

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**VPLIV RAZLIČNIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJSKO
KLIMO V PODJETJU**

Ljubljana, junij 2005

MATEJ SOLCE

IZJAVA

Študent Matej Solce izjavljam, da sem avtor tega Specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE:

1. UVOD	1
1.1. CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA	2
1.2. METODE DELA	2
2. POMEN ČLOVEKA V ORGANIZACIJI	4
2.1. KAKOVOST ŽIVLJENJA V DELOVNEM OKOLJU	4
2.2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	6
2.2.1. FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU	7
3. ORGANIZACIJSKA KLIMA	8
3.1. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA	8
3.1.1. VREDNOTE ORGANIZACIJSKE KULTURE	9
3.2. POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME	10
3.3. UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	10
3.3.1. INDIKATORJI ORGANIZACIJSKE KLIME	11
3.3.2. VRSTE ORGANIZACIJSKIH KLIM	11
3.4. VPLIV KLIME NA IZRAŽANJE ČLOVEKOVIH ZMOŽNOSTI	13
3.5. KORISTI MERJENJA KLIME V ORGANIZACIJAH	13
3.6. SPREMINJANJE KLIME	14
3.7. TEHNOLOGIJA PROUČEVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME	14
4. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKO KLIMO	16
4.1. DELOVNI ČAS	17
4.2. MODEL VODENJA	18
4.3. KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI	19
4.4. DELOVNE RAZMERE	21
4.5. ZANIMIVOST IN UGLED DELA	22
4.6. MEDSEBOJNI ODNOSI	24
4.7. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH PRI ODLOČANJU	26
4.8. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	27

4.8.1. MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA	29
4.8.2. LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	29
4.8.3. HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	30
4.8.4. MC GREGORJEVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	30
4.8.5. TEORIJA POSTAVLJANJA CILJEV	30
4.9. DELOVNI STRES	31
4.10. VARNOST ZAPOSLOTITVE.....	32
4.11. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	32
4.12. SISTEM NAPREDOVANJA.....	34
4.13. SISTEM NAGRAJEVANJA	36
4.14. ZDRAVSTVENO VARSTVO, VARNOST PRI DELU	37
5. PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE SPL D.D.....	38
6. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU SPL D.D.	41
6.1. OPIS METODOLOŠKEGA PRISTOPA K RAZISKAVI.....	41
6.2. NAČIN PRIDOBIVANJA PODATKOV	41
6.2.1. PREDSTAVITEV VPRAŠALNIKA.....	41
6.2.2. IZVEDBA ANKETE	43
6.2.3. PREDSTAVITEV ANKETIRANCEV	43
6.3. STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV	46
6.4. PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE PO IZBRANIH DEJAVNIKIH ORGANIZACIJSKE KLIME TER ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	47
6.4.1. PRIKAZ POVPREČNE VREDNOSTI VSEH OPAZOVANIH DEJAVNIKOV PO VELIKOSTI.....	47
6.4.2. PRIPADNOST ORGANIZACIJI (3,77).....	49
6.4.3. INOVATIVNOST, INICIATIVNOST (3,68)	50
6.4.4. ODNOS DO KAKOVOSTI (3,59)	51
6.4.5. POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV (3,47)	52
6.4.6. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST (3,41)	53
6.4.7. ORGANIZIRANOST (3,30).....	54
6.4.8. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE (3,29)	55
6.4.9. VODENJE (3,28).....	56

6.4.10. NOTRANJI ODNOSI (3,20)	57
6.4.11. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE (2,96).....	58
6.4.12. RAZVOJ KARIERE (2,89)	59
6.4.13. NAGRAJEVANJE (2,78)	60
6.4.14. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH (3,64).....	61
6.5. VPLIV IZBRANIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJSKO KLIMO V PODJETJU SPL D.D.	62
6.6. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE NAJSLABŠE OCENJENIH DEJAVNIKOV	64
6.6.1. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNIKA NAGRAJEVANJE.....	65
6.6.2. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNIKA RAZVOJ KARIERE.....	66
6.6.3. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNIKA NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	68
7. SKLEP.....	70
8. LITERATURA IN VIRI.....	72

KAZALO GRAFOV:

Graf 1: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu.....	44
Graf 2: Struktura anketiranih zaposlenih po hierarhičnem nivoju.	44
Graf 3: Struktura anketiranih zaposlenih po stažu v organizaciji.	45
Graf 4: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti.....	45
Graf 5: Struktura anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe.....	46
Graf 6: Povprečne vrednosti vseh opazovanih dejavnikov in zadovoljstva zaposlenih.....	48
Graf 7: Histogram - Pripadnost organizaciji.....	49
Graf 8: Rezultati vprašanj za dejavnik pripadnost organizaciji.	49
Graf 9: Histogram - Inovativnost, iniciativnost.....	50
Graf 10: Rezultati vprašanj za dejavnik inovativnost, iniciativnost.....	50
Graf 11: Histogram - Odnos do kakovosti.....	51
Graf 12: Rezultati vprašanj za dejavnik odnos do kakovosti.....	51
Graf 13: Histogram - Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.....	52
Graf 14: Rezultati vprašanj za dejavnik poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.	52

Graf 15: Histogram - Motivacija in zavzetost.....	53
Graf 16: Rezultati vprašanj za dejavnik motivacija in zavzetost.	53
Graf 17: Histogram - Organiziranost.....	54
Graf 18: Rezultati vprašanj za dejavnik organiziranost.	54
Graf 19: Histogram - Strokovna usposobljenost in učenje.....	55
Graf 20: Rezultati vprašanj za dejavnik strokovna usposobljenost in učenje.....	55
Graf 21: Histogram- Vodenje.....	56
Graf 22: Rezultati vprašanj za dejavnik vodenje.	56
Graf 23: Histogram-Notranji odnosi.....	57
Graf 24: Rezultati vprašanj za dejavnik notranji donosi.....	57
Graf 25: Histogram - Komuniciranje in informiranje.....	58
Graf 26: Rezultati vprašanj za dejavnik komuniciranje in informiranje.....	58
Graf 27: Histogram - Razvoj kariere.....	59
Graf 28: Rezultati vprašanj za dejavnik razvoj kariere.	59
Graf 29: Histogram - Nagrajevanje.....	60
Graf 30: Rezultati vprašanj za dejavnik nagrajevanje.....	60
Graf 31: Ocenjeno zadovoljstvo zaposlenih v SPL d.d. in raziskavi SiOK 2004.....	62

1. UVOD

V današnjem globalnem svetu je tako, da kamorkoli se ozremo, je polno sprememb, ki nastajajo z vedno večjo hitrostjo. Spreminja se vse od tehnologije, znanstvenih teorij, organizacijskih struktur do človeških vrednot. Lahko bi rekli, da je v tem nenehno spreminjajočem se svetu, še edina gotovost v današnjih časih sprememba. Sprememba sama po sebi ni nič novega, saj je del življenja vsakega človeka. Novost, ki jo vsi doživljamo, je stopnja in hitrost spremembe. Stopnja in hitrost spremembe je vedno višja in hitrejša. Kdo ali kaj torej dela podjetje konkurenčno, da se lahko neprestano prilagaja vsem tem spremembam? Od koga ali česa je odvisno ali bo podjetje vzdržalo tekmo v času in prostoru? Ali je to super kakovostna in napredna tehnologija, ali so to najrazličnejši sistemi za doseganje kakovosti in uspešnosti poslovanja? Odgovor je: nič od navedenega, če niso poleg udeleženi tudi ljudje, ki bodo to tehnologijo in sisteme znali in jih bodo voljni uporabljati. Ne pomaga še tako dobra tehnologija ali sistemi, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih zaposlenih, ki bi ravnali z njo ali njimi. Zaposleni morajo biti ravno tako del tega hitro spreminjajočega se ciklusa, saj je v največji meri uspeh organizacije odvisen predvsem od človeškega faktorja (Jerina, 2002, str. 1).

Če hoče biti združba danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja. (Gruban, 1999, str. 17).

Zaposleni s svojim delom ustvarjajo določeno ozračje v organizaciji, ki le-to določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. To ozračje v organizaciji lahko imenujemo tudi organizacijska klima, ki je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v združbi ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja (Erjavšek, 2003, str. 1).

Organizacijska klima naj bi torej označevala vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 74).

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

Organizacijska klima torej vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in uspešnost poslovanja. 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 osebnemu

zadovoljstvu in razvoju.

Namen specialističnega dela je najprej predstaviti pomen človeškega faktorja v vsaki organizaciji ter s tem tudi pomen organizacijske klime, ki nastane na podlagi vedenja in razmišljanja zaposlenih. Namen je tudi predstaviti dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko klimo v vsaki organizaciji.

V nadaljevanju pa je namen specialističnega dela predstaviti managementu v organizaciji SPL d.d., v kateri sem zaposlen, pomemben vpliv, ki ga ima organizacijska klima ter skozi njo tudi zadovoljstvo zaposlenih, na poslovno uspešnost organizacije ter na hiter odziv na spremembe v današnjem poslovnem svetu. Namen je tudi ozvestiti vse bralce tega specialističnega dela, da imajo največjo in edino moč v vsaki organizaciji zaposleni ter, da lahko le oni odrečejo sodelovanje, ne da bi za to rabili kakršnokoli avtoriteto.

Mnogi ljudje so prepričani, da pot do moči vodi navzgor po organizacijski lestvi. Plezajo proti vrhu in se na poti ranijo do krvi. Ko končno izčrpani dosežejo vrh, zagledajo napis: »Tisto, kar iščeš, je tam spodaj !« Mnogi managerji spoznajo, da višje ko se vzpenjajo, bolj morajo upoštevati tiste spodaj. Kajti tam spodaj se bodo njihove sanje in načrti uresničili ali pa propadli (Adizes, 1996, str 145).

1.1. CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA

Cilj specialističnega dela je raziskati organizacijsko klimo v naši organizaciji. Želim ugotoviti, kaj zaposleni v naši organizaciji menijo o kvaliteti svojega delovnega okolja ter o odnosih med sodelavci ter v katerih dejavnikih vidijo glavno oviro pomanjkanja pozitivne organizacijske klime. V našem podjetju takšna ali podobna raziskava ni bila še nikoli izvedena, zato bom za raziskavo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih uporabil način anketiranja z vprašalnikom, ki ga je pripravila skupina na Slovenski gospodarski zbornici v okviru projekta SiOK. Cilj je tudi ugotoviti mnenje zaposlenih o vplivu dejavnikov na organizacijsko klimo. Teh dejavnikov je 12 in so naslednji: 1. organiziranost, 2. strokovna usposobljenost in učenje, 3. odnos do kakovosti, 4. nagrajevanje, 5. notranje komuniciranje in informiranje, 6. notranji odnosi, 7. vodenje, 8. pripadnost organizaciji, 9. poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, 10. motivacija in zavzetost, 11. razvoj kariere, 12. inovativnost in iniciativnost.

1.2. METODE DELA

V tem specialističnem delu bo uporabljenih več metod proučevanja organizacijske klime. Najprej bom na podlagi domače in tuje literature preučil pojem organizacijske klime ter dejavnike, ki vplivajo nanjo. V ta namen bom v teoretičnem delu uporabil metodo deskripcije in klasifikacije ter komparativno metodo, ki služi ugotavljanju razlik in podobnosti med

posameznimi pojmi. Ker se je v praksi pokazala kot najučinkovitejša metoda za ugotavljanje oziroma raziskavo organizacijske klime anketiranje z vprašalniki, sem se tudi sam odločil, da bom za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v našem podjetju uporabil metodo anketiranja z vprašalniki. Po končani obdelavi podatkov, pridobljenih z anketo, bom poskušal z ugotavljanjem vpliva posameznih dejavnikov ugotoviti, od katerih dejavnikov je najbolj odvisna pozitivna organizacijska klima in na katere dejavnike se je potrebno osredotočiti, da se bo organizacijska klima izboljšala.

Specialistično delo sem razdelil na sedem poglavij. Prvo poglavje predstavlja splošen uvod, v katerem je orisana problematika specialističnega dela. Poleg tega so v uvodu opredeljeni tudi namen, cilj, metodologija ter struktura specialističnega dela.

V drugem poglavju sem na kratko opisal pomen človeka kot posameznika v organizaciji. Tukaj sem se osredotočil predvsem na kakovost delovnega okolja in na zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu.

V tretjem poglavju poskušam pojasniti pojem organizacijske klime ter vse ostalo, kar je z organizacijsko klimo povezano. Če sem se v drugem poglavju osredotočil bolj na posameznika v organizaciji, se bom v tretjem poglavju seznanil z združbo ljudi, ki sebe imenujejo sodelavci v organizaciji in ki skozi svoja pričakovanja, razmišljanja in izvajanja tvorijo neko vzdušje v organizaciji, ki mu pravimo tudi organizacijska klima.

V četrtem poglavju poskušam predstaviti dejavnike in njihov pomen za organizacijo, ki vplivajo na organizacijsko klimo v organizaciji.

Peto poglavje predstavlja kratek opis organizacije, v kateri sem izvedel raziskavo in v kateri sem tudi sam redno zaposlen.

Šesto poglavje je namenjeno empiričnemu delu specialističnega dela in je v njem predstavljena raziskava in ugotovitve, ki so bile pridobljene iz nje.

V zadnjem sedmem poglavju sem kot zaključek specialističnega dela zapisal sklepne misli, ki so nastale pri nastajanju tega specialističnega dela.

2. POMEN ČLOVEKA V ORGANIZACIJI

Zadovoljstvo udeležencev je pomembna sestavina delovanja organizacije. Povezana je z uspešnim in učinkovitim opravljanjem nalog. Da bi dosegli čim višjo stopnjo uspešnosti, učinkovitosti in zadovoljstva udeležencev, je treba doseči skladnost med različnimi podsistemi in upoštevati razmerja med različnimi organizacijskimi moduli. Od organizacije pričakujemo, da je uspešna pri uresničevanju svojih ciljev. To pomeni, da mora dobro izkoristiti človeški faktor. Ta je za organizacijo odločilnega pomena. Človeške zmožnosti so zelo širok pojem. Govorimo o psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih (Ramšak, 2004, str 10).

Ne glede na to, kakšne so in koliko zmožnosti lahko najdemo pri človeku, so za organizacije in vedenje ljudi v njih odločilne (Lipičnik, 1997, str. 21 - 22):

- a) Sposobnosti so človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi sicer predstavljajo določene zmožnosti, ki odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar prihajajo do izraza predvsem v kombinaciji z znanjem.
- b) Znanja so tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek ta znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami.
- c) Spretnosti so zmožnosti, ki se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in motorično reagiranje na probleme.
- d) Osebnostne lastnosti so človekove vrline. Gre za značaj, temperament, ki nastopita kot katalizatorja pri človekovem reagiranju

Delovno življenje je proces, ki obsega približno polovico življenjskega cikla posameznika. Torej so zelo pomembni ustrezni delovni pogoji, zmožnosti poklicnega razvoja, soodločanje in participacija ter vsi drugi dejavniki, ki prispevajo k delovnemu zadovoljstvu posameznika in k učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

2.1. KAKOVOST ŽIVLJENJA V DELOVNEM OKOLJU

Kakovost delovnega življenja se odraža na vseh področjih človekove eksistence. Vpliva na zadovoljstvo pri delu, motivacijo, fizično stanje delavca, občutek pripadnosti ipd. Problem uspešnega delovanja določene organizacije se kaže tako v produktivnosti kot v kakovosti delovnega življenja. V času hitrega razvoja in tehnologije je za organizacije zelo pomembno, da visoko cenijo človeški dejavnik.

To zelo dobro ponazarjajo besede podjetnika Johna D. Rockefellerja, ki je dejal: »Sposobnost delati z ljudmi sem pripravljen plačati boljše kot katerikoli drugo sposobnost pod soncem«. Da

je organizacija lahko uspešna, mora razvijati timsko delo, spodbujati delavce k večji ustvarjalnosti, razvijati občutek pripadnosti in participacije ter zagotavljati primerne delovne pogoje zaposlenih. K večjemu zadovoljstvu delavcev in s tem k večji uspešnosti organizacije poleg participacije zaposlenih prispeva tudi večja kakovost delovnega življenja (Ramšak, 2004, str. 16).

Kavarjeva v okviru tega področja daje največji pomen fizičnim, psihičnim in socialnim pogojem dela v delovnem okolju ter kvalitetnemu zaposlovanju. "Važno je, v kolikšni meri lahko posameznik najde tak posel, ki ustreza njegovim sposobnostim in izobrazbi." (Kavar-Vidmar, 1995, str. 209).

Herbert C. Merton je poudaril, da gre pri kvaliteti delovnega življenja za širok pojem, ki obkroža vse aspekte etike dela in delovnih pogojev, objektivne mere delovnih pogojev, delavčevih izjav zadovoljstva oziroma nezadovoljstva in seveda zanimanje vodstva za učinkovit izdelek.

Kvaliteta delovnega življenja zajema izboljšanje delovnih pogojev, novo organizacijo delovnega časa, izboljšani sistem nagrajevanja in plač, novo organizacijo dela, povečano udeležbo delavcev pri sprejemanju odločitev o njihovem delovnem življenju, večjo možnost za osebno rast posameznikov, izboljšanje komunikacijskih poti, bolj pravično obravnavo delavcev ter nov pristop k tradicionalnim ciljem (Česen, 1998, str. 10).

Dalamotte in Takezawa razumeta kot kakovost delovnega življenja reševanje tistih sodobnih vprašanj v zvezi z delom, za katera je splošno priznano, da odločilno vplivajo na zadovoljstvo delavcev pri delu in na njihovo delovno storilnost. Delita jo na elemente (Kavar-Vidmar, 1995, str. 210):

- a) Tradicionalni elementi se nanašajo na tiste vidike, ki so že dolgo priznani kot pomembni: trajanje delovnega časa, varstvo pri delu in varstvo zaposlitve.
- b) Pošteno obravnavanje delavcev: pravičnost, enakopravno ravnanje z vsemi. Pomeni odsotnost diskriminacije.
- c) Vpliv na odločitve ima za cilj zmanjšanje odtujitve delavcev.
- d) Izziv vsebine dela pomeni možnost osebne rasti v zvezi z delom, ki ga delavec opravlja.
- e) Delovno življenje, ki pomeni proces, ki traja vse življenje oziroma vso aktivno dobo in je povezan z življenjskim ciklom.

Kakovost delovnega življenja je za uspešnost organizacije težko izmeriti. Lahko rečemo, da vpliva na zadovoljstvo pri delu, delovno storilnost, motivacijo, ustvarjalnost, zdravstveno stanje delavcev, pripadnost organizaciji itd.

Čeprav je delo za zaposlene vir zaslužka, si moramo prizadevati za boljšo kakovost delovnega

življenja. To pomeni, da opravljajo delo, ki jim omogoča osebni razvoj, omogoča izrabo sposobnosti in znanja, spodbuja ustvarjalnost in samouresničevanje. Da bi bili zaposleni uspešni, ni dovolj samo plača. Zelo pomembno je nudenje pomoči pri reševanju delovnih in osebnih problemov. Kakovost delovnega življenja je torej eden najpomembnejših elementov kakovosti življenja nasploh. Tega se vedno bolj zavedajo organizacije, ki poskušajo upoštevati dva cilja:

- uresničevati temeljne organizacijske cilje;
- zagotavljati primerno klimo, ki omogoča zadovoljne delavce.

Svetlik opozarja, da se delovne razmere pogosto bistveno razlikujejo med spoloma, med starostnimi, izobrazbenimi in drugimi socialnimi kategorijami. Kakovost delovnega življenja moramo pojmovati kot investiranje. Seveda organizacije lažje vlagajo in izboljšujejo kvaliteto dela v obdobju pozitivne rasti (Svetlik, 1996, str. 73).

2.2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

O zadovoljstvu na delovnem mestu po navadi govorimo tedaj, ko je plača dobra, ko imamo možnosti napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela in podobno. Od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom je v veliki meri odvisna stopnja motivacije za delo. Visoko zadovoljstvo pri delu se odraža v koordinaciji med pričakovani zaposlenega po ustreznem plačilu in nagrajevanju, ki izhaja iz rezultatov njegovega dela ter tistim, kar to delo resnično preskrbuje. Delavci, ki so zadovoljni s svojim delom, bodo kooperativni in dobro motivirani. Tisti, ki bodo nezadovoljni, se bodo bolj nagibali kot drugi k temu, da bodo ustvarjali nižje kvalitetni output, izvajali proteste, pogosteje bodo odsotni iz dela, uporabljali bodo obstoječe pritožbene procedure ter zapuščali delovna mesta v organizaciji (Možina et al., 1998, str. 146).

Ljudje delujejo, da bi dosegli cilj ali da bi zadovoljili potrebo. Potrebe so notranji človekovi občutki, ki se razvijejo zaradi pomanjkanja nečesa in posameznika na univerzalen ali njemu lasten način silijo, da jih zadovolji. Motivacija je gibal človeka za zadovoljevanje potreb, kakršnekoli že so. Psihometrija je odkrila več načinov izražanja človekove motivacije (Pogačnik, 1997, str. 14); od motivacije, ki ni odvisna od človekovega nadzora, pa do različnih zavestnih nadzorov, odvisno od možnosti, družbenih norm in drugega. Isti motivi se lahko pri ljudeh izražajo na različne načine.

Pri tem lahko govorimo o vedenju oziroma čustvenem odzivu zaposlenega na določene naloge, fizične in socialne pogoje dela. Zadovoljstvo z delom motivira in vodi posameznika k doseganju višjih ciljev in samopotrjevanju. Kot primer lahko navedemo tovarno visoko kvalitetne športne opreme v Patagoniji, kjer prav zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost. Sami si lahko oblikujejo gibljiv delovni čas, v času kosila lahko surfajo po internetu,

med letom lahko koristijo dopust tudi do treh mesecev (brez plačila), poleg tega pa so še vedno pomembno vključeni v sam razvojni proces (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1998, str. 98).

Koncept zadovoljstva pri delu ima številne definicije. Po definiciji Možine (Možina, 2001, str. 4) bi zadovoljstvo pri delu lahko opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potrebe, doseganje ciljev, lahko tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to »zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj«.

Kunšek (2003, str. 20) definira zadovoljstvo pri delu kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Za razliko od klime, govori pri zadovoljstvu o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu spada k naravnosti do dela.

Ugotavljanje zadovoljstva delavcev bi lahko po Jamškovem mnenju izvajali na podlagi strokovnih ekspertiz. Jamšek pravilno sklepa, da v slovenskem gospodarstvu zadovoljstvo zaposlenih preveč ocenjujemo po plačah, pri čemer večina zaposlenih ne pozna strukture cene in njihovega prispevka pri nastajanju dodane vrednosti organizacije. Jamšek svetuje, da iz analize zadovoljstva zaposlenih pridobimo podatke in usmeritve za nadaljnje razvijanje managerskih in strokovnih znanj v organizaciji. Te analize nam bodo ponudile odgovor na določena vprašanja s področja organizacije poslovanja, etike, morale in podobno (Možina et al., 1998, str. 64)

2.2.1. FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Glavni faktorji, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu so sledeči (Benett, 1998, str. 135):

- **Delo** - ali je zanimanje za določeno delo zgolj zato, ker prinaša visoke finančne in druge vrste nagrajevanj in stimulatorjev,
- **Starost zaposlenega** - starejši delavci imajo manjša pričakovanja, kaj jim to delo lahko ponudi in so zato hitreje zadovoljni,
- **Medosebni odnosi znotraj delovne skupine** - zaposleni, ki bodo čutili, da so integralni del neke kohezivne delovne skupine, ki podpira njihove norme in cilje, bodo verjetno izkušali večje zadovoljstvo pri delu kot drugi ostali,
- **Kakovost nadzorstva** - je povezana z vodstvenim stilom. Zdi se, da je zadovoljstvo večje, če supervizorji uporabljajo vodstvene stile, ki upoštevajo participacijo zaposlenih,
- **Plačilo in delovni pogoji** - osebni dohodek predstavlja indeks vrednosti dela delavca. Delovni pogoji vplivajo na fizično počutje zaposlenega medtem, ko

izvršuje naloge,

- **Vsebina dela** - delo, ki ima vpeto skrbnostne, zanimive zadolžitve in zadolžitve, ki pomenijo izziv, lahko lažje privedejo do našega delovnega zadovoljstva. Delo naj bi omogočalo možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti,
- **Status dela** - delavci, ki zasedajo visoko nivojske pozicije v hierarhiji organizacije, so v povprečju bolj zadovoljni s svojimi deli,
- **Olajšanost komuniciranja znotraj organizacije** - delavci v večjih organizacijah včasih izkušajo slabo delovno zadovoljstvo, ker so otežene njihove medosebne komunikacije, ki ustvarjajo frustracijo in občutke nezmožnosti vplivanja na dogodke, ki močneje vplivajo na njihovo delovno življenje.

3. ORGANIZACIJSKA KLIMA

3.1. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

Preučevanje organizacijske kulture po Kovaču pomeni enega izmed novih konceptov na področju organizacije in managementa, ki so se pojavili kot izraziti modni trendi. V poznejšem obdobju pa so bili podprti z ustreznimi dognanji in kot pravi Kovač, "se danes uvrščajo v železni arzenal preučevanja organizacije in managementa." (Kovač, 1998, str. 202).

Filozofija managementa je del organizacijske kulture in po drugi strani nanjo tudi močno vpliva. Pri tem so v prvi vrsti pomembna prepričanja, ki jih ima management o ljudeh. Ali jim v osnovi lahko zaupa ali ne? Ali verjame, da delavci radi delajo ali pa se raje izogibajo delu? Ali verjame v njihovo ustvarjalnost?

Po Lipičniku (1998, str. 255) se analiza kulture nanaša na:

- vrednote, ki izvirajo iz odnosa do ljudi in njihovega razumevanja, podjetja, enakosti, razvoja, inovacij, uspešnosti, kakovosti, odgovornosti, timskega dela itd.
- norme (nenapisana pravila vedenja) vključujejo dejstvo, kako se ljudje vedejo drug do drugega, delovno etiko, pomembnost statusa, lojalnost, uporabo moči in politike itd.
- organizacijska klima (kako ljudje doživljajo organizacijo in njeno kulturo), ki zadeva zaupanje, stališča, svobodo pri izražanju lastnih misli, kako cenijo svojo udeležbo v timskem delu itd.
- managerski stil - presoja, kateri manager je naklonjen avtokratskemu, kateri demokraskemu vodenju, trd ali mehak, nazadnjaški ali napreden, razumevajoč ali brez čustev itd.

Isti avtor nam navaja tudi kazalce ustrezne organizacijske klime v organizaciji. Ugodna organizacijska klima v delovni organizaciji je povezana s prisotnostjo zadovoljive odzivnosti za akcije in reaktivnosti, kooperativnosti, neformalizma, nepolitiziranja, nestresne situacije, delne usmerjenosti k rezultatom, delno oblikovane poti komuniciranja itd.

Razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo pa so naslednje (Možina, et al., 1994, str. 191):

- a) organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji, medtem ko je znanstveni izvir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji;
- b) cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj in vzorcev vedenja, vendar se koncept organizacijske klime omejuje na opis organizacijske realnosti, pojem organizacijske klime pa je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v podjetju;
- c) organizacijska kultura se bolj ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo, medtem ko organizacijska klima bolj odseva to, kako zaposleni doživljajo realnost v podjetju in zato to raziskuje izključno z vprašalniki.

3.1.1. VREDNOTE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura mora biti opredeljena, kar pomeni, da je treba spremeniti ali okrepiti organizacijske vrednote in se neprestano truditi, začevši z vrha navzdol, da bodo te vrednote sprejete in da bodo delovale.

Možina (1998, str. 13) problem - kako spremeniti ali okrepiti organizacijske vrednote, da bi izpolnili poslovne cilje in si zagotovili preživetje in nadaljnjo rast - uvršča v sam vrh temeljnih problemov sodobne organizacije.

Antun Vila v referatu Nova organizacijska revolucija poudarja, da so določene vrednote in ne organizacijska pravila in postopki tista, ki povezujejo ljudi z visokimi moralnimi stališči. Zavzema se za prefinjeno organizacijsko kulturo, ki zahteva ustrezni kader. Ustrezne ljudi je potrebno najti in jih izobraziti v smislu nove organizacijske kulture, kjer kot pravi, "obstaja pripravljenost na sledeče: da se naloge izvajajo do najvišjih meja lastnih sposobnosti; da se prostovoljno prevzamejo spodbude in tveganja; da se lahko prilagodijo spremembam; da odločajo; da izvajajo postopke sodelujoč v timih; da so odprti in nesebični, posebej z informacijami, znanjem in novitetami, glede na aktualne in bodoče probleme; da imajo zaupanje v druge in da sami vzbujajo zaupanje drugim; da spoštujejo vse sodelavce in samega sebe; da prevzamejo odgovornost za svoje postopke in postopke tima in sprejemajo odgovornost; da ocenjujejo in da so ocenjeni, da nagrajujejo druge in da so nagrajeni na podlagi dobro izpeljanih nalog in dejavnega odnosa". Prvih pet točk, komentira Vila, govori o vrednotah v zvezi z izvajanjem nalog, medtem ko ostalih pet uvršča med človeške vrednote, visoko moralne, ki so potrebne za življenje in

delovanje v urejeni družbi. Za to pa je potrebna kultura medsebojnega zaupanja, spoštovanja in ozkega sodelovanja v timih. Ljudem je treba zaupati, jim verjeti in jih spoštovati." (Vila, 1998, str. 321).

Champy (1995, str. 163) meni, da mora management za doseganje teh ciljev, takšno kulturo in nova razmerja razglasiti in pojasniti ljudem. Najprej celotnemu vodstvu podjetja, zatem pa vsem zaposlenim in sodelavcem, pa tudi dobaviteljem in kupcem.

Da bi se takšne nove vrednosti organizacijske kulture prenesle v prakso, jih mora najprej izvajati direktor sam in vsi njegovi najbližji sodelavci. Le-ti pa jih morajo še širiti. Gre za nova razmerja, kjer novemu stilu managementa ni podlaga avtoriteta. Med načela tega stila upravljanja ukazovanje in kontrola vsekakor ne sodijo.

3.2. POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME

Za delovanje organizacije moramo oblikovati strukturo, predvideti naloge in odnose med ljudmi. Ob zaposlitvi delavcev od njih pričakujemo določeno vedenje glede na naloge in delovno skupino. Vedenja ljudi pa se ne da predvideti, saj je podrejeno številnim dejavnikom. Takšen dejavnik je tudi organizacijska klima, ki vpliva na »mehki del« organizacije oziroma na ljudi in odnose med njimi. Odnosov med ljudmi torej ne moremo vnaprej določiti, lahko pa jih ugotavljamo, proučujemo in razrešujemo. Termin klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73).

Pri razmišljanju o klimi organizacije je koristno, če kolikor je mogoče, izkoristimo analogijo z vremenom in z dogajanjem v naravi. Tako je možno vzdušje v organizaciji označiti kot toplo ali hladno, sončno ali oblačno, mirno ali razburkano, mirno ali vetrovno, s krajevnimi plohami ali nevihtami, ipd. Možno ga je primerjati z razmerami v različnih podnebnih pasovih: je tropsko ali arktično, mokro ali sušno, pragozdno ali puščavsko, ipd. Lahko uporabimo izraze za manjše ekološke enote: mlaka, hudournik, sončna jasa, brlog, čebelnjak, mravljišče, zverinjak. Lahko pa vzdušje označimo tudi z izrazi, ki jih uporabljamo za označitev medsebojnih odnosov: prijateljstvo, sovraštvo, zaupnost, sumničavost, delavnost, lenobnost, ustvarjalnost, tekmovalnost (Kavčič, 1991, str. 237).

3.3. UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Pri proučevanju klime v neki organizaciji moramo najprej to klimo predvideti, proučiti njene osnovne značilnosti in nato na osnovi teh predpostavk določiti smer raziskovanja. Pri oblikovanju poti za osnove dimenzij pa si lahko pomagamo z navodili nekaterih avtorjev, ki ponujajo osnovne opredelitve za prepoznavanje oziroma 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!

Organizacijske klime ne smemo proučevati z vidika presoje posameznika, kajti subjektivno mnenje posameznika je lahko precej nezanesljivo. Za izkazovanje objektivnih rezultatov si zato pomagamo z vprašalniki. Vprašalnik je sestavljen na osnovi trditev, anketirana oseba pa z označevanjem izraža stopnjo strinjanja ali nestrinjanja s trditvijo. Vprašalniki vsebujejo določeno raven možnih odgovorov, ki variirajo od najbolj nestrinjajočih do najbolj strinjajočih. Anketirana oseba tako ne vpisuje lastnih trditev ali mnenj, temveč poišče raven odgovora, ki ji je najbolj blizu.

3.3.1. 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. Za navedene indikatorje velja, da na osnovi enega samega indikatorja še ne moremo zanesljivo soditi o klimi več indikatorjev, ki kažejo v isto smer; nakazuje pa že kakšno je dejansko vzdušje.

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 delovne 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 oziroma delovnih skupin (mlajši/starejši delavci, moški/ženske, delavci v proizvodnji in različni oddelki).

3.3.2. VRSTE ORGANIZACIJSKIH KLIM

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) tako opredeljuje ožja področja klime na motivacijsko klimo, inovativno

klimo, podjetniško klimo, organizacijsko klimo in na raziskovalno klimo. Tam, kjer mislijo, da jih iz zagate lahko izvele le ustvarjalnost, posvečajo precej pozornosti ustvarjalni klimi; kjer šepa motivacija, si prizadevajo raziskati motivacijsko klimo. Tam, kjer vse teče kot po maslu, pa se klime komaj zavedajo. Njihove klime so le trenutne in pogojene s trenutnim počutjem delavca in ne izhajajo iz njegove življenjske nujnosti. 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 dožemanje pojavov in značilno obnašanje, lahko imenujemo proces ustvarjanja klime.

V organizaciji, kjer vse teče brez problemov pa se klime komaj zavedajo. Njihove klime so trenutne in pogojene s trenutnim počutjem delavca in ne izhajajo iz njegove 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, saj je Lewinov pristop (odmrzni spremeni - zamrzni) ob hitrem tempu življenja prepočasen in predrag. Nizek odpor do sprememb omogoča organizacijam, da so v svojem okolju odzivne. Spremembe se morajo dogajati stalno in neprestano. Spremembe morajo biti načrtovane, iz česar sledi, da jih je lažje načrtovati redno kot pa pretrgano v presledkih. Ob hitrem tempu življenja posamezniki v organizacijah želijo nizko napetost, medtem ko Burton, Lauridsen in Obel menijo, da ta lastnost ni odločilna. Menijo, da je napetost sestavljena iz sledečih faktorjev: zaupanja, konfliktov, morale, enakosti nagrad, kredibilnosti vodje in iskanj »grešnega kozla«. Napetost vsebuje stres in ravnotežje teh faktorjev. Neka raven napetosti je nujna za učenje, saj nam ustvarja ravnotežje med raziskovanjem in izkoriščanjem znanja. Iz tega je moč sklepati, da je neka raven napetosti za organizacije, ki želijo živeti, potrebna (Burton, Lauridsen, Obel, 1999, str. 3).

Na podlagi teh dveh dimenzij organizacijske klime so določili štiri različne oblike organizacijske klime (Burton, Lauridsen, Obel, 1999, str. 9):

- razvojna klima (Developmental Climate), za katero so značilni visoko zaupanje, nizka napetost in majhen odpor do sprememb,
- racionalna oz. razumska klima (Rational Goal Climate), kjer se pojavljajo nizko zaupanje, visoke napetosti in majhen odpor do sprememb,
- klima notranjih procesov (Internal Process Climate), za katero so značilni nizko zaupanje, visoka napetost in velik odpor do sprememb,
- skupinska klima (Group Climate), kjer se pojavljajo visoko zaupanje, nizka napetost in velik odpor do sprememb.

Glede na okoliščine in možnosti, je lahko vsaka izmed njih primerna in učinkovita, vendar

ima zaradi hitrega tempa življenja majhen odpor do sprememb prioriteto (Burton, Lauridsen, Obel, 1999, str. 6).

3.4. VPLIV KLIME NA IZRAŽANJE ČLOVEKOVIH ZMOŽNOSTI

Vpliv klime na človekovo obnašanje oz. na izražanje njegovih zmogljivosti ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, kjer so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve karakteristiki, ki predstavljata značilne lastnosti klime.

Klima je torej skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v tem primeru slab rezultat. Poleg tega pa ta posledica za organizacijo ni nenormalna, ni nesprejemljiva, vsi jo vidijo kot nekaj običajnega, razen tistih, ki se tej klimi še niso prilagodili. To pomeni, da se človek klimi lahko prilagodi. Ta lastnost je zelo koristna, če se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje in boljšo prihodnost ali kar sam čuti da mora doseči. Lahko pa je ta prilagodljivost klimi tudi škodljiva, če gre za klimo, ki škoduje človeku. V takšnih primerih so upravičene želje po spremembi klime. Pri tem predpostavljamo, da bomo spremenjeno klimo lahko uveljavili na račun človekove prilagodljivosti. (Lipičnik, 1998, str. 231).

3.5. KORISTI MERJENJA KLIME V ORGANIZACIJAH

Merjenje organizacijske klime nam prinaša določene prednosti. Altman je v svojem članku *Understanding organizational climate* predstavil sledeče (Altman, 2002):

- *Vpletenost zaposlenih.* Zaposlenim omogočimo, da se v organizacijo vključijo na drugačen način, kot je to običajno in je opisano v njihovih nalogah in zadolžitvah. Raziskave so pokazale, da so zaposleni, ki imajo večje zadolžitve, bolj zadovoljni s svojim delom. V podjetju ostanejo dalj časa, so manj bolniško odsotni in tudi boljše opravljajo svoje delo.
- *Dobri delovni izidi.* V zadnjih 30-ih letih je mnogo raziskav potrdilo pomembnost povezave delovnega okolja in delovne uspešnosti. Dokazan je pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo z delom, učinkovitost pri delu in celo na produktivnost. Ugotovili so, da organizacijska klima lahko vpliva tudi na to, kako stranke zaznavajo kvaliteto produktov ali storitev, ki jih podjetje ponuja.
- *Vzpostavlanje komunikacije.* V veliko podjetjih se pojavlja problem komuniciranja z večino zaposlenih. Novejši trendi organizacijskega prestrukturiranja ali združevanja organizacij so privedli do tega, da je vsak manager odgovoren za večje število zaposlenih. Rezultat tega je, da imajo nekateri managerji z njimi možnost ali čas govoriti le o njihovih vsakodnevnih aktivnostih in zadolžitvah. Pogovori o delovnem okolju so večkrat zanemarjeni ali pa do njih sploh nikoli ne pride. Merjenje organizacijske klime tako omogoča, da managerji na učinkovit način zbirajo

informacije, ki so zanje zelo pomembne.

- *Primerjava med organizacijami.* S pomočjo merjenja organizacijske klime imajo organizacije možnost medsebojne primerjave delovnega okolja, kar je zelo pomembno predvsem pri določanju politike in usmeritvi podjetja.
- *Proaktivni management.* Merjenje organizacijske klime omogoča managerjem, da so pri svojem delu bolj proaktivni, da lažje obvladujejo zaposlene in delovno okolje. Merjenja klime omogoča, da se identificirajo ključna problemska področja delovnega okolja, še preden prerastejo v krizo.

3.6. SPREMINJANJE KLIME

Namen preučevanja klime je v rezultatih ugotovitev, ki jih lahko kasneje uporabimo pri spreminjanju klime. Pri doseganju ciljev ni vedno kriva neugodna organizacijska klima. Ugodnost ali neugodnost klime vedno presojava na osnovi določenih ciljev, ki jih hočemo doseči. V primeru, da določenih ciljev ne moremo doseči, ni vedno kriva neugodna organizacijska klima, ampak tudi drugi dejavniki.

Klima se lahko spreminja na več načinov (Lipičnik, 1998, str. 79):

1. nekontrolirano, nenadzorovano, kar sama od sebe, vendar ne tudi naključno. Gre za klimo, ki kasneje ovira doseganje cilja in ki narekuje spremembe. Tovrstno spreminjanje klime lahko povzroča nešteto vplivov iz okolja, bližnjega in daljnega, ter nas ta trenutek zanima kot vsak moteč faktor pri realizaciji namer.
2. z navodili in dekreti poskušamo uravnati vedenje posameznikov organizacije; s pravili in predpisi skušamo vplivati oziroma regulirati obnašanje posameznikov in tako urejati slabe medsebojne odnose. Ta način spreminjanja klime pa ni primeren v primeru, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi vodja - delavec.
3. z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem

Klima se lahko spreminja relativno hitro, če ljudje verjamejo in zaupajo v tiste, ki jim predlagajo različne akcije in pri tem obljublajo boljši jutri. Seveda pa je predloge potrebno tudi uresničiti, da ne pride do razočaranj, ki povzročajo mnoge nezaželene reakcije.

3.7. TEHNOLOGIJA PROUČEVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME

Za proučevanje organizacijske klime je najprimernejša uporaba vprašalnikov. Celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki je tako mogoče razdeliti na naslednje korake (Lipičnik, 1998, str. 77-78):

Pripravljalna dela - V tej fazi poskušamo ugotoviti potrebnost proučevanja klime, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidevanje uporabnosti rezultatov, način zbiranja podatkov ipd. Skušamo torej ugotoviti vse tehnične vidike za proučevanje klime.

Sestava vprašalnika - Tu poskušamo ugotoviti 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 uporabimo pri oblikovanju vprašanj in trditvev. Vprašani kasneje s pomočjo strinjanja ali nestrinjanja izraža svoje doživljanje situacije, ki jo trditvev opisuje. Priporočljivo je, da so trditvev, ki zadevajo isto področje, razporejene po vprašalniku tako, da je mogoče kontrolirati skladnost odgovorov vprašanega. Razumljivo je, da vsebina trditvev izhaja iz problematike določene organizacije in je zato neustrezno postavljati vprašanja, ki so značilna za neko drugo organizacijsko klimo.

Zbiranje odgovorov - To je tehnično nezahtevna faza. Ljudje vpisujejo svoje odgovore kot zahtevajo navodila. Težave, ki se tukaj pojavljajo, so povezane z zaupanjem v tistega, ki odgovore zbira oziroma v tistega, ki jih analizira. Ljudje pričakujejo sankcijo, če bi neko trditvev napačno razumeli ali dojeli. Zato bodo poskušali ugibati, kako določeno situacijo doživljajo drugi in želeli pokazati, da se ne razlikujejo od njih. Preučevalec mora zato odstraniti vse ovire in omogočiti anketirancu, da svobodno izrazi svoje doživljanje. Največ k temu pripomore že zagotovitev anonimnosti.

Analiza odgovorov - Dobro je, če je vprašalnik pripravljen tako, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Zaželeno so večdimenzionalne analize, čeprav dobimo najbolj preprost občutek za klimo že iz enodimenzionalnih odgovorov. Kvalitetna analiza podatkov nam pomaga pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

Predstavitev rezultatov - Rezultati proučevanja klime so lahko precej drugačni, kot jih je naročnik raziskave pričakoval. To pomeni, da je naročnik situacijo doživljal povsem drugače kot večina v organizaciji. Ker pa klimo predstavlja večinsko doživljanje situacije, ne pa posameznikovo, lahko rečemo, da se posameznik klimi še ni prilagodil, ali pa tega zavestno noče, ker je prepričan, da je tovrstna klima škodljiva. Zato je potrebno biti pri predstavitvi rezultatov izredno previden.

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

Uporaba vprašalnikov pa ima tudi slabosti kot so: 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 raziskujemo 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 (Tavčar, 2004, str. 48).

Da bi se izognili slabostim, ki jih imajo standardizirane metode merjenja organizacijske klime, lahko uporabimo kvalitativno merjenje, ki poteka v obliki osebnih globinskih intervjujev ali diad (globinski intervju z dvema udeležencema naenkrat). Najobičajnejša in po naših izkušnjah tudi najučinkovitejša 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« (Tavčar, 2004, str. 49).

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 ponudi-jo ideje za rešitve problemov in nadaljnje ukrepanje. Tako merjenje je običajno tudi hitrejše in lahko tudi cenejše od kvantitativne raziskave (Tavčar, 2004, str. 49).

Seveda imajo kvalitativne metode tudi slabosti. Primerjava (med oddelki, v času) ni eksaktna, izvedemo jo lahko na kvalitativni oziroma opisni ravni, ne pa na osnovi številčnega merjenja. Tako moramo, če potrebujemo kvantificirano primerjavo ali moramo spremljati spremembe, še vedno izvesti klasično raziskavo z vprašalnikom. Pri tem potrebujemo specifično znanje in izkušnje (psiholog z analitskim treningom). Možne so subjektivne interpretacije, zato je pomembna skupinska interpretacija. Pred izvedbo se pojavlja tudi strah pred izgubo anonimnosti udeležencev, ki potem praviloma izgine, toda pri sami pripravi je lahko to moteče.

4. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKO KLIMO

Pri dejavnikih organizacijske klime lahko ugotovimo, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s posameznimi motivatorji (na primer s plačo, s svojim vodjem, z delovnimi razmerami,..). Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi (zaposlene) 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 osebe, ki bodo zagotovile čim bolj 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 na pomembno povezavo med organizacijsko klimo in (Kaya, 2002):

- plačo,
- vodstveno politiko,
- varnostjo,
- delovnimi pogoji,
- družbenimi povezavami,
- možnostmi napredovanja,
- pridobivanju spoštovanja,
- velikostjo organizacije in samorazvoja,
- dosežki in uporabo talentov (nadarjenosti).

V nadaljevanju se bom podrobneje posvetil dejavnikom, ki spadajo v zgoraj omenjene skupine, ki jih je Kaya določil kot pomembne za organizacijsko klimo in zadovoljstvo pri delu. Večina dejavnikov, ki bi jih lahko uvrstil v posamezno zgornjo skupino, je že upoštevana v vprašalniku, ki je bil pripravljen za projekt SiOK in katerega sem tudi sam uporabil pri raziskavi organizacijske klime v podjetju SPL d.d. Ker pa skupina "varnost" v vprašalniku SiOK z nobenim dejavnikom ni zastopana, bom predstavil še nekatere dejavnike iz te skupine, saj za te dejavnike menim, da bodo v prihodnosti igrali ključno vlogo pri nastajanju organizacijskih klim v različnih organizacijah.

4.1. 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 delovnega 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 zmanjša. Zato je zelo pomemben delovni čas in njegova razporeditev.

Delovni čas je mogoče različno razporediti. Pri nas je najbolj razširjen način razporeditve delovnega časa na pet delovnih dni po 8 ur, od ponedeljka do petka. Organizacija oz. delodajalci lahko dokaj prosto razporedijo delovni čas, upoštevajoč pogodbe o počitkih in morebitne posebne predpise o delovnem času v posameznih dejavnostih. Uveljavlja se spremenljivi delovni čas, pri katerem imajo zaposleni možnost, da v določenih okvirih izbirajo začetek in konec delovnega časa. Pravimo mu gibljivi delovni čas, ki 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. Vendar organizacije niso pristaši gibljivega delovnega časa, ker imajo težave z beleženjem prisotnosti zaposlenih. Pogosti način razporeditve delovnega časa je tudi izmensko delo. Vedno bolj pa se uveljavlja

nočno delo, ker organizacije zatrjujejo, da je ta oblika dela 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 pogoji in delavcem daje pravico do posebnega varstva pri delu.

Tavčar (1998, str. 35) trdi, če živimo za delo, naj le to ne bo koristno le za podjetje oz. organizacijo, temveč naj bo tudi naše zadovoljstvo. Delo, ki nam ni všeč, lahko opravljamo dobro le nekaj časa, ker se čutimo dolžni, sčasoma pa ta občutek izgine in delamo le še toliko, kolikor moramo. Delo nam bo v veselje, če bomo v njem videli samega sebe, svoj interes. Ob tem se bomo počutili zdravo, dobro bomo razpoloženi in lahko bomo izkoristili vse svoje skrite talente.

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 podjetju. 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).

4.2. MODEL VODENJA

V vseh družbah 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 oziroma vodje, se oblikujejo v vseh strukturiranih skupinah - v malih skupinah različnih vrst, v podjetjih in v velikih družbenih 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 različne vrste gibanj. Gre torej za osebnosti, ki imajo velik začasen ali trajen vpliv na življenje določene skupine ali celotne družbe.

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

Sam slog vodenja pa je največkrat odvisen od osebnosti vodje, ki ima lahko birokratski, razvijalski, dobrohotni, avtokratski ali izvrševalski slog ter dezerterski, misijonarski ali

kompromisarski slog.

Svetlik po Desslerju (1996, str. 162) postavlja ciljno vodenje na prvo mesto med raznovrstnimi programi, 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 zgornjega 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, medosebne 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 oziroma pri upravljanju itd (Česen, 1998, str 31).

Vloga vodje je izjemno pomembna pri uvajanju in razvoju ustvarjalne dejavnosti v podjetju. S svojim vplivom in pozitivnim pogledom lahko bistveno pripomore k temu, da je izvajanje idej in njihovo udejanjanje v praksi množično, zaželeno in cenjeno. Čuti, razume in verjame, da je njegovo ključno poslanstvo spodbujanje njegovih sodelavcev in ne omejevanje.

4.3. 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. 5).

Zakaj interno komuniciranje (Možina et al, 2004, str. 23):

- boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije preprosto zato, ker bodo zaposleni boljše razumeli cilje organizacije in njihov pomen za njihovo blagostanje;
- bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol bo stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej in tako bodo zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez strahov ali skrbi, da bodo njihove ideje obravnavali kot nepotrebne ali "nerelevantne";
- boljše komuniciranje bo okrepilo podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni boljše pripravljeni za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi in predstavniki vladnih ustanov.

Izredno veliko vlogo v internem komuniciranju igrajo neposredni vodje. Ti bi se morali spustiti na komunikacijsko raven delavca in sprejeti dobre ideje in predloge svojih sodelavcev ter jih vgraditi v izboljšanje dela. Če vodja samo pošilja sporočila in navodila dela in pri tem ne upošteva potreb, interesov in želja zaposlenih, lahko prihaja do napak pri delu, delavci so slabe volje, nimajo interesa in vneme za delo ter si ne upajo komunicirati z vodjo, saj se ta nanj jezi z očitki »Vedno imaš probleme, namesto da bi delal« (Kejžar, 1998, str. 9).

Vodje bi morali biti dostopni za sporazumevanje s svojimi delavci, večkrat bi morali z njimi razpravljati o problematiki dela, izvedljivosti nalog, morali bi biti sprejemljivi za dajanje pobud in predlogov za reševanje problemov, izboljševanje dela, poslovanja in organizacije. S tem bi ustvarili in vzdrževali ugodno delovno klimo v svoji delovni enoti, hkrati pa dosegli spodbudno komunikacijsko ozračje v organizaciji.

Eden izmed temeljnih namenov komuniciranja, poleg vplivanja, poučevanja in prepričevanja, je obveščanje. Obveščanje ima poseben pomen pri uvajanju sprememb v organizaciji. Ljudi je treba ustrezno obvestiti o novostih, o vsebini novega dela in o pričakovanih rezultatih. Če podjetje dovolj zgodaj poskrbi za ustrezno obveščanje, se izogne raznim problemom, ki se pojavijo pri razvoju novega proizvoda. Prav ob začetku projekta je potrebna širša obveščenost delavcev, potrebno jih je natančno seznaniti z novim načinom dela. Vedeti morajo za prednosti in pomanjkljivosti njihovega dela.

Ločujemo med dvema sistemoma komuniciranja in sicer od vrha navzdol in od spodaj navzgor (Možina et al., 1998, str. 164-165). Prvi je pomemben za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, za dajanje navodil pri izvajanju odločitev in za dajanje informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji. K prvemu prištevamo zlasti: interne časopise in biltene, ki so redni in namenjeni vsem zaposlenim, občasne publikacije za obveščanje posebnih skupin delavcev, obvestila na oglasnih deskah, elektronsko pošto in poslovna poročila.

Komuniciranje od spodaj navzgor je namenjeno poročanju o opravljanju nalog in o raznovrstnih delovnih problemih ter vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh organizacije na

njeno poslovanje. Običajno teče med podrejenimi in nadrejenimi, ob vsakodnevnih delavnih stikih. Oblike formalnega komuniciranja navzgor so: pisanje poročil o delu, pritožbeni postopki, sistemi za dajanje koristnih predlogov in raziskovanje mnenj oziroma stališč delavcev.

Formalna in neformalna komunikacija (Možina et al., 2004, str. 25):

Po mnenju nekaterih interna struktura organizacije in njena hierarhija povzročata nastanek določenih odnosov med zaposlenimi, ki se lahko razvijejo na horizontalni ravni med posameznimi oddelki ter med nadrejenimi in podrejenimi. Tisti, ki načrtuje programe internega komuniciranja, mora preučiti zgoraj omenjene odnose, da bi bili lahko učinkovitejši, mi pa dodajamo, da odnosi med zaposlenimi (oziroma organizacijska struktura in komunikacijski in tokovi v organizaciji) najverjetneje določajo tip komunikacije. Če so odnosi med zaposlenimi neformalni, bo tudi komunikacija neformalna in obratno. Dejavniki, ki na to vpliva, je gotovo tudi velikost organizacije. Predpostavljamo, da bo v manjših organizacijah, kjer so sodelavci kar naprej v medosebnih stikih, neformalno komuniciranje uporabljano v večji meri kot v velikih organizacijah.

Ena od najpomembnejših oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi (predvidevamo, da neformalna komunikacija poteka predvsem horizontalno, torej med zaposlenimi, ki so približno enako visoko na hierarhični lestvici) so govorice. Za organizacijo je nespametno, da ignorira pomen govoric, tj. neformalne komunikacije, ki poteka med člani organizacije. Mnogo raziskav je potrdilo pomen govoric kot pomembnega vira informacij za zaposlene.

Komuniciranje ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju realnejših pričakovanj zaposlenih, ki predstavljajo osnovo za njihovo dojetje zaposlitvenega odnosa. Zaposleni namreč razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu, ki ga imenujemo psihološka pogodba. Psihološka pogodba je pomemben dejavnik, ki vpliva na to, kaj bo posameznik dajal podjetju in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Isti zaposlitveni odnos lahko za različne zaposlene predstavlja različno psihološko pogodbo, saj je le-ta odvisna od njihovih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih alternativ. Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo, absentizem ipd. Prav z obsežnim komuniciranjem podjetja dosežejo, da so pričakovanja zaposlenih bolj realna. S tem je tudi manjša verjetnost, da bodo občutili določene ukrepe delodajalca kot kršitev psihološke pogodbe (Zupan, 1999, str. 8).

Odkrito komuniciranje med zaposlenimi omogoča razumevanje delovne in poslovne etike, ki je pomembna za klimo v organizaciji. Hkrati omogoča posredovanje osnovnih vrednot, kot so kakovost, storilnost, zadovoljstvo pri delu, osebni razvoj itn.

4.4. DELOVNE RAZMERE

Pojem "kakovost delovnega življenja" je moč pojmovati tudi kot "izboljševanje delovnih

razmer". V Mednarodni organizaciji dela se pojma delovne razmere in kakovost delovnega življenja povežujeta. V eni od publikacij Mednarodnega urada dela (Conditions of Work Digest, 2000) je navedeno, da delovne razmere in kakovost delovnega življenja pokrivajo predvsem naslednje teme: delovni čas, organizacijo in vsebino dela, vpliv sodobne tehnologije na kakovost delovnega življenja, delovne razmere posebnih skupin delavcev, ugodnosti in usluge, ki so povezane z delom, sodelovanje zaposlenih pri 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 Možina razdeli v več skupin in sicer (Možina, 1991, str. 20-28):

- Fizikalni in klimatski pogoji v delovni okolici (*osvetlitev*, ki v ustreznih mejah povečuje psihofiziološke funkcije; *temperatura*: organizem normalno deluje ob notranji temperaturi, ki je med 18 in 20° C, občutki vročine ali mraza pa delujejo neprijetno na človeka; *vlaga* je neposredno povezana s temperaturo, človek pa lažje prenaša suho kot pa vlažno okolje; *hrup*: prevelik hrup prekinja koncentracijo, zmanjšuje občutljivost, včasih povzroča nevrotična obolenja, enakomeren šum pa povzroča zaspanost in počasnost).
- Krivulja dela in delovnih učinkov, pri kateri ločimo: začetni elan, naraščanje delovnega učinka, padanje delovnega učinka, morebitni končni elan ter padec 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 glede utrujenosti in zasičenosti bi lahko v podjetju uvedli razne ukrepe kot so krajši ali daljši odmori, sprememba dela, novi postopki, drugačne metode, športne igre v glavnem odmoru, postavljanje delovnih ciljev, predvajanje glasbe, dekorativni elementi, kot so cvetlice in podobno, sodelovanje zaposlenih pri iskanju rešitev v zvezi z delom kot na primer razširitev, poenostavitev dela.
- 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.

4.5. ZANIMIVOST IN UGLED DELA

Uspešnost zaposlenih pri njihovih delovnih aktivnostih je precej odvisna od tega, kako občutijo pomembnost svojega dela. Delo štejejo kot resnično pomembno, kadar:

- vključuje uporabo njihovih različnih spretnosti in sposobnosti,
- zahteva zaokrožitev celote in hkrati posameznih razpoznavnih opravil,

- očitno vpliva na življenje ali delo drugih ljudi,
- omogoča samostojnost pri opravljanju nalog in
- zagotavlja povratne informacije.

Zato mora biti oblikovanje dela v podjetju usmerjeno v povečanje: različnih spretnosti, skladnosti nalog, pomembnosti nalog, samouprave in povratne zveze. Le tako bodo zaposleni lahko opravljali zahtevnejša dela ter pridobili večji občutek odgovornosti in večjo povratno zvezo (Treven, 1998, str. 135).

Raziskovalca Torrington in Hall (1991, str. 429-430) sta na podlagi študije različnih virov poudarila naslednje pomembne elemente:

- **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 in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Nesamostojni delavci pa so ravnodušni in ne dosegajo želenih delovnih rezultatov, kar zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu.
- **Odgovornost** za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu.
- **Izziv**, v smislu izbire ustreznega znanja, ki pri razrešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega. Delo, ki delavca postavlja pred vedno 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, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- **Pomen dela** in poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. Pri tem je pomembno, da so rezultati dela vidni oziroma jih je mogoče ovrednotiti.
- **Cilji in povratna informacija** z jasno opredeljenimi delovnimi cilji, ki naj pomenijo za delavca izziv. Jasno mora biti, kdaj šteje, da so uspešno doseženi. Cilji naj bodo taki, kot jih delavec normalno pričakuje, in dobro je, če sodeluje pri njihovem opredeljevanju.

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).

4.6. MEDSEBOJNI ODNOSI

V podjetju pripisujemo odnosom med ljudmi, zlasti v delovnem okolju, iz dneva v dan večji pomen. Potem, ko smo dosegli določeno stopnjo demokratičnega razvoja, se je namreč pojavilo vprašanje odnosov med ljudmi - vprašanje vedenja ljudi na delu in v prostem času. Spoznali smo, da slabim vse slabši medosebni odnosi v delovnih organizacijah spodkopljajo temelje naše humanistične morale in medsebojno solidarnost vseh delovnih ljudi, če ne dojamemo, da je usklajevanje medosebnih odnosov zelo resna naloga, ki ji mora vodstvo, organi upravljanja posvetiti vso pozornost.

Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. Tega so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi; vodje, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela.

Medosebni odnosi spadajo med najpomembnejše dejavnike motivacije, za organizacijo pa so pomembni tudi z vidika izostankov (absentizma). Dobri medosebni odnosi so predpogoj za ustvarjalno delo in mišljenje v vsaki organizaciji, po Demingu pa tudi najpomembnejša komponenta kakovosti dela. Vodenje je v svojem bistvu medosebni 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 delovnih skupinah (Česen, 1998, str. 29).

Odnosom, ki se oblikujejo na delovnem področju, pripisujemo vedno večji pomen. Medsebojni odnosi, ki se oblikujejo v delovni organizaciji, so osnovni vsakdanji pojav. Zaposleni reagirajo drug na drugega, vendar so te reakcije lahko različne. Vedno bolj se zavedamo pomembnosti odnosa med ljudmi, tako na delovnem mestu kot v prostem času. Usklajevanje medsebojnih odnosov je zelo resno in vodstvo organizacije mora temu posvetiti veliko pozornosti. Slabi odnosi vplivajo na slabo produktivnost in povzročajo veliko nezadovoljstva in slabo vzdušje.

Možina (1998, str. 392-393) poudarja vlogo neposrednih vodij; pomembno je kako reagirajo na različne postopke svojih sodelavcev, opozarjajo sodelavce na napake pri delu ali poskušajo ugotoviti, zakaj je nastalo nesoglasje oz. problem.

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 v:

- 1) uspešnem izpolnjevanju delovnih in družbenih nalog,
- 2) povečanju produktivnosti dela,
- 3) pomoči in solidarnosti med zaposlenimi,
- 4) izražanju visoke stopnje morale,
- 5) povečanju integracije zaposlenih v organizacijo in medsebojnih odnosih,
- 6) zainteresiranosti za delo.

Na 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) navaja dva načina nastajanja medsebojnih odnosov:

- Institucionalni način je temeljni način oblikovanja odnosov v delovnem okolju. V delovnem okolju ob izvajanju delovnih nalog se vzpostavljajo medsebojni odnosi.
- Spontani način je drug način vzpostavljanja odnosov med zaposlenimi. Odnosi nastajajo predvsem pri izpolnjevanju delovnih nalog in tudi med osebnimi vprašanji in problemi posameznikov.

Možina (1994, str. 201-202) predstavlja odnose med subjekti delovnega okolja, ki se manifestirajo kot odnosi sodelovanja ali kot konfliktni odnosi. Odnosi sodelovanja se kažejo kot skladni brez konfliktov in nasprotovanj. So podlaga za nemoteno opravljanje delovnih nalog. V dobri organizaciji se kažejo kot rezultat pozitivnih lastnosti oseb v delovnem okolju (predvsem značaj, izobrazba in kultura). Kako se bodo razvijali odnosi v delovnem okolju, je odvisno predvsem od ljudi, ki v tem okolju delujejo. Pri tem imajo zelo veliko vlogo vodje oziroma njihovo reagiranje na delavce in opozarjanje na nesoglasja ali napake pri delu.

Konfliktni odnosi povzročajo težave v komunikaciji in negativno vplivajo na sodelovanje. Posamezniki imajo v delovnem okolju določen status in vlogo. Konfliktni odnosi nastajajo predvsem kot posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v njihovem značaju, izobrazbi in osebni kulturi. Takšni odnosi povzročajo slabo razpoloženje in lahko privedejo do motenj v komunikaciji in negativno vplivajo na izpolnjevanje delovnih nalog, predvsem pa se poslabša kakovost medčloveških odnosov. Konfliktni odnosi slabo vplivajo tako na delovno področje kot tudi zunaj tega.

Da bi bili medsebojni odnosi dobri, moramo upoštevati (Možina, 1994, str. 210-213):

- različnosti: priznavamo pravico do lastnega mišljenja;
- vzajemnost odnosov: biti v dialogu, obojestransko zanimanje, sprejemamo predloge, poslušamo, predlagamo in se dogovarjamo;

- 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 večini primerov 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 med 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.

4.7. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH PRI ODLOČANJU

Vključevanje delavcev v soodločanje oziroma 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. To je vprašanje avtonomnosti pri delu. Podrejenost je bistvena značilnost delovnega razmerja, hkrati pa 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*, ki je nujni pogoj vpliva kot sam vpliv; *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 številne strukturne spremembe, ki se kažejo tako na področju dela kot na spremenjenih družinskih oz. življenjskih vzorcih. Zato je zelo pomembna vključenost, sodelovanje, da ne bi prišlo do izključenosti.

Participacija zaposlenih je možna na ravni posameznikov, 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, nadalje predstavljanje zaposlenih 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 (prek delavskega zaupnika ali sveta delavcev) dajejo predloge in mnenja. Najnižja oblika sodelovanja zaposlenih pri odločanju je obveščena, 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 k temu lahko tudi sam veliko prispeva.

4.8. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna od njegovega znanja, to je usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti, vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov; to je splošna opredelitev. Bolj natančno je motivacija zbujanje hotenj, motivov nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju.

Delavčeva aktivnost je vedno odvisna od nekih notranjih pobud ali pa zunanjih dražljajev. Ta gibala delavčeve aktivnosti imenujemo motivacija. V delovni situaciji delujejo poleg njegovih motivov, interesov, stališč in potreb, ki izhajajo iz zasebnega življenja, še taka gibala, ki so vezana izrazito na delovno situacijo.

Motivacija ali motiviranje, gledano z vidika menedžerjev, je zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman et al., 1993, str. 236). Kot učinkovit motivator mora biti menedžer sposoben identificirati in razumeti razlike med ljudmi in pomagati zaposlenim zadovoljiti njihove želje in potrebe preko organizacije .

Ena najstarejših teorij, ki je poskušala odgovoriti na vprašanje zakaj človek dela, je trdila, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa z delom izognili neugodju (Lipičnik, Možina, 1993, str. 41). Bistvo te trditve bi lahko uporabili za motiviranje delavcev za delo, če bi jim v zameno za njihovo delo vedno ponudili ugodje, ki si ga želijo ali pa jih ravno tako v zameno za delo obvarovali raznih neprijetnosti.

Motivacija ljudi na delu izvira iz (Ramšak, 2004, str. 27) :

- Pohvale, ki načelno delujejo tako, da pohvaljeni delavec poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Največji uspeh ima individualna pohvala delavca pred skupino ljudi. Nasprotno pojmujeemo grajo kot kazen in je negativni element motivacije, ki lahko deluje negativno ali tudi pozitivno. Pozitivno deluje, ko je izrečena kot opozorilo zaradi napake pri delu med štirimi očmi, v obliki prijateljskega pogovora. Negativno pa deluje vedno takrat, ko je izrečena javno ali v obliki zasmehovanja, še posebej, če je to pred skupino.
- Zaradi različnih razlogov delavec pride pri delu v spor s sodelavci ali predstojniki. Takim situacijam pravimo konflikte situacije. Če se takšna situacija zadovoljivo reši, zmanjšamo negativne učinke sprtih delavcev, nasprotno pa vsako nadaljnje zaostrovanje znižuje delovno učinkovitost.
- Kadar delavci poznajo rezultate svojega dela, takrat običajno tekmujejo. Tekmujejo lahko med sabo ali sami s sabo. To tekmovanje se običajno kaže v doseganju in preseganju norme za določeno delo. Pri tem je poznavanje rezultatov za delavca nujno, drugače se ne zna orientirati. Tekmovanje deluje pozitivno in povečuje delovni učinek.
- Sodelovanje je tudi ena izmed oblik motivacije, ki povečuje delovni učinek. Dostikrat sta tako fizični kot umski napor za posameznika prevelika, zato pričakuje pomoč. Skupni napor in sodelovanje rodita težnjo k sodelovanju, kar poveča delovni učinek. Hkrati se izboljšujejo delovni odnosi.
- Eden izmed motivacijskih elementov je tudi delavčev osebni dohodek (plača), ki predstavlja denarno povračilo za vloženi trud. Človek ima v življenju določene biološke, socialne in kulturne potrebe, ki jih mora zadovoljiti. Osebni dohodek je merilo standarda delavca. Povečanje obsega dohodka deluje pozitivno na njegovo motivacijo in posledica tega je, da je delavec pripravljen vložiti v delo več truda.

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito opravili naloge in delovali v smeri določenih ciljev. Postavlja se dilema, ali človek dela zato,

da živi, ali živi zato, da dela. Odgovor je v veliki meri odvisen od značaja in vedenja vsakega posameznika, od njegovih vrednot in vlog, ki jih igra v življenju. Če vemo, kaj motivira ljudi, imamo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Motivacija in moč sta tesno povezani med sabo, tako da lahko rečemo: "Motiviran človek je tudi močan."

4.8.1. MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA

Temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Maslow je človeške potrebe razdelil na pet skupin (Ramšak, 2004, str. 28):

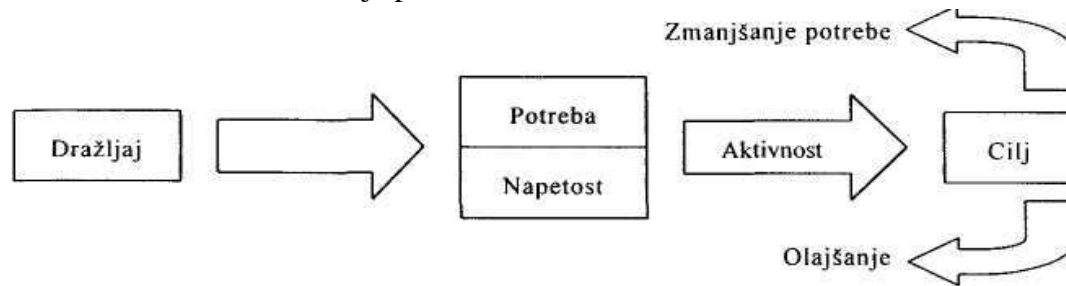
- fiziološke potrebe (po hrani, vodi, toploti itd.),
- potrebe po varnosti in zaščiti (telesni in psihološki varnosti),
- socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnosti),
- potrebe po spoštovanju, samospoštovanju in ugledu,
- potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnosti, znanja,...).

Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe. Dokler te niso zadovoljene, človek drugih potreb praktično nima. Ko so te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po varnosti. Potem nastajajo socialne potrebe in tako naprej do pete stopnje človekovih potreb. Pomembno za proučevanje motivacije in motiviranosti je Maslowova trditev, da zadovoljena potreba ne motivira več.

4.8.2. LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Leavitt je poskušal razložiti splošno shemo delovanja motivov. Sprožilec celotnega procesa je potreba, kar je v bistvu pomanjkanje nečesa. Potrebi sledi stanje napetosti. Napetost in potreba povzročata neko aktivnost. Vsaka potreba je usmerjena proti cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in povzroči olajšanje. Če cilj ne zmanjša napetosti, oseba ni zadovoljila svoje potrebe. Končna faza v tem modelu je torej satisfakcija ali olajšanje. Menedžer mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega doživi olajšanje. Brez olajšanja delavec ne ve ali je njegov motiv zadovoljen ali ne (Vodopivec, 2003, str. 5).

Slika 1: Mehanizem motivacije po Leavittu.



Vir: Lipičnik, 1997, str. 164.

4.8.3. HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Razvil je posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitev, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, ali pa njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Menil je, da ima delavec dve med sabo neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh.

Eno so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa potrebe, ki izhajajo iz neposrednega dela. Dejavnike okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo, je imenoval vzdrževalne dejavnike dela ali higienike. To so tisi dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo. Druga vrsta potreb delavca izvira neposredno iz dela in te potrebe delujejo kot pravi motivacijski dejavnik imenovan tudi intrinzični faktorji ali motivatorji. So dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo (Ramšak, 2004, str. 29).

4.8.4. MC GREGORJEVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Zaposlene je razdelil v dva osnovna tipa: tip X in tip Y. Zaposleni tipa X ne delajo radi, zato jih je treba k delu siliti, jim določiti in ukazati vse podrobnosti, naložiti odgovornost in jih nenehno nadzorovati. Zadovoljujejo predvsem nižje potrebe in težijo zlasti k ustreznemu zaslužku. Zaposleni tipa Y pa v svojem delu uživajo. Ni jih potrebno nadzorovati in priganjati k delu. Zadovoljujejo višje potrebe, zato si postavljajo višje cilje, ki jih motivirajo. V primeru, da bodo fiziološke potrebe delavcev zadovoljene, ne pa tudi naslednje višje zvrsti potreb, bodo za svoje delo neprenehoma zahtevali še več denarja, kajti denar je v takem primeru edino motivacijsko sredstvo, ki je na razpolago. Pri vsem tem pa bodo še vedno nezadovoljni (Vodopivec, 2003, str. 5).

4.8.5. TEORIJA POSTAVLJANJA CILJEV

Uspešni ljudje imajo jasne in konkretne cilje. Predstava o ciljnih vpliva na motivacijo tako, da usmeri pozornost, s tem se vzpostavi red, začnemo razlikovati pomembno od nepomembnega.

Usmeri prizadevanje in nas motivira, da skušamo cilj doseči. Poveča vztrajnost tako, da smo pripravljeni vlagati trud, dokler cilja ne dosežemo. Spodbuja načrtovanje in razmišljanje o strategijah in taktikah za dosego cilja.

Če želimo, da cilj človeka motivira, ne sme biti zahteven, težko dosegljiv. Raziskave sicer kažejo, da se storilnost poveča, če so cilji zahtevni. Vendar ne smejo biti prezahtevni, ker se motivacija zmanjša, če delavci cilja ne morejo doseči, oz. traja predolgo, da ga dosežejo. Cilji morajo biti konkretni. Če delavci vedo, kaj se od njih pričakuje, bo storilnost večja. Pomembno je, da dobimo povratno informacijo o doseganju ciljev. S tem vidimo, kako smo uspešni (Mesec, 1992, 136 - 137).

4.9. DELOVNI STRES

Če je razkorak med zahtevami okolja in našimi zmogljivostmi previsok, situacijo doživimo kot stres. Človek je v 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 spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati. Stres bomo opredelili kot neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojemanjem 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: 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 obveščenaost, 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 nedefinirana ali slabo definirana 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 predolg delovnik, spremljanje sestankov ter konflikti med delom in družino ter socialni odnosi.

4.10. 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 oziroma delovno mesto spreminja, delovno razmerje, status delavca v isti ali drugi organizaciji, pa se nadaljuje. Relativno varna in kontinuirana zaposlitev 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, ker zaposleni vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest;
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev;
- zaposleni si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

4.11. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Z delom človek proizvaja, ustvarja. Delo je smotrna človekova dejavnost, s katero vpliva na zunanjo naravo. Za človeka je postalo značilno in pogosto z njim označujemo smisel njegovega življenja. O svobodnem ustvarjalnem delu lahko govorimo, če ga človek opravlja prostovoljno. Delo ni samo sredstvo za preživljanje, če temelji na pridobivanju izkušenj in razvijanju človekovih sposobnosti. Človek ima sposobnost pridobivati izkušnje, se učiti in to znanje tudi ohranjati.

Poklicno in strokovno izobraževanje je proces razvijanja znanj, spretnosti, sposobnosti in navad ter pridobivanje delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica. Organizacija potrebuje za uresničitev svojih ciljev usposobljene delavce. Nova tehnologija ima velik vpliv na izobraževanje in usposabljanje delavcev. Tehnologija zahteva vedno več znanja in spretnosti. V življenju se izobraževanje in delo stalno prepleta. Organizacija mora torej nenehno skrbeti za izobraževanje zaposlenih in jih na različne načine izobraževati.

Funkcionalno izobraževanje je izpopolnjevanje poklicnega znanja. Zajema vse kadre v

organizaciji, tako delavce kot vodilne. Funkcionalno znanje zajema seznanjanje z novimi metodami proizvodnje, novimi surovinami in novimi proizvodnimi sredstvi. Dopolnilno izobraževanje je pridobivanje znanja za delo, ki ga delavec opravlja. Mnogi delavci dobro opravljajo določeno delo, vendar zanj nimajo ustrezne izobrazbe, zato stremijo k temu, da bi pridobili izobrazbo, ki jo delovno mesto zahteva. Dopolnilno izobraževanje je običajno organizirano izredno - ob delu (Ramšak, 2004, str.31).

Izobraževanje na delovnem mestu pomeni priučevanje delavca. Namenjeno je tistim, ki niso pridobili nobenega poklica in niso dokončali osnovne šole. S tem načinom izobraževanja delavec pridobi osnovna znanja, ki jih potrebuje pri opravljanju delovnih nalog. Ko je priučen, je usposobljen za samostojno opravljanje določenih del. Tako izobraževanje ponavadi poteka v proizvodnih prostorih pod vodstvom mentorja v obliki tečaja.

Masovno izobraževanje je informiranje zaposlenih o najnovejših dosežkih v panogi. Podjetje organizira masovno izobraževanje v raznih oblikah: predavanja, ogled sejmov in podobno. Teza o pomembnosti izobrazbe se je uveljavila tako v razvitih kot v manj razvitih državah. Znanje, ki ga dosežemo v mladosti, ne zadostuje več, zato ga je potrebno prilagajati in dopolnjevati vse življenje. Zaposleni se vključujejo v izobraževanje z različnimi motivi in iz različnih hotenj. Čas, v katerem živimo, zahteva od delavcev širok spekter splošnega in tehničnega znanja. Pripravljene morajo biti na nenehno izpopolnjevanje in izobraževanje (Ramšak, 2004, str. 31).

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

Možnosti izobraževanja, ki jih zaposlenim zagotavlja razvoj kadrov, so tesno povezane tudi z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih. Ustrezna strokovna usposobljenost lahko

pomeni za zaposlene vrsto prednosti, kot so: zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj; zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti; povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti; povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti; povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Izobraževanje zaposlenih pa posredno vpliva na njihovo zadovoljstvo in motiviranost za delo in sicer (Možina et al., 1998, str. 230):

- višina plače je bolj ali manj odvisna od stopnje posameznikove izobrazbe;
- delo tistih, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe ali pa so na isti stopnji bolj strokovno usposobljeni, je običajno bolj zanimivo in fizično manj naporno. Poleg tega pa je delo, ki zahteva višjo stopnjo strokovnosti, običajno tudi statusno višje ovrednoteno in povezano z različnimi materialnimi in nematerialnimi ugodnostmi.

4.12. SISTEM NAPREDOVANJA

Jereb (1987, str. 156) ugotavlja, da so delovna uspešnost in učinkovitost posameznika, njegov odnos do dela ter njegove razvojne zmožnosti 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 v naprej številčno določene.

Horizontalno napredovanje je povezano z večjo zahtevnostjo dela. Pogoji za napredovanje so različni: 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 učinkovitejšo 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 po Jerebu (1987, str. 175) najbolj pomembna merila tako pri izbiri in usmerjanju zaposlenih v izobraževanje in izpopolnjevanje kot za napredovanje.

Po Florjančiču (Možina et al., 1998, 243 str.) prepogostokrat zgolj vertikalnemu napredovanju pripisujemo prioritetni pomen. Kot vodje bi se morali veliko bolj zavzemati tudi za pogostejša horizontalna napredovanja svojih zaposlenih.

Jereb pravi, da mora sistem napredovanja 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, izpolnjuje sledeče lastnosti (Možina et al., 1998, str. 254):

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv (standardiziran), poznan in sprejeti ga morajo zaposleni ter učinkovit z vidika 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 delovne uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti,
- sistem napredovanja mora biti povezan in podprt z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Pri načrtovanju napredovanja moramo poleg delovne uspešnosti upoštevati tudi razvojni potencial in razvojne ambicije posameznika.

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

Za zaposlenega pomeni napredovanje: motiviranje za neprestano strokovno izobraževanje in razvoj, spodbuja tekmovalnost, povečuje zadovoljstvo, pripomore k doseganju boljših delovnih rezultatov in omogoča višjo plačo in priznanje za uspešno delo, višji socialni položaj in manjšo nevarnost za izgubo zaposlitve.

Za napredovanje se lahko uporabljajo naslednja splošna merila (Mah-Ločniškar, 2003, str. 11):

- višja stopnja izobrazbe od tiste, ki je za delo predpisana, kar pomeni, da lahko zaposleni opravlja delo bolj strokovno in je hkrati kadrovski potencial za opravljanje zahtevnejših del;
- več funkcionalnih znanj, kot pa so predpisana za to delo, kar prispeva k bolj kakovostnemu delu in uspešnejšemu poslovanju;
- zaposleni lahko zaradi večje širine znanja opravlja večino del v okviru svojega področja ali ga je mogoče razporediti tudi na druga področja v okviru ali izven njegovega poklica;
- samostojnost in zanesljivost pri delu, da hitro osvaja novosti in se je sposoben hitro prilagajati novim razmeram;
- ustvarjalnost pri delu, da zaposleni uporablja najprimernejše in najsodobnejše metode dela ter jih izboljšuje ali predlaga nove, kar vpliva na kakovost dela, boljšo

organizacijo dela ter uspešnost poslovanja in

- v daljšem časovnem obdobju neprestano dosega nadpovprečne delovne rezultate glede količine, kakovosti in gospodarnosti dela.

4.13. SISTEM NAGRAJEVANJA

Razloge za razmah dodatnih ugodnosti Lipičnik vidi v privabljanju visoko usposobljenih delavcev, v donosnosti naložb in izogibanju vladnim omejitvam plač ter davkom. Kot pravi: "Prednosti so v tem, da so zaradi davčnega sistema bolj ekonomične, vzpodbujajo tekmovanje, lahko povečajo zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih. Sistem nagrajevanja je predvsem dinamičen sistem – način spodbujanja dosežkov - ne statična struktura nagrad in sistem postopkov za njihovo pridobivanje." (Lipičnik, 1998 str. 248)

Pri nagrajevanju je potrebno ustvariti sistem nagrajevanja. To pomeni, da ima organizacija nek sistem, ki nagrajuje zaposlene glede na njihov prispevek. Imamo lahko denarne nagrade ali ugodnosti pri delu, ki sestavljajo sistem nagrajevanja. Nagrada je lahko tudi priznanje, pohvala za določene dosežke in podobno.

Sistemi 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.

Lipičnik predlaga, naj si najprej zastavimo vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade. Glavne sestavine sistema nagrajevanja (Lipičnik, 1998, str. 249):

- Proces merjenja: z njim vrednotimo posameznika in njihovo delo. Da je proces merjenja uspešen, je potrebno izdelati analizo trga 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 ali 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 osnovni 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), načinov 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.

4.14. ZDRAVSTVENO VARSTVO, VARNOST PRI DELU

Skrb za zdravje zaposlenih postaja vedno pomembnejše dejstvo, ki ga podjetja morajo upoštevati. S tem ko se krepí in ohranja zdravje delavcev, izboljšujemo fiziološko stanje zaposlenih, kar vpliva na boljši delovni učinek delavcev ter celoten uspeh organizacije. Zdravje je pomemben dejavnik za 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 slabega (stres, nesreče pri delu, poklicne bolezni), ampak tudi ustvarjanje pozitivnega (prijetnega, udobnega, vzpodbudnega), pospeševanje zdravja in varnosti zaposlenih. Uspeh organizacije je odvisen od sposobnosti in učinkovitosti zaposlenih. Bolni delavci ne bodo dosegli optimalnih rezultatov. Značilnost sodobnega načina dela je naraščanje stresa pri delu. Slabe fizikalne delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev za delo. Slabi medsebojni odnosi ali socialne delovne razmere pa še slabšega.

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 za življenje in delo razmere, ki so zdravju prijazne ter izloča tiste, ki bi škodovale. Za izvajanje zakonov in predpisov in s tem posredno za zdravje zaposlenih so odgovorna vodstva organizacij.

Odsotnost zaradi nesreč pri delu je pereč problem delodajalca. Do problema prihaja zaradi nezadostne ozaveščenosti vodstva podjetja 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 obolenosti 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.

5. PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE SPL D.D.

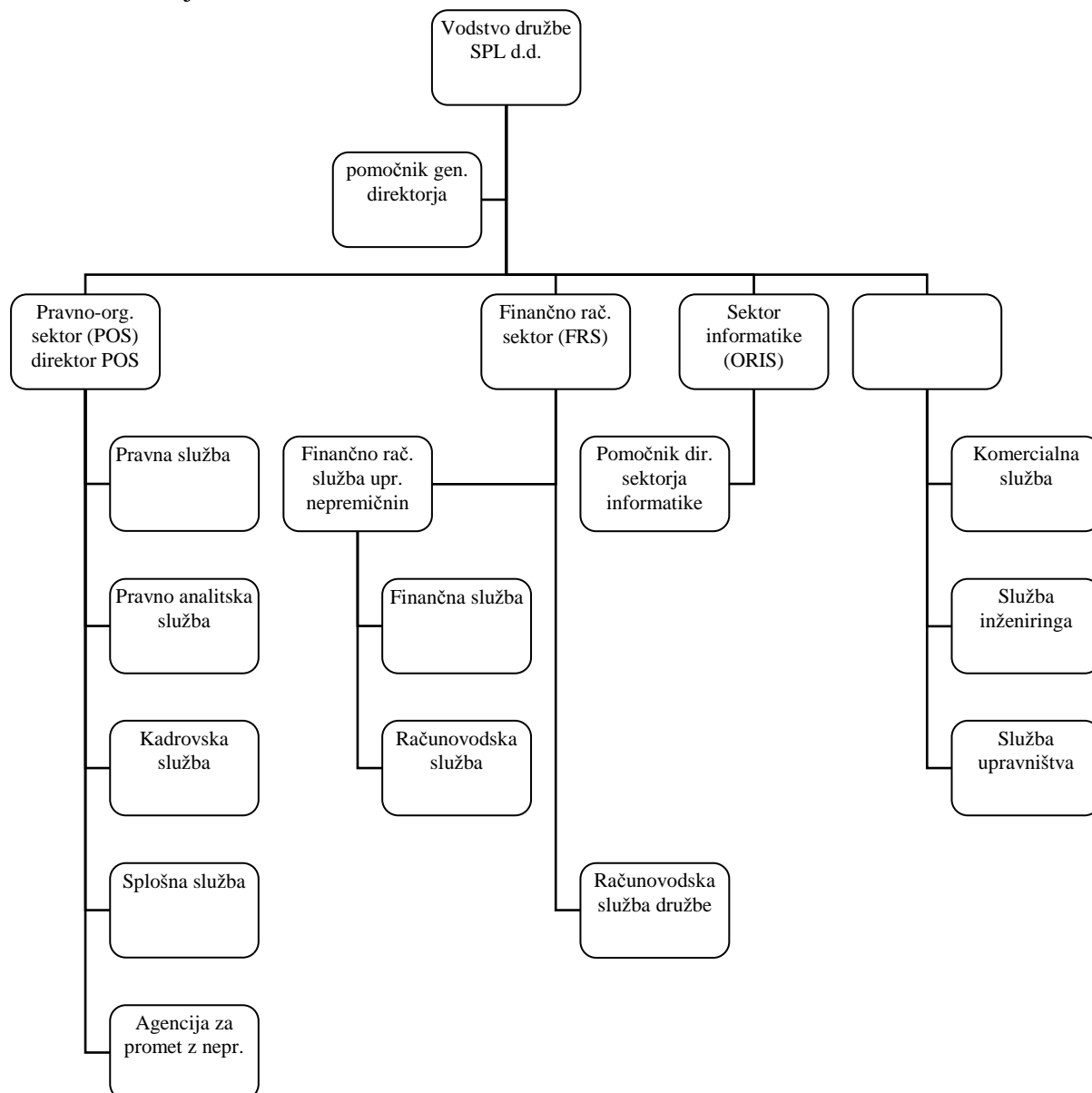
Družba SPL d.d. je družba, registrirana za opravljanje dejavnosti upravljanja z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi (Šifra dejavnosti: 70320). Ustanovljena je bila leta 1965.

Družba je bila leta 1996 preoblikovana v delniško družbo. Večinski lastnik družbe je SPL, Družba pooblaščenka, d.d. SPL d.d. je torej odvisna družba družbe SPL, Družba pooblaščenka, d.d., katere lastniki so sedanji in bivši zaposleni. Po zakonu o gospodarskih družbah je ta družba povezana družba, zato pripravlja konsolidirana letna poročila in je zavezana reviziji. Družbo SPL d.d. vodi enočlanska uprava in ima tričlanski nadzorni svet.

Osnovni kapital je razdeljen na 94.393 navadnih imenskih delnic. SPL d.d. je zaprta družba, saj se z njenimi delnicami ne trguje na borzi. Družba je po merilih zakona o gospodarskih družbah srednje velika, saj je imela v zadnjem poslovnem letu manj kot 250 zaposlenih.

Družba ima v povprečju 115 zaposlenih s primerno strokovno izobrazbo in izkušnjami, ki zagotavljajo kakovostno opravljanje storitev.

Slika 2: Funkcijska struktura v družbi SPL d.d.



Vir: Interno gradivo SPL d.d.

SPL d.d. je organizacijsko razdeljena na 4 sektorje. Sektorje vodi direktor in pomočnik direktorja sektorja. Sektorji so organizacijsko razčlenjeni na službe. Vsaka služba ima svojega vodjo.

Družba posluje na sedežu družbe, to je na Frankopanski 18 A in v dveh poslovnih enotah, PE Miklošičeva 18 in PE Postojna.

Družba je na svojem področju vodilna v državi. Po nomenklaturi dejavnosti poslovanja z nepremičninami se družba ukvarja z:

- upravljanjem z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi,
- inženiringom storitev,

- poslovanjem z nepremičninami (vpis v zemljiško knjigo, promet z nepremičninami) in
- z drugimi pomožnimi dejavnostmi v kopenskem prometu.

Upravljanje nepremičnin je glavna dejavnost, s katero se družba ukvarja. Upravlja z več deset tisoč stanovanji in stanovanjskimi hišami ter poslovnimi prostori na področju Ljubljane in okolice. Z izvajanjem storitev upravljanja zagotavlja nemoteno rabo nepremičnin, ohranjanje njihove vrednosti ter skrb za nemoteno obratovanje in bivanje. Strokovne službe družbe zagotavljajo tehnične izboljšave, funkcionalnost in ekonomičnost objektov ter njihovih skupnih delov in naprav. Z upravljanjem objektov družba izvaja: organizacijske in administrativne storitve (vodenje evidenc nepremičnin, lastnikov, najemnikov, informiranje in koordiniranje sprejetih odločitev lastnikov), pravne storitve (zastopanje, zbiranje podatkov, vlaganje izvršilnih predlogov in tožb, izterjava), finančno-računovodske storitve (izračun obveznosti, inkaso, opominjanje, vodenje knjigovodstva), tehnično-planske storitve (pregled nepremičnin, izdelava programa vzdrževalnih del, organiziranje vzdrževalnih del) in storitve obratovanja (npr. pregledi toplotnih postaj, vodovodnih inštalacij, električnih in komunikacijskih inštalacij, čiščenje prostorov in čiščenje snega). Dejavnost upravljanja nepremičnin zakonsko ureja Stanovanjski zakon.

Pomemben del dejavnosti, s katerimi se družba ukvarja, je inženiring. Pri tej storitvi družba nastopa z investicijskim in izvajalskim inženiringom. Z investicijskim inženiringom družba organizira in vodi vzdrževalna dela na skupnih delih in napravah, s katerimi zagotavlja nemoteno uporabo in ohranja vrednost nepremičnin. Z izvajalskim inženiringom pa organizira in izvaja gradbeno-obrtniška in inštalacijska dela, ki jih v boju s konkurenco pridobi na trgu in javnih natečajih.

Družba ponuja tudi vpis nepremičnin v zemljiško knjigo. S to storitvijo ponuja strankam izvedbo celotnega postopka vpisa nepremičnine v register, ki vključuje: zbiranje in urejanje dokumentacije, koordinacijo z geodeti in geodetsko upravo, zbiranje in vodenje dokumentacije o lastništvu, poročanje lastnikom objekta o poteku vpisa v zemljiško knjigo, izdelavo zahtevka za izdajo odločbe o stavbnem oz. funkcionalnem zemljišču, naročilo izdelave etažnega načrta, naročilo odvetniški družbi za izdelavo zemljiškooknjižnega predloga in posredovanje zemljiškooknjižnega predloga okrajnemu sodišču za vpis nepremičnine v zemljiško knjigo. Vpis v zemljiško knjigo urejajo interventni zakon o zemljiški knjigi, zakon o zemljiški knjigi, zakon o stavbnih zemljiščih, stanovanjski zakon, stvarnopravni zakonik in zakon o denacionalizaciji.

Družba ima tudi agencijo za promet z nepremičninami, ki na podlagi naročil za storitev posredovanja vodi proces nakupa, prodaje ali najema nepremičnine. Agencija za naročeno storitev zbere listine o dokazu lastništva (originalne kupoprodajne pogodbe, zemljiškooknjižni izpisek, listine o obremenitvi in izbrisu obremenitve na nepremičninah iz zemljiške knjige) in odda ponudbo za oglaševanje nepremičnin. Področje prometa z nepremičninami ureja zakon o nepremičninskem posredovanju, zakon o davku na promet z nepremičninami, zakon o graditvi objektov in stvarnopravni zakonik.

Cilj družbe je poslovati varno in kakovostno. To je tudi slogan družbe, s katerim želi doseči čim višje zadovoljstvo kupcev storitev družbe. S pridobljenim certifikatom kakovosti na področju poslovanja z nepremičninami ISO-9001 družba te smotre tudi dosega. Družba posluje uspešno, saj stalno beleži rast konkurenčnosti, ekonomičnosti in dobičkonosnosti.

6. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU SPL D.D.

6.1. OPIS METODOLOŠKEGA PRISTOPA K RAZISKAVI

V naši organizaciji imamo že od leta 1996 pridobljen certifikat za kakovost ISO 9001. V okviru presoje kakovosti imamo že več let vključeno tudi anketo zadovoljstva naših odjemalcev. Trend ocene te ankete pa je že dalj časa negativen, zato smo se letos pri pregledu poročila ankete zadovoljstva odjemalcev odločili, da naredimo še korak naprej pri ugotavljanju razlogov za ta negativen trend in da povprašamo naše zaposlene, kakšno je njihovo mnenje o zadovoljstvu na delovnem mestu. Končna ideja je bila, da je zadovoljstvo naših strank zagotovo v veliki meri odvisno prav od dela naših zaposlenih, zato bi bilo pametno začeti na začetku, se pravi pri zaposlenih.

Ker sem v organizaciji SPL d.d. zadolžen za pripravo vseh poročil za standard kakovosti ISO 9001, je bila tudi izvedba te ankete zaupana meni. Ker nismo velika organizacija ter zaradi večje verodostojnosti rezultatov anketiranja, sem se odločil, da bom v raziskavo vključil vse zaposlene ter, da jo bomo izvajali enkrat letno. Način izvedbe raziskave pa lahko strnem v štiri sklope:

1. Način pridobivanja podatkov,
2. Statistična obdelava podatkov,
3. Predstavitev rezultatov,
4. Predlaganje ukrepov za izboljšanje stanja.

6.2. NAČIN PRIDOBIVANJA PODATKOV

6.2.1. PREDSTAVITEV VPRAŠALNIKA

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 uporabil in je priložen na koncu 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:

1. Organiziranost.
2. Strokovna usposobljenost in učenje.
3. Odnos do kakovosti.
4. Nagrajevanje.
5. Notranje komuniciranje in informiranje.
6. Notranji odnosi.
7. Vodenje.
8. Pripadnost organizaciji.
9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.
10. Motivacija in zavzetost.
11. Razvoj kariere.
12. Inovativnost, iniciativnost.

Pri izražanju svojega strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami imajo zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico:

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

Vprašalnik zadovoljstva pa meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve.

Pri izražanju svojega osebnega zadovoljstva imajo zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico:

1. zelo nezadovoljen,
2. nezadovoljen,
3. srednje zadovoljen,

4. zadovoljen,
5. zelo zadovoljen.

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

6.2.2. IZVEDBA ANKETE

V naši organizaciji sem se odločil izvesti raziskavo o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih na celotni populaciji. To pomeni, da je vzorčenje odpadlo. Ta odločitev je nastala zaradi večje verodostojnosti dobljenih rezultatov raziskave kakor tudi zaradi tega, ker nismo zelo številčna organizacija in tako izvedba ankete ter kasnejša obdelava podatkov ne predstavlja tako velikega obsega dela.

V družbi SPL d.d. je bilo na dan izvedbe ankete 123 zaposlenih v rednem delovnem razmerju. Vseh razdeljenih vprašalnikov je bilo 118. Teh je bilo nekoliko manj kot pa je vseh zaposlenih v družbi SPL d.d. zaradi odsotnosti z dela. Na način zajetja celotne populacije, ki je bila na dan izvedbe ankete prisotna na delovnem mestu, sem dobil 113 vrnjenih vprašalnikov. To predstavlja 95,76 odstotka vseh razdeljenih vprašalnikov.

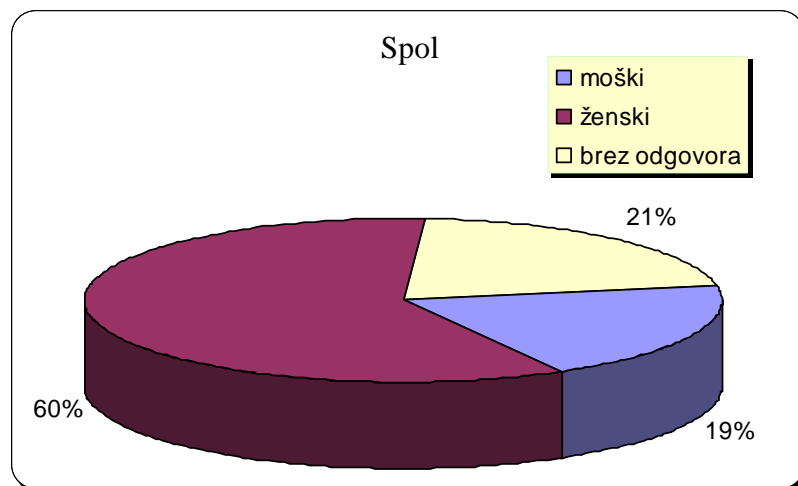
Pri izvedbi anketiranja sem bil pozoren na to, da samo izpolnjevanje vprašalnika ne bi motilo delovnega procesa zaposlenih. Zaradi tega sem izbral dan, ko v naši organizaciji ni uradnih ur. Izbral sem tudi takšno obdobje v mesecu, ko še ni čas za obračun obratovalnih stroškov, saj takrat obračunskim referentom ponavadi primanjkuje čas. V nadaljevanju sem upošteval, da operativni upravniki ne bi bili odsotni zaradi terenskega dela. Zato sem predvidel izvedbo ankete v bolj zgodnjih dopoldanskih urah.

V sodelovanju z vodilnimi v vsaki službi naše organizacije sem tako prišel do naslednjega načina izvedbe anketiranja: tajnica v vsaki službi je ob 8.30 določenega dne razdelila anketne vprašalnike med zaposlene ter jih obvestila, da jih pride pobrat ob 10.30. Anketirancem je bilo tudi pojasnjeno, da je anonimnost zagotovljena. Tako so imeli zaposleni dve uri časa, da izpolnijo vprašalnike.

6.2.3. PREDSTAVITEV ANKETIRANCEV

Zadnji del vprašalnika je zajemal nekatera demografska vprašanja kot so starost, spol, izobrazba, nivo v organizaciji in staž v organizaciji. Kot je razvidno iz spodnjih grafov je bil v teh vprašanjih delež brez odgovora precej velik. Razlog za to je verjetno v strahu, da ne bi bili anketirani prepoznani preko kombinacije odgovorov na ta vprašanja.

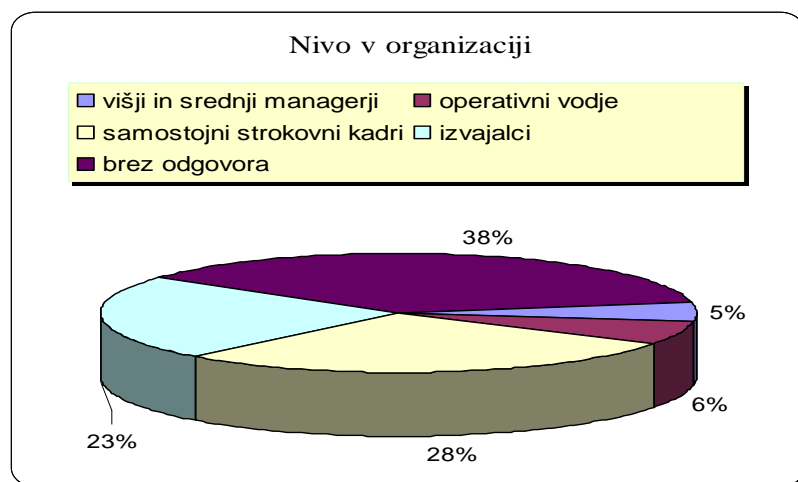
Graf 1: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu.



Vir: Lastna raziskava.

Pri odgovoru na vprašanje o spolu anketiranca (glej graf 1, na str. 44) je bil delež brez odgovora najmanjši - 21 odstotkov; oseb, ki so se opredelile za ženski spol, je bilo 60 odstotkov, za moškega pa 19 odstotkov.

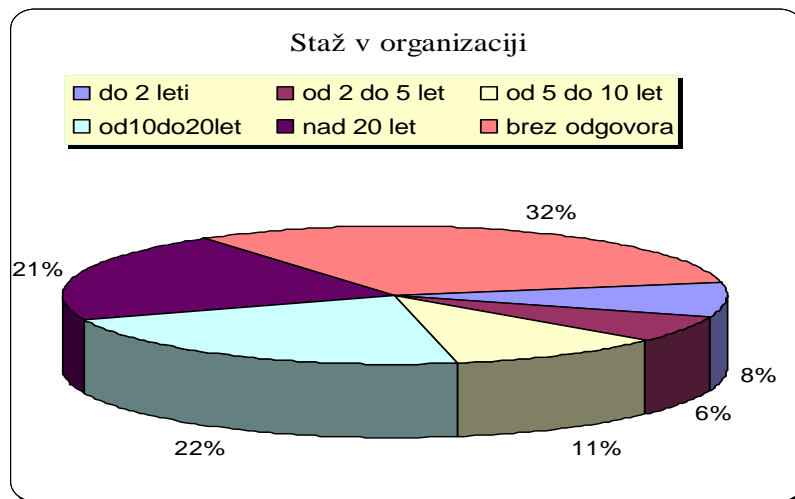
Graf 2: Struktura anketiranih zaposlenih po hierarhičnem nivoju.



Vir: Lastna raziskava.

Pri odgovorih na vprašanje o nivoju v organizaciji (glej graf 2, na str. 44) je bil delež brez odgovora največji - 38 odstotkov. Razlog je verjetno ta, da zaposleni na najnižjih nivojih ne govorijo radi o tej temi, saj je tudi podatek o 5 odstotkih izvajalcev zelo daleč od dejanskega stanja v naši organizaciji.

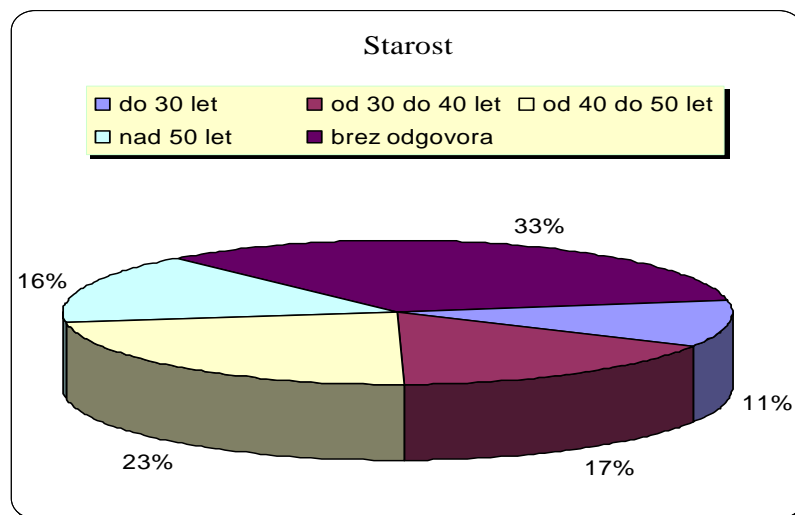
Graf 3: Struktura anketiranih zaposlenih po stažu v organizaciji.



Vir: Lastna raziskava.

Tudi pri odgovorih na vprašanje o stažu v organizaciji (glej graf 3, na str. 45) je bil delež brez odgovora dokaj visok in sicer 32 odstotkov. Sicer pa je razvidno iz grafa št. 3, da je bilo anketiranih, ki so odgovorili na vprašanje o stažu 43 odstotkov tistih, ki so v naši organizaciji že več kot deset let in 25 odstotkov tistih, ki so manj kot deset let.

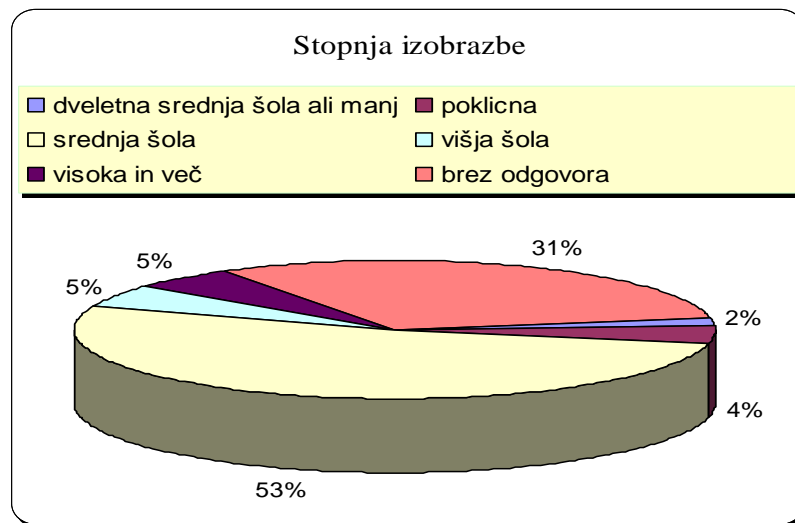
Graf 4: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti.



Vir: Lastna raziskava.

Na vprašanje o starosti (glej graf 4, na str. 45) je 39 odstotkov anketiranih odgovorilo, da je starih več kot 40 let in 28 odstotkov, da je starih manj kot 40 let. 33 odstotkov se jih je vzdržalo odgovora vendar vseeno lahko ugotovimo, da je kljub občutnemu pomlajevanju kolektiva v zadnjih letih to še vedno dokaj star kolektiv.

Graf 5: Struktura anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe.



Vir: Lastna raziskava.

Pri pregledu grafa, ki prikazuje odgovore na vprašanja o stopnji izobrazbe (glej graf 5, na str. 46), vidimo najprej zopet zelo velik delež brez odgovora ter nato le 5 odstotni delež odgovorov - visoka stopnja izobrazbe. Menim, da je to premajhen delež visoko izobraženih, saj je narava dela v naši organizaciji zelo usmerjena k hitri odzivnosti, samoiniciativnosti, reševanju problematike povezane z številno zakonodajo in podajanju odgovorov našim strankam na precej kompleksna finančna in operativna poročila.

6.3. STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV

V nadaljevanju sem podatke iz vseh 113 vrnjenih anket vnesel v računalnik. Podatke je bilo potrebno vnašati zelo natančno, da ne bi po pomoti prišlo do napak. V primeru napačnih podatkov podjetje ne bi imelo realne slike o mnenju zaposlenih glede podjetja kot celote in zadovoljstva pri delu, predvidelo pa bi lahko tudi napačne ukrepe.

Glede na dejstvo, da mi je 113 zaposlenih vrnilo izpolnjene anketne liste, na vsakem vprašalniku pa je 75 trditev in 5 podatkov o anketirancu, je bilo potrebno iz vsakega anketnega lista vnesti po 80 vnosov, skupaj torej 9040 vnosov.

Nato sem na podlagi vseh vnesenih podatkov le-te obdelal najprej tako, da sem rezultate posameznih trditev združil v posamezne dejavnike organizacijske klime. Vsak dejavnik je določalo pet trditev. Ključni, po katerem sem razvrstil trditve za posamezen dejavnik, so predstavljeni v prilogi št. 2. Tako za posamezne trditve kot tudi za dejavnike klime, ki so bili sestavljeni iz petih združenih trditev, sem izračunal frekvenčno porazdelitev, aritmetično sredino oziroma povprečje, mediano, modus, standardni odklon in varianco. Rezultati le-teh so predstavljeni v prilogi št. 3

Večjo količino podatkov pogosto predstavljamo s srednjo vrednostjo. To pomeni, da namesto številnih posameznih podatkov izračunamo srednjo vrednost, ki jo uporabljamo kot reprezentanta celote. S tem zelo poenostavimo prikaz podatkov. Srednjo vrednost najpogosteje uporabljamo v treh oblikah (Mah-Ločniškar, 2003, str. 26):

- z aritmetično sredino - srednja vrednost, ki jo izračunamo, če vsoto vseh posameznih vrednosti delimo s številom opazovanih enot;
- z mediano - srednja vrednost, od katere ima 50 odstotkov enot manjše vrednosti in 50 odstotkov enot večje vrednosti;
- z modusom - najpogostejša vrednost, ki se najpogosteje pojavlja med opazovanimi vrednostmi.

Poleg srednjih vrednosti sem izračunal tudi mero razpršenosti podatkov. Takšna mera predstavlja standardni odklon. Standardni odklon meri razlike posamezne vrednosti od aritmetične sredine. Čim manjši je standardni odklon, tem boljši reprezentant je aritmetična sredina. Izračunal pa sem tudi varianco, ki meri razlike med ocenami aritmetične sredine ter frekvenčno porazdelitev, s katero prikažemo pogostost vrednosti, ki jih posamezna ocena lahko zavzame (Mah-Ločniškar, 2003, str. 26). Aritmetično sredino, mediano, modus in standardni odklon sem uporabil v nadaljevanju pri interpretaciji posameznega dejavnika, varianca in frekvenčna porazdelitev ocen za vsak dejavnik in trditev posebej pa so predstavljeni v prilogi št. 3.

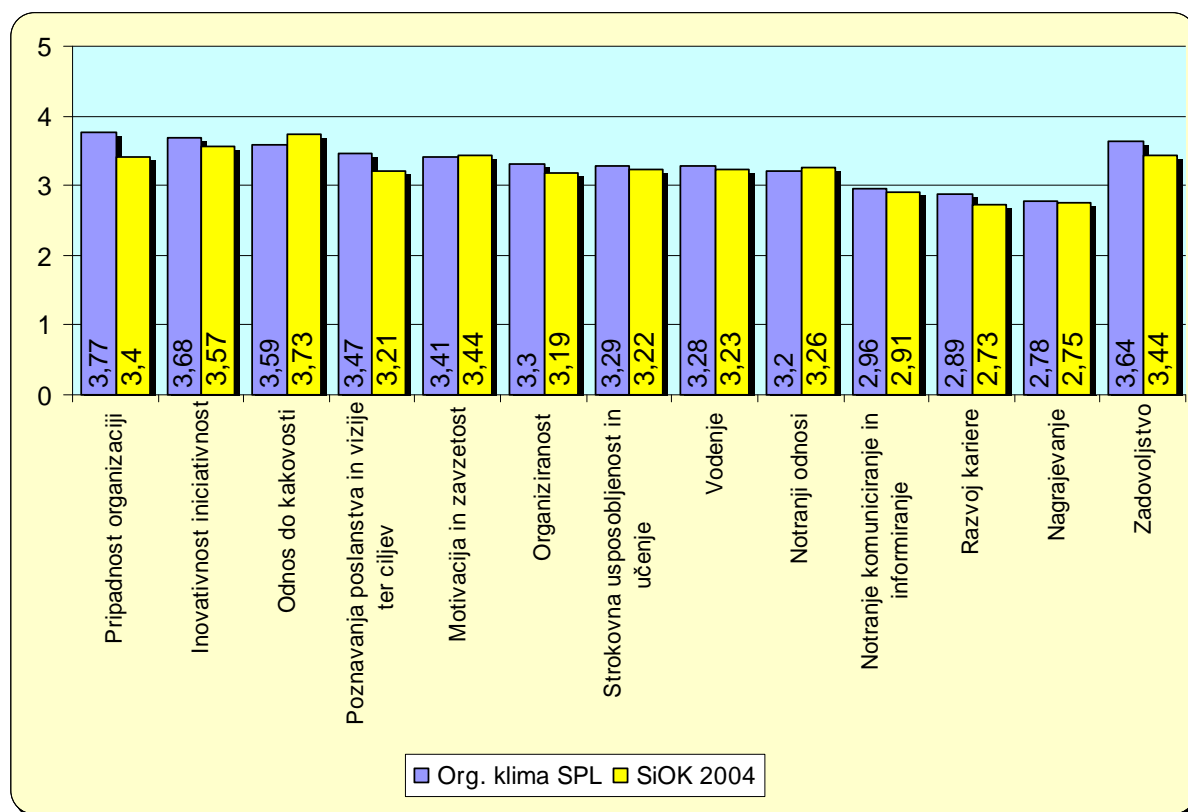
6.4. PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE PO IZBRANIH DEJAVNIKIH ORGANIZACIJSKE KLIME TER ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

6.4.1. PRIKAZ POVPREČNE VREDNOSTI VSEH OPAZOVANIH DEJAVNIKOV PO VELIKOSTI

Na spodnjem grafu (glej graf 6, na str. 48) so prikazane povprečne vrednosti opazovanih dejavnikov, razvrščenih od leve proti desni od najvišje ocenjenega do najnižje ocenjenega.

Kot je razvidno iz spodnjega grafa lahko ugotovimo, da so zaposleni v naši organizaciji najvišje ocenili naslednje dejavnike: pripadnost organizaciji, inovativnost ter odnos do kakovosti. V sredini, med 3,2 in 3,5 po ocenah zaposlenih, so dejavniki: poznavanje poslanstva ter ciljev organizacije, motivacija in zavzetost, organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, vodenje ter notranji odnosi. Najslabše ocenjeni pa so dejavniki notranje komuniciranje, razvoj kariere ter nagrajevanje.

Graf 6: Povprečne vrednosti vseh opazovanih dejavnikov in zadovoljstva zaposlenih.



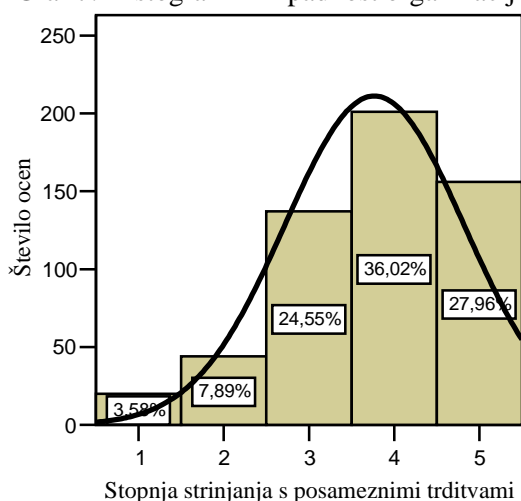
Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

V nadaljevanju tega specialističnega dela je predstavljen vsak dejavnik organizacijske klime posebej. Primerjava je narejena z raziskavo SiOK 2004. To pomeni, da je bila izvedena primerjava v prostoru, saj primerjave v času ni bilo mogoče narediti zaradi dejstva, da se je meritev organizacijske klime v naši organizaciji izvajala prvič.

6.4.2. PRIPADNOST ORGANIZACIJI (3,77)

Dejavnik pripadnost organizaciji je najbolje ocenjen dejavnik iz strani zaposlenih v organizaciji SPL d.d. Če primerjamo oceno tega dejavnika z oceno, ki je bila pridobljena z projektom SiOK v letu 2004 vidimo, da je v organizacijah, ki so sodelovale pri temu projektu ta dejavnik šele na četrtem mestu in sicer z oceno 3,4. Razlika je tako za 0,37 ocene v korist zaposlenih v naši organizaciji. To pomeni, da se zaposleni v naši organizaciji bolj čutijo povezane z organizacijo, v kateri so zaposleni, kot pa je to zaznati med zaposlenimi v drugih organizacijah v Sloveniji. Modus pri temu dejavniku je ocena 4, kar pomeni, da je največ zaposlenih v SPL d.d. prisodilo temu dejavniku oceno štiri.

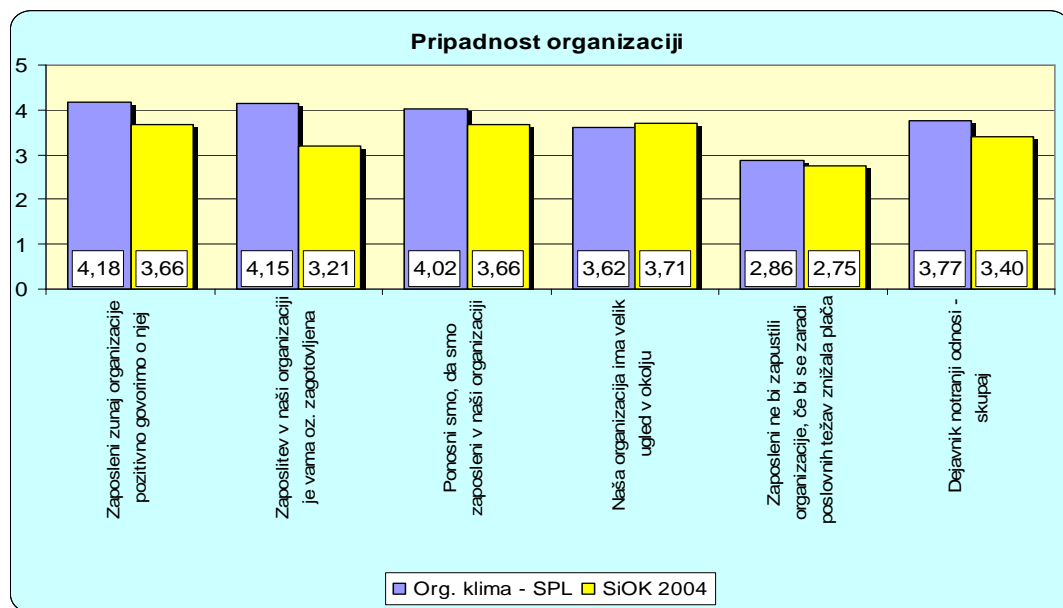
Graf 7: Histogram - Pripadnost organizaciji



Vir: Lastna raziskava.

Pri raziskavi tega dejavnika smo ugotovili, da se zaposleni najbolj strinjajo s trditvama, da zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej (4,18) in da je zaposlitev varna oz. zagotovljena (4,15). To jih je potrdilo pri prvi trditvi 79 odstotkov in pri drugi trditvi 82 odstotkov. Zaposleni so tudi ponosni, da so zaposleni v naši organizaciji (4,02). To jih meni kar 72 odstotkov. Res pa je tudi, da bi kar 37 odstotkov zaposlenih zapustilo organizacijo, če bi zaradi poslovnih težav morali znižati plačo in 35 odstotkov je bilo neopredeljenih glede tega. Sicer pa jih je le 12 odstotkov menilo, da naša organizacija nima velikega ugleda v okolju.

Graf 8: Rezultati vprašanj za dejavnik pripadnost organizaciji.

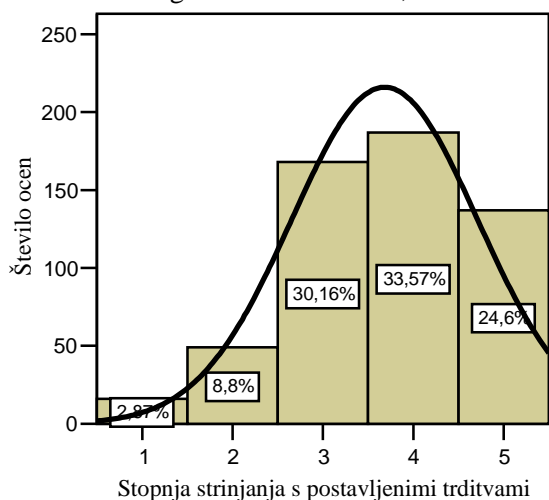


Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

6.4.3. INOVATIVNOST, INICIATIVNOST (3,68)

Ta dejavnik je na drugem mestu najvišje ocenjenih dejavnikov v naši organizaciji, enako kot pri raziskavi SiOK 2004. Tudi aritmetični sredini ocene sta zelo podobni, razlikujeta se le za 0,11 ocene. Tudi tukaj sta, tako kot pri prejšnjem dejavniku, modus in mediana ocena štiri, standardni odklon pa je najmanjši glede na primerjavo z ostalimi dejavniki in sicer 1,029. Slednji nam pove, da pri tem dejavniku ocene najmanj variirajo okrog svoje aritmetične sredine glede na ostale dejavnike.

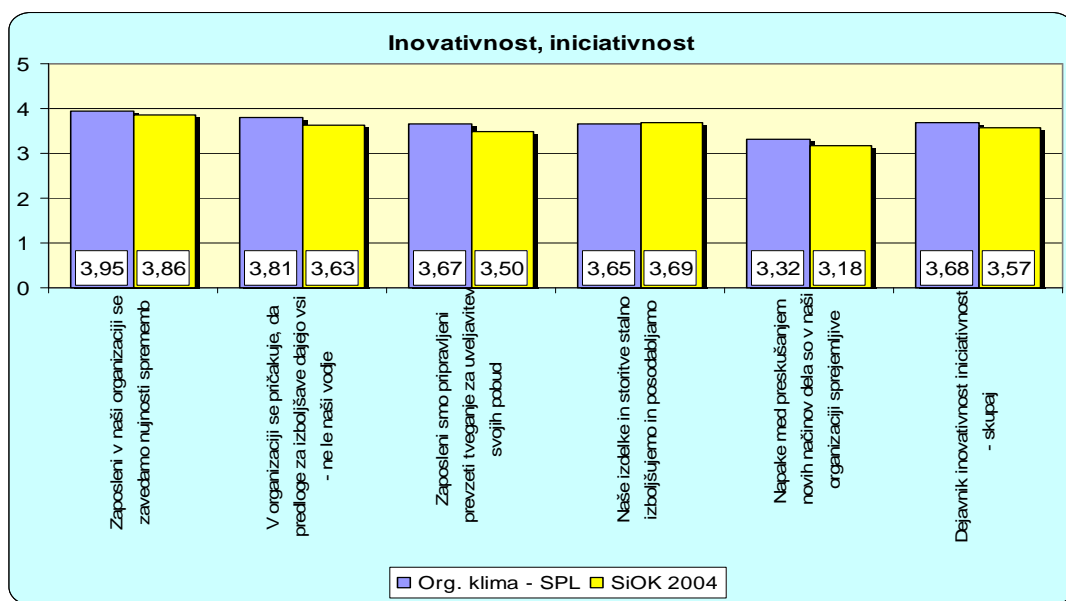
Graf 9: Histogram - Inovativnost, iniciativnost



Vir: Lastna raziskava.

dejavniku se zaposleni najmanj strinjajo s trditvijo, da so napake s preizkušanjem novih načinov dela v naši organizaciji sprejemljive (3,32). Kljub temu aritmetična sredina ocen ni tako slaba, vendar je pri tej trditvi največ neopredeljenih in sicer kar 38 odstotkov zaposlenih.

Graf 10: Rezultati vprašanj za dejavnik inovativnost, iniciativnost.



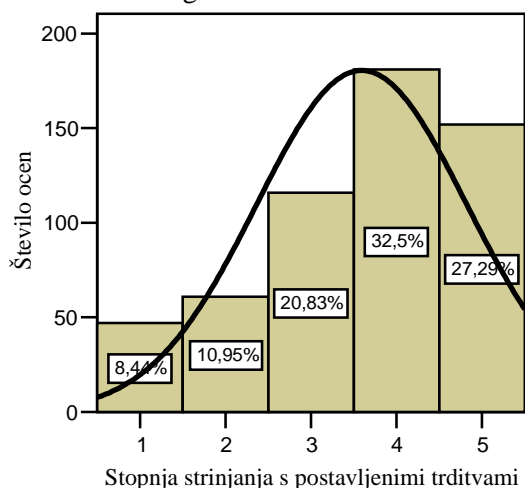
Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

Če pogledamo strinjanja s posameznimi trditvami, ki so zasledovale ta dejavnik, ugotovimo, da se zaposleni v naši organizaciji najbolj zavedajo nujnosti sprememb (3,95) ter razumejo, da se od vseh zaposlenih pričakuje, da dajejo predloge za izboljšave (3,81). Takih je kar 71 odstotkov oziroma 62 odstotkov. Tesno skupaj so ocenili tudi trditvi, da so zaposleni pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev pobud (3,67) ter da naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljammo (3,65). V prvi trditvi jih tako meni 55 odstotkov, v drugi pa 59 odstotkov. Neopredeljenih je v prvi trditvi 36, v drugi pa 27 odstotkov. Pri tem

6.4.4. ODNOS DO KAKOVOSTI (3,59)

Dejavnik odnos do kakovosti je tretji najvišje ocenjen dejavnik organizacijske klime v organizaciji SPL d.d. Ta dejavnik je bil sicer najboljše ocenjen dejavnik pri merjenju organizacijske klime in zadovoljstva v okviru projekta SiOK v letu 2004. Tam je bila aritmetična sredina ocenjenih vrednosti 3,73 kar pomeni, da je bil bolje ocenjen za 0,14 ocene. Tudi pri tem dejavniku sta podatka o modusu in mediani ocena štiri, standardni odklon pa je 1,231 ocene, kar je eden izmed večjih variiranj okrog aritmetične sredine ocene tega dejavnika.

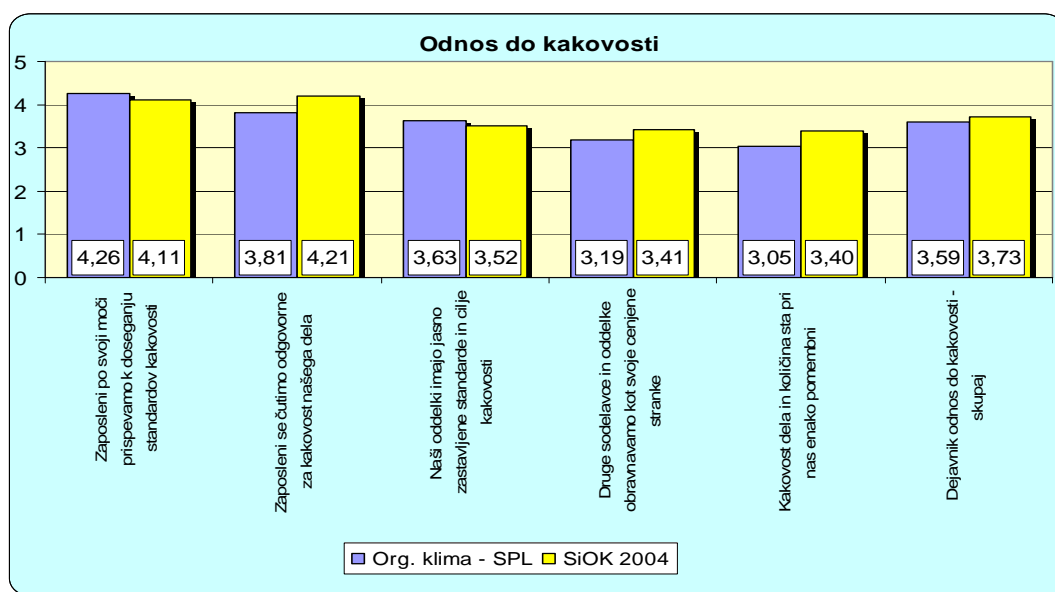
Graf 11: Histogram - Odnos do kakovosti



Vir: Lastna raziskava.

dejavniku zaposleni strinjali z trditvijo, da sta kakovost in količina v naši organizaciji enako pomembni (3,05). S to trditvijo se jih 34 odstotkov ni strinjalo in kar 28 odstotkov jih je bilo neopredeljenih.

Graf 12: Rezultati vprašanj za dejavnik odnos do kakovosti.

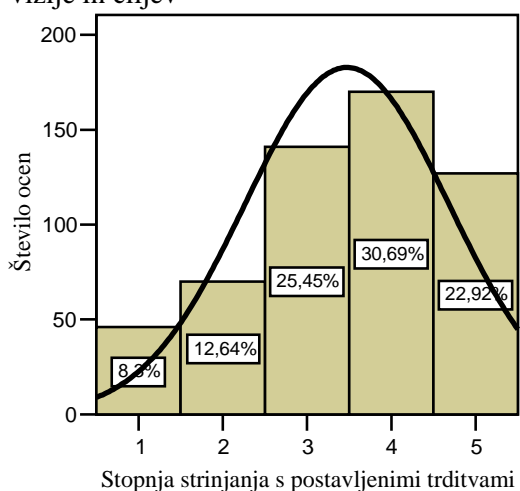


Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

6.4.5. POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV (3,47)

Tudi ta dejavnik je v družbi SPL d.d. na visokem mestu glede zavedanja zaposlenih v zvezi z organizacijo v kateri delajo. V projektu SiOK 2004 so sodelujoče organizacije in njihovi zaposleni ta dejavnik postavili šele na sedmo mesto z 0,26 manjšo aritmetično sredino ocenjenih trditev. Modus in mediana sta štiri, standardni odklon pa je 1,209. Iz histograma je razvidno, da je porazdelitev rahlo asimetrična v levo, saj je aritmetična sredina manjša od mediane in modusa

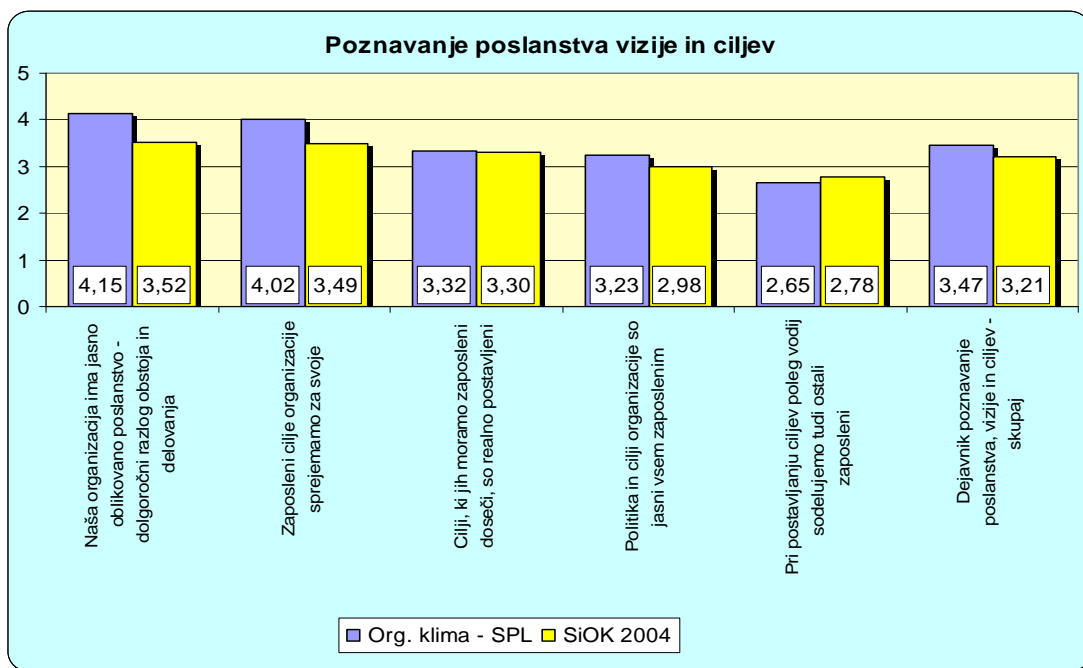
Graf 13: Histogram - Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



Vir: Lastna raziskava.

Anketirani zaposleni v naši organizaciji so iz nabora trditev najboljše ocenili trditev, da ima naša organizacija jasno oblikovano poslanstvo, vizijo in cilje (4,15). Takega mnenja jih je bilo kar 79 odstotkov, proti pa le 6 odstotkov. Tudi trditev, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje, ne zaostaja veliko (4,02). Približno enako ocenjeni sta trditvi, da so cilji, ki jih moramo doseči zaposleni, realno postavljeni (3,32). Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim (3,23). S tema trditvama se strinja 46 in 42 odstotka zaposlenih. Najslabše pa je bila ocenjena trditev, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni (2,65). S to trditvijo se strinja le 28 odstotkov, 46 odstotkov pa jih je proti.

Graf 14: Rezultati vprašanj za dejavnik poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.

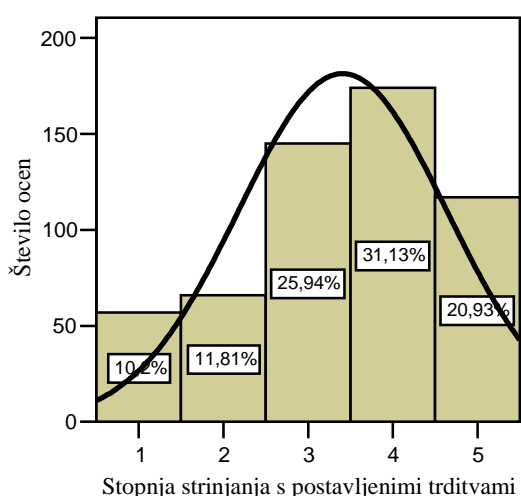


Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

6.4.6. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST (3,41)

Ta dejavnik je na petem mestu ocenjenih dejavnikov v naši organizaciji. V raziskavi SiOK pa je celo na tretjem mestu. Zanimivo pri tem pa je, da je razlika med aritmetičnima sredinama tega dejavnika, ocenjenega v naši organizaciji in ocenjenega v raziskavi SiOK 2004 samo 0,03 ocene v korist ocene dejavnika iz raziskave SiOK 2004. Kot vidimo na grafu 16 tudi po posameznih vprašanjih ne prihaja do velikih razlik med obema raziskavama. Standardni odklon je 1,229, kar je zopet eno večjih variiranj okrog aritmetične sredine. Modus in mediana sta pri tem dejavniku štiri.

Graf 15: Histogram - Motivacija in zavzetost

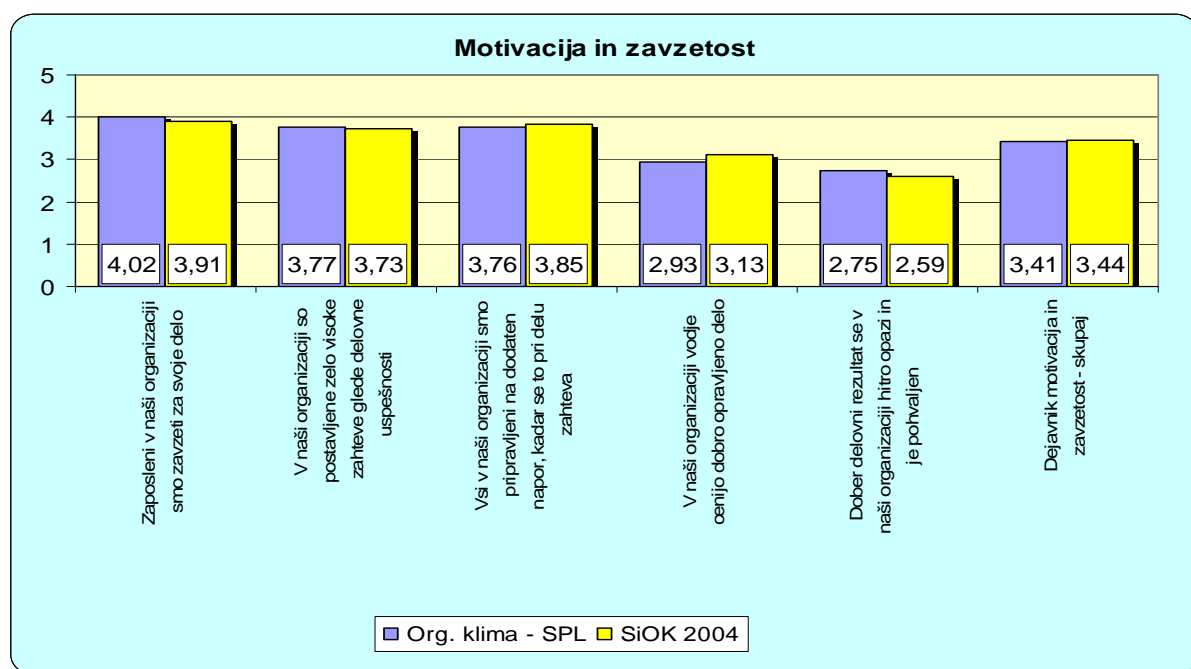


V sklopu trditev tega dejavnika je bila najbolje ocenjena trditev, da so zaposleni v naši organizaciji zavzeti za svoje delo (4,04). Tako jih meni skoraj 77 odstotkov, nasprotno pa le 4 odstotke. S trditvama, da so v naši organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti (3,77) ter, da smo zaposleni pripravljeni na dodaten napor, kadar se to zahteva (3,76), se jih strinja z obema trditvama 63 odstotkov. Najmanj pa se strinjajo s trditvama, da vodje cenijo dobro opravljeno delo (2,93) ter, da se dober rezultat hitro opazi in je pohvaljen (2,75). S tema dvema trditvama se ne

Vir: Lastna raziskava.

strinja 34 in celo 47 odstotkov zaposlenih.

Graf 16: Rezultati vprašanj za dejavnik motivacija in zavzetost.

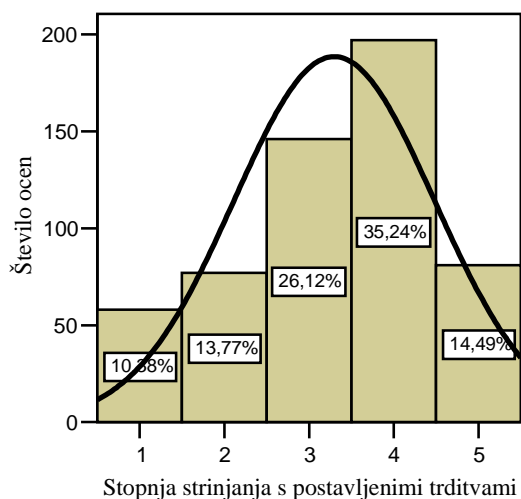


Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

6.4.7. ORGANIZIRANOST (3,30)

Šesto mesto za ta dejavnik po oceni zaposlenih v naši družbi, je kar pričakovan rezultat sicer pa je bil v raziskavi SiOK ta dejavnik uvrščen na deveto mesto. Razlika med njima je za 0,11 ocene. Lahko rečemo, da tudi glede na posamezne trditve zaposleni v SPL d.d. bolje ocenjujejo organiziranost kot pa sodelujoči v raziskavi SiOK 2004, razen za trditve, da so v njihovi organizaciji zadolžitve jasno opredeljene. Mediana je 3, modus pa 4, kar pomeni, da je največ zaposlenih v SPL d.d. ocenilo ta dejavnik z oceno 4. Standardni odklon je 1,183.

Graf 17: Histogram - Organiziranost

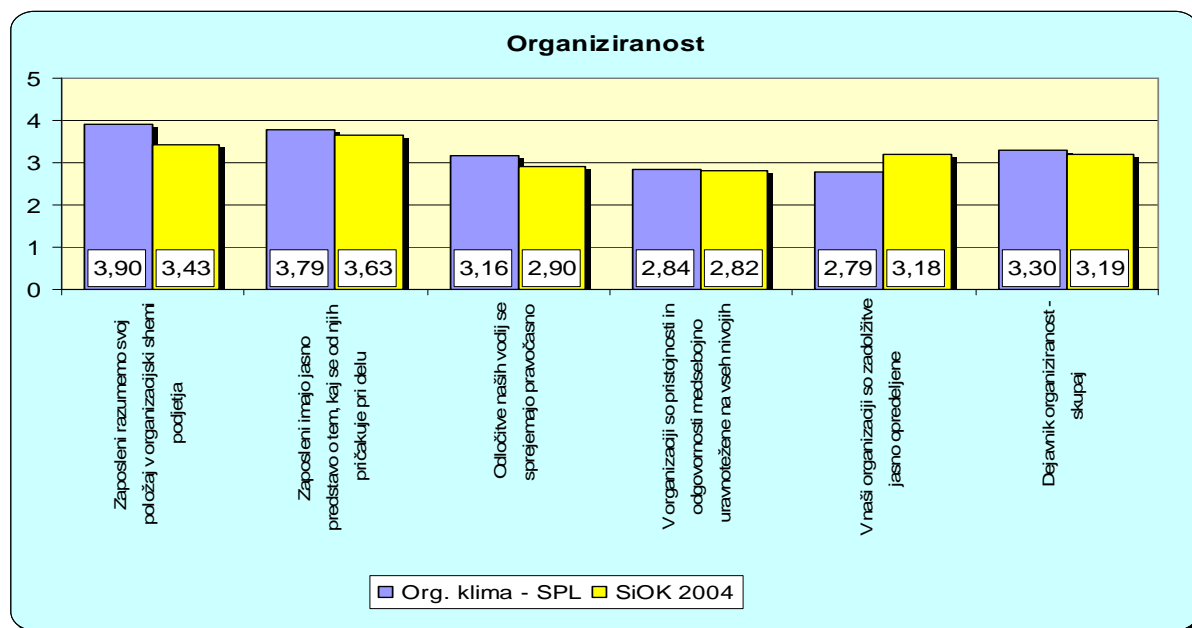


Vir: Lastna raziskava.

opredeljene (2,79). S tema dvema trditvama se ne strinja 39 in 43 odstotkov zaposlenih, ki so sodelovali v anketi.

Zaposleni v SPL d.d. najbolj razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja (3,90) in sicer je takih 71 odstotkov in nasprotno samo 6 odstotka. 67 odstotka zaposlenih jih ima jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu (3,79). Pri tej trditvi je bilo sicer veliko neopredeljenih – 26 odstotkov, vendar nobeden se pa "sploh ni strinjal". 25 odstotkov zaposlenih tudi meni, da se odločitve vodij ne sprejemajo pravočasno ter 45 odstotkov jih meni, da se sprejemajo pravočasno. Najslabše pa sta ocenjeni trditvi, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih (2,84) ter da ima organizacija zadolžitve jasno

Graf 18: Rezultati vprašanj za dejavnik organiziranost.

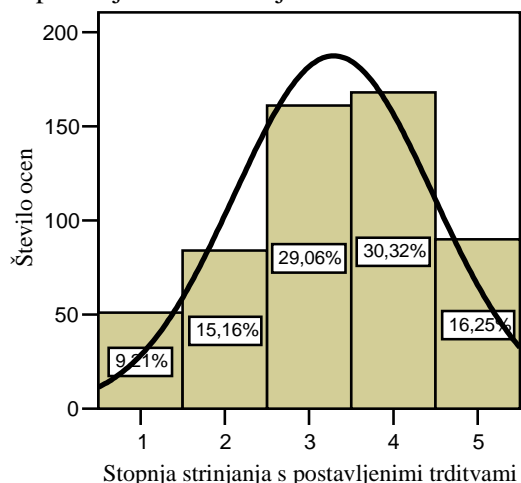


Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

6.4.8. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE (3,29)

Ta dejavnik se je uvrstil na sedmo mesto najbolj uvrščenih dejavnikov organizacijske klime v družbi SPL ter na šesto mesto v raziskavi SiOK. Zaradi tega bi lahko pričakovali, da med njima ni velikih odstopanj in tudi res je tako. Razlika med ocenama je samo za 0,07 ocene v korist dejavnika ocenjenega v SPL d.d. Tudi pri tem dejavniku, kot pri prejšnjem je mediana 3 in modus 4. Standardni odklon pa je nekoliko manjši kot pri prejšnjem dejavniku in sicer 1,179.

Graf 19: Histogram - Strokovna usposobljenost in učenje

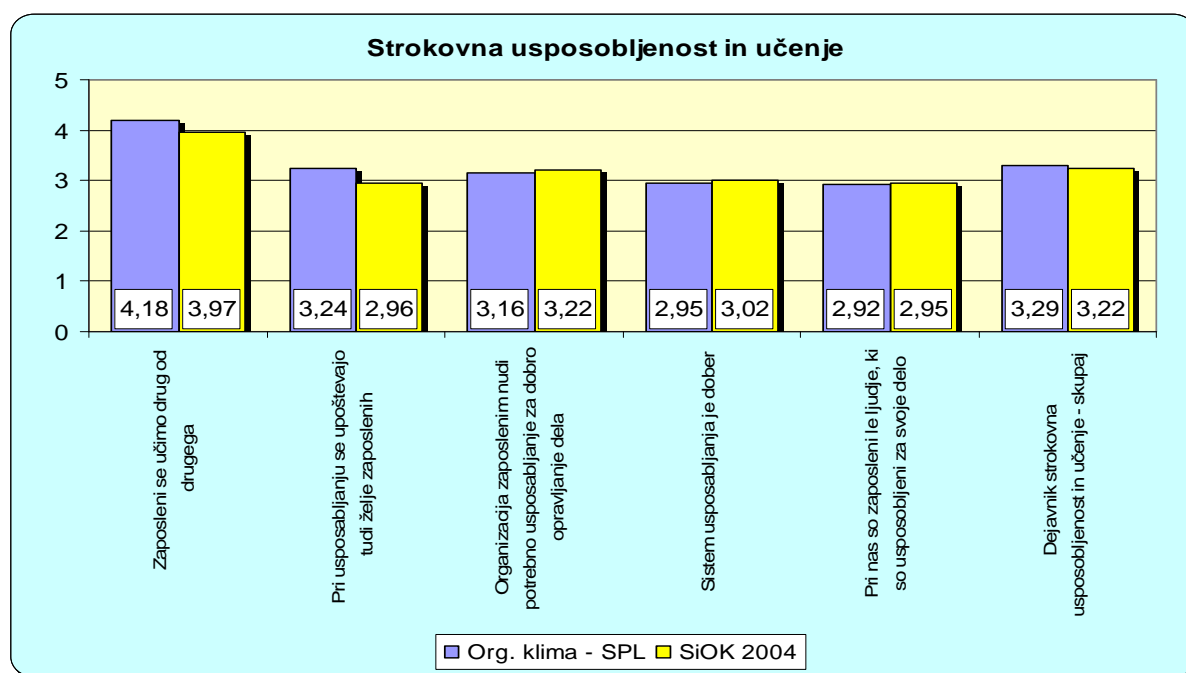


Vir: Interna raziskava.

S tema trditvama se ne strinja 34 in 33 odstotkov zaposlenih ter 33 in 37 odstotkov zaposlenih je pri teh dveh trditvah neopredeljenih.

Zaposleni v SPL d.d. se najbolj strinjajo s trditvijo, da se učijo drug od drugega (4,18). Takšnega mnenja jih je kar 80 odstotkov, nasprotno pa jih meni le 3 odstotka. Da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih (3,24), jih meni v družbi SPL d.d. 46 odstotkov, 30 odstotkov pa jih je glede tega neopredeljenih. S trditvijo, da organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela se strinja 42 odstotkov zaposlenih, 29 odstotkov pa jih meni, da temu ni tako. Na repu strinjanja zaposlenih pri temu dejavniku sta trditvi, da je sistem usposabljanja dober (2,95) ter da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje

Graf 20: Rezultati vprašanj za dejavnik strokovna usposobljenost in učenje.

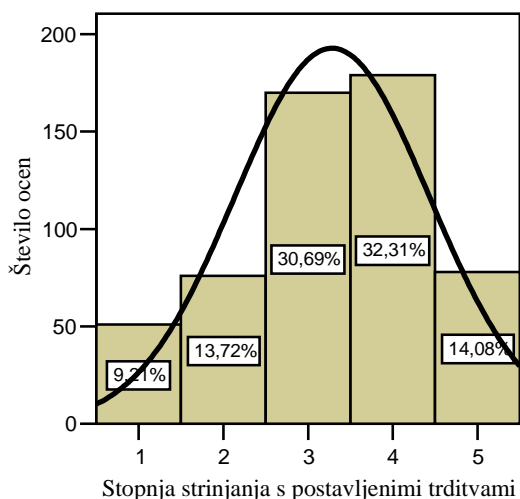


Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

6.4.9. VODENJE (3,28)

Ta dejavnik je eden izmed petih dejavnikov, ki so zasedli enako mesto v raziskavi SiOK, kot v raziskavi organizacijske klime v družbi SPL d.d. Razlika med ocenami tega dejavnika je 0,05 v korist zaposlenih v družbi SPL d.d. Tudi pri primerjavi posameznih trditvev ni bistvenih odstopanj med obema raziskavama. Mediana je ocena 3 in modus 4, standardni odklon pa 1,146. Iz grafa 19 je razvidno, da je porazdelitev rahlo asimetrična v levo.

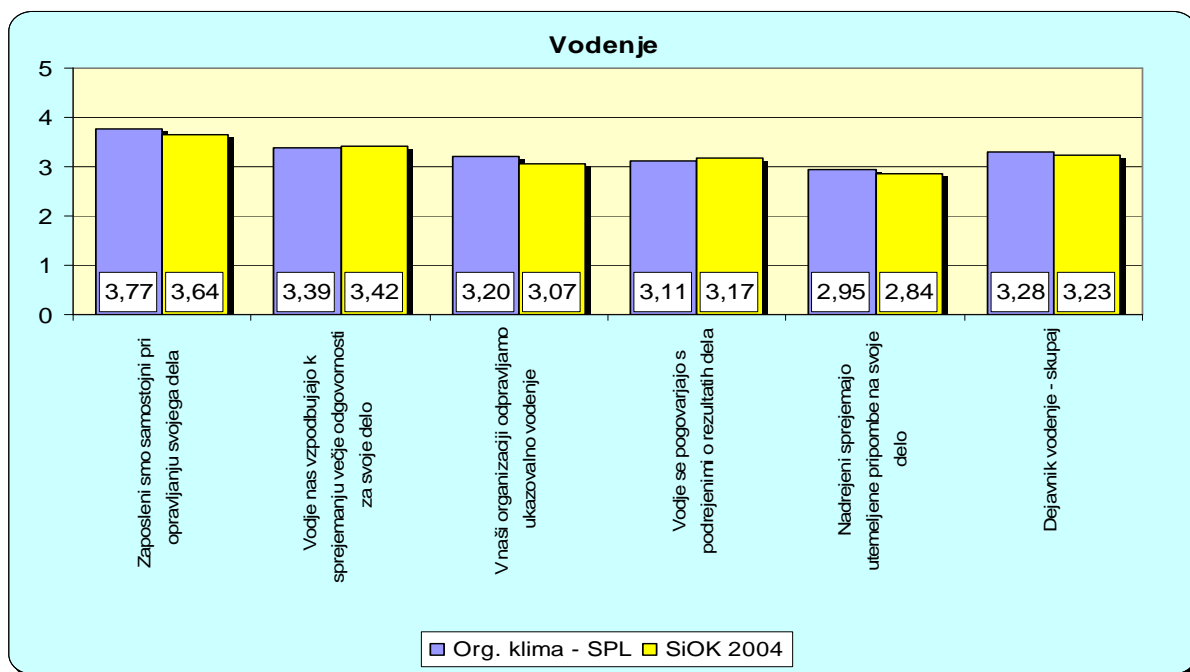
Graf 21: Histogram - Vodenje



Vir: Lastna raziskava.

Zaposleni se od vseh postavljenih trditvev pri tem dejavniku najbolj strinjajo z trditvijo, da so samostojni pri opravljanju svojega dela (3,77). Takih je 67 odstotkov. S to trditvijo se jih ni strinjalo 10 odstotkov. Nekoliko manj se strinjajo trditvijo, da jih vodje vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo (3,39). Pri tej trditvi se jih strinja le še 52 odstotkov, 16 odstotkov pa se jih ne strinja. S približno enako oceno sledita trditvi, da se v naši organizaciji odpravlja ukazovalno vodenje (3,20) in da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela (3,11). S tema trditvama se strinja 42 in 40 odstotkov. Nasprotno pa jih meni 24 in 29 odstotkov. Najmanj pa se zaposleni strinjajo s trditvijo, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. S to trditvijo se jih ne strinja kar 34 odstotkov in le 31 se jih strinja.

Graf 22: Rezultati vprašanj za dejavnik vodenje.

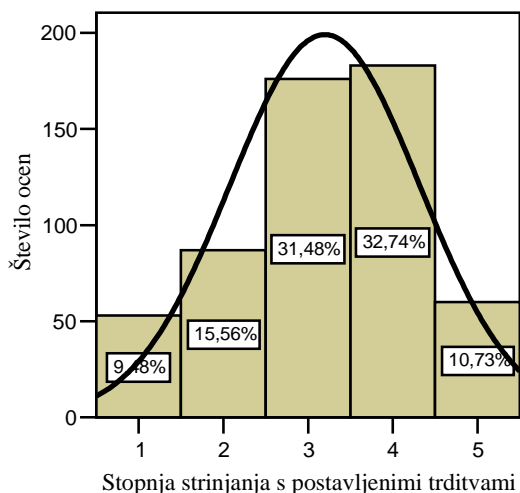


Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

6.4.10. NOTRANJI ODNOSI (3,20)

Ta dejavnik je v organizaciji SPL d.d. na devetem mestu in je tako dosti nižje kot pa v raziskavi SiOK 2004, kjer je na petem mestu. To je tudi eden izmed treh dejavnikov, ki je poleg dejavnika odnos do kakovosti in dejavnika motivacija in zavzetost slabše ocenjen v družbi SPL d.d. kot pa v raziskavi SiOK 2004. Sicer pa je ocena slabša le za 0,06. Mediana je 3, modus pa štiri. Standardni odklon je 1,120 in je eden izmed treh najmanjših standardnih odklonov dejavnikov v organizaciji SPL d.d.

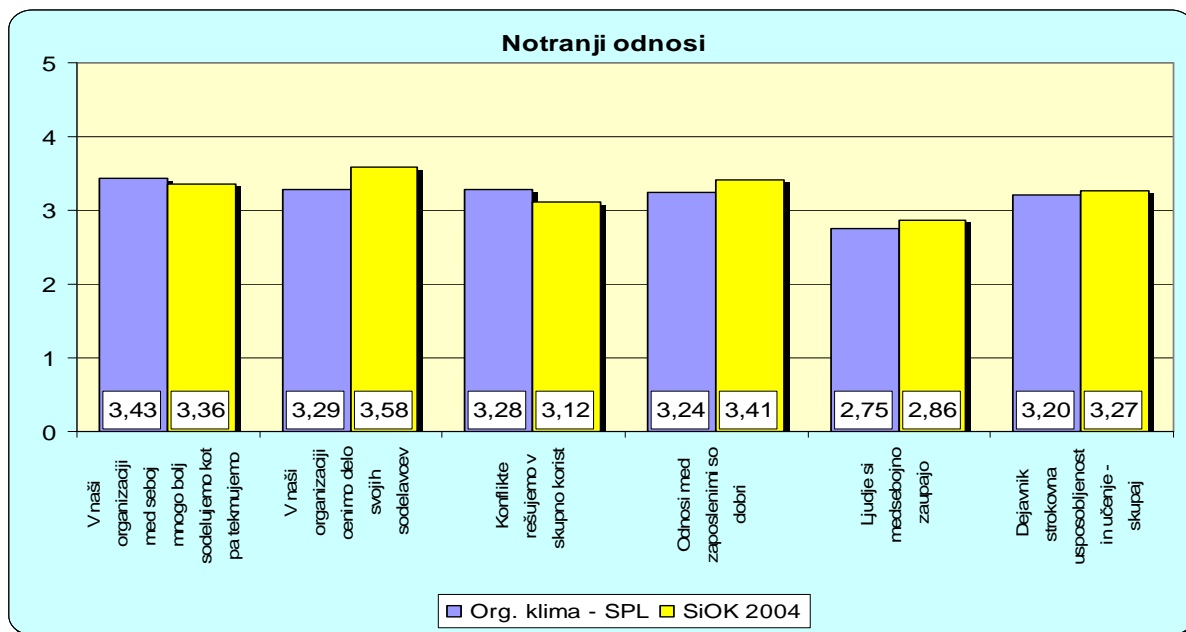
Graf 23: Histogram - Notranji odnosi



Vir: Lastna raziskava.

Izmed trditev, ki so zaznamovale ta dejavnik, so se zaposleni v SPL d.d. najbolj strinjali s trditvijo, da zaposleni v organizaciji mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo (3,43). Strinjajočih je bilo 52 odstotkov neopredeljenih pa 30 odstotkov. Na drugem mestu glede na strinjanje zaposlenih so trditve, da v organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev (3,29), da konflikte rešujemo v skupno korist (3,28) ter da so odnosi med zaposlenimi dobri (3,24). Če pogledamo po temu zaporedju strinjanje zaposlenih, dobimo naslednje podatke: s prvo trditvijo se jih strinja 48 odstotkov, ne strinja pa se jih 26; z drugo trditvijo se jih strinja 42 odstotkov, ne strinja pa se jih 23 odstotkov in s tretjo se jih strinja 44 odstotkov zaposlenih, ne strinja pa 19 odstotkov. Najslabše je bila ocenjena trditev ljudje si medsebojno zaupajo (2,75). Z njo se je strinjalo 31 odstotkov zaposlenih, nasprotno pa je menilo kar 39 odstotkov zaposlenih.

Graf 24: Rezultati vprašanj za dejavnik notranji donosi.

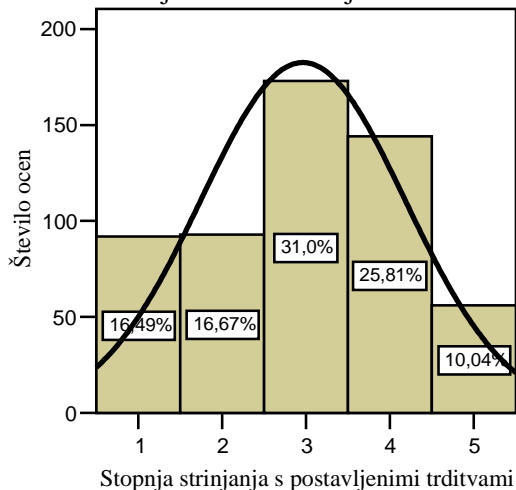


Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

6.4.11. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE (2,96)

To je eden izmed treh dejavnikov, ki so bili najslabše ocenjeni v obeh raziskavah. Pri obeh raziskavah je ta dejavnik zasedel deseto mesto, razlika je le v oceni in sicer za 0,05. Tako modus kot mediana sta 3, kar pomeni, da je največ zaposlenih v SPL d.d. ocenilo ta dejavnik z oceno 3 in da je 50 odstotkov zaposlenih ocenilo ta dejavnik vsaj z oceno 3. Standardni odklon ocen trditvev tega dejavnika je 1,256.

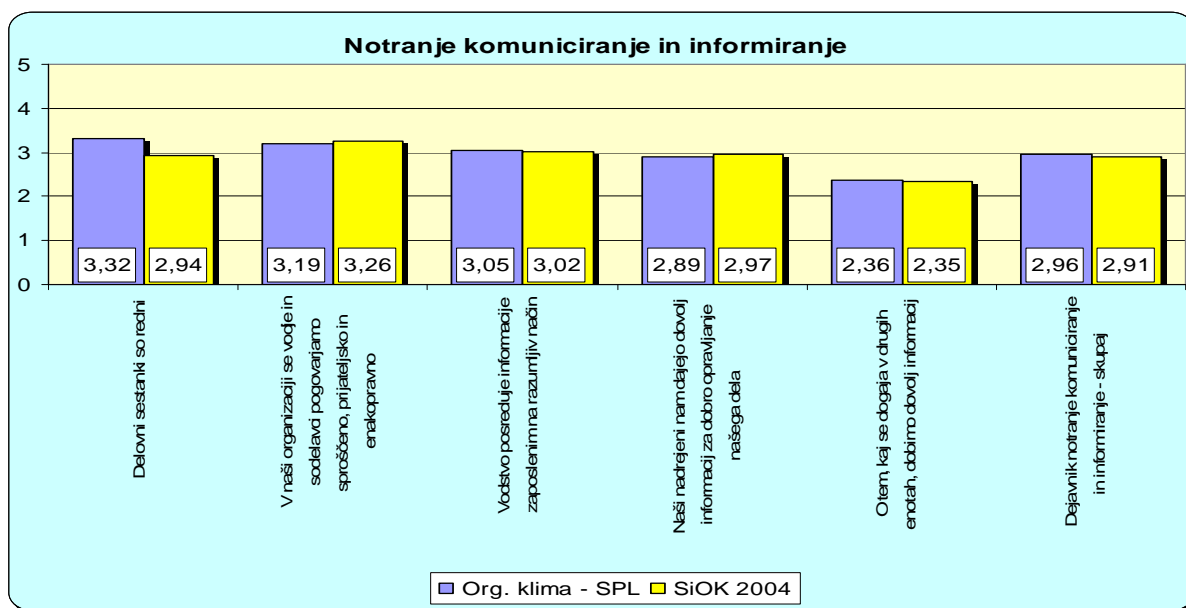
Graf 25: Histogram - Notranje komuniciranje in informiranje



Vir: Lastna raziskava.

Če pogledamo ta dejavnik analitično po posameznih trditvah, ki so jih zaposleni ocenjevali, ugotovimo, da so se najbolj strinjali s trditvijo, da so delovni sestanki redni (3,32). 50 odstotkov zaposlenih v naši družbi se s to trditvijo strinja, 27 odstotkov pa ne. Z naslednjo trditvijo, da se v naši organizaciji vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno in prijateljsko, se strinja že manj zaposlenih in sicer 44 odstotkov, 32 pa jih je neopredeljenih. S trditvama, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način (3,05) ter da nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela (2,89), se jih z obema strinja 35 odstotkov. Pri trditvi, da o tem kaj se dogaja v drugih enotah dobijo zaposleni dovolj informacij, pa je slika najslabša. S to trditvijo se jih kar 50 odstotkov zaposlenih ne strinja in le 14 odstotkov se jih strinja. To pomeni, da je le 14 odstotkov zaposlenih tudi seznanjenih o tem, kaj se dogaja v drugih službah naše organizacije.

Graf 26: Rezultati vprašanj za dejavnik komuniciranje in informiranje.

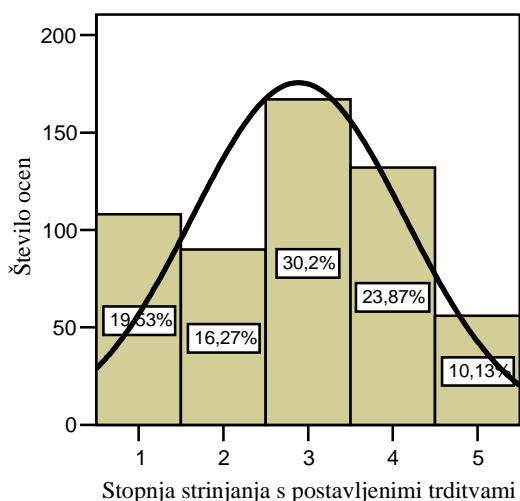


Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

6.4.12. RAZVOJ KARIERE (2,89)

Ta dejavnik je na predzadnjem mestu med ocenjenimi dejavniki v raziskavi, ki sem jo opravil sam v družbi SPL d.d., kot tudi v raziskavi, ki je bila opravljena v okviru projekta SiOK 2004. To nas lahko napelje na misel, da so možnosti za razvoj kariere povsod v slovenskih organizacijah zelo slabe. Kljub temu pa menijo zaposleni v naši organizaciji, da imajo boljše možnosti za razvoj kariere kot pa zaposleni v ostalih organizacijah, saj so dali temu dejavniku za 0,16 boljšo oceno. Modus in mediana sta tako kot pri prejšnjem dejavniku oba 3, standardni odklon pa je 1,256.

Graf 27: Histogram - Razvoj kariere

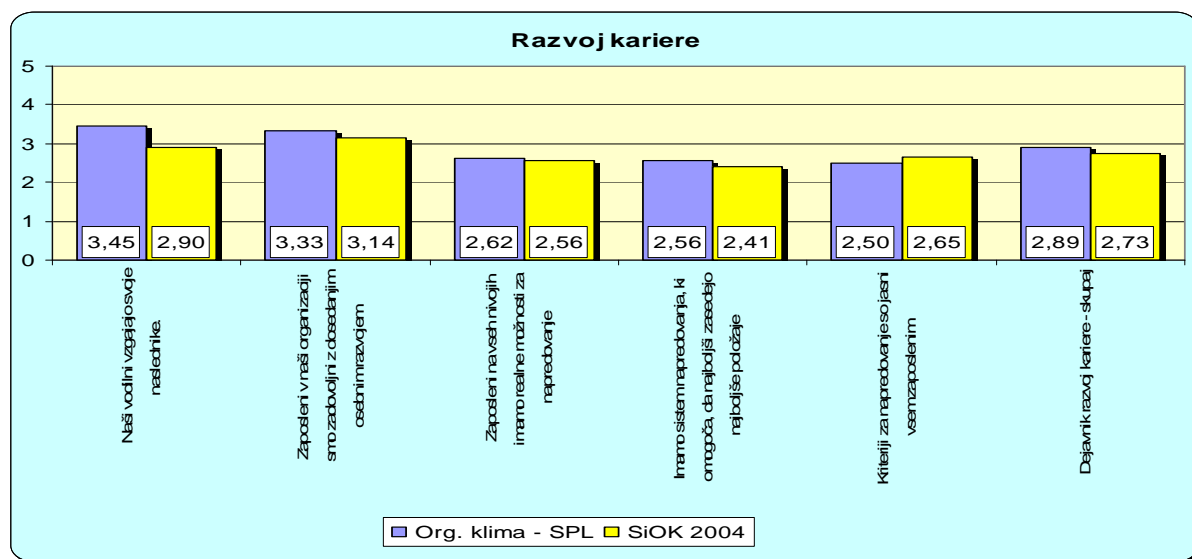


Stopnja strinjanja s postavljenimi trditvami

Vir: Lastna raziskava.

možnosti za napredovanje (2,62), imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje (2,56) in kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim (2,50). Za te trditve so deleži zaposlenih, ki se ne strinjajo naslednji: s prvo trditvijo se jih ne strinja 44 odstotkov, z drugo 49 odstotkov in s tretjo kar 52 odstotkov.

Graf 28: Rezultati vprašanj za dejavnik razvoj kariere.



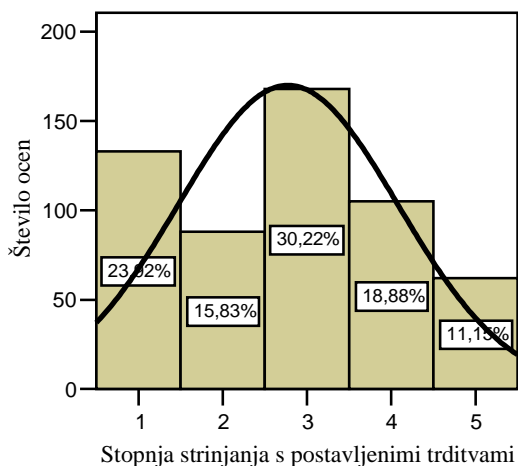
Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

Kot vidimo iz spodnjega grafa (glej graf 28, na str. 59), bi lahko trditve, ki so bile vključene v ta dejavnik dali v dve skupini. V prvi skupini bi bili trditvi, ki sta bolje ocenjeni oz. lahko rečemo pozitivno ocenjeni in to sta trditve naši vodilni vzgajajo svoje naslednike (3,45) in trditve zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem (3,33). Pri teh dveh trditvah ima tudi strinjanje večji delež kot nestrinjanje in sicer pri prvi je le-ta 45 odstoten in pri drugi 50 odstoten. Neopredeljenih je pri prvi trditvi 43 odstotkov in pri drugi 28 odstotkov. V drugo skupino pa bi dali trditve, ki v skupni oceni vlečejo dejavnik navzdol in to so: zaposleni na vseh nivojih realne

6.4.13. NAGRAJEVANJE (2,78)

Lahko bi rekli, da je to pričakovana najslabša uvrstitev za ta dejavnik pri obeh raziskavah, čeprav je raziskava v SPL d.d. pokazala nekoliko boljšo oceno kot pa raziskava SiOK 2004. Ocena je bila boljša za 0,03. Mediana in modus sta 3, standardni odklon pa je največji in sicer 1,305 kar pomeni, da ocene zaposlenih v SPL d.d. za ta dejavnik najbolj variirajo med vsemi dejavniki. Iz spodnjega grafa (glej graf 30, na str. 60) je razvidno, da je porazdelitev tokrat asimetrična v desno saj je repek krivulje normalne porazdelitve tudi v desno.

Graf 29: Histogram - Nagrajevanje

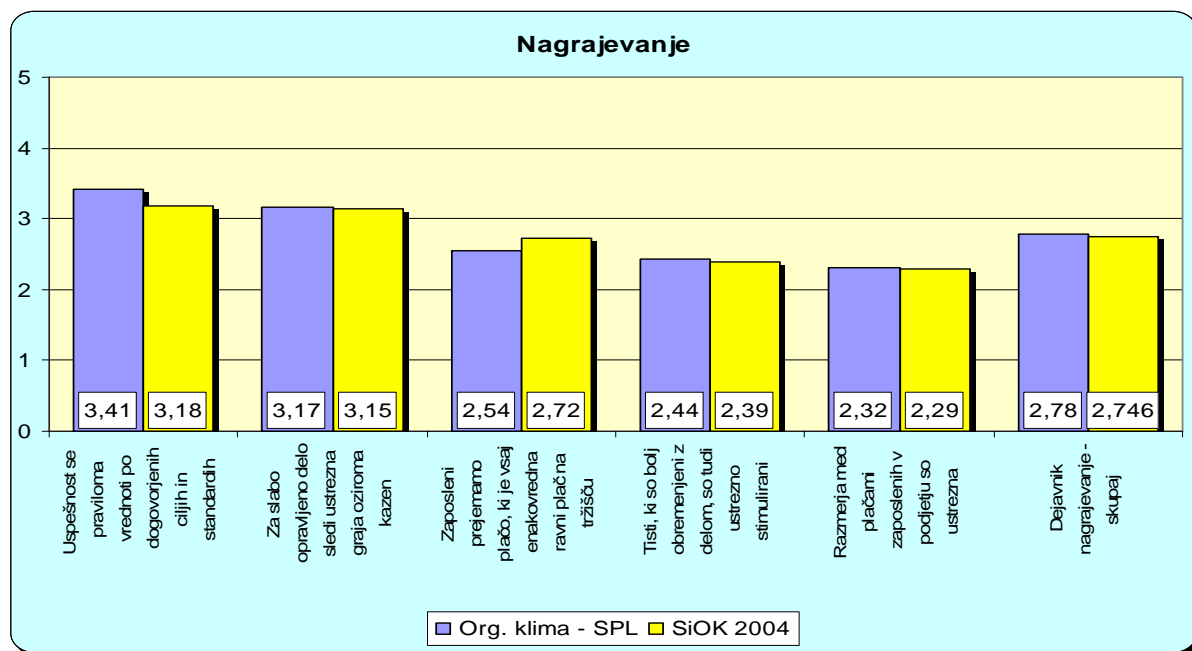


Vir: Lastna raziskava.

obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani (2,44) ter razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna (2,32). Pri teh trditvah pa je delež zaposlenih, ki se ne strinjajo naslednji: 49, 53 in 54 odstotkov.

Tudi pri tem dejavniku bi lahko ocenjene trditve razdelili v dve skupini. V skupino, ki ta dejavnik vleče navzgor lahko damo trditvi, da se uspešnost vrednosti po dogovorjenih ciljnih in standardih (3,41) ter da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen (3,17). S tema dvema trditvama se strinja 51 oziroma 34 odstotkov zaposlenih, ne strinja pa se jih 22 oziroma 20 odstotkov. V drugo skupino trditve, ki so bile negativno ocenjene, pa lahko glede na oceno uvrstimo naslednje trditve: zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plača na tržišču (2,54), tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani (2,39).

Graf 30: Rezultati vprašanj za dejavnik nagrajevanje.



Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

6.4.14. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH (3,64)

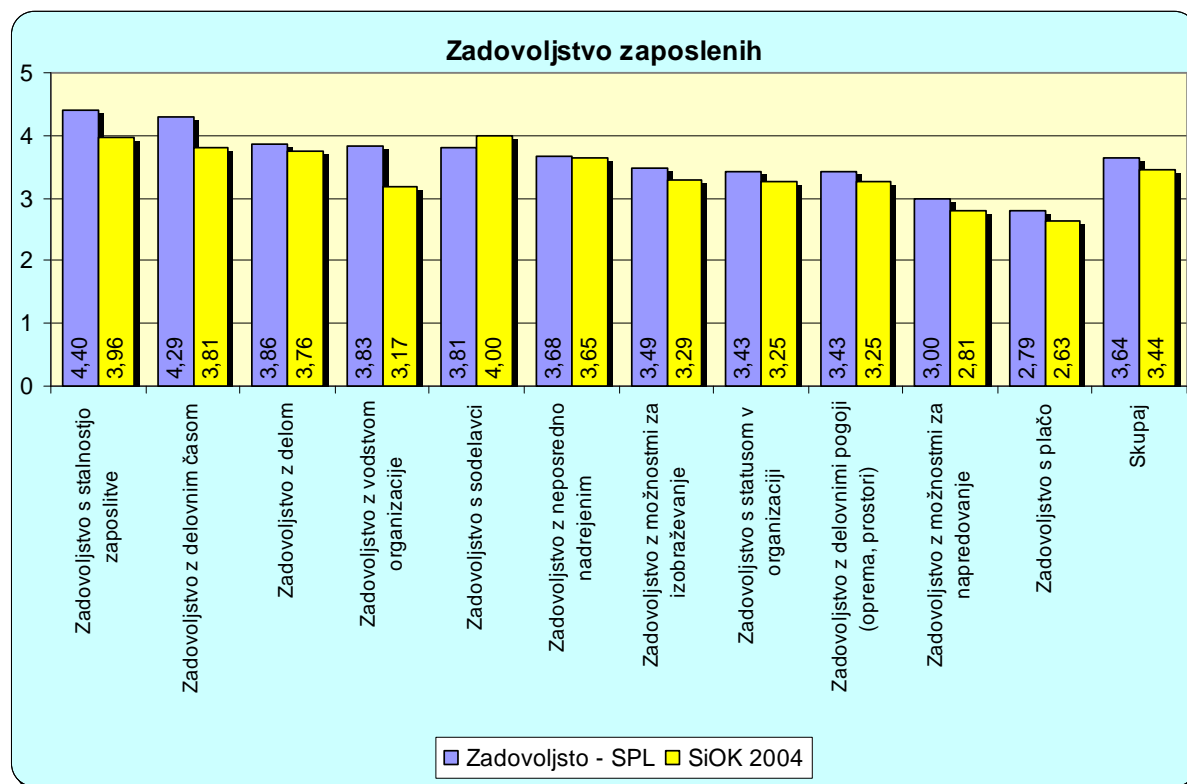
Pri ugotavljanju individualnega zadovoljstva zaposlenih, ki ga je v anketnem vprašalniku meril drugi sklop vprašanj opazimo, da je zadovoljstvo zaposlenih v družbi SPL d.d. nekoliko boljše kot zadovoljstvo zaposlenih, ki so sodelovali v projektu SiOK 2004. To je opaziti tako pri skupnem rezultatu, ki je boljši za 0,20 ocene, kot pri posameznih vprašanjih. Izjema sta le vprašanja o tem, kako so zaposleni zadovoljni z vodstvom organizacije in kako so zadovoljni s svojimi sodelavci. Pri prvem vprašanju, ki govori o zadovoljstvu zaposlenih z vodstvom, so zaposleni v družbi SPL d.d. z vodstvom veliko bolj zadovoljni kot pa zaposleni v ostalih organizacijah v Sloveniji. Ta razlika je kar za 0,66 ocene. So pa zaposleni v SPL d.d. zato nekoliko manj zadovoljni s svojimi sodelavci kot pa zaposleni v ostalih organizacijah v Sloveniji in sicer za 0,19 ocene. Ta ugotovitev je zelo tipična za zaposlene, saj bi bilo že skoraj idealno, da bi se zaposleni dobro razumeli tako z vodstvom kot tudi med seboj.

V organizaciji SPL d.d. so zaposleni najbolje ocenili zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, zadovoljstvo z delovnim časom, zadovoljstvo z delom ter presenetljivo - zadovoljstvo z vodstvom organizacije. V raziskavi SiOK 2004 pa so bila na najvišjih štirih mestih ista tri zadovoljstva kot v družbi SPL d.d.; zadovoljstvo z vodstvom pa so zamenjali z zadovoljstvom s sodelavci. Slednje je bilo celo na prvem mestu.

Najmanj pa so zaposleni v SPL d.d. zadovoljni s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji, z možnostjo napredovanja ter s plačo. V raziskavi SiOK 2004 so zopet ista tri zadovoljstva na najnižjem mestu, razen - zadovoljstvo z delovnimi pogoji so zamenjali z zadovoljstvom z vodstvom organizacije. Lahko bi rekli, da je slaba ocena zadovoljstva z delovnimi pogoji v SPL d.d. nekoliko presenetljiva, čeprav bo imela družba SPL d.d. dosti lažje delo pri dvigu zadovoljstva z delovnimi pogoji kot pa organizacije v raziskavi SiOK 2004, kjer se je med najslabše uvrščena zadovoljstva uvrstilo zadovoljstvo z vodstvom organizacije.

Omenim lahko tudi ugotovitev, da individualno zadovoljstvo zaposlenih v družbi SPL d.d. dejansko izraža dokaj podobno sliko kot ocenjeni klimatski dejavniki organizacijske klime.

Graf 31: Ocenjeno zadovoljstvo zaposlenih v SPL d.d. in raziskavi SiOK 2004.



Vir: Lastna raziskava in projekt SiOK 2004.

6.5. VPLIV IZBRANIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJSKO KLIMO V PODJETJU SPL D.D.

Rezultati izvedene raziskave organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju SPL d.d. so pokazali, da imajo različni dejavniki različen vpliv. Nekateri imajo pozitiven vpliv na organizacijsko klimo, drugi nevtralen, tretji pa negativen.

Izmed predstavljenih dejavnikov so imeli najbolj pozitiven vpliv na klimo naslednji dejavniki: pripadnost organizaciji, inovativnost ter odnos do kakovosti. Za dejavnik pripadnost organizaciji morda ni bilo za pričakovati, da bo ravno na prvem mestu, vendar pa je glede na dejstvo, da je najvišje vodstvo vedno namenjalo velik poudarek ravno tej kategoriji, ni nič presenetljivega. Razlogi za največji pozitivni vpliv tega dejavnika na organizacijsko klimo v našem podjetju se posredno kažejo preko različnih ukrepov in dejanj vodstva, kot so na primer: nenapisano pravilo, da mora vsak vodilni delavec imeti vsaj nekaj naloženih sredstev v delnicah podjetja, da se najvišje vodstvo le v izjemno redkih primerih odloča za ukrep najstrožje disciplinske kazni odpovedi pogodbe o zaposlitvi (zaradi tega tudi zelo dobra ocena trditve, da je zaposlitev v naši organizaciji varna), da se v organizaciji vedno najde razumevanje in pomoč tudi za osebno problematiko vsakega zaposlenega, kar pomeni, da je prisotna socialna nota, da so prisotne tudi kolektivne nagrade kot na primer božičnica, ipd.

Tudi inovativnost in iniciativnost sta iz strani najvišjega vodstva zelo promovirana in spoštovana, čeprav moram poudariti, da je tudi že sama uspešnost dejavnosti, s katero se naša organizacija ukvarja pogojena, ravno s tema dvema pojmom. Delo, s katerim se srečuje skoraj vsak zaposleni v našem operativnem delu organizacije, zahteva zelo veliko samoiniciativnosti, odgovornosti in hitre odzivnosti zato je inovativnost glavni pogoj za uspešno izpeljano nalogo. Lahko bi rekel, da zaposleni nenehno sodelujejo v procesu stalnih izboljšav, ki je opredeljen tudi v našem sistemu zagotavljanja kakovosti ISO 9001-2000. To je tudi razlog za velik pozitiven vpliv tega dejavnika na organizacijsko klimo v podjetju. Drug razlog za velik vpliv je npr. dejstvo, da se relativno hitro odločamo za posodobitve poslovanja. Kot primer lahko navedem vpeljevanje dokumentacijskega sistema v poslovanje naše organizacije, ki bo celotno, sedaj še papirno poslovanje spremenil, v elektronsko. Veliko inovativnih predlogov in izboljšav pa nam posredujejo tudi naše stranke, s katerimi smo v vsakdanjem stiku saj imajo vedno kakšne nove zahteve ali prošnje.

V naši organizaciji velik vpliv dejavnika "odnos do kakovosti" pripisujem predvsem sistematičnemu ukvarjanju s kakovostjo že od leta 1996 naprej, ko smo prvič pridobili certifikat za kakovost ISO 9001. Od takrat dalje se vsi zaposleni v podjetju bolj zavedamo pomembnosti pojma kakovosti, tako kakovosti naših storitev, kot tudi, predvsem v zadnjih letih, kakovosti poslovnih procesov.

Da se je vpliv dejavnika "poznavanje poslanstva, vizije in ciljev" povzpел tako visoko, je za našo organizacijo nekoliko nenavadno, predvsem zaradi dejstva, da jo še čaka načelna opredelitev poslanstva in vizije ter nato širitev teh idej o viziji in poslanstvu od vrha navzdol. Glede na visoko oceno tega dejavnika bi bilo pri določitvi teh usmeritev podjetja smiselno za predloge vprašati kar zaposlene. To bi obenem gotovo tudi pozitivno vplivalo na nadaljnje izvajanje izbranega poslanstva in vizije organizacije. Možno je, da so zaposleni v anketi razumeli postavitev ciljev posameznih služb pri projektnih nalogah in operativnem delu in so na osnovi teh določili velik vpliv temu dejavniku. Če je temu tako, potem imajo redni operativnimi sestanki s postavljenimi cilji pomemben vpliv na ta dejavnik.

Po ocenah zaposlenih so v sredini dejavniki motivacije, organiziranosti, strokovne usposobljenosti, vodenja in notranjih odnosov. Našteti dejavniki so v intervalu 0,20 ocene. Lahko bi dejal, da ti dejavniki, po ugotovitvah te raziskave, nimajo nekega pozitivnega ali negativnega vpliva na organizacijsko klimo v naši organizaciji, vendar jih je vseeno potrebno pozorno spremljati, saj se lahko v primeru, da se bomo posvetili izključno trenutno najslabšim dejavnikom lahko zgodi, da bo naslednjič kateri izmed teh dejavnikov vplival negativno na organizacijsko klimo. Razlog za majhen vpliv teh dejavnikov je verjetno dejstvo, da so se trditve iz teh dejavnikov nanašale predvsem na oceno zaposlenih samih. Splošna ocena teh dejavnikov bi lahko bila, da v naši organizaciji predvsem motivaciji, organiziranosti, vodenju in notranjim odnosom ni bilo posvečene dovolj velike pozornosti. To pomeni, da je pri povečanju vpliva teh dejavnikov na celotno organizacijsko klimo še veliko zaloge. Menim, da je pred kadrovske službe naše organizacije velika naloga, da poveča vpliv teh dejavnikov na

organizacijsko klimo. Vpliv dejavnika "strokovna usposobljenost in učenje" pa bi glede na dejstvo, da se vsako leto posveti veliko pozornosti seminarjem, delavnicam in splošnemu izobraževanju, lahko bil večji.

Velik negativen vpliv na slabšo oceno organizacijske klime v naši organizaciji ima dejavnik "notranje komuniciranje in informiranje". Ta dejavnik je v naši organizaciji zares zapostavljen, saj je navpično informiranje zelo togo ali pa ga sploh ni. Menim, da je razlog v preobremenjenosti vodij z različnimi projekti in operativno problematiko, tako, da informiranje in komuniciranje s svojimi sodelavci na nižjem nivoju čaka na konec delovnih nalog in tako se pogosto zgodi, da se nanj pozabi. Tudi odprtost posameznih služb navzven do drugih služb v naši organizaciji in s tem komunikacija ene z drugo ni zadostna in primerna. Posledica je slabše sodelovanje in podvajanje istih opravil v različnih službah.

Dejavnik "razvoj kariere" je tudi dejavnik, ki negativno vpliva na organizacijsko klimo v naši organizaciji. Razlog za to lahko najdemo v tem, da kadrovska služba premalo pozornosti posveča temu, da bi v notranjem okolju organizacije nastal občutek, da ima vsak zaposleni možnost zasesti najvišji položaj v organizaciji, a z jasnim sporočilom, da ga bo dejansko zasedel tisti, ki bo najbolj ustrezal takemu položaju tako po delovni uspešnosti kot po ostalih lastnostih dobrega vodje.

Nazadnje iz raziskave ugotovimo, da ima največji negativni vpliv na organizacijsko klimo v našem podjetju dejavnik nagrajevanje. Ker nekatere trditve iz tega dejavnika zaposleni jemljejo zelo osebno, je težko opredeliti razloge za tako velik negativen vpliv. Menim, da bi eden izmed razlogov lahko bil ta, da so zaposleni premalo seznanjeni s posameznimi nagradami nekaterih zaposlenih in predvsem z razlogi za te nagrade. Transparentnost teh nagrad in kazni ter razlogi za njih bi verjetno povečala zaupanje zaposlenih v dejavnik nagrajevanja.

Splošna ugotovitev vpliva posameznih dejavnikov na organizacijsko klimo v našem podjetju bi lahko bila, da so dejavniki, ki zahtevajo bolj individualen pristop za njihovo izboljšanje, slabše ocenjeni kot pa tisti, ki se jih da izboljšati na skupinskem nivoju. Zato menim, da bi tudi pri ukrepih za izboljšanje organizacijske klime bil bolj uspešen individualen pristop.

6.6. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE NAJSLABŠE OCENJENIH DEJAVNIKOV

Vzroke in posledice klime je težko ugotoviti, zato je težko tudi podati predloge za izboljšanje klime v posamezni organizaciji. Zagotovo je osnova vsakega spreminjanja klime njeno obvladanje. To obvladanje pa je lažje zagotoviti, če klimo razčlenimo po posameznih dejavnikih in se potem osredotočimo le na tiste, ki kvarijo organizacijsko klimo.

Iz prejšnjega poglavja, v katerem sem predstavil rezultate raziskave po posameznih

dejavnih ter v nadaljevanju tudi po posameznih sklopih vprašanj, ki so zaznamovala te dejavnike, sem nato ugotovil, kateri izmed teh dejavnikov vplivajo pozitivno na organizacijsko klimo v podjetju SPL d.d. in kateri vplivajo negativno. V tem poglavju se bom zato posvetil tistim najslabše ocenjenim dejavnikom ter predlogom in možnim rešitvam za izboljšanje le-teh, tako, da bi preko njihovih izboljšanj ob naslednjem merjenju organizacijske klime tudi ta bila boljša.

Glede na ugotovitve raziskave organizacijske klime v SPL d.d. sem ugotovil, da so dejavniki, ki so bili slabo ocenjeni in morajo zato predstavljati izziv naši organizaciji predvsem nagrajevanje, razvoj kariere, notranje komuniciranje in informiranje.

6.6.1. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNIKA NAGRAJEVANJE

Zaposleni v družbi SPL d.d. menijo, da so njihove plače nižje od tržne cene za primerljivo delo, da razmerja med plačami zaposlenih v podjetju niso ustrezna, kakor tudi, da z večjo obremenitvijo z delom niso deležni tudi večje stimulacije. Zaposleni bi bili verjetno pripravljene povečati napore v delo le v primeru, da se plača poviša. Predpostavljam lahko, da sistem plač ni stimulativen, zato so potrebne spremembe, saj mora biti nagrajevanje povezano z uspešnostjo.

Pomemben del nagrajevanja je spodbujanje takšnih aktivnosti, ki kratkoročno še ne pokažejo rezultatov, vodijo pa k dolgoročni uspešnosti. Zato predlagam podoben model razvoja zaposlenih kot ga imajo v nekem računalniškem podjetju (Klopčič, 2004, str. 23) in sicer uvedbo treh nivojev ciljev: osebnega, cilje skupine in cilje podjetja. Doseganje ciljev podjetja že sedaj redno merimo s pomočjo finančnih kazalnikov, osebno uspešnost vsakega posameznika pa bi ocenjeval vodja na osnovi veljavnih kriterijev. Na podlagi tega bi zaposleni ob mesečnem izplačilu plače lahko bili dodatno nagrajeni z dodatkom za osebno uspešnost, uspešnost skupine in podjetja.

Ocenjevanje osebne uspešnosti vseh zaposlenih bi potekal na enoten način na osnovi šestih kriterijev: odnos do dela in ljudi, samostojnost in iznajdljivost, kakovost dela, količina dela, skupinsko delo in delovna disciplina. Po teh kriterijih bi vsak vodja redno mesečno ocenil svoje sodelavce. Kriteriji imajo lahko različne uteži, saj je smiselno, da na primer samostojnost in iznajdljivost nagrajimo bolj kot delovno disciplino. Celoten sistem nagrajevanja bi bil predstavljen na intranetu in zaposleni bi lahko ocenili tudi sami sebe ter primerjali svojo oceno z oceno vodje.

Pri osebnih ocenah bi morali obvezno zagotoviti, da bodo zaposleni od svojega vodje dobivali povratne informacije - kaj so naredili dobro, kaj ni bilo v redu in zakaj je njihovo delo vodja ocenil z določeno oceno.

Z uvedbo ocenjevanja zaposlenih bi predvsem pridobili naslednje (Klopčič, 2004, str. 24):

- spremljanje zgodovine ocen posameznega zaposlenega je osnova za ugotavljanje njegovega napredka,
- ocene zaposlenega lahko primerjamo z ocenami njegovih sodelavcev,
- ocene zaposlenih v posameznih skupinah primerjamo z drugimi skupinami,
- možnost še dodatnega nagrajevanja zaposlenih z najvišjimi ocenami.

Poleg zgoraj predlagane denarne nagrade pa bi sodelavci morali biti stimulirani tudi z drugimi oblikami nagrajevanja. Predvsem je potrebno zagotoviti, da bi vodje bolj pogosto svojim sodelavcem izrekli pohvalo ali priznanje. V nekaterih organizacijah se je dobro obnesla tudi čokolada kot nagrada za odlično opravljeno delo. Velik učinek pa imajo tudi pohvale, ki so javno izrečene. Zato bi lahko v naši organizaciji začeli z podeljevanjem priznanj za najbolj uspešne delavce (delavec družbe).

6.6.2. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNIKA RAZVOJ KARIERE

Pri tem dejavniku sem ugotovil, da zaposleni v SPL d.d. ocenjujemo, da kriteriji za napredovanje niso jasni, da v SPL d.d. nimamo sistema, ki bi zagotavljal, da lahko najboljši zasedejo najboljše položaje ter, da zaposleni nimajo realne možnosti za napredovanje.

Pri načrtovanju osebnega razvoja zaposlenih ne moremo mimo treh osnovnih komponent: strokovnega, osebnostnega in delovnega razvoja (Uvajanje letnih pogovorov s sodelavcem, 2003)

- **Strokovni razvoj:** tu mislimo na človekovo oblikovanje z izobraževanjem, z izbiro poklica, z usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavlja njegovo napredovanje pri delu.
- **Osebnostni razvoj:** definiramo ga kot razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu. Pri tem mislimo na splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč in interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost.
- **Delovni razvoj:** pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Včasih temu razvoju pravimo tudi delovna kariera. Ta komponenta razvoja kadrov je povezana z neposrednim delom in samim delovnim okoljem.

Zaradi zgoraj navedenih različnih komponent razvoja kariere zaposlenih uporabljamo tudi različne pristope k razvoju zaposlenih. Kot predloge za izboljšanje dejavnika razvoja kariere bom opisal le najpogostejše med njimi (Faze managementa človeških virov, 2002):

- **Formalna izobrazba:** formalni izobraževalni programi vključujejo tečaje v podjetju, krajše seminarje pod vodstvom svetovalcev ali strokovnjakov univerz, programe MBA, podiplomske in doktorske programe za direktorje in managerje. Ponavadi oblikujejo posebne izobraževalne programe za direktorje in managerje na najvišji in srednji ravni

ter strokovno usmerjene programe, za posamezne vrste opravil. Izobraževalni programi lahko vključujejo tudi seminarje za osebni razvoj.

➤ **Ocenitev sposobnosti:** obsega zbiranje informacij o vedenju, slogu komuniciranja in spretnostih zaposlenih ter posredovanje povratnih informacij tistim, na katere se te nanašajo. Kot vir uporabimo lahko zaposlene, nadrejene, managerje ali porabnike. Namen je določitev zaposlenih, ki imajo managerske sposobnosti. Prav tako se ocenjuje sposobnosti in slabosti managerjev pa tudi delovnih timov. Uporabljajo se različne metode in viri informacij. Nekje zaposlenim zagotovijo informacije glede učinkovitosti izvedbe njihovih nalog, drugje pa uporabljajo psihološke teste za ocenjevanje spretnosti, osebnostnih tipov in slogov komuniciranja.

- **Myer-Briggsov psihološki test (MBTI)** – vsebuje več kot 100 vprašanj, ki se nanašajo na občutke in vedenje posameznika v različnih okoliščinah. Temelji na delu Carla Junga, ki je menil, da so razlike v vedenju posledica različnih slogov odločanja, načinov komuniciranja, življenjskih slogov in informacij, ki jih posamezniki izločijo kot pomembne takrat, ko jih pridobivajo.
- **Ocenjevalno središče** – več ocenjevalcev vrednoti delo zaposlenih pri različnih nalogah, ki vključujejo izvedbo dejavnosti, kot so skupinske razprave brez vodje, intervjuji in igra vlog. Ocenjuje se hkrati 6-12 zaposlenih. Na podlagi nalog je možno oceniti sposobnost za vodenje, ustno, pisno komuniciranje, presojanje, organizacijske sposobnosti in občutljivost za stres. Ocenjevalci so za to usposobljeni managerji. Ocenjuje se vedenje pri vsaki nalogi z oceno 1-5, ocene vseh se zberejo in izdela skupna ocena zaposlenega. Uporablja se za določanje zaposlenih z managerskimi sposobnostmi.
- **Ocenitev dela** – zagotovijo zaposlenim informacije o problemih, ki so se pojavili pri izvedbi njihovih opravil in o načinih za izboljšanje njihovega dela. Zaposleni spoznajo razliko med dejansko in pričakovano izvedbo njihovih opravil, ugotovijo vzroke za odmike in razvijejo akcijske načrte za izboljšanje. Managerji morajo zagotoviti delavcem vsak dan povratne informacije in ocenjevati napredek.

➤ **Delovne izkušnje:** K razvoju zaposlenih zelo pripomorejo njihove delovne izkušnje in jih lahko različno uporabijo v procesu razvoja zaposlenih. Naštel bom pet najpomembnejših (Faze managementa človeških virov, 2002):

1. **razširitev dela** (zaposleni sprejemajo nove izzive in odgovornosti-začasne naloge pri določenem projektu, sprejem druge vloge v projektnem timu, raziskovanje novih načinov zadovoljevanj uporabnikov)
2. **kroženje** (vrste nalog z različnih funkcijskih področij podjetja ali različne vrste dela v okviru določenega funkcijskega področja ali oddelka)
3. **premestitev** (premestitev v oddelke za manj ali dalj časa- ohrani lahko isto plačo; nov pristop pa je izmenjava delavcev med podjetji; premeščanje v okviru iste ravni, na višje ali nižje delovno mesto)

4. **napredovanje** (preместitev na višje delovno mesto, kjer je več izzivov, samostojnosti in odgovornosti)
5. **preместitev navzdol** (preместitev na nižje delovno mesto, manj samostojnosti in odgovornosti, kot doslej)

➤ **Medsebojni odnosi:** zaposleni lahko razvijajo svoje spretnosti in povečujejo znanje tudi tako, da se povezujejo s sodelavci, ki imajo več izkušenj. To imenujemo mentorstvo. Veliko mentorskih povezav se oblikuje neformalno kot posledica skupnih interesov ali pa kot del načrtovanega prizadevanja v podjetju. Mentorji zagotavljajo svojim varovancem psihosocialno podporo in osnovo za razvoj kariere. Mentor je prijatelj, ki ceni in spoštuje varovance in razume njegove skrbi in strahove. Nanj prenaša svoje znanje in navodila za vedenje v določenih okoliščinah, oskrbuje ga z nalogami, ki so povezane s čim več izzivi. Prednosti se nanašajo na razvoj lastnih spretnosti, navezovanje in vzdrževanje medsebojnih odnosov.

V družbi SPL d.d. smo k individualnemu razvojnemu načrtu zaposlenih že pristopili. To pomeni da naša kadrovska služba pri razgovorih z zaposlenimi že zasleduje izobraženost, usposobljenost, znanja, veščine, izkušnje in obnašanje zaposlenih kar z eno besedo imenujemo kompetentnost zaposlenega. Pri tem zaposleni predstavi kadrovske službi svoj pogled na osebni razvoj, kadrovske delavec pripravi oceno kompetentnosti zaposlenega in skupaj zapišeta konkretna dodatna znanja in izobraževanja, ki naj bi se jih zaposleni udeležil v tekočem letu. Kadrovska služba v nadaljevanju spremlja usposabljanja zaposlenih in o njih poroča vodstvu. Kljub temu se dogaja, da se usposabljanja ne izpeljejo v celoti ali se z njimi zamuja, zato predlagam, da se bolj podrobno spremlja ta zastavljena usposabljanja ter, da se ob morebitni neizvedbi tudi podrobno ugotovi vzroke za nastalo neizvedbo ali večjo časovno zamudo. V nadaljevanju pa se z na novo uvedenim orodjem letnimi razgovori poda ocena s strani vodje in zaposlenega, koliko je izpeljano usposabljanje ali izobraževanje dodatno povečalo delovno uspešnost zaposlenega.

6.6.3. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DEJAVNIKA NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Mnenja zaposlenih o tem dejavniku so malo boljša kot za predhodna dva dejavnika, vendar vseeno trdijo, da ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah. Prav tako pa jim tudi vodstvo organizacije ter nadrejeni ne dajejo dovolj informacij za uspešno opravljanje dela ter pravijo, da informacije niso razumljive.

Praksa večjih organizacij je, da uporabljajo skoraj vse možne oblike komunikacije z zaposlenimi ter da imajo posebne oddelke za interno komuniciranje. Za takšne organizacije, ki imajo posebne oddelke pravimo, da se zavedajo pomena človeškega faktorja v svoji organizaciji. Različne oblike komunikacije z zaposlenimi, ki jih kot predloge za izboljšanje slabe ocene dejavnika "notranje komuniciranje in informiranje" v naši družbi predstavljam v

nadaljevanju, so naslednje:

- **Avdivizualne tehnike:** Mednje sodijo videopredstavitve, predstavitve s prosojnicami ali diapozitivi. Prednost teh tehnik je, da omogočajo dramatično in živo predstavitev informacij o organizaciji, njihova pomanjkljivost pa, da jih lahko v primeru, če niso opravljene na primeren način, zaposleni vzamejo kot poceni propagando (Možina et al, 2004, str. 26)
- **Prenos znanja:** Spodbujanje sistematičnega pridobivanja in zapisovanja znanja povsod, kjer je mogoče. Zapisano znanje je lažje in hitreje prenosljivo in s tem uporabno pri širšem krogu sodelavcev. Zapisano znanje se lahko shranjuje na intranetu, kjer je na voljo vsem zaposlenim v podjetju, saj imajo v naši organizaciji vsi zaposleni dostop do interneta. Omenil bi naslednje možne oblike zapiskov, povzetkov ali gradiv: seminarske in diplomske naloge, povzetki iz konferenc, predavanj, sejmov in drugih prireditev in podobno. Seveda ne smejo manjkati tudi zapisniki sestankov, dokumentacija sistema kakovosti.
- **Publikacije:** Publikacije, ki se uporabljajo v internem komuniciranju, vključujejo priročnike, s katerimi sporočamo zaposlenim politiko podjetja in postopke, interne časopise, biltene in revije. Odločilna zahteva pri pripravi takšnih publikacij je vzdrževanje ravnotežja med cilji vodstva (organizacije) in zahtevami zaposlenih po popolnih in zanimivih informacijah. Tako za naše zaposlene kot tudi za naše odjemalce bi lahko izdajali mesečni elektronski časopis. V tem časopisu bi se lahko s svojimi prispevki in nasveti predstavili vsi zaposleni, kar bi zagotovo vplivalo kot pozitivna motivacija na nekatere zaposlene (Klopčič, 2004, str. 23).
- **Nabiralniki predlogov:** Gre za anonimno pisno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, katere prednost je ta, da lahko v organizacijo prinese določene izboljšave, če imajo nadrejeni poslušni za smiselne predloge podrejenih. Ključen pomen takšnih nabiralnikov pa je anonimnost predlagateljev (Možina et al, 2004, str. 26).

Vsi omenjeni predlogi so povezani z dobro informacijsko tehnologijo, ki pa jo v naši organizaciji že imamo in to je intranetna spletna stran, ki pa še zdaleč ni izkoriščena tako kot bi v čim večji možni meri lahko bila. Ker imajo vsi zaposleni vsakodnevno dostop do interneta, je potrebno le še ustvariti zavedanje, najprej pri vodstvu organizacije, nato pa še pri zaposlenih, da so navedeni predlogi v skupno korist ter olajšanje in izboljšanje skupne notranje komunikacije in informiranosti.

Do sedaj sem se osredotočil le na pisno interno komunikacijo, vendar pa je pomembna tudi ustna komunikacija. Pri ustni komunikaciji govorimo predvsem o sestankih, ki pa so v naši organizaciji do določene mere dobro zastavljeni. Omenil bi še drugi sistematični pristop k sestankom in sicer serijo obiskov vodstva na različnih lokacijah oz. službah. Ti obiski omogočajo vodstvu, da zbere informacije o zadevah, ki pestijo zaposlene v vsej organizaciji.

Predlog v zvezi z rednimi delovnimi sestanki pa bi bil, da se vodje dodatno z ustreznim usposabljanjem osvetli in pouči, da so sestanki, če so dobro zastavljeni in tudi primerno vodeni, vitalnega pomena za dobro komuniciranje in za uspešno izvedbo zastavljenih delovnih nalog. To pomeni, da je potrebno na sestankih sodelavce ne samo informirati, ampak tudi motivirati, voditi, vzgajati, navduševati ter jih spodbujati k večji produktivnosti in kvaliteti.

7. SKLEP

Za podjetja postaja človek vir konkurenčne prednosti, vendar se veliko podjetij tega ne zaveda dovolj in ostajajo nedojemljiva za spremembe in ukrepe na tem področju; zmožnosti ljudi pa ne izrabljajo in jih ne razvijajo. V večji meri se bi morala posvetiti proučevanju in vpeljevanju metod za delo z zaposlenimi v podjetju. Narediti bi morala sistematizacijo delovnih mest, plan izobraževanja in osebnostnega razvoja delavcev, izbrati metode za motiviranje zaposlenih, postaviti dosegljive in merljive cilje ter preveriti njihovo doseganje ter na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti nagrajevati svoje zaposlene. S tem podjetje naredi prvi korak k priznavanju, da so zaposleni eden od njegovih glavnih konkurenčnih prednosti. Le tako bodo zaposleni začutili pripadnost, sožitje s podjetjem in bodo njegove cilje prevzeli za svoje ter s tem ustvarjali pozitivno organizacijsko klimo (Aš, 2004, str. 66).

V specialističnem delu sem proučil organizacijsko klimo v podjetju SPL d.d. in jo primerjal z ugotovljeno organizacijsko klimo, ki so jo izvedli v projektu SiOK v letu 2004. Lahko rečem, da je organizacijska klima v našem podjetju na nekoliko višjem nivoju kot pa je le-ta ugotovljena v proučevanih organizacijah v projektu SiOK. Glede na dejstvo, da je bila take vrste raziskava v našem podjetju izvedena prvič menim, da sem dosegel cilj, da razširim zavedanje našega vodstva, da se je potrebno ukvarjati tudi z notranjim okoljem zaposlenih, z zadovoljstvom zaposlenih, se pravi z organizacijsko klimo in tudi kulturo podjetja. Rezultati in sama izvedba je v naši organizaciji naletela na pozitiven odziv, še posebej med zaposlenimi, nekoliko manj pa med vodilnimi. Vodstvo je bilo bolj zadovoljno z rezultati, saj so le-ti po posameznih dejavnikih skoraj vsi odstopali v pozitivno smer v primerjavi z rezultati projekta SiOK, zaposleni pa so bili veseli že dejstva, da se je končno tudi njih vprašalo, kaj menijo o notranjem okolju organizacije.

Ker so dejanske slabosti take kvantitativne metode kot je bila tudi moja raziskava organizacijske klime: omejena možnost izražanja lastnega mnenja zaposlenih, neprilagodljivost specifičnim zahtevam, neraziskani vzroki za slabše ocene pri posameznih dejavnikih, itd; menim, da je po tej raziskavi nujno potrebno ukrepanje na podlagi rezultatov, saj v nasprotnem primeru ne bi bilo smiselno nadaljevati ponovitve merjenja klime v prihodnjih obdobjih in s tem izvajanje najbolj smiselne in pomembne primerjave organizacijske klime podjetja s samim seboj. Nekatero predlogo sem v tem specialističnem delu že podal, vendar je nujno tudi zavedanje samih zaposlenih, da je tudi od njih samih zelo odvisno oblikovanje in izboljševanje klime, ter, da ne prepuščajo vso skrb za klimo le managementu. Naloga managementa pa je, da to skrb za klimo v zaposlenih vzbudi in da ne obravnava klime kot nekaj samoumevnega in nekaj, na kar nima vpliva, oziroma je ukvarjanje z njo zguba časa in denarja.

Vsaki vodstveni delavec bi se gotovo strinjal, da je samo zadovoljen zaposlen tisti, ki lahko dosega primerno kvaliteto in kvantiteto dela. Kakovostni medčloveški odnosi v organizaciji pa so odraz stila vodenja, razpoznavnih ciljev, kulture organizacije, načina komuniciranja,

usposobljenosti vodij v odnosih do podrejenih, sistema nagrajevanja ter delovnega okolja in pogojev dela. Ker so zaposleni najpomembnejši vir za uresničevanje ciljev podjetja, je zato ohranjanje primerne vzdušja v podjetju nujno.

Raziskava in ugotovitve zato predstavljajo vodstvu podjetja dober pripomoček za ukrepanje na področju zagotovitve boljših pogojev dela, saj le to lahko prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in boljšemu vzdušju v organizaciji. Ukrepanje na osnovi rezultatov te raziskave bo tudi povratna informacija zaposlenim, da celotna raziskava ni bila zaman ter da najvišje vodstvo spoštuje mnenja vseh zaposlenih. Boljše vzdušje med zaposlenimi pa bo pozitivno vplivalo na večjo ustvarjalnost in zavzetost zaposlenih pri vsakdanjem reševanju problemov, ki nastajajo pri delu s strankami. Izvor ideje o večjem osredotočenju na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih je bil ravno v povečanju zadovoljstva naših odjemalcev.

8. 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>], 2002.
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. 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.
6. Champy James.: Reengineering Management – The Mandate For New Leadership. London: Harper Collins Publishers, Hammersmith. 1995. 212 str.
7. Černetič Metod: Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 1, str. 4-8.
8. Česen Mirjana: Kakovost delovnega življenja na primeru Iskra zaščite d.o.o. Diplomsko naloga. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo, 1998. 82 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. Fesl Martinčevič Maja: Povezanost občutka samoučinkovitosti z zadovoljstvom, izgorelostjo in absentizmom na delovnem mestu. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana, 2(2004), 6, str. 76-80.
12. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Understanding and Managing Organizational Behavior. Addison: Wesley Publishing Company, 1996. 696 str.
13. 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.
14. Gruban Brane: Ali je mogoče spremeniti ljudi ... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno?. Teorija in praksa, Ljubljana, 36 (1999), 4, str. 608.
15. Jančič Zlatko: Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka. Industrijska demokracija, Kranj, 1998, 8, str. 9.
16. Jereb Janez: Celovito upravljanje kakovosti in sistem razvoja kadrov, Organizacija in kadri, Kranj, 28 (1995), 5, str. 298-299.
17. Jereb Janez: Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija, 1987. 198 str.
18. Jerina Bojana: Organizacijska klima v podjetju Valkarton d.d. Logatec.

- Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 41 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-kaye.htm>], 2002.
 23. Kejžar Ivan: Odnosi in komunikativnost v organizaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 2 (1998), 10, str. 8-9.
 24. Klopčič Sonja: Vodenje zaposlenih v na znanju temelječem storitvenem podjetju. Kakovost-različni pristopi, skupen cilj, Slovensko združenje za kakovost, 13, Bernardin, 2004, str. 23 - 24
 25. Kovač Janez: Razsežnosti procesnega pogleda na organizacijo in poslovanje podjetja. Organizacija in kadri, Kranj, 31(1998), 4, str. 202-206.
 26. Kunšek Iztok: Organizacijska klima: Samo plače... Glas gospodarstva, Ljubljana, 2(2003), str. 17 – 21.
 27. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 165 str.
 28. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
 29. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 398 str.
 30. Mah-Ločniškar Marjana: Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju "Mavrica". Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana, 2003. 47 str.
 31. Mesec Blaž: Menedžment in organizacija v socialnem delu. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo, 1992. 156 str.
 32. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
 33. Mežnar Drago: Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Institut za delo pri Pravni fakulteti, 1993. 269 str.
 34. Možina et al.: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanja, 2004. 493 str.
 35. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
 36. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
 37. Možina Stane, Merkač Marjana: Vodenje podjetij, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
 38. Možina Stane: Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 1 (2001), 5, str. 3-6.

39. Možina Stane: Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 2002, 1/VI, str. 23-28.
40. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
41. Možina Stane: Sociopsihologija v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 356 str.
42. Mulej Matjaž: Inovacijski procesi in izobraževanje. Organizacija in kadri, Kranj, 7-8, 1986, str. 428-447.
43. Pogačnik Vid: Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, 1997. 107 str.
44. Potočnik Rozalija: Povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih s pomočjo duhovnega treninga. Organizacija in kadri, Kranj, 37(2004), 9, str. 564-569.
45. Ramšak Janja: Kakovost delovnega življenja v podjetju tujega lastnika. Diplomsko naloga. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo, 2004. 85 str.
46. Rozman Rudi et al.: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
47. Schermerhorn John, Hunt James, Osborn Richard: Basic Organizational Behavior. New York: John Wiley and Sons, 1998. 347 str.
48. Smith Jane: Kako povečati produktivnost delovnega tima. Ljubljana: Netguide, 2002. 111 str.
49. Svetlik Ivan: Kakovost življenja v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 383. str.
50. Širnik Mateja: So zadovoljni delavci res tudi boljši? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 36(2002), 8, str. 31-33.
51. Tavčar Mitja: Obvladajmo čas!. Ljubljana: Novi Forum, 1998. 95 str.
52. Tavčar Rudi: Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana, 2 (2004), 6, str. 46-49.
53. Torrington, Hall: Personnel Management: A New Approach. New York: Prentice-Hall, 1991. 661 str.
54. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
55. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1994. 388 str.
56. Vila Antun: Nova organizacijska revolucija. Organizacija in kadri, Kranj, 31 (1998), 6, str. 319- 329.
57. Vodopivec, Marko: Organizacijska klima v podjetju Mercator-Goriška d.d. Diplomsko delo. Nova gorica: Ekonomska fakulteta Ljubljana, 2003. 33 str.
58. Zeni Janez: Napredovanje delavcev. Modra knjiga. Plače v Sloveniji. Ljubljana: Moderna organizacija, 1995, str. 271-282.
59. Zupan Nada: Načini povečanja učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih. Zbornik 2. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije, Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1994, str. 96-102.
60. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba, 2001. 304 str.

61. Zupan Nada: Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 10, str. 4-9.

VIRI:

1. Conditions of Work Digest. [URL: <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework>], 10.11.2000.
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 podjetja SPL d.d., 2005.
5. Uvajanje letnih pogovorov s sodelavcem. [URL: <http://www.gov.si/ksu/lps.htm>], Kadrovska služba vlade RS, Ljubljana, 2003.

KAZALO PRILOG:

Priloga 1: Vprašalnik za merjenje organizacijske klime v družbi SPL d.d. v letu 2005.....	6
Priloga 2: Ključi za razdelitev trditev po dejavnikih.....	2
Priloga 3: Statistični podatki po posameznih dejavnikih izračunani s programom SPSS za Windows.....	5
Priloga 4: Statistični podatki po posameznih trditvah izračunani s programom SPSS za Windows.....	11

KAZALO TABEL V PRILOGI:

Tabela 1: Aritmetična sredina, mediana, modus in standardni odklon za prve štiri dejavnike..	5
Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Pripadnost organizaciji.	5
Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Inovativnost, iniciativnost.	5
Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Odnos do kakovosti.	6
Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev.....	6
Tabela 6: Aritmetična sredina, mediana, modus in standardni odklon za druge štiri dejavnike.	6
Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Motivacija in zavzetost.....	7
Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Organiziranost.	7
Tabela 9: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Strokovna usposobljenost in učenje.	8
Tabela 10: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Vodenje.....	8
Tabela 11: Aritmetična sredina, mediana, modus in standardni odklon za prve štiri dejavnike.	8
Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Notranji odnosi.	9
Tabela 13: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Notranje komuniciranje in informiranje.	9
Tabela 14: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Razvoj kariere.....	10
Tabela 15: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Nagrajevanje.....	10
Tabela 16: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Pripadnost organizaciji.	11
Tabela 17: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naša organizacija ima velik ugled v okolju...	11
Tabela 18: Frekvenčna porazdelitev za trditev Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	12
Tabela 19: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	12

Tabela 20: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposlitev v naši organizaciji je vama oz. zagotovljena.	12
Tabela 21: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	13
Tabela 22: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Inovativnost, iniciativnost.....	13
Tabela 23: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	14
Tabela 24: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	14
Tabela 25: Frekvenčna porazdelitev za trditev V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	14
Tabela 26: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	15
Tabela 27: Frekvenčna porazdelitev za trditev Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	15
Tabela 28: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Odnos do kakovosti.	16
Tabela 29: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	16
Tabela 30: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.....	16
Tabela 31: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	17
Tabela 32: Frekvenčna porazdelitev za trditev Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.....	17
Tabela 33: Frekvenčna porazdelitev za trditev Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.....	18
Tabela 34: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.	18
Tabela 35: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	19
Tabela 36: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	19
Tabela 37: Frekvenčna porazdelitev za trditev Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	20

Tabela 38: Frekvenčna porazdelitev za trditev Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.....	20
Tabela 39: Frekvenčna porazdelitev za trditev Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.....	21
Tabela 40: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Motivacija in zavzetost.....	21
Tabela 41: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.....	22
Tabela 42: Frekvenčna porazdelitev za trditev Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.....	22
Tabela 43: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.....	22
Tabela 44: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.....	23
Tabela 45: Frekvenčna porazdelitev za Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.....	23
Tabela 46: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Organiziranje.....	23
Tabela 47: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.....	24
Tabela 48: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.....	24
Tabela 49: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.....	24
Tabela 50: Frekvenčna porazdelitev za trditev Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.....	25
Tabela 51: Frekvenčna porazdelitev za trditev V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.....	25
Tabela 52: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Strokovna usposobljenost in učenje.....	25
Tabela 53: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni se učimo drug od drugega.....	26
Tabela 54: Frekvenčna porazdelitev za trditev Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.....	26
Tabela 55: Frekvenčna porazdelitev za trditev Sistem usposabljanja je dober.....	26
Tabela 56: Frekvenčna porazdelitev za trditev Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje	

zaposlenih.....	27
Tabela 57: Frekvenčna porazdelitev za trditev Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	27
Tabela 58: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Vodenje.....	28
Tabela 59: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	28
Tabela 60: Frekvenčna porazdelitev za trditev Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.....	29
Tabela 61: Frekvenčna porazdelitev za trditev Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	29
Tabela 62: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	30
Tabela 63: Frekvenčna porazdelitev za trditev Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.....	30
Tabela 64: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Notranji odnosi.	31
Tabela 65: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	31
Tabela 66: Frekvenčna porazdelitev za trditev Odnosi med zaposlenimi so dobri.....	31
Tabela 67: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.....	32
Tabela 68: Frekvenčna porazdelitev za trditev Konflikte rešujemo v skupno korist.....	32
Tabela 69: Frekvenčna porazdelitev za trditev Ljudje si medsebojno zaupajo.	32
Tabela 70: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Notranje komuniciranje in informiranje.	33
Tabela 71: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	33
Tabela 72: Frekvenčna porazdelitev za trditev Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	34
Tabela 73: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	34
Tabela 74: Frekvenčna porazdelitev za trditev Delovni sestanki so redni.....	34
Tabela 75: Frekvenčna porazdelitev za trditev O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	35

Tabela 76: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Razvoj kariere.....	35
Tabela 77: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z doseganjem osebnim razvojem.	36
Tabela 78: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.....	36
Tabela 79: Frekvenčna porazdelitev za trditev Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.....	37
Tabela 80: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	37
Tabela 81: Frekvenčna porazdelitev za trditev Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	38
Tabela 82: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Nagrajevanje.	38
Tabela 83: Frekvenčna porazdelitev za trditev Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljeh in standardih.....	39
Tabela 84: Frekvenčna porazdelitev za trditev Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	39
Tabela 85: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	39
Tabela 86: Frekvenčna porazdelitev za trditev Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	40
Tabela 87: Frekvenčna porazdelitev za trditev Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.....	40

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2005

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. Ocenjujte 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 oziroma 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 moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.				1 2 3 4 5
3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.				1 2 3 4 5
4. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.				1 2 3 4 5
5. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.				1 2 3 4 5
6. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.				1 2 3 4 5
7. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.				1 2 3 4 5
8. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.				1 2 3 4 5
9. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.				1 2 3 4 5
10. Naše 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. Naše 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

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
32. Zaposlitev v naši organizaciji je vama 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 opravljanje dela.				1 2 3 4 5
39. Tisti, ki 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 vodenje.				1 2 3 4 5
45. Zaposleni na vseh nivojih imamo 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 pripravljeni 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
56. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.				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 pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu				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.

1	2	3	4	5		
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen		
ZADOVOLJSTVO ...		Stopnja zadovoljstva				
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 (oprema,	1	2	3	4	5
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

79. Starost

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

77. Nivo v organizaciji

- 1.) višji in srednji managerji
- 2.) operativni vodje (izključno zadnji nivo vodenja)
- 3.) samostojni strokovni kadri
- 4.) izvajalci

80. Stopnja izobrazbe

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

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

Priloga 2: Ključi za razdelitev trditev po dejavnikih.

1. Dejavnik organiziranost

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 po 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 ciljnih in standardih.

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 pa 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 vodenje.

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 se v naši organizaciji je varna oz 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. Zaposleni 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 pripravljeni 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 dajejo vsi - ne le naši vodje.
Trditev št. 48. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih spodbud.
Trditev št. 46. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.
Trditev št. 51. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.

14. 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 nadrejenim.
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.

Priloga 3: Statistični podatki po posameznih dejavnikih izračunani s programom SPSS za Windows.

Tabela 1: Aritmetična sredina, mediana, modus in standardni odklon za prve štiri dejavnike.

		Pripadnost organizaciji	Inovativnost, iniciativnost	Odnos do kakovosti	Poznavanje poslanstva vizije ter ciljev
N	Veljavni	558	557	557	554
	Manjkajoči	2	3	3	6
Aritmetična sredina		3,77	3,68	3,59	3,47
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00
Modus		4	4	4	4
Standardni odklon		1,054	1,029	1,231	1,209

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Pripadnost organizaciji.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	20	3,6	3,6	3,6
	Delno se ne strinjam	44	7,9	7,9	11,5
	Niti da niti ne	137	24,5	24,6	36,0
	Večinoma se strinjam	201	35,9	36,0	72,0
	Popolnoma se strinjam	156	27,9	28,0	100,0
	Skupaj	558	99,6	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	,4		
Skupaj		560	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Inovativnost, iniciativnost.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	16	2,9	2,9	2,9
	Delno se ne strinjam	49	8,8	8,8	11,7
	Niti da niti ne	168	30,0	30,2	41,8
	Večinoma se strinjam	187	33,4	33,6	75,4
	Popolnoma se strinjam	137	24,5	24,6	100,0
	Skupaj	557	99,5	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	3	,5		
Skupaj		560	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Odnos do kakovosti.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	47	8,4	8,4	8,4
	Delno se ne strinjam	61	10,9	11,0	19,4
	Niti da niti ne	116	20,7	20,8	40,2
	Večinoma se strinjam	181	32,3	32,5	72,7
	Popolnoma se strinjam	152	27,1	27,3	100,0
	Skupaj	557	99,5	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	3	,5		
Skupaj		560	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	46	8,2	8,3	8,3
	Delno se ne strinjam	70	12,5	12,6	20,9
	Niti da niti ne	141	25,2	25,5	46,4
	Večinoma se strinjam	170	30,4	30,7	77,1
	Popolnoma se strinjam	127	22,7	22,9	100,0
	Skupaj	554	98,9	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	6	1,1		
Skupaj		560	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 6: Aritmetična sredina, mediana, modus in standardni odklon za druge štiri dejavnike.

		Motivacija in zavzetost	Organizira nost	Strokovna usposobljenos t in učenje	Vodenje
N	Veljavni	559	559	554	554
	Manjkajoči	1	1	6	6
Aritmetična sredina		3,41	3,30	3,29	3,28
Mediana		4,00	3,00	3,00	3,00
Modus		4	4	4	4
Standardni odklon		1,229	1,183	1,179	1,146

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Motivacija in zavzetost.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	57	10,2	10,2	10,2
	Delno se ne strinjam	66	11,8	11,8	22,0
	Niti da niti ne	145	25,9	25,9	47,9
	Večinoma se strinjam	174	31,1	31,1	79,1
	Popolnoma se strinjam	117	20,9	20,9	100,0
	Skupaj	559	99,8	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,2		
Skupaj		560	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Organiziranost.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	58	10,4	10,4	10,4
	Delno se ne strinjam	77	13,8	13,8	24,2
	Niti da niti ne	146	26,1	26,1	50,3
	Večinoma se strinjam	197	35,2	35,2	85,5
	Popolnoma se strinjam	81	14,5	14,5	100,0
	Skupaj	559	99,8	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,2		
Skupaj		560	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 9: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Strokovna usposobljenost in učenje.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	51	9,1	9,2	9,2
	Delno se ne strinjam	84	15,0	15,2	24,4
	Niti da niti ne	161	28,8	29,1	53,4
	Večinoma se strinjam	168	30,0	30,3	83,8
	Popolnoma se strinjam	90	16,1	16,2	100,0
	Skupaj	554	98,9	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	6	1,1		
Skupaj		560	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 10: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Vodenje.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	51	9,1	9,2	9,2
	Delno se ne strinjam	76	13,6	13,7	22,9
	Niti da niti ne	170	30,4	30,7	53,6
	Večinoma se strinjam	179	32,0	32,3	85,9
	Popolnoma se strinjam	78	13,9	14,1	100,0
	Skupaj	554	98,9	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	6	1,1		
Skupaj		560	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 11: Aritmetična sredina, mediana, modus in standardni odklon za prve štiri dejavnike.

		Notranji odnosi	Notranje komuniciranje in informiranje	Razvoj kariere	Nagrajevanje
N	Veljavni	559	558	553	556
	Manjkajoči	1	2	7	4
Aritmetična sredina		3,20	2,96	2,89	2,78
Mediana		3,00	3,00	3,00	3,00
Modus		4	3	3	3
Standardni odklon		1,120	1,219	1,256	1,305

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Notranji odnosi.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	53	9,5	9,5	9,5
	Delno se ne strinjam	87	15,5	15,6	25,0
	Niti da niti ne	176	31,4	31,5	56,5
	Večinoma se strinjam	183	32,7	32,7	89,3
	Popolnoma se strinjam	60	10,7	10,7	100,0
	Skupaj	559	99,8	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,2		
Skupaj		560	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 13: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Notranje komuniciranje in informiranje.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	92	16,4	16,5	16,5
	Delno se ne strinjam	93	16,6	16,7	33,2
	Niti da niti ne	173	30,9	31,0	64,2
	Večinoma se strinjam	144	25,7	25,8	90,0
	Popolnoma se strinjam	56	10,0	10,0	100,0
	Skupaj	558	99,6	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	,4		
Skupaj		560	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 14: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Razvoj kariere.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	108	19,3	19,5	19,5
	Delno se ne strinjam	90	16,1	16,3	35,8
	Niti da niti ne	167	29,8	30,2	66,0
	Večinoma se strinjam	132	23,6	23,9	89,9
	Popolnoma se strinjam	56	10,0	10,1	100,0
	Skupaj	553	98,8	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	7	1,3		
Skupaj		560	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 15: Frekvenčna porazdelitev za dejavnik Nagrajevanje.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	133	23,8	23,9	23,9
	Delno se ne strinjam	88	15,7	15,8	39,7
	Niti da niti ne	168	30,0	30,2	70,0
	Večinoma se strinjam	105	18,8	18,9	88,8
	Popolnoma se strinjam	62	11,1	11,2	100,0
	Skupaj	556	99,3	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	4	,7		
Skupaj		560	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Priloga 4: Statistični podatki po posameznih trditvah izračunani s programom SPSS za Windows.

Tabela 16: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Pripadnost organizaciji.

		Naša organizacija ima velik ugled v okolju	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej	Zaposlitev v naši organizaciji je vama oz. zagotovljena	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača
N	Veljavni	112	112	111	112	111
	Manjkajoči	0	0	1	0	1
	Aritmetična sredina	3,63	4,02	4,18	4,15	2,86
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	Modus	4	4	5	4	3
	Standardni odklon	,941	,838	,946	,725	1,172
	Varianca	,885	,702	,895	,526	1,372

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 17: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naša organizacija ima velik ugled v okolju.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	1	,9	,9	,9
	Delno se ne strinjam	13	11,6	11,6	12,5
	Niti da niti ne	33	29,5	29,5	42,0
	Večinoma se strinjam	45	40,2	40,2	82,1
	Popolnoma se strinjam	20	17,9	17,9	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 18: Frekvenčna porazdelitev za trditev Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	1	,9	,9	,9
	Delno se ne strinjam	1	,9	,9	1,8
	Niti da niti ne	29	25,9	25,9	27,7
	Večinoma se strinjam	45	40,2	40,2	67,9
	Popolnoma se strinjam	36	32,1	32,1	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 19: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	2	1,8	1,8	1,8
	Delno se ne strinjam	4	3,6	3,6	5,4
	Niti da niti ne	17	15,2	15,3	20,7
	Večinoma se strinjam	37	33,0	33,3	54,1
	Popolnoma se strinjam	51	45,5	45,9	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 20: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposlitev v naši organizaciji je vama oz. zagotovljena.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Delno se ne strinjam	1	,9	,9	,9
	Niti da niti ne	19	17,0	17,0	17,9
	Večinoma se strinjam	54	48,2	48,2	66,1
	Popolnoma se strinjam	38	33,9	33,9	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 21: Frekvenčna porazdelitev za trditve Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	16	14,3	14,4	14,4
	Delno se ne strinjam	25	22,3	22,5	36,9
	Niti da niti ne	39	34,8	35,1	72,1
	Večinoma se strinjam	20	17,9	18,0	90,1
	Popolnoma se strinjam	11	9,8	9,9	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 22: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Inovativnost, iniciativnost.

		Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive
N	Veljavni	112	112	112	110	111
	Manjkajoči	0	0	0	2	1
	Aritmetična sredina	3,95	3,65	3,81	3,67	3,32
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	Modus	4	4	5	3	3
	Standardni odklon	,928	1,054	1,174	,920	,955
	Varianca	,862	1,112	1,379	,846	,912

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 23: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	1	,9	,9	,9
	Delno se ne strinjam	7	6,3	6,3	7,1
	Niti da niti ne	24	21,4	21,4	28,6
	Večinoma se strinjam	45	40,2	40,2	68,8
	Popolnoma se strinjam	35	31,3	31,3	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 24: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	4	3,6	3,6	3,6
	Delno se ne strinjam	11	9,8	9,8	13,4
	Niti da niti ne	31	27,7	27,7	41,1
	Večinoma se strinjam	40	35,7	35,7	76,8
	Popolnoma se strinjam	26	23,2	23,2	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 25: Frekvenčna porazdelitev za trditev V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	7	6,3	6,3	6,3
	Delno se ne strinjam	6	5,4	5,4	11,6
	Niti da niti ne	29	25,9	25,9	37,5
	Večinoma se strinjam	29	25,9	25,9	63,4
	Popolnoma se strinjam	41	36,6	36,6	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 26: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	1	,9	,9	,9
	Delno se ne strinjam	8	7,1	7,3	8,2
	Niti da niti ne	40	35,7	36,4	44,5
	Večinoma se strinjam	38	33,9	34,5	79,1
	Popolnoma se strinjam	23	20,5	20,9	100,0
	Skupaj	110	98,2	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	1,8		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 27: Frekvenčna porazdelitev za trditev Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	3	2,7	2,7	2,7
	Delno se ne strinjam	17	15,2	15,3	18,0
	Niti da niti ne	44	39,3	39,6	57,7
	Večinoma se strinjam	35	31,3	31,5	89,2
	Popolnoma se strinjam	12	10,7	10,8	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 28: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Odnos do kakovosti.

	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni	
N	Veljavni Manjkajoči	112 0	112 0	112 0	110 2	111 1
Aritmetična sredina	3,81	4,26	3,63	3,19	3,05	
Mediana	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	
Modus	5	5	4	4	3	
Standardni odklon	1,372	,803	,986	1,215	1,306	
Varianca	1,883	,644	,973	1,477	1,706	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 29: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.

	Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni				
Sploh se ne strinjam	14	12,5	12,5	12,5
Delno se ne strinjam	7	6,3	6,3	18,8
Niti da niti ne	12	10,7	10,7	29,5
Večinoma se strinjam	32	28,6	28,6	58,0
Popolnoma se strinjam	47	42,0	42,0	100,0
Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 30: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.

	Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni				
Sploh se ne strinjam	1	,9	,9	,9
Delno se ne strinjam	1	,9	,9	1,8
Niti da niti ne	16	14,3	14,3	16,1
Večinoma se strinjam	44	39,3	39,3	55,4
Popolnoma se strinjam	50	44,6	44,6	100,0
Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 31: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	3	2,7	2,7	2,7
	Delno se ne strinjam	12	10,7	10,7	13,4
	Niti da niti ne	28	25,0	25,0	38,4
	Večinoma se strinjam	49	43,8	43,8	82,1
	Popolnoma se strinjam	20	17,9	17,9	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 32: Frekvenčna porazdelitev za trditev Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	12	10,7	10,9	10,9
	Delno se ne strinjam	20	17,9	18,2	29,1
	Niti da niti ne	29	25,9	26,4	55,5
	Večinoma se strinjam	33	29,5	30,0	85,5
	Popolnoma se strinjam	16	14,3	14,5	100,0
	Skupaj	110	98,2	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	1,8		
	Skupaj	112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 33: Frekvenčna porazdelitev za trditev Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	17	15,2	15,3	15,3
	Delno se ne strinjam	21	18,8	18,9	34,2
	Niti da niti ne	31	27,7	27,9	62,2
	Večinoma se strinjam	23	20,5	20,7	82,9
	Popolnoma se strinjam	19	17,0	17,1	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 34: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.

		Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni
N	Veljavni	111	110	111	110	112
	Manjkajoči	1	2	1	2	0
Aritmetična sredina		4,15	4,02	3,32	3,23	2,65
Mediana		4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
Modus		5	4	3(a)	3	3
Standardni odklon		,983	,867	1,105	1,139	1,257
Varianca		,967	,752	1,221	1,296	1,580

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 35: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	3	2,7	2,7	2,7
	Delno se ne strinjam	4	3,6	3,6	6,3
	Niti da niti ne	16	14,3	14,4	20,7
	Večinoma se strinjam	38	33,9	34,2	55,0
	Popolnoma se strinjam	50	44,6	45,0	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 36: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Delno se ne strinjam	5	4,5	4,5	4,5
	Niti da niti ne	25	22,3	22,7	27,3
	Večinoma se strinjam	43	38,4	39,1	66,4
	Popolnoma se strinjam	37	33,0	33,6	100,0
	Skupaj	110	98,2	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	1,8		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 37: Frekvenčna porazdelitev za trditev Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	6	5,4	5,4	5,4
	Delno se ne strinjam	20	17,9	18,0	23,4
	Niti da niti ne	34	30,4	30,6	54,1
	Večinoma se strinjam	34	30,4	30,6	84,7
	Popolnoma se strinjam	17	15,2	15,3	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 38: Frekvenčna porazdelitev za trditev Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	10	8,9	9,1	9,1
	Delno se ne strinjam	16	14,3	14,5	23,6
	Niti da niti ne	38	33,9	34,5	58,2
	Večinoma se strinjam	31	27,7	28,2	86,4
	Popolnoma se strinjam	15	13,4	13,6	100,0
	Skupaj	110	98,2	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	1,8		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 39: Frekvenčna porazdelitev za trditve Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	27	24,1	24,1	24,1
	Delno se ne strinjam	25	22,3	22,3	46,4
	Niti da niti ne	28	25,0	25,0	71,4
	Večinoma se strinjam	24	21,4	21,4	92,9
	Popolnoma se strinjam	8	7,1	7,1	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 40: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Motivacija in zavzetost.

		Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodatni napor, kadar se to pri delu zahteva	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen
N	Veljavni	112	112	111	112	112
	Manjkajoči	0	0	1	0	0
	Aritmetična sredina	4,02	3,76	3,77	2,93	2,57
	Mediana	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
	Modus	4	4	4	3	3
	Standardni odklon	,880	1,101	,990	1,306	1,168
	Varianca	,774	1,212	,981	1,707	1,364

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 41: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	2	1,8	1,8	1,8
	Delno se ne strinjam	3	2,7	2,7	4,5
	Niti da niti ne	21	18,8	18,8	23,2
	Večinoma se strinjam	51	45,5	45,5	68,8
	Popolnoma se strinjam	35	31,3	31,3	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 42: Frekvenčna porazdelitev za trditev Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	3	2,7	2,7	2,7
	Delno se ne strinjam	14	12,5	12,5	15,2
	Niti da niti ne	24	21,4	21,4	36,6
	Večinoma se strinjam	37	33,0	33,0	69,6
	Popolnoma se strinjam	34	30,4	30,4	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 43: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	3	2,7	2,7	2,7
	Delno se ne strinjam	7	6,3	6,3	9,0
	Niti da niti ne	31	27,7	27,9	36,9
	Večinoma se strinjam	42	37,5	37,8	74,8
	Popolnoma se strinjam	28	25,0	25,2	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
	Skupaj	112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 44: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	24	21,4	21,4	21,4
	Delno se ne strinjam	14	12,5	12,5	33,9
	Niti da niti ne	33	29,5	29,5	63,4
	Večinoma se strinjam	28	25,0	25,0	88,4
	Popolnoma se strinjam	13	11,6	11,6	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 45: Frekvenčna porazdelitev za Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	25	22,3	22,3	22,3
	Delno se ne strinjam	28	25,0	25,0	47,3
	Niti da niti ne	36	32,1	32,1	79,5
	Večinoma se strinjam	16	14,3	14,3	93,8
	Popolnoma se strinjam	7	6,3	6,3	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 46: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Organiziranje.

		Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih
N	Veljavni	112	112	112	111	112
	Manjkajoči	0	0	0	1	0
	Aritmetična sredina	3,79	3,90	2,79	3,16	2,84
	Mediana	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
	Modus	4	4	2	4	4
	Standardni odklon	,832	,880	1,171	1,269	1,227
	Varianca	,692	,774	1,372	1,610	1,505

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 47: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Delno se ne strinjam	8	7,1	7,1	7,1
	Niti da niti ne	29	25,9	25,9	33,0
	Večinoma se strinjam	54	48,2	48,2	81,3
	Popolnoma se strinjam	21	18,8	18,8	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 48: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	1	,9	,9	,9
	Delno se ne strinjam	6	5,4	5,4	6,3
	Niti da niti ne	25	22,3	22,3	28,6
	Večinoma se strinjam	51	45,5	45,5	74,1
	Popolnoma se strinjam	29	25,9	25,9	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 49: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	17	15,2	15,2	15,2
	Delno se ne strinjam	31	27,7	27,7	42,9
	Niti da niti ne	30	26,8	26,8	69,6
	Večinoma se strinjam	26	23,2	23,2	92,9
	Popolnoma se strinjam	8	7,1	7,1	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 50: Frekvenčna porazdelitev za trditev Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	19	17,0	17,1	17,1
	Delno se ne strinjam	9	8,0	8,1	25,2
	Niti da niti ne	33	29,5	29,7	55,0
	Večinoma se strinjam	35	31,3	31,5	86,5
	Popolnoma se strinjam	15	13,4	13,5	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 51: Frekvenčna porazdelitev za trditev V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	21	18,8	18,8	18,8
	Delno se ne strinjam	23	20,5	20,5	39,3
	Niti da niti ne	29	25,9	25,9	65,2
	Večinoma se strinjam	31	27,7	27,7	92,9
	Popolnoma se strinjam	8	7,1	7,1	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 52: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Strokovna usposobljenost in učenje.

		Zaposleni se učimo drug od drugega	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	Sistem usposabljanja je dober	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo
N	Veljavni	112	110	110	111	111
	Manjkajoči	0	2	2	1	1
Aritmetična sredina		4,18	3,16	2,95	3,24	2,92
Mediana		4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Modus		5	3	3	4	3
Standardni odklon		,862	1,185	1,132	1,162	1,071
Varianca		,743	1,404	1,281	1,349	1,148

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 53: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni se učimo drug od drugega.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	1	,9	,9	,9
	Delno se ne strinjam	3	2,7	2,7	3,6
	Niti da niti ne	18	16,1	16,1	19,6
	Večinoma se strinjam	43	38,4	38,4	58,0
	Popolnoma se strinjam	47	42,0	42,0	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 54: Frekvenčna porazdelitev za trditev Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	11	9,8	10,0	10,0
	Delno se ne strinjam	21	18,8	19,1	29,1
	Niti da niti ne	32	28,6	29,1	58,2
	Večinoma se strinjam	31	27,7	28,2	86,4
	Popolnoma se strinjam	15	13,4	13,6	100,0
	Skupaj	110	98,2	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	1,8		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 55: Frekvenčna porazdelitev za trditev Sistem usposabljanja je dober.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	14	12,5	12,7	12,7
	Delno se ne strinjam	23	20,5	20,9	33,6
	Niti da niti ne	36	32,1	32,7	66,4
	Večinoma se strinjam	29	25,9	26,4	92,7
	Popolnoma se strinjam	8	7,1	7,3	100,0
	Skupaj	110	98,2	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	1,8		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 56: Frekvenčna porazdelitev za trditev Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	12	10,7	10,8	10,8
	Delno se ne strinjam	14	12,5	12,6	23,4
	Niti da niti ne	34	30,4	30,6	54,1
	Večinoma se strinjam	37	33,0	33,3	87,4
	Popolnoma se strinjam	14	12,5	12,6	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 57: Frekvenčna porazdelitev za trditev Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	13	11,6	11,7	11,7
	Delno se ne strinjam	23	20,5	20,7	32,4
	Niti da niti ne	41	36,6	36,9	69,4
	Večinoma se strinjam	28	25,0	25,2	94,6
	Popolnoma se strinjam	6	5,4	5,4	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 58: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Vodenje.

		Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo
N	Veljavni	111	110	112	110	111
	Manjkajoči	1	2	0	2	1
	Aritmetična sredina	3,77	3,39	3,11	3,20	2,95
	Mediana	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
	Modus	4	4	3	3	3
	Standardni odklon	,950	1,067	1,226	1,172	1,135
	Varianca	,903	1,139	1,502	1,372	1,288

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 59: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	2	1,8	1,8	1,8
	Delno se ne strinjam	9	8,0	8,1	9,9
	Niti da niti ne	26	23,2	23,4	33,3
	Večinoma se strinjam	49	43,8	44,1	77,5
	Popolnoma se strinjam	25	22,3	22,5	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 60: Frekvenčna porazdelitev za trditev Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	9	8,0	8,2	8,2
	Delno se ne strinjam	9	8,0	8,2	16,4
	Niti da niti ne	35	31,3	31,8	48,2
	Večinoma se strinjam	44	39,3	40,0	88,2
	Popolnoma se strinjam	13	11,6	11,8	100,0
	Skupaj	110	98,2	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	1,8		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 61: Frekvenčna porazdelitev za trditev Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	15	13,4	13,4	13,4
	Delno se ne strinjam	18	16,1	16,1	29,5
	Niti da niti ne	34	30,4	30,4	59,8
	Večinoma se strinjam	30	26,8	26,8	86,6
	Popolnoma se strinjam	15	13,4	13,4	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 62: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	12	10,7	10,9	10,9
	Delno se ne strinjam	15	13,4	13,6	24,5
	Niti da niti ne	37	33,0	33,6	58,2
	Večinoma se strinjam	31	27,7	28,2	86,4
	Popolnoma se strinjam	15	13,4	13,6	100,0
	Skupaj	110	98,2	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	1,8		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 63: Frekvenčna porazdelitev za trditev Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	13	11,6	11,7	11,7
	Delno se ne strinjam	25	22,3	22,5	34,2
	Niti da niti ne	38	33,9	34,2	68,5
	Večinoma se strinjam	25	22,3	22,5	91,0
	Popolnoma se strinjam	10	8,9	9,0	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 64: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Notranji odnosi.

		V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	Odnosi med zaposlenimi so dobri	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	Konflikte rešujemo v skupno korist	Ljudje si medsebojno zaupajo
N	Veljavni	112	112	112	111	112
	Manjkajoči	0	0	0	1	0
	Aritmetična sredina	3,29	3,24	3,43	3,28	2,75
	Mediana	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
	Modus	4	3	4	3	3
	Standardni odklon	1,181	1,016	1,054	1,063	1,174
	Varianca	1,395	1,031	1,112	1,130	1,378

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 65: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	10	8,9	8,9	8,9
	Delno se ne strinjam	19	17,0	17,0	25,9
	Niti da niti ne	29	25,9	25,9	51,8
	Večinoma se strinjam	37	33,0	33,0	84,8
	Popolnoma se strinjam	17	15,2	15,2	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 66: Frekvenčna porazdelitev za trditev Odnosi med zaposlenimi so dobri.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	9	8,0	8,0	8,0
	Delno se ne strinjam	12	10,7	10,7	18,8
	Niti da niti ne	42	37,5	37,5	56,3
	Večinoma se strinjam	41	36,6	36,6	92,9
	Popolnoma se strinjam	8	7,1	7,1	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 67: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	6	5,4	5,4	5,4
	Delno se ne strinjam	14	12,5	12,5	17,9
	Niti da niti ne	34	30,4	30,4	48,2
	Večinoma se strinjam	42	37,5	37,5	85,7
	Popolnoma se strinjam	16	14,3	14,3	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 68: Frekvenčna porazdelitev za trditev Konflikte rešujemo v skupno korist.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	5	4,5	4,5	4,5
	Delno se ne strinjam	21	18,8	18,9	23,4
	Niti da niti ne	38	33,9	34,2	57,7
	Večinoma se strinjam	32	28,6	28,8	86,5
	Popolnoma se strinjam	15	13,4	13,5	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
	Skupaj	112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 69: Frekvenčna porazdelitev za trditev Ljudje si medsebojno zaupajo.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	23	20,5	20,5	20,5
	Delno se ne strinjam	21	18,8	18,8	39,3
	Niti da niti ne	33	29,5	29,5	68,8
	Večinoma se strinjam	31	27,7	27,7	96,4
	Popolnoma se strinjam	4	3,6	3,6	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 70: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Notranje komuniciranje in informiranje.

		V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	Delovni sestanki so redni	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij
N	Veljavni	111	112	112	111	112
	Manjkajoči	1	0	0	1	0
	Aritmetična sredina	3,19	3,05	2,89	3,32	2,36
	Mediana	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00
	Modus	4	3	3	4	3
	Standardni odklon	1,164	1,089	1,218	1,329	1,064
	Varianca	1,355	1,186	1,484	1,767	1,133

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 71: Frekvenčna porazdelitev za trditve V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	14	12,5	12,6	12,6
	Delno se ne strinjam	12	10,7	10,8	23,4
	Niti da niti ne	36	32,1	32,4	55,9
	Večinoma se strinjam	37	33,0	33,3	89,2
	Popolnoma se strinjam	12	10,7	10,8	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 72: Frekvenčna porazdelitev za trditev Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	10	8,9	8,9	8,9
	Delno se ne strinjam	23	20,5	20,5	29,5
	Niti da niti ne	40	35,7	35,7	65,2
	Večinoma se strinjam	29	25,9	25,9	91,1
	Popolnoma se strinjam	10	8,9	8,9	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 73: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	21	18,8	18,8	18,8
	Delno se ne strinjam	18	16,1	16,1	34,8
	Niti da niti ne	33	29,5	29,5	64,3
	Večinoma se strinjam	32	28,6	28,6	92,9
	Popolnoma se strinjam	8	7,1	7,1	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 74: Frekvenčna porazdelitev za trditev Delovni sestanki so redni.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	15	13,4	13,5	13,5
	Delno se ne strinjam	15	13,4	13,5	27,0
	Niti da niti ne	25	22,3	22,5	49,5
	Večinoma se strinjam	31	27,7	27,9	77,5
	Popolnoma se strinjam	25	22,3	22,5	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 75: Frekvenčna porazdelitev za trditve O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	32	28,6	28,6	28,6
	Delno se ne strinjam	25	22,3	22,3	50,9
	Niti da niti ne	39	34,8	34,8	85,7
	Večinoma se strinjam	15	13,4	13,4	99,1
	Popolnoma se strinjam	1	,9	,9	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 76: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Razvoj kariere.

		Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z doseganjem osebnim razvojem	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje
N	Veljavni	110	110	110	112	111
	Manjkajoči	2	2	2	0	1
	Aritmetična sredina	3,33	3,45	2,50	2,62	2,56
	Mediana	3,50	3,00	2,00	3,00	3,00
	Modus	4	3	3	1	1
	Standardni odklon	1,118	1,046	1,225	1,310	1,241
	Varianca	1,250	1,093	1,500	1,716	1,540

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 77: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	9	8,0	8,2	8,2
	Delno se ne strinjam	15	13,4	13,6	21,8
	Niti da niti ne	31	27,7	28,2	50,0
	Večinoma se strinjam	41	36,6	37,3	87,3
	Popolnoma se strinjam	14	12,5	12,7	100,0
	Skupaj	110	98,2	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	1,8		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 78: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	6	5,4	5,5	5,5
	Delno se ne strinjam	8	7,1	7,3	12,7
	Niti da niti ne	47	42,0	42,7	55,5
	Večinoma se strinjam	29	25,9	26,4	81,8
	Popolnoma se strinjam	20	17,9	18,2	100,0
	Skupaj	110	98,2	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	1,8		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 79: Frekvenčna porazdelitev za trditev Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	29	25,9	26,4	26,4
	Delno se ne strinjam	28	25,0	25,5	51,8
	Niti da niti ne	30	26,8	27,3	79,1
	Večinoma se strinjam	15	13,4	13,6	92,7
	Popolnoma se strinjam	8	7,1	7,3	100,0
	Skupaj	110	98,2	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	1,8		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 80: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	34	30,4	30,4	30,4
	Delno se ne strinjam	15	13,4	13,4	43,8
	Niti da niti ne	31	27,7	27,7	71,4
	Večinoma se strinjam	24	21,4	21,4	92,9
	Popolnoma se strinjam	8	7,1	7,1	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 81: Frekvenčna porazdelitev za trditev Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	30	26,8	27,0	27,0
	Delno se ne strinjam	24	21,4	21,6	48,6
	Niti da niti ne	28	25,0	25,2	73,9
	Večinoma se strinjam	23	20,5	20,7	94,6
	Popolnoma se strinjam	6	5,4	5,4	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 82: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca za trditve dejavnika Nagrajevanje.

		Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna
N	Veljavni	111	112	112	111	110
	Manjkajoči	1	0	0	1	2
	Aritmetična sredina	3,41	3,17	2,54	2,44	2,32
	Mediana	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00
	Modus	4	3	1	1	1(a)
	Standardni odklon	1,194	1,081	1,355	1,393	1,125
	Varianca	1,425	1,169	1,837	1,940	1,265

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 83: Frekvenčna porazdelitev za trditev Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljeh in standardih.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	9	8,0	8,1	8,1
	Delno se ne strinjam	16	14,3	14,4	22,5
	Niti da niti ne	29	25,9	26,1	48,6
	Večinoma se strinjam	35	31,3	31,5	80,2
	Popolnoma se strinjam	22	19,6	19,8	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 84: Frekvenčna porazdelitev za trditev Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	10	8,9	8,9	8,9
	Delno se ne strinjam	13	11,6	11,6	20,5
	Niti da niti ne	51	45,5	45,5	66,1
	Večinoma se strinjam	24	21,4	21,4	87,5
	Popolnoma se strinjam	14	12,5	12,5	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 85: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	37	33,0	33,0	33,0
	Delno se ne strinjam	18	16,1	16,1	49,1
	Niti da niti ne	28	25,0	25,0	74,1
	Večinoma se strinjam	18	16,1	16,1	90,2
	Popolnoma se strinjam	11	9,8	9,8	100,0
	Skupaj	112	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 86: Frekvenčna porazdelitev za trditev Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	42	37,5	37,8	37,8
	Delno se ne strinjam	17	15,2	15,3	53,2
	Niti da niti ne	25	22,3	22,5	75,7
	Večinoma se strinjam	15	13,4	13,5	89,2
	Popolnoma se strinjam	12	10,7	10,8	100,0
	Skupaj	111	99,1	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	1	,9		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 87: Frekvenčna porazdelitev za trditev Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.

		Frekv. porazd.	Frekv. porazd.v odstotkih	Frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)	Kumulativa frekv. porazd.v odstotkih (veljavni odg.)
Veljavni	Sploh se ne strinjam	35	31,3	31,8	31,8
	Delno se ne strinjam	24	21,4	21,8	53,6
	Niti da niti ne	35	31,3	31,8	85,5
	Večinoma se strinjam	13	11,6	11,8	97,3
	Popolnoma se strinjam	3	2,7	2,7	100,0
	Skupaj	110	98,2	100,0	
Manjkajoči	Odgovori	2	1,8		
Skupaj		112	100,0		

Vir: Lastna raziskava.