

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

SIMON ŠERJAK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2011

SIMON ŠERJAK

IZJAVA

Študent Simon Šerjak izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12. 09. 2011

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME..... | 3 |
| 1.1 Opredelitev koncepta organizacijske klime..... | 3 |
| 1.2 Vrste organizacijskih klim..... | 8 |
| 1.3 Zgodovina koncepta organizacijske klime | 11 |
| 1.4 Dejavniki oblikovanja organizacijske klime | 14 |
| 1.4.1 Delovni čas | 14 |
| 1.4.2 Komuniciranje z zaposlenimi | 15 |
| 1.4.3 Delovne razmere..... | 17 |
| 1.4.4 Model vodenja | 18 |
| 1.4.5 Medsebojni odnosi..... | 20 |
| 1.4.6 Varnost zaposlitve | 21 |
| 1.4.7 Izobraževanje in usposabljanje | 21 |
| 1.4.8 Sistem napredovanja..... | 22 |
| 1.4.9 Sistem nagrajevanja..... | 23 |
| 1.4.10 Stres in organizacijska klima..... | 24 |
| 1.5 Proučevanje in merjenje organizacijske klime | 25 |
| 1.6 Spreminjanje organizacijske klime..... | 27 |
| 1.7 Prednosti dobre organizacijske klime..... | 28 |
| 1.8 Dimenzije organizacijske klime | 28 |
| 2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU..... | 31 |
| 2.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu..... | 31 |
| 2.2 Pomembnost zadovoljstva zaposlenih za uspešnost podjetja..... | 34 |
| 2.3 Proučevanje in merjenje zadovoljstva zaposlenih..... | 35 |
| 3 MODEL POVEZAVE MED ORGANIZACIJSKO KLIMO IN ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH | 37 |
| 3.1 Povezanost organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih | 37 |
| 3.2 Model..... | 40 |
| 3.3 Hipoteze..... | 42 |
| 4 EMPIRIČNA ANALIZA O ORGANIZACIJSKI KLIMI IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU | 43 |
| 4.1 Predstavitev izbranega podjetja | 43 |
| 4.2 Metodologija raziskave..... | 43 |
| 4.2.1 Predstavitev vprašalnika | 43 |
| 4.2.2 Izvedba ankete | 44 |
| 4.2.3 Predstavitev anketirancev | 45 |
| 4.3 Empirična analiza | 46 |
| 4.4 Rezultati raziskave in interpretacija | 47 |
| 4.5 Predlogi sprememb za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju | 53 |
| SKLEP | 55 |
| LITERATURA IN VIRI | 57 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Tipi organizacijske klime glede na napetost in odpor do sprememb | 10 |
| Tabela 2: Nekaj poznejših opredelitev organizacijske klime | 13 |
| Tabela 3: Kategorije stresorjev na delovnem mestu (po Le Blanc in sod., 2000) | 25 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji | 4 |
| Slika 2: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije | 7 |
| Slika 3: Tipologija organizacij na mikro ravni glede na prevladujočo klimo | 9 |
| Slika 4: Segmenti, na katere vplivata organizacijska kultura in klima pri zaposlenih..... | 38 |
| Slika 5: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih | 40 |
| Slika 6: Model povezave med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih..... | 42 |
| Slika 7: Struktura anketiranih po spolu | 45 |
| Slika 8: Struktura anketiranih glede na izobrazbo | 46 |
| Slika 9: Povprečne ocene po posameznih kategorijah organizacijske klime | 47 |
| Slika 10: Povprečna ocena posameznih trditev s področja organizacija in kakovost dela | 48 |
| Slika 11: Povprečne ocene posameznih trditev s področja nagrajevanja dela v podjetju | 49 |
| Slika 12: Povprečne ocene posameznih trditev s področja komunikacije znotraj podjetja | 50 |
| Slika 13: Povprečne ocene posameznih trditev s področja možnosti osebnega razvoja..... | 50 |
| Slika 14: Povprečne ocene posameznih trditev s področja dela neposrednega vodje..... | 51 |
| Slika 15: Povprečne ocene posameznih trditev s področja zadovoljstva dela | 52 |

UVOD

Cilj večine podjetij je uspešno poslovanje in doseganje čim večjih profitov. V preteklosti so na zaposlene gledali zgolj kot na delovno silo, s pomočjo katere so lastniki podjetij dosegali želene dobičke. V današnjem času se je pogled na zaposlene nekoliko spremenil, saj se vodstva podjetij zavedajo pomena dobre organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju, ki pozitivno vpliva na delo. Podjetja se vse bolj zavedajo, da so njihova največja konkurenčna prednost zaposleni, zato je potrebno v njih vlagati, ter poskrbeti, da se dobro počutijo, saj bodo s tem pridobili na delovni učinkovitosti posameznikov in uspešnosti podjetja na splošno.

Znano je, da so zaposleni, ki se dobro počutijo na delovnem mestu in ki v službo prihajajo z veseljem oziroma dobre volje, boljši in učinkovitejši delavci. Glede na to, da zaposleni v današnjem času preživi velik del dneva v službi, je njegovo počutje na delovnem mestu zelo pomembno.

Organizacijska klima v podjetjih je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, načina vodenja, medsebojnih odnosov, počutja v podjetju, motiviranja in nagrajevanja, ter interesov in želja zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Najbolj preprosto bi lahko dejali, da je klima odraz vedenja posameznikov in tvorjenje odnosov znotraj podjetja (Erjavšek, 2003, str. 1).

Organizacijska klima ima za podjetje zelo močen vpliv, saj močno vpliva na uspešnost podjetja. Tako bo spodbudna organizacijska klima, ki je ustrezna za intenzivno učenje in zlasti inoviranje, hitro prilagajanje spremembam, celosten razvoj zaposlenih in podobno, vedno povečevala rast, razvoj, profitabilnost in tudi konkurenčnost podjetja. Na drugi strani pa bo zavirala organizacijska klima, ki omejuje razvoj zaposlenih, ne omogoča visoke kvalitete izdelkov in storitev, ovira učenje in podobno, vedno zavirala rast in razvoj podjetja kot celote ter zmanjševala njeno konkurenčnost. Vsa podjetja so uspešna le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo. Klima pa je ustrezna le toliko časa, dokler je tudi podjetje uspešno. Zato je informacija o stanju klime ena najdragocenejših informacij o stanju podjetja in o njenem dejanskem ali potencialnem uspehu (Mihalič, 2007, str. 106).

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sta močno povezana oziroma bolje rečeno, da organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in uspešnost poslovanja. Zaposleni, ki imajo občutek, da so v podjetju cenjeni in se na splošno v podjetju dobro počutijo, bodo bolj verjetno pozitivno prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov podjetja.

Priporočljivo je, da podjetja pogosto merijo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, še posebej v obdobju večjih sprememb v podjetju. Na podlagi rezultatov, se

podjetja odločijo glede sprememb, ki bi pripomogle k izboljšanju organizacijske klime in s tem tudi bolj zadovoljne zaposlene.

V magistrskem delu bom najprej teoretično opredelil organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Pri tem bom predstavil nekaj različnih definicij različnih tujih in domačih avtorjev na temo organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Predstavljene definicije bom nato preveril z empirično analizo v izbranem podjetju in preveril kakšna je organizacijska klima in kako so zaposleni zadovoljni, ter poskušal potrditi oziroma zavrniti postavljene hipoteze.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij, znotraj katerih so še podpoglavja. V prvem poglavju bom teoretično opredelil organizacijsko klimo. Pri tem bom opredelil koncept organizacijske klime, vrste organizacijskih klim, zgodovino koncepta organizacijske klime, dejavnike oblikovanja organizacijske klime, proučevanje in merjenje organizacijske klime, spreminjanje organizacijske klime, prednosti dobre organizacijske klime in dimenzije organizacijske klime. Znotraj tega poglavja bom predstavil različne definicije organizacijske klime tako tujih, kot tudi domačih avtorjev.

V drugem poglavju bom teoretično predstavil zadovoljstvo zaposlenih pri delu. V tem poglavju bom prikazal različne opredelitve zadovoljstva pri delu, saj vsak avtor zadovoljstvo zaposlenih opredeli na svoj način. Znotraj tega poglavja bom opredelil zadovoljstvo pri delu, pomembnost zadovoljstva zaposlenih za uspešnost podjetja in proučevanje in merjenje zadovoljstva zaposlenih.

V naslednjem poglavju bom predstavil model povezave med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih. Znotraj tega poglavja bom najprej prikazal povezanost organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, ter različna mnenja avtorjev glede tega. Zatem bom predstavil model, katerega bom naredil na podlagi postavljenih hipotez. V zadnji točki tega poglavja bom predstavil postavljene hipoteze, katere bom skozi magistrsko delo poskušal potrditi oziroma zavrniti.

V zadnjem poglavju bom predstavil empirično analizo o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju. Znotraj tega poglavja bom najprej na kratko predstavil izbrano podjetje, zatem bom opisal potek raziskave, pri čemer bom predstavil vprašalnik in način izvedbe ankete, ter predstavil anketirance. Znotraj tega poglavja bo nato sledila empirična analiza s predstavitvijo in interpretacijo raziskave. Ob koncu poglavja bom navedel še nekaj predlogov sprememb za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

1.1 Opredelitev koncepta organizacijske klime

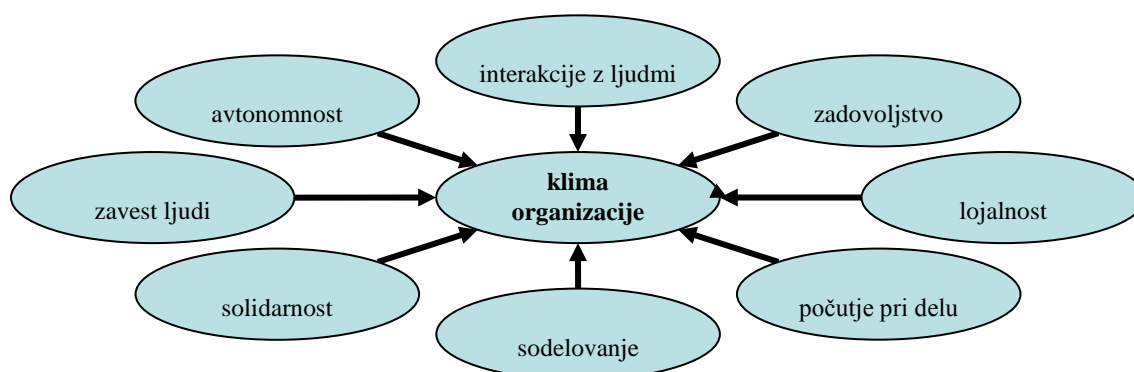
V preteklosti so zaposleni vrednotili službe predvsem po plači, katero so prejeli, danes pa so pogovori vedno pogostejši okoli počutja na delovnem mestu (Grobelšek, 2010, str. 3). Človek je socialno in družabno bitje, zato je zanj pomembno, da je takšen lahko tudi med delovnim časom na delovnem mestu. V današnjem času ljudje preživljamo vse več časa na delovnem mestu in zato je še toliko pomembneje, da se med delovnim časom na delovnem mestu dobro počutimo, ter zadovoljujemo svoje družabne in socialne potrebe. Običajno ne potrebujemo veliko, da je naše počutje s tega naslova ugodno in smo zmožni narediti več in predvsem boljše. Pozornost sodelavcev, pohvale in nagrade nadrejenega, ter občutek pripadnosti kolektivu so tiste malenkosti na delovnem mestu, ki pripomorejo k temu, da služba ni zgolj vsakodnevno stremljenje k zaslužku. Vsakdo občuti veselje po dobro opravljeni nalogi, zadovoljstvo pa je še toliko večje, če ga je mogoče deliti s sodelavci in nadrejenimi.

Klima je običajno izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Zaposleni se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in nagradami za opravljeno delo, prav tako so tudi visoko produktivni in podjetje se hitro razvija. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med zaposlenimi negativni. Taki odnosi porajajo napeta vzdušja, nezadovoljstvo, konflikte in kot posledice tega tudi nizko produktivnost. Zelo podobno klima vpliva na zadovoljstvo in posledično uspešnost ljudi tudi izven podjetij.

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje in atmosfera. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi (Lipičnik, 1998, str. 73). V nadaljevanju bom navedel nekaj definicij organizacijske klime, katere zagovarjajo različni domači in tuji avtorji. Kot boste videli v nadaljevanju se te definicije med seboj sicer nekoliko razlikujejo, vendar ne bistveno.

Mihaličeva (2007, str. 7–8) organizacijsko klimo definira kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti podjetja in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Meni, da organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov. Slika 1 prikazuje elemente sistema organizacijske klime, ki vključuje dimenzije zadovoljstva, zavesti, počutja, medsebojnih odnosov, avtonomnosti, sodelovanja, solidarnosti, zavzetosti, lojalnosti, motiviranosti in podobno.

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: R. Mihalič, *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*, 2007, str. 7, Slika 3.

Gilmer je ugotovil, da se podjetja med seboj razlikujejo zaradi klime. Podjetja se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in podjetje. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v podjetju in zaradi katerih se podjetja med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73).

S pojmom organizacijske klime opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se podjetje loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej (Gilmer, 1969). Vzporedno pa ravno vedenje ljudi v največji meri vpliva na organizacijsko klimo. Dejansko je klima tisto, na kar reagiramo, je namreč celoten kontekst delovnega vrveža (Gilmer, 1969). Organizacijska klima je torej tako imenovani psihološki mehurček, ki obkroža delo (Jones-Bearley, 1995) in temelji na ustvarjeni subjektivni predstavi o podjetju, na kar pa vplivajo procesi, viri, kultura, strukture, kapital in podobno. V tem kontekstu je klima stranski produkt delovanja organizacijske strukture in njenih elementov ter obenem determinanta njene učinkovitosti (Jones-Bearley v Mihalič, 2007, str. 8).

Organizacijska klima pomeni percepcijo zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno podjetje in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti podjetja v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Tedaj govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v podjetju, govorimo o organizacijski klimi (Neal, West & Patterson, 2000, str. 5).

Podobno Forehand in Gilmer menita, da gre pri organizacijski klimi za skupek značilnosti, ki določajo podjetje in ga ločijo od drugih podjetij, ter vplivajo na vedenje ljudi. Dejansko

klima predstavlja vse tisto, na kar reagiramo – celoten kontekst simulacije in delovnega vrveža. Gilmer kot glavne dimenzije, ki določajo organizacijsko klimo, našteva velikost in obliko organizacije, oblike vodenja, komunikacijsko omrežje ter cilje in postopke pri odločanju (Konrad, 1987, str. 104).

James in Johnes povzemata, da je klima set celotnih zaznav, ki jih imajo posamezniki o svojem organizacijskem okolju. Je vsota občutkov o dejanskih dogodkih, ki je zasnovana na interakciji med dejanskimi dogodki in percepcijo teh dogodkov (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000, str. 2).

Rus (2004, str. 204) trdi, da je socialna klima vzdušje, ki prevladuje v določeni skupini, in je neločljivo povezana s strukturo in procesi, predvsem pa z ljudmi in z njihovimi osebnostnimi značilnostmi. Kot osebne značilnosti ljudi navaja značaj, temperament, motivacijo, sposobnosti, vrednote in stališča.

Schneider (1990, str. 384) organizacijsko klimo definira kot zaznavanje dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v podjetju, ki jih lahko nagradimo. Skupek vsega omenjenega se imenuje rutina, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrada. Rutine in nagrade zaposlenemu povedo, kaj podjetje ceni in kaj pričakuje od njega. Ko so rutine in nagrade, ki pripomorejo k doseganju določenih ciljev v podjetju določene, jim lahko ocenimo njihov status in pričnemo z njihovim spreminjanjem v prid podjetja.

Eden izmed splošnih rezultatov organiziranja podjetja je tudi organizacijsko ozračje, klima ali atmosfera ali pa tudi delovna morala. Oba pojma se pogosto uporabljata kot sinonima in pomenita uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih lahko ljudje delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj. Delovno ozračje označuje za stanje složnosti in zdravja v organiziranem podjetju tako, da člani splošne razmere presojujejo ugodno. Odvisno je zlasti od stopnje zadovoljenosti potreb članov podjetja, kolikor izvira iz njihovega sodelovanja. Delovna morala je tesno povezana z integracijo in strnjeno osebja. Stanje delovne morale ali organizacijskega ozračja je pogosto nenameravani, globalni rezultat organiziranosti podjetja, ki ga sodobna organizacijska veda smatra za enako želeni cilj, kot je smotrno delovanje, obstoj in identiteta (Lipovec, 1987, str. 302).

Musek Lešnik (2006a) navaja, da je klima lahko homogena in prežema celotno podjetje, ali pa se znotraj njega pojavlja več specifičnih klim, ki se nanašajo zgolj na okolje znotraj posamezne skupine oziroma oddelka. Slednje je v veliki meri odvisno od velikosti podjetja: v manjših podjetjih je večja verjetnost enotne homogene klime, v večjih podjetjih lahko v različnih delih podjetja zasledimo zelo različne klime. Bolj kot je podjetje razpršeno, več kot ima različnih skupin ali celo objektov na različnih lokacijah, več različnih klim lahko obstaja znotraj njega – hkrati pa na te specifične klime še vedno vpliva globalna klima znotraj podjetja.

Na spletni strani podjetja Biro Praxis, d.o.o. (2011b) so iz mnogih definicij, ki obstajajo na tem področju povzeli nekaj lastnosti organizacijske klime, in sicer:

- označuje množico lastnosti podjetja, ki so zaznavne narave;
- zaposleni te lastnosti podjetja lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo;
- je relativno trajna;
- nastaja preko interakcije med člani podjetja, ki si jo delijo;
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (na primer politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela);
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi;
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos podjetja do zunanjega okolja;
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja;
- po njej se podjetja med seboj razlikujejo.

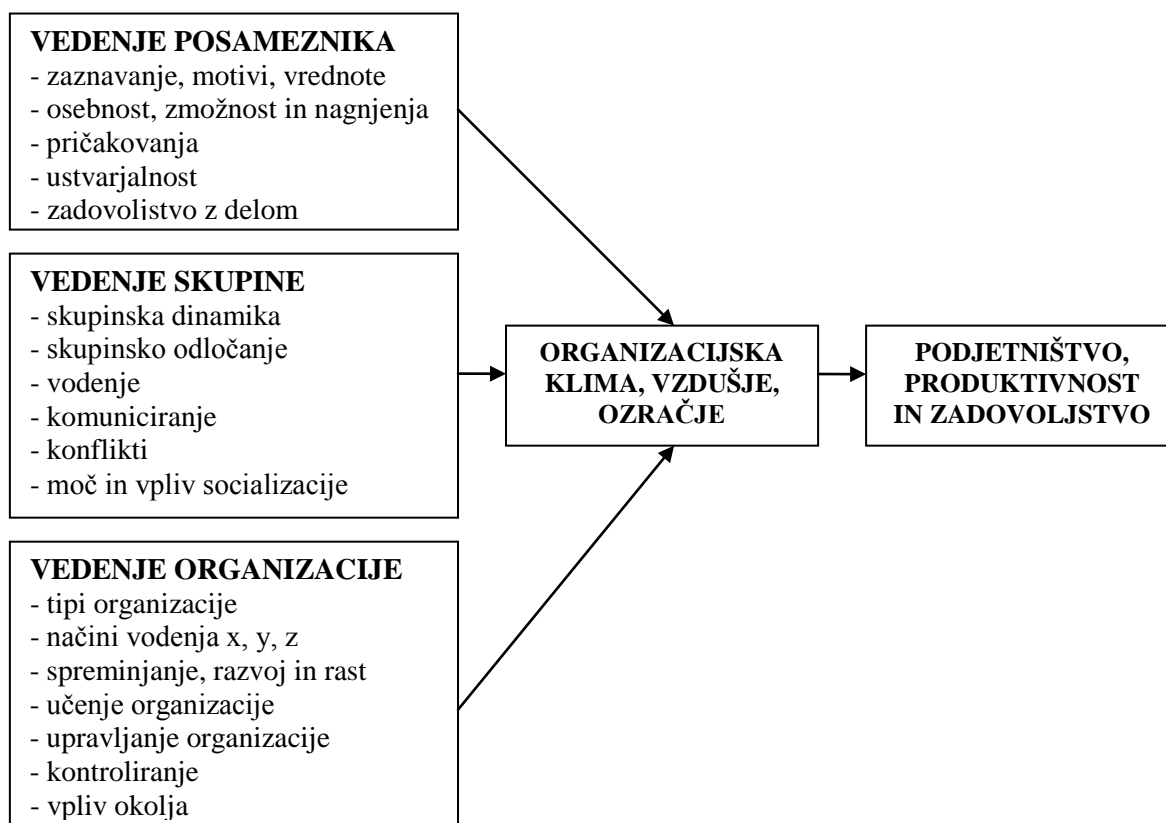
Ivanko (2006, str. 113) navaja, da je organizacijska klima skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj kot zaposleni čutijo, da so v podjetju cenjeni in spoštovani, bolj pozitivno bodo prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov, kakor tudi k osebnemu zadovoljstvu in razvoju.

Zelo podobno definirata pojem organizacijska klima Ivanko in Kavčič. Ivanko (2006, str. 113) navaja, da je klima ozračje v podjetju, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Kavčič (1998, str. 151) pa pravi, da je organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela.

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki določa obnašanje posameznika in skupine v podjetju. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v podjetju. To zagotavlja humano okolje, v katerem delavci opravljajo svoje delo. Klima lahko prežema celotno podjetje ali pa se nanaša na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je neoprijemljiva, toda je prisotna in obstaja v delovnem okolju. Tako kot zrak obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v podjetju. Je dinamičen sistem in zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj podjetja (Erjavšek, 2003, str. 2).

Organizacijska klima opisuje stanje podjetja ali njenih delov (prikazano v Sliki 2). Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih podjetij, je rezultat vedenja in počutja članov podjetja, je sprejeta pri članih podjetja, je temelj za interpretiranje situacije in je vir vzpodbud za usmerjanje aktivnosti (Lipičnik v Možina, 1994, str. 146).

Slika 2: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije



Vir: S. Možina, *Osnove vodenja*, 1994, str. 147.

Organizacijska klima torej označuje ozračje v podjetju, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. V podjetjih želimo zavestno ustvariti takšno klimo, ki omogoča čim boljšo izrabo vseh zmogljivosti v podjetju (Lipičnik, 1998, str. 74).

Poznamo nešteto definicij organizacijske klime tako tujih kot tudi domačih avtorjev. Nekaj izmed teh definicij sem navedel v tem poglavju, a kot vidimo, imajo vse te definicije nek skupni imenovalec oziroma pomenijo enako, le da je na drugačen način zapisano. Na kratko bi lahko zapisali, da je organizacijska klima odsev psihološkega stanja odnosov med ljudmi oziroma počutja zaposlenih pri delu, na katerega vplivajo zunanji in notranji dejavniki delovanja podjetja. Lahko tudi rečemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v nekem podjetju in po kateri se podjetja med seboj ločijo, skratka vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja.

Znotraj posameznega podjetja pogosto prihaja do več različnih klim, kar je popolnoma normalno, še posebej v večjih podjetjih, znotraj katerih je več različnih oddelkov s povsem različnimi zadolžitvami. Običajno je globalna klima podjetja neko povprečje oziroma

skupek posameznih klim oddelkov, lahko pa prihaja do večjih odstopanj, saj je vsak oddelek neka celota z različnimi opravili, različnimi zaposlenimi itd. Da dosežemo ugodno globalno klimo, je potrebno predhodno izboljšati klime posameznih oddelkov, katere je potrebno obravnavati vsakega posebej, saj kot sem dejal, vsak oddelek vsebuje različno populacijo in pri vsakem oddelku je lahko težava drugače. Znotraj istega podjetja oziroma istega oddelka so nekateri zaposleni zadovoljni s trenutno klimo, drugi pa ne, saj ima vsaka oseba različno predstavo o dobri klimi.

1.2 Vrste organizacijskih klim

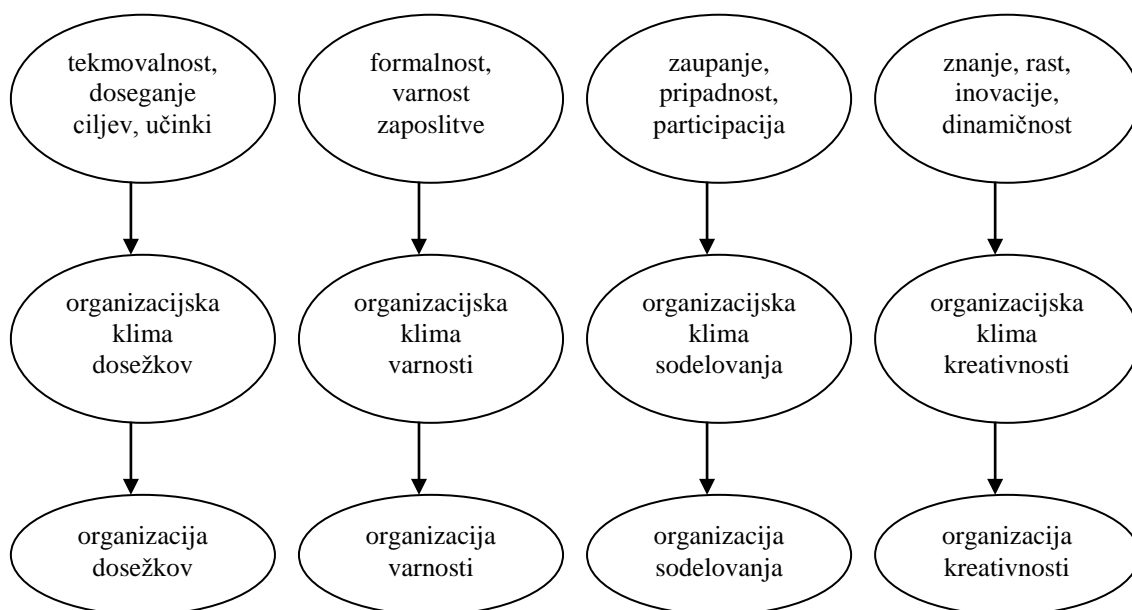
Ljudi je zelo redko zanimala celotna splošna klima. Človek se je pri preučevanju klime vedno omejeval na določeno, zanj pomembno področje človekovega obnašanja. Tako so nastala manjša, ožja področja klime, kot so motivacijska klima, inovativna klima, podjetniška klima, organizacijska klima, raziskovalna klima itd. Imena ožjega področja klime običajno izhajajo iz obnašanja ljudi. Tam, kjer mislijo, da jih iz zagate lahko izvleče le ustvarjalnost, posvečajo precej pozornosti ustvarjalni klimi, tam, kjer je šibka točka motivacija, si prizadevajo raziskovati motivacijsko klimo itd. V podjetjih, v katerih ni posebnih težav, pa se klime komaj zavedajo. Njihova klima je le trenutna in pogojena s trenutnim počutjem delavca in ne izhaja iz njegove življenjske nujnosti (Lipičnik, 1998, str. 74).

Glede na različne tipologije ločimo med inovativno, timsko, motivacijsko, raziskovalno klimo in podobno. Ena izmed sodobnejših in uveljavljenih klasifikacij loči naslednje vrste klim (Mihalič, 2007, str. 22):

- **organizacijska klima dosežkov** – za njo so značilne hitre akcije, visoke zahteve s strani vodstva, tekmovalnost med zaposlenimi, ključno je doseganje ciljev;
- **organizacijska klima ohranjanja varnosti** – temelji na zagotavljanju varnosti zaposlitve. V tovrstnem podjetju sta izražena formalizacija in nadzorovanje ter izrazita strukturiranost;
- **organizacijska klima sodelovanja** – tu prevladujejo neformalni odnosi, timski način dela, demokratična komunikacija, zaupanje, pripadnost in participacija;
- **organizacijska klima kreativnosti** – za njo je značilno, da še posebej izpostavlja načrtno inoviranje, dinamiko, kompetentnost zaposlenih, stalen napredek in razvoj ter hitro rast.

Glede na prevlado ene izmed vrst klime v posamezni organizaciji je v kontekstu dominantne klime mogoče vzpostaviti tudi tipologijo organizacij na mikro nivoju. Slika 3 nam prikazuje elemente, ki prevladujejo na mikro ravni posamezne organizacije, in sicer opredeljenih glede na vrsto klime.

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



Vir: R. Mihalič, *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*, 2007, str. 22, Slika 8 (prirejeno po Fernandez – Hogan, 2003).

Musek Lešnik (2006b) je v enem izmed člankov na spletu predstavil naslednje vrste organizacijske klime:

- 1. Skupinska klima:** Klima, kjer je prijetno delati, vzdušje je zelo osebno, zaposleni v vodjih vidijo mentorje. Podjetje ohranja zvestoba zaposlenih in tradicija. Predanost članov podjetja je visoka. Podjetje poudarja razvoj človeških virov in vlaga vanje, daje prednost timske delu, sodelovanju in iskanju konsenza. Poleg zanimanja za svoje ljudi je podjetje občutljivo do potrošnikov oziroma uporabnikov.
- 2. Razvojna klima:** Dinamična, podjetna in ustvarjalna klima. Ljudje v njej radi tvegajo, vodje so inovatorji in tudi sami tvegajo. Organizacijo ohranja predanost raziskovanju in inovacijam. Pomembno vlogo v njej imata pripravljenost na spremembe in soočanje z novimi izzivi. Podjetje vzpodbuja individualno iniciativo in svobodo. Njeni dolgoročni načrti temeljijo na rasti in pridobivanju novih virov. Kriterij uspešnosti za zaposlene je razvijanje novih in edinstvenih izdelkov in napredovanje.
- 3. Klima, osredotočena na racionalne cilje:** Podjetje je osredotočeno predvsem na cilje, vodje so trdi, proizvodno usmerjeni, zahtevni in tekmovalni. Med zaposlenimi je prisotna tekmovalnost. Podjetje ohranja poudarjanje zmag, uspehov. Dolgoročni načrti temeljijo na tekmovanju in doseganju merljivih ciljev. Kriterij uspešnosti so tržni uspehi, tržna vrednost in prodornost. Podjetje poudarja pomen tega, da vodi na trgu in je cenjena.
- 4. Klima, osredotočena na notranje procese:** Podjetje, kjer je vse natančno strukturirano in formalizirano. Podjetje ohranjajo pravila. Delo usmerjajo in vodijo jasno opredeljeni

postopki delovanja. Vodje so koordinatorji in organizatorji, pomembno jim je, da ohranjajo dobro delujoče podjetje. Dolgoročni načrti poudarjajo ohranjanje stabilnosti, predvidljivost in učinkovitost.

Burton, Lauridsen in Obel (1999, str. 3–9) na podlagi svoje empirične študije trdijo, da sta dve primarni dimenziji organizacijske klime, in sicer napetost ter odpor pred spremembami. Odpor pred spremembami je v današnjem času bistvenega pomena. Spremembe se morajo dogajati stalno in neprestano, zato jih je potrebno načrtovati. Sprotne spremembe zmanjšujejo odpor pred spremembami. Čim manjši je ta odpor, tem boljše se podjetje odziva v svojem okolju. Hiter tempo zahteva fleksibilna podjetja, posamezniki v teh podjetjih želijo nizko napetost. Prav tako so mnenja, da ta lastnost ni odločilna, ter da je napetost sestavljena iz zaupanja, konfliktov, morale, enakosti nagrad, kredibilnosti vodje in iskanj grešnika. Napetost torej vsebuje stres in ravnotežje teh faktorjev. Neka napetost je nujna za učenje, saj nam ustvarja ravnotežje med raziskovanjem in izkoriščanjem znanja. Iz tega je moč sklepati, da je neka raven napetosti potrebna za podjetja, ki želijo obstajati in se razvijati. Na podlagi teh dveh dimenzij organizacijske klime so določili štiri različne organizacijske klime, katere ne bi posebej predstavljal, saj sem jih predstavil že v prejšnjem odstavku, ko sem povzel delitev organizacijske klime po Musek Lešniku. V Tabeli 1 so predstavljeni zgolj tipi organizacijske klime glede na napetost in odpor do sprememb.

Tabela 1: Tipi organizacijske klime glede na napetost in odpor do sprememb

| Tip klime/dimenzije | Skupinska | Razvojna | Racionalni cilj | Notranji proces |
|----------------------------|------------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| Napetost | Nizka | Nizka | Visoka | Visoka |
| Odpor do sprememb | Visoka | Nizek | Nizek | Visok |

Vir: R. Burton, J. Lauridsen in B. Obel, Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World, 1999, str. 9.

Zanimiva je tudi študija avtorjev Neal, West in Patterson (2000, str. 4–5), v kateri preučujejo vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu. V svojem delu ločijo dva glavna tipa organizacijske klime, in sicer:

- **klima za ugodje zaposlenih**, kjer je v ospredju zadovoljstvo zaposlenih. Značilnosti take klime so podpora vodstva, skrb za dobrobit zaposlenih, dobri medsebojni odnosi, vključevanje zaposlenih v proces odločanja, samostojnost itd.
- **učinkovitostna klima**, ki je podobna racionalni klimi in ima poudarek na ciljih in rezultatih podjetja, kot so produktivnost, kakovost proizvodov, zadovoljstvo strank, pozicija na trgu itd.

Oba tipa klime vplivata na uspešnost podjetja. Učinkovitostna klima veča produktivnost na ta način, da zaposlene motivira, da bolje delajo in s tem dosežajo organizacijske cilje, klima za ugodje zaposlenih pa veča produktivnost s spodbujanjem morale in zadovoljstva pri delu.

V podjetju, kjer poslovanje v širšem smislu poteka brez problemov, se klime komaj zavedajo, saj so njihove klime le trenutne in pogojene s trenutnim počutjem delavca in ne izhajajo iz njihove življenjske nujnosti. V nasprotnem primeru pa se morajo lotiti analize njihove klime, saj jo le na ta način lahko izboljšajo, vendar pa to ni enostavno. V tem poglavju je bilo predstavljenih nekaj vrst organizacijske klime različnih avtorjev. Kot vidimo, določeni avtorji dokaj podobno delijo organizacijsko klimo, le da določene vrste različno pojmujejo, na drugi strani pa se pojavljajo bodisi manjša oziroma večja odstopanja.

1.3 Zgodovina koncepta organizacijske klime

V tem poglavju bom na kratko predstavil potek raziskovanja organizacijske klime od prvih začetkov do sodobnih raziskav. Morda bom nekoliko več pozornosti v tem poglavju posvetil zgodnjim začetkom raziskovanja, saj sem nekaj definicij organizacijske klime kasnejših avtorjev že predstavil v poglavju 1.1.

Raziskovanje organizacijske klime je področje, ki ima že precej dolgo zgodovino. Na samem začetku raziskovanja so strokovnjaki namenjali pozornost predvsem psihologiji in obnašanju v podjetju. Prvi, ki so se ukvarjali s tem področjem, so bili Lewin, Lippitt in White. Njihove raziskave, v katerih so proučevali odnos med načini vodenja in klimo, segajo v leto 1939. Lewin je leta 1939 objavil članek, ki govori o proučevanju odnosa med različnimi stili vodenja in klimo, ter kako se ta odnos odraža na skupini dečkov, vendar pa pojma klima še ni definiral. Leta 1958 je bil objavljen članek, ki govori o klimi v banki, klimo pa je že definiral podobno, kot jo definiramo danes (Schneider, 1990, str. 11). Kasneje so na to temo raziskovalci napravili veliko študij, s tem pa se je spreminjala in širila definicija organizacijske klime. Podobno je tudi danes, ko različni avtorji različno pojmujejo organizacijsko klimo.

Prvo sistematično analizo klime je opravil Cris Argyris. Poskušal je sistematično opisati faktorje, ki so vključeni v organizacijsko klimo. Ugotovil je, da obstaja konflikt med posameznikom, ki želi biti aktiven in neodvisen, ter med birokratično, formaliziranim podjetjem, ki želi ohraniti tega posameznika v pasivnem, odvisnem stanju. Zato meni, da je zelo pomembno, da se ta neizbežen konflikt ohrani v razumnih mejah. Poudarja tudi, da je potrebno v podjetjih ustvariti vzdušje zaupanja in odprtost s čim manj grožnjami (Neal, Wilderom & Patterson, 2000, str. 23).

McGregori je leta 1960 v svoji knjigi »Človeška stran podjetnosti« govoril o managerski klimi. Prepričan je bil, da managerji ustvarjajo klimo združbe (Schneider, 1990, str. 11).

Letwin in Stringer sta nadaljevala Lewinovo delo in leta 1968 svoje ideje predstavila v knjigi Motivacija in organizacijska klima. Preučevala sta vpliv klime na motivacijo. Klimo sta definirala kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni in ki vpliva na motivacijo in vodenje zaposlenih. Opredelila sta devet dimenzij klime, med katerimi so tudi organizacijska struktura, nagrade, vnema, podpora, odgovornost, konflikti in pripadnost združbi (Fey & Beamish, 2001, str. 857).

V sedemdesetih letih je bilo objavljenih veliko novih del o organizacijski klimi, ki opozarjajo na pomanjkljivosti prejšnjih raziskav. Avtorji v tem obdobju menijo, da je veliko variacij iz okolja še neodkritih in da obstaja tendenca raziskovalcev, da nabirajo teme iz pretekle literature. Organizacijsko klimo so začeli proučevati kot pomemben dejavnik za doseganje ciljev podjetja (Schneider, 1990, str. 12).

V devetdesetih letih so sledile številne študije in raziskave, omenil bom zgolj nekatere. Glick je preučeval težave pri merjenju organizacijske klime, Denisona so zanimale razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in kulturo. Griffin in Mathiew sta preučevala, kakšne so razlike med zaznavami klime na različnih hierarhičnih stopnjah v združbi. Anderson in West sta prispevala svoj delež pri preučevanju klime z raziskavo, kako organizacijska klima vpliva na inovacije (Fey & Beamish, 2001, str. 859). Schneider pa je definiral klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi (Schneider, 1990, str. 383). Schneider je v svojem raziskovanju postavljajl v ospredje rutine in nagrajevanje, ki pripomorejo k doseganju določenih ciljev organizacije.

Musek Lešnik (2006a) je objavil nekaj poznejših opredelitev organizacijske klime (med letom 1990 in 2000), ki so prikazane v Tabeli 2.

Na Slovenskem ima raziskovanje organizacijske klime relativno kratko zgodovino in zaradi tega je v slovenski literaturi tudi zelo malo zapisanega na temo organizacijske klime. Enega izmed prvih zapisov lahko najdemo v članku Edvarda Konrada iz leta 1987, zatem so mu sledili še ostali. Poleg Konrada so za razvoj in raziskovanje organizacijske klime na Slovenskem pomembni še Bogdan Lipičnik, Stane Možina, Nadja Zupan itd. Nekateri pravijo, da naj bi imel Bogdan Lipičnik največ zaslug za razvoj in raziskovanje organizacijske klime na Slovenskem, saj je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja v nekaj publikacijah približal koncept klime slovenskemu okolju. Organizacijska klima šele v zadnjem času dobiva pravi pomen v slovenskem gospodarstvu. Velik del zaslug za to gre pripisati projektu SiOK (slovenska organizacijska klima), kateri je pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) pričel delovati v letu 2001.

Tabela 2: Nekaj poznejših opredelitev organizacijske klime

| Avtorji in letnica | Opredelitev/razumevanje klime |
|--|---|
| Reichers in Schneider 1990 | Organizacijska klima se nanaša na zaznave organizacijske politike, njene prakse in postopkov, ki si jih delijo zaposleni. Zaposleni predvidoma ocenjujejo značilnosti podjetja glede na lastne vrednote in glede na pomembnost teh značilnosti za njihovo lastno dobrobit. Gre za molarni koncept, ki indicira organizacijske cilje in ustrezne načine oziroma sredstva za doseg le-teh. |
| Koys in DeCotis 1991 | Organizacijska klima je večdimenzionalni in trajno obstojni zaznavni fenomen, ki je skupen večini članov organizacijske enote. Gre za opis in ne vrednotenje dogodkov. |
| Baskin in Aronof 1992 | Klima sestoji iz subjektivnih zaznav zaposlenih o takšnih organizacijskih realnostih, kot so politika podjetja, struktura, vodenje, vrednote in pravila. Enostavno jo lahko opredelimo kot »način, kako počnemo stvari pri nas (tj. v našem podjetju)«. |
| Moran in Volkwein 1992 | Klima je relativno trajna lastnost podjetja, ki posamezno podjetje loči od drugih podjetij in je zanjo značilno naslednje: a) gre za kolektivno zaznavo članov o podjetju glede na določene dimenzije; b) ustvarja se preko interakcije med člani podjetja; c) služi za osnovo pri interpretaciji situacij; d) reflektira prevladujoče norme in stališča organizacijske kulture; e) predstavlja izhodišče za vplivanje na vedenje. |
| West, Smith, Lu Feng in Lawthom 1998 | Organizacijska klima se nanaša na zaznave o fundamentalnih elementih podjetja, ki si jih člani podjetja med seboj delijo. |
| Burton, Lauridsen in Obel 1999 | Klima je atmosfera v podjetju, relativno trajna kakovost notranjega okolja podjetja, ki ga zaznavajo njeni člani in vpliva na njihovo vedenje. |
| Neal, West in Patterson 2000 | Klima v podjetju pomeni zaznavo, kako ljudje dojemajo lastno podjetje in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti podjetja v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. |

Vir: K. Musek Lešnik, *Kaj je organizacijska klima*, 2006a.

Na spletni strani podjetja Biro Praxis, d.o.o. (2011a) so zapisali, da se je v devetih letih merjenja organizacijske klime v podatkovni bazi nabralo veliko število podatkov, ki so bila osnova za statistične analize in posledično za izredno pomembne ugotovitve. Z izvajanjem projekta SiOK so pričeli v letu 2001. Takrat je v njem sodelovalo 26 večjih slovenskih podjetij, v letu 2008 pa je vsega skupaj sodelovalo 98 najvidnejših slovenskih podjetij. Pri tem je do sedaj v projektu sodelovalo okrog 180 podjetij, ki so večinoma sodelovala periodično. To pomeni, da je projekt SiOK na področju organizacijske klime prešel že v standard in normo, ki jo uporabljajo podjetja pri načrtovanju kadrovske dejavnosti. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva

zaposlenih v slovenskih podjetjih z namenom povečevanja zavedanja pomena klime in zavedanja pomena ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost.

Pojavile so se tudi kritike projekta SiOK. Janez Mayer in Bogdan Lipičnik poudarjata vrsto vsebinskih in metodoloških neustreznosti raziskave (Turk, 2003, str. 32). Poleg tega pa naj bi bila primerjava med podjetji nesmiselna, ker je vsaka organizacijska klima posebna. Mayer oporeka velikost vzorca (v večini podjetij sodeluje le okrog 100 ljudi), ki naj po njegovem mnenju ne bi zajemal vseh pomembnih ravni zaposlenih. Na organizacijsko klimo vplivajo številni dejavniki, ki so v posameznih podjetjih različno pomembni. Zaradi omenjenega ni ustrezno, da v vseh podjetjih uporabljajo isti vprašalnik, oblikovan na podlagi položaja v nekaj podjetjih, ki so v projektu sodelovala na začetku, meni Mayer. Ravno zaradi specifičnih lastnosti organizacijske klime primerjave med podjetji po njegovih besedah niso smiselne niti znotraj panoge, kaj šele na ravni gospodarstva v celoti.

Bogdan Lipičnik pa v svoji kritiki opozarja, da je primerjava s slovenskim povprečjem za podjetje lahko celo škodljiva, zato bi bilo bolj smiselno ugotavljati vpliv klime na poslovno uspešnost podjetja. Po njegovih besedah večje zadovoljstvo zaposlenih še ne pomeni večje uspešnosti, zato bi bilo bolj smiselno preučevati odnos med razsežnostmi organizacijske klime in poslovnimi rezultati podjetja. Le na ta način bi po njegovem mnenju podjetja lahko ugotavljala, kakšna organizacijska klima jim pomaga, ali pa jih ovira pri doseganju zastavljenih ciljev (Turk, 2003, str. 32).

1.4 Dejavniki oblikovanja organizacijske klime

Dejavniki oziroma dimenzije posredno ali neposredno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni tako za posameznike kot skupine, se pa med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsakem podjetju je zatorej smiselno izbrati tiste dejavnike, ki obstajajo in so močno prisotni v podjetju ter najbolj vplivajo na samo vzdušje v njem. V nadaljevanju sem opisal naslednjih deset dejavnikov, ki oblikujejo organizacijsko klimo, in sicer: delovni čas, komuniciranje z zaposlenimi, delovne razmere, model vodenja, medsebojni odnosi, varnost zaposlitve, izobraževanje in usposabljanje, sistem napredovanja, sistem nagrajevanja ter stres in organizacijska klima.

1.4.1 Delovni čas

Delovni čas je tisti čas, ko so delavci v delovnem razmerju delodajalcu na razpolago za opravljanje dela skladno s pogodbo o zaposlitvi. Od delodajalca pa je odvisno, ali bo delavce znotraj tega časa ustrezno zaposlil z določenimi opravili. Najobičajnejša razporeditev delovnega časa je po 8 ur, in sicer od ponedeljka do petka, vendar pa je

razporeditev delovnega časa zelo različna glede na dejavnost, v kateri smo zaposleni, včasih je potrebno izmensko delo, ali je delo vezano na vremenske razmere itd. Vsako podjetje oziroma bolje rečeno znotraj vsakega podjetja ima vsak delavec v pogodbi o zaposlitvi določen tudi delovni čas, v katerem je na razpolago delodajalcu, razen v izjemnih primerih, ko je težko določiti delovni čas, saj se le-ta pri določenem delovnem mestu lahko iz dneva v dan spreminja oziroma delovno mesto zahteva spremenljivi delovni čas, ki je vezan na stranke (na primer zavarovalni agent, prodaja na domu itd.).

V podjetjih, ki niso proizvodno usmerjena oziroma v podjetjih, kjer je za nemoteno delo potrebno timsko delo oziroma delo ni vezano na uradne ure, se vse bolj uveljavlja spremenljivi oziroma gibljivi delovni čas. Pri spremenljivem oziroma gibljivem delovnem času imajo zaposleni možnost, da v določenih okvirih izbirajo začetek in konec dela, tak delovni čas pa ima prednosti tako za delavca kot tudi za delodajalca. Kot prednost se izkaže izboljšanje razmerja med časom, ko delavci delajo, in časom, za katerega so plačani. S tem se zmanjša odsotnost z dela vključno z bolniškimi izostanki. Poveča se storilnost dela, predvsem proti koncu delovnega dne. Gibljivi delovni čas omogoča boljše in lažje usklajevanje med delovnim in zasebnim življenjem. V današnjem času je čedalje bolj prisotno nočno delo, saj podjetja želijo biti konkurenčna in so določena dela primorana opravljati v nočni izmeni. Nočno delo pri nas pomeni poseben delovni pogoj in delavcem daje pravico do posebnega varstva pri delu.

Na delovnem mestu dnevno preživimo večji del dneva in zaradi tega je še toliko pomembneje, da se delo opravlja v nam čim ugodnejšem terminu, saj smo s tem uspešnejši in bolj zadovoljni, kar pa vpliva na klimo v podjetju, kot tudi na splošno počutje zaposlenih.

1.4.2 Komuniciranje z zaposlenimi

Komuniciranje znotraj podjetja je zelo pomembno za dobro opravljanje nalog, kot tudi za samo vzdušje med zaposlenimi. Podjetje z internim komuniciranjem ne želi zgolj informirati svojih zaposlenih, temveč jih tudi motivirati, na nek način vzgajati in navduševati, jih spodbujati k večji produktivnosti itd.

V delu (Možina et al., 2004, str. 23) je navedenih nekaj razlogov, zakaj je potrebno, koristno, ter na kaj vpliva interno komuniciranje:

- boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem podjetja preprosto zato, ker bodo zaposleni bolje razumeli cilje podjetja in njihov pomen za njihovo blagostanje;
- bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol bo stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej in tako bodo zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez strahov ali skrbi, da bodo njihove ideje obravnavali kot nepotrebne ali »nerelevantne«;

- boljše komuniciranje bo okrepilo podporo stališč podjetja na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni boljše pripravljene za pojasnjevanje stališč podjetja v kontaktih s prijatelji, sosedi in predstavniki vladnih ustanov.

Zelo pomembno vlogo v internem komuniciranju imajo neposredni vodje, čeprav se v podjetjih tega premalo zavedajo. Neposredni vodje svojim podrejenim običajno zgolj posredujejo opravila, skupaj z navodili, kako kaj narediti, pri tem pa se ne ozirajo na potrebe delavcev. Veliko boljša in predvsem uspešnejša komunikacija je, ko neposredni vodja prisluhne delavcu, se spusti na njegovo raven ter pri tem dobi pomembne informacije ter ideje, kako določeno opravilo bolje opraviti. S tem bi bili delavci boljše volje, saj bi imeli občutek pomembnosti v podjetju in posledično bi bila opravila boljše opravljena. Za dobro organizacijsko klimo je pomembna dostopnost vodje, da si vzame čas za pogovor z delavci.

Delavce v podjetju je potrebno redno obveščati, še posebej v prelomnih situacijah, saj v nasprotnem primeru začnejo krožiti razne govorice, ki pa niso povsem točne. Ravno pomanjkanje informacij pogosto privede do slabše organizacijske klime, saj so zaposleni negotovi glede prihodnosti in se namesto delu posvečajo ugibanjem, kar pa običajno negativno vpliva na celotno organizacijsko klimo.

Komuniciranje znotraj podjetja lahko poteka med delavci znotraj iste ravni ali pa med različnimi ravnmi. Komunikacija na isti ravni poteka med zaposlenimi iz različnih oddelkov, lahko pa tudi med sodelavci, ki si zgolj izmenjujejo informacije oziroma nasvete. Pri komuniciranju zaposlenih iz različnih ravnmi poznamo dva sistema komuniciranja, in sicer od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Komuniciranje od zgoraj navzdol je pomembno za obveščanje delavcev o razmerah v podjetju, za dajanje navodil pri izvajanju del, za obveščanje o realizaciji nalog. Oblike tega formalnega komuniciranja so: interni časopisi in bilteni, ki so redni in namenjeni vsem zaposlenim, elektronska sporočila, sporočila na intranetu, sporočila na oglasnih deskah itd. Komuniciranje od spodaj navzgor je namenjeno poročanju o opravljanju nalog in o morebitnih problemih, ki nastanejo med opravljanjem nalog. Oblika formalnega komuniciranja navzgor je predvsem pisanje raznih poročil.

Načini komuniciranja v skupini so odvisni od številnih dejavnikov, kot so: velikost skupine (manjša ko je, bolj neposredno je komuniciranje), strukture hierarhičnega reda, socialnih odnosov med člani, položaja skupine v organizacijski strukturi, odnosa okolja do skupine ipd. Velikost skupine je pogosto odvisna od naloge, ki naj bi jo ta rešila. Zato je težko reči, kakšna je optimalna velikost, vendar velja z vidika možnosti neposrednega komuniciranja, da je to 5 do 8 članov. Pogosta značilnost komuniciranja v skupini je krožni tok, ki ga v večjih organizacijskih strukturah le redko srečamo. Številne raziskave so pokazale, da potekajo komunikacije v manjših skupinah predvsem na štiri načine: krožno, verižno, v obliki črke Y in v obliki kolesa (Lipičnik & Možina, 1993, str. 88).

Formalna in neformalna komunikacija (Možina et al., 2004, str. 25): po mnenju nekaterih interna struktura podjetja in njena hierarhija povzročata nastanek določenih odnosov med zaposlenimi, ki se lahko razvijejo na horizontalni ravni med posameznimi oddelki ter med nadrejenimi in podrejenimi. Tisti, ki načrtuje programe internega komuniciranja, mora preučiti zgoraj omenjene odnose, da bi bili lahko učinkovitejši, mi pa dodajamo, da odnosi med zaposlenimi najverjetneje določajo tip komunikacije. Če so odnosi med zaposlenimi neformalni, bo tudi komunikacija neformalna in obratno. Dejavniki, ki na to vpliva, je gotovo tudi velikost podjetja. Predpostavljamo, da bo v manjših podjetjih, kjer so sodelavci kar naprej v medsebojnih stikih, neformalno komuniciranje uporabljeno v večji meri kot v večjih podjetjih.

1.4.3 Delovne razmere

Razmere, v katerih delavci opravljajo delo, zelo močno vplivajo na počutje delavcev med delovnim časom kot tudi izven njega, saj ljudje zelo težko popolnoma odmislimo delo v prostem času. Delovne razmere na uspešno opravljanje nalog vplivajo bolj, kot bi si sprva predstavljali, saj je dobro počutje ključnega pomena za uspešnost. Delovne razmere in kakovost delovnega življenja pokrivajo naslednje teme: delovni čas, organizacijo in vsebino dela, vpliv sodobne tehnologije na kakovost delovnega življenja, delovne razmere posebnih skupin delavcev, ugodnosti in usluge, ki so povezane z delom, sodelovanje zaposlenih pri izboljšanju delovnih razmer. Gre za izpostavljenost delavcev okoliščinam, kot so hrup, kemikalije in strupi, nenormalna drža telesa, raznovrstna sevanja, stres itd. V podjetjih imajo običajno nek notranji dokument, v katerem so zapisani napotki in varstvo pri delu. Podjetja zaposlenim glede na slabše delovne razmere nudijo druge ugodnosti (dodatki, več dopusta itd.). Podjetja za svoje zaposlene skrbijo tudi s tem, da jih na določeno obdobje napotijo na preventivne zdravniške preglede.

Razmere na delu je možno razdeliti v več skupin, in sicer (Možina, 1991, str. 20–28):

- **Fizikalni in klimatski pogoji v delovni okolici:** osvetlitev, ki v ustreznih mejah povečuje psihofiziološke funkcije, temperatura – organizem normalno deluje ob notranji temperaturi, ki je med 18 in 20° C, občutki vročine ali mraza pa delujejo neprijetno na človeka, vlaga je neposredno povezana s temperaturo, človek pa lažje prenaša suho kot vlažno okolje, hrup – prevelik hrup prekinja koncentracijo, zmanjšuje občutljivost, včasih povzroča nevrotična obolenja, enakomeren šum pa povzroča zaspanost in počasnost.
- **Krivulja dela in delovnih učinkov,** kjer ločimo: začetni elan, naraščanje delovnega učinka in njegovo padanje, končni elan ter padec delovnega učinka. Utrujenost znižuje delovno storilnost, odvisna je od motivacije zaposlenega za delo. Je tudi pogost vzrok za konflikte in frustracije. Možna rešitev za ta problem je uvedba odmorov, menjava dela, novi postopki, predvajanje glasbe, dekorativni elementi, sodelovanje zaposlenih pri iskanju rešitev.

- **Psihološki učinki nedokončanih nalog:** človek ne želi začeti nove delovne naloge ob koncu delovnega dne, prav tako ne želi pustiti dela na pol dokončanega. Dokončanje naloge je naravna oblika motivacije in večanje interesa za delo.

Slabe fizikalne delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev za delo. Mnogi eksperimenti pa so pokazali, da imajo slabi medsebojni odnosi ali socialne delovne razmere še slabšega. Socialne delovne razmere včasih imenujemo tudi socialna klima (Lipičnik & Možina, 1993, str. 47).

1.4.4 Model vodenja

Pri nekaterih modelih vodenja vodje ne zaupajo svojim zaposlenim, jih ne upoštevajo ter na njih gledajo zgolj kot na delovno silo, ki izvaja njihove odločitve. Pri nekaterih drugih modelih vodenja vodje deloma dovoljujejo svojim zaposlenim dajati predloge in če so dobri, jih tudi upoštevajo. Vodje lahko imajo s svojimi zaposlenimi tudi bolj sproščen odnos, pri katerem vodja ne daje občutka, da je nekaj več od ostalih zaposlenih, ter da ceni njihove predloge. Za oblikovanje dobre organizacijske klime morajo imeti zaposleni občutek, da so pomemben del podjetja, ter da lahko sami sprejemajo določene odločitve.

Značilnosti uspešnih vodij so naslednje (Možina et al., 1994, str. 527):

- prizadevnost, želja po dosežkih,
- zmožnost učenja in odpravljanja težav pri delu,
- posvečanje delu,
- sposobnost analiziranja in reševanja problemov, uspešno delo z ljudmi in
- ustvarjalnost.

Klasično načelo vodenja ima svoje korenine v ideji, da je osnovna organizacija predvsem ekonomska. Zato vodenje predstavljajo predvsem zato, da bi vzdrževali red, kontrolirali vedenje in usmerjali ljudi k objektivnim ekonomskim ciljem. Takšno ozko pojmovanje vodenja seveda prej zavira uporabo človeških zmogljivosti, kot pa da bi jih sproščalo. Od tod tudi mnenje, da bi morali vodje ljudi samo podpirati in usmerjati pri njihovem delu. Pri tem se seveda predpostavlja, da bodo delavci sami znali najti najustreznejše delo, ki ga je treba opraviti za doseganje cilja (Lipičnik & Možina, 1993, str. 90).

Vodenje se v ožjem smislu nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjši izrabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v podjetju (Možina, 1994, str. 4).

Odgovornost za zaposlene, njihov razvoj in prispevek se v sodobnem podjetju vedno bolj prenaša na najvišje vodstvo, ki je s svojo vlogo in dejavnostjo vez med organizacijskimi cilji in zaposlenimi. Človeške zmožnosti pri delu so marsikje neodkrite ali morda celo zavrte, zato je naloga managerjev, da najdejo ustrezne poti in načine za njihovo sproščanje. Vendar ne gre vedno samo za posameznikove zmožnosti, pomembno je spodbujati tudi tisto, kar je sad timskega in skupnega dela ter dogajanja v podjetju. Tu mislimo na počutje, medosebne odnose, prevladujočo kulturo v podjetju, pripravljenost zaposlenih za uvajanje sprememb, novosti v delu, urejenost dela in pozitivno vedenje ljudi do predpisov in zakonov, delovnih odnosov in participacije pri odločanju oziroma pri upravljanju itd. (Česen, 1998, str. 31).

Na kratko bom predstavil troje vrst modelov vodenja (Možina et al., 2002, str. 517–531):

- **Modeli osebnih značilnosti**, ki temeljijo na domnevi, da so osebnostne, socialne in telesne posebnosti značilne za vodjo. V skladu s tem pojmom je prisotnost oziroma odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za razlikovanje med vodji in nevodji. Ključne značilnosti za identifikacijo vodje so: telesne (mlajši oziroma srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti), osebnostne (prilagodljiv, čustveno stabilen, samoobvladljiv, samozavesten), socialne (prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, izobražen na ustrezni šoli, naravnan k mobilnosti in napredovanju) in delovne (usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, iniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost). Glavna pomanjkljivost teh modelov je, da preveč poudarjajo telesne in osebnostne značilnosti. Telesne značilnosti nikakor niso povezane z uspešnim vodenjem, morda le nakazujejo vodjeve sposobnosti.
- **Modeli vedenja vodje** razlikujejo in poudarjajo vedenjske, akcijske značilnosti pri uspešnih in neuspešnih vodjih. Z drugimi besedami, raziskovalci so začeli preučevati, kaj vodje bolj ali manj uspešno počnejo, kako dajejo naloge podrejenim, kdaj in kako komunicirajo, kako delajo in podobno. V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje je vedenje mogoče opazovati in se ga učiti. Znotraj teh modelov se uporablja teorija x in teorija y, modela dveh univerz ter model mrežnega vodenja. Ti modeli so bili zelo pomembni za razvoj teorije o vodenju. Vedenjski model, ki je primeren v nekih okoliščinah, ni nujno primeren za kake druge. Takih primerov je v praksi vse polno in po navadi se dogajajo, kadar prihaja do večjih sprememb v organizaciji, na primer, ko se spremeni področje dela, ko se zelo spremeni struktura zaposlenih, ko podjetje preide v večje oziroma manjše organizacijske enote.
- **Situacijski modeli** so modeli, ki predpostavljajo, da so situacijski dejavniki kritični pri določanju primernega načina vodenja. Situacijskih dejavnikov je več, in sicer: zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela in nalog, osebne značilnosti vodje. Znotraj situacijskih modelov poznajo: Fiedlerjev kontingenčni model, Herseyov in Blanchardov situacijski model, Housejev model poti in ciljev ter participativni model vodenja. Vsi ti naštetih modeli vsebujejo nekaj izmed zapisanih dejavnikov. Eden izmed novejših prispevkov k

situacijskim modelom je participativni model vodenja, ki poudarja, da zasluži pozornost predvsem situacija in ne toliko posamezen vodja. Ta model pa ne pride v poštev v primeru, če člani nimajo dovolj informacij, da bi lahko sodelovali, če niso zainteresirani za odločanje, če imajo različne cilje in če si ne zaupajo oziroma če si nasprotujejo.

1.4.5 Medsebojni odnosi

Zelo malo ljudi dela neodvisno od drugih in dosega rezultate neodvisno od drugih – nekaj velikih umetnikov, nekaj velikih znanstvenikov, nekaj velikih športnikov. Večina dela z drugimi ljudmi in je učinkovitih le v sodelovanju z drugimi. To velja tako za zaposlene v organizaciji kot za zakonsko neodvisne osebe (Drucker, 2001, str. 175). Eden osnovnih pojavov v delovni organizaciji so medosebni odnosi. Izvirajo iz našega dela, ko komuniciramo z ljudmi, iz naših navad in potreb in iz tega, ker pač nismo povsem enaki drugim (Možina, 1994, str. 182).

Skupina delavcev, ki ji radi rečemo kolektiv, oblikuje pri tem določene odnose, ko poskuša uresničiti zadane naloge. Pri tem mislimo na naslednje najbolj pogoste odnose (Lipičnik & Možina, 1993, str. 72):

- **Sodelovanje ali kooperacija:** nastaja takrat, ko poskušajo člani kolektiva s skupnimi naporji in z medsebojno pomočjo ali z delitvijo dela doseči cilj, za katerega so vsi enako zainteresirani.
- **Tekmovanje ali kompeticija:** v primerjavi s sodelovanjem je stanje, pri katerem si dva ali več članov kolektiva prizadeva doseči isti nedeljiv cilj. S tekmovanjem lahko dosežemo koristne učinke, vendar le pod pogojem, da se tekmovanje ne spremeni v nezdravo konkurenco, ki povzroči uničenje nasprotnika.
- **Nadvladje ali dominacija:** je stanje posameznika ali skupine, ki ga narekuje službeni položaj (formalna organizacija). Posamezni člani kolektiva so za delovanje kolektiva bolj odgovorni kot drugi in imajo zato nekaj več pristojnosti.
- **Podrejenost ali submisija:** je stanje posameznikov ali skupine, ki ji službeni položaj narekuje, da morajo delati po navodilih nadrejenih ali ljudi iz vodstva.

Medsebojni odnosi spadajo med najpomembnejše dejavnike motivacije, za organizacijo pa so pomembni tudi z vidika izostankov. Dobri medsebojni odnosi so predpogoj za ustvarjalno delo in mišljenje v vsaki organizaciji. Temeljne značilnosti dobrih medosebnih odnosov (Možina et al., 2002, str. 597–599): priznavanje različnosti, vzajemnost odnosov, omogočanje osebnega izražanja, dajanje in sprejemanje povratnih informacij, priznavanje nasprotij, preprečevanje dvopomenske situacije, brez vsakršnega vsiljevanja, brez nehotene ali nevrotične zlorabe drugega.

Pristop dobrih medčloveških odnosov, ki ga je s svojimi hawthornskimi študijami spodbudil Elton Mayo – v nasprotju z znanstvenim managementom – bolj kot tehnično plat

delovnega procesa poudarja pomen zadovoljevanja potreb posameznika. Ugotovili so namreč, da se je storilnost dela v opazovanih skupinah povečevala na račun dobrega ravnanja z delavci in ne na račun spreminjanja tehničnih dejavnikov delovnega okolja. Zato naj manager pri oblikovanju dela obravnava zaposlene kot osebnosti, upošteva naj njihove potrebe, uporablja naj neavtoritativne oblike vedenja in naj delo oblikuje v delovnih skupinah (Česen, 1998, str. 29).

1.4.6 Varnost zaposlitve

Pogosto v literaturi opazimo enačenje med pojmom stalnost zaposlitve in varnost zaposlitve. Pomen obeh pojmov je skoraj enak, vendar pa je bolje govoriti o varnosti in nepretrganosti zaposlitve, kar pomeni, da se delo in delovno mesto spreminja, delovno razmerje, status delavca pa se nadaljuje v istem ali drugem podjetju. Ko govorimo o stalnosti zaposlitve, je mišljena materialna varnost za delavca in določen položaj v družbi.

V današnjem času je vse manj zaposlitev, za katere bi lahko dejali, da za zaposlene predstavljajo varnost, saj je vse več zaposlitev za določen čas, kar pa zaposleni čutijo kot dodatno obremenitev, dodatni nadzor, skrb za podaljšanje delovnega razmerja, namesto da bi se lahko povsem posvetili delovnim obveznostim itd. Relativno varna in kontinuirana zaposlitev je danes možna le ob stalnem prilagajanju novostim v stroki. Za uspešno prilagajanje novostim je nujno dodatno izobraževanje, o čemer bo govora v naslednjem poglavju.

1.4.7 Izobraževanje in usposabljanje

Zgolj z rednim šolanjem podjetja ne morejo pridobiti delavcev za uspešno opravljanje dela, ker ima to šolanje veliko pomanjkljivosti, odpravlja pa jih sistem permanentnega izobraževanja, ki se pojavlja kot dopolnitev tradicionalnega izobraževanja. S permanentnim izobraževanjem se delavce usposobi za opravljanje in uresničevanje specifičnih nalog in za ustvarjalno delo.

Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic. Usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog. Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem je takšen, da je usposabljanje del izobraževanja, kateri pa je del učenja (Možina et al., 2002, str. 17–18).

Usposabljanje je aktivnost, ki podjetja dosti stane, vendar so mnoga podjetja spoznala, da je to nepogrešljiv del njihovega življenja. V mnogih podjetjih po svetu posvečajo usposabljanju na delovnem mestu prav takšno pozornost kot rezultatom. Zato je usposabljanje na delovnem mestu redno na delovnih urnikih, v nekaterih podjetjih celo

zelo pogosto – vsaj enkrat na mesec. To jih sicer nekaj stane, vendar so povsod prepričani, da se vložek v usposabljanje izplača in povrne. Načini, oblike usposabljanja ljudi za delo se dokaj razlikujejo in so odvisni predvsem od potreb, ki jih zahteva nova tehnologija, od usmeritev vodstva podjetja, vrste dejavnosti, opremljenosti z učno tehnologijo itd. V praksi se je izkazalo, da se način usposabljanja nekako najde, če je le organizacijska klima ustrezna (Lipičnik, 1998, str. 113).

Če želimo v podjetju organizirati izobraževalni sistem, ki bo ustrezal njenim potrebam in potrebam in interesom zaposlenih, moramo najprej poznati te potrebe. Vseh izobraževalnih potreb običajno zaradi omejenih možnosti ne moremo uresničiti hkrati, zato predvidimo njihovo postopno zadovoljevanje v planih izobraževanja. S plani izobraževanja opredelimo programe, nosilce in potrebna sredstva za izobraževalne dejavnosti, ki jih nameravamo uresničiti v načrtovanem obdobju. Svoje izobraževalne načrte lahko uresniči podjetje v sodelovanju z izbranimi izobraževalnimi organizacijami, s svojo lastno izobraževalno dejavnostjo ali pa na oba navedena načina. Za tisti del izobraževalnih potreb, ki jih podjetje zadovoljuje samo, mora v stopnji priprav v izobraževanje najprej izdelati ustrezne programe, ki so temelj, na podlagi katerega lahko izobraževanje organiziramo in izvajamo. Pri sistematičnem spremljanju delovne uspešnosti delavcev lahko odkrivamo delavce, pri katerih dejanski delovni rezultati zaostajajo za pričakovanimi. Če ugotovimo, da je za to vzrok v pomanjkljivi usposobljenosti, lahko v okviru razvoja kadrov načrtujemo in realiziramo ustrezne izobraževalne ukrepe, s katerimi skušamo pomanjkljivosti odpraviti (dopolnilno usposabljanje). Če se ugotovi, da so delovni rezultati delavca v skladu s pričakovanji, je naloga sistema razvoja kadrov, da njihovo usposobljenost vzdržuje in po potrebi prilagaja novostim (stalno izpopolnjevanje) (Česen, 1998, str. 34).

1.4.8 Sistem napredovanja

Za zaposlenega pomeni napredovanje: motiviranje za neprestano strokovno izobraževanje in razvoj, spodbuja tekmovalnost, povečuje zadovoljstvo, pripomore k doseganju boljših delovnih rezultatov in omogoča višjo plačo in priznanje za uspešno delo, višji socialni položaj in manjšo nevarnost za izgubo zaposlitve. Vsi zaposleni naj bi imeli enake možnosti za napredovanje, napredovali pa naj bi zgolj najuspešnejši, saj v nasprotnem primeru napredovanje ne bi delovalo kot motivacijski dejavnik. V praksi pa vemo, da vedno ne napreduje oseba, ki se je z delovnimi rezultati izkazala, vendar napreduje neka druga oseba. V takih primerih napredovanje deluje zelo negativno na organizacijsko klimo, saj zaposleni dobijo občutek, da je vseeno, če se trudijo ali ne, saj njihovo morebitno napredovanje ni odvisno od tega.

Napredovanje zaposlenih je lahko formalno (vertikalno in horizontalno) ali neformalno (stalno izpopolnjevanje). Običajno imajo zaposleni raje formalni način napredovanja, ki se kasneje kot nagrajevanje običajno odraža v višji plači. Nekateri zaposleni, ki so običajno zadovoljni s svojo plačo in so v karieri praktično dosegli že vse, jim neformalno

nagrajevanje pomeni več, saj jim dodatno izobraževanje pomeni osebno rast. Napredovanje in nagrajevanje sta v povezavi, saj z napredovanjem sledi nagrajevanje. Če temu ne bi bilo tako, potem napredovanje ne bi bilo smiselno.

1.4.9 Sistem nagrajevanja

Vsako napredovanje mora biti pozitivno opredeljeno s sistemom nagrajevanja, če želimo, da bodo zaposleni zanj motivirani. Ugodnosti, katerih so zaposleni deležni z naslova nagrajevanja, so dodatki k osnovni plači oziroma druge ugodnosti za zaposlene, kot na primer službeno vozilo, katerega zaposleni lahko uporablja tudi v zasebne namene. Podjetja zaposlene nagrajujejo za izjemne dosežke, saj želijo, da bi se zaposleni resnično potrudili za doseg nagrad, poleg tega pa nagrade običajno predstavljajo za podjetje dodaten strošek.

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradilo svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Podjetja oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191).

Po navadi se nagrade delijo na finančne in nefinančne. Predvsem od posameznika je odvisno, katere delujejo bolj stimulatивно oziroma katere delujejo kot motivator. Če želi biti podjetje dosledno pri nagrajevanju svojih zaposlenih, mora najprej izdelati sistem in načrt nagrajevanja. Ob tem pa mora biti zelo pozorno na vzpostavitev ustreznih razmerij med plačami znotraj podjetja (notranja pravičnost) in razmerja plač glede na plače na tržišču (zunanja pravičnost) (Zupan, 2001, str. 122).

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti. Sestavine sistema nagrajevanja so lahko (Lipičnik, 1998, str. 191–192):

- **Procesi merjenja** – najpogosteje vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo. Za uspešno merjenje pojavov, ki jih bomo upoštevali pri oblikovanju sistema nagrajevanja, torej pred samim vrednotenjem je smiselno izdelati analizo razmerij na trgu in ugotoviti, kaj procesi merjenja pomenijo za uspešnost podjetja.
- **Motiviranje** – gre za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade.

- **Dodatki** – so predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Po navadi se dodajajo osnovni plači, in sicer različno glede na raven in pozicijo v podjetju.

1.4.10 Stres in organizacijska klima

Danes se stresu skorajda ne moremo izogniti, saj je prisoten praktično povsod. Še posebej je stres prisoten v podjetjih, kjer si zaposleni običajno sami ne izbirajo sodelavcev, s katerimi bi želeli delati, vendar jim sodelavce izberejo oziroma določijo njihovi nadrejeni. Z določenimi osebami, s katerimi smo primorani delati skupaj, se lahko dobro razumemo ali pa malo manj, saj so prisotni različni značaji, interesi itd., pri vsem tem pa je prisotna neka stopnja stresa. Običajno za zaposlene največji zalogaj stresa predstavljajo njihovi nadrejeni, ki jim naložijo določena opravila, ki morajo biti dobro opravljena in običajno v relativno kratkem času. Stres v podjetju negativno vpliva na klimo in zadovoljstvo zaposlenih.

Stres pri delu je ena najhujših težav v današnjih podjetjih. Višja pričakovanja, hitrejši tempo dela, nove zahteve in obremenitve: vsi ti in številni drugi vzroki povzročajo vse večji stres, s katerimi se vsak dan soočajo podjetja in njihovi ljudje. Po drugi strani posledice stresa pri delu presegajo okvire delovnega okolja. Posegajo v zasebna življenja zaposlenih in vplivajo na njihove družine, širše okolje in celotno družbo. Ljudje velikokrat navajajo delovno preobremenjenost kot glavni vzrok stresa pri delu, kar pa velikokrat prikriva dejanske vzroke. Ker mnogi poskusi obvladovanja stresa v podjetjih ne obrodijo želenih sadov, je smiselno več pozornosti posvetiti drugim dejavnikom, ki vplivajo na stres pri delu, niso pa zajeti v večino programov upravljanja s stresom, med njimi organizacijski klimi. Katera koli resna analiza stresorjev na delovnem mestu namreč hitro opozori na zvezo med zaznavanjem delovnega okolja (klimo) in stresom (Musek Lešnik, 2006c).

Najpogosteje stresne okoliščine nastajajo v odnosu z ljudmi, zlasti na delovnem mestu in doma. Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samozavesti, samospoštovanja in bojzani zaradi izgube varnosti in domačega zavetja (Ivanko, 2006, str. 214).

Musek Lešnik (po Le Blanc in sod., 2000) je stresorje na delovnem mestu razvrstil v štiri kategorije. Omenjeno je prikazano v Tabeli 3.

Povsod, v vsaki družbi, v kateri sta vsaj dve osebi, so konflikti neizogibni. Dve osebi pa nista pogoj za nastanek konflikta, ker ta lahko nastane že v eni sami. Konflikt nastane na različne načine. Pogosto nastane kot nesporazum v osebi sami, še večkrat pa med dvema osebama ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami, kjer vsak hoče nekaj svojega. Ljudje razumejo konflikt tudi kot neprijetnost, kot stisko, kot nesporazum itd., kar je posledica konflikta (Lipičnik, 1998, str. 263). Konflikte je potrebno reševati, ne pa se jim

izogibati. Potrebno je ustvarjati ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov, torej klimo, ki deluje čim manj stresno.

Tabela 3: Kategorije stresorjev na delovnem mestu (po Le Blanc in sod., 2000)

| KATEGORIJA | STRESOR |
|--|--|
| Vsebina dela | <ul style="list-style-type: none"> - delovna preobremenjenost - kompleksno delo - monotono delo - velika odgovornost - nevarno delo - konfliktnost/nejasnost vlog |
| Delovni pogoji | <ul style="list-style-type: none"> - strupene snovi - hrup, razsvetljava, vibracije, razsvetljava, sevanje, toplotno okolje - delovna drža - fizično zahtevno delo - nevarne situacije - pomanjkanje higiene - pomanjkanje zaščitnih sredstev |
| Pogoji zaposlitve | <ul style="list-style-type: none"> - izmensko delo - nizko plačilo - nizke možnosti za razvoj kariere - nestalnost dela - negotovost zaposlitve |
| Družbeni odnosi na delovnem mestu | <ul style="list-style-type: none"> - slabo vodenje - nizka socialna podpora - malo sodelovanja pri odločanju - diskriminacija - malo samostojnosti |

Vir: K. Musek Lešnik, Organizacijska klima in stres pri delu, 2006c.

1.5 Proučevanje in merjenje organizacijske klime

Preden se lotimo spreminjanja neustrezne in nezaželene klime, jo moramo najprej proučiti. Nezaželenost klime je pri tem določena z nezaželenim obnašanjem ljudi. Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na obnašanje ljudi oziroma uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 1997, str. 64).

Človekovo doživljanje in vedenje je vselej rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije, v kateri je. Vedenja pri tem ne določajo le objektivne sestavine te situacije,

temveč veliko bolj način, kako jo posameznik doživlja. Doživljanje situacije je osnovna postavka in vodilo pri preučevanju klime v konkretnem podjetju (Lipičnik, 1998, str. 76).

Najbolj zanesljivi rezultati pri merjenju organizacijske klime se pokažejo, če jo merimo s pomočjo vprašalnikov. V vprašalnikih se nahajajo trditve, zaposleni pa izražajo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo tako, da označijo ustrezno stopnjo strinjanja. Meritev običajno poteka v anonimni obliki, saj nas po navadi ne zanimajo podatki na nivoju posameznika, ampak na nivoju celotne družbe. Pri merjenju organizacijske klime ne gre samo za ugotavljanje občutkov in vedenja zaposlenih, ampak gre za zbiranje in uporabo podatkov, ki so nam v pomoč pri vodenju podjetja, povečevanju njegove uspešnosti in izboljševanju klime. Z merjenjem klime dobi podjetje povratne informacije, na podlagi teh informacij se ugotovi, kaj je potrebno spremeniti, ter se pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb.

Celotno tehnologijo preučevanja klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na šest stopenj, in sicer (Lipičnik 1998, str. 77–79):

- 1. Pripravljalna dela** – Na tej stopnji skušamo ugotoviti potrebnost preučevanja klime, možnost financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidevati uporabnost rezultatov, način zbiranja podatkov ipd. Skušamo torej ugotoviti vse tehnične vidike za preučevanje klime.
- 2. Sestava vprašalnika** – Na tej stopnji skušamo ugotoviti vse vsebinske vidike preučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v podjetju ugotovimo kritične točke (dimenzije) v organizacijski klimi, ki nas zanimajo, in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oziroma trditvev. Ob vsaki trditvi ponudimo tudi možnost za odgovor. Praksa je pokazala, da je najbolje, če osebi ponudimo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja.
- 3. Zbiranje odgovorov** – Zbiranje odgovorov je tehnično nezahtevna stopnja. Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Težave lahko nastanejo, če ne zaupamo dovolj tistemu, ki bo odgovore zbiral oziroma tistemu, ki jih bo analiziral. Ljudje pričakujejo sankcije, če bi mogoče neko trditvev narobe razumeli ali došli. Zato bodo poskušali uganiti, kako določeno situacijo doživljajo drugi in želeli pokazati, da se ne razlikujejo od drugih. Če se anketirancem zagotovi anonimnost, lahko ta problem odpravimo.
- 4. Analiza odgovorov** – Dobro je, če je vprašalnik tako pripravljen, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Že enodimenzionalna analiza nam da osnoven občutek za klimo. Dobra analiza odgovorov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.
- 5. Predstavitev rezultatov** – Rezultati preučevanja klime so lahko precej drugačni, kot jih je naročnik raziskave, običajno je to vodstvo podjetja, pričakoval. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo doživljal povsem drugače kot večina v podjetju in se klimi še ni prilagodil, ali pa se ji zavestno noče.

6. Načrtovanje akcij – Ugotavljanje klime ne more biti samo sebi namen. Zato je iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima podjetje, treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji mogoče neustrezni ipd.

1.6 Spreminjanje organizacijske klime

Prvi pogoj za spreminjanje klime je njeno proučevanje oziroma ugotavljanje dimenzij klime ter vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev (Lipičnik, 1998, str. 79). Med procesom spreminjanja klime so ključnega pomena meritve, saj nam omogočajo oceno, kakšen je napredek pri spreminjanju, kako dobro poteka projekt, kje so problemi in kateri postopki dajejo boljše rezultate.

Pri spreminjanju klime sta ključni predvsem dve vprašanji (Lipičnik, 1998, str. 79):

- Kako lahko spremenimo klimo?
- Kdo jo lahko spremeni?

Vzdušje se lahko spreminja na več načinov, najpogosteje pa na tri načine, in sicer (Lipičnik, 1998, str. 79):

- 1. Nekontrolirano:** na ta način se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Gre za klimo, ki običajno kasneje zavira doseganje cilja in klimo, ki narekuje spremembe. Največkrat se spreminja v negativno smer in seveda taka, kot je, ni v skladu z željami managementa podjetja. Vzrok za tovrstno spreminjanje klime lahko iščemo v različnih vplivih iz okolja, v katerem podjetje deluje.
- 2. Z navodili in usmeritvami:** Pri tem organiziranem in zavestnem načinu spreminjanja klime se skuša uravnavati vodenje posameznikov v pozitivni smeri, a iz dotedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da takšni ukrepi ne dosežejo vedno zelenega učinka.
- 3. Z neposredno akcijo:** Kar nekaj dimenzij ni možno spreminjati s predpisi in dekreti, še posebej ne tistih, kjer prihajajo do izraza odnosi v podjetju. Zato se tukaj zahteva spreminjanje direktno z delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in z osebnim zgledom.

Za spreminjanje klime je potrebno vedno opraviti dve nalogi, in sicer: spremeniti stanje določenega pojava ter pripraviti ljudi na sprejemanje spremembe in na ustrezno obnašanje v skladu z njo.

Klima se lahko spreminja relativno hitro, če zaposleni verjamejo in zaupajo v tiste, ki jim obljublajo boljšo prihodnost in jih vanjo usmerjajo. Pri tem imajo zelo veliko vlogo in

odgovornost vodje. Pomembno je, da svoje obljube uresničujejo in s tem izpolnjujejo pričakovanja zaposlenih (Lipičnik, 1997, str. 69).

1.7 Prednosti dobre organizacijske klime

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določenem podjetju, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledica dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strukturami (Lipovec, 1987, str. 302).

Podobne koristi navaja tudi Rozman (2000, str. 68), ki še dodaja, da je delovno vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljnosti potreb članov podjetja, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani podjetja, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu.

Adizes (1996, str. 268) meni, da klima v podjetju pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzdušje vzajemnega zaupanja in spoštovanja, bodo namreč dosegli dobre rezultate, njihova storilnost bo višja. To prinaša podjetju ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

Posledica dobre klime so torej zadovoljni, visoko motivirani zaposleni. Posledično narašča število novih zamisli in idej za izboljšavo poslovnih procesov. Zmanjšujejo se negativni dejavniki, med katere lahko štejemo delež reklamacij, neustrezno proizvodnjo, bolniške odsotnosti, napake pri delu itd. Zadovoljni zaposleni so predpogoj za rast produktivnosti.

1.8 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo, prav tako lahko z njimi ugotovimo, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s posameznimi dejavniki. V tem poglavju prav posebej ne bom opisoval posameznih dimenzij organizacijske klime, saj sem v poglavju 1.4 predstavil nekaj najpomembnejših dejavnikov oblikovanja organizacijske klime, ki se močno prepletajo z dimenzijami. V nadaljevanju bom navedel nekaj ključnih dimenzij, katere so avtorji postavili v svojih vprašalnikih.

Eno od temeljnih delitev splošnih dimenzij klime sta v svojem vprašalniku predstavila Litwin in Stringer že leta 1968 (ker je njun vprašalnik še vedno med najbolj poznanimi in uporabljanimi inštrumenti za merjenje organizacijske klime, je zelo razširjena tudi ta opredelitev osnovnih dimenzij klime). Pri iskanju in opredeljevanju dimenzij, s pomočjo

katerih se da čim bolj natančno opisati klimo v posameznem podjetju, sta prišla do naslednjih (Musek Lešnik, 2006b):

- **Struktura in pritisk** – zaznave zaposlenih o predpisih in pravilih glede postopkov delovanja v podjetju, o omejitvah, o količini dosegljivih informacij in o pritisku na vedenje zaposlenih (raziskave kažejo, da se visoka strukturiranost delovnih nalog povezuje s šibkejšo potrebo po uspehu in manjšo učinkovitostjo).
- **Osebna odgovornost** – sem sodijo zaznave zaposlenih o njihovem vključevanju v odločevanje, o stopnji avtonomije, ki jo imajo pri organiziranju in izvajanju svojega dela (ta dimenzija klime se pozitivno povezuje s potrebo po uspehu in moči, večjo zvestobo, večjo prožnostjo in višjimi zahtevami).
- **Toplina** – zaznave zaposlenih o medosebnih odnosih v podjetju, stopnji medsebojnega zaupanja in sprejemanja sodelavcev, o prisotnosti prijateljskih neformalnih skupin in timskega dela, komunikaciji in prisotnosti občutka pripadnosti (povezuje se s potrebo po druženju oziroma pripadanju).
- **Podpora** – zaznave zaposlenih o podpori in spodbudah, ki so ju deležni s strani vodstva in nadrejenih pri skupnem stremljenju za cilji podjetja (povezuje se s potrebo po druženju oziroma pripadanju).
- **Nagrade in kazni** – zaznave zaposlenih o politiki nagrajevanja, kaznovanja in pohval v podjetju (usmerjenost podjetja k nagradam in manj h kaznim spodbuja motive po doseganju ciljev, povezuje se s potrebo po moči ter potrebo po druženju).
- **Konflikt in odnos do konfliktnosti** – zaznave zaposlenih o splošnem pristopu do reševanja konfliktov v podjetju; koliko je posluha za različna mnenja pri reševanju problemov; koliko je neposrednega reševanja konfliktov (neposredno soočanje s konflikti je povezano z večjo motiviranostjo za uspeh in moč).
- **Standardi storilnosti in pričakovanja** – zaznave zaposlenih o implicitnih in eksplicitnih ciljnih in standardih uspešnosti v podjetju (visoki standardi uspešnosti se močno povezujejo s potrebo po uspehu).
- **Organizacijska identiteta in skupinska zvestoba** – zaznave zaposlenih o poudarjanju skupinskih ciljev, pripadnosti podjetju in povezanosti z njim (večja zvestoba skupini se povezuje z motivacijo po pripadnosti oziroma druženju).
- **Tveganje** – zaznave zaposlenih o sprejemljivi stopnji tveganja pri delu in v podjetju, ali jih klima v podjetju spodbuja k temu, da so pripravljene sprejeti in se izpostaviti tveganju za napredek ali se bolj zatekajo k »varnim« načinom dela (motivacija, ki se povezuje s to dimenzijo klime, je predvsem želja po uspehu).

Poznejša analiza omenjenega vprašalnika (Sims & Lafollette, 1975) je namesto devetih izpostavila le šest ključnih dimenzij, ki se od tistih, ki sta jih opredelila Litwin in Stringer razlikujejo v tolikšni meri, da so dobile nova imena (Musek Lešnik, 2006b):

- **Splošni čustveni ton do ljudi v podjetju** – kako zaposleni zaznavajo svoje sodelavce in ostale ljudi v podjetju.

- **Splošni čustveni ton do menedžmenta in podjetja kot celote** – kako zaposleni zaznavajo menedžment in podjetja.
- **Organizacijska politika in jasnost napredovanja** – zaznavanje jasnosti politik napredovanja, možnosti za napredovanje in organizacijske strukture.
- **Delovni pritiski in standardi** – zaznavanje pritiska na delo zaposlenih in poudarjanja visokih standardov uspešnosti s strani podjetja oziroma menedžmenta.
- **Odprtost in komunikacija navzgor** – zaznavanje stopnje odprtosti komunikacije med zaposlenimi in menedžmentom, zaznavanje pripravljenost nadrejenih, da sprejmejo ideje zaposlenih.
- **Tveganje in odločanje** – zaznavanje stopnje tveganja, ki jo spodbuja podjetje, stopnje odgovornosti, ki jo ta zaupa zaposlenim pri odločanju.

Nekateri drugi strokovnjaki so se pri proučevanju klime osredotočili na druge dejavnike; med temi naj bi na klimo v podjetju najbolj vplivala (Musek Lešnik, 2006b):

- **Napetost:** zaznavanje stopnje napetosti v podjetju. Visoka stopnja napetosti se nanaša na napete medosebne odnose (lahko v obliki nesproščenosti zaradi sovražnih odnosov) in visoko stopnjo stresa. Ob hitrem tempu življenja ljudem v podjetjih bolj godi nizka stopnja napetosti, vendar ta ni nujno pozitivna z vidika učinkovitosti. Določena raven napetosti je na primer nujna za učenje, saj spodbuja ravnovesje med raziskovanjem in izkoriščanjem obstoječega znanja. Zato je nujna za podjetja, ki si želijo napredka in inovacij.
- **Odpor do sprememb:** zaznavanje teženj po ohranjanju obstoječega stanja oziroma odprtosti do sprememb. Nizek odpor do sprememb omogoča podjetju boljšo odzivnost na spremembe v okolju.

Na spletni strani podjetja Biro Praxis, d.o.o. (2011c) zasledimo naslednje dimenzije organizacijske klime, ki so del vprašalnika SiOK: 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, razvoj kariere, zadovoljstvo z delovnim okoljem.

Na žalost podjetij in menedžerjev torej ni enotne opredelitve osnovnih dimenzij klime. V strokovni literaturi jih obstaja več kot 80. Da pa ne bi bilo vse tako črno, se da vse te različne dimenzije klime razdeliti v osem skupin, ki so lahko v veliko pomoč podjetjem in menedžerjem pri prizadevanjih za izboljšave na področju klime in počutja ljudi v podjetju (Musek Lešnik, 2006b):

- **avtonomija** – zaznavanje stopnje lastne odgovornosti pri delovnih postopkih, ciljnih in prioritetah,

- **povezanost** – zaznava povezanosti in pripravljenosti za deljenje (pomoči, izkušenj ipd.) znotraj podjetja,
- **zaupanje** – zaznava stopnje možnosti za prosto komuniciranje (tudi s pripadniki višjih ravni organizacijske hierarhije) o občutljivih ali osebnih temah; stopnja zaupanja v to, da integriteta takšne komunikacije ne bo kršena,
- **pritisak** – zaznavanje časovnih in drugih omejitev glede opravljanja in zaključevanja delovnih nalog,
- **podpora** – zaznavanje strpnosti do zaposlenih s strani nadrejenih, vključno s priznanjem pravice, da se ljudje učijo tudi iz lastnih napak, brez strahu pred povračilnimi ukrepi,
- **priznanje** – zaznavanje stopnje opaženosti in priznanja za prispevke posameznikov k uresničevanju ciljev podjetja,
- **pravičnost** – zaznavanje stopnje pravičnosti in doslednosti (v nasprotju s pristranostjo, arbitrarnostjo in spremenljivostjo) organizacijskih postopkov in pravil,
- **inovacije** – zaznavanje stopnje spodbujanja sprememb in ustvarjalnosti v organizaciji, vključno s sprejemanjem tveganja pri uvajanju v nova področja dela, kjer zaposleni še nimajo izkušenj.

Glede na dejstvo, da obstaja ogromno dimenzij organizacijske klime, se je potrebno v vsakem podjetju posebej odločiti, kateri dimenziji se bo podjetje v določenem trenutku bolj posvetilo.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. To je dejstvo, ki pa se ga v praksi še vedno premalo zavedamo. Vse preveč je namreč primerov, ko podjetja z dobrim namenom uvajajo številne in kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa žal pozabljajo na ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Izkazalo se je, da ob množičnem pojavu vedno bolj zahtevnih organizacijskih orodij, praksa nima na voljo takih pristopov za večje zadovoljstvo zaposlenih, ki bi jih bilo mogoče dovolj enostavno in hitro uporabiti (Mihalič, 2008, str. 1).

2.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

Pojem organizacijska klima in pojem zadovoljstvo zaposlenih sta povezana in se med seboj prepletata. Medtem ko gre pri organizacijski klimi za posredno ugotavljanje razmer, pri zadovoljstvu zaposlenih, ki je precej odvisno od klime, pa gre za njihov neposredni osebni odnos. Poudarek je na čustvenem odzivanju na položaj v podjetju, pri čemer je potrebno upoštevati individualne razlike, kljub temu pa ugotovljena stopnja zadovoljstva neposredno izraža tudi stopnjo motivacije zaposlenih.

Podobno kot pri organizacijski klimi tudi zadovoljstvo zaposlenih različni avtorji različno pojmujejo. V nadaljevanju bom navedel nekaj razlag različnih avtorjev glede zadovoljstva zaposlenih. Hollenback in Wright zadovoljstvo pri delu opredelita kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Pri tem sta opredelila tri vidike zadovoljstva pri delu, in sicer: **vidik vrednosti** (posameznikova prizadevanja po dosegu ciljev), **vidik pomembnosti** (pomen posameznih vrednot) in **vidik zaznavanja** (posameznikove zaznave trenutnih razmer, katere primerja s svojimi vrednotami) (Treven, 1998, str. 131).

Alderfer, izhajajoč iz Maslowe teorije potreb, navaja tri vrste človekovih potreb ter sredstev za njihovo zadovoljevanje (Možina et al., 2002, str. 102):

- **eksistenčne potrebe** (višina plače, dodatki k plači, pravičnost plač, fizična varnost pri delu in v zasebnem življenju, fizične delovne in življenjske razmere),
- **socialne potrebe** (delo in življenje s prijaznimi ljudmi, spoštovanje s strani drugih, uživanje podpore s strani drugih, odprtost za stike z drugimi, uživanje ugleda pri drugih) in
- **potrebe po rasti** (izzivi pri delu in v prostem času, samostojne dejavnosti, možnost polne uporabe sposobnosti, identifikacija z delom, občutek samospoštovanja).

Zadovoljstvo zaposlenih je v veliki meri povezano z možnostjo zaposlenih, da s svojim delom v podjetju zadovoljijo svoje osnovne potrebe. V svoji raziskavi Svetlik podobno kot Alderfer razvršča osnovne potrebe. Svetlik razvršča osnovne potrebe v štiri skupine (Možina et al., 1998, str. 152):

- **materialne potrebe** ali potrebe »imeti«, ki jih posamezniki lahko zadovoljujejo predvsem s plačo, raznimi dodatki k plači in z drugimi materialnimi ugodnostmi,
- **potrebe po varnosti**, ki jih delavci lahko zadovoljujejo predvsem z varnim in zdravim delom, z raznimi oblikami socialnega in zdravstvenega zavarovanja ter s stalnostjo zaposlitve oziroma zaščito organizacije pred odpuščanjem v času kriz,
- **socialne potrebe** ali potrebe »ljubiti«, ki jih zaposleni zadovoljujejo z vključevanjem v delovne skupine, z dobrimi odnosi s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi in s strankami,
- **osebne potrebe** ali potrebe »biti«, katerih zadovoljevanje je odvisno predvsem od samostojnosti delavcev, od njihove vključenosti v odločanje in od možnosti za učenje in uporabo znanja pri delu.

Zupanova (2001, str. 104) zadovoljstvo pri delu opredeli kot prijetno oziroma pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki, pri čemer pa je odvisno, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami.

Rozman (2000, str. 66) zadovoljstvo pri delu definira kot občutke in mnenja ljudi o delu, ki delo opravljajo. Navaja, da je zadovoljstvo pri delu odvisno od osebnosti, delovnih vrednot, narave dela samega in družbenih vplivov. Z empiričnim raziskovanjem je ugotovljeno, da je okrog 30 % zadovoljstva pogojeno s podedovanjem (osebne lastnosti), ostalo pa je povezano z delovnimi vrednotami, delom samim in okoljem.

Možina v delu (Možina et al., 1998, str. 50) navaja, da o zadovoljstvu na delovnem mestu običajno govorimo tedaj, ko je plača dobra, ko imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela in podobno. Zadovoljstvo zaposlenih je močno povezano z organizacijsko klimo, saj ugodna klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, v primeru neugodne klime pa na nezadovoljstvo zaposlenih. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ne bi posebej predstavljal, saj sem to storil že v poglavju, kjer sem predstavil dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko klimo, kateri vplivajo tudi na zadovoljstvo zaposlenih.

Ljudje smo si med seboj zelo različni in zaradi tega se tudi v zelo podobnih situacijah različno odzivamo. Nekdo je z določenimi ugodnostmi, katere je prejel zelo zadovoljen, saj so te ugodnosti nad njegovimi pričakovanji, na drugi strani pa je oseba, ki s tem ni zadovoljna, saj je pričakovala mnogo več, kot je dejansko dobila. Predvsem je dojemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje (Zupan, 2001, str. 104). Obstajajo ljudje, ki imajo nerealna pričakovanja, saj pričakujejo mnogo več, kot lahko dobijo in so zato »večni nezadovoljneži« in s tem negativno vplivajo na podjetje. Vsaka oseba mora imeti neka pričakovanja, vendar pa morajo biti ta pričakovanja realna glede na dejavnost, v kateri delajo, njihovo izobrazbo, uspešnosti podjetja kot celote ter uspešnost posameznika in podobno.

V podjetjih se zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih in zato temu posvečajo vse več pozornosti. Predvsem v preteklosti so na ljudi gledali zgolj kot na delovno silo, v današnjem času pa ljudje delodajalcem običajno pomenijo toliko, kot doprinesejo k uspešnosti podjetja, vendar se zavedajo, da zadovoljni delavci delajo bolje. Zaradi omenjenega se delodajalci trudijo, da se njihovi zaposleni dobro počutijo in so zadovoljni. Ker se v podjetjih zavedajo pomena zadovoljstva pri delu, je koristno, da spremljajo zadovoljstvo zaposlenih pri delu, saj s tem spremljanjem ugotovijo, kaj posamezno osebo motivira za uspešno delo. Ni nujno, da zadovoljni delavci vedno delajo dobro, nezadovoljni delavci pa bi lahko delali bolje, če bi bili zadovoljni pri delu (Zupan, 2001, str. 105).

Zadovoljstvo zaposlenih oziroma boljše rečeno nezadovoljstvo zaposlenih je eden izmed pogostih razlogov za prostovoljni odhod iz podjetja. V podjetju morajo preučevati in meriti zadovoljstvo zaposlenih sproti, saj le na ta način lahko pravočasno ukrepajo, ter tovrstne odhode zmanjšajo. Pogosto se v podjetjih zavedajo težav šele takrat, ko podjetje zaposleni

že začno zapuščati in s tem podjetje izgublja pomemben kader, katerega morajo nadomestiti, ter z ustreznim izobraževanjem pripraviti na uspešno delo, kar pa terja precej časa.

2.2 Pomembnost zadovoljstva zaposlenih za uspešnost podjetja

Zadovoljstvo je lahko za vsakega posameznika največ, kar si lahko želi pri delu in na delovnem mestu. Trdimo lahko tudi, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja, saj le na ta način skupaj dosežejo zastavljene cilje. Le zadovoljni zaposleni so namreč lahko pri delu učinkoviti in uspešni in le na ta način je podjetje lahko resnično učinkovito in uspešno (Mihalič, 2008, str. 4). Večina avtorjev se s to oziroma tej podobni izjavi strinjajo, saj obstaja neko splošno prepričanje, da zadovoljstvo vodi k večji uspešnosti.

Obstajajo pa avtorji, ki se z zgoraj navedeno trditvijo ne strinjajo, še posebej v delu, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti. Kot pravi Zupanova (2001, str. 104–105), številne raziskave vzročne povezave niso potrdile, drži pa obratna povezava, da uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva, ki zatem v povratni zvezi ponovno vpliva na večjo uspešnost. Tudi Rozman (2000, str. 67) meni, da zadovoljstvo pri delu ne vpliva posebej močno na delovne rezultate in omenja mnenja nekaterih drugih avtorjev, ki verjamejo v obratno povezavo, da rezultati vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo. Opozarja, da stopnja zadovoljstva oziroma boljše rečeno nezadovoljstva vpliva na odsotnosti in fluktuacijo.

Podobno tudi Lipičnik (1996, str. 171 v Jakopec, 2007, str. 33) meni, da naj bi bila zadovoljstvo in učinek enakovredna in celo neodvisna cilja, vendar pa so številna preučevanja dokazala, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Ukrepi naj bi zagotovili, da bomo z njimi koristili učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. Res pa je, da bi učinku morali priznavati prednost toliko časa, dokler se mora podjetje neposredno bojevati za preživetje. Bolj ko je položaj podjetja varen, bolj je upravičena zahteva, da bi si management moral prizadevati tudi in predvsem za zadovoljstvo članov kolektiva. Seveda pa bi bilo hudo narobe, če bi si na račun zadovoljstva prizadevali za večjo učinkovitost.

Mnenja o vplivu zadovoljstva zaposlenih pri delu na večjo uspešnost podjetja so nekoliko deljena, se pa vsi avtorji strinjajo, da neka povezava obstaja. Zadovoljni zaposleni posredno pripomorejo k boljše opravljenemu delu in s tem k večji uspešnosti. Če zaposleni niso zadovoljni na delovnem mestu in če delodajalci nič ne ukrenejo, lahko zaposleni začno delati proti podjetju in s tem podjetju povzročajo škodo. Za podjetje je vsekakor pozitivno, če so zaposleni v njem zadovoljni, saj to pripomore k večji uspešnosti podjetja.

2.3 Proučevanje in merjenje zadovoljstva zaposlenih

Podjetjem se ni potrebno lotiti izvedbe merjenja, če tega ne želijo, saj lahko kljub temu izvajajo zgolj ukrepe za povečevanje stopnje zadovoljstva in pripadnosti. To drži, vendar pa na osnovi merjenja dobimo informacije o stanju zadovoljstva pri delu in s tem ugotovimo, kje so naše prednosti in kje slabosti. Pridobimo temelje za lažje uravnavanje zadovoljstva in ne nazadnje bomo s periodičnimi merjenji lahko spremljali naš napredek na tem področju oziroma zaznane spremembe zaradi različnih ukrepov. Z merjenjem vodstvo pridobi pomembne povratne informacije, na osnovi katerih je mogoče ugotoviti, kje in na katerih področjih v podjetju so potrebne spremembe in večja prizadevanja, ter kdo izmed neposrednih vodij morda ne vodi optimalno, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave in kakšno je stanje v našem podjetju (Mihalič, 2008, str. 90). Pravilna analiza zadovoljstva zaposlenih lahko pravočasno diagnosticira vzroke različnih problemov ali pa služi zgolj kot opozorilo za potencialne kritične točke v podjetju. Z odkrivanjem vzrokov za nezadovoljstvo in odpravljanjem le-teh lahko pozitivno vplivamo na sam potek dela ali pripomoremo k boljšim poslovnim rezultatom (Skočir, 2001, str. 1098).

Stopnja zadovoljstva zaposlenih se poveča takoj, ko vodstvo izrazi željo za uvedbo sistema uravnavanja zadovoljstva zaposlenih oziroma napove izvajanje tovrstnih ukrepov. Zaradi omenjenega je koristno, da preden se lotimo povečevanja zadovoljstva pri delu, o tem obvestimo zaposlene in jim predstavimo koncept ter poskušamo doseči soglasje za uvedbo ukrepov, s katerimi bomo povečevali zadovoljstvo (Mihalič, 2008, str. 13). Na podlagi tega zaposleni dobijo občutek, da si vodstvo prizadeva izboljšati zadovoljstvo svojih zaposlenih, pozitivni učinki so torej vidni še preden v podjetju začno izvajati napovedane ukrepe, ob izvajanju ukrepov v praksi se zadovoljstvo pri delu še poveča.

Poleg skupnega spremljanja zadovoljstva zaposlenih pri delu, o katerem je običajno govora, se lahko podjetje odloči tudi za individualni pristop merjenja zadovoljstva, katerega v podjetju običajno izvedejo vzporedno. S takim pristopom za vsakega zaposlenega posebej ugotovijo, kaj je zanj prioriteto oziroma kaj mu je pri delu in na delovnem mestu pomembnejše, ter na podlagi pridobljenih informacij lažje povečajo zadovoljstvo zaposlenega glede na njegove individualne potrebe in želje (Mihalič, 2008, str. 96). Individualni pristop merjenja zadovoljstva se pogosto izkaže kot dobra dopolnitev skupnega merjenja zadovoljstva, saj se posvetimo vsakemu zaposlenemu posebej. Pomanjkljivost individualnega pristopa je dolgotrajno izvajanje, saj je potrebno prilagoditi vprašalnik vsakemu posamezniku, podobno je tudi z izvajanjem ukrepov. Pri skupnem merjenju stopnje zadovoljstva zaposlenih, lahko podjetja prav tako posameznikom ponudijo možnost, da se kljub anonimnemu anketiranju identificirajo. V teh primerih lahko podjetje razpolaga še z dodatnimi povratnimi informacijami o stopnji zadovoljstva zaposlenega s posameznim elementom dela oziroma delovnega mesta ter ugotovili, s čim

oziroma s kom zaposleni ni zadovoljen, zakaj je temu tako, s katerimi elementi je že zadovoljen in kako lahko ohranijo in še povečajo zadovoljstvo.

Vodstvo podjetja se za merjenje zadovoljstva zaposlenih pri delu odločajo običajno, ko zaznajo oziroma predvidevajo, da gre v podjetju nekaj narobe, želijo preveriti, kako novosti vplivajo na zadovoljstvo, lahko se pa odločijo zgolj za redno preverjanje zadovoljstva, katera se izvajajo vsaj enkrat letno, lahko tudi večkrat v letu, priporočljivo je, da meritev opravimo pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb. Merjenje zadovoljstva se običajno izvede v treh korakih, in sicer: identificiranje elementov zadovoljstva, ugotovitev pomembnosti elementov in merjenje zadovoljstva po elementih zadovoljstva.

Pri merjenju lahko ugotovljamo posameznikovo celovito zadovoljstvo, ki prikazuje, kako je zaposleni na splošno zadovoljen s svojim delom ali pa ugotovljamo posameznikovo zadovoljstvo zgolj na nekem področju oziroma z nekaterimi dejavniki njegovega dela. Za preučevanje zadovoljstva z enega ali drugega vidika lahko uporabimo različne metode in tehnike. Ene izmed pomembnejših in najbolj uporabljene metode merjenja zadovoljstva zaposlenih so: lestvica obrazov, strukturirani vprašalnik, intervju, kombinacija vprašalnika in intervjuja ter anketa zadovoljstva zaposlenih. Omenjene metode bom na kratko predstavil v nadaljevanju.

Lestvica obrazov: Je ena izmed najstarejših metod. Odgovori na zastavljeno vprašanje so prikazani kot lestvica obrazov, od najbolj mrkega do najbolj veselega in zadovoljnega. Anketiranec se odloči za enega izmed navedenih obrazov, in sicer na podlagi njegovega zadovoljstva pri delu (Treven, 1998, str. 133).

Strukturirani vprašalnik: Vprašalnik je lahko standardiziran ali prilagojen posebnostim podjetja. Prednosti standardiziranih vprašalnikov so v tem, da so rezultati primerljivi, saj so bili preizkušeni v številnih primerih. Standardiziranim vprašalnikom se lahko za potrebe podjetja doda še vprašanja, ki so relevantna za raziskovanje ključnih točk v organizacijski klimi. Uporaba vprašalnikov je enostavna za analiziranje in interpretiranje rezultatov ter je relativno poceni metoda za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih (Skočir, 2001, str. 1099).

Intervju: Metoda intervjuja za ugotavljanje zadovoljstva pri delu ima lahko različne stopnje odprtosti. Intervju je lahko odprt pogovor med vodjo intervjuja in intervjuvancem. Če ima vodja razgovora oporne točke, o katerih mora z intervjuvancem govoriti, pravimo, da je intervju delno strukturiran. Visoko strukturirani intervjuji pa niso nič drugega kot govorna aplikacija vprašalnika. Običajno so najprimernejši individualni intervjuji, ki se najlažje analizirajo, medtem ko so skupinske diskusije včasih težje obvladljive, rezultati se ne morejo kvalificirati, ne dobimo pravih rezultatov, saj posamezniki ne izrazijo svojega mnenja pred drugimi. Za izvedbo intervjuja porabimo veliko časa ter predstavlja več stroškov v primerjavi z drugimi metodami (Skočir, 2001, str. 1099).

Kombinacija vprašalnika in intervjuja: Skočir (2001, str. 1099) meni, da je to idealen pristop k ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih z njihovim delom, ker lahko kombiniramo kvantitativne podatke iz vprašalnika in kvalitativne podatke iz metode intervjuja. Poglobljeni intervjuji, ki so narejeni na vzorcu zaposlenih, lahko podrobneje raziščejo določeno problematiko in na ta način potrdijo ali zavrnejo hipoteze, ki smo jih predhodno postavili na osnovi analiz vprašalnikov.

Anketa zadovoljstva zaposlenih: Ta anketa je sestavljena iz 11 vidikov zadovoljstva zaposlenih: s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s samim delom, z neposredno nadrejenim, z možnostmi za izobraževanje, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), s statusom v organizaciji, z vodstvom organizacije, z možnostmi napredovanja in s plačo (Biro Praxis, d.o.o., 2011c). Vidike zadovoljstva lahko prilagajamo glede na podjetje, v katerem proučujemo zadovoljstvo zaposlenih z delom. Anketiranje je relativno enostavno izvesti, zagotovljena naj bi bila anonimnost in je relativno poceni metoda za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih.

3 MODEL POVEZAVE MED ORGANIZACIJSKO KLIMO IN ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH

3.1 Povezanost organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

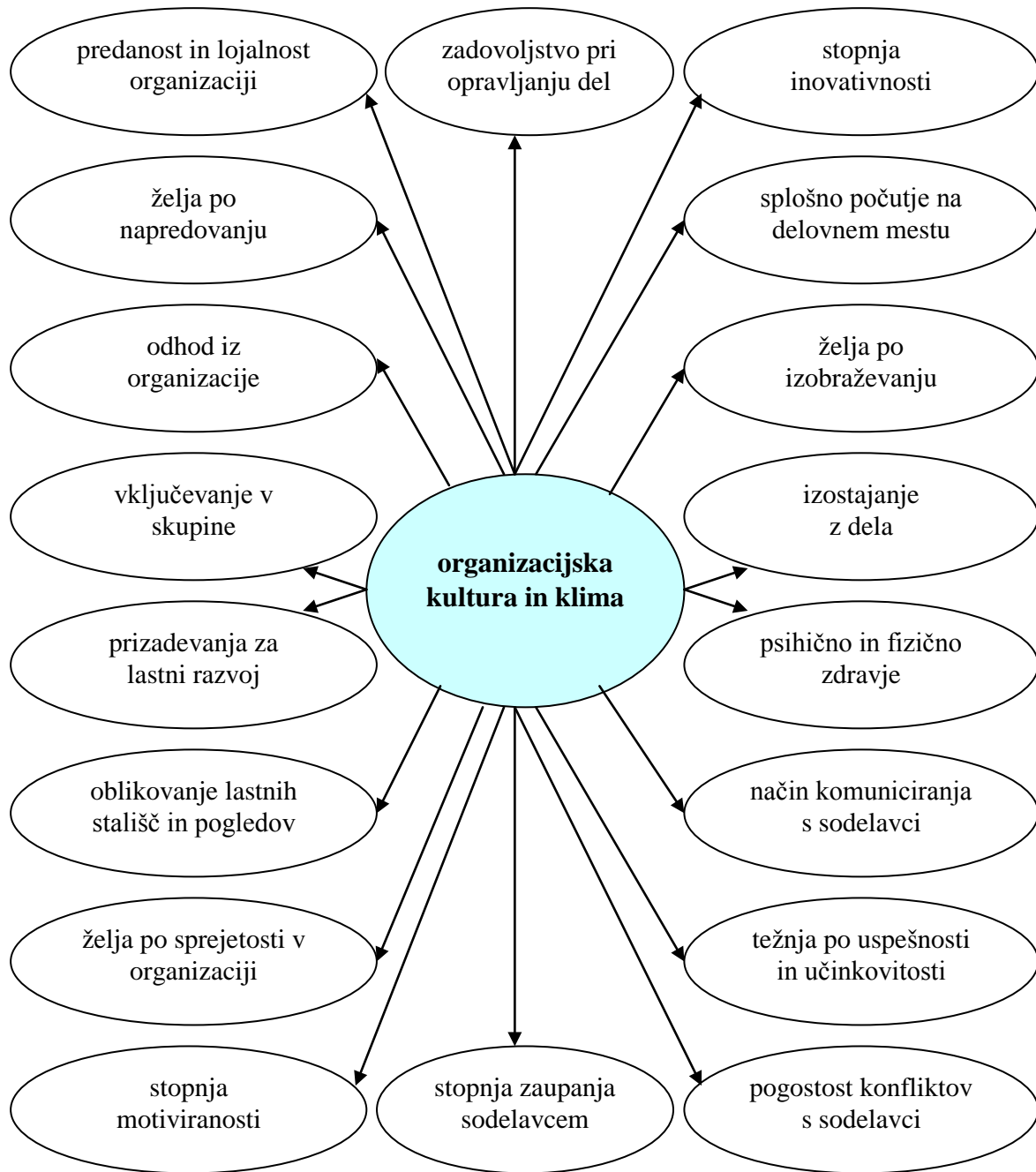
V prejšnjih poglavjih magistrskega dela sem opredelil organizacijsko klimo, zatem še zadovoljstvo zaposlenih. V tem poglavju bom prikazal povezanost organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih oziroma kako organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Ko omenjamo povezanost organizacijske klime z zadovoljstvom zaposlenih, se pogosto pojavlja tudi organizacijska kultura, ki pomembno vpliva tako na organizacijsko klimo, kot tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Organizacijski kulturi ne bom namenil veliko pozornosti, omenil oziroma prikazal jo bom zgolj v povezavi z organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih, saj je znano, da organizacijska kultura in klima vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu.

Zaposlene mora vodstvo podjetja obvestiti o njihovem vplivu, ki ga imajo na vzpostavljanje in spreminjanje klime v podjetju. Vsak posameznik se mora zavedati, da s svojim delovanjem in vedenjem vpliva na klimo ter v končni fazi tudi na ostale zaposlene in na celotno podjetje (Mihalič, 2007, str. 98). To se sliši nemogoče, vendar ima vsak zaposleni s svojim delovanjem in vedenjem majhne, vendar ne nepomembne vplive. Klima v podjetju se nato oblikuje na podlagi večinskih vplivov zaposlenih znotraj podjetja.

Slika 4 nazorno prikazuje, na kaj vplivata kooperativna kultura in klima pri vsakem posamezniku v podjetju. Vpliv kulture in klime je pri tem posreden ali neposreden ter

vedno povezan z nadaljnji učinki tako na ostale zaposlene kot tudi na celotno podjetje in njeno uspešnost ter učinkovitost (Mihalič, 2007, str. 99).

Slika 4: Segmenti, na katere vplivata organizacijska kultura in klima pri zaposlenih



Vir: R. Mihalič, Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo, 2007, str. 99, Slika 30.

Svetlik je dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združil v šest skupin, ki so (Možina et al., 1998, str. 156): vsebina dela, samostojnost pri delu, plača z dodatki in ugodnostmi, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu, delovne razmere.

Povezanost med klimo in zadovoljstvom posameznika je preprosta. Zaposleni bo toliko bolj zadovoljen, kolikor bo klima zanj ustrezna in toliko bolj nezadovoljen, kolikor manj bo zanj klima ustrezna. To primerjanje in ocenjevanje ustreznosti obstoječe klime glede na lastne potrebe, želje in zahteve, vsak zaposleni izvaja neprestano in najpogosteje povsem nezavedno. V tistih primerih, ko posameznik oceni oziroma meni, da mu klima ustreza, je zadovoljen. Problem nastane, ko posameznik oceni, da mu klima ne ustreza in postane nezadovoljen. V slednjem primeru pa lahko pride do aktiviranja z željo po spreminjanju klime v podjetju ali do spremembe in prilagoditve lastnih želja, potreb in zahtev, lahko pa tudi do umika s pasivnim delovanjem in odklonilnim vedenjem zaposlenega (Mihalič, 2007, str. 100).

Če primerjamo pojma zadovoljstvo in organizacijska klima, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: višina plač in drugih denarnih nagrad, varnost zaposlitve, odnose med zaposlenimi ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. Omenjeno je skladno z dimenzijami organizacijske klime v podjetju, zato lahko rečemo, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Kot primer za zgoraj omenjeno je nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Vse dimenzije klime pa niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, vendar pa lahko zmanjšuje samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo (Schneider, 1990, str. 303–304).

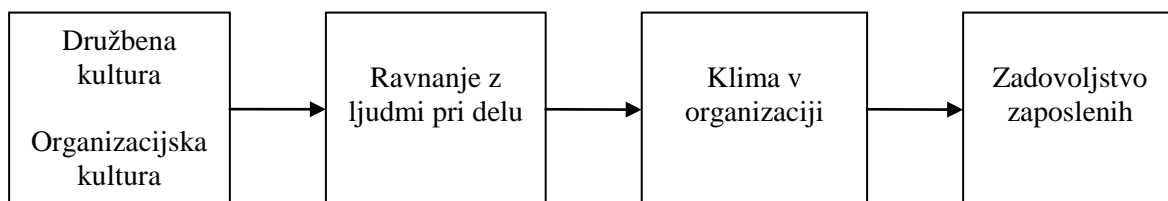
Možina (1994, str. 147) meni, da je zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki dela posledica organizacijske klime v podjetju. Organizacijsko klimo lahko označimo kot integracijski koncept v vedenju podjetja. Na organizacijsko kulturo in klimo vpliva tako vedenje posameznikov, skupin, kot tudi celotnega podjetja. Pomembno je, kako se posameznik počuti v podjetju, na kakšen način posamezniki delajo v skupinah in kako uspešni so ter kako uspešno deluje podjetje kot celota. Vse to vpliva na organizacijsko kulturo in klimo, to pa naprej vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

Organizacijska kultura in klima sta si sorodna pojma, včasih celo toliko, da ju ljudje pogosto zamenjujejo oziroma med njima ne ločijo razlik. Konrad (1987, str. 106) meni, da se ta dva pojma med seboj razlikujeta po tem, da je pojem organizacijske kulture globlji, organizacijska klima pa naj bi bila odsev organizacijske kulture. Organizacijska kultura je bolj globalen pojem, ki je usmerjen bolj v preteklost (tradicijo) in prihodnost, pojem organizacijske klime pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega oziroma trenutnega stanja. Skupna točka obeh pojmov je v tem, da oba poskušata podati razlago o določenosti človekovega vedenja v podjetju in se zanimata za posledice vplivov podjetja na vedenje njenih članov.

Pogosto je govora o povezanosti organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Te povezave so preučevali tudi avtorji Kopelman, Brief in Guzz

(Schneider, 1990, str. 282–307) in so ugotovili, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, ravnanje z ljudmi pri delu pa naj bi naprej vplivalo na organizacijsko klimo, kar se na koncu odraža v zadovoljstvu zaposlenih. Podjetja delujejo v družbenem oziroma socialnem kontekstu, ki ga definirajo skupne vrednote in skupno mišljenje. Kljub nekaterim podobnostim se med kulturami v družbi pojavljajo razlike, pri čemer gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu, kot so razlike v zaposlovanju, napredovanju, nagrajevanju in upokojevanju. Razlike se pojavijo tako med različnimi organizacijskimi kulturami kot med različnimi družbenimi kulturami, če gledamo z vidika celotnega sveta. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, ki se nanaša na razlago delovnega okolja z vidika zaposlenih v podjetju. Vsak posameznik si različno razlaga delovno okolje, vendar pa vemo, da skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav med vsemi zaposlenimi v podjetju, kar pa v končni fazi vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Prav posebej ni potrebno razlagati, da zadovoljstvo zaposlenih v neki meri vpliva na uspešnost podjetja, vendar pa imajo glede tega različni avtorji različna mnenja. Povezave med opisanimi pojmi so prikazane v Sliki 5.

Slika 5: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: B. Schneider, Organizational Climate and Culture, 1990, str. 289.

3.2 Model

V tem poglavju bom predstavil model, ki sem ga naredil na podlagi hipotez, katere bom bolj podrobno predstavil v naslednjem poglavju. Z modelom, ki ga bom v nadaljevanju predstavil, sem želel grafično prikazati postavljene hipoteze ter povezavo med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih. Bolje rečeno, kaj vpliva na organizacijsko klimo, katera naprej vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Ti vplivi pa so lahko pozitivni oziroma negativni in se verižno nadaljujejo.

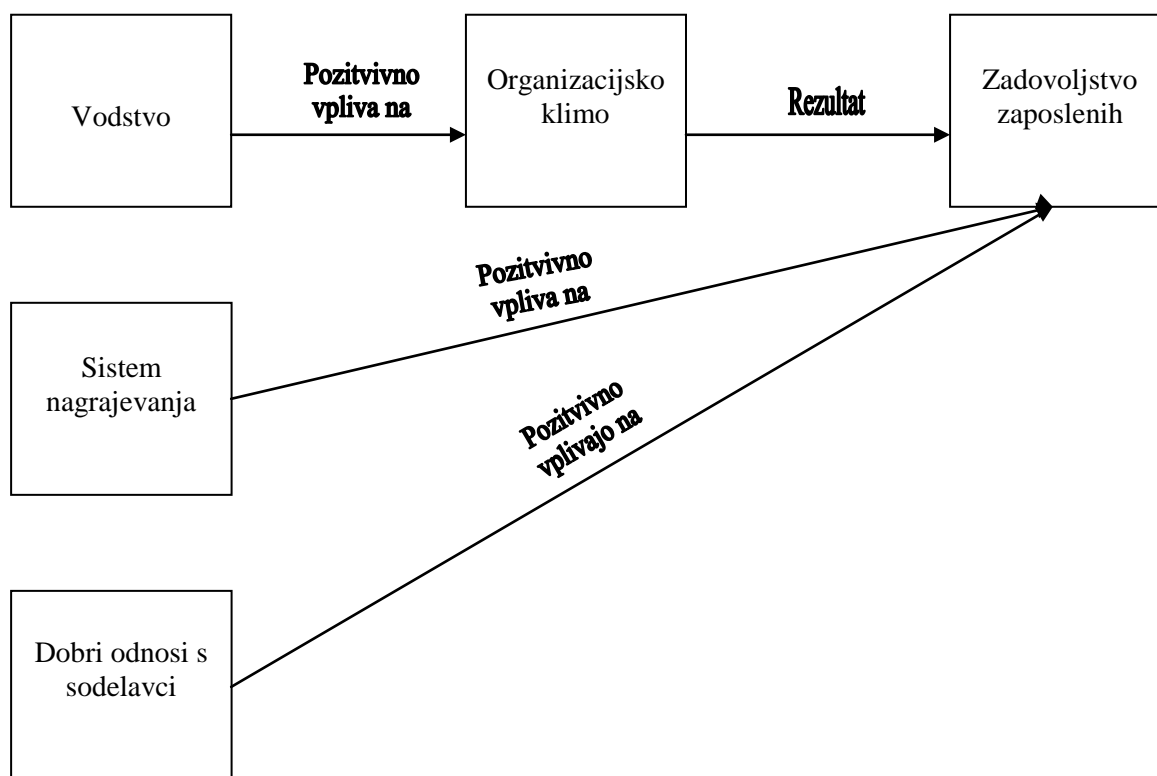
S prvo hipotezo predpostavljam, da vodstvo pozitivno vpliva na organizacijsko klimo, kar pa naprej vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Če omenjeno v izbranem podjetju drži, bom preveril z empirično analizo. Znano je, da ima vodstvo podjetja zelo močan vpliv na organizacijsko klimo, ti vplivi so lahko pozitivni oziroma negativni. Zelo pomembno je, da se vodstvo zaveda pomena dobre klime v podjetju in njenih prednosti oziroma na drugi strani slabosti, ki jih prinaša slaba klima v podjetju. Klima v podjetjih se lahko hitro

spreminja (še posebej v času preoblikovanja podjetja oziroma ob večjih managerskih odločitvah), zato jo je potrebno pogosto preverjati oziroma meriti, ter po potrebi spremeniti določene dejavnike, ki na njo negativno vplivajo. Pomembno je, da se vodstvo v podjetju zaveda pomena organizacijske klime, ter si prizadeva za izboljšave, saj organizacijska klima nato vpliva na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Model nazorno prikazuje povezavo med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih. Menim, da zadovoljni zaposleni v povprečju delajo bolje kot nezadovoljni zaposleni, saj se ti lahko v večji meri posvetijo delovnim nalogam, ker imajo določene osnovne potrebe zadovoljene in se jim s tem ni potrebno obremenjevati. Boljše delo se nato običajno odraža v uspešnosti podjetja, kar vodstvo občuti kot zadovoljstvo, saj je cilj po uspešnosti podjetja dosežen.

Z drugo hipotezo predpostavljam, da so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju oziroma da sistem nagrajevanja pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kot je razvidno iz modela. Lahko bi dejali, da sistem nagrajevanja najprej vpliva na organizacijsko klimo in šele nato na zadovoljstvo zaposlenih, podobno kot sem navedel v prejšnjem odstavku glede vplivov vodstva. V tem primeru je trditev postavljena nekoliko drugače in zaradi tega je tudi na modelu prikazan direktn vpliv sistema nagrajevanja na zadovoljstvo zaposlenih. Če omenjeno v izbranem podjetju drži, bom preveril z empirično analizo. Ljudje za dobro opravljeno delo potrebujemo potrditev v obliki nagrad. Podjetja se odločajo za različne tipe nagrajevanja, saj vsakega zaposlenega določena nagrada različno motivira. Najpogosteje se nagrajevanje izvaja v obliki raznih dodatkov k osnovni plači.

V modelu je prikazana tudi tretja hipoteza, s katero predpostavljam, da so zaposleni zadovoljni s sodelavci v podjetju oziroma da dobri odnosi s sodelavci pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Omenjeno predpostavko bom s pomočjo empirične analize preveril v izbranem podjetju ter jo potrdil oziroma zavrnil. Podobno kot pri sistemu nagrajevanja bi lahko tudi tu dejali, da dobri odnosi s sodelavci najprej vplivajo na organizacijsko klimo in šele nato na zadovoljstvo zaposlenih, kot sem navedel glede vplivov vodstva. Tudi tu je trditev postavljena nekoliko drugače in zaradi tega je tudi na modelu prikazan direktn vpliv dobrih odnosov s sodelavci na zadovoljstvo zaposlenih. V današnjem času vse več časa preživimo v službi na delovnem mestu, zaradi česar je še posebej pomembno, da se s sodelavci dobro razumemo. Dobri odnosi s sodelavci močno vplivajo na počutje in zadovoljstvo zaposlenih ter na učinkovitost podjetja kot celote, še posebej v podjetjih, kjer se večji del nalog opravlja timsko. Velik vpliv na odnose med sodelavci znotraj podjetja ima vodstvo, ki lahko na eni strani spodbuja dobre odnose (enakopravnost do vseh zaposlenih), ali pa delajo razlike med posameznimi zaposlenimi, kar pa pogosto zastruje odnose med zaposlenimi.

Slika 6: Model povezave med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih



3.3 Hipoteze

V magistrskem delu bom poskušal potrditi oziroma zavrniti naslednje tri hipoteze:

Hipoteza 1: »Vodstvo pozitivno vpliva na organizacijsko klimo.«

Hipoteza 2: »Zaposleni so zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju.«

Hipoteza 3: »Zaposleni so zadovoljni s sodelavci v podjetju.«

Zgoraj navedene hipoteze bom preverjal na podlagi pridobljenih podatkov iz anketiranja, pri čemer bom za analiziranje posamezne hipoteze upošteval povprečno oceno posameznega področja. Odločil sem se, da bom posamezno hipotezo potrdil, če bodo povprečne ocene trditev, vezanih na posamezno hipotezo, večje od 3,20. Za to mejno vrednost sem se odločil, ker se anketiranci redko kdaj opredelijo, da se z nečim popolnoma strinjajo oziroma da so popolnoma zadovoljni. Za povprečne ocene trditev med 2,80 in 3,20 bom dejal, da se zaposleni s trditvami niti ne strinjajo niti se strinjajo oziroma zaposleni niso zadovoljni niti niso nezadovoljni. S povprečnimi ocenami določenih trditev pod 2,80 pa bom zavrnil hipoteze, ki se nanašajo na določene trditve.

4 EMPIRIČNA ANALIZA O ORGANIZACIJSKI KLIMI IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

4.1 Predstavitev izbranega podjetja

Podjetje, katerega bom proučeval v magistrskem delu, ne želi biti imenovano, zato ga bom v nadaljevanju opredeljeval kot proučevano podjetje oziroma izbrano podjetje. Izbrano podjetje je javno podjetje, in je v stoddotni državni lasti, pri čemer je država oziroma vlada kot zastopnik lastnika podjetja, ki ga vodi in zastopa direktor. Nadzoruje se s pomočjo sedemčlanskega nadzornega sveta, v katerem je pet članov predstavnikov ustanovitelja in dva člana iz podjetja.

Delovanje in vodenje podjetja je organizirano v trinivojski organizacijski strukturi, ki poleg vodstva zajema še šest sektorjev, znotraj katerih so še posamezne službe. V podjetju je povprečno okoli 500 zaposlenih. Zaposleni podjetju predstavljajo velik kapital, saj so v povprečju visoko izobraženi, njihove izobrazbe pa pokrivajo različna strokovna področja dela.

4.2 Metodologija raziskave

Pri raziskavi oziroma proučevanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih najpogosteje uporabljamo vprašalnike. Vprašalniki so sestavljeni iz različnih trditev, anketiranec izrazi svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Ti vprašalniki so zaprtega tipa, kar pomeni, da anketiranec ne vpisuje lastnih mnenj ali trditev, pač pa ima na razpolago možne odgovore, med katerimi se odloča. Anketiranec se odloča med odgovori, ki izražajo od popolnega nestrinjanja, do popolnega strinjanja glede dane trditve oziroma od močnega nezadovoljstva, do močnega zadovoljstva. Raziskavo običajno izvedemo v več fazah, in sicer: odločimo se za način pridobivanja podatkov, določimo velikost vzorca, izvedemo anketo, nato obdelamo zbrane podatke, ob koncu pa predstavimo rezultate in podamo predloge ukrepov za izboljšanje stanja.

4.2.1 Predstavitev vprašalnika

Vprašalnik, ki sem uporabil za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju, sem pripravil na podlagi vprašalnika, ki je del projekta SiOK, katerega je pripravilo več svetovalnih hiš. Omenjeni vprašalnik sem ustrezno prilagodil izbranemu podjetju, saj sem zasledil nekaj avtorjev, ki meni, da vprašalnik pri projektu SiOK ni najboljši za primerjavo med podjetji, celo med podjetji iz iste panoge. Eden izmed kritikov omenjenega vprašalnika je tudi Janez Mayer (Turk, 2003, str. 32), saj meni, da se s pomočjo tega vprašalnika težko naredi primerjavo med podjetji glede organizacijske klime

in zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Mayer tudi omenja, da je bilo pri zasnovanju vprašalnika leta 2001 vključenih nekaj vodilnih slovenskih podjetij, za katere pa ni nujno, da so vodilna tudi danes.

Vprašalnik, ki sem uporabil, je sestavljen iz treh delov. Prvi del vsebuje splošne podatke o anketirancu, in sicer: spol, starost, skupna delovna doba in stopnja izobrazbe. Pri vprašanju glede spola so lahko anketiranci obkrožili moški oziroma ženski spol. Pri vprašanjih glede starosti in skupne delovne dobe so anketiranci prosto zapisali število let. Zadnje izmed splošnih podatkov o anketirancu je stopnja izobrazbe, pri katerem so anketiranci svojo izobrazbo uvrstili v eno izmed sedmih možnosti.

Drugi del vprašalnika, v katerem se meri organizacijska klima, je sestavljen iz petih sklopov, in sicer: organizacija in kakovost dela, nagrajevanje dela v podjetju, komunikacija znotraj podjetja, možnost osebnega razvoja ter delo neposrednega vodje. Znotraj vsakega skopa je šest oziroma sedem trditev.

Organizacijsko klimo sem meril s pomočjo petstopenjske lestvice, pri čemer posamezne ocene pomenijo:

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

Zadnji del vprašalnika vsebuje dvanajst trditev, s katerimi želim preveriti zadovoljstvo zaposlenih oziroma kako zadovoljni so zaposleni s posameznimi dejavniki.

Zadovoljstvo zaposlenih sem prav tako ocenjeval na podlagi petstopenjske lestvice, pri čemer so posamezne ocene pomenile:

1. zelo nezadovoljen,
2. nezadovoljen,
3. niti nezadovoljen, niti zadovoljen,
4. zadovoljen,
5. zelo zadovoljen.

4.2.2 Izvedba ankete

Zaradi večjega števila zaposlenih v izbranem podjetju sem se odločil za vzorčno anketiranje. Anketni vprašalnik sem razdelil 130 zaposlenim, 95 zaposlenih (73 %) je

ankete rešilo pravilno in v celoti, tako da sem raziskavo naredil na vzorcu 95 zaposlenih v izbranem podjetju.

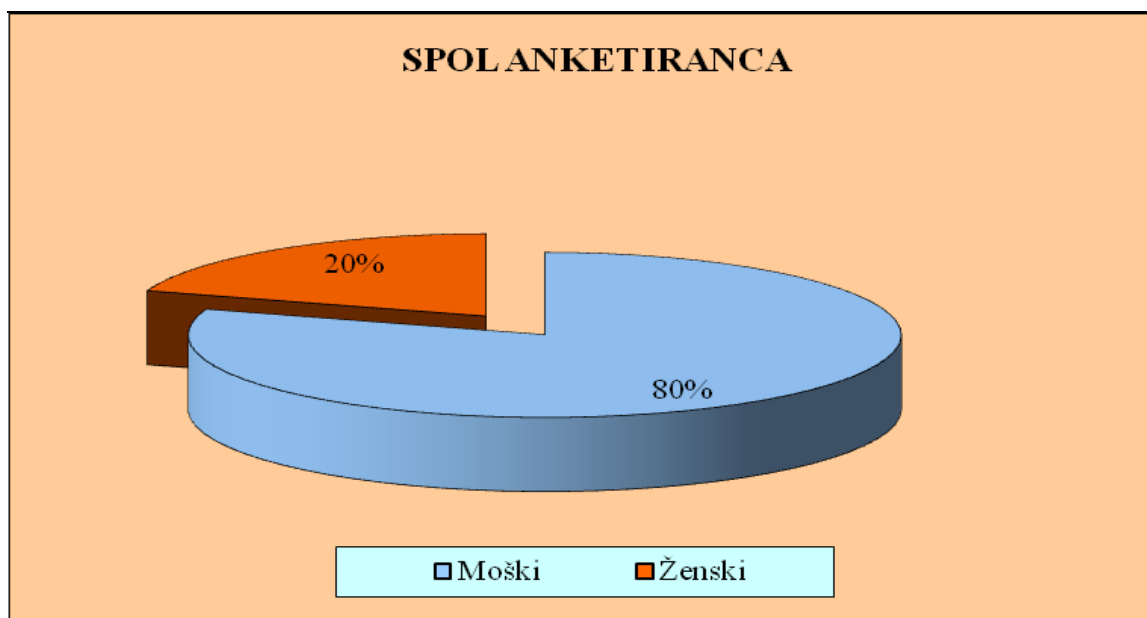
Zaposleni so anketo reševali individualno med delovnim časom oziroma v času, ko jim je to delo dopuščalo. Z izvedbo ankete sem se trudil, da bi čim manj zmotil delovni proces, zaradi tega sem anketirancem dal dovolj časa za izpolnitev le-te. Anketirane osebe so mi same dostavile rešene anketne vprašalnike oziroma sem jih čez dva dni sam povprašal glede anket. Anketnega vprašalnika ni vrnilo oziroma je bil vrnjen vprašalnik nepopoln v 35 primerih (27 %). Najpogostejši razlog, da zaposleni niso vrnili vprašalnika, naj bi bila časovna stiska.

4.2.3 Predstavitev anketirancev

Prvi del vprašalnika je zajemal nekaj splošnih podatkov o anketirancih, kot so spol, starost, skupna delovna doba in stopnja izobrazbe.

Izmed 95 oseb, katere so vrnile popolno izpolnjene anketne vprašalnike, se jih je 19 opredelilo za ženski spol, kar predstavlja 20 % vzorčne populacije, 76 oseb se je opredelilo za moški spol, kar predstavlja 80 % anketirancev. Delež med ženskimi in moškimi osebami, ki so bile izbrane za vzorec, je grafično prikazan v Sliki 7.

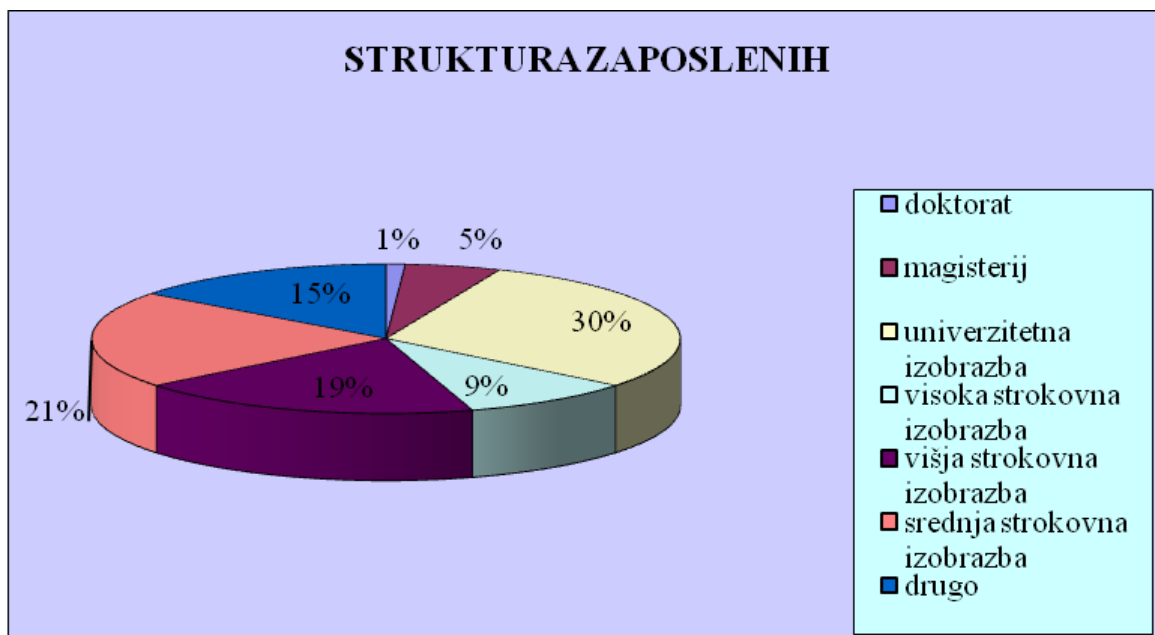
Slika 7: Struktura anketiranih po spolu



V povprečju so bile anketirane osebe stare 46 let, njihova skupna delovna doba je v povprečju znašala 22 let.

Iz vzorca 95 anketirancev izbranega podjetja je 1 anketirana oseba (1 %) imela doktorat, 5 anketiranih oseb (5 %) je imelo magisterij, 28 anketiranih oseb (30 %) je imelo univerzitetno izobrazbo, 9 anketiranih oseb (9 %) je imelo visoko strokovno izobrazbo, 18 anketiranih oseb (19 %) je imelo višjo strokovno izobrazbo, 20 anketiranih oseb (21 %) je imelo srednjo strokovno izobrazbo, ter 14 anketiranih oseb (15 %) drugačno izobrazbo od zgoraj naštetih. Za anketirane osebe, katere so glede izobrazbe obkrožile »drugo«, lahko sklepamo, da imajo poklicno ali nižjo izobrazbo oziroma da v vprašalniku niso našli primerne opredelitve za njihovo izobrazbo. Struktura anketiranih glede na izobrazbo je grafično prikazana v Sliki 8.

Slika 8: Struktura anketiranih glede na izobrazbo



4.3 Empirična analiza

Empirične analize sem se lotil na način, da sem pridobljene podatke iz vseh pravilno in v celoti izpolnjenih anket ročno vnesel v računalnik. Pri vnosu podatkov sem bil zelo natančen, saj bi v nasprotnem primeru hitro prišlo do napak. Za pravilno interpretacijo rezultatov ankete morajo biti podatki pravilno obdelani, saj je v primeru napak tudi interpretacija napačna, kar pa nato vpliva na končne ocene o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih v podjetju.

Vnesene podatke sem nato ustrezno razvrstil glede na sklope, in sicer: organizacija in kakovost dela, nagrajevanje dela v podjetju, komunikacija znotraj podjetja, možnost osebnega razvoja, delo neposrednega vodje in na koncu še zadovoljstvo zaposlenih.

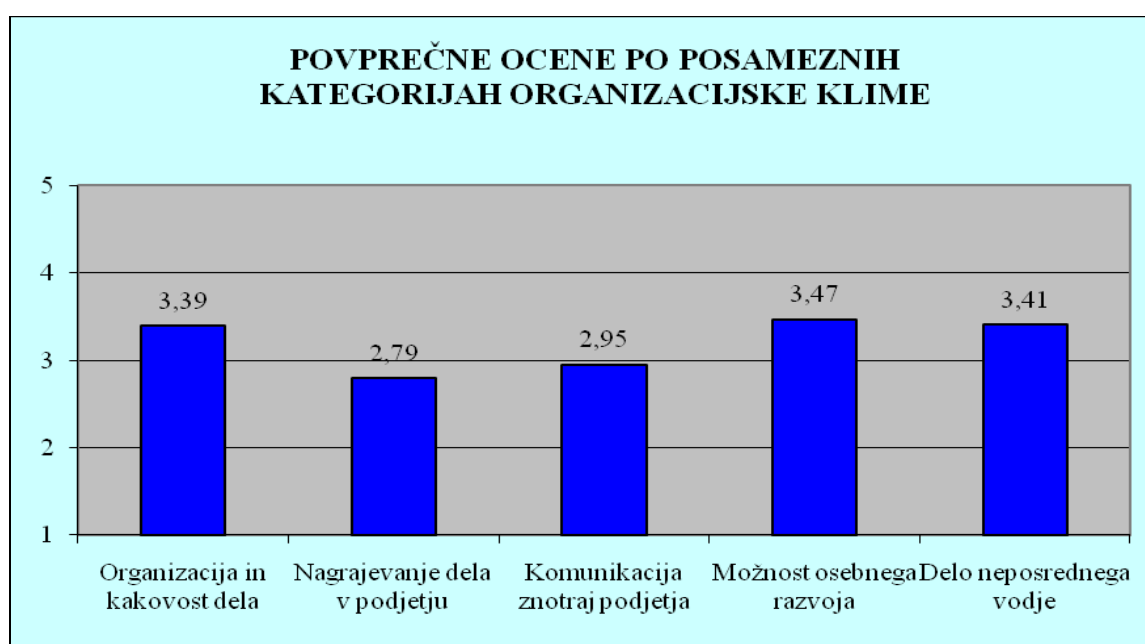
Za vsako vprašanje oziroma trditev sem izračunal povprečno oceno, izračunal sem tudi povprečne ocene posameznih kategorij. Glede na ocene posameznih kategorij sem ob koncu izračunal tudi povprečno oceno organizacijske klime v podjetju. Tudi pri zadovoljstvu zaposlenih sem izračunal povprečne ocene za posamezne trditve, na koncu pa sem izračunal še povprečno oceno vseh trditev glede zadovoljstva zaposlenih v podjetju, ki naj bi odražala, kakšno je v podjetju splošno oziroma skupno zadovoljstvo zaposlenih.

V naslednjem poglavju bom grafično prikazal in interpretiral rezultate, katere sem pridobil na podlagi raziskave. Že v poglavju, kjer sem predstavil postavljene hipoteze, sem določil, da bom posamezno hipotezo sprejel, če bo povprečna ocena določenih trditev večja od 3,20 oziroma zavrnil, če bo povprečna ocena določenih trditev manjša od 2,80. Enako merilo bom imel tudi za določanje, ali je v izbranem podjetju organizacijska klima dobra ali ne ter ali so zaposleni zadovoljni ali ne. V primerih, ko bodo povprečne ocene med 2,80 in 3,00, bom dejal, da je klima delno neugodna oziroma da so zaposleni delno nezadovoljni, ko pa bodo povprečne ocene med 3,00 in 3,20, pa bom dejal, da je klima delno ugodna oziroma da so zaposleni delno zadovoljni.

4.4 Rezultati raziskave in interpretacija

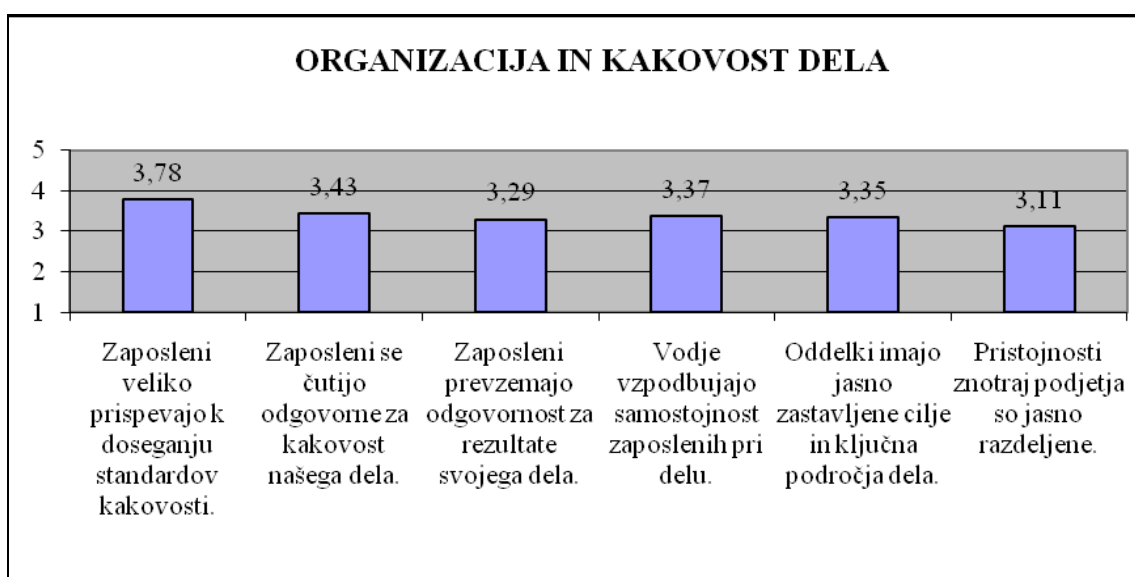
V tem poglavju bom predstavil rezultate, ki sem jih pridobil na podlagi izvedene ankete med zaposlenimi v izbranem podjetju. Na začetku bom predstavil povprečne ocene po posameznih kategorijah organizacijske klime in nato še povprečne ocene posameznih trditev iz posameznega področja organizacijske klime. Zatem bom predstavil povprečne ocene posameznih vidikov zadovoljstva zaposlenih pri delu.

Slika 9: Povprečne ocene po posameznih kategorijah organizacijske klime



Glede na raziskavo lahko rečem, da so kategorije organizacijske klime v podjetju relativno dobro ocenjene, še posebej možnost osebnega razvoja s povprečno oceno 3,47, sledi ji delo neposrednega vodje s povprečno oceno 3,41, ter organizacija in kakovost dela s povprečno oceno 3,39. Nekoliko slabše je v podjetju ocenjena komunikacija znotraj podjetja s povprečno oceno 2,95, kot najslabše ocenjeno pa je nagrajevanje dela v podjetju s povprečno oceno zgolj 2,79. Povprečne ocene po posameznih kategorijah organizacijske klime so grafično prikazane v Sliki 9. Glede na dobljene rezultate bi lahko sklepali, da je organizacijska klima v podjetju dobra, saj je povprečna ocena znašala nekoliko več kot 3,20.

Slika 10: Povprečna ocena posameznih trditev s področja organizacija in kakovost dela

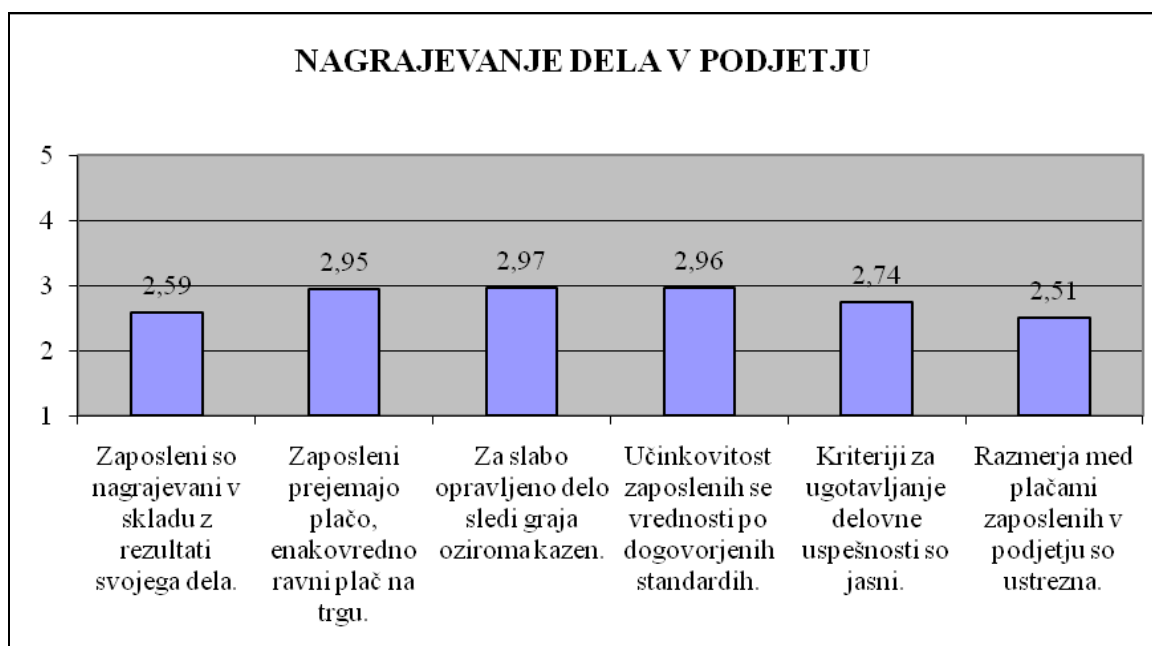


Kategorija organizacija in kakovost dela je bila med boljše ocenjenimi kategorijami, saj je njena povprečna ocena znašala 3,39. Znotraj kategorije je najvišjo povprečno oceno, 3,78, prejela trditev, da zaposleni veliko prispevajo k doseganju standardov kakovosti, s povprečno oceno 3,43 ji sledi trditev, da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela. Zelo podobni povprečni oceni sta prejeli trditev, da vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu, ki je prejela povprečno oceno 3,37, in trditev, da imajo oddelki jasno zastavljene cilje in ključna področja dela, ki je prejela povprečno oceno 3,35. Znotraj te kategorije je druga najslabše ocenjena trditev, da zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, s povprečno oceno 3,29, in s povprečno oceno 3,11 je bila najslabše ocenjena trditev, da so pristojnosti znotraj podjetja jasno razdeljene. Povprečne ocene posameznih trditev s področja organizacija in kakovost dela so grafično prikazane na Sliki 10.

Kategorija nagrajevanje dela v podjetju je bila najslabše ocenjena kategorija, saj je njena povprečna ocena znašala zgolj 2,79. Znotraj kategorije je najnižjo povprečno oceno, 2,51, prejela trditev, da so razmerja med plačami zaposlenih v podjetju ustrezna, malenkost višjo

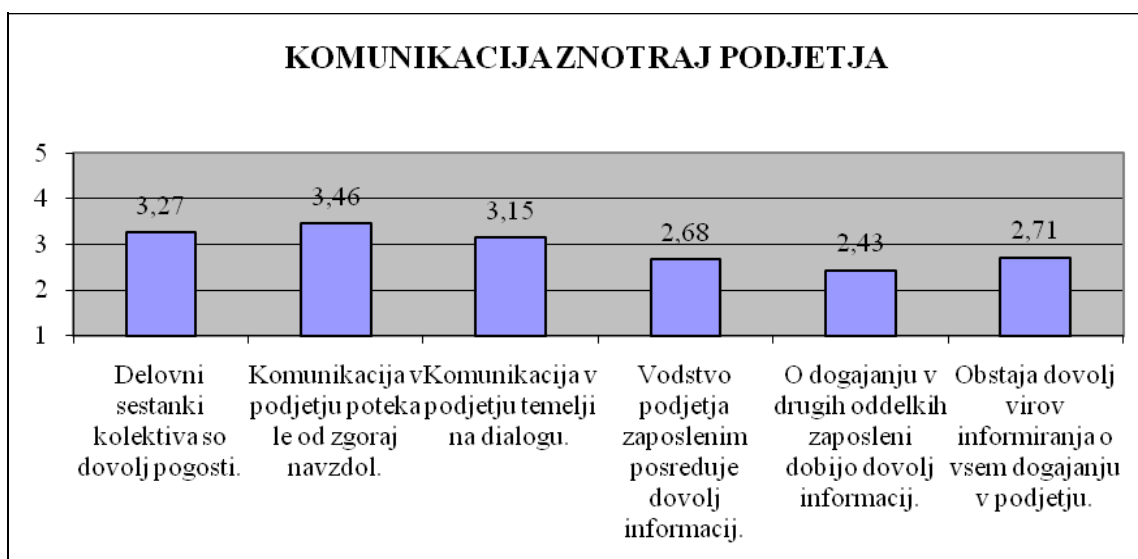
povprečno oceno, 2,59, je prejela trditev, da so zaposleni nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela. Nekoliko višjo povprečno oceno, in sicer 2,74, je prejela trditev, da so kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti jasni. Najvišjo povprečno oceno znotraj te kategorije, in sicer 2,97, je prejela trditev, da za slabo opravljeno delo sledi graja oziroma kazen, sledi ji trditev, da se učinkovitost zaposlenih vrednoti po dogovorjenih standardih, ki je prejela povprečno oceno 2,96, tej trditvi pa s povprečno oceno 2,95 sledi trditev, da zaposleni prejema plačo, enakovredno ravni plač na trgu. Povprečne ocene posameznih trditev s področja nagrajevanja dela v podjetju so grafično prikazane na Sliki 11.

Slika 11: Povprečne ocene posameznih trditev s področja nagrajevanja dela v podjetju

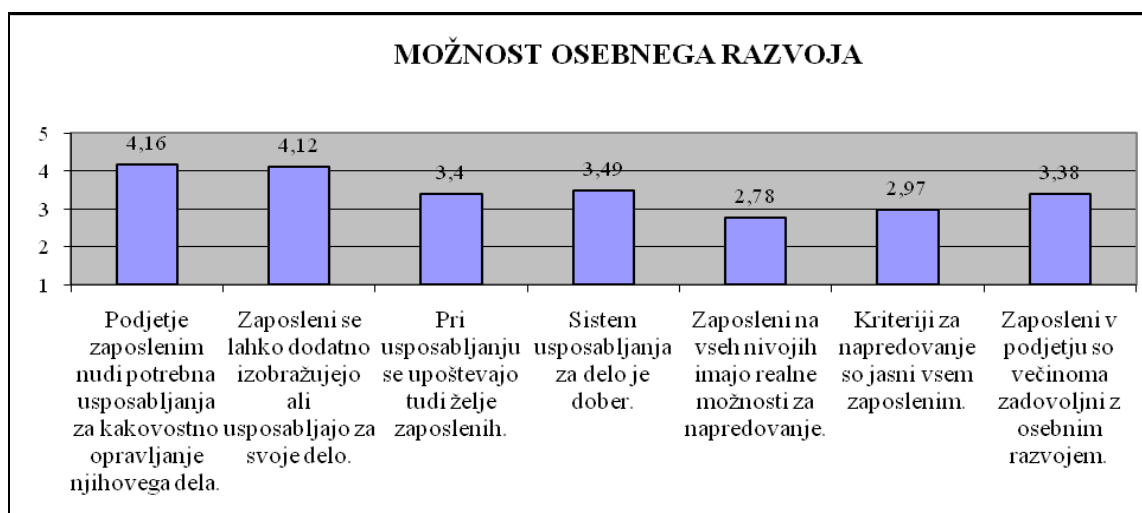


Kategorija komunikacija znotraj podjetja je bila s povprečno oceno 2,95 druga najslabše ocenjena kategorija. Znotraj kategorije so tri trditve dobile relativno dobre povprečne ocene, tri trditve pa slabše povprečne ocene. Najbolje ocenjena trditev, da komunikacija v podjetju poteka le od zgoraj navzdol, je prejela povprečno oceno 3,46, s povprečno oceno 3,27 ji sledi trditev, da so delovni sestanki kolektiva dovolj pogosti, tej trditvi pa sledi trditev, da komunikacija v podjetju temelji na dialogu, ki je prejela povprečno oceno 3,15. Od slabše ocenjenih trditev je trditev, da obstaja dovolj virov informiranja o vsem dogajanju v podjetju, prejela je povprečno oceno 2,71, s povprečno oceno 2,68 ji sledi trditev, da vodstvo podjetja zaposlenim posreduje dovolj informacij in kot najslabše ocenjena trditev je s povprečno oceno 2,43 trditev, da o dogajanju v drugih oddelkih zaposleni dobijo dovolj informacij. Povprečne ocene posameznih trditev s področja komunikacije znotraj podjetja so grafično prikazane na Sliki 12.

Slika 12: Povprečne ocene posameznih trditev s področja komunikacije znotraj podjetja



Slika 13: Povprečne ocene posameznih trditev s področja možnosti osebnega razvoja

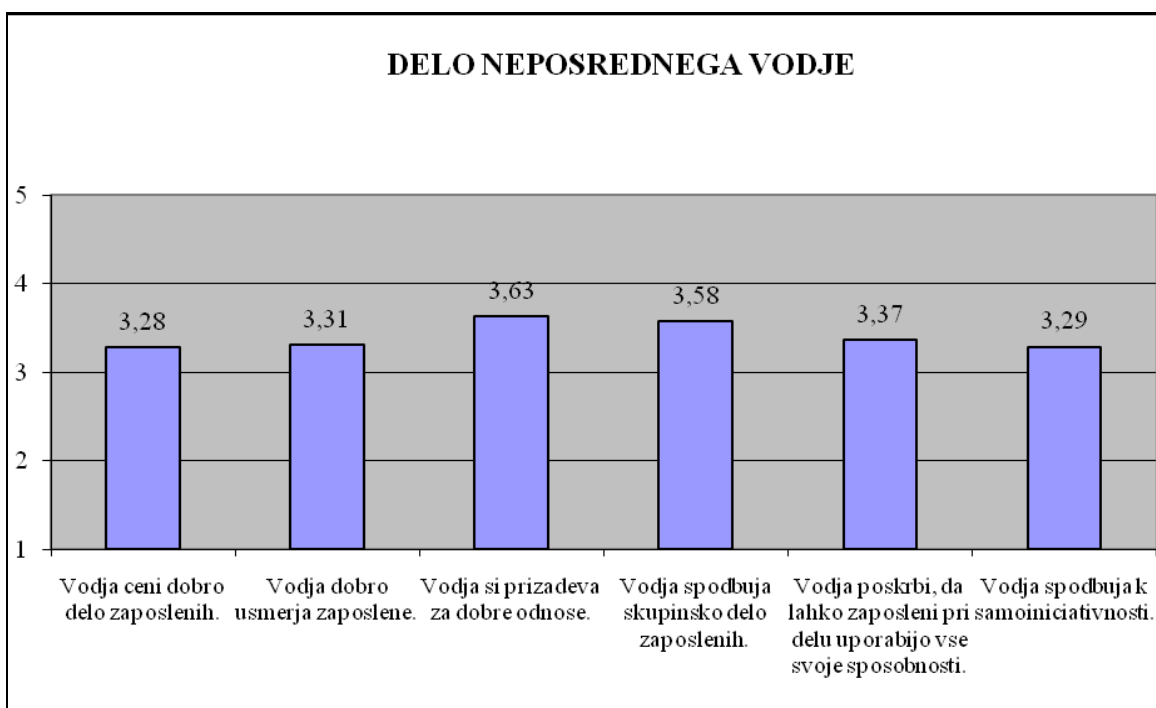


Kategorija možnost osebnega razvoja je bila s povprečno oceno 3,47 najbolj ocenjena kategorija. Znotraj kategorije so, z izjemo dveh trditev, vse trditve prejele visoko povprečno oceno. Najvišjo povprečno oceno, 4,16, je prejela trditev, da podjetje zaposlenim nudi potrebna usposabljanja za kakovostno opravljanje njihovega dela, tesno, s povprečno oceno 4,12, ji sledi trditev, da se zaposleni lahko dodatno izobražujejo ali usposablajo za svoje delo. Ti dve trditvi sta prejeli najvišji povprečni oceni v celotni raziskavi. Kar precej slabše so bile ocenjene naslednje tri trditve, in sicer s povprečno oceno 3,49 trditev, da je sistem usposabljanja za delo dober, s povprečno oceno 3,40 trditev, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih, ter s povprečno oceno 3,38 trditev, da so zaposleni v podjetju večinoma zadovoljni z osebnim razvojem. V tej kategoriji sta bili slabše ocenjeni dve trditvi, in sicer s povprečno oceno 2,97 trditev, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, in s povprečno oceno 2,78 trditev, da

imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Povprečne ocene posameznih trditev s področja možnost osebnega razvoja so grafično prikazane na Sliki 13.

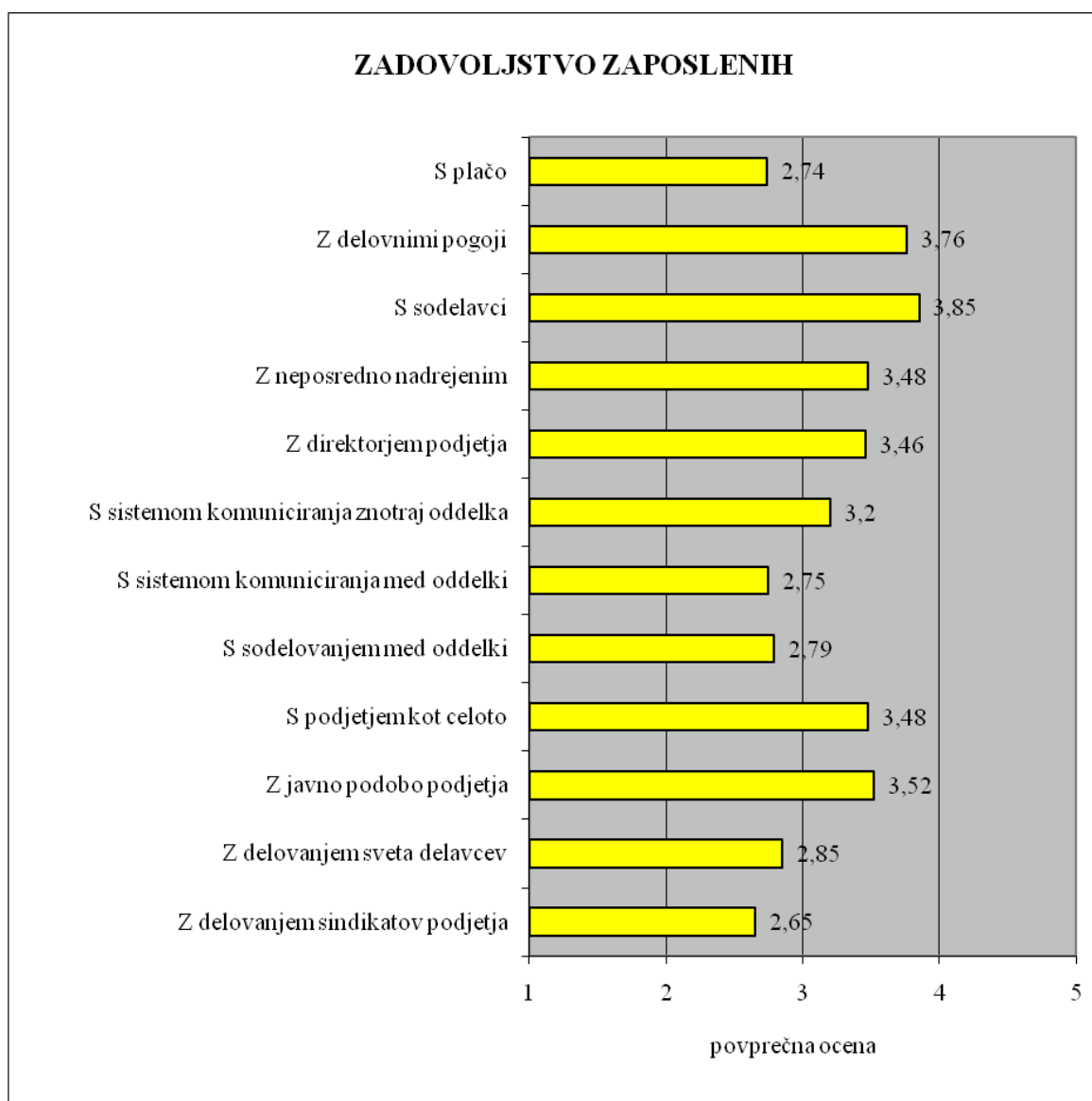
Kategorija delo neposrednega vodje je bila s povprečno oceno 3,41 druga najbolje ocenjena kategorija. Za to kategorijo je zanimivo, da so odstopanja med posameznimi trditvami zelo majhna, saj povprečna ocena najbolj ocenjene trditve znaša 3,63, povprečna ocena najslabše ocenjene trditve pa 3,28. Znotraj kategorije je malenkost bolje, s povprečno oceno 3,63, ocenjena trditev, da si vodja prizadeva za dobre odnose, ter trditev, da vodja spodbuja skupinsko delo zaposlenih, ki je bila ocenjena s povprečno oceno 3,58. Med ostalimi štirimi trditvami so minimalne razlike v povprečnih ocenah, in sicer: povprečno oceno 3,37 je prejela trditev, da vodja poskrbi, da lahko zaposleni pri delu uporabijo vse svoje sposobnosti, s povprečno oceno 3,31 ji sledi trditev, da vodja ceni dobro delo zaposlenih, s povprečno oceno 3,29 je nato trditev, da vodja spodbuja k samoiniciativnosti, ter najslabše ocenjena trditev, da vodja ceni dobro delo zaposlenih, je prejela povprečno oceno 3,28. Povprečne ocene posameznih trditev s področja dela neposrednega vodje so grafično prikazane v Sliki 14.

Slika 14: Povprečne ocene posameznih trditev s področja dela neposrednega vodje



Zadovoljstvo zaposlenih glede na posamezne vidike zadovoljstva pri delu v izbranem podjetju izraža podobno sliko kot prej predstavljene kategorije organizacijske klime. Skupna povprečna ocena vseh vidikov zadovoljstva pri delu je 3,21.

Slika 15: Povprečne ocene posameznih trditvev s področja zadovoljstva dela



Največje zadovoljstvo, ki tvori skupno zadovoljstvo, je s sodelavci, katerega povprečna ocena znaša 3,85. Na drugem mestu je zadovoljstvo z delovnimi pogoji, s povprečno oceno 3,76. Na tretje mesto se je uvrstilo zadovoljstvo z javno podobo podjetja s povprečno oceno 3,52. Naslednja tri mesta po vrsti glede povprečne ocene zaseda zadovoljstvo s podjetjem kot celoto s povprečno oceno 3,48, enako povprečno oceno ima tudi zadovoljstvo z neposredno nadrejenim, malenkost nižje, s povprečno oceno 3,46, pa je zadovoljstvo z direktorjem podjetja. Sledi zadovoljstvo zaposlenih s sistemom komuniciranja znotraj podjetja, katerega povprečna ocena znaša 3,20. Za tem sledi bolj nezadovoljstvo zaposlenih, saj so pri ostalih trditvah povprečne ocene pod 3,00.

Zadovoljstvo z delovanjem sveta delavcev je bilo ocenjeno s povprečno oceno 2,85, sledi zadovoljstvo s sodelovanjem med oddelki s povprečno oceno 2,79. Slabši povprečni oceni

je doseglo zadovoljstvo s sistemom komuniciranja med oddelki s povprečno oceno 2,75 in zadovoljstvo s plačo, katerega povprečna ocena je znašala 2,74. Zaposleni so v izbranem podjetju najbolj nezadovoljni z delovanjem sindikatov podjetja, katera trditev je prejela povprečno oceno zgolj 2,65.

V magistrskem delu sem preverjal tri hipoteze in sicer:

Hipoteza 1: »Vodstvo pozitivno vpliva na organizacijsko klimo.« Hipotezo lahko na vzorcu potrdimo, saj imajo vse trditve, ki se nanašajo na to hipotezo, povprečno oceno nad 3,20. Kategorija delo neposrednega vodje ima povprečno oceno 3,41, zaposleni so zadovoljni z direktorjem podjetja s povprečno oceno 3,46 in zaposleni so zadovoljni z neposredno nadrejenim s povprečno oceno 3,48.

Hipoteza 2: »Zaposleni so zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju.« Hipoteze na vzorcu ne moremo potrditi, saj je bila povprečna ocena kategorije nagrajevanja dela v izbranem podjetju pod 2,80. Kategorija nagrajevanja dela v podjetju je bila najslabše ocenjena izmed vseh kategorij, saj je njena povprečna ocena znašala zgolj 2,79. Povprečne ocene trditev, ki se nanašajo na nagrajevanje dela v podjetju, so bile med 2,51 in 2,97.

Hipoteza 3: »Zaposleni so zadovoljni s sodelavci v podjetju.« Hipotezo lahko na vzorcu potrdimo, saj je povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih s sodelavci večja od 3,20. Izmed vseh vidikov zadovoljstva so zaposleni najbolj zadovoljni s sodelavci s povprečno oceno 3,85.

4.5 Predlogi sprememb za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju

Glede na dobljene rezultate lahko sklepamo, da je organizacijska klima v podjetju dobra, saj je povprečna ocena znašala nekaj več kot 3,20. Podobno bi lahko dejali tudi za zadovoljstvo zaposlenih, kjer je povprečna ocena znašala 3,21, in lahko sklepamo, da so zaposleni v podjetju zadovoljni.

Kljub dobri organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih v podjetju bi vseeno lahko določene dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih izboljšali in s tem poskušali izboljšati organizacijsko klimo in posledično tudi zadovoljstvo zaposlenih. Največ pozornosti glede sprememb bi morali posvečati kategorijam, pri katerih so povprečne ocene pod povprečjem oziroma te ocene kažejo, da se zaposleni z danimi trditvami strinjajo v manjši meri. Podobno kot pri organizacijski klimi bi morali biti tudi pri zadovoljstvu zaposlenih pozorni predvsem na tiste vidike zadovoljstva pri delu, pri katerih trditvah so zaposleni izrazili največje nezadovoljstvo, ter pri področjih, kjer je relativno enostavno izboljšati zadovoljstvo zaposlenih. V nadaljevanju bom za vsako

kategorijo organizacijske klime in posamezne vidike zadovoljstva pri delu podal nekaj predlogov za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju.

Kategorija organizacija in kakovost dela je bila med bolje ocenjenimi kategorijami, saj je njena povprečna ocena znašala 3,39. Najmanjši povprečni oceni sta dosegli trditvi, da so pristojnosti znotraj podjetja jasno razdeljene, in trditev, da zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela. Pri trditvah, kateri sta dosegli najnižji povprečni oceni, bi bilo potrebno kaj spremeniti, da bi na ta način izboljšali celotno organizacijsko klimo. Predlagam, da bi podjetje moralo bolj jasno opredeliti cilje in naloge vsakega zaposlenega, ter bolj podrobno opredeliti odgovornost vsakega zaposlenega znotraj podjetja, saj bi vodstvo lahko le na ta način od zaposlenih zahtevalo odgovornost za opravljeno delo.

Kategorija nagrajevanje dela v podjetju je po pričakovanju najslabše ocenjena kategorija, saj je njena povprečna ocena znašala zgolj 2,79. Na prvi pogled bi dejali, da je pri tej kategoriji potrebno marsikaj spremeniti, vendar temu ni povsem tako, saj je nagrajevanje za zaposlene zelo pomembno in običajno slabše ocenjeno v primerjavi z ostalimi dejavniki, saj noben sistem nagrajevanja v podjetju ni povsem pravičen za vse zaposlene. Podjetje bi moralo uvesti drugačen sistem nagrajevanja, ki bi dodatno nagrajeval uspešne. S tem bi se zaposleni še dodatno potrudili, saj bi vedeli, da bodo za dobro opravljeno delo še dodatno nagrajeni. Potrebno bi bilo določiti bolj jasna pravila nagrajevanja, saj je trditev, da so kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti dosegli nizko povprečno oceno.

Kategorija komunikacija znotraj podjetja je bila s povprečno oceno 2,95, druga najslabše ocenjena kategorija. Najnižje povprečne ocene so dobile trditve, ki se nanašajo na informiranje. Glede na to, da so zaposleni mnenja, da niso dovolj dobro informirani glede dogajanja v podjetju, ter s strani svojih nadrejenih glede delovnih nalog, bi podjetje moralo dati poudarek na večjem pretoku informacij znotraj podjetja. Če zaposlenim niso posredovane informacije o dogajanju v podjetju, hitro začno krožiti govorice, ki pa negativno vplivajo na celotno podjetje. Za boljšo informiranost v podjetju bi v veliki meri morale poskrbeti vodstvo podjetja in neposredni vodje, ki bi zaposlenim predajali potrebne informacije za delo, kot tudi za boljše počutje zaposlenih. Poleg slabšega informiranja zaposlenih bi bilo potrebno malenkost izboljšati komunikacijo, kar bi v veliki meri dosegli z občasnim neformalnim druženjem.

Kategorija možnost osebnega razvoja je bila s povprečno oceno 3,47 najboljše ocenjena kategorija. Znotraj te kategorije so najnižje povprečne ocene dobile trditve, ki se nanašajo na napredovanje, zato predlagam, da bi v podjetju morali biti kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, ter vsi zaposleni bi morali imeti enake možnosti za napredovanje. Trditve, ki se nanašajo na izobraževanje, imajo relativno visoke povprečne ocene, vendar pa bi dodatno izobraževanje in tečaji pripomogli k boljšemu delu, saj bi zaposleni razpolagali z večjo količino znanja.

Kategorija delo neposrednega vodje je bila s povprečno oceno 3,41 druga najbolj ocenjena kategorija. Dobro je, če so zaposleni zadovoljni s svojim nadrejenim, saj to pripomore k boljšemu počutju in delu na splošno. Izpostavil bi trditev, da vodja dobro usmerja zaposlene, saj menim, da bi na tem področju vodje lahko kaj popravili. Vodje bi morali bolj jasno izraziti zahteve ter pri svojih zahtevah zaposlene usmerjati k cilju, pri tem pa je komunikacija bistvenega pomena. Pomembno je, da komunikacija poteka tudi od spodaj navzgor, ter da vodja upošteva morebitne predloge podrejenih.

Zaposleni so v izbranem podjetju relativno zadovoljni, malo manj so zadovoljni s plačo, kar pa je pričakovano, saj večina zaposlenih meni, da si za opravljeno delo zasluži boljšo plačo. Poleg plače so zaposleni manj zadovoljni s komuniciranjem v podjetju, kar sem omenil že pri organizacijski klimi. Glede zadovoljstva zaposlenih bi poleg izboljšanja komunikacije v podjetju bilo potrebno izboljšati sodelovanje med oddelki in tudi znotraj oddelkov, kar bi lahko izboljšali z neformalnimi dogodki, na katerih bi bilo bolj kot službene zadeve v ospredju druženje.

SKLEP

Organizacijska klima predstavlja skupek vseh dejavnikov, ki vplivajo na vedenje ljudi v nekem podjetju in po katerih se podjetja med seboj razlikujejo. Za organizacijsko klimo tudi pravimo, da prikazuje neko vzdušje v podjetju, ki je lahko zelo ugodno in med zaposlenimi vladajo prijateljski odnosi. Ob ugodni klimi so zaposleni zadovoljni v podjetju, z veseljem hodijo v službo in opravljajo svoje delo, pri tem so bolj učinkoviti, kar pripomore k uspešnosti podjetja.

Zavedanje o pomembnosti organizacijske klime in zadovoljstvu zaposlenih ni dovolj, saj če podjetje želi imeti ugodno organizacijsko klimo in zadovoljne zaposlene, ju mora redno meriti in proučevati. Na podlagi dobljenih rezultatov se podjetje lahko odloči za spremembe. Spreminjanje organizacijske klime pomeni za podjetje pot od sedanjega do zelenega stanja.

Za podjetja postaja človek vir konkurenčne prednosti, vendar se veliko podjetij tega ne zaveda dovolj in ostajajo nedojemljiva za spremembe in ukrepe na tem področju, zmožnosti ljudi pa ne izrabljajo in jih ne razvijajo. V večji meri bi se morala posvetiti proučevanju in vpeljevanju metod za delo z zaposlenimi v podjetju. Narediti bi morala sistematizacijo delovnih mest, plan izobraževanja in osebnostnega razvoja delavcev, izbrati metode za motiviranje zaposlenih, postaviti dosegljive in merljive cilje ter preveriti njihovo doseganje ter na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti nagrajevati svoje zaposlene. S tem podjetje naredi prvi korak k priznavanju, da so zaposleni eden od njegovih glavnih konkurenčnih prednosti. Le tako bodo zaposleni začutili pripadnost, sožitje s podjetjem in

bodo njegove cilje prevzeli za svoje ter s tem ustvarjali pozitivno organizacijsko klimo (Aš, 2004, str. 66).

V magistrskem delu sem najprej teoretično preučil organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovil sem, da različni avtorji različno pojmujejo organizacijsko klimo kot tudi zadovoljstvo zaposlenih. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sta med seboj močno povezana oziroma organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Menim, da zaposleni, ki so zadovoljni, tudi bolje opravljajo svoje delo ter v večji meri prispevajo k uspešnosti podjetja.

V empirični analizi sem proučeval organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju. Na podlagi analize sem ugotovil, da je v izbranem podjetju tako organizacijska klima s povprečno oceno 3,20 kot tudi zadovoljstvo zaposlenih s povprečno oceno 3,21 ugodno. Glede na zelo podobni povprečni oceni bi lahko trdili, da sta organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju močno povezani oziroma da organizacijska klima močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Kljub relativno dobri organizacijski klimi jo z določenimi ukrepi lahko še izboljšamo oziroma jo vsaj zadržimo na trenutni ravni. Tudi za zadovoljne zaposlene lahko poskrbimo, da se njihovo zadovoljstvo na delu še dodatno poveča. Pri empirični analizi v izbranem podjetju sem ugotovil, da na organizacijsko klimo najbolj negativno vpliva slabša komunikacija, nezadostna informiranost zaposlenih o dogajanju v podjetju, sistem nagrajevanja, ki naj ne bi bil pravičen do vseh zaposlenih enako. Za izboljšanje organizacijske klime in posledično tudi zadovoljstva zaposlenih bi vodstvo podjetja moralo zaposlene sproti obveščati o dogajanju v podjetju (intranet, oglasne deske, sestanki itd.), organizirati več neformalnih srečanj, ki bi pripomogli k izboljšanju komunikacije med zaposlenimi. Glede sistema nagrajevanja bi bilo primerno razmisliti in ga spremeniti v tej meri, da bi bili delavci za uspešno opravljene naloge dodatno nagrajeni, kar bi jih še dodatno motiviralo za delo.

V magistrskem delu sem preverjal tri hipoteze in ugotovil, da na podlagi vzorca dve hipotezi v izbranem podjetju lahko potrdimo, medtem ko ene hipoteze na podlagi vzorca v izbranem podjetju ne moremo potrditi. Na podlagi vzorca lahko potrdimo hipotezo »Vodstvo pozitivno vpliva na organizacijsko klimo«, saj so imele vse trditve, ki so se nanašale na to hipotezo, povprečno oceno nad 3,20, in hipotezo »Zaposleni so zadovoljni s sodelavci v podjetju«, saj so zaposleni izmed vseh vidikov zadovoljstva s povprečno oceno 3,85 najbolj zadovoljni s sodelavci. Hipoteze »Zaposleni so zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju« na podlagi vzorca v izbranem podjetju ne moremo potrditi, saj je bila kategorija nagrajevanja dela v podjetju s povprečno oceno 2,79 najslabše ocenjena kategorija. S sistemom nagrajevanja nikoli niso vsi zaposleni zadovoljni, saj obstaja v podjetju vedno vsaj nekdo, ki meni, da način nagrajevanja ni ustrezen. Trditve, povezane s sistemom nagrajevanja, so običajno v povprečju slabše ocenjene v večini podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebni in družinski življenju, poslovanju in družbi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
3. Aš, M. (2004). *Organizacijska klima in delo z zaposlenimi v franšizni prodajalni podjetja Bofex d.o.o.* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Biro Praxis, d.o.o. (2011a). *Dogajanje po 8 letih projekta SiOK*. Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=38>
5. Biro Praxis, d.o.o. (2011b). *Kaj je organizacijska klima?* Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14>
6. Biro Praxis, d.o.o. (2011c). *Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih*. Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=36>
7. Burton, R., Lauridsen, J., & Obel, B. (1999). *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate. Managerial Implications for a Fast paced World*. Durham: Duke University.
8. Česen, M. (1998). *Kakovost delovnega življenja na primeru Iskra zaščite d.o.o.* (diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
9. Dimovski, V., Škerlevaj, M., Penger, S., Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2008). *Poslovne raziskave = Business research*. Essex: Pearson.
10. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
11. Erjavšek, K. (2003). *Kako organizacijska klima vpliva na uspešnost podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Fey, C. F., & Beamish, P. W. (2001). *Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Venture in Russia. Organizational Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
13. Grobelšek, K. (2010). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Interna gradiva izbranega podjetja.
15. Ivanko, Š. (2006). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
16. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
17. Kavčič, B. (1998). *Osnove poslovanja*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
18. Konrad, E. (1987). *Vodenje in motivacija za delo: pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. posvetovanje psihologov Slovenije*. Radenci: Gospodarski vestnik.
19. Letna poročila izbranega podjetja.
20. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
23. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

24. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celotno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihelič in partner.
25. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihelič in partner.
26. Možina, S. (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
29. Možina, S. et al. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
31. Možina, S. et al. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
32. Musek Lešnik, K. (2006a). Kaj je organizacijska klima. *IPSOS*. Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html>
33. Musek Lešnik, K. (2006b). Dimenzije organizacijske klime. *IPSOS*. Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-dimenzijeorganizacijskeklime.html>
34. Musek Lešnik, K. (2006c). Organizacijska klima in stres pri delu. *IPSOS*. Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainstrespridelu.html>
35. Neal, A., West, M., & Patterson, M. (2000). *An examination of Interactions between Organizational Climate Human Resource Management Practices in Manufacturing Organisations*. Birmingham: Ashton University.
36. *Organizacijska klima*. Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.organizacijska-klima.si/>
37. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Rus, V. S. (2004). *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
39. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
40. Skočir, N. (2001). Zadovoljstvo zaposlenih. *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo* (str. 1097–1104). Kranj: Moderna organizacija.
41. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Turk, D. (2003, 5. februar). Dvomi akademikov o projektu SiOK. *Finance*, 24, str. 32.
43. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

| | |
|---|---|
| Priloga 1: Anketa: Organizacijska klima..... | 1 |
| Priloga 2: Anketa: Zadovoljstvo zaposlenih..... | 4 |

Priloga 1: Anketa: Organizacijska klima

Spoštovani!

Sem Simon Šerjak, študent Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pripravljam magistrsko delo z naslovom Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na primeru izbranega podjetja.

S sledečo anketo želim ugotoviti, kakšna je organizacijska klima v Vašem podjetju in Vaše počutje na delovnem mestu.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike Vašega dojemanja organizacije in njenega delovanja. Vsi podatki so anonimni, rezultati pa bodo uporabljeni zgolj za potrebe moje raziskave.

Za sodelovanje se Vam lepo zahvaljujem.

SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

1. SPOL (ustrezno obkrožite):
 - a) moški
 - b) ženski

2. STAROST: _____ let

3. SKUPNA DELOVNA DOBA: _____let

4. STOPNJA IZOBRAZBE (ustrezno obkrožite):
 - a) srednja strokovna izobrazba
 - b) višja strokovna izobrazba
 - c) visoka strokovna izobrazba
 - d) univerzitetna izobrazba
 - e) magisterij
 - f) doktorat
 - g) drugo

Prvi del ankete je sestavljen iz petih sklopov oziroma področij. Pri vsakem vprašanju oziroma trditvi obkrožite eno od ocen na lestvici od 1 do 5, kjer posamezna ocena pomeni naslednje:

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

ORGANIZACIJA IN KAKOVOST DELA

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Zaposleni veliko prispevajo k doseganju standardov kakovosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost našega dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pristojnosti znotraj podjetja so jasno razdeljene. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

NAGRAJEVANJE DELA V PODJETJU

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Zaposleni so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaposleni prejemajo plačo, enakovredno ravni plač na trgu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Za slabo opravljeno delo sledi graja oziroma kazen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Učinkovitost zaposlenih se vrednosti po dogovorjenih standardih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti so jasni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

KOMUNIKACIJA ZNOTRAJ PODJETJA

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Delovni sestanki kolektiva so dovolj pogosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Komunikacija v podjetju poteka le od zgoraj navzdol. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Komunikacija v podjetju temelji na dialogu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodstvo podjetja zaposlenim posreduje dovolj informacij. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| O dogajanju v drugih oddelkih zaposleni dobijo dovolj informacij. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Obstaja dovolj virov informiranja o vsem dogajanju v podjetju. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MOŽNOST OSEBNEGA RAZVOJA

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Podjetje zaposlenim nudi potrebna usposabljanja za kakovostno opravljanje njihovega dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaposleni se lahko dodatno izobražujejo ali usposablajo za svoje delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sistem usposabljanja za delo je dober. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaposleni na vseh nivojih imajo realne možnosti za napredovanje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaposleni v podjetju so večinoma zadovoljni z osebnim razvojem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DELO NEPOSREDNEGA VODJE

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Vodja ceni dobro delo zaposlenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja dobro usmerja zaposlene. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja si prizadeva za dobre odnose. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja spodbuja skupinsko delo zaposlenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja poskrbi, da lahko zaposleni pri delu uporabijo vse svoje sposobnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja spodbuja k samoiniciativnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Priloga 2: Anketa: Zadovoljstvo zaposlenih

V drugem delu ankete bom meril zadovoljstvo zaposlenih. Pri vsakem vprašanju oziroma trditvi obkrožite eno od ocen na lestvici od 1 do 5, kjer posamezna ocena pomeni naslednje:

| Zelo nezadovoljen | Nezadovoljen | Niti nezadovoljen, niti zadovoljen | Zadovoljen | Zelo zadovoljen |
|-------------------|--------------|------------------------------------|------------|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| S plačo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Z delovnimi pogoji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S sodelavci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Z neposredno nadrejenim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Z direktorjem podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S sistemom komuniciranja znotraj oddelka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S sistemom komuniciranja med oddelki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S sodelovanjem med oddelki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S podjetjem kot celoto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Z javno podobo podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Z delovanjem sveta delavcev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Z delovanjem sindikatov podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |