

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME NA PRIMERU IZBRANEGA
PODJETJA**

Ljubljana, november 2015

JAN KOKALJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Jan Kokalj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza organizacijske klime na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. Dr. Vladom Dimovskim.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 16. 11. 2015

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME.....	3
1.1 Definicije koncepta organizacijske klime.....	3
1.2 Vrste organizacijske klime	6
1.3 Dimenzije organizacijske klime	8
1.3.1 Odnos do kakovosti	10
1.3.2 Inovativnost, iniciativnost	11
1.3.3 Motivacija in zavzetost.....	12
1.3.4 Pripadnost podjetju	13
1.3.5 Notranji odnosi	14
1.3.6 Vodenje.....	15
1.3.7 Strokovna usposobljenost in učenje	16
1.3.8 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	16
1.3.9 Organiziranost	17
1.3.10 Notranje komuniciranje in informiranje	18
1.3.11 Nagrajevanje.....	19
1.3.12 Razvoj kariere.....	20
1.4 Proučevanje in merjenje organizacijske klime	21
1.5 Spreminjanje organizacijske klime.....	23
1.6 Definicije zadovoljstva zaposlenih.....	24
1.7 Pomen zadovoljstva zaposlenih.....	26
1.8 Proučevanje zadovoljstva zaposlenih	28
1.9 Povezanost organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih	28
2 EMPIRIČNA ANALIZA O STANJU ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM PODJETJU	29
2.1 Predstavitev izbranega podjetja	29
2.2 Postavitev hipotez.....	32
2.3 Postopek analize	33
2.4 Predstavitev vprašalnika	33
2.5 Predstavitev rezultatov raziskave in analize	34

3 PREDLOGI SPREMEMB ZA IZBOLJŠANJE KLIME V IZBRANEM PODJETJU	48
3.1 Splošni predlogi glede na posamezne dimenzije organizacijske klime	48
3.2 Povzetek glavnih predlogov sprememb za izboljšanje organizacijske klime	52
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	55
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Obseg in struktura prihodkov v izbranem podjetju v letih 2011, 2012, 2013 in 2014 (v evrih)	30
Tabela 2: Obseg in struktura prihodkov v izbranem podjetju v letih 2011, 2012, 2013 in 2014 (v evrih)	30
Tabela 3: Poslovi izid izbranega podjetja v obdobju od leta 2011 do leta 2014 (v evrih) ..	31
Tabela 4: Statistični izpis preverjanja regresije 1	45
Tabela 5: Statistični izpis preverjanja regresije 2	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v podjetju	5
Slika 2: Håkonnsonin model različnih organizacijskih klim in z njimi povezanih čustev	7
Slika 3: Tipologija organizacij na mikro nivoju glede na prevladujočo klimo	8
Slika 4: Model percepcije vrednot pri zadovoljstvu zaposlenih	25
Slika 5: Model povezanosti organizacijske klime, organizacijske kulture in vodstva	29
Slika 6: Struktura anketirancev po spolu	34
Slika 7: Struktura anketirancev po starosti	35
Slika 8: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe	35
Slika 9: Struktura anketirancev po stažu v organizaciji	36
Slika 10: Povprečne vrednosti odgovorov po dimenzijah organizacijske klime	37
Slika 11: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji odnosa do kakovosti .	37
Slika 12: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji inovativnosti, iniciativnosti	38
Slika 13: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji motivacije in zavzetosti	39
Slika 14: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji pripadnosti organizaciji	39
Slika 15: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji notranjih odnosov	40
Slika 16: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji vodenja	40

Slika 17: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji strokovne usposobljenosti in učenja.....	41
Slika 18: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev	41
Slika 19: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji organiziranosti.....	42
Slika 20: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji notranjega komuniciranja in informiranja	42
Slika 21: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji nagrajevanja	43
Slika 22: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji razvoja kariere.....	44
Slika 23: Povprečja kategorij zadovoljstva zaposlenih	44

UVOD

Podjetja pri načrtovanju procesov pogosto vključijo le naloge, ki jih bo treba opraviti, ne da bi pomislila na tiste ljudi, ki jih bodo opravljali. V preteklosti se zaposlenim in njihovem počutju ni namenjala pretirane pozornosti, danes pa se managerji vedno bolj zavedajo, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za učinkovito delovanje podjetja in posledično za doseganje konkurenčnih prednosti. Zaposleni, ki so pri svojem delu zadovoljni, dosegajo višjo stopnjo učinkovitosti, kar pozitivno vpliva na kakovost njihovega dela in poslovne rezultate podjetja. Zato je zelo pomembno spremljanje in ohranjanje visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih, na kar pa ima izreden vpliv organizacijska klima.

Koncept organizacijske klime se uporablja za opis konfiguracije odnosov in dojemanj članov podjetja, ki skupaj odražajo znaten del konglomerata, katerega del so ter v katerem delajo (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2011, str. 8).

Spremljanje in merjenje organizacijske klime je za podjetja tako ključnega pomena. Na tak način spremljajo mnenja zaposlenih o različnih psiholoških aspektih okolja, v katerem delajo. Natančna analiza rezultatov, primeren odziv ter spremembe pa lahko poskrbijo za to, da zaposleni ostanejo srečni in zadovoljni, kar za podjetje pomeni tudi višjo dolgoročno uspešnost.

Zaposleni, ki bodo imeli o svojem delovnem okolju pozitivno mišljenje, se bodo veliko raje vračali na delovno mesto ter bodo bolj motivirani za doseganje in preseganje svojih ciljev. Adizes (1996, str. 199, 268) ugotavlja, da so za uspešno podjetje potrebni ustrezna struktura, disciplinirano sporazumevanje in odločanje ter zreli ljudje, ki vzbujajo in vlivajo spoštovanje in zaupanje. Uspeh mora priti iz podjetja, od znotraj. Po njegovem se vse več podjetij pretirano ubada s strateškimi vprašanji in načrtovanjem, kako premagati konkurenco, ne da bi pomislila nase. Širijo se navzven medtem, ko se jedro ruši. Če je podjetje notranje močno, lahko obvlada vse zunanje probleme, če pa je notranje šibko, bo na vsako zunanjo priložnost gledalo kot na problem.

Zaradi omenjenega vpliva sem se odločil za analizo organizacijske klime v izbranem podjetju. Kljub temu, da je bilo na to temo po svetu izvedenih že veliko raziskav, menim, da spremljanje organizacijske klime v Sloveniji ni dovolj razširjeno in da se mu pripisuje premalo pozornosti.

Pri projektu SiOK se je več svetovalnih podjetij združilo pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Začeli so izvajati nenehno spremljanje in analiziranje organizacijske klime v sodelujočih podjetjih. Projekt se je začel razvijati leta 2001, število podjetij in organizacij, ki so se vključevala, pa je bilo vsako leto večje (Mrak, 2006).

Za uspešnost podjetja je torej pomembno, da poskrbi tako za dobro in zdravo organizacijsko klimo, kot tudi za to, da bodo njeni zaposleni pri delu zadovoljni. Obstajajo pa tudi dokazi o neposredni povezanosti organizacijske klime in zadovoljstva pri delu. Kljub temu, da ne moremo izločiti točnih dimenzij klime, ki nenehno neposredno vplivajo na zadovoljstvo, pa lahko ugotovimo, da so posamezne dimenzije klime v korelaciji z različnimi dejavniki zadovoljstva (Schneider, 1990, str. 303–304).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature proučiti področje organizacijske klime in zadovoljstva pri delu ter s pomočjo izvedbe ankete analizirati in predstaviti stanje v izbranem podjetju. Zanimalo me je, kakšno je stanje različnih dimenzij organizacijske klime, kot jih doživljajo zaposleni. Cilj naloge je s pomočjo izbrane metodologije analizirati organizacijsko klimo v izbranem podjetju in predstaviti predloge sprememb.

Magistrsko delo sem razdelil na tri poglavja.

V prvem poglavju bom predstavil in opredelil koncepta organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Predstavil bom različne definicije in teoretične opredelitve organizacijske klime, ki so jih postavili različni domači in tuji avtorji.

Opisal bom različne vrste klime ter opredelil in opisal njene apriorne dimenzije, prav tako pa bom predstavil vsako od apriornih dimenzij klime, ki smo jih uporabili pri izvedbi raziskave. Opredelil bom tudi proučevanje in merjenje organizacijske klime ter njeno spreminjanje.

Poleg organizacijske klime bom v tem poglavju predstavil tudi različne teoretične opredelitve koncepta zadovoljstva zaposlenih, predstavil njegov pomen za podjetje ter različne koncepte merjenja zadovoljstva zaposlenih. Na koncu bom predstavil tudi povezanost med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih ter mnenja različnih avtorjev glede omenjene povezave.

V drugem poglavju bom predstavil empirično analizo o stanju organizacijske klime v izbranem podjetju. Najprej bom predstavil izbrano podjetje in zaposlene v njem, nato bom postavil raziskovalne hipoteze. Zatem bom opisal postopek analize, ki jo bom izvedel, in predstavil vprašalnik, ki je bil uporabljen pri raziskavi. Na koncu bom predstavil rezultate raziskave in empirične analize ter podal interpretacijo rezultatov.

V tretjem poglavju bom predstavil predloge sprememb organizacijske klime v izbranem podjetju. S pomočjo rezultatov izvedene raziskave bom opozoril na področja organizacijske klime, ki v podjetju najbolj negativno izstopajo ter podal predloge za njihovo izboljšavo.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

1.1 Definicije koncepta organizacijske klime

Za organizacijsko klimo so se v podjetjih skozi čas uporabljali različni izrazi, tudi če je bilo govora o isti stvari. Nekateri so govorili o “vzdušju” ali “atmosferi”, natančne definicije pa so se začele pojavljati šele v obdobju novejšega managementa.

Medsebojni odnosi in počutje zaposlenih so vedno igrali veliko vlogo pri uspešnosti podjetja. S primerno manipulacijo omenjenih faktorjev lahko vodstvo odločilno vpliva na smer razvoja podjetja, zato je pomembno, da podjetja temu področju namenijo pozornost. V strokovni literaturi se pojavlja več različnih definicij organizacijske klime, različni avtorji pa so skozi čas prihajali do različnih zaključkov.

Delo zaposlenih je ključno za uresničevanje podjetja in ustvarjanje v njem, obenem pa prav zaposleni v podjetju ustvarjajo specifično vzdušje ki podjetje definira, ga ločuje od ostalih in ima neposreden vpliv na vedenje ljudi. Na organizacijsko klimo v podjetju najbolj vplivajo stališča zaposlenih o njihovem delu, načinu vodenja, notranjih odnosih, organiziranosti podjetja, nagradah in razpoloženju v podjetju ter težnje in interesi zaposlenih, ki se nanašajo na njihovo delo, kariero ter izobraževanje. Organizacijska klima tako označuje vedenje zaposlenih v podjetju in njihovo zaznavanje medsebojnih odnosov (Ivanko & Stare, 2007, str. 121).

Izraz psihološka klima se nanaša na individualna dojetanja organizacijskih atributov, kot so notranje politike, prakse in postopki. Ko si takšna vrednotenja deli dovolj članov v istem delovnem okolju, pa lahko govorimo o organizacijski klimi. Pozitivna organizacijska klima blagodejno vpliva na motiviranost in moralo zaposlenih, njihovo produktivnost ter povišuje verjetnost da bodo pri svojem delu uporabljali dodatne napore (Neal, West & Patterson, 2005, str. 496).

Organizacijska klima je tako posledica socioloških/organizacijskih procesov. Morala bi biti zamišljena kot samostojen organizacijski pojav in ne kot preprosta združitev psihološke klime (Glick, 1985, str. 605).

Lipičnik (1998, str. 73) v svojem delu ugotavlja, da se v strokovni literaturi pojavlja več različnih izrazov, ki označujejo klimo. Med takšne spadajo organizacijska klima in kultura, delovno ozračje, psihološka klima in tako naprej. Avtorji s tega področja so različnih mnenj glede definicij organizacijske klime. Nekateri trdijo, da vsi omenjeni izrazi predstavljajo isto stvar, drugi jim očitajo, da nimajo poznavanja pojmov in zato niso zmožni zaznati razlik, tretji pa iščejo točke, ki so skupne vsem omenjenim pojmom.

Uporaba izraza, ki označuje pogoje s katerimi lahko dosežemo specifične odzive zaposlenih, zahteva od posameznika veliko previdnost. Organizacijsko klimo lahko najvarneje označimo kot vzdušje v podjetju, na katerega vplivajo raznovrstni poznani ter nepoznani dejavniki, tako iz sedanjosti kot iz preteklosti, katere najdemo v ožjem in širšem okolju zaposlenih. Takšno vzdušje ključno vpliva na obnašanje zaposlenih ter izrabljanje njihovih zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 74).

Ehrhart, Schneider in Macey (2013, str. 285 – 286) so identificirali pet tem, ki po njihovem zaobjemajo trenutno mišljenje o klimi in jih vključili kot del definicije:

1. Tema 1: Organizacijska klima izhaja iz različnih mehanizmov, kot so vodenje, komunikacija, usposabljanje in tako dalje.
2. Tema 2: Organizacijska klima ni sestavljena iz omenjenih mehanizmov, temveč iz izkušenj, ki jih ti mehanizmi ustvarjajo in smisla, ki ga tem izkušnjam ljudje pripisujejo.
3. Tema 3: Organizacijska klima ni lastnina posameznikov, temveč podjetja kot celote, saj je osnovana na deljenih izkušnjah in smislih.
4. Tema 4: Deljene izkušnje in smisel, ki jim ga ljudje pripisujejo, izhajajo iz naravne medsebojne interakcije v podjetjih. Organizacijska klima se deli med vse zaposlene v okviru dela in medsebojnih interakcij, ki se takrat zgodijo.
5. Tema 5: Organizacijska klima ni čustveno vrednotenje delovnega okolja, ni zadovoljstvo, temveč je opisna abstrakcija doživetij pri delu in njim pripisanega pomena.

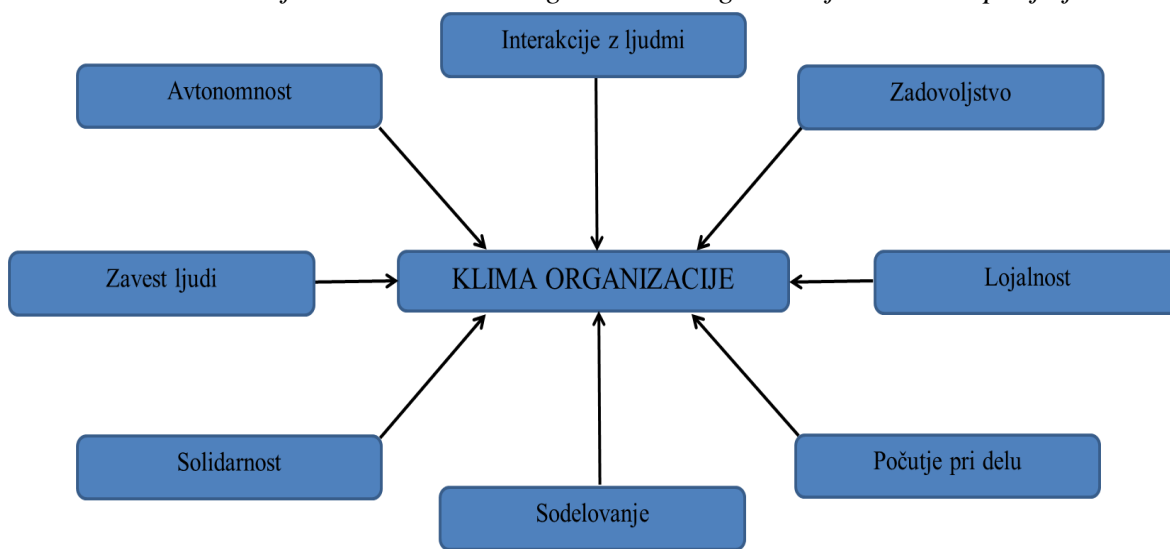
Temelječa na omenjenih temah, je njihova definicija organizacijske klime sledeča: Organizacijska klima je skupni pomen, ki ga člani podjetja pripisujejo dogodkom, politikam, praksam in postopkom, ki jih izkušajo ter vedenj, ki so pričakovana, podprta in nagrajena.

Musek Lešnik (2006b) organizacijsko klimo označuje kot močno silo, ki v podjetju oblikuje obnašanje posameznikov ter ustvarjenih skupin. Klima zaobjema vrsto dojemanj, med katere sodijo predpostavke, verovanja, stališča in mnenja. Takšna dojemanja zaposlenim zagotavljajo poznano psihološko ozračje, v katerem opravljajo delo in s tem bistveno doprinašajo k pozitivnemu občutku varnosti. Klima je lahko enotna za celotno podjetje, lahko pa se v podjetju pojavi več samostojnih klim, ki so odvisne od okolja v oddelku ali skupini. Na to vpliva predvsem velikost podjetja, saj se v manjših podjetjih zaradi večje homogenosti, večkrat oblikuje enotna klima kot pri velikih, razpršenih podjetjih.

Mihalič (2008, str. 7) organizacijsko klimo označuje kot psihološko grajenje sistema, ki določa trenutne attribute podjetja ter je izražena z dožemanjem taistega sistema s strani zaposlenih.

Kot temeljne elemente, ki sestavljajo sistem organizacijske klime, navaja počutje pri delu, lojalnost, zadovoljstvo, solidarnost, sodelovanje, interakcije med ljudmi, avtonomnost in zavest ljudi. Ti elementi so grafično predstavljeni v Sliki 1.

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v podjetju



Vir: R. Mihalič, Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo, 2007, str. 7.

Gilmer (1969, str. 60) meni, da podjetja med seboj niso različna le v fizičnem smislu, ampak tudi po tem, kakšne poglede in obnašanja povzročajo pri ljudeh. Omenjene razlike so neločljivo povezane s psihološkimi kompozicijami. Določeni ljudje so ob vstopanju v nova okolja negotovi, kar velikokrat pomeni, da so neuspešni pri prilagajanju industrijskemu okolju, za kar je krivo dejstvo, da jim ni poznana narava klime, v katero se podajajo. Pod organizacijsko klimo lahko tako štejemo tiste značilnosti, ki podjetje ločujejo od ostalih podjetij in vplivajo na vedenje ljudi v podjetju.

Spletna stran podjetja Biro Praxis d.o.o. (2015) organizacijsko klimo definira kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki so zaznane s strani tistih, ki v temu okolju živijo in delajo ter vplivajo na motivacijo in vedenje zaposlenih. Iz različnih definicij obravnavanega področja so povzeli več različnih lastnosti organizacijske klime. Organizacijska klima določa množico lastnosti podjetja, katere lahko zaposleni zaznajo ter jih jasno opišejo, kar pomeni, da se jih nedvomno zavedajo. Nastanek organizacijske klime je odvisen od interakcije med člani podjetja. Člani si jo delijo ter je relativno permanentna. Oblikuje se na osnovi dejanskih dogodkov oziroma stvarnosti (vodenje, struktura, politika, norme, vrednote, postopki, stališča, pravila itd.). Ima vpliv na dožemanje dejanskih dogodkov, kar vpliva tudi na vedenje zaposlenih. Nanaša se na odnose med zaposlenimi in

na odnos podjetja do zunanjega okolja, izraža organizacijske cilje podjetja ter kvaliteto delovnega okolja in predstavlja raznolikost med posameznimi podjetji.

Lipovec (1987, str. 302) v svojem delu govori o organizacijskem ozračju (klimi, atmosferi) ter delovni morali. Oba pojma označi za sinonima ter ju definira kot zdrave in uravnovešene organizacijske razmere, ki zaposlenim omogočajo delovanje s samospoštovanjem in jim puščajo odprte možnosti za osebni razvoj.

Prav tako ugotavlja, da nekateri avtorji delovno ozračje označujejo kot stanje enotnosti in krepkosti v organizirani družbi, zaradi katerega člani te družbe splošno stanje presojujejo ugodno. Na takšno ozračje vpliva predvsem zadovoljenost potreb vseh zaposlenih, ki izhaja iz njihove udeležbe.

Delovna morala je neločljivo povezana z vključenostjo in strnjenostjo zaposlenih, njeno stanje pa je pogosto nenameravan, globalni rezultat organizacijske družbe. Delovna morala naj bi bila s strani sodobne organizacijske vede smatrana za enako zelenemu cilju, kot je smotrno delovanje, obstoj ter identiteta.

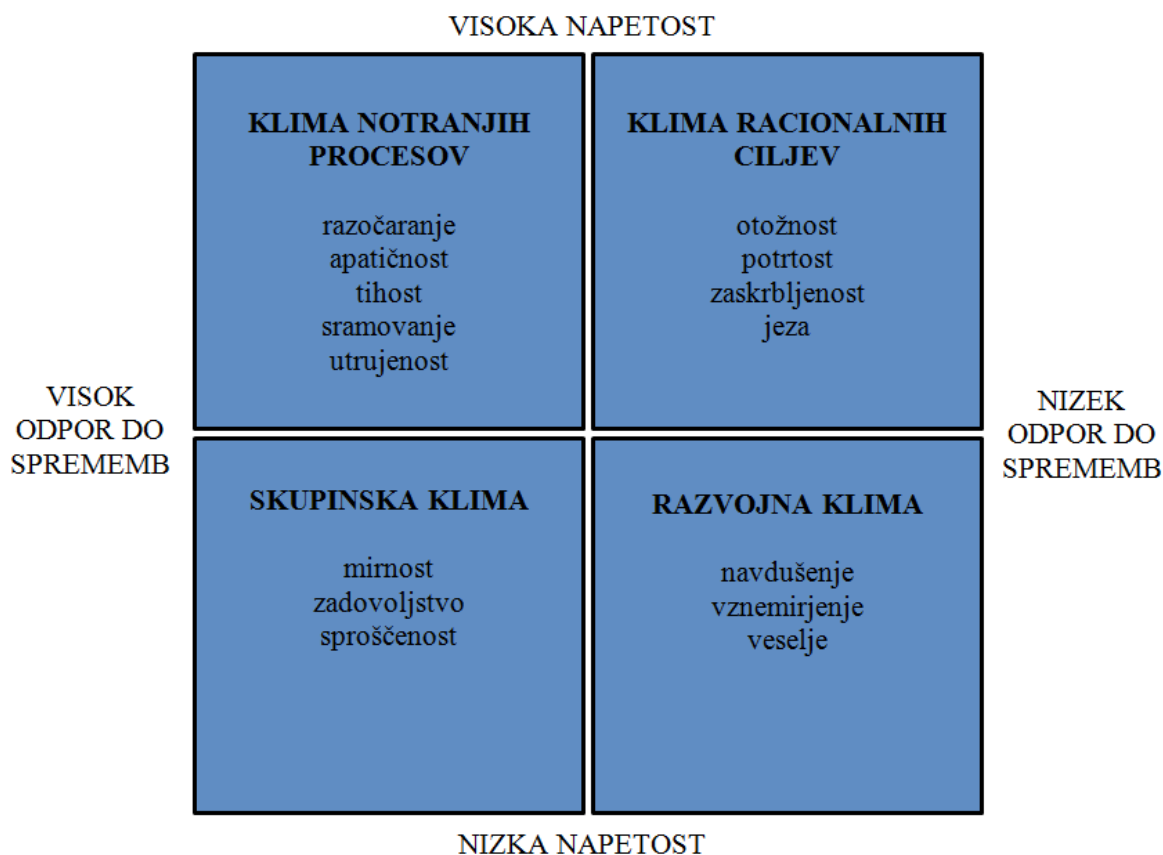
1.2 Vrste organizacijske klime

V preteklosti je raziskovalce redko zanimala organizacijska klima kot celota. Pri proučevanju klime so se vedno osredotočali na določen, za njih pomemben aspekt človekovega vedenja. Posledično so se pojavila manjša področja klime, katerih nazivi običajno izhajajo iz obnašanja ljudi (motivacijska klima, organizacijska klima...). Podjetja precej pozornosti namenijo motivacijski klimi, če so mnenja, da pri njih šepa motivacija (Lipičnik, 1998, str. 74).

Ivanko in Stare v svojem delu (2007, str. 125) prav tako ugotavljata, da se moramo pri proučevanju klime osredotočiti na ožja področja, ki nas zanimajo in so aktualna. Definirata naslednja področja: motivacijsko klimo, inovacijsko klimo, organizacijsko klimo, podjetniško klimo, ustvarjalno klimo ter raziskovalno klimo.

Håkonsson (2008, str. 64) je za kategoriziranje organizacijskih klim ustvarila model, ki jih razlikuje glede na dve dimenziji, in sicer napetost v podjetju ter odpor do sprememb. Napetost v podjetju se nanaša na nesproščena razmerja med zaposlenimi in obsega spremenljivke, kot so prelaganje krivde, verodostojnost vodstva, moralo, nepristranskost in konflikte. Odpor do sprememb nam pove, ali se zaposleni in sistem kot celota upirajo spremembam. Glede na položaj podjetja na omenjenih dimenzijah se bodo spreminjala tudi čustva in doživljanja zaposlenih. Model različnih klim in z njimi povezanih čustev je prikazan v Sliki 2.

Slika 2: Håkonssonin model različnih organizacijskih klim in z njimi povezanih čustev



Vir: D.D. Håkonsson, O. Børge, & R.M. Burton, *Can organizational climate be managed?*, 2008, str. 65.

Glede na prevlado določene vrste klime v posameznem podjetju pa lahko v okviru dominantne klime zgradimo tudi tipologijo podjetij na mikro-nivoju. Ena izmed sodobnejših uveljavljenih klasifikacij (Mihalič, 2007, str. 22) ločuje klime na štiri vrste, ki so grafično prikazane v Sliki 3.

Prva vrsta klime, ki je opredeljena, je organizacijska klima dosežkov, za katero so značilna nagla dejanja, visoka stopnja tekmovalnosti, poudarek na doseganju ciljev in visoka pričakovanja s strani vodstva podjetja.

Druga vrsta klime, ki je opredeljena, je organizacijska klima varnosti, za katero je značilno zagotavljanje varnosti zaposlitve. Za takšno klimo je značilna izrazita strukturiranost, do izraza pa prihajata formalizacija in nadzorovanje.

Tretja vrsta klime, ki je opredeljena, je organizacijska klima sodelovanja, za katero je značilno, da v njej prevladujejo neformalni odnosi, timsko delo, demokratična komunikacija, zaupanje, pripadnost in participacija.

Četrta in zadnja vrsta klime, ki je opredeljena, je organizacijska klima kreativnosti, ki izpostavlja načrtno uvajanje novosti, dinamičnost in usposobljenost zaposlenih ter posledično konstanten napredek in hitro rast.

Slika 3: Tipologija organizacij na mikro nivoju glede na prevladujočo klimo



Vir: R. Mihalič, *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*, 2007, str 22.

1.3 Dimenzije organizacijske klime

Vsako organizacijsko klimo kot celoto sestavljajo ter oblikujejo različni dejavniki. Pri proučevanju organizacijske klime pa se poskušamo osredotočiti na tiste splošne dejavnike, ki so ključni za našo raziskavo in jih je možno aplicirati na različne socialne strukture v različnih podjetjih. Takšne dejavnike imenujemo dimenzije organizacijske klime.

Ena od prvih temeljnih delitev splošnih dimenzij klime je bila leta 1968 predstavljena v vprašalniku Litwin in Stringerja (v Musek Lešnik, 2006a). Omenjeni vprašalnik je še dandanes eno izmed najbolj poznanih in uporabljenih orodij raziskovanja organizacijske klime, zato je takšna opredelitev osnovnih dimenzij klime zelo razširjena. Pri njunem raziskovanju sta avtorja prišla do več različnih osnovnih dimenzij klime.

Prva dimenzija je struktura in pritisk. Ta dimenzija klime vsebuje dožemanje pravil in predpisov, omejitev, količine dostopnih informacij ter pritiska na njihovo vedenje, s strani zaposlenih v podjetju. Več raziskav je pokazalo, da visoka strukturiranost delovnih nalog pripelje do šibkejšje potrebe zaposlenih po uspehu ter manjše učinkovitosti.

Drugo dimenzijo predstavlja osebna odgovornost, ki vključuje dožemanje zaposlenih o njihovi participaciji pri odločanju ter ravni samostojnosti, ki jo imajo pri organizaciji in izvedbi svojega dela. Osebna odgovornost je pozitivno povezana s stopnjo zvestobe zaposlenih, njihovo potrebo po uspehu in njihovo prožnostjo.

Tretja dimenzija je toplina, ki vključuje dojemanja zaposlenih o notranjih odnosih v podjetju, ravni vzajemnega zaupanja med sodelavci, navzočnosti neuradnih prijateljskih skupin, timskem delu ter splošni komunikaciji. Ta dimenzija je močno povezana s človeško potrebo po pripadnosti.

Četrta dimenzija je definirana kot podpora, ki vključuje dojemanja zaposlenih o vzpodbudah, katere jim namenijo nadrejeni in vodstvo podjetja ter se nanašajo na skupno zasledovanje ciljev podjetja. Tudi ta dimenzija je močno povezana s človeško potrebo po pripadnosti.

Peto dimenzijo predstavljajo nagrade in kazni, ki vključujejo dojemanja zaposlenih o nagradah, pohvalah in grajah v podjetju. Priporočljivo je, da podjetja zaposlenim vzpodbujajo motive po doseganju ciljev z naravnostjo k nagradam in ne kaznim. Ta dimenzija se povezuje s potrebama po moči in druženju.

Šesta dimenzija vključuje konflikte in odnos do konfliktnosti, ki vključuje dojemanja zaposlenih o reševanju nesoglasij v podjetju. Na dimenzijo vplivata stopnja posluha za različna mnenja pri reševanju težav in stopnja neposrednega reševanja konfliktov. Ta dimenzija je povezana z večjo motivacijo za uspeh in moč.

Sedmo dimenzijo predstavljajo standardi storilnosti in pričakovanja, ki vključujejo dojemanja zaposlenih o jasnih in prikritih ciljnih ter standardih uspešnosti v podjetju. Ta dimenzija je močno povezana s potrebo po uspehu.

Osmo dimenzijo predstavljata organizacijska identiteta in skupinska zvestoba, ki vključujeta dojemanja zaposlenih o izpostavljanju skupnih ciljev, pripadnosti zaposlenih in povezanosti zaposlenih s podjetjem. Ta dimenzija je povezana s potrebo po pripadnosti in druženju.

Deveto dimenzijo predstavlja tveganje, ki vključuje dojemanje zaposlenih o sprejemljivi ravni tveganja, tako pri delu kot tudi v podjetju. Zaposleni zaznavajo, ali jih podjetje bolj vzpodbuja k sprejemanju tveganja za hitrejši napredek, ali k zatekanju k zanesljivim ter varnim načinom dela. Povezuje se z željo po uspehu.

Sims in LaFollette (v Muchinsky, 1977, str. 595) sta leta 1975 podvomila v zanesljivost in veljavnost te devet-nivojske lestvice in po lastnih raziskavah skrčila število osnovnih dimenzij na le šest. Te dimenzije so medosebno socialno okolje, standardi, čustveni ton do managementa/podjetja, organizacijska struktura in postopki, odgovornost ter identifikacija s podjetjem.

Kasneje je Litwin (Schneider & Barbera, 2014, str. 457–458) na podlagi svojega originalnega modela dimenzij s pomočjo sodelavca Humphreya in Wilsona postavil nov sistem, v katerem je definiral šest osnovnih dimenzij klime.

Prva dimenzija klime je jasnost, ki pomeni, da so delovni cilji jasni ter da zaposleni razumejo značilnosti in elemente svojega dela.

Druga dimenzija klime je predanost, ki pomeni da so zaposleni vključeni v postavljanje ciljev svojega dela in redno dobivajo povratne informacije glede izvedbe svojih delovnih nalog.

Tretja dimenzija klime so standardi, ki pomenijo, da so cilji dela zahtevni, od zaposlenih pa se pričakuje, da redno izboljšujejo svoje delovne zmogljivosti.

Četrta dimenzija klime je odgovornost, ki pomeni, da se zaposleni počutijo osebno odgovorne za svoje delo ter da se od njih pričakuje samostojno reševanje problemov in sprejemanje odločitev.

Peta dimenzija klime je priznanje, ki pomeni, da je večkrat pohvaljena uspešnost kot pa kritizirana neuspešnost. Največ prepoznavnosti je namenjeno tistemu, ki se najbolj odreže v enoti.

Šesta dimenzija klime je timsko delo, ki pomeni, da zaposleni in njihovi nadrejeni zaupajo drug drugemu. Ko zaposleni rabi pomoč, mu sodelavci hitro priskočijo na pomoč.

V tej nalogi sem se osredotočil na apriorne dimenzije organizacijske klime, ki so bile postavljene v okviru projekta SiOK. Projekt SiOK je projekt proučevanja, opazovanja in analiziranja organizacijske klime v podjetjih, ki je leta 2001 nastal na iniciativo nekaterih znanih slovenskih podjetij.

Pripravljen je bil s strani večih svetovalnih podjetij, ki so bila združena pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, vanj pa je bil vključen tudi strokovnjak s področja psihologije (spletna stran OCR, 2015).

V okviru projekta SiOK je bilo postavljenih naslednjih 12 apriornih dimenzij organizacijske klime: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, vodenje, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje in razvoj kariere.

Te apriorne dimenzije klime so bile uporabljene tudi v vprašalniku, ki je bil uporabljen za analizo organizacijske klime v izbranem podjetju, podrobneje pa jih bom predstavil v sledečih podglavjih.

1.3.1 Odnos do kakovosti

V preteklosti so učinkovitost spremljali predvsem na nivoju posameznika, danes pa je jasno, da moramo svoj pogled razširiti na podjetje kot celoto. Raziskovalci ugotavljajo, da na učinkovitost vplivajo sistemi, ki so izpeljani in nadzorovani s strani managerjev. Na takšne sisteme posamezniki nimajo neposrednega vpliva, so pa kljub temu še vedno ključen člen pri doseganju učinkovitosti (Torrington, Hall & Taylor, 2002, str. 276).

V tržnem gospodarstvu podjetja, ki ponujajo enake produkte, tekmujejo med seboj. Cilj vsakega podjetja je pridobiti in navdušiti stranke ter ohranjati njihovo dolgoročno zvestobo. Pri zadrževanju strank je za podjetje zelo pomembno, da ponudi visokokakovostne izdelke, katerih karakteristike izpolnjujejo vnaprej postavljene standarde kakovosti. Zagotavljanje zastavljenih standardov kvalitete je glavni cilj oddelka za kakovost, močno pa je odvisno od odnosa do kakovosti, ki ga podjetje ima (Weckenmann, Akkasoglu & Werner, 2015, str. 281).

Obvladovanje kakovosti ni povezano samo z njenim kontroliranjem. Prevladuje mišljenje, da podjetja kakovosti ne morejo izboljšati samo z nadziranjem napak in izmeta, temveč morajo podjetja kakovost obvladovati celovito – s preventivnim delovanjem. Takšno obvladovanje je mogoče le, če so vanj vključeni vsi zaposleni in ne le služba za nadzor kakovosti (Tavčar, 1997, str. 103).

Podjetjem je na voljo veliko število programov, ki so namenjeni za ustrezno preoblikovanje načina delovanja s ciljem boljše konkurenčnosti. Med takšne programe je vključen tudi program celovitega obvladovanja kakovosti (*total quality management - TQM*). Ti programi se osredotočajo na zaposlene, saj le-ti največ doprinesejo k dvigovanju nivoja kakovosti in nižanju števila napak. Vanje so vključeni krožki kakovosti, ki temeljijo na skupinskem delu in drugi programi za zaposlene, ki so namenjeni izboljševanju delovnih procesov in doseganju čim višje stopnje kakovosti izdelkov. Različne mednarodne organizacije so v ta namen vzpostavile mednarodne standarde kakovosti, ki podjetju služijo kot nekakšno priznanje in mu prinašajo konkurenčno prednost (Zupan, 2001, str. 35).

1.3.2 Inovativnost, iniciativnost

Pri reševanju različnih problemov v podjetju sta ključnega pomena inovativnost in iniciativnost pri delu. Kakovostne kreativne rešitve morajo biti originalne ali še nevidene, morajo biti prilagodljive na dejansko situacijo in morajo biti realno izvedljive (Možina, 1991, str. 211).

Inovacija je definirana kot sprejetje ideje, sistema, politike ali procesa, ki je podjetju neznan oziroma nov. Philips (v Mothe & Nguyen-Thi, 2010, str. 315) loči tehnološke in netehnološke inovacije. Med netehnološke inovacije prišteva nove trženjske strategije in spremembe v tehnikah vodenja, za tehnološke pa označi vse tiste inovacije, ki neposredno vplivajo na izdelek ali storitev podjetja.

Vodstvo podjetja ne more uveljavljati inovativnosti in ustvarjalnosti z ukazovanjem, pritiskom in avtoriteto. Oboje se lahko doseže le, če je vzdušje v podjetju vzpodbudno. Z organizacijskimi posegi lahko zmanjšamo le nekatere ovire, ključno pa je, da se zaposlene informira o koristnosti sprememb ter da zaposleni te informacije dojemajo in sami

spremenijo svoje vedenje. Močna skupina managerjev, ki verjame v spreminjanje, pa lahko ta proces bistveno pospeši (Tavčar, 1997, str. 99).

Mihalič v svojem delu (2008, str. 43) ugotavlja, da je treba v proces oblikovanja ter predlaganja idej in predlogov vključiti vse zaposlene, saj lahko s takšnim sistemom povečamo zadovoljstvo v podjetju. Razvoj in podajanje novih idej lahko najhitreje pospešimo z ustreznim načinom nagrajevanja, zato je ključno, da podjetje razvije sistem zbiranja, selekcioniranja, uvajanja ter nagrajevanja idej in zamisli zaposlenih.

1.3.3 Motivacija in zavzetost

Motivacija je psihološka moč, ki posameznika pripravlja do tega, da dela, se napreza in svoje sile uporablja za prenašanje raznih fizičnih in psihičnih naporov. Skozi zgodovino so bile izvedene številne raziskave na področju delovne motivacije. Rezultati so pokazali, da pri nobeni aktivnosti na človekovo motiviranost ne vpliva samo en dejavnik, ampak je v ozadju prepleten sistem raznolikih poznanih in nepoznanih dejavnikov, ki so odvisni tudi od okolja, v katerem se posameznik nahaja (Lipičnik, 1997, str. 152).

Med drugim je pri motiviranju zaposlenih pomemben pozitiven motivacijski vpliv zadanih ciljev na zaposlene, ki jih morajo dosegati. Za vzpostavitev takšnega odnosa morajo podjetja poskrbeti, da se zaposleni resnično zavzemajo za doseganje ciljev in jih sprejemajo za svoje. Pri planiranju morajo biti vodilni v podjetju pozorni na realno dosegljivost in privlačnost zadanih ciljev, raziskave pa so pokazale tudi, da so zaposleni, ki sodelujejo pri postavljanju ciljev, bolj predani njihovi realizaciji. Takšna kooperacija pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih in njihovo zavzetost pri delu (Hitt, Miller & Colella, 2011, str. 225).

Vsak posameznik pa ima edinstveno osebnost, zato med zaposlenimi obstajajo razlike med vrednotami, stališči, potrebami in interesi. Nekatere zaposlene motivira denar, spet druge izzivi, ki preizkusijo njihove zmogljivosti. Pri motiviranju vsakega posameznika se morajo managerji zavedati, da so preference pri različnih ljudeh zelo raznolike in morajo zato poskrbeti za prilagojene načine motivacije (Lipičnik, 1997, str. 160–161).

Stopnja motiviranosti delavcev v podjetju ima neposreden vpliv na njegovo delovanje in učinkovitost. Poleg neposrednega vpliva pa ima motiviranost tudi dolgoročne posledice saj posredno vpliva na usposobljenost delavcev ter na tehnološko razvitost, opremljenost in organiziranost delovnih postopkov v podjetju. Zaposleni se lahko, glede na stopnjo motivacije, razdelijo v štiri skupine.

Prvo skupino sestavljajo zaposleni, ki so ključni del učinkovitosti delovnega postopka, saj skupne koristi in dejavnosti sprejemajo za svoje ter se poistovetijo s skupno dogovorjenimi cilji.

Drugo skupino sestavljajo tisti zaposleni, ki se popolnoma prilagodijo skupnim ciljem in so prizadevni izvajalci delovnega procesa.

Tretjo skupino sestavljajo zaposleni, ki se podredijo skupnim ciljem in dejavnostim, saj na delo gledajo le kot na sredstvo za preživljanje, medtem ko svojo pravo pozornost namenjajo drugim aktivnostim.

Četrto skupino sestavljajo tisti delavci, ki so odločeni, da bodo ob prvi priložnosti, ki se jim bo ponudila, zapustili podjetje. Podjetje v katerem delajo jih efektivno ne zanima več (fluktuirajoči delavci).

Uhan v istem delu opredeli tudi nekatere omembe vredne motivacijske dejavnike oziroma motivatorje, in sicer: dopadljivo delo, razmestitev delovnega časa, možnosti za napredovanje, ustrezno delovno ter življenjsko okolje, notranji odnosi v podjetju, možnosti za polno uporabo delovnih sposobnosti, soodločanje na delovnem mestu, višina plače, osebnega dohodka, zaslužka, priznanja za uspešnost, razmere za strokovno usposabljanje ter stalnost zaposlitve (Uhan, 1998, str. 591).

1.3.4 Pripadnost podjetju

Pripadnost podjetju predstavlja določeno zvestost, zavezanost ter močno vključenost v podjetje. Zaposleni, ki imajo visoko stopnjo pripadnosti, zelo verjetno uporabljajo prvo osebo množine, ko govorijo o podjetju. Takšni zaposleni se z njim identificirajo, poskušajo sodelovati pri njegovih uspehih in nameravajo v njem ostati čim dlje (Dimovski & Penger, 2008, str. 109).

Pripadnost je zapleten pojav, na katerega vpliva več podpornih procesov. Z namenom pojasnjevanja pripadnosti zaposlenih je bila razvita teorija »psiholoških pogodb«, ki skuša razložiti in definirati vedenjske spremenljivke, na katere morajo biti podjetja pozorna, če želijo zgraditi in vzdrževati pozitivno motivacijsko klimo. Psihološke pogodbe lahko definiramo kot skupek nenapisanih recipročnih pričakovanj med posameznim zaposlenim in podjetjem. Za uspešno obojestransko sodelovanje se morajo potrebe podjetja ujemati s potrebami zaposlenih. Podjetja morajo pri tem paziti, saj se potrebe posameznih zaposlenih spreminjajo skozi čas, po navadi glede na zgodnji, srednji in pozni del kariere.

Poleg ujemanja potreb podjetja in zaposlenih pa je pomembno tudi, da so pogodbeni pogoji jasno definirani in da jih zaposleni takoj jasno razumejo, saj lahko v nasprotnem primeru prihaja do nesporazumov, pri katerih lahko zaposleni dobijo občutek, da so bili pogoji kršeni. Takšni občutki lahko spodkopavajo pripadnost zaposlenih, kar lahko hitro pripelje do povečane fluktuacije. Podjetja morajo tako natančno in razumljivo postaviti pogoje ter jih uspešno vzdrževati skozi čas (Boxall & Purcell, 2011, str. 219–222).

Za surovo uspešnost posameznika v podjetju pripadnost ni absolutno potrebna, na prvem mestu je v tem primeru njegovo zadovoljstvo. Kljub temu pa je za podjetje pripadnost

zaposlenih pomembna zaradi dolgoročnega zadrževanja uspešnih kadrov, prav tako pa lahko pri pripadnih posameznikih podjetje pričakuje večjo sigurnost v primeru krize, skrbnejše ščitenje poslovnih skrivnosti in odločnejše branjenje skupnih interesov. Ključen faktor grajenja pripadnosti zaposlenih je njihovo zadovoljstvo, saj so drugačni načini pridobitve pripadnosti vedno neuspešni (Mihalič, 2008, str. 6–7).

1.3.5 Notranji odnosi

V vsakem podjetju na klimo vplivajo medsebojni odnosi med sodelavci. Dobri medsebojni odnosi pomembno vplivajo na uspešno izvajanje delovnih nalog, uresničevanje zadanih ciljev, ustvarjanje etičnega in moralnega delovnega okolja, ter primeren odnos do človeka in njegovega dela (Možina, 1994, str. 183).

Pomemben proces pri uvajanju novih zaposlenih v delovno okolje je organizacijska socializacija, ki vsebuje tri glavne faze. Prva faza je faza pričakovanja, v kateri si novi zaposleni ustvarjajo ideje glede podjetja, dela in medsebojnih odnosov s svojimi novimi sodelavci. Sledi faza srečanja, v kateri zaposleni začnejo delati na novem delovnem mestu. V tej fazi se zaposleni soočijo z različnimi presenečenji in odstopanji od svojih pričakovanj. Tretja in hkrati zadnja faza je faza navajenosti, v kateri se zaposleni na svojem delovnem mestu počutijo pozitivno in sprejmejo svoje nove delovne naloge in medsebojne družbene odnose.

Vsi zaposleni morajo dokončati vse tri faze socializacije, v nasprotnem primeru lahko pride do odsotnosti zaradi zaskrbljenosti glede notranjih odnosov med njimi in sodelavci. Zaposleni, ki se uspešno socializirajo, so na dolgi rok bolj motivirani, bolj zavezani podjetju in bolj zadovoljni s svojim delom (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008, str. 326).

Dobri notranji odnosi pomenijo tudi dober odnos med podrejenimi in nadrejenimi, kar je pogoj za uspešnost podjetja. Zaposleni, ki imajo občutek, da je tak odnos pozitiven, bodo tako bolj zavzeti za opravljanje svojega dela. Pri upravljanju s takšnimi odnosi morajo vodje najti dober kompromis med formalnostjo in neformalnostjo, kot tudi med samostojnostjo zaposlenih in upoštevanjem pravil (Tansel & Gazioglu, 2014, str.1261).

Kljub vsem prizadevanjem pa so v vsaki združbi, ki vsebuje vsaj dve osebi, konflikti neizogibni. Vzroki za konflikte so največkrat drugačna razumevanja situacij, različna stališča ali prepričanja in neskladno vrednotenje problemov, s katerimi se srečujemo. Kljub negativni konotaciji pa takšni konflikti niso vedno negativna stvar, saj ravno pojavljanje nasprotij in njihovo ustvarjalno odpravljanje podjetjem omogoča razvoj in rast namesto stagnacije in neprilagodljivosti. Pomembno je le, da se konflikti rešujejo na primeren način, pri čemer imajo nadrejeni ključno vlogo (Možina et al., 2002, str. 581).

1.3.6 Vodenje

Vodenje se nanaša na motiviranje, orientiranje ter vplivanje na zaposlene z namero, da bi le-ti svojo funkcijo opravljali čim boljše ter čim bolj učinkovito in bili ob tem zadovoljni. V tem okviru je potrebno oblikovati vedenje zaposlenih pri doseganju delovnih ciljev, pri tem pa si lahko pomagamo s svetovanjem, informiranjem, poučevanjem in ocenjevanjem (Možina, 1994, str. 4–7).

Vodje znotraj podjetij močno vplivajo na razlike v uspešnosti podjetja ali skupine. Mnogo menedžerjev se zato zgleduje po znanih in uspešnih vodjih, a so na koncu neuspešni, čeprav so se trudili posnemati obnašanje takšnih posameznikov. Področje vodenja je kompleksno, obstaja veliko različnih tipov vodij, ki imajo edinstvena znanja in sposobnosti, a morajo za uspeh najti prave okoliščine.

Vodenje je lahko definirano kot uporabljanje moči in vpliva za usmerjanje aktivnosti podrejenih za uspešno doseganje ciljev. Tak proces vključuje primerno organizacijo delovnih aktivnosti, vpliva na predanost zaposlenih in njihove medsebojne odnose ter na interpretacijo dogodkov, ki jih zaposleni doživljajo. Vsak vodja pa mora moč in vpliv pridobiti sam, saj takšne sposobnosti posamezniku niso dane vnaprej.

Moč lahko definiramo kot sposobnost vplivanja na obnašanje drugih oseb in sposobnost upiranja tujim vplivom. Takšna zmožnost pa ni pogojena samo s formalnim položajem vodje, ampak mora obstajati znotraj njega. Moč je tako sposobnost, vpliv pa dejanska uporaba vedenja, ki vpliva na vedenjske spremembe v drugih. Taktike vplivanja so lahko zelo različne. Segajo lahko od racionalnega prepričevanja in posvetovanja, pa vse do izvajanja pritiska nad ostalimi in ustvarjanja različnih koalicij na delovnem mestu. Uspešni vodje so tako ključni za uspeh podjetja ter morajo svojo moč in vpliv pozitivno uporabljati za usmerjanje dejavnosti svojih podrejenih v smeri doseganja zastavljenih ciljev (Colquitt, LePine & Wesson, 2015, str. 430–449).

Uspešnost vodenja lahko ocenjujemo glede na dosežene cilje v podjetju, na njih pa ne smemo gledati striktno z ekonomskega vidika. Mednje sodijo tudi vzdržnost podjetja in njegov razvoj, zadoščanje družbenim in posameznikovim potrebam ter pozitiven vpliv na posameznikovo počutje in zadovoljstvo (Možina, 1994, str. 4–7).

Eden izmed osnovnih (ali pa kar prvi) pogojev uspešnega vodenja je stopnja upoštevanja potreb članov skupine. Vodja, o katerem so člani skupine mnenja, da upošteva njihove potrebe, si lahko privošči tudi ukrepe, ki niso priljubljeni. Istočasno vodja, o katerem člani skupine menijo, da ne upošteva njihovih potreb, velikokrat ne more izpeljati ukrepov, pri katerih ne bi smelo biti težav (Konrad, 1989, str. 14).

1.3.7 Strokovna usposobljenost in učenje

Usposabljanje lahko definiramo kot planirana prizadevanja podjetja, da bi zaposlene naučilo specifičnih znanj in obnašanj, ki so povezana z delom. Izvaja se lahko na več različnih načinov, na primer kot orientacijsko usposabljanje, izvajanje mentorstva, ali pa poučevanje v učilnicah (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 188).

Podjetja dandanes delujejo v okolju, kjer so spremembe zelo pogoste, zato je ključno, da zaposlujejo izobražene in usposobljene zaposlene. Zaradi hitrih sprememb pa mora biti podjetje pozorno tudi na neprestana nadaljnja izobraževanja, ki bodo zaposlenim omogočala delati v koraku s časom. Pri načrtovanju vsebine, oblike in obsega izobraževanja mora biti podjetje vedno pozorno na svoje izobraževalne potrebe, pa tudi na predvidene razvojne spremembe v njem. Načrtovanje izobraževanja mora biti tako kratkoročno, kot tudi srednjeročno in dolgoročno, pozornost pa je treba nameniti tudi analizam doseganja ciljev, vpliva na uspešnost poslovanja in porabo finančnih sredstev (Mihalič, 2006, str. 195).

Pri učenju zaposlenih pa je treba upoštevati tudi njihove individualne potrebe. Predstava o učenju, kakršno ima večina ljudi, izhaja iz njihovih preteklih šolskih izkušenj, kjer so se na videz vsi učili enako. Za odrasle ljudi pa je značilno, da se učijo zelo raznoliko, lahko s poslušanjem, branjem, pisanjem, delom, delanjem napak, doseganjem dosežkov. Pri vsakem posamezniku je torej potrebno ugotoviti, kakšen način mu najbolj ustreza, da bo lahko njegov razvoj kar najbolj optimalen (Malik, 2009, str. 247).

1.3.8 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Seznanjenost zaposlenih s poslanstvom in vizijo podjetja, ter razumevanje umestitve njihovih ciljev v ta dva pojma, pozitivno vpliva na zadovoljstvo v podjetju. S tem namenom jim je treba čim bolj jasno predstaviti poslanstvo, vizijo in politiko podjetja ter v njihov kontekst tudi v prihodnosti umeščati vse cilje podjetja. Zaposlenim je treba pojasniti, kakšno vlogo imajo pri širšem doseganju ciljev, kakšen smisel ima njihovo delovno mesto ter kakšen vpliv ima njihov osebni uspeh na uspeh celotnega podjetja. Na tak način lahko zaposleni svoj lasten namen in poslanstvo umestijo v poslanstvo in vizijo podjetja ter spoznajo, kako pomemben je njihov prispevek k delu (Mihalič, 2008, str. 79).

Cilje lahko definiramo kot planirana želena stanja, ki jih podjetje želi doseči. Na nek način predstavljajo zrcaljeno stanje podjetja v prihodnosti. V procesu planiranja cilji vplivajo na usmerjanje odločitev in poslovanja. Ker njihovo doseganje pomeni uspeh in uspešnost poslovanja, so za podjetje in zaposlene zelo pomembni (Rozman & Kovač, 2012, str. 168, 230).

Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči pri delu, so lahko različni: prodajni, proizvodni ali izobraževalni. Ključno pa je, da so dosegljivi, natančno opredeljeni in merljivi. Vodje

morajo tako pri določanju ciljev poskrbeti, da podrejeni zastavljene cilje razumejo in jih prostovoljno sprejmejo, saj bodo zaposleni na ta način bolj motivirani za njihovo doseganje (Pučko, 2003, str. 327).

1.3.9 Organiziranost

Projektiranje podjetja je zavestna človekova dejavnost povezovanja in usklajevanja proizvodnih procesov z namenom doseganja določenega cilja. Velikokrat se zgodi, da tiste, ki so za projektiranje odgovorni, pri njihovem delu vodi domišljija in tako svoje ideje ne prilagodijo dejanskemu podjetju, oziroma zmožnostim zaposlenih (Lipičnik, 2000, str. 66–67).

Usklajevanje delovnih aktivnosti je pomemben aspekt organiziranosti vsakega podjetja ne glede na njegovo velikost. V primeru neusklajenih delovnih aktivnosti lahko prihaja do neusklajenega in podvojenega dela. Pri takšni regulaciji so izrednega pomena koordinacijski mehanizmi, ki poskrbijo, da vsi zaposleni delujejo vzajemno ter usklajeno ne glede na oddelek ali delovno enoto. V praksi poznamo tri osnovne koordinacijske mehanizme, in sicer usklajevanje prek neformalne komunikacije, usklajevanje prek formalne hierarhije in usklajevanje s standardizacijo.

Pri usklajevanju prek neformalne komunikacije gre za izmenjavanje informacij med zaposlenimi, ki se izvaja z neposredno interakcijo. Na tak način lahko zaposleni usklajujejo delovne aktivnosti in doumejo dvoumne situacije.

Usklajevanje prek formalne hierarhije je manj fleksibilna oblika usklajevanja, toda neformalna komunikacija lahko pri večjem številu udeleženi postane kaotična. Pri hierarhiji se posameznikom dodeli legitimna moč, ki jo nato uporabijo za usmerjanje delovnih procesov in razdeljevanje sredstev.

Tretja oblika koordinacije je usklajevanje s standardizacijo, ki vključuje ustvarjanje rutinskih vzorcev obnašanja oziroma dela. Natančno določene vloge in naloge zaposlenih se odražajo v višji kakovosti in konsistentnosti proizvodov podjetja (McShane & Von Glinow, 2013, str. 377–379).

Pri organiziranosti je pomembno, da podjetje ustrezno ocenjuje in načrtuje svoje potrebe po delovni sili. Večje korporativne spremembe po navadi pomenijo spreminjanje velikosti delovne sile, zaradi česar se morajo ustrezni kadrovske oddelki ustrezno odzvati, da preprečijo večje motnje v delovanju podjetja. Z ustreznim in pravočasnim načrtovanjem se lahko izogonejo večjim pretresom in motnjam socialnih odnosov znotraj podjetja, ki so lahko posledica notranjih ali zunanjih sprememb.

Poleg ohranjanja stabilnih socialnih odnosov znotraj podjetja pa je ustrezno načrtovanje delovne sile pomembno tudi zaradi izogibanja nepričakovanim pomanjkanjem delavcev ter

pomanjkanju znanja in spretnosti. Podjetja morajo paziti tudi na ustrezen razvoj svojega menedžmenta. Ne smejo dopustiti, da pride do pomanjkanja menedžerjev, prav tako pa ni dobro imeti presežka usposobljenih menedžerjev, ki bi bili jezni zaradi ozkega grla na višjih položajih v podjetju. Pomembni so tudi dobro načrtovani industrijski odnosi, saj lahko podjetje v primeru spreminjanja števila zaposlenih negativno vpliva na njih, kar lahko pripelje do nemirov (Beardwell & Holden, 2001, str. 127–130).

Doseganje ciljev podjetja je najpomembnejši faktor pri organiziranju dela, četudi lahko to včasih pripelje do notranjih nesoglasij. Razlike med želenim in potrebnim delom lahko privedejo do preprirov, zato je ključno, da se vse vloge v podjetju definirajo jasno in razumljivo ter da nadrejeni zaposlenim natančno razložijo, kaj so njihove odgovornosti in cilji. Dobra organiziranost vodi k bolj učinkovitemu doseganju zadanih ciljev ter manjši nejasnosti in nezadovoljstvu med zaposlenimi (Lipičnik, 2000, str. 72).

1.3.10 Notranje komuniciranje in informiranje

Ena izmed bistvenih dejavnosti, ki tako posameznikom kot tudi podjetjem omogoča obstoj in razvoj, je komuniciranje. Izvaja se praktično ves čas, ločimo pa več vrst komuniciranja, upoštevajoč sodelujoče v procesu ter kanale, ki jih uporabljajo. V našem primeru so najbolj aktualne organizacijske komunikacije, katere definirajo pravila podjetja ter položaj in funkcija udeležencev (Kavčič, 2002, str. 1–2).

Pri medsebojni komunikaciji lahko prihaja do različnih ovir, ki lahko povzročijo težave. Medosebne ovire se pojavijo, ko zaposleni niso zmožni objektivno poslušati svojih sodelavcev zaradi razlogov, kot so slab ugled, pomanjkanje zaupanja ali konflikti osebnosti. Informacije se v takšnem primeru pri prenosu popačijo zaradi posameznikovega vnaprej ustvarjenega vtisa o soudeležencu v informacijskem procesu.

Podobna ovira je selektivno poslušanje, pri katerem zaposleni določene informacije blokirajo in prepoznajo le tiste, ki se skladajo z njihovimi vnaprejšnjimi predstavami. Obratno situacijo predstavlja filtriranje, pri katerem sporočevalci zaradi odpora do sodelavcev izpustijo kritične dele informacij, ki bi sodelavcu olajšali delo in omogočili večjo produktivnost.

Fizične motnje, kot so nepričakovani telefonski klici ali sestanki, prav tako negativno vplivajo na proces komunikacije. Takšnim motnjam se morajo zaposleni v podjetju izogniti z vnaprejšnjim planiranjem aktivnosti in primerno distribucijo svojega časa. Pri notranji komunikaciji pa morajo biti zaposleni pazljivi tudi na semantične ovire, ki vključujejo slabo izbiro besed in mešana sporočila. Za uspešno medsebojno komunikacijo je potrebna kratkost in jasnost sporočil, kar pripelje do boljšega razumevanja s strani prejemnikov (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2011, str. 259–260).

Dobro notranje komuniciranje mora zaposlene vzpodbujati k čim večjemu doprinosu k ciljem podjetja, jih stimulira pri ustvarjanju idej ter pomaga okrepiti podporo stališč podjetja na krajevnem in državnem nivoju. Podjetje lahko najbolj učinkovito posluje le v primeru, da se vsi zaposleni osredotočijo na doseganje skupnih ciljev in hkrati jasno razumejo usmeritev ter ambicije podjetja. Interna komunikacija bi tako morala skrbeti za poenotenje stališč zaposlenih, deljenje znanja med njimi ter skupno upravljanje z razpoložljivimi informacijami (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 23).

Sodelovanje zaposlenih z vodstvom podjetja je dandanes pomembno za poslovno uspešnost. Potrebno je že zato, da vodstvo dobi natančne informacije o tem, kaj se v podjetju dogaja. Več kot je organizacijskih ravni, manj je vodstvo pri vrhu seznanjeno z resničnim dogajanjem v podjetju. Odločitve vodstva, ki ne temeljijo na natančnih informacijah, so neučinkovite ali celo napačne, zato podjetje brez sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi sploh ne more obstajati (Kavčič, 1992, str. 29).

1.3.11 Nagrajevanje

Sistem nagrajevanja je največkrat definiran kot usklajena politika, notranji procesi in praksa določenega podjetja, s ciljem nagrajevanja svojih zaposlenih glede na njihov doprinos k celoti, produktivnost in pooblastila ter tržno ceno. Oblikovanje takšnega sistema je največkrat odvisno od strategije in politike podjetja in njegove filozofije o nagrajevanju. Znotraj takšnega sistema so definirani dogovori o elementih, ki določajo vrste ter nivoje plač, ugodnosti pri delu in ostale oblike nagrajevanja.

Takšni sistemi vsebujejo tako finančne nagrade (fiksni in variabilni del plače) kot tudi ugodnosti pri delu. Prav tako pa so v sistem vključene tudi različne nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, osebni razvoj) ter mnogokrat tudi sistem nagrajevanja uspešnosti.

Današnje tržno gospodarstvo od podjetij zahteva prilagodljive sisteme nagrajevanja, ki so odvisni od njihovih poslovnih strategij ter njihovega notranjega in zunanjega okolja. Tako moderen sistem nagrajevanja ne sme biti statična in rigidna stvar, temveč dinamična struktura, ki zaposlene vzpodbuja k doseganju rezultatov (Lipičnik, 1998, str. 191–192).

Zaposleni v podjetju veliko pomembnost namenjajo relativni poštenosti obravnave na delovnem mestu. V praksi to pomeni, da primerjajo razmerje svojih vložkov (čas, napor) in donosov (plača, nagrade, delovni pogoji) z razmerjem sodelavcev. Ocenjevanje in videnje takšnih razmerij močno vpliva na njihovo motivacijo in zadovoljstvo, zato morajo podjetja poskrbeti za čim bolj enakopraven sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene motiviral k še uspešnejšemu delu (Martin & Fellenz, 2010, str. 169).

Vzpostavitev dobrega procesa nagrajevanja in sankcioniranja se praviloma izraža v povečanju uspešnosti in učinkovitosti dela, motivira ljudi, da delujejo v skupno smer, znižuje stroške ter omogoča pridobivanje in zadrževanje dobrih kadrov.

Proces mora upoštevati ustrezno stopnjo nagrad za zadovoljitev temeljnih človeških potreb, mora biti primerljiv s sistemom v drugih podjetjih in mora zagotavljati, da bodo vsi posamezniki obravnavani pravično. Pri izbiri pristopa vpeljave takšnega procesa morajo biti podjetja previdna, saj so v njih prisotni medsebojno zelo različni ljudje, ki imajo raznolike subjektivne občutke in dožemanja takšnega sistema (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar & Sušanj, 2003, str. 167).

1.3.12 Razvoj kariere

Podjetja konstantno doživljajo spremembe, ki se dogajajo v poslovnem okolju. Prilagajanje takšnim spremembam za podjetja velikokrat pomeni, da se morajo prestrukturirati, kar lahko pomeni zmanjševanje števila zaposlenih. Takšne spremembe na organizacijski ravni vplivajo tako na upravljanje zaposlenih, kot tudi na upravljanje njihovih karier. Ljudje so eden izmed najbolj dragocenih virov vsakega podjetja, zato je za podjetje pomembno, da jim zagotavlja dolgoročno stabilno kariero. V preteklosti so podjetja sama določala usmerjenost kariere vsakega posameznika, danes pa so v ta proces vse bolj vključeni tudi zaposleni sami, ki si želijo osebne rasti, tako osebno kot tudi profesionalno. Zaradi takšnega odnosa morajo podjetja tesno sodelovati z zaposlenimi ter se vključiti v skupno načrtovanje karier, saj lahko na ta način zagotovijo zadrževanje kvalitetnih kadrov, ki se bodo razvijali skupaj s podjetjem (Mishra & Sachan, 2012, str. 1334).

Glede na motivacijsko moč je za načrtovanje in razvijanje svoje kariere veliko bolj zainteresiran posamezni zaposleni kot podjetje, v katerem dela. Kljub temu pa je za podjetje izredno pomembno, da se vključi v ta proces, saj so človeške zmožnosti njegov ključni konkurenčni element. Z oblikovanim sistemom karier lahko načrtno spreminja in vpliva na razvoj teh zmožnosti in posledično dosega konkurenčne prednosti.

Podjetja, ki hočejo kariere zaposlenih podrediti izključno svojemu napredku in jim ne omogočijo, da uživajo v koristih in prednostih kariernega napredovanja, lahko zelo hitro izgubijo glavnino svojega sposobnega kadra in ostanejo zadaj. Razvoj kariere zaposlenih je tako za podjetja zelo pomemben, pri tem pa imajo ključno vlogo managerji, ki morajo zaposlenim pomagati, da svojo razvojno pot uskladijo s tisto, ki ji sledi podjetje in tako dosegajo kar največjo uspešnost (Lipičnik, 1997, str. 185).

Razvoj kariere je tesno povezan z napredovanjem v podjetju. Napredovanje lahko pomeni zahtevnejše delo v okviru že opravljanih nalog, kot je na primer prehod od priprave plana poslovne enote k pripravi strateškega plana podjetja. Drugi način napredovanja predstavlja popolna zamenjava delovnega mesta, kar zahteva nova prizadevanja zaposlenih. Primer takšnega napredovanja je prehod na novo delovno mesto v tujini. Tretji način napredovanja je opravljanje drugačnega dela zaradi potencialnega kasnejšega napredovanja. Primer takšnega napredovanja je preskok managerja v proizvodnji na mesto managerja v prodaji, s končnim ciljem postati manager poslovne enote. Pri celotnem postopku napredovanja je

ključno, da so zaposleni z možnostmi in pogoji napredovanja seznanjeni vnaprej. (Rozman & Kovač, 2012, str. 341).

Karierna politika podjetja zagotavlja usklajevanje njegovih potreb po ustreznih kadrih z ambicijami in zmožnostmi posameznikov. Zato je podjetjem v interesu, da vplivajo na karierno pot svojih članov, dogovor o njej pa mora vsebovati tako obveznosti podjetja kot tudi obveznosti posameznika. Posameznik in podjetje morata tako svoja pričakovanja in želje postaviti na skupni imenovalec. Prav tako pa je pomembno, da podjetje svoja merila za uspeh uskladi z vsakim posameznikom, saj različni ljudje različno definirajo svoj karierni uspeh (Cimerman et al., 2003, str. 164).

1.4 Proučevanje in merjenje organizacijske klime

Preden začnemo spreminjati nezaželeno ali neustrezno klimo, jo je treba natančno proučiti. Proučevanje klime vključuje ugotavljanje njenih ključnih dimenzij, analizo razlogov za njeno oblikovanje ter posledic, katere lahko opazimo pri obnašanju ljudi in njihovi zmogljivosti (Lipičnik, 2000, str. 200).

V praksi se je izkazalo, da je najprimerneje, če za proučevanje organizacijske klime uporabimo vprašalnike, ki vsebujejo različne trditve, anketiranci pa svoje občutke izražajo z izbiro stopnje strinjanja s posameznimi trditvami. Dobljeni rezultati morajo biti primerno analizirani, na koncu pa je treba iz analize pridobiti ustrezne zaključke. Postopek proučevanja organizacijske klime, s pomočjo vprašalnika, lahko razdelimo na naslednje korake (Lipičnik, 2000, str. 202–203):

1. Pripravljalna dela - V prvi fazi je potrebno definirati tehnične vidike proučevanja klime: potrebo po proučevanju, možnosti financiranja, verjetnost sodelovanja zaposlenih, napovedovanje uporabnosti rezultatov analize, izbor metode zbiranja podatkov ipd.
2. Sestava vprašalnika – Druga faza vsebuje ugotavljanje vsebinskih vidikov proučevanja klime. Postaviti moramo kritične točke (dimenzije), ki jih bomo uporabili pri tvorjenju vprašanj oziroma trditev, kar pa moramo storiti v sodelovanju z vodstvom podjetja. Ob izbranih trditvah moramo anketirancem ponuditi različne možnosti za odgovor, ki morajo izražati celoten spekter občutkov, tako glede stinjanja kot tudi nestrinjanja s trditvijo.
3. Zbiranje odgovorov - Ta faza je relativno preprosta. Anketiranci glede na priložena navodila rešujejo vprašalnike in vpisujejo svoje odgovore. Zapleti se lahko pojavijo, če ljudje nimajo zaupanja v osebo, ki bo zbirala vprašalnike, oziroma analizirala odgovore. V takšnem primeru se lahko zgodi, da anketiranci ugibajo, kako različne situacije doživljajo njihovi sodelavci in želijo podati enake odgovore kot oni. Takšne

tendence se po navadi pojavljajo v organizacijskih klimah z dimenzijo uniformnosti. V takšnem primeru se mora proučevalec s takšno dimenzijo soočiti ter poskrbeti za svobodno izražanje doživljanj anketirance. Zelo uporabno orodje v takšnem primeru je zagotovitev anonimnosti anketirancev.

4. Analiza odgovorov - Primerno je, da je vprašalnik sestavljen na način, ki omogoča ustrezno statistično analizo. S pomočjo statistične analize lahko zaznamo različne izrazite dimenzije klime. Analize, ki se po navadi izvajajo so večdimenzionalne, čeprav si lahko osnovno sliko stanja v podjetju ustvarimo tudi iz enodimenzionalnih odgovorov. Kakovostna analiza dobljenih podatkov močno pomaga pri tolmačenju pridobljenih rezultatov.
5. Predstavitev rezultatov - Rezultati proučevanja klime so lahko precej različni od pričakovanj stranke, ki je raziskavo naročila. Takšna situacija nam lahko pove, da stranka situacijo v podjetju doživlja povsem drugače od večine zaposlenih. Ker pa se klima osredotoča na skupinsko doživljanje stanja, lahko domnevamo, da se stranka klimi ni prilagodila, kar moramo upoštevati pri predstavitvi rezultatov.
6. Načrtovanje akcij – Proučevanje klime ne sme ostati samo pri predstavitvi stanja v podjetju, temveč se mora uporabiti za načrtovanje poslovanja podjetja v prihodnosti. Primerjava izsledkov klime in ciljev, ki jih ima podjetje, lahko vodstvu pomaga oceniti, ali je doživljanje zaposlenih primerno za doseganje ciljev, ali pa so cilji morda neustrezni.

Gilmer (v Ivanko & Stare, 2007, str. 130) je naštel in definiral tri osnovne načine merjenja organizacijske klime.

Prvi način so neformalni opisi, ki vključujejo različne povzetke o delovanju združbe ter o odzivih njenih članov. Takšni podatki so pridobljeni z opazovanjem iz zapisovanjem, kar pomeni, da so subjektivni. Navkljub subjektivnosti pa raziskovalcem nudijo osnoven vpogled v organizacijsko klimo podjetja.

Drugi način so načrtno zbrana zaznavanja ljudi znotraj podjetja, kar pa je prav tako izredno subjektivna vrsta podatkov. Vsaka oseba v podjetju organizacijsko klimo dojema na drugačen način, na kar pa vplivajo pretekle izkušnje, okolje iz katerega izhaja ter njegov načina izkušanja.

Tretji način je proučevanje organizacijske klime s pripravljenimi vprašalniki. Tak način je veliko bolj primeren, kot ostala subjektivna doživljanja stanja. Vprašalniki praviloma vsebujejo več različnih trditev, anketiranci pa svoje mnenje izražajo tako, da izberejo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami. Analiza pridobljenih rezultatov nam na koncu omogoči, da pridemo do primernih zaključkov.

1.5 Spreminjanje organizacijske klime

Organizacijska klima lahko postane neugodna. V takšnem primeru jo je potrebno spremeniti. Ugodnost organizacijske klime ocenjujemo glede na to, kakšne cilje hočemo doseči. Neustrezna organizacijska klima lahko pripelje do neustreznega obnašanja zaposlenih, ki se v takšnem primeru ne obnašajo v skladu s pričakovanji in zahtevami podjetja. V takšnem primeru moramo neustrezno klimo spremeniti.

Za vodstvo podjetja je pomembno, da organizacijsko klimo spremlja, proučuje ter spreminja. Hkrati pa se mora tudi zavedati, da postopek preoblikovanja organizacijske klime ni takojšen in se ga ne da izvesti v kratkem času. Tak postopek od podjetja zahteva veliko potrpljenja in delovanja k prepričevanju in dokazovanju pozitivnih sprememb spreminjanja v ugodno klimo (Ivanko & Stare, 2007, str. 134–135).

V praksi lahko srečamo več različnih načinov spreminjanja organizacijske klime, Lipičnik (1997, str. 68) pa je v svojem delu opisal tri najpogostejše.

Prvi način spreminjanja organizacijske klime je nekontrolirano spreminjanje, kar je tudi najpogostejši način. V tem primeru se organizacijska klima spreminja samostojno in nenačrtovano, a nikoli naključno. Takšna klima navadno otežuje doseganje ciljev in sama zapoveduje spremembe. Takšno spreminjanje organizacijske klime lahko povzroči mnogo različnih vplivov iz domačega in tujega okolja.

Drugi način spreminjanja organizacijske klime je z uporabo napotkov in zahtev. Tak način se največkrat uporabi, ko vzorni primeri ne vplivajo na negativno vedenje zaposlenih. Želene posledice rodijo predpisi, s katerimi pa se zaposleni na dolgi rok poistovetijo in novo organizacijsko klimo sprejmejo kot svojo.

Tretji način spreminjanja organizacijske klime je spreminjanje z neposrednim delom. Precej dimenzij klime ne moremo rešiti s pravili, še posebej ne takšnih, pri katerih so pomembni medsebojni odnosi med ljudmi ter razmerje med vodjo in delavci. Takšne dimenzije lahko spreminjamo samo z direktnimi dejanji, razlaganjem, prepričevanjem in argumentiranjem.

Organizacijska klima se lahko hitro spreminja, pod pogojem, da ljudje zaupajo predlagateljem sprememb za boljšo prihodnost. Pri obljubah pa morajo biti odgovorni tudi previdni, saj se z njimi ustvarijo tudi določena pričakovanja. Takšna pričakovanja morajo podjetja uresničiti, saj lahko v nasprotnem primeru pride do resnega razočaranja, ki lahko povzroči obilo nezaželenih reakcij.

Neposredni odnosi med ljudmi tvorijo glavno klimo ter njihovih dimenzij, pri tem pa nosijo odgovornost za njihovo nastajanje prav vodje, s formalnim ali neformalnim statusom (Lipičnik, 1997, str. 69).

1.6 Definicije zadovoljstva zaposlenih

Adizes (1996, str. 143) zadovoljstvo opredeli kot pozitiven občutek, ki ga posameznik začuti ob zadovoljitvi želje, ki mu je pomembna. Namen zadovoljstva je tako nagrajevanje ravnanja, s katerim posameznik uresniči željo.

Zadovoljstvo pri delu lahko definiramo kot prijetno ali pozitivno čustveno reakcijo na posameznikove izkušnje z delom. Zadovoljstvo je tako notranje doživetje, na katerega imajo vpliv mnogi raznoliki osebni faktorji. Doživljanje trenutnih razmer posameznika in primerjava le-teh s svojimi vrednotami močno vpliva na njegovo zadovoljstvo.

Doživetje je odvisno predvsem od tega, kaj je posamezniku pomembno in njegovih pričakovanj. Posamezniki bodo tako nezadovoljni v primeru, ko bodo dobili manj od pričakovanega, posebej pa, če bo razlika najbolj bistvena pri tistem delu, ki jim je osebno najpomembnejši (Zupan, 2001, str. 104).

Možina (2002, str. 63) ugotavlja, da lahko o zadovoljstvu na delovnem mestu navadno govorimo takrat, ko zaposleni prejemajo dobro plačilo in imajo dobre možnosti za napredovanje, ko so njihovi odnosi z nadrejenimi in sodelavci dobri, ko jim je ponujena priložnost za soodločanje na delovnem mestu in ko imajo vpliv na postopke in urejanje svojega dela.

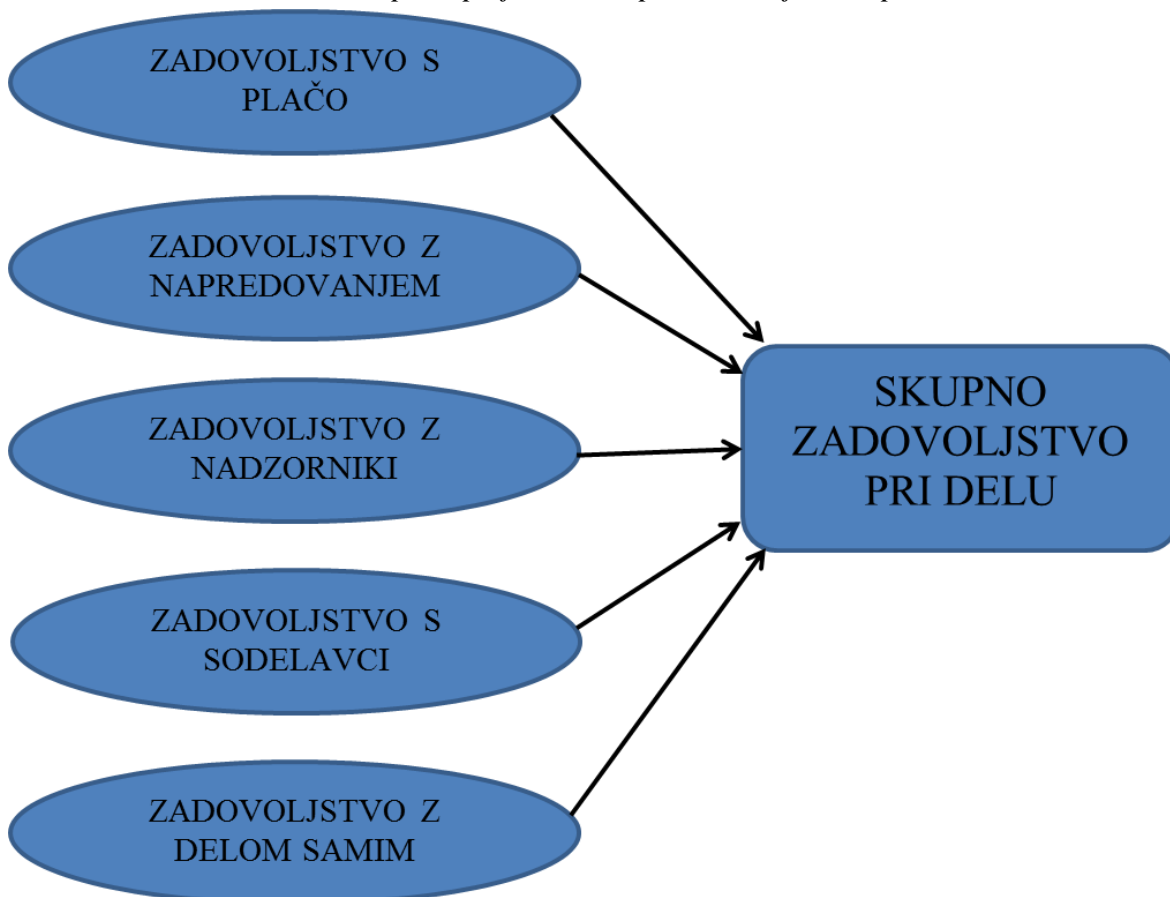
Zadovoljstvo zaposlenih lahko prav tako označimo kot pozitivno doživetje dela, ki izhaja iz posameznikovega vrednotenja njegovih značilnosti. Zadovoljni zaposleni bodo tako na svoje delo gledali s pozitivnimi občutki, medtem ko bodo tisti, ki so nezadovoljni, nanj gledali z negativnimi občutki (Robbins & Judge, 2009, str. 113).

Colquitt, LePine in Wesson v svojem delu (2015, str. 98) zadovoljstvo zaposlenih opredelijo kot prijetno čustveno stanje, ki nastane zaradi cenjenja posameznikovega dela in izkušenj pri delu. Zadovoljni zaposleni tako svoje delo asociirajo s pozitivnimi čustvi, nezadovoljni pa z negativnimi čustvi.

Nekateri zaposleni so tako veliko bolj zadovoljni kot ostali, to pa je posledica izpolnitve njihovih vrednot. Vsakemu posamezniku so pomembne drugačne vrednote, nekatere kategorije vrednot pa so plača, napredovanje, sodelavci, nadrejeni, delo, status, okolje in altruizem ali nesebičnost.

Na podlagi vrednot si zaposleni ustvarijo psihološke modele zadovoljstva, na katere vplivajo različni vidiki. Eden izmed takšnih modelov je grafično predstavljen v Sliki 4.

Slika 4: Model percepcije vrednot pri zadovoljstvu zaposlenih



Vir: J.A. Colquitt, J.A. LePine, & M.J. Wesson, Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace, 2015, str. 100.

Mihalič (2008, str. 4) zadovoljstvo zaposlenih opredeljuje kot opazno ugodno čustveno stanje posameznega zaposlenega. Takšno stanje je posledica načina izkušanja dela, ocenjevanja razmer v delovnem okolju in zaznavanja različnih posameznih elementov dela ter delovnega mesta.

S strokovno terminologijo lahko zadovoljstvo zaposlenih tako označimo kot posameznikov dejanski odziv na njegovo delo, doživeto delovno okolje ter pogoje dela in delovno mesto. Na bolj enostaven način lahko zadovoljstvo zaposlenih definiramo kot pozitiven občutek, ki navdaja zaposlenega in zaradi katerega se z veseljem vrača nazaj na delovno mesto ter se prijetno počuti med opravljanjem svojih delovnih nalog.

1.7 Pomen zadovoljstva zaposlenih

Vodstva podjetij mora zanimati zadovoljstvo njihovih zaposlenih, saj lahko s spremljanjem dobijo opozorila o potencialnih težavah. Zadovoljni zaposleni so tudi bolj zavezani podjetju, to pa pomeni, da podjetje ne bo utrpelo velike fluktuacije zaposlenih ter da bodo zaposleni dosegali boljše rezultate in prakticirali boljše vedenje.

Ustvarjanje zadovoljne delovne sile samo po sebi ne zagotavlja uspešnosti podjetja, a raziskave kažejo, da bo kar koli, kar lahko vodstvo stori za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, imelo za posledico povečano učinkovitost podjetja (Robbins & Judge, 2009, str. 126).

Različne teorije izpostavljajo potrebe, ki ljudem služijo kot motivacija. Ljudje vsak dan čutijo različne potrebe, na primer potrebo po hrani in pijači, potrebo po doseganju ciljev ali potrebo po denarnih nagradah. Vse takšne potrebe na ljudi pomembno vplivajo in jih vodijo k določenemu obnašanju, ki jih zadovolji in jim tako prinaša zadovoljstvo.

Posameznikove potrebe so skriti katalog njegovih želja, v smeri katerih bo tudi delal, da jih izpolni. Managerji se morajo potruditi pri razumevanju potreb njihovih zaposlenih, saj jim lahko le tako pomagajo pri njihovem zadovoljevanju in tako poskrbijo za njihovo zadovoljstvo. Hkrati pa jih morajo tudi vzpodbujati, da svojo energijo usmerijo tudi proti doseganju ciljev podjetja (Dimovski & Penger, 2008, str. 132).

Najbolj znana motivacijska teorija je prav gotovo Maslowa, ki govori o tem, da so človekove potrebe razdeljene hierarhično v piramidni sistem. Trdi, da ljudje svoje aktivnosti vedno usmerjamo proti vrhu piramide, kjer se nahajajo bolj privlačni cilji.

Vodje morajo tako oceniti delavčev položaj v piramidi in ugotoviti kaj ga trenutno najbolj motivira. Tako lahko poskrbijo, da bodo potrebe delavcev zadovoljene in bodo delavci posledično zadovoljni. Maslow je definiriral pet glavnih tipov potreb, ki so razdeljene v hierarhičnem vrstnem redu (Dimovski & Penger, 2008, str. 132–133).

Na dnu piramide se nahajajo fiziološke potrebe. Med njih spadajo najbolj izvirne človeške potrebe, kot na primer potreba po hrani, vodi in spolnih odnosih. V organizacijskem okolju pod to raven potreb spadajo potrebe po gretju, prezračevanju in osnovni plači, ki zaposlenim zagotavlja preživetje.

Nad fiziološkimi potrebami so situirane potrebe po varnosti. Med njih spadajo človeške potrebe po varnem okolju, tako fizičnem kot čustvenem, v katerem ni ustrahovanja in groženj. Na delovnem mestu pod potrebe po varnosti spadajo varnost na delovnem mestu, dodatni bonusi in zjamčenost delovnega mesta.

Na sredini piramide so potrebe po pripadnosti. Vsak človek si želi sprejema v družbo, ustvarjanja prijateljev, pripadati skupinam in biti ljubljen. Na delovnem mestu se te potrebe odražajo kot težnja po pozitivnih odnosih med sodelavci, udeleževanju v delu skupine in dobrih odnosih z nadrejenimi.

Nivo višje so potrebe po samospoštovanju. Na te potrebe vpliva želja po pozitivni samopodobi, pozornosti ter cenjenju s strani ostalih ljudi. Na delovnem mestu gre v takšnem primeru za željo po potrdilu o prispevkih podjetju, večji odgovornosti in boljšem statusu.

Hierarhično najvišje so potrebe po samouresničitvi. Gre za najvišjo stopnjo potreb, ki se nanašajo na razvijanje zadevajo razvijanje celotnega potenciala posameznika, povečevanja njegovih kompetentnosti ter njegovo osebno rast. Na delovnem mestu jih lahko dosegamo tako, da vsem zaposlenim omogočamo razvoj in ustvarjalnost ter jih usposabljammo za prihajajoče ovire in potencialno napredovanje.

Raziskave, opravljene na področju zadovoljstva zaposlenih, so pokazale in izpostavile štiri faktorje, ki imajo nanj neposreden vpliv (Robbins & Judge, 2009, str. 127).

Prvi faktor je umsko zahtevno delo. Ljudje imajo raje zaposlitve, ki jim omogočajo, da uporabljajo svoja znanja, spretnosti in sposobnosti ter ponujajo raznolike naloge, svobodo in primerne povratne informacije.

Drugi faktor je pravično nagrajevanje. Zaposleni hočejo nagrajevalne sisteme, za katere so mnenja, da so pravični, nedvoumni ter se skladajo z njihovimi pričakovanji.

Tretji faktor so prijetni delovni pogoji. Zaposleni želijo varno in udobno delovno okolje, ki jim olajšuje doseganje njihovih ciljev.

Četrty faktor so podpirajoči sodelavci. Za veliko zaposlenih delo izpolnjuje tudi potrebo po socialnih interakcijah, zato ni presenetljivo, da prijazni in podpirajoči sodelavci ter razumevajoči vodje pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Jasno je, da je tudi vodstvo podjetja izredno pomembno pri nadziranju in vplivanju na zadovoljstvo zaposlenih. Vodenje, ki je usmerjeno k zadovoljstvu zaposlenih, mora tako podpirati ustvarjanje odprtega medsebojnega sporazumevanja in zaupanja. Vzpodbujati mora močan občutek pripadnosti, kar lahko doseže s pomočjo skupinske kulture in oblikovanjem ekip ter usmerjati zaposlene k osebni razvoju in posledičnem osebnem zadovoljstvu (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 202).

Čeprav zadovoljstvo z delom samo po sebi ni ekonomska spremenljivka, pa je veliko raziskav usmerjenih v raziskovanje dela pokazalo, da je nizko zadovoljstvo zaposlenih neposredno povezano z resignacijo od dela. Podobne druge študije so pokazale, da nivo zadovoljstva vpliva tudi na druge pojave, ki jih je težko opazovati neposredno, kot na

primer namero za zapustitev podjetja, motivacijo in odsotnost od dela ter neproduktivno vedenje (Sell & Cleal, 2011, str. 1).

1.8 Proučevanje zadovoljstva zaposlenih

Merjenje zadovoljstva zaposlenih v podjetju naj bi se v podjetju izvedlo vsaj enkrat na leto. Priporočljivo je tudi, da se v primeru temeljitih sprememb v podjetju (prestrukturiranje podjetja, večji odpusti delavcev, preureditev) meritve izvedejo med, pred in po uvedbi takšnih sprememb. Samo na tak način lahko podjetje ugotovi, kako so spremembe vplivale na zaposlene, kako so jih dojeli in kakšen vpliv so imele na njihovo zadovoljstvo. Pri merjenju zadovoljstva zaposlenih je najbolj primerno, da v raziskavo vključimo vse zaposlene, saj so rezultati na tak način bolj natančni, prav tako pa je bistvenega pomena, da vse zaposlene že takoj vključimo v proces izboljševanja zadovoljstva (Mihalič, 2008, str. 90–91).

Pri spremljanju zadovoljstva postaja v zadnjem času vedno bolj pomembna povezava med zadovoljstvom in rezultati pri delu. Temeljna vprašanja pri proučevanju zadovoljstva zaposlenih se nanašajo na način, kako lahko podjetje svojim zaposlenim omogoči uveljavljanje svojih znanj ter idej za posledično doseganje uspeha pri delu. Takšna srednja pot ima namreč pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, pa tudi na uspešnost podjetja (Zupan, 2001, str. 105).

1.9 Povezanost organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Organizacijska klima ima neposreden vpliv na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu na njihovem delovnem mestu. Ravno vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo je izmed vseh področij, na katere klima pri zaposlenih vpliva, najbolj opazen, direkten ter hitro razpoznaven.

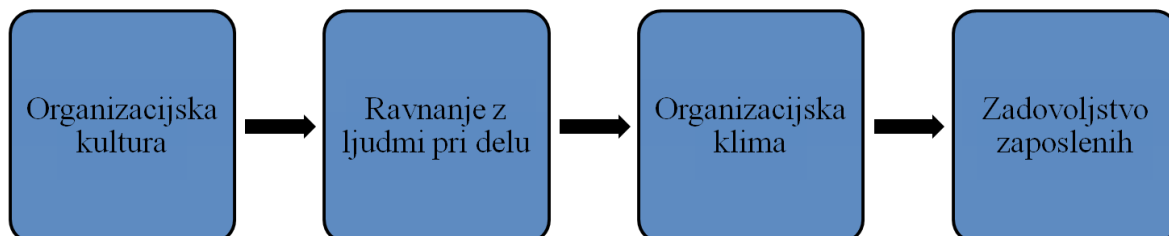
Povezava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je torej enostavna. Glede na ustreznost organizacijske klime pri vsakem posameznem zaposlenem, bo skladno z njo dvigalo in padalo tudi njegovo zadovoljstvo pri delu. Zaposleni v podjetju konstantno (največkrat kar podzavestno) presojujejo obstoječo klimo ter jo primerjajo s svojimi željami, potrebami in zahtevami.

Težave se pojavijo, če je zaposleni mnenja, da je trenutna organizacijska klima neustrezna ter postaja vedno bolj nezadovoljen. V takšnem primeru lahko pride do sprožitve zaposlenega, ki bodisi spremeni klimo, bodisi spremeni lastne želje, zahteve in potrebe, ali pa se na koncu zateče k pasivnem delovanju in odklonilnem vedenju (Mihalič, 2007, str. 100).

Schneider (1990, str. 303–304) je ugotavljal, da obstajajo precejšnji dokazi o neposredni povezanosti organizacijske klime ter zadovoljstva pri delu.

Čeprav ne moremo izločiti točnih dimenzij klime, ki nenehno neposredno vplivajo na zadovoljstvo, pa lahko ugotovimo, da so posamezne dimenzije organizacijske klime v neposredni korelaciji z različnimi dejavniki zadovoljstva zaposlenih. Omenjena povezanost je grafično predstavljena v Sliki 5.

Slika 5: Model povezanosti organizacijske klime, organizacijske kulture in vodstva



Vir: B. Schneider, Organizational climate and culture, 1990, str. 289.

2 EMPIRIČNA ANALIZA O STANJU ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM PODJETJU

2.1 Predstavitev izbranega podjetja

Podjetje, v katerem sem izvedel raziskavo, ni želelo biti imenovano. Zaradi tega ga bom v magistrskem delu označeval kot izbrano podjetje. Izbrano podjetje ima več lastnikov, je v zasebni lasti in deluje na področju proizvodnje medicinskih instrumentov, naprav in pripomočkov. Na slovenskem trgu je prisotno že 25 let, svoje izdelke pa prodaja v več kot 40 državah, ki se nahajajo po celem svetu.

Strategija izbranega podjetja je nenehno razvijanje novih rešitev, aplikacij in izdelkov. Takšne cilje želi doseči z ustvarjanjem in negovanjem inovativnega ozračja znotraj podjetja s ciljem ohranjanja učinkovitosti ter nenehnega izboljševanja procesov in povečevanja motiviranosti zaposlenih. V izbranem podjetju se zavedajo pomembnosti kakovosti svojih izdelkov, pridobili so tudi več certifikatov, ki zagotavljajo to kakovost.

Izbrano podjetje zaposluje 64 ljudi, organizacijsko pa je razdeljeno na dva dela. Prvi del je upravni del, drugi del pa proizvodnjo. Zaposleni, ki delajo v upravnem delu, predstavljajo približno tretjino vseh zaposlenih, v proizvodnem delu pa sta zaposleni približno dve tretjini vseh zaposlenih.

Upravni del je razdeljen na oddelke prodaje, nabave in razvoja, v proizvodnem delu pa so oddelki proizvodnje, servisa, skladišč, tehnološkega razvoja in kontrole kakovosti.

Vse finančne podatke o izbranem podjetju sem pridobil na spletni strani agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES). Dobra

strategija in organiziranost podjetja se odražata v njegovih rezultatih, na katere vplivajo prihodki in odhodki podjetja.

V Tabeli 1 sta prikazana obseg in struktura prihodkov izbranega podjetja v obdobju od leta 2011 do leta 2014. Prihodki izbranega podjetja so v opazovanem obdobju precej nihali in niso konstantno naraščali ali padali. V letu 2012 so se v primerjavi z letom 2011 povečali za približno 12,8 odstotka, nato pa so v letu 2013 glede na prejšnje leto padli za približno 9,3 odstotka. Leta 2014 so v izbranem podjetju zabeležili visoko rast prihodkov, saj so se v primerjavi s prejšnjim letom povečali za kar 25 odstotkov. Nihanja v rasti so vidna tako pri poslovnih kot tudi pri finančnih in ostalih prihodkih.

Tabela 1: Obseg in struktura prihodkov v izbranem podjetju v letih 2011, 2012, 2013 in 2014 (v evrih)

	2011	2012	2013	2014
Poslovni prihodki	5.505.619	6.269.356	5.660.910	6.924.584
Finančni prihodki	18.595	25.168	11.445	6.261
Ostali prihodki	60.194	4.546	39.951	206.538
SKUPAJ	5.584.408	6.299.070	5.712.306	7.137.383

Vir: AJPES, Finančni podatki o izbranemu podjetju, 2015.

Podobno kot pri prihodkih lahko tudi pri odhodkih opazimo nihanja. V Tabeli 2 sta prikazana obseg in struktura odhodkov izbranega podjetja v obdobju od leta 2011 do leta 2014. Leta 2012 so se v primerjavi z letom 2011 povečali za 13,4 odstotka, nato pa v letu 2013 glede na prejšnje leto padli za 8,1 odstotka. V letu 2014 so v primerjavi s prejšnjim letom spet narasli za 25,7 odstotka. Tudi pri odhodkih so vidna različna nihanja pri poslovnih, kot tudi finančnih in ostalih prihodkih.

Tabela 2: Obseg in struktura odhodkov v izbranem podjetju v letih 2011, 2012, 2013 in 2014 (v evrih)

	2011	2012	2013	2014
Poslovni odhodki	5.079.291	5.794.497	5.344.979	6.709.833
Finančni odhodki	113.002	95.455	66.594	92.545
Ostali odhodki	0	0	3.059	1.647
SKUPAJ	5.192.293	5.889.952	5.414.632	6.804.025

Vir: AJPES, Finančni podatki o izbranemu podjetju, 2015.

Poslovni izid podjetja je ena od najpomembnejših kategorij pri merjenju uspeha njegovega poslovanja. Za gospodarske organizacije je univerzalni kriterij in osnovni pogoj za njihovo uspešnost doseganja gospodarskih ciljev. Na prvem mestu takšnih ciljev je dobiček

(Kavčič, 1991, str. 123). V tabeli 3 je prikazan dobiček iz poslovanja izbranega podjetja v obdobju od leta 2011 do leta 2014.

Dobiček iz poslovanja izbranega podjetja je leta 2012 v primerjavi s prejšnjim letom zrasel za 11,4 odstotka, v letu 2013 pa je padel za kar 33,5 odstotka. Tudi v letu 2014 je bil kljub močno povečani prodaji v primerjavi s prejšnjimi leti nižji od prejšnjega leta za 32 odstotkov.

Rezultati iz finančnega področja so bili v izbranem podjetju od leta 2011 do leta 2014 negativni. Izguba iz finančnega področja se je zmanjševala od leta 2011 do 2013, nato pa je leta 2014 spet narasla. Leta 2012 se je izguba iz naslova financ zmanjšala za 25,6 odstotka, v letu 2013 pa za 21,5 odstotka. V letu 2014 se je izguba iz financ zopet povečala, in sicer za 56,5 odstotka. Dobiček iz ostalih virov je v opazovanem obdobju močno nihal. Leta 2012 se je zmanjšal za kar 92,5 odstotka, leta 2013 je zrasel za kar 711,5 odstotka, leta 2014 pa je ponovno doživel visoko rast, in sicer za 455,4 odstotka. Čisti dobiček izbranega podjetja je v obdobju od leta 2011 do leta 2013 vztrajno padal, nato pa je leta 2014 spet doživel rahlo rast. Leta 2012 se je v primerjavi s prejšnjim letom zmanjšal za 12,4 odstotka. Tudi v letu 2013 se je čisti dobiček zmanjšal, in sicer za 22 odstotkov. Leta 2014 je čisti dobiček v izbranem podjetju zrasel in sicer za 7,8 odstotka.

Tabela 3: Poslovni izid izbranega podjetja v obdobju od leta 2011 do leta 2014 (v evrih)

Postavke	2011	2012	2013	2014
Poslovni prihodki	5.505.619	6.269.356	5.660.910	6.924.584
Finančni prihodki	18.595	25.168	11.445	6.261
Ostali prihodki	60.194	4.546	39.951	206.538
Celotni prihodki	5.584.408	6.299.070	5.712.306	7.137.383
Poslovni odhodki	5.079.291	5.794.497	5.344.979	6.709.833
Finančni odhodki	113.002	95.455	66.594	92.545
Ostali odhodki	0	0	3.059	1.647
Celotni odhodki	5.192.293	5.889.952	5.414.632	6.804.025
Dobiček iz poslovanja	426.328	474.859	315.931	214.751
Dobiček iz financ	-94.407	-70.287	-55.149	-86.284
Ostali dobiček	60.194	4.546	36.892	204.891
Celotni dobiček	392.115	409.118	297.674	333.358
Davek na dobiček	3.988	69.150	32.602	47.504
Čisti dobiček	388.127	339.968	265.072	285.854

Vir: AJPES, Finančni podatki o izbranemu podjetju, 2015.

2.2 Postavitev hipotez

V magistrskem delu bom poskušal potrditi naslednji dve hipotezi:

Hipoteza 1: Medsebojni odnosi pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo podjetja.

Hipoteza 2: Vodstvo podjetja pozitivno vpliva na organizacijsko klimo podjetja.

Za postavljeni hipotezi sem se odločil zato, ker menim, da je človeška interakcija ključen del vsakega delovnega okolja. Zaposleni so s svojimi sodelavci in vodstvom v interakciji vsak delovni dan, kar bistveno vpliva na počutje zaposlenih in posledično na organizacijsko klimo.

Uspehe oziroma neuspehe podjetja se največkrat pripiše njihovim vodjem. Vodenje definira veliko stvari, a ena od najpomembnejših je koncept vplivanja. Vodje lahko naredijo marsikaj, da na zaposlene vplivajo in jih usmerijo v pravo smer. Med takšne aktivnosti spadajo nudenje informacij, reševanje konfliktov, motiviranje podrejenih, predvidevanje težav, razvijanje medsebojnega spoštovanja med člani skupine in usklajevanje njihovih naporov (Hitt, Miller & Colella, 2011, str. 292).

Takšne definicije vodij in vodenja nam povedo, kako pomembna gonilna sila je vodenje v podjetju. Poleg svojih nalog morajo vodje poskrbeti tudi za nemoteno in organizirano delovanje vseh ostalih zaposlenih, zato so ključnega pomena pri uspešnem poslovanju podjetja.

Tudi zaposleni pa so tisti, ki močno vplivajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo v podjetju. Zaposleni, katerih vrednote, stališča in prepričanja se bodo ujemala z ostalimi zaposlenimi, bodo bolj zadovoljni kot tisti, katerih vrednote, stališča in prepričanja se ne ujemajo z ostalimi zaposlenimi.

Raziskave so pokazale, da lahko v primeru, ko se posameznikova prepričanja ne ujemajo s prepričanja ostalih, pride do izločanja omenjenega posameznika, kar močno poveča verjetnost fluktuacije zaposlenih. Prav tako lahko iz omenjenih raziskav sklepamo, da podpora sodelavcev, njihovo razumevanje in skrbnost, močno pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, zvišujejo njihovo produktivnost in zmanjšujejo verjetnost zapuščanja delovnega mesta (Noe et al., 2008, str. 468).

Omenjene raziskave potrjujejo, da so interakcije zaposlenih v podjetju, tako z vodilnimi kot med seboj, izredno pomemben del klime vsakega podjetja. Za uspešno poslovanje podjetja je tako izjemno pomembno, da je vodstvo v podjetju izkušeno in kompetentno. Prav tako je tudi pomembno, da se zaposleni pri medsebojni interakciji počutijo sproščeno in sprejeto ter da so medsebojni odnosi zaposlenih v podjetju na visoki ravni.

2.3 Postopek analize

V okviru izvedbe analize sem najprej postavil hipotezi, ki sta opisani v prejšnjem poglavju. Pri raziskavi in postopku analize sem uporabil več metod raziskovanja. Za pridobitev primarnih podatkov sem v izbranem podjetju izvedel anketo z modificiranim vprašalnikom projekta SPSS. Zaradi relativno nizkega števila zaposlenih v izbranem podjetju sem se odločil, da vprašalnik razdelim vsem. Od 64 zaposlenih mi jih je rešene vprašalnike vrnilo 47 zaposlenih, kar predstavlja dobrih 73 odstotkov vseh anketirancev.

Pridobljene podatke sem nato vnesel v programa Excel in SPSS z namenom izvedbe statistične analize. Poleg izvedbe deskriptivne analize vseh trditev sem izdelal tudi korelacijsko matriko vseh dimenzij organizacijske klime in organizacijske klime kot celote. To sem naredil z namenom ugotoviti, kakšne in kako močne so povezave med različnimi spremenljivkami oziroma dimenzijami. Pri empirični analizi preverjanja postavljenih hipotez sem s pomočjo programa SPSS izvedel regresijsko analizo z namenom odgovora na zastavljeni hipotezi.

2.4 Predstavitev vprašalnika

V teoretičnem delu magistrskega dela sem omenil, da se organizacijska klima najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov z velikim številom trditev, ki se nanašajo na različne aspekte psihološke sestave.

Pri raziskavi organizacijske klime v izbranem podjetju sem uporabil vprašalnik SiOK, ki pa sem ga priredil tako, da sem odstranil dodatna vprašanja in vprašanja o sistemih (Priloga 1), saj sem se želel osredotočiti samo na 12 apriornih dimenzij klime, ki so bile postavljene v okviru projekta SiOK. Projekt SiOK se v Sloveniji izvaja že od leta 2001 in vključuje večje število slovenskih podjetij z različnim številom zaposlenih. Ustvarjen je bil z namenom spremljanja, analiziranja in povečevanja zavedanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih. Načrtovano je, da naj bi se merjenje izvajalo vsako leto, saj lahko tako podjetja dobijo dober vpogled v spreminjanje klime in v vplive, ki so jih imele načrtovane spremembe v podjetju (Kunšek, 2003, 24-25).

Trditve 12 apriornih dimenzij klime so ostale nespremenjene, vprašalnik je zaprtega tipa in je sestavljen iz treh delov.

Prvi del vsebuje splošna demografska vprašanja o spolu, starosti, stopnji izobrazbe in stažu v podjetju.

Drugi del vsebuje pet trditev za vsako izmed 12 dimenzij klime (skupaj 60), na katere anketiranci odgovarjali s pomočjo petstopenjske lestvice. Odgovori, ki so na voljo, so: 1 –

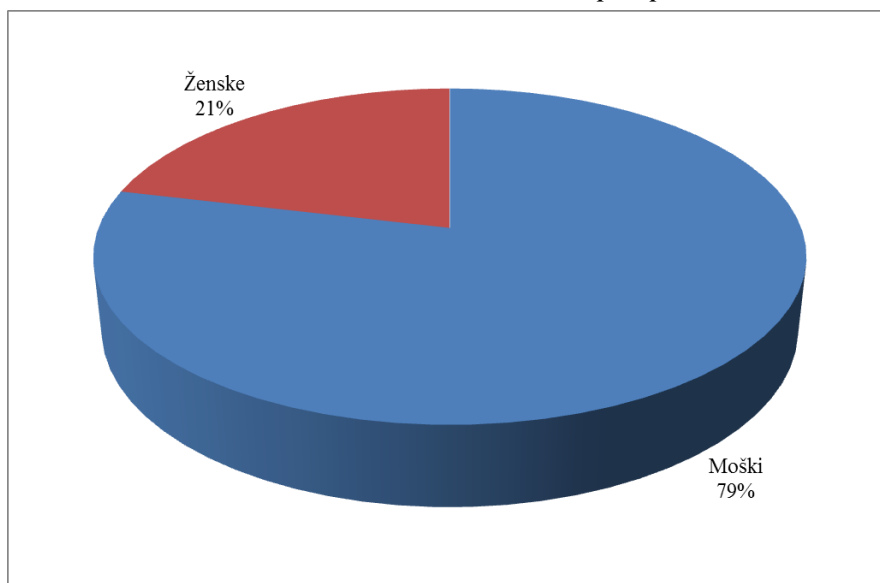
sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

Tretji del vsebuje 11 vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki njihovega dela. Tudi tu je uporabljena petstopenjska lestvica, zaposleni pa lahko izbirajo med: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

2.5 Predstavitev rezultatov raziskave in analize

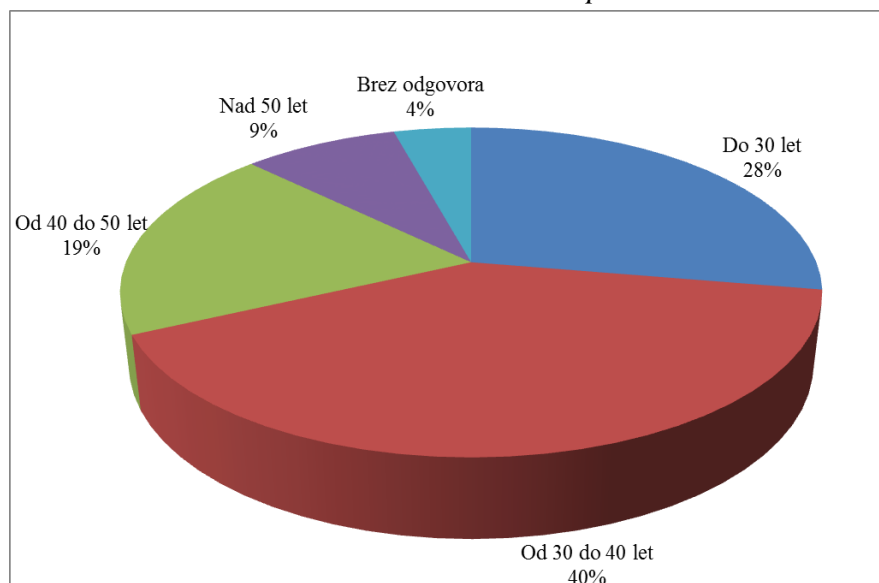
Prvi del vprašalnika, ki sem ga uporabil pri raziskavi, je vseboval štiri vprašanja o anketirancih, ki so bila demografske narave. Prvo vprašanje se je nanašalo na spol anketirancev. Drugo vprašanje se je nanašalo na starost anketirancev. Tretje vprašanje se je nanašalo na stopnjo izobrazbe anketirancev. Četrto vprašanje se je nanašalo na staž anketirancev v podjetju. Pri prvem vprašanju, ki se je nanašalo na spol, se je izmed 47 oseb, ki so vprašalnik rešile, 37 opredelilo za moški spol, kar predstavlja 79 odstotkov proučevanega vzorca. Za ženski spol se je opredelilo 10 oseb, kar predstavlja 21 odstotkov proučevanega vzorca. Razmerje med spoloma je grafično prikazano v Sliki 6.

Slika 6: Struktura anketirancev po spolu



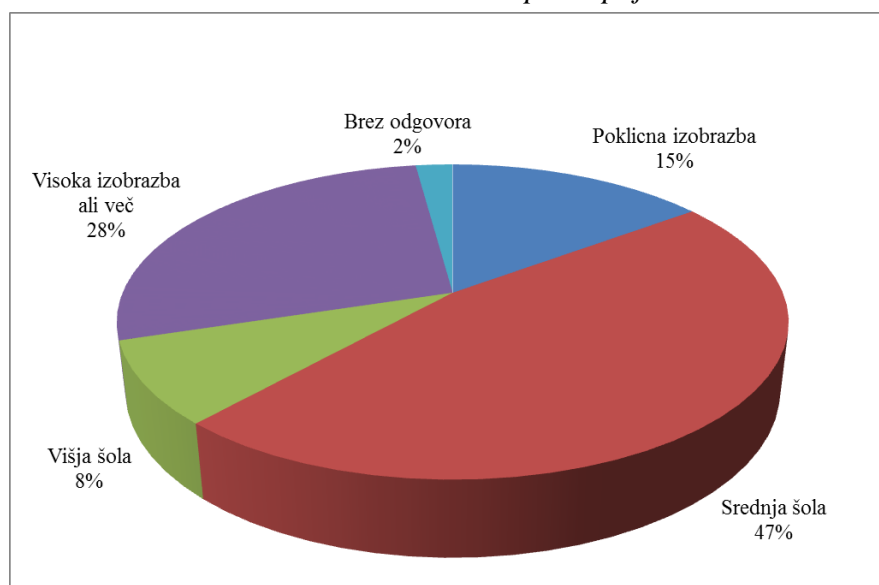
Pri drugem vprašanju, ki se je nanašalo na starost anketirancev, je od 46 anketirancev 13 odgovorilo, da so stari do 30 let, kar predstavlja 28 odstotkov vzorca. Od 30 do 40 let je bilo starih 19 anketirancev, kar predstavlja 40 odstotkov vzorca. Od 40 do 50 let je bilo starih devet anketirancev, kar predstavlja 19 odstotkov vzorca. Nad 50 let so bili stari štirje anketiranci, kar predstavlja 9 odstotkov vzorca. Izmed vseh anketirancev dva na omenjeno vprašanje nista odgovorila, kar predstavlja 4 odstotke vzorca. Starostna struktura anketirancev je grafično prikazana v Sliki 7.

Slika 7: Struktura anketirancev po starosti



Pri tretjem vprašanju, ki se je nanašalo na stopnjo izobrazbe anketirancev, je izmed 46 anketirancev sedem odgovorilo, da imajo poklicno izobrazbo, kar predstavlja 15 odstotkov vzorca. Srednješolsko izobrazbo ima 22 anketirancev, kar predstavlja 47 odstotkov vzorca. Višješolsko izobrazbo imajo štirje anketiranci, kar predstavlja 8 odstotkov vzorca. Visoko izobrazbo ali več ima 13 anketirancev, kar predstavlja 28 odstotkov vzorca. Izmed vseh anketirancev eden ni odgovoril na omenjeno vprašanje, potrebno pa je tudi omeniti, da nihče od anketirancev nima opravljene dvoletne srednje šole ali manj. Struktura izobrazbe anketirancev je grafično prikazana v Sliki 8.

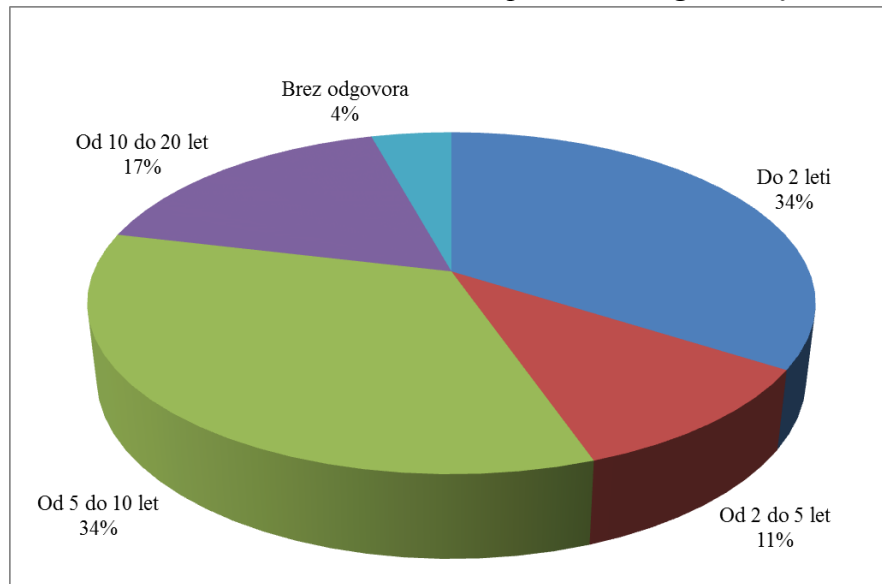
Slika 8: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe



Pri četrtem vprašanju, ki se je nanašalo na delovni staž anketirancev v podjetju, je 16 anketirancev odgovorilo, da njihov delovni staž znaša dve leti ali manj, kar predstavlja 34

odstotkov vzorca. Delovni staž od dveh do petih let je imelo pet anketirancev, kar predstavlja 11 odstotkov vzorca. Delovni staž od pet do 10 let je imelo 16 anketirancev, kar predstavlja 34 odstotkov vzorca. Delovni staž od 10 do 20 let je imelo osem anketirancev, kar predstavlja 17 odstotkov vzorca. Izmed vseh anketirancev dva nista odgovorila na omenjeno vprašanje, kar predstavlja 4 odstotke vzorca, potrebno pa je tudi omeniti, da nihče izmed anketirancev nima daljšega delovnega staža od 20 let. Grafični prikaz staža anketirancev v podjetju je prikazan v Sliki 9.

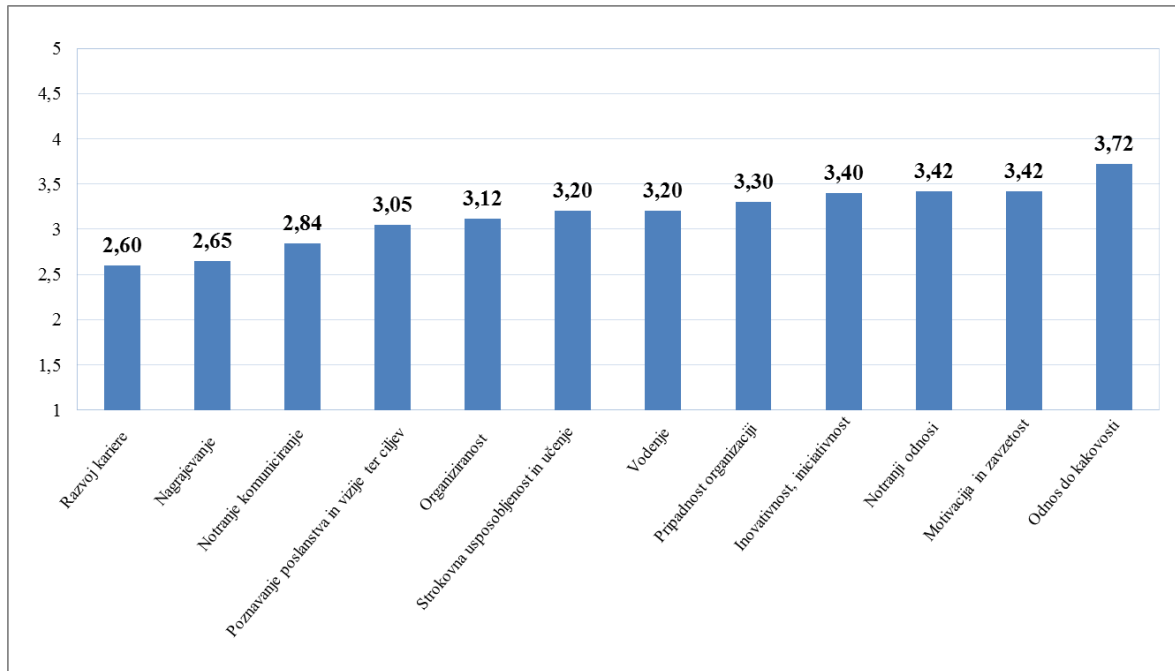
Slika 9: Struktura anketirancev po stažu v organizaciji



V okviru analize rezultatov raziskave sem izračunal tudi povprečja strinjanja zaposlenih s posameznimi dimenzijami organizacijske klime. Zaradi relativno majhnega proučevanega vzorca bom pri predstavitvi rezultatov najprej podal izračunano povprečno vrednost, takoj za njo pa bom zapisal tudi izračunano vrednost standardnega odklona. Zaposleni so najbolje ocenili dimenzijo odnosa do kakovosti (povprečna ocena 3,72; standardni odklon 1,37). Na drugem mestu sta z isto povprečno oceno dimenziji notranjih odnosov (3,42; 1,16) ter motivacije in zavzetosti (3,42; 1,23).

Sledi dimenzija inovativnosti in iniciativnosti (3,40; 1,14). Po vrsti jim nato sledijo dimenzija pripadnosti organizaciji (3,30; 1,27), dimenzija vodenja (3,20; 1,19), dimenzija strokovne usposobljenosti in učenja (3,20; 1,30), dimenzija organiziranosti (3,12; 1,16), dimenzija poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev (3,05; 1,26) ter dimenzija notranjega komuniciranja (2,84; 1,23). Na predzadnjem mestu je dimenzija nagrajevanja (2,65; 1,34), na zadnjem pa dimenzija razvoja kariere (2,60; 1,37). Ti rezultati so grafično prikazani v Sliki 10.

Slika 10: Povprečne vrednosti odgovorov po dimenzijah organizacijske klime

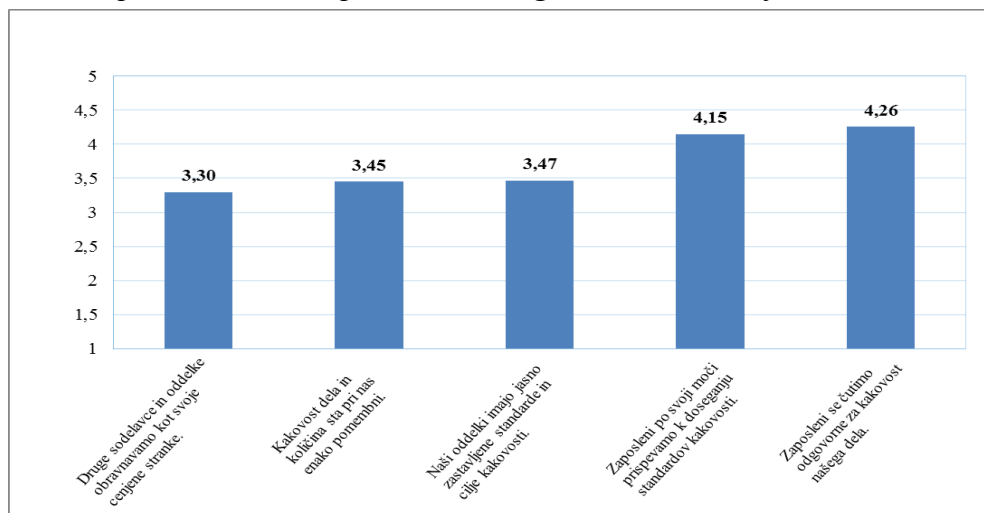


V naslednjem delu bom predstavil rezultate raziskave po posameznih dimenzijah organizacijske klime.

Dimenzija odnosa do kakovosti je bila v povprečju najbolj ocenjena dimenzija klime. Pri dimenziji odnosa do kakovosti so se anketiranci najbolj strinjali s tem, da se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela (4,26; 0,86) in da vsi po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti (4,15; 0,92).

Poleg tega so se strinjali s tem, da so v oddelkih jasno zastavljeni standardi in cilji kakovosti (3,47; 1,15), da sta količina in kakovost dela v podjetju enako pomembni (3,45; 1,32) ter da druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke (3,30; 1,35). Rezultati so grafično prikazani v Sliki 11.

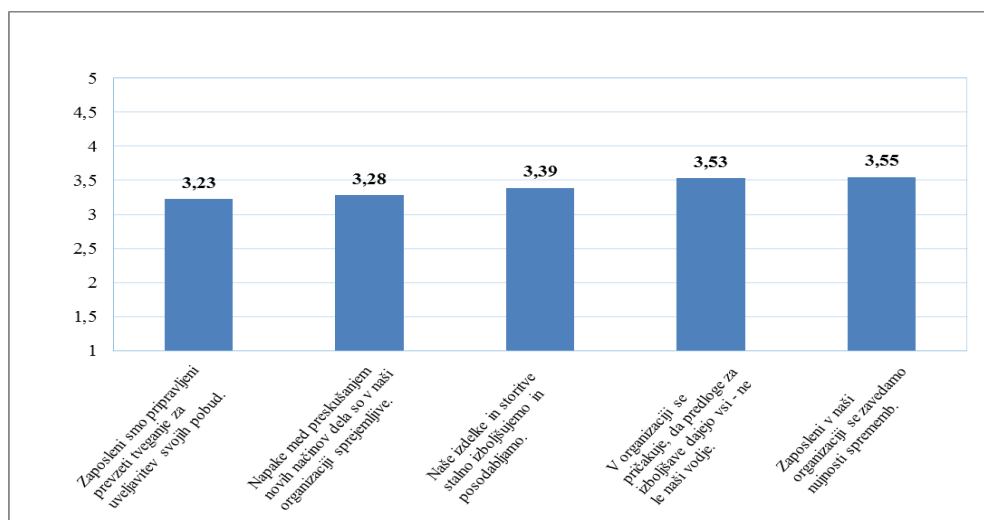
Slika 11: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji odnosa do kakovosti



Pri dimenziji inovativnosti in iniciativnosti so se zaposleni najbolj strinjali s tem, da se zavedajo nujnosti sprememb (3,55; 1,07) prav tako pa tudi s tem, da je v podjetju dajanje predlogov za izboljšave pričakovano od vseh (3,53; 1,20).

Strinjali so se tudi s tem, da izdelke v podjetju stalno izboljšujejo in posodablajo (3,39; 1,22), da so napake med preskušanjem novih načinov dela sprejemljive (3,28; 1,01) ter da so pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud (3,23; 1,15). Rezultati so grafično prikazani v Sliki 12.

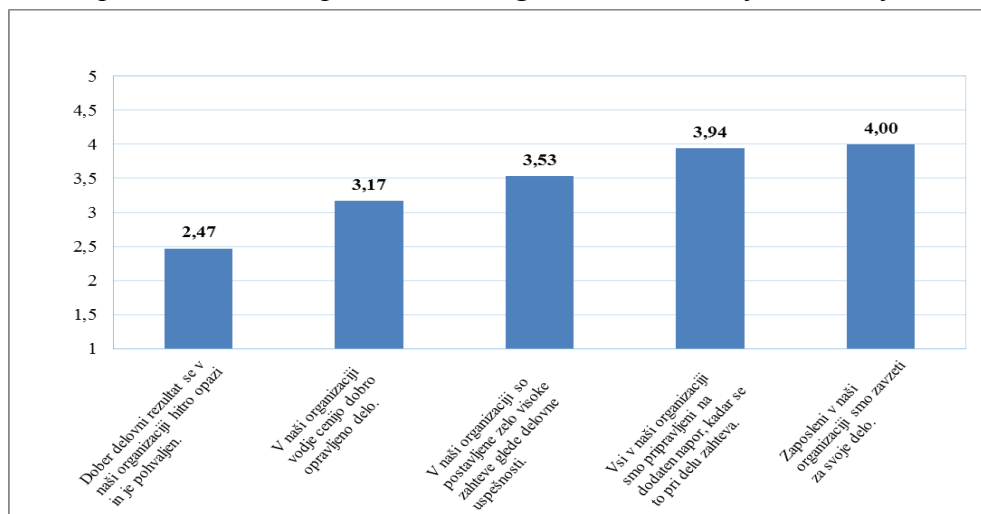
Slika 12: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji inovativnosti, iniciativnosti



Dimenzija motivacije in zavzetosti je bila v povprečju druga najbolj ocenjena dimenzija klime. Zaposleni so se strinjali s trditvama, da so zavzeti za svoje delo (4,00; 0,97) in da so pripravljeni prevzeti dodaten napor, kadar se to zahteva (3,94; 1,04).

Strinjali so se tudi s tem, da so zahteve glede delovne uspešnosti v podjetju visoke (3,53; 0,96) ter da vodje v podjetju cenijo dobro opravljeno delo (3,17; 1,26). Zaposleni pa niso bili mnenja, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen (2,47; 1,20). Rezultati so grafično prikazani v Sliki 13.

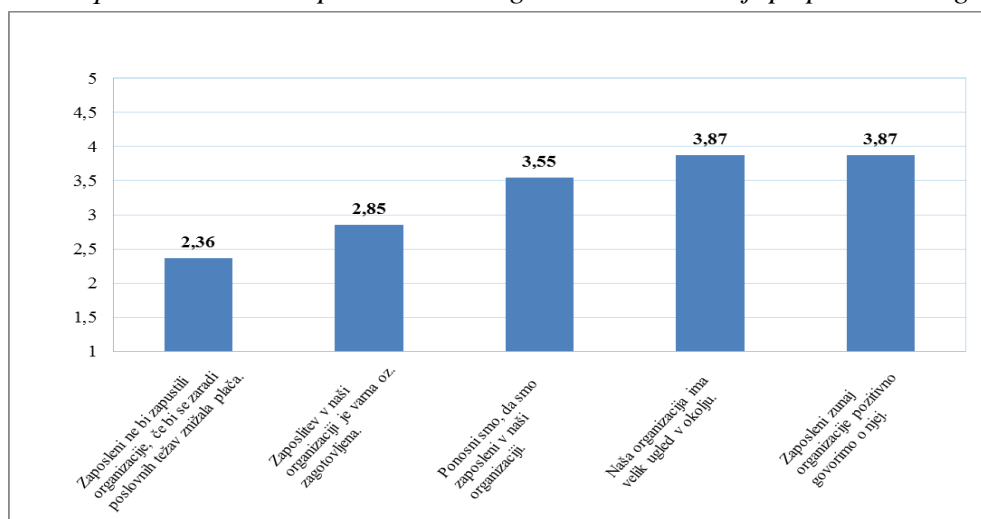
Slika 13: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji motivacije in zavzetosti



Dimenzija motivacije in zavzetosti je bila v povprečju druga najbolj ocenjena dimenzija klime (mesto si deli z dimenzijo notranjih odnosov). Pri dimenziji pripadnosti organizaciji so se zaposleni močno in enako strinjali s trditvama, da zunaj podjetja pozitivno govorijo o njem (3,87; 1,10) in da ima to velik ugled v okolju (3,87, 0,92).

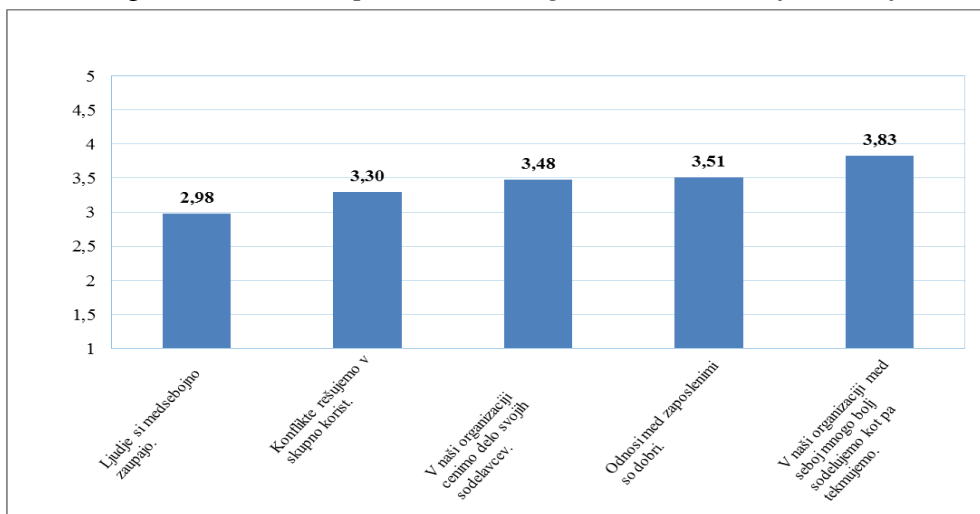
Strinjali so se tudi s tem, da so ponosni, ker so zaposleni v njej (3,55; 1,16). Niso se strinjali s trditvijo, da je njihova zaposlitev v podjetju varna oziroma zagotovljena (2,85; 1,20), še manj pa s trditvijo, da podjetja ne bi zapustili, če bi se zaradi težav znižala njihova plača (2,36; 1,19). Rezultati so grafično prikazani v Sliki 14.

Slika 14: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji pripadnosti organizaciji



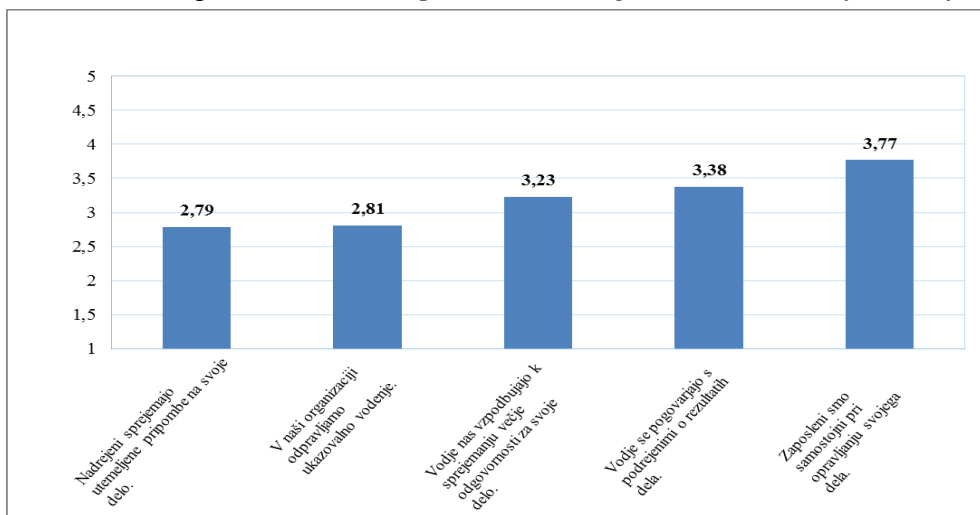
Pri dimenziji notranjih odnosov so se zaposleni najbolj strinjali, da med seboj veliko bolj sodelujejo, kot pa tekmujejo (3,83; 1,10). Strinjali so se tudi s tem, da so odnosi med njimi dobri (3,51; 1,03), da cenijo delo svojih sodelavcev (3,48; 1,18) in da konflikte rešujejo v skupno korist (3,30; 1,17). Najmanj so se strinjali s trditvijo, da si ljudje v podjetju medsebojno zaupajo (2,98; 1,16). Rezultati so grafično predstavljeni v Sliki 15.

Slika 15: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji notranjih odnosov



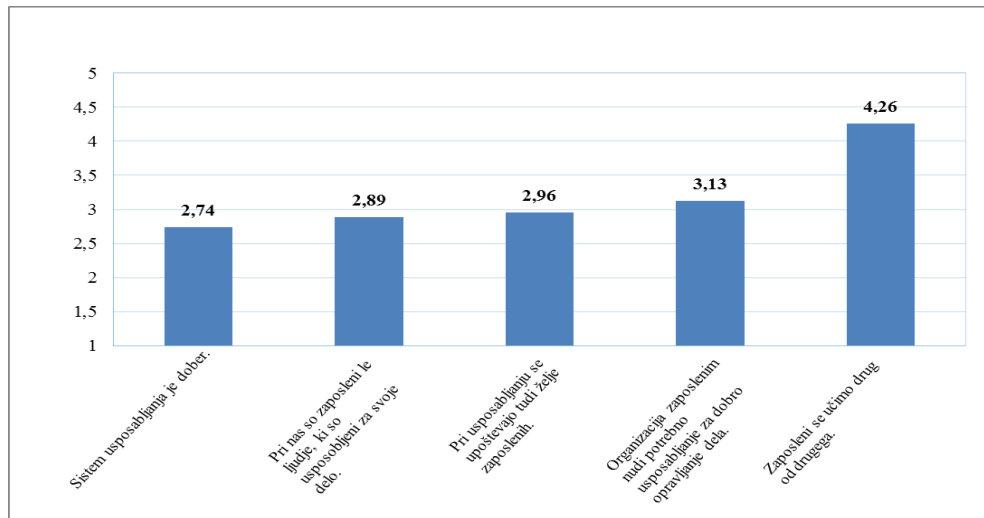
Pri dimenziji vodenja so se zaposleni najbolj strinjali, da so samostojni pri opravljanju svojega dela (3,77; 1,06). Strinjali so se tudi s trditvama, da se vodje z njimi pogovarjajo o rezultatih dela (3,38; 1,06) in da jih vodje vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo (3,23; 1,11). Slabše sta bili ocenjeni trditvi, da se v podjetju odpravlja ukazovalno vodenje (2,81; 1,21) in da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo (2,79; 1,18). Rezultati so grafično prikazani v Sliki 16.

Slika 16: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji vodenja



Pri kategoriji strokovne usposobljenosti in učenja so se zaposleni močno strinjali s trditvijo, da se učijo drug od drugega (4,26; 0,96) ter da jim podjetje nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela (3,13; 1,12). Slabše so ocenili trditve, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih (2,96; 1,13), da so v podjetju zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo (2,89; 1,32) in da je sistem usposabljanja dober (2,74; 1,31). Rezultati so grafično predstavljeni v Sliki 17.

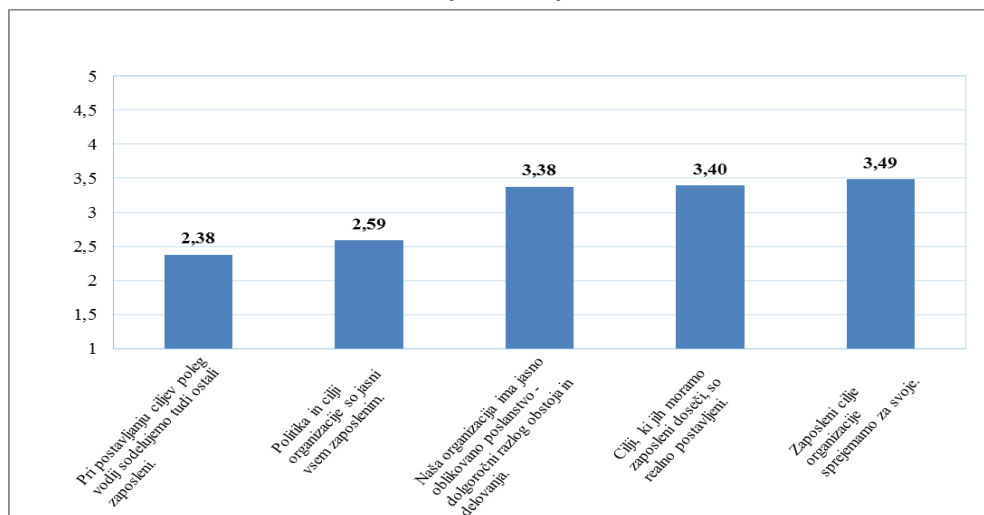
Slika 17: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji strokovne usposobljenosti in učenja



Pri dimenziji poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev so se zaposleni najbolj strinjali s trditvijo, da cilje podjetja sprejemajo za svoje (3,49; 1,18). Strinjali so se tudi s tem, da so cilji, ki jih morajo doseči, realno postavljeni (3,40; 1,08) in da ima podjetje jasno oblikovano poslanstvo (3,38; 1,18).

Slabše so ocenili trditev, da so cilji in politika podjetja jasni vsem (2,59; 1,17), bistveno najslabše pa trditev, da tudi oni poleg vodij sodelujejo pri postavljanju ciljev (2,38; 1,21). Rezultati so grafično prikazani v Sliki 18.

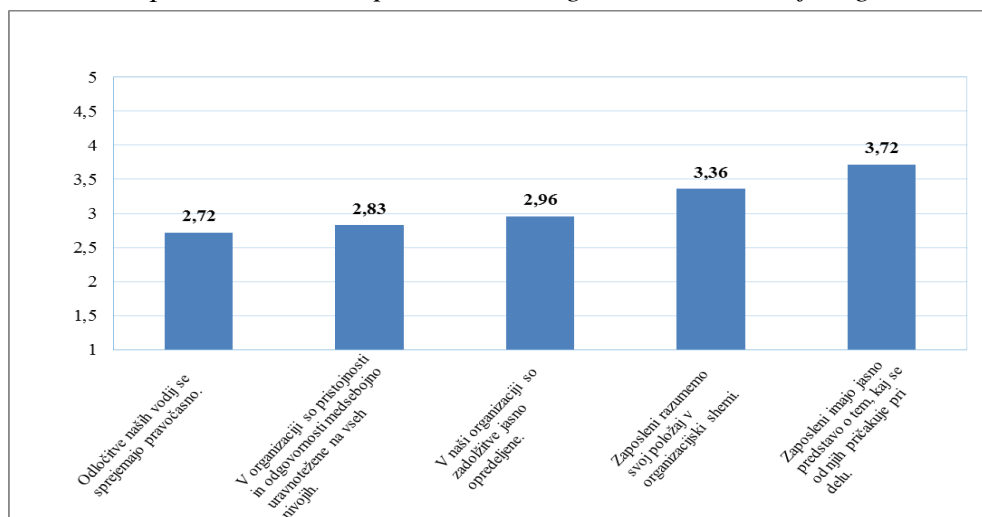
Slika 18: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev



Pri dimenziji organiziranosti so se zaposleni najbolj strinjali s trditvijo, da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu (3,72; 0,97). Strinjali so se tudi s tem, da razumejo svoj položaj v organizacijski shemi (3,36; 1,21).

Slabše so ocenili trditve, da so v podjetju zadolžitve jasno opredeljene (2,96; 1,18), da so v podjetju pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih (2,83; 1,00) in da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno (2,72; 1,22). Rezultati so grafično prikazani v Sliki 19.

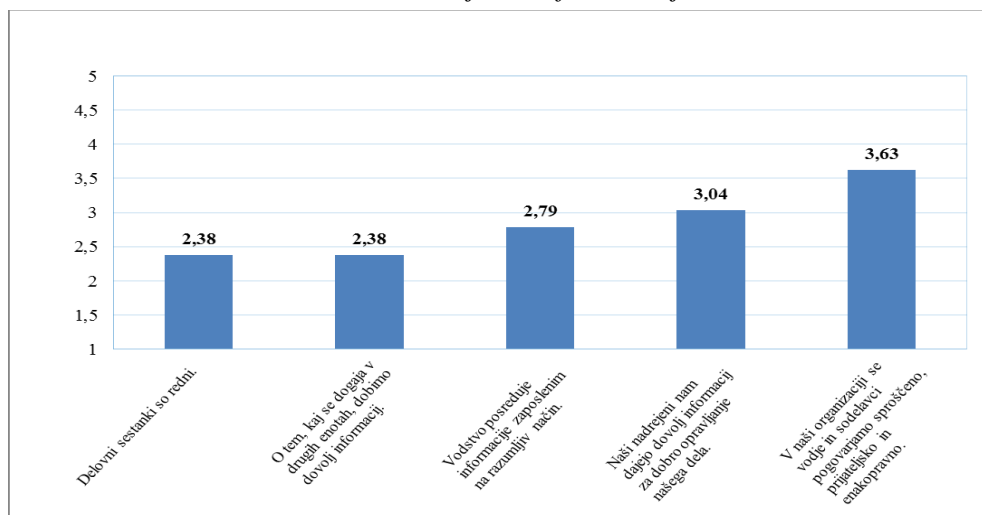
Slika 19: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji organiziranosti



Dimenzija notranjega komuniciranja in informiranja je bila v povprečju tretje najslabše ocenjena dimenzija klime. Zaposleni so se najbolj strinjali s trditvijo, da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno in enakopravno (3,63; 1,17). Sledila je trditev, da jim nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje njihovega dela (3,04; 1,17).

Slabše je bila ocenjena trditev, da vodstvo zaposlenim posreduje informacije na razumljiv način (2,79; 1,20). Najslabše sta bili ocenjeni trditvi, da so delovni sestanki redni (2,38; 1,16 in da zaposleni dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah (2,38; 0,96). Rezultati so grafično predstavljeni v Sliki 20.

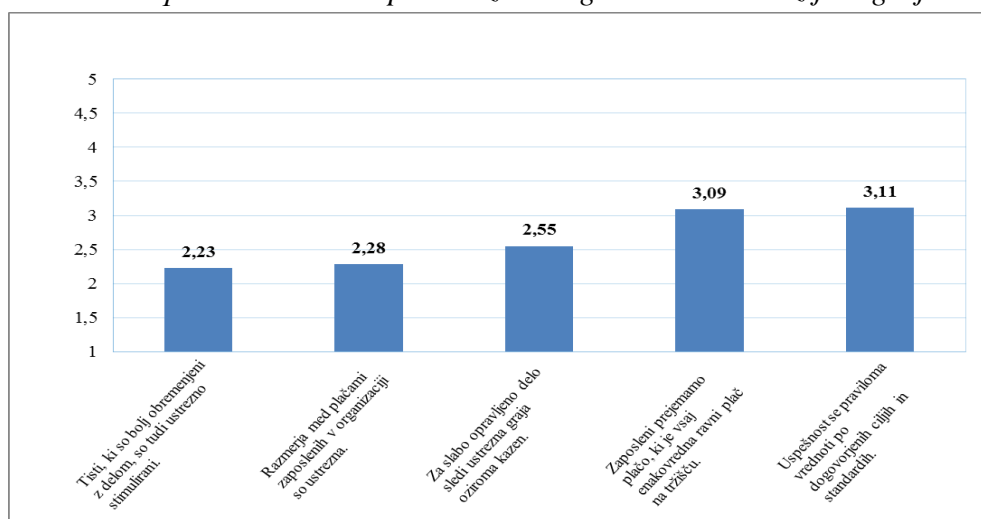
Slika 20: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji notranjega komuniciranja in informiranja



Dimenzija nagrajevanja je bila v povprečju druga najslabše ocenjena dimenzija klime. Zaposleni so se komaj strinjali s tem, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih (3,11; 1,24). Zaposleni so se strinjali tudi, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču (3,09; 1,35).

Nestrinjanje so pokazali s trditvijo, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen (2,55; 1,27). Močno nestrinjanje so pokazali z izjavo, da so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna (2,28; 1,25) ter z izjavo, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom tudi ustrezno stimulirani (2,23; 1,34). Rezultati so grafično prikazani v Sliki 21.

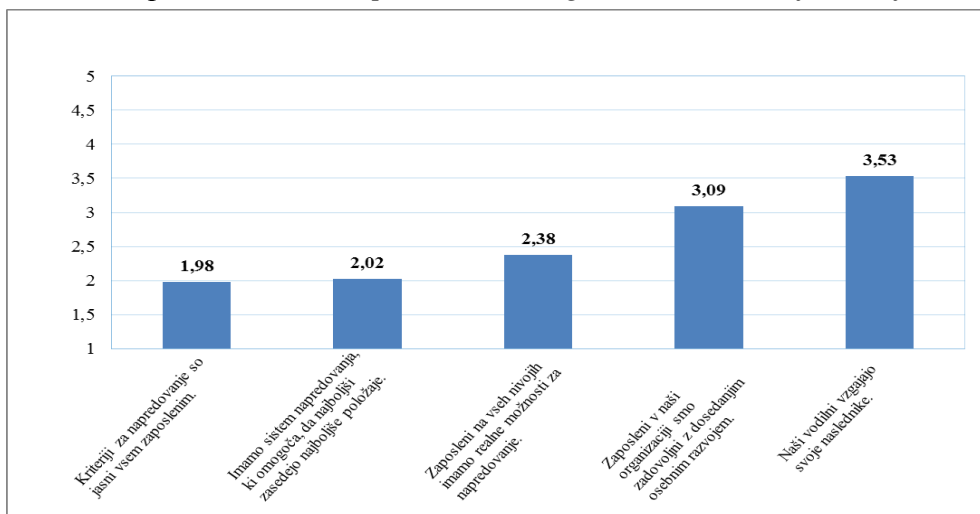
Slika 21: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji nagrajevanja



Dimenzija razvoja kariere je bila v povprečju najslabše ocenjena dimenzija klime. Zaposleni so se najbolj strinjali s trditvijo, da vodilni v podjetju vzgajajo svoje naslednike (3,53; 1,25). Malo slabše je bila ocenjena trditev, da so zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem (3,09; 1,13), veliko slabše pa so bile ocenjene ostale trditve.

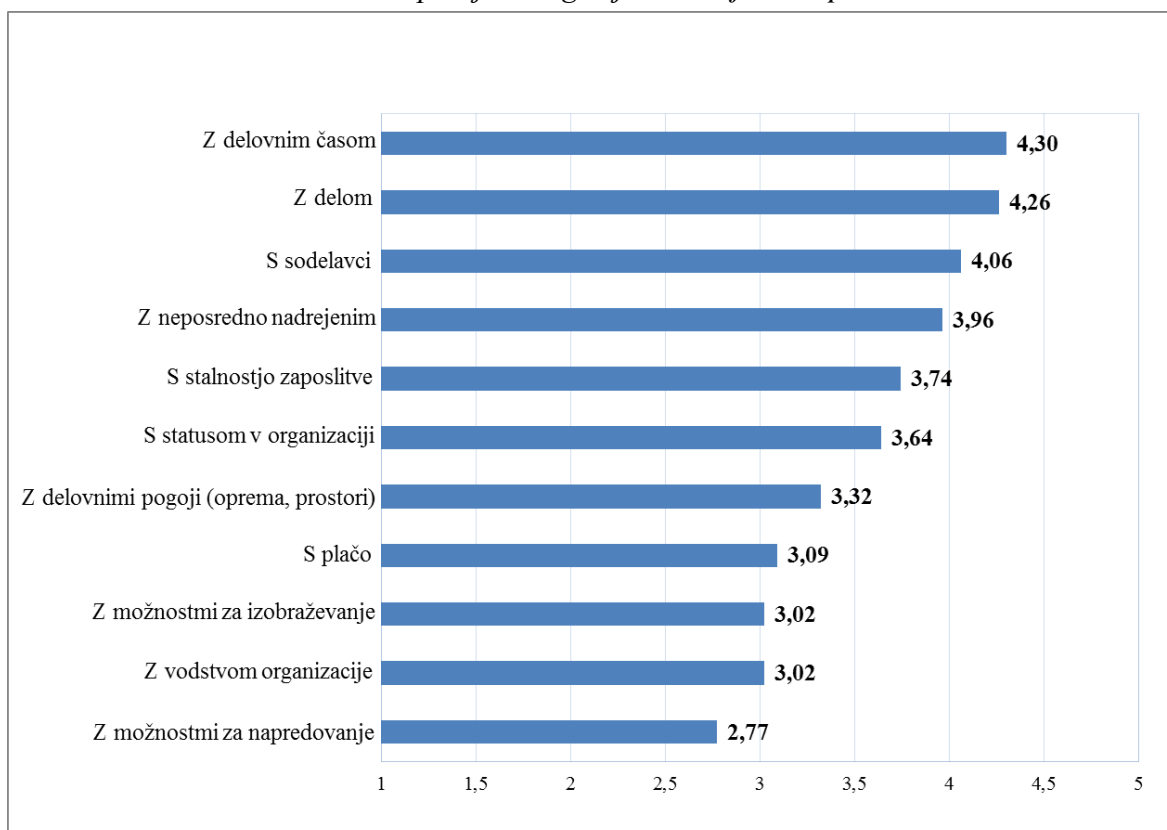
Slabo je bila ocenjena trditev, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje (2,38; 1,30), še slabše trditev, da ima podjetje sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (2,02; 1,25), najslabše pa je bila ocenjena trditev, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim (1,98; 1,21), ki je bila tudi najslabše ocenjena trditev v celotni raziskavi. Rezultati so grafično predstavljeni v Sliki 22.

Slika 22: Povprečne vrednosti posameznih odgovorov v dimenziji razvoja kariere



Na področju zadovoljstva so bili zaposleni v povprečju najbolj zadovoljni z delovnim časom (4,30; 0,82). Sledi zadovoljstvo z delom (4,26; 0,76), s sodelavci (4,06; 0,86) in z neposredno nadrejenim (3,96; 1,03). Na petem mestu je zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve (3,74; 1,16), sledijo pa zadovoljstvo s statusom v podjetju (3,64; 0,84), z delovnimi pogoji (3,32; 1,17) in s plačo (3,09; 1,05). Najmanj so bili zaposleni zadovoljni z možnostmi za izobraževanje (3,02; 1,26), z vodstvom podjetja (3,02; 1,08) in z možnostmi za napredovanje (2,77; 1,24). Rezultati so grafično predstavljeni v Sliki 23.

Slika 23: Povprečja kategorij zadovoljstva zaposlenih



V okviru magistrskega dela sem postavil dve osnovni hipotezi, ki sta:

Hipoteza 1: Medsebojni odnosi pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo v podjetju.

Hipoteza 2: Vodstvo pozitivno vpliva na organizacijsko klimo v podjetju.

Za empirično dokazovanje zastavljenih hipotez sem se odločil za uporabo linearne regresijske funkcije, ki sem jo izvedel s pomočjo statističnega programa SPSS. Linearno regresijsko funkcijo uporabljamo takrat, ko proučujemo linearni vpliv ene neodvisne spremenljivke (v mojem primeru vodenje oziroma notranji odnosi) na odvisno spremenljivko (v mojem primeru organizacijska klima).¹

V obeh primerih bom za preverjanje hipotez uporabil t-test, s katerim bom poskušal zavrniti ničelno domnevo in ob sprejemljivem tveganju ($<0,05$) sprejeti alternativno, s čimer bi statistično potrdil, da neodvisna spremenljivka pozitivno vpliva na odvisno (Rogelj & Marinšek, 2014, str. 136).

Hipoteza 1: Medsebojni odnosi pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo v podjetju.

V sklopu prvega SPSS izračuna (Tabela 4) lahko iz tabele Koeficienti razberem, da vrednost regresijskega koeficienta znaša 0,652. To pomeni, da se vrednost organizacijske klime v povprečju poveča za 0,652, če se vrednost notranjih odnosov poveča za 1.

Pri analizi notranjih odnosov sem prek t-testa ugotovil, da ti odnosi pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo, saj lahko zavrnemo ničelno domnevo ter sprejmemo alternativno pri zanemarljivi stopnji tveganja.

Glede na rezultate statistične obdelave lahko potrdim prvo hipotezo, s katero trdim, da medsebojni odnosi pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo v podjetju.

Tabela 4: Statistični izpis preverjanja regresije 1

Opisni statistični podatki

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	N
Organizacijska klima	3,1600	,74251	47
Notranji odnosi	3,4170	,87460	47

¹ Regresijsko funkcijo zapišemo kot: $Y' = \alpha + \beta X$, kjer α predstavlja regresijsko konstanto, β pa regresijski koeficient. Iz slednjega lahko razberemo, za koliko enot se povprečno spremeni odvisna spremenljivka, v primeru da se neodvisna spremenljivka poveča oziroma zmanjša za eno enoto (Rogelj, 2002, str.125-127). V mojem primeru lahko regresijsko funkcijo zapišem kot: Organizacijska klima = $\alpha + \beta$ Vodenje oziroma Organizacijska klima = $\alpha + \beta$ Notranji odnosi. Statistično gledano sem se odločil za preizkus domneve o regresijskem koeficientu β . Domnevi se glasita: $H_0: \beta \leq 0$, $H_1: \beta > 0$.

Korelacije

		Organizacijska klima	Notranji odnosi
Pearsonova korelacija	Organizacijska klima	1,000	,768
	Notranji odnosi	,768	1,000
Stat. značilnost (1-stranska)	Organizacijska klima		,000
	Notranji odnosi	,000	
N	Organizacijska klima	47	47
	Notranji odnosi	47	47

Povzetek modela

Model	R	R-kvadrat	Popravljeni R-kvadrat	Standardna napaka ocene	Podatki sprememb				
					Sprememba R-kvadrat	Sprememba F	df1	df2	Sig. F Change
1	,768 ^a	,590	,580	,48092	,590	64,650	1	45	,000

Koeficienti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	St. Napaka	Beta		
1 (Konstanta)	,932	,286		3,263	,002
Notranji odnosi	,652	,081	,768	8,041	,000

Hipoteza 2: Vodstvo pozitivno vpliva na organizacijsko klimo v podjetju.

V sklopu drugega SPSS izračuna (Tabela 5) lahko iz tabele Koeficienti razberemo, da vrednost regresijskega koeficienta znaša 0,819. To pomeni, da se vrednost organizacijske klime v povprečju poveča za 0,819, če se vrednost notranjih odnosov poveča za 1.

Pri analizi notranjih odnosov sem preko t-testa ugotovil, da ti odnosi pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo, saj lahko zavrnemo ničelno domnevo in sprejmemo alternativno pri zanemarljivi stopnji tveganja.

Glede na rezultate statistične obdelave lahko potrdim drugo hipotezo, s katero trdim, da vodstvo podjetja pozitivno vpliva na organizacijsko klimo v podjetju.

Tabela 5: Statistični izpis preverjanja regresije 2

Opisni statistični podatki

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	N
Organizacijska klima	3,1600	,74251	47
Vodenje	3,1957	,77515	47

Korelacije

		Organizacijska klima	Vodenje
Pearsonova korelacija	Organizacijska klima	1,000	,855
	Vodenje	,855	1,000
Stat. značilnost (1-stranska)	Organizacijska klima		,000
	Vodenje	,000	
N	Organizacijska klima	47	47
	Vodenje	47	47

Povzetek modela

Model	R	R-kvadrat	Popravljeni R-kvadrat	Standardna napaka ocene	Podatki sprememb				
					Sprememba R-kvadrat	Sprememba F	df1	df2	Sig. F Change
1	,855 ^a	,731	,725	,38940	,731	122,253	1	45	,000

Koeficienti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	St. Napaka	Beta		
1 (Konstanta)	,543	,243		2,230	,031
Vodenje	,819	,074	,855	11,057	,000

Vrednosti medsebojnih odnosov in vodstva predstavljata povprečji strinjanj anketirancev na pet posameznih trditev v sklopu dimenzij medsebojnih odnosov ter vodenja, vrednost organizacijske klime pa predstavlja povprečje strinjanja anketirancev s klimo kot celoto.

Po regresijski analizi sem izdelal še korelacijsko matriko (Priloga 2), kjer sem s pomočjo SPSS-a izračunal korelacijo med dimenzijami in organizacijsko klimo. Rezultat je matrika v velikosti 13 x 13, kjer 12 spremenljivk predstavljajo dimenzije, merjene s pomočjo vprašalnika SiOK, medtem ko trinajsto spremenljivko predstavlja vrednost spremenljivke Organizacijska klima. Vrednosti znotraj korelacijske matrike povedo, kakšna je povezava med dvema specifičnima spremenljivkama. Če je korelacijska vrednost med dvema spremenljivkama pozitivna, lahko trdimo, da bo vrednost prve spremenljivke rastla sorazmerno z vrednostjo druge spremenljivke. Drugače je v primeru, ko je medsebojna korelacija negativna. Tu preidemo k načelu obratne sorazmernosti, kjer velja da, višja kot je vrednost prve spremenljivke, nižja je vrednost druge in obratno.

V mojem primeru so vse vrednosti pozitivne in razmeroma visoke (najnižji vrednosti sta pri dimenzijama poznavanja poslanstva, vizije in ciljev ter notranjih odnosov, ki znašata 0,491). Iz tega je mogoče sklepati, da so vse spremenljivke močno povezane med seboj. Zaradi visokih vrednosti korelacij so posledično visoki tudi determinacijski koeficienti, kar pomeni, da so vrednosti R-kvadrat razmeroma visoke. Determinacijski koeficient (R-

kvadrat) v praksi predstavlja uporabnost statističnega orodja, saj predstavlja delež pojasnjene variance. V obeh primerih preverjanja regresijskih koeficientov je vrednost determinacijskega koeficienta visoka (0,590 ter 0,731), kar pomeni, da je bila uporaba linearne regresije kot statističnega orodja dobra, saj je v obeh primerih pojasnjen razmeroma velik delež variance.

3 PREDLOGI SPREMEMB ZA IZBOLJŠANJE KLIME V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Splošni predlogi glede na posamezne dimenzije organizacijske klime

Glede na to, da sta bili povprečna ocena vseh odgovorov s področja organizacijske klime 3,16 in povprečna ocena vseh odgovorov s področja zadovoljstva 3,56, lahko ocenim, da je klima v izbranem podjetju dobra in da so zaposleni zadovoljni. Kljub temu, da je bilo povprečje pozitivno, pa je treba v raziskavi poiskati tista področja, ki niso dosegala ugodnih rezultatov.

Pri rezultatih vprašalnika, ki sem ga uporabil pri raziskavi, lahko to storim brez večjih težav, saj lahko, glede na izračunana povprečja, hitro najdem tiste dimenzije, ki so bile slabše ocenjene, in tiste trditve, s katerimi se zaposleni niso strinjali.

Za podjetje je ključno, da čim prej identificira tiste aspekte klime, ki so ocenjeni slabše, in jih poskuša izboljšati. Takšna področja lahko dolgoročno negativno vplivajo na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, za podjetje pa je izvedba takšne raziskave idealna priložnost, da dobi celostno sliko o stanju organizacijske klime in se nanjo primerno odzove.

Poleg izboljševanja negativnih aspektov klime je za podjetje pomembno tudi to, da se zaveda, kateri aspekti so bili ocenjeni pozitivno, saj lahko na tak način ugotovi, katere funkcije, ki jih izvaja, na klimo vplivajo blagodejno.

Tako kot je ključno, da se podjetje odzove in začne izboljševati slabše ocenjena področja, je ključno tudi, da identificira in pospešuje tista področja, ki so se izkazala kot pozitivna. Stimuliranje in nadaljnje razvijanje teh področij lahko podjetju na dolgi rok prinese samo pozitivne rezultate.

V nadaljevanju bom na kratko komentiral rezultate raziskave po posameznih dimenzijah in trditvah in podal predloge, ki se mi bodo glede na rezultate zdeli smotni. Začel bom pri povprečno najslabše ocenjeni dimenziji in se postopoma pomikal proti najboljše ocenjeni.

Najslabše ocenjena dimenzija klime v izbranem podjetju je bila dimenzija razvoja kariere. Anketiranci so se v povprečju sicer strinjali s tem, da njihovi vodilni vzgajajo svoje

naslednike in da so zadovoljni z njihovim dosedanjim razvojem, a aspekt napredovanja zaposlenih je prejel izredno slabe ocene.

Zaposleni so mnenja, da nimajo realnih možnosti za napredovanje in da najboljši ne zasedajo najboljših položajev. Trditev, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem, pa je bila povprečno najslabše ocenjena izmed vseh. Glede na omenjene rezultate bi moralo podjetje prilagoditi sistem napredovanja oziroma ga vsaj jasno predstaviti vsem zaposlenim.

Zaposleni očitno niso seznanjeni s kriteriji napredovanja in ne verjamejo, da lahko napredujejo, kar lahko negativno vpliva na njihovo motivacijo. Želje po napredovanju so eden izmed ključnih motivatorjev na delovnem mestu, zato je pomembno, da zaposleni verjamejo v možnost napredovanja in k njej s povišano storilnostjo in učinkovitostjo tudi stremijo.

Druga najslabše ocenjena dimenzija je bila dimenzija nagrajevanja. Glede na rezultate lahko vidimo, da so zaposleni mnenja, da je vrednotenje uspešnosti v podjetju standardizirano in da prejema plačo, ki je enakovredna tisti na tržišču, se pa ne strinjajo, da so razmerja pri nagrajevanju ustrezna. Trditev, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom tudi ustrezno stimulirani, je bila tretja najslabše ocenjena izmed vseh trditev.

Podjetje bi moralo tako ponovno oceniti, ali so njihova razmerja pri nagrajevanju ustrezna, saj so tudi nagrade eden izmed ključnih motivatorjev zaposlenih.

Notranje komuniciranje in informiranje je bila tretje najslabše ocenjena dimenzija klime. Anketiranci so se sicer strinjali, da komunikacija med zaposlenimi poteka sproščeno ter prijateljsko in da jim nadrejeni ponujajo dovolj povratnih informacij za kakovostno opravljanje dela, kar nakazuje, da ljudje med sabo dobro komunicirajo. Malo slabše je posredovanje informacij vodstva, slabo pa so zaposleni obveščeni o dogajanju v drugih enotah, kar se kaže tudi v nerednih delovnih sestankih.

Na tem področju bi komuniciranje kot tako označil kot pozitivno, podjetju pa bi predlagal, da zaposlene pogosteje informira o dogajanju v podjetju v obliki skupnih sestankov ali pa na kak drug način, kot je recimo elektronska pošta.

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev je naslednja dimenzija, glede na povprečno oceno. Na tem področju so se anketiranci strinjali, da so zastavljeni cilji realni, da jih sprejemajo za svoje in da je poslanstvo podjetja jasno. Slabše so ocenili poznavanje politike in ciljev podjetja, najmanj pa so se strinjali s tem, da pri postavljanju ciljev sodelujejo.

Področje zastavljanja ciljev je zelo delikatno, saj je po navadi v domeni višjega managementa in to z določenim razlogom. Cilje je treba sprejemati na strateški ravni,

potrebno jih je določiti natančno in primerno, zato je participacija vseh zaposlenih pri tem težka oziroma praktično nemogoča.

Kljub temu pa bi lahko podjetje pozitivno vplivalo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, če bi jih vključilo v postavljanje vsaj določenih nižjih operativnih ciljev. Na tak način bi lahko zaposleni dobili občutek, da tudi sami sodelujejo pri celotnem procesu dela in bili tako bolj motivirani.

Pri dimenziji organiziranosti so se anketiranci strinjali s tem, da točno vedo, kaj se od njih pričakuje ter da razumejo svoj položaj v organizacijski shemi. Niso pa se strinjali s trditvami, da so zadolžitve jasno opredeljene, da so pristojnosti in odgovornosti uravnotežene ter da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno.

Na področju organiziranosti bi podjetje moralo zaposlenim jasneje predstaviti njihove zadolžitve, bodisi osebno ali s skupnimi sestanki, kjer bi vsem članom razložili njihove točne zadolžitve in naloge ter odpravili morebitne nejasnosti.

Sledita dimenziji strokovne usposobljenosti in učenja ter vodstva, ki sta dosegli enako skupno povprečno oceno. Na področju strokovne usposobljenosti in učenja so se zaposleni najbolj strinjali s trditvijo, da se učijo drug od drugega, ki je ena izmed dveh povprečno najbolj ocenjenih trditev.

Na omenjeno dejstvo zagotovo vpliva tudi strinjanje z izjavo, da je komuniciranje v podjetju sproščeno, kar sem omenil pri dimenziji notranjega komuniciranja in informiranja. Strinjajo se tudi, da jim podjetje nudi potrebno usposabljanje, manj pa, da je sistem omenjenega usposabljanja dober.

Na področju vodenja so anketiranci najboljše in nadpovprečno ocenili samostojnost pri delu, prav tako so pozitivno ocenili komuniciranje in vzpodbujanje vodij. Niso pa se strinjali s trditvama, da podjetje odpravlja ukazovalno vodenje ter da vodje sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

Glede na omenjene rezultate bi vodjem v podjetju priporočal bolj osebni in bolj prijazen pristop do komunikacije z zaposlenimi. Vodje ne smejo dovoliti, da zaposleni nanje gledajo kot na hladne delilce ukazov. Prizadevati si morajo, da jih zaposleni sprejmejo medse, saj tako gradijo boljše skupne odnose in pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo.

Pri dimenziji pripadnosti organizaciji so anketiranci pokazali, da imajo o podjetju zelo dobro mnenje, saj so bile vse tri povezane trditve ocenjene močno nad povprečjem. Anketiranci se niso strinjali z varnostjo svoje zaposlitve, zelo slabo pa je bila ocenjena trditev, da zaposleni ne bi zapustili podjetja v primeru znižanja plač.

Nestrinjanje z varnostjo zaposlitev bi lahko pojasnil s tem, da je v podjetju dosti delavcev zaposleno po pogodbi za določen čas ali pa da ima podjetje agresivno politiko glede zaposlovanja in fluktuacije. V vsakem primeru zaposleni očitno niso povsem prepričani o varnosti svoje zaposlitve, kar se lahko izkaže za motnjo, ki zaposlene omejuje pri doseganju svojih potencialov.

Ocena trditve o zapuščanju podjetja je presenetljiva, glede na to, da ostale trditve kažejo na to, da zaposleni podjetje spoštujejo in so nanj ponosni. V tem primeru se najverjetneje kaže vpliv plače kot enega izmed glavnih človekovih motivatorjev, še posebej v času ekonomske krize.

Na tretje mesto se je uvrstila dimenzija inovativnosti in iniciativnosti. V njej so vse trditve dosegle višjo raven strinjanja od povprečne, kar nam pove, da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb in so se pripravljene vključiti v spreminjanje in izboljševanje dela in storitev. Prav tako je treba omeniti, da jim podjetje to omogoča, kar pomeni, da so pozitivno naravnani do vključevanja zaposlenih in vzpodbujanja njihovega sodelovanja.

Takšen pristop lahko na podjetje na dolgi rok vpliva pozitivno, saj bodo zaposleni zaradi samorealizacije in udeležbe srečnejši in bolj produktivni. Omenimo še, da podjetje svoje izdelke in storitve nenehno izboljšuje, kar pa je glede na področje delovanja podjetja pričakovano, saj tehnologija nenehno eksponentno napreduje, podjetja, ki se z njo ukvarjajo, pa morajo držati korak s časom.

Na drugo mesto glede na povprečje odgovorov sta se uvrstili dimenziji motivacije in zavzetosti ter notranjih odnosov. Na področju motivacije in zavzetosti so bile nadpovprečno ocenjene vse trditve razen ene, ki bode v oči. Anketiranci so bistveno slabše ocenili trditve, da se dober delovni rezultat v podjetju hitro opazi in je pohvaljen.

Nadrejeni bi torej morali dosežkom zaposlenim nameniti dodatno pozornost ter jih ob uspešnih rezultatih tudi prepoznati in pohvaliti. Že verbalna pohvala lahko pozitivno vpliva na počutje zaposlenih, ki bodo na tak način še bolj zagnani za doseganje (in preseganje) svojih ciljev. Priložnost za pohvalo bi lahko združili s prejšnjim predlogom za organiziranje bolj rednih delovnih sestankov, pri katerih bi lahko na koncu izpostavili najuspešnejše posameznike ali delovne skupine.

Pri dimenziji notranjih odnosov so bile nadpovprečno ocenjene vse trditve, razen ene. Anketiranci se niso strinjali, da zaupajo sodelavcem, kar je dokaj presenetljivo, glede na to, da so bile trditve o komuniciranju in medsebojnih odnosih ocenjene zelo pozitivno.

Morda se zaposleni poznajo površinsko in še niso imeli priložnosti, da bi ta odnos nadgradili. V ta namen bi podjetje lahko organiziralo kakršen koli skupne družabne

aktivnosti izven delovnega mesta in delovnega časa. Takšne aktivnosti so lahko pikniki, igranje timskih športov ali pa kakršna koli skupna socializacija, ki bi zaposlenim omogočila, da bolje spoznajo svoje sodelavce in utrdijo medsebojno zaupanje.

Najbolje ocenjena dimenzija je bila odnos do kakovosti. Tu so se zaposleni nadpovprečno strinjali z vsemi trditvami, dve izmed njih pa sta bili najboljše ocenjeni izmed vseh. To sta bili trditvi, da se zaposleni čutijo močno odgovorne za kakovost njihovega dela in po najboljših močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti.

Takšni rezultati pri dimenziji kakovosti glede na dejavnost podjetja niso presenetljivi. Podjetje deluje v visokotehnološki panogi, kjer je natančnost ključnega pomena in prostora za napake ni, še posebej če je v podjetju prisoten certifikat kakovosti.

Analiza povprečnega zadovoljstva zaposlenih po pregledu dimenzij organizacijske klime ni presenetljiva. Anketiranci so bili najbolj zadovoljni z delovnim časom, delom in sodelavci, kar lahko povežemo z dimenzijama notranjih odnosov in motivacije, ki sta bili ocenjeni relativno dobro.

Zanimiva je razlika v povprečni oceni med zadovoljstvom z neposredno nadrejenim in vodstvom podjetja, ki znaša skoraj eno celo oceno. Zaposleni so bili nezadovoljni z možnostmi za napredovanje in plačo, kar smo lahko pričakovali glede na zelo nizke povprečne ocene dimenzij razvoja kariere in nagrajevanja.

3.2 Povzetek glavnih predlogov sprememb za izboljšanje organizacijske klime

Če povzamem glavne predloge izboljšanja organizacijske klime v podjetju, so ti naslednji:

Potrebna sta izboljšanje sistema napredovanja in njegova transparentnost, saj so bili zaposleni s tem najbolj nezadovoljni. O konkretnih spremembah na tem področju težko govorim, saj ne poznam trenutne implementacije omenjenega sistema v podjetju.

Prav tako je treba ponovno ovrednotiti sistem nagrajevanja, ki na zaposlene ne deluje motivacijsko, saj menijo, da so razmerja pri nagrajevanju neustrezna. Na tem področju so zaposleni predvsem mnenja, da so razmerja med zahtevnostjo opravljenega dela in stimulacijo v podjetju neprimerna in da so plačna razmerja neustrezna. Iz finančnega vidika bi lahko podjetje to poskusilo rešiti z nadgradnjo in razširitvijo variabilnega dela plače, ki bi zaposlene bolj vzpodbujala k višji produktivnosti in jim nudila dodatno ugodnost.

Priporočil bi tudi rednejše organiziranje delovnih sestankov, ki bi pozitivno vplivali na več pomanjkljivih področij organizacijske klime v podjetju. Z njimi bi lahko rešili težavo

informiranja, saj nam rezultati povedo, da zaposleni ne dobivajo dovolj informacij o internih dogajanjih v podjetju.

Na zgoraj predlaganih sestankih bi prav tako lahko izrekli ustrezne pohvale najbolj uspešnim zaposlenim, saj so na področju motivacije kot pomanjkljiv označili samo ta del klime. To je preprost in nezahteven način doseganja višje motiviranosti, ki bi zagotovo pozitivno vplival na produktivnost.

Tretji namen rednih delovnih sestankov bi lahko bilo tudi jasnejše komuniciranje zadolžitev in delovnih nalog, ki jih zaposleni očitno ne poznajo popolnoma. Vodje bi lahko zaposlenim jasno razložili, kaj se od njih pričakuje, omogočili pa bi tudi, da bi zaposleni z vprašanji razjasnili karkršne koli nejasnosti, ki bi jim ostajale.

Kot zadnji predlog bi podal večjo dostopnost vodij, saj so zaposleni ocenili, da v podjetju ne odpravljajo ukazovalnega vodenja in da vodje ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo. Zavoljo boljših notranjih odnosov bi vodjem priporočil, da poskušajo zaposlene čim pogosteje vključevati v procese odločanja in da naj bodo pripravljeni sprejeti kritiko, seveda če je ta utemeljena. Zaradi ohranjanja avtoritete pa je to področje občutljivo in spremembe na njem morajo biti dobro premišljene.

SKLEP

Organizacijsko klimo označimo kot utrip podjetja, ki se kaže skozi skupna in individualna dojetanja in odnose zaposlenih. Predstavlja nekakšen »občutek« podjetja oziroma odnose zaposlenih do podjetja. To individualno dojetanje izhaja iz dejavnosti v podjetju in je bistveno pri individualni in skupni motivaciji ter zadovoljstvu.

Za podjetje je tako pomembno, da spremlja organizacijsko klimo. Na tak način lahko ugotovi, katera področja niso dosegala zelene ravni in kaj bi lahko v podjetju izboljšali. Takšne spremembe morajo biti skrbno načrtovane, saj je določene aspekte klime težko spreminjati, ne da bi nenamerno vplivali na druge aspekte klime.

Pri uvajanju sprememb je pomembno tudi, da podjetje redno izvaja merjenje organizacijske klime. Samo s tako primerjavo stanj skozi čas bo lahko dobilo kakovostne povratne informacije, ali so bile izvedene spremembe uspešne in ali je uspelo spremeniti oziroma doseči zelena stanja. Prav tako redno merjenje podjetju služi kot preventivno orodje, saj lahko prej zazna potencialne negativne trende, ki bi se začeli pojavljati na določenih področjih organizacijske klime podjetja.

Vodstva podjetja tako ne sme biti strah rezultatov takšnih raziskav, kljub temu, da ti pokažejo, katera področja niso optimalno organizirana. Vodje slabih rezultatov ne smejo obravnavati kot negativen rezultat njihovega dela, temveč kot ponujeno priložnost za izboljšanje nastale situacije. Vsako podjetje ima področja klime, ki so bolj ugodna ter tista,

ki so manj. To je narava organizacij, v katerih se srečuje večje število posameznikov. Pomembno pa je, da si upajo to priznati in s kreativnostjo poskrbeti, da se bodo razmere na takšnih področjih izboljšale.

V izbranem podjetju so se slabše odrezale dimenzije razvoja kariere, nagrajevanja in notranjega komuniciranja. Za izboljšanje omenjenih dimenzij sem podal nekaj predlogov, ki so po mojem mnenju najbolj primeri za njihovo izboljšanje.

Poleg izboljševanja slabše ocenjenih področij klime pa mora podjetje seveda poskrbeti, da nadaljuje s pozitivnimi ukrepi na tistih področjih, ki so bila ocenjena pozitivno. Cilj podjetja je takšna področja obdržati na vsaj istem nivoju kot do sedaj, če pa je možno, se lahko posvetijo tudi k njihovem izboljševanju. Kljub temu imajo slabše ocenjena področja navadno prednost, saj izrazito negativno vplivajo na celotno organizacijsko klimo in so tako upravičeno višje na seznamu prioritet podjetja.

V izbranem podjetju so se najboljše odrezale dimenzije odnosa do kakovosti, motivacije in zavzetosti ter notranjih odnosov. Pri omenjenih dimenzijah je podjetje lahko prepričano, da sprejema prave ukrepe, mora pa poskrbeti, da bodo tako pozitivno ocenjena tudi v prihodnosti.

V magistrskemu delu sem najprej teoretično opredelil koncepta organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter opisal različne vidike obeh pojmov. Predstavil sem različne definicije strokovnjakov, ki so to področje proučevali in strokovno literaturo, ki se je nanašala na proučevano področje.

Pri interpretaciji raziskave rezultatov sem ugotovil, da zaposleni v izbranem podjetju dobro ocenjujejo organizacijsko klimo in so v podjetju zadovoljni. Kljub temu v podjetju obstaja nekaj slabše ocenjenih področij klime, na katera sem opozoril ter podal nekaj predlogov za njihovo izboljšavo.

Glede na rezultate raziskave in obdelave dobljenih podatkov sem potrdil hipotezi, ki sem ju zastavili na začetku dela, in sicer da vodstvo in medsebojni odnosi pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo. V uspešnih podjetjih je to pričakovano, saj so zaposleni s tema dvema dimenzijama v interakciji ves čas, ko so na delovnem mestu. Ob neprimernih sodelavcih in vodjih se bodo vsi skupaj počutili slabše, kar bo negativno vplivalo na motivacijo in zagnanost zaposlenih.

Na koncu naj izrazim še upanje, da bo izvedena raziskava uporabna za vodstvo izbranega podjetja, za katerega upam, da se bo odločilo redno spremljati organizacijsko klimo in zadovoljstvo v podjetju tudi v prihodnosti in se na podlagi pridobljenih rezultatov tudi odločalo za primerne spremembe.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, A., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei - Sineza.
2. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. AJPES. (2015). *Finančni podatki o izbranem podjetju*. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
4. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P.M., & Peterson, M.F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
5. Beardwell, I., & Holden, L. (2001). *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
6. Biro Praxis d.o.o. (2015). Kaj je organizacijska klima? Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html>
7. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
8. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B., & Sušanj, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
9. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill
10. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
11. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W.H. (2013). *Organizational climate and culture: an introduction to theory, research and practice*. New York: Routledge.
13. Gilmer, B. H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
14. Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *The Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
15. Håkonsson, D. D., Børge, O., & Burton, R. M. (2008). Can organizational climate be managed? Making emotions rational. *Journal of leadership studies*, (1)4, 62-73.
16. Hitt, M., Miller, C., & Colela, A. (2011). *Organizational Behavior*. Hoboken (N.J.): J.Wiley

17. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
18. *Kaj je SIOK*. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu http://www.ocr.si/?page_id=38
19. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
20. Kavčič, B. (1992). *Delavci in upravljanje podjetij*. Ljubljana: Enotnost.
21. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Konrad, E. (1989). Vodenje in motivacija za delo. *MM. media marketing*, 9(97), 14-15.
23. Kunšek, I. (2003). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. *Kakovost*, (2), 24-25.
24. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
28. Malik, F. (2009). *Voditi, uspeti, živeti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
29. Martin, J., & Fellenz, M. R. (2010). *Organizational behaviour & management*. London: South-Western, Cengage learning EMEA.
30. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2013). *Organizational behavior: emerging knowledge, global reality*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
31. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
32. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
33. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
34. Mishra, B., & Sachan, V. (2012). Career management: a key driver of performance and productivity. *International journal of management research and review*, (2)8, 1334-1341.
35. Mothe, C., & Nguyen-Thi, T. U. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European journal of innovation management*, (13)3, 313-332.

36. Možina, S. (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
39. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
41. Mrak, S. (2006). Organizacijska klima podjetij se izboljšuje. *Dnevnik*. Najdeno 10. julija 2015 na naslovu <https://www.dnevnik.si/1042278384/posel/zaposl/1042278384>.
42. Muchinsky, P. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.
43. Musek Lešnik, K. (2006a). Dimenzije organizacijske klime. *IPSOS*. Najdeno 29. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-dimenzijeorganizacijskeklime.html>
44. Musek Lešnik, K. (2006b). Kaj je organizacijska klima. *IPSOS*. Najdeno 29. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html>
45. Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of management*, (31)4, 492-512.
46. Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2008). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
47. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
49. Rogelj, R. (2002). *Statistika 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Rogelj, R., & Marinšek, D. (2014). *Statistična analiza: zbirka rešenih primerov s komentarji*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
51. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
52. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

53. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R., & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational behavior*. New York: J. Wiley.
54. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
55. Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. New York: Oxford University Press.
56. Sell, L., & Cleal, B. (2011). Job satisfaction, work environment, and rewards: motivational theory revisited. *Labour*, (25)1, 1-23.
57. Tansel, A., & Gazioğlu, S. (2014). Management-employee relations, firm size and job satisfaction. *International journal of manpower*, (35)8, 1260-1275.
58. Tavčar, M. (1997). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
59. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human resource management*. London: Prentice Hall.
60. Uhan, S. (1998). Raziskave o motivaciji. *Organizacija (Kranj)*, 31(10), 591-602.
61. Weckenmann, A., Akkasoglu, G., & Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal*, (27)3, 281-293.
62. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Korelacijska matrika.....	4
Priloga 3: Statistični izpis 1.....	5
Priloga 4: Statistični izpis 2.....	7
Priloga 5: Opisni statistični podatki po posameznih vprašanjih.....	9

Priloga 1: Vprašalnik

Spoštovani!

Ime mi je Jan Kokalj in v okviru podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti izdelujem magistrsko delo z naslovom "*Organizacijska klima na primeru izbranega podjetja*".

V procesu izdelave omenjenega dela moram izvesti tudi anketo, ki je pred Vami. Z omenjeno anketo želim ugotoviti, kakšna sta organizacijska klima in zadovoljstvo v Vašem podjetju.

Anketa je popolnoma anonimna, rezultati pa bodo namenjeni interpretaciji širše slike v podjetju. Prav tako bodo podatki uporabljeni izključno za potrebe moje raziskave.

Za Vaše sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Podatki o anketirancu

Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

1. SPOL

- 1.) moški
- 2.) ženski

2. STAROST

- 1.) do 30 let
- 2.) od 30 do 40 let
- 3.) od 40 do 50 let
- 4.) nad 50 let

3. STOPNJA IZOBRAZBE

- 1.) dvoletna srednja šola ali manj
- 2.) poklicna izobrazba
- 3.) srednja šola
- 4.) višja šola
- 5.) visoka izobrazba ali več

4. STAŽ V ORGANIZACIJI

- 1.) do 2 leti
- 2.) od 2 do 5 let
- 3.) od 5 do 10 let
- 4.) od 10 do 20 let
- 5.) nad 20 let

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih **celo organizacijo**, kolikor jo poznate.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam	
1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
2. Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
4. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
5. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1	2	3	4	5
6. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
7. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
8. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
9. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
10. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
11. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
12. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
13. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
14. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
15. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
16. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
17. Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
18. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
19. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
20. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
21. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
22. Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
23. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
24. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
25. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
26. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
27. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
28. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
29. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
30. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
31. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
32. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
33. Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
34. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
35. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
36. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
37. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
38. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
39. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
40. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5

41. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
42. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
43. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
44. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
45. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
46. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
47. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
48. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
49. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
50. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
51. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
52. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
53. Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
54. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
55. Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
56. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
57. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
58. Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5
59. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
60. Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu.

Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

	1	2	3	4	5
	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen
ZADOVOLJSTVO	Stopnja zadovoljstva				
61.z delom	1	2	3	4	5
62. ... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
63. ... s sodelavci	1	2	3	4	5
64. ...z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
65. ...z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
66. ...s plačo	1	2	3	4	5
67. ...s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
68. ...z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
69. ...z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
70. ...s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
71. ...z delovnim časom	1	2	3	4	5

Priloga 2: Korelacijska matrika

Korelacije													
	Vodenje	Notranji odnosi	Pripadnost	Pozivanje po stanovna_vzgle_ciljev	Nagrajevanje	Kariera	Inovativnost_inic	Kakovost	Motivacija	Strokovna_uspo sobljenost_in_u denje	Organiziranost	Notranje_kom_jn_inf	Organizacijska klima
Vodenje	1	.557**	.667**	.760**	.688**	.736**	.717**	.648**	.753**	.750**	.722**	.857**	.855**
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
Notranji_odnosi	.557**	1	.648**	.491**	.656**	.582**	.632**	.671**	.724**	.682**	.670**	.607**	.768**
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
Pripadnost	.667**	.648**	1	.698**	.735**	.755**	.632**	.671**	.798**	.682**	.722**	.607**	.768**
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
Pozivanje_po_stanova_vzgle_ciljev	.760**	.491**	.698**	1	.745**	.774**	.763**	.705**	.770**	.683**	.797**	.764**	.867**
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
Nagrajevanje	.688**	.656**	.735**	.745**	1	.841**	.647**	.664**	.809**	.754**	.725**	.766**	.881**
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
Kariera	.736**	.582**	.755**	.774**	.841**	1	.692**	.645**	.775**	.619**	.713**	.732**	.863**
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
Inovativnost_inic	.717**	.632**	.639**	.763**	.647**	.692**	1	.760**	.704**	.654**	.714**	.762**	.838**
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
Kakovost	.648**	.671**	.711**	.705**	.664**	.645**	.760**	1	.771**	.698**	.825**	.685**	.848**
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
Motivacija	.753**	.724**	.798**	.770**	.809**	.775**	.704**	.771**	1	.803**	.800**	.748**	.915**
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
Strokovna_uspo sobljenost_in_u denje	.750**	.682**	.681**	.683**	.754**	.619**	.654**	.698**	.803**	1	.782**	.794**	.863**
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
Organiziranost	.722**	.670**	.722**	.797**	.725**	.714**	.714**	.800**	.800**	.782**	1	.764**	.894**
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
Notranje_kom_jn_inf	.857**	.607**	.670**	.764**	.766**	.732**	.762**	.685**	.748**	.782**	.764**	1	.886**
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
Organizacijska klima	.855**	.768**	.845**	.867**	.881**	.863**	.838**	.848**	.915**	.863**	.894**	.886**	1
		N	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47

Priloga 3: Statistični izpis 1

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Organizacijska_klima
  /METHOD=ENTER Notranji_odnosi.
    
```

Regression

Opisni statistični podatki

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	N
Organizacijska klima	3,1600	,74251	47
Notranji_odnosi	3,4170	,87460	47

Korelacije

		Organizacijska klima	Notranji odnosi
Pearsonova korelacija	Organizacijska klima	1,000	,768
	Notranji odnosi	,768	1,000
Stat. značilnost (1-stranska)	Organizacijska klima		,000
	Notranji odnosi	,000	
N	Organizacijska klima	47	47
	Notranji odnosi	47	47

Vključene/izključene spremenljivke

Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Notranji_odnosi ^b		Enter

a. Odvisna spremenljivka: Organizacijska klima

Povzetek modela

Model	R	R kvadrat	Popravljeni R kvadrat	Standardna napaka ocene	Podatki sprememb				
					Sprememba R kvadrat	Sprememba F	df1	df2	Sig. F Change
1	,768 ^a	,590	,580	,48092	,590	64,650	1	45	,000

Koeficienti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	St. Napaka	Beta		
1 (Constant)	,932	,286		3,263	,002
Notranji odnosi	,652	,081	,768	8,041	,000

Priloga 4: Statistični izpis 2

```
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Organizacijska_klima
  /METHOD=ENTER Vodenje.
```

Regression

Opisni statistični podatki

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	N
Organizacijska klima	3,1600	,74251	47
Vodenje	3,1957	,77515	47

Korelacije

		Organizacijska klima	Vodenje
Pearsonova korelacija	Organizacijska klima	1,000	,855
	Vodenje	,855	1,000
Stat. značilnost (1-stranska)	Organizacijska klima		,000
	Vodenje	,000	
N	Organizacijska klima	47	47
	Vodenje	47	47

Vključene/izključene spremenljivke

Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Vodenje ^b		Enter

a. Odvisna spremenljivka: Organizacijska klima

Povzetek modela

Model	R	R-kvadrat	Popravljeni R kvadrat	Standardna napaka ocene	Podatki sprememb				
					Sprememba R kvadrat	Sprememba F	df1	df2	Sig. F Change
1	,855 ^a	,731	,725	,38940	,731	122,253	1	45	,000

Koeficienti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	St. Napaka	Beta		
1 (Constant)	,543	,243		2,230	,031
Vodenje	,819	,074	,855	11,057	,000

Priloga 5: Opisni statistični podatki po posameznih vprašanjih

Opisni statistični podatki										
	N		Minimum		Maximum		Aritmetična sredina		Standardni odklon	
	Statistic		Statistic		Statistic		Statistic	Std. Error	Statistic	
V1		46		1		5	3,87	,138	,934	
V2		47		1		5	3,40	,160	1,097	
V3		47		1		5	3,77	,156	1,068	
V4		47		1		5	3,38	,174	1,190	
V5		47		1		5	3,11	,183	1,255	
V6		47		1		5	1,98	,179	1,225	
V7		47		1		5	2,79	,175	1,197	
V8		47		1		5	3,55	,157	1,080	
V9		47		1		5	4,15	,136	,932	
V10		46		1		5	2,59	,175	1,185	
V11		47		1		5	2,79	,177	1,215	
V12		47		1		5	3,53	,142	,975	
V13		47		1		5	3,30	,199	1,366	
V14		47		1		5	3,17	,186	1,274	
V15		47		1		5	3,47	,174	1,195	
V16		47		1		5	2,36	,176	1,206	
V17		47		1		5	3,30	,172	1,178	
V18		47		1		5	2,96	,166	1,141	
V19		47		1		5	2,83	,147	1,007	
V20		47		1		5	3,38	,157	1,074	
V21		47		1		5	3,53	,177	1,213	
V22		47		1		5	4,26	,141	,966	
V23		47		1		5	2,55	,187	1,282	
V24		47		1		5	3,53	,185	1,266	
V25		47		1		5	3,47	,169	1,158	
V26		47		1		5	4,00	,143	,978	
V27		47		1		5	2,72	,179	1,228	
V28		47		1		5	2,02	,184	1,260	
V29		47		1		5	2,85	,177	1,215	
V30		47		1		5	2,38	,141	,968	
V31		47		1		5	3,23	,164	1,127	
V32		47		1		5	3,55	,172	1,176	
V33		47		1		5	2,98	,171	1,170	
V34		46		1		5	2,96	,176	1,192	
V35		47		1		5	3,13	,166	1,135	
V36		47		1		5	2,23	,198	1,355	
V37		47		1		5	2,38	,179	1,226	
V38		47		1		5	3,36	,165	1,131	
V39		47		1		5	3,49	,174	1,196	
V40		47		1		5	4,26	,127	,871	
V41		47		1		5	2,81	,179	1,227	
V42		47		1		5	2,38	,191	1,311	
V43		46		1		5	3,28	,151	1,026	
V44		47		1		5	3,23	,170	1,165	
V45		47		1		5	3,09	,166	1,139	
V46		47		1		5	3,04	,172	1,179	
V47		46		1		5	3,39	,183	1,238	
V48		46		1		5	3,72	,145	,981	
V49		46		1		5	3,63	,174	1,181	
V50		47		1		5	3,51	,152	1,040	
V51		47		1		5	3,87	,163	1,115	
V52		47		1		5	3,09	,199	1,365	
V53		47		1		5	2,38	,171	1,171	
V54		46		1		5	2,89	,197	1,337	
V55		47		1		5	3,94	,153	1,051	
V56		47		1		5	3,83	,162	1,110	
V57		47		1		5	3,45	,194	1,332	
V58		46		1		5	2,28	,186	1,259	
V59		47		1		5	2,47	,177	1,213	
V60		47		1		5	2,74	,193	1,326	