

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO  
**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V  
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, marec 2008

MATEJA PAVLIN

Študentka Mateja Pavlin izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Vlada Dimovskega in skladno 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, marec 2008

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ORGANIZACIJSKA KLIMA</b> .....	<b>3</b>
2.1. POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME.....	3
2.2. UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	4
2.2.1. Indikatorji organizacijske klime.....	4
2.2.2. Vrste organizacijskih klim.....	5
2.3. KORISTI MERJENJA KLIME V ORGANIZACIJAH.....	6
2.4. TEHNOLOGIJA PROUČEVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME.....	7
2.5. DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KLIME.....	9
2.6. DELOVNI ČAS.....	9
2.7. MODEL VODENJA.....	10
2.8. KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI.....	11
2.9. DELOVNE RAZMERE.....	11
2.10. ZANIMIVOST IN UGLED DELA.....	12
2.11. MEDSEBOJNI ODNOSI.....	13
2.12. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH PRI ODLOČANJU.....	15
2.13. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	16
2.14. STRES PRI DELU.....	18
2.15. VARNOST ZAPOSLOTITVE.....	19
2.16. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE.....	19
2.17. SISTEM NAPREDOVANJA.....	20
2.18. SISTEM NAGRAJEVANJA.....	21
2.19. ZDRAVSTVENO VARSTVO, VARNOST PRI DELU.....	22
<b>3. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM PODJETJU</b> .....	<b>23</b>
3.1. PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE IZBRANEGA PODJETJA.....	23
3.2. OPIS METODOLOŠKEGA PRISTOPA K RAZISKAVI.....	24
3.3. NAČIN PRIDOBIVANJA PODATKOV.....	25
3.3.1. Predstavitev vprašalnika.....	25
3.3.2. Izvedba ankete.....	26
3.3.3. Predstavitev anketirancev.....	26
3.4. STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV.....	28
3.5. PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE PO IZBRANIH DEJAVNIKIH ORGANIZACIJSKE KLIME TER ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	30
3.5.1. Povprečne vrednosti apriornih dimenzij po velikosti.....	30
3.5.2. Odnos do kakovosti.....	31
3.5.3. Notranji odnosi.....	32
3.5.4. Pripadnost organizaciji.....	34

3.5.5. Motivacija in zavzetost.....	35
3.5.6. Inovativnost in iniciativnost.....	37
3.5.7. Vodenje.....	38
3.5.8. Nagrajevanje.....	40
3.5.9. Strokovna usposobljenost in učenje.....	41
3.5.10. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	43
3.5.11. Organiziranost.....	44
3.5.12. Notranje komuniciranje in informiranje.....	46
3.5.13. Razvoj kariere.....	47
3.5.14. Zadovoljstvo pri delu.....	49
3.5.15. Uspešnost organizacije.....	51
3.6. VPLIV IZBRANIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJSKO KLIMO V IZBRANEM PODJETJU.....	52
3.7. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE NAJSLABŠE OCENJENIH DEJAVNIKOV.....	53
3.7.1. Predlogi za izboljšanje dejavnika nagrajevanje.....	53
3.7.2. Predlogi za izboljšanje dejavnika notranje komuniciranje in informiranje.....	54
<b>4. SKLEP.....</b>	<b>56</b>
<b>5. LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>58</b>

## **KAZALO SLIK:**

Slika št. 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.....	18
Slika št. 2: Organizacijska struktura izbranega podjetja.....	24
Slika št. 3: Vpliv splošnih dejavnikov na oblikovanje kariere.....	55

## **KAZALO GRAFOV IN HISTOGRAMOV:**

Graf št. 1.: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu.....	26
Graf št. 2: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti.....	26
Graf št. 3: Struktura anketiranih zaposlenih po hierarhičnem nivoju.....	27
Graf št. 4: Struktura zaposlenih po stažu v organizaciji.....	27
Graf št. 5: Struktura anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe.....	28
Graf št. 6: Povprečje vrednosti vseh opazovanih dimenzij klime in zadovoljstva pri delu.....	30
Graf št. 7: Histogram.....	31
Graf št. 8: Rezultati vprašanj iz dimenzije Odnos do kakovosti.....	32
Graf št. 9: Histogram.....	33
Graf št. 10: Rezultati vprašanj iz dimenzije Notranji odnosi.....	33
Graf št. 11: Histogram.....	34
Graf št. 12: Rezultati vprašanj iz dimenzije Pripadnost organizaciji.....	35
Graf št. 13: Histogram.....	35
Graf št. 14: Rezultati vprašanj iz dimenzije Motivacija in zavzetost.....	36
Graf št. 15: Histogram.....	37
Graf št. 16: Rezultati vprašanj iz dimenzije Inovativnost in iniciativnost.....	38
Graf št. 17: Histogram.....	38
Graf št.18: Rezultati vprašanj iz dimenzije Vodenje.....	39
Graf št. 19: Histogram.....	40
Graf št. 20: Rezultati vprašanj iz dimenzije Nagrajevanje.....	41
Graf št. 21: Histogram.....	42
Graf št. 22: Rezultati vprašanj iz dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje.....	42
Graf št. 23: Histogram.....	43
Graf št. 24: Rezultati vprašanj iz dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	44
Graf št. 25: Histogram.....	44
Graf št. 26: Rezultati vprašanj iz dimenzije Organiziranost.....	45
Graf št. 27: Histogram.....	46
Graf št. 28: Rezultati vprašanj iz dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje.....	47
Graf št. 29: Histogram.....	48
Graf št. 30: Rezultati vprašanj iz dimenzije Razvoj kariere.....	48
Graf št. 31: Histogram.....	49
Graf št. 32: Rezultati vprašanj iz individualnega zadovoljstva pri delu.....	50
Graf št. 33: Aritmetične sredine.....	51
Graf št. 34: Pregled ocen po posameznih trditvah.....	51

# 1. UVOD

Dobra organizacijska klima je pomembna za vsako organizacijo. Ljudje, ki skupaj delajo in se med seboj dobro ujamejo, bodo dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja, predvsem pa bodo zvesti organizaciji, verjeli bodo vanjo in si želeli biti še uspešnejši. Zadovoljni zaposleni dvigujejo ugled organizacije, prinašajo pozitivno poslovanje in dobiček.

Pri opredeljevanju poslovne uspešnosti imajo odločilno vlogo predvsem ljudje in eno izmed glavnih meril je povezano z ravnanjem ljudi pri delu, z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih, vrednotenjem intelektualnega kapitala. Od tega, kako ravnamo z ljudmi pri delu, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je vse bolj odvisna tudi usoda organizacij. Od ravnanja z ljudmi pri delu je odvisna tudi uspešnost organizacije, zato ne preseneča, da postajajo vse pomembnejša tudi merila poslovne uspešnosti, povezana z zaposlenimi (Gruban, 2003, str. 1).

Podjetja morajo odkriti in razkriti dejavnike, ki pomembno vplivajo na njihovo uspešnost. Kot glavno konkurenčno prednost vse več organizacij navaja svoje zaposlene, ki na eni strani s svojim odnosom do sodelavcev, do organizacije in do okolja ustvarjajo pozitivno klimo v podjetju, po drugi strani pa na podlagi te klime proizvajajo koristne in uporabne izdelke in storitve, ki predstavljajo rezultat poslovanja in podlago za dolgoročno uspešnost organizacije.

Nekateri ljudje so 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 kot za organizacijo. Organizacije se med seboj gotovo razlikujejo prav po organizacijski klimi (Lipičnik, 1998, str. 73).

Organizacijska klima v organizacijah je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, od organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v združbi in interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja (Erjavšek, 2003, str. 1).

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki določa obnašanje posameznika in skupine v organizaciji. Klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je neoprijemljiva in vendar je ves čas prisotna in obstaja v delovnem okolju. Je dinamičen sistem in zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije (Erjavšek, 2003, str. 2).

Organizacijska klima odločujoče vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in uspešnosti organizacije. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v združbi cenjeni in spoštovani, bolj verjetno bodo pozitivno prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter nenazadnje tudi k osebni zadovoljstvu.

Uspešnost posameznega vodstvenega delavca je odvisna od njegovega znanja in motivacije za delo. Pri tem je zlasti motivacijski dejavnik lahko zelo problematičen. Organizacija mora pri odločanju o stilu vodenja izhajati iz temeljnih pojmov sodobnega vodenja, ki se kažejo zlasti v sposobnosti komuniciranja, prilagodljivosti, odgovornosti, zanesljivosti in učinkovitosti. To naj bi bile hkrati tudi temeljne lastnosti sodobnega managerja.

Mnogi managerji spoznavajo, da višje kot se vzpenjajo, bolj morajo upoštevati tiste spodaj. Kajti tam spodaj se bodo njihove sanje in načrti uresničili ali pa propadli (Adizes, 1996, str. 145).

Managerji bi se morali prizadevati za takšno organizacijsko klimo in kulturo, ki bi zagotavljala enake možnosti vsem zaposlenim oz. da bi zagotavljali takšno delovno okolje, kjer bi lahko vsi zaposleni izkoristili svoje potenciale, da bi bili uspešni in učinkoviti pri svojem delu.

Namen specialističnega dela je ugotoviti stanje organizacijske klime v izbranem podjetju in na osnovi teh ugotovitev podati predloge za njeno izboljšavo. V raziskavi se je potrebno posvetiti predvsem konfliktom med lastniki podjetja in zaposlenimi in na podlagi ugotovitev predlagati spremembe za izboljšanje medsebojnih odnosov in podati osnovne smernice za uspešno doseganje predvidenih ciljev.

V specialističnem delu sem poskušala predstaviti in osvetliti organizacijsko klimo iz različnih zornih kotov delovnega področja in jo potem uporabiti v praksi. V teoretičnem delu sem na osnovi objav različnih avtorjev proučila literaturo o organizacijski klimi in njenem vplivu na uspešno delo posameznika, skupine in organizacije kot celote. V drugem delu pa sem aplicirala to znanje na raziskavo v izbranem podjetju.

Proučila sem nekatera najpomembnejša področja, ki se nanašajo na delo z zaposlenimi kot npr. sistematizacija dela, ki zagotavlja podlago za sistematično in smotrno porazdelitev dela, kako poteka proces ocenjevanja delovne uspešnosti, kako se z različnimi vidiki motiviranja lahko vpliva na delovno storilnost in na doseganje zastavljenih ciljev v organizaciji. V ta kontekst spada s posebnim poudarkom skrb za strokovni razvoj, usposabljanje in napredovanje zaposlenih kot ključna sestavina globalne strategije vsake organizacije.

Nato sem izvedla anketo v izbranem podjetju in na podlagi nje, proučila posamezne dimenzije klime. Z izsledki analize klime sem poskušala ugotoviti, zakaj prihaja do trenj in nasprotovanj med lastnikom in zaposlenimi ter izdelala predloge in ukrepe za izboljšanje tega stanja. Izboljšati bo potrebno medsebojne odnose in z ustreznim medsebojnim komuniciranjem zagotoviti pretok relevantnih in povratnih informacij, ki bodo omogočili bolj uspešno delo vseh zaposlenih. Končno poročilo tako predstavlja zatečeno stanje v izbranem podjetju in predloge za spremembo medsebojnega obnašanja ter smernice za izboljšanje učinkovitosti in zadovoljstva vseh zaposlenih pri svojem delu.

Specialistično delo se v teoretičnem delu opira na spoznanja o organizacijski klimi in delu z zaposlenimi, ki so jih objavili domači in tuji avtorji. Uporabljala sem metodo deskripcije in klasifikacije. Teoretičnemu delu sledi empirični del, ki temelji na raziskavi v podjetju, ki je bila opravljena s pomočjo vprašalnika, pogovorov in pregleda dokumentacije. Z analizo vprašalnika sem dobila odgovore o organizaciji v podjetju, o njegovih ciljih, o izobraževanju in razvoju zaposlenih, o motivaciji, o medsebojnih odnosih tako med zaposlenimi kot z managerjem, ki je hkrati lastnik podjetja. Z metodo sinteze sem povezala teoretična in praktična spoznanja o organizacijski klimi in podala predloge in smernice za ustrezno ravnanje z zaposlenimi v zvezi z delom v izbranem podjetju.

## **2. ORGANIZACIJSKA KLIMA**

### **2.1. POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME**

Medtem, ko so pred leti zaposleni vrednotili službe predvsem po plači, ki so jo prejeli, se v zadnjem času pogovori vedno pogosteje sučejo okoli počutja na delovnem mestu. Človek ne postane družabno in socialno bitje šele takrat, ko konča delo. Pozornost sodelavcev, pohvale nadrejenega in občutek pripadnosti kolektivu so tiste »začimbe« na delovnem mestu, ki pripomorejo k temu, da služba ni le 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. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako so tudi visoko produktivni in podjetje se hitro razvija. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Tako odnosi porajajo napeta vzdušja, nezadovoljstvo, konflikte in kot posledice tega tudi nizko produktivnost.

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime. Organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi.

Lipičnik (1998, str. 74) je označil klimo kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in nezanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Združbe se torej ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Govorimo o razlikah, povezanih s psihološko strukturo.



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

## **2.2. UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Organizacijsko klimo ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Pri ugotavljanju klime v neki organizaciji moramo najprej to klimo predvideti, proučiti njene osnovne značilnosti in nato na podlagi teh predpostavk določiti smer raziskovanja. Pri oblikovanju poti za osnove dimenzij, pa si lahko pomagamo z navodili oz. napotili nekaterih avtorjev, ki ponujajo osnovne opredelitve za prepoznavanje oz. določevanje organizacijske klime. Izhodišča za ugotavljanje organizacijske klime so po Lipičniku naslednja (Lipičnik, 1998, str. 76):

1. Ugotovi, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo!
2. Proučuj te ljudi in ugotovi njihove cilje, taktiko in šibke točke!
3. Preglej zgodovino podjetja, pri čemer posvečaj posebno pozornost poklicni karieri njihovih vodij!
4. Sestavi si celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako, da boš izluščil skupne imenovalce!

Pred proučevanjem klime moramo torej najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Klimo lahko razumemo kot individualno psihološki pojav, pa tudi širše, kot objektivno značilnost socialnega sistema. Tako nas zanima ali se klima pri posameznih dimenzijah nanaša na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, sodelovanje ali nasprotovanje, vključenost ali ne vključenost, lahko pa gre za vrsto drugih pogojev, ki obstajajo v organizaciji in vplivajo na vedenje posameznikov. Ugotavljamo torej zasičenost človekovih dojemanj pojavov, ko se ljudje ne obnašajo več v skladu s pričakovanji in potrebami, zaznavna posledica pa je slab rezultat. Pri ugotavljanju klime torej ne smemo izpustiti tistih dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo. Pravilno izbrane dimenzije pripravimo za proučevanje.

### **2.2.1. Indikatorji organizacijske klime**

Pri klimi gre za najbolj površinski in očiten izraz stanja in procesov v organizaciji, zato štejemo med indikatorje klime tista znamenja, ki jih lahko opazimo že pri prvem stiku z organizacijo in nato še s podrobno analizo. Na osnovi enega samega indikatorja še ne moremo zanesljivo soditi o klimi, medtem ko več indikatorjev, ki kažejo v isto smer, pa že nakazujejo, kakšno je dejansko vzdušje v določeni organizaciji.

Indikatorji zadovoljstva z delom so predvsem razvidni iz deleža fluktuacije in absentizma ter pogostosti pritožb zaposlenih (Benett, 1998, str. 72). Management se lahko odzove na te težavnosti tako da identificira vzroke nizke morale, zagotovi učinkovito komunikacijo med vodstvom in delavci, ponudi zaposlenim priložnost, da predstavi njihove poglede, oceni vpliv organizacijske politike na njihove zaposlene, razloči razlikovanja v zadovoljstvu skozi različne kategorije zaposlenega osebja oz. delovnih skupin (mlajši / starejši delavci, moški / ženske, delavci v proizvodnji in različni oddelki).

### **2.2.2. Tipologije organizacijske klime**

V različnih organizacijskih strukturah se oblikujejo specifične organizacijske klime. Pri tem nastajajo ožja področja klim, ki jih lahko pripisujemo obnašanju ljudi v organizaciji. Lipičnik (1998, str. 74 -75) opredeljuje ožja področja klime: na motivacijsko klimo, podjetniško klimo, organizacijsko klimo, raziskovalno klimo itd. Tam kjer mislijo, da jih iz zagate lahko izvleče le ustvarjalnost, posvečajo precej pozornosti ustvarjalni klimi, tam, kjer šepa motivacija, si prizadevajo raziskati motivacijsko klimo. Za spreminjanje klime je potrebno vedno opraviti dve nalogi: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje sprememb ter za ustrezno obnašanje v skladu z njimi. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojetanje pojavov in značilno vedenje, lahko imenujemo proces ustvarjanja klime.

V organizaciji, kjer vse teče brez problemov, pa se klime komaj zavedajo. Njihove klime so le trenutne in pogojene s trenutnim počutjem delavca in ne izhajajo iz njihove življenjske nujnosti.

Burton, Lauridsen in Obel na podlagi svoje empirične študije trdijo, da sta dve primarni dimenziji organizacijske klime: napetost in odpor pred spremembami. Odpor pred spremembami je v današnjem času bistvenega pomena. Lewinov pristop spreminjanja klime (odmrznitev – uvajanje sprememb – zamrznitev) je ob hitrem tempu življenja prepočasen in predrag. 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 organizacija odziva v svojem okolju. Hiter tempo življenja zahteva fleksibilne organizacije, posamezniki v teh organizacijah želijo nizko napetost. Burton, Lauridsen in Obel menijo, da ta lastnost ni odločilna. Menijo, da je napetost sestavljena iz zaupanja, konfliktov, morale, enakosti nagrad, kredibilnosti vodje, in iskanj »grešnega kozla«. 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 organizacije, ki želijo obstajati in se razvijati.

Na podlagi teh dveh dimenzij organizacijske klime so določili štiri različne organizacijske klime:

1. Razvojna klima (developmental climate), za katero je značilno visoko zaupanje, nizka napetost in majhen odpor do sprememb,

2. Racionalna oz. razumska klima (rational goal climate), kjer se pojavlja nizko zaupanje, visoka napetost in majhen odpor do sprememb,
3. Klima notranjih procesov (internal process climate) za katero je značilno nizko zaupanje, visoka napetost in velik odpor do sprememb,
4. Skupinska klima (group climate), kjer se pojavlja visoko zaupanje, nizka napetost in velik odpor do sprememb.

Glede na okoliščine in možnosti, je lahko vsaka izmed njih primerna in učinkovita, vendar ima majhen odpor do sprememb prioriteto zaradi hitrega tempa življenja (Burton, Lauridsen, Obel, 1999, str. 3-9).

### **2.3. KORISTI MERJENJA KLIME V ORGANIZACIJAH**

V razvitih tržnih gospodarstvih sta v poslednjih dveh desetletjih klima in kultura organizacije vse bolj proučevani spremenljivki organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Ustrezno razvita organizacijska klima in oblikovana organizacijska kultura, nadomeščata formalno in togo birokratsko organiziranost s fleksibilno optimalno organiziranostjo, ki zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacij v zaostrenih razmerah dela in poslovanja.

Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oz. uporabo njihovih zmožnosti. Pri proučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni treba iskati, ker ta zmeraj je. Tudi ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so zmeraj prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo o posameznih dimenzijah klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima (Lipičnik, 1998, str. 75).

Organizacijske klime ne moremo proučevati z vidika lastne presoje, kajti to je subjektivno mnenje posameznika in ne more izkazovati objektivnih rezultatov. Organizacijsko klimo vedno proučujemo s pomočjo vprašalnikov. Vprašalnik je sestavljen na podlagi trditev, anketirana oseba pa izraža strinjanje s trditvijo tako, da označi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja. Vprašalniki za anketiranje organizacijske klime so vedno zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirana oseba ne vpisuje lastnih mnenj ali trditev, pač pa ima na razpolago določeno raven možnih odgovorov. Ti variirajo od najbolj nestrinjajočih se k tistim, ki se s trditvijo strinjajo. Tako ima anketirana oseba kljub temu, da je vprašalnik zaprtega tipa, možnost, da poišče raven odgovora, ki ji je najbolj blizu.

Merjenje organizacijske klime je v organizacijah danes pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih. Pomembno je, da se zavedamo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti za izboljšanje same klime ter tudi ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb.

Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Vendar morajo biti podjetja, ki se odločijo za merjenje klime, pripravljena, da se seznanijo s pozitivnimi in negativnimi rezultati. Če zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno še stopnjuje (Altman, 2002, str. 1).

## **2.4. TEHNOLOGIJA PROUČEVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME**

Za proučevanje organizacijske klime je najprimernejša uporaba vprašalnikov. Celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki je tako mogoče razdeliti na (Lipičnik, 1998, str. 202):

- Pripravljalna dela – na tej stopnji skušamo ugotoviti potrebnosti proučevanja klime, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidevati uporabnosti rezultatov, način zbiranja podatkov ipd. Skušamo torej ugotoviti vse tehnične vidike za proučevanje klime.

- Sestava vprašalnika – na tej stopnji skušamo ugotoviti vse vsebinske vidike proučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v organizaciji ugotovimo kritične točke (dimenzije) v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oz. trditev. 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. Priporočljivo je, da so trditve, ki zadevajo isto področje, razporejene po vprašalniku tako, da je mogoče preverjati skladnost odgovorov vprašanega. Hkrati pa je popolnoma razumljivo, da vsebina trditev izhaja iz problematične klime določene organizacije in je zato neustrezno, da bi postavljali vprašanja, ki so značilna za neko drugo organizacijsko klimo.

- 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 zbral, oz. tistemu, ki jih bo analiziral. Ljudje pričakujejo sankcije, če bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojali. Zato bodo poskušali uganiti, kako določeno situacijo doživljajo drugi in želeli pokazati, da se ne razlikujejo od drugih. Tudi ta težnja je pogojena z določeno klimo, v kateri lahko najdemo dimenzijo uniformiranosti. Zato se mora proučevalec spoprijeti s to dimenzijo in odstraniti vse ovire, da lahko anketirani svobodno izrazijo svoje doživljanje. Največkrat k temu pripomore že zagotovitev anonimnosti.

- Analiza odgovorov – dobro je, če je vprašalnik tako pripravljen, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Zaželeno so večdimenzionalne analize, čeprav najpreprostejši občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovorov, kot je na primer ugotovitev, da se 83,5 odstotka anketiranih

strinja s trditvijo, da so kritike v organizaciji pogoste. Kvalitetna analiza podatkov je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

- Predstavitev rezultatov – rezultati proučevanja klime so lahko precej drugačni, kot pa jih je »naročnik raziskave« pričakoval. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo povsem drugače doživljal kot večina v organizaciji. Ker klimo sestavlja večinsko doživljanje situacij, in ne posameznikov, bi lahko rekli, da se posameznik klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče, ker ve, da je ta klima škodljiva. Zato je potrebno biti pri predstavitvi rezultatov klime izredno previden.

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

Uporaba vprašalnikov pa ima tudi slabosti. Vnaprej določeni elementi zadovoljstva anketirancem omejujejo izražanje lastnega mnenja in tako ne omogočajo odkrivanja novosti. Z zelo strukturiranim instrumentom ne odkrijemo motivov in procesov v odnosih med ljudmi in tako ne razkrijemo vzrokov za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, ki se večkrat skrivajo v odnosih med zaposlenimi. Prav tako se s strukturiranim instrumentom, s katerim želimo zagotoviti primerljivost, teže prilagodimo specifičnim zahtevam (oddelki, situacije, itd.), pri mnogih kvantitativnih oblikah merjenja tudi ne upoštevamo pomena posameznih elementov zadovoljstva.

Da bi se izognili slabostim, ki jih imajo standardizirane metode merjenja organizacijske klime, lahko uporabljamo kvalitativno merjenje, ki poteka v obliki osebnih globinskih intervjujev ali diad (globinski intervju z dvema udeležencema naenkrat). Najobičajnejša in po izkušnjah najbolj učinkovita pa je uporaba več skupinskih diskusij, ki so kombinacija vodenega intervjuja z uporabo skupinskih projekcijskih metod. Taka diskusija s šestimi do osmimi udeleženci poteka pod vodstvom izkušenega, šolanega moderatorja, psihologa. Skupinsko delo poteka na osnovi prej pripravljenega opomnika in z opisanimi orodji traja lahko tudi do tri ure. Praviloma so udeleženci na koncu zelo zadovoljni, da so imeli možnost izraziti mnenje, poleg tega so se pa še sproščeno zabavali s psihološkimi »igricami«.

Tak način merjenja ima prednosti pred merjenjem z vprašalniki. Predvsem omogoči enkratni pogled v kvalitativno drugačne vsebine, ki jih z drugimi metodami ne moremo zajeti. S tem pridemo do celovitega, vsebinsko bogatega razumevanja vedenja in procesov, ki potekajo v glavah in srcih zaposlenih. Pokaže se nam njihova notranja dinamika, pa tudi dinamika v skupini, ki je z vprašalniki sploh ne moremo zaznati. Vsakemu zaposlenemu je omogočeno izražanje lastnih mnenj. Tako lahko v merjenje zadovoljstva vnesemo nove, do sedaj neupoštevane elemente. Vsebina merjenja zadovoljstva se da prilagoditi vsaki situaciji. Pomembno je tudi, da mnogokrat že v samem procesu raziskovanja zaposleni sami pridejo in ponudijo ideje za rešitve problemov in nadaljnje ukrepanje. Tako merjenje je običajno tudi hitrejše in lahko tudi cenejše od kvantitativne raziskave (Tavčar, 2004, str. 48 – 49).

Seveda imajo kvalitativne metode tudi slabosti. Primerjava (med oddelki, v času) ni eksaktna, izvedemo jo lahko na kvalitativni oz. opisni ravni, ne pa na osnovi številčnega merjenja. Če potrebujemo kvantificirano primerjavo ali če moramo spremljati spremembe, pa moramo izvesti klasično raziskavo z vprašalniki. Možne so tudi subjektivne interpretacije, zato so pomembnejše skupinske interpretacije. Pred izvedbo se pojavlja tudi strah pred izgubo anonimnosti udeležencev, ki potem praviloma izgine, toda pri sami pripravi je lahko to moteč faktor.

## **2.5. DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KLIME**

Pri dejavnikih organizacijske klime lahko ugotovimo, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s posameznimi motivatorji. Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi in skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji je v posameznem obdobju potrebno ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi te ugotovitve je mogoče aktivirati ukrepe in angažirati osebe, ki bodo zagotovile čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer je mogoče doseči največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa.

Kaya navaja rezultate številnih študij, ki kažejo pomembno povezavo med organizacijsko klimo in motivatorji (Kaya, 2002): plača, vodstvena politika, varnost, delovni pogoji, družbene povezave, možnost napredovanja, pridobivanje spoštovanja, velikost organizacije in samorazvoj in dosežki in uporaba talentov (nadarjenost).

## **2.6. DELOVNI ČAS**

Delovni čas je tisti čas, ko so delavci v delovnem razmerju delodajalcu na voljo za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi. Razporeditev delovnega časa je v veliki meri odvisna od kakovosti življenja. Kadar delavec pogosto ponavlja delo, ki ga opravlja, se učinek pri delu poveča, če pa se delavec pri tem monotonem delu utruji, se učinek dela zmanjša. Zato je zelo pomemben delovni čas in njegova razporeditev.

Delovni čas je mogoče različno razporediti. Najobičajnejša razporeditev delovnega časa je po 8 ur, od ponedeljka do petka. Organizacija oz. delodajalci lahko dokaj prosto razporedijo delovni čas, upoštevajoč pogodbe o počitkih in morebitne predpise o delovnem času v posameznih dejavnostih. Uveljavlja se spremenljivi oz. gibljivi delovni čas, pri katerem imajo zaposleni možnost, da v določenih okvirih izbirajo začetek in konec dela in ima vrsto prednosti pred stalnim. Izboljša se razmerje 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. Pogost način razporeditve delovnega časa je tudi izmensko delo. Vedno bolj pa se uveljavlja nočno delo, ker organizacije zatrjujejo, da je ta oblika odvisna od konkurenčnosti na trgu. Ker je izmensko, še posebno nočno delo bolje plačano, so ga pripravljene sprejeti mnogi delavci. Nočno delo pri nas pomeni poseben delovni pogoj in delavcem daje pravico do posebnega varstva pri delu.

Delovni čas in njegova razporeditev pomembno opredeljuje delavčev položaj v delovnem procesu. Na eni strani določa možnosti za boljše in slabše izkoriščanje njegovih zmogljivosti, pa tudi vseh drugih zmogljivosti v organizaciji. Na drugi strani pa bolj ali manj veže delavca v čisto določene okvire in s tem omejuje njegovo svobodo. Svoboda odločanja o lastnem delu pa je eden od najpomembnejših elementov humanizacije dela. Smotrna razporeditev delovnega časa lahko zadovolji obe zahtevi (Kaltnekar, 2000, str. 14)

## **2.7. MODEL VODENJA**

V vseh organizacijah se pojavlja večje ali manjše število formalnih in neformalnih skupin, v katerih redno prihaja do izrazitejšega vpliva posameznih članov skupine na druge člane. Dominantni položaj nekaterih članov skupin je ena od značilnosti skupinske strukture. Kadar taki položaji niso predvideni vnaprej, se zelo hitro oblikujejo v teku delovanja skupine. Posamezniki z izstopajoče pomembnim položajem oz. vodje, se oblikujejo v vseh strukturiranih skupinah. Pojavljajo se celo v nekaterih nestrukturiranih skupinah, to je v socialnih gibanjih in množicah. Vodje so torej posamezniki, ki imajo ali so imeli pomemben vpliv na družbeno ali politično življenje na področju, kjer se uveljavljajo, pa tudi na znanost, umetnost, tehniko ali na ideje, njihovo razumevanje in na različne vrste gibanj. Gre torej za osebnosti, ki imajo velik začasen ali trajen vpliv na življenje določene družbe ali celotne družbe.

Vodenje se nanaša na ljudi, to se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge čim bolje izvrševali, ob čim manjši potrošnji energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja pride velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem je pomembno tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in samo vedenje v organizaciji (Možina, 1994, str. 4).

Svetlik po Desslerju (1996, str. 162) postavlja ciljno vodenje na prvo mesto med raznovrstnimi panogami, ki prispevajo k dvigu kakovosti delovnega življenja. Vsak zaposleni ima postavljene merljive cilje, katerih doseganje se preverja v določenih časovnih presledkih. Ciljno vodenje je po Svetlikovem prepričanju veliko prispevalo k razvoju raznovrstnih tehnik za izboljšanje kakovosti delovnega življenja predvsem z zahtevo, da morajo delavci imeti besedo pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo. Za ciljno vodenje so odločilni trije elementi: postavljanje ciljev, informacija o doseganju ciljev in participacija. Prvi, po mnenju

avtorja, prispeva k usmerjeni dejavnosti delavca, drugi potrjuje delavcu, da dela prave stvari na pravi način ali da mora svoje delo spremeniti, tretji prispeva k poistovetenju delavca z delovnimi cilji in k izboljšanju delovnih rezultatov.

Odgovornost za zaposlene, njihov razvoj in prispevek se v sodobni organizaciji 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 organizaciji. Tu mislimo na počutje, medsebojne odnose, prevladujočo kulturo v organizaciji, pripravljenost zaposlenih za uvajanje sprememb, novosti v delu, urejenost dela in pozitivno vedenje ljudi do predpisov in zakonov, delovnih odnosov in participacije pri odločanju oz. pri upravljanju itd. (Česen, 1998, str. 31).

## **2.8. KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI**

Glavni namen programov komuniciranja z zaposlenimi je mobilizirati zmožnosti in sposobnosti zaposlenih in jim tako omogočiti, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev. Zato podjetje s sodobnim internim komuniciranjem ne želi zgolj informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, nadalje utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo (Černetič, 1999, str. 23).

## **2.9. DELOVNE RAZMERE**

Pojem o kakovosti delovnega življenja je mogoče pojmovati tudi kot o izboljševanju delovnih razmer. Vsekakor se pojma delovne razmere in kakovost delovnega življenja močno povezujeta. V eni od publikacij mednarodnega urada dela (Conditions of work Digest, 2000) je navedeno, da delovne razmere in kakovost delovnega življenja pokrivajo naslednja 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 izboljševanju delovnih razmer. Gre za izpostavljenost delavcev okoliščinam, kot so hrup, kemikalije in strupi, nenormalna drža telesa, raznovrstna sevanja, stresi in podobno. Na podlagi analiziranja delovnih razmer je mogoče organizirati usposabljanje za varno delo in sprejeti druge varnostne ukrepe, ki zmanjšujejo število nesreč in obolenj ter povečujejo storilnost.

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 določenih 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, *vлага* je neposredno povezana s temperaturo, človek pa lažje prenaša suho kot pa vlažno okolje, prevelik *hrup* prekinja koncentracijo, zmanjšuje občutljivost, včasih povzroča nevrotična obolenja, enakomeren šum pa povzroča zaspanost in počasnost.

Krivulja dela in delovnih učinkov – pri kateri ločimo: začetni elan, naraščanje delovnega učinka, padanje delovnega učinka, morebitni končni elan ter padeč delovnega učinka. Utrujenost zelo znižuje delovno storilnost, odvisna pa je od motivacije zaposlenega za delo. Utrujenost je pogost vzrok za konflikte in frustracije. Na kvaliteto dela vpliva tudi zasičenost, ki se pojavi pri ponavljanju istega dela. Za povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih dela glede utrujenosti in zasičenosti bi lahko v podjetju uvedli razne ukrepe kot so krajši ali daljši odmori, spremembo dela, novi postopki, drugačne metode, športne igre v glavnem odmoru, postavljanje delovnih ciljev, predvajanje glasbe, dekorativni elementi, kot so cvetlice in podobno.

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.

## 2.10. ZANIMIVOST IN UGLED DELA

Višjim ravнем v podjetju priznavamo večji pomen, večjo odgovornost, zaposleni na višjih ravneh dobivajo za svoje delo tudi večje družbeno priznanje in uradni ugled (Kavčič, 1987, str. 132).

Uspešnost zaposlenih pri njihovih delovnih aktivnostih je precej odvisna od tega, kako občutijo pomembnost svojega dela. Raziskovalca Torrington in Hall (1991, str. 429-430) sta na podlagi študije različnih virov poudarila:

- Raznolikost v delovnih nalogah, orodjih, strojih in napravah, mestih, kjer posameznik dela, ljudi s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebno pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami, saj enolično delo delavce dolgočasi.

- Samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Samostojni delavci so bolj odgovorni, povečuje se jim znanje in občutek samospoštovanja. Nesamostojni delavci pa so ravnodušni in ne dosegajo zelenih delovnih rezultatov, kar zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu.

Odgovornost za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu.

- Izziv pred kompleksnim delovnim problemom, zahteva znanje, izkušnje in po razrešitvi nam daje občutek zadovoljstva in pomembnosti. Delo, ki delavca postavlja vedno pred nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja.

- Interakcija pomeni omogočanje stikov z drugimi pri opravljanju dela, sodelovanja, ki dajejo skupinsko sinergijo in možnost izbire sodelavcev. Delavcem veliko pomenijo dobro delovno

razpoloženje, skupinski duh, ustrezen način razreševanja sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.

- Pomen dela in poistovetenje z delom in delovnim rezultatom pomeni priznanje in občutek, da je delavec nekaj dosegel. Pri tem je pomembno, da so rezultati dela vidni in da jih je tako mogoče ovrednotiti.

- Cilji in povratna informacija - jasno opredeljeni delovni cilji pomenijo za delavca izziv in jasno je treba poznati njihovo proceduro, da so uspešno doseženi. Cilji naj bodo taki, kot jih delavec normalno pričakuje, pomembno je tudi sodelovanje nadrejenih pri njihovem opredeljevanju tako v smislu relevantnih informacij kot povratnih informacij.

Za strokovne delavce in vodje višina plač sama po sebi ne predstavlja najpomembnejšega razloga za zadovoljstvo pri delu. Pomembnejše od pogojev dela in visoke plače je uspeh, družbeno priznanje, osebna rast in odgovornost za splošen napredek podjetja. Človek je bitje, ki misli, ustvarja in čuti, zato pričakuje, da mu delo ne bo v breme, ampak v zadovoljstvo. Zato vanj vlaga vso svojo osebnost in ustvarjalno sposobnost. V tem smislu si prizadeva, da bi nekaj pomenil, da bi njegovo mnenje upoštevali ter da bi se njegovo delo družbeno valoriziralo in kot tako ustrezno nagradilo (Mulej, 1986, str. 442).

Dajanje pohval v obliki priznanj, nagrad in napredovanja pozitivno vpliva na večje zadovoljstvo in zavzetost za delo, saj s tem zaposleni zadovoljujejo potrebo po potrditvi pred samim seboj in pred drugimi (Lipičnik, Možina, 1987, str. 141).

## **2.11. MEDSEBOJNI ODNOSI**

Odnosom med ljudmi, zlasti v delovnem okolju, pripisujemo čedalje večji pomen. Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. Možina (1998, str. 392-393) poudarja vlogo neposrednih vodij, kako reagirajo na različne postopke svojih sodelavcev, opozarjajo na napake pri delu ali poskušajo ugotoviti, zakaj je nastalo nesoglasje oz. problem.

Medsebojni odnosi spadajo med najpomembnejše dejavnike motivacije, za organizacijo pa so pomembni tudi z vidika izostankov (absentizma). Dobri medsebojni odnosi so predpogoj za ustvarjalno delo in mišljenje v vsaki organizaciji, po Demingu pa je najpomembnejša komponenta kakovosti dela. Vodenje je v svojem bistvu medsebojni proces.

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 neavtoritarne oblike vedenja in naj delo oblikuje v skupinah (Česen, 1998, str. 29).

Dobri medsebojni odnosi nastajajo in se razvijajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin. Sprotno reševanje nesoglasij je sposobnost tistih vodij, ki spremljajo ljudi in se vsak dan posvečajo zaposlenim. Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi se kažejo: uspešnem izpolnjevanju delovnih nalog, povečanju produktivnosti, pomoči in solidarnosti med zaposlenimi, izražanju visoke stopnje morale, povečanju sinergije zaposlenih, motiviranju zaposlenih. Na dobre medsebojne odnose v organizaciji vpliva tudi socialno vzdušje okolja. To je odvisno od vsakega posameznika in njegovega prizadevanja, da bodo odnosi in vzdušje prijetni.

Možina (1994, str. 198-213) navaja dva načina nastajanja medsebojnih odnosov. Institucionalni način je temeljni način oblikovanja odnosov v delovnem okolju. Drug način pa je spontano vzpostavljanje odnosov med zaposlenimi. Odnosi nastajajo predvsem pri izpolnjevanju delovnih nalog in tudi pri reševanju osebnih vprašanj in problemov posameznikov.

Dobri medsebojni odnosi se manifestirajo kot odnosi sodelovanja, ki so podlaga za nemoteno opravljanje delovnih nalog, in tudi kot konfliktni odnosi, ki pa povzročajo težave v komunikaciji in negativno vplivajo na sodelovanje. Odnosi sodelovanja se kažejo kot skladni brez konfliktov in nasprotovanj, medtem ko konfliktni odnosi slabšajo kakovost medčloveških odnosov in negativno vplivajo na izpolnjevanje nalog. Negativni odnosi nastajajo predvsem kot posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v njihovem ozračju, izobrazbi in osebni kulturi. Konfliktni odnosi slabo vplivajo tako na delovno področje kot tudi zunaj njega.

Da bi bili medsebojni odnosi dobri, moramo upoštevati naslednje:

- Različnosti – priznavamo pravico do lastnega mišljenja;
- Vzajemnost odnosov – negovati dialog v obojestranskem zanimanju, v sprejemanju predlogov, poslušanju, predlaganju in dogovarjanju;
- Omogočanje osebnega izražanja – vsak mora imeti pravico do osebnega izraza, pravico do individualnosti;
- Sprejemanje in dajanje povratnih informacij – zelo pomembno za medsebojne odnose. Brez povratnih informacij ni pravega stika med ljudmi;
- Priznavanje nasprotij – v družbi vedno nastajajo in se pojavljajo nasprotja. Popolna harmonija je v veliki večini lažna harmonija;
- Preprečevanje dvopomenske situacije – pomeni, da se v skladu s tistim, kar pripovedujemo in mislimo, tudi vedemo in da naše stališče do tistega, s katerim komuniciramo, ustreza tistemu, kar sporočamo. Takšno komuniciranje je iskreno in je pogoj za dobro sodelovanje z ljudmi;
- Vsebinski in donosni vidik komunikacije – vsebinski vidik komunikacije se nanaša na to, kar hočemo povedati. Vedeti moramo, kaj sporočamo in kako sporočamo;
- Vsiljevanje – v medsebojnih odnosih ne sme biti vsiljevanja, ne vsiljujemo svoje interpretacije.

## 2.12. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH PRI ODLOČANJU

Vključevanje delavcev v soodločanje oz. participacijo o dejanjih, ki se nanašajo na podjetje in njihovo delo, pozitivno vpliva na kakovost delovnega življenja. Ljudje imajo občutek pripadnosti, odgovornosti, kar zvišuje samozavest zaposlenih. Če v organizaciji participacija dobro poteka, lahko organizacija od delavcev pridobi koristne predloge, njihova stališča. Med zaposlenimi poteka komunikacija.

Vpliv delavcev na odločanje lahko obravnavamo na dveh ravneh. Prva je vpliv na odločanje v organizaciji kot celoti, na gospodarjenje. Druga raven pa je vpliv delavcev na odločanje o delovnem procesu, v katerem neposredno sodelujejo. Tu gre za stopnjo avtonomnosti pri delu. Podrejenost je bistvena značilnost delovnega razmerja, hkrati pa je eden glavnih razlogov za odtujenost delavcev. V modernem načinu proizvodnje postaja delavec najpomembnejši faktor uspeha ob pogoju, da lahko razvije svoje zmožnosti. Vsak posameznik mora imeti vpliv na svoje delo. Sodelovanje delavcev pri odločanju je utemeljeno z ekonomskimi in humanimi razlogi.

Možina (1998, str. 398) predstavlja vpliv zaposlenih v treh kategorijah: obveščanje – je nujna komponenta tega vpliva, svetovanje – spodbuja delodajalca, da se sooči z mnenji zaposlenih, preden se v organizaciji zgodijo spremembe, soupravljanje – je najmočnejša oblika vpliva zaposlenih, saj je soglasje zaposlenih pogoj za sprejetje določene odločitve.

Organizacije, ki se zavedajo pomembnosti človeškega kapitala, omogočajo zaposlenim čim večjo možnost participacije. To spodbujajo tako pri oblikovanju ciljev in sprejemanju odločitev kot pri medsebojnem komuniciranju, vzpostavljanju in delovanju raznih delovnih skupin in pri skupnem vzajemnem sodelovanju z vodstvom organizacije. Za sodobno družbo so značilne različne strukturne spremembe, ki se kažejo tako na področju dela kot na spremenjenih družinskih oz. življenjskih vzorcih.

Participacija zaposlenih je možna na ravni, delovnih skupin in celotnega podjetja. Neposredna participacija se uveljavlja na nižjih ravneh odločanja in je zaposlenim najbolj znana. Tukaj lahko delavci bolj samostojno odločajo o intenziteti lastnega dela. Zaposleni lahko neposredno dajejo predloge. Na višji ravni poteka posredna participacija, ki poteka s pomočjo predstavnikov. To so sveti delavcev, ki so izvoljena skupina in zagovarjajo interese vseh zaposlenih, predstavljajo zaposlene v upravnem odboru in nadzornem svetu podjetja (Ramšak, 2004, str. 26).

Organizacije, ki si prizadevajo za visoko stopnjo sodelovanja zaposlenih in za njihovo vključenost, pri zaposlenih spodbujajo motivacijske učinke. Zaposleni se identificirajo z organizacijo, pripravljeni so za boljše sodelovanje, kar pripelje do boljših rezultatov lastnega in skupnega dela v organizaciji.

Zaposleni lahko sodelujejo pri upravljanju podjetja le, če so neposredno obveščeni in če lahko neposredno ali posredno dajejo predloge in mnenja. Najnižja oblika sodelovanja zaposlenih pri odločanju je obveščenos, najvišja pa pravica zadržanja posamezne odločitve nadrejenega (Mežnar, 1993, str. 186).

Če je zaposleni seznanjen z dogajanjem in razmerami v svoji organizaciji, veliko bolj vestno izpolnjuje naloge, lažje razume probleme in bolj zavzeto sodeluje pri njihovem reševanju. Sistem sodelovanja prispeva k temu, da delavec ne bo toleranten do problemov, ki se pojavljajo v organizaciji. Čeprav bodo v delovnem okolju problemi, bo vedel, da si jih prizadevajo rešiti in da k temu lahko tudi sam veliko prispeva.

### **2.13. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH**

Motivacija pomeni hotenje, nekaj pridobiti, biti navdušen, navdihovati druge, voditi sebe in druge. Vse to se suče okoli motivacije. Sreča, blagor, produktivnost, dosežki, uspeh in dobro mnenje o sebi se v celoti navezuje na motivacijo.

Vsak posameznik dela z namenom pridobivanja sredstev, ki mu bodo omogočila njegov obstoj oz. zadovoljila njegove potrebe, skratka, dela zato, da bi si pridobil sredstva za preživetje. Ker lahko človek sredstva pridobiva na različne načine in ne samo z opravljanjem smotrne, zavestne in ustvarjalne dejavnosti, torej z delom, na splošno pravimo, da človek deluje.

Ljudje so si sicer podobni, vendar so med njimi tudi razlike. Podobni so si v tem, da je njihovo vedenje v bistvu povzročeno s težnjo po doseganju ciljev in usmerjeno proti cilju. Razlikujejo pa se po tem, da so podvrženi vrstam dražljajev, da imajo različne nivoje in vrste motivacij, da se njihovo vedenje kaže na različne načine v želji, da bi dosegli množico različnih ciljev (Možina, 1994, str. 187).

Motivacija je tesno povezana z motivi (hotenji, željami) in z zahtevo po uresnitvi. Motivi so lahko primarni, kot so lakota, ali sekundarni, kot je motiv za pripadnostjo. Motivi so središče motivacijskega procesa in temelj človekovega vedenja, zato je pomembno, da jih poznamo.

Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresnitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje. Motiv je razlog, da človek deluje. Motiv torej na nek način povezuje potrebe in cilje in s tem pojasnjuje človekovo delovanje. Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti in na podlagi njegovih potreb, in ki njegovo delovanje usmerjajo. Zbujanja le-teh imenujemo motivacija. Raziskovalci jo opredeljujejo kot nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje potreb, ki predstavljajo spremenljivo stanje v organizmu, sprožajoč napetost. Nekateri avtorji vidijo motivacijo kot

zaznani nagib delovati v določeni smeri z namenom uresničevanja določenega cilja (Lipovec, 1987, str. 109).

Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov glede na vloge, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so tisti motivi, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljni.

Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju.

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in se jim pravi individualni (Lipičnik, 1998, str. 156 - 157).

Mnogim se zdi vprašanje, zakaj ljudje delajo, zelo preprosto; da človek dela, da bi sebi in drugim priskrbel sredstva za življenje oz. dohodek. Nekateri pa menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Uveljavijo pa se običajno tisti, ki se trudijo in uspevajo.

Številna preučevanja strokovnjakov na področju delovne motivacije so privedla do pomembnega sklepa, niti ena sama človekova aktivnost ni spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki.

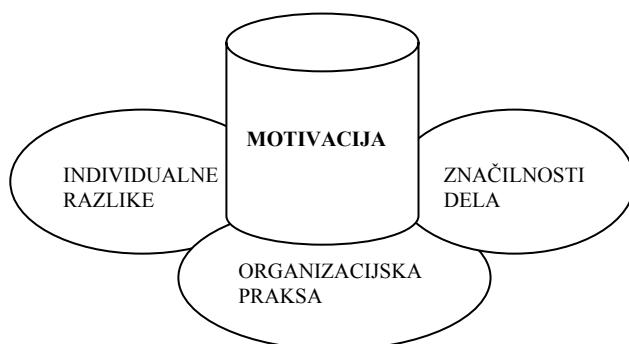
Managerji v organizacijah ugotavljajo, da nekateri delavci raje delajo po svoje, kakor po navodilih, da imajo delavci veliko idej za izboljšanje organizacije in vodenja. Delavce ponavljajoče se delo dolgočasi, delavci nenadoma postanejo neproduktivni, ker jih nihče ne spodbuja k delu in ne želijo delati za svoje neorganizirane vodje. Delavci niso zadovoljni z delom, če ne vidijo končnih rezultatov svojega dela, nekateri na delo zamujajo ali predčasno odhajajo. Delavci zahtevajo, da jih nekdo posluša, če imajo probleme ali predloge za izboljšanje proizvodnje; so nezadovoljni, če delajo s slabim orodjem ali slabo opremo; si želijo raznoliko delo in drugo (Lipičnik, 1998, str. 156).

Če bi v organizacijah znali odgovoriti na našeta vprašanja, bi uspešnost posameznika in organizacije močno povečali. Poleg tega pa bi se povečalo tudi zadovoljstvo delavcev, ki bi v svoje delo vlagali čim več truda. Tako bi se povečala uspešnost organizacije.

Da bi ljudi lahko motivirali, moramo poznati njihove lastnosti. Nezadovoljene potrebe silijo človeka k uspehu, od katerega je odvisno zadovoljstvo. Ljudje se močno razlikujejo po potrebah in načinu njihove zadovoljitve. Ljudi z močno potrebo po dosežkih je lažje motivirati kot tiste, pri katerih je ta potreba manjša. Uspeh je odvisen od številnih dejavnikov, katerih vpliv je težko natančno izmeriti. Znanje, večšine, sposobnosti in vloženi napor so pomembni dejavniki uspeha (Florjančič, 1994, str. 129 - 132).

Glavni dejavniki (slika 1), ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, so (Lipičnik, 1998, str. 162): individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa.

Slika št. 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.



Vir: Lipičnik, 1998, str. 162.

Pri delu z ljudmi morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Managerji pa morajo razumeti, da lahko način pravil in nagrad vpliva kot motivator ali demotivator.

## 2.14. STRES PRI DELU

Če je razkorak med zahtevami okolja in našimi zmogljivostmi previsok, situacijo doživimo kot stres. Človek je stresu takrat, kadar svojih odnosov z okoljem ne obvladuje več, bodisi fizično ali pa v medsebojnih odnosih. Stres je zvezen pojav, ki ima različne vplive (od izrazito pozitivnega do optimalnega in negativnega). Nastaja kot neizogibna posledica naših odnosov z nenehno se spreminjajočem se okoljem, ki se mu moramo prilagajati. Stres opredeljujemo kot neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojetjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa – škodljivega in prijaznega. Iz različnih definicij lahko povzamemo, da je stres stanje napetosti organizma, v katerem se sproži obramba, pri čemer se organizem sooči z ogrožajočo okoliščino (Česen, 1998, str. 29).

Na delovnih mestih smo pravzaprav vsi posamezniki izpostavljeni posameznim oblikam fizičnega in psihičnega tveganja. Najpogostejše stresne okoliščine nastajajo v odnosih z ljudmi, zlasti na delovnem mestu. Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samozavesti, samospoštovanja, in bojznijo zaradi izgube socialne varnosti.

Delovno mesto je pogosto pravo žarišče škodljivega stresa, ki ga najverjetneje povzroča splet številnih dejavnikov kot so: preobremenjenost, nenehno pomanjkanje časa zaradi prekratko

postavljenih rokov, nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se lahko izkazali, nejasna vloga in pomen delovnega mesta, spreminjanje delovnih metod, slaba obveščenost, izguba pregleda nad dogajanjem, in občutka pripadnosti organizaciji.

Druga pomembna vrsta delovnih stresorjev se nanaša na skromne delovne pogoje. Konflikt vlog razumemo kot različna pričakovanja in zahteve, ki so naslovljene na posameznika. Raziskave vzrokov pojavljanja stresa v delovnem okolju odkrivajo, da so slabo definirana ali pa celo nedefinirana organizacijska razmerja vzrok pojavljanja stresa (Česen, 1998, str. 30).

Časovni pritiski in skrajne meje v smislu preobremenjenosti so najbolj pogosto omenjeni viri delovnega stresa. Med ostale pogoste identificirane strese so se uvrstili tudi predolg delavnik, spremljanje sestankov ter konflikti med delom in družino ter socialni odnosi.

## **2.15. VARNOST ZAPOSLOTITVE**

Stalnost zaposlitve pomeni za delavca materialno varnost in določen položaj v družbi. Bolje kot o stalnosti zaposlitve je govoriti o varnosti in nepretrganosti zaposlitve, kar pomeni, da se delo oz. delovno mesto spreminja, delovno razmerje, status delavca pa se nadaljuje v isti ali drugi organizaciji. Relativno varna in kontinuirana je danes možna le ob stalnem prilagajanju novostim v stroki. Izobraževanje je ne le možnost, ampak tudi pogoj ohranjanja zaposlitve. Potrebe organizacije po človeškem dejavniku in individualna pričakovanja delavcev se združujeta v karieri posameznika (Kavar – Vidmar, 1995, str. 210 - 215).

V sedanjih pogojih poslovanja, ki jih zaznamujejo velika negotovost in neprestane spremembe, se varnost zaposlitve praviloma zmanjšuje. Podjetja probleme doseganja konkurenčnosti rešujejo z zniževanjem stroškov na račun zmanjševanja števila zaposlenih. V uspešnih podjetjih, ki zaposlenim zagotavljajo varnost zaposlitve, so prisotni naslednji pozitivni učinki (Zupan, 1999, str. 6): večja pripravljenost zaposlenih, da pridobivajo nova znanja, več predlogov za izboljšave, pri čemer zaposleni vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest, večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev in zaposleni si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

## **2.16. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE**

Kadrovska politika postaja zelo pomemben del poslovne politike podjetja. Da bi podjetje lahko uresničevalo svoje cilje in opravljalo svoje delo kvalitetno, potrebuje finančne, tehnološke, kadrovske in druge vire. Med pomembnejšimi viri so vsekakor kadrovske. Gre za zaposlene, za njihove sposobnosti, spretnosti, znanja, vrednote. Za podjetje je bistvenega pomena, da ima kadre, ki so strokovno izobraženi in usposobljeni za opravljanje dela, zato mora poskrbeti, da jih ustrezno izobražuje, usposablja in izpopolnjuje, saj bodo le tako zmožni opravljati svoja dela, ki jih od njih zahtevajo zahtevni in zapleteni delovni procesi.



Podjetje mora pri razvoju kadrov, poleg strokovnega razvoja upoštevati tudi osebni razvoj zaposlenega. Prav tako je tudi pomembno, da podjetje upošteva svoje interese, interese družbe in razvojne potrebe.

Z izobraževanjem zaposlenih si podjetje zagotovi boljše izrabljanje človeških virov, saj zaposleni, ki svoje delo nenehno izboljšujejo, dosegajo boljše delovne rezultate glavne prednosti izobraževanja zaposlenih so: povečana produktivnost in kvaliteta, boljša je organizacija dela, več inovacij in predlogov za izboljšave, več strokovnosti, samostojnosti in zanesljivosti pri delu, več fleksibilnosti pri delu in povečana je odgovornost.

Poklicno in strokovno izobraževanje je proces razvijanja znanj, spretnosti, sposobnosti in navad ter pridobivanje delovnih izkušenj. Nova tehnologija ima velik vpliv na izobraževanje in usposabljanje delavcev in zahteva vedno več znanja in spretnosti. Tako mora organizacija nenehno skrbeti za ustrezen nivo izobraženih ljudi, za izobraževanje in izpopolnjevanje funkcionalnega znanja zaposlenih, da so vedno prilagojeni realnim potrebam tehnologije in organizacije dela.

## **2.17. SISTEM NAPREDOVANJA**

Delovna uspešnost in učinkovitost posameznika, njegov odnos do dela ter njegove razvojne zmožnosti so najbolj pomembna merila pri usmerjanju zaposlenih v izobraževanje, izpopolnjevanje in napredovanje. Napredovanje zaposlenih je lahko formalno (vertikalno in horizontalno) ali neformalno (stalno izpopolnjevanje). Vertikalni način napredovanja razlikuje veliko stopenj napredovanja. Možnosti, ki v organizaciji omogočajo napredovanje, so vnaprej številčno določene.

Horizontalno napredovanje je povezano z večjo zahtevnostjo dela. Pogoji za napredovanje so: ustrezna izobrazba, dodatna znanja, delovne izkušnje. Napredovanje mora posameznika motivirati in mu omogočiti osebni in delovni razvoj. Organizacija s sistemom napredovanja omogoča razvoj kadrov in si v organizaciji ustvari širok spekter strokovno usposobljenih sodelavcev.

Če ima organizacija izgrajen sistem napredovanja kadrov, so zaposleni motivirani tako za učinkovitejše in produktivnejše delo kot tudi za svoj razvoj. Delovna uspešnost in učinkovitost posameznika, njegov odnos do dela ter njegove razvojne zmožnosti na določenem področju so najbolj pomembna merila tako pri izbiri in usmerjanju zaposlenih v izobraževanje in izpopolnjevanje kot za napredovanje (Jereb, 1987, str. 156-175).

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov strokovni, delovni in osebni razvoj, zato mora biti oblikovan tako, da ne glede na to ali gre za formalno napredovanje ali pa le za izpopolnjevanje za sedanje delovno mesto, da mora biti javen, odprt, pregleden in prilagodljiv (standardiziran) poznan in sprejeti ga morajo zaposleni in mora biti učinkovit z

aspekta potreb po razvoju kadrov, vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem, vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja (razširitev dela, bogatitev dela, povečana odgovornost), napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih zmožnosti in ambicij, sistem nagrajevanja mora biti povezan in podprt z ustreznim sistemom nagrajevanja (Možina et.al., 1998, str 254).

Možnost napredovanja naj bi imeli pod enakimi pogoji vsi zaposleni v podjetju. Napredovali pa naj bi le najboljši, sicer lahko sistem izgubi motivacijsko moč. Statistično gledano pa je najboljših od 10 do 20 % zaposlenih (Zeni, 1995, str. 272 - 279).

## **2.18. SISTEM NAGRAJEVANJA**

Sistem nagrajevanja, tako finančni kot nefinančni in sistemi ugodnosti pri delu morajo biti povezani ter spodbujati posameznika, skupine in organizacijo v celoti. Pri sistemu nagrajevanja moramo biti prepričani, da ima jasna načela, ki podpirajo poslovanje in delo z ljudmi ter zagotavlja doseganje zastavljenih ciljev. Vsako napredovanje mora biti v določenih segmentih pozitivno opredeljeno tudi s sistemom nagrajevanja, če želimo, da bodo zanj zaposleni motivirani.

Aktualni razlogi za razmah dodatnih ugodnosti so po eni strani v pridobivanju visoko usposobljenih delavcev in v donosnosti naložb, po drugi strani pa so ekonomski v izogibanju vladnim omejitvam plač ter davkom. S tega zornega kota govorimo o dinamičnem sistemu nagrajevanja, ki spodbuja tekmovalnost in povečuje zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih.

Pri sistemu nagrajevanja nas zanima, kakšne učinke ima na motivacijo ljudi. Glavne sestavine sistema nagrajevanja (Lipičnik, 1998, str. 249):

- Proces merjenja – z njim merimo posameznika in njegovo delo. Da je proces merjenja uspešen, je potrebno izdelati analizo tega in ugotoviti, kaj bo proces merjenja pomenil za uspešnost organizacije.
- Motiviranje – tu gre za učinke, ki jih ima nagrajevanje na motivacijo ljudi, če uporabimo finančne in nefinančne načine nagrajevanja.
- Dodatki – so nagrade za različne vloge, ki jih imajo ljudje pri svojem delu, njihove pristojnosti in zmožnosti ter izkušnje. Dodatki se prištevajo k osnovni plači, glede na pozicijo, ki jo delavec zaseda v organizaciji.

Ugodnosti se izplačujejo kot dodatek k plači. Štejejo se kot del celotnih stroškov dela. Večina ugodnosti, ki jih zaposleni prejema, je predpisanih z zakonom. To so dodatki, ki jih zagotavljajo delodajalci in so namenjeni nepredvidljivim situacijam v življenju, kot so bolezen, delovna nezmožnost, starost in smrt.

Pri nas so dodatki možni zaradi pogojev dela (delo v popoldanski ali nočni izmeni, deljen delovni čas, delo preko polnega delovnega časa, delo po zakonu v prostih delovnih dneh), načina dela (dežurstvo, pripravljenost na domu), vplivov okolja (umazana, težka dela, negativni vplivi okolja kot so dim, močan ropot, stalna raba zaščitnih sredstev v skladu s predpisi, izpostavljenost nevarnostim kot so požar, voda eksplozija). Določene dodatke predpisi natančno opredeljujejo, pri nekaterih jih opredeljujejo le načeloma. Organizacije se velikokrat želijo znebiti določenih ugodnosti, ker so to zanje dodatni stroški.

## **2.19. ZDRAVSTVENO VARSTVO, VARNOST PRI DELU**

Skrb za zdravje zaposlenih postaja vedno pomembnejši element, ki ga podjetja morajo upoštevati. Če krepimo in ohranjamo zdravje delavcev, izboljšujemo fiziološko stanje zaposlenih, kar vpliva na boljši delovni učinek delavcev ter celoten uspeh organizacije. Zdravje je pomemben dejavnik, ki vpliva na kakovost življenja. Zdrav človek je osebno uspešen, ima višje telesne in duševne zmogljivosti in je uspešen delavec (Ramšak, 2004, str. 34).

Namen varnosti pri delu ni samo preprečevanje slabih lastnosti kot so stres, nesreče pri delu, poklicne bolezni itd., ampak tudi ustvarjanje pozitivnih pogojev (prijetno, udobno, vzpodbudno) za pospeševanje zdravja in varnosti zaposlenih. Uspeh organizacije je odvisen od sposobnosti in učinkovitosti zaposlenih. Bolni delavci ne bodo dosegli optimalnih rezultatov. Značilnost za sodoben način dela je naraščanje stresa pri delu. Slabe fizikalne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev za delo. Slabi medsebojni odnosi ali socialne razmere ga še poslabšujejo.

Prvi, ki je odgovoren za svoje zdravje pa tudi za zdravje drugih v svoji okolici, je posameznik sam. Država skrbi za zdravje prebivalcev s sprejemanjem zakonov in drugih predpisov, s katerimi omogoča takšne razmere za življenje in delo, ki so zdravju prijazne, izloča pa tiste, ki bi škodovali. Vodstvena struktura organizacij pa je posredno odgovorna za izvajanje zakonov in predpisov, ki se nanašajo na zdravje zaposlenih.

Odsotnost zaradi nesreč pri delu je pereč problem delodajalca. Do problema prihaja zaradi nezadostne ozaveščenosti vodstva organizacije in zaradi delavcev, ki se ne zavedajo pomembnosti varnih delovnih pogojev. Zaradi slabih delovnih pogojev, kot so slabe ergonomske rešitve, nezadostna varnost, slaba tehnična zaščita in zaradi neuporabe osebnih varovalnih sredstev in monotonosti pri delu prihaja do nesreč pri delu in obolelosti delavcev. Delovna nesreča je problem z različnimi vplivi: ogroženo je zdravje ljudi, posledica tega je bolniška odsotnost. Pojav nesreče slabo vpliva na motivacijo delavcev, delodajalec mora prevzeti plačevanje odškodnine in materialno odgovornost. Za delavca pomenijo nesreče izgubo dohodka in slabšo kakovost življenja (Ramšak, 2004, str. 35).

Delavce je potrebno motivirati za varno delo. Pomemben je odnos, kako lahko vplivajo na varnost pri delu ter odnos vodstva do varnosti pri delu. Naloga vodstev je, da v skladu s predpisi oblikujejo celovit in učinkovit sistem varnosti pri delu, ki zagotavlja boljše in zdravju manj škodljive delovne razmere.

### **3. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM PODJETJU**

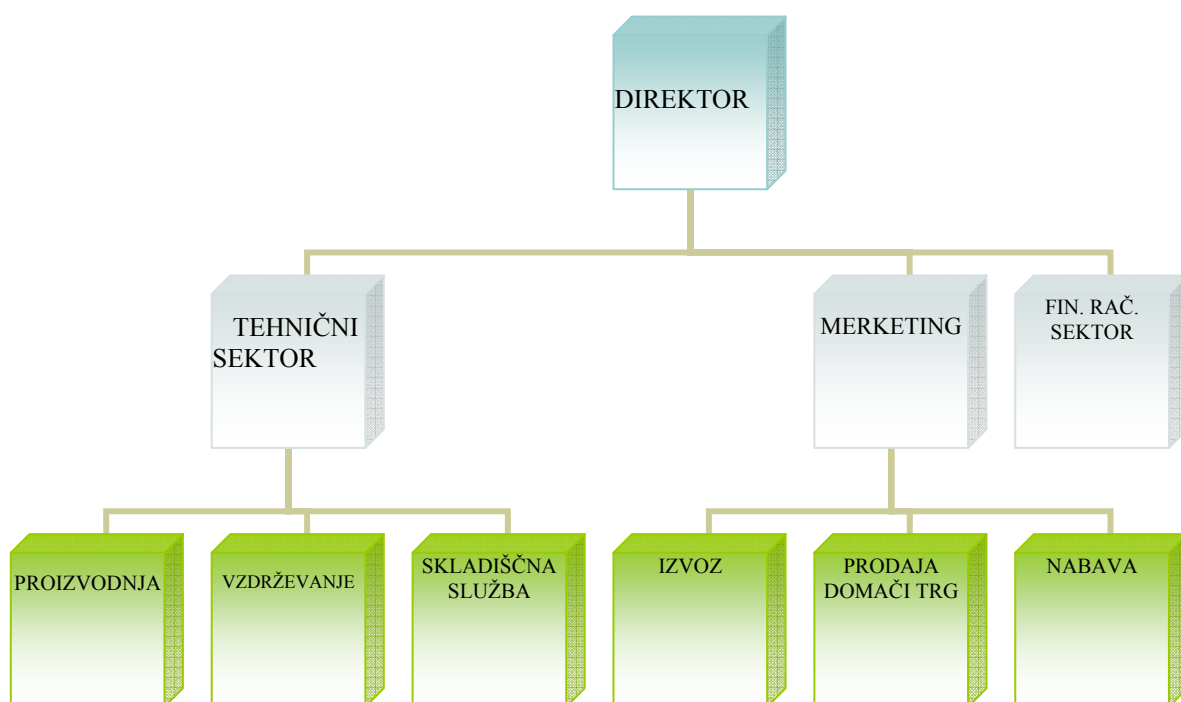
#### **3.1. PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE IZBRANEGA PODJETJA**

Izbrano podjetje je podjetje, registrirano za opravljanje dejavnosti vinogradništva in vinarstva. Dejavnost se opravlja že od leta 1820, vendar v obliki registrirane dejavnosti od leta 1991. Izključen lastnik podjetja je zasebni kapital. Družba ima 8 redno zaposlenih. Število pogodbeno zaposlenih niha skozi leto (glede na naravo dela), in se giblje od 5 do 20 ljudi.

Izbrano podjetje je organizacijsko razdeljeno na tri sektorje. Sektorje vodi direktor družbe. Sektorji so organizacijsko razdeljeni na službe. Družba posluje na sedežu družbe, in v eni poslovni enoti. Izbrano podjetje je, z vidika družb privatnega lastništva istih dejavnosti, vodilno in najbolj prepoznavno v državi in v svetu.

Glavna dejavnost izbranega podjetja je vinogradništvo, pridelava vina in prodaja le-tega. Izbrano podjetje se poleg osnovne in glavne dejavnosti ukvarja tudi s trgovino (domači in tuji trg) in s gostinstvom.

Slika št. 2: Organizacijska struktura izbranega podjetja.



Vir: Interno gradivo izbranega podjetja.

### 3.2. OPIS METODOLOŠKEGA PRISTOPA K RAZISKAVI

Najbolj pogosto pri raziskavi oziroma preučevanju organizacijske klime uporabljamo vprašalnike. Vprašalniki za anketiranje organizacijske klime so vedno zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirana oseba ne vpisuje lastnih mnenj ali trditev, pač pa ima na razpolago določeno vrsto možnih odgovorov.

V naši organizaciji imamo od leta 2006 pridobljen certifikat za kakovost ISO 22000:2005. V okviru presoje kakovosti imamo že več let vključeno tudi anketo zadovoljstva naših zaposlenih. Ker pa nismo velika organizacija, ter zaradi večje verodostojnosti rezultatov anketiranja sem v raziskavo vključila vse zaposlene v organizaciji in tudi vse občasno zaposlene delavce.

Način izvedbe raziskave lahko strnem v naslednje sklope: pridobitev vprašalnika, vzorčenje zaposlenih, način pridobivanja podatkov, vnos podatkov iz anketnih listov v računalnik, statistična obdelava podatkov, predstavitev rezultatov in predlaganje ukrepov za izboljšanje stanja.

### 3.3. NAČIN PRIDOBIVANJA PODATKOV

#### 3.3.1. Predstavitev vprašalnika

Anketa je bila izvedena s pomočjo vprašalnika SiOK 2004. Vprašalnik je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Klima se najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike določene situacije v organizaciji. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, to je organizacijo v kateri dela (SiOK, 2004).

Vprašalnik, ki sem ga uporabila in je priložen v prilogi št. 1. To je vprašalnik, ki ga je pripravilo več svetovalnih hiš in sicer: TMI Slovenija, ITEO-Svetovanje, Profil, Racio, Biro Praxis, PM PLUS. Ta vprašalnik je bil pripravljen za raziskovalni projekt SiOK (Organizacijska klima v Sloveniji) in predstavlja osnovo za kasnejšo primerjavo z drugimi podjetji v Sloveniji v okviru projekta SiOK, ki je potekal pod okriljem Gospodarske zbornice.

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah, so izdelali avtorji – eksperti/svetovalci s področja organizacijskega vedenja. Vprašalnik je sestavljen iz večjega števila faktorjev (dejavnikov klime), vsebinsko pa predstavlja dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus organizacijske klime v organizacijah.

Dejavniki klime, ki jih zasleduje vprašalnik, so naslednji: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizacije, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost, iniciativnost. Pri izražanju svojega strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami imajo zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico: sploh se ne strinjam, delno se strinjam, niti da niti ne, večinoma se strinjam, popolnoma se strinjam.

Vprašalnik zadovoljstva pa meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi napredovanja, prostori), z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve. Pri izražanju svojega osebnega zadovoljstva imajo zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico: zelo nezadovoljen, nezadovoljen, srednje zadovoljen, zadovoljen, zelo zadovoljen.

Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, raven v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnjo izobrazbe.

### 3.3..2. Izvedba ankete

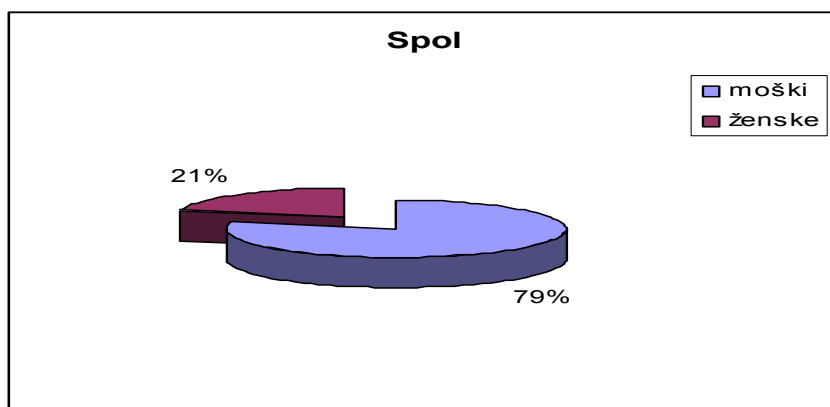
Zaradi majhnosti naše organizacije, ter zaradi večje verodostojnosti rezultatov anketiranja sem se odločila, da v raziskavo vključim vse zaposlene v organizaciji in tudi vse občasno zaposlene delavce.

V izbranem podjetju sem na dan izvedbe ankete, ob prihodu vseh delavcev na delo, razdelila 12 vprašalnikov. Ob koncu delovnega dne sem dobila vrnjene vse razdeljene vprašalnike.

### 3.3..3. Predstavitev anketirancev

Vprašalnik je zajemal tudi nekatera demografska vprašanja, kot so starost, spol, izobrazba, nivo v organizaciji in staž v organizaciji.

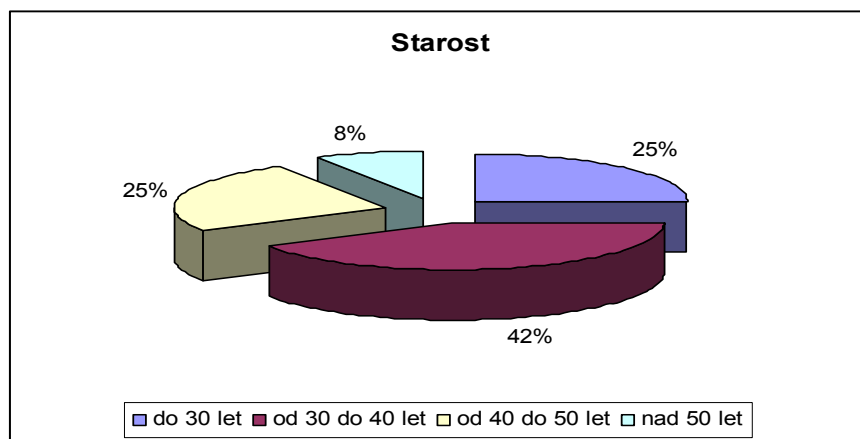
Graf št. 1.: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu.



Vir: Lastna raziskava.

Oseb, ki so se opredelile za ženski spol so bile 3, kar znaša 21 odstotkov, oseb, ki so se opredelile za moški spol je bilo 9, kar znaša 79 odstotkov vseh zaposlenih v organizaciji.

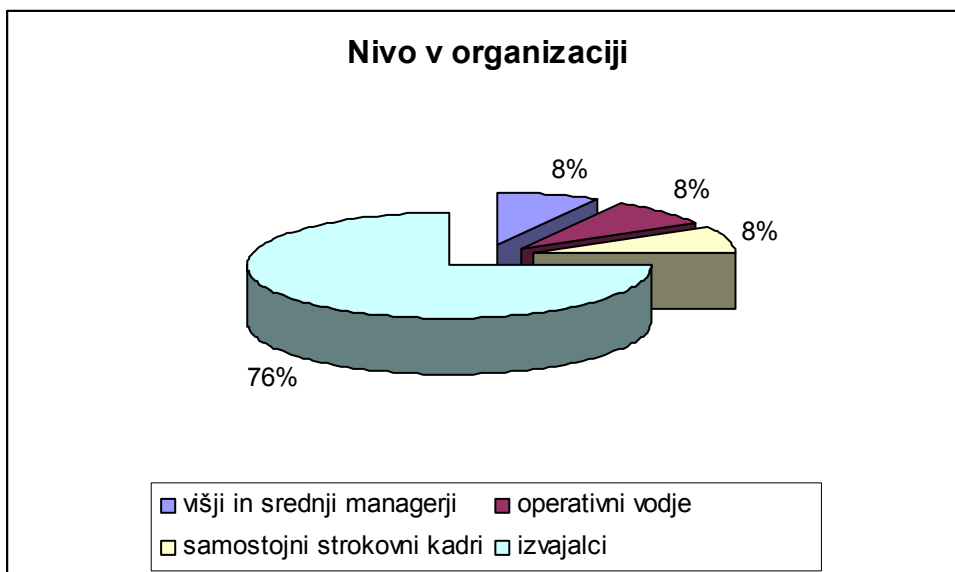
Graf št. 2: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti.



Vir: Lastna raziskava.

Največje število oseb je v starosti od 30 do 40 let – to je 42 odstotkov, temu sledita starosti do 30 let in od 30 do 40 let – 25 odstotkov, najmanjše število zaposlenih je nad starostjo 50 let – le 8 odstotkov, iz česar lahko sklepamo, da je kolektiv v organizaciji razmeroma mlad.

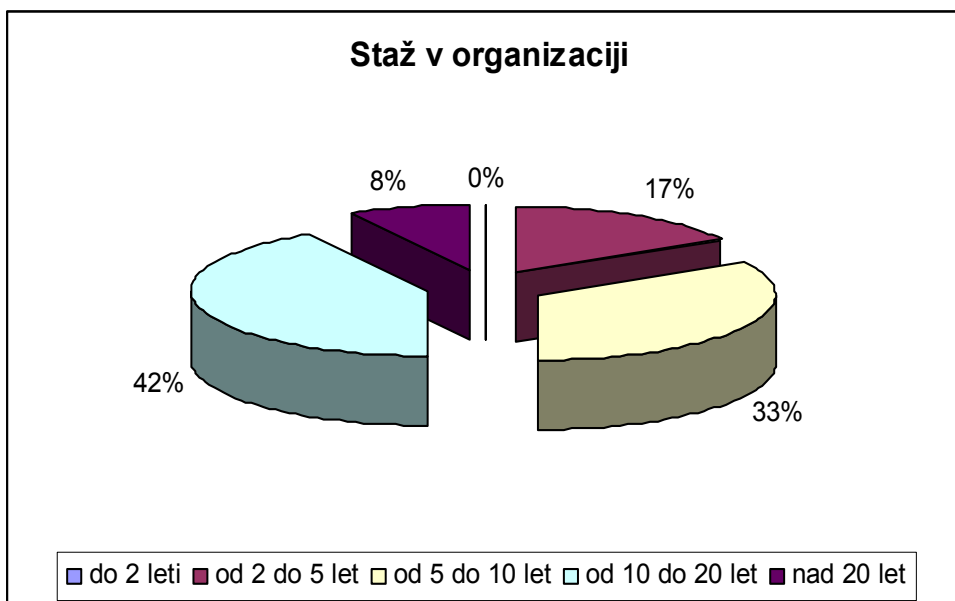
Graf št. 3: Struktura anketiranih zaposlenih po hierarhičnem nivoju.



Vir: Lastna raziskava.

V organizaciji prevladuje delež izvajalcev – delež je kar 76 odstoten, ostali odstotki – 24 % so enakomerno razporejeni med višji in srednji management, samostojne strokovne kadre in operativne vodje.

Graf št. 4: Struktura zaposlenih po stažu v organizaciji.

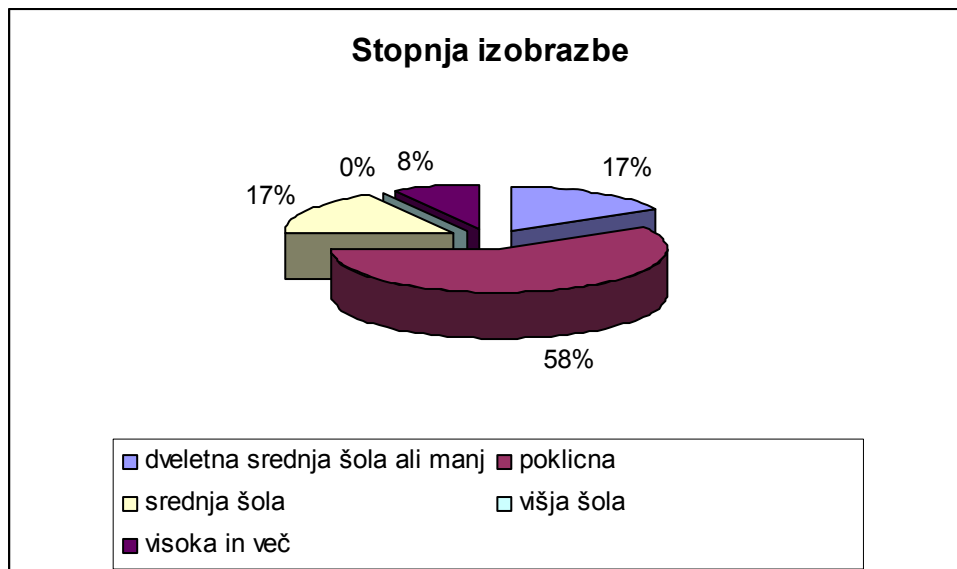


Vir: Lastna raziskava.



Največ zaposlenih v organizaciji je v območju od 10 do 20 let – 42 odstotkov, temu sledijo zaposleni od 5 do 10 let. Najmanjši delež zaposlenih je v območju nad 20 let staža v organizaciji in pod 2 leti staža v organizaciji.

Graf št. 5: Struktura anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe.



Vir: Lastna raziskava.

V organizaciji prevladuje poklicna stopnja izobrazbe, najmanjši delež izobrazbe je v območju visoke in višje šole.

### 3.4. STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV

Podatke iz vseh izpolnjenih anket sem vnesla ročno v računalnik. To pomeni, da sem pri dvanajstih zaposlenih in osemdesetih izraženih trditvah iz anketnega vprašalnika potrebovala 960 vnosov v računalnik. Podatke sem vnašala z visoko stopnjo natančnosti, saj bi sicer zlahka prišlo do napak. To bi bilo seveda nedopustno, saj bi povzročilo napačno interpretiranje rezultatov ankete in končne ocene o organizacijski klimi v organizaciji.

Vnesene podatke sem nato obdelala s pomočjo statističnih metod. Najprej sem meritve iz vprašalnika razvrstila glede na število apriornih dimenzij (kategorij) klime skladno s statističnim projektom oz. raziskavo SiOK za leto 2004 in sicer: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost, zadovoljstvo pri delu kot posebna kategorija z enajstimi vprašanji, ki meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela, uspešnost organizacije s štirimi vprašanji, ki se nanašajo na globalno uspešnost organizacije in njenega poslovanja.

Z razvrščanjem in urejanjem rezultatov meritev sem oblikovala frekvenčno porazdelitev meritev tako po posameznih vprašanjih kot skupno po apriornih kategorijah organizacijske klime. S frekvenčno porazdelitvijo sem torej prikazala pogostnost vrednosti, ki jih je zavzela posamezna ocena.

Pri obdelavah večjih količin podatkov izračunavamo nekatere najpomembnejše statistične parametre. V našem primeru so to srednje vrednosti, varianca in standardni odklon, ki omogočajo nadaljnjo primerjavo in so potrebni pri interpretaciji analiziranih informacij.

Najpogosteje uporabljene srednje vrednosti so:

- Aritmetična sredina, ki jo računamo tako, da vsoto posameznih vrednosti delimo s številom opazovanih enot;
- Mediana ali središčnica je srednja vrednost dana s svojim položajem v populaciji in razpolavlja vse po velikosti razvrščene vrednosti pol levo in pol desno od njene vrednosti tako, da ima polovica populacije manjše vrednosti, druga polovica pa večje vrednosti;
- Modus ali gostiščnica je abscisa tiste srednje vrednosti, kjer se nahaja najvišja frekvenca v frekvenčni porazdelitvi vrednosti in pomeni največjo gostoto na ordinati.

Varianco izračunamo kot vsoto kvadratov odklonov vrednosti slučajne spremenljivke od aritmetične sredine. Varianca torej pokaže variabilnost oz. razpršenost podatkov od aritmetične sredine, vendar ima za mersko enoto kvadrat originalne merske enote, zato izračunamo standardni odklon. Čim manjši je standardni odklon, tem boljša je reprezentanta aritmetična sredina. V raziskavi v naši organizaciji je standardni odklon nekoliko višji, ker je statistična populacija majhna, tako da je bistveno občutljivejša za vsako oceno, ki je nekoliko oddaljena od aritmetične sredine. V našem primeru znaša standardni odklon po apriornih dimenzijah od 1,36 do 2,778 ocene, ki variirajo okoli aritmetičnih sredin.

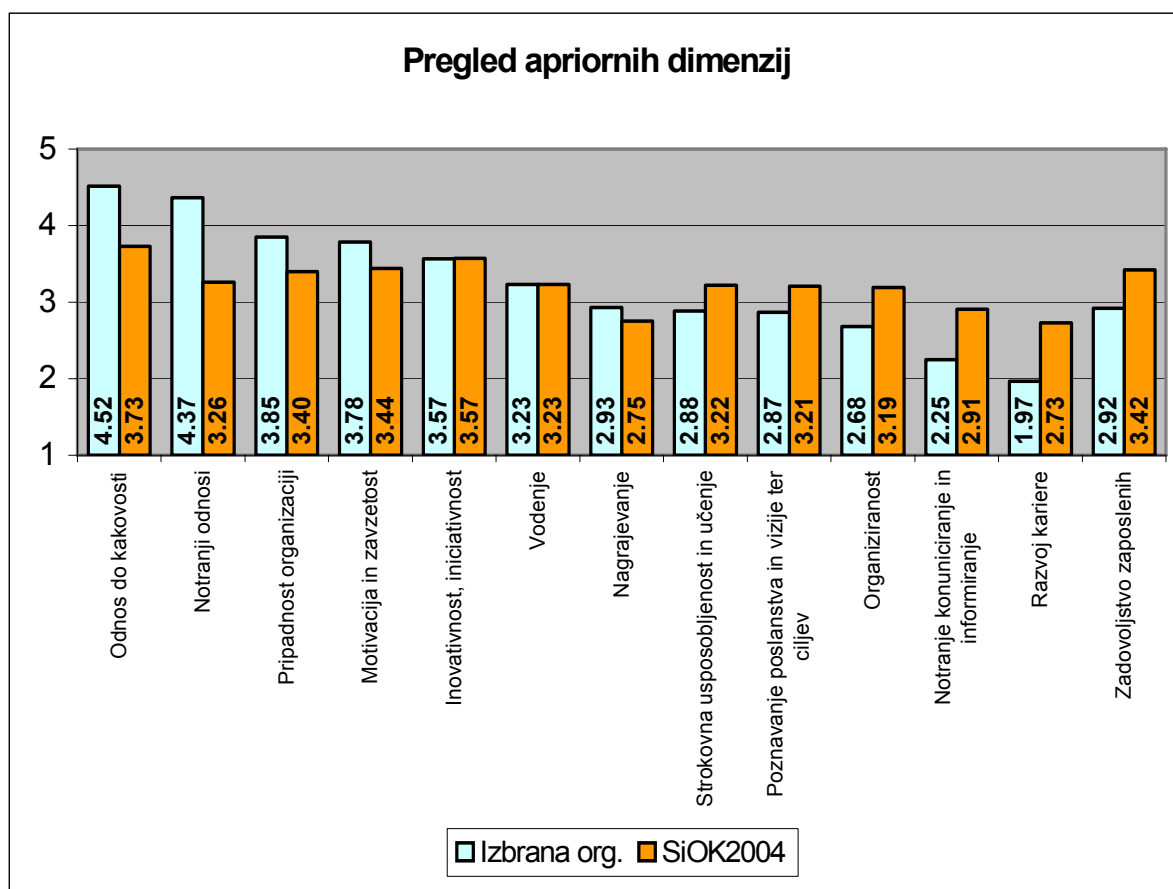
Analiza organizacijske klime in zadovoljstva temelji na primerjavi z raziskavo SiOK 2004, kar pomeni, da gre za primerjavo v prostoru. Časovna serija istovrstnih podatkov na ravni posamezne organizacije je zanimiva za pripravljane načrtov ukrepanja, vendar pa v našem primeru te ni bilo mogoče izvesti, ker v preteklosti takšnih raziskav sploh še ni bilo.

### 3.5. PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE PO IZBRANIH DEJAVNIKIH ORGANIZACIJSKE KLIME TER ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

#### 3.5.1. Povprečne vrednosti apriornih dimenzij po velikosti

Iz slike (glej Graf št. 6) lahko razberemo povprečne vrednosti opazovanih apriornih dimenzij, razvrščenih od leve proti desni, od najvišje pa do najnižje ocenjenih. Lahko ugotovimo, da sta dimenziji Odnos do kakovosti in Notranji odnos najbolj ocenjeni, krepko nad 4. Nekoliko slabše sta ocenjeni dimenziji Pripadnost organizaciji ter Motivacija in zavzetost, blizu ocene 4. Dimenzija Inovativnost in iniciativnost je dosegla oceno med 3 in 4. Zadnja dimenzija, ki še presega oceno 3, je Vodenje (3,23). Na meji s sredino so se zvrstile kar štiri dimenzije v intervalu 0,25 ocene: Nagrajevanje (2,93), Strokovna usposobljenost (2,88), Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (2,87) in Organiziranost (2,68). Slabše je ocenjena dimenzija Notranje komuniciranje in informiranje (2,25) in najslabše pa dimenzija Razvoj kariere (1,97).

Graf št. 6: Povprečje vrednosti vseh opazovanih dimenzij klime in zadovoljstva pri delu.



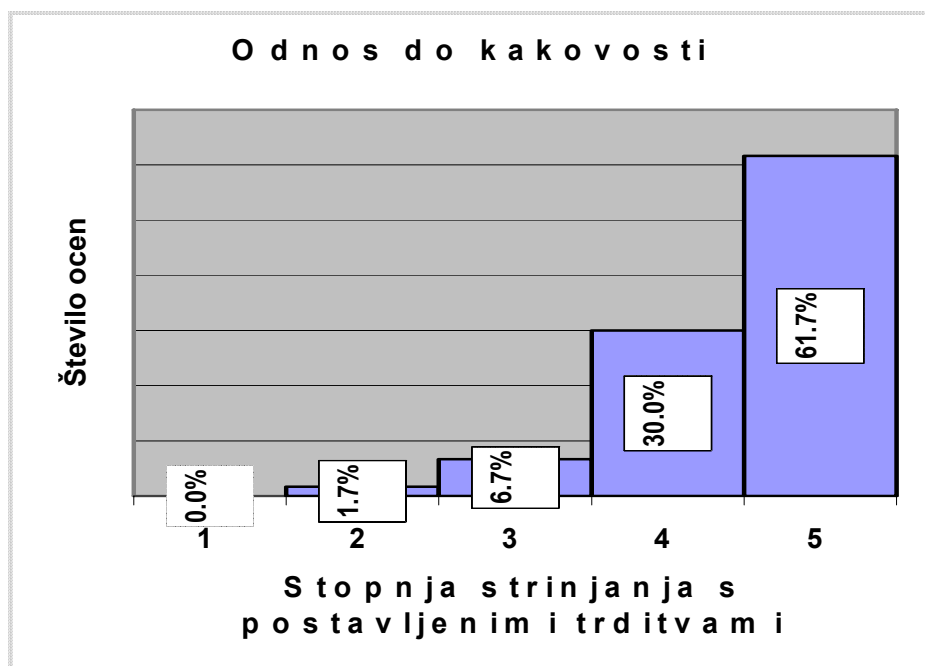
Vir: Lastna raziskav in raziskava SiOK 2004.

Primerjava (glej Graf št. 6, stran 30) z raziskavo SiOK 2004 kaže, da so prve štiri dimenzije zavzele bistveno višjo oceno v našem primeru, da imata obe raziskavi enako oceno pri dimenzijah Inovativnost in iniciativnost (3,57) ter Vodenje (3,23), da pa so vse ostale dimenzije precej slabše ocenjene kot pri raziskavi SiOK 2004. To potrjuje tudi ocena o individualnem zadovoljstvu pri delu.

### 3.5.2. Odnos do kakovosti

Klima glede kakovosti je v izbrani organizaciji na zavidljivi ravni. Je najvišje ocenjena z aritmetično sredino 4,52. Tudi pri raziskavi SiOK 2004 zavzema ta dimenzija vodilno mesto z aritmetično sredino 3,73, vendar je kar za 0,79 ocene nižja od raziskave v naši organizaciji. Meridiana in modus imata vrednost ocene 5, standardni odklon pa ima vrednost ocene 1,36 in je v našem primeru najnižji glede na vse apriorne dimenzije.

Graf št. 7: Histogram.



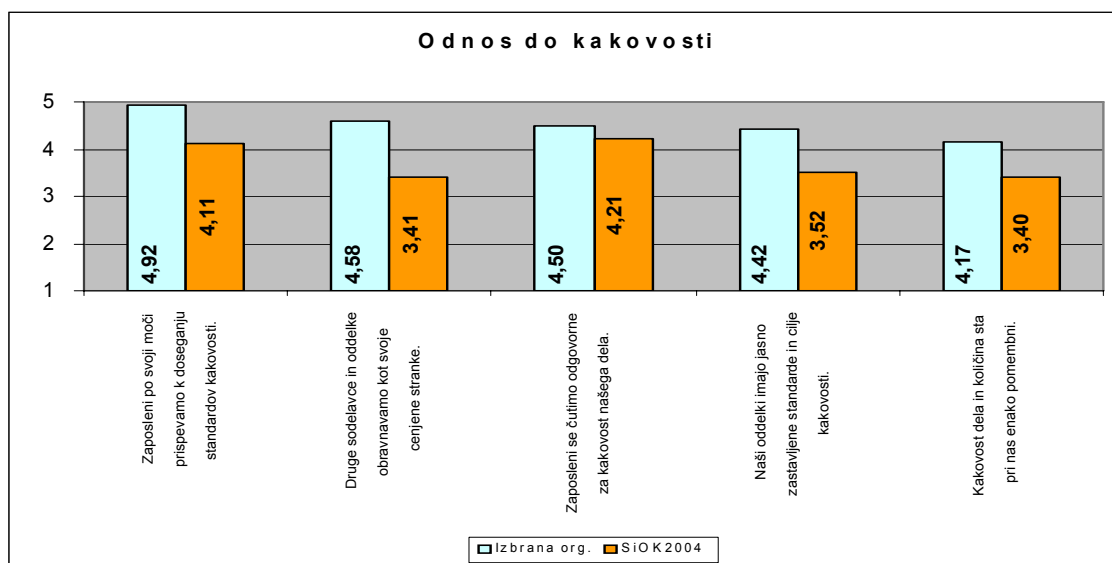
Vir: Lastna raziskava.

V strukturi dimenzije Odnosa do kakovosti je najbolje ocenjeno vprašanje, ali zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti (4,92). S tem vprašanjem so se vrednosti ocen mediane in modusa 5 in standardnega odklona 0,544. Naslednje, nekoliko slabše je bilo ocenjeno vprašanje, ali druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke (4,58), mediana (5), modus (5), standardni odklon (1,255). S tem vprašanjem se je strinjalo kar 91,7 odstotkov. S tretjim vprašanjem, ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela (4,5), se je strinjalo 91,6 odstotkov zaposlenih. Malo slabše je bilo ocenjeno vprašanje, ali imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti (4,42). Strinjanje s tem vprašanjem je izrazilo 91,7 odstotkov zaposlenih. Zadnje trditve

zaposlenih, da sta kakovost dela in količina enako pomembni, je prejelo oceno 4,17. S tem vprašanjem se ni strinjalo 16,6 odstotkov zaposlenih, vrednosti mediane in modusa imata oceno 4, standardni odklon pa oceno 1,75, ki variira okoli ocene, ki jo definira aritmetična sredina.

Primerjava z raziskavo SiOK 2004, ki je razvidna iz slike (glej Graf št. 8), kaže da so vsa vprašanja višje ovrednotena v izbrani organizaciji.

Graf št. 8: Rezultati vprašanj iz dimenzije Odnos do kakovosti.



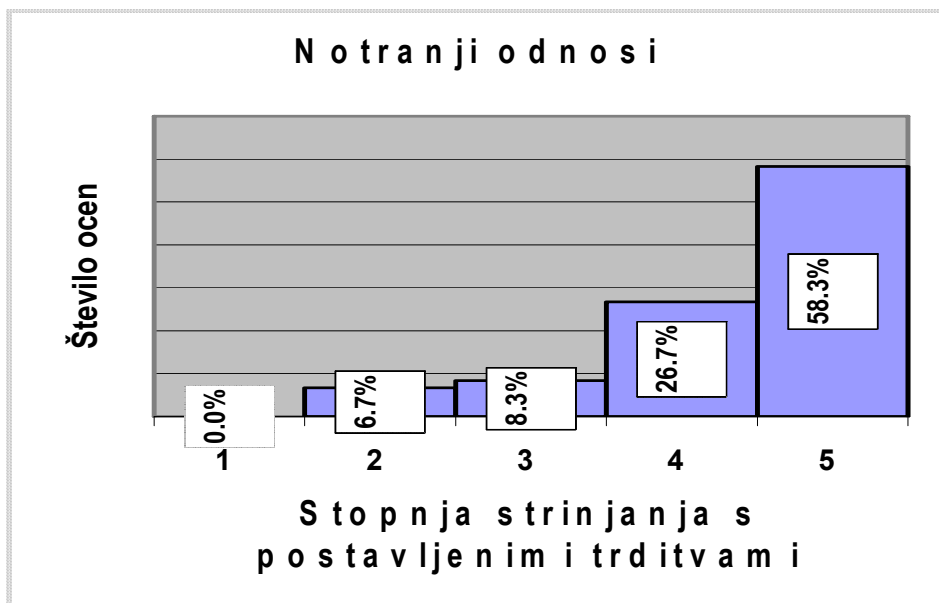
Vir: Lastna raziskava in raziskava SiOK 2004.

### 3.5.3. Notranji odnosi

V izbrani organizaciji zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev, saj je ta dimenzija na drugem mestu (4,37) in je za 1,11 ocene višja v primerjavi z raziskavo SiOK 2004. Ocena iz te dimenzije že nakazuje logično povezavo, da so odnosi med sodelavci tem boljši, čim slabša je komunikacija vodstvenih struktur z zaposlenimi. Mediana in modus sta 5, standardni odklon je 1,744 in je nekoliko višji od dimenzije Odnos do kakovosti. Krivulja, če bi jo vrisali, bi kazala še vedno negativno asimetričnost, ker je 58,3 odstotkov zaposlenih ocenilo dimenzijo Notranji odnosi z oceno 5 oz. se je popolnoma strinjalo z vsemi petimi trditvami. Tako so se kar štiri trditve zvrstile v intervalu 0,25:

- Odnosi med zaposlenimi so dobri (4,83);
- V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo (4,75);
- Ljudje si medsebojno zaupajo (4,58);
- V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev (4,58).

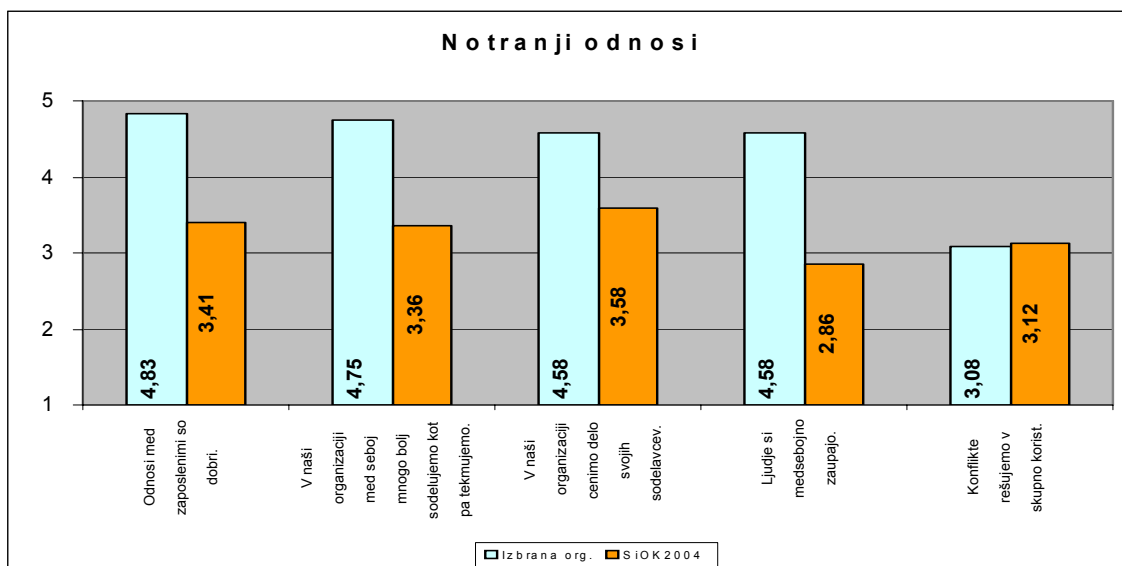
Graf št. 9: Histogram



Vir: Lastna raziskava.

Najslabše ocenjena je trditev, da konflikte rešujemo v skupno korist (3,08). Glede slednje trditve se ni strinjalo 58,3 odstotkov zaposlenih. Vrednost standardnega odklona je 1,667, mediana je ocena 3 in modusa 4.

Graf št. 10: Rezultati vprašanj iz dimenzije Notranji odnosi.



Vir: Lastna raziskava in raziskava SiOK 2004.

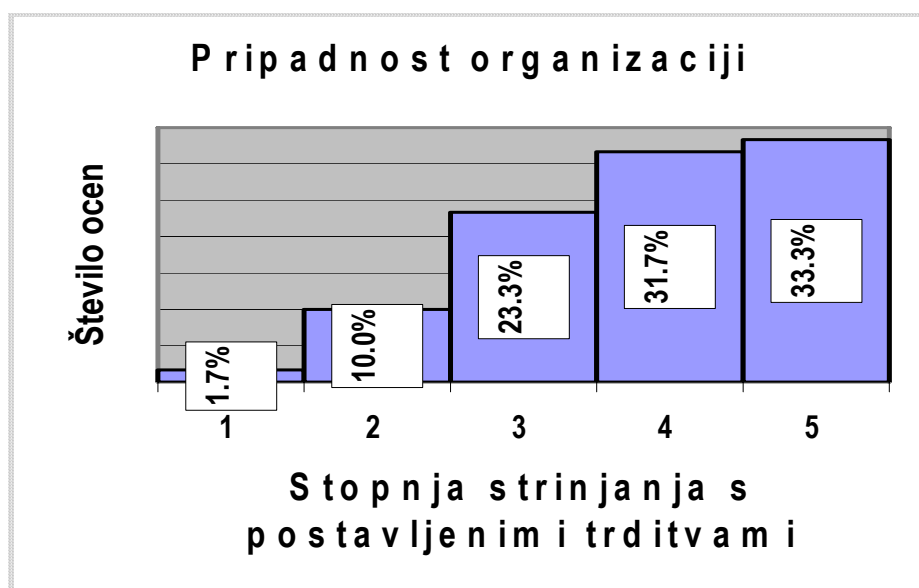
Primerjava z raziskavo SiOK 2004 kaže slika (glej Graf št. 10), da je trditev o konfliktech, ki se rešujejo v skupno korist le za 0,04 ocene nižja pri izbrani organizaciji, medtem ko so vse ostale krepko nad vrednostmi v primerjavi z raziskavo SiOK 2004.

### 3.5.4. Pripadnost organizaciji

Pripadnost organizaciji je tretja najboljše ocenjena dimenzija organizacijske klime, vendar prva ki je padla pod oceno 4. Njena aritmetična sredina je 3,85, mediana je 4, najpogostejša ocena je še vedno 5, le njen odstotek popolnega strinjanja je nekoliko nižji 33,3 (glej Graf št.11: Histogram), razpršenost ocen je večja zato je tudi standardni odklon višji - 2,033 ocene. Tudi primerjava z raziskavo SiOK 2004 pove, da je ta dimenzija za 0,45 ocene višja v našem primeru.

Če pogledamo v strukturo te dimenzije ugotovimo, da so kar tri trditve ocenjene nad 4 in v intervalu le 0,09 ocene in sicer: naša organizacija ima velik ugled v okolju (4,42), zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej (4,42), zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena (4,33). Četrta trditev, da so ponosni, da so zaposleni v izbrani organizaciji (3,58) je le nekoliko nižja od ocene v raziskavi SiOK 2004 (glej Graf 12, str. 35) in sicer le za 0,08 ocene. Zadnja trditev na vprašanje ali zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača (2,5) je za 0,25 ocene nižja od povprečja v raziskavi SiOK 2004, ki je tudi na zadnjem mestu. Njen standardni odklon je 1,256 ocene, mediana in modus imata enako oceno 3.

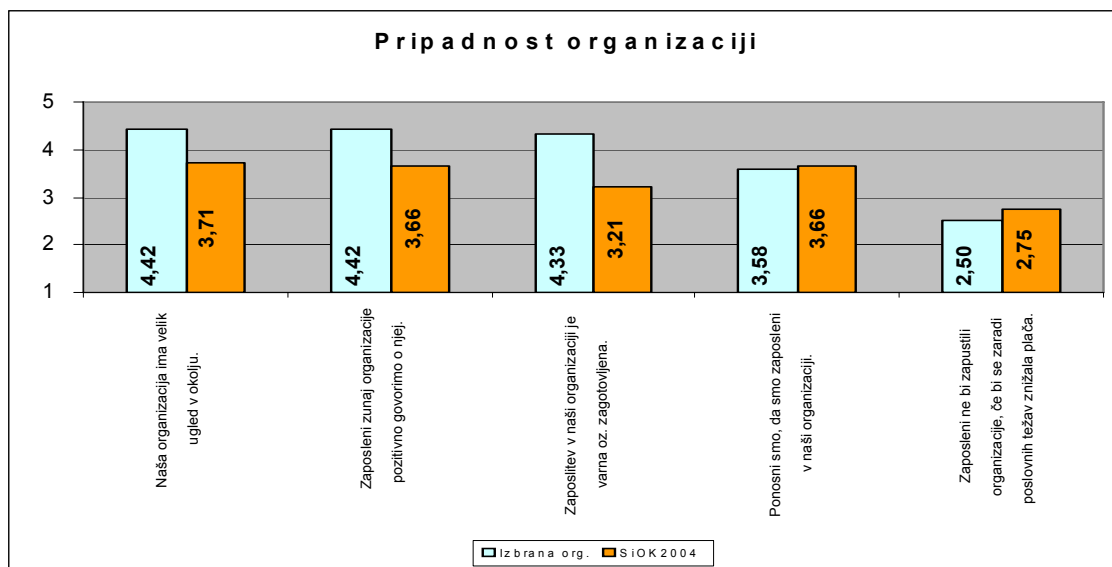
Graf št. 11: Histogram.



Vir: Lastna raziskava.

Vseh dvanajst zaposlenih je potrdilo, da ima naša organizacija velik ugled v okolju, 91,7 odstotkov jih je menilo, da zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej, 83,3 odstotkov jih je potrdilo, da je zaposlitev v tej organizaciji varna oz. zagotovljena, polovica pa potrjuje, da so ponosni, da so zaposleni v izbrani organizaciji. Z najslabše ocenjeno trditvijo, da zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, se je strinjalo 58,3 odstotkov zaposlenih.

Graf št. 12: Rezultati vprašanj iz dimenzije Pripadnost organizaciji.

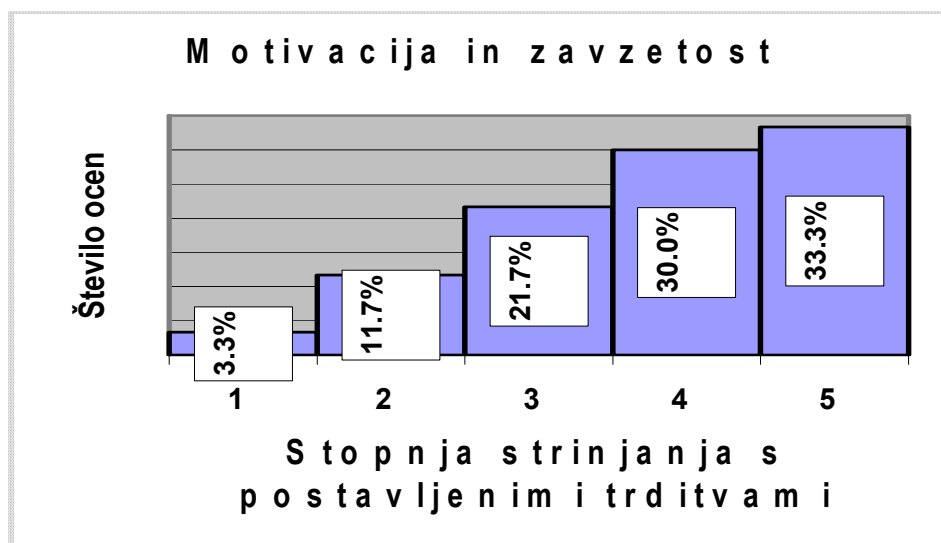


Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004 .

### 3.5.5. Motivacija in zavzetost

V našem primeru je dimenzija Motivacija in zavzetost (3,78) na četrtem mestu, pri raziskavi SiOK 2004 pa je na tretjem mestu (3,44), pa vendar jo prekaša za 0,34 ocene, mediana je 4, modus je še zadnjič 5, standardni odklon pa je 2,185.

Graf št..13: Histogram.

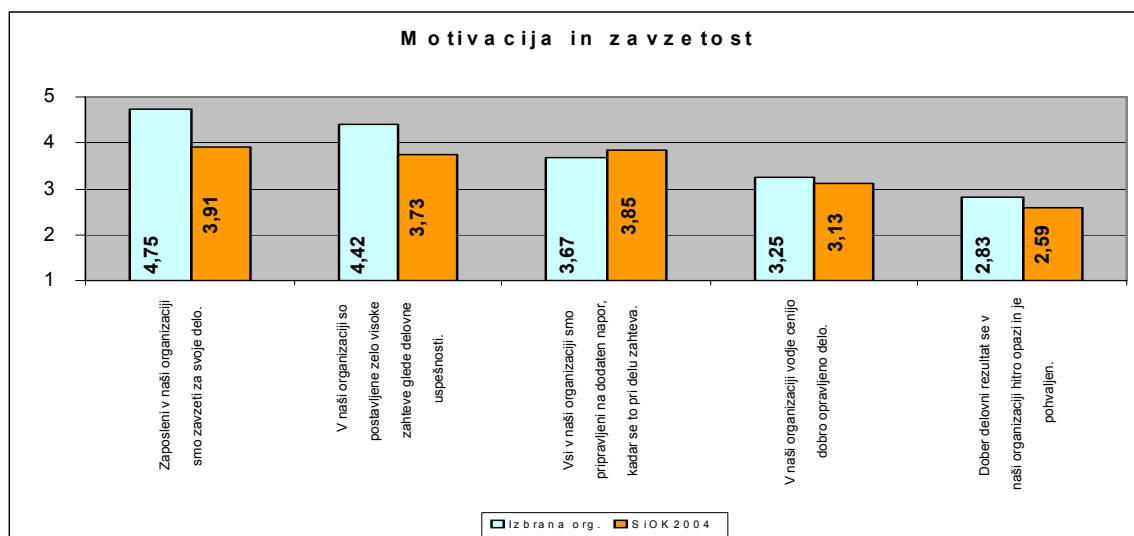


Vir: Lastna raziskava.



V strukturi te dimenzije je najbolje ocenjena trditev, da so zaposleni zavzeti za svoje delo (4,75) in je bolje ocenjena od raziskave SiOK 2004 za 0,84 ocene. S to trditvijo se je strinjalo kar 91,6 odstotkov zaposlenih. Še vedno dobro je ocenjena trditev, da so v naši organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti (4,42) s čemer se je strinjalo 83,4 odstotkov zaposlenih. Tudi ta trditev je ugodneje ocenjena v primerjavi z raziskavo SiOK 2004 za 0,69 ocene. Naslednja trditev je v povezavi s pripravljenostjo na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva (3,67) in je v edinem primeru ocena nižja glede na primerjavo z raziskavo SiOK 2004 za 0,18 ocene. Strinjanje je izrazilo 66,6 odstotkov zaposlenih. Predzadnja in zadnja trditev sta v obeh raziskavah najslabše ocenjena. Trditev, da vodje cenijo dobro opravljeno delo (3,25) je glede interpretacije povezana z zadnjo trditvijo, ki pove, da dobri rezultati v izbrani organizaciji niso hitro opaženi in niso pohvaljeni, primerjava z raziskavo SiOK 2004 pa pove, da je razlika vsega 0,12 ocene. 41,7 odstotkov vseh zaposlenih pa se je strinjalo s to trditvijo. Zadnja trditev, da se dober delovni rezultat v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen (2,83), je v obeh raziskavah najslabše ocenjena in je zanemarljivo boljše ocenjena za 0,14 ocene glede na primerjavo z raziskavo SiOK 2004. Delež soglasja zaposlenih s to trditvijo pa je v višini 33,3 odstotkov.

Graf št. 14: Rezultati vprašanj iz dimenzije Motivacija in zavzetost.



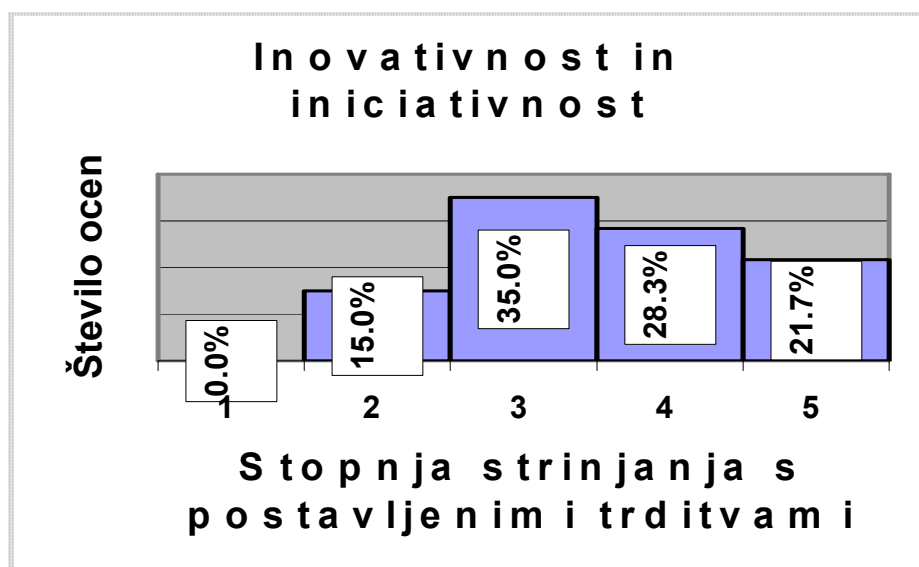
Vir: Lastna raziskava in raziskava SiOK 2004.

Organizacijska klima je lahko ugodna ali neugodna. Če je neugodna, mora vodstvena struktura delovati kot motivator, mora spreminjati doživljanje med zaposlenimi, med relacijami z ljudmi, z reinterpretacijami, z ustreznimi dokazi, z informacijami in z vzgledom, kakšen naj bi bil odnos do posameznih pojavov.

### 3.5.6. Inovativnost in iniciativnost

Dimenzija Inovativnost in iniciativnost je v primeru izbrane organizacije relativno visoko ocenjena, zlasti to velja za vprašanje o zavedanju zaposlenih o nujnosti sprememb (4,75), čeprav zaseda peto mesto glede na aritmetične sredine vseh dimenzij. Po drugi strani pa je srednja vrednost te dimenzije v primerjavi z raziskavo SiOK 2004 povsem enaka in znaša 3,57 ocene. Mediana (3,5) in modus (3) sta precej nižja od že predstavljenih dimenzij. Standardni odklon je nekoliko nižji (1,927), kar je razvidno tudi iz histograma, da so ocene nekoliko bolj konsistentne in je manj razpršenosti posamičnih vrednosti ocen od srednjih vrednosti.

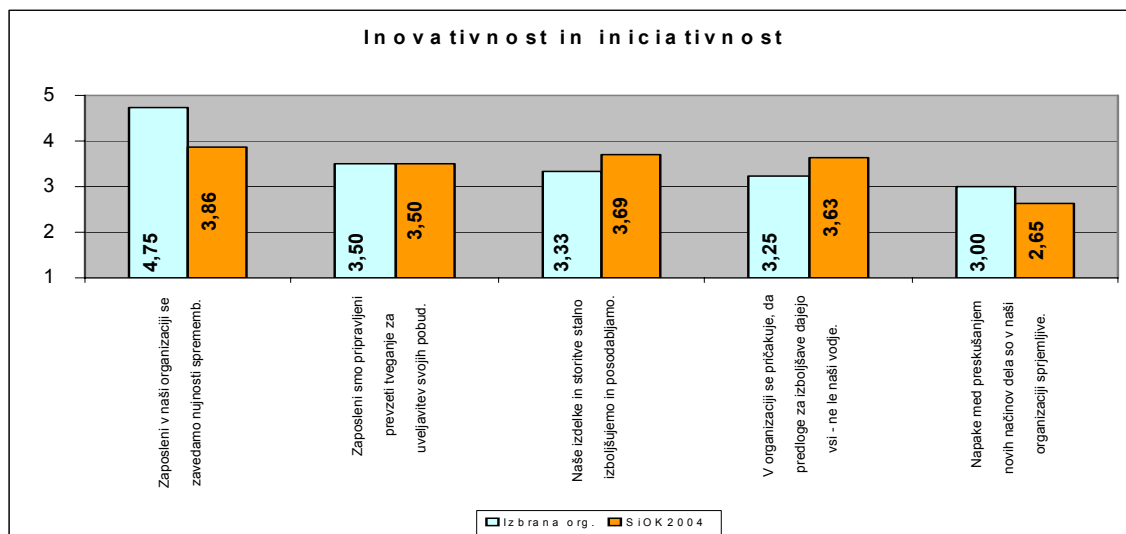
Graf št. 15: Histogram.



Vir: Lastna raziskava.

Kar 90,6 odstotkov zaposlenih se je strinjalo glede trditev o zavedanju zaposlenih o nujnosti sprememb v organizaciji. Trditev, da smo zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud (3,5) je povsem enako ovrednoteno kot v raziskavi SiOK 2004. Zaposleni so se s to trditvijo strinjali 41,7 odstotno. Glede vprašanja o naših izdelkih in storitvah, če jih stalno izboljšujemo in posodabljammo (3,33) je primerjava z raziskavo SiOK 2004 za 0,36 ocene nižja. To je potrdilo polovica zaposlenih. Na vprašanje ali se v organizaciji pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje (3,25), je potrdilo 41,7 odstotkov zaposlenih. Primerjava z raziskavo SiOK 2004 je pokazala tudi tu nižjo oceno za 0,38 ocene. Pri najmanj ocenjeni trditvi, da so napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive (3,0) pa je za 0,35 ocene sprejemljivejša v primerjavi z raziskavo SiOK 2004. Slednje trditve je potrdilo četrtnina zaposlenih.

Graf št. 16: Rezultati vprašanj iz dimenzije Inovativnost in iniciativnost.



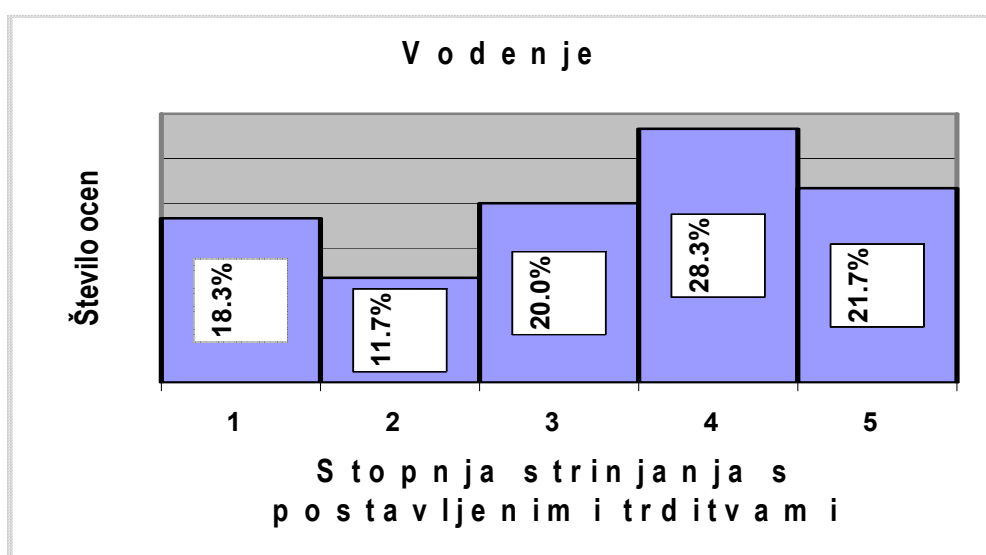
Vir: Lastna raziskava in raziskava SiOK 2004.

Dimenzija Inovativnost in iniciativnost je zelo pomemben dejavnik pri uspešnosti organizacije. Ljudje so stimulirani za razmišljanje o novih idejah in predlogih, če jim to omogoča organizacijska struktura, kar posledično vpliva tako na uspešnost poslovanja kot na osebno rast zaposlenih.

### 3.5.7. Vodenje

Dimenzija Vodenje se je uvrstila na šesto mesto in tudi ponovno dosegla enako vrednost aritmetične sredine 3,23 ocene, kot je oboje enako v raziskavi SiOK 2004. Mediana je 3,5 ocene, modus je 4, vrednost standardnega odklona pa je precej višja, kar 2,677 ocene, kar pomeni, da so ocene bolj razpršene okoli aritmetične sredine.

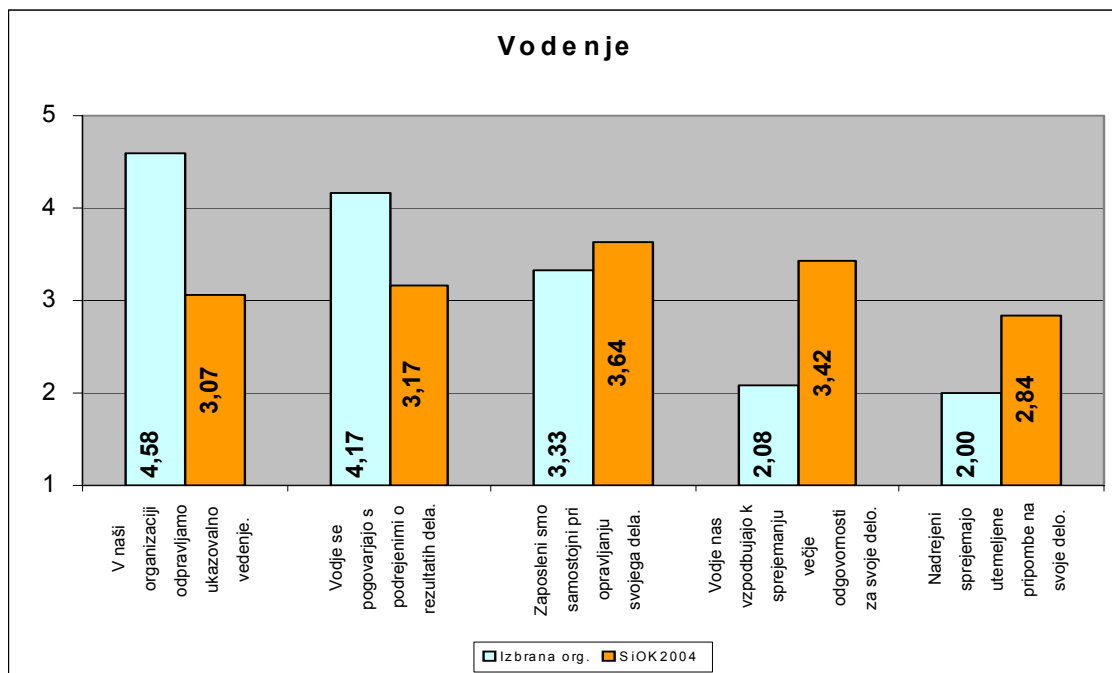
Graf št. 17: Histogram.



Vir: Lastna raziskava.

Na vprašanje, ali v naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje (4,58), je odgovorilo povsem pritrdilno 91,7 odstotkov zaposlenih. 88,3 odstotkov zaposlenih se je strinjalo, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela (4,17). Trditev o zaposlenih, da so samostojni pri opravljanju svojega dela (3,33), je dosegla strinjanje v 41,6 odstotkih. 83,3 odstotkov zaposlenih se ni strinjalo s trditvijo, da nas vodje vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo (2,08). Z zadnjim vprašanjem o nadrejenih, če sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo (2,0) se ni strinjalo kar 83,4 odstotkov vseh vprašanih. Ta trditev ima mediano 2, modus 1, standardni odklon pa je 2,187 ocene.

Graf št.18: Rezultati vprašanj iz dimenzije Vodenje.



Vir: Lastna raziskava in raziskava SiOK 2004.

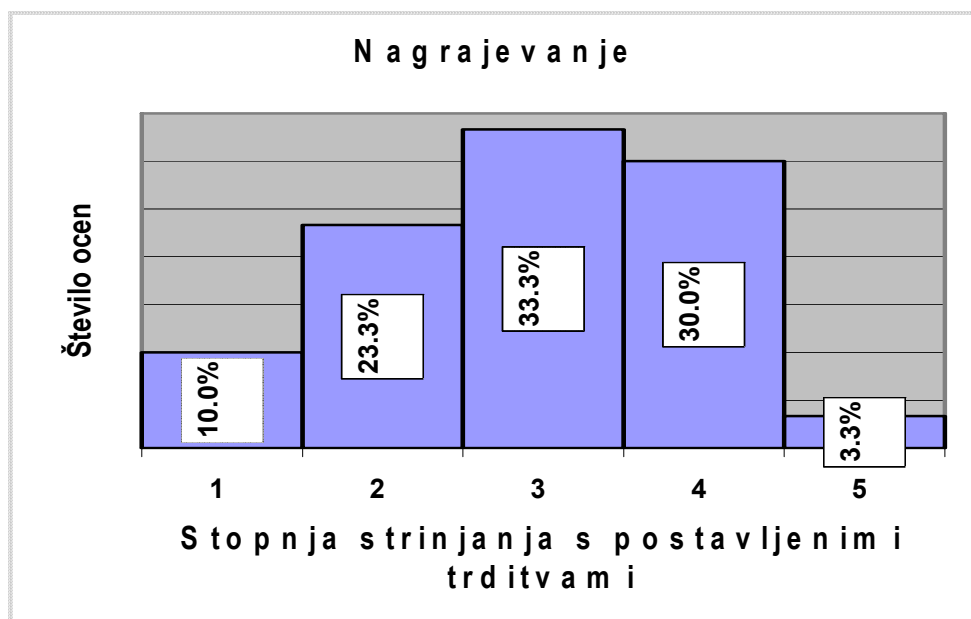
Ocene trditev v naši raziskavi v primerjavi z raziskavo SiOK 2004 so razvidna na grafu (glej Graf št. 18). Opazimo, da je ocena glede odpravljanja ukazovalnega vedenja višja za kar za 1,51 ocene in glede vprašanja ali vodje vzpodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo je tudi višja za eno oceno. Ostala tri vprašanja so nižja v primerjavi z raziskavo SiOK 2004 in sicer: zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela (0,31), vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo (1,34), nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo (0,84).

Nižja ocena glede samostojnosti opravljanja svojega dela kaže, da organizacija še ni dojela trenda decentralizacije, ki temelji na zaupanju v ljudi in na večji avtonomiji pri opravljanju dela. Slednje potrjujeta tudi rezultata ostalih dveh trditev.

### 3.5.8. Nagrajevanje

Dimenzija Nagrajevanje je prva, ki je zavzela vrednost ocene pod tri in je v razvrstitvi glede na velikost uvrščena na sedmo mesto (2,93). Dve tretjini zaposlenih ni zadovoljnih z nagrajevanjem v organizaciji. Primerjava z raziskavo SiOK 2004 nam pove, da je razlika ocene le za 0,17 višja, kar seveda pomeni, da klima nagrajevanja deli približno enako stopnjo zadovoljstva s slovenskim merilom. Nadalje ugotavljamo, da je bila polovica ocen manjša od 3 in druga polovica višja, da je najpogosteje nastopala ocena 3 in da je bila razpršenost ocen manjša glede na prejšnjo dimenzijo, kar nam pove standardni odklon v višini 1,976 ocene.

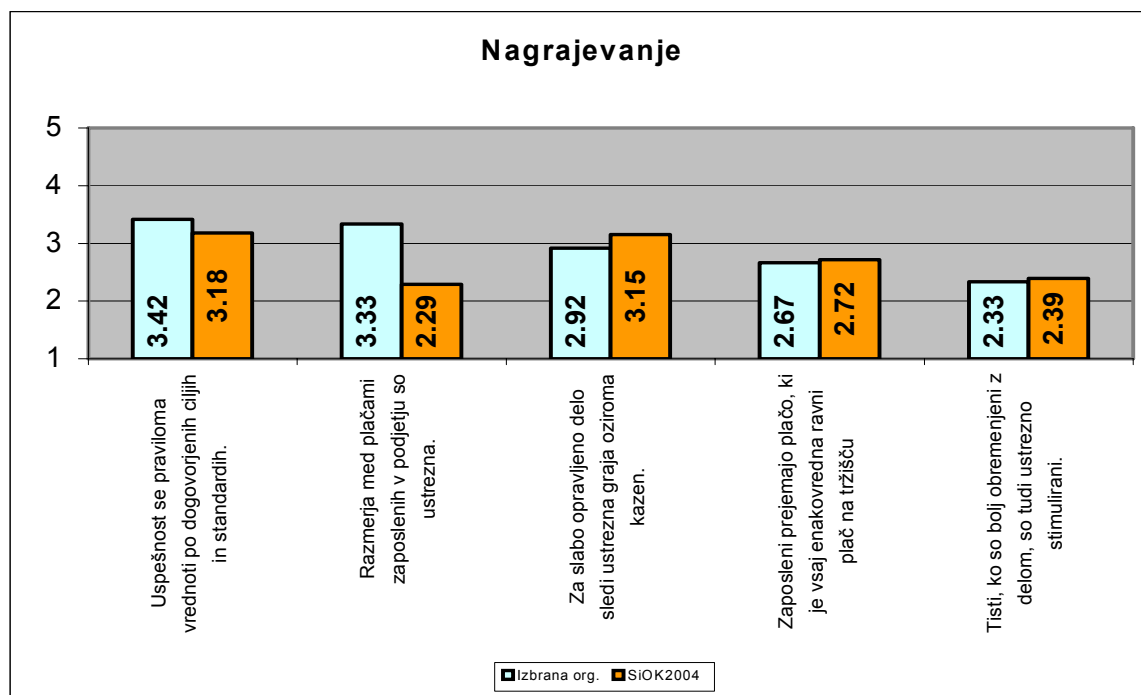
Graf št. 19: Histogram



Vir: Lastna raziskava .

Če pogledamo v strukturo dimenzije ugotovimo, da je bilo najbolje ocenjeno vprašanje o uspešnosti, ki se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih (3,42). Z njim se je strinjalo 58,3 odstotkov zaposlenih. Za njim je bila uvrščena trditev o razmerjih med plačami zaposlenih v podjetju, da so ustrezna (3,33). Polovica zaposlenih se je strinjala s to trditvijo in polovica ne. Na tretje mesto se je zvrstilo vprašanje, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen (2,92), s tem se je strinjala četrtnina zaposlenih. Na predzadnje mesto je bila uvrščena trditev, da zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču (2,67). S tem pa se ni strinjalo tri četrtine zaposlenih. Zadnje mesto je pripadlo trditvi, da so ustrezno stimulirani tisti, ki so bolj obremenjeni z delom (2,33). To trditev je zavrnilo kar 91,7 odstotkov zaposlenih.

Graf št. 20: Rezultati vprašanj iz dimenzije Nagrajevanje.



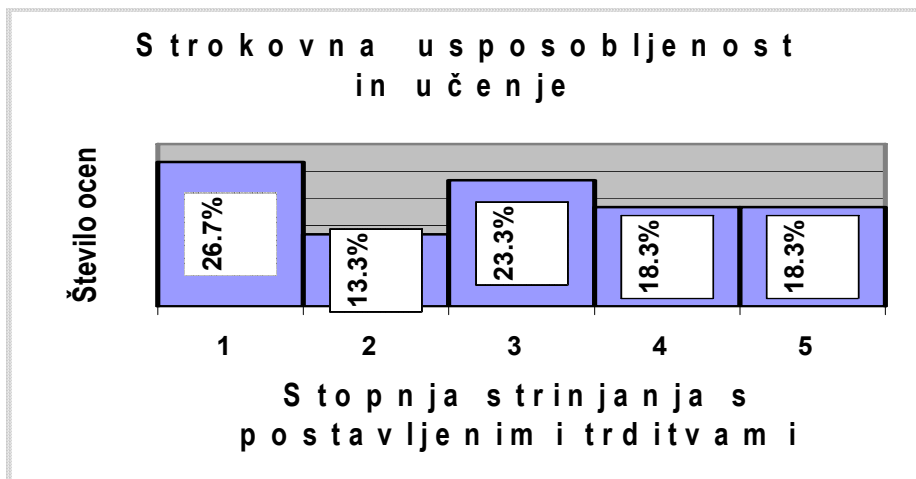
Vir: Lastna raziskava in raziskava SiOK 2004.

Primerjava z raziskavo SiOK 2004 razkriva (glej Graf št. 20), da sta prvi dve vprašanji višji v izbrani organizaciji in sicer vprašanje o uspešnosti, ki se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih za 0,24 ocene in vprašanje o razmerjih med plačami zaposlenih v podjetju, da so ustrezna, pa kar za 1,04 ocene. Naslednja tri vprašanja pa sta nekoliko nižja kot so ta v raziskavi SiOK 2004. Vprašanje, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen, je za 0,23 ocene manj ovrednoteno, vprašanje, da zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču, je ocenjeno za zanemarljivih 0,05 ocene manj, in zadnja trditev na vprašanje, da so ustrezno stimulirani tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, je tudi ocenjeno manj za zanemarljivih 0,06 ocene.

### 3.5.9. Strokovna usposobljenost in učenje

Dimenzija Strokovna usposobljenost in učenje (2,88) je prva od vseh nadaljnjih dimenzij, ki ne dosega več povprečne vrednosti ocen v primerjavi z raziskavo SiOK 2004 (glej Graf št. 6 na strani 30) in je v tem primeru nižja za 0,34 ocene. Mediana je 3, najpogostejša ocena, ki jo meri modus pa je zgolj ocena 1 in temu primerna je vrednost standardnega odklona 2,778 ocene, ki je najvišja glede na vse vrednosti po apriornih dimenzijah. Če pogledamo strukturo te dimenzije, ugotovimo, da so se zaposleni najbolj strinjali oz. kar v 83,3 odstotkih s trditvijo, da se učijo drug od drugega (4,33). Dve tretjini zaposlenih se je strinjalo s trditvijo, da so v organizaciji zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo (3,83). Trditev, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih (2,92) je potrdila le četrtnina zaposlenih.

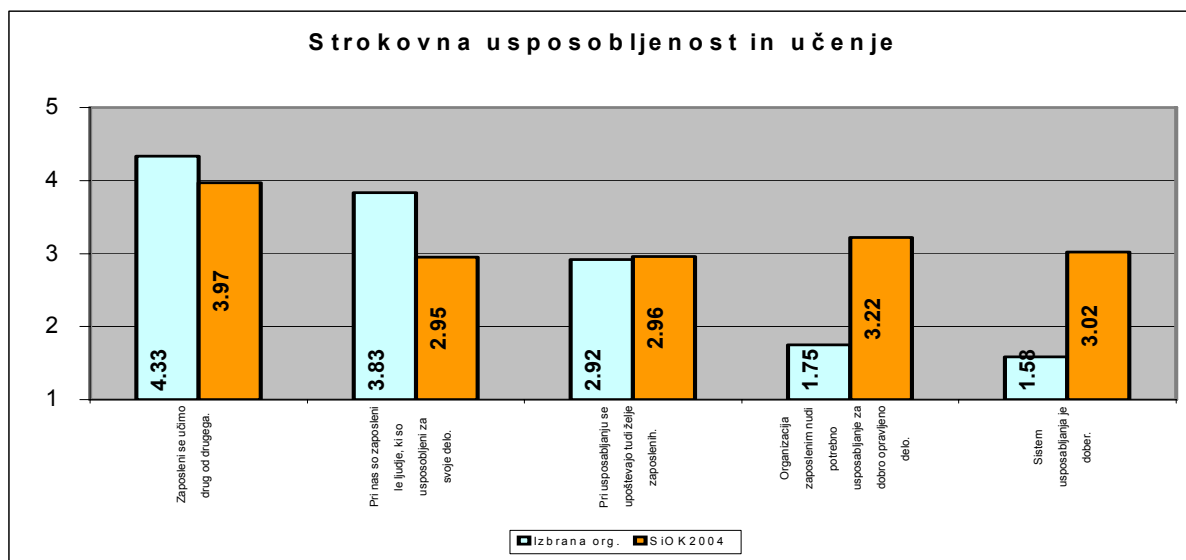
Graf št. 21: Histogram.



Vir: Lastna raziskava.

S trditvijo, da organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo (1,75) pa se je strinjalo le 8,3 odstotkov zaposlenih in zaposleni se sploh niso strinjali z zadnjo trditvijo, da je sistem usposabljanja dober (1,58).

Graf št. 22: Rezultati vprašanj iz dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje.



Vir: Lastna raziskava in raziskava SiOK 2004.

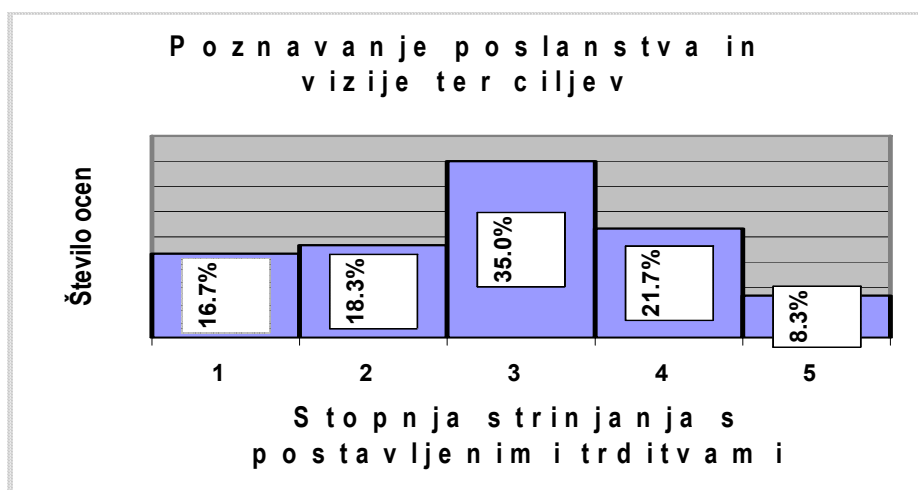
Zaposleni se veliko učijo eden od drugega tako v izbrani organizaciji kot v slovenskih organizacijah. Če opazujemo graf (glej Graf št. 22) ugotovimo, da je stopnja strinjanja nekoliko višja oz. za 0,36 ocene v primerjavi z raziskavo SiOK 2004. Ocena splošne usposobljenosti za delo je primerjalno tudi višje za 0,88 ocene. Pri upoštevanju usposobljenosti z željami zaposlenih sta stopnji obeh raziskav skoraj enaki oz. se razhajata

minimalno za 0,04 ocene v korist slovenskega povprečja. Tudi zadnji dve vprašanji imata nižje vrednosti ocen primerjalno z raziskavo SiOK 2004: organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo (1,47) in sistem usposabljanja je dober (1,44). Zadnje tri, zlasti pa zadnji dve trditvi potrjujeta, da sistem usposabljanja v izbrani organizaciji sploh ne obstaja in da tudi v slovenskem merilu ni dober, ker gre za investicije v človeške vire oz. ker gre za finančna sredstva.

### 3.5.10. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Ta dimenzija se je razvrstila na deveto mesto v raziskavi za izbrano organizacijo, medtem ko je v raziskavi SiOK 2004 na osmem mestu. Ocenjena je nižje za 0,34 ocene (2,87), ocena mediane je enaka oceni modusa, ki ima vrednost 3, standardni odklon pa je nekoliko nižji 2,251 v primerjavi z že obravnavano dimenzijo.

Graf št. 23: Histogram.



Vir: Lastna raziskava

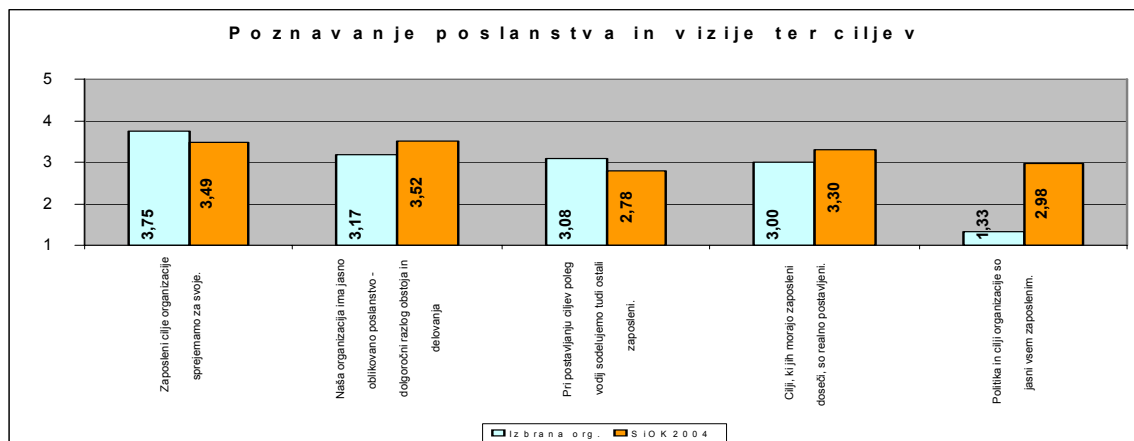
Tri četrtine zaposlenih se strinja, da cilje organizacije sprejemajo za svoje (3,75). Tretjina zaposlenih se je strinjala s trditvijo, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja (3,17). 83,4 odstotkov zaposlenih se ni strinjalo, da sodelujejo pri postavljanju ciljev (3,08). Trditev, da so realno postavljeni cilji, ki jih morajo zaposleni doseči (3,0). Četrtnina zaposlenih se je strinjalo s to trditvijo. Zaposleni se sploh niso strinjali, da so jim politika in cilji organizacije jasni (1,33). Mediana in modus imata oceno 1 pri tej trditvi, standardni odklon pa je 1,162 ocene.

Slika (glej Graf št. 24, str. 44) nam pojasni, da je trditev zaposlenih, da cilje organizacije sprejemajo za svoje, bolje ocenjena za 0,26 ocene v primerjavi z raziskavo SiOK 2004. Trditev, da ima izbrana organizacija jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja, je nižje ocenjena za 0,35 ocene. Trditev, da pri postavljanju ciljev poleg vodij



sodelujejo tudi ostali zaposleni, je ocenjena nekoliko više oz. više za 0,3 ocene. Trditev, da so realno postavljeni cilji, ki jih morajo zaposleni doseči je nižje ocenjena za 0,3 ocene.

Graf št. 24: Rezultati vprašanj iz dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.



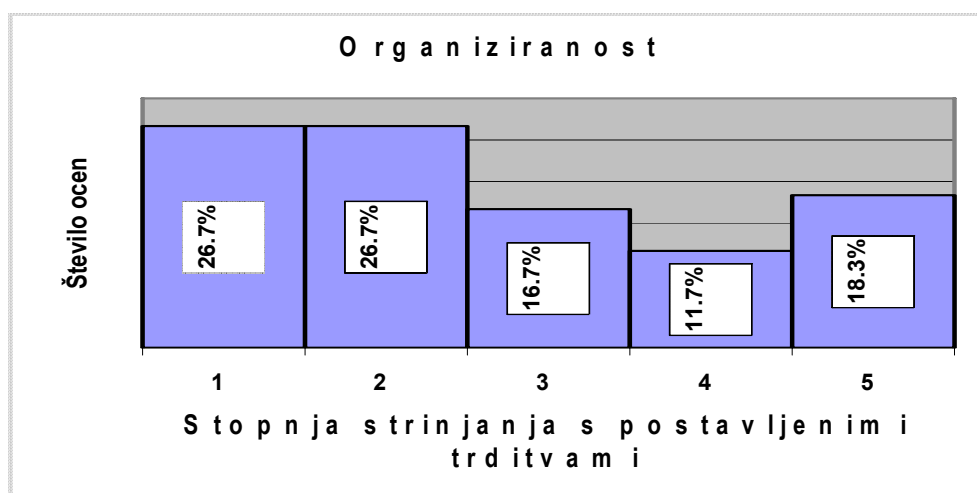
Vir: Lastna raziskava in raziskava SiOK 2004.

Vprašanje glede vseh zaposlenih, da so jim jasni politika in cilji organizacije, je bistveno manj ovrednoteno, tj. kar za 1,65 ocene. Slednja ocena je zaskrbljujoča za izbrano organizacijo in je prav gotovo potrebno iskati vzroke pri vodstveni strukturi, pri slabem pretoku informacij, pri neustrezni komunikaciji ipd.

### 3.5.11. Organiziranost

Dimenzija Organiziranost je uvrščena na deseto mesto po oceni zaposlenih v izbrani organizaciji, v raziskavi SiOK 2004 pa na deveto mesto. Aritmetična sredina je nižja za 0,51 ocene glede na primerjavo (2,68), mediana je 2, modus je 1, standardni odklon pa kar 2,769 ocene.

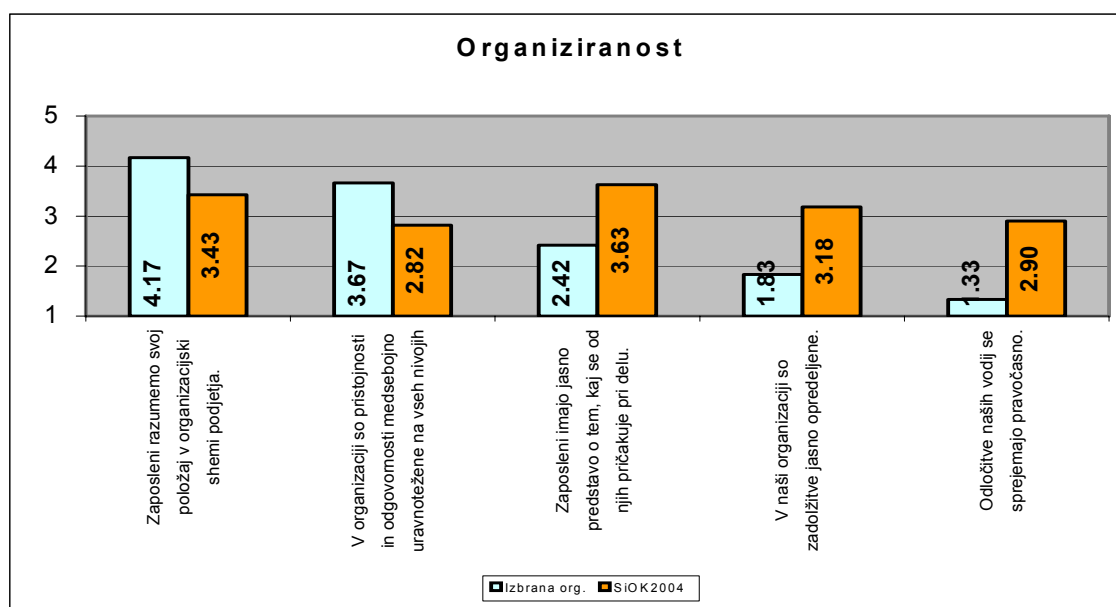
Graf št. 25: Histogram.



Vir: Lastna raziskava.

Zaposleni najbolj razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja (4,17), polovica se jih je popolnoma strinjala, četrtnina se jih je večinoma strinjala, 16,7 odstotkov je bilo neopredeljenih in 8,3 odstotkov se je delno strinjalo, popolnega nasprotovanja pa ni bilo, standardni odklon je 1,924 ocene. Pri vprašanju, ali so v organizaciji pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih (3,67) se je popolnoma strinjala ena tretjina zaposlenih in ena tretjina jih je bila neopredeljenih, 16,7 odstotkov se jih je večinoma strinjalo in enak odstotek se jih je delno strinjalo, tudi tu ni bilo popolnih nasprotovanj, standardni odklon pa je kar 2,154 ocene. Le 8,3 odstotkov zaposlenih se je popolnoma strinjalo glede jasne predstave o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu (2,42) in kar 16,7 odstotkov zaposlenih se popolnoma ni strinjalo o tem, polovica zaposlenih se je le delno strinjala, neopredeljenih je bilo 16,7 odstotkov in 8,3 odstotkov se jih je večinoma strinjalo, standardni odklon pa je 2,140 ocene. 8,3 odstotkov zaposlenih se je večinoma strinjalo, da so zadolžitve jasno opredeljene (1,83) in kar 41,7 odstotkov se jih popolnoma ni strinjalo, enak odstotek se jih je delno strinjalo, 8,3 odstotka pa je bilo neopredeljenih, standardni odklon je 1,695. Najslabše ocenjena je trditev, da se odločitve naših vodij sprejemajo pravočasno (1,33). S tem se nihče ni strinjal, 8,3 odstotkov zaposlenih je bilo neopredeljenih, 16,7 odstotkov se jih je delno strinjalo, kar tri četrtine delavcev pa se o tem ni strinjalo v popolnosti, standardni odklon za to trditev pa je 1,162 ocene.

Graf št. 26: Rezultati vprašanj iz dimenzije Organiziranost.



Vir: Lastna raziskava in raziskava SiOK 2004.

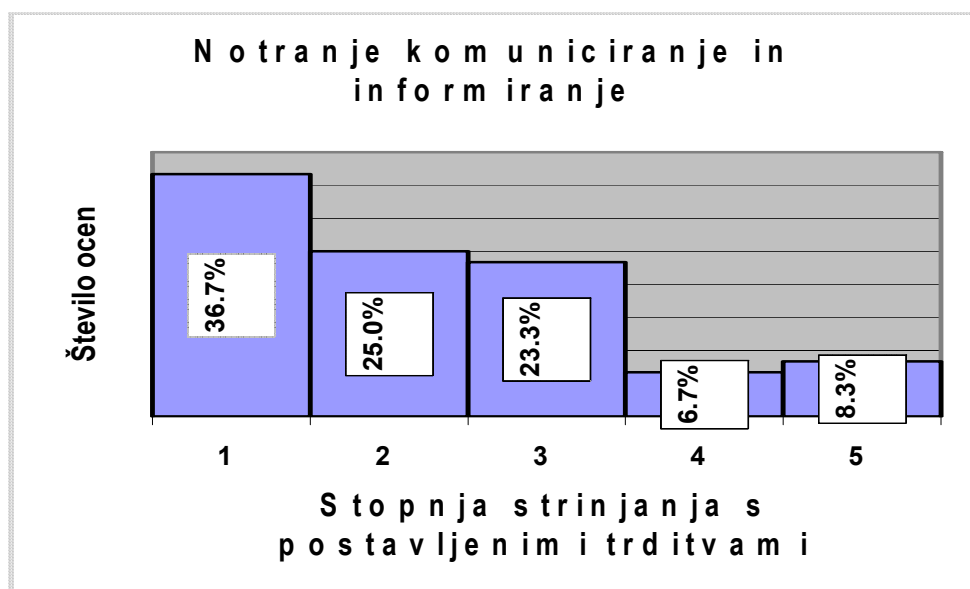
Če opazujemo sliko (glej Graf št. 26) takoj opazimo, da sta prvi dve trditvi boljši v primerjavi z raziskavo SiOK 2004, da pa so ostale tri bistveno nižje. Primerjalno višje ocenjeni trditvi sta vprašanji o zaposlenih, da razumejo svoj položaj v organizacijski shemi, razlika je 0,74 ocene in da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih, razlika je 0,85 ocene.

Nižje ocenjene trditve imajo vprašanja, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, razlika je za 1,21 ocene, da so zadolžitve v organizaciji jasno opredeljene, razlika je za 1,35 ocene in da se odločitve naših vodij sprejemajo pravočasno, razlika je kar za 1,57 ocene.

### 3.5.12. Notranje komuniciranje in informiranje

Pojasnili smo že, da je pričela posamična klima v razvrstitvi čedalje močneje upadati, začeni s klimo strokovna usposobljenost in učenje pa vse do konca razvrstitve in seveda vse v primerjavi z raziskavo SiOK 2004. V ta kontekst spada tudi ocena klime o notranjem komuniciranju in informiranju, ki ima negativno razliko za 0,66 ocene (2,25). Vrednost mediane je ocena 2, modusa 1, medtem ko je standardni odklon relativno visok, 2,378 ocene.

Graf št. 27: Histogram.



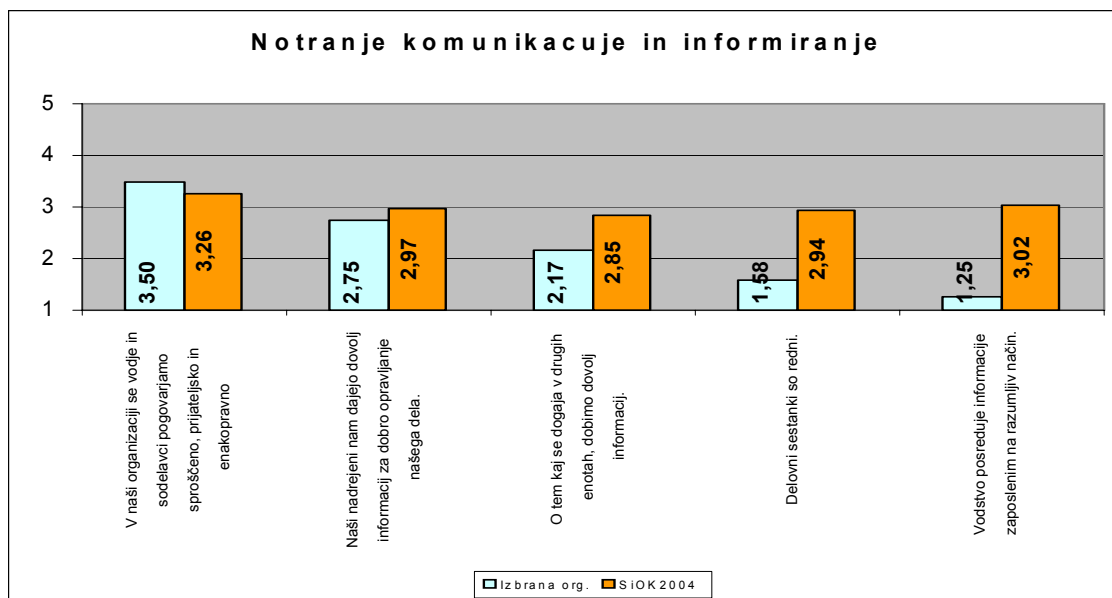
Vir: Lastna raziskava.

S trditvijo, da se v naši organizaciji vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno (3,5), se je strinjala polovica zaposlenih. Z naslednjim vprašanjem, če nam naši nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela (2,75), se je strinjalo 16,6 odstotka zaposlenih. Nihče od zaposlenih se ni strinjal glede trditve, da dobimo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah (2,17). Samo 8,3 odstotke zaposlenih se je strinjalo glede trditve o delovnih sestankih, da so redni (1,58) in nihče od zaposlenih se ni strinjal s trditvijo, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način (1,26).

V tem primeru slika strukture klime (glej Graf št. 28, stran 47) prikazuje zgolj eno samo pozitivno razliko med ocenami primerjalno z raziskavo SiOK 2004. To se nanaša na trditev, da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno (0,24). Ostala štiri vprašanja so pa slabše ocenjena in sicer: naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za

dobro opravljanje našega dela (0,22), o tem kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij (0,68), delovni sestanki so redni (1,36), vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način (1,76).

Graf št. 28: Rezultati vprašanj iz dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje.

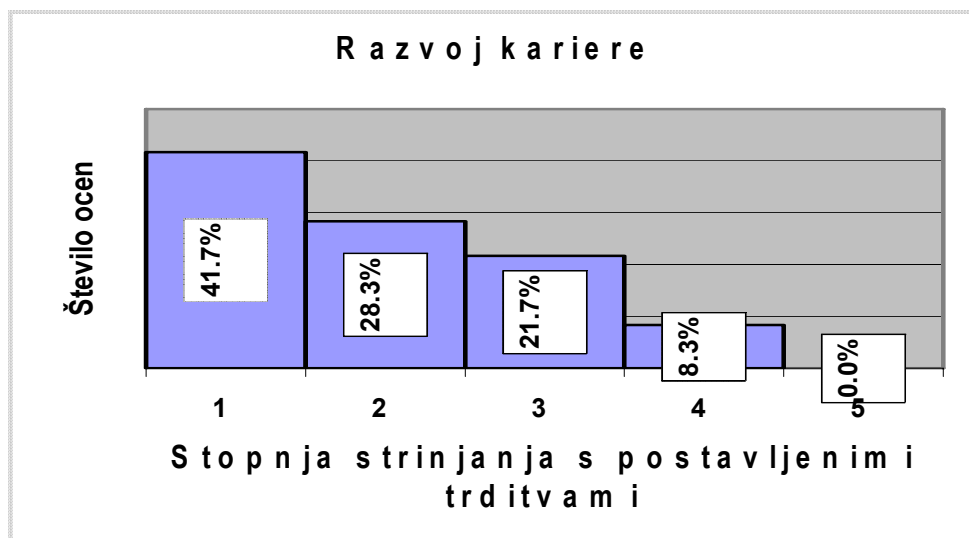


Vir: Lastna raziskava in raziskava SiOK 2004.

### 3.5.13. Razvoj kariere

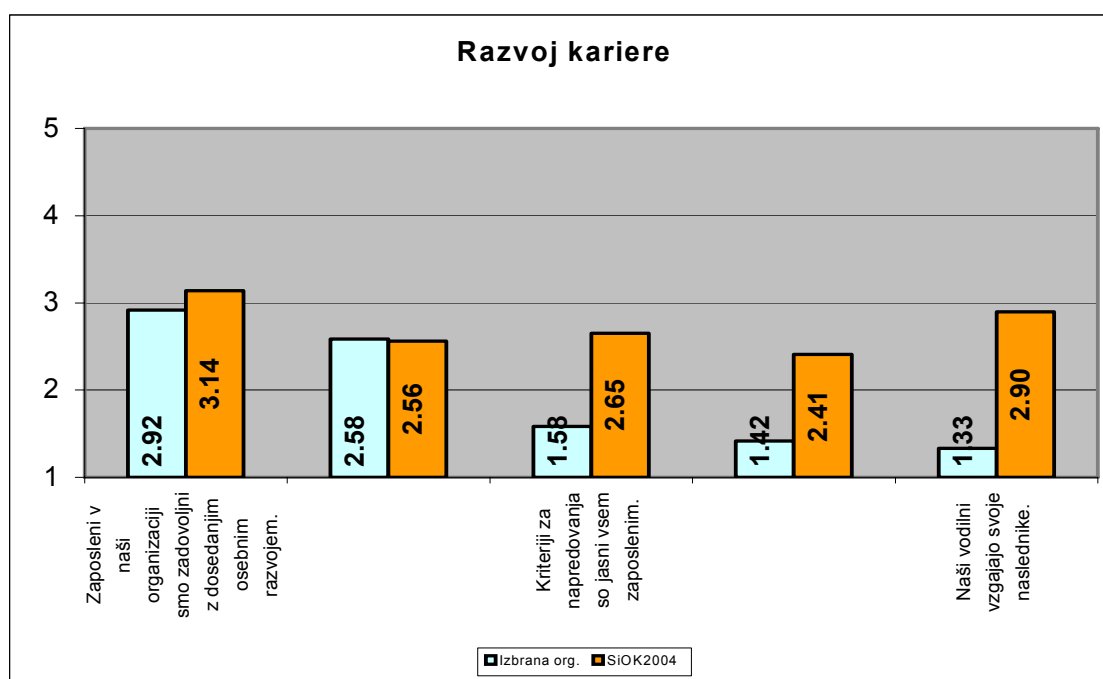
Klimatska dimenzija Razvoj kariere je za 0,76 ocene nižja v primerjavi z raziskavo SiOK 2004 in je pri obeh raziskavah na zadnjem dvanajstem mestu (1,97). Kljub dozorelemu spoznanju o pomenu načrtovanja karier, so v Sloveniji podjetja, v katerih je razvoj vodstvenih kadrov kot temeljna sestavina strateških načrtov, sila redka. Temu stanju je primerna ocena iz raziskave SiOK 2004, ki poleg slabe ocene ugotavlja še padajoči trend. V izbrani organizaciji sistematičen razvoj kariere sploh ne obstaja, mediana ima oceno 2, modus je 1 in standardni odklon je 1,855 ocene. Vprašanje o zadovoljstvu zaposlenih z dosedanjim osebnim razvojem (2,92) je v obeh raziskavah bolje ocenjena od ostalih vprašanj. V izbranem podjetju ni bilo niti popolnoma strinjajočih in niti popolnoma nasprotujočih ocen, 16,7 odstotkov zaposlenih se je večinoma strinjalo, 58,8 odstotkov je bilo neopredeljenih in četrtnina zaposlenih se je delno strinjala. O naslednji trditvi, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje (2,58) se je strinjalo 16,7 odstotkov zaposlenih. Trditve, da so kriteriji za napredovanja jasni vsem zaposlenim (1,58), se ni strinjalo 91,7 odstotkov zaposlenih. Trditve, da imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (1,42), se ni strinjalo vseh dvanajst zaposlenih. Zadnjo trditev, da naši vodilni vzgajajo svoje naslednike (1,33) so še bolj prepričljivo zavrnilo vsi zaposleni.

Graf št. 29: Histogram.



Vir: Lastna raziskava.

Graf št. 30: Rezultati vprašanj iz dimenzije Razvoj kariere.



Vir: Lastna raziskava in raziskava SiOK 2004

Primerjava z raziskavo SiOK 2004 razkriva, da je ena sama ocena višja v naši raziskavi in sicer glede realnih možnosti za napredovanje zaposlenih na vseh nivojih za zanemarljivi dve stotinki ocene. Naslednje vrednosti ocen so vse nižje in sicer, da smo zaposleni v naši organizaciji zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem za 0,32 ocene, da so kriteriji za napredovanja jasni vsem zaposlenim za 1,07 ocene, da imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje za 0,99 ocene in da naši vodilni vzgajajo svoje naslednike pa za 1,57 ocene.

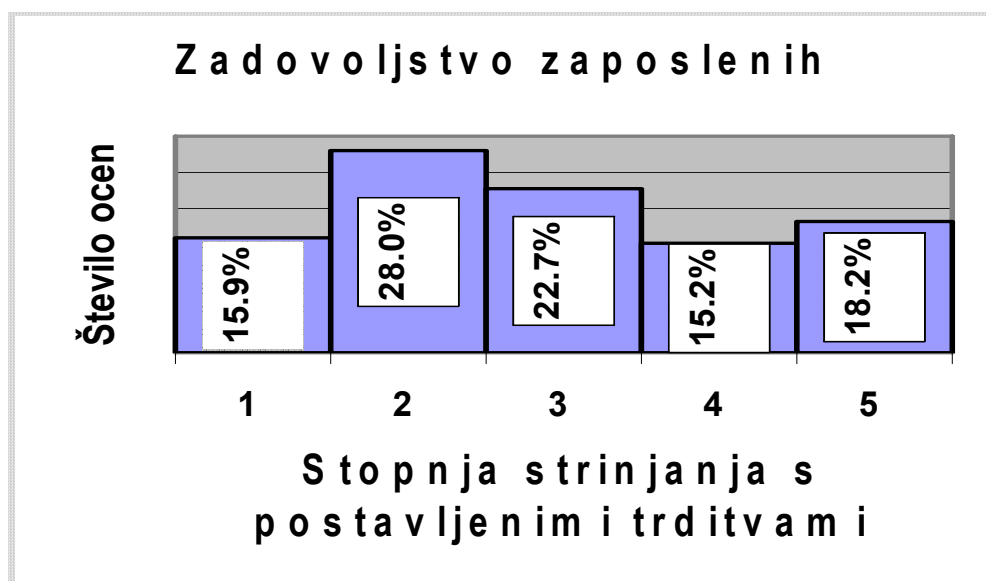
### 3.5.14. Zadovoljstvo pri delu

Individualno zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji je tudi slabše ovrednoteno v primerjavi z raziskavo SiOK 2004 za 0,52 ocene, sicer pa tudi v naši raziskavi izraža podobno sliko kot klimatske dimenzije organizacijske klime (2,92). Najpogostejša ocena je 2, polovica vseh ocen je višjih in polovica nižjih od ocene 3, standardni odklon pa je 2,572 ocene.

Najvišje je ocenjeno zadovoljstvo s sodelavci, kar z najvišjo oceno 5. Samo s pol ocene slabše je ocenjeno zadovoljstvo s plačo. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve je tretje najbolje ocenjeno vprašanje (4,33). Srednje ocenjene so trditve o zadovoljstvu s statusom v organizaciji (3,0) in z delovnim časom (2,83). V intervalu vsega 0,16 so se zvrstila tri slabše ocenjena vprašanja:

- zadovoljstvo z neposredno nadrejenim (2,58);
- zadovoljstvo z delovnimi pogoji (2,5);
- zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje (2,42).

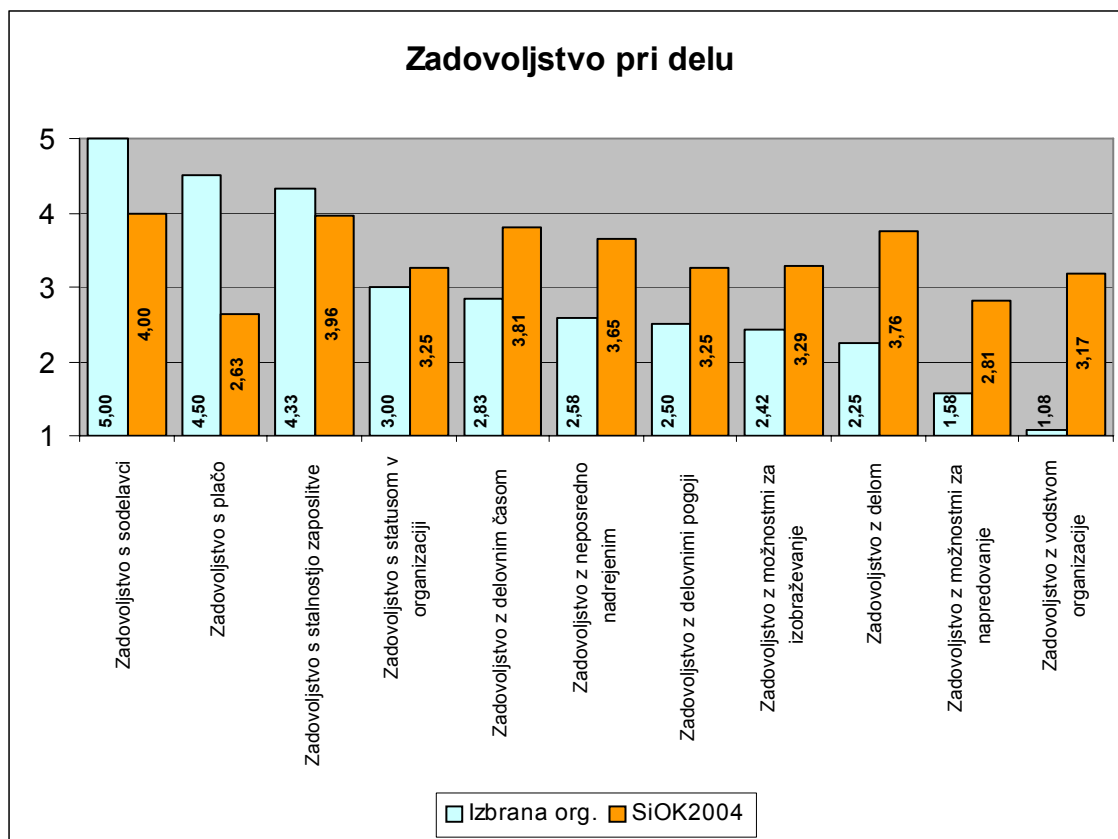
Graf št. 31: Histogram.



Vir: Lastna raziskava.

Zadovoljstvo z delom je še nekoliko nad oceno 2 oz. (2,25). Najslabše ocenjeni sta zadnji dve vprašanji o zadovoljstvu z možnostmi za napredovanje (1,58) in o zadovoljstvu z vodstvom organizacije (1,08).

Graf št. 32: Rezultati vprašanj iz individualnega zadovoljstva pri delu.



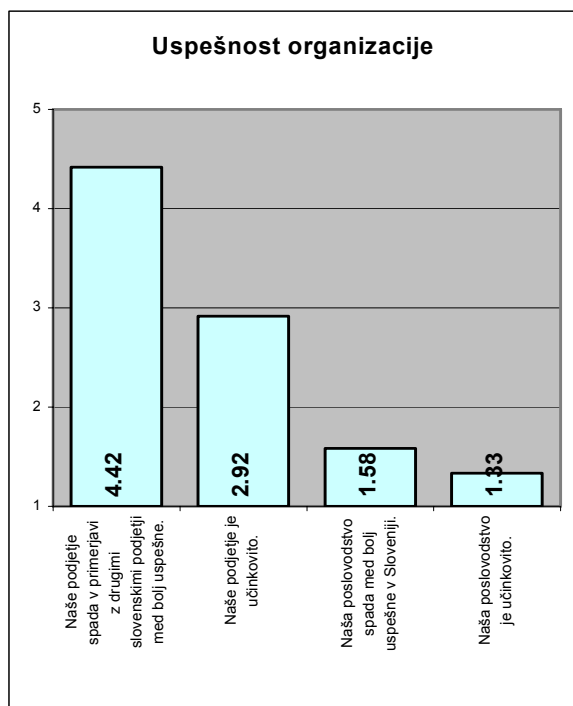
Vir: Lastna raziskava in raziskava SiOK 2004.

Primerjava z raziskavo SiOK 2004 nam pojasni, da je zadovoljstvo s sodelavci v obeh raziskavah najvišje ocenjeno in da je kar za eno oceno višje ocenjeno v naši raziskavi. Zadovoljstvo s plačo se je presenetljivo uvrstilo na drugo mesto, medtem ko je to vprašanje v raziskavi SiOK 2004 na zadnjem mestu z 1,87 ocene manj. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve je primerljivo z raziskavo v slovenskem merilu in je še vedno bolje ocenjeno z 0,37 ocene v naši raziskavi. Od tu naprej pa so vsa nadaljnja vprašanja o zadovoljstvu slabše ocenjena. Padeč kar za 1,33 ocene je pri oceni zadovoljstva s statusom v izbrani organizaciji in je tudi nižje za četrtno ocene od slovenskega povprečja. Zadovoljstvo z delovnim časom je tudi nižje ocenjeno za 0,98 ocene, pa tudi zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi za 1,07 ocene. Zaposleni so ocenili zadovoljstvo z delovnimi pogoji za tri četrtnine ocene manj, vendar je to vprašanje na sedmem mestu v obeh raziskavah. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje je ocenjeno 0,87 ocene manj. Zadovoljstvo z delom je v naši raziskavi kar za 1,51 ocene manj in je na devetem mestu, v slovenskem merilu pa je to zadovoljstvo na četrtem mestu. Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje je na desetem mestu tako v izbrani organizaciji kot v raziskavi SiOK 2004, le da je ocenjeno za 1,23 ocene manj. V naši raziskavi se je na zadnje mesto uvrstilo zadovoljstvo z vodstvom organizacije in s kar največjo razliko v oceni oz. kar za 2,09 ocene glede na primerjavo s SiOK raziskavo.

### 3.5.15. Uspešnost organizacije

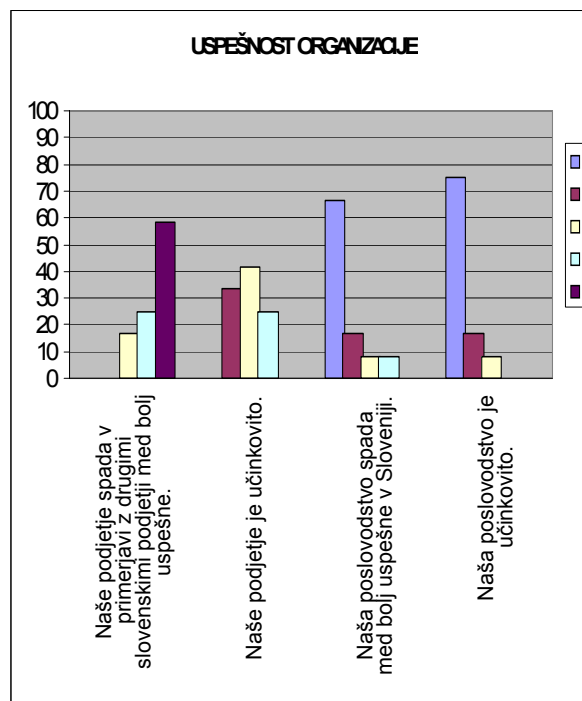
Odgovori na štiri vprašanja, ki se nanašajo na uspešnost organizacije, nam bodo morda pomagala pri pojasnjevanju posameznih aspektov klime in zadovoljstva predvsem iz naslova učinkovitosti organizacije in njenega vodstva v celoti.

Graf št. 33: Aritmetične sredine.



Vir: Lastna raziskava.

Graf št. 34: Pregled ocenpo posameznih vprašanjih.



Vir: Lastna raziskava.

Aritmetična sredina je 2,56. Najboljša je trditev o izbrani organizaciji, da spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne (4,42) in s tem se je strinjalo 83,3 odstotkov zaposlenih. Kar 58,3 odstotkov manj zaposlenih pa se je strinjalo glede trditve, da je izbrana organizacija učinkovita (2,92). Še slabše ocenjeno je bilo vprašanje o poslovodstvu, da spada med bolj uspešne v Sloveniji (1,58). S tem se je strinjalo le 8,3 odstotkov zaposlenih. Zadnja je trditev o poslovodstvu, da je učinkovito (1,33). To trditev je popolnoma zavrnilo kar tri četrtine zaposlenih, 16,7 odstotkov se jih je delno strinjalo in 8,3 odstotkov je bilo neopredeljenih.



### **3.6. VPLIV IZBRANIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJSKO KLIMO V IZBRANEM PODJETJU**

Raziskava je pokazala, da imajo klimatske dimenzije organizacijske klime in individualnega zadovoljstva pri delu različen vpliv na organizacijsko klimo v izbranem podjetju, od pozitivnega pa vse tja do negativnega.

Rezultati raziskave so pokazali, da dimenziji Odnos do kakovosti in Notranji odnosi prav gotovo prispevajo pozitiven vpliv na organizacijsko klimo v izbrani organizaciji. Odgovornost zaposlenih za kakovost svojega dela in njihovega prispevka k doseganju standardov kakovosti je v izbrani organizaciji na visokem nivoju. Prav tako so tudi medsebojni odnosi zaposlenih zelo dobri.

Dimenziji Pripadnost organizaciji ter Motivacija in zavzetost imata še vedno zgleden vpliv na organizacijsko klimo v izbrani organizaciji. Zaposleni se zavedajo, da ima organizacija ugled v okolju in so ponosni na svojo organizacijo, čeprav bi pa nekateri zaposleni zapustili organizacijo, če bi imela organizacija dlje časa trajajoče likvidnostne težave in bi morala znižati plače. Verjetno pa so se le-ti tako izrekli, ker preprosto ne verjamejo, da bi izbrana organizacija lahko zašla v takšne težave. Zaposleni prav zaradi visoke zavzetosti za delo dosegajo visoke standarde kakovosti pri delu in so pripravljeni delati tudi več, če je to potrebno.

Naslednji dimenziji imata še vedno blagodejen vpliv na organizacijsko klimo v izbrani organizaciji. V okviru klime Inovativnost in inicijativnost, se zaposleni zavedajo, da so spremembe potrebne, tako glede prevzema tveganja v posodabljanju izdelkov in storitev, kakor tudi do ustreznega priznanja, ki pa zahteva še izpeljavo postopkov, da bo inovativnost del organizacijske strukture, kjer bodo oblikovani kriteriji za vse zaposlene enako. Klima o vodenju je še vedno relativno dobra, ker vsi zaposleni vlagajo visoko stopnjo naporov, da bi odpravili ukazovalno vedenje, vodje se tudi veliko pogovarjajo s svojimi podrejenimi o rezultatih njihovega dela, čeprav po drugi strani, ravno ta način vodenja ovira vzpostavitev večje avtonomije pri opravljanju dela podrejenih in sami vodje zelo težko sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

Po ocenah zaposlenih so še vedno mejne s sredino organizacijske klime in v intervalu 0,25 ocene dimenzije Nagrajevanje, Strokovna usposobljenost in učenje, Prepoznavanje poslanstva in vizije ter ciljev in Organiziranost. Te štiri dimenzije nimajo ne pozitivnih in tudi ne izrazitih negativnih učinkov na organizacijsko klimo. Vsi naštetih dejavniki imajo v strukturi elemente tako pozitivne kot negativne, in prav naraščajoče negativne vplive bi bilo mogoče izboljšati. S tega zornega kota prav gotovo zahtevajo nenehno pozornost vodstvenih struktur, kajti ne smemo pozabiti, da je klimo kaj hitro možno »zapackati«, težko pa jo je zopet vzpostaviti, da optimalno deluje. Realizacija vseh možnosti je še toliko bolj verjetna, ker gre za majhno organizacijo in v organizacijski shemi en sam človek pokriva več funkcij.

Velik negativni vpliv na organizacijsko klimo v izbrani organizaciji pa imata zadnji apriorni dimenziji Notranje komuniciranje in informiranje ter Razvoj kariere. Vodje in njihovi podrejeni se pogovarjajo dokaj sproščeno, prijateljsko in enakopravno, vendar prav ti vodje ne dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje lastnega dela zaposlenih. Delovnih sestankov skorajda ni, prav tako je izostanek relevantnih informacij in če so, so posredovane velikokrat na hitro, včasih tudi na logično nerazumljiv način. Kot smo že pojasnili je lastnik izbrane organizacije hkrati tudi manager in opravlja več funkcij, tako da gre mogoče tudi za preobremenjenost.

Zaposleni so še slabše ocenili dimenzijo Razvoj kariere in tudi v raziskavi SiOK 2004 je najslabše ocenjena s trendom upadanja. Nekateri zaposleni v izbrani organizaciji so komajda zadovoljni z dosedanjim osebnostnim razvojem, večina pa sploh ne, za napredovanje skorajda ni možnosti. Kriteriji za napredovanje sploh ne obstajajo, iz tega sledi, da tudi sistema ni in tudi ni znano, da bi vodilni vzgajali naslednike, vsaj ne na normalen, organiziran način.

### **3.7. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE NAJSLABŠE OCENJENIH DEJAVNIKOV**

Vzroke in posledice za spreminjanje organizacijske klime je na splošno težko ugotoviti. Klimo je potrebno razčleniti po posameznih dimenzijah. Potem je potrebno statistično obdelati podatke in jih generirati v informacije na nivoju apriornih dimenzij in na nivoju njenih struktur. Šele te informacije omogočajo ugotavljanje vplivov posameznih dimenzij v organizacijski klimi v določeni organizaciji. Vplivi so lahko pozitivni ali negativni ali pa sploh ne vplivajo na organizacijsko klimo. Najprej se proučuje tiste elemente, ki negativno vplivajo na celotno organizacijsko klimo v posamezni organizaciji.

Z raziskavo sem tako ugotovila, da sta najslabše ocenjeni dimenziji Notranje komuniciranje in informiranje ter Razvoj kariere, ki morata postati izziv za izbrano organizacijo.

#### **3.7.1. Predlogi za izboljšanje dejavnika Notranje komuniciranje in informiranje**

Najprej želim predstaviti pomen informacij za človeka, ki zmanjšujejo njegovo stopnjo neznanja. Sama beseda (*informatio*) je latinskega izvora in v splošnem pomenu izraža neko sporočilo, novico, poučitev o nečem. Je večdimenzionalen pojem, saj posamezne dimenzije določajo njeno kakovost v nekem prostoru in času. Tako lahko govorimo o informacijski vsebini, ki se izraža z uporabno vrednostjo. Če človek ne najde te vrednosti v informaciji, je to zanj podatek. Informacijska vrednost je časovna funkcija uporabne vrednosti informacije in z vidika odločanja in upravljanja ni stalna, temveč se s časom spreminja. V praksi vlagamo veliko naporov za pridobivanje vnaprejšnje informacije zaradi njene velike vrednosti.

Premalo informacij je resna ovira za učinkovito odločanje, po drugi strani pa preveč informacij povzroča preobremenjenost in ne nazadnje zasičenost z njimi lahko povzroči zavračanje vseh. Cena informacije geometrično narašča s popolnostjo. Vendar pa mora biti informacija oblikovana z upoštevanjem uporabnikovih specifičnih zahtev glede posameznih razsežnosti informacij in v primerni zgoščenosti za različno raven odločanja. Čim bolj točno informacija predstavlja realnost, tem bolj ji lahko zaupamo. Vendar so vsi naporji za generiranje točne informacije zaman, če je uporabnik ne dobi pravočasno. Ključno je, da razpolagamo dovolj zgodaj z relevantnimi informacijami. Relevantne informacije so tiste informacije, ki jih organizacija potrebuje za svoje uspešno delovanje ta hip. Najrelevantnejše so strateške informacije, ki lahko pomembno vplivajo na dolgoročni razvoj organizacije. Svetovni razvoj nas je pripeljal v obdobje, ko je najučinkovitejše in najmočnejše sredstvo postala prav informacija.

V organizaciji mora biti vsaka strateška odločitev spremenjena v taktično odločitev za potrebe poslovnih funkcij in za njihovo izvajanje tako, da je njena oblika usklajena z zasnovo poslovne funkcije. Ustrezno taki zasnovi pa mora biti organiziran tudi informacijski sistem, ki zagotavlja potrebne informacije vsem nivojem organizacije.

Informacije lahko pridobivamo prek avdiovizualnih tehnik, interneta, vseh vrst pisne in ustne komunikacije.

Izbrana organizacija ima relativno dober informacijski sistem, večji problem je pretok notranjih dokumentov in točnih informacij o stanju in spremembah blaga v skladiščih.

Pri ustni komunikaciji govorimo predvsem o sestankih, ki jih pa v izbrani organizaciji skorajda ni. Manager običajno posamezne zaposlene informira kar mimogrede, »ad hoc« in včasih le na pol, tako da se sprašujejo, češ, kaj je sploh hotel povedati. V tem kontekstu bi si moral manager vzeti letno vsaj 2 do 3 ure časa za pogovor s svojim podrejenim ali z vsemi zaposlenimi. Pogovor naj bi potekal v mirnem, sproščenem ozračju, kjer bi pregledali dosedanje delo, uresničevanje ciljev in nalog, uspešnost zaposlenih in uspešnost organizacije, kjer bi določili cilje za prihodnost in bi naredili načrt razvoja medsebojnih odnosov. Na ta način bi zaposleni začutili enakovreden partnerski odnos, zadovoljni bi bili, da so managerju lahko izrazili tudi svoje poglede in bodo poslej lahko pozitivno razmišljali tako o odpravi morebitnih problemov kot o najboljših metodah glede dela, ki ga morajo uresničiti. Potrebno se je zavedati, da vsakodnevni pogovori vsebujejo le malo sestavin relevantnih informacij, ki so potrebne za nemoteno in uspešno opravljanje dela zaposlenih, kar je pokazala tudi moja raziskava.

### **3.7.2. Predlogi za izboljšanje dejavnika Razvoj kariere**

Organizacija, ki ni dovolj fleksibilna, lahko kmalu zaide v težave, ki lahko ogrozi celo njen obstoj. Dinamičnemu okolju se ni mogoče pravočasno prilagoditi brez ustreznega prilagajanja

kvalifikacijske in izobrazbene strukture managerskih kadrov, hkrati pa je potrebno skrbeti za ustrezno usmerjanje mladih, perspektivnih kadrov.

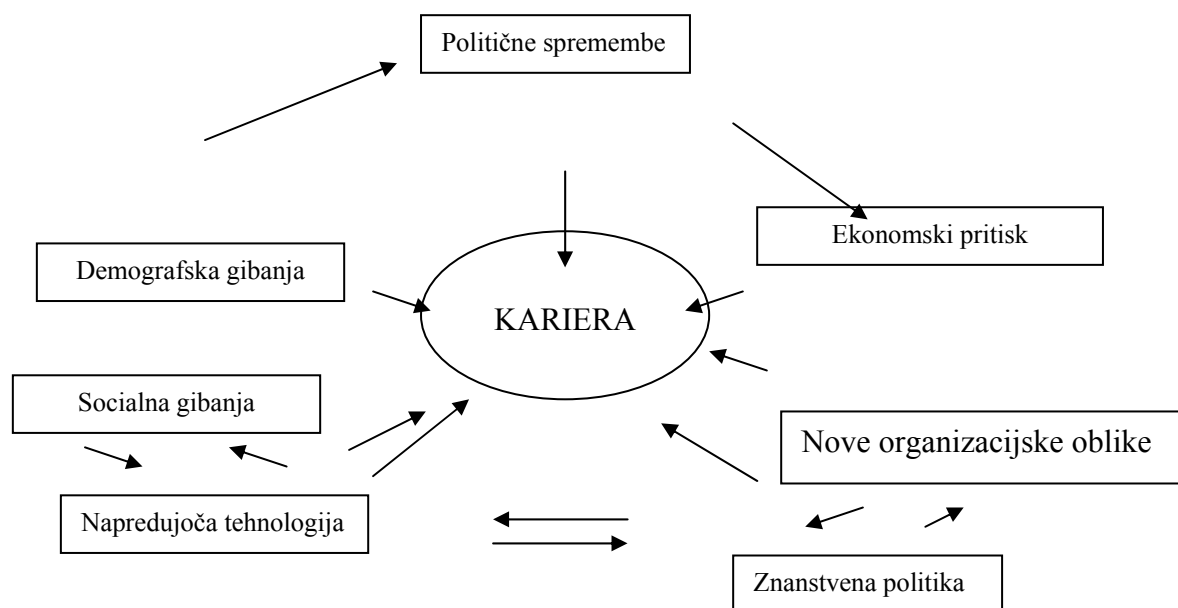
Razvoj kadrov je v bistvu program razvoja kariere posameznika. Kariero lahko pojmuje kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali dejavnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času.

Pri oblikovanju kariere morajo organizacije zasledovati temeljne cilje, upoštevati pa morajo tudi nekatere splošne dejavnike (glej Slika št. 3).

Idealni sistemi razvoja kadrov se pričnejo s štipendiranjem, nadaljujejo se s pripravništvom in s prvo razporeditvijo na delovno mesto. Razvoj posameznika se nadaljuje z vključitvijo v kulturo organizacije in s pridobivanjem izkušenj, napredovanje pa je odvisno od njegovih sposobnosti in ambicij. To obdobje je najbolj intenzivna stopnja delovnega ciklusa, ki ji sledi bolj zrelo obdobje.

V tem smislu bi lahko opredelili temeljno nalogo kadrovske funkcije z racionalnim gospodarjenjem s kadri. Gospodarnost se tu nanaša na čim večji izkoristek vseh talentov, sposobnosti in razvojnih možnosti zaposlenih.

Slika št. 3: Vpliv splošnih dejavnikov na oblikovanje kariere.



Vir: Kadrovski in globalni management, 1994.

V izbrani organizaciji ne obstaja sistema razvoja kadrov, pisnih virov o tem ni. Zaposlitvena politika je prisotna v »glavi« lastnika, ki je hkrati manager in je glede razvojne stopnje kariere managerja, nekje na stopnji srednjih let. Moramo priznati, da dvanajst zaposlenih še ne predstavlja večje kompleksnosti glede njihovega obvladovanja, gre pa za vprašanje »fair playa«. V smislu gospodarstvenika ima prisoten čut za intuicijo, navdihuje ga vizija in ga sili, da razmišlja tudi v prihodnost. Slaba stran pa je gotovo poslovna komunikacija in pretok relevantnih informacij in prav ta izostanek zaposlene ne navdihuje, ampak ravno nasprotno.

Predlagam začetni premik, da bi manager najprej pisno opredelil glavne smernice razvoja kadrov in v tem okviru naj bi definiral kriterije glede možnosti napredovanja. O tem naj bi seznanil tudi zaposlene, da bi tudi sami začeli razmišljati o teh možnostih. Neko kvazi napredovanje že sedaj obstaja, bolj na osnovi njegovega večjega zaupanja v gotove ljudi in v njihove sposobnosti. Vrednostno ga rešuje s prevrednotenjem taiste delovne naloge. Ker gre za nenapisano pravilo, zaposleni ne vedo, kakšni so kriteriji za takšno napredovanje in to stanje sprejemajo z nezadovoljstvom.

## **4. SKLEP**

V svetu so že pred nekaj desetletji spoznali tesno povezavo med uspešnostjo organizacije in učinkovitostjo človeških potencialov, vendar se pri nas veliko organizacij tega ne zaveda dovolj in zato ne izkoriščajo vseh talentov in sposobnosti zaposlenih ter njihovih razvojnih možnosti, ki so jim na voljo, kar se posledično odraža tako na slabšem rezultatu organizacije kot tudi na nezadovoljstvu zaposlenih z delom.

Poslovna uspešnost je tudi odvisna od stopnje usklajenosti temeljnih proizvodnih dejavnikov kot so kadri, tehnologija in organizacije dela. Kadri so eden temeljnih dejavnikov produktivnosti, ki morajo s svojim strokovnim znanjem obvladati zahteve sodobne tehnologije in organizacije dela, hkrati pa morata biti tudi tehnologija in organizacija dela ustrezno usklajeni.

Sodobna gibanja kažejo težnjo po decentralizaciji vodenja, da bi dosegli čim večjo fleksibilnost poslovanja, ki ga zahtevajo dinamične razmere. Največji poudarek sodobnega vodenja, je v sposobnosti komuniciranja, prilagodljivosti, zanesljivosti, odgovornosti in učinkovitosti.

Prav vsaka organizacija bi morala imeti izdelano sistematizacijo delovnih mest, plan izobraževanja in osebnostnega razvoja delavcev, definirati bi morala metode za motiviranje zaposlenih, postaviti bi morala dosegljive in merljive cilje ter preverjati njihovo doseganje ter na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti nagrajevati svoje zaposlene. S tem bi organizacija naredila prvi korak k priznavanju, da so zaposleni eden izmed glavnih konkurenčnih prednosti. In tudi zaposleni bi začutili pripadnost, sožitje z organizacijo, njene cilje bi prevzemali za svoje ter s tem ustvarjali pozitivno organizacijsko klimo (Aš, 2004, str. 66).

V specialističnem delu sem proučila organizacijsko klimo v izbrani organizaciji in jo primerjala z ugotovljeno organizacijsko klimo, ki so jo izvedli v projektu SiOK za leto 2004. Organizacijska klima v izbrani organizaciji je v primerjavi z raziskavo slovenskih organizacij takšna, da je prva polovica klimatskih dimenzij še višje vrednotena in druga polovica še nižje, dve dimenziji imata isto vrednost, tri dimenzije pa isto mesto v obeh razvrstitvah klimatskih dimenzij. Pomeni, da so zaposleni visoko moralni in kvalitetno opravljajo svoje delo, čeprav

jim organizacija ne omogoča strokovne in osebnostne rasti ter individualnega zadovoljstva pri delu.

Čeprav kvantitativne metode ne omogočajo izražanja lastnega mnenja zaposlenih, pa mislim, da je raziskava pokazala realno sliko stanja organizacijske klime in individualnega zadovoljstva zaposlenih pri delu v izbrani organizaciji in tudi njeno največjo problematiko. Celo prepričana sem, da ima podobno problematiko večina majhnih organizacij, kjer so lastniki hkrati tudi managerji oz vodje z vsemi pooblastili. Majhne organizacije menijo, da lahko zaradi majhnosti opustijo skoraj vse funkcije v zvezi z zaposlenimi in o tem celo skušajo prepričati zakonodajalce.

Managerju izbrane organizacije sem predstavila rezultate moje raziskave, akceptiral je prvo polovico klimatskih dimenzij, navdušenje pa mu je začelo pojemati pri drugi polovici in kaj hitro je zaključil, da za tako majhno organizacijo taka raziskava ni primerna. Moja pričakovanja so sila skromna, vendar njegova zavest je vendarle prvič sprejela najnovejšo relevantno informacijo s področja organizacijske klime in zadovoljstva njegovih zaposlenih z delom.

## 5. LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 271 str.
2. Altman Rob: Understanding Organizational Climate. Start Minimizing Your Workforce Problems. [URL: <http://www.businesslife.com/how/tos/general/understand.html>], 30.7.2007.
3. Aš Mitja: Organizacijska klima in delo z zaposlenimi v franšizni prodajalni podjetja Bofex d.o.o. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 70 str.
4. Benett Pam: Organisational Behaviour. London: Phil Duglas Publishers, 1998. 357 str.
5. Bernik Jurij: Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij. Gea novice, Ljubljana, 1998, 16, str. 6.
6. Burton Richard, Lauridsen Jorgen, Obel Borge: Tension and Resistance to Change in Organizational Climate. Managerial Implications for a Fast Paced World. Durham: Duke University, 1999, 20 str.
7. Česen Mirjana: Kakovost delovnega življenja na primeru Iskre zaščite d.o.o.. Diplomaska naloga. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo. 1998, 82 str.
8. Černetič Metod: Poglavlja iz sociologije in organizacije. Kranj: Moderna organizacija. 1997, 309 str.
9. Drucker Peter: Managerski izzivi v 21. Stoletju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 196 str.
10. Erjavšek Katja: Kako organizacijska klima vpliva na uspešnost podjetja. Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 74 str.
11. Fey Carl F., Beamish Paul W.: Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Ventures in Russia. Organization studies, 2001, str. 854-855.
12. Flaherty Karen E., Pappas James M.: The Role of Trust in Salesperson-Sales Manager Relationship. The Journal of Person Selling & Sales Management, New York, 2000, 415 str.
13. Florjančič Jože et.al.: Globalni inkadrovski management. Kranj: Moderna organizacija. 1994, 440 str.
14. Glas Miroslav: Etične dileme pri ravnanju z ljudmi pri delu.. HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana, 2 (2004), 4, str. 28-34.
15. Gruban Brane: »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana, 2003), str. 1.
16. Heneman et. al.: Personnel / Human Resource Management, 4th ed., Homewood (il), Boston (ma): Irwin, 1989, str.: 170-180.
17. Jančič Zlatko: Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka. Industrijska demokracija, Kranj, 1998, 8, str. 9.
18. Jereb Janez: Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija, 1987. 198 str.

19. Kaltnekar Zdravko: Delovni čas in kakovost delovnega življenja. Industrijska demokracija, Kranj, 2000, 6-7, str. 14-19.
20. Kavar-Vidmar Andreja: Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja. Moderna organizacija, Kranj, 1995, 4 str. 209-216.
21. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991, 329 str.
22. Kaya Ebru: Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries – 61st IFLA General Conference. [URL:<http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaya.htm>], 2002.
23. Kovač Janez: Razsežnosti procesnega pogleda na organizacijo in poslovanje podjetja. Organizacija in kadri, Kranj, 31 (1998), 4, str. 202-206.
24. Kunšek Iztok: Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Slovensko združenje za kakovost, Ljubljana, 2003, 1, str. 20.
25. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987, str. 138-154.
26. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih, Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 165 str.
27. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
28. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 398 str.
29. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba obzorja, 1987, 365 str.
30. Mah-Ločniškar Marjana: Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju »Mavrica«. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana, 2003. 47 str.
31. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
32. Mežnar Drago: Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Inštitut za delo pri pravni fakulteti, 1993, 269 str.
33. Možina Stane et.al: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanja, 2004. 493 str.
34. Možina Stane et. al: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
35. Možina Stane: Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 1 (2001), 5, str. 3-6.
36. Možina Stane: Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 2002, 1/vi, str. 23-28.
37. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994, 287 str.
38. Možina Stane: Sociopsihologija v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 356 str.
39. Možina Stane: Strateško načrtovanje kadrovskih virov v organizaciji. Organizacija, Kranj, 30 (1997), 10, str. 537-545.
40. Mulej Matjaž: Inovacijski procesi in izobraževanje. Organizacija in kadri, Kranj, 7-8, 1986, str. 428-447.



41. Niven R. Paul: *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, 2002. 334 str.
42. Ramšak Janja: *Kakovost delovnega življenja v podjetju tujega lastnika*. Diplomsko naloga. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo, 2004, 85 str.
43. Rozman Rudi et al.: *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
44. Schneider Benjamin: *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass, 1990, 449 str.
45. Sedej Marjan: *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 145 str.
46. Svetlik Ivan: *Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih*, Ljubljana: Bilten centra za družbeno blaginjo, 1991. 21 str.
47. Tavčar Rudi: *Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil*. HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana, 2 (2004), 6, str. 46-49.
48. Torrington & Hall: *Personnel Management: A New Approach*. New York: Prentice – Hall, 1991, 661 str.
49. Treven Sonja: *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
50. Zeni Janez: *Napredovanje delavcev*. Modra knjiga. *Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Moderna organizacija, 1995, str. 271-282.
51. Zupan Nada: *Načini povečanja učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih*. Zbornik 2. letnega srečanja zveze ekonomistov Slovenije, Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1994, str. 96-102.
52. Zupan Nada: *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba, 2001. 304 str.
53. Zupan Nada: *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 10, str. 4-9.
54. Zupan Nada: *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 219 str.

## VIRI

1. Anketa izvedena v izbranem podjetju.
2. Faze managementa človeških virov. [URL: <http://baza.svarog.org/predmet/ekonomija/>], študijska baza Univerze Maribor, 2002.
3. GZS: *Organizacijska klima v Sloveniji*, Poročilo za leto 2004: SiOK, 2005. 30 str.
4. *Interna gradiva izbranega podjetja*, 2004, 2005, 2006.
5. *Kadrovski in globalni management*, 1994, skupina avtorjev. Slovenska ekonomska revija, letnik 46, št. 5, str. 652.
6. *Uvajanje letnih pogovorov s sodelavcem*. [URL: <http://www.gov.si/ksu/lps.htm>], Kadrovska služba vlade RS, Ljubljana, 2003.

# **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG:**

Priloga 1: Vprašalnik SiOK 2004.....	1
Priloga 2: Ključi za razdelitev trditev po dejavnikih.....	7
Priloga 3: Statistični podatki po posameznih dejavnikih izračunani s programom Excel in grafikoni.....	11

## **KAZALO TABEL V PRILOGI:**

Tabela 1: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Zadovoljstvo zaposlenih.....	11
Tabela 2: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Odnos do kakovosti.....	12
Tabela 3: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Inovativnost in iniciativnost.....	12
Tabela 4: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Motivacija in zavzetost.....	13
Tabela 5: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Pripadnost organizaciji.....	13
Tabela 6: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Notranji odnosi.....	14
Tabela 7: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Strokovna usposobljenost in učenje.....	14
Tabela 8: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	15
Tabela 9: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Vodenje.....	15
Tabela 10: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Organiziranost.....	16
Tabela 11: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Notranje komuniciranje in informiranje.....	16
Tabela 12: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Razvoj kariere.....	17
Tabela 13: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Nagrajevanje.....	17
Tabela 14: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Uspešnost organizacije.....	18

# **Vprašalnik za ugotavljanje Organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah**

Leto 2004

---

Spoštovani!

S sledečo anketo želimo ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojetja organizacije in njenega delovanja. Da bi vam omogočili kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko, anketa pa je tudi anonimna.

Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujete tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici.

---

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

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

1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
2. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
4. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
5. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
6. Kriteriji za napredovanja so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
7. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
8. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
9. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
10. Naša poslovodstvo je učinkovito.	1	2	3	4	5
11. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
12. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
13. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
14. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
15. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
16. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
17. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
18. Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
19. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
20. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
21. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
22. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
23. Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
24. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5

25. Naša poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	1	2	3	4	5
26. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
27. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
28. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
29. Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.	1	2	3	4	5
30. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
31. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
32. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
33. O tem kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
34. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
35. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
36. Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
37. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
38. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
39. Tisti, ko so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
40. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
41. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4	5
42. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
43. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
44. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje.	1	2	3	4	5
45. Zaposleni na vseh nivojih imajo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
46. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
47. Naše podjetje je učinkovito.	1	2	3	4	5
48. Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
49. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
50. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
51. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
52. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
53. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
54. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
55. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
57. Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
58. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
59. Vsi v naši organizaciji smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5

60. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
61. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
62. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5
63. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
64. Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5

### Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>zelo nezadovoljen</b>	<b>nezadovoljen</b>	<b>srednje zadovoljen</b>	<b>zadovoljen</b>	<b>zelo zadovoljen</b>

#### ZADOVOLJSTVO...

65. ... z delom	1	2	3	4	5
66. ... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
67. ... s sodelavci	1	2	3	4	5
68. ... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
69. ... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
70. ... s plačo	1	2	3	4	5
71. ... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
72. ... z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5

Stopnja  
zadovoljstva

73.	... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
74.	... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
75.	... z delovnim časom	1	2	3	4	5

## Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

### 76. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

### 77. Raven v organizaciji

- 1.) višji in srednji managerji
- 2.) operativni vodje (izključno zadnji nivo vodenja)
- 3.) samostojni strokovni kadri  
(ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
- 4.) izvajalci

### 78. Staž v organizaciji

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



**79. Starost**

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

**80. Stopnja izobrazbe**

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

**81. Parameter A**

---

**82. Parameter B**

---

**83. Komentarji:**

---

---

---

## **Priloga 2: Ključi za razdelitev trditev po dejavnikih.**

### **1. Dejavnik organiziranosti**

Trditev št. 20. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

Trditev št. 30. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.

Trditev št. 37. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.

Trditev št. 41. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.

Trditev št. 52. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.

### **2. Strokovna usposobljenost in učenje**

Trditev št. 38. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.

Trditev št. 23. Zaposleni se učimo drug od drugega.

Trditev št. 58. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.

Trditev št. 64. Sistem usposabljanja je dober.

Trditev št. 19. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.

### **3. Odnos do kakovosti**

Trditev št. 9. Zaposleni pri svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.

Trditev št. 14. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.

Trditev št. 27. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.

Trditev št. 43. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.

Trditev št. 61. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.

### **4. Nagrajevanje**

Trditev št. 5. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in strategijah.

Trditev št. 39. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.

Trditev št. 24. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.

Trditev št. 56. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.

Trditev št. 62. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.

### **5. Notranje komuniciranje in informiranje**

Trditev št. 12. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.

Trditev št. 33. O tem ,kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.

Trditev št. 50. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.

Trditev št. 57. Delovni sestanki so redni.

Trditev št. 53. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.

### **6. Notranji odnosi**

Trditev št. 16. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.

Trditev št. 18. Konflikte rešujemo v skupno korist.

Trditev št. 36. Ljudje si medsebojno zaupajo.

Trditev št. 54. Odnosi med zaposlenimi so dobri.

Trditev št. 60. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.

### **7. Vodenje**

Trditev št. 3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.

Trditev št. 7. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

Trditev št. 21. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.

Trditev št. 34. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.

Trditev št. 44. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje.

### **8. Pripadnost organizaciji**

Trditev št. 1. Naša ciljna organizacija ima velik ugled v okolju.

Trditev št. 17. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

Trditev št. 32. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena.

Trditev št. 35. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.

Trditev št. 55. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.

### **9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev**

Trditev št. 4. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.

Trditev št. 11. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.

Trditev št. 40. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.

Trditev št. 42. Cilje organizacije sprejemamo za svoje.

### **10. Motivacija in zavzetost**

Trditev št. 13. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.

Trditev št. 15. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.

Trditev št. 28. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.

Trditev št. 59. V naši organizaciji smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.

Trditev št. 63. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.

### **11. Razvoj kariere**

Trditev št. 6. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.

Trditev št. 26. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.

Trditev št. 31. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

Trditev št. 45. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.

Trditev št. 49. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.

### **12. Inovativnost, iniciativnost**

Trditev št. 8. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.

Trditev št. 22. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave delajo vsi – ne le naši vodje.

Trditev št. 48. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih vzpodbud.

Trditev št. 46. Napake med preizkušanjem novih načrtov dela so v naši organizaciji sprejemljive.

Trditev št. 51. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.

### **13. Zadovoljstvo**

Trditev št. 65. Zadovoljstvo z delom.

Trditev št. 66. Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.

Trditev št. 67. Zadovoljstvo s sodelavci.

Trditev št. 68. Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi.

Trditev št. 69. Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.

Trditev št. 70. Zadovoljstvo s plačo.

Trditev št. 71. Zadovoljstvo s statusom v organizaciji.

Trditev št. 72. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori).

Trditev št. 73. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.

Trditev št. 74. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.

Trditev št. 75. Zadovoljstvo z delovnim časom.

### Priloga 3: Statistični podatki po posameznih dejavnikih izračunani s programom Excel in grafikoni.

Tabela 1: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Zadovoljstvo zaposlenih.

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH...	PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.
	1	2	3	4	5					
65. ... z delom	25	33.3	33.3	8.33	0	2.25	2	2	1.749	3.06
66. ... z vodstvom organizacije	91.7	8.33	0	0	0	1.08	1	1	0.507	0.26
67. ... s sodelavci	0	0	0	0	100	5.00	5	5	0.000	0.00
68. ... z neposredno nadrejenim	0	58.3	25	16.7	0	2.58	2	2	1.466	2.15
69. ... z možnostmi za napredovanje	41.7	58.3	0	0	0	1.58	2	2	0.904	0.82
70. ... s plačo	0	0	8.33	33.3	58.3	4.50	5	5	1.266	1.60
71. ... s statusom v organizaciji	0	16.7	66.7	16.7	0	3.00	3	3	1.116	1.25
72. ... z delovnimi pogoji	0	58.3	33.3	8.33	0	2.50	2	2	1.244	1.55
73. ... z možnostmi za izobraževanje	0	66.7	25	8.33	0	2.42	2	2	1.234	1.52
74. ... s stalnostjo zaposlitve	0	0	8.33	50	41.7	4.33	4	4	1.223	1.50
75. ... z delovnim časom	16.7	8.33	50	25	0	2.83	3	3	1.874	3.51
<b>ZADOVOLJSTVO PRI DELU</b>	<b>15.9</b>	<b>28.0</b>	<b>22.7</b>	<b>15.2</b>	<b>18.2</b>	<b>2.92</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2.572</b>	<b>6.62</b>

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 2: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Odnos do kakovosti.

**ODNOS DO KAKOVOSTI**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.	
	1	2	3	4	5						
9.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	0.0	0.0	0.0	8.3	91.7	4.92	5	5	0.544	0.30
14.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	0.0	0.0	8.3	25.0	66.7	4.58	5	5	1.255	1.58
27.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	0.0	0.0	8.3	41.7	50.0	4.42	4.5	5	1.256	1.58
43.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	0.0	0.0	8.3	33.3	58.3	4.50	5	5	1.266	1.60
61.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	0.0	8.3	8.3	41.7	41.7	4.17	4	4	1.750	3.06
	<b>ODNOS DO KAKOVOSTI</b>	0.0	1.7	6.7	30.0	61.7	4.52	5	5	1.360	1.85

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 3: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Inovativnost in iniciativnost.

**INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.	
	1	2	3	4	5						
8	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	0.0	0.0	8.3	8.3	83.3	4.75	5	5	1.166	1.36
22	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	0.0	16.7	41.7	41.7	0.0	3.25	3	3	1.398	1.95
46	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	0.0	33.3	41.7	16.7	8.3	3.00	3	3	1.771	3.14
43	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	0.0	8.3	50.0	25.0	16.7	3.50	3	3	1.689	2.85
61	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	0.0	16.7	33.3	50.0	0.0	3.33	4	4	1.444	2.08
	<b>INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST</b>	0.0	15.0	35.0	28.3	21.7	3.57	3.5	3	1.927	3.71

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 4: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Motivacija in zavzetost.

**MOTIVACIJA IN ZAVZETOST**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.	
	1	2	3	4	5						
13	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	0.0	8.3	8.3	16.7	66.7	4.42	5	5	1.860	3.46
15	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	0.0	16.7	41.7	41.7	0.0	3.25	3	3	1.398	1.95
28	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	0.0	0.0	8.3	8.3	83.3	4.75	5	5	1.166	1.36
59	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	0.0	8.3	25.0	58.3	8.3	3.67	4	4	1.450	2.10
63	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	16.7	25.0	25.0	25.0	8.3	2.83	3	2	2.325	5.41
	<b>MOTIVACIJA IN ZAVZETOST</b>	3.3	11.7	21.7	30.0	33.3	3.78	4	5	2.185	4.77

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 5: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Pripadnost organizaciji.

**PRIPADNOST ORGANIZACIJI**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.	
	1	2	3	4	5						
1	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	0.0	0.0	0.0	58.3	41.7	4.42	4	4	0.970	0.94
17	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	8.3	33.3	58.3	0.0	0.0	2.50	3	3	1.221	1.49
32	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	0.0	8.3	8.3	25.0	58.3	4.33	5	5	1.839	3.38
35	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	0.0	8.3	41.7	33.3	16.7	3.58	4	3	1.680	2.82
55	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	0.0	0.0	8.3	41.7	50.0	4.42	5	5	1.256	1.58
	<b>PRIPADNOST ORGANIZACIJI</b>	1.7	10.0	23.3	31.7	33.3	3.85	4	5	2.033	4.13

Vir: Lastna raziskava.



Tabela 6: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Notranji odnosi.

		FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.
		1	2	3	4	5					
16	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	0.0	0.0	0.0	41.7	58.3	4.58	5	5	0.970	0.94
18	Konflikte rešujemo v skupno korist.	0.0	33.3	25.0	41.7	0.0	3.08	3	4	1.667	2.78
36	Ljudje si medsebojno zaupajo.	0.0	0.0	8.3	25.0	66.7	4.58	5	5	1.255	1.58
54	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	0.0	0.0	0.0	16.7	83.3	4.83	5	5	0.733	0.54
60	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	0.0	0.0	8.3	8.3	83.3	4.75	5	5	1.166	1.36
<b>NOTRANJI ODNOSI</b>		0.0	6.7	8.3	26.7	58.3	4.37	5	5	1.744	3.04

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 7: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Strokovna usposobljenost in učenje.

		FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.
		1	2	3	4	5					
19	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	8.3	16.7	50.0	25.0	0.0	2.92	3	3	1.647	2.71
23	Zaposleni se učimo drug od drugega.	0.0	0.0	16.7	33.3	50.0	4.33	5	5	1.461	2.13
38	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo.	66.7	8.3	16.7	0.0	8.3	1.75	1	1	2.348	5.52
58	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	0.0	16.7	16.7	33.3	33.3	3.83	4	4	2.078	4.32
64	Sistem usposabljanja je dober.	58.3	25.0	16.7	0.0	0.0	1.58	1	1	1.418	2.01
<b>STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE</b>		26.7	13.3	23.3	18.3	18.3	2.88	3	1	2.778	7.72

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 8: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.

**POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.					
	1	2	3	4	5										
2	Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.					0.0	25.0	50.0	25.0	0.0	3.00	3	3	1.367	1.87
4	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja					0.0	25.0	41.7	25.0	8.3	3.17	3	3	1.742	3.04
11	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.					75.0	16.7	8.3	0.0	0.0	1.33	1	1	1.162	1.35
40	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.					0.0	16.7	66.7	8.3	8.3	3.08	3	3	1.476	2.18
42	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.					8.3	8.3	8.3	50.0	25.0	3.75	4	4	2.240	5.02
	POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV					16.7	18.3	35.0	21.7	8.3	2.87	3	3	2.251	5.07

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 9: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Vodenje.

**VODENJE**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.					
	1	2	3	4	5										
3	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.					0.0	16.7	41.7	33.3	8.3	3.33	3	3	1.651	2.73
7	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.					50.0	16.7	16.7	16.7	0.0	2.00	2	1	2.187	4.78
21	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.					0.0	0.0	16.7	50.0	33.3	4.17	4	4	1.347	1.81
34	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.					41.7	25.0	16.7	16.7	0.0	2.08	2	1	2.113	4.46
44	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje.					0.0	0.0	8.3	25.0	66.7	4.58	5	5	1.255	1.58
	VODENJE					18.3	11.7	20.0	28.3	21.7	3.23	3.5	4	2.677	7.17

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 10: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Organiziranost.

**ORGANIZIRANOST**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.	
	1	2	3	4	5						
37	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	41.7	41.7	8.3	8.3	0.0	1.83	2	1	1.695	2.87
41	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	0.0	8.3	16.7	25.0	50.0	4.17	5	5	1.924	3.70
52	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	16.7	50.0	16.7	8.3	8.3	2.42	2	2	2.140	4.58
20	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih	0.0	16.7	33.3	16.7	33.3	3.67	4	3	2.154	4.64
30	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	75.0	16.7	8.3	0.0	0.0	1.33	1	1	1.162	1.35
	<b>ORGANIZIRANOST</b>	<b>26.7</b>	<b>26.7</b>	<b>16.7</b>	<b>11.7</b>	<b>18.3</b>	<b>2.68</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2.769</b>	<b>7.67</b>

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 11: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Notranje komuniciranje in informiranje.

**NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.	
	1	2	3	4	5						
12	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	83.3	8.3	8.3	0.0	0.0	1.25	1	1	1.112	1.24
33	O tem kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	25.0	33.3	41.7	0.0	0.0	2.17	2	3	1.502	2.26
50	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	8.3	33.3	41.7	8.3	8.3	2.75	3	3	1.944	3.78
53	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	0.0	33.3	16.7	16.7	33.3	3.50	4	2	2.447	5.99
57	Delovni sestanki so redni.	66.7	16.7	8.3	8.3	0.0	1.58	1	1	1.801	3.24
	<b>NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE</b>	<b>36.7</b>	<b>25.0</b>	<b>23.3</b>	<b>6.7</b>	<b>8.3</b>	<b>2.25</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2.378</b>	<b>5.65</b>

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 12: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Razvoj kariere.

**RAZVOJ KARIERE**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.	
	1	2	3	4	5						
6	Kriteriji za napredovanja so jasni vsem zaposlenim.	66.7	16.7	8.3	8.3	0.0	1.58	1	1	1.801	3.24
26	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	75.0	16.7	8.3	0.0	0.0	1.33	1	1	1.162	1.35
31	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	66.7	25.0	8.3	0.0	0.0	1.42	1	1	1.191	1.42
45	Zaposleni na vseh nivojih imajo realne možnosti za napredovanje.	0.0	58.3	25.0	16.7	0.0	2.58	2	2	1.466	2.15
49	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	0.0	25.0	58.3	16.7	0.0	2.92	3	3	1.236	1.53
<b>RAZVOJ KARIERE</b>		<b>41.7</b>	<b>28.3</b>	<b>21.7</b>	<b>8.3</b>	<b>0.0</b>	<b>1.97</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1.855</b>	<b>3.44</b>

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 13: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Nagrajevanje.

**NAGRAJEVANJE**

	FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.	
	1	2	3	4	5						
5	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	0.0	16.7	25.0	58.3	0.0	3.42	4	4	1.470	2.16
24	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	0.0	33.3	41.7	25.0	0.0	2.92	3	3	1.467	2.15
39	Tisti, ko so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	25.0	25.0	41.7	8.3	0.0	2.33	3	3	1.783	3.18
62	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	0.0	16.7	33.3	50.0	0.0	3.33	4	4	1.444	2.08
	Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	25.0	25.0	25.0	8.3	16.7	2.67	3	1	2.636	6.95
<b>NAGRAJEVANJE</b>		<b>10.0</b>	<b>23.3</b>	<b>33.3</b>	<b>30.0</b>	<b>3.3</b>	<b>2.93</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1.976</b>	<b>3.90</b>

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 14: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za Uspešnost organizacije.

**USPEŠNOST ORGANIZACIJE**

		FREKVENČNA PORAZDELITEV (v %)					Aritm. sr	Me	Mo	Stand. odklon	Var.
		1	2	3	4	5					
10	Naša poslovodstvo je učinkovito.	75.0	16.7	8.3	0.0	0.0	1.33	1	1	1.162	1.35
25	Naša poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	66.7	16.7	8.3	8.3	0.0	1.58	1	1	1.801	3.24
29	Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.	0.0	0.0	16.7	25.0	58.3	4.42	5	5	1.488	2.21
47	Naše podjetje je učinkovito.	0.0	33.3	41.7	25.0	0.0	2.92	3	3	1.467	2.15
	<b>USPEŠNOST ORGANIZACIJE</b>	35.4	16.7	18.8	14.6	14.6	2.56	2	1	2.785	7.76

Vir: Lastna raziskava.