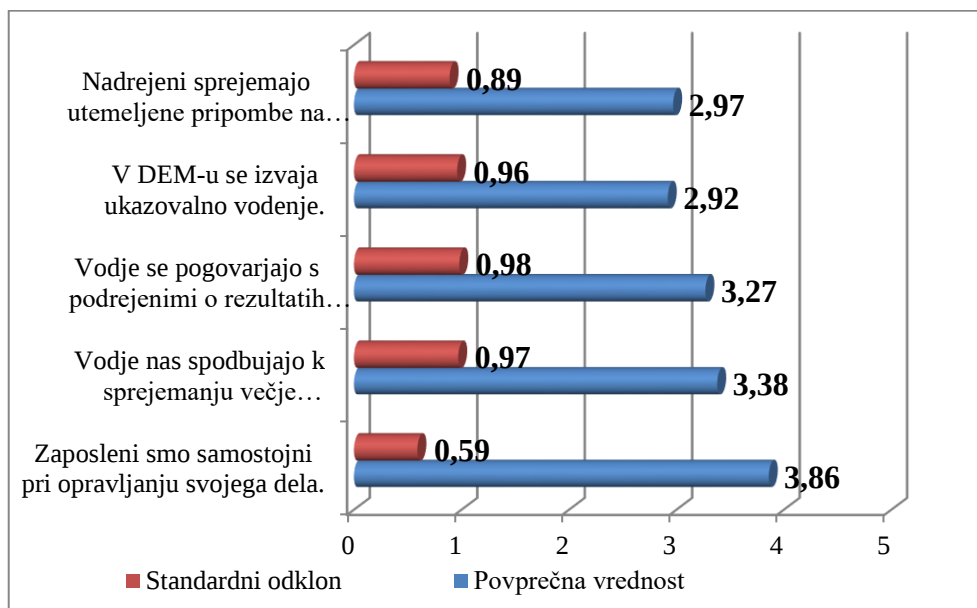


Anketirani zaposleni sedmo dimenzijo – vodenje v povprečju ocenjuje ponovno nevtrarno, povprečna vrednost teh odgovorov je 3,28 (povprečen standardni odklon pa 0,88). Tukaj smo vprašanje z negativno konotacijo obrnili oz. računali inverzno statistiko. Ta se tudi najmanj ujema z ostalimi. Cronbachova alfa je zato nekoliko nižja, tako da z rezervo potrjujemo zanesljivost in skladnost spremenljivk znotraj te dimenzije. Če odstranimo spremenljivko, ki sprašuje, ali se v DEM izvaja ukazovalno vodenje, se vrednost Cronbachove alfe bistveno zviša (iz 0,690 na 0,796).

Tabela 13: Tendenca in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo vodenje v družbi DEM

Vprašanja, ki merijo vodenje	Pov. vr.	St. odk.	C. α	C. α , če sprem. ods.
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	3,86 (drži)	0,59	0,690	0,675
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,38 (niti drži niti ne drži)	0,97		0,506
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	3,27 (niti drži niti ne drži)	0,98		0,564
V DEM se izvaja ukazovalno vodenje (invezno).	3,09 (niti drži niti ne drži)	0,97		0,796
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	2,97 (niti drži niti ne drži)	0,89		0,555
Vodenje v družbi DEM	3,31	0,88		

Slika 16: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo vodenje v družbi DEM

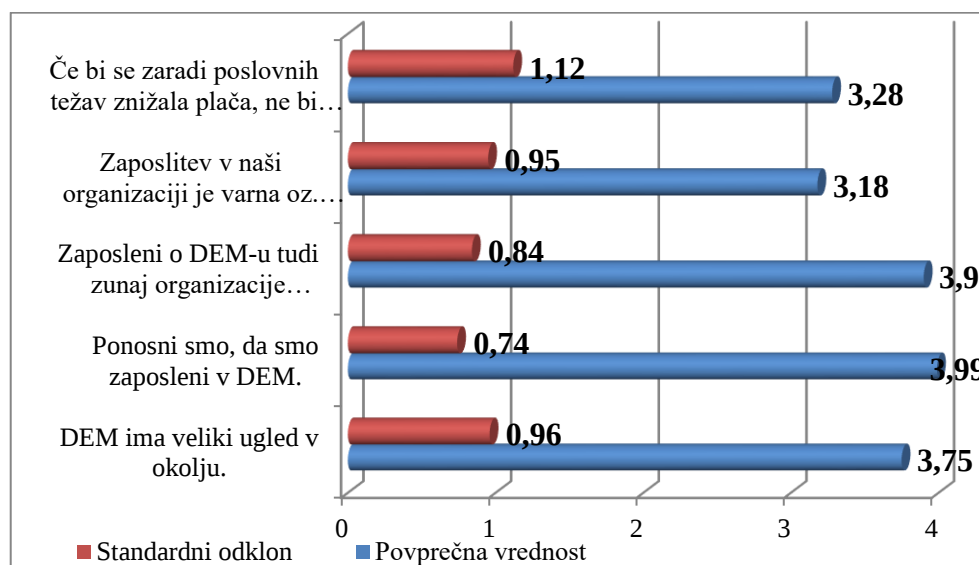


Anketirani zaposleni so pripadnost družbi ocenili kot pozitivno, povprečna vrednost teh odgovorov je 3,62, povprečen standardni odklon pa 0,92. Izredno dobro je bila ocenjena trditev, da so zaposleni ponosni, da so del DEM kolektiva, kar jasno dokazuje pripadnost zaposlenih ter njihovo naklonjenost družbi. Cronbachova alfa je potrdila zanesljivost spremenljivk znotraj te dimenzije.

Tabela 14: Tendence in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo pripadnost družbi DEM

Vprašanja, ki merijo pripadnost družbi	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Cronbachova α
DEM ima veliki ugled v okolju.	3,75 (drži)	0,96	0,783
Ponosni smo, da smo zaposleni v DEM.	3,99 (drži)	0,74	
Zaposleni o DEM tudi zunaj družbe govorimo pozitivno.	3,90 (drži)	0,84	
Zaposlitev v naši družbi je varna oz. zagotovljena.	3,18 (niti drži niti ne drži)	0,95	
Če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, ne bi zapustil zaposlitve v DEM.	3,28 (niti drži niti ne drži)	1,12	
Pripadnost družbi DEM	3,62	0,92	

Slika 17: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo pripadnost družbi DEM

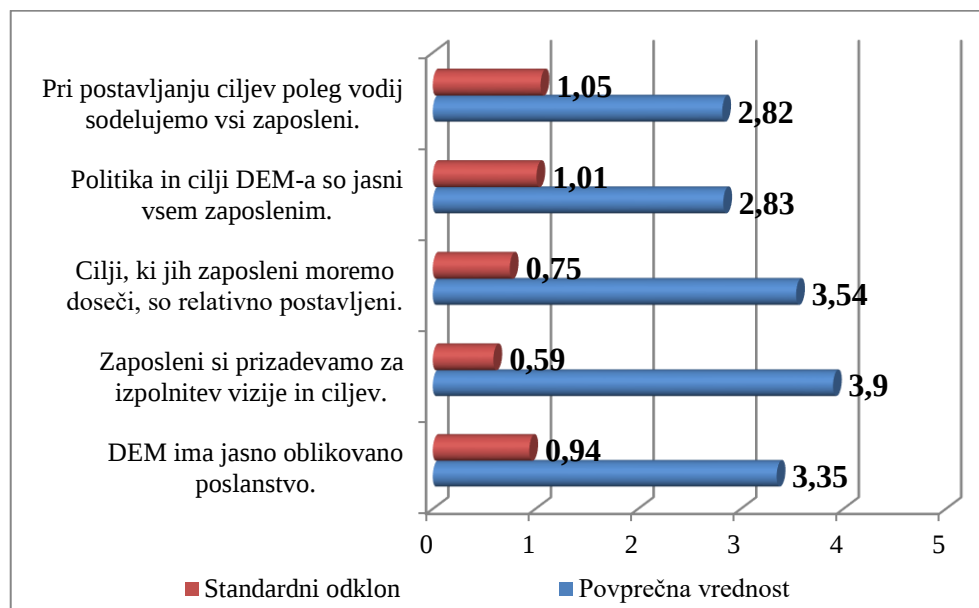


Deveto dimenzijo – poznavanje poslanstva, vizije in ciljev družbe DEM so anketiranci v povprečju ocenili nevtrarno, povprečna vrednost teh odgovorov je 3,29, povprečen standardni odklon pa 0,87. Tukaj je prišlo do večjih odstopanj pri odgovorih, dve vprašanji sta bili izredno slabo ocenjeni, in sicer zaposleni menijo, da ne sodelujejo pri postavljanju ciljev ter da jim niso jasni cilji družbe in politika vodenja. Cronbachova alfa je potrdila zanesljivost.

Tabela 15: Tendence in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo poznavanje poslanstva, vizije in ciljev družbe DEM

Vprašanja, ki merijo poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Cronbachova α
DEM ima jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja).	3,35 (niti drži niti ne drži)	0,94	0,816
Zaposleni si prizadevamo za izpolnitev vizije in ciljev.	3,9 (drži)	0,59	
Cilji, ki jih zaposleni moremo doseči, so relativno postavljeni.	3,54 (drži)	0,75	
Politika in cilji DEM so jasni vsem zaposlenim.	2,83 (niti drži niti ne drži)	1,01	
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo vsi zaposleni.	2,82 (niti drži niti ne drži)	1,05	
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev družbe DEM	3,29	0,87	

Slika 18: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo poznavanje poslanstva, vizije in ciljev družbe DEM

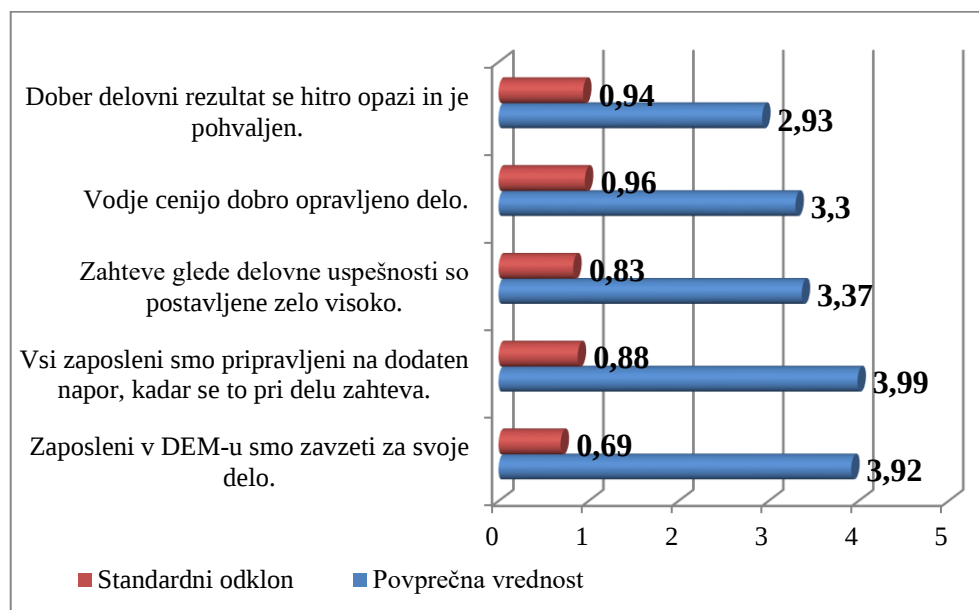


Motivacijo in zavzetost v družbi DEM so anketirani zaposleni v povprečju ocenili pozitivno, povprečna vrednost teh odgovorov je 3,50 (povprečen standardni odklon pa 0,86). Najslabše ocenjena je bila trditev, da so dobri rezultati hitro opaženi in pohvaljeni, kar smo tudi upoštevali pri naših predlogih izboljšav. Cronbachova alfa je načeloma potrdila zanesljivost vprašanj znotraj dimenzije motivacija in zavzetost.

Tabela 16: Tendence in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo motivacijo in zavzetost

Vprašanja, ki merijo motivacijo in zavzetost	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Cronbachova α
Zaposleni v DEM smo zavzeti za svoje delo.	3,92 (drži)	0,69	0,740
Vsi zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	3,99 (drži)	0,88	
Zahteve glede delovne uspešnosti so postavljene zelo visoko.	3,37 (niti drži niti ne drži)	0,83	
Vodje cenijo dobro opravljeno delo.	3,30 (niti drži niti ne drži)	0,96	
Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.	2,93 (niti drži niti ne drži)	0,94	
Motivacija in zavzetost v družbi DEM	3,50	0,86	

Slika 19: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo motivacijo in zavzetost v družbi DEM

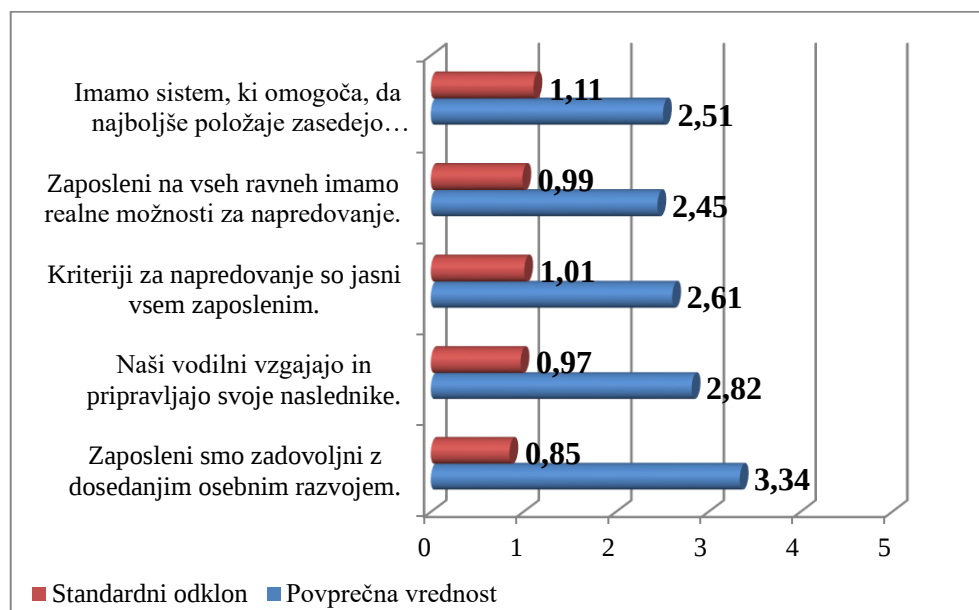


Anketirani zaposleni enajsto dimenzijo – razvoj kariere v povprečju ocenjuje ponovno nevtravno, povprečna vrednost teh odgovorov je 2,75 (povprečen standardni odklon pa 0,99). Zelo visoka vrednost Cronbachove alfe je potrdila zanesljivost spremenljivk znotraj enajste dimenzije.

Tabela 17: Tendence in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo razvoj kariere v družbi DEM

Vprašanja, ki merijo razvoj kariere	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Cronbach ova α
Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	3,34 (niti drži niti ne drži)	0,85	0,927
Naši vodilni vzgajajo in pripravljajo svoje naslednike.	2,82 (niti drži niti ne drži)	0,97	
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2,61 (niti drži niti ne drži)	1,01	
Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.	2,45 (ne drži)	0,99	
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljše položaje zasedejo najboljši.	2,51 (niti drži niti ne drži)	1,11	
Razvoj kariere v družbi DEM	2,75	0,99	

Slika 20: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo razvoj kariere v družbi DEM

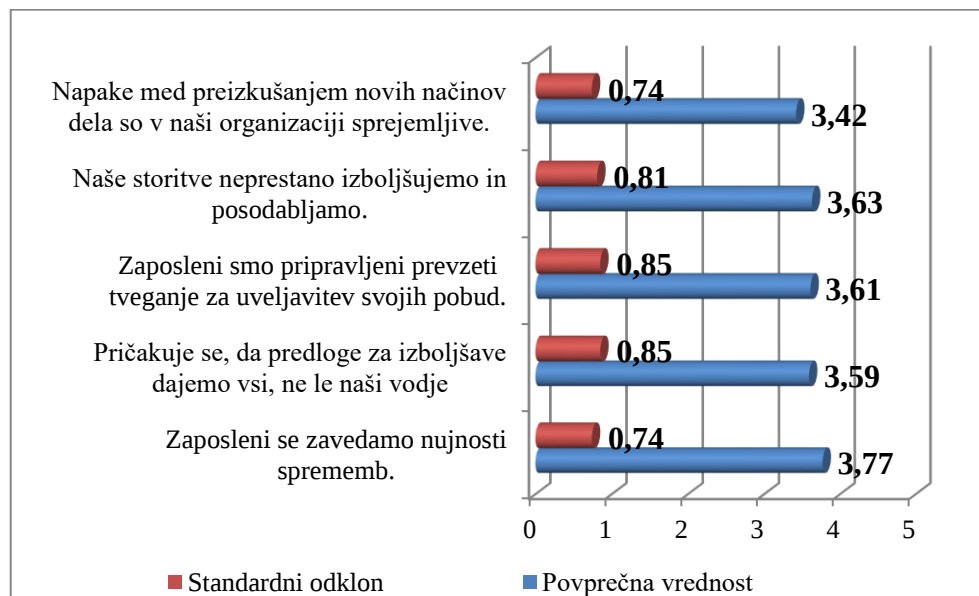


Dvanajsto dimenzijo – inovativnost in iniciativnost anketiranci v povprečju ocenjuje pozitivno, povprečna vrednost teh odgovorov je 3,60 (povprečen standardni odklon pa 0,80). Cronbachova alfa je potrdila zanesljivost tega dela merilnega instrumenta.

Tabela 18: Tendence in razpršenost odgovorov na vprašanja, ki merijo inovativnost in iniciativnost v družbi DEM

Vprašanja, ki merijo inovativnost in iniciativnost	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Cronbachova α
Zaposleni se zavedamo nujnosti sprememb.	3,77 (drži)	0,74	0,771
Pričakuje se, da predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le naši vodje.	3,59 (drži)	0,85	
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	3,61 (drži)	0,85	
Naše storitve neprestano izboljšujemo in posodabljam.	3,63 (drži)	0,81	
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši družbi sprejemljive.	3,42 (niti drži niti ne drži)	0,74	
Inovativnost in iniciativnost v družbi DEM	3,60	0,80	

Slika 21: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo inovativnost in iniciativnost v družbi DEM



Drugi del anketnega vprašalnika meri zadovoljstvo zaposlenih skozi enajst dejavnikov zadovoljstva, predstavljenih na Likertovih lestvicah. Anketiranci so na ta vprašanja odgovarjali z odgovori na izjave od zelo nezadovoljen (1) do zelo zadovoljen (5). Anketirani zaposleni splošno zadovoljstvo v družbi DEM v povprečju ocenjuje pozitivno, povprečna vrednost teh odgovorov je 3,56, povprečen standardni odklon pa 0,88. Najvišje so ocenili zadovoljstvo z delovnim časom (povprečna vrednost 4,20), s stalnostjo zaposlitve (4,04) in z delovnimi pogoji (4,01). Slabše, ampak nevtrarno, ocenjujejo zadovoljstvo z možnostjo napredovanja (2,73), vodstvom (3,01) in s statusom v družbi (3,38). Povprečne vrednosti in standardni odkloni za vse spremenljivke so prikazani v tabeli 20.

Tabela 19: Tendence in razpršenost odgovorov, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih v družbi DEM

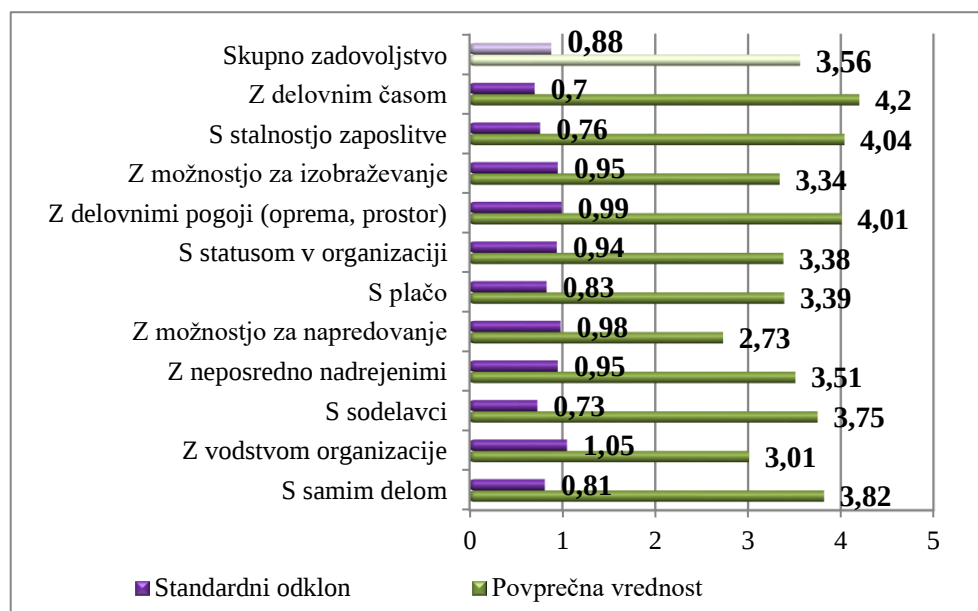
Zadovoljstvo	Povprečna vrednost	Standardni odklon
S samim delom	3,82	0,81
Z vodstvom družbe	3,01	1,05
S sodelavci	3,75	0,73
Z neposredno nadrejenimi	3,51	0,95
Z možnostjo za napredovanje	2,73	0,98
S plačo	3,39	0,83
S statusom v družbi	3,38	0,94
Z delovnimi pogoji (oprema, prostor)	4,01	0,99
Z možnostjo za izobraževanje	3,34	0,95

*se nadaljuje

*nadaljevanje

Zadovoljstvo	Povprečna vrednost	Standardni odklon
S stalnostjo zaposlitve	4,04	0,76
Z delovnim časom	4,20	0,70
Skupno zadovoljstvo	3,56	0,88

Slika 22: Grafični prikaz tendence in razpršenosti odgovorov na vprašanja, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih v družbi DEM



3.6.4 Faktorska analiza¹

Pridobljeni rezultati so zelo obsežni. Za preverjanje raziskovalnih vprašanj je enostavno preveč informacij in zaradi tega bomo uporabili metodo faktorske analize, ki omogoča določanje manjšega števila linearnih kombinacij merjenih spremenljivk, tako da lahko z njimi pojasnimo kar se da velik del celotne razpršenosti podatkov. Množica novejših spremenljivk mora biti manjša od množice merjenih spremenljivk. Podatki so reducirani na manjšo množico komponent oz. faktorjev, s katero poskušamo izboljšati in urediti komplicirano povezanosti med opazovanimi spremenljivkami. Faktorska analiza se uporablja, kadar fenomena ne moremo direktno meriti, ampak merimo le indikatorje pojma oz. konstrukta, kot je to v našem primeru – merjenje zadovoljstva ali organizacijske klime. V literaturi strokovnjaki predlagajo velikost komunalitete nad vrednostjo 0,5 za uspešno faktorsko analizo.

¹ Potek faktorske analize in omenjena teorija je povzeta po Malhotra & Birks, 2000.

Vse izjave iz anketnega vprašalnika glede zadovoljstva zaposlenih so pozitivno usmerjene (pozitivna trditev), tako da so rezultati združljivi in že pripravljeni za nadaljnjo analizo z metodo glavnih komponent. V tabeli 20 so vidne vrednosti njihovih komunalitet. Komunaliteta je delež variance spremenljivke, ki jo razložimo z vsemi predpostavljenimi skupnimi faktorji. Skupna varianca posamezne spremenljivke je torej sestavljena iz komunalitete in iz specifične variance, ki je ne moremo ponazoriti s skupnimi faktorji. Komunaliteta posamezne spremenljivke ne bi smela biti nižja od 0,40. Iz preglednice 20 je razvidno, da je samo ena komunaliteta nižja od 0,40, kar pomeni, da lahko vse spremenljivke načeloma povežemo s skupnimi faktorji.

Tabela 20: Metoda glavnih komponent izjav o zadovoljstvu – komunalitete

Zadovoljstvo	Začetek	Ekstrakcija
S samim delom	1,000	0,562
Z vodstvom družbe	1,000	0,625
S sodelavci	1,000	0,813
Z neposredno nadrejenimi	1,000	0,788
Z možnostjo za napredovanje	1,000	0,638
S plačo	1,000	0,694
S statusom v družbi	1,000	0,770
Z delovnimi pogoji (oprema, prostor)	1,000	0,612
Z možnostjo za izobraževanje	1,000	0,707
S stalnostjo zaposlitve	1,000	0,328
Z delovnim časom	1,000	0,903

Ker uporabljena tehnika vzorčenja ne dovoljuje takojšnjega posploševanja rezultatov za celotno populacijo, nam ni bilo treba preverjati, ali se spremenljivke normalno porazdeljujejo.

V prvem modelu smo uporabnost vzorca ugotavljali s Kaiser-Meyer-Olkinovo (v nadaljevanju KMO) raven statistične relevantnosti, ki preverja varianco v našem sistemu spremenljivk. KMO je pokazal, da je vzorec adekvaten, saj je bila izračunana vrednost večja od 0,5 (KMO = 0,808). Bartlettov test sferičnosti je tudi pomemben pokazatelj, ali je uporabljena metoda primerna. Ta test preverja, ali je korelacijska matrika identična oz. enotska matrika in v našem primeru je pokazal, da je metoda glavnih komponent primerna metoda oz. da so spremenljivke med sabo dovolj povezane, da lahko izvedemo metodo glavnih komponent, saj je bil $p = 0,000$ ($\chi^2 = 349,85$; $df = 55$). Statistična testa sta pokazala, da je metoda glavnih komponent primerna tehnika za preučevanje danih podatkov. Pri metodi glavnih komponent so komponente določene kot linearna kombinacija prvotnih

spremenljivk. Odločili smo se prav za to metodo, ker smo želeli določiti minimalno število komponent, ki pojasnjujejo kar se da maksimalno celotno varianco podatkov. Želeli smo ohraniti čim več vsebine (čim več spremenljivk), čisto strukturo in hkrati oblikovati komponente oz. nove spremenljivke kot linearne kombinacije originalnih spremenljivk, katere bomo uporabili za nadaljnjo analizo oz. preverjanje hipotez. Komponente ustvarjamo zaporedoma tako, da spremenljivkam, iz katerih je sestavljena prva komponenta, priredimo takšne uteži, da bo komponenta pojasnila največji del celotne variance, torej čim več korelacije. Druga komponenta je v našem primeru druga najboljša linearna kombinacija, ki ne korelira s prvo in najbolje opiše del s prvo komponento še nepojasnjene variance. Torej želimo v naslednjem koraku določiti komponente, ki pojasnjujejo čim večji delež celotne variance. Izločili smo spremenljivki z najnižjimi komunalitetami, ki sta tudi v modelu bili nejasno definirani ter vsebinsko neustrezni (zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve in zadovoljstvo s samim delom). Izločili smo še zadovoljstvo z delovnim časom, ki je takoj formiralo svoj faktor.

V drugem modelu smo uporabili ostalih osem spremenljivk, za katere menimo, da jih je smiselno pustiti znotraj analize. Kaiser-Meyer-Olkinov test in Bartlettov test sferičnosti sta ponovno potrdila adekvatnost vzorca in primernost metode. Izračunana vrednost KMO je bila večja od 0,5 (KMO = 0,814). Bartlettov test sferičnosti je ponovno pokazal, da je metoda glavnih komponent primerna metoda oz. da so spremenljivke med sabo dovolj povezane kakor prej, saj je bil $p = 0,000$ ($\chi^2 = 259,458$; $df = 28$). V drugem modelu ni bilo potrebno izločiti niti ene spremenljivke zaradi multikolinearnosti. Ekstrahirali smo dve pomembni komponenti, torej eno komponento manj kot v prvem modelu. Odstotek pojasnjene skupne variabilnosti osnovnih spremenljivk je 68,347, kar pomeni, da dve komponenti predstavljata varianco več kot 68 % vseh opazovanih spremenljivk. Glede na to, da je povprečje izločenih varianc večje od 60 %, sprejmemo ta model. Metoda pravokotnega vrtenja je Varimax omogoča, da je vzpostavljeno ravnoesje bodisi čim večje ali čim manjše, kar poenostavi razlago komponent. Matrika komponent, dobljena po Varimax rotaciji, ekstrahirana z metodo glavnih komponent, sugerira, da je večina spremenljivk ustrezno uteženih. Analizirali smo še vsebinsko povezavo, saj smo želeli doseči čim boljšo vsebinsko povezanost med spremenljivkami znotraj posamezne komponente.

Tabela 21: Modela metode glavnih komponent

Model	Št. sprem.	Št. komp.	KMO	Bartlettov test sferičnosti	% pojasnjene skupne variabilnosti osnov. sprem.
1	11	3	0,808	$\chi^2 = 349,85$; $df = 55$; $p = 0,000$	67,646
2	8	2	0,814	$\chi^2 = 259,458$; $df = 28$; $p = 0,000$	68,347

V tabeli 22 je razvidno, zakaj je izmed dveh alternativnih modelov izbran drugi. Pri analizi smo upoštevali (kot je že bilo povedano) vsebinsko analizo, povprečje izločenih varianc (želeli smo ohraniti čim večjo vrednost) in izračune Cronbachove alfe (tabeli 23 in 24), ki nam povedo o ustreznosti merilnega instrumenta in notranji zanesljivosti posamezne komponente. Vsi statistični testi podpirajo izbrani model. Ker nismo želeli več izgubljati informacij originalnih spremenljivk, se nismo odločili za izločitev dodatne spremenljivke iz modela. Menimo, da je v izbranem modelu razsežnost podatkov zmanjšana tako, da smo izgubili čim manj informacij in ohranili kar se da največ variabilnosti originalnih spremenljivk.

Tabela 22: Komponenta 1 – splošno zadovoljstvo

Izjave	Uteži	Cron. α če sprem. odstran.	Cron. α	Pov. vr.	St. od.
Z vodstvom družbe	0,735	0,845	0,872	3,31	0,76
Z možnostjo za napredovanje	0,614	0,847			
S plačo	0,847	0,845			
S statusom v družbi	0,794	0,826			
Z delovnimi pogoji (oprema, prostor)	0,771	0,859			
Z možnostjo za izobraževanje	0,676	0,862			

Tabela 23: Komponenta 2 – zadovoljstvo z notranjimi odnosi

Izjave	Uteži	Cron. α če sprem. odstran.	Cron. α	Pov. vr.	St. od.
S sodelavci	0,887	0,0	0,763	3,63	0,76
Z neposredno nadrejenimi	0,851	0,0			

3.6.5 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju preverjamo hipoteze našega magistrskega dela. Za preverjanje H1 (Stalnost zaposlitve pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.) analiziramo spremenljivko, ki meri oceno stalnosti zaposlitve v odnosu do novo oblikovane spremenljivke, ki kaže splošno zadovoljstvo anketirancev (1. faktor factorske analize). Uporabili smo Pearsonov koeficient korelacije, da preverimo povezanost spremenljivk. Test je pokazal statistično značilno ($p \leq 0,01$) povezavo med stalnostjo zaposlitve in splošnim zadovoljstvom. Vrednost Pearsonovega koeficienta je $r = 0,542$. Korelacija je srednje močna, kar pomeni, da stalnost zaposlitve pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Hipotezo H1 potrjujemo.

Za potrebe preverjanja hipoteze H2 (Nagrajevanje dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.) smo dimenzijo organizacijske klime, ki meri nagrajevanje, analizirali, raziskali vpliv na novo oblikovano spremenljivko, ki kaže splošno zadovoljstvo anketirancev. S pomočjo faktorske analize smo na novo generirali spremenljivko, ki predstavlja dimenzijo nagrajevanje. S pomočjo Pearsonovega koeficient korelacije pa smo preverjali povezanost spremenljivk. Test je pokazal statistično značilno ($p \leq 0,01$) povezavo, vrednost Pearsonovega koeficienta je kar visoka, $r = 0,723$. Korelacija je kar močna in pozitivna. Višja plača in nagrajevanje pozitivno vplivata na zadovoljstvo zaposlenih. Hipotezo H2 z veliko verjetnostjo sprejmemo.

H3 (Dobri notranji odnosi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.) smo preverjali tako, da smo analizirali kako dimenzija, ki meri notranje odnose v družbi DEM, vpliva na novo oblikovano spremenljivko, ki kaže splošno zadovoljstvo anketirancev. Ponovo smo uporabili Pearsonov koeficient korelacije. Statistični test je pokazal ($p \leq 0,01$), da obstaja povezava med notranjimi odnosi in splošnim zadovoljstvom anketirancev. Vrednost Pearsonovega koeficienta je $r = 0,626$. Korelacija je pozitivna oz. dobri notranji odnosi pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Hipotezo H3 z veliko verjetnostjo sprejmemo.

3.6.6 Predlogi izboljšav

Apriorne dimenzije smo s pomočjo opravljene ankete razvrstimo v tri skupine: v dimenzije ki so dobro ocenjene, srednje oziroma nevtrarno ter slabo ocenjene v primerjavi z ostalimi dimenzijami po SIOK.

Na podlagi raziskave smo ugotovili, da so bile dobro ocenjene dimenzije organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, pripadnost družbi, motivacija in zavzetost, inovativnost in iniciativnost. Srednje oziroma nevtrarno ocenjene so bile dimenzije notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, poslanstvo, vizija ter cilji družbe. Najslabše oziroma slabo ocenjeni sta bili dve dimenziji, in sicer nagrajevanje ter razvoj kariere.

Menimo, da ni potrebno podajati predlogov izboljšav za dobro ocenjene dimenzije, vse kar je potrebno, je ohranjevati in vzdrževati vsaj enak nivo ocene. Smo pa se odločili, da podamo nekaj predlogov izboljšav, ter napotke za slabo ocenjene ter srednje ocenjene apriorne dimenzije organizacijske klime.

Nagrajevanje je bila dimenzija, ocenjena z najslabšo oceno. Prepričani smo, da bi bilo potrebno razvrstiti nagrajevanja na dva sklopa, in sicer na denarne in nedenarne nagrade. Pri denarnem nagrajevanju bi družba morala preurediti sistem nagrajevanja ter zagotoviti sistem, ki bi omogočal pravično nagrajevanje, da bi vsak zaposleni dobil plačilo kot tudi delovno mesto, ki mu pripada glede na njegovo uspešnost, napredek, obremenjenost ter

zahtevnost in odgovornost do samega dela. Brez jasnih, merljivih ter preglednih normativov družba ne more omogočiti pravičnega sistema nagrajevanja. V kolikor bi družba vpeljala nagrajevanje s stimulacijskih izplačilom, ki bi se izplačal v primerih nadpovprečno dobro opravljenega dela posameznih oddelkov in izpostav, bi lahko ne samo vodstvo, temveč tudi nadrejeni, vodje pravičneje razvrščali in sami ocenili, koga je potrebno stimulirati.

Delitev dobička med zaposlene v družbi je zaradi lastniške strukture žal nemogoča, vendar pa bi lahko bil del dobička, predviden za kakšne aktivnosti, katere bi dvignile motivacijsko raven zaposlenih. Tukaj imamo predvsem v mislih nederivno nagrajevanje, kjer bi lahko vodje pohvalile dobro opravljeno delo, izbirale delavca meseca oziroma tim meseca.

Družba DEM ima prav tako veliko počitniških kapacitet, tako v Sloveniji kot tudi na Hrvaškem, vendar je po besedah kadrovske službe koriščenje izven poletne sezone zanemarljivo. Kar pomeni, da bi lahko družba veliko bolj promovirala možnosti, ki jih ponuja, ter spodbujala zaposlene in njihove ožje družine, da počitnikujejo v razpoložljiv kapacitetah.

Prav tako je družba DEM sponzor številnih dogodkov, zato bi lahko ponudili tudi vstopnice za različne dogodke (športne, gledališke, glasbene) in jim omogočili, da zaposleni tudi izven delovnega časa pokažejo pripadnost družbi.

Zaposlene bi lahko nagradili tudi s krajšimi delovnimi izleti, saj so trenutno organizirani izleti zgolj za zaposlene, ki so člani športnega društva ali člani sindikata. Za tiste, ki niso člani ne sindikata ali društva ter ne plačujejo članarine, izleti, športni vikendi in ostale aktivnosti v namene ekipnega duha (angl. *team building*) niso predvideni. Menimo, da bi bilo potrebno organizirati tudi kakšne dogodke, izlete, srečanja, kjer bi se zaposleni tudi iz drugih oddelkov, enot in izpostav spoznali, se družili in izmenjali svoje izkušnje pri delu. Vsekakor pa je potrebno, da se informira vse zaposlene ter vse vodje, kakšne ukrepe za izboljšanje delovnih pogojev in zadovoljstva zaposlenih se bo družba poslužila ter kako.

Razvoj kariere je naslednja dimenzija, ki prav tako sodi v skupino slabo ocenjenih dimenzij. Kvalificirani in usposobljeni kadri so pglavitni pripomoček vsake družbe in prav zaradi tega menimo, da bi bilo dobro, da bi družba DEM investirala znatno več namene dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja ter nadaljnje usposabljanja svojih zaposlenih. Raziskava je pokazala, da je trenutni sistem razvoja kariere neustrezen ter da so kriteriji za napredovanje nejasni, nerazumljivi ter dvomljivi, zato bi bil pravilnik napredovanja in razvoja nujno potreben.

Prepričani smo tudi, da je razvoj kariere odvisen od posameznikovega načrtovanja kariere. Zaposleni bi morali tako predhodno dobro spoznati svoje sposobnosti, prednosti, analizirali njihove slabosti in se dokopati do podatkov kariernega napredka v organizaciji. S pomočjo raznih delavnic, seminarjev, tečajev in okroglih miz bi lahko DEM pomagal svojim zaposlenim, da jasno in javno izpostavijo cilje, ki bi jih želeli doseči v svoji karieri in na

podlagi tega načrtovati lastno karierno pot, ki bo vodila k doseganju le teh. Zaposleni so zelo slabo ovrednotili trditev, da imajo učinkovit sistem, ki omogoča, da najboljše položaje zasedejo najboljši. Prav zaradi tega bi bilo najbolje, da vsak zaposlen individualno spozna svoje sposobnosti in pridobi informacije o tem, kako načrtno izpolniti pričakovanja nadrejenih. Veliko vlogo pri tem ima seveda služba za upravljanje s človeškimi viri, ki bi morala ne samo svetovati, kako preoblikovati oziroma razviti kariero, temveč tudi jasno opredeliti vse aktivnosti in kriterije, ki vodijo k napredovanju in bolj uspešnemu delu. Ker so zaposleni prepričani, da vodilni ne vzgajajo in pripravljajo svojih naslednikov, bi bilo potrebo vzpostaviti dialog med posameznikom, vodstvom in lastnikom ter omogočiti skupno uravnavanje kariernih želja. DEM je v zadnjih letih začel izgubljati managerje zaradi upokojevanja, zato je iskanje visoko potencialnih zaposlenih še toliko pomembnejše. Potrebno je opraviti selekcijo, v kateri bi se visoko motivirani in potencialni nasledniki odkrili, kateri bi lahko pričeli z mentorskih razvijanjem izkušenj ter izkoristili svoj talent za vodenje. Šele takrat, ko bi vodilni spoznali, da so njihovi učenci, katere pripravljajo za vodilna mesta, osvojili potrebno znanje za napredovanje, bi jih aktivno vključili v naslednji nivo organizacijske sheme.

Menimo, da je potrebno opraviti tudi razgovor med neposredno nadrejenimi in vsakim posameznikom o preteklem, sedanjem in prihajajočem delu vsakega posameznika, kjer se lahko preveri delovna uspešnost, želje in pričakovanja obeh, tako zaposlenih kot tudi nadrejenih. V primeru, da je zaposleni v pričakovanju napredovanja, ima priliko tudi to jasno izraziti ter ponuditi predloge, kako to doseči, in prepričati vodstvo ter nadrejene, zakaj bi bila to dobra poteza.

Srednje oziroma nevtrarno ocenjena je bila dimenzija notranje komuniciranje in informiranje. Zaposleni v družbi DEM so dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje ocenili nekoliko nižje, saj so prepričani, da o dogajanju v drugih enotah ne dobijo dovolj informacij. Kljub temu da izvajajo sestanke dokaj redno, pa vodstvo ne daje dovolj informacij na dovolj razumljiv način. Morda je razlog prav v tem, da so pogovori z nadrejenimi in s sodelavci zelo prijateljski in sproščeno naravnani. Menimo, da bi uvedba rednih sestankov zaposlenim na bolj profesionalnem nivoju omogočila pridobiti vse informacije, vezane na delo v drugih enotah, o rezultatih dela, kjer pa je prisotnost višjega menedžmenta ključnega pomena.

Menimo, da bi družba DEM morala vzpostaviti bolj učinkovito notranje komuniciranje in informiranje, saj so glede na rezultate analize zaposleni željni pridobiti več informacij direktno s strani nadrejenih, da bi tako vedeli, kaj se dogaja v njihovem oddelku kot tudi v drugih oddelkih in enotah izven. Potrebna je tudi bolj sproščena kontinuirana komunikacija, ki bi pripomogla, da bi lahko vsi zaposleni enakovredno in enakopravno prišli do relevantnih informacij, ki vplivajo na njihovo dobro opravljeno delo. To bi pripomoglo k večji pripadnosti v družbi, večji produktivnosti, boljša obveščenost pa bi vplivala tudi na boljše notranje odnose. DEM ima na svoji spletni platformi oglasno desko, ki je bila ustanovljena

v namene informiranja, vendar pa je le poredko uporabljena in komunikacija je zgolj enosmerna s strani urednika spletne strani. Menimo, da bi bilo primerno, da bi se na oglasni deski omogočila tudi možnost dvosmerne komunikacije, kjer bi lahko zaposleni postavili določena vprašanja, vezana na temo. V družbi DEM je 246 zaposlenih, od tega jih ima zgolj 190 elektronsko pošto in dostop do sistema, zato menimo, da bi bila oglasna deska izven glavne hiše potrebna na vseh ostalih osmih hidroelektrarnah, kjer se izvajajo dela oziroma nadzor. Vendar pa je potrebno, da so zaposleni obveščeni pravočasno ter da jih nadrejeni informirajo o vseh vsakodnevnih sprotnih zadevah, tudi če menijo, da morda neposredno ne vplivajo na posameznikovo delo.

Medsebojno sodelovanje ter vzpostavitev dvosmerne komunikacije bi pripomogla, da se zaposleni otresejo občutka nepomembnosti in pridobijo občutek, da tudi sami odločajo ali vsaj vplivajo na končne odločitve.

Menimo, da bi bilo potrebno uvesti tudi kratke mesečne sestanke, kjer bi zaposleni lahko dobili informacije o rezultatih dela in o tem, ali so bila kratkoročna pričakovanja dosežena.

Ob merjenju dimenzije vodenje je raziskava pokazala, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela, hkrati pa so tudi spodbujani k sprejemanju večje odgovornosti pri svojem delu s strani nadrejenih. Malo slabše je bilo ocenjena trditev, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. Prav zaradi tega je potrebno informirati zaposlene na vodilnih položajih, da njihov način vodenja ni v skladu z željami in pričakovanji zaposlenih. Zaposleni so tako prepričani, da se v DEM izvaja nekoliko ukazovalno vodenje ter da bi bilo potrebno spremeniti mišljenje vodilnih pri upoštevanju utemeljenih pripomb na njihovo delo, ki prihajajo s strani zaposlenih.

Anketa je tako pokazala, da zaposleni potrebujejo in želijo drugačno vodenje. Sicer vsak stil prinaša določene pomanjkljivosti, vendar pa jasno in trdno zastavljeni temelji pomagajo odpravljati večje napake.

Predlagali bi dodatno usposabljanje vodilnih v okviru raznih seminarjev, skupinskih delavnic ter občasnega dodatnega managerskega izobraževanja. Prepričani pa smo, da je ključnega pomena zavedanje, da se zaposleni sedaj bolj kot kadarkoli prej zelo generacijsko razlikujejo. Zato je prožnost, situacijsko reagiranje vodilnih kot tudi način komuniciranja z zaposlenimi različnih starostnih skupin in izobrazbe potrebno prilagoditi in avtoritativnost prilagoditi glede na razlike.

Apriorna dimenzija poslanstvo, vizija ter cilji družbe spadajo v srednje oziroma nevtralno ocenjene kategorije organizacijske klime. Anketirani so najslabše ocenili trditev, da se pri postavljanju ciljev poleg vodij v proces vključi tudi zaposlene. Trditev, da politika in cilji družbe niso jasni vsem zaposlenim, jasno govori, da bi bilo potrebno vizijo, cilje, poslanstvo in politiko družbe ponovno jasno ter razumljivo definirati in o tem seznani vsakega

zaposlenega. V nadalje pa pričakovati in zahtevati, da se vsak zaposleni poistoveti z vizijo družbe, sprejme poslanstvo in strmi k skupno določenim ciljem družbe ter si maksimalno prizadeva, da to tako na individualni kot tudi na skupinski ravni doseže. V namen lažjega poistovetenja s cilji družbe menimo, da bi vsi zaposleni lahko sodelovali pri kreiranju novo postavljenih ciljev družbe in dolgoročne vizije.

SKLEP

Magistrsko delo raziskuje organizacijsko klimo skozi dvanajst apriornih dimenzij ter meri zadovoljstvo zaposlenih po enajstih dejavnikih zadovoljstva. Že kot študentka sem bila preko opravljenih študijskih strokovnih izobraževanj kot tudi pripravništev izpostavljena izzivom ter težavam pri tej tematiki, kar je bil glavni razlog, da podrobneje raziščem dejansko stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v družbi DEM in ponudim možnosti izboljšav ter predloge sprememb. Prav tako pa se DEM v zadnjih štirih leta ni poslužila merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, čeprav je to v preteklih letih že večkrat raziskala.

Ugotovili smo, da je človeški vir še vedno osrednji faktor vsake družbe in kako močen vpliv ima vsak posameznik na razvoj in uspešnost družbe, kar pomeni, da organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih vplivata na učinkovitost družbe.

Analiza anketnega vprašalnika skozi vseh dvanajst dimenzij organizacijske klime, kot tudi merjenje dejavnikov zadovoljstva, je pokazala, da so potrebne številne spremembe. Za dimenzije, ki so bile ocenjene slabo ter nevtrarno, smo ponudili predloge izboljšav, o katerih smo seznanili vodstvo, ki že načrtuje aktivnosti, vezane na izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v družbi.

Prepričani smo, da bi bilo potrebno z rezultati seznaniti skupino HSE, predstaviti problematiko, ozvestiti vse družbe znotraj skupine in izpeljati podobno raziskavo na nivoju celotne skupine HSE, kjer bi lahko za vse zaposlene vseh osmih družb in sedeža krovne družbe organizirali seminarje, namenjene vodstvu, ki bi lažje skrbeli za uvajanje ukrepov in zagotavljali, da se ukrepi tudi v celoti in pravilno izvajajo. Menimo, da je nujno potrebno raziskavo razširiti na ostale družbe in povečati vzorec, ki lahko ponudi bolj zanesljive izsledke. Veliko zaposlenih zaradi narave svojega dela še vedno nima elektronskega naslova, zato mislimo, da bi bilo smotrno izvajanje vprašalnikov na klasičen način v času delovnega časa v izrecno določenem času. Pokazalo se je namreč, da večja fleksibilnost pri izpolnjevanju anket privede do posledično večjega števila napak, ankete niso v celoti izpolnjene, ali pa se naslovljeni preprosto zaradi nepoznavanja spletnega orodja ne odločijo za izpolnjevanje.

S pomočjo izvedene ankete smo vodstvu omogočili, da jasno vidi, kakšna so dojetanja zaposlenih o njihovem delu in kje nastajajo nezadovoljstva in katere dimenzije so stičišča 'ozkih grl'.

Za družbo DEM je to bilo že četrto merjenje iz omenjenega področja, kar nakazuje, da se družba zaveda problematike, saj uspešnost temelji na visoko usposobljenem kadru, ki je v prvi meri zadovoljen na svojem delovnem mestu, kjer prevladujejo dobri delovni odnosi, kjer zaposleni sodelujejo in kjer je dobra komunikacija z nadrejenimi.

Če smo nekoč bili prepričani, da se služba vrednosti zgolj po plačilu in ostalih finančnih nadomestilih, smo v zadnjem obdobju skozi različna izkustva, nestabilno ekonomijo, tehnološki napredek in ostale spremembe spoznali, kako pomembno je individualno počutje v delovnem okolju. Interzični faktorji, kot so pohvale nadrejenih, kolektivno razumevanje, možnost uveljavljanja iz izražanja mnenja in občutek pripadnosti, so karakteristike, ki dokazujejo, da denar ni edino gonilo zaslužka.

Zahvaljujoč Slovenski gospodarski zbornici, ki je prva začela s pomočjo svojega projekta SiOk izvajati merjenja in opozarjati slovenske družbe, da se pridružijo, smo lahko skozi standardizirana vprašanja prišli do rezultatov, ki omogočajo primerjanje ne samo z predhodno izvedenimi merjenji, pač pa tudi z raziskavami, opravljenimi v istih in sorodnih panogah.

Zaradi zaupnosti podatkov žal nismo mogli primerjati predhodno opravljena merjenja z našim, vendar pa bo to lahko storila družba sama, saj smo jih omogočili popoln dostop do celotne baze podatkov.

LITERATURA IN VIRI

1. Afalobi, O. A. (2005). Influence of organizational climate and locus of control on job satisfaction and turnover intentions. *IFE Psychologia*, 13 (2), 102–113.
2. Armstrong, M. (1991). *A handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
3. Bezjak, I. M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro Andy.
4. Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the Strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203–221.
5. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Buchmeister, B., Leber, M. & Polajner, A. (2001). *Proizvodni management*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
7. Burton, R. M., Lauridsen, J. & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43, 67–82.
8. Campbell, J. P., Weick E. K., Lawler E. E., & Dunnette D. M. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
9. Coolican, H. (1996). *Introduction to research methods and statistics in psychology*: 2nd edition. London: Hodder & Stoughton Educational, a division of Hodder Headline.
10. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
11. Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
12. DEM (2015). *Letno poročilo 2015*. Maribor: DEM.
13. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žindaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
14. Dippenaar, H. & Roodt, G. (1996). Adaptation and evaluation of the Litwin and Stringer climate questionnaire. *South African Journal of Industrial Psychology*, 22(2), 20–25.
15. Forehand, G. A., & Gilmer, B. (1974). Environmental variations in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382.
16. George, M & Jones, R. G. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. Addison: Wesley Publication Company.
17. Gorišek, K. (2000). Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes – naše potrebe jutri. *Kadri*, 6(6): 89–93.
18. Gostiša, M. (1996). *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: Enotnost in studio participatis.
19. Hair, J., Bush, R. & Ortinau, D. (2006). *Marketing research within a changing environment*: 3rd edition. New York: McGraw-Hill Irwin.

20. Hall, D. T. & Schneider, B. (1972). Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type. *Administrative Science Quarterly* 17(3), 340–350.
21. Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35.
22. Interstat. (2012). *Poročilo raziskave o zadovoljstvu zaposlenih in organizacijski klimi v podjetju Dravske elektrarne Maribor d.o.o.* (interni dokument). Maribor: Interstat d.o.o.
23. James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
24. Jyoti, J. (2013). Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: An empirical model. *Journal of business theory and practice*, 1(1), 66–83.
25. Kavčič, B. (2010). *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
26. Kos Knez, S. & Deutsch, T. (2009). *Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na zavodu RS za šolstvo v letu 2008*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
27. Kržišnik, R. (2007). *Skrivnosti in pasti motiviranja*. Nabavni management. Portorož: Planet GV.
28. Lindahl, R. A. (2006). The role of organizational climate and culture in the school improvement process: A review of the knowledge base. *Educational Leadership Review*, 7(1), 19–29.
29. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organization climate*. Boston: Harvard Business School.
31. Malhotra, K. N. & Birks, F. D. (2000). *Marketing research: An applied approach*. London: Prentice Hall International.
32. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
33. Metle, M. K. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. *International journal of human resources management*, 12(2), 311–332.
34. Mihalič, R. (2007). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
35. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
36. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
37. Moorheas, G & Griffin, W. R. (1992). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Dallas: Houghton Mifflin Company.
38. Morgan, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19–47.
39. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

40. Mumel, D. (1998). *Priročnik za vaje iz predmeta vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
41. Mumel, D. (2001). *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
42. Pelin, K. & Ülker, E. F. (2013). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review*, 2, 19–35.
43. Pope, S. & Andrew, J. S. (1992). Organizational climate and job satisfaction among child care teachers, *Child and youth care forum*, 21(1), 39–52.
44. Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
45. Schunk, D. H. (2012). *Learning theories: An educational perspective*. Boston: Pearson.
46. Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
47. Shadur, K. & Rodwell, A. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group and organization management*, 24(4), 479–503.
48. Smith, G. P. (1994). Motivation. *Human resources management and development handbook* (2nd ed.), str. 107.
49. Spector, P. (1997). *Job satisfaction*. London: SAGE Publications.
50. Steers, R. M., Porter, L. W. & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work*. (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
51. Stupica, M. (2005). *Organizacija in management podjetja*. Ljubljana: Gea College.
52. Tong, C., Tak W. I. W. & Wong, A. (2015). The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology Practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies* 5(1), 19–47.
53. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
55. Winkler, L. & Zeffass, A. (2016). Strategy and organizational culture – conceptualizing the interplay of key concepts in communication. *Globe: A journal of language, culture and communication*, 3(3), 108–12.

